

**Päivi Priuska**

**HYVÄÄ PALVELUA SÄRKKÄIN HUIPULLA –**

**Asiakkaiden kokema palvelun laatu Hotelli Rantakallassa kesällä 2012**

**Opinnäytetyö**

**CENTRIA AMMATTIKORKEAKOULU**

**Matkailun koulutusohjelma**

**Joulukuu 2012**

**TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ**

<b>Yksikkö</b> Ylivieskan yksikkö	<b>Aika</b> Joulukuu 2012	<b>Tekijä/tekijät</b> Päivi Priuska
<b>Koulutusohjelma</b> Matkailun koulutusohjelma		
<b>Työn nimi</b> HYVÄÄ PALVELUA SÄRKKÄIN HUIPULLA – Asiakkaiden kokema palvelun laatu Hotelli Rantakallassa kesällä 2012		
<b>Työn ohjaaja</b> Koulutusohjelmajohtaja Sirpa Soukka		<b>Sivumäärä</b> 73 + 10
<b>Työelämäohjaaja</b> Hotellinjohtaja Paula Palola		
<p>Tämä tutkimus tehtiin tilaustyönä Hotelli Rantakallalle. Työn tavoitteena oli selvittää, mistä tekijöistä asiakkaan kokema palvelun laatu koostuu. Toisena tavoitteena oli selvittää, mitä asioita työntekijöiden tulee tietää, jotta he kykenevät toimimaan mahdollisimman asiakaspalveluhenkisesti palvelutilanteissa. Kolmantena tavoitteena oli tutkia, millaisena asiakkaat kokevat palvelun laadun Hotelli Rantakallassa. Neljäntenä tavoitteena oli tutkia, millaisessa roolissa työntekijät kokevat itse olevansa laadun takaajina.</p> <p>Tutkimus toteutettiin strukturoidun asiakastytyväisyysslomakkeen avulla, joita oli kaksi erilaista: hotelliasiakkaille ja ravintola-asiakkaille tarkoitettua lomakkeita. Lisäksi työntekijöille oli oma haastattelulomake. Analysointia varten tehtiin analysointityökalu Excel-taulukkolaskentaohjelmalla, jonka avulla saadaan tuloksista valmiit graafiset esitykset. Mittariston toistettavuus ja tulosten vertailtavuus mahdollistavat laadun tutkimisen jatkosakin. Saatua tuloksia voidaan aina verrata toisiinsa.</p> <p>Tutkimus osoitti sen, että asiakkaiden kokema palvelun laatu muodostuu hyvin erilaisista tekijöistä. Siihen vaikuttavat hyvin paljon sekä palvelulle asetetut odotukset että koettu palvelu. Asiakkaan ja työntekijän välinen vuorovaikutus on myös hyvin merkittävä palvelun laatuun vaikuttava tekijä. Mitä enemmän työntekijällä on aikaa asiakkaalle, sitä parempana asiakas kokee saamansa palvelun. Asiakkaalle on tärkeää saada palvelua omalla kielellään.</p> <p>Koottua teoriatietoa voidaan hyödyntää jatkossa sisäisessä koulutuksessa. Teoriaosuus on jaettu eri osa-alueisiin, joista voidaan poimia kuhunkin koulutusteemaan soveltuvat tietosisiot. Palvelun laatuun liittyvää teoriapakettia voidaan hyödyntää myös perehdyttämisvaiheessa sekä rekrytoitaessa henkilöstöä.</p>		
<b>Asiasanat</b> asiakas, asiakaspalveluprosessi, palvelun laatu		

## ABSTRACT

<b>CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES, Ylivieska Unit</b>	<b>Date</b> December 2012	<b>Author</b> Päivi Priuska
<b>Degree programme</b> Degree programme of Travel and Tourism		
<b>Name of thesis</b> GOOD SERVICE ON THE TOP OF SAND BANKS – Customers' experiences of the quality of services in Hotel Rantakalla in summer of 2012		
<b>Instructor</b> Sirpa Soukka	<b>Pages</b> 73 + 10	
<b>Supervisor</b> Paula Palola		
<p>This study was commissioned by the Hotel Rantakalla. The main objective of the research was to find out the factors that influence the quality of service from customers' point of view. Another objective was to find out what workers should know to be able to work in as customer oriented way as possible. The third objective was to find out the customers experiences of the quality of services in Hotel Rantakalla. The fourth objective was to find out what kind of a role the workers themselves think that they have in guaranteeing the quality.</p> <p>The research was carried out using a structured customer feedback form. For analyzing the results a specific analyzing tool was made by using the common Excel statistics program. The analyzing tool provides a graphical presentation of the results, as well. This will guarantee that the form and the analyzing tool can be used also in the future, too. The results are always comparable. The analyzing tool gives you the opportunity to follow the improvements of the quality at time intervals of your own choosing. Therefore by using the tools that were developed in this research you can analyze the quality of services in Hotel Rantakalla experienced by the clients also in the future.</p> <p>The results showed that many different factors contribute to what is experienced as the quality of the services. Both expectations and experiences have an effect on forming the customers' opinions. The interaction between the customer and the worker in also a very significant factor in the quality of services. The more the worker has time for the customer, the better the customer experiences the quality of the services. It is also very important that the customer gets all the information as clearly as possible, so the worker should be able to speak different languages.</p> <p>The collected theoretical information can be used in the future in the in-house training at the hotel. The theoretical part is divided into different sections, from which suitable parts for each theme of training can be extracted. The theory of package on service quality can also be used in stage of work orientation, as well as in the recruitment of staff.</p>		
<b>Key words</b> customer, customer service process, quality of services		

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
2	TAVOITTEENA LAADUKAS ASIAKASPALVELU .....	3
2.1	Palvelun määrittelyä .....	4
2.1.1	Palveluprosessit .....	5
2.1.2	Palveluiden markkinointi .....	6
2.2	Mistä palvelun laatu muodostuu? .....	10
2.2.1	Odotettu ja koettu laatu .....	11
2.2.2	Kokonaislaatu .....	12
2.3	Laadunvalvonta .....	14
2.3.1	Asiakaspalaute ja sen merkitys .....	16
2.3.2	Päämääränä hyvä laatu .....	18
2.4	Asiakaspalvelu tarkastelun alla .....	20
2.4.1	Kuka on asiakas? .....	23
2.4.2	Vuorovaikutus .....	24
2.4.3	Asiakaspalvelijan ominaisuuksia .....	25
2.4.4	Palveluorganisaatio työpaikkana .....	27
2.5	Matkailu palvelusektorina .....	31
2.5.1	Matkakohteen valinta .....	32
2.5.1	Matkailua koskevia säädöksiä .....	34
2.5.2	Majoituspalvelut .....	35
2.5.3	Ravintolapalvelut .....	37
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	38
3.1	Tutkimuksen tausta .....	40
3.2	Laatumittarin kehittäminen ja tutkimuksen käytännön toteutus .....	41
3.3	Tutkimusmenetelmät ja analysointitapa .....	42
3.4	Muita tutkimuksia aiheeseen liittyen .....	43
4	HOTELLI RANTAKALLA TUTKIMUSKOHTEENA .....	45
4.1.1	Hotellianalyysi .....	46
4.1.2	Ravintola-analyysi .....	52
4.1.3	Hotelli- ja ravintola-asiakkaiden palautteen vertailua .....	59
4.1.4	Työntekijäanalyysi .....	62
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	66
6	POHDINTA .....	68

## LÄHTEET

## LIITTEET

## **KUVIOT**

KUVIO 1. Palvelun laatuun vaikuttavat tekijät .....	2
KUVIO 2. Asiakkaan kokeman laadun osatekijät .....	10
KUVIO 3. Majoituksen varaaminen ja hotellin sijainti .....	48
KUVIO 4. Hotellin viihtyisyys ja siisteys.....	49
KUVIO 5. Varustelutaso, oheispalvelut ja hinta-laatu -suhde.....	50
KUVIO 6. Arviot henkilökunnasta .....	51
KUVIO 7. Palvelukokemuksen arviointi .....	51
KUVIO 8. Sijainti ja paikoitusalueet .....	55
KUVIO 9. Ravintolan viihtyisyys ja siisteys .....	55
KUVIO 10. Ruokalistaan liittyvät kysymykset .....	56
KUVIO 11. Henkilökunnan ammattitaito ja käytös.....	57
KUVIO 12. Asiakkaiden arviot palvelun laadusta.....	57
KUVIO 13. Henkilökunnan käytös ja ammattitaito.....	60
KUVIO 14. Arviot palvelun laadusta, kiireettömyydestä ja sujuvuudesta .....	61
KUVIO 15. Ravintola-asiakkaiden kokemukset keskiarvoina .....	61
KUVIO 16. Hotelliasiakkaiden kokemukset keskiarvoina .....	62
KUVIO 17. Asiakaspalvelijan tärkeimmät ominaisuudet.....	64

## **TAULUKOT**

TAULUKKO 1. Hotelliasiakkaiden asuinpaikkakunnat.....	47
TAULUKKO 2. Vastaajien asuinpaikkakunta.....	53
TAULUKKO 3. Työntekijöiden arviot omasta palveluosaamisestaan.....	65

## 1 JOHDANTO

Tyytyväinen asiakas on paras ja aidoin mainos, jonka palveluyritys voi saada. Palvelut ovat aina asiakkaita varten, joten asiakkaiden kokema laatu on hyvin merkittävä osa laadunhallintaa. Jokainen on ollut itse asiakkaana ja olettanut varmasti saavansa hyvää ja laadukasta palvelua sekä ystävällistä ja asiallista kohtelua. Vuorovaikutus nouseekin asiakaspalvelutilanteessa hyvin tärkeään rooliin, sillä loppujen lopuksi siinä kohtaavat aina kaksi ihmistä – toinen asiakkaan ja toinen työntekijän roolissa.

Tämä tutkimus on tehty tilaustyönä Hotelli Rantakallalle. Työn empiirinen osa jakautuu sekä ravintola- että hotelliasiakkaiden kokeman palvelun laadun tutkimiseen. Lisäksi työntekijät kertovat oman näkemyksensä palvelun laadusta. Tutkimuksen avulla saatujen tulosten pohjalta voidaan kehittää myös sisäistä laatuja järjestelmää. Yhtenä tavoitteena on, että tutkimuksen avulla saatuja tuloksia voidaan hyödyntää jatkossa tulevia investointeja mietittäessä ja työntekijöiden rekrytoinnissa.

Työn teoreettisen osuuden tarkoituksena on antaa riittävän kattavaa teoreettista tietoa tutkimuksen tueksi. Samalla kootusta teoriasta luodaan opiskelupaketti, jonka avulla voidaan ohjata työntekijöitä laatuajatteluun, jotta he toimisivat palvelutilanteissa mahdollisimman asiakaspalveluhenkisesti ottaen asiakkaat huomioon kokonaisvaltaisesti. Sitä kautta voitaisiin päästä parempaan palvelun laatuun. Juuri laadukas palvelu voisi olla Hotelli Rantakallan valtti, jolla erottautua kilpailijoista.

Opinnäytetyöni keskeiset tutkimusongelmat ovat

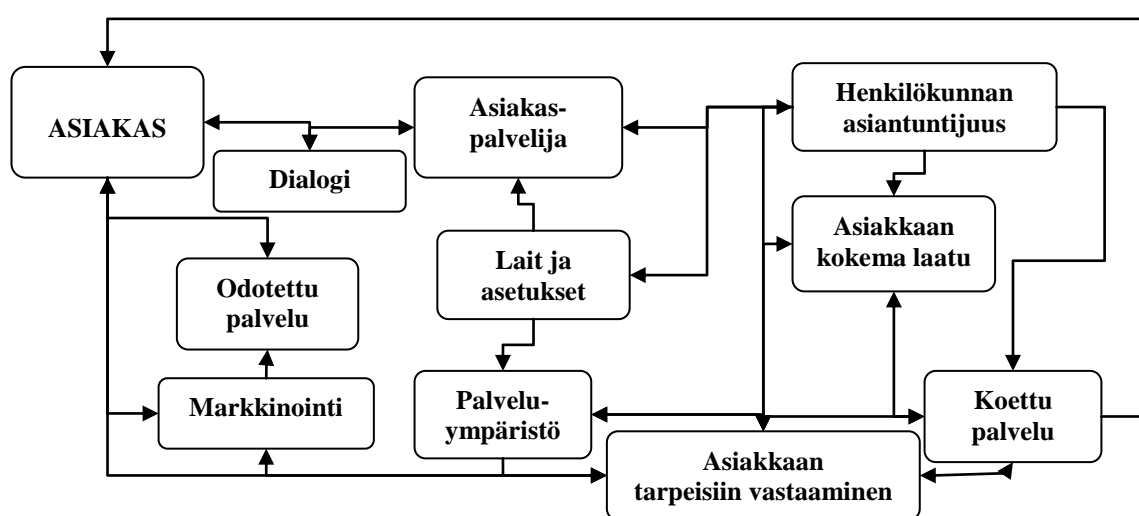
1. Mistä tekijöistä asiakkaan kokema palvelun laatu koostuu?
2. Mitä asioita työntekijöiden tulee tietää, jotta he kykenevät toimimaan mahdollisimman asiakaspalveluhenkisesti palvelutilanteissa?
3. Millaisena asiakkaat kokevat saamansa palvelun Hotelli Rantakallassa?
4. Millaisessa roolissa työntekijät kokevat itse olevansa laadun takaajina?

Ensimmäiseen tutkimusongelmaan löytyy vastaus teoreettisesta viitekehystä, jossa on avattu sekä keskeisimpiä käsitteitä että lainsäädäntöä. Toiseen tutkimusongelmaan vastaa käytännössä koko teoreettinen osuus, sillä siitä on poimittavissa eri osa-alueita, joita voi hyödyntää sisäisessä koulutuksessa. Kolmanteen tutkimusongelmaan vastaa työn tutkimuksellinen osuus eli toteutetun asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten analysointi.

Neljänteen tutkimusongelmaan saadaan vastaus analysoimalla työntekijöiden vastauksia. Näitä tuloksia vertaamalla voidaan tehdä päätelmiä siitä, miten kaukana tai lähellä asiakkaiden ja työntekijöiden käsitykset palvelun laadusta ovat toisiinsa nähden. Tutkimuksen asiakastyytyväisyyskyselyyn vastanneiden asiakkaiden ääni tulee kuuluviin tutkimusosassa, sillä olen käyttänyt tulosten analysoinnin elävöittämiseksi hyvin paljon suoria lainauksia avoimista kommentteista. Näin ollen jokainen lukija voi tulkita niitä oman käsityksensä mukaisesti.

Tutkimusjoukoksi rajattiin heinäkuun 2012 aikana palveluja käyttävät hotelli- ja ravintola-asiakkaat. Tutkimuksen tekemisessä Hotelli Rantakallan työntekijät ovat auttaneet minua jakamalla asiakkaille kyselylomakkeet, sekä keräämällä kaikki palautetut lomakkeet palautuslaatikkoon. Tutkimukseen osallistuneet asiakkaat saivat halutessaan osallistua myös arvontaan, jossa voittona oli yöpyminen uudessa Hiekkasärkkien Timantissa.

Asiakkaan kokema palvelun laatu koostuu monista eri asioista, jotka rakentuvat asiakkaan tarpeisiin vastaamisen ympärille. Asiakaspalvelussa laatuun vaikuttavat sekä palvelukokemus että työntekijän ammatillinen osaaminen ja vuorovaikutustaidot. Sekä ravintola- että hotellipalveluissa tärkeää on avoin dialogi ja vuorovaikutus, jotta asiakas tulisi huomioitua kokonaisvaltaisesti. Keskeisintä on se, että palvelujen tulee vastata aina mahdollisimman hyvin sen hetkisiin tarpeisiin, jotta asiakas kokisi palvelut laadultaan hyvinä. Kuviossa 1 on kiteytettynä asiakkaan palvelukokemukseen vaikuttavat tekijät käsittekartan muotoon. Siinä teoreettinen viitekehys ja tämän tutkimuksen tulokset tukevat toinen toisiaan.



KUVIO 1. Palvelun laatuun vaikuttavat tekijät

## 2 TAVOITTEENA LAADUKAS ASIAKASPALVELU

Tämän päivän asiakkaat ovat hyvin laatumietoisia ja perillä eri hotelliketjujen sekä ravintoloiden tarjonnasta ja lupauksista. Jos saatu palvelu ei vastaa asiakkaan odotuksia, mahdollisista pettymyksistä valitetaan herkästi, ja jopa tietoisesti etsitään mahdollisuutta saada lisähyvitystä. Monilla ketjuilla onkin olemassa tietty laadunhallintamenetelmään sisältyvä toimintamalli, jolla taataan palveluun tasainen laatu. Asiakkaan odotukset pyritään jopa ylittämään, jotta välttyttäisiin pettymyksiltä. (Brännare, Kairamo, Kulusjärvi & Matero 2005, 16; KTM 2006, 25.)

Asiakassuhdetta tulee vaalia vilpittömästi, sillä vuorovaikutustilanteissa tunteiden ja tuntemusten kautta peilataan asiakaspalveluhenkilöstön asennetta ja samalla koko palveluprosessin laatua. Jotta asiakkaan luottamus säilyisi ja syvenisi, palveluntuottajan tulee tarjota aina asiakkaalle elämyksellistä hyötyä ja lisäarvoa palveluprosessin kautta. (Grönroos 2009, 63; Rissanen 2005a, 49.) Palveluja voidaan räätälöidä erilaisten asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin (Kinnunen 2004, 7). Asiakassuhteen jatkuvuus on tavoite, joten asiakkaille markkinoidaan erilaisia bonusjärjestelmiä ja kanta-asiakkuuksia, joiden kautta asiakkaalle tuodaan myös lisäarvoa. Tyytyväinen asiakas tulee myös mielellään uudelleen, ja asiakkuus jatkuu. (Brännare ym. 2005, 32.)

Tyytyväiset asiakkaat luovat edellytyksen yrityksen toiminnalle, joten heistä on pidettävä huolta koko asiakkuuden ajan. Koko henkilöstön tulee noudattaa yrityksen sovittua toimintastrategiaa, jossa organisaation keskeisimmät toimintaperiaatteet, perustavoitteet ja päätoiminnot liitetään yhdeksi kokonaisuudeksi. Toimintastrategialla kootaan ja kohdistetaan organisaation taloudelliset ja henkiset voimavarat niin, että lopputulokseksi saadaan kestävä ja samalla ainutlaatuinen kilpailuasetelma suhteessa muihin toimijoihin. (Kauhanen 2006, 19; Viitala 2003, 52; Vuorinen 2011.)

Asiakassuhde muodostuu usein eri palveluprosesseista, joissa erilaiset palvelutapahtumat puolestaan muodostuvat tuotantoprosesseista ja toimenpiteistä. Palvelutapahtumilla on aina alku ja loppu. Prosessin päättyessä asiakas muodostaa oman subjektiivisen käsityksensä palvelun lopputuloksesta. (Kinnunen 2004, 13, 15–16.) Asiakas itse osallistuu aina jollain tapaa palveluprosessiin ja vaikuttaa näin myös lopputulokseen. Myös muut asiakkaat voivat vaikuttaa prosessin kulkuun tai lopputulokseen. (Grönroos 2009, 78–79.)

## 2.1 Palvelun määrittelyä

Palvelu voidaan määrittellä vuorovaikutustilanteeksi, jossa asiakkaan ongelmaan pyritään löytämään mahdollisimman hyvä ratkaisu. Kun asiakas kokee saavansa kunnioittavaa ja tasavertaista kohtelua, hän mieltää palvelun hyväksi. Hyvä palvelu voi olla yrityksen paras kilpailuvaltti, jolla asiakkaan uskollisuus ja tyytyväisyys saavutetaan. (Grönroos 2009, 77; Rissanen 2005a, 15–16, 18.)

Palveluntuottajalla ja asiakkaalla voi olla erilaiset käsitykset palvelun laadusta, riippuen siitä, mistä lähtökohdista laatua arvioidaan (Rissanen 2005a, 15). Hyvässä palvelussa tarvitaan huolellista esivalmistelua, tuotteistamista sekä markkinointia eli siihen täytyy investoida. Palvelutuotteen kaupallisuus muotoutuu yleensä vasta asiakkaan ja palveluntuottajan kohtaamisessa. (Rissanen 2005b, 20.) Joissakin tapauksissa palvelu myydään asiakastilanteessa suoraan ilman etukäteismarkkinointia (Rissanen 2005a, 83).

Varsinainen palvelutuote sisältää usein eri tasoja, joita ovat perus- eli ydinpalvelut, liitännäis- eli lisäpalvelut sekä tukipalvelut. Peruspalvelu on niistä tärkein, sillä sen vuoksi asiakastilanne ylipäätään syntyy. Lisäpalvelut ovat peruspalveluun olennaisesti liittyviä osia, jotka voivat olla välttämättömiäkin. Niiden avulla pyritään vastaamaan asiakkaan olemassa oleviin tarpeisiin ja luomaan samalla myös uusia tarpeita. Tukipalvelut puolestaan lisäävät peruspalvelun käytön miellyttävyyttä. Kaikki nämä yhdessä muodostavat palvelupaketin ja ovat osa palveluprosessia. Asiakas hyötyy palvelupaketista ja vastaavasti maksaa palveluntuottajalle. (Kinnunen 2004, 10–11; Pesonen 2002, 29.)

Palvelun perusosan laatutason on oltava vähintään hyväksyttävää, jolloin pienet ongelmat annetaan helposti anteeksi, jos palvelun muut osa-alueet onnistuvat hyvin (Rissanen 2005a, 215). Räättälöimällä palvelujaan kunkin asiakasryhmän tarpeisiin, yrityksellä on mahdollisuus saavuttaa laajempi asiakaskunta. Myös palveluympäristöä voidaan muokata erilaisiin tarpeisiin ja eri kohderyhmille. Samalla myös asiakastytyväisyys ja kannattavuus kasvavat. Lisäksi työntekijät ovat motivoituneempia, koska he voivat käyttää luovuuttaan ja ammatillista osaamistaan. (Kinnunen 2004, 85; Rissanen 2005a, 116.)

Hyvään palveluun liittyy palveluntarjoajan kyky muuttaa ja muuntautua tarpeen mukaan. Tämä edellyttää oikeaa asennetta ja ammatillista osaamista. Kun toiminnoista tulee rutiineja, asiakaspalvelun yksilöllisyys ja reagoitiherkkyys heikkenevät, joka puolestaan vaikuttaa asiakkaiden kokemaan laatuun. (Grönroos 2009, 485; Rissanen 2005a, 96.)

Palveluyritys on aina olemassa asiakasta varten. Palvelussa toimitaan asiakkaan tarpeista käsin pyrkien molempia osapuolia tyydyttävään ratkaisuun. Yleensä palveluntuottaja tekee etukäteen paljon työtä palvelun mahdollistamiseksi. Koska palvelua ei voida varastoida tai säilyttää, sen on onnistuttava joka kerta. Toki esimerkiksi ravintolassa asiakkaita voi yrittää varastoida ohjaamalla heidät baariin odottamaan pöydän vapautumista ja samalla ehkä myydä jotain lisäpalveluja. Palvelun tarkempi määrittely ja analysointi voi olla aineettomuuden vuoksi vaikeaa, ellei tilannetta dokumentoida esimerkiksi videoimalla tai nauhoittamalla. (Grönroos 2009, 80; Rissanen 2005a, 15, 17–18, 26, 50; Rissanen 2005b, 19–20.)

### 2.1.1 Palveluprosessit

Henkilökunnan joustavuus ja palvelualltius voivat olla yksi merkittävä kilpailutekijä suhteessa muihin (Brännare ym. 2005, 10). Prosessin eri osa-alueet ovat kilpailutekijöitä suhteessa muihin vastaaviin palveluntarjoajiin. Kun asiakaspalvelutilanteessa toimitaan palvelunäkökulman periaatteella, kehitetään samalla kokonaisuutta ja sen eri osia, jotta tarjottava palvelu olisi mahdollisimman laadukas ja houkutteleva. (Grönroos 2009, 28.)

Jokainen asiakas arvottaa palvelukokemuksensa erilailla. Toiselle se voi olla arkirutiinia, kun taas toinen voi käyttää palvelun ostamiseen paljon aikaa ja harkintaa. Esimerkiksi lomamatkan varaamiseen liittyvät majoitusvaraukset voivat olla jollekin todella haastava tehtävä ja toinen tietää heti, mitä haluaa. Tässä aiemmat kokemukset vaikuttavat paljon. (Kinnunen 2004, 7.) Palveluntuottaja ei voi täysin kontrolloida asiakkaan toimintaa. Esimerkiksi lomaviettäpaikassa lomailu koetaan tunteella tai elämyksenä eikä niinkään fyysisenä palveluna. Palveluntuottaja pyrkii toimimaan niin, että asiakas toimisi halutulla tavalla ja osallistuisi palveluprosessiin aktiivisesti. (Grönroos 2009, 80; Kinnunen 2004, 7; Rissanen 2005b, 18.)

Palveluprosessissa päätavoitteena on saada asiakas ostamaan palvelu tai tuote vastaamalla asiakkaan odotuksiin ja tarpeisiin. Palvelun laatu on monisäikeinen asia, mutta sen tärkeyden ymmärtäminen vaikuttaa suoraan palveluprosessiin ja sitä kautta myös asiakkaan ostokäyttäytymiseen. Laadun arvioiminen on aina henkilökohtainen kokemus, johon vaikuttavat asiakkaan tausta, ikä, varallisuus, arvomaailma sekä aikaisemmat kokemukset. Hyvä ja huono laatu määrittyy omien mielikuvien, toiveiden ja kokemusten pohjalta. (Brännare ym. 2005, 78; Grönroos 2009, 98; Pesonen 2007, 36–37, 91.)

Palveluun käytettävä kokonaisaika vaikuttaa usein asiakkaan tyytyväisyyteen. Esimerkiksi lomamatkalla hotellihuoneen taso voi olla kriittisin tekijä laadun muodostumisessa. Tämän vuoksi kannattaakin antaa mainonnassa mahdollisimman realistinen kuva hotellista huoneineen. Näin ennaltaehkäistään osittain huonoa palautetta, varsinkin jos huone on tasoltaan parempi kuin ennakkoon on odotettu. Jos asiakas kokee tulleen petetyksi eli hänen huoneensa ei vastaa markkinoinnin antamaa kuvaa, koko matkakokemus voi muuttua hyvin kielteiseksi. Usein juuri majoitus on monelle laadun kriteeri, jolla mitataan koko lomamatkan taso. (Kinnunen 2004, 80.)

### **2.1.2 Palveluiden markkinointi**

Rissanen (2005) määrittelee markkinoinnin toiminnaksi, jolla tähdätään kuluttajien ja organisaatioasiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen palvelu- tai tavaratuotteiden vaihdannan avulla. (Rissanen 2005a, 51.) Markkinoinnissa annetaan lupauksia, jotka tulee myös pystyä mahdollistamaan ja pitämään. Tähän päästään sopivia tuotteita ja palveluita tarjoamalla. (Grönroos 2009, 89–91.) Yrityksen kohderyhmälle luotavien mielikuvien tulee olla houkuttelevia. Esimerkiksi matkailupalveluissa konkreettiset tuotteet saavat lisäarvon palvelusta. Toki ydintuotteen tulee olla myös moitteeton, mutta varsinaiseen palvelukokemukseen vaikuttaa henkilökunnan palveluasenne. (Brännare ym. 2005, 52.)

Palveluita markkinoidessa pyritään saamaan palvelun tuotantoprosessit ja kulutusprosessit vastaamaan toisiaan mahdollisimman hyvin, jotta asiakkaat kokisivat palvelun arvon ja laadun niin hyvänä, että olisivat valmiit muodostamaan asiakassuhteen palveluntarjoajaan. Tämä edellyttää asiakaskeskeisten palveluprosessien luomista, jolloin myös varsinainen ostaminen on asiakkaalle helppoa. Lopulliseen ostopäätökseen vaikuttavat kuitenkin tunteisiin tai tarpeeseen liittyvät ratkaisut. (Brännare ym. 2005, 76–77; Grönroos 2009, 87–88; Rissanen 2005b, 252.)

Markkinointia varten tulee tehdä suunnitelmat, jolloin samalla päätetään yrityksen tuote- ja palveluvalikoima. Suunnittelussa rajataan kohderyhmä, jolle markkinoidaan sekä päätetään mitä, miten, milloin ja minkä verran markkinoidaan. Suunnitelmiin tulee kirjata myös, mitä luvataan ja millä ehdoilla. (Rissanen 2005a, 48.) Markkinoilla on tärkeää pystyä pitämään annetut lupaukset. Asiakaslähtöisyys ja vuorovaikutteisuus ovat osa jatkuvaa markkinointia. Yrityksen resurssit (henkilöstö, aika, raha, osaaminen, asiakkaat, tuotekehitys) vaikuttavat myös markkinointiin. (Grönroos 2009, 91–92.)

Tuote pitää myydä ensin myös henkilökunnalle, jotta se voidaan uskottavasti myydä ulospäin. Kun yrityksen henkilökunta on sinut tuotteidensa ja palveluidensa kanssa, heidän on helpompi myydä niitä myös ulospäin asiakkaille. Samalla he voivat esittää uskottavia myyntiperusteluja eli argumentteja, jolloin erityisesti aineettomat palvelut voidaan havainnollistaa mielikuvin. Markkinointiviestinnällä pyritään saamaan aikaan kannattava myynti, jolloin yritys tuotteineen tulee tunnetuksi kohderyhmälleen. (Brännare ym. 2005, 83, 91; Karusaari & Nylund 2010, 67.)

Markkinointiviestintä edellyttää sisäisen viestinnän toimimista johdon ja henkilöstön välillä. Perehdyttäminen, sisäinen koulutus ja tiedotus ovat avaintekijöitä yrityksen sisäisessä viestinnässä. Sisäiseen viestintään kuuluvat myös fyysinen toimintaympäristö, työvaatetus, siisteys sekä jatkuva ja ajantasainen informaatio. Koko yrityksen henkilökunnan on sisäistettävä yrityksen liikeidea ja tunnettava tuote- ja palveluvalikoima. Liikeidealla tarkoitetaan yrityksen sovittua tapaa ansaita rahaa määrittelemällä palvelujen tuottaminen tarkasti eli mitä tuotteita ja palveluita tarjotaan sekä kenelle ja millä tavoin. Siihen kuuluu myös imago eli toiminnan kaupallistamisessa käytettävä mielikuva. Jotta laatua voitaisiin kehittää, myös liikeidea tulee tarkastella kriittisesti aika ajoin. (Brännare ym. 2005, 50, 74, 85.)

Palvelujen markkinoinnissa peruskilpailukeinoja ovat varsinaisen palvelutuotteen ohella asiakaspalvelu, henkilöstö sekä saatavuus. Myös palvelun hinta, jakeluverkosto sekä markkinointiviestintä ja olemassa olevat suhdeverkostot ovat merkittäviä kilpailukeinoja erityisesti matkailualalla. Järkevintä on valita kilpailuvaltiksi jokin asia, jolla pystyy erottumaan muista. (Brännare ym. 2005, 73–74, 77; Rissanen 2005b, 43.) Markkinointitoimenpiteet vaikuttavat palveluprosesseihin, asiakkaisiin ja henkilöstöön (Rissanen 2005b, 237).

Asiakkaalle on aina hyötyä ja etua onnistuneista markkinointitoimenpiteistä, sillä niiden avulla asiakkaiden tarpeet tulevat palveluntarjoajan tietoon (Rissanen 2005b, 55). Nykyaikana on turhaa tapella samoista asiakkaista. Verkostoituminen matkailussa ja matkailukeskuksissa on tärkeää, jotta jokaisella yrityksellä olisi edellytykset toimia. Verkostoitumista voidaan hyödyntää esimerkiksi yhteismarkkinoinnissa. (Brännare ym. 2005, 33.) Yritysten johdolta tarvitaan tässäkin asiassa avarakatseisuutta, jotta eri toimijat kykenevät puhaltamaan yhteen hiileen tiukassa kilpailussa asiakkaista. Avoin vuorovaikutus sekä jokaisen toimijan vahvuuksien tukeminen on tärkeää. (Rissanen 2005a, 36.)

Markkinointiprosessissa luodaan palvelulle taloudellista lisäarvoa kohdentamalla markkinointi eli segmentoimalla mahdolliset asiakkaat, joille tuotteen tai palvelun tuottama hyöty on hintaa merkittävämpi. Segmentointikriteerejä voivat olla henkilökohtaiset tekijät (ikä), sosiaaliset tekijät (sosiaaliluokka), psykologiset tekijät (arvot) tai kulttuurilliset tekijät (ostotavat). Matkailusektorilla ostopäätökseen vaikuttaa usein matkustamisen syy. (Brännare ym. 2005, 50, 77; Rissanen 2005b, 24.) Markkinoinnin avulla voidaan myös kartoittaa mahdollisten asiakkaiden tarpeita ja toiveita (Rissanen 2005a, 56; Rissanen 2005b, 55).

Asiakkaan ostopäätökseen ja toimintaan vaikuttavat sekä asiakkaan ulkoiset että sisäiset prosessit. Niihin voidaan yrittää vaikuttaa markkinoinnilla, jonka avulla yritetään saada asiakas kiinnostumaan yrityksen tuotteista ja myös ostamaan niitä. Varsinainen palvelutuote on monikerroksinen kokonaisuus, joka muodostuu ydintuotteen ympärille myytävistä lisätuotteista. Toiminnallisessa matkailutuotteessa, kuten esimerkiksi majoituksessa, ydinpalveluun (= yöpyminen) liittyy olennaisesti lisäpalveluja (esimerkiksi aamiainen ja muut ruokailut). (Brännare ym. 2005, 51, 73.)

Kaikki yritykset tarvitsevat markkinointia myydäkseen palvelujaan ja tuotteitaan potentiaalisille asiakkaille. Jokaisen yrityksen työntekijän tulee sisäistää yrityksen liikeidea ja markkinointistrategia, jotta he kykenisivät toimiaan sen mukaisesti. Asiakkaat kokevat palvelun ja markkinoinnin jokainen eri tavalla. Näin ollen mielikuva yrityksestä voi olla erilainen kuin markkinointihenkilöstö on sen ajatellut. Jos palveluhenkilöstö on ystävällinen, iloinen ja palveluhaluinen, pienet eroavuudet mielikuvien välillä eivät ole niin merkittäviä. (Brännare ym. 2005, 74.)

Matkailussa käytetään määritelmää markkinointimix. Sillä tarkoitetaan kaikkia niitä yrityksen käyttämiä markkinointitoimia, joilla pyritään saavuttamaan haluttu kohderyhmä käyttämään yrityksen palveluja ja tuotteita. Markkinointisuunnitelmassa määritellään 4P:tä (product = tuote, place = jakelu, price = hinta, promotion = markkinointiviestintä) asiakassegmentoinnin ja markkinatutkimuksen avulla. Markkinointimixiin voidaan liittää vielä muitakin osatekijöitä, kuten suhdetoiminta, prosessit, ihmiset sekä politiikka. Tavoitteena on edistää menekkiä tuotesuunnittelun ja markkinoinnin avulla sekä saavuttaa vahva kilpailuasema hyvällä asiakaspalvelulla. (Aarnikoivu 2005, 20; Grönroos 2009, 325; Karusääri & Nylund 2010, 79, 225.)

