

Anna Tohmo, Mari Makkonen

KRUUNUPUISTO OY:N LAATUJÄR-
JESTELMÄN KEHITTÄMINEN
MAJOITUSASIAKKAIDEN PALAU-
TEJÄRJESTELMÄN OSALTA

Opinnäytetyö
Matkailu


Helmikuu 2010




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Opinnäytetyön päivämäärä 5.2.2010
Tekijä(t) Anna Tohmo ja Mari Makkonen		Koulutusohjelma ja suuntautuminen Matkailun koulutusohjelma, Savonlinna, Matkailun liiketoiminta
Nimeke Kruunupuisto Oy:n laatujärjestelmän kehittäminen majoitusasiakkaiden palautejärjestelmän osalta		
Tiivistelmä Opinnäytetyön aiheena on Kruunupuisto Oy:n laatujärjestelmän kehittäminen majoitusasiakkaiden palautejärjestelmän osalta. Kruunupuisto Oy:n tavoitteena on edistää ihmisten terveyttä tuottamalla kuntoutuspalveluja ja lisäksi myös majoitus-, kokous- sekä hyvinvointi- ja virkistyspalveluja. Toteutimme tutkimuksen avoimena haastatteluna ja osin sähköpostikyselyinä, joiden vastaajina olivat kuntoutuspäällikkö Tiina Riikonen, avainasiakaspäällikkö Birgitta Ojasalo, sekä vastaanottovirkailijat Olga Hannolainen ja Hanni Laukkanen. Käytimme tutkimuksessa myös Anna Tohmon havainnointia Kruunupuistossa työskentelynsä ajalta, kirjallisia lähteitä ja Internetiä. Tutkimuksessa käytimme kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Keskeisiä käsitteitä opinnäytetyössä olivat laatu, laatujärjestelmä, asiakastyytyväisyys ja asiakaspalautejärjestelmä. Asiakkaiden tyytyväisyys kokonaislaatuun, sekä taloudellinen tulos kertovat hyvästä palvelun laadusta, siksi on tärkeää tutkia asiakkaiden tyytyväisyyttä. Tutkimustulosten perusteella Kruunupuiston palautejärjestelmää tulee kehittää toimivampaan suuntaan siten, että vastaanoton henkilökunnan ja avainasiakaspäällikön työ asiakaspalautteiden käsittelyn osalta yksinkertaistuu ja asiakaspalautteiden käsittely vie entistä vähemmän aikaa. Tärkeää on myös kehittää toimintaa asiakaspalautteen keruun osalta siten, että asiakkaat kokisivat palautteen antamisen entistä helpommaksi ja houkuttelevammaksi. Kehittämisehdotukset liittyvät pääosin palautelomakkeen saatavuuteen ja muotoon, positiivisen ja negatiivisen, suullisen ja kirjallisen palautteen vastaanottamiseen, edelleen lähettämiseen oikeille henkilöille, sekä palautteen käsittelyyn. Kehitysehdotuksiamme hyödyntämällä Kruunupuistolla on mahdollisuus reagoida saatuun palautteeseen entistä nopeammin ja toimittaa palaute suoraan oikealle taholle.		
Asiasanat (avainsanat) laatu, laatujärjestelmä, asiakastyytyväisyys, asiakaspalaute, asiakaspalautejärjestelmä		
Sivumäärä 54 s. + liitteet 2 s.	Kieli Suomi	URN
Huomautus (huomautukset liitteistä)		
Ohjaavan opettajan nimi Ismo Glad		Opinnäytetyön toimeksiantaja Kruunupuisto Oy

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the bachelor's thesis 5.2.2010
Author(s) Anna Tohmo ja Mari Makkonen	Degree programme and option Degree Programme in Tourism, Savonlinna, Tourism Management	
Name of the bachelor's thesis Developing the accommodation services system in the Quality System of Kruunupuisto Ltd		
Abstract <p>The subject of the study is to further develop the accommodation services feedback system in the Quality System of Kruunupuisto Ltd. Kruunupuisto Ltd. quality system according to accommodation clients feedback system. Aim of Kruunupuisto is to promote people's health by producing rehabilitations services, as well as accommodation, meeting-, wellness- and recreational services.</p> <p>The research was carried out partly through an interview and partly through e-mail questionnaire. The respondents were Rehabilitation Manager Tiina Riikonen, Key account Manager Birgitta Ojasalo, and receptionists Olga Hannolainen and Hanni Laukkanen. The data included also observations by Anna Tohmo during her practical training period at Kruunupuisto , literary sources and Internet.</p> <p>In the investigation we used a qualitative research method. Essential terms in the thesis were quality, quality system, customer satisfaction, and feedback system. As Customers satisfaction with the total quality as well as financial profit relate to good quality of service, therefore it is important to study customer satisfaction.</p> <p>According to the results the Kruunupuisto Ltd. feedback system should be more functional so that the work of the receptionists and the key account manager in handling customer feedback would take less time than now. It would also be important to develop the customer feedback system to make it easier and more attractive for the customer.</p> <p>Our suggestions concern primarily the availability and content of feedback forms, receiving positive and negative feedback, receiving oral and literal feedback, resending it to the right person and processing the feedback. By using our suggestions Kruunupuisto Ltd. has a better opportunity to react to customer feedback and deliver it to the right person.</p>		
Subject headings, (keywords) quality, quality system, customer satisfaction, feedback, feedback system		
Pages 54 p. + app. 2 p.	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices		
Tutor Ismo Glad	Bachelor's thesis assigned by Kruunupuisto Ltd.	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	KRUUNUPISTO OY TUTKIMUSKOHTENA.....	2
2.1	Yritysesittely	2
2.2	Palvelutarjonta	5
3	LAATU YRITYKSEN TOIMINNAN OHJAUKSESSA	8
3.1	Palvelu ja palvelun laatu	10
3.2	Palvelun laadun mittaaminen.....	14
3.3	Laatuauditointi	18
3.4	ITE-menetelmä	19
3.5	Laatujärjestelmä.....	20
3.6	ISO-Standardi	21
3.7	Laatukäsikirja.....	23
3.8	Hotellin asiakastyytyväisyyden seuranta.....	24
3.9	Asiakastyytyväisyys	25
3.10	Asiakastyytyväisyyden kuuntelujärjestelmä	28
3.11	Asiakastyytymättömyys	29
4	KRUUNUPISTO OY:N LAATU- JA ASIAKASPALAUTEJÄRJESTELMÄ	32
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	32
4.2	Laadun mittaaminen Kruunupuisto Oy:ssa.....	34
4.3	Kruunupuisto Oy:n laatusertifikaatti	35
4.4	Kruunupuisto Oy:n laatukäsikirja.....	35
4.5	Kruunupuisto Oy:n asiakaspalautejärjestelmä laatukäsikirjan mukaisesti ..	36
4.6	Kruunupuisto Oy:n tämän hetkinen asiakaspalauteprosessi.....	37
4.7	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti.....	41
5	KEHITTÄMISEHDOTUKSET	43
6	POHDINTA	50
	LÄHTEET	52
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Asiakkaiden tyytyväisyys kokonaislaatuun, sekä taloudellinen tulos kertovat hyvästä palvelun laadusta, siksi yrityksissä on äärimmäisen tärkeää mitata asiakkaiden tyytyväisyyttä. Asiakkaiden ymmärtäminen antaa mahdollisuuden kehittää toiminta sellaiseksi, että asiakkaiden tarpeet pystytään tyydyttämään. Laatujärjestelmät sekä toimintaprosessit auttavat yrityksen johtoa pääsemään asiakasta tyydyttävälle tasolle ja pitämään tuotteiden ja palveluiden laadun korkeatasoisena.

Tutkimuksemme käsittelee Kruunupuisto Oy:n laatujärjestelmän kehittämistä majoitusasiakkaiden palautejärjestelmän osalta. Sen tarkoituksena on saada majoitusasiakkaiden palautejärjestelmä toimivammaksi osaksi Kruunupuisto Oy:n laatukäsikirjaa. Anna Tohmo suoritti orientoivan ja syventävän työharjoittelujaksonsa syksyllä 2008 ja keväällä 2009 Punkaharjun kuntoutuskeskus Kruunupuistossa. Hänen työpisteensä sijaitsi vastaanotossa, jossa palvellaan sekä majoitus- että kuntoutusasiakkaita. Anna Tohmon esimiehenä toiminut avainasiakaspäällikkö Birgitta Ojasalo ehdotti majoitusasiakkaiden asiakaspalautejärjestelmän kehittämistä opinnäytetyön aiheeksi. Hän toimi myös yhteyshenkilönämme ja ohjaajanamme Kruunupuistossa.

Tarkkailtuamme majoitusasiakkaiden asiakaspalautteen keruuta, tulimme siihen tulokseen, että laatukäsikirjan päivittäminen olisi aiheellista. Laatukäsikirjaa ei ole päivitetty majoitusasiakkaiden asiakaspalautejärjestelmän osalta 2000-luvun alun jälkeen, eikä palautteen keruu tapahdu laatukäsikirjassa kuvatulla tavalla. Tarkoituksenamme oli selvittää, mikä on parhain keino kerätä palautetta, jotta se olisi mahdollisimman hyödyllinen niin asiakkaille kuin henkilökunnallekin.

Tutkimuskysymys on: kuinka Kruunupuisto Oy:n laatujärjestelmää voitaisiin kehittää majoitusasiakkaiden palautejärjestelmän osalta? Tutkimuksemme hyödyttää Kruunupuistoa, sillä sen avulla heillä on mahdollisuus reagoida saatuun palautteeseen entistä nopeammin ja toimittaa palaute suoraan oikealle taholle. He voivat näin entistä tehokkaammin kehittää toimintaansa ja palveluitansa asiakastyytyväisyyden parantamiseksi.

2 KRUUNUPIUSTO OY TUTKIMUSKOHTENA

2.1 Yritysesittely

Kruunupuisto, Punkaharjun kuntoutuskeskus sijaitsee Punkaharjun kunnassa Etelä-Savossa (kuva 1). Punkaharju on kuuluisa harjuistaan ja alueesta tuli merkittävä matkailukohde jo 1800-luvulla. Harjualueen luonto on säilynyt puhtaana ja on loistava ympäristö kuntoutuskeskukselle. Kuntoutuskeskuksen lähin kaupunki on Savonlinna, jonne on matkaa noin 30 kilometriä. Linja-autot kulkevat harjualueen kautta ja junalla pääsee noin kolmen kilometrin päähän kuntoutuskeskuksesta. Kuntoutuksen lisäksi Kruunupuistossa on mahdollisuus myös hotellimajoitukseen (Kruunupuisto Oy 2009).



KUVA 1. Kruunupuiston päärakennus (Kruunupuisto Oy 2009)

Vuonna 1803 Venäjän keisari Aleksanteri I vieraili Suomessa ja antoi Punkaharjun kauniin maiseman nähdessään määräyksen suojella alueen luontoa. Jo silloin Punkaharjun harju- ja vesistöalueesta muodostui yksi Suomen merkittävimmistä luonnonnähtävyyksistä. (Kruunupuisto Oy 2009.) Vuonna 1892 Lääkäriseura Duodecim perusti Keuhkotautisten parantolan. Vuonna 1903 parantola avattiin ja siellä hoidettiin tuberkuloosipotilaita sotavuosiin asti, jolloin Suomen valtio osti parantolan sairaalakäyt-

töön. Sotilasparantolan toiminta lakkautettiin vuonna 1964 ja Fysioterapialiitto ry vuokrasi alueen ja käynnisti saneerausohjelman. Vuonna 1969 saneerauksen ensimmäisen vaiheen jälkeen kuntoutuskeskus toimi nimellä Punkaharjun kuntoutuslaitos ja saneerauksen toisen vaiheen jälkeen vuonna 1974 nimi muutettiin Punkaharjun Kuntoutussairaalaksi ja silloin perustettiin myös Punkaharjun kuntoutussairaalasäätiö (Kruunupuisto Oy 2009).

Vuonna 2001 säätiön sääntö- ja hallintomalli uudistettiin ja Kuntoutussairaala muutettiin Punkaharjun kuntoutuskeskukseksi. Vuonna 2002 laatutyö suunnattiin ISO 9001:2000 järjestelmän mukaiseksi ja kuntoutuskeskuksen nimeksi vaihdettiin Kruunupuisto, Punkaharjun kuntoutuskeskus. Kruunupuiston Palvelut Oy perustettiin vuonna 2005 tuottamaan virkistys- ja majoituspalveluja. Kuntoutuspalvelut ja muu arvonlisäveroton toiminta kuuluu Kruunupuisto Osakeyhtiölle, joka perustettiin vuonna 2006. Toistaiseksi voimassa olevien työsuhteiden määrä on vuoden 2009 alussa yhteensä 97. (Kruunupuisto Oy 2009.) Kruunupuiston visiona on olla vuonna 2012 johtava kuntoutuksen osaamiskeskus Itä-Suomen alueella, joka tuottaa myös monipuolisia hyvinvointi- ja virkistyspalveluja. Kruunupuistolla on hyvä kilpailukyky, ja sen vuoksi se on haluttu yhteistyökumppani julkisyhteisöille, järjestöille, yrityksille ja vakuutusyhtiöille. Kruunupuiston liikevaihdon kasvu ylittää Itä-Suomessa toimivien kuntoutuslaitosten keskimääräisen kasvun. (Nyrkkö, 2009.) Kruunupuiston arvoina ovat asiakasjohteisuus, vastuullisuus, osaamisen kehittäminen, reiluus ja hyvinvointi sekä luontotietoisuus. (Saukkonen, 2009).

Kruunupuisto konsernin toiminnasta vastaa Punkaharjun kuntoutussairaalasäätiö, joka omistaa kokonaan Kruunupuisto Oy:n ja Kruunupuiston Palvelut Oy:n osakekannat. Kuntoutussairaalasäätiö omistaa yhtiöiden toimintaan tarvitsemat kiinteistöt ja sen palveluksessa kiinteistöjen ylläpidossa on yksi työntekijä (Kruunupuiston toimintakerromus 2006). Vuonna 2005 uusi ravintola, vastaanottokahvio, kunto- ja liikuntasalit sekä Kruunuareena valmistuivat. Samana vuonna myös hotelli Finlandia siirtyi Kruunupuiston omistukseen. Hotelli Finlandia rakennettiin 1900-luvun alussa ja nykyään se toimii hoitokotina. (Kuva 2.) Hoitokodissa on yhteensä 34 asukaspaikkaa. (Kruunupuisto Oy 2009.)

Kuntoutuskeskus Punkaharjulla on toiminut 40 vuotta ja sen historia on ollut tapahtumarikas. Juhlavuoden kunniaksi Kruunupuistossa järjestetään monia erilaisia tapahtumia ja pääjuhlaa vietettiin kesäkuussa 2009 Kruunuareenalla (Kruunupuisto täyttää 40 vuotta 2009). Kuntoutuskeskus sai 8.12.2009 Rakennustietosäätiön vuoden 2009 rakennustietopalkinnon tekemästään työstä ihmisten kuntoutuksen ja rakennushistoriallisen perinteen vaalimisen eteen. Rakennustietopalkinto myönnetään vuosittain yritykselle, henkilölle, yhteisölle tai työryhmälle, joka on edistänyt hyvää suunnittelu-, rakennus- tai kiinteistönpitotapaa Rakennustietosäätiö RTS:n alueyksikön toimialueella. Etelä-Savo kuuluu Rakennustieto Lappeenrannan toimialueeseen. Lisäksi siihen kuuluvat Etelä-Karjala, Kymenlaakso ja osa Etelä-Hämettä. Vaikka Kruunupuiston rakennuksia on kunnostettu ja muutettu ajan ja toimintojen mukaan, on niissä onnistuttu säilyttämään niiden alkuperäinen olemus ja henki. (Kruunupuiston kulttuuriryö sai tunnustusta 2009.)



KUVA 2. Entinen hotelli Finlandia, nykyinen hoitokoti Finlandia (Kruunupuisto Oy 2009)

2.2 Palvelutarjonta

Kruunupuisto on kuntoutukseen erikoistunut osaamiskeskus, joka tuottaa monipuolisia hyvinvointi- ja virkistyspalveluja. Kruunupuiston liikeidea on edistää ihmisten terveyttä tuottamalla kuntoutuspalveluja ja lisäksi myös majoitus-, kokous- sekä hyvinvointi- ja virkistyspalveluja. Kuntoutusyksikköjä on kolme: ikä- ja monialakuntoutus, neurologinen ja tukea tarvitsevien kuntoutus, sekä työelämäsuuntautunut kuntoutus. Kuntoutuspaikkojen määrä on näissä yksiköissä yhteensä noin kaksisataa. Kuntoutusjaksojen päämaksajatahot ovat Kansaneläkelaitos ja Valtiokonttori. (Nyrkkö 2009.) Valtiokonttori hoitaa valtion sisäistä talous- ja finanssihallintoa, eläke- ja vahinkoturvaa sekä sotilasvamman- ja veteraaniasioita ja sen kautta saapuvat veteraanikuntoutujat (Valtiokonttori, 2009). Kansaneläkelaitoksen kautta kuntoutukseen pääsevät esimerkiksi työikäiset kuntoutujat.

Hotelli- ja kuntoutusasiakkaat majoittuvat samoissa tiloissa, ja hotellin asiakkaille on tilaa aina sen mukaan, mikä on kuntoutujien määrä talossa. Hotellimajoitusta käyttävät asiakkaat ovat yleensä joko vapaa-ajan matkustajia tai liikematkustajia. Majoitusvaihtoehtoina Kruunupuistossa on päärakennuksen kolmannen kerroksen kahden hengen huoneet, joissa paikkoja on yhteensä 44. Huoneita on uusittu 2000-luvulla, ja pääsääntöisesti asiakkaat saavat huoneensa tästä valikoimasta. (Kuva 3.)



KUVA 3. Kahden hengen huone Kuntotalossa (Kruunupuisto Oy 2009)

Päärakennuksen ollessa käytössä on mahdollista majoittua myös Jugendhuvila Urholassa, joka saneerattiin vuosina 2008 – 2009 (Kuvat 4 ja 5). Urhola sijaitsee noin 400 metrin päässä Kruunupuiston päärakennuksesta ja ravintolasta. Siellä on 12 huonetta, sviitti, kokoustila ja sauna kabinetteineen. Urholassa on yksi yhden hengen huone, muut ovat kahden hengen huoneita. Kolmantena majoitusvaihtoehtona ovat Mäntyrinta-nimiset rivitalohuoneistot, joissa on yhteensä 18 majoituspaikkaa. Asunnoista kaksi on kahden hengen huoneistoja ja yksi on kolmelle hengelle. (Kruunupuisto Oy 2009.)