Tuotteistaminen on innovatiivisen mielikuvakerroksen liittämistä tuotteeseen, jolloin siitä saadaan asiakkaalle houkutteleva tuote, jota on helppo myydä. Markkinointiviestintä ja myynnin korkealaatuinen, katkeamaton palveluketju ovat edellytyksiä asiakastyytyvyyden ja tehokkaan toiminnan kehittymiselle. Tuotteita tulisi aina tarkastella asiakkaan näkökulmasta, jolloin myyntityö helpottuu ja asiakaspalvelijan on helpompi myydä myös lisäpalveluja. (Brännare ym. 2005, 73; KTM 2006, 25.)

Kilpailua voidaan harvemmin kovin selvästi käydä ydintuotteen osalta, mutta lisäpalveluiden antama vaihteluskaala on huomattava. Usein palvelu myydäänkin lisä- ja liitännäispalvelujen avulla. Harva matkailuyritys pystyy itse tuottamaan kaikki liitännäispalvelut, joten tehokas yhteistyö matkailukeskuksen sisällä ja toimivat jakelujärjestelmät ovat tärkeitä laadukkaan palvelun tuottamisessa. (Brännare ym. 2005, 51.)

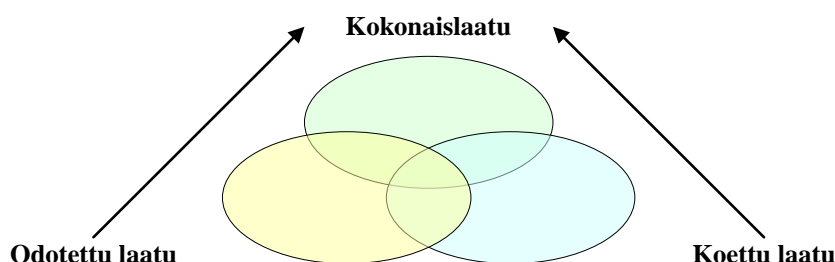
Medialla ja internetillä on suuri vaikutus markkinoinnissa, sillä niiden kautta voidaan yhdellä kertaa tavoittaa suuri joukko potentiaalisia asiakkaita. Tästä syystä onkin mietittävä huolella mitä, miten ja milloin markkinoidaan. Viestinnällä voidaan muokata asiakkaiden asenteita ja suhtautumista sekä luoda mielikuvia ja herättää ostotarvetta. Internetin kautta jälkimarkkinointi ja lisäpalveluiden myyminen on helpompaa kuin perinteisen mainonnan kautta. (Rissanen 2005a, 38, 71.)

Asiakassuhteessa myös jälkihoito ja -markkinointi ovat tärkeitä, sillä asiakkaalla voi olla jäänyt jotain epäselvää tai hän ei ole tuonut esille palvelun laatukokemustaan. Asiat voivat näyttää kotona erilaisilta, kun niihin on ottanut etäisyyttä. Jälkimarkkinoinnin avulla varmistetaan, että palveluprosessi on sujunut onnistuneesti. (Karusaari & Nylund 2010, 202.) Monissa palveluyrityksissä, kuten hotelleissa on käytössä kanta-asiakasjärjestelmät, joiden avulla säästetään ulkoisessa markkinoinnissa, kun asiakkaat markkinoivat palveluja tuttavilleen. Samalla saadaan asiakkuuteen jatkuvuutta sitouttamalla asiakas mahdollisten etujen avulla käyttämään palveluja jatkossakin. Kanta-asiakkaita voidaan hyödyntää myös tuotekehittämissä. (Brännare ym. 2005, 16.)

Yrityksen mainepääomaan vaikuttavat sekä epäonnistumiset että onnistumiset asiakaskohtaamisissa. Markkinoinnissa puhutaan yleisesti 3/11-säännöstä, jonka mukaan asiakas kertoo hyvästä tai onnistuneesta palvelukokemuksesta kolmelle ja epäonnistuneesta tai huonosta kokemuksesta yhdelletoista henkilölle. Tällainen omakohtainen suosittelu on tehokas myyntivaltti tai päinvastoin. (Aarnikoivu 2005, 34, 95.)

## 2.2 Mistä palvelun laatu muodostuu?

Laatu on hyvin moniulotteinen käsite, jota on vaikea muuttaa yksiselitteiseen, mitattavaan muotoon (Laine 2005, 36; Pesonen 2007, 35). Palvelun laatu on hyvin subjektiivinen kokemus. Siihen vaikuttavat aina tilanne ja tarve, johon palvelu kohdistuu sekä asiakkaan oma henkilökohtainen tausta. (Jalava & Virtanen 1996, 47; Kinnunen 2004, 17; Outinen, Holma & Lampinen, 1994, 13; Rissanen 2005a, 60.) Kuviossa 2 on havainnollistettu asiakkaan laatukokemusta.



KUVIO 2. Asiakkaan kokeman laadun osatekijät

Palvelu itsessään on aineeton tuote eli tilanne. Koettua asiakaspalvelutilannetta ei voi vaihtaa eikä uusia, sillä se on aina ainutkertainen ja peruuttamaton. Siksi onkin tärkeää panostaa palvelun ja vuorovaikutuksen laatuun koko prosessin ajan. (Grönroos 2009, 77; Pesonen 2002, 23, 44.) Laadun parantaminen ei tarkoita aina rahallista satsaamista, vaan usein palveluprosessin eri vaiheiden sisäistäminen ja ymmärtäminen tuovat mukaan laatua parantavia elementtejä. Palvelun laadulla ja prosessin sujuvuudella voidaan erottautua kilpailijoista paremmin kuin palvelun lopputuloksella, joka usein on samankaltainen eri toimijoilla. (Grönroos 2009, 86, 101, 104, 262; Karusaari & Nylund 2010, 197.)

Asiakkaat määrittelevät laatua myös ulkoisten tekijöiden perusteella. Esimerkiksi konkreettinen ympäristö, joka käsittää sekä toimitilat, laitteet, materiaalit että asiakaspalveluhenkilöstön työasut, vaikuttaa palvelukokemukseen. Lisäksi palvelun luotettavuus, virheettömyys, täsmällisyys ja lupausten pitäminen vaikuttavat myös. Asiakaspalveluhenkilöstön palveluhenkisyys ja reagointialttius, vakuuttavuus, kohteliaisuus ja empaattisuus luovat asiakkaalle kuvan laadusta. Lisäksi siihen vaikuttavat käytännön toimintaan liittyvät tekijät, kuten aukioloajat. (Brännare ym. 2005, 81; Grönroos 2009, 115–116, 122.)

### 2.2.1 Odotettu ja koettu laatu

Asiakkailla itsellään on usein hyvin vaihtelevia odotuksia palvelujen suhteen. Niihin vaikuttavat omat aikaisemmat kokemukset, toisten kertomukset omista kokemuksistaan, suhtautuminen omaan tilanteeseen sekä kokemus omasta elämänhallinnasta. Lisäksi odotuksiin voi vaikuttaa tieto omista oikeuksista sekä mielikuva palvelusta tai sen sisällöstä. (Jalava & Virtanen 1996, 48; Rissanen 2005a, 215.)

Kun palveluprosessissa huomioidaan asiakkaan tarpeet ja etu, hän kokee laadun hyvänä. Laatua on myös palvelun saavutettavuus ja uskottavuus. Kun asiakaspalveluhenkilö on palvelualtis, avoin, kohtelias ja huomioi asiakkaan koko prosessin ajan, palvelun laatu koetaan hyvänä. Asiakas kiinnittää huomiota myös palvelun tuottajan pukeutumiseen ja ulkoiseen olemukseen, jotka vaikuttavat sanattoman viestinnän ohella laatumuokemukseen. (Baum & Kokkranikal 2006, 93; Brännare ym. 2005, 81; Rissanen 2005a, 215.)

Asiakas odottaa laadun olevan vähintään riittäväällä tasolla, vaikka usein toiveet laadun suhteen ovat odotuksia korkeammat. Jotta palvelukokemus olisi odotettua parempi, todellisten laatumuokemusten tulee olla lähempänä toivottua kuin odotettua laatua. Grönroos (2009) käyttää tästä vaihteluvälistä nimitystä sietoalue. (Grönroos 2009, 127, 150.) Asiakkaan kokemaan palvelun laatuun vaikuttavat sekä palvelulle asetetut odotukset ja vaatimukset että itse palvelutilanne. Hyvään palveluun vaikuttaa paljon henkilöstön motivoituneisuus ja ammattitaito. Asiakaspalvelutilanne on aina vuorovaikutusta, jossa taustalla ovat työntekijän arvot ja normit sekä työyhteisön ilmapiiri. (Outinen ym. 1994, 14, 16; Outinen ym. 1999, 85; Sharpley 2006, 22; Taipale, Lehto, Mäkelä, Kokko, Muuri, & Lahti 2004, 231.)

Tekninen eli koettu laatu on palvelun lopputulos eli se mitä asiakas konkreettisesti saa. Tässä asiantuntijuudella, palveluhenkisyydellä ja ammattitaidolla on suuri merkitys. Pelkkä tekninen laatu, joka muodostuu fyysisen ympäristön ja välineistön sekä palvelutilanteessa käytettävien tavaroiden avulla, ei takaa palvelun laatua. Kun on kyse asiantuntijapalvelusta tai jostain tietystä brändistä, asiakas edellyttää työntekijältä ammatillista erityisosaamista ja asiakkaan tilanteeseen paneutumista. (Baum & Kokkranikal 2006, 93; Brännare ym. 2005, 81; Grönroos 2009, 102, 108–110; Karusaari & Nylund 2010, 198; Jalava & Virtanen 1996, 45,47; Pesonen 2002, 26 ja 46; Sharpley 2006, 23.)

Toiminnallisessa eli prosessiulottuvuudessa asiakkaan laatukokemukseen vaikuttaa se, miten häntä palvellaan. Tähän liittyy toiminnan tehokkuus, eri työvaiheiden ja tahojen toiminnan saumattomuus, tiedottaminen, asiakkaiden tarpeiden ja odotusten aistiminen sekä niiden ennakoiminen. Tämä pitäisi huomioida jo palvelujen tuotteistamisvaiheessa, jatkuen koko palveluprosessin ajan, unohtamatta asiakkailta saatavaa palautetta ja sen käsittelyä. (Jalava & Virtanen 1996, 47; Karusaari & Nylund 2010, 198; Outinen ym. 1994, 14; Pesonen 2002, 47.)

Asiakassuhteessa joustavuus, saavutettavuus, käyttäytyminen, luotettavuus ja uskottavuus ovat tärkeitä asioita, jotka vaikuttavat suoraan koettuun laatuun (Outinen, Lampinen, Holma & Haverinen 1999, 85). Tavoitteena on, että asiakkaan tarpeet ja tarjottu palvelu kohtaisivat mahdollisimman hyvin. Asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttavat myös ulkoiset tilat ja tarkoituksenmukaiset varusteet sekä toimintaedellytykset eli henkilökunnan ammattitaito ja motivoituneisuus. Toimintaedellytyksiin puolestaan vaikuttavat sekä työyhteisön sisäinen ilmapiiri, arvomaailma että johtamistapa. (Jalava & Virtanen 1996, 47; Outinen ym. 1994, 14; Pesonen 2002, 47.)

## **2.2.2 Kokonaislaatu**

Karusaaren & Nylundin (2010) sekä Rissanen (2005) mukaan kokonaislaatu muodostuu teknisestä (mitä), toiminnallisesta (miten) ja vuorovaikutuslaadusta sekä imagosta (Karusaari & Nylund 2010, 197; Rissanen 2005a, 214.). Kokonaislaatuun vaikuttavat asiakkaan etukäteisodotukset ja ennakkokäsitykset. Näihin voidaan vaikuttaa markkinoinnilla ja imagolla. Jokaisella asiakkaalla on oma käsityksensä sekä riittävästä että halutusta palvelun tasosta. Mitä tärkeämmästä asiasta on kyse, sitä pienempi on riittävän ja halutun palvelutason väliin jäävä toleranssivyöhyke eli hyväksyttävän palvelun alue. (Grönroos 2009, 105; Jalava & Virtanen 1996, 48; Pesonen 2002, 46–47.)

Jokaisella asiakkaalla on oma toleranssinsa palvelun laadun suhteen, jolloin toinen voi kokea palvelun hyvänä, kun taas toinen kokee saman tilanteen huonona palveluna (Kinnunen 2004, 19; Pesonen 2007, 91). Tähän vaikuttaa asiakkaan odotukset ja palvelun toteutuminen. Jos asiakkaan odotukset ovat toetusta korkeammat, palvelun laatu voidaan kokea huonona tai päinvastoin. Asiakaspalvelu voidaan määritellä yhtä hyväksi, kuin palveluketjun heikoin osa-alue on. Tavoitteena on jättää asiakkaalle päällimmäiseksi mieleen palvelutilanteiden huippuhetket. (Karusaari & Nylund 2010, 196; Pesonen 2007, 91.)

Matkailuyrityksessä palvelujen laatu ilmenee toiminnallisesti esimerkiksi vastaanoton asiakaspalvelussa. Asiakaspalvelussa vuorovaikutuslaatu ilmenee suorana kontaktina asiakkaaseen, jolloin asiakas havainnoi asiakaspalvelijan palveluasennetta ja ammattitaitoa. (Brännare ym. 2005, 79–80, Karusaari & Nylund 2010, 199.) Mitä paremmin asiakkaan tarpeet ja odotukset huomioidaan, sitä paremmin voidaan palvelu suunnitella ja kohdistaa. Vastaavasti mitä perustellumpia toimenpiteet ovat, sitä paremmin ne usein myös vastaavat asiakkaan tarpeisiin. Palvelun sisältö koetaan hyvänä silloin, kun se vastaa asiakkaan tarpeita sekä sisällöllisesti, menetelmällisesti että myös tavoitteellisesti eli toiminta on asiakaslähtöistä. Samalla voidaan luoda myös lisätarpeita uusien palvelujen myymiseksi. (Brännare ym. 2005, 80; Outinen ym. 1994, 14, 16; Rissanen 2005a, 60.)

Konkreettinen palvelukokemus on laadun tekninen ulottuvuus, joka voi olla esimerkiksi ravintolassa tarjottu ruoka-annos tai hotellihuone. Lisäksi palvelukokemukseen vaikuttaa aina myös toiminnallinen eli prosessiulottuvuus, joka muodostuu henkilökohtaisesta vuorovaikutuksesta asiakkaan ja työntekijän välillä. Siihen vaikuttaa asiakaspalvelijan palveluasenne ja suhtautuminen sekä omaan työhön että asiakkaaseen. Totuuden hetki eli palvelutilanteen ensimmäiset hetket vaikuttavat asiakkaan kokemaan palvelunlaatuun erittäin paljon. Myös varsinaisen palvelutilanteen ulkopuoliset tekijät, kuten muut asiakkaat, jonottaminen sekä sää heijastuvat laatumukseen, vaikka niihin ei välttämättä palveluprosessilla voida vaikuttaa. (Baum & Kokkranikal 2006, 93; Grönroos 2009, 101, 103, 122; Kinnunen 2004, 125.)

Työntekijä ja asiakas painottavat molemmat eri asioita palvelulaatua arvioidessaan. Yleensä laatuun liitetään tulos, toteutus, asiakaspalvelu, palvelun sisältö, toimintaympäristö sekä käytetyt työvälineet ja tukijärjestelmät. Asiakas olettaa saavansa niitä asioita, joita hänelle on luvattu tai joita hän kokemukseensa perustuen edellyttää saavansa. (Karusaari & Nylund 2010, 198; Outinen ym. 1994, 13; Sharpley 2006, 22.) Tulokset sinänsä vaikuttavat myös laatuun, sillä mitä tyytyväisempiä asiakkaat ovat, sitä paremmin myös työntekijät motivoituvat tekemään työtään (Outinen ym. 1994, 14).

Asiakastyytyväisyys on tärkein laatukriteeri, jota kohti jokaisen palveluyrityksen tulee pyrkiä (Grönroos 2009, 106; Pesonen 2007, 15). Palvelun hinta ja laatu koetaan usein toisiaan vastaaviksi. Mitä edullisempi hinta, sen matalammat odotukset asiakkaalla on palvelun laadun suhteen tai ainakin hänen on helpompi antaa pieniä puutteita anteeksi. Hinta voi olla myös laatukriteeri. (Grönroos 2009, 122.)

### 2.3 Laadunvalvonta

Toiminnan edellytyksenä on usein halu, tilanneherkkyys ja kokemus, joilla vastataan asiakkaiden toiveisiin, tarpeisiin ja odotuksiin. Laatua kehitettäessä pyritään itsearviointin kautta saavuttamaan tyytyväisyys sekä asiakkaiden että työntekijöiden suhteen. (Grönroos 2009, 99, Pesonen 2007, 39, 91, Sharpley 2006, 26.) Jokainen organisaatio määrittelee ja priorisoi itse omat laatutavoitteensa. Asiakas ja hänen odotuksensa ja tarpeensa luovat perusraamit laadulle ja koko toiminnalle. Eri työvaiheet voidaan tehdä eri tavoilla, mutta yrityksen on itse päätettävä, millä tavalla siinä toimitaan, jotta saavutettaisiin mahdollisimman hyvä laatu. (Pesonen 2007, 38, 91.)

Omille toimintatavoille tulee helposti sokeaksi, joten on syytä ottaa välillä hieman etäisyyttä omaan työhön. Asiakkaan rooliin asettuminen ja palvelutilanteen tarkasteleminen eri näkökulmasta antaa omaan työhön uutta ulottuvuutta. Samalla myös laadun kannalta tärkeät solmukohdat on helpompi havaita. Koko organisaation tulisi pyrkiä yhteistyössä saavuttamaan haluttu laatutaso. Tässä voi käyttää apuna erilaisia laadunvarmistusjärjestelmiä. (Brännare ym. 2005, 82.)

Yritysten omat laadunhallintajärjestelmät ovat työkaluja, joiden avulla ohjataan toimintaa, tuotetaan toiminnan kehittämiseksi tarvittavaa tietoa yrityksen johdolle sekä varmistetaan yrityksen toiminnan laadukkuus. Niiden avulla myös parannetaan laatua kiinnittämällä huomiota mahdollisiin epäkohtiin. Laadunhallintajärjestelmää toteutettaessa mietitään samalla miksi ja mitä varten yritys on olemassa eli mikä on sen funktio, keitä ovat asiakkaat ja mikä on myytävä tuote tai palvelu. (Pesonen 2007, 160.) Oman toiminnan reflektointi eli itsearviointi on tärkeää laadun kannalta (Pesonen 2007, 45). Jos muutosten tekeminen on tarpeellista, niitä tulee myös tehdä (Karusaari & Nylund 2010, 198).

Laadukkaassa palvelussa palvelujen tulos vastaa sille asetettuja tavoitteita eli palvelut kohdistuvat oikein ja vastaavat asiakkaiden tarpeisiin. Myös työyksikön voimavarojen ja resurssien kohdistaminen tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti parantaa laatua. Siihen vaikuttaa hyvin paljon henkilöstön riittävä määrä. (Taipale ym. 2004, 231.) Asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttavat sekä taloudelliset resurssit että työntekijäresurssit ja yhteistyö. Mitä paremmat toimintaedellytykset on tehdä työtä, sen parempaa on myös asiakkaan saada palvelu ja laatu. (Outinen ym. 1994, 12.)

Palveluorganisaatiossa tulokseen vaikuttaa suoraan asiakkaiden kokema laatu. Sen vuoksi seurataan sekä taloudellisia mittareita että asiakastytyväisyyttä. Asiakastytyväisyyttä voidaan selvittää erilaisilla tunnusluvuilla, kuten resurssien riittävyys, muutosvalmius, lupauksen pitäminen sekä toimitustarkkuus. Asiakkaiden tilanteet, tarpeet ja toiveet odotukseen vaihtuvat koko ajan, joten niihin täytyy reagoida nopeasti. Tämä edellyttää jatkuvaa kehittämistä ja kehittymistä sekä muutosvalmiutta ja innovaatioita. Mittaamista ja seuranta voidaan tehdä sisäisillä auditoinneilla eli arvioinneilla ja asiakastytyväisyysmittauksilla. (Ojala & Ahonen 2005, 61; Kinnunen 2004, 125; Pesonen 2007, 46, 116.)

Laadun arvioinnissa olisi hyvä olla mukana eri näkökulmia. Esimerkiksi asiakkaiden antama arviointi, reflektointi eli itsearviointi sekä vertaisarviointi täydentävät toinen toistaan. Lisäksi voidaan käyttää myös auditointia eli ulkoista arviointia. (Rousu & Holma 2004, 23.) Asiakkaiden haastattelulla voidaan arvioida ja mitata asiakastytyväisyyttä (Pesonen 2007, 44). Laadun määrittelyssä voidaan käyttää myös vastakkainasettelua eli mietitään, mikä ei ole hyvää laatua. Matkailussa tällaista laaduttomuutta voisi olla esimerkiksi epäsiisti työasu, huono palveluasenne, aikataulun pettäminen tai ylilaatu eli tehdään enemmän, kuin asiakas haluaa. (Pesonen 2007, 37–38.)

Palvelun laadun ylläpitämiseksi tarvitaan jatkuvaa laatutyöskentelyä, johon sisältyy sekä hintalaatutason seuranta että toimintamallien ja asenteiden kehittämistä organisaation sisällä (Brännare ym. 2005, 81). Tunnistamalla asiakkaiden todelliset tarpeet ja tyydyttämällä ne, saavutetaan tasapaino asiakkaiden toiveiden ja organisaation taloudellisten panostusten välillä. Palveluorganisaationkin toiminta perustuu loppujen lopuksi voiton maksimointiin. (Rissanen 2005b, 45, 49.) Täytyy kuitenkin muistaa, että asiakas tulisi olla kaiken suunnittelun keskiössä, jotta toiminta olisi asiakkaan kannalta laadukasta. Avarakatseisuus ja erilaisten toimintamallien ymmärtäminen auttavat laadukkaaseen palveluun pääsemistä. Lisäksi tarvitaan halua, kokemusta, tilanneherkkyyttä sekä toiminnan arviointia eli palautejärjestelmää ja oman toiminnan havainnointia. Tavoitteena laadun kehittämisessä on sekä tyytyväinen asiakas että organisaatio. (Pesonen 2007, 38–39.)

Asiakaskeskeinen laatuajattelu perustuu asiakkaan kokeman laadun mittaamiseen. Asiakastytyväisyyskyselyjen avulla voidaan mitata kokemuksellista laatua. Asiakastytyväisyys-tutkimusten tekeminen on tärkeää, sillä niiden avulla löydetään asiakkaiden kokemia solmukohtia ja ongelmia. Yleensä saadut tulokset ovat suoraan verrannollisia vuorovaikutuksen laatuun. (Paasio 2003, 49–50.)

Laadunvarmistusta ei kuitenkaan voi jättää pelkästään asiakkaiden varaan, sillä valtaosa asiakkaista ei valita suoraan palveluntarjoajalle vaan vasta omille tuttavilleen. Pikku hiljaa sana leviää, ja tyytymättömyys yritystä kohtaan kasvaa. Hyvä palvelu ja tyytyväiset asiakkaat ovat yrityksen toiminnan edellytyksiä, joita ilman hyväkään markkinointikampanja ei tuota tulosta. Mitä paremmin henkilökunta on asennoitunut ja saa riittävästi tukea myös yrityksen johdolta, sitä laadukkaammin he voivat työnsä hoitaa. (Brännare ym. 2005, 82.)

Asiakassuuntautuneessa työyhteisössä toiminta on joustavaa, työilmapiiri on hyvä ja jokainen on omaksunut sisäisen asiakkuuden eli myös työtoveri nähdään asiakkaana. Sisäisellä laatutavoitteella tarkoitetaan organisaation sisäisen toiminnan organisoimista siten, että tiedonkulku ja henkilöstön ajankäyttö on mahdollisimman hyvin suunniteltua ja toteutettua. Kun jokainen työntekijä omaksuu laatuajattelun osaksi omaa työtään, työyksikön laadun kehittämisen on realistisia mahdollisuuksia. (Lehtonen 2002, 95.)

Laadun mittaamisessa voidaan käyttää joko subjektiivista kokemusta tai objektiivista mitausta. Arvioita voidaan kysyä sekä asiakkailta että työntekijöiltä. Objektiivinen mittaaminen perustuu jonkun subjektiiviseen arvioon siitä, millaista laadun tulisi olla. (Laine 2005, 35.) Laadun varmistaminen ja arviointi on tarpeen toiminnan tarkastelun ja kehittämisen vuoksi. Laatumittarien avulla voidaan konkreettisesti määrittää laatu jonkin mittaustavan mukaisesti. Tavoiteltava laatu on hyvä olla myös kirjallisena suunnitelmana, jolloin voidaan aika ajoin verrata, toteutuvatko tavoitteet myös käytännössä. (Outinen ym. 1999, 85.)

### **2.3.1 Asiakaspalaute ja sen merkitys**

Säännöllinen asiakaspalautteen kerääminen on hyvin tärkeä osa laatutyöskentelyä, sillä sen avulla voidaan löytää kehittämiskohteita. Samalla saadaan myös tukea sille, mikä toimii hyvin. (Pesonen 2002, 51; Taipale ym. 2004, 233–234.) Asiakaspalautteen hankkimiseksi on käytettävissä erilaisia menetelmiä. Jo varsinaisessa asiakaspalvelutilanteessa voidaan saada palautetta joko suoraan tai kysymällä normaalin vuorovaikutuksen aikana. Reklamaatiotilanteissa palaute tuodaan usein kielteisessä muodossa, jolloin punnitaan asiakaspalveluhenkilöstön ammattitaito, jotta tilanne kyetään kääntämään yrityksen hyödyksi. Reklamaatiot voivat olla myös kirjallisia valituksia. Asiakaspalautetta voidaan saada myös joko kirjallisten tai suullisten asiakaskyselyjen avulla. Myös ns. haamuasiakkaat eli asiakkaaksi ”soluttautuneet” tarkkailijat voivat raportoida yrityksen johtoa asiakkaan näkökulmasta toimintaa tarkkaillen. (Brännare ym. 2005, 171, 173.)

Jotta asiakaspalaute koettaisiin tärkeäksi, sen kerääminen ja käsitteleminen on oltava suunnitelmallista. Myös asiakkaiden on hyvä tietää, miten he mahdollisesti voivat vaikuttaa palautteellaan. Hyvin suunniteltu asiakaspalautelomake sisältää kiinnostavia, selkeitä ja helposti vastattavia kysymyksiä, jotka houkuttavat vastaamaan. Myös avoimeen palautteeseen sekä oman mielipiteen antamatta jättämiseen tulee olla mahdollisuus. Asiakaspalautteen jättämisen tulee olla myös helppoa. Apuna voidaan käyttää esimerkiksi palautuslaatikkoa. Myös yrityksen omia internetsivuja voi hyödyntää avoimen ja suoran asiakaspalautteen hankkimisessa (Karusaari & Nylund 2010, 200, 204.)

Palautteen kerääminen voi olla järjestelmällistä tai ajoittaista. Kun palautteen kerääminen on jatkuvaa, asiakkaalle annetaan mahdollisuus kertoa mielipiteensä ja kokea olevansa tärkeä omine mielipiteineen. Esimerkiksi hotellista uloskirjautumisvaiheessa asiakkaalta tiedustellaan, onko hän viihtynyt tai ravintolassa ennen laskun maksamista kysytään maistuiako annos. (Brännare ym. 2005, 171; Karusaari & Nylund 2010, 129.) Saadun tiedon avulla yrityksen tavoitetasoja ja suuntaviivoja voidaan määritellä tarkemmin vastaamaan asiakkaiden vaateita. Toimintaa voidaan kehittää esimerkiksi muuttamalla toimintakäytäntöitä asiakaslähtöisemmiksi ja puuttamalla esiinnousseisiin epäkohtiin. (Aarnikoivu 2005, 67; Brännare ym. 2005, 171; Outinen ym. 1999, 22–23.)

Asiakkaan reklamointi on osoitus siitä, että hän on kokenut palvelun tai tuotteen laadussa ongelman, joka vaikuttaa juuri hänen tyytyväisyyteensä. Tämän vuoksi asia on hänelle tärkeä ja sen tulee olla tärkeä myös yritykselle. Reklamaatiota vastaanottavalla työntekijällä tulee olla kärsivällisyyttä ja kykyä empatiaan, mutta silti hänen tulee säilyttää ammatillinen asenne ja pystyä olla ottamatta asiaa henkilökohtaisesti. Ratkaisut ja asiat tulee pystyä perustelemaan asiakkaalle ja pahoitella tapahtunutta. Asialle tulee myös tehdä jotain, ettei sama tilanne toistu turhaan. (Brännare ym. 2005, 172.)

Reklamaatiotilanteessa on oleellista se, miten asiakkaaseen suhtaudutaan ja kuinka vakavasti hänen valituksensa otetaan. Jos asiakas kokee saavansa riittävästi huomiota ja mahdollisesti hyvityksen, hän voi olla saamaansa palveluun tyytyväinen. Näin mahdollinen vahinko saadaan korjattua tai vähintäänkin minimoitua siitä aiheutuvat imagolliset tappiot. Jos reklamaatioprosessi on hankala ja vie asiakkaalta paljon aikaa, hänen tyytymättömyytensä todennäköisesti kasvaa lopputuloksesta huolimatta. (Grönroos 2009, 102.) Kun reklamaatiotilanne hoidetaan hyvin, asiakkaan luottamus yritystä kohtaan syvenee (Pesonen 2007, 49.)

### 2.3.2 Päämääränä hyvä laatu

Yrityksellä tulee olla olemassa ololleen tarkoitus hahmotetussa toimintaympäristössä: yritystä ja sen palveluita halutaan ja tarvitaan. Visio on yritysjohtajan luoma tulevaisuusnäky-  
mä, joka halutaan saavuttaa. Sen tulee olla arvosidonnainen, innostava ja motivoiva toimi-  
akseen sitoutumisen ankkurina. Samalla sen tulee olla selkeä ja ymmärrettävä kertoakseen,  
mitä tavoitellaan. (Eräsalo 2008, 14; Brännare ym. 2005, 178.)

Jokaisessa palvelussa tai tuotteessa on tiettyjä ”must-ominaisuuksia”, joita niiltä edellyte-  
täänkin. Vasta odotusarvosta poikkeavat odottamattomat ja myönteiset yllätykset nostatta-  
vat asiakkaan tyytyväisyyttä. (Baum & Kokkranikal 2006, 93, Pesonen 2007, 42.) Tyyty-  
väiset asiakkaat suosittelevat yritystä ja tulevat itsekin uudelleen. Tyytyväistä asiakasta  
voidaankin pitää yrityksen parhaana mainosvalttina. Sama pätee valitettavasti toisinpäin-  
kin. Jotta asiakkaat pysyisivät jatkossakin tyytyväisinä, koko organisaation tulee toimia  
yhdessä yrityksen liikeidean mukaisesti. Samalla yrityksen on kyettävä kehittämään ja ke-  
hittymään. (Brännare ym. 2005, 10; Grönroos 2009, 106.)

Palveluorganisaatiossa laatua voidaan mitata sekä asiakkaiden että henkilöstön tyytyväi-  
syydellä, sillä ne molemmat ovat osa laatuajattelua. Palvelun laatutavoite saavutetaan, kun  
palvelu vastaa asiakkaan odotuksia. (Lehtonen 2002, 95.) Mitä enemmän laadunhallintaan  
panostetaan, sitä enemmän se vapauttaa voimavaroja. Samalla vaativatkin palvelutilanteet  
ovat helpommin hallittavissa. (Rousu & Holma 2004, 9.) Mitä myönteisempi kuva palve-  
luntarjoajasta asiakkaalla on, sitä helpommin hän antaa pienet virheet anteeksi. Jos virheitä  
sattuu toistuvasti tai ne ovat asiakkaan kannalta suuria, yrityksen imago asiakkaan silmissä  
kärsii ja hän reagoi virheisiin herkemmin. (Grönroos 2009, 102.)

Organisaatio- ja johtamiskulttuuri vaikuttavat suoraan henkilöstön toimintaan, ja sitä kautta  
myös asiakaspalveluun. Laatujohdaminen mahdollistaa sen, että jokaisella työntekijällä on  
omalta osaltaan mahdollisuus vaikuttaa laadunhallintaan ja laadun kehittämiseen (Pesonen  
2002, 50). Jos työyhteisö voi hyvin, asiakaspalvelu on myös laadukkaampaa (Ojala &  
Ahonen 2005, 80). Henkilöstön työssä jaksaminen vaikuttaa suoraan sekä työmotivaatioon  
että työn ja palvelun laatuun. Palautteen saaminen ja antaminen, esimerkiksi esimies-  
alaiseskusteluissa, on tärkeää työntekijän jaksamisen kannalta ajatellen. Usein tämä seik-  
ka jää vähemmälle huomiolle, sillä taloudellisuudeksi ajatellaan lähinnä rahallista panos-  
tusta eri osa-alueisiin.

Organisaation tulee itse määritellä oman laadunhallintansa kehittämisen työkalut ja menetelmät, jotta ne parhaiten palvelisivat juuri kyseessä olevaa yritystä ja sen laadun kehittämistä. Laadunarvioinnissa on aina subjektiivinen näkemys myös tulosten tulkinnassa. Oleellista on kuitenkin, että saadusta palautteesta tehdään johtopäätökset, joiden pohjalta ryhdytään tarvittaviin toimenpiteisiin. (Pesonen 2007, 47.) Palveluprosessia voidaan kehittää asiakaspalautteen pohjalta, sillä juuri palvelun käyttäjät määrittelevät laadun tason, jota he odottavat saavansa. Yrityksen tehtävä on vastata tähän vaateeseen. Palvelutilanne on usein reaaliaikainen, joten siitä saatava palaute ja mahdolliset reklamaatioitkin tulevat saman tien spontaanisti ja välittömästi. Palaute voi olla joko sanallista tai sanatonta viestintää. (Brännare ym. 2005, 172; Karusaari & Nylund 2010, 200; Pesonen 2007, 43.)

Yrityksen tulee ottaa aina reklamaatioista opikseen ja kehittää toimintaansa niiden kautta. Kääntämällä tilanteet voitoksi reklamaatioita voidaan hyödyntää laadunhallinnassa. On tärkeää, että jokainen reklamaatio käsitellään ja pyritään korjaamaan mahdolliset epäkohdat mahdollisimman pian. (Kinnunen 2004, 125; Pesonen 2007, 47.) Esimerkiksi hotellissa saadun palautteen avulla voidaan kehittää prosessin eri vaiheita varausvaiheesta saapumiseen ja oleskelusta lähtötilanteeseen. Asiakas tekee valintoja omista lähtökohdistaan käsin, mutta yritys voi ohjailta valintoja markkinoinnin avulla. (Brännare ym. 2005, 72.)

Kun palvelujärjestelmää halutaan kehittää menestyksekkääksi, tarvitaan sekä työntekijöihin, tekniikkaan, asiakkaisiin ja aikaan kohdistuvia toimenpiteitä. Nykyajan palveluprosesseissa asiakkaalla on usein hyvin aktiivinen rooli. Käytetyn tekniikan tulisi olla asiakaslähdeistä, toimivaa ja juuri kyseiseen palveluprosessiin soveltuvaa. Ajan merkitys on myös tärkeä, sillä se on merkittävä resurssi sekä asiakkaalle, työntekijälle että yritykselle. Jos aikataulut eivät pidä tai palveluprosessiin käytetään suhteettoman paljon aikaa, toiminnasta aiheutuu ylimääräisiä kustannuksia jokaiselle. (Grönroos 2009, 60.)

Laadunhallinnassa koko organisaatio sitoutuu laadun toteuttamiseen. Se käsittää vastuu- ja tehtäväalueiden selkiyttämisen ja yhteneväiset toimintakäytännöt. Laadunhallintaan liittyvät sekä johtaminen, suunnittelu, arviointi että myös laadun parantaminen niin, että voidaan vastata yksittäisen asiakkaan asettamiin vaatimuksiin. (Rousu & Holma 2004, 8.) Keskeisenä laadun kehittämisen edellytyksenä on työntekijöiden sitoutuminen kehittämistyöhön. Heille annetaan vapautta, vastuuta ja keinoja suunnitella omaa työtään, sekä mahdollisuus työskennellä itsenäisesti. Prosessi on hidas ja vaatii koko työyhteisön sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. (Taipale ym. 2004, 233–234.)

Tämä edellyttää sitä, että jokainen organisaation jäsen on sitoutunut toimimaan sovittujen käytäntöjen ja periaatteiden mukaisesti asiakkaan parasta ajatellen. Laadunhallintaan liittyy taito reflektoida sekä omaa toimintaansa, käyttäytymistään ja omia tuloksiaan että myös koko työyhteisön toimintaa. (Rousu & Holma 2004, 10; Taipale ym. 2004, 233–234.) Jotta yritys menestyisi ulkoisilla markkinoilla, johdon täytyy pystyä ensin motivoimaan ja sitouttamaan omat työntekijänsä sovitun markkinointistrategian toteuttamiseen. Suhdemarkkintiin vaikuttaa työntekijöiden sitoutuminen, asenteet sekä varsinaiset työtulokset. (Grönroos 2009, 60.)

#### **2.4 Asiakaspalvelu tarkastelun alla**

Jo asiakaspalvelutilanteen ensimmäiset hetket ovat tärkeitä, sillä asiakas muodostaa kuvan yrityksestä sen perusteella, miten asiakaspalvelija kuuntelee ja havainnoi häntä sekä esittääkö hän tilanteessa tarkentavia kysymyksiä (Karusaari & Nylund 2010, 50; Pesonen 2007, 34). Tätä tilannetta voidaan kutsua myös totuuden hetkeksi, jolla viitataan palvelutapahtuman ainutkertaisuuteen eli siihen, että sitä ei voi toistaa uudelleen täysin samanlaisena. Totuuden hetki on aito kohtaaminen, joka määrittää pitkälle asiakaspalveluprosessin onnistumisen. Totuuden hetkellä asiakas havainnoi ympäristöään ja vuorovaikutusta asiakaspalvelijan kanssa ollen samalla tuotetun palvelun kuluttaja. 1/12-sääntö eli yhden kielteisen kokemuksen poistaminen edellyttää kaksitoista positiivista kokemusta. Tästä kiteytettynä voidaankin sanoa, että jokainen asiakaskohtaaminen on merkityksellinen. (Aarnikoivu 2005, 93; Pesonen 2007, 26.)

Asiakaspalvelussa on tavoitteena tyytyväinen asiakas, joka kokee saaneensa asiantuntevaa, luotettavaa, joustavaa ja nopeaa palvelua. Asiakas kokee saaneensa laadukasta palvelua silloin, kun työntekijä paneutuu asiakkaan henkilökohtaisiin ongelmiin ja on käytökseltään empaattinen ja ymmärtää asiakkaan näkökulman. Myös koko palveluprosessiin toimivuus ja tilanneherkkyys vaikuttavat koettuun laatuun. (Karusaari & Nylund 2010, 198; Lehtonen 2002, 59.) Laadukkaassa palvelussa asiakaspalveluhenkilöstön toimintaa ohjaa motivaatio, osaaminen sekä asiakkaiden tarpeiden ennakointi ja oman toiminnan muokkaaminen asiakkaiden uusiutuvien tarpeiden mukaiseksi, jolloin asiakkaat ovat tyytyväisiä ja tulevat uudestaan. Samalla he viestittävät tyytyväisyyttään myös muille. (Ojala & Ahonen 2005, 80; Pesonen 2007, 36; Sharpley 2006, 20.) Jokainen palvelutapahtuma on ainutkertainen ja siksi myös kestoiltaan erilainen (Aarnikoivu 2005, 61; Rissanen 2005b, 20).

Asiakaspalvelutilanteessa kohtaavat aina asiakas ja asiakaspalvelija. Tilanne on tavallaan rajapinta, jossa yrityksen arvot ja suhde asiakkaaseen heijastuvat asiakaspalvelijan toiminnassa ja asennoitumisessa palvelutilanteeseen. Asiakaskeskeisyyttä ei voi vain opetella, vaan siihen tulee myös sitoutua. (Aarnikoivu 2005, 16.) Palvelutilanteessa asiakas ei aina osaa määrittellä etukäteen sitä, mitä hän palvelulta haluaa. Odotukset voivat olla tiedostamattomiakin, jolloin laadun määrittäminen etukäteen tai toisaalta sen konkretisointi on usein hankalaa. Varminta on toimia niin, että toteutetaan asiakkaan kanssa sovitut asiat ja toimitaan organisaatiossa sovittujen linjojen mukaisesti. (Pesonen 2007, 37.)

Kaikki asiakkaiden käyttäytymistä ohjaavat ympäristötekijät, kuten valaistus, värit, huonekalut, materiaalit, lämpötila yms. muodostavat palveluympäristön. Eri palvelutilanteissa ja eri asiakkaiden kohdalla nämä tekijät ovat painoarvoltaan erilaisia. Palveluympäristö muodostaa palveluprosessille kontekstin, jossa kaikki tapahtuu. Näin ollen sillä on myös merkitystä asiakkaan palvelukokemukseen ja laadun arviointiin. Palveluympäristön tulisi tukea henkilökuntaa ja helpottaa varsinaista asiakaspalvelua. (Kinnunen 2004, 85.)

Palvelutapahtumassa on enimmäkseen kyse taustatyöstä ja asiakkaalle näkymättömästä prosessista, mutta asiakkaan huomio kiinnittyy silti lähinnä näkyvään osaan jokaista yksityiskohtaa myöten. Lopputulos on merkittävä, sillä sitä asiakas arvioi kokonaisuutena. Palvelun tuottajalle varsinainen palveluprosessi käsittää sekä itse prosessin että siihen liittyvät tapahtumat huolimatta siitä, onko lopputuloksena jotain konkreettista vai onko kyse asiakkaalle hyödyllisten toimenpiteiden immateriaalisesta sarjasta. Koska palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, täytyy myös sekä laadunvalvonnan että markkinoinnin tapahtua yhtä aikaa. (Grönroos 2009, 80; Kinnunen 2004, 7, Pesonen 2007, 26.)

Palvelukokemuksessa omat kokemukset ja odotukset sekä tuotteesta muodostuva käsitys (yrityksen brändi) ja yrityksestä muodostunut kuva (imago) vaikuttavat yhdessä asiakkaan käsitykseen palvelun laadusta. Jos yritys on panostanut koko palveluprosessin eri vaiheisiin suunnittelemalla eri palvelun osa-alueet huolella, laadun varmistamisen eteen on tehty jo paljon. Mahdolliset virhetilanteet ja ongelmakohdat täytyy tunnistaa riittävän ajoissa, jotta ne voidaan korjata. Tässä asiakaspalautteen huomioiminen voi olla avainasemassa. Kun asiakas kokee voivansa vaikuttaa palveluprosessin laatuun, hän sitoutuu yritykseen vahvemmin. Tätä sitoutumista edesauttaa luottamuksellinen suhde palveluntarjoajaan sekä ammattitaitoinen ja empaattinen henkilökunta. (Grönroos 2009, 110; Sharpley 2006, 23.)

Brändi tarkoittaa tuotteen sielua eli merkitystä asiakkaalle. Sen avulla luodaan mielikuvia, jotka luovat asiakkaassa tarpeen ja herättävät ostopäätöksen. (Brännare ym. 2005, 74, 78, 84.) Tuotteen tai palvelun liitettävät mielikuvat ovat uskomuksia, arvostuksia, asenteita ja tapoja, joita vahvistetaan tai tuetaan brändin eli tuotemerkin avulla. Esimerkiksi matkailualalla palvelujen brändin rakentaminen perustuu tunnettavuuteen ja hyvään maineeseen. Vahvalla brändillä voidaan erottautua kilpailijoista. (Brännare ym. 2005, 74, 83.)

Yrityskuvaan sisältyy asiakkaalle muodostunut mielikuva yrityksestä tuotteineen ja palveluineen. Siihen sisältyvät myös henkilökunnasta, osaamisen tasosta, siisteydestä ja toimintatavoista muodostetut käsitykset. Näihin käsityksiin vaikuttavat sekä omat että muiden kertomat kokemukset yrityksen palveluista. Lisäksi mainonta vaikuttaa mielikuviin ja ostopäätökseen. (Brännare ym. 2005, 80; Kinnunen 2004, 8.)

Asiakasnäkökulmaan sisältyvät asiakaslähtöisyys, asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen, asiakaskeskeisyys sekä hyvä asiakaspalvelu (Outinen ym. 1999, 23). Asiakaspalvelussa on tavoitteena aina tyytyväinen asiakas, jonka ongelmat tulevat ratkaistuksi mahdollisimman hyvin (Lehtonen 2002, 62). Asiakaskeskeisyydellä puolestaan tarkoitetaan sitä, että toiminta perustuu asiakkaan näkökulmaan, sillä asiakas on aina toiminnan objekti (Outinen ym. 1994, 36).

Hyötynäkökulma on vahvasti esillä, kun asiakas tekee ostopäätöstä eri palveluntarjoajien välillä. Mitä suuremmaksi asiakas saatavan hyödyn arvottaa, sitä todennäköisemmin hän on valmis maksamaan palvelusta. (Grönroos 2009, 25.) Osaamiseen perustuva palvelu, palveluhalu, palveluasenne, asiakaslähtöisyys sekä ystävällinen asiakaspalvelu muodostavat asiakkaalle luotettavan kuvan yrityksestä (Aarnikoivu 2005, 26; Karusaari & Nylund 2010, 49–50).

Asiakas kaipaa yritykseltä luotettavaa toimintaa. Tämä turvallisuus taataan asiakkaalle suhtautumalla häneen empaattisesti eli huomioidaan asiakkaan tilanne ja tarpeet sekä toimitaan niiden mukaisesti. Erityisesti aikataulut, hinnat ja muut palveluun oleellisesti vaikuttavat asiat tulee esittää riittävän selkeästi. Asiakas odottaa, että hänet huomioidaan vähintäänkin tervehtimällä. (Brännare ym. 2005, 81.) Asiakkaan luottamukseen kuuluu, että hän odottaa saavansa ystävällistä ja yksilöllistä palvelua, jossa hän itse voi olla aktiivisesti mukana. Luotettavuus on tärkeää myös yhteistyökumppaneille. Sovituista asioista tulee pitää kiinni. (Brännare ym. 2005, 80.)

Onnistuneessa palvelukokemuksessa asiakas ja palvelun tuottaja toimivat yhteistyössä, jossa hyödynnetään molempien osapuolten kykyjä ja osaamista sekä palvelun toteuttamisessa että käyttämisessä (Kinnunen 2004, 31). Tässä korostuu myös innovatiivisuus, johon tulisi panostaa jo henkilöstön rekrytointivaiheessa. Palveluyrityksessä tarvitaan sellaista työvoimaa, joka kykenee ja haluaa kehittää toimintoja ja avointa ilmapiiriä. (Kinnunen 2004, 30.) Tähän vaikuttaa myös matala organisaatorakenne, jossa eri tasoilla pystytään tekemään päätöksiä. Mitä lähempänä asiakasta päätöksenteko on mahdollista, sitä enemmän alaisille annetaan vastuuta ja heidän oletetaan kykenevän toimimaan itsenäisesti. (Grönroos 2009, 487.) Tämä edellyttää organisaatiossa vahvaa johtajuutta.

#### **2.4.1 Kuka on asiakas?**

Usein asiakkaaksi mielletään lähinnä vain palvelun käyttäjä eli varsinainen asiakas, joka on mukana asiakaspalveluprosessissa tavalla tai toisella. Hän voi olla palveluprosessin passiivinen tai aktiivinen kohde tai havainnoida sivusta itse prosessia tai sen lopputulosta. (Kinnunen 2004, 7; Pesonen 2007, 9.) Kun asiakkuutta ajatellaan laajemmin, voidaan erottaa erityyppisiä ja eritasoisia asiakkuuksia. Ulkoisten eli maksavien tai organisaation ulkopuolisten asiakkaiden lisäksi organisaatiossa on sisäisiä asiakkaita eli prosessin ja palveluketjun eri vaiheiden työntekijöitä. Käytännössä tämä edellyttää toimivaa vuorovaikutusta ja asennoitumista siihen, että jokaista työtoveria tai yhteistyökumppania palvellaan kuten maksavaa asiakasta. (Brännare ym. 2005, 85–86; Pesonen 2007, 233.)

Jokaisen asiakaspalveluprosessiin osallistuvan työntekijän tulee kohdella myös työtoveriaan asiakkaana, jotta kokonaisuus säilyisi laadukkaana. Näitä sisäisiä palvelutoimintoja on enemmän kuin yhteen asiakaspalvelutilanteeseen liittyviä näkyviä toimintoja. Koko henkilökunnan toiminta vaikuttaa lopputulokseen. Esimerkiksi hotelliin kirjautumisvaiheessa tai ravintolassa tilausta tehdessään asiakas muodostaa käsitystään palvelun laadusta. Tämän käsityksen perusteella hän voi suositella palvelua tuttavilleen tai tulla itse uudelleen asiakkaaksi. (Brännare ym. 2005, 10; Grönroos 2009, 413.)

Asiakassuhteiden hallinta (Customer Relationship Management eli CRM) on toimintaa, jossa kehitetään ja syvennetään luotuja asiakassuhteita kasvattamalla asiakkaan saamaa arvoa palveluprosessissa. CRM:n avulla kerättyä tietoa asiakkaista voidaan hyödyntää mm. tuotekehittelyssä ja markkinoinnissa. Tavoitteena on maksimoida sekä yritykselle että asiakkaalle tuleva hyöty ja tehdä asiakkaat mahdollisimman tyytyväiseksi pitämällä itse pal-

veluprosessien hallinta suunnitelmallisena. Jos asiakaspalveluhenkilöstö ei voi hyvin työsään, ei myöskään asiakkaalle tarjottava palvelu ole laadukasta. Asiakaskunnan ja yrityksen välinen rajapinta eli henkilökohtainen kanssakäyminen asiakaspalvelutilanteessa kuvastaa hyvin pitkälle organisaation laadun toteutumista käytännössä. (Karusaari & Nylund 2010, 222; Ojala & Ahonen 2005, 213.)

#### **2.4.2 Vuorovaikutus**

Asiakaspalvelussa tarvitaan hyviä vuorovaikutustaitoja sekä luovuutta. Suunnitelmallisuus, tilanneherkkyys ja täsmällisyys ovat myös eduksi palvelutilanteen hallitsemisessa. Sisäinen tiedotus on tärkeää, sillä se edesauttaa laadukkaasti palveluketjun toteutumista. (Brännare ym. 2005, 139; Karusaari & Nylund 2010, 49; Pesonen 2007, 34.) Laadukkaaseen palveluviestintään kuuluu aina asiakaskeskeisyys ja asiakaslähtöisyys, jolloin asiakkaalle pyritään tarjoamaan enemmän kuin hän ehkä on osannut odottaa tai vaatia (Aarnikoivu 2005, 82, 93; Karusaari & Nylund 2010, 52).

Kommunikointi on tiedon, ideoiden ja ajattelutavan muokkautumista yhteiseksi välineistöksi, jonka avulla toimitaan. Dialogissa keskustellaan asioista niiden oikeilla nimillä, eli kumpikin osapuoli saa tuoda oman näkemyksensä esille, jolloin keskustelu on vuorovaikutteista ja avointa kuuntelemista. Kuuntelemisessa myös sanattomalla viestinnällä on suuri merkitys (Lehtonen 2002, 67, 115). Mitä vuorovaikutteisempaa keskustelu on, sitä onnistuneempaa myös viestintä on (Lehtonen 2002, 116).

Onnistuneeseen kommunikointiin liittyy myös palvelualltiuden osoittaminen sekä puhuminen asiakkaan kielellä, perustellen vaihtoehdot riittävän helppotajuisesti ja käyttäen asiakkaalle tuttuja käsitteitä. Kun asiakas kokee, että hänen ongelmiinsa etsitään ratkaisuja ammattitaidolla, hän luottaa työntekijään enemmän. Myös yhteistyö ja vuorovaikutus asiakkaan kanssa sujuvat paremmin, kun hän kokee tulevansa kuulluksi. (Lehtonen 2002, 96.)

Jos asiakas kokee itsensä epävarmaksi, hän odottaa asiakaspalveluhenkilön hallitsevan tilanteen ja kykenevän ratkaisemaan mahdolliset ongelmat ammattitaidolla. Sanaton viestintä on usein ratkaisevaa, sillä sen tulisi olla yhtenevää sanallisen viestinnän kanssa, jotta asiakas kokisi tilanteen luotettavana ja sitä kautta palvelun laadukkaana. (Karusaari & Nylund 2010, 199.) Sanattomassa viestinnässä havainnoidaan esimerkiksi toisen asenteita ja pyrkimyksiä (Lehtonen 2002, 107).

Asiakaspalvelutilanteessa sekä asiakas että asiakaspalvelija ovat vuorovaikutuksessa samanaikaisesti palvelun tuottamisen kanssa. Samalla asiakkaalla voi olla erilaisia rooleja ja tarpeita eri tilanteissa. (KTM 2006, 20; Rissanen 2005b, 20.) Myös asiakkaan odotukset, persoona, asenteet ja arvot vaikuttavat viestintään. Vaikeissa asiakastilanteissa punnitaan-kin työntekijän ammattitaito, jotta hän kykenee toimimaan tilanteen vaatimalla tavalla huomioiden suvaitsevaisuuden ja asennoitumalla työhön puhtaasti ammatillisesti. Asiakaspalvelutilanne voi värittyä tunnetekijöillä esimerkiksi alkoholin ollessa vaikuttavana tekijänä. Ystävällinen, selkeä, kohtelias ja rauhallinen puhe voivat helpottaa viestin perille menoa vaikeissakin tilanteissa. (Aarnikoivu 2005, 93; Karusaari & Nylund 2010, 51.)

Jotta vuorovaikutus asiakkaan kanssa onnistuisi halutulla tavalla, asiakaspalvelijalta edellytetään viestintätaitoja (sekä sanallinen että sanaton viestintä), ongelmanratkaisukykyä, luovuutta, suvaitsevaisuutta ja taitoa kohdata erilaisia asiakkaita. Lisäksi työntekijän on oltava sinut itsensä kanssa, motivoitunut sekä riittävän hyvässä fyysisessä kunnossa, jotta hän kykenee huomioimaan asiakkaan tarpeet odotetulla tavalla. (Aarnikoivu 2005, 81; Brännare ym. 2005, 278; Rissanen 2005b, 20.)

Hyvään asiakaspalveluun liittyy usein myös neuvottelutaito, jonka avulla saadaan sovitettua yhteen erilaisia näkökantoja parhaan mahdollisen ratkaisun saavuttamiseksi (Lehtonen 2002, 124). Yhteisen näkökulman löytäminen edellyttää kaikilta osapuolilta toisen kuuntelemista ja erilaisten näkökulmien hyväksymistä (Lehtonen 2002, 119). Palvelutilanteen lopputulokseen vaikuttavat sekä sisäiset että ulkoiset tekijät. Viestin lähettäjän ja vastaanottajan vireystila, eleet, ilmeet, sanavalinnat sekä työntekijän tapa toimia asiakaspalvelutapahtumassa, asennoituminen omaan työhönsä ja asiakkaaseen vaikuttavat kaikki palvelutilanteen lopputulokseen joko sanallisena tai sanattomana viestintänä. (Aarnikoivu 2005, 81, 93; Karusaari & Nylund 2010, 50–52.)

### **2.4.3 Asiakaspalvelijan ominaisuuksia**

Asiakkaiden tarpeet, mielihalut ja kiinnostuksen kohteet muuttuvat, jolloin asiakaspalvelun osaamisvaatimukset muuttuvat myös. Henkilökunnalta edellytetään tilannetajua ja muutoskykyä sekä improvisointia, jotta asiakassuhde saataisiin muodostumaan ja säilymään. Palvelutilanne on aina autenttinen eli siihen ei voi palata eikä sitä voi enää muuttaa myöhemmin. Tilannetaju ja omaan ammattitaitoon luottaminen mahdollistavat myös sen, että asiakaspalvelija kykenee tekemään päätöksiä tässä ja nyt. Toki päätöksentekovaltuudet täytyy

olla olemassa, sillä turha hierarkkisuus hidastaa yleensä prosessia ja luo siihen epävarmuutta. Hyvä johtaja delegoi osan käytännöntason vastuusta asiakaspalvelussa oleville, jotta palvelutapahtuma olisi mahdollisimman sujuva. Tämä edellyttää luottamusta henkilöstön osaamiseen ja harkintakykyyn. (Karusaari & Nylund 2010, 49; Ojala & Ahonen 2005, 214.)

Palveluelämysten tuottamisessa ja luottamuksellisen asiakassuhteen saavuttamisessa asiakaspalvelijan rooli on tärkeä. Häneltä vaaditaan innovatiivisuutta, rohkeutta, asiakkaan rooliin asettumista, avoimuutta sekä palveluasennetta. (Aarnikoivu 2005, 83; Brännare ym. 2005, 145.) Asiakaspalvelun laatu rakentuu hyvin pitkälti sosiaalisten taitojen varaan. Erilaisissa asiakastilanteissa toimiminen vaatii tietynlaisia ominaisuuksia ja kykyjä, joita on mukautettava eri organisaatioissa ja erilaisissa tehtävissä ja työrooleissa toimiessa. Sosiaaliset taidot ovat tärkeitä myös työyhteisön sisällä, sillä oma työtoveri on myös asiakas. (Eräsalo 2008, 37.) Kun kaikki palveluorganisaation työntekijät toimivat yrityksen sisällä samojen periaatteiden ja yhdessä sovittujen toimintatapojen mukaisesti, asiakas kokee saavansa laadukasta, luotettavaa ja yksilöllistä palvelua (Brännare ym. 2005, 145; Karusaari & Nylund 2010, 49).

Asiakaslähtöisyys kuuluu palveluyritysten perusarvoihin. Asiakkaan odotuksiin vastaaminen ja asiakaslupausten lunastaminen palvelutilanteessa on toiminnan punainen lanka, jolla taataan asiakkaiden tyytyväisyys. (Aarnikoivu 2005, 93; Eräsalo 2008, 70; KTM 2006, 20.) Asiakaspalvelussa tarvitaan kokonaisvaltaista palveluosaamista, jossa hankittu ammatillinen tietotaito yhdistetään omaan persoonaan. Asiakaspalvelijana kehittyminen edellyttää jatkuvaa itsearviointia sekä oman toiminnan kriittistä tarkastelua. (Karusaari & Nylund 2010, 49, 53; Pesonen 2007, 34.)

Palvelukeskeisyydellä on vaikutusta sekä organisaation sisäiseen toimintaan ja ilmapiiriin että myös asiakkaiden kokemaan palvelun laatuun. Kun työntekijät kokevat oman toimintansa mielekkääksi ja antoisaksi, he myös toimivat palvelukeskemmin. Palveluhenkisyys vaikuttaa sisäisen ilmapiirin lisäksi asennoitumiseen asiakaspalvelutilanteissa palvelutaviin asiakkaisiin ja heidän ongelmiansa ratkaisemiseen. (Grönroos 2009, 483.)

Palveluasenne on varmasti yksi tärkeimmistä ominaisuuksista, joita asiakaspalvelijalla tulee olla. Se pitää sisällään halun palvella asiakasta ja halun perehtyä häneen. Asiakaspalvelussa on tavoitteena vastata asiakkaan odotuksiin, mutta myös ennakoida asiakkaan odo-

tuksia herättämällä tarpeen ja oivalluksen palvelun arvosta asiakkaalle jo ennen kuin hän itse sen oivaltaa tai hankkii palvelun joltakin kilpailijalta. (Aarnikoivu 2005, 59; Ojala & Ahonen 2005, 213.) Esimerkiksi hotellivalinnassa voi olla yhtenä vaikuttimena joko oma tai tuttavien aiempi kokemus henkilökunnan joustavuudesta ja palvelualltiudesta (Brännare ym. 2005, 10).

Asiakaspalveluhenkilöstön ammattitaitoa on myös se, että asiakkaalle osataan myydä palvelutilanteessa lisäpalveluja. Perustellut ja oikeaan aikaan tarjotut lisäpalvelut voivat parhaimmalla tapauksella herättää asiakkaan ostohalukkuuden ilman, että hän on suunnitellut niitä hankkivansa. (Karusaari & Nylund 2010, 50.) Hyvän laadun lisäksi juuri tällaiset piilopalvelut ja lisätuotteet tuovat palvelutapahtumaan painoarvoa, jolla voi erottua muista vastaavista palveluntarjoajista. Asiakas kokee myös saavansa hyvää ja laadukasta palvelua, jossa juuri hänen tarpeensa huomioidaan kokonaisvaltaisesti. Tuotteiden ja palvelujen tuottama ratkaisu tai hyöty on asiakkaalle varsinaista palvelua tai tuotetta merkittävämpi. Asiakaspalveluhenkilöstöltä vaaditaan tilanneherkkyyttä, jotta he osaavat tarjota asiakkaalle juuri oikeanlaista palvelua. (Grönroos 2009, 26; Ojala & Ahonen 2005, 13.)

Matkailukeskuksissa myös muiden yritysten toiminnasta kertominen ja tarvittaessa asiakkaan ohjaaminen toisen palveluntarjoajan on omalta osaltaan matkailukeskuksen sisäisen asiakkuuden ymmärtämistä. Asiakkaat muodostavat kuvan yrityksestä myös olematta itse varsinaisena asiakkaana. (Brännare ym. 2005, 145.) Toki jokaiselta asiakaspalvelijalta edellytetään ensisijaisesti oman organisaationsa palvelujen myymistä, mutta laajemmalla kokonaisuudessa eli matkailukeskuksen yhtenä työntekijänä hän on omalta osaltaan vastuussa asiakkaan tyytyväisyyden saavuttamisessa. (Kinnunen 2004, 82.)

#### **2.4.4 Palveluorganisaatio työpaikkana**

Yrityksen sielu ja tärkein voimavara on osaava ja motivoitunut henkilöstö. Yhtenä tärkeänä osana strategian onnistumisessa onkin yrityksen johdon suhde työntekijöihinsä. Jotta toiminta olisi laadukasta, henkilöstön on voitava hyvin. (Kauhanen 2006, 226; Viitala 2003, 13.) Henkilöstö vaikuttaa suoraan toiminnan tulokseen, sillä se on yksi yrityksen tärkeimmistä resursseista. Mitä innovatiivisempi ja oppimishaluisempi henkilöstö on, sitä paremmat edellytykset yrityksellä on kasvaa ja kehittyä. Mitä vahvemmat asiakaspalvelunäkemys ja -taidot työntekijöillä on, sitä enemmän palveluyritys erottuu kilpailijoista ja tuottaa asiakkaalle arvoa. (Aarnikoivu 2005, 58; Ojala & Ahonen 2005, 83.)

Rekrytoinnilla täytetään organisaation työtehtävät siten, että työntekijät sopisivat mahdollisimman hyvin organisaation toimintatapaan ja omaksuisivat vallitsevan laatuajattelun. Rekrytointi on johdon tehtävä, joten he ovat viimekädessä vastuussa siitä, että juuri oikeanlaiset ihmiset tulevat palkatuiksi. (Eräsalo 2008, 28.) Vääräntyyppisten ihmisten rekrytointi asiakaspalveluun vaikuttaa usein suoraan palvelun laatuun (Aarnikoivu 2005, 60).

Avoimeen työpaikkaan valittavan henkilön tulee täyttää tietyt kriteerit, jotta hän olisi osa organisaation katkeamatonta laatuketjua. Johdon tulee tehdä ensin itselleen selväksi, minkälaista osaamista tehtävän suorittamisessa vähintään tarvitaan, jotta valinta prosessi olisi jouhevampi. Myös halutut persoonaan liittyvät ominaisuudet on hyvä määritellä valmiiksi suhteessa avoinna olevaan työpaikkaan. Näin rekrytointi vastaa parhaiten tarkoitustaan ja tehtävään tulee valittua paras vaihtoehto. Koska oikeiden henkilöiden rekrytointi on usein haastavaa, kannattaa jokaisen valintatilanteen jälkeen analysoida käytettyjä menetelmiä. Tässä kannattaa tarkistella käytännön lopputulosta suhteessa siihen, millaisia henkilöitä on. (Eräsalo 2008, 31, 44.)

Työpaikkahakemusten tarkastelun perusteella voidaan valita haastatteluun tiettyjä henkilöitä, jotka mahtuvat asetettuihin raameihin. Hakemuksesta näkee kerrottujen asioiden lisäksi myös ominaisuuksia, kuten johdonmukaisuus ja huolellisuus. Haastattelutilanteessa voidaan asiakaspalvelutaitoja testata lisää. Hakijoiden määrä pitäisi olla riittävä, jotta heistä voitaisiin haastatella tarpeeksi useaa. Näin löydetäisiin parhaiten työyhteisön tarpeisiin soveltuva henkilö, jolla olisi myös annettavaa toiminnan kehittämiseen. Haastattelussa tulisi saada selville ammatillisen osaamisen ja vuorovaikutustaitojen lisäksi motivoituneisuus ja aito palveluhalu. Haastattelutilanteessa pyritään siihen, että haastateltava olisi aina aktiivinen osapuoli kaksisuuntaisessa vuorovaikutuksessa. (Eräsalo 2008, 30, 38.)

Perehdyttäminen on erittäin tärkeää heti työsuhteen alussa, jotta kaikki lähtisi hyvin käyntiin. Perehdyttämisen hoitaa siihen nimetty työntekijä, jolla on riittävät tiedot ja taidot. Onnistunut ja hyvä perehdyttäminen on tärkeää, sillä se on myös organisaation etu ja heijastuu asiakkaiden kokemaan palveluun ja sen laatuun. (Brännare ym. 2005, 33; Eräsalo 2008, 60.) Perehdyttämistä voisi kuvata henkiseksi työasuksi, joka uudelle työntekijälle annetaan. Sen tulisi olla riittävän laajaa kattaen kaiken oleellisen tiedon organisaatiosta ja tulevista työtehtävistä sekä työturvallisuudesta. Samalla voidaan vielä kartoittaa työntekijän osaamista. (Eräsalo 2008, 61–62.)

Yrityksen sisäiseen toimintaympäristöön sisältyvät osaamistaso, voimavarat ja liikeidea vaikuttavat yrityksen toimintaan keskeisesti (Brännare ym. 2005, 50). Sisäisen yrittäjyyden omaksuminen osaksi omaa toimintaa takaa sen, että kaikki työntekijät toimivat yrityksen hengen ja sovitun palvelustrategian mukaisesti. Työoloja kehittämällä ja työn sisältöä rikastuttamalla voidaan parantaa henkilöstön työhyvinvointia. Myös töiden järjestäminen ja johtamistapa vaikuttavat työssä viihtymiseen. Vaikka tilanne olisi hyvä, johdon on jatkuvasti kehitettävä kaikkia näitä osa-alueita samanaikaisesti, jotta saavutettaisiin optimaalinen tulos. (Kauhanen 2006, 195; Vuorinen 2011.)

Palvelutapahtuman toteuttamisessa tarvitaan riittävä määrä osaavaa henkilökuntaa, jotta palvelu olisi laadultaan odotusten mukaista. Johdon tehtävänä on suunnitella työvuorot niin, että eri aikoina on oikea määrä työntekijöitä (esimerkiksi sesongit ja ruuhkauiput). (Eräsalo 2008, 70; Karusaari & Nylund 2010, 51.) Jokaisen työntekijän tulee miettiä toiminnassaan suhtautumistaan asiakkaisiin, työtovereihin, sidosryhmiin ja yhteistyökumppaneihin. Tätä suhtautumistapaa on kyettävä tarpeen tullen myös kehittämään, jotta myös toiminnan laatua voidaan kehittää. Organisaatiossa tulisi toimia yhtenäisen linjan mukaisesti ja käydä avointa keskustelua laadusta ja sen kehittämisestä. (Brännare ym. 2005, 79.)

Palveluyrityksen johdon tulee hallita sekä talouteen, tekniseen tuotantoprosessiin että sosiaaliseen toimintaan liittyvät tekijät ja velvollisuudet, jotta organisaatiossa saavutetaan hyvä kokonaislaatu ekologiset seikat huomioiden. (Rissanen 2005b, 236, 238.) Johtamisessa sovelletaan palveluyrityksen johtamiseen sisältyviä liikkeenjohdon oppeja eli varsinainen toiminta ja asiakkaiden kokema laatu on keskiössä. Tämä toteutuu panostamalla organisaation voimavaroja sisäisen tehokkuuden sijaan kokonaistehokkuuden johtamiseen joustavuutta ja muutosvalmiutta unohtamatta. Tiedottaminen sekä yrityksen sisällä että ulospäin on osa tehokkuutta ja luo avointa toimintakulttuuria. (Viitala 2003, 71; Vuorinen 2011.)

Kun työyhteisö voi hyvin, sen jäsenet toimivat tiiminä tehokkaasti, joustavasti, rohkeasti ja ammattimaisesti toisiaan kunnioittaen, avoimessa ja luottavaisessa ilmapiirissä. Turvallinen ilmapiiri lisää halua syventää omaa ammatillista osaamistaan sekä halua kehittää itseään ja omia sosiaalisia taitojaan. (Rissanen 2005b, 97, 99.) Ammatillinen osaaminen ja työolosuhteet vaikuttavat työhyvinvointiin ja sitä kautta myös asiakassuhteisiin ja työntekijän motivaatioon tehdä työtään. Myös työyhteisön sisäiset suhteet vaikuttavat kokonaisosaamiseen ja laatuun sekä työhyvinvointiin (Ojala & Ahonen 2005, 214–215).