KUVA 4. Urhola (Kruunupuisto Oy 2009)



KUVA 5. Urholan sisätilat (Kruunupuisto Oy 2009)

Kuntoutujien käytössä on myös useita seurustelutiloja, ryhmätyötiloja, liikuntasali, kuntosali, urheilu- ja ohjelmapalveluhalli Kruunuareena, Fazer Amican ravintola ja kahvio, uimahalli ja kylpylä. Hotellin asiakkaille majoitukseen sisältyy aamiaisen lisäksi pääsy kylpyläosastolle ja kuntosalille. Kruunupuistossa on pieni itsepalvelukirjasto, joka on ollut kuntoutujien suosima. Yksityisinä yrittäjinä Kruunupuiston tiloissa toimivat parturi-kampaamo Hairkris sekä Adelainin kosmetologipalvelut. Kiinteistöhuollosta vastaa yksityisyrittäjä TK- palvelut ja siivouspalveluista SOL. (Kruunupuisto Oy 2009.)

3 LAATU YRITYKSEN TOIMINNAN OHJAUKSESSA

Nykysuomen sanakirjan mukaan laatu on neutraali ilmiö. Se tarkoittaa niitä ominaisuuksia, jotka tekevät jonkin siksi, mikä se on. (Nykysuomen sanakirja 1992). Laadun johtaminen on osa yrityksen johtamista ja toimiakseen yrityksen menestystekijänä, se on vietävä läpi yrityksen perusarvoista lähtien. Perusarvoilla tarkoitetaan niitä asioita, joiden ympärille koko toiminta rakennetaan. Ne heijastavat yrityksen perustajien näkemyksiä ja maailmakatsomusta, ne myös pysyvät, vaikka maailma ja sen mukana yritys muuttuisivat. Monilla yrityksillä ei ole perusarvoja selkeästi määritelty ja kirjattu, mutta sitä suositellaan, jotta henkilökunnalle muodostuisi yhtenäinen käsitys siitä, mikä on tärkeää. Perusarvot määrittelemällä voidaan varmistaa myös pyrkimys yhden-suuntaiseen toimintaan. (Lecklin 2002, 37.)

Yrityksen toiminta on laadukasta, jos asiakas on tyytyväinen saamiinsa tuotteisiin tai palveluihin. Sisäisen toiminnan tehokkuus ja virheettömät lopputuotteet ja palvelut eivät takaa korkeaa laatua, vaan edellytyksenä on ulkopuolisen arvioijan, asiakkaan näkemys (Lecklin 1999, 18). Asiakkaiden ymmärtäminen antaa mahdollisuuden kehittää toiminta sellaiseksi, että asiakkaiden tarpeet pystytään tyydyttämään. Laatujärjestelmät sekä toimintaprosessit auttavat yrityksen johtoa pääsemään asiakasta tyydyttävälle tasolle.

Käsitteenä laatu on hyvin haasteellinen, sillä jokainen tarkastelee sitä eri näkökulmista (Asunta ym. 2003, 81). Yleisesti laadulla ymmärretään asiakkaan tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla (Lecklin 1999, 18). Laadun tarkasteluun vaikuttavat ihmisen kulttuuritausta, koulutus, varallisuus, tuotetuntemus, ikä, kokemus ja elämänarvot. Jokaisella on lisäksi mielikuva hyvästä ja huonosta laadusta, ja jokainen tuntee näin olevansa laadun asiantuntija. Toiset tuotteet ja palvelut saavuttavat hyvän maineen ja ovat kysytyjä, toisia taas vältetään. Palvelualan yritykset keräävät aktiivisesti palautetta asiakkailtaan, koska se on laadun kehityksen kannalta ensisijaisen tärkeää (Asunta ym. 2003, 81). Asiakkaiden kokemuksiin palveluiden laadusta liittyy myös tunnetekijöitä ja mielikuvia; esimerkiksi mielikuva siitä, että halpa tuote tai palvelu ei voi olla laadukas.

Laatukäsitteen ominaisuuksia

Laatuun liittyy useita ominaisuuksia ja tunnusmerkkejä sen mukaan, mistä näkökulmasta sitä tarkastellaan. Nämä laadun ominaisuudet eivät ole toisiaan poissulkevia vaan enemmänkin toisiaan täydentäviä.(Lecklin 2002, 20.) Lecklin on listannut kuusi erilaista laatuominaisuutta, joita ovat:

1. *Valmistuslaatu*, jossa keskitytään tuotteen valmistusprosessiin ja pyritään varmistamaan tuotteen valmistus määräysten mukaan.
2. *Tuotelaatu*, jossa tuotteen suunnittelun osuus on korostettu.
3. *Arvolaadussa* korkein laatu on tuotteella, joka antaa parhaimman kustannus-hyötysuhteen.
4. *Kilpailulaadussa* pyritään yhtä hyvään laatuun kuin kilpailijalla. Sen yli menevä laatu ei ole tavoiteltavaa, vaan se on resurssien hukkausta.
5. *Ympäristölaadussa* laatua mitataan ympäristön ja yhteiskunnan kannalta.
6. *Asiakaslaatu*, jossa asiakas on kaiken liiketoiminnan lähtökohta. Ilman asiakaita ei ole markkinoita eikä yrityksiä.

Liiketoiminnan ydin muodostuu asiakkuuksista. Jokainen asiakas muodostaa oman asiakkuuden. Asiakaslaatu pyrkii tyydyttämään asiakkaan tarpeet ja odotukset. (Lecklin 2006, 20.) Laatu on siis näin tarkasteltuna vahvasti sidoksissa ostajan ja käyttäjän tarpeisiin ja on siksi subjektiivinen ja muuttuva laadun määre. Tuotteeseen liittyvät ominaisuudet on suhteutettava asiakkaan mieltymyksiin, jotka saattavat alati muuttua. Pelkästään asiakkaan tarpeisiin ja ostovoimaan keskittyminen saattaa johtaa lyhytnäköisiin, yhteiskunnan ja ympäristön kannalta haitallisiin seurauksiin. (Lipponen 1993, 35–36.) Asiakas ei aina ole välttämättä oikeassa, mutta hän rahoittaa yrityksen toiminnan, joten yrityksen täytyy pystyä vastaamaan asiakkaidensa toiveisiin ja tarpeisiin. Lecklinin (2002, 27) mukaan laatuyrityksen näkevät asiakkuuden laajana käsitteenä ja asiakassuhteet on hallittava alusta loppuun asti.

Johdon sitoutuminen on myös tärkeää laatuyrityksessä (Lecklin 2002, 27). Ylin johto on henkilökohtaisesti sitoutunut laatutyöhön, ja sen asettamat tavoitteet ja strategiat on mietitty tarkasti laatu näkökulmasta. Ylin johto huolehtii myös siitä, että henkilöstöä kehitetään, koska he muodostavat laadun. Henkilökuntaa ei tulisi nähdä vain kustannuksena, vaan voimavarana laadun ja asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi. Laatu-

yrittäjä tulee olla nopea reagointikyky ja valmius muutokseen, sekä heidän täytyy olla suuntautuneita tulevaisuuteen. Johtamisen täytyy perustua todelliseen ja luotettavaan tietoon ja asiakastyytyväisyyden seuraamiseksi on asetettava selkeät tavoitteet ja mittarit. (Lecklin 2002, 28.) Laatutulosten arviointi on tärkeää ja sen tulee kuulua johdon työryhtiin.

Laatuyrityksen tunnistaa sen asiakassuuntautuneesta toiminnasta. Menestyvällä yrityksellä on myös hyvä yhteistyökyky, sekä sen täytyy ottaa julkista vastuuta, mikä tarkoittaa muun muassa korkeaa liikemoraalia, turvallisuus- ja terveysasioiden huomioonottamista ja luonnonvarojen tuhlauksen estämistä. Laatuyrityksen toiminta on tavoitteellista ja toimintaa pyritään parantamaan jatkuvasti esimerkiksi palautejärjestelmien ja katselmuksien avulla. (Lecklin 2002, 28.)

3.1 Palvelu ja palvelun laatu

Ylikosken (2001, 20) mukaan palvelu on teko, toiminta tai suoritus, jossa asiakkaalle tarjotaan jotain aineetonta, joka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, ja joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa; kuten esimerkiksi terveyttä, mukavuutta tai viihdettä. Palvelutapahtuma voidaan jakaa seitsemään vaiheeseen, joita ovat: saapumisvaihe, odotusvaihe, tarvetäsmennysvaihe, myyntikeskusteluvaihe, palvelun päätös vaihe, poistumisvaihe ja jälkihoitovaihe (Lahtinen ja Isoviita 1994, 55).

Grönroos (1998, 53) määrittelee palvelulle neljä peruspiirrettä:

1. Palvelut ovat enemmän tai vähemmän aineettomia.
2. Palvelut ovat tekoja tai tekojen sarjoja eivätkä asioita.
3. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti.
4. Asiakas osallistuu tuotantoprosessiin ainakin jossain määrin.

Palvelu voi olla elämys, kuten lomamatka, jonkin fyysisen asiointilan muutos, kuten hiusten leikkaus, tai esimerkiksi sijaintipaikan muutos kuten kuljetuspalvelu. Joissain palveluissa pitemmän ajanjakson kuluessa palvelun arvo kuluu pois, kuten siivottu huoneisto sotkeutuu ajan kuluessa. Koska palvelut ovat aineettomia, niitä ei voida

tuottaa varastoon. Lentokoneen irrotessa terminaalista myymättä jääneet paikat ovat peruuttamattomasti poissa. (Lillrank 1998, 79.) Aineettomuus aiheuttaa myös sen, että palvelun epäonnistuttua sitä ei voida palauttaa. Kokemusta on vaikea korvata tai hyvittää (Komppula & Boxberg 2002, 11).

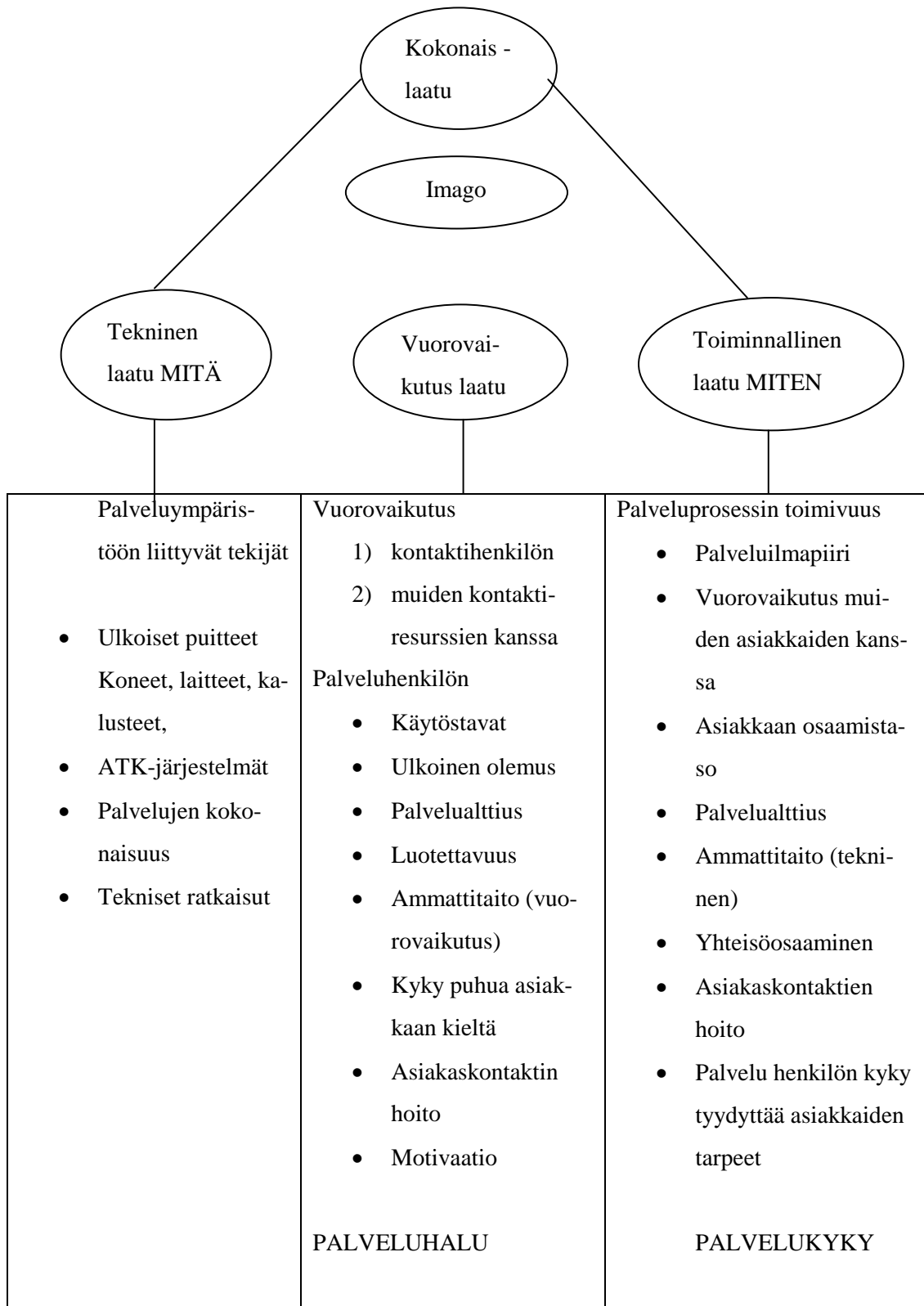
Palvelut ovat heterogeenisiä eli vaihtelevia. Palvelun laatua on vaikea määritellä muutamalla sanalla. Voidaan sanoa, että palvelun laatu on kaikkea sitä, mitä asiakas kokee sen olevan. Tämän vuoksi laadun parantaminen alkaa asiakkaan kuuntelemisesta. Sama palvelu voi olla seuraavalla kerralla tuotettuna erilainen. Ihmisten tuottaman palvelun laadun valvonta on vaikeaa, eikä voida olla varmoja siitä, toteutuuko palvelu mainostetulla tavalla. Toisaalta monissa palveluissa asiakas odottaa saavansa asiakas-kohtaista palvelua, joka on juuri hänelle räätälöityä. Terveystoimintapalveluissa tämä on palvelun onnistumisen kannalta välttämätöntä. Asiakkaan erityistarpeiden huomiointi parantaa asiakkaan palvelukokemusta ja tyytyväisyyttä palvelua kohtaan. (Ylikoski 2001, 25.) Tarkoituksena on se, että palvelutapahtuma on asiakkaalle ainutlaatuinen kokemus. Siihen halutaan liittää ominaisuuksia, jotka asiakas muistaa positiivisina, kuten ystävällisyys, empatia ja palvelualttius. (Hölttä & Savonen 1997, 25.)

Majoitusyrityksen matkailutuotteen ydin muodostuu palvelun tuottamiseen tarvittavasta osaamisesta sekä huoneista ja sängyistä, joissa asiakas majoittuu. Asiakkaan saama hyöty palvelusta on unen tarpeen tyydyttäminen. Varsinainen tuote koostuu kaikista aineellisista ja aineettomista tekijöistä, jotka antavat asiakkaalle lisäarvoa. Näitä ovat tekniset ominaisuudet kuten sängyn koko ja huoneen lämpötilan säätömahdollisuus. Ne voivat olla myös avustaviin palveluihin liittyviä ominaisuuksia, kuten vastaanotossa tapahtuva palvelu. Tuotteisiin kohdistuvaa ostohalua pyritään lisäämään tukipalveluiden avulla, joilla voidaan lisätä asiakkaiden mukavuutta tai turvallisuutta. Tällaisia ovat esimerkiksi pesulapalvelut, maksulliset TV-kanavat ja arvoesineiden turvasäilytys. Majoituspalvelujen vetovoimaa voidaan lisätä myös lisäpalveluiden, kuten kokous- tai ohjelmalveluiden avulla. Koska varsinaiset tuotteet ovat useilla yrityksillä melko samankaltaisia, lisäarvon tuottaminen asiakkaalle pelkän varsinaisen tuotteen avulla voi olla vaikeaa. (Komppula & Boxberg 2002, 13 - 14.)

Palvelun laatu on palveltavan yksilöllinen kokemus. Koska palvelu on ihmisten välinen tapahtuma, on kysymys vuorovaikutuksesta ja siitä, kuinka toivoo toisten ihmisten suhtautuvan itseensä ja asioihinsa. Yrityksen kiinnittäessä huomiota laatuun on tavoitteena taloudellinen hyöty tai toiminnan suorituskyvyn parantaminen. (Hölttä & Savonen 1997, 25–26.) Kun palveluntarjoaja ymmärtää, kuinka asiakas arvioi käyttämäänsä palvelua, se voi hallita ja ohjata arvioita jatkossa haluttuun suuntaan. Tällöin selvitetään yrityksen palveluajatuksen, tarjottavan palvelun ja asiakkaan saaman hyödyn välinen suhde. (Grönroos 2001, 98.)

Asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta: tekninen ja toiminnallinen ulottuvuus. (Kuvio 1). Tekninen laatu viittaa siihen mitä asiakas saa, kun taas toiminnallinen laatu siihen miten hän sen saa. Tekninen laatu sisältää paikkaan liittyvät tekijät, palvelun tuottamiseen tarvittavat koneet, laitteet ja välineet, sekä tekniset ratkaisut, joiden avulla palveluprosessia toteutetaan. Kyseisessä ulottuvuudessa korostuvat tekninen toteutus ja palveluprosessin lopputulos. Toiminnallinen laatu pitää sisällään kaikki tekijät, jotka vaikuttavat asiakkaan tuotanto- ja kulutusprosessin kokeamiseen. Näitä ovat esimerkiksi yrityksen palveluilmapiiri, vuorovaikutus toisten asiakkaiden kanssa, asiakkaan osaamistaso ja sen huomiointi, sekä palveluhenkilöstön ammattitaito. (Komppula & Boxberg 2002, 42–43.) Tähän liittyvät oleellisesti myös palvelun saavutettavuus, sekä asiakaspalvelijan tapa suorittaa tehtävänsä. (Grönroosin 1998, 63 – 64.)