Johtaja on viimekädessä vastuussa alaisistaan, mutta heille annetaan myös vastuuta omassa toiminnassaan. Sitä kautta asiakas ja työntekijä kohtaavat aidossa ja kaksisuuntaisessa vuorovaikutuksessa. Lopullisena mittarina voidaan pitää aina asiakkaan kokemaa palvelun laatua. Sitä voidaan seurata asiakastytyväisyystutkimuksilla. Asiakaspalvelussa laatuun vaikuttavat sekä palvelukokemus että työntekijän ammatillinen osaaminen ja vuorovaikutustaidot. (Viitala 2003, 71; Vuorinen 2011.)

Jokaiselle työntekijälle tulisi osoittaa juuri hänen osaamistaan parhaiten vastaava työ, jos se vain on mahdollista. Urasuunnittelu ja kouluttaminen sekä kehityskeskustelut ovat johdon tapa viestiä työntekijän arvosta yritykselle. (Eräsalo 2008, 24.) Tyytyväisyys omaan työhön vaikuttaa myös palvelun laatuun ja organisaation toimintaan yleensä (Ojala & Ahonen 2005, 81; Pesonen 2007, 16). Yrityksen laatuarvo lisää myös työntekijöiden kiinnostusta ja halua päästä töihin. Kun yrityksen johto arvostaa työntekijöitään, myös he arvostavat omaa työtään. Tämä on tavallaan lumipalloeefkti, jossa hyvä laatu kasvaa ja kehittyy myönteisessä ilmapiirissä. Lopputuloksena on asiakkaan kokema hyvä palvelu ja sen laatu. (Brännare ym. 2005, 33.)

Vaikka palvelun laatu ja asiakastytyväisyys olisi kilpailijoihin nähden ylivoimaista, yritykseen on tultava myös asiakkaita ja rahavirtoja, jotta sen toiminta olisi taloudellisesti kannattavaa. Kilpailuetu tarkoittaa sitä, että palvelussa on joitakin erityisominaisuuksia, joita muilla ei ole. Tähän laatuun vaikuttaa yrityksen koko toimintaketju johdon toimiessa keskeisessä roolissa. Yhtenä työntekijöiden ammattitaitovaatimuksena täytyy olla kyky taata palvelujen laatu. Asiakaspalveluhenkilöstön tulee sitoutua laatuajatteluun, jotta he kykenevät tekemään parhaansa laadukkaan palveluprosessin toteuttamisessa. Tässä esimiesten ja johdon rooli on merkittävä. (Brännare ym. 2005, 79.)

Jotta yrityksen toiminta olisi kannattavaa, tietyllä rahallisella panostuksella tulisi saada mahdollisimman suuri voitto mahdollisimman vähäisillä kustannuksilla (Brännare ym. 2005, 72). Tasapainotettua tuloskorttia (Balanced Scorecard) käytetään yleisesti johtamismallin pohjana. Siinä toiminnalle asetettuja tavoitteita seurataan eri osa-alueilla. Nämä osa-alueet ovat taloudellinen tulos, asiakastytyväisyys, tehokas toiminta sekä toiminnan kasvu, joka sisältää sekä henkilöstöön että organisaatioon liittyviä asioita. (Ojala & Ahonen 2005, 61.)

## 2.5 Matkailu palvelusektorina

Matkailu on moni-ilmeinen käsite, jolla tarkoitetaan sekä kotimaassa että ulkomaille suuntautuvaa matkailua. Siihen liittyy sosiaalisia, taloudellisia ja kulttuurillisia ulottuvuuksia ja mahdollisuuksia sekä matkailijalle itselleen että myös matkailualueen ihmisille. (Smith 2010, 1; Vuoristo & Vesterinen 2009, 13–14.) Matkailuun liitetään aina odotuksia, jotka vaihtelevat asiakkaan matkan tarkoituksen mukaan. Jokaisella asiakkaalla on oikeus kokea olevansa tervetullut ja odotettu vieras, jonka ennakko-odotuksiin ja toiveisiin pyritään vastaamaan mahdollisimman hyvin. (Brännare ym. 2005, 135.) Palvelun suurimpia haasteita on pystyä ylittämään asiakkaiden odotukset.

Matkailijat segmentoidaan eli jaotellaan erilaisiin asiakasryhmiin, jota hyödynnetään tuotesuunnittelussa ja markkinoinnissa. Kun yrityksen liikeidea vastaa mahdollisimman hyvin asiakaskohderyhmän odotuksia ja toiveita, asiakkaat kokevat saavansa hyvää palvelua. Erilaisia jaotteluperusteita ovat muun muassa ikä, sukupuoli, perhesuhteet (väestötieteelliset tekijät); asuinpaikka (maantieteelliset tekijät); ammatti, koulutus, tulotaso (sosioekonomiset tekijät) sekä arvomaailma, motivaatio yms. tekijät. (Brännare ym. 2005, 227.)

Matkailupalveluissa yhdistyvät kannattava ja tuottava yritystoiminta, ympäristöasiat sekä asiakkaiden turvallisuus ja tyytyväisyys. Jotta tämä kaikki tulisi huomioitua, eri toimijoiden on pyrittävä samaan päämäärään yhteistyössä keskenään. Palveluprosessit muodostuvat eri osista ja vaiheista, joiden kaikkien onnistuminen vaikuttaa suoraan lopputulokseen eli asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. (Brännare ym. 2005, 277.)

Matkailuyrityksessä ydinpalvelu on esimerkiksi majoitus. Siihen tarvitaan toiminnan mahdollistamiseksi tiettyjä lisäpalveluita, kuten vastaanottopalvelut. Tukipalveluina tarjotaan esimerkiksi ravintolan aamiaispalvelut. (Grönroos 2009, 224–225.) Asiakassuhteen ulottuvuuksia ovat muun muassa palvelujen varaaminen, käyttäminen ja maksaminen sekä mahdollisesti myös suosittelijana oleminen. Kun asiakas tekee esimerkiksi varausta hotelliin, vastaanoton henkilökunta ei voi olla täysin varma, syntyykö varauksesta myös todellinen asiakassuhde tai mitä muita lisäpalveluja asiakas viipymisensä aikana ostaa. Jokainen asiakas tuo lisämahdollisuuksia ja samalla myös haasteita palveluprosessiin. Henkilökunnan ammattitaitoa onkin saada myytyä peruspalveluiden lisäksi asiakkaalle myös muita palveluja. (Brännare ym. 2005, 32.)

### 2.5.1 Matkakohteen valinta

Matkan tarkoituksena on usein saada omasta arjesta poikkeavia erilaisia elämyksiä ja kokemuksia sekä eksotiikkaa. Matkailukeskuksen tavoitteena on vastata tähän syntyneeseen matkailukysyntään. (Vuoristo & Vesterinen 2009, 15.) Matkailupalveluelämykset ovat aina henkilökohtaisia tunteita, elämyksiä ja kokemuksia, joita voidaan selvittää asiakaspalautteiden avulla (Karusaari & Nylund 2010, 57–58). Elämys voidaan määritellä kolmesta eri osasta muodostuvaksi kokonaisuudeksi. Siihen sisältyvät fyysiset (maisemat, palveluvarustus, esineet), mentaaliset (kulttuuriyhteydet, merkitykset, merkit, henkilökohtaiset tunnot) sekä sosiaaliset (kontaktit ja verkostot) elementit, jotka kaikki yhdessä muodostavat elämyksen. (Karusaari & Nylund 2010, 223.) Hotelli Rantakalla on tyypillinen esimerkki lomahotellista, jolle omaleimainen luonnonmaisema meren rannalla antaa jotain persoonallista ja muista erottuvaa markkina-arvoa.

Kokemiseen, tekemiseen tai näkemiseen perustuvat vetovoimatekijät eli attraktiot houkuttelevat matkailijoita kohteeseen. Eri matkailijoita kiinnostavat erilaiset asiat, jolloin attraktioiden täytyy muuntautua tai niitä täytyy kehittää kysynnän ja ajan mukaan, jotta matkailukohteen kiinnostavuus säilyisi. Vetovoimatekijät ovat tuotteistettuja, juuri sille kohteelle ominaisia tai siihen liitettyjä tekijöitä, jotka vaikuttavat matkailijoiden päätöksiin matkustaa kyseiseen paikkaan. (Karusaari & Nylund 2010, 35–36; Vuoristo & Vesterinen 2009, 15–16.) Imagolla tarkoitetaan ihmisen luomaa ajatusta, joka perustuu käsityksiin, uskomuksiin, ideoihin, havaintoihin ja ymmärtämiseen (Karusaari & Nylund 2010, 223). Imago määrittelee matkailijan odotuksia majoituksesta, ruoasta, ihmisistä, matkakohteesta ja säästä. Kokemuksia vertaillaan hinta-laatusuhteen pohjalta. Hyvä imago sisältää uskottavuuden eli asiakas voi luottaa laatuun nyt ja tulevaisuudessa. (Karusaari & Nylund 2010, 197.)

Matkailutuote, jonka asiakas kokee matkailupalveluna, määritellään aineettominten, aineellisten sekä muiden tekijöiden kokonaisuudeksi, jonka tavoitteena on vastata erilaisten asiakkaiden tarpeisiin, toiveisiin, odotuksiin ja kysyntään vuorovaikutteisessa kohtaamisessa palvelutilanteessa. Se voidaan jakaa pienempiin osatekijöihin, joita ovat matkailualue ympäristöineen, rakennuksineen ja välineistöineen (fyysiset ja aineelliset tekijät, siisteys, viihtyisyys), palveluun liittyvät aineettomat tekijät (huomioiminen, ystävällisyys, arvostus, vieraanvaraisuus, asiakaslähtöisyys, vuorovaikutus, ohjaus, saadut kokemukset sekä koetut elämykset) sekä muut tekijät, kuten sää, imago ja henkilöstön asiantuntijuus sekä ammattitaito. (Karusaari & Nylund 2010, 57–58.)

Matkailu on hyvin monipuolinen, mutta samalla myös monimutkainen ja hajanainen palvelusektori, jossa usein kaikki yritykset kokevat kilpailevansa samoista asiakkaista keskenään. Kun tästä kapeanäköisyydestä päästään yli ja yhdistetään voimat, tuloksena on menestyvä matkailukeskus, jossa jokaiselle asiakkaalle löytyy jotain. (Sharpley 2006,17.) Matkailukeskukset voivat erikoistua tiettytyyppiseen matkailuun tai tarjota vaihtoehtoja jokaiselle (Vuoristo & Vesterinen 2009, 14). Valtakunnallisesti katsottuna tarjontaa on moneen lähtöön, joten markkinoilla pärjääminen vaatii ponnistuksia ja osaamista. Kilpailijoista tulee erottua myönteisesti. (Brännare ym. 2005, 31.)

Yksityisten ja julkisten toimijoiden yhteistyössä tekemät järjestelmälliset ja kokonaisvaltaiset matkailun kehittämissuunnitelmat vaikuttavat pitkällä aikavälillä alueen toimijoihin ja toimintoihin, jolloin huomioidaan paikallisväestön ja työntekijöiden lisäksi myös matkailijat. Systemaattisella suunnittelulla alueesta saadaan tehtyä mahdollisimman turvallinen, esteetön ja viihtyisä huomioiden lisäksi ympäristön laatu ja kestävä kehitys. Esimerkiksi Kalajoen Hiekkasärkillä on toteutettu samanaikaisesti sekä asiakaslähtöinen kaavoitus ja tarvittava infrastruktuuri että myös palvelut ja tarvittavat tukitoiminnot tällaisen kehittämissuunnitelman avulla. (Pöyry 2011, 2, 9; Vuoristo & Vesterinen 2009, 54.)

Matkailijat tuovat rahavirtoja matkailualueelle. Matkailuun liittyy usein elämyksellisyys ja viihteellisyys, joista matkailija eli asiakas on valmis maksamaan. Matkailu voidaan määrittellä kaupalliseksi toiminnaksi, joka tarjoaa mahdollisuuden viettää vapaa-aikaa kotipaikkakunnan ulkopuolella. Taloudellisen kannattavuuden parantamiseksi majoitus- ja ravitsemispalveluiden lisäksi matkailupalveluihin sisältyy usein myös liikenne- ja ohjelmapalveluita. (Brännare ym. 2005, 224; Karusaari & Nylund 2010, 21, 25, 28.)

Suomen matkailustrategian tavoitteena on kehittää matkailua niin, että saataisiin voimakasta kasvua ja ympärivuotisuutta kehittämällä matkailukeskuksia sekä niihin erilaisia teemapohjaisia palveluja ja tuotteita. Palvelujen keskittäminen matkailukeskuksiin luo työpaikkoja ja edistää pienempienkin toimijoiden elinkelpoisuutta. Yhteistyö ja verkostoituminen mahdollistavat useamman yrityksen toiminnan ja vetovoimaisuuden, sillä niiden ei tarvitse kilpailla samoista asiakkaista, vaan jokainen voi erikoistua ja tukea toinen toistaan. Yhteismarkkinoinnin kautta matkailukeskusten markkinointia voidaan tehostaa. Näin pienetkin yritykset hyötyvät ja tukevat samalla olemassaolollaan isompia. Kaiken toiminnan fokusessa on asiakas, jota jokainen yritys pyrkii palvelemaan oman toimintansa kautta. (KTM 2006, 18; Vuoristo & Vesterinen 2009, 54.)

### 2.5.1 Matkailua koskevia säädöksiä

Pohjoismaiset hotellisäännöt määrittelevät, että asiakkaalla on oikeus saada huone käyttöönsä tulopäivänä kello 14 lähtien. Huoneen luovutus on yleensä lähtöpäivänä kello 12. Näissä ajoissa voi kuitenkin olla hotellikohtaisia eroja suuntaan tai toiseen. (Brännare ym. 2005, 137; Karusaari & Nylund 2010, 193.) Pohjoismaiset hotellisäännöt ohjeistavat myös, miten majoituslalla tehdään erilaisia sopimuksia. Myös tilaustarjoiluun sekä kokous- ja konferenssipalveluihin liittyvät ohjeet ovat toiminnan perustana, esimerkiksi muutoksiin, peruutuksiin ja korvauksiin liittyvissä asioissa. (Brännare ym. 2005, 41.)

Hotelli- ja ravintolatoimintaa säätelee laki majoitus- ja ravitsemustoiminnasta (2006/308). Siinä määritellään muun muassa aukioloajat, henkilöstön koulutusvaatimukset, järjestyksen valvonta sekä tehtävät ilmoitukset. Myös kuluttajansuojalainsäädännössä on matkailu- ja majoitustoimintaan sovellettavia ohjeita ja säännöksiä. Omat ohjeistuksensa antavat myös kunnat, lääninhallitukset ja ministeriöt. (Brännare ym. 2005, 39–40; Laki majoitus- ja ravitsemustoiminnasta 28.4.2006/308.)

Anniskelua harjoittavissa ravintoloissa ja majoitusyrityksissä on noudatettava erityisen tarkasti määräyksiä ja säännöksiä, jotta yritys saa pitää anniskeluoikeutensa. Alkoholilainsäädännössä määritellään muun muassa anniskeluajat, henkilökunnan koulutus, anniskelualue, annokset sekä hinnoittelu. (Alkoholilaki 8.12.1994/1143; Brännare ym. 2005, 40–41.) Anniskelupaikassa on oltava ajantasainen, alkoholilain (1994/1143) edellyttämä henkilökuntasuunnitelma, jossa olevat tiedot voidaan tarvittaessa tarkistaa ja verrata työvuorolistaan. Suunnitelmassa tulee olla myös nimettynä anniskeluvastuussa oleva henkilö ja hänen pätevyytensä. (Alkoholilaki 8.12.1994/1143; Eräsalo 2008, 24.)

Matkailualalla voidaan soveltaa myös elintarvike-, tuoteturvallisuus- ja kuluttajansuojalakeja sekä tuotevastuulakia. Lainsäädännöllä turvataan kuluttajan asemaa, mutta toisaalta ne antavat myös palveluntarjoajalle suuntaviivat, joiden mukaisesti toimitaan. Jos asiakas on tyytymätön ja valittaa saamastaan palvelusta, on hyvä tietää miten tilanteessa toimitaan. Tavoitteena on saada molempia osapuolia tyydyttävä ratkaisu. Mitä henkilökohtaisemmasta ja intiimimmästä asiasta on kyse, sitä enemmän palveluun myös ladataan ennakkoodotuksia ja toiveita. Tällöin on vaarana se, etteivät mielikuvat ja todellisuus välttämättä kohtaakaan juuri asiakkaan ajattelemalla tavalla. (Brännare ym. 2005, 40.)

## 2.5.2 Majoituspalvelut

Hotelli-ravintolalla tarkoitetaan palveluyritystä, jossa samoissa tiloissa on saatavissa sekä majoitus- että ravintolapalveluita. Palveluja voi tarjota yksi ja sama yritys tai erilliset yritykset. (Karusaari & Nylund 2010, 223.) Hotellin yhteydessä on usein ravintolapalveluiden lisäksi myös muita palveluja, kuten kokous- ja saunapalvelut. Majoituspalveluissa huone- tai vuodemäärä ilmoitetaan majoituskapasiteettina. Hotellitason majoitus vastaa yleensä korkean tason luokitusta. Hotellit tyypitellään koon, sijainnin, varustelutason tai kohde-ryhmän mukaan, mutta sama hotelli voi sopia moneen eri luokituksen. Lisäksi hotelli voi toimia itsenäisenä tai osana jotain ketjua. Esimerkiksi Hotelli Rantakalla on osa Finlandia-hotelliketjua. FH-ketjuun kuuluvat, yksityisten omistamat hotellit voivat hyödyntää omissa toiminnassaan ketjun imagon ja brändin varaan laadittua markkinointistrategiaa. (Brännare ym. 2005, 10–12, 15, 19.)

Palvelukokemukseen liittyy majoitustilanteessa hyvin paljon itse ostettu palvelutuote eli majoitustilat ja huoneet. Jos ne ovat siisteydeltään, varustelutasoltaan tai mukavuudeltaan puutteelliset, asiakas kokee palvelun laadun huonona. Sama pätee myös esimerkiksi ravintola-asiakkaiden kohdalla, sillä ympäristön ja henkilökunnan siisteys voi alentaa laatukokemusta, vaikka annos itsessään olisi hyvä. Asiakkaat tekevät alitajuisia havaintoja, jotka vaikuttavat myöhemmin palvelua uudelleen ostettaessa. (Brännare ym. 2005, 80–82.)

Varaustilanne on asiakkaan ja yrityksen ensimmäinen kohtaaminen. Sen tulee olla mahdollisimman helppo ja selkeä, jotta asiakas voi tehdä varauksen suoraan ilman välikäsiä. Tämä on myös majoitusliikkeen etu, sillä silloin he voivat itse määritellä paremmin hintatason ja kontrolloida varaustilannetta. Varaustilanteessa sovitaan varaukseen liittyvistä ehdoista, toiveista ja käytännöistä. Samalla selvitetään molempia osapuolia koskevat oikeudet ja velvollisuudet sekä mahdolliset muut informoitavat asiat. (Brännare ym. 2005, 106–107.)

Asiakas muodostaa yrityksestä kuvan ensivaikutelman perusteella. Siihen vaikuttaa sekä yrityksen tilat että henkilökunta. Yleensä hotellissa vastaanoton henkilökunta on ensimmäinen kontakti, jonka perusteella asiakkaalle muotoutuu käsitys yrityksestä ja siitä, vastaako yrityksen imago ja mainonta tai muu informaatio todellisuutta. Ensimmäiset hetket voivat olla äärimmäisen tärkeitä, sillä ensivaikutelma jää usein alitajuntaan. Epäonnistunutta kohtaamista on vaikea hyvittää jälkikäteen. (Brännare ym. 2005, 134, 147.)

Yleensä asiakas haluaa päästä mahdollisimman pian huoneeseensa purkamaan matkatavaransa ja valmistautumaan lomaansa. Näin ollen vastaanoton henkilökunnan ammattitaito, ystävällisyys, sujuva toiminta ja joustavuus vaikuttavat asiakkaan palvelukokemukseen. (Brännare ym. 2005, 135.) Sekä tuloksetyksen (check in) että uloskirjautumisen (check out) pitäisi sujua jouhevasti ja yksilöllisesti huolimatta mahdollisesta kiireestä. Usein tilanteet toistuvat hyvin samankaltaisina, mutta mukaan pitäisi saada aina jotain yksilöllistä ja henkilökohtaista palveluelementtiä, jotta palvelutilanteessa luotaisiin myönteinen kuva yrityksestä. Myös yrityksen sisäisen toiminnan laadun takaamiseksi on tärkeää, että tieto asiakkaan viipymiseen liittyvistä toiveista ja sopimuksista on koko henkilökunnan tiedossa. (Brännare ym. 2005, 134, 146, 160.)

Majoitusliikkeen palvelutoimintoihin liittyy erilaisten teknisten ratkaisujen lisäksi vuoro-vaikutteista palvelua, jossa vastaanoton henkilöstö toimii asiakkaan ja yrityksen rajapinnalla huomioiden samalla sekä yrityksen että asiakkaan tarpeet ja toiveet palveluprosessin sisällöstä ja lopputuloksesta. Yrityksen kannalta toiminnan funktiona on tuottaa asiakkaalle hyötyä ja lisäarvoa, jotta yrityksen liikeidea toteutuisi käytännössä. Asiakas on aina etusijalla huolimatta siitä, miltä kantilta tekemistä katsotaan. (Brännare ym. 2005, 72.)

Kerrospalvelu on yksi tärkeimmistä ydinpalveluista. Tilojen siisteydestä ei voi tinkiä, sillä se vaikuttaa viihtyvyyteen ja siksi myös suoraan asiakkaan kokemukseen palvelun laadusta. Asiakslähtöisessä markkinoinnissa huomioidaan myös erilaiset kohderyhmät huonetarjonnassa (esimerkiksi allergiahuoneet tai tupakoivien huoneet). (Brännare ym. 2005, 55; Karusaari & Nylund 2010, 130.) Huoneiden ja tilojen sisustaminen vaikuttaa yrityksen imagoon. Sisustuksen pitäisi olla samanhenkinen, kuin olemassa oleva brändi on, jotta asiakkaat eivät odottaisi jotain muuta. (Brännare ym. 2005, 52.)

Vastaanottohenkilöstön palvelualltius ja toimintatapa vaikuttavat hyvin paljon asiakkaan laatukokemukseen. Tervehtiminen, kohteliaisuus sekä ystävällisyys kuuluvat työnkuvaan. Hotellihuonetta voidaan pitää asiakkaan väliaikaisena kotina, joten pienetkin asiat ja toiveet ovat merkittäviä viihtyvyyden kannalta. (Brännare ym. 2005, 53; Karusaari & Nylund 2010, 128.) Koko palveluprosessin saumaton yhteistoiminta luo edellytykset asiakkaan viihtyvyydelle. Muut hotellin palvelut tukevat majoituspalvelua, ja niiden kautta luodaan asiakkaalle elämyksiä ja vastataan odotuksiin sekä piilotarpeisiin. Yrityksen kilpailualltina voi olla laadukkaat liitännäispalvelut, joilla voidaan erottua muista vastaavista toimijoista. (Brännare ym. 2005, 52.)

### 2.5.3 Ravintolapalvelut

Hotelli-ravintoloiden palvelutarjontaan kuuluvat täysihoito- ja puolihoitopaketit, joihin liittyy lisäpalveluina lounas ja/tai päivällinen. Kun suunnitellaan hotelli-ravintolan ruoka- ja juomalistoja, tulee huomioida mahdollinen asiakaskunta tarpeineen ja toiveineen. Ravintolapalvelut liittyvät olennaisena osana hotellin palvelutarjontaan eli asiakkaan palveluprosessiin. Sen vuoksi on erittäin tärkeää, että kokonaisuus toimii saumattomasti. (Brännare ym. 2005, 63.)

Ravintoloissa on eri tehtäväalueita, joiden hoitamisesta vastaa kuhunkin tehtävään koulutuksen saaneet työntekijät. Olipa kyseessä kokki tai tarjoilija, jokainen toimii asiakaspalvelutehtävissä osana palveluketjua. Ravintolan fyysiset tilat, työntekijöiden ulkoinen olemus ja ammatillinen osaaminen, ruokalistan monipuolisuus, varsinaiset annokset sekä asiakaskunta vaikuttavat kaikki asiakkaan kokemaan laatuun. Kaikkien eri osa-alueiden tulee toimia saumattomasti, jotta kokonaispalvelu on laadukasta. (Brännare ym. 2005, 57–59.)

Majoitukseen liittyy hyvin usein aamiaispalvelut, jotka sisältyvät tavallisesti huonehintaan. Usein asiakkaat arvottavat aamiaisen hotellin laatuvaatimuksiin, jolloin sekä tarjottavat tuotteet että henkilökunnan palveluasenne vaikuttavat yhdessä tilojen siisteyden ja toimivuuden kanssa koettuun laatuun. Myös aula- eli lobbybaari kuuluu usean hotellin palveluihin. Tuotevalikoima ja toimintatapa määräytyvät usein hotellin koon mukaan. (Brännare ym. 2005, 59, 61; Karusaari & Nylund 2010, 170.)

Vastaanoton henkilökunnan palveluun kuuluu myös ravintolapalveluiden markkinointi tarjottavana lisäpalveluna. Hotellin yhteydessä olevan ravintolan asiakaskunta muodostuu sekä majoittuvista että ulkopuolelta tulevista asiakkaista. Ravintolan valikoimiin kuuluu vaihtuvia á la carte -annosten lisäksi vakioaterioita eli tiettyyn aikaan tarjottavia ateriakokonaisuuksia (aamiainen, lounas, päivällinen, illallinen) sekä suosituslistoja. (Brännare ym. 2005, 62–63.)

Ravintolassa voi olla sekä pöytiintarjoilua että noutopöytäruokailua. Ateriakokonaisuudet ja tarjottavat valitaan liikeideaan mukaisesti, jolloin usein suositaan paikallisuutta tai alueelle tyypillisiä tuotteita. Ravintola voi myös profiloitua johonkin teemaan. (Karusaari & Nylund 2010, 168–169.) Monissa ravintoloissa on tilaustarjoilua, jolloin tietyn teeman ympärille luodaan kokonaisuus asiakkaan tarpeiden ja toiveiden mukaisesti. Myös kokouspalveluihin liittyy usein erilaisia ravintolapalveluja. (Brännare ym. 2005, 63, 65.)

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Kaikki tutkimusprosessit ovat vaiheittain eteneviä ja pitkällisiä prosesseja. Vaikka prosessin eteneminen on osittain syklistä, voidaan siitä silti nostaa esiin viisi päävaihetta. Koko tutkimusprosessi lähtee ideatasolta, johon liittyy aiheen valinta ja teoreettisen viitekehyksen rajaaminen. Sen jälkeen vuorossa on tutkimuksen käytännön suunnittelu, jossa työn tilaajalla on usein merkittävä rooli. Ideatasolla tutkija määrittelee keskeiset tutkimusongelmat ja tavoitteet sekä päättää myös käytettävät tutkimusmenetelmät ja analysointitavat. Tutkimusetiikka on hyvin tärkeää koko prosessin ajan. (Vilka 2005, 42–43.)

Toisena tutkimusprosessin vaiheena on sitoutuminen eli tutkimussuunnitelman tekeminen ja tutkimusluvan hankkiminen. Kolmantena vaiheena on tutkimuksen varsinainen toteuttaminen, joka pitää sisällään tutkimusaineiston hankinnan, luokittelun, analysoinnin ja tulokinnan. Kun tuloksista on saatu analysointitulokset, niistä tehdään johtopäätökset ja kehittämissuositukset. Saatuja tuloksia verrataan muihin tutkimuksiin ja teoreettiseen tietoon. Neljäntenä tutkimusprosessin vaiheena on kirjoittaminen, jossa tuotetaan varsinainen tutkimusteksti. Kirjoittaminen itsessään on jatkuva prosessi, joka kestää läpi koko tutkimuksen, eikä sitä sinänsä voida erottaa omaksi osakseen. Viidentenä vaiheena on tiedottaminen, joka tarkoittaa tulosten julkaisemista ja arkistointia. (Vilka 2005, 42–43.)

Matkailuun liittyvä tutkimus on kysymysten tekemistä ja niihin vastaamista. Hyvässä tutkimuksessa osataan kysyä oikeita asioita, jolloin saadaan laadukkaita vastauksia. Niiden pohjalta voidaan kehittää toimintaa ja palveluja vastaamaan käytännön tarvetta. Jotta asiakkaat vastaisivat tutkimuskysymyksiin, ne täytyy muotoilla riittävän mielenkiintoisiksi ja helpoiksi vastata. Saatujen vastausten avulla pitäisi löytää tietoa myös tutkimuksellisesti tärkeisiin kysymyksiin. (Smith 2010, 58, 61.)

Matkailuyrityksissä asiakkaan kokemaa laatua voidaan mitata sillä, kuinka hyvin palveluprosessilla voidaan vastata matkailijan realistisiin ennakko-odotuksiin, joita hänelle on muodostunut esimerkiksi mainonnan kautta. (Karusaari & Nylund 2010, 197.) Taloudelliseen laatuun vaikuttaa sekä asiakkaalle että palveluntarjoajalle tuleva hyöty. Jotta prosessi olisi kannattava, molempien on saatava rahalleen ja ajalleen vastinetta. (Kinnunen 2004, 125.)

Suosittelavaa on, että asiakkaiden kokemuksia ja palautetta kerättäisiin systemaattisesti ja eri menetelmiä hyödyntäen, jolloin tavoitetaan useampi asiakas ja saadaan monipuolisempaa palautetta kuin pelkästään yhdellä menetelmällä (Pesonen 2007, 47). Vaikka asiakaspalautetta kerättäisiinkin systemaattisesti, ei voida kuitenkaan koskaan tavoittaa jokaista asiakasta. Saatua palautetta tulee kuitenkin hyödyntää laadun kehittämisessä. Jokaiseen palautteeseen liittyy aina tunnetila, joka vaikuttaa palautteen sisältöön. Jos odotukset esimerkiksi hintatason ja laadun suhteen eivät kohtaa toisiaan, voi palaute olla sen mukaista. Usein hyvä laatu ja kallis hinta mielletään samaksi, jolloin halvalta hinnalta ei odotetakaan kovin korkeaa laatua. (Brännare ym. 2005, 78–79.)

Asiakaspalveluhenkilöstö on avainasemassa laadun varmistamisessa työskennellessään palvelutehtävässä. Esimerkiksi majoituspalveluissa kokonaislaatuun vaikuttavat kaikki palveluketjun eri vaiheiden työntekijät, mutta palvelun laatu kulminoituu usein vastaanotossa. (Baum & Kokkranikal 2006, 93; Brännare ym. 2005, 73.) Jokaisella työntekijällä on halu tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Arvostus ja palaute tehdystä työstä vaikuttavat työhyvinvointiin, ja heijastuvat sitä kautta palvelun laatuun. (Paasio 2003, 73.)

Palvelu on usein aineeton eli immateriaalinen, joten sen arviointiin liitetään usein palveluympäristöstä tehtävät havainnot ja mielikuvat (Kinnunen 2004, 115). Koska palvelu on aina myös vuorovaikutusta, palvelutilanteiden onnistumiseen vaikuttaa hyvin paljon henkilöstön palveluasenne ja ammattitaito. (Grönroos 2009, 100, 122.). Jokaisen oma henkilökohtainen kokemus on erilainen, joten palvelun laadulle ei ole olemassa mitään yksiselitteistä standardimääritelmää. Jokainen asettaa laadulle omat kriteerinsä. Palvelu koetaan yleensä sitä laadukkaampana, mitä paremmin se vastaa odotuksia ja tarpeita. Laadun kokeminen on siksi hyvin yksilöllistä.

Asiakkaat ovat tärkein ja olennaisin osa palveluyrityksen kannattavaa toimintaa. Tärkeintä on saada käytetylle rahalle ja ajalle vastinetta eli taloudellista hyötyä. Kiinteät kustannukset eivät katoa minnekään, vaikka maksavia asiakkaita ei olisikaan. (Brännare ym. 2005, 32, 72.) Maksavan asiakkaan päämääränä on saada myös rahoilleen vastinetta. Yleensä asiakkaalla on palvelusta tietty ennakkomielikuva, johon hän peilaa rahallista panostustaan. Palveluja ostetaan, jotta niistä saatava hyöty olisi rahallista panostusta merkittävämpi. (Rissanen 2005a, 47.)

### 3.1 Tutkimuksen tausta

Olen itse asiakkaana vaativa ja kriittinenkin, joten asiakkaan kokema palvelun laatu on lähellä sydäntäni. Matkustaminen yöpymisineen ja ruokailuineen on suhteellisen arvokasta, joten asiakas varmasti haluaa saada rahoilleen myös vastinetta. Palvelun laatu on haasteellinen, mutta äärimmäisen tärkeä osa asiakaspalvelua, joten halusinkin tutkia teemaa tarkemmin sekä maksavien asiakkaiden että työntekijöiden näkökulmasta. Esitin alustavan tutkimusehdotuksen Hotelli Rantakallan johtaja Paula Palolalle helmikuussa 2012.

Toimeksiantajan tieto tutkimustarpeesta ja aihepiiristä on usein tutkimusidean perustana – niin myös tässäkin tapauksessa. Tutkijana tehtävänäni on ollut täsmentää tutkimusongelmaa ja siitä johdettavia teoreettisia tutkimuskysymyksiä. (Vilka 2005, 45.) Tämän tutkimuksen viitekehukseen sisältyy muun muassa keskeisten termien sekä laatukäsitteen määrittelyä. Teoreettinen tieto tukee tutkimusta ja antaa tietoa myös niille, joille aihepiiri ei ole entuudestaan tuttu. Taustatutkimuksen avulla kysymykset ja niistä haluttava tieto voidaan rajata vastaamaan olemassa olevaa tarvetta. Kun kysymyspatteristo on valmis, täytyy vastausten kerääminen mieltä tarkoin. Tutkimusaineistoa voi saada joko keräämällä vastaukset itse tai delegoimalla tehtävä jollekin muulle. Saaduista vastauksista tehdään johtopäätökset, jotka joko tukevat tai kyseenalaistavat teoreettisen tiedon tai aikaisemmat tutkimukset. (Smith 2010, 39, 46.)

Helmikuun lopussa esitin opinnäytetyöni aiheen matkailun koulutusohjelmajohtaja Sirpa Soukalle. Saatuaani aiheen hyväksytyksi, aloitin viralliset neuvottelut Hotelli Rantakallan johtajan Paula Palolan kanssa maaliskuussa 2012. Sovimme, että tutkimus tehdään asiakastyytyväisyyskyselynä sekä hotelli- että ravintola-asiakkaille. Lisäksi halusin syventää aihetta ottamalla mukaan myös henkilöstön näkemykset asiaan heille suunnatun kysymyspatteriston avulla. Kaikki vastaukset annettiin nimettöminä, jolloin vastaajilla oli mahdollisuus tuoda esille kaikenlaisia mielipiteitä helpommin.

Tutkimukseni on tyypiltään survey-tutkimus, jossa tietoa kerätään strukturoidun kyselylomakkeen avulla sovittuna ajanjaksona (heinäkuu 2012) hotelli- ja ravintola-asiakkailta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 125). Työntekijät vastasivat kesä-heinäkuun aikana omiin kyselylomakkeisiinsa. Tulosten analysointiin otettiin mukaan kaikki saadut vastaukset, jotta saatiin mahdollisimman monipuolinen näkemys asiakkaiden kokemuksista.

### 3.2 Laatumittarin kehittäminen ja tutkimuksen käytännön toteutus

Saadun tutkimusaineiston avulla on tarkoitus selvittää asiakkaiden kokemaa palvelun laatua. Varsinaisten kyselylomakkeiden (LIITTEET 2 ja 3) laadinta oli monivaiheinen prosessi, johon käytin paljon aikaa. Aluksi tutustuin teoriaan ja hyvin erityyppisiin lomakkeisiin poimien niistä mielestäni hyviä kysymyksiä. Seuraavaksi laadin työn toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen ja toiveiden pohjalta sekä ravintola- ja hotelli-asiakkaille että myös työntekijöille tarkoitetut alustavat kyselylomakkeet.

Tässä tutkimuksessa käytetyt kysymykset ovat suoraan johdettavissa viitekehyksessä olevaan teoreettiseen tietoon. Palvelun laatua analysoidaan sen eri tekijöiden kautta, jolloin saadaan tarkempi kuva kokonaislaadusta. Vaihtoehtokysymykset kuvaavat koettua laatua kvantitatiivisesti, ja avoimet kysymykset tuovat kvalitatiivista tietoa. Avoimet kommentit kuvaavat myös odotetun laadun ja koetun laadun vastaavuutta. Näiden eri kysymysten analyysin kautta saadaan selville asiakkaiden kokema laatu kokonaisuudessaan, jolloin tulosten luotettavuus on parempi. Avoimessa palautteessa vastaaja voi tuoda esille sellaisia asioita, joita valmiilla kysymyksillä ei ole tiedusteltu.

Kyselylomakkeessa voi olla hyvin monen tyyppisiä kysymyksiä. Yleensä käytetään monivalintakysymyksiä, joihin vastaaminen on hyvin nopeaa ja vaivatonta. Niiden avulla saadaan yksiselitteisesti tulkittavaa tietoa. Lisäksi voidaan käyttää avoimia kysymyksiä, joilla vastaaja voi kirjata oman vastauksensa haluamassaan muodossa. Kolmas, hyvin yleisesti käytetty kysymystyyppi on nouseviin tai laskeviin asteikkoihin perustuvat kysymykset, joissa vastaaja valitsee omaa vastaustaan parhaiten kuvaavan väittämän. (Hirsjärvi ym. 2005, 187–189.) Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin kyselylomakkeessa kaikkia edellä mainittuja kysymystyyppejä, jotta saataisiin mahdollisimman kattavia vastauksia. Kysymystyyppien vaihtelu toi kyselylomakkeeseen myös rytmiä ja teki sen mielenkiintoisemmaksi vastata.

Kysymysten esitestausvaiheessa mietimme yhdessä työn ohjaajan Sirpa Soukan kanssa, miten kukin kysymys on tulkittavissa, ja miten hyvin sen avulla saa konkreettista tietoa. Näin saimme karsittua epäolennaiset kysymykset pois, ja lomakkeen muoto tuli selkeämmäksi. Kyselylomakkeessa käytettävien muuttujien tulee perustua tutkimuksen tavoitteisiin ja viitekehukseen, jotta niiden avulla saadaan selville tutkimuksen kannalta olennaista tietoa (Vilka 2005, 81). Hyväksytin kyselylomakkeet vielä Hotelli Rantakallassa.

Tutkimuksen avulla oli tarkoitus selvittää, millaisena asiakkaat kokevat saamansa palvelun ja sen laadun. Taustatiedoissa kysyttiin vastaajan ikää, sukupuolta ja perhemuotoa. Varsinaiset tutkimukselliset kysymykset liittyivät tiloihin, käytettyyn palveluun, palvelun joustavuuteen sekä palvelun laatuun. Kysymysten avulla tarkasteltiin myös henkilökunnan palveluhenkisyyttä ja asennoitumista asiakkaaseen, sillä myös ne vaikuttavat koettuun laatuun. Vastaavasti työntekijöiltä tiedusteltiin heidän käsitystään palvelusta ja sen laatuun vaikuttavista tekijöistä.

Kun kyselylomake oli muotoutunut jokaista osapuolta tyydyttäväksi, muokkasin kyselylomakkeet kopiointivalmiiksi toukokuussa 2012. Lomake oli kaksipuolinen ja A5-kokoa, joten sen vastaaminen oli helppoa. Otin samalla valmiiksi työntekijöille suunnatun kyselylomakkeen (LIITE 4). Kesäkuun 2012 lopussa kävin ottamassa sata kopiota sekä hotelli-että ravintola-asiakkaille tarkoitetuista kyselylomakkeista ja tein vastauksia varten palautuslaatikon. Heinäkuussa 2012 tutkimus käynnistyi ja tiedustelin sen toteutumista ajoittain. Hotellin henkilökunta sai minulta ohjeet kopioida tarvittaessa lisää lomakkeita, sillä tutkimusaikataulun oli koko heinäkuu 2012, jotta otanta olisi mahdollisimman kattava.

### **3.3 Tutkimusmenetelmät ja analysointitapa**

Tulosten analysointia varten voidaan valita perusjoukosta tutkimukseen mukaan kaikki havaintoyksiköt eli tehdään kokonaistutkimus. Toinen vaihtoehto on käyttää jotain otantamenetelmää ja valita perusjoukkoa edustava otos. (Vilka 2005, 78.) Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa kysymyspatteriston suunnittelu on hyvin tärkeää (Vilka 2005, 84), jotta saadaan selville tutkimuksen kannalta olennaisin tieto. Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä voidaan analysoida avoimia kysymyksiä, joiden kautta tutkittavaa asiaa voidaan ymmärtää laajemmin. (Vilka 2005, 49.)

Tulosten validiuden eli pätevyyden vuoksi analysoin kaikki palautetut vastaukset. Olen käyttänyt tutkimuksessa pääasiassa kvantitatiivista menetelmää, mutta kvalitatiivisen aineiston avulla on selvennetty numeraalisia tuloksia eli olen sijoittanut tulosten analysointiin avoimia kommentteja suorina lainauksina. Tällä tavoin asiakkaiden ääni nousee paremmin esille tutkimuksen analysoinnista. Tein tulosten analysointia varten Microsoft Excel-tilukkolaskentaohjelmalla analysointityökalun, jota voidaan hyödyntää myöhemmin mahdollisesti uutta tutkimusta tehtäessä.

Käytin tässä tutkimuksessa tulosten esittämisessä prosentiosuuksia, joiden avulla on helpompi hahmottaa saadut tulokset. Lisäksi olen havainnollistanut osaa kysymyksiä taulukoiden tai graafisten esitysten avulla. Avoimet kommentit on erotettu kursivoinnilla muusta tekstistä. Olen poiminut avoimia kommentteja niiden sisällön perusteella, jolloin myös hotelliasiakkaiden antamia ravintolapalvelua koskevia kommentteja on tukemassa ravintolapalveluista annettuja arvioita. Avoimien kommenttien avulla asiakkaiden palvelukokemus konkretisoituu paremmin. Kaikki avoimet kommentit ovat työn lopussa liitteenä (LIITTEET 6 ja 9).

### **3.4 Muita tutkimuksia aiheeseen liittyen**

Asiakkaan kokemaan palvelun laatuun liittyviä tutkimuksia on useita. Monessa tutkimuksessa tutkimustulokset ovat salaista tietoa, sillä ne sisältävät yrityksen sisäiseen laadunhallintaan liittyvää tietoa. Osa tuloksista on kuitenkin julkisia. Yhteistä näille tutkimuksille on se, että niissä on aina jotain yhtäläisyyttä vaikkakin aihepiiri tai organisaatio olisi eri.

Johanna Siiriäinen (2012) on tutkinut opinnäytetyössään laitoshuollon ja osaston henkilöstön välisiä suhteita ja niiden vaikutusta koettuun palvelun laatuun. Siiriäinen tulee tutkimuksessaan siihen tulokseen, että ammattitaidon lisäksi hyvä palveluasenne takaavat laadun. Yksi palveluasenteeseen vaikuttava tekijä on esimiehen antama kannustava palaute. Myös vastuun antaminen käytännön työhön luo motivaatiota. (Siiriäinen 2012, 32–33.)

Katja Palonen (2010) on tutkinut asiakkaan palvelupolun kehittämistä. Tutkimustulokset ovat osittain salaisia, mutta tärkeinä asioina esiin nousee asiakkaan palvelupolun merkitys piilevien toiveiden ja tarpeiden esille tuomisessa. Palonen painottaa myös palvelun ihmisläheisyyttä ja prosessien tehostamista, jolloin asiakas kokee saavansa laadukasta palvelua. Kun palvelu pelaa läpi koko prosessin, asiakas on myös valmis maksamaan palvelusta. (Palonen 2010, 48, 50–51.)

Hanna Isotalo (2002) on tutkinut kahvila-asiakkaiden kokemaa palvelun laatua. Tutkimuksessaan hän on etsinyt asiakaspalautteen kautta palvelun laadun suhteen ilmeneviä ongelmakohtia. Saatujen tulosten pohjalta voidaan organisaation toimintaa kehittää sekä ulkoisilta puitteilta että sisällöllisesti. Varsinaiset tutkimustulokset ovat salaisia ja vain yrityksen tiedossa olevia. (Isotalo 2002, 45.)

Leverin & Liljander (2006) ovat tutkineet vuorovaikutuksen merkitystä asiakkaiden laatu-kokemuksessa ja asiakasuskollisuudessa. Heidän päätelmänään on, että eri segmentteihin kuuluvat asiakkaat odottavat vuorovaikutukselta eri asioita ja painottavat sen merkityksen eri tavalla. Mitä varakkaammasta asiakkaasta on kyse, sitä enemmän hän odottaa saavansa laatua ja laadukasta palvelua. Koska tämä asiakasryhmä vaatii ja haluaa palvelua, heihin myös suhtaudutaan siten. Haasteena on, että palvelun laatu saadaan vastaamaan odotuksia. (Leverin & Liljander 2006, 17.)

Reeta Hammarén (2010) on tutkinut wellness-palveluiden asiakkaiden kokemaa palvelun laatua. Hammarén korostaa vuorovaikutuksen merkitystä tärkeänä osana asiakkaan palvelutilanteen laatua. Tutkimustulokset osoittavat, että asiakkaat arvottavat vuorovaikutuksen hyvin tärkeäksi. Asiakkaiden vastauksissa on noussut esiin myös ystävällisyys ja empaattisuus sekä palveluympäristön pienet yksityiskohdat ja niiden merkitys. (Hammarén 2010, 56, 59–60, 63.)

Laaksonen & Laaksonen (2009) ovat tutkineet palvelun laatua ja palveluprosessin kehittämistä. Heidän tutkimuksensa osoittaa sen, että sekä henkilökunnan käyttäytyminen että myös ulkoinen olemus vaikuttavat palvelukokemukseen. Tutkimus osoittaa myös sen, että henkilöstön tulee olla perillä koko palveluvalikoimastaan, jotta he pystyvät myymään lisäpalveluja asiakaspalvelutilanteen aikana. Myös tässä tutkimuksessa korostuu vuorovaikutuksen merkitys. (Laaksonen & Laaksonen 2009, 69–70.)

Tarja Huovinen (2003) on tutkinut palvelun laatuun ja sen johtamiseen liittyviä ongelmia Holiday Club Finland Oy:n kylpylähotelleissa haastatteleamalla työntekijöitä. Tutkimustulokset osoittavat, että työntekijät ja esimiehet kokevat henkilöstöpulan, kiireen ja tiedonkulan ongelmien vaikuttavan suoraan myös asiakkaiden kokemaan palvelun laatuun. Tutkimus vahvistaa, että perehdyttämisellä on suuri merkitys asiakaspalvelutyössä toimimisen laatuun. Tutkimustulosten analysoinnissa on avattu sekä työntekijöiden että esimiesten näkemyksiä. Työntekijöiden mielestä laadun tasaisena pitäminen on ongelmallista eri työvuoroissa. Lisäksi he kokivat, että asiakkaat ilmaisevat tyytymättömyyttään palvelun hinnasta työntekijöillä valituksina. Esimiehet painottavat muun muassa odotustilanteiden aikana tapahtuvan vuorovaikutuksen merkitystä palvelun laadussa. Huovinen esittää jatko-tutkimusaiheeksi palvelun laadun mittaamista. (Huovinen 2003, 60–63.)

#### 4 HOTELLI RANTAKALLA TUTKIMUSKOHTENA

Hotelli Rantakalla on toiminut Kalajoen Hiekkasärkillä jo 40 vuotta. Hotellin sijainti meren rannalla Hiekkasärkkäin korkeimmalla kohdalla takaa upeita elämyksiä vuodesta toiseen kaikkina vuodenaikoina. (Rantakalla 2012.) Vanhojen esitteiden sekä muun hotellin arkistoista löytyneen materiaalin ja Hotelli Rantakallan pitkäaikaisen johtajan, nykyään jo eläkkeellä olevan, Sisko Konun haastattelujen perusteella sainkin paljon arvokasta tietoa Rantakallan pitkästä historiasta.

Alun perin neljä yksityishenkilöä perusti Hotelli Rantakallan, mutta he myivät osuutensa myöhemmin Lomaliitolle. Motelli Rantakalla on avattu jo vuonna 1971. Varsinaisen hotellin avajaisia vietettiin 1.5.1972. Sain käsiini vanhan mainoksen avattavasta hotellista. Skannasin sen ja liitin mukaan tähän työhön (LIITE 1) muistona pitkästä historiasta. Hotelli Rantakalla siirtyi Lomaliiton konkurssin myötä jälleen yksityisomistukseen. Tällä hetkellä Hotelli Rantakalla kuuluu Finlandia Hotels -ketjuun. (Konu 2012, Rantakalla 2012.)

Hotelli Rantakallan toimintaa on kehitetty ja kiinteistöjä remontoitu vuosien saatossa. Rantakallassa on sekä hotellitason että motelli/campingtason majoitusta: hotellihuoneita, rivitalohuoneita, lomamökkejä ja viime kesänä valmistuneita huoneistoja. Lisäksi tarjolla on laadukkaita ravintolapalveluja. Hotelli Rantakalla on suosittu pikkujoulujen ja muiden tilaisuuksien, kuten kokousten ja häiden järjestämispaikka. Rantakallan keittiötä on kutsuttu vuosia Perämeren helmeksi. (Konu 2012, Rantakalla 2012.)

Hotelli Rantakallalle on tehty kaksi tutkimusta opinnäytetyönä vuonna 2008. Satu Lehto (2008) on tutkinut Rantakallan markkinointia ja mainontaa. Tavoitteena on ollut samalla luoda markkinointiin kehittämissuunnitelma. Lehto painottaa työssään ulkoisten puitteiden merkitystä markkinoinnin kannalta. Ulkoiset puitteet vaikuttavat myös asiakkaan muodostamaan käsitykseen laadusta. Lehto on kiinnittänyt tutkimuksessaan huomiota myös yrityksen nettisivuihin, joiden tulee olla myös laadukkaat. Asiakaspalvelun laadulla voidaan Lehdon mukaan pehmittää asiakkaan kokemuksia mahdollisista ulkoisista puutteista. Tutkimustuloksissa myös sisäinen markkinointi sekä henkilökunnan työtyytyväisyys nostetaan esille asioina, joilla on vaikutusta asiakkaiden kokemaan laatuun. (Lehto 2008, 33–35.)

Toinen Hotelli Rantakallalle tehty tutkimus on Leila Yypänahon (2008) tekemä kehittämissuunnitelma, jossa hän oman havainnointinsa tueksi on tutustunut alueen kaavasuu-  
ntelmiin. Lisäksi Yypänaho on myös haastatellut Kalajoen kaupungin päättäjiä, elinkei-  
noelämän vaikuttajia ja matkailun kehittäjiä. (Yypänaho 2008, 29–30.) Tutkimustulosten  
pohjalta on laadittu kehittämissuunnitelma, jossa tuodaan esille erilaisten tekijöiden vaiku-  
tus kokonaisuutena palveluun ja sen laatuun sekä alueen matkailulliseen markkina-arvoon.

Tämä tutkimus tukee ja syventää jo olemassa olevia tutkimuksia, jotka on tehty aiemmin  
Hotelli Rantakallalle. Lisäarvoa tuo se, että tässä tutkimuksessa on paneuduttu laatuun ja  
sen kehittämismahdollisuuksiin tarjoamalla sekä asiakaspalautteeseen pohjautuvia faktoja  
että myös sisäiseen koulutukseen ja laadunhallintaan koottua teoreettista tietopohjaa. Tässä  
tutkimuksessa palvelun laadun eri osatekijät on kirjattu kysymyksinä, jolloin vastaajat ovat  
voineet arvioida kaikkia palvelun laatuun vaikuttavia asioita erikseen. Tutkimus on mah-  
dollista tehdä uudelleen myöhemmin, jolloin saatavia tuloksia voidaan verrata nyt saatui-  
hin. Tutkimus voidaan toteuttaa myös vain joko hotelliasiakkaille tai ravintola-asiakkaille.

Palvelujen kuvaamisen avulla voidaan määritellä palvelun sisältö ja sen laadulliset tavoit-  
teet. Samalla voi ilmetä myös palvelujen kehittämistarpeita. Tavoitteena olisi, että toiminta  
olisi asiakassuuntaista ja saumatonta palvelua, jossa asiakas huomioitaisiin mahdollisim-  
man kokonaisvaltaisesti. Sama tavoite on myös tässä palvelun laadun tutkimuksessa.

#### **4.1.1 Hotellianalyysi**

Hotelliasiakkaille oli muotoiltu kyselylomake (LIITE 2), jossa tiedusteltiin taustakysymys-  
ten lisäksi kokemuksia saadusta palvelusta. 54 asiakasta oli vastannut tutkimukseen. Vas-  
taajista suurin osa eli 27,27 % oli 36–45 -vuotiaita. Seuraavaksi eniten oli 46–55 -vuotiaita  
(24,24 %). 15,15 % vastaajista oli 26–35 -vuotiaita ja 12,12 % yli 66-vuotiaita.

Usein asiakaspalautekyselyihin vastaavat helpommin naiset. Näin oli myös tässä tutkimuk-  
sessa, sillä 66,67 % vastaajista oli naisia. Taustakysymyksissä tiedusteltiin myös asuin-  
paikkakuntaa. Vastaajat olivat eri puolilta Suomea, joten erilaiseen palvelutasoon tottuneita  
asiakkaita on hyvin haarukoituna tähän tutkimukseen. Taulukossa 1 on esitetty vastaajien  
asuinpaikkakunnat.

TAULUKKO 1. Hotelliasiakkaiden asuinpaikkakunnat

Asuinpaikkakunta	Vastaajia
Espoo	2
Haapajärvi	1
Haukipudas	1
Helsinki	3
Hyvinkää	1
Hämeenkyrö	1
Ikaalinen	1
Janakkala	1
Jyväskylä	4
Korsholm	1
Kuopio	1
Loppi	1
Nokia	1

Asuinpaikkakunta	Vastaajia
Orivesi	1
Oulu	1
Padasjoki	1
Pori	1
Raahe	1
Rauma	1
Rovaniemi	1
Savonlinna	1
Siilinjärvi	1
Tampere	1
Tornio	1
Valtimo	1
Vöörä	1

Kysymykset 4-7 liittyivät viipymään ja majoitukseen. Valtaosa eli 72,73 % vastaajista oli majoittunut Hotelli Rantakallassa yhden yön. Vastaajista 18,18 % oli ollut kaksi yötä ja 9,09 % kolme tai enemmän. Kalajoki onkin usealle lomailijalle välietappi matkalla pohjoiseen tai etelään.

Pariskuntia vastaajista oli 45,45 % ja lapsiperheitä 36,36 %. Ystävien kanssa oli liikkeellä 12,12 %. Kukaan vastaajista ei ollut työmatkalla tai liikkeellä yksinään. Majoitusvaihtoehtokseen 42,42 % vastaajista ilmoitti hotellihuoneen. Saman verran oli yöpynyt uudessa Hiekkasärkkäin Timantissa.

Vaikka tutkimus oli alun perin tarkoitettu toteuttaa vain hotellitason majoittujille, oli lomakeita saanut myös sekä rivitalossa tai mökeissä majoittuneet. Heitä oli yhteensä 12,12 % vastaajista. Motellitason majoittujilta oli tullut pettynyttä palautetta:

*”Netistä majoitusta varatessa ei ollut selvästi ilmoitettu, että huone olikin rivitalomotelli. Saimme kuitenkin huoneen vaihdettua Timanttiin. Se oli oikein hieno ja upea näköala!”*

*”Mökin takapihaa ei ole varmaan tänä vuonna siivottu. Keräsin sieltä kassillisen tumppeja, pullonkorkkeja, ilotulitteiden jämiä ja mm. partakoneen. Saa kunnon sossufiiliksen kun päästää lapsen sinne. Siivosin siis vapaaehtoisesti omistamaanne kohdetta.”*

*”Matot on pesty viimeksi joskus talvisodan aikaan. Rullasimme ne pois matkamme ajaksi.”*

Suurin osa vastaajista (69,7 %) ei ollut aiemmin käynyt Hotelli Rantakallassa. 30,3 % vastaajista oli käynyt aiemminkin. Kysymyksessä 8 tiedusteltiin, miksi vastaajat olivat valinneet juuri Hotelli Rantakallan. Liitteessä 5 on listattuna annetut vastaukset.

*”Halusimme tasokkaan ja laadukkaan loman”*

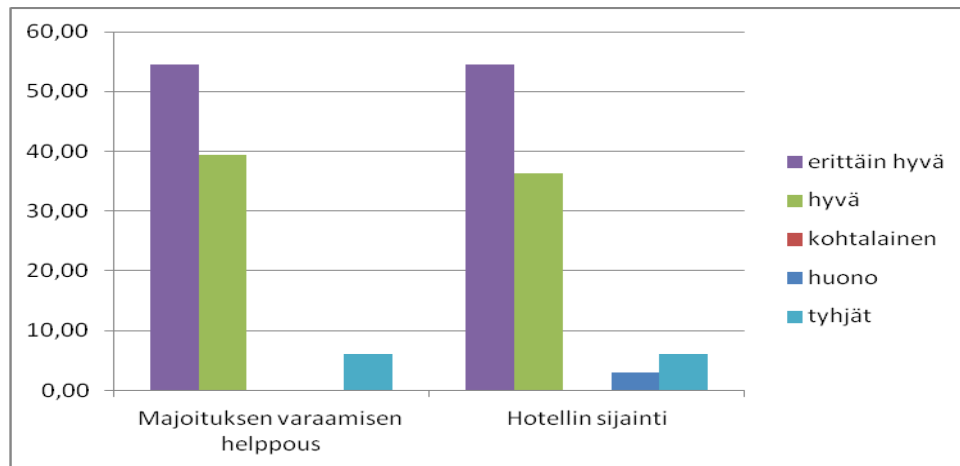
*”Halusimme laadukasta majoitusta upealla näkymällä.”*

*”Pieni, kodikas, viihtyisä.”*

*”Bra information på internet.”*

Valintakriteerejä olivat tuttavien suosittelu, aikaisempi kokemus, netistä saatu informaatio, nopea aikataulu, halpa, hyvä palvelu, hyvä sijainti, matkan varrella, merinäköala, kauniilla paikalla, vapaata majoitustilaa tai perusteluna oli yksinkertaisesti hyvä tai erittäin hyvä.

Kysymyksessä 9 tarkasteltiin palvelun laatua yksityiskohtaisemmin vaihtoehtokysymysten avulla. Eri vaihtoehtoja pyydettiin arvioimaan asteikolla erittäin hyvä / hyvä / kohtalainen / huono. Kuviossa 3 on esitetty pylväsdiagrammin avulla asiakkaiden vastaukset majoituksen varaamisen helppouteen ja hotellin sijaintiin.



KUVIO 3. Majoituksen varaaminen ja hotellin sijainti

Majoituksen varaamisen helppous sai hyvän arvioinnin 39,39 % vastaajalta ja erittäin hyvän 54,55 % vastaajalta. Hotellin sijaintia piti huonona 3,03 %, hyvänä 36,36 % ja erittäin hyvänä 54,55 % vastaajista. Eräs mökkimajoituksen varanneista kritisoi avoimessa palautteessa sijaintia, joka ei ollutkaan rantaviivan tuntumassa. Ilmeisesti hän oli tehnyt johtopäätöksensä mökin nimen – Merimaisema – perusteella.

*”Se ei varsinaisesti ole merinäköala, jos yläkerran ikkunan yläreunasta näkee pienen kaistaleen sinistä.”*

Hotellin viihtyisyyden arvioi huonoksi 3,03 %, kohtalaiseksi 24,24 %, hyväksi 36,36 % ja erittäin hyväksi 30,30 %. Hotellin siisteyttä piti huonona 12,12 %, kohtalaisena 18,18 %, hyvänä 24,24 % ja erittäin hyvänä 39,39 % vastaajista. Kuviossa 4 on kuvattu arviot graa-

fisena esityksenä. Ohessa on asiakkaiden antamaa sanallista palautetta. Liitteessä 6 on listattuna lisää avoimia kommentteja, joista ilmenee vastaajien ajatuksia viihtyisyyteen ja siisteyteen liittyen.

*”Edellisen asukkaan kalsarit löytyivät sängyn alta!  
Olivat odottamassa seuraavaa toivottavasti siivojaa!”*

*”Vaikka majoituimmekin rivitaloilla, jotka ovat ”motellitasoa”,  
niin siisteydestä ei silti pitäisi tinkiä.”*

*”WC:n seinät olivat todella likaiset (tahroja siellä täällä)  
ja huoneessa oli hyvin tunkkainen haju.”*

*”Yleinen siisteys ei ollut kovin hyvä.”*

*”Huoneet kamalan kuumat ja vanhanaikaiset!”*

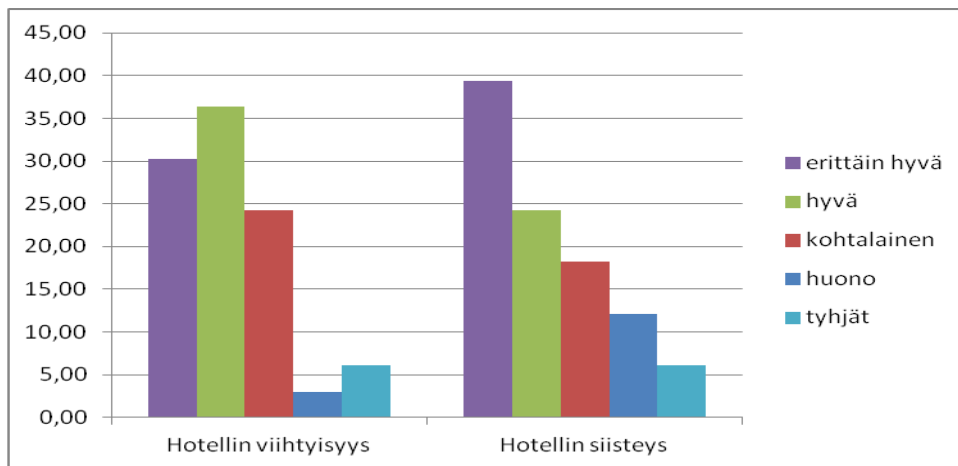
*”Mycket snygga rum!!!”*

*”Tent, välinrett!”*

*”Laadukas ja hieno huoneisto.”*

*”Mainio näköala huoneistosta.”*

*”Hotellin uudistuminen hyvää.”*



KUVIO 4. Hotellin viihtyisyys ja siisteys

Hotellin varustelutaso oli huono 15,15 %, kohtalainen 30,30 %, hyvä 30,30 % ja erittäin hyvä 18,18 % vastaajan mielestä. Näihin kysymyksiin kaksi vastaajaa ei ollut kertonut mielipidettään. Jokaisella asiakkaalla on tietty ajatus, jollaiseksi hän hotellin varustelutason mieltää. Jos todellisuus poikkeaa kovasti siitä mielikuvasta, joka asiakkaalla on, hän kokee tulleen petetyksi. Myös aikaisemmat kokemukset jostain toisesta paikasta voivat vaikuttaa ennakko-odotuksiin.

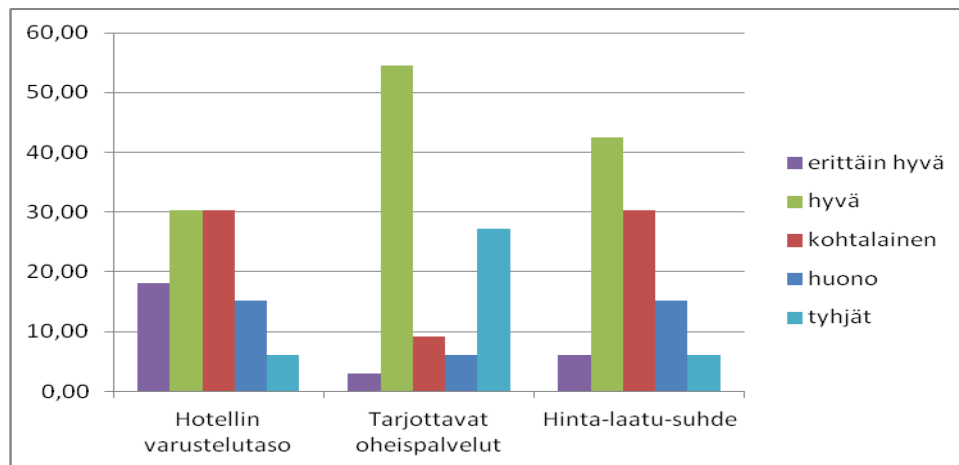
*”Meille huone myytiin sviittinä, joka ei todellakaan ole kuin Standard-huone.  
Tervetuloa katsomaan Savonlinna Seurahuoneen sviitti.  
Tiedän asioista, koska itsekin olen ollut hotellissa töissä.  
Huone normaali perushuone 2 hengen huone tämän päivän tasolla!”*

Oheispalvelujen mieltäminen hotellin palvelutarjontaan voi jäädä vajaaksi, jos henkilökunta ei mainosta niitä asiakkaalle riittävästi. Tarjottavia oheispalveluja piti huonona 6,06 %, kohtalaisena 9,09 %, hyvänä 54,54 % ja erittäin hyvänä 3,03 % vastaaja. Peräti 27,27 % ei ollut kertonut mielipidettään tai he eivät tienneet oheispalvelujen tarjonnasta. Tähän kannattaisi kiinnittää huomiota, sillä asiakkaiden kokonaisvaltainen palvelu on yksi niistä asioista, joka voi vaikuttaa asiakkaan kokemaan palvelun laatuun.

Asiakkaita pyydettiin arvioimaan myös Hotelli Rantakallan hinta-laatu -suhdetta. Huonona sitä piti vastaajista 15,15 %. Kohtalaiseksi hinta-laatu -suhteen arvioi 30,30 % ja hyväksi 42,42 % vastaajaa. Vain 6,06 % arvotti hinta-laatu -suhteen erittäin hyväksi. Kuviossa 5 on kuvattu pylväsdiagrammin avulla annetut arviot varustelutasoon, oheispalveluihin ja hinta-laatu -suhteeseen. Liitteessä 6 on näihin liittyviä avoimia kommentteja.

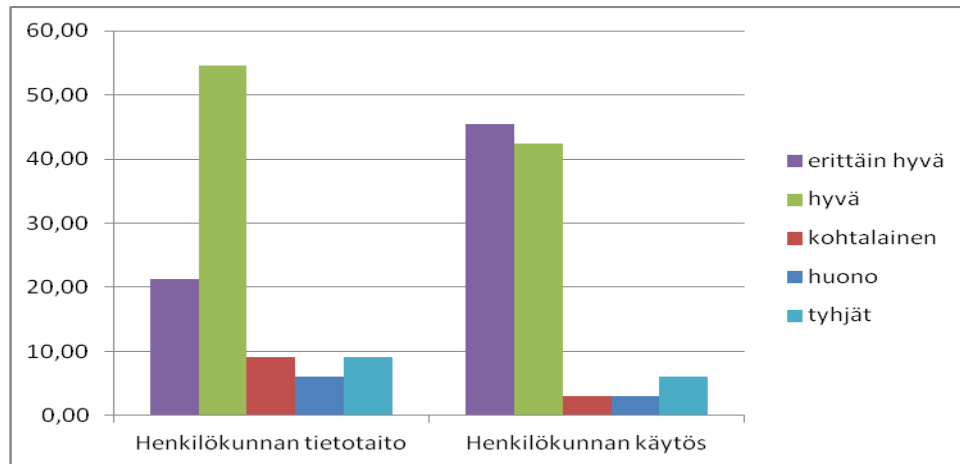
*”Nettikuvat huoneesta ei vastaa todellisuutta -> asiakkaan aliarviointia.”*

*”Harvoin näkee noin vanhaa telkkaria.”*



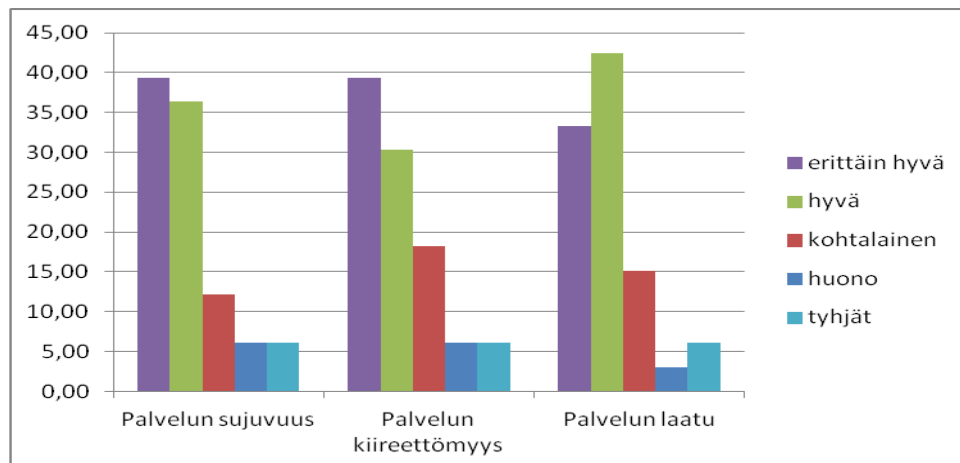
KUVIO 5. Varustelutaso, oheispalvelut ja hinta-laatu -suhde

Henkilökunnan tietotaito oli huono 6,06 %, kohtalainen 9,09 % ja erittäin hyvä 21,21 % vastaajan mielestä. Hyvänä henkilökunnan tietotaitoa piti 54,54 % vastaajaa. Tietotaitoon vaikuttaa se, miten hyvin asiakkaan kysymyksiin ja mahdollisiin ongelmiin löydetään vastaukset. Henkilökunnan käytös oli huonoa 3,03 %, kohtalaista 3,03 %, hyvää 42,42 % ja erittäin hyvää 45,45 % vastaajan mielestä. Usein kohteliaisuus, hymyily ja asennoituminen asiakkaaseen peilataan joko hyvänä tai huonona käytöksenä. Kuviossa 6 on havainnollistettu asiakkaiden arvioita henkilökunnasta pylväsdiagrammin avulla.