Kun tarkastellaan kohdetta, jossa asiakkaan ja palveluhenkilökunnan välinen vuorovaikutus on keskeisessä osassa ja vieraanvaraisuus on tuotteen yksi elementti, on yhdeksi laadun ulottuvuudeksi mainittava vuorovaikutuslaatu. (kts. Kuvio 1). Usein asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutuksen laatua pidetään koko tuotteen laatuna, mutta kyseessä on ainoastaan yksi laadun ulottuvuus. Siihen sisältyvät kaikki asiakkaan ja asiakaspalveluhenkilökunnan suorassa vuorovaikutuksessa ilmenevät tekijät, jotka liittyvät pääosin henkilöstön ominaisuuksiin. Näitä ovat palveluhaluttuus, ystävällisyys, ulkoinen olemus, käytöstavat ja kyky puhua asiakkaan omaa kieltä. Vuorovaikutuslaatu riippuu asiakaspalveluhenkilökunnan palveluhalusta ja henkilökohtaisista ominaisuuksista. Yksittäiset tilanteet vaikuttavat yrityksen imagoon, eli yrityksestä markkinoilla muodostuneeseen kuvaan. (Komppula & Boxberg 2002, 42–45.)



KUVIO 1. Palvelun laatu-ulottuvuudet (Komppula & Boxberg 2002, 45)

Grönroosin (1998, 69 - 70) mukaan Parasuraman ym. (1985, 47) mainitsevat useita koettuun palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä, joita ovat luotettavuus, reagointialttius, pätevyys, saavutettavuus, viestintä, uskottavuus, turvallisuus, asiakkaan ymmärtäminen ja kuunteleminen, sekä fyysinen ympäristö. Luotettavuudella tarkoitetaan suorituksen johdonmukaisuutta, muun muassa siten, että yritys tekee palvelun oikein ensimmäisellä kerralla ja palvelu toimitetaan sovittuun aikaan. Reagointialttius merkitsee palvelun nopeutta ja työntekijöiden halua palvella asiakkaita mahdollisimman hyvin. Pätevyydellä tarkoitetaan tietojen ja taitojen hallintaa. Saavutettavuus merkitsee yhteydenoton mahdollisuutta ja vaivattomuutta. Tämä tarkoittaa, että palvelupisteen sijainti ja aukioloajat ovat sopivia, ja palvelu on saatavissa vaivattomasti puhelimitse. Viestinnällä tarkoitetaan sitä, että asiakkaiden kanssa kommunikoidaan heidän ymmärtämällään kielellä ja että heitä kuunnellaan. Uskottavuus merkitsee asiakkaiden etujen ajamista ja luotettavuutta. Turvallisuus koostuu siitä, että vaaroja, riskejä tai epäilyksiä ei palvelua, henkilöstöä eikä yritystä kohtaan ole. Asiakkaan ymmärtäminen ja kuunteleminen merkitsevät aitoa pyrkimystä ymmärtää asiakkaan tarpeita. Fyysinen ympäristö sisältää kaikki palvelun fyysiset tekijät.

Asiakkaiden vaatimustaso kasvaa jatkuvasti. Palveluun vasta tutustunut asiakas on kuitenkin vähemmän kriittinen kuin kyseisen palvelun kokenut käyttäjä. Palvelun laadusta on tullut keskeinen tekijä hankintapäätöksissä. Kilpailun kiristyminen on mahdollistanut asiakkaille laajemman valikoiman erilaisia palveluja. Asiakkaan palveluun kohdistuvan tietämyksen lisääntyessä ja elintason noustessa myös suhtautuminen palvelun laatuun muuttuu. Kun asiakkaalle aluksi kelpasi edullisempi ja vähemmän palveluja sisältävä tuote, kelpaa hänelle nyt vain paras. Asiakas valitsee näin ollen samanhintaisista tuotteista enemmän palveluja tarjoavan. (Horoviz 1992, 23 – 24.)

3.2 Palvelun laadun mittaaminen

Palvelun laadun mittaaminen on usein subjektiivista, sillä palvelutapahtuma on ihmisten välistä toimintaa ja vuorovaikutusta. Tästä syystä vain joitain palvelun osatekijöitä on mahdollista mitata objektiivisesti. (Lipponen, 1993, 45.) Laatuulottuvuuksista saadut kokemukset eivät riitä määrittämään sitä, pidetäänkö palvelua hyvänä, neutraalina vai huonona. Laatu on hyvä, kun koettu laatu vastaa asiakkaan

odottamaa laatua. Jos asiakkaan odotukset ovat epärealistisia, koettu laatu on alhainen, vaikka objektiivisesti laatu olisi hyvä. Odotettu laatu muodostuu useista eri tekijöistä: markkinaviestinnästä, suusanallisesta viestinnästä, yrityksen imagosta ja asiakkaan tarpeista. Markkinaviestintään kuuluvat mainonta, suoramarkkinointi, PR-toiminta ja myyntikampanjat, jotka ovat suoraan yrityksen valvonnassa. Imagoa ja suusanallisia tekijöitä yrityksen on mahdollista valvoa vain epäsuorasti. (Grönroos 1998, 67–68.)

Asiakas arvioi palvelunlaatua, hän katsoo palvelua kokonaisuutena. Tällöin kokonaisuuden onnistuminen on heille jonkin osatekijän suhteellisen onnistumista merkittävämpää. Kokonaisuuden kannalta tärkeää on eri elementtien laadun tasaisuus, sillä jos palvelun yksi osa-alue pettää, kokonaisuus kärsii. Asiakkaat takertuvat usein laatuketjun heikkouteen ja yleistävät vian koko palvelua koskevaksi. Kun tuotteiden ja palveluiden tarjonta kansainvälistyy, laadun tasaisuudesta muodostuu entistä ratkaisevampi kilpailutekijä. (Horovitz 1992, 28 - 29.) Swarbrooke & Horner (2001, 237) kuvaavat tuotteen laatua palapeliksi, joka muodostuu yhtä tärkeistä, mutta erikokoisista osista, joiden on sovittava yhteen täydellisesti tyydyttääkseen matkailijan tarpeet.

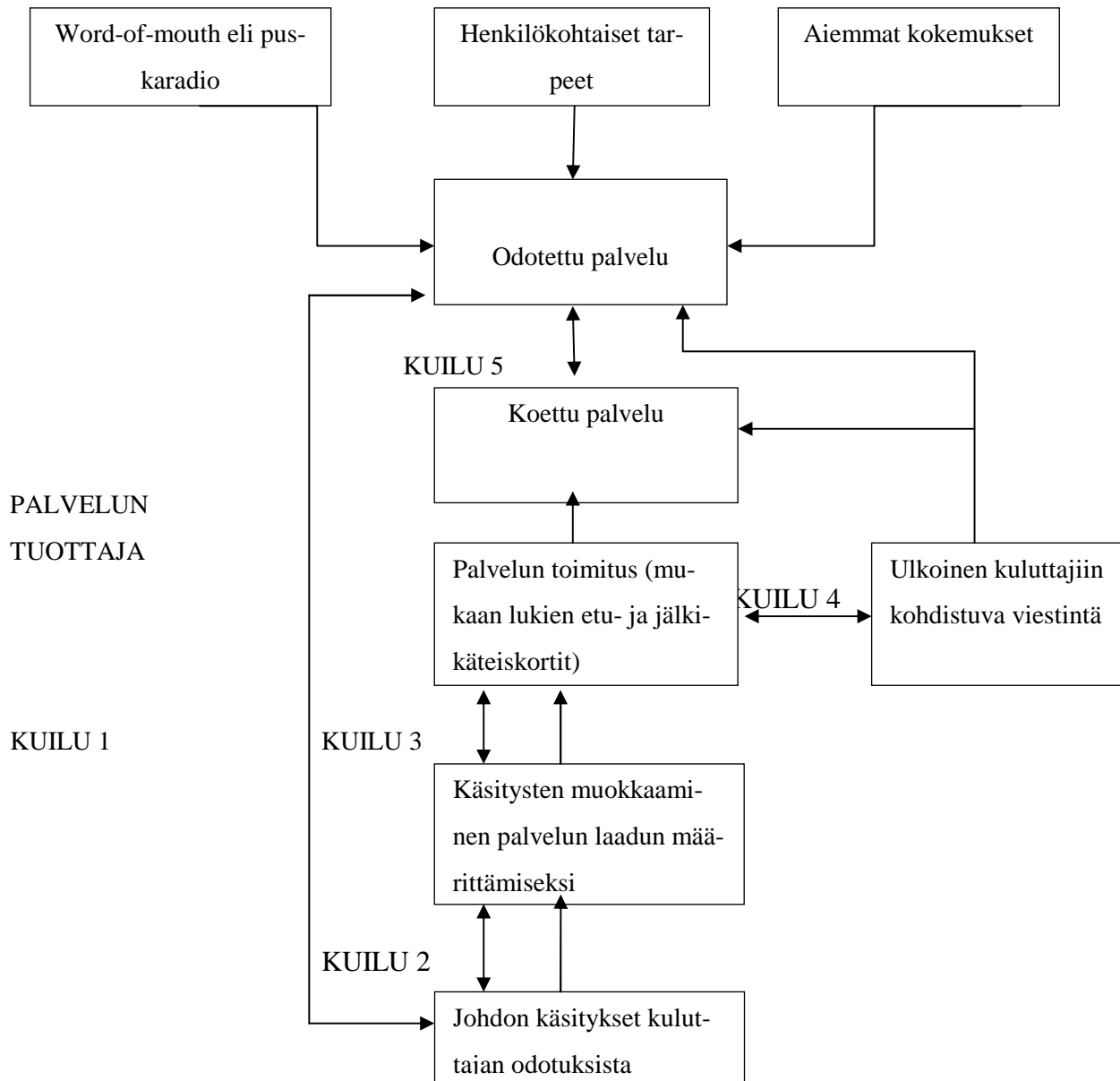
Asiakkaiden tyytyväisyys kokonaislaatuun, sekä taloudellinen tulos kertovat hyvästä palvelun laadusta, siksi on tärkeää mitata asiakkaiden tyytyväisyyttä. Normien saavuttaminen ja taloudellisen tuloksen mittaaminen ei riitä. Asiakastyytyväisyyden seuranta ei saa jättää tekemättä, sillä muut tutkimukset, kuten pääoman ja työvoiman tuottavuus vain tukevat sitä. (Grönroos 1998, 172 - 173.) Asiakastyytyväisyysmittauksilla selvitetään tuotteiden ja prosessien laatua, mutta ennen kaikkea sitä, kuinka yritys on onnistunut vastaamaan asiakkaiden arvoihin. Mittauksien tuloksista nähdään parannusta vaativat kohteet. (Lecklin, 1999, 95.)

Odotusten taustalla ovat aina tarpeet, aikaisemmat kokemukset, toisten asiakkaiden tuottama tieto ja mielikuvat, sekä eri medioiden tuottama tieto matkakohteesta, yrityksestä tai tuotteesta. Tästä syystä hyvän laadun tuottaminen edellyttää yrityksen johdon käsitystä siitä, mitä asiakkaat pitävät hyvänä palveluna. Lisäksi odotukset on pystyttävä muuntamaan suunnitelmiksi ja laatumäärityksiksi. (Komppula & Boxberg 2002, 58.) Asiakkaiden paremman tuntemuksen myötä yritys voi paremmin täyttää asiakkaan tarpeet sekä kehittää asiakkuuksia. Tietokannat mahdollistavat asiakkaiden tarpeiden tunnistamisen ryhmä- ja yksilötasolla. Se mahdollistaa näin myös yritykselle yksilöllisi-

semmän markkinoinnin toteuttamisen. Lisäksi tuotekehitys helpottuu, kun tiedetään paremmin, mitä yrityksen asiakkaat tarvitsevat ja odottavat tuotteelta. (Mäntyneva 2001, 76 - 77.)

Laatuongelmien analysoinnissa on mahdollista käyttää apuna kuiluanalyysiä, jonka avulla parannetaan laatua etsimällä ja poistamalla ongelman aiheuttajat. (kts. Kuvio 2.) Kuilu 1 on johdon näkemyksen kuilu, joka johtuu siitä, ettei yrityksen johto tiedä tarpeeksi asiakkaiden tarpeista ja odotuksista. Asiakkaan odotettu ja koettu palvelu eivät ole tällöin yhdenmukaisia. Syitä voivat olla markkinatutkimuksen tekemättä jättäminen tai informaation epätarkkuus. Kuilu 2 on palvelujen suunnittelussa ja laatumäärityksissä oleva kuilu. Yrityksen johdon näkemykset asiakkaiden odotuksista eivät ole yhdenmukaisia palvelun laatumääritysten kanssa. Tämä voi olla seurausta palvelun laadun heikosta johtamisesta, suunnittelusta ja kehittämisestä. Kuilu 3 on palvelun toimitukseen liittyvä kuilu. Palvelun tuottaminen ei vastaa laatumäärityksiä, mikä voi johtua työntekijöiden ammattitaidottomuudesta tai sopimattomuudesta työtehtäviin. Kuilu 4 on markkinointiviestinnän kuilu, jossa ristiriita syntyy markkinointiviestinnän antaman kuvan ja todellisuuden välillä. Viimeinen kuilu on koetun palvelun laadun kuilu, joka johtuu asiakkaiden odotusten ja kokemusten erosta. Tähän kuiluun vaikuttavat kaikki edellä mainitut kuilut. Kuilusta seuraa asiakastyytymättömyyttä, huonoa laatukokemusta, imagon heikkenemistä, mahdollisesti myös asiakkaiden menettämistä ja taloudellisia menetyksiä. (Komppula & Boxberg 2002, 58 - 60.)

KULUTTAJA



KUVIO 2. Kuiluanalyysimalli (Komppula & Boxberg 2002, 60)

ISO 9004-2-laatustandardissa asiakkaan kokemaan palvelun laatuun vaikutetaan palveluprosessilla, johon kuuluvat markkinointi, suunnittelu ja palvelun toimittaminen. Näiden lisäksi toiminnoilla, jotka ovat seurausta palautetoiminnoista, pyritään vaikuttamaan palvelun laatuun. Toimintoja ovat: toimittajan arviointi tuotetusta palvelusta, asiakkaan arviointi vastaanotetusta palvelusta sekä laatujärjestelmän kaikkien rakenteosien toteuttamisen ja tehokkuuden laatuauditoinnit eli palvelukyvyyn analyysit ja parantaminen (Lipponen 1993, 42.)

3.3 Laatuauditointi

Auditointi tarkoittaa arviointia. Auditointi-termi tulee englannin kielen sanasta audit ja alun perin sillä on tarkoitettu tilintarkastusta. Auditointi-sanan eteen voidaan liittää selventävä lisämääre, esimerkiksi laatujärjestelmän auditointi. Auditoinnin perustana voivat olla organisaation sisäiset tai ulkoiset tarpeet. Se voi olla koko organisaation toiminnan tai sen osan arviointia. (Heikkilä 2005, 5.)

ISO-standardi edellyttää laatujärjestelmän toimivuuden ja tehokkuuden varmistamiseksi auditointeja eli katselmuksia. Katselmuksissa käydään yrityksissä paikan päällä ja seurataan yrityksen toimintaa. Havainnoimalla ja kysymyksillä tarkistetaan henkilöstön kykyä toimia laatuvaatimusten mukaisesti. (Lecklin 1999, 68.) Sisäinen auditointi on yrityksen itsensä tekemää arviointia, jonka tarkoituksena on selvittää, mitkä asiat ovat kunnossa ja mitä tulisi kehittää. Ulkopuolisten suorittama auditointi eroaa suorittajien osalta ja on sisäistä auditointia virallisempi toimenpide. Se kohdistuu ainoastaan tiettyyn toiminnan osa-alueeseen. (Lecklin 2006, 72–73.) Lillrank (1998, 134) vertaa auditointia auton huoltoon. Hänen mukaansa ei tarvitse odottaa auton hajoamista maantielle, vaan vikaantuminen voidaan ennakoida ja huolto hoitaa säännöllisesti.

Laatuauditoinneilla on mahdollista kartoittaa laatujärjestelmän nykytila, jonka avulla voidaan asettaa kehitystavoitteet. Asiakkaiden suorittamat auditoinnit sopivat kaikkiin liikeidean vaiheisiin, kun taas yleiset auditoinnit soveltuvat vakiinnuttamis- ja hyväksikäyttövaiheeseen. (Lipponen 1993, 148). Auditoinnissa tehtävänä on toimintaprosessien seuraaminen, henkilöiden haastattelut, asiakirjojen tarkistaminen, sekä erilaisten havaintojen ja poikkeamien kirjaaminen. Toimintaa tulee katsoa monesta eri näkökulmasta. (Lecklin 1999, 83.)

Johdon katselmusten tavoitteena on varmistaa laatujärjestelmän yhdenmukaisuus strategioiden ja tavoitteiden kanssa. Johto käy läpi vastuuhenkilöiden kanssa toiminta-alueen laatuavoitteet ja tulokset, sekä mahdolliset ongelmat. Katselmuksessa arvioidaan laatu politiikan ja laatuavoitteiden sopivuus ja tehokkuus. Lisäksi käydään läpi sisäisten ja ulkoisten laatuauditointien suoritukset, sekä tärkeimmät Kehitys- ja laatu- projektit. (Lecklin 1999, 80.)

Kehittämiskohteet voidaan jakaa kolmeen tyyppiin: pienet parantamistoimet, pienet projektit ja suuret projektit. Pienet parantamistoimet ovat sellaisia, jotka vaikuttavat vain yhden yksikön toimintaan. Pieni projekti on kysymyksessä silloin, kun kehittäminen koskee useampien yksiköiden toimintoja, kuten asiakaspalautejärjestelmän luomista ja kehittämistä. Suuri projekti koskettaa puolestaan laajasti koko yrityksen toimintaa ja siihen liittyy usein ulkopuolisia tahoja. (Lecklin 1999, 309–310.) Tämä tutkimus on eräänlainen projekti, jolla kehitetään yrityksen palautejärjestelmää majoi-tusasiakkaiden osalta.