KUVIO 6. Arviot henkilökunnasta

Seuraavaksi tiedusteltiin palvelukokemukseen liittyviä asioita. Nämä arviot on kuvattu graafisesti kuviossa 7. Pääosin arviot ovat hyviä tai erittäin hyviä, mutta myös huonoja tai kohtalaisia arvioita on tullut jonkin verran. Liitteessä 6 on kirjattuna myös näihin liittyviä avoimia kommentteja.



KUVIO 7. Palvelukokemuksen arviointi

Palvelun sujuvuus oli huono 6,06 %, kohtalainen 12,12 %, hyvä 36,36 % ja erittäin hyvä 39,39 % vastaajan mielestä. Mahdollisten ongelmatilanteiden ratkaiseminen luo kuvan palvelun sujuvuudesta. Jos asiakas joutuu odottelemaan mielestään liian pitkään, hän kokee palvelun sujuvuuden tai kiireettömyyden heikkona. Palvelun kiireettömyyden arvioi hyväksi 30,30 % ja erittäin hyväksi 39,39 % vastaajaa. Huonona sitä piti 6,06 % ja kohtalaisena 18,18 % vastaajista. Palvelun laatua yleisesti piti huonona 3,03 % vastaajaa, kohtalaisena 15,15 %, hyvänä 42,42 % ja erittäin hyvänä 33,33 % vastaajista.

*”Viikko majoituttu, ei huolehdittu wc-papereista, roskiksien tyhjennyksestä, saatikka että olisi yhden kerran imuroitu huone.”*

*”Sujuvaa palvelua pika-aikataulusta huolimatta.”*

Lopuksi vastaajien oli mahdollista antaa avointa palautetta (LIITE 6). Hotellivieraista melko moni antoi palautetta myös ravintolapalveluista. Valitettavan moni antoi risuja, mutta toki hyvääkin palautetta tuli. Timantin varustelutasoon tuli palautetta, jota on mahdollista hyödyntää jatkossakin. Nyt huoneistot olivat vasta otetut käyttöön, joten niissä oli jonkin verran ”uutuuden kankeutta”.

*”Plussaa todella hyvällä maulla sisustetut huoneet.”*

*”Hade önskat åtminstone plastmuggar i rummet.”*

*”Pientä hiomista/hienosäätää huoneen varustelussa.”*

*”Hotellikirjaa ei vielä ollut.”*

*”Aamupalalla klo 9:15 jälkeen asiakkaiden keskinäisiä katseita, todellakin vajaista jopa tyhjistä tarjottimista.”*

Kielitaito on yksi tärkeimmistä asioista, joihin asiakkaat kiinnittävät huomiota. Hyvää palvelua on se, että asiakasta pystytään palvelemaan suomen lisäksi englanniksi tai ruotsiksi. Tähän kannattaisi kiinnittää enemmän huomiota jo rekrytointivaiheessa.

*”Personalen borde kunna svenska!”*

*”Vissa i personalen kunde inte betjäna på svenska.”*

Avoimen palautteen kautta asiakkaat ovat tuoneet julki tuntojaan ja ajatuksiaan spontaanisti. Toki kaikki eivät tätä mahdollisuutta ole käyttäneet, mutta aika moni. Parannettavaa tai kehitettävää oli löytynyt enemmän kuin hyviä asioita. Toisaalta hyvien asioiden pitäisi olla itsestään selvyys, kun puhutaan laadusta. Asiakas haluaa rahoilleen vastinetta. Annettu palaute ei toki ole kaikkien mielipide, mutta tämä tutkimus antaa suuntaa sille, minkälaisena asiakkaat Hotelli Rantakallan näkevät ja kokevat tällä hetkellä. Paljon parannuksia on jo tehty, mutta vielä on toki varaa kehittää.

#### **4.1.2 Ravintola-analyysi**

Ravintola-asiakkaille oli muotoiltu vastaava oma kyselylomakkeensa (LIITE 3). Vastauksia saatiin yhteensä 33. Kyselylomakkeessa tiedusteltiin taustakysymysten lisäksi kokemuksia ruokalistasta ja ruoka-annoksista sekä saadusta palvelusta. Lisäksi asiakkailla oli mahdollisuus antaa palautetta vapaasti. Olen liittännyt avoimia kommentteja tukemaan muidenkin kysymysten vastauksia. Kaikki avoimet kommentit ovat luettavissa liitteestä 9.

Myös hotelliasiakkailta on tullut palautetta ravintolatoiminnasta. Myös näitä kommentteja on lomitettu muiden kysymysten kohdalle. Hotelliasiakkaiden avoimet kommentit on lisätty työn loppuun liitteeseen 6.

Aluksi vastaajilta tiedusteltiin tutkimuksellisesti tärkeitä taustatietoja (kysymykset 1-3). Vastaajista suurin osa (29,63 %) oli 36–45 -vuotiaita. Toiseksi eniten vastaajia oli ikäryhmässä 46–55 vuotta (14,81 %). Vähiten vastaajia oli ikäluokissa 19–25 vuotta ja 26–35 vuotta (molemmissa 3,7 %). Vastaajien sukupuolijakauma oli 40,74 % naisia ja 37,04 % miehiä. Loput eivät olleet vastanneet kysymykseen. Tiedusteltaessa asuinpaikkakuntaa, saatiin hajontaa laajalti ympäri Suomen ja jopa ulkomaille. Taulukossa 2 on kuvattu vastaajien asuinpaikkakunnat. 11 vastaajaa ei kertonut asuinpaikkaansa.

TAULUKKO 2. Vastaajien asuinpaikkakunta

Asuinpaikkakunta	Vastaajia	Asuinpaikkakunta	Vastaajia	Asuinpaikkakunta	Vastaajia
Espoo	2	Mikkeli	1	Saarijärvi	1
Helsinki	1	Mustasaari	1	Seinäjoki	1
Hyvinkää	1	Mynämäki	1	Sotkamo	1
Joroinen	1	Mänttä-Vilppula	1	Tornio	4
Jyväskylä	2	Nokia	1	Vaasa	1
Kalajoki	2	Norja	1	Valtimo	1
Kemi	1	Nummela	2	Virrat	1
Kiiminki	1	Oulainen	2	Vääksy	1
Kokkola	1	Pieksämäki	1	Vörå	1
Laukaa	1	Puolanka	1	Ylivieska	5

Neljännessä kysymyksessä tiedusteltiin matkaseuraa. Valtaosa eli 35,19 % oli liikkeellä pariskuntana. Lapsiperheitä oli seuraavaksi eniten eli 14,81 %. Yksi vastaajista oli työmatkalla ja 11,11 % joko yksin tai ystävien kanssa. Reilu neljännes (25,93 %) ei vastannut kysymykseen lainkaan.

Ruokalistaan, ruoka-annoksiin ja ravintolan toimintaan liittyvien kysymysten tavoitteena oli saada tietoa ruokalistan suunnittelun avuksi. Kun vastaajilta tiedusteltiin tilaustapaa, miltei puolet kertoi käyttäneensä tavallista ruokalistaa (46,30 %). Kesän ajan testikäytössä olleelta sähköiseltä ruokalistalta oli tilannut 11,11 % vastaajista. Loput olivat jättäneet ky-

symyksen avoimeksi. Kysymyksessä 6 tarkennettiin mielipiteillä sähköisestä ruokalistasta niiltä, jotka sitä olivat käyttäneet. Liitteessä 7 on kirjattu kaikki kommentit. Pääosin sähköinen ruokalista koettiin myönteisenä ja nykyaikaisena:

*”Mahtava ja uutta täällä.”*

*”Se on tätä aikaa.”*

*”Selkeä näyttö.”*

*”Kielet plussaa.”*

Ihan kaikki eivät olleet tyytyväisiä, vaan kokivat listan kalliina tai heille ei ollut tarjottu koko listaa. Erään lapsiperheen kokemus oli:

*”Tilaamisesta ei meinannut tulla mitään, kun lapset leikki vehkeellä.”*

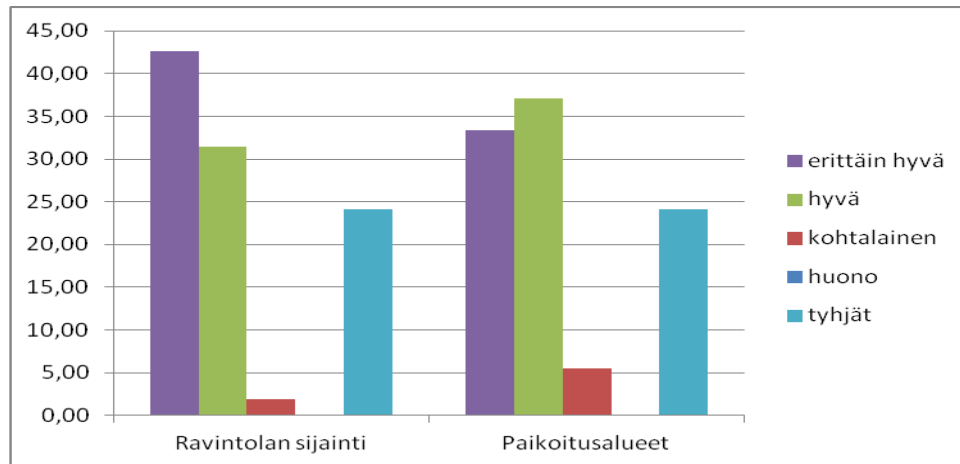
Kysymyksessä 7 tiedusteltiin, mitä vastaajat olivat tilanneet ruokalistalta ja olivatko he olleet tyytyväisiä saamaansa annokseen. Vastaajista kuusi oli tilannut kalaa, neljä pihvin ja yksi porotaskun. Muita tilauksia olivat pitsa, salaatti, limu ja hampurilaiset. Liitteessä 7 on listattu tarkemmin mitä asiakkaat ovat tilanneet ja mitä terveisiä he ravintolalle antavat. Suurin osa oli ollut tyytyväinen saamaansa annokseen, mutta hinta-laatu/määrä-suhde sai erään asiakkaan kommentoimaan:

*”Pieni hintaansa nähden, enemmän ruokaa rahojen vastineeksi.”*

Kysymyksen 8 avulla haluttiin selvittää, miten nykyinen ruokalista vastaa asiakkaiden toiveisiin ja miten sitä voisi kehittää. Liitteessä 8 on listattuna kaikki saadut vastaukset. Useampi vastaaja toivoi jotain kevyempää vaihtoehtoa, kuten salaatteja tai pikkusuolaisia. Moni koki listan olevan hyvän, eikä kaivannut muutosta.

Asiakkaan kokemaan palvelun laatuun pureuduttiin tarkemmin kysymyksessä 9, jossa palvelu-käsite oli pilkottu pienempiin osatekijöihin. Eri vaihtoehtoja pyydettiin arvioimaan asteikolla erittäin hyvä / hyvä / kohtalainen / huono. Usein tämän tyyppisissä kysymyksissä valitaan keskimmäinen vaihtoehto. Nyt vaihtoehtoja oli tarkoituksella neljä, jolloin vastaaja joutui valitsemaan eri mahdollisuuksista omaa kokemustaan parhaiten kuvaavan arvion. Osaan kysymyksistä ei ollut vastattu, joten tyhjien määrä oli keskimäärin noin neljännes tai hieman enemmän.

Ravintolan sijainti koettiin erittäin hyväksi (42,59 %) tai hyväksi (31,48 %). Sijaintia ei pitänyt huonona kukaan vastaajista. Paikoitusalueen koki hyväksi 37,04 % ja erittäin hyväksi 33,33 % vastaajista. Nämä vastaukset on kuvattu kuviossa 8 pylväsdiagrammilla.



KUVIO 8. Sijainti ja paikoitusalueet

Ravintolan viihtyisyys sai erittäin hyvän arvioinnin 24,07 %:ssa ja hyvän 33,33 %:ssa vastauksista. Kohtalaiseksi viihtyisyyden koko 18,52 %. Ravintolan siisteyttä piti huonona 1,85 %, kohtalaisena 12,96 %, hyvänä 40,74 % ja erittäin hyvänä 18,52 % vastaajista. Kuviossa 9 on tulokset graafisessa muodossa. Avointa palautetta tuli hyvin erilaista (LIITE 9).

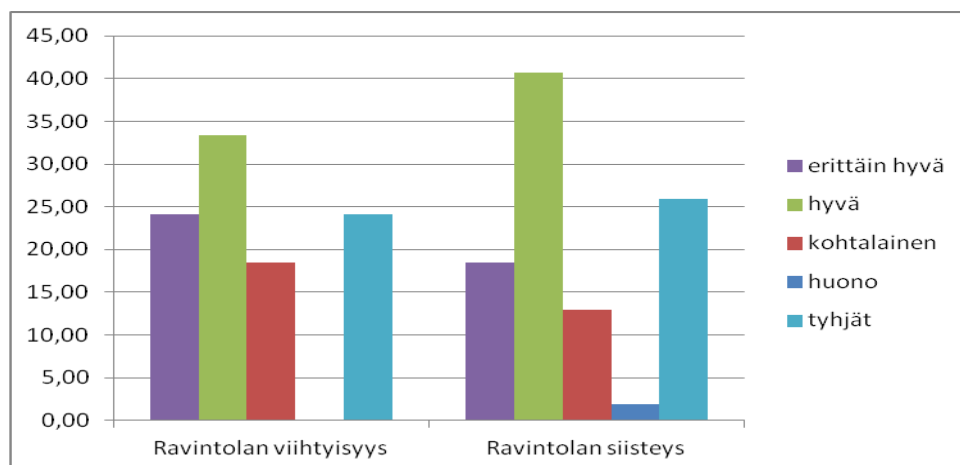
*”Sympaattinen retromeininki.”*

*”Ehkä pieni pintaremontti olisi paikallaan.”*

*”Nuhruisen oloinen paikka.”*

*”Kiitos toimivuuden parantamisesta.”*

*”Puitteet hyvät, mutta päivitystä yleisilmeeseen ja siisteyteen.”*



KUVIO 9. Ravintolan viihtyisyys ja siisteys

Vastaajista 42,59 % piti Hotelli Rantakallan ruokalistaa monipuolisena. Kohtalaisena sitä piti 11,11 % ja erittäin hyvänä 14,81 %. Annosten koko oli vastaajien mielestä joko hyvä (29,63 %) tai erittäin hyvä (29,63 %). Hinta-laatu -suhteen koki huonoksi 1,85 %, kohtalai-

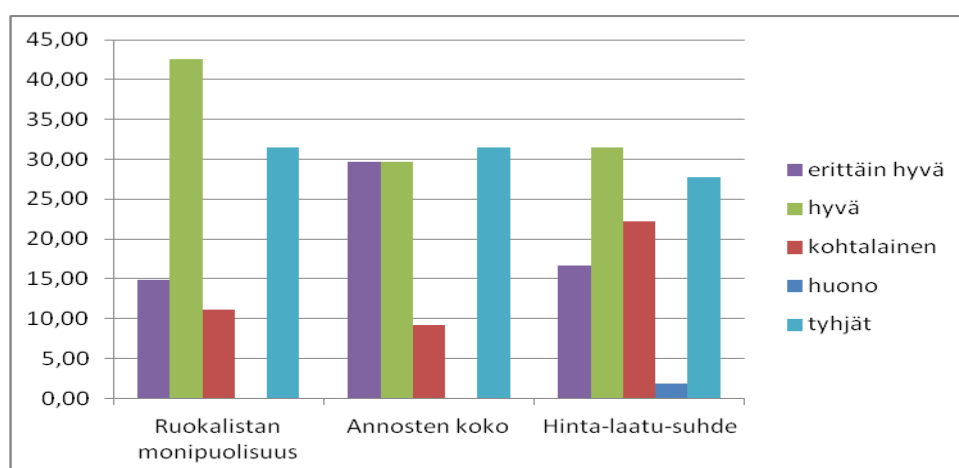
seksi 22,22 %, hyväksi 31,48 % ja erittäin hyväksi 16,67 % kysymykseen vastanneista. Kuviossa 10 on esitetty pylväsdiagrammin avulla annetut arviot ruokalistaan liittyviin kysymyksiin. Avoimissa kommentteissa oli hyvin paljon kriittistä palautetta (LIITE 9).

*”Ruoka-annokset pieniä, ei vastaa hintaa.”*

*”Aamupala voisi olla monipuolisempi esim. munakokkelia ja leikkeitä lisää.”*

*”Aamupala oli suppea. Tarjolla ei ollut edes tuoremehua!”*

*”Gluteeniton ja maidoton ruokavalio oli tilattu ennakkoon, mutta silti kaikki piti pyytää erikseen ja oli aika keuhko suorastaan huono! Hinta-laatusuhde ala-arvoinen!”*



KUVIO 10. Ruokalistaan liittyvät kysymykset

Henkilökunnan ammattitaitoa piti huonona 1,85 %, kohtalaisena 5,56 %, hyvänä 35,19 % ja erittäin hyvänä 27,78 % vastaajista. Asiakkaiden arvioissa ammattitaitoa, siihen liitetään usein myös kielitaito. Henkilökunnan käytös sai hieman paremmat arvioinnit. Huonoa käytös oli 1,85 %:n mielestä ja kohtalaisena sitä piti 3,7 % vastaajista. Käytös oli hyvä 29,63 % ja erittäin hyvä 38,89 % mielestä. Sekä ravintola-asiakkaat että hotelliasiakkaat antoivat avointa palautetta tähän liittyen (LIITTEET 6 ja 9). Asiakaspalvelutilanteessa on äärimmäisen tärkeää olla hymyilevä ja ystävällinen, jolloin asiakas kokee olevansa tärkeä. Kuviossa 11 on esitetty annetut vastaukset graafisesti.

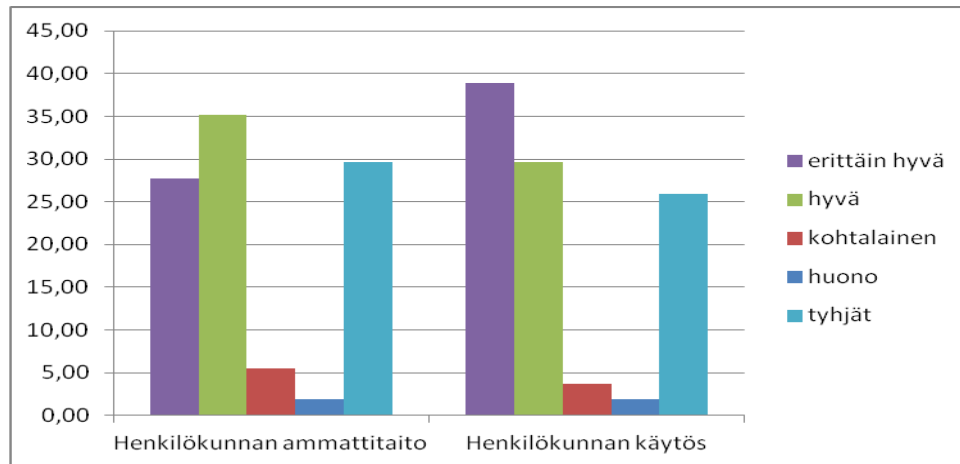
*”Ruokaravintolan palvelu ei hyvää.”*

*”Tyttö, jolla on \*\*\*, ei ollut miellyttävä.”*

*”Baarityöntekijä ei ollut kovin iloinen.”*

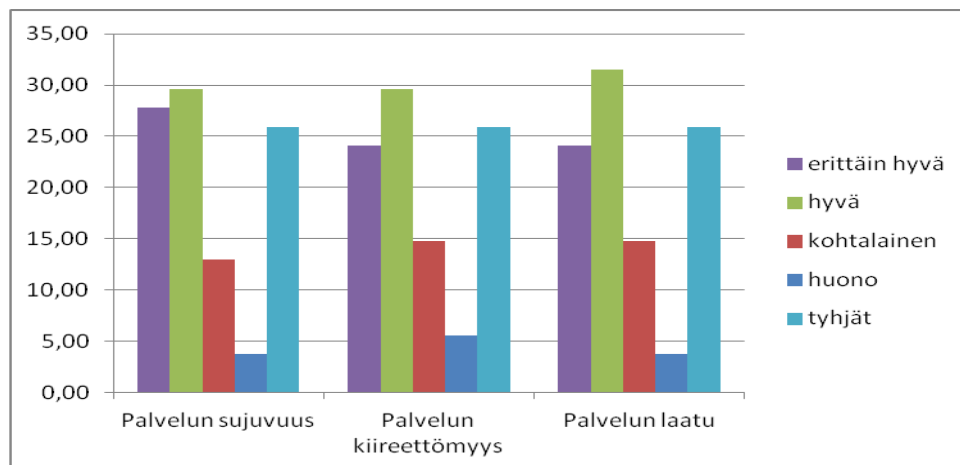
*”Erinomaiset tarjoilijat 10+.”*

*”Henkilökunta erittäin ystävällinen ja asiansa osaava.”*



KUVIO 11. Henkilökunnan ammattitaito ja käytös

Palvelutapahtumaan liittyviä kysymyksiä oli kolme. Niihin annetut vastaukset on kuvattu pylväsdiagrammin avulla kuviossa 12. Lisäksi avoimet kommentit tukevat näitä kysymyksiä ja niihin annettuja arvioita (LIITTEET 6 ja 9).



KUVIO 12. Asiakkaiden arviot palvelun laadusta

Palvelun sujuvuus oli erittäin hyvä 27,78 %:n ja hyvä 29,63 %:n mielestä. Huonona sitä piti 3,7 % ja kohtalaisena 12,96 % vastaajista. Palvelun kiireettömyys sai heikommat arvioinnit, sillä 5,56 % piti sitä huonona ja kohtalaisena 14,81 %. Vastaajista valtaosa koki saaneensa kiireetöntä palvelua, sillä hyvän antoi 29,63 % ja erittäin hyvän 24,07 % vastaajista. Ilmeisesti palautetta oli annettu kiireisenä hetkenä, sillä monta kommenttia tuli henkilökunnan määrään liittyen (LIITTEET 6 ja 9).

*”Asiakasmääriin nähden henkilökuntaa olisi tarvittu ainakin puolet enemmän.”*

*”Asiakkaalle tuli vaivaantunut olo, eikä kehdannut enää vaivata henkilökuntaa.”*

*”Olimme illalla tulossa syömään, mutta emme jaksaneet odotella.”*

Lopuksi tiedusteltiin yleensä palvelun laatua. Vastaajista 3,7 % piti laatua huonona, kohtalaisena 14,81 %, hyvänä 31,48 % ja erittäin hyvänä 24,07 %. Laatukokemukseen vaikuttaa monet asiat, joihin kaikkiin ei voida vaikuttaa. Palveluun ja palveluympäristöön voidaan ja pitääkin tehdä muutoksia, jos niissä on puutteita laadullisesti.

*”70-lukulainen palvelutaso, laadun varmistus tuntuu puuttuvan.”*

Viimeisessä kysymyksessä sana oli vapaa eli vastaajat saivat antaa avointa palautetta kokemuksistaan. Palautetta oli hieman joka lähtöön. Risuja tuli eniten aamiaiseen liittyen. Hotelliasiakkaat antoivat siitä katkeraakin palautetta, sillä aamiainen on tärkeä osa majoitumista. Myös henkilökunnan määrää ja pöytien siisteyttä kritisoitiin. Annettu palaute on kokonaisuudessaan liitteissä 6 ja 9. Ohessa muutamia kommentteja, jotka kuvaavat asiakkaiden kokemuksia. Erityisesti näihin avoimen palautteen kautta tullessiin epäkohtiin kannattaa puuttua mahdollisimman nopeasti, sillä ne heikentävät koettua palvelun laatua.

*”Aamupalalla 6.7. taisi olla kiire tarjoilijalla ja keittiöllä: kananmunat ja tuore leipä (leikatava) loppui.”*

*”Ei pitäisi joutua itse siivoamaan aamiaispöytänsä. Ruokalassa ok, mutta ei ravintolassa.”*

*”Liian vähän henkilökuntaa kiireisessä illassa.”*

*”Tarjoilijat eivät ehtineet siivoamaan ja puhdistamaan (=pyyhkimään) pöytiä edellisten asiakkaiden jäljiltä, vaikka muuten parhaansa yrittivät.”*

*”Liian vähän henkilökuntaa tuntui olevan pe-iltana, likaiset astiat lojuivat pöydissä.”*

*”2 tarjoilijaa + 1 kokki? Ei ehdi palvella jos ravintola on täynnä.”*

*”Pöytiin tarjoilu puuttuu.”*

Avoimessa palautteessa tuli esille myös toiveita erilaisiin oheispalveluihin ja juomien pöytäntarjoiluun. Henkilökunnan määrä vaikuttaa toki siihen mitä ja miten ravintola voi palvella asiakkaita. Kun vuorossa on asiakasmäärään suhteutettuna liian vähän työvoimaa, asiakkaat joutuvat pakostakin odottamaan. Silloin erityisesti henkilökunnan käyttäytyminen ja palveluasenne sekä hymy voivat olla ratkaisevia asiakkaan palvelukokemuksen muodostumisessa.

Ravintolan asiakasmäärää on hyvin vaikea ennakoida, sillä jokainen päivä on erilainen. Toisaalta työvuorot tehdään aina etukäteen, jolloin tiedossa oleviin tapahtumiin voidaan varautua. Jos sää on hyvä ja ihmisiä on paljon liikkeellä tänään, viikon päästä voi olla todella hiljaista ja huono sää. Tämä tuo haasteita ravintolan palveluun. Sen vuoksi työntekijöiden on pystyttävä mukautumaan tilanteen edellyttämällä tavalla, jolloin stressaavastakin kiireestä pitää selviytyä jokainen asiakas yksilöllisesti huomioiden.

### 4.1.3 Hotelli- ja ravintola-asiakkaiden palautteen vertailua

Palvelukokemus on aina subjektiivinen ja monimutkainen asia, joka on jokaisen asiakkaan oma tunne saadusta palvelusta. Vaikka palveluun liittyisi myös konkreettisia osia, kuten esimerkiksi ruoka-annos tai hotellihuone vuoteineen, siihen liitetään kaikki palvelutapahtumaan sisällytettävät asiat, kuten tilat, asiakaspalveluhenkilö ja palvelun kiireettömyys. Jokainen palvelutapahtuma on myös erilainen, sillä mukana on aina uusia elementtejä (henkilökemia, mielentila, muut asiakkaat). (Grönroos 2009, 76, 81.)

Asiakaspalveluprosessit ovat usein myös epäjohdonmukaisia, koska asiakkaan käyttäytymistä ei voida täysin ennakoida. Tämä aiheuttaa palvelun tasalaatuisuuden suhteen ongelmia palvelujen johtamiselle. Palvelua kannattaisikin pitää lähinnä näkökulmana asiakkaalle muodostuvan arvon luomiselle. Taustalla on palvelulogiikka, jonka mukaan palvelut nähdään prosesseina, joissa asiakas ja yrityksen resurssit ovat vuorovaikutuksessa keskenään tuottaen samalla asiakkaille arvoa. Asiakas on prosessissa aktiivinen osallistuja ja resurssi osallistuen samalla arvon luontiin prosessin käyttäjänä ja kuluttajana. (Grönroos 2009, 82.)

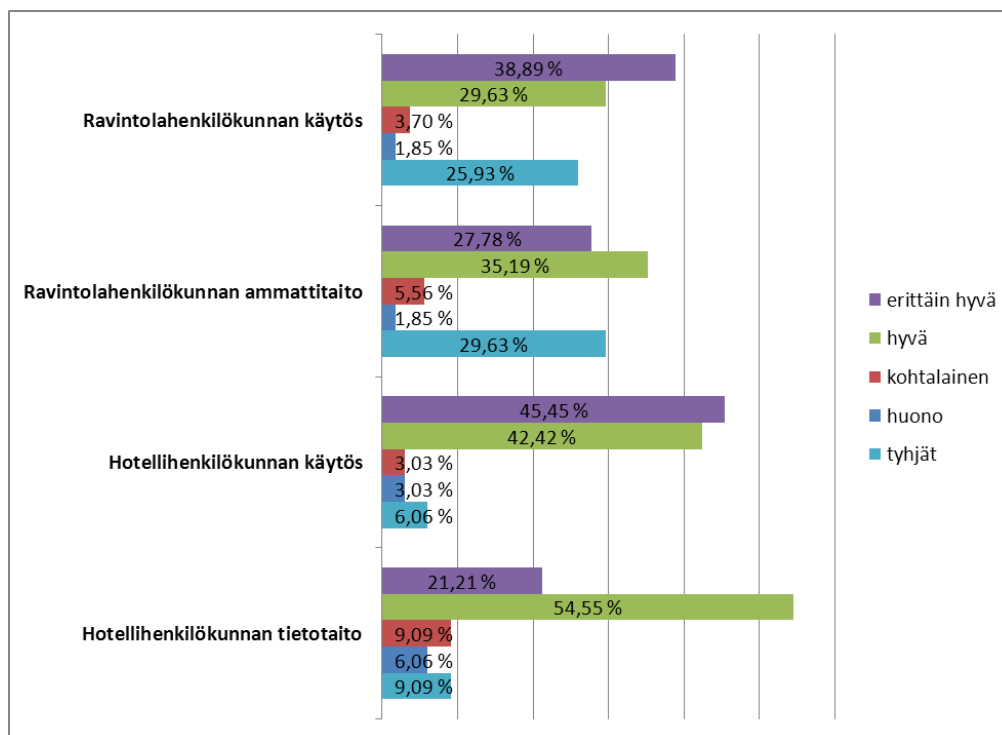
Asiakastyytyväisyyttä tulee seurata jatkuvasti, sillä tilanteet ja odotukset muuttuvat. Asiakkaiden kokema laatu voi olla hyvinkin erilaista, riippuen asiakkaasta ja tilanteesta. Myös annettu palaute voi olla hyvin monimuotoista. (Pesonen 2007, 116.)

*”Henkilökunnan käytös erittäin huono.”*

*”Ystävällinen ja yhteistyöhaluinen henkilökunta.”*

Hotelli Rantakallalle tehdyssä tutkimuksessa asiakkaiden kokemaa palvelun laatua tiedusteltiin erikseen hotelliasiakkailta ja ravintola-asiakkailta. Jonkin verran kysymyksissä oli eroavaisuutta, mutta pääideana oli selvittää koko hotellin asiakkaiden kokemuksia molemmista pääpalveluista. Kuviossa 13 on vertailtu annettuja arvioita sekä ravintolahenkilökunnan että hotellihenkilökunnan käytöksen ja ammattitaidon osalta.

Asiakkaalla on oma roolinsa laadun määrittelyssä, sillä ilman asiakkaita ei tarvita palveluja ja ilman laadukkaita palveluja ei ole asiakkaita. Asiakaspalveluhenkilöstöltä edellytetään ammattitaitoa ja pätevyyttä. Palvelun tuottaminen pitäisi olla luotettavaa ja mahdollisimman virheetöntä, jolloin kaikki palveluprosessin osa-alueet hoidetaan jämäkästi ja huolellisesti. (Baum & Kokkranikal 2006, 93; Pesonen 2007, 116; Rissanen 2005a, 215.)

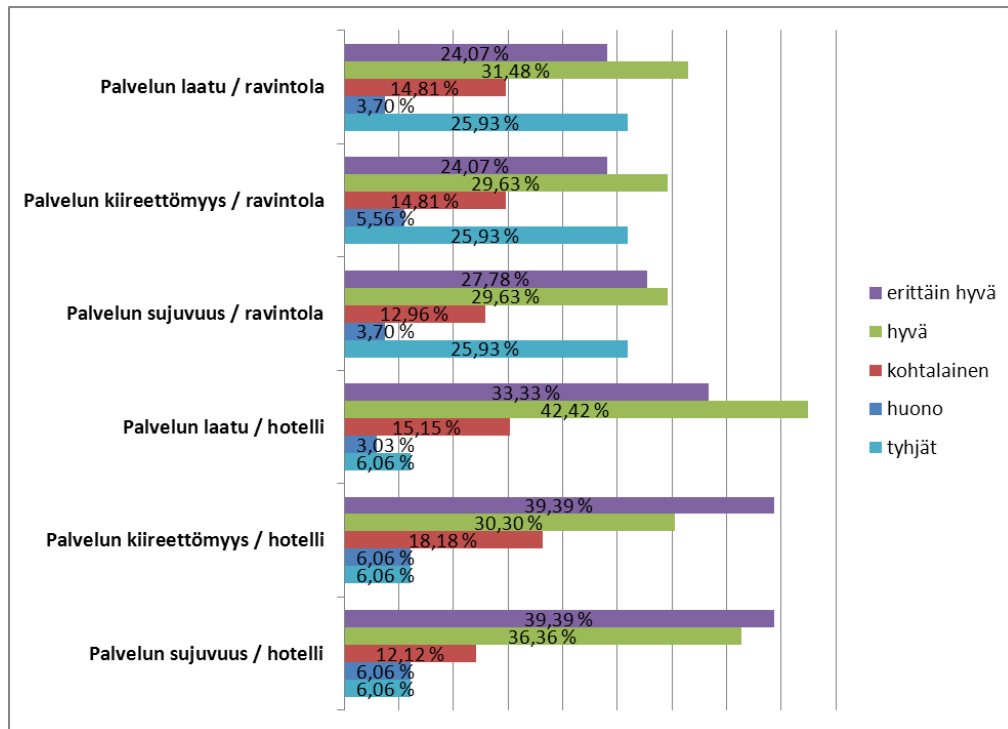


KUVIO 13. Henkilökunnan käytös ja ammattitaito

Hotellihenkilökunnan ammatillinen osaaminen on arvioitu keskimäärin paremmaksi kuin ravintolahenkilökunnan. Samoin henkilökunnan käytös on saanut hotelliasiakkailta paremmat arviot kuin ravintola-asiakkailta. Toisaalta tulosta voi väärentää se, että ravintola-asiakkaista reilu neljännes ei ollut vastannut kumpaankaan kysymyksen.

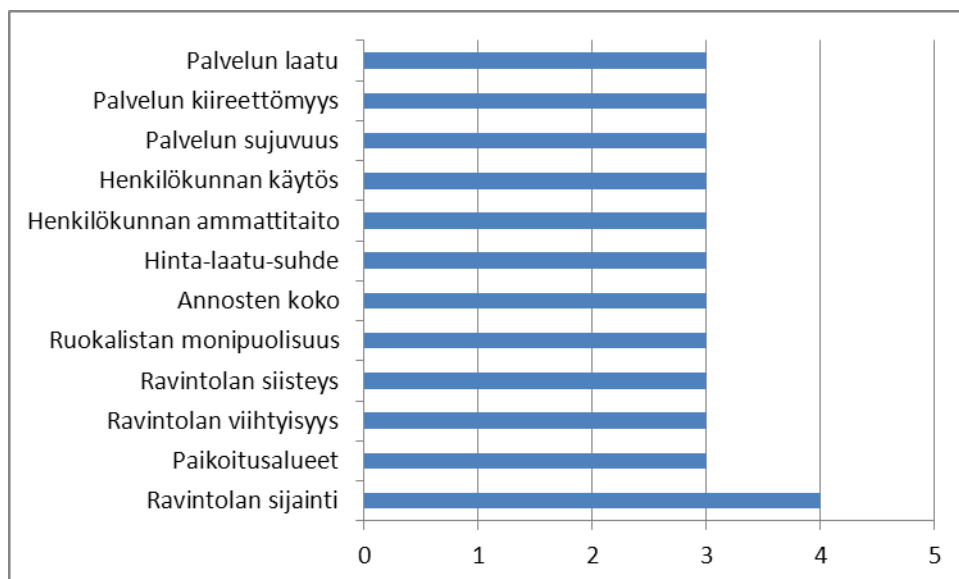
Henkilökunnan ja asiakkaan kohtaamisessa vaikuttaa monet eri tekijät, joihin kaikkiin ei voida vaikuttaa. Kuluneena kesänä sää ei ole juurikaan suosinut lomailijoita, joten sekin on voinut vaikuttaa annettuihin arvioihin. Tämä ei toki saa olla mikään veruke tai selitys, sillä asiakaspalveluhenkilöstön tulee tehdä aina parhaansa. Avoimissa kommentteissa oli tullut palautetta myös toisen osa-alueen toiminnasta.

Palvelun laatuun, kiireettömyyteen ja sujuvuuteen liittyviä arvioita on kuvattu graafisesti kuviossa 14. Olen tässä vertaillut osittain annettuja arvioita, joiden perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä palvelun laatuun liittyen. Hotelli-asiakkaat kokevat palvelun laadun hieman paremmaksi kuin ravintola-asiakkaat. Ravintola-asiakkaista noin neljännes ei ole vastannut kysymyksiin, kun taas hotelli-asiakkaista vain 6,06 % on jättänyt vastaamatta. Tämän vuoksi tulokset voivat olla hieman todellisuudesta poikkeavat.

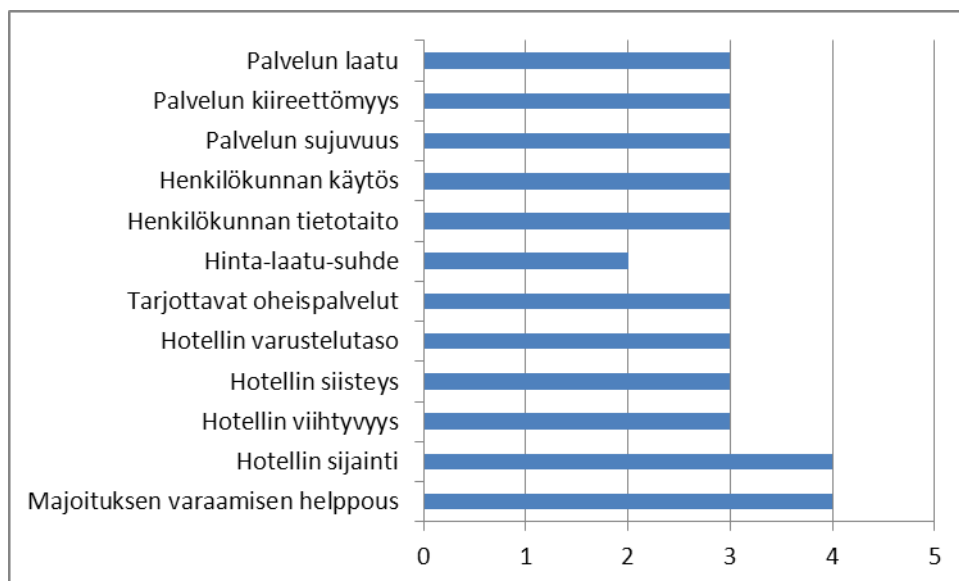


KUVIO 14. Arviot palvelun laadusta, kiireettömyydestä ja sujuvuudesta

Kun tarkastellaan saatuja tuloksia keskiarvoina, arvosanan hyvä (3) on saanut suurin osa kysytyistä vaihtoehdoista. Ainoastaan ravintolan / hotellin sijainti ja majoituksen varaamisen helppous on arvioitu erittäin hyväksi (4). Majoituksen hinta-laatu -suhde on saanut heikoimman yleisarvosanan eli se on arvioitu kohtalaiseksi (2). Kuvioissa 15 on kuvattu ravintola-asiakkaiden ja kuviossa 16 hotelliasiakkaiden antamia arvioiteja keskiarvoina.



KUVIO 15. Ravintola-asiakkaiden kokemukset keskiarvoina



KUVIO 16. Hotelliasiakkaiden kokemukset keskiarvoina

Jos tavoitteena on kilpailla palvelun laadulla, pitäisi oheisia arvioita saada paremmiksi. Välttämättä hyvä laatu ei houkuta, vaan halutaan erittäin hyvää laatua. Pelkän näköalan varaan ei voida laskea kovin pitkään, sillä asiakkaat haluavat rahalleen myös muuta vastinetta. Toki auringonlasku meren yllä on henkeäsalpaava näky sekä Hotelli Rantakallan ravintolasalista että huoneista, mutta lisäksi tarvitaan samankaltaista ainutlaatuisuutta myös palveluun. Tähän tavoitteeseen on mahdollista päästä vaiheittain laittamalla kuntoon sekä ulkoiset puitteet että myös palvelun. Työntekijöiden määrä on kustannuksena kallis, mutta toisaalta se mahdollistaa asiakaslähtöisemmän palvelun.

#### 4.1.4 Työntekijäanalyysi

Jokaisella työntekijällä on merkittävä rooli osana palvelutapahtumaa. Matkailuyrityksessä asiakaspalvelutapahtuma on kokonaisuus, johon sisältyy eri vaiheita. Niiden saumaton yhteydensopiminen ja laatu koko prosessin ajan ovat äärimmäisen tärkeitä tekijöitä, jotta asiakas kokisi saavansa hyvää ja laadukasta palvelua. Esimerkiksi hotelliasiakkaan kokemaan laatuun vaikuttaa huoneiden ja muiden tilojen siisteys sekä huoneiden kunnostaminen ennen asiakkaan saapumista. Näitä ei välttämättä mielletä suoraan palvelutilanteiksi. (Brännare ym. 2005, 10; Pesonen 2007, 32.)

Työntekijöille oli muotoiltu kyselylomake (LIITE 4), jossa tiedusteltiin taustakysymysten lisäksi kokemuksia ja käsityksiä palvelusta. Tutkimus oli tarkoitus toteuttaa koko henkilöstölle, mutta siihen oli jostain syystä vastannut vain yksitoista työntekijää eli noin puolet

henkilöstöstä. Näin ollen tuloksia ei voi yleistää täysin koko henkilöstön toimintaa vastaavaksi. Vastaajista lähes puolet eli 45,45 % oli 18–25 -vuotiaita. Seuraavaksi eniten heitä oli ikähaarukassa 26–35 vuotta (27,27 %) ja kolmanneksi eniten 46–55 -vuotiaissa. 9,09 % vastaajista oli 36–45 -vuotiaita. Vastaajista yli puolet eli 63,64 % oli naisia.

Koulutustaustakseen 72,73 % ilmoittaa ammattikoulun/opiston. Vastaajista 18,18 % on valmistunut ammattikorkeakoulusta ja 9,09 % on perus/kansakoulutaustaisia. Aikaisempaa työkokemusta on kaikilla vastaajilla. Hieman alle puolet (45,45 %) on ollut töissä alalla 1–3 vuotta. Alle vuoden työkokemus on 27,27 %:lla ja 4–6 vuotta 18,18 %:lla vastaajista. Yhdellä vastaajalla oli 10 vuoden työkokemus. Tutkimukseen vastanneista 36,36 % työskentelee vastaanotossa. Tähän olen laskenut mukaan ammattislangilla ilmaistuna sekä ”respan” että ”portsarin” tehtävissä toimivat. 27,27 % vastaajista työskentelee keittiöllä, 18,18 % siivouksessa ja 9,09 % salissa. Yksi vastaaja ei ole halunnut kertoa työpistettään.

Varsinaiset asiakaspalveluun ja palvelun laatuun liittyvät kysymykset avaavat sekä työntekijöiden omia kokemuksia asiakkaana että myös sitä, millaiseksi he mieltävät oman työskentelynsä nyt tai millaisena asiakaspalvelijana he haluaisivat toimia. Oman toiminnan analysointi on tärkeää, jotta mahdollisia kehittämistarpeita ja toisaalta myös omia vahvuuksia tunnistetaan paremmin. Sitä kautta niitä voidaan työstää ja hyödyntää jokapäiväisessä työskentelyssä.

Kysymyksessä 6 tiedusteltiin vastaajien käsityksiä hyvästä asiakaspalvelusta. Suurin osa vastaajista piti tärkeänä sitä, että asiakasta huomioidaan heti ja ollaan kohteliaita. Asiakkaan tarpeiden huomioiminen ja iloinen asiakaspalvelu koettiin myös tärkeiksi. Työntekijöiden vastaukset ovat koottuna liitteessä 10.

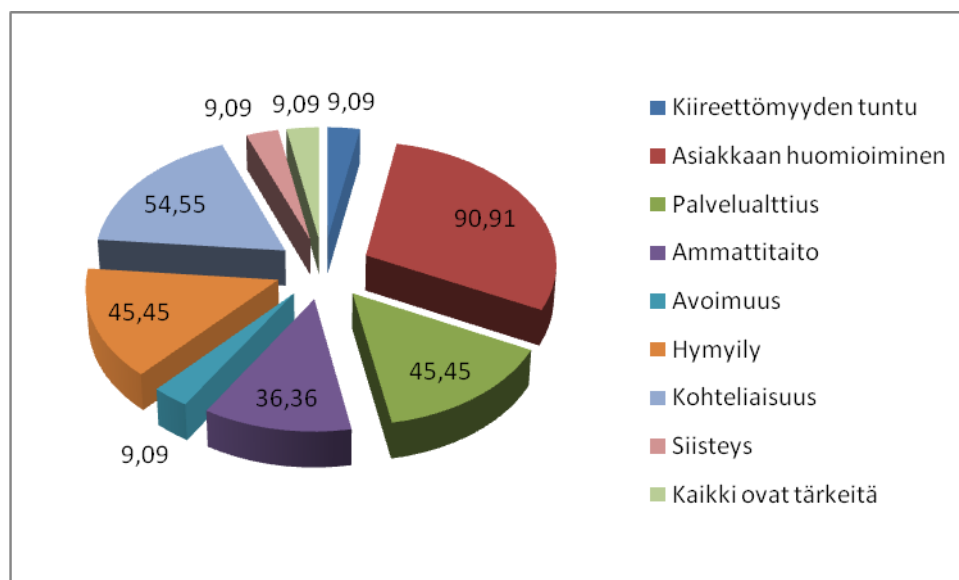
*”Asiakkaalle jää hyvä mieli ja hymy huulille!”*

*”Otetaan asioista selvää, jos ei itse osaa vastata asiakkaan kysymyksiin.”*

Seuraavaksi tiedusteltiin, miten vastaajat huomioivat asiakkaan omassa työssään. Vastauksista nousee esiin asiakkaan huomioiminen ja tarpeiden täyttäminen. Muita tärkeitä ovat palveluasenne, iloinen asiakaspalvelu ja tasavertainen kohtelu (LIITE 10).

*”Palvelemalla parhaani mukaan.”*

Kysymyksessä 8 vastaajia pyydettiin valitsemaan vaihtoehdoista kolme tärkeintä ominaisuutta, jotka kuuluvat heidän mielestään asiakaspalveluun. Kuviossa 17 on esitetty annetut vastaukset prosentteina piirakkakaavion muodossa.



KUVIO 17. Asiakaspalvelijan tärkeimmät ominaisuudet

Ylivoimaisesti tärkeimpänä ominaisuutena pidettiin kykyä huomioida asiakas (90,91 %). Muita tärkeitä ominaisuuksia olivat kohteliaisuus (54,55 %), hymyily (45,45 %), palvelualttius (45,45 %) ja ammattitaito (36,36 %). Seuraaviksi tärkeimpinä ominaisuuksina pidettiin kiireettömyyttä, avoimuutta ja siisteyttä. Kukaan vastaajista ei pitänyt nopeutta, koulutusta, kokemusta, ihmistuntemusta tai rohkeutta kolmen tärkeimmän ominaisuuden joukossa. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että kaikki esitetyt vaihtoehdot ovat tärkeitä.

Ammattitaidoksi voidaan ymmärtää tässä yhteydessä kaikki se, mitä työn tekemisessä tarvitaan. Siihen sisältyy esimerkiksi välineiden ja laitteiden sekä olemassa olevien ohjelmistojen käytön hallitseminen. Ammattitaitoon liittyy myös kyky toimia asiakaspalvelijana.

Oman toiminnan lisäksi työntekijät arvioivat palvelun laatua myös asiakkaan näkökulmasta eli mihin asioihin itse kiinnittää huomiota palvelutilanteessa. Usein itse palvelualalla työskentelevät tietävät, mitä haluavat. Ollessaan itse asiakkaana saattaa kiinnittää huomiota erityisesti niihin asioihin, joita omassa työssä pitää tärkeinä. Työntekijöiden vastauksissa ystävällisyys, hyväntuulisuus ja hymyily nousivat tärkeimmiksi asioiksi. Lisäksi palvelun laatuun ja nopeuteen sekä siisteyteen kiinnitetään huomiota. Liitteessä 10 on tarkemmin annetut vastaukset.

*”Asiakaspalvelijan olemukseen, hymyyn, ystävällisyyteen yms.”*

*”Palveluun, onko ystävällistä, irtooko hymy.”*

*”Tervehtimiseen, palvelun nopeuteen sekä hymyyn.”*

Kysymyksessä 10 vastaajia pyydettiin nimeämään kolme parasta ominaisuuttaan asiakaspalvelijana ja miettimään lisäksi omia kehitystarpeitaan. Tärkeimmiksi olemassa oleviksi ominaisuuksiksi nousivat avoimuus, hymyily ja ystävällisyys. Kehitystarpeita puolestaan nähtiin eniten kielitaidossa. Tämä onkin tärkeää, sillä asiakkaiden antamassa palautteessa tuli esille puutteita juuri kielitaidon kohdalla. Taulukossa 3 on kuvattu annetut vastaukset.

TAULUKKO 3. Työntekijöiden arviot omasta palveluosaamisestaan

<b>Kolme parasta ominaisuutta</b>	<b>Mitä voisi vielä kehittää?</b>
Ammattitaito, hymy, avoin	Kielitaito (englanti, ruotsi)
Avoimuus, asiakaspalveluhenkisyys ja hymyily	Kärsivällisyyttä
Hymyily, kohteliaisuus, siisteys	Avoimuus, puheliaisuus, ammattitaito
Iloisuus, ystävällisyys ja asiakkaan huomioiminen	
Kohtelias, hyvät hermot, hyvin sosiaalinen ihminen	
Palveluhenkisyys, ammattitaito, avoimuus	Kielet
Ystävällisyys, iloisuus ja rauhallisuus hankalissakin tilanteissa	Kielitaitoa tulisi kehittää sekä uusien asioiden hallintaa
Ystävällinen, kohtelias ja reipas	

Henkilökuntaa haastatteleamalla sain jokaisen vastaajan ainakin hetkeksi miettimään palvelun laatua syvällisemmin sekä asiakkaan että asiakaspalvelijan roolissa. Asettumalla itse asiakkaan rooliin voi omaa työtään ja työskentelytapojaan arvioida syvällisemmin. Myös oman työskentelyn vertaaminen työtoverin tapaan toimia voi tuoda uutta näkökulmaa omaan työhön.

Oman osaamisen arviointi on usein hyvin haastavaa. Erityisesti työpaikkailmoituksiin vastattaessa ja haastattelutilanteessa pitäisi pystyä realistisesti tuomaan esille omia vahvuuksia. Rekrytointivaiheessa on kuitenkin tärkeä tunnistaa sekä osaaminen että kehitystarpeet, jotta oikeat ihmiset palkataan omaa osaamistaan vastaaviin tehtäviin. Tämä lisää sekä työmotivaatiota että parantaa asiakkaan kokemaa palvelun laatua.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Päätimme Hotelli Rantakallan johtajan Paula Palolan kanssa jo työn suunnitteluvaiheessa tehdä kaksi irrallista haastattelua – oman lomakkeen hotelliasiakkaille ja oman ravintolaasiakkaille. Tähän päädyttiin siksi, että kaikki ravintola-asiakkaat eivät majoitu, joten heille olisi tullut liikaa kysymyksiä. Toinen vaikutin oli se, että lomakkeesta haluttiin mahdollisimman lyhyt ja ytimekäs. Kaikkien kysymysten tuli mahtua yhdelle kaksipuoleiselle A5-kokoiselle lomakkeelle. Näin vastaaminen ei tulisi kenellekään liian työlääksi. Houkuttimena vastaamiseen oli mahdollisuus osallistua arvontaan, jossa palkintona oli yöpyminen uudessa Hiekkasärkkäin Timantissa.

Tehdyn asiakastytyväisyystutkimuksen perusteella tämänhetkinen tilanne palvelun laadun suhteen ei toki ole huono, mutta kehitettävää on vielä. Eniten kehittämistarpeita nousee henkilöstön suhteen. Henkilöstön määrää tulisi lisätä, jotta jokainen asiakas kokisi olevansa tärkeä ja saavansa laadukasta palvelua henkilökohtaisesti. Tämä on tietysti suuri taloudellinen satsaus, sillä työntekijöiden palkkaaminen maksaa. Toisaalta panostaminen henkilökuntaan mahdollistaa tehokkaamman ja asiakaslähtöisemmän palvelun, jolloin kenenkään asiakkaan ei tarvitse mennä muualle hakemaan palvelua.

Hotelli Rantakalla on toiminut jo yli 40 vuotta kehittyen vuosien saatossa valtavasti. Se on kokenut sekä ylä- että alamäkiä, mutta sisukkaasti pitänyt pintansa. Hotellin sijainti särkkäin pohjoispäässä on hieman etäinen muuhun alueen ydintoimintaan suhteutettuna, mutta toisaalta se tuo rauhaa ja voi olla yksi valintakriteeri myös matkailijoille. Hotelli Rantakallan pitkäaikaista, nyt jo ansaitusti eläkkeellä olevaa hotellinjohtaja Sisko Konua lainatakseni: *”Siihen ei koskaan väsy, siinä on jotain ainutlaatuista... Merimaisema on eri vuodenaikoina erilainen. Yksitoikkoinen se ei ole milloinkaan”*. Maisema ja näköala ovat varmasti vertaansa vailla, sillä harvasta alueen ravintolasta voi nähdä meren koko laajuudessaan kaikkina vuoden aikoina. Maisema on yksi Hotelli Rantakallan erikoisuus, jonka varaan palveluja on rakennettu.

Nykyiset omistajat ovat lähteneet kehittämään hotellia ja koko palveluympäristöä toisissaan. Hotellin viereen on valmistunut kesäkuussa 2012 Hiekkasärkkäin Timantti, jossa on lomahuoneistoja. Viereen ollaan parhaillaan rakentamassa toista vastaavaa rakennusta. Lisäksi vanhoja tiloja on saneerattu ja yleisilmettä on päivitetty. Myös hotellin julkisivu ja piha-alue ovat siistittyneet ja saaneet uuden ilmeen. Puita on kaadettu ja piha-alue on as-

faltoitu, jolloin on saatu selkeyttä ja parkkitilaa aiemmin ahtaaseen piha-alueeseen verrattuna. Hotellin sisääntulon pienet yksityiskohdat tuovat raikkautta ja uutta ilmettä vanhaan rakennukseen. Tämän ovat huomanneet turistien lisäksi myös paikalliset ihmiset.

Tekemässäni tutkimuksessa tuli esille tyytyväisyys sekä uuteen että korjattuun. Myös talon henkilökunta on tyytyväinen uudistuksiin ja asiakkaiden niistä antamaan suoraan palautteeseen. Tietysti tehtävää on vielä paljon, mutta ajan kuluessa tilojen uusiminen ja uudistaminen tapahtuu asiakkaiden viihtyvyyttä häiritsemättä. Tämä on varmasti rahanarvoinen satsaus, sillä palveluympäristö on tärkeä osatekijä laadun kokemisessa. Asiakkaat odottavat saavansa toimivan ja miellyttävän ympäristön, joka tekee heidän lomastaan onnistuneet ja ikimuistoisia. Ulkoisen uudistuksen ohessa myös palvelun laatua pitäisi kehittää entisestään vastaamaan uutta ilmettä.

Kävin purkamassa tutkimuksen tulokset Hotelli Rantakallassa hotellinjohtaja Paula Palolan luona marraskuussa 2012. Kävimme läpi jokaisen osa-alueen tulokset prosenttiosuuksien ja avoimen palautteen osalta. Samalla mietimme yhdessä, mihin asioihin tulisi kiinnittää aiempaa enemmän huomiota. Tutkimus toi esille selvästi joitakin kehityskohteita, kuten henkilökunnan määrän ja huoneistojen varustelutason sekä siisteyteen panostamisen. Toisaalta se myös vahvisti uudistusten tärkeyttä ja antoi samalla palautetta siitä, miten asiakkaat kokevat nyt tehdyt muutokset.

Tulevan kesäsesongin suhteen voidaankin tehdä laskelmia ja suunnitelmia, jonka perusteella työvoiman rekrytointia mietitään. Saadut tutkimustulokset nostavat esille myös olemassa olevia ongelmia, joihin voidaan tehdä korjaussuunnitelmia ensi kesää varten. Erityisesti painotin siisteyden merkitystä asiakkaan viihtyvyyden ja palvelun kokonaisuuden kannalta. Toinen tärkeä tekijä on henkilökunnan suhtautuminen asiakkaaseen ja palvelutilanteeseen. Henkilökunnan määrän suhteuttaminen asiakkaiden määrään on varmasti hankalaa, mutta aiemman kokemuksen perusteella mahdollisia ruuhkahuippuja voi yrittää ennakoita.

Tutkimustulosten antamia suuntaviivoja kannattaa pitää mielessä myös rekrytoitaessa kausityöntekijöitä. Millainen on se palvelutaso, joka asiakkaille halutaan taata? Millaisia ominaisuuksia ja millaista osaamista eri tehtäviin palkattavilta työntekijöiltä edellytetään, jotta taattaisiin mahdollisimman hyvä palvelu sekä kiireettöminä hetkinä että ruuhkahuippuina? Nämä ovat tutkimuksessa esiin nousseita palvelun solmukohtia, joiden ratkaisemiseen tällä tutkimuksella saatua tietoa voidaan käyttää.

## 6 POHDINTA

Asiakaspalvelussa jokainen arvottaa asioita eri tavalla, jolloin työntekijältä ja koko organisaatiolta vaaditaan muuntautumiskykyä sekä ajan ja tilanteen tasalla olemista. Matkailuun liittyy hyvin paljon elämyksiä ja odotuksia, jotka toisaalta tuovat mahdollisuuksia, mutta asettavat myös haasteita. Asiakkaiden kokemusten ja mielipiteiden selvittäminen on yksi keino kehittää toimintaa ja parantaa laatua. Samalla voidaan saada selville myös mahdollisia epäkohtia ja parannusehdotuksia.

Mikä on juuri se jokin, jolla erottautua kilpailijoista? Miten asiakkaiden tarpeet, toiveet ja odotukset tulevat täytettyä tai jopa ylitettyä? Millä tavalla taataan mahdollisimman hyvä palvelun laatu jokaisessa asiakastilanteessa? – näihin kysymyksiin ei ole yksiselitteisiä vastauksia, vaan kaikki pienet ja vähäpätöisimmältäkin tuntuvat asiat vaikuttavat kokonaisuuteen. Kun tähän yhtälöön lisätään vielä henkilökemiat, säätö ja odottamattomat tilanteet, periaatteessa kaikki katastrofin ainekset ovat kasassa. Organisaation johdolle ja yrityksen omistajille jääkin päävastuu siitä, että asiat hoidetaan parhaalla mahdollisella tavalla, jotta kaikki menisi liikeidean ja visioiden mukaisesti asiakkaan parhaaksi.

Onko millään palveluyrityksellä varaa siihen, että asiakkaat pettyvät tai kokevat, etteivät saa palvelua, koska työntekijöitä on vähän ja heillä on kiire? Ei ole! Tämä on lumipalloefekti, jossa pienistä ongelmista ja pettymyksistä voi lopulta kasvaa suuria. Kun vielä muistetaan markkinoinnin 3/11-sääntö eli hyvästä kokemuksesta kerrotaan kolmelle ja huonosta yhdelletoista ihmiselle, viesti palvelun laadusta kantautuu kauas. Varsinkin tänä päivänä, kun kaikki mahdollinen on luettavissa internetistä tai sosiaalisen median kautta, pienet pettymykset palvelun laadussa kertaantuvat, ja pahimmassa tapauksessa useammat samankaltaisia tuntemuksia omaavat kommentoivat toistensa kokemuksia esimerkiksi sosiaalisessa mediassa.

Asiakaspalvelu on vaativaa, mutta samalla myös antoisaa. Siinä jokainen hetki on merkityksellinen ja voi vaikuttaa laajemmalti, kuin vain juuri kyseessä olevaan hetkeen. Tämä pätee sekä onnistuneeseen että epäonnistuneeseen asiakaspalvelutilanteeseen. Varmasti jokaisella on omakohtaisia kokemuksia erilaisista ja eritavoin sujuneista asiakaspalvelutilanteista, joissa itse on ollut asiakkaana. Huonoista kokemuksista jää tosin pysyvämpi muistikuva kuin hyvistä, sillä jokainen luonnollisesti odottaa saavansa aina hyvää palvelua.

Jokainen epäonnistunut asiakaspalvelutilanne on liikaa, jos tavoitteena on hyvä palvelun laatu. Minimivaatimus on, että asiakas tulee aina huomioida tervehtimällä, vaikka olisi juuri sillä hetkellä kiireinen tai palvelisi toista asiakasta. Koskaan ei saisi päästää asiakasta lähtemään ilman huomioimista, sillä se jättää asiakkaalle huonon kuvan palvelun laadusta ja pahimmassa tapauksessa koko yrityksestä. Seuraavalla kerralla palvelua tuskin haetaan sellaisesta yrityksestä, josta sitä ei edellisellä kerralla ole saatu.

Asiakkaan kokemukset palvelusta ja sen laadusta vaikuttavat ostokäyttäytymisen lisäksi myös siihen, miten kriittisesti hän arvioi saamaansa palvelua. Jos aiemmat kokemukset ovat huonoja, pienilläkin odottamattomilla myönteisillä asioilla voi olla suuret vaikutukset koettuun laatuun. Jos aiemmat kokemukset ovat hyviä ja odotukset korkealla, voi epäonnistunut palvelukokemus romuttaa käsitykset yrityksestä ja sen palvelun laadusta. Mainonnalla ja markkinoinnilla on tässä suuri merkitys, sillä mielikuvien avulla myydään paljon. Toki todellisuuden tulee vastata mainonnan antamaa kuvaa. Jos asiakas pystytään vielä yllättämään jollain myönteisellä tavalla, palvelukokemuksen laadukkuus paranee ja asiakkaan tyytyväisyys kasvaa.

Palvelun laatuun liittyvää teoriaa on todella paljon, joten halusin koota tähän tärkeimmät asiat, joita juuri matkailuyrityksessä tarvitaan. Halusin myös antaa tämän työn mukana yritykselle työkaluja laadun kehittämiseen. Siksi kokosin palveluun liittyvän teorian pake-tiksi, jota voidaan hyödyntää myös henkilöstön kouluttamisessa. Asiakokonaisuuksia voidaan poimia sen mukaan, millä teemalla koulutusta halutaan toteuttaa. Sisäinen kouluttaminen on johdon tapa osoittaa henkilökunnalle kiinnostusta työntekijän työhön. Samalla se tuo varmuutta jokaisen työntekijän käytännön toimintaan. Kokoamani teoria on hyödynnettävissä sisäisessä koulutuksen lisäksi myös laadun määrittelyssä. Työni yhtenä tavoitteena on olla palvelun laadun käsikirja matkailuyritykselle.

Kokoamani teoreettinen tietoperusta tukee hyvin saatuja tutkimustuloksia, sillä vastauksissa painottuivat hyvin pitkälle ne asiat, joita olin itse kokenut tärkeäksi myös teoreettiselta kannalta katsoen. Lisäksi työntekijöiden haastattelujen kautta näkökulma laajenee myös tiskin toiselle puolelle. Kun työntekijä kohtaa asiakkaan palvelutilanteessa, hänen tulisi toimia juuri niin, kun haluaisi itseään kohdeltavan vastaavassa tilanteessa. Asiakkaan asemaan asettuminen mahdollistaa oman työn kehittämisen. Oman toiminnan analysoinnin kautta jokaisella on mahdollisuus myös kasvaa sekä ihmisenä että työntekijänä.

Jatkotutkimuksena voisi tehdä laadun arvioimiseksi uuden tutkimuksen vähintään parin vuoden välein, jolloin kehityskaari olisi nähtävissä pitemmällä aikavälillä. Samaa tutkimusta voisi pienillä muutoksilla tehdä myös muissa alueen yrityksissä tai jossain toisessa matkailukeskuksessa. Lisäksi aihetta voisi tutkia esimerkiksi suomalaisten suosimissa turistikohteissa. Poikkeavatko laatuvaatimukset ja laatu ylipäätään muualla siitä, mitä asiakkaat odottavat täällä Suomessa saavansa? Onko laatu globaali käsite myös suomalaisten odotuksissa vai annetaanko muualla anteeksi jotain sellaista, mitä täällä pidetään itsestään selvyytenä? Odottaako keskiverto lomailija aina samoja asioita hotellihuoneelta, ravintolalta, asiakaspalvelulta ja ennen kaikkea palvelun laadulta?

Tämän työn tekeminen oli haastava, mutta samalla äärimmäisen mielenkiintoinen projekti. Mielestäni onnistuin hyvin sekä sisällön että aikataulun suhteen. Aloitin työn varsinaisen tekemisen maaliskuun puolivälissä tutustumalla teoriaan ja tekemällä tutkimuslomakkeet. Tein teoreettista ja empiiristä osuutta limittäin. Viimeiset loppusilaukset työhöni tein joulukuun alussa. Opinnäytetyö on aina prosessi, jossa on omat nousunsa ja laskunsa sekä työn toteuttamisen suhteen että oman aktiivisuuden suhteen. Välillä työ tempaisi mukansa, niin että muu maailma jäi taka-alalle. Välillä taas tuntui, ettei asioita saa tiivistettyä riittävästi, vaan kaikki kirjoittamani asia on ehdottoman tärkeää. Myös tekstin korjailu ja viimeistely vei aikaa, mutta lopulta päätin työn olevan valmis. Sekin on osa prosessia.

Koen kasvaneeni tämän opinnäytetyöprosessin aikana ammatillisesti. Toivon, että tästä työstä on iloa ja hyötyä myös työn tilaajalle sekä kaikille lukijoille. Työn tekemisen aikana kriittisyyteni palvelun laatuun sekä oikeuksiini asiakkaana syveni entisestään. Toisaalta myös ymmärrän paremmin, kuinka vaikeaa työntekijöiden rekrytointi oikeasti on. Asiakaspalvelu on haastava alue, sillä epäonnistuessaan sillä voi olla kauaskantoisiakin seurauksia. Onnistuessaan asiakaspalvelu nostaa sekä asiakkaan että työntekijän kokemusta laadusta ja vaikuttaa sitä kautta koko organisaation toimintaan.

Palvelun laatu on tärkeää aina paikasta tai ajasta riippumatta. Asiakkaiden kokema palvelun laatu on tärkeää asiakkaille itselleen, mutta vielä tärkeämpää sen pitäisi olla palveluyritykselle – ilman asiakkaita ei tarvita palvelujakaan. Kilpailu on kovaa ja armotonta, joten jokaisen on löydettävä se jokin, jolla erottautua muista. Hotelli Rantakallalla on mahdollisuus erottua sekä maisemalla, ruoalla että tiloilla, mutta ennen kaikkea palvelulla. Fyysisesti Hotelli Rantakalla sijaitsee Hiekkasärkkäin huipulla, joten tavoitteena voisikin olla siellä myös palvelun laadun suhteen – hyvää palvelua särkkäin huipulla.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WS Bookwell Oy.

Alkoholilaki 8.12.1994/1143. Www-dokumentti. Saatavissa osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19941143>, luettu 1.8.2012.

Baum, T. & Kokkranikal, J. 2006. Human Resource Management in Tourism. Teoksessa Pender, L. & Sharpley, R. (toim.). 2006. The Management of Tourism. Repr. London: SAGE Publications Ltd. Sivut 85-101.

Brännare, R., Kairamo, H., Kulusjärvi, T. & Matero, S. 2005. Majoitus- ja matkailupalvelu. 4. painos. Porvoo; Helsinki: WSOY.

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Hammarén, R. 2010. Wellness-palveluliiketoiminnan laatutekijät. Pro gradu-tutkielma. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. Markkinointi. Www-dokumentti. Saatavissa osoitteessa [http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12360/hse\\_ethesis\\_12360.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12360/hse_ethesis_12360.pdf), luettu 10.10.2012.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 11. painos. / Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Huovinen, T. 2003. Palvelun laatuun ja sen johtamiseen liittyvät ongelmat: Esimerkkinä kylpylät. Yrittäjyyden pro gradu tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Www-dokumentti. Saatavissa osoitteessa <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13112/G0000326.pdf?sequence=1>, luettu 10.10.2012.

Isotalo, H. 2002. Palvelun laatu asiakkaiden arvioimana. Case: Café Siilinkari. Markkinoinnin pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Www-dokumentti. Saatavissa osoitteessa <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/9784/G0000092.pdf?seque>, luettu 12.10.2012.

Jalava, U. & Virtanen, P. 1996. Laatu, innovaatio ja projekti. Hyvinvointipalvelujen kehittämisen ydinkysymyksiä. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Karusaari, R. & Nylund, A. 2010. Matkailu on cool. Helsinki, Porvoo: WSOYpro Oy.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Vantaa: Dark Oy.

Konu, S. 2012. Henkilökohtainen haastattelu. Kalajoki. Syyskuu 2012.