3.4 ITE-menetelmä

ITE on itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmä, joka mahdollistaa yrityksen oman laatutilanteen arvioinnin ja erilaisten kehittämissuunnitelmien tekemisen yhdessä henkilöstön kanssa (Holma 1997, 14–15). ITE-menetelmä ei ole sidoksissa yhteen laadunhallinnan lähestymistapaan, vaan huomioi keskeisimmät painotukset eri lähestymistavoista. Laatukriteerit ja laadun sisältö määritellään yksiköissä itse asiakkaiden kanssa suhteessa omaan toimintaympäristöön. ITE-menetelmä on sekä arviointi- että laadunhallintamenetelmä. Arvioinnissa esille tulleet puutteet pyritään huomioimaan heti, ja toimintaa parannetaan jatkuvasti. Menetelmä kattaa koko toiminnan, ja laadunhallinnan kehittämisessä on mukana koko henkilöstö. Lähtökohtana ovat asiakkaiden näkökulmat, suunnitelmallisuus kaikessa toiminnassa, yhteistyö, oman työn laadun osoittaminen dokumentein ja toiminnan jatkuva parantaminen. Se sopii kaikkiin työyksiköihin, niin pieniin laitoksiin kuin suuriin organisaatioihinkin. Menetelmää voidaan soveltaa eri työyksiköiden ja yrityksiä omien tarpeiden mukaan. (Holma 1997, 16.)

Menetelmässä henkilökunta ja johto täyttävät arviointilomakkeen, jonka jälkeen tulokset kootaan yhteenvetolomakkeelle. Keskustelu arvioinnin tuloksista ja kehitystarpeista on tärkeää. Esimies vastaa siitä, että puutteet korjataan ja kehitys toteutuu. Arviointilomakkeet voidaan jakaa yhteisissä kokouksissa tai jättää ne sovittuun paikkaan, josta kukin voi sellaisen noutaa. Ensimmäisellä arviointikerralla työntekijät täyttävät lomakkeen omien näkemystensä perusteella. Arvioinneista laaditaan yhteenveto, ja tuloksia pohditaan henkilökunnan kesken. Lopuksi kirjataan

päätökset ja sopimukset. Uusi arviointi toteutetaan säännöllisesti. Myöhemmillä arviointikerroilla arvioinnit on hyvä tehdä henkilökohtaisina, jotta vertailu olisi mahdollista. (Holma 1997, 24 - 25.)

3.5 Laatujärjestelmä

Laatujärjestelmässä on kyse siitä, että yhteisö kirjaa ylös yhteiset pelisäännöt laatu-son turvaamiseksi. (Hölttä & Savonen 1997,18 - 19). Laatujärjestelmä sisältää kaikki organisaation osat, vastuunjaon, prosessit ja resurssit, joiden avulla laatu saadaan aikaan. Parhaassa tapauksessa se on selkeä, yksinkertainen ja tarkoituksenmukainen. Koska laatujärjestelmä on laadun kehittämisen työkalu, sitä voidaan käyttää sille sopivaan tai sopimattomaan tarkoitukseen, oikein tai väärin. (Lillrank, 1998, 133.) Laatu-järjestelmää voidaan lähteä rakentamaan ISO 9000 -standardien mukaiseksi, jolloin lähtökohdana on usein laatukäsikirja. Laatukäsikirjassa kuvataan yhteisön toimintaohjeet, kuten laatupolitiikka, organisaation rakenne, laatu vastuut ja valtuudet, laatu-tavoitteet, laatu järjestelmän kuvaus, laatu käytännöt, sekä laatu järjestelmän sisältämä dokumentoinnin rakenne ja jakelu. (Hölttä & Savonen 1997,18 - 19.)

Komppula ja Boxberg (2002, 117) määrittelevät laatu järjestelmän yrityksen laadunhal-linnassa tarvittavien organisaatorakenteiden, menettelyjen, prosessien ja resurssien muodostamaksi järjestelmäksi, jonka pohjana ovat standardit ja kriteeristöt, joiden avulla yrityksen toiminnan laatua mitataan. Laatu järjestelmien käyttö yleistyi Suomes-sa 1970-luvun lopulla erityisesti teollisuus- ja rakennusalan yrityksissä. Laadunhallin-nan perusteeksi muodostui kokonaisvaltainen laatujohtaminen, jonka perustana ovat erilaiset laadunhallinnan tekniikat.

Lecklinin (1999, 35) mukaan laatu järjestelmän tavoitteina voivat olla järjestelmälli-syyden lisääminen toiminnan ohjaukseen ja valvontaan, asiakastyytyväisyyden varmis-taminen, tuotteiden, palvelujen ja prosessien korkea laatu, työn tuottavuuden paranta-minen, henkilöstön koulutuksessa ja työnohjauksessa tukeminen, sekä toimiminen johdon apuvälineenä. Tavoitteet ovat yrityskohtaisia. Parhaimmassa tapauksessa laatu-järjestelmä toimii yrityksen työvaiheiden ohjeena. Järjestelmässä kuvataan tekniset työnkulut, sopimusmallit, lomakkeet, mahdolliset materiaalit, sekä palveluille asetetut

tavoiteajat. Siitä on yritykselle hyötyä siksi myös työhön perehdyttämisessä. (Hölttä & Savonen 1997, 19–20.)

ISO 9000-tyyppisen laatujärjestelmän tuloksellisuuden arviointi voi olla menetelmänä vaikeaa. Ensin on varmistuttava siitä, että yrityksellä on paitsi sertifikaatti, myös järjestelmä kunnolla käytössään. On myös sovittava, millä perusteilla ja aikavälillä tuloksia mitataan. Sen jälkeen on vertailtava laatujärjestelmää soveltavia organisaatioita niihin, jotka eivät niitä sovelle. Laatujärjestelmä on menetelmänä kohdannut myös arvostelua. On sanottu, että ne eivät tarjoa riittävän kunnianhimoisia tavoitteita kilpailukykyisen laadun kehittämiseksi. Lisäksi laatujärjestelmiä on arvosteltu byrokraattisuudesta, ja niihin liittyvästä dokumentoinnin ja paperityön aiheuttamasta hallinnollisesta vaivasta. (Lillrank 1998, 132.)

Hyvällä laatujärjestelmällä on Lillrankin (1998, 134) mukaan seuraavanlaisia ominaisuuksia:

1. Dokumentoidut prosessit, joissa todetaan vähimmäisvaatimukset asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen kannalta.
2. Ihmiset koulutetaan soveltamaan laatujärjestelmää siten, että he ymmärtävät kuvattujen proseduurien tarkoituksen. Toisin sanoen ei puhuta pelkästään tempuista, vaan myös niiden tavoitteista.
3. Mietitty tapa varmistaa, että laatujärjestelmä toimii ja että sitä käytetään oikein.
4. Tapoja kehittää laatujärjestelmää paremmaksi.

3.6 ISO-Standardi

Kansainvälisen standardoimisjärjestön ISO:n laadunhallintaa ja laadunvarmistusta käsittelevä ISO 9000-standardisarja on kokoelma standardeja, jotka on hyväksytty kansallisiksi laatustandardeiksi. (Komppula & Boxberg 2002, 118). Näistä ISO 9001, ISO 9002 ja ISO 9003 määrittelevät laatujärjestelmävaatimukset ja muut, kuten ISO 9000-2 ja ISO 9004-1, antavat ohjeita standardien tulkinnassa ja laatujärjestelmän käyttöönotossa. (Suomen standardisoimisliitto 1997, 13.) ISO 9000 laatujärjestelmille on ominaista laadun minimitavoitteiden asettaminen, toimintojen perusteellinen ja

yksityiskohtainen prosessointi, laatukäsikirjojen käyttö, tarkat toimintaohjeet, sekä toimintojen kirjallinen dokumentointi (Komppula & Boxberg 2002, 118).

Standardien lähtökohtana ovat kansainvälinen yhdenmukaisuus sekä yhtenäisen näkemyksen muodostuminen laatujohtamisesta ja laadunvarmistuksesta. Toisaalta standardit ovat laaja kokonaisuus erillisiä dokumentteja, jotka muuttuvat usein. Niiden kehittyminen on hidasta verrattuna laatupalkintokriteereihin, joita uusitaan vuosittain. (Silen 1998, 17 - 18.) Kun järjestelmä rakennetaan laadukkaaksi johtamisjärjestelmäksi, se on yritysjohtamisen apuväline, joka helpottaa johtamista, toiminnan suunnittelua, toteuttamista, valvontaa sekä laatuvarmistuksen hallintaa. Järjestelmän tarpeellisuus ei määräydy yrityksen koon mukaan, vaikka suurissa yrityksissä sen tarve käytännön toimissa on näkyvä. (Lecklin 2006, 32.)

Laadunhallintajärjestelmää suunniteltaessa ja toteutettaessa on tunnistettava tarvittavat prosessit, määriteltävä niiden keskinäinen järjestys ja vuorovaikutus, varmistettava prosessien toiminnan ohjaus, sekä varmistettava tarvittavien resurssien ja informaation saatavuus. Näiden lisäksi on syytä seurata, mitata ja analysoida prosesseja. On myös suoritettava tulosten saavuttamiseksi ja prosessien jatkuvaksi kehittämiseksi tarvittavat toimenpiteet. (Lecklin 2006, 32.)

Laatujärjestelmään viittaavalla sertifiointilla tarkoitetaan jonkin puolueettoman, ulkoisen osapuolen tekemää laatujärjestelmän arviointia tiettyä arviointikriteeriä vasten. Arviointikriteereinä ovat laadun varmistusstandardien ISO 9001, ISO 9002 tai ISO 9003 vaatimukset, kun sertifiointi tehdään ISO 9000-standardeja käyttäen. (Hölttä & Savonen 1997, 19). Asiakkaan ei tarvitse itse käydä tarkistamassa toimittajansa laaduntuottokykyä, vaan hän delegoi tehtävän sertifiointielimelle, joka hänen puolestaan tarkistaa, että laatujärjestelmä on rakennettu tunnettujen kriteereiden, kuten ISO 9000, mukaisella tavalla (Lillrank, 1998, 132). Jos yritys hankkii sertifiointin, sen on otettava yhteyttä useisiin sertifiointielimiin (Suomen standardisoimisliitto 1997, 19). Sertifikaatin myöntää siihen akkreditoitu sertifiointilaitos, kuten esimerkiksi Det Norske Veritas tai Suomen Standardoimisliitto. Auditoinnin jälkeen sertifikaatin voi myöntää alhaisemmilla kustannuksilla myös yhteisön pääasiakas tai yhteisö itse. (Hölttä & Savonen 1997, 19.)

Kun laatujärjestelmälle haetaan ulkopuolisen asiantuntijan virallista hyväksyntää, eli laatusertifikaattia, se merkitsee yhteisölle kuluja, sillä asiantuntijat tutkivat yrityksen toiminnan ja laatujärjestelmän vastaavuuden. Sertifioinnin myöntämisen jälkeen ulkopuolisia auditointeja on suoritettava säännöllisesti. Yhteisöllä on mahdollisuus käyttää sertifikaattia markkinoinnissaan, jolloin sillä viestitään asiakkaille yrityksen kyvystä ylläpitää sopimuksen mukaista laatua. (Hölttä & Savonen 1997, 19.)

3.7 Laatukäsikirja

Laatujärjestelmää rakennettaessa ISO 9000 -standardien mukaisesti yrityksen toiminnan ohjeeksi muodostuu usein laatukäsikirja. Siinä kuvataan yhteiset pelisäännöt, kuten laatupolitiikka, organisaation rakenne, laatutavoitteet, laatujärjestelmä, laatukäytännöt ja laatuvarusteet. Laatukäsikirjan sisällysluettelo on valitun laatustandardin ohjeen mukainen. Standardin vaatimille toiminnoille laaditaan toimintatavat ja työohjeet. Niiden avulla pyritään varmistamaan yhteisön määrittelemän tuotteiden ja palvelujen laatuasteen saavuttaminen. Laatujärjestelmä, joka on standardin mukainen, on yrityskohtainen, ja vaatii sisäisiä auditointeja eli järjestelmällistä valvontaa sen toimivuuden varmistamiseksi. (Hölttä & Savonen, 18 - 19.)

ISO 9000 -standardi edellyttää yrityksessä laatukäsikirjan laadintaa ja ylläpitoa. Se ei ole kuitenkaan yritykselle pakollinen, mutta se on tarpeellinen apuväline käytännön toimissa. Laatukäsikirjasta on tultava ilmi laadunhallintajärjestelmän soveltamisala, toimintaohjeet ja kuvaus prosessien välisestä vuorovaikutuksesta. Laatukäsikirjan ei tarvitse olla kirja eikä mappimuodossa, mutta se on oltava mahdollista tarvittaessa tulostaa. Laadittaessa laatukäsikirjaa yrityksen omat tarpeet ovat lähtökohtana, jolloin sisältö ja rakenne on tärkeää sovittaa mahdollisimman hyvin niitä tukeviksi. Jos halutaan toimia ISO 9000 -standardin mukaisesti, on sen vaatimukset huomioitava. Siitä on myös hyvä käydä ilmi tarkoitus ja tavoitteet, yleiskuvaus toiminnasta, määritelmät ja lyhenteet sekä päivitys- ja hyväksymisohjeet. (Lecklin 2006, 31 – 32.)

Laatukäsikirja toimii apuna perehdyttämisessä ja työn suorittamisessa. Tämän vuoksi jaottelun on oltava selkeää, ja asiat on kuvattava mahdollisimman lyhyesti. Siinä on oltava mukana vain ohjauksen kannalta merkittävät asiat. Muuttuviin ohjeisiin laatukäsikirjassa on oltava ainoastaan viittaukset. Laatukäsikirjaa ei ole tarkoitus päivittää

usein. Sivuiستا on käytävä ilmi voimassa oleva versio, sekä kuka ja milloin se on hyväksytty. (Lecklin 2006, 32.)

3.8 Hotellin asiakastytyväisyyden seuranta

Rautiaisen ym. (2004, 127) mukaan yritykselle on tärkeää tuntea omat asiakkaansa ja heidän tarpeensa ja odotuksensa. Asiakkaalla on myös yrityksen kannattavuudessa yhä keskeisempi merkitys. Asiakkuus muodostuu syvemmäksi ja perusteellisemmaksi, kun yrityksen johto on tietoinen asiakkaiden todellisista tarpeista. (Hellmann & Värilä 2009, 78.)

Asiakkaiden tarpeet voidaan segmentoida, ja segmentoinnissa käytetään hyödyksi asiakkaiden välisiä eroja. Erojen avulla pystytään kehittämään uusia tuotteita ja palveluja, tarkistamaan hintatasoa ja tarjoamaan erilaisia asioita erilaisille asiakkaille. Segmentoinnista on haettu apua myös yritysten laajempiin haasteisiin, ja nyt segmentointimalleja rakennetaan yrityksen yhteiseksi työkaluksi ja näkökulmaksi (Arantola 2006, 85).

Hotellit jakavat usein asiakkaansa kolmeen segmenttiin, joita ovat:

1. Yritysassiakkaat (kanta-asiakkaat, liikemiehet, yritysten sopimusasiakkaat)
2. Kokousasiakkaat (talon sisällä ja ulkopuolella järjestetyt kokoukset)
3. Harraste/loma-asiakkaat (ryhmät, bussiryhmät, urheilijaseurueet)

(Rautiainen & Siiskonen 2004, 127.)

Luokittelu ryhmiin tapahtuu siten, että samaan ryhmään kuuluvilla asiakkailta on yhteisiä ja samanlaisia tarpeita ja he reagoivat yrityksen markkinointitoimiin samanlaisella tavalla. Korkeamäki ym. (2002, 129) kertovat, että kullekin syntyneelle ryhmälle suunnitellaan ja toteutetaan omat markkinointitoimenpiteet ja palvelut mukautetaan eri ryhmille heidän tarpeisiinsa sopiviksi. Lähtökohdaksi tuotteiden ja palveluiden erilaistamisessa Korkeamäki ym. (2002, 129) sanovat asiakkaiden erilaiset tarpeet.

Eri asiakasryhmät on voitava tavoittaa helposti, taloudellisesti ja tehokkaasti. Asiakkaiden segmentointi on turhaa, jos sillä ei ole positiivista vaikutusta yrityksen

kannattavuuteen. Samaan ryhmään kuuluvien asiakkaiden tarpeet tulee olla samanlaisia ja tavoitteena on, että muodostuneet segmentit eroaisivat toisistaan mahdollisimman paljon (Korkeamäki ym. 2002, 129). Segmentointikriteereitä on olemassa runsaasti. Ne vaihtelevat tilanteittain, ja joskus segmentoinnin perusteeksi riittää asiakassuhteen pituus. Asiakassuhteen pituuden mukaan voidaan eri segmenteille kohdistaa erilaisia palvelukokonaisuuksia; hotellissa se näkyy muun muassa erilaisina räätälöityinä tarjouspaketteina. Kruunupuisto muistaa esimerkiksi useina vuosina kuntoutuksessa olleita, niin itse maksavia kuin Kelan tai Valtiokonttorin kautta tulevia asiakkaitaan. Vastaanoton henkilökunta voi antaa heille esimerkiksi lahjan tai lounaslipukkeen Ravintola Kruunupuistoon. Korkeamäki (2002, 133) mainitsee myös yhdeksi järkeväksi segmentoinnin perusteeksi asiakkaiden kannattavuuden taloudellisesti.

3.9 Asiakastyytyväisyys

Asiakkaiden hankintaan uhrataan paljon kustannuksia, mutta heidän pitämiseensä uhrataan aivan liian vähän aikaa ja energiaa. Asiakastyytyväisyyteen panostaminen ei takaa sitä, että asiakas ei vaihtaisi yritystä, vaan syynä vaihtamiseen on se, että yrityksen tuottama arvo asiakkaalle on vähentynyt (Korkeamäki ym. 2002, 141). Käsite asiakastyytyväisyys nousi markkinoinnin muotikäsitteeksi 1990-luvun alussa. Se on yksi yrityksen kilpailukeinoista, ja hyvin hoidettuna se luo yritykselle hyvän maineen ja antaa etumatkaa kilpailijoihin nähden (Rautiainen ym. 2004, 126).

Avainasiana asiakastyytyväisyyden muodostumisessa on, että asiakas kokee yrityksen välittävän ja huolehtivan hänen tarpeistaan. Asiakkaalla täytyy olla tunne siitä, että yritys on ottanut hänen vaatimuksensa tosissaan. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat asiakkaan kohtelu, henkilökunnan avuliaisuus ja kyky pyytää anteeksi sekä hyvittää asiakkaan kokema huono kohtelu. Asiakkaan ennako-odotukset ja mielikuvat yrityksestä ja sen toiminnasta vaikuttavat myös asiakastyytyväisyyden muodostumiseen. Matkailualalla on asiakkailta saadun palautteen rooli ja asiakastyytyväisyyden merkitys korostunut entisestään, koska työssä stressaantuneet ja kiireiset ihmiset asettavat lomalle entistä suurempia odotuksia ja toiveita (Rautiainen ym. 2004, 126).

Yrityksen pitäisi pystyä tuottamaan asiakkailleen palveluja, jotka toimivat tehokkaina fyysisinä ja henkisinä latuureina. Markkinoinnissa tehtävien päätösten täytyisi perustua syvälliseen ja jatkuvaan, nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden tarpeiden kartoittamiseen, sekä tietoon asiakkaiden tavoista tyydyttää näitä tarpeita. Kun markkinoinnin tavoitteet on asetettu oikein ja käytettävissä on tuoreet tiedot asiakkaan käyttäytymisestä, tulosten seuraaminen on helpompaa. (Albanese & Boedeker 2002, 88).

Asiakassuhteen kehityksessä seurataan asiakastyytyväisyyttä, asiakasuskollisuutta ja asiakaskannattavuutta (Bergström ym. 2007, 428). Asiakkaiden tyytyväisyyttä pitäisi seurata jatkuvasti ja asiakaspalautetta täytyy kerätä järjestelmällisesti. Tyytyväiset asiakkaat pienentävät markkinointikustannuksia ja hankkivat uusia asiakkaita yrityksen puolesta (Asunta ym. 2005, 176). Tyytyväisyys saa asiakkaat käyttämään palvelua uudestaan ja kertomaan asiasta mahdollisesti ystävilleen, tuttavilleen ja työtovereilleen (Järvelin ym. 1992, 43). Asiakastyytyväisyys on laadunkehittämisen kannalta ehdoton, koska asiakas on laadun lopullinen arvioija. Asiakastyytyväisyyttä tutkitaan, jotta yrityksen toiminta olisi kilpailukykyisempää ja tuloksia syntyisi (Rope 2000, 535). Asiakastyytyväisyyttä mitataan yrityksissä erilaisilla kyselytutkimuksilla, asiakaspaneelilla ja asennetutkimuksilla. (Liukkonen 1997, 68.) Tyytyväisyysseuranta hälyttää, jos jokin ei toimi, ja silloin yritys voi reagoida nopeasti eikä asiakkaita menetetä (Bergström 2007, 429).

Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata esimerkiksi

1. Suosittelujen määrällä.
2. Reklamaatioiden määrällä.
3. Kehitysehdotusten määrällä.
4. Kiitosten määrällä. (Rautiainen & Siiskonen 2004, 126).

Yritysten kilpailutilanne ja koko toimintaympäristö muuttuu koko ajan, ja muutos on ainoa pysyvä asia (Leppänen 2007, 7). Johdon täytyy ymmärtää tämä asia, reagoida muutokseen ja kehittää toimintaansa jatkuvasti. Asiakkaiden tyytyväisyyteen vaikuttaa suuressa osin asiakaspalvelu, jota he yrityksessä saavat, ja asiakkaiden tyytyväisyys taas johtaa kasvaviin myyntituottoihin. (Leppänen 2007, 8.) Saadun palvelun hyvyys tai huonous on viime kädessä asiakkaan kokemus. Palvelun tuottajalla on usein erilainen näkemys siitä, miten palvelu on onnistunut. (Rissanen 2005, 17.)

Kuluttajaviraston (2009) mukaan asiakaspalvelu on osa tuotetta tai palvelua ja kuluttaja voi edellyttää yritykseltä asiakaspalvelua kaupan ja sopimuksen teon jälkeen. Asiakaspalveluun kuuluu esimerkiksi tiedon antaminen asiakkaalle tämän oikeuksista ja hoitaa valitusten käsittely kohtuullisessa ajassa (Kuluttajavirasto, 2009). Kuluttajavirasto kehottaa asiakkaita antamaan palautetta hyvästä ja huonosta asiakaspalvelusta, koska saadun palautteen avulla yritys voi muuttaa toimintatapojaan ja kehittää toimintaansa eteenpäin. Yritykselle voi tehdä myös valituksen puutteellisesta asiakaspalvelusta tai tuotteesta ja vaatia vahingonkorvausta sen aiheuttamista taloudellisista kustannuksista. Kuluttajalla tulisi olla mahdollisuus antaa palautetta soittamalla, täyttämällä asiakaspalautelomake tai Internetin kautta.

Kuluttajansuojalain säännökset koskevat markkinoinnin lisäksi myös menettelyä asiakassuhteessa, eli yrityksen toimintaa kaupanteon jälkeen. Yritys toimii lainvastaisesti, jos kuluttajalla ei ole mahdollisuutta antaa palautetta ja saada yhteyttä yritykseen virhetilanteissa. Ilmoituksen lainvastaisesta markkinoinnista voi tehdä kuluttajasiamicheille (Kuluttajavirasto, 2009).

Yrityksessä asiakkaiden tyytyväisyyttä on selvitettävä tasaisin väliajoin palvelun laadun turvaamiseksi. Kun asiakkaiden tyytyväisyys on selvitetty, yrityksen on pyrittävä kehittämään palvelujaan tavoitteenaan mahdollisimman korkea palvelunlaatu. Hotellin asiakaspalveluhenkilöstöllä on tärkeä rooli yrityksen toiminnassa, koska he kohtaavat asiakkaan ja heidän kauttaan muodostuu yrityksen ulkoinen kuva. Onnistuneen asiakaspalvelun edellytyksenä on yrityksen tuotteiden ja palveluiden riittävä tuntemus. (Rautiainen ym. 2004, 136.) Asiakaspalvelijan tulee aina tarkistaa asiakkaan tyytyväisyys, eikä asiakas saisi koskaan poistua hotellista tyytymättömänä. Sen vuoksi on tärkeää kerätä asiakkailta palautetta säännöllisesti ja välittää se oikealle henkilölle. Asiakaspalauttejärjestelmän perusrunko sisältää Rautiaisen ym. (2004, 140) mukaan seuraavia vaiheita:

1. Asiakaspalautteen helppo antaminen; mitkä ovat palautteen keräyspisteet.
2. Asiakaspalautteen vastaanotto; kirjallinen ja suullinen.
3. Asiakaspalautteen dokumentointi; palautteen erittely, reklamaatio, moite, kiitos.

4. Asiakaspalautteiden analysointi; eri palautteiden kokoaminen ja yhteenvedon laatiminen.

3.10 Asiakastyytyväisyyden kuuntelujärjestelmä

Asiakastyytyväisyyden kuuntelu on järjestelmä, joka avulla yritys systemaattisesti pystyy keräämään, ja lisäksi tallentamaan asiakastyytyväisyyspalautetta. (Rope 2000, 576). Asiakassuhdemarkkinoinnin ydin on jatkuvat asiakaspalautteet. Palautetta voidaan saada erilaisissa tilanteissa ja erilaisin menetelmin, kuten esimerkiksi luonnollisissa asiakaspalvelutilanteissa, valitustilanteissa, asiakaskyselyillä, haamuasiakkailta ja erilaisien raporttien avulla. Erilaiset menetelmät kerätävät asiakkailta palautetta tuottavat erityyppistä tietoa (Salmela 1997, 27).

Jos palautetta päätetään kerätä kyselyn avulla, se vaatii yritykseltä aikaa, rahaa ja osaamista. Tyytyväisyystutkimukset kohdistetaan yrityksen nykyiseen asiakaskuntaan, ja niissä selvitetään yrityksen ja tuotteiden toimivuus suhteessa asiakkaan odotuksiin, ei suhteessa kilpailijoihin (Bergström 2007, 429). Saatu palaute antaa yritykselle tietoa ja asiakkaiden tyytyväisyydestä tai kriteereistään majoitusliikkeiden valinnassa (ks. esim. Asunta ym. 2005, 171). Kysymykset on laadittava tarkkaan, ja niiden on selvitettävä olennaisia asioita yrityksen toiminnasta. Asiakkaat täytyy myös houkuttaa vastaamaan kyselyihin, ja houkuttelemiseen käytetään usein erilaisia palkintoja. Asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna on kyse siitä, että hänen palautteensa on otettu vakavasti (Rope & Pyykkö 2003, 338).

Kun kyselyihin on saatu riittävä määrä vastauksia, on ne myös käsiteltävä ja niistä on tehtävä johtopäätökset. Ainoastaan tällä tavoin saadaan tietoa kehittämistyötä varten. Asiakaspalautteen keruu täytyy siis olla jatkuvaa, koska silloin se antaa asiakkaille keinon vaikuttaa yrityksen toimintaan. Samalla asiakkaille muodostuu tunne siitä, että heidän mielipidettään arvostetaan. Asiakkaat eivät mahdollisesti ole kiinnostuneita antamaan palautetta, koska heille tulee tunne, että siitä ei ole heille mitään hyötyä. Lähtökohtana on siis asiakkaan ja asiakaspalvelijan yhteinen prosessi, jossa myös asiakas haluaa seurata asiakkuuden toimivuutta, eli myös hän haluaa saada palautetta, aivan kuten yritysikin (Storbacka ym. 1999, 149).

Asiakkailta saadaan palautetta usein luonnollisissa asiakaspalvelutilanteissa. Asiakaspalvelija kysyy esimerkiksi asiakkaan lähtiessä hotellista, oliko hän tyytyväinen huoneeseen ja viihtyikö hän. Tällä tavalla saatu palaute on välitöntä palautetta (Asunta 2005, 177). Jos asiakas ei ole johonkin asiaan tyytyväinen, hän voi sanoa siitä heti ja asia voidaan korjata saman tien. Jos asiaan tartutaan heti ja se korjataan, asiakas ei levitä yrityksen ulkopuolelle negatiivista viestiä, vaan saattaa antaa positiivista tietoa siitä, kuinka hyvin hänen asiansa hoidettiin. Tällä tavoin saatu palaute ei maksa yritykselle mitään eikä rasita asiakasta. Asunta mainitsee kuitenkin myös sen, että näin ei saada dokumentoitua tietoa, eikä tällaisen palautteen perusteella välittämättä voida tehdä pitkäjänteisiä suunnitelmia toiminnan kehittämiseksi. Palveluja kuitenkin tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, joten välitön palaute on välttämätöntä.

Asiakastyytyväisyyttä seurataan spontaanin palautteen, tyytyväisyystutkimusten ja suosittelumäärän avulla. Spontaani palaute tarkoittaa asiakkailta tulevia kiitoksia, moitteita ja usein myös kehittämisideoita. Yrityksen on houkuteltava asiakkaitaan antamaan palautetta ja tehtävä se mahdollisimman helpoksi. Bergström (2007, 429) listaa palautteen antamista helpottaviksi asioiksi muun muassa palautelomakkeiden sijainnin. Palautelomakkeita pitäisi olla tarjolla eri paikoissa ja helposti löydettävissä. Asiakkaalla pitäisi olla käytettävissä palautepuhelin tai mahdollisuus lähettää sähköpostia tai tekstiviesti. Tärkeää on kuitenkin se, että kanavia antaa palautetta olisi monia, jotta asiakas voi valita parhaiten itselleen sopivan vaihtoehdon. Saatu palaute kertoo, ovatko asiakkaat tyytyväisiä ja mitkä ovat heidän kriteerinsä majoitusliikkeen valinnassa. Palaute antaa tietoa siitä, millaisia tuotteita yrityksessä tulee olla erilaisten asiakasryhmien tarpeiden tyydyttämiseksi, tai siitä, onko yrityksellä mahdollisesti kehittämistä vaativia asioita. Asiakaspalaute voi tulla myös yrityksen oman henkilökunnan ja jälleenmyyjien välityksellä.

3.11 Asiakastyytymättömyys

Ihanteellinen tilanne olisi, jos saatu palaute olisi positiivista, mutta näin ei aina valitettavasti ole. Asiakkaiden tyytymättömyyden selvittäminen antaa laadunkehittämiselle vähintään yhtä paljon kuin tyytyväisyyden selvittäminen. Lecklin (1999, 116) toteaa, että tyytymättömät asiakkaat ovat yrityksen kannalta riskiryhmä. Yrityksen täytyy va-

rautua valitustilanteisiin ja ne on hoidettava, olivat ne sitten kuinka epämiellyttäviä tahansa. Palvelukokemukset ja koettu laatu ovat aina yksilöllisiä, ja jos asiakas valittaa, häneen on suhtauduttava vakavasti. Valituksen aihe saattaa tuntua pieneltä, mutta asiakkaalle se on tärkeää. Asiakkaan on saatava tuntoa, että valitusta ryhdytään selvittämään asiallisesti ja viipymättä. Yleensä asiakas purkaa pettymyksensä hotellissa vastaanottovirkailijalle ja hänen on kontaktihenkilönä tehtävä asialle jotain. Vaikka vastaanottovirkailija ei pystyisikään ratkaisemaan asiakkaan ongelmaa, asiakasta on kuunneltava ja hänelle on osoitettava empaattisuutta ja toimenpiteisiin on ryhdyttävä viipymättä (Leppänen 200, 145). Asiakaspalvelijan taidot ovat koetuksella erityisesti silloin, kun hän yrittää tyynnyttää vihaisen asiakkaan (Bergström & Leppänen 2007, 375).

Usein asiakkaan tyytymättömyys lisääntyy, jos hän joutuu puhumaan useammalle organisaation edustajalle ongelmastaan. Siksi on tärkeää, että asiakasta ei pompotella paikasta toiseen yrityksen sisällä. Palveluvirheet ja niiden havaitseminen toimivat asiakastyytyväisyyttä parantavina tekijöinä silloin kun virheisiin suhtaudutaan ammattitaidolla. Palveluvirheet havaitaan usein asiakkaiden tekemien valitusten kautta (Ylikoski 2001). Sen vuoksi valituksen ja reklamaatiot ovat tervetulleita. Kun virheistä opitaan ja palvelu suoritetaan oikein, myös asiakastyytyväisyys lisääntyy.

Lecklin (1999, 113–123) sanoo, että asiakkaiden tyytymättömyyttä voidaan arvioida muun muassa asiakasvalitusten lukumäärällä, hyvitysten osuudella sekä erilaisten palautusten ja alennusten perusteella. Reklamaatiotapausten hoitamattajättäminen voi olla tuhoavaa yrityksen imagoa ajatellen. Henkilöiden, jotka hoitavat asiakaskontakteja, pitäisi saada riittävä koulutus tehtäviinsä ja heillä pitäisi olla valtuudet hoitaa reklamaatiotapaukset normaalisti. Suurimmassa osassa tapauksia asiakkaiden valitukset koituvat yritykselle hyväksi ja parhaimmassa tapauksessa oikein käsitelty valitus voi lujittaa asiakassuhdetta (Lahtinen ja Isoviita 1994, 53–54).

Kaikkia asiakkaita ei voida pitää tyytyväisinä jatkuvasti ja Lillrank (1998, 182–183) sanookin, ettei asiakastyytyväisyys ole kannattavassa liiketoiminnassa itseisarvo. Hinnan laskeminen alas ei lisää kannattavuutta, vaikka sillä saisikin lisää tyytyväisiä asiakkaita. Kannattavuuteen pyrkivä yritys ei silloin saa yhtä suurta voittoa palveluistaan. Lillrankin (1998, 182–183) asiakastyytyväisyyttä voidaan saavuttaa muilla keinoilla ja

tyytyväisyyttä täytyy mitata, koska sen pohjalta voidaan päätellä asiakkaiden tulevia valintoja.

Tyytyväiset asiakkaat ovat yleensä uskollisia yritykselle ja valmiita jatkamaan liikesuhdetta (Lecklin 2002, 128). Asia ei kuitenkaan aina ole niin, vaan joskus asiakas saattaa vaihtaa palveluntarjoajaa esimerkiksi hinnan vuoksi. Myös yrityksen hidas tuotteiden tai palvelujen kehittäminen vähentävät asiakkaiden ostouskollisuutta. Asiakastytyväisyydellä täytyy olla seurantajärjestelmä, joka on kytketty toiminnan kehittämiseen. Yrityksellä täytyy olla toimiva laatu järjestelmä ja sen täytyy ottaa omassa toiminnassaan huomioon laatu yrityksen menestystekijänä, jotta se pystyisi pitämään asiakkaansa tyytyväisinä (Lecklin 2002, 132).

Komppulan & Boxbergin (2002, 63) mukaan yrityksen on seurattava aktiivisesti asiakaskantaansa ja asiakkuuksien kehittymistä. Asiakkuudet kehittyvät satunnaisista asiakkaista kanta-asiakkaiksi ja avainasiakkaiksi. Tärkeää on hankkia tietoa myös menetetystä asiakkaista, jotka voidaan jakaa kolmeen ryhmään:

1. Asiakkaat, jotka vaihtoivat toiseen yritykseen, vaikka eivät olleet tyytymättömiä.
2. Asiakkaat, jotka vaihtoivat toiseen yritykseen, koska olivat tyytymättömiä.
3. Asiakkaat, jotka vaihtoivat, koska eivät kokeneet yrityksen tuottavan heille arvoa.

Asiakaspalautteen keräämisellä on kaksi perustehtävää:

1. Varmistaa asiakassuhteen jatkuvuus ja syventää sitä.
2. Antaa eväitä yrityksen toiminnan kehittämiseen asiakaskunnan kommenttien kautta. (Rope ym. 2003, 340.)

4 KRUUNUPIISTO OY:N LAATU- JA ASIAKASPALAUTEJÄRJESTELMÄ

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimuksen onnistuminen edellyttää oikean kohderyhmän ja tutkimusmenetelmän valintaa. Menetelmän tulee olla sellainen, että sen avulla saadaan tarvittavat tiedot tarkoituksenmukaisesti, luotettavasti, sekä taloudellisesti. Tutkimusmenetelmä valitaan tutkimuksen ongelman, tavoitteiden ja aikataulun perusteella. Erilaisia tutkimusmenetelmiä ovat kirjoituspöytä tutkimukset ja kenttätutkimukset. Kirjoituspöytä tutkimuksella tarkoitetaan valmiin tietomateriaalin hankkimista, käsittelemistä, taulukointia ja arviointia tutkimuksen tueksi. Kenttätutkimus voidaan jakaa kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kvalitatiivisia tutkimuksia ovat muun muassa teemahaastattelut, syvähaastattelut, ryhmäkeskustelut, sekä projektiiviset menetelmät. Kvantitatiivisen tutkimuksen toteuttamiseen kuuluvat oleellisesti erilaiset kysely- ja haastattelututkimukset, sekä havainnointi- ja kokeelliset tutkimukset. (Hytönen ym. 1991, 56.)

Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Aineisto kootaan luonnollisissa tilanteissa ja ihmistä suositaan tiedonkeruun lähteenä. Tutkija luottaa havaintoihin ja keskusteluun tutkittavien henkilöiden kanssa kirjallista mitattavaa tietoa enemmän. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia tietoja. Tiedonhankinnassa käytetään laadullisia metodeja, kuten esimerkiksi teemahaastattelua, osallistuvaa havainnointia ja ryhmähaastattelua. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä, ja tutkimus toteutetaan joustavasti olosuhteet huomioon ottaen. Tapaukset käsitellään ainutlaatuisina, ja aineistoa tulkitaan myös sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2004, 160.) Kvalitatiivisia tutkimuksia käytetään usein asiakastyytyväisyyteen liittyvissä tutkimuksissa. Yleisin tapa on käyttää kvalitatiivista tutkimusta projektin alussa, kun halutaan tietää, mistä tekijöistä asiakastyytyväisyys muodostuu ja mitkä asiat aiheuttavat asiakastyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä. (Solatie 1997, 26.)

Avoin haastattelu on haastattelumuodoista lähimpänä tavallista keskustelua. Keskustelut voivat koskea lähes mitä tahansa, ja aiheen vaihto tapahtuu usein haastateltavan

aloitteesta. Haastattelijan rooli ei ole yhtä johtava, kuin lomakehaastattelussa. Tutkija myös jäsentää saamansa materiaalin vasta jälkeenpäin. Tavallisesti käytetään useita haastattelukertoja ja haastateltavia voi olla yksi tai useampia. Avoimen haastattelun käyttö on kuitenkin suositeltavaa haastateltavien joukon ollessa pieni. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 31.)

Havainnoinnin avulla saadaan selville toimivatko ihmiset niin kuin he väittävät toimivansa. Havainnoinnin etuna on se, että sen avulla saadaan välitöntä tietoa yksilöiden ja ryhmien käyttäytymisestä, sekä organisaatioiden toiminnasta. Se välttää keinotekoisuuden, joka on monien menetelmien rasitteena. Se sopii vuorovaikutuksen tutkimiseen, mutta se on käytännöllinen myös nopeasti muuttuvissa ja vaikeasti ennakoitavissa tilanteissa. Havainnointimenetelmiä on arvosteltu siitä, että havainnoija saattaa häiritä tilannetta, ja jopa muuttaa tilanteen kulkua. Joissain havainnoinnin tilanteissa voi tiedon tallentaminen välittömästi olla vaikeaa, ja siksi havainnoijan täytyy luottaa muistiinsa. Havainnoinnin menetelmiä on useita. Havainnointi voi olla ääripäinä hyvin systemaattista ja tarkasti jäsenneiltyä, tai täysin vapaata ja luonnolliseen toimintaan mukautunutta. Havainnoijan rooli voi olla ulkopuolinen henkilö tai tarkkailtavan ryhmän jäsen. (Hirsjärvi ym. 2004, 201 – 203.)

Tutkimuksen toteuttamiseen valitsimme kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän, koska siten tiesimme saavamme syvällistä tietoa tutkimastamme aiheesta. Haastattelumuotona tutkimuksessamme käytämme avointa haastattelua. Lähetimme kysymykset sähköpostilla, mutta kävimme niitä myös haastateltavien kanssa yhdessä lävitse keskustellen (liitteet 1 ja 2). Tutkimusta tehdään haastatteluista saatua informaatiota, sekä kirjallisia lähteitä käyttäen. Käytämme myös Anna Tohmon Kruunupuistossa työskentelyn ajalta havainnoinnin kautta saamaa kokemusperäistä niin sanottua hiljaista tietoa. Haastateltavilla henkilöillä ei aina ole kaikkiin kysymyksiin vastausta, ei ainakaan yksiselitteistä. Toisinaan taas vastauksen muodostuminen vaatii pitemmän ajan. (Solatie 1997, 53.) Siksi haastattelijan ei tule pelästyä, että kysymystä ei ole esitetty oikealla tavalla, jos vastausta ei heti kuulu. Aika on tärkeä asia tässäkin. (Solatie 1997, 54.) Keräsimme tietoa haastateltavilta tutkimuksen edetessä ja vastauksia tarkennettiin, jos siihen ilmeni aihetta.

Tutustuimme yrityksen käytössä olevaan laatujärjestelmään, laatukäsikirjaan, sekä perusteellisesti majoitusasiakkaiden palautejärjestelmään haastatteleamalla yrityksen johtohenkilöitä ja Kruunupuiston hotellin vastaanoton henkilökuntaa. Kuntoutuspäällikkö Tiina Riikosta haastattelimme Kruunupuisto Oy:n laatusertifikaattia ja laatujärjestelmää käsittelevistä asioista. Avainasiakaspäällikkö Birgitta Ojasaloa, sekä Kruunupuistossa työskenteleviä vastaanottovirkailijoita Olga Hannolaista ja Hanni Laukasta haastattelimme yrityksen tämän hetkisen majoitusasiakkaiden palautejärjestelmän toimivuudesta ja kehittämisestä.

4.2 Laadun mittaaminen Kruunupuisto Oy:ssa

Koska ISO-standardi edellyttää laatujärjestelmän toimivuuden ja tehokkuuden varmistamiseksi auditointeja eli katselmuksia, palvelun laatua pyritään arvioimaan Kruunupuisto Oy:ssä toteuttamalla säännöllisesti sisäistä ja ulkoista auditointia (Riikonen 2009). Laatuauditoinneilla pystytään kartoittamaan laatujärjestelmän nykytila, jonka avulla voidaan asettaa yritykselle kehitystavoitteet (Lipponen 1993, 148). Riikosen (2009) mukaan asiakaspalautetta seurataan jatkuvasti laadunhallintajärjestelmän mukaisesti ja sitä kerätään kaikissa yksiköissä. Eri yksiköillä on omia toimintaansa mittaavia mittareita, kuten henkilöstömittareita ja toiminnallisia mittareita. Lisäksi yrityksen toimintajärjestelmän tilanne arvioidaan johdon katselmuksessa kaksi kertaa vuodessa. Johdonkatselmuksen tavoitteena on varmistaa laatujärjestelmän yhdenmukaisuus voimassa olevan strategian kanssa. Johdonkatselmuksen yhteydessä käydään läpi sisäisten ja ulkoisten laatuauditointien tulokset, lisäksi sen avulla voidaan selvittää tärkeimmät kehitys- ja laatuprojektit.

Toiminnan laadun kehittäminen on jatkuvaa toimintaympäristön muuttuessa, siksi myös laadunhallintajärjestelmän täytyy kehittyä. Vuoden 2003 jälkeen, kun ensimmäinen sertifikaatti yritykselle saatiin, on organisaatiossa tapahtunut muutoksia. Näin ollen myös laadunhallintajärjestelmä on yrityksessä muuttunut, mutta on syntynyt tilanne jossa kirjalliset ohjeet ja käytäntö eivät kohtaa. (Riikonen 2009.)

4.3 Kruunupuisto Oy:n laatusertifikaatti

Vuonna 2002 Punkaharjun kuntoutussairaala muutettiin Punkaharjun kuntoutuskeskukseksi ja laatutyö suunnattiin ISO 9001:2000-järjestelmän mukaiseksi. Vuonna 2003 nimeksi muutettiin Kruunupuisto, Punkaharjun kuntoutuskeskus. Laatutyön tuloksena saatiin ISO 9001:2000- järjestelmän mukainen sertifikaatti. Toiminnan tuloksena yrityksellä on käytössään laatukäsikirja, joka on henkilökunnan luettavissa ja tulostettavissa yrityksen intranetistä. Sen tarkoituksena on ohjata yrityksen toimintaa ja kertoa menettelyjärjestys sekä taata se, että kaikki toiminnot tehdään laatusertifikaatin mukaisesti. (Riikonen, 2009.) Laatusertifikaatti on voimassa aina kolme vuotta eteenpäin ja seuraava laatuauditointi tehdään keväällä 2010.

Laatujärjestelmän kehittäminen aloitettiin ITE-järjestelmällä vuonna 2001. Sertifiointia varten järjestelmä muutettiin kehittämisprojektin kautta ISO 9000:2000-sertifikaatin vaatimuksia vastaavaksi. Projektin etenemisestä oli vastuussa yrityksen senhetkinen laatupäällikkö, joka oli perehtynyt laadunhallintajärjestelmiin. Tuolloin myös prosessien vetäjät valittiin ja heillä oli mahdollisuus lisäkoulutukseen ISO 9001:2000-järjestelmään liittyen. Ensimmäinen auditointi toteutettiin vuonna 2002 ISO-järjestelmän vaatimusten mukaisesti. Prosessissa kesti yhteensä noin kaksi vuotta. Ensimmäinen sertifikaatti yritykselle saatiin 30.4.2003. Tämän hetkinen sertifikaatti Kruunupuiston palvelut Oy:ssä on SFS – EN ISO 9001:2000. (Riikonen, 2009.)

Kuntoutuspäällikkö Tiina Riikosen (2009) mukaan sertifiointin vaikutukset ovat olleet pääsääntöisesti positiivisia. Laatujärjestelmä kuvaa Kruunupuisto Oy:n toimintaa, arvoja ja sovittuja toimintatapoja. Se antaa myös yrityksen palveluille lisäarvoa ja toimii myös eräänlaisena kilpailuetuna. Sertifiointin myötä yrityksessä toteutetaan sisäistä ja ulkoista auditointia ja laatukäsikirjaa käytetään toiminnan ohjeena. Laatujärjestelmän tavoitteena ovat olleet asiakkaiden tyytyväisyys, osaava ja työhönsä sitoutunut henkilöstö, sekä kustannustietoisuus ja -tehokkuus.

4.4 Kruunupuisto Oy:n laatukäsikirja

Laatukäsikirjan tarkoituksena on ennen kaikkea taata se, että kaikki toiminnot yrityksessä suoritetaan laatusertifikaatin mukaisesti. Tällä hetkellä laatukäsikirjasta

vastaa Kruunupuiston palvelut Oy:ssä laatupäällikkö Hannu Nyrkkö, ja tiedon viennistä laatukäsikirjaan vastaa johdon assistentti Päivi Saukkonen. Yrityksessä on laatutyöryhmä, ja yksiköiden esimiehet vastaavat omien yksikköjensä laatutyöskentelystä. (Riikonen 2009.) Laatukäsikirja on henkilökunnan nähtävillä ja tulostettavissa yrityksen intranetissä. Anna Tohmo tutustui laatukäsikirjaan töissä ollessaan useaan otteeseen, ja hänen mielestään on hyvä ratkaisu pitää se sähköisessä muodossa kaikkien luettavissa, koska paperiversion päivittäminen olisi hankalampaa. Jokaisella henkilökunnan jäsenellä on mahdollisuus töissä käyttää tietokonetta ja Internetiä, jos heillä on siihen tarvetta.

Avainasiakaspäällikkö Birgitta Ojasalon (2009) mielestä laatukäsikirja toimii kokonaisuudessaan, mutta siellä on kohtia, jotka eivät ole tällä hetkellä aktiivisessa muodossa, koska kohtia päivitetään. Uudelleen päivitettävänä ovat seuraavat kohdat: laadunhallintajärjestelmä, kuntoutustarjoukset, kuntoutuskurssit, henkilöstökoulutus, työterveyshuolto ja työsuojelu, kuntoutuspalvelut, sekä tukipalveluista vastaanottopalvelut. Muu toiminta-otsikon alla päivitettävänä ovat muuan muassa hotelli-, kokous- ja virkistyspalvelut sekä uimahalli- ja kylpyläpalvelut. Myös hotelli-, kokous- ja virkistyspalvelujen markkinointisuunnitelmaa, sekä Toiminnan seuranta-kohdassa olevaa asiakaspalauteprosessia laitospalautteiden, majoitusasiakkaiden sekä avokuntoutujien osalta päivitetään. Laatukäsikirjan kohta asiakaspalautteen katselmukselle koskee ainoastaan kuntoutusasiakkaiden jättämää palautetta. Palautetta jättävät kuntoutujien lisäksi kuitenkin myös majoitusasiakkaat. (Riikonen 2009).

4.5 Kruunupuisto Oy:n asiakaspalauttejärjestelmä laatukäsikirjan mukaisesti

Kruunupuisto Oy:n laatukäsikirjassa majoitusasiakkailta saadun palautteen keräämisprosessin kuvaus ja lomake ovat Toiminnan seuranta -otsikon alla. Sen otsikkona on asiakaspalautte, majoitusasiakasprosessi. Laatukäsikirjan kohdan majoitusasiakkaiden asiakaspalauttejärjestelmästä on kirjoittanut henkilö, joka ei enää työskentele Kruunupuiston palveluksessa.

Tällä hetkellä Kruunupuiston laatukäsikirjassa majoitusasiakkaiden asiakaspalauteprosessi on kuvattu seuraavanlaisesti: alkuvaiheessa vastaanottovirkailijat jakavat lomakkeet asiakkaille majoittumisen yhteydessä. Sen

jälkeen asiakas halutessaan täyttää lomakkeen, jos hänellä on jotakin palautetta annettavanaan ja palauttaa sen vastaanotossa olevaan palautelaatikkoon. Vastaanottovirkailijat keräävät lomakkeet laatikosta viikoittain tai tarpeen vaatiessa useamminkin. Alkuvaiheen jälkeen seuraa toteuttamisvaihe. Toteuttamisvaiheessa kopioidaan tiedoksi saatettavat asiat asianomaisille henkilöille ja kaikki saadut palautteet toimitetaan myyntisihteerille 1-2 kertaa kuukaudessa yhteenvedon tekemistä varten. Yhteenvedot käsitellään palaverissa kerran kuukaudessa, jonka jälkeen pyritään toteuttamaan tarvittavat toimenpiteet ja määräämään vastuuhenkilöt (Röysky-Terävä, 2005).

4.6 Kruunupuisto Oy:n tämän hetkinen asiakaspalauteprosessi

Tällä hetkellä Kruunupuistossa majoitusasiakkaiden palauteprosessi toimii siten, että asiakas jättää täyttämänsä palautelomakkeen vastaanottoon tai omaan huoneeseensa. Palautelomakkeita on saatavilla huonekansiossa sekä vastaanotossa. Huonesiivousten yhteydessä siistijät tuovat huoneisiin jätetyt palautelomakkeet vastaanottoon ja vastaanottovirkailijat laittavat ne eteenpäin avainasiakaspäällikölle. Lomakkeiden läpikäymisen jälkeen mahdolliset kiitokset viestitään asianomaisille henkilöille henkilökohtaisesti tai sähköpostin välityksellä. Moitteet tai negatiivisen palautteen kertoo aina esimies palautteen saajalle henkilökohtaisesti.

Asiakaspalautejärjestelmä Kruunupuisto Oy:ssä koostuu seuraavista osista: välitön palaute, kuten esimerkiksi suullinen palaute työyksikössä suoraan työntekijälle, kirjallinen palaute palautelomakkeella tai Internet-sivujen kautta, sekä mahdollinen median kautta saatu palaute. Hannolainen (2009) ja Laukkanen (2009) pitävät myös asiakaspalautteiden keräämistä tärkeänä laadunkehittämisen kannalta. Laukkanen mainitsee hyödyksi muun muassa sen, että palautteen keräämisen avulla puutteet tulevat paremmin esille ja reagointi eri asioihin on nopeampaa. Palautetta pitää Hannolaisen (2009) ja Laukkanen (2009) mielestä kerätä sen vuoksi, että pystytään reagoimaan asiakkaan tarpeisiin ja pysymään ajan hermolla. Heidän mielestään se on keino saada selville, toimivatko asiat yrityksessä niin kuin pitääkin ja mitkä ovat mahdolliset kehityskohdat. Avainasiakaspäällikkö Birgitta Ojasalo (2009) kertoo, että 2000-luvun alku oli Kruunupuistossa suurien muutosten ja mullistusten aikaa. Henkilökuntaresurssien vähenemisen, toimintatapojen muuttumisen sekä osittain

henkilöstövaihdoksien myötä Kruunupuiston laatukäsikirjan mukaista palauteprosessia ei ole sellaisenaan täysin noudatettu.

Henkilöstön parannusehdotuksia asiakaspalauteprosessiin

Birgitta Ojasalo (2009) toivoo, että Kruunupuiston majoitusasiakkaiden asiakaspalautejärjestelmä toimisi jouhevammin ja että se ei kuormittaisi kenenkään työmäärää niin paljon kuin se tällä hetkellä tekee. Hänen mukaansa mahdollisuudet päivittää asiakaspalauteprosessin kuvausta laatukäsikirjassa ovat tähän asti olleet rajalliset ja majoitusasiakkaiden asiakaspalauteprosessi niin laatukirjassa kuvailtuna kuin käytännössäkin vaatii hiomista ja uudelleen tarkastelua.

Vastaanottovirkailija Hanni Laukkanen (2009) mainitsee muun muassa ajanpuutteen syyksi siihen, että asiakaspalautejärjestelmä ei vastaa laatukäsikirjan mallia asiakaspalautteen keruusta. Hän toivoo myös Ojasalon lailla asiakaspalautteen käsittelyyn ja keräämiseen sujuvuutta ja parempaa organisointia. Vastaanottovirkailija Olga Hannolainen (2009) sanoo, ettei tiedä syitä siihen, miksi asiakaspalautejärjestelmä ei vastaa laatukäsikirjan mallia asiakaspalautteen keruusta. Hän mainitsee asiakaspalautejärjestelmän toimivuudesta sen, että vain osa asiakkaista täyttää palautelomakkeen ja osa kertoo palautteen suullisesti. Hän sanoo myös, että negatiivisesta palautteesta kuulee usein suoraan esimieheltä ja positiivisesta palautteesta ei aina saada edes kuulla. Syytä tähän hän ei mainitse. Hannolaisen (2009) mielestä palautejärjestelmä toimisi paremmin, jos palautteet jätettäisiin suoraan palautteen saajalle, esimerkiksi siivousasioista saatu palaute suoraan SOL:lle ja ravintolalle kohdistuva palaute suoraan Fazer Amicalle.

Palautteiden vastaanottaminen

Vastanottovirkailijat eivät yleensä erikseen kehota asiakkaita täyttämään palautelomaketta, eivätkä he jaa lomaketta esimerkiksi majoittumisen yhteydessä. Laukkanen (2009) sanoo kehottavansa asiakasta kuitenkin täyttämään lomakkeen myös silloin, kun hänellä on negatiivista palautetta annettavana. Hänen mielestään paras tapa kerätä palautetta olisi antaa asiakkaalle lomake mukaan jo majoittumisen yhteydessä. Hanno-

lainen (2009) pohtii, että lupaamalla ”palkinnon” tai osallistumalla samalla esimerkiksi johonkin arvontaan, asiakas täyttäisi palautelomakkeen herkemmin.

Annaa ei opastettu kysymään palautetta majoitusasiakkailta, ja hän vastaanotti omien työvuorojensa aikana ainoastaan kuntoutujien täyttämiä palautelomakkeita. Majoitusasiakkaat antoivat suurimmaksi osaksi palautetta suullisesti, ja Annan havaintojen mukaan lähes jokainen antoi jonkinlaista suullista palautetta. Se saattoi olla positiivista tai negatiivista: joillakin oli enemmän sanottavaa ja joku taas saattoi sanoa esimerkiksi, että ruoka oli hyvää ja ravintola viihtyisä. Palautetta kuitenkin tuli, mutta sitä ei kirjattu ylös eikä viestitty palautteen saajalle, paitsi jos kyseessä oli negatiivinen palaute.

Kiire mainitaan haastatteluissa syyksi myös siihen, miksi suullista palautetta ei aina kirjata ylös. Annan omien havaintojen mukaan majoitusasiakkailta saadaan eniten palautetta suullisesti ja silloin siihen pystytään reagoimaan heti. Reklamaatiotapauksissa vastaanottovirkailijat haluaisivat yhtenäisen toimintatavan. Laukkasen (2009) ja Hannolaisen (2009) mukaan yhtenäinen toimintatapa olisi hyvä, koska asiakkaiden pitäisi olla samalla lähtöviivalla.

Palautelomake

Palautelomakkeet tulivat vastaanoton tiskille sinä aikana, kun Anna suoritti työharjoitteluaan, eli ennen sitä niitä oli saatavilla ainoastaan huoneissa. Palautelomakkeita on saatavilla huonekansiossa sekä vastaanotossa. Huoneisiin jätetyt lomakkeet kulkevat SOL:n siivouspalvelujen kautta vastaanottoon. Avainasiakaspäällikön mukaan lomakkeita on ja pitää olla helposti saatavilla, mutta hän toivoisi myös, että Internetsivujen kautta annettu mahdollisuus jättää palautetta huomattaisiin enemmän.

Palautelomakkeen ulkonäkö ja sisältö herättivät myös ajatuksia vastaanoton henkilökunnassa. Olga Hannolainen (2009) kertoo että vieraskieliset lomakkeet puuttuvat kokonaan. Olisi tärkeää, että jokainen voisi jättää palautetta omalla kielellään. Hanni Laukkanen (2009) taas toivoo, että asiakaspalautelomakkeelle saataisiin nykyaikaisempi ulkonäkö. Laukkanen (2009) sanoo, että palautekaavake on ”ikivanha” ja sen ulkonäköön pitäisi satsata enemmän. Hänen mielestään lomakkeen pitäisi olla nykyai-

kaisempi ja kenties kooltaan pienempi. Avainasiakaspäällikkö on myös samaa mieltä Laukkasen kanssa siitä, että lomake on vanhanaikainen ja sen koko on liian suuri

Palautteiden käsittely

Ojasalo (2009) toivoo, että palautteiden käsittely olisi sujuvampaa, eikä se kuormittaisi päivittäistä työtä niin paljon kuin se tällä hetkellä tekee. Asiakaspalautteita Kruunupuistossa käsittelevät esimiehet, kuntoutujilla kurssien vetäjät ja omat ohjaajat sekä vastaanottovirkailijat. Hannolainen (2009) ja Laukkanen (2009) sanovat, että asiakkailta saatu palaute otetaan huomioon ja yleensä selvittelyn jälkeen ryhdytään toimenpiteisiin, jos kehitysehdotuksia ilmenee. Birgitta Ojasalo (2009) on asiasta samaa mieltä ja sanoo, että palautteista ilmenevät puutteet on korjattu ja kehitystoimenpiteisiin ryhdytään, jos kehitettäviä asioita ilmenee. Ojasalo (2009) listaa myös muutamia asioita, joita on tehty asiakaspalautteiden pohjalta. Niitä ovat esimerkiksi huonekansioiden uusiminen 2000-luvun alussa, huonesaneeraukset ja huoneviihtyvyyden parantaminen sekä panostaminen huoneiden ja yleisten tilojen sisustamiseen ja ulkonäköön

Palautteiden tilastointi ja yhteenveto

Kuntoutujat jättävät paljon palautetta Kruunupuistolle, ja syyksi siihen vastaanottovirkailijat Hannolainen (2009) ja Laukkanen (2009) sanovat sen, että kuntoutujat täyttävät palautelomakkeen yhdessä omien ohjaajiensa kanssa, jolloin vastausten määrä on selvästi suurempi kuin majoitusasiakkaiden jättämän palautteen määrä. Palautetta jättävien majoitusasiakkaiden lukumäärä tilastoidaan. Avainasiakaspäällikön arvion mukaan vain pieni määrä ihmisiä (noin 4-6 % majoitusasiakkaista) jättää palautetta. Syiksi palautetta jättävien majoitusasiakkaiden vähäiseen määrään Hanni Laukkanen ja Olga Hannolainen mainitsevat sen, että palautelomakkeita ei ole aina vastaanotossa esillä ja niille ei ole palautuslaatikkoa. Ojasalon (2009) mukaan palautetta jättävien määrä on pieni muun muassa siitä syystä, että asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä saamaansa palveluun, eikä heillä ole ollut syytä jättää palautetta.

Laukkasen (2009) mielestä palautetta jättävien majoitusasiakkaiden määrää ei ole tarpeellista tilastoida, kun taas Hannolaisen (2009) mielestä se olisi järkevää. Ojasalon

(2009) mielestä palautetta jättävien majoitusasiakkaiden määrä pitää tilastoida ja lomakkeet säilyttää, koska usein reklamaatiotapauksissa niihin täytyy palata vielä pitkänkin ajan jälkeen. Myös ulkoisissa auditoinneissa voidaan tarkastaa asiakaspalautteiden käsittely ja lomakkeiden säilyttäminen.

Ojasalo (2009) kertoo, että Kruunupuiston majoitusasiakkailta saatujen palautteiden yhteenvedot käydään läpi puolivuositain. Poikkeuksena joistakin ryhmistä, esimerkiksi jouluasiakkaista, tehdään omat yhteenvetonsa heti joulusesongin jälkeen. Olga Hannolainen sanoo, että yhteenvedot palautteista tulisi käydä läpi kerran viikossa. Hanni Laukkasen mielestä yhteenvedot saaduista palautteista pitäisi käydä läpi kaksi tai kolme kertaa vuodessa.

Tällä hetkellä asiakaspalautteet ohjataan ainoastaan yhdelle henkilölle, joka tekee saaduista palautteista yhteenvedot, jotka käydään läpi johtoryhmän kanssa muutaman kerran vuodessa. Ojasalo totesi haastattelussamme, että hän toivoo palautejärjestelmän uudistamista siten, että se ei kuormittaisi päivittäistä työmäärää niin paljon kuin se tällä hetkellä tekee. Annan havaintojen mukaan Ojasalon toiveet ovat ymmärrettäviä, koska palautteiden käsittely on aina pois hänen työajastaan markkinointitehtävien hoidossa. Palautteiden käsittely on toki tärkeää, mutta sitä pitäisi kehittää ripeämmäksi.

4.7 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Onnistuminen kvalitatiivisessa tutkimuksessa vaatii huolellisuutta, huomiota, kokemusta ja taitoa. Myös tutkimuksen tilaajan rooli on ratkaiseva. Jos kvalitatiivinen tutkimus koetaan nopeana ja edullisena ratkaisuna ongelmaan, joka kuitenkin on monimutkainen ja hankalasti määriteltävä, voi tuloksena olla harhaanjohtava tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat tutkijoiden osaaminen ja ongelmanmäärittelykyky, luovuus tutkimuksen suunnittelussa, haastateltavien huolellinen valinta, tutkijoiden kyky vetää asioita yhteen ja antaa oikeanlaisia kehitysehdotuksia, sekä aikataulussa pysyminen. Vähemmän tärkeitä asioita kvalitatiivisen tutkimuksen onnistumiseksi ovat tulosten analysointi ja yhteenvedo heti haastattelujen jälkeen, sekä paksut raportit tutkimustuloksista. (Solatie 1997, 64).

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja käyttäen. Hirsjärven ym. (2004, 216) mukaan reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja oikeellisuutta. Tutkimuksen reliabelius on sen kykyä antaa esittämättömänvaraisia tuloksia. Reliabelius voidaan todeta esimerkiksi siten, että kaksi tutkijaa päätyy samaan tulokseen, tai jos samaa kohdetta tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos. Näitä tuloksia voidaan pitää tällöin reliabelina.

Validius tarkoittaa Hirsjärven ym. (2004, 216 - 218) mukaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata kohdetta. Validissa tutkimuksessa on mitattu oikeaa asiaa oikealla tavalla. Se kertoo, missä määrin tulokset vastaavat todellisuutta (Solatie 1997, 65). Mittarit ja menetelmät eivät aina mittaa mitattavaksi tarkoitettua asiaa. Esimerkiksi kyselylomakkeissa vastaaja voi ymmärtää kysymyksen toisin kuin tutkija, ja tutkijan käsitellessä vastauksia omasta näkökulmastaan, ei tuloksia voida tällöin pitää pätevinä, eikä totuuden mukaisina. Tutkimuksen validiutta voidaan tarkentaa käyttämällä useita menetelmiä. Kvantitatiivinen tutkimus, jossa kysytään suurelta joukolta ihmisiä samat kysymykset täsmälleen samalla tavalla, on tilastollisesti luotettavampi, eli se omaa suuremman reliabiliteetin (Solatie 1997, 65). Sen sijaan kvalitatiivinen tutkimus, jossa kysytään pienemmältä joukolta ihmisiä kysymykset aina hieman eri tavoin, saattaa olla validimpaa.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tarkka selostus tutkimuksen toteutuksen jokaisesta vaiheesta. Aineiston tuottamisen olosuhteet on kerrottava selkeästi ja totuudenmukaisesti. Haastattelu ja havainnointitutkimuksissa kerrotaan olosuhteista ja paikasta, jossa tutkimus toteutettiin. Lisäksi haastatteluun käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat ja tutkijan itsearviointi tilanteesta on hyvä käydä ilmi tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi. (Hirsjärvi ym. 2004, 217.)

Tutkimuksemme perustui osin kyselyyn, joka toteutettiin sähköpostin välityksellä. Se oli mielestämme parhain väline haastattelujen toteuttamiseen, koska tutkimusmenetelmän kohteena olevat henkilöt tekevät paljon töitä tietokoneen äärellä ja he voivat vastata kysymyksiin, kun heillä oli siihen aikaa. Lähetimme kysymykset valituille henkilöille sähköpostilla. Lisäksi Anna toimitti kysymykset vastaanottoon paperisena versiona. Jokainen sai valita itselleen parhaalta tuntuvan keinon vastata kysymyksiin, eikä vastaajia pyydetty kiirehtimään, koska halusimme jättää heille riittävästi aikaa

syventyä kysymyksiimme. Haastatteluun valittujen henkilöiden vastaanottaessa kysymykset ne käytiin vielä Annan kanssa yhdessä lävitse yhteisien työpäivien aikana. Avainasiakaspäällikkö Birgitta Ojasalon kanssa kysymyksen vastauksia käytiin lävitse sähköpostilla, puhelimen välityksellä sekä avoimena haastatteluna. Ainoastaan kuntoutuspäällikkö Tiina Riikosen vastasi kysymyksiin ainoastaan sähköpostin välityksellä, koska se oli hänelle sopivin vaihtoehto.

Pyrimme tekemään kysymyksistä mahdollisimman yksinkertaisia ja selkeitä, sillä monimutkaiset kysymykset voidaan ymmärtää yksinkertaisia kysymyksiä helpommin väärin (Solatie 1997, 49). Tutkimuksen tuloksia analysoidessamme emme huomanneet eroavuuksia kysymysten ymmärtämisessä meidän ja vastaajien välillä. Mielestämme kysymykset olivat hyvin tarkoituksenmukaisia ja antoivat riittävästi tietoa Kruunupuisto Oy:n laatu- ja palautejärjestelmästä. Häiritseväksi tekijäksi voidaan haastattelussa lukea haastateltavien mahdolliset työkiireet, vaikka tarkoituksenamme olikin jättää mahdollisimman paljon vastausaikaa. Saimme haastatteluiden myötä mielestämme arvokasta tietoa tarvittavista muutoksista palautejärjestelmään liittyen. Tosin vastaukset olivat lyhyitä, mikä vaikeutti tutkimuksen toteuttamista. Vastausten lyhyys nostaa myös riskiä ymmärtää saadut vastaukset väärin. Tätä kuitenkin kompensoi keskustelu haastateltavien kanssa.

5 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Kehittämissuosituksemme Kruunupuisto Oy:n majoitusasiakkaiden asiakaspalautejärjestelmän kehittämiseen perustuvat teoriaan, haastatteluiden tuloksiin ja Anna Tohmon kokemuksiin Kruunupuisto Oy:n vastaanottovirkailijan tehtävissä toimiessaan. Tutkimustulosten perusteella saimme selville palautejärjestelmässä kohtia, jotka vaativat päivittämistä tai muutoksia. Mielestämme palautejärjestelmä ei todellisuudessa toteudu niin kuin laatuksikirjassa kuvataan, sillä siihen ei ollut sitä laadittaessa paneuduttu tarpeeksi perusteellisesti. Kruunupuisto Oy:n laatuksikirjan laatiminen on ollut epäilemättä suuri ja vaativa työ, mutta sitä laadittaessa on näkemyksemme mukaan keskitytty enemmän kuntoutuspuolen asioihin kuin majoituspuolen asiakaspalautejärjestelmään.

Aivan kuten teoriaosuudessa kerrottiin, on yritykselle ensisijaisen tärkeää kerätä asiakkailtaan palautetta. Asiakkaiden tyytyväisyyteen täytyy panostaa, sillä se on laadun kehittämisen kannalta ehdotonta. Kruunupuistossa asiakaspalautteen keräämisen olisi oltava säännöllistä ja tehokkaampaa. Kruunupuiston palautejärjestelmää tulee kehittää toimivampaan suuntaan siten, että vastaanoton henkilökunnan ja avainasiakaspäällikön työ asiakaspalautteiden käsittelyn osalta yksinkertaistuu ja asiakaspalautteiden käsittely vie entistä vähemmän aikaa. Tällöin myös mahdolliset kehittämistoimenpiteet on mahdollista aloittaa entistä nopeammin.

Tärkeää on myös kehittää toimintaa asiakaspalautteen keruun osalta siten, että asiakkaat kokisivat palautteen antamisen entistä helpommaksi ja houkuttelevammaksi. Asiakkaiden pitäisi pystyä antamaan palautetta itselleen sopivimmalla tavalla. Toiselle perinteinen paperinen palautelomake on sopivin vaihtoehto, ja toinen taas haluaa jättää palautteensa Internetin kautta suoraan yrityksen kotisivuille.

Palautteen pyytäminen

Ryhmämatkalla matkanjohtaja tai opas yleensä kehottaa ryhmäläisiä jättämään palautetta, miksei siis hotellissa samaa tekisi vastaanottovirkailija. Aiemmin kerroimme siitä, miten eri tavoin asiakaspalautetta voidaan kerätä. Usein asiakaspalautetta saadaan luonnollisissa asiakaspalvelutilanteissa. Ehdotamme vastaanottovirkailijoille käytäntöä, jossa jokaista majoitusasiakasta muistutettaisiin palautteen antamisesta. Palautetta tulee pyytää jokaiselta asiakkaalta, sillä usein asiakkaat vaivautuvat antamaan palautetta ainoastaan silloin, kun he ovat joko erittäin tyytyväisiä, tai erittäin tyytymättömiä saamaansa palveluun. Vastaanoton henkilökunta ja kaikki yrityksessä asiakkaiden jättämiä palautteita käsittelevät henkilöt tulisi mielestämme kouluttaa vastaanottamaan palautetta.

Palautteenpyytämisen tulisi olla ikään kuin osa palveluprosessia, sillä yrityksen edun valvominen on henkilökunnan velvollisuus. Mielestämme se, että palautetta ei tule paljon, ei ole sama asia kuin tyytyväiset asiakkaat, vaan päinvastoin. Kruunupuistossa palautteen saaminen koetaan tärkeäksi asiaksi ja sen uskotaan olevan tärkeää laadun kehittämisen kannalta. Erityisesti sen takia palautetta pitäisi pyytää jokaiselta asiak-

kaalta. Pelkkä asiakaspalautelomakepino vastaanottotiskin reunalla ei houkuttele asiakasta antamaan palautetta.

Palautteen antaminen

Mielestämme palautteen jättämiskeinoja tulee olla useita. Palautteen antamisen tulisi olla lähtökohtaisesti asiakkaan näkökulmasta yksinkertaista ja esimerkiksi palautelomakkeiden tulisi olla helposti saatavilla, niin hotellissa, kuin Internetissäkin. Palautetta voisi jättää palautelomakkeella vastaanotossa ja hotellihuoneissa, sekä Internetsivuilla erikseen olevalla palautesivulla.

Sähköinen tapa antaa palautetta on yrityksissä nykypäivää. Tällä hetkellä Kruunupuisto Oy:n kotisivujen palautelomake on suppea, eikä se mielestämme ole tarpeeksi helposti löydettävissä. Palautevälilehteen tulisi päästä suoraan etusivulta. Palautevälilehti voisi olla omana osionaan, jos se halutaan Internetsivuilla säilyttää ja mielestämme sen tulee olla siellä jatkossakin. Tällä hetkellä Internetin kautta palautetta jätetään vielä hyvin vähän.

Näiden lisäksi täytyy olla myös mahdollisuus jättää suullista palautetta entiseen tapaan, koska suullinen palaute on yritykselle myös erittäin tärkeää. Jos kyseessä on esimerkiksi jokin puute, tai vika hotellihuoneessa, on palaute lähes aina suullista, koska asiakas haluaa yleensä ilmoittaa siitä välittömästi. Annan havaintojen mukaan, juuri suullisen palautteen osuus on todella suuri ja siksi erityisesti sitä kautta saadun palautteen eteenpäin vieminen olisi tärkeää tehdä helpommaksi vastaanottovirkailijoille. Suullista palautetta voitaisiin saada jopa entistäkin enemmän, jos vastaanoton henkilökunta ohjattaisiin kysymään suoraa palautetta. Suullisen palaute olisi tärkeää dokumentoida välittömästi, sillä sen jälkeen palaute on yksinkertaista lähettää suoraan henkilölle jolle se on kohdistettu. Kruunupuiston vastaanoton henkilökunta tiedosti suullisen palautteen merkityksen ja halusi siihen kehitystä. Yleensä asiakkaat antavat eniten suoraa palautetta, ja varsinkin siksi on tärkeää, että palaute kulkeutuu kyseisestä palvelusta vastaavalle henkilölle ja asiakas saa vastauksen nopeasti.

Palautelomakkeen antaminen asiakkaalle mukaan jo huoneeseen mentäessä olisi tärkeää, sillä silloin hänellä on enemmän aikaa vastata lomakkeeseen kuin hotellista

poistuessaan. Hotellihuoneiden palautelomakkeiden tulisi mielestämme sijaita omassa telineessään huonekansion vieressä, sekä sen lisäksi huonekansion. Jos lomake on ainoastaan kansion välissä, niin kuin se tällä hetkellä on, se saattaa monelta asiakkaalta jäädä huomaamatta, koska kaikki eivät välttämättä lue kansiota tarkasti, tai ollenkaan. Lomakkeet huoneisiin jakaa siistijät huonesiivouksen yhteydessä, eivätkä he välttämättä ehdi tarkistaa, onko kansion välissä tyhjää lomaketta vai ei. Pöydällä oleva teline olisi helpompi vaihtoehto, koska sitä ei tarvitsisi erikseen tarkistaa, vaan ainoastaan täyttää säännöllisin väliajoin. Lomakkeiden paikka vastaanoton tiskillä olisi samanlaisessa telineessä kuin huoneissakin, ja telineen tulisi sijaita keskeisellä paikalla, niin että se huomataan helposti, kun sitä joku tarvitsee.

Palautelomakkeen ulkoasu

Ulkoasultaan palautelomakkeen on oltava selkeä ja asiallinen, mutta houkutteleva. Paperiarkki saisi siis mielestämme siirtyä jo historiaan, ja lomake tulisi suunnitella nykyaikaisemmaksi. Se voisi olla kooltaan pienempi ja mieluummin värillinen. Sen tulee yhdessä henkilökunnan kanssa saada asiakkaat vakuuttumaan siitä että heidän antamansa palaute on yritykselle tärkeää, ja että se tullaan ottamaan huomioon yrityksen toiminnan kehittämisessä. Palautelomakkeen lisäksi voitaisiin Kruunupuistossa ottaa käyttöön niin kutsuttu ”risuja ja ruusuja” -lomake. Lomakkeet voisivat sijaita vastaanotossa, ja asiakas voisi täyttää ne lähtiessään. Tällaisen lomakkeen etuna olisi se, että asiakas voisi antaa palautteen nopeasti, mutta kuitenkin perustellen ja selittäen, miksi palvelu on ollut hänen mielestään hyvää tai huonoa. Kaikilla asiakkailla tulisi olla yhtäläinen mahdollisuus jättää palautetta. Tämän vuoksi ulkomaalaisille asiakkaille tulisi olla lomakkeet saatavilla heidän omalla kielellään.

Palaute palautteesta -järjestelmä

Palautelomakkeen täyttämisestä tulisi olla hyötyä myös palautteen jättäjälle, mahdollisuus voittaa palkinto tai saada jonkinlainen lahja esimerkiksi karkki, tai saippua hotellista poistuessaan. Palautejärjestelmässä ei kuitenkaan ole kyse pelkästään palautteen keräämisestä. Asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna on kyse siitä, että hänen palautteensa on otettu vakavasti. Mielestämme asiakkaan tulisi jotenkin saada tietoa siitä, että hänen palautteensa on huomioitu.

Kruunupuiston saadessa palautetta majoitusasiakkailtaan, tulisi myös heidän antaa palautetta eli jokin vastine saamastaan palautteesta. Se voisi mielestämme olla vaikkapa kirje tai sähköposti, jossa kiitetään asiakasta siitä, että hän on jättänyt palautetta Kruunupuistolle ja jossa samalla voitaisiin markkinoida esimerkiksi majoituspaketteja virkistävää lomaa Kruunupuistossa. Kirje olisi myös taloudellisin vaihtoehto yritykselle. Lisäksi se toimisi hyvänä markkinointikeinona. Kirje voisi olla valmiina pohjana tietokoneella, jolloin sen lähettäminen olisi henkilökunnalle mahdollisimman vaivaton toimenpide.

Jos saatu palaute on ollut negatiivista, kirjeessä on mahdollista ensin kiittää palautteesta ja sen jälkeen kertoa, että palaute on noteerattu ja pahoitella asiakkaan kielteistä kokemusta. Tämän jälkeen kerrottaisiin, mihin toimenpiteisiin Kruunupuisto ryhtyy palautteen pohjalta. Jos saatu palaute on positiivista, on kirje samanlainen alussa, eli kiitetään saadusta palautteesta. Sitten kerrottaisiin Kruunupuiston iloitsevan siitä, että asiakas on ollut tyytyväinen saamaansa palveluun, ja jotta asiakas olisi jatkossakin tyytyväinen, on tärkeää, että palvelun taso pysyy korkealla ja sitä kehitetään jatkuvasti. Kiitokseksi saadusta palautteesta voitaisiin mielestämme antaa ilahduttamislahja, kuten jo edellä mainitsimme. Tärkeintä tässä palaute palautteesta -järjestelmässä on muistaa se, että jos palautetta ei anneta takaisin, niin palautejärjestelmä tyrehtyy nopeasti.

Reklamaation vastaanottaminen

Kun asiakas sitten jättää negatiivista palautetta, tulisi henkilökunnalle olla yhteiset säännöt ja toimintaohjeet. Kappaleessa jossa käsittelemme asiakastyytymättömyyttä kerrotaan, että asiakkaiden tyytymättömyyden selvittäminen antaa laadunkehittämiselle vähintään yhtä paljon kuin tyytyväisyyden selvittäminen. Anna omalta kohdaltaan koki kiusalliseksi sen, että jos asiakas tuli ja antoi negatiivista palautetta esimerkiksi siivouksen laadusta ja toivoi saavansa vaihtaa huonetta tai uuden siivouksen, niin asiakas joutui aina odottamaan hyvitystä jonkin aikaa. Reklamaatiotapausten hoitaminen oli Annan mielestä kaikkein hankalinta silloin, kun asiakas jätti suullista palautetta, eli odotti saavansa vastauksen heti. Hänen mielestään tällaisissa tapauksissa pitäisi heti pystyä sanomaan asiakkaille, että siivous järjestyy tai vaihdamme huoneen, jos

tilaa löytyy. Ei niin, että ensin pyydämme asiakasta odottamaan, sitten soittamme esimiehelle, joka soittaa siivouspalvelulle ja sitten taas takaisin vastaanottoon. Usein reklamaatiotapauksissa vastaanotossa on muutenkin kiireistä, asiakas on hermostunut ja siivouspalvelut haluavat Kruunupuiston puolelta tarkemman selvityksen siitä, mikä huoneessa on vikana. Tärkeintä reklamaatioiden hoidossa on se, miten asiakaspalvelija hoitaa valituksen ja ratkaisee asiakassuhteen säilymisen.

Kun asiakas valittaa jostakin, se tulisi ottaa vastaan palautteena ja korjata pettymykset asiakkaan kannalta. Anna havaitsi, että asiakas tuli tyytyväisemmäksi sitä nopeammin, mitä ripeämmin asiat korjattiin. Asiakkaalle täytyisi suoda täydellinen huomio ja hänelle täytyisi osoittaa, että ymmärtää asiakkaan näkökulman. Anteeksipyynnön tulisi olla oikea-aikainen, eli vastaanotonhenkilökunnalla täytyisi olla valtuudet hoitaa ongelmatapaukset heti ilman viivytystä ja ilman tunnetta siitä, että he eivät tee oikein tai ylittävät valtuutensa. Annan mielestä asiaan tulisi tehdä muutos, koska esimies kuitenkin sanoi hänelle, että hän luottaa vastaanoton henkilökunnan itsenäisiin ratkaisuihin. Ehkä suurimpana syynä arkailuun hyvityksissä on yrityksessä ennen vallinnut byrokraattinen johtamisjärjestelmä sekä taloudellisen tiedon lisääminen työntekijöille. Toisaalta jokainen menetetty asiakas käy yritykselle huomattavasti kalliimmaksi ottaen huomioon asiakkaan kautta leviävän tiedon huonoista kokemuksistaan yrityksessä.

Palautteiden käsittely

Kun vastaanoton työntekijät saavat palautelomakkeen asiakkaalta, tulisi vastausten ylöskirjaamisen olla nykyistä helpompaa. Annasta lomakkeiden ja Internetin kautta saatujen palautteiden läpikäyminen on raskasta, sekä, koska jo pelkästään niiden puhtaaksi kirjoittaminen vie paljon aikaa. Niiden lisäksi täytyisi vielä liittää mukaan suullisesti saatu palaute, joista kaikki eivät ole edes kirjallisessa muodossa. Ehdotuksemme asialle olisi valmis pohja tietokoneella, johon vastaukset syötettäisiin suoraan. Pohja voisi olla valmiina jokaiselle osiolla erikseen, jolloin esimerkiksi ravintolapäällikkö voisi tehdä oman yhteenvetonsa itse saaduista palautteista ja avainasiakaspäällikkö omansa koskien Kruunupuiston palautteita.

Alkuperäiset lomakkeet säilytettäisiin tietenkin jonkin aikaa, koska joissain tapauksissa niihin joudutaan palaamaan joko asiakkaan tai työntekijän taholta. Valmiin pohjan

voisi toteuttaa esimerkiksi Microsoftin Excel- taulukkolaskentaohjelmalla. Pohjaan syötettäisiin myös Internetsivujen kautta saatu palaute sekä suullisesti saatu palaute. Tällä hetkellä lomakkeet eivät vastaa toistensa sisältöjä. Vastaanottovirkailija voisi itse päättää, haluaako kirjata asiakkaan suullisen palautteen välittömästi tietokoneelle, vai kirjoittaako sen ensin ylös muistiin, ja sitten kun on sopiva hetki työvuoron aikana, niin syöttää palaute tiedostoon. Saadut palautteet olisi helppo koota yhteen kenen tahansa, kuka osaa käyttää taulukkolaskentaohjelmaa. Tietokoneelle syötetyt tiedot olisi helppo koota yhteen useammin kuin tähän asti on ollut mahdollista.

Kerran kuukaudessa palautteiden käsittely olisi mielestämme järkevää, koska silloin pysyttäisiin ajan tasalla ja kehitysehdotukset voitaisiin mahdollisuuksien mukaan toteuttaa tarpeeksi ripeästi. Koska yrityksen toiminta on asiakaslähtöistä, asiakkaiden tyytyväisyys on tärkeintä yrityksen toiminnan ylläpitämisen ja menestymisen kannalta. Kun asiakkaiden jättämistä palautteista tehdään yhteenvedot, ne kannattaisi mielestämme jakaa reklamaatioihin, moitteisiin ja kiitoksiin. Yhteenvedojen perusteella voitaisiin miettiä onko aihetta jatkotoimenpiteisiin, kuten yhteydenottoon tai henkilökunnan tietojen ja taitojen päivittämiseen. Positiivisen palautteen edelleen lähettäminen olisi tärkeää, koska jokainen meistä haluaa saada hyvästä työstä palautetta ja kiitosta. Saatu positiivinen palaute motivoi henkilökuntaa, siksi sen ylöskirjaaminen on tärkeää. Lisäksi on tärkeää huomata se, että korjatessa negatiivista palautetta, ei samaan aikaan muuta jo toimivia palvelun osa-alueita huonommiksi, sillä toista palvelun osaluuetta muokatessa koko palvelun rakenne muuttuu.

Kruunupuistossa asiakastietokannan tallennus on ollut puutteellista, mutta sitä on tarkoitus kehittää tulevaisuudessa. Asiakastietokannan tarkoituksena on muistuttaa asiakkaita Kruunupuiston olemassaolosta. Ihminen unohtaa nopeasti ne henkilöt ja tahot, joiden kanssa hän ei ole ollut aikoihin tekemisissä. Jatkossa heitä olisi mahdollista muistuttaa Kruunupuiston uusista majoituspaketeista. Tällä hetkellä Kruunupuistossa lähetetään joulupakettimatkalaisille markkinointikirje seuraavanakin vuonna, mutta tällaista markkinointia on tarkoitus lisätä enemmän. Tällaisten henkilökohtaisten tervehdyksien lisäksi olisi mielestämme hyvä idea järjestää asiakastilaisuuksia. Kruunupuistolla on paljon tiloja, joissa asiakastilaisuuksia olisi mainio järjestää ja henkilökunnalla runsaasti tietoa ja taitoa kertoa Kruunupuistosta asiakkailleen.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön ja tehdyn tutkimuksen tavoitteena on kehittää jatkossa Kruunupuisto Oy:n laatu järjestelmää majoitusasiakkaiden palautejärjestelmän osalta. Idean opinnäytetyölle Anna Tohmo sai syksyllä 2008 aloittaessaan harjoittelujaksojaan Kruunupuistossa. Ideapaperin tekoa lykättiin kuitenkin tietoisesti, sillä hän halusi suorittaa harjoittelunsa loppuun ennen opinnäytetyöprosessia. Aloitimme tutkimuksen teoriaosuuden kirjoittamisen ja yrityksen henkilökunnan haastattelun maaliskuussa 2009. Saimme vastaukset lähes kaikilta haastateltavilta, ainoastaan yhdeltä vastaanottovirkailijalta emme saaneet vastausta. Teoriaosuuden kirjoittamiseen sekä tulosten analysointiin meillä oli mielestämme riittävästi aikaa. Tutkimuksen aloittamisesta lähtien meillä on ollut selkeä päämäärä ja tutkimusongelma, johon pyrimme löytämään vastauksen. Työmme aikataulu on ollut mielestämme sopiva, sillä meillä on ollut riittävästi aikaa toteuttaa tarvittavat tehtävät tutkimusta varten.

Aihe on mielestämme merkittävä ja kehittämisen arvoinen, ja toivomme tutkimuksemme olevan hyötyä Kruunupuistolle. Teoriaosuuden kirjoittamiseen tarvittavat lähteet löysimme vaivattomasti, sillä aihe on melko laaja. Pehdyimme kirjallisuuteen riittävästi ja käytimme sitä sujuvasti työssämme. Vertailimme useita eri lähteitä saadaksemme tutkimuksesta mahdollisimman monipuolisen. Tutkimusmenetelmä tuntuu tutkimukseen soveltuvalta toteuttamistavalta ja olemme valintaan tyytyväisiä.

Haastateltavat henkilöt valitsimme heidän työtehtäviensä perusteella. Vastaanotossa työskentelevät henkilöt ovat keskeisessä asemassa asiakaspalautteiden keräämisessä, sillä heidän tehtävänä on pyytää palautetta, kun taas esimiesasemassa olevat henkilöt soveltuivat parhaiten vastaamaan yrityksen laatu järjestelmään liittyviin kysymyksiin ollessaan vastuussa yrityksen hallinnollisesta puolesta. Onnistuimme tutkimuksen suorittamisessa mielestämme hyvin ja saimme aikaan käyttökelpoisia ja taloudellisia kehittämis ehdotuksia asiakaspalautteen tiedonsiirron ja keruun nopeuttamiseksi ja helpottamiseksi. Lisäksi puutteet Kruunupuisto Oy:n tämän hetkisen palautejärjestelmän osalta on nyt selvitetty ja yrityksellä on mahdollisuus ottaa kehitysehdotuksemme huomioon palvelun laadun parantamiseksi ja turvaamiseksi yrityksessä.

Mielestämme asiakaspalautteen kerääminen ja palvelun laadun kehittäminen asiakaslähtöisesti on yritykselle äärimmäisen tärkeää. Asiakaspalautteiden keräämisestä, käsittelystä ja johtopäätösten teosta tulee tehdä mahdollisimman toimivaa ja sujuvaa yritykselle. Yrityksen tulee miettiä ja suunnitella toimiva asiakaspalautteen kuuntelu- ja käsittelyjärjestelmä. Tärkeää on, että asiakkaalla on vaivaton ja helppo tapa antaa palautetta. Henkilökunta on tarvittaessa koulutettava palautteen vastaanottamiseen ja jokaisen henkilökunnan jäsenen tulee ottaa palautetta vastaan, vaikka se ei hänelle olisi osoitettukaan. Samaan aikaan yrityksen johdon tulee miettiä, miten henkilökunta voi hyvittää asiakkaalle, joka on saanut mielestään huonoa palvelua.

Asiakaspalautteiden kerääminen jatkossa

Asiakastyytyväisyyttä on seurattava jatkuvasti, minkä vuoksi palautetta pitää kerätä ja sitä täytyy olla mahdollista jättää koko ajan. Asiakastyytyväisyysmittauksia on myös suoritettava. Tyytyväiset asiakkaat ovat uskollisimpia ja markkinoivat yritystä positii-visesti usealle potentiaaliselle asiakkaalle. Tämän vuoksi aiheesta voisi tehdä vielä jatkotutkimuksia esimerkiksi tutkimalla asiakastyytyväisyyttä kyselyiden avulla.

Kruunupuistossa täytyy myös olla hyvä palautelomake, joka olisi helposti täytettävissä sekä nykyistä