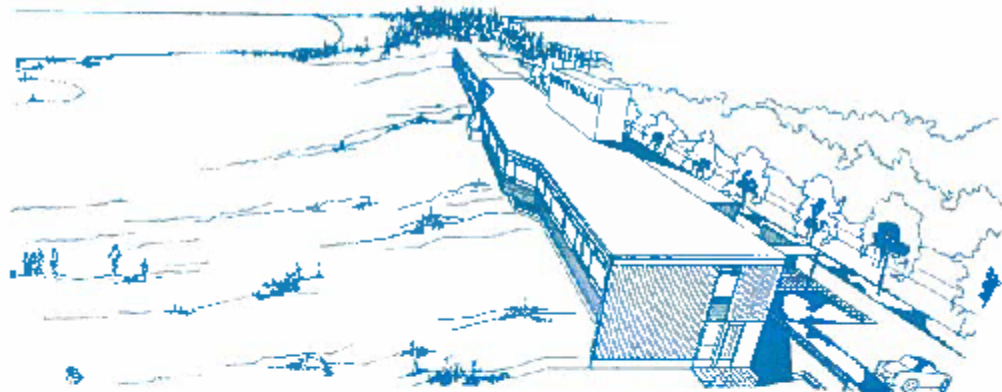
- KTM. 2006. Kauppa- ja teollisuusministeriö. Suomen matkailustrategia vuoteen 2020 & toimenpideohjelma vuosille 2007–2013. KTM Julkaisuja 21/2006. Elinkeino-osasto. Helsinki. Edita.
- Laaksonen, M. & Laaksonen V. 2009. Palvelun laatu ja palveluprosessin kehittäminen METKA opiskelijakahvila Bulevardissa. Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Matkailun koulutusohjelma. Www-dokumentti. Saatavissa osoitteessa [http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/2331/Mona\\_ja\\_Verna\\_Laaksonen.pdf?sequence=1](http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/2331/Mona_ja_Verna_Laaksonen.pdf?sequence=1), luettu 10.10.2012.
- Laki majoitus- ja ravitsemistoiminnasta 28.4.2006/308. Www-dokumentti. Saatavissa osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060308>, luettu 1.8.2012.
- Laine, J. 2005. Laatu ja tuotannollista tehokkuutta? Taloustieteellinen tutkimus vanhusten laitoshoidosta. Stakes-tutkimuksia 151. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lehto, S. 2008. Hotelli Fontana Rantakallan markkinoinnin kehittäminen. Opinnäytetyö. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu. Matkailun koulutusohjelma. Www-dokumentti. Saatavissa osoitteessa [http://www.cou.fi/opinnaytetyot/julkaistut/Lehto\\_Satu.pdf](http://www.cou.fi/opinnaytetyot/julkaistut/Lehto_Satu.pdf), luettu 12.10.2012.
- Lehtonen, J. 2002. Henkilökohtainen esiintyminen asiakaspalvelussa. Teoksessa Pesonen, H-L. & Lehtonen, J. & Toskala, A.. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Leverin, A. & Liljander, V. 2006. Does relationship marketing improve customer relationship satisfaction and loyalty? Swedish School of Economics and Business Administration, Centre for Relationship Marketing and Service Management, Helsinki, Finland. Www-dokumentti. Saatavissa osoitteessa [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/286/IJBM\\_%20final\\_%20accepted\\_%20version\\_%20-%20Leverin\\_%20&\\_%20Liljander.pdf?sequence=3](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/286/IJBM_%20final_%20accepted_%20version_%20-%20Leverin_%20&_%20Liljander.pdf?sequence=3), luettu 10.10.2012.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Juva: WS Bookwell Oy. 2. uudistettu painos.
- Outinen, M., Holma, T. & Lampinen, K. 1994. Laatu ja asiakas. Laatu-työskentely sosiaali- ja terveysalalla. Juva: WSOY.
- Outinen, M., Lampinen, K., Holma, T. & Haverinen, R. 1999. Seitsemän laatupolkua. Vaihtoehtoja laadunhallintaan sosiaali- ja terveydenhuollossa. Helsinki: Kuntaliiton painatuskeskus. 1. painos.
- Paasio, P. 2003. Vaikuttavuuden arvioinnin rakenne ja mahdollisuus sosiaalialalla. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. FinSoc Työpaperereita 3/2003. Helsinki: Stakes.
- Palonen, K. 2010. Asiakkaan palvelupolun kehittäminen Service Designin avulla – Case: Air Finland. Opinnäytetyö. Palveluliiketoiminnan ko/YAMK. Laurea ammattikorkeakoulu. Laurea Leppävaara. Www-dokumentti, saatavissa osoitteessa [https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/16461/Palonen\\_Katja.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/16461/Palonen_Katja.pdf?sequence=1), luettu 10.10.2012.

- Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell Oy.
- Pesonen, H-L. 2002. Peruspaketti palveluista ja niiden markkinoinnista. Teoksessa Pesonen, H., Lehtonen, J. & Toskala, A.. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Pöyry Finland Oy. 2011. Kalajoen matkailun ideasuunnitelmat. Www-dokumentti. Saatavissa osoitteessa <http://www.kalajoki.fi>. Luettu 14.7.2012.
- Rantakalla. 2012. Hotelli Rantakallan arkistomateriaali. Kalajoki. Elo-syyskuu 2012.
- Rissanen, T. 2005a. Hyvä palvelu. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti PoleStar Ltd.
- Rissanen, T. 2005b. Yrittäjän käsikirja 2005. Hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti PoleStar Ltd.
- Rousu, S. & Holma, T. 2004. Lastensuojelupalveluiden laadunhallinta. Jyväskylä: Kirjapaino Oma Oy. Suomen Kuntaliitto.
- Sharpley, R. 2006. The accommodation sector: managing for quality. Teoksessa Pender, L. & Sharpley, R. (toim.). 2006. The Management of Tourism. Repr. London: SAGE Publications Ltd. Sivut 14–28.
- Siiriäinen, J. 2012. Sisäisen asiakaspalvelun kehittäminen – laitoshuollon työnjohtajan haaste Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä. Opinnäytetyö. Turun ammattikorkeakoulu. Palvelujen tuottaminen ja johtaminen. Restonomi. Www-dokumentti. Saatavissa osoitteessa [http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/43648/Siiriainen\\_Johanna.pdf?sequence=1](http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/43648/Siiriainen_Johanna.pdf?sequence=1), luettu 12.10.2012.
- Smith, S. 2010. Practical Tourism Research. UK:Cambridge University Press.
- Taipale, V., Lehto, J., Mäkelä, M., Kokko, S., Muuri, A. & Lahti, T. (toim.) 2004. Sosiaali- ja terveydenhuollon perusteet. Porvoo: WSOY. Stakes. 5. uudistettu painos.
- Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vuorinen, H. 2011. Palveluyrityksen strateginen johtaminen, luentomateriaali. Keski-Pohjanmaan Ammattikorkeakoulu, Ylivieska.
- Vuoristo, K-V. & Vesterinen, N. 2009. Lumen ja suven maa. Suomen matkailumaantiede. 3. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Yypänaho, L. 2008. Lomakeskus Aurinkohiekat & camping-alueen kehittämissuunnitelma. Opinnäytetyö. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu. Matkailun koulutusohjelma. Www-dokumentti. Saatavissa osoitteessa <http://www.cou.fi/opinnaytetyot/julkaistut/Yyp%C3%A4naho.pdf>, luettu 12.10.2012.

# MATKAILUKESKUS RANTAKALLA, Kalajoki

## HOTELLI RANTAKALLA Puh. 60 442

AVATAAN 1. 5. 1972



- 15 kahden hengen huonetta
- Ravintola, itsepalveluravintola, kotine kabinetti, drinkkibaari. Ravintolatilaa yhteensä 340:lle hengelle
- Erinomaiset näköt merelle

## MOTELLI RANTAKALLA Puh. 60 320

AVATTU 20. 6. 1971

- 10 kahden hengen huonetta ja 10 neljän hengen huonetta
- Baari
- Uimahalli sekä saunat miehille ja naisille
- Uimahallin yhteydessä viihtyisä takkahuone



Motelli Rantakallassa vietätte edullisen talviloman: HÄYSIHOITO 150,00 mk viikko

- Ympäristöllä hyvät hiihtomaastot
- Latuja kaikenikäisille ja -kuntoisille
- Skidakin mailla on
- Ja ennen kaikkea: Miksi hukata aikaa ja rahaa matkustamiseen? Kalajoki on mukavan matkan päässä, tulitrepä mistä oäin Suomea tahansa



JOS OLETTE OHIKULKUMATKALLA, POIKETKAA TUTUSTUMAAN, JA KUN TEILLÄ ON LOMA, VIETÄKÄÄ SE RANTAKALLASSA!

**TAVATAAN RANTAKALLASSA, KALAJOELLA!**



### ARVOISA HOTELLIASIAKKAAMME!

Toivomme, että vastaatte asiakastytyväisyyskyselyymme.

Tutkimuksemme tarkoituksena on selvittää, mitä juuri Te asiakkaanamme ajattelette palvelustamme

– missä olemme onnistuneet ja missä on vielä parannettavaa.

Täyttämällä kääntöpuolen lomakkeelle yhteystietonne, voitte osallistua samalla upean Hiekkasärkkäin Timantti -viikonloppupaketin arvontaan.

### Kiitos vaivannäöstänne!

\*\*\*\*\*

#### 1. Vastaajan ikä

- a. Alle 18v
- b. 19 – 25 v
- c. 26 – 35 v
- d. 36 – 45 v
- e. 46 – 55 v
- f. 56 – 65 v
- g. Yli 66

#### 2. Sukupuoli

- a. Mies
- b. Nainen

#### 3. Asuinpaikkakunta

\_\_\_\_\_

#### 4. Montako yötä viivytte?

- a. Yhden
- b. Kaksi
- c. Kolme tai enemmän

#### 5. Matkaseura

- a. Yksin
- b. Pariskunta
- c. Lapsiperhe
- d. Ystävien kanssa
- e. Työmatka

\*\*\*\*\*

#### 6. Yövyttekö Rantakallassa

- a. Hotellihuoneissa
- b. Timantissa

#### 7. Onko Hotelli Rantakalla teille entuudestaan tuttu?

- a. Kyllä
- b. Ei

#### 8. Miksi valitsitte juuri Hotelli Rantakallan?

\_\_\_\_\_



**Täyttämällä nimi- ja osoitetietonne osallistutte  
Hiekkasärkkien Timantti-viikonloppupaketin arvontaan.**

**Nimi:** \_\_\_\_\_

**Osoite:** \_\_\_\_\_

**Puhelinnumero:** \_\_\_\_\_

**Voittajille ilmoitamme henkilökohtaisesti. Onnea arvontaan!**

\*\*\*\*\*

**9. Ympyröikää seuraavasta omaa palvelukokemustanne parhaiten vastaava vaihtoehto.**

	erittäin hyvä	hyvä	kohta- lainen	huono
Majoituksen varaamisen helppous	4	3	2	1
Hotellin sijainti	4	3	2	1
Hotellin viihtyisyys	4	3	2	1
Hotellin siisteys	4	3	2	1
Hotellin varustelutaso	4	3	2	1
Tarjottavat oheispalvelut	4	3	2	1
Hinta-laatu-suhde	4	3	2	1
Henkilökunnan tietotaito	4	3	2	1
Henkilökunnan käytös	4	3	2	1
Palvelun sujuvuus	4	3	2	1
Palvelun kiireettömyys	4	3	2	1
Palvelun laatu	4	3	2	1

**10. Ruusut / Risut:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**KIITOS!**



### ARVOISA RAVINTOLA-ASIAKKAAMME!

Toivomme, että vastaatte asiakastytyväisyyskyselyymme.

Tutkimuksemme tarkoituksena on selvittää, mitä juuri Te asiakkaanamme ajattelette palvelustamme

– missä olemme onnistuneet ja missä on vielä parannettavaa.

Täyttämällä kääntöpuolen lomakkeelle yhteystietonne, voitte osallistua samalla upean Hiekkasärkkäin Timantti -viikonloppupaketin arvontaan.

### Kiitos vaivannäöstänne!

\*\*\*\*\*

#### 1. Vastaajan ikä

- a. Alle 18v
- b. 19 – 25 v
- c. 26 – 35 v
- d. 36 – 45 v
- e. 46 – 55 v
- f. 56 – 65 v
- g. Yli 66

#### 2. Sukupuoli

- a. Mies
- b. Nainen

#### 3. Asuinpaikkakunta

\_\_\_\_\_

#### 4. Oletteko liikkeellä

- a. Yksin
- b. Pariskuntana
- c. Lapsiperheenä
- d. Ystävien kanssa
- e. Työmatkalla

\*\*\*\*\*

#### 5. Teittekö tilauksenne

- a. Tavalliselta ruokalistalta
- b. Sähköiseltä ruokalistalta

#### 6. Jos käytitte sähköistä ruokalistaa, millaisena koitte sen?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### 7. Mitä tilasitte ruokalistalta? Olitteko tyytyväinen saamaanne annokseen?

\_\_\_\_\_

#### 8. Mitä annoksia kaipaisitte listalle? Mitä voisi jättää pois?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



Täyttämällä nimi- ja osoitetietonne osallistutte  
Hiekkasärkkien Timantti-viikonloppupaketin arvontaan.

Nimi: \_\_\_\_\_

Osoite: \_\_\_\_\_

Puhelinnumero: \_\_\_\_\_

Voittajille ilmoitamme henkilökohtaisesti. Onnea arvontaan!

\*\*\*\*\*

9. Ympyröikää seuraavasta omaa palvelukokemustanne parhaiten vastaava vaihtoehto.

	erittäin hyvä	hyvä	kohta- lainen	huono
Ravintolan sijainti	4	3	2	1
Paikoitusalueet	4	3	2	1
Ravintolan viihtyisyys	4	3	2	1
Ravintolan siisteys	4	3	2	1
Ruokalistan monipuolisuus	4	3	2	1
Annosten koko	4	3	2	1
Hinta-laatu-suhde	4	3	2	1
Henkilökunnan ammattitaito	4	3	2	1
Henkilökunnan käytös	4	3	2	1
Palvelun sujuvuus	4	3	2	1
Palvelun kiireettömyys	4	3	2	1
Palvelun laatu	4	3	2	1

10. Ruusut / Risut:

---



---



---



---



---

KIITOS!



## HYVÄ RANTAKALLAN TYÖNTEKIJÄ!

Tämä kysely on tarkoitettu sekä nykyisille että tuleville Rantakallan työntekijöille. Toivon, että vastaat oheisiin kysymyksiin, joka liittyvät palvelun laatua käsittelevään opinnäytetyöhöni. Työntekijöiden näkemykset tuovat merkittävän painoarvon asiakkaiden antamien vastauksien ohella, joten työ palvelee sitä kautta paremmin palvelun laadun eri osa-alueiden kehittämistä.

### Vaivannäöstäsi etukäteen kiittäen

Päivi Priuska

Restonomiopiskelija

\*\*\*\*\*

#### 1. Vastaajan ikä

- |              |              |
|--------------|--------------|
| a. Alle 18 v | d. 36 – 45 v |
| b. 18 – 25 v | e. 46 – 55 v |
| c. 26 – 35 v | f. Yli 56    |

#### 2. Sukupuoli

- |         |           |
|---------|-----------|
| a. Mies | b. Nainen |
|---------|-----------|

#### 3. Koulutustaso

- |                            |                        |
|----------------------------|------------------------|
| a. Yliopisto               | d. Ammattikoulu/opisto |
| b. Ammattikorkeakoulu      | e. Oppisopimuskoulutus |
| c. Opistotasoinen koulutus | f. Perus/kansakoulu    |

#### 4. Työkokemus alalta

- |               |                                 |
|---------------|---------------------------------|
| a. alle vuosi | d. 7-9 vuotta                   |
| b. 1-3 vuotta | e. yli 10 vuotta                |
| c. 4-6 vuotta | f. vain työharjoittelukokemusta |

#### 5. Missä työtehtävissä toimit?

- |            |                |
|------------|----------------|
| a. Keittiö | c. Vastaanotto |
| b. Sali    | d. Siivous     |

#### 6. Mitä mielestäsi tarkoittaa hyvä asiakaspalvelu?

---



---



---



**7. Miten omassa työssäsi huomioit asiakkaan?**

---



---



---

**8. Valitse kolme (3) tärkeintä ominaisuutta, jotka kuuluvat hyvään asiakaspalveluun**

- |                           |                  |
|---------------------------|------------------|
| a. nopeus                 | h. kokemus       |
| b. kiireettömyyden tuntu  | i. ihmistuntemus |
| c. asiakkaan huomioiminen | j. rohkeus       |
| d. palvelualttius         | k. avoimuus      |
| e. kielitaito             | l. hymyily       |
| f. ammattitaito           | m. kohteliaisuus |
| g. koulutus               | n. siisteys      |
| o. joku muu, mikä? _____  |                  |

**9. Mihin asioihin kiinnität palvelussa huomiota, kun itse olet asiakkaana?**

---



---



---



---

**10. Nimeä kolme (3) parasta ominaisuuttasi asiakaspalvelijana? Mitä voisit vielä kehittää?**

---



---



---



---

**KIITOS!**

**HOTELLIASIAKKAIDEN AVOIMET VASTAUKSET****Kysymys 8: Miksi valitsitte juuri Hotelli Rantakallan?**

- Ainoa, missä oli tilaa.
- Ainut vapaa, nopea aikataulu, suositus tuttavalta.
- Asuttu aikaisemmin.
- Bra information på internet.
- Emt. Halpa!
- Extempore.
- Halusimme laadukasta majoitusta upealla näkymällä.
- Halusimme tasokkaan ja laadukkaan loman.
- Har tidigare bott i Lökkilinna, men inget var ledigt.
- Hienot maisemat, sopiva välietappi matkalla pohjoiseen.
- Hinta vaikutti asiaan.
- Hyvä palvelu ja rannat.
- Hyvä sijainti.
- Hyvä sijainti reittimme varrella.
- Hyvä, siisti paikka.
- Hyvät kokemukset entuudestaan.
- Häät.
- Jokakesäinen perinne.
- Kauniilla paikalla, hyvä palvelu.
- Kokkola cup jalkapalloturnaus, oli lähin vapaana oleva yöpaikka.
- Löytyi netistä
- Löytyi vapaita huoneita.
- Merinäköala.
- Netin kautta.
- Netistä.
- Netistä etsittiin nopeasti sopiva kohde: Rantakallan välittämä mökki Aurikorinne 1
- Puhelimitse varattu mökki oli hajultaan tunkkainen, kosteahko ja hinta/laatusuhde ei kohdallaan. Jontenka päädyimme hotellimajoitukseen.
- Siellä oli vapaita huoneita.
- Sopivasti matkalla.
- Tuli vastaan.
- Vapaa ensimmäinen vaihtoehto.

## HOTELLIASIAKKAIDEN AVOIMET VASTAUKSET

## Kysymys 10: Ruusut/Risut

- "Vanhan puolen" hotellihuone oli aivan liian kuuma. Ikkunan aukipitäminen ei auttanut, eikä ristive-toa saanut. Mittari näytti + 26 astetta.
- 17.-18.7. Aurinkoinen huone tarvii sälekaihtimet! Olimme paistua huoneeseemme. Nukkumaan li-sävuode ei pystynyt kuin klo 24 jälkeen. Hotellikirjaa ei vielä ollut. Tauluja kaipaam seinälle + peili, kello. Ravintolaan useampi tarjoilija! Olimme illalla tulossa syömään, mutta emme jaksaneet odotel-la. Menimme lokkiin, siellä palvelu pelasi.
- A17 puuttuu pesushampoot/saippuat, saunasta pefletit. Huone 4 hlö lisävuoteet perseestä! Pientä hiomista/hienosäätää huoneen varustelussa.
- Aamiaisessa parannettavaa (salaatit ruskeita, tuoremehut jatkettu vedellä). Suihkutilat pinttynyttä li-kaa, pesuaineet loppu. Nettikuvat huoneesta ei vastaa todellisuutta -> asiakkaan aliarviointia
- Aamupuuro oli todella suolaista. Baarityöntekijä ei ollut kovin iloinen. Hieno sijainti.
- Gluteeniton ja maidoton ruokavalio oli tilattu ennakkoon, mutta silti kaikki piti pyytää erikseen ja oli aika keho suorastaan huono! Huoneet kamalan kuumat ja vanhanaikaiset! Hinta-laatusuhde ala-arvoinen!
- Henkilökunnan käytös erittäin huono.
- Hotellin uudistuminen hyvää. Tulemme taas uudestaan. Pieni, kodikas, viihtyisä.
- Huoneistosta puuttuu iso peili.
- Kun istuu ravintolassa ikkunapöydässä, niin meille tulee usein mieleen, että täältä ne lähti veikko Huovisen "lampaansyöjät" retkilleen. On se niin hyvä kirja, että tätä voisi jossain olla pieni muisto-taulu.
- Laadukas ja hieno huoneisto. Kodinkoneiden käyttöönotto jäänyt keskeneräiseksi esim. Uunia ei ol-lut koekäytetty. Ystävällinen ja yhteistyöhaluinen henkilökunta sekä mainio näköala huoneistosta.
- Mökin takapihaa ei ole varmaan tänä vuonna siivottu. Keräsin sieltä kassillisen tumppeja, pullon-korkkeja, ilotulitteiden jämiä ja mm. Partakoneen. Saa kunnan sossufiiliksen kun päästää lapsen sinne. Siivosin siis vapaaehtoisesti omistamaanne kohdetta. Matot on pesty viimeksi joskus talviso-dan aikaan. Rullasimme ne pois matkamme ajaksi. Astiastoa voisi vähän päivittää. Harvoim näkee noin vanhaa telkkaria. Se ei varsinaisesti ole merinäköala, jos yläkerran ikkunan yläreunasta näkee pienen kaistaleen sinistä.
- Netistä majoitusta varatessa ei ollut selvästi ilmoitettu, että huone olikin rivitalomotelli. Saimme kuitenkin huoneen vaihdettua timanttiin. Se oli oikein hieno ja upea näköala!
- Ns. "sviitissä" vois olla vaatenaulakko, mikroaaltouuni ja infokansio. Henkilökunta erittäin ystäväl-linen ja asiansa osaava. Myös ruokailuvälineitä vois olla vähän enemmän kun keittiö on kuitenkin. Kiitos.
- Peili puuttui, ikkunaverhot, sälekaihtimet terassille.
- Personalen borde kunna svenska!
- Rivitalo / huone oli erittäin tunkkainen ja haiseva. Tuntui että ilma ei kiertänyt ollenkaan.
- Rivitalo huone 310. Edellisen asukkaan kalsarit löytyivät sängyn alta! Olivat odottamassa seuraavaa toivottavasti siivoojaa! 310 huoneistossa oli paha kosteus- ja mikrobivaurio, suosittelen korjauksia! Hinta/laatusuhde ei ole kohdallaan! Terveisin rakennusterveysasiantuntija M.L.
- Sujuvaa palvelua pika-aikataulusta huolimatta. Yleinen siisteys ei ollut kovin hyvä. Aulatilat piha meren puole. Sviitissä ei mitään sen tason astioita, laseja yms. Selkeä puute 4\* kertakäyttömukia.
- Terassien ja ulko-oven vieressä olevat kukat kärsivät veden puutteesta. Olivat aivan rutikuivia. Ku-kat ja kasvit luovat viihtyisyyttä ja kun ne on hankittu, olisi hyvä, että niiden hoitokin toimisi. Jos on henkilökuntavajetta, voin niitä tulla hoitamaan : ) ravintolan gerbedat ovat kauniita, parannus parin vuoden takaiseen.

**HOTELLIASIAKKAIDEN AVOIMET VASTAUKSET****Kysymys 10: Ruusut/Risut**

- Timantti a 17 ei saippuota, ei peflettejä, uusi huoneisto, kallis, silti perusjutut puuttui, muuten ok. Maisemat hienot, kiitos.
- Vaikka majoituimmekin rivitaloilla, jotka ovat "motellitasoa", niin siisteydestä ei silti pitäisi tinkiä. Wc:n seinät olivat todella likaiset (tahroja siellä täällä) ja huoneessa oli hyvin tunkkainen haju. Aamupala oli suppea. Tarjolla ei ollut edes tuoremehua!
- Wc-paperi loppui.
- Viikko majoituttu, ei huolehdittu wc-papereista, roskiksien tyhjennyksestä, saattika että olisi yhden kerran imuroitu huone. Mikron paikalla mikron käyttöohjeet, ei mikroa. Aamupalalla klo 9:15 jälkeen asiakkaiden keskinäisiä katseita, todellakin vajaista jopa tyhjästä tarjottimista. Meille huone myytiin sviittinä, joka ei todellakaan ole kuin Standard-huone. Tervetuloa katsomaan Savonlinnaan seurahuoneen sviitti. Tiedän asioista, koska itsekin olen ollut hotellissa töissä. Huone normaali perushuone 2 hengen huone tämän päivän tasolla!
- Vissa i personalen kunde inte betjäna på svenska. Hade önskat åtminstone plastmuggar i rummet. Mycket snygga rum!!! Tent, välinrett! Korridorerna mindre fräscha, konstig luka i våning 1. Tack.
- Yövyimme a1 sviitissä, jossa tulevia asukkaita ajatellen tulisi olla kylpyhuoneessa lasta lattian kii-vaamiseen, aamutakit + tossut, pari vesipulloa, yöpöydällä lamput, wc:n pari hyllyä lisää, minibaari. Ruokaravintolan palvelu ei hyvää. Plussaa todella hyvällä maulla sisustetut huoneet, rauhallisuus, si-jainti, terassi + parveke + kalusteet, oma ilmastointi. sauna, isot sängyt.

## RAVINTOLA-ASIAKKAIDEN AVOIMET VASTAUKSET

### Kysymys 6: Jos käyttitte sähköistä ruokalistaa, millaisena koitte sen?

- Huono.
- Mahtava ja uutta täällä.
- Loistavana.
- Se on tätä aikaa.
- Selkeä näyttö.
- Mikä sähköinen ruokalista?
- Ok.
- Kalliina.
- Parannettavaa on vielä, mutta kieliversiot hyviä.
- Henkilökohtainen palvelu kärsii.
- Tilaamisesta ei meinannut tulla mitään, kun lapset leikki vehkeellä.
- Kielet plussaa.

### Kysymys 7: Mitä tilasitte ruokalistalta? Olitteko tyytyväinen saamaanne annokseen?

Tilattu annos	Tyytyväisyys
Ahvenfiletta, perunaa, tillivoi	Pieni hintaansa nähden, enemmän ruokaa rahojen vastineeksi
Alkuruoka kalalautanen, pääruoka lohisalaatti	
En tehnyt ruokatilauksia	
Kalaa	
Kala-annokset	
Lehtipihvin ja hampurilaisen	Annokset ok ja isot, salaattit puuttui molemmista
Limun	
Paistetut ahvenet	
Pepparbiff	Bra
Pihvi	Kyllä
Pippuripihvi	
Pitsa puoliksi ja lapselle ranskiskori, toisella kerralla lohisalaatti ja hampurilainen	
Pizza	
Pizza	Ok
Porotasku	Ruoka oli hyvää
Ruokaa	
Salaatin	Kyllä
Siikakeitto	Ruoka oli mitä mainiointa
	Ei erityisen tyytyväinen
	En
	Hyvä ruoka
	Hyvä ruoka
	Kyllä
	Ok
	Ok
	Ok
	Ok
	Olin
	Oltiin

## RAVINTOLA-ASIAKKAIDEN AVOIMET VASTAUKSET

## Kysymys 8: Mitä annoksia kaipaisitte listalle? Mitä voisi jättää pois?

Mitä annoksia kaipaisitte listalle?	Mitä voisi jättä pois?
Blinejä	
Ehkä jotain pikkusuolaisia	
Ei oikeastaan muutoksia	Muutoksia!
Esim. pieniä näs-papuja	
Jotain pientä ja suolasta pikkunälkään	
Kasvisruokia	
Kaviaaria	
Lisää mereneläviä: esim simpukoita yms. nilviäisiä	
Lisää salaattivaihtoehtoja	
Makaroonilaatikko	
Mielestäni lista oli monipuolinen	En kaipaisi mitään annoksia lisää enkä jättäisi mitään pois
Monipuolisempia salaatteja kiitos	
Salaatteja, tapaksia, kevyempiä vaihtoehtoja	
	Mitään ei tarvitse jättää pois

## RAVINTOLA-ASIAKKAIDEN AVOIMET VASTAUKSET

### Kysymys 10:Ruusut/Risut

- 70-lukulainen palvelutaso, laadun varmistus tuntuu puuttuvan.
- Aamiainen yksipuolinen.
- Aamiaisella joku porukka tuli vehoilemaan harsolla istuinta niin, että asiakkaat joutuivat väistelemään. Hygieniäkysymys, viihtyisyys samoin. 130 e/vrk ei pitäisi joutua itse siivoamaan aamiaispöytänsä. Ruokalassa ok, mutta ei ravintolassa. Aamiaisen laatu ok.
- Ei myytävänä virvoitusjuomia rannalle otettavaksi tai tyttöä/poikaa myymässä rannalla kylmäbok-sista juotavaa/jäätelöä yms. muovipulloissa.
- Emme tällä kertaa käyttäneet ravintolapalveluita, olimme hotelliasiakkaana. Huoneisto oli viihtyisä siisti ja kaikin puolin hyvä. Suuri kimppu ruusuja Timantti huoneistoista.
- Ihana loma meillä... tulemme toistekin... Erinomaiset tarjoilijat 10+
- Henkilökunta miellyttävää ja mukavaa, mutta sitä oli aivan liian vähän. Söimme kahtena iltana ja asiakasmääriin nähden henkilökuntaa olisi tarvittu ainakin puolet enemmän. Asiakkaalle tuli vai-vaantunut olo eikä kehdannut enää vaivata henkilökuntaa. Oikeaa johtamista, kiitokset työntekijöil-le.
- Hotellin hintataso aivan järkyttävän korkea. Tarkoitan huonehintoja. Pitäisi olla kohtuus.
- Kaikki hyvin, ruoka ja keskiviikon tanssit hyvin. Hotellin johtaja hyvä + muut työntekijät. Ei mitään valittamista. P.S. No ehkä jotain tunnettuja esiintyjä.
- Kaikki toimii.
- Kiitos Paula hyvästä palvelusta!
- Kiitos toimivuuden parantamisesta.
- Kävin tutustumassa, koska reissaan työnpuolesta paljon, ja aion tulla.
- Liian vähän henkilökuntaa kiireisessä illassa tarjoilijat eivät ehtineet siivoamaan ja puhdistamaan (=pyyhkimään) pöytiä edellisten asiakkaiden jäljiltä, vaikka muuten parhaansa yrittivät. Timantti huoneessa tulisi olla pöytälamput "yöpöydillä" ja myös erillinen peili olisi mukava lisä huoneen puolella. Muuten todella siisti ja nykyaikainen hotelli.
- Liian vähän henkilökuntaa tuntui olevan pe-iltana likaiset astiat lojuivat pöydissä.
- Maukasta kotiruokaa, henkilökunta : )
- Me käyn teillä kun Kalajoella on niin hyvä kampaamo. Valentino.
- Muihin hiekkasärkkien paikkoihin aika lailla paras, jos elävää musiikkia.
- Musiikkia soitettiin liian kovaa.
- Nuhruisen oloinen paikka. Puitteet hyvät, mutta päivitystä yleisilmeeseen ja siisteyteen.
- Pöytiin tarjoilu puuttuu. Tulin tanssimaan ja nauttimaan juomia.
- Rantabussin ja "puksu"junan kuljettajat erittäin asiakaspalveluhenkisiä. Kalajoella ystävällisiä asia-kaspalvelijoita.
- Ravintolalle/hotellille terveiset: kylmää olutta vaikea saada!! Sauna puolestaan kylmä. 6.7. Miehet klo 19 + 40 astetta ja naiset + 60 astetta. Aamupalalla 6.7. Taisi olla kiire tarjoilijalla ja keittiöllä: kananmunat ja tuore leipä (leikattava) loppui. Aamupala voisi olla monipuolisempi esim. Munakok-kelia ja leikkeitä lisää.
- Ruoka-annokset pieniä ei vastaa hintaa. 2 tarjoilijaa + 1 kokki? Ei ehdi palvella jos ravintola on täynnä. Ehkä pieni pintaremontti olisi paikallaan.
- Sympaattinen retromeininki.
- Tyttö, jolla on iso tumma pallo tehty tukasta ei ollut miellyttävä.

## TYÖNTEKIJÖIDEN AVOIMET VASTAUKSET

### Kysymys 6: Mitä mielestäsi tarkoittaa hyvä asiakaspalvelu?

- Asiakkaalle jää hyvä mieli ja hymy huulille!
- Asiakkaan huomioimista heti.
- Että asiakkaat ovat tyytyväisiä palveluun ja antaa hyvää palautetta.
- Iloista ja asiantuntevaa palvelua asiakkaan tarpeiden mukaan.
- Kohteliaisuus, ystävällisyys, ymmärtäväisyys.
- Kohteliaisuutta, iloisuutta ja sitä, että antaa asiakkaan olla oikeassa.
- Otetaan asioista selvää, jos ei itse osaa vastata asiakkaan kysymyksiin.
- Sitä miten asiakas otetaan vastaan.
- Toteutetaan asiakkaan toiveet, palvellaan ystävällisesti
- Tyytyväisiä asiakkaita.

### Kysymys 7: Miten omassa työssäsi huomioit asiakkaan?

- Kaikki samalla viivalla.
- Katsekontakti ja huomiointi tullessa, tervetuloitovotus ja kuunteleminen, tarpeiden täyttäminen.
- Kunnioitan.
- Palvelemalla parhaani mukaan.
- Pysin tekemään annoksista sellaisia, että olisin itsekkin valmis maksamaan annoksesta sen hinnan minkä asiakaskin
- Pysin tekemään ruokaa niin kuin asiakas haluaa.
- Pysin tekemään sen mitä asiakas haluaa, palvelen hyvin, ystävällisesti.
- Tervehdin heti, kun näen asiakkaan. Pysin olemaan aina iloinen ja hymyilevä. Pysin olemaan nopea ja palvelemaan asiakasta aina kun mahdollista tämän omalla kielellä.
- Tervehtimällä, hymyilemällä yms.
- Tervehtimällä, kiittämällä ja ylipäätään kohteliaalla käytöksellä.

### Kysymys 9: Mihin asioihin kiinnität palvelussa huomiota, kun itse olet asiakkaana?

- Asiakaspalvelijan olemukseen, hymyyn, ystävällisyyteen yms.
- Asiakaspalvelijan ystävällisyyteen ja iloisuuteen, ettei asiakaspalvelija ole "nyrpeä" ja töykeä.
- Palvelualltiuteen, hyväntuulisuuteen ja ammattitaitoon.
- Palveluun, onko ystävällistä, irtooko hymy.
- Palveluun, ruoan laatuun.
- Siisteyteen.
- Se miten asiakas otetaan huomioon.
- Tervehtimiseen, palvelun nopeuteen sekä hymyyn.
- Ystävällisyys, asiantuntevuus, siisteys, tuotteen laatu ja "toimivuus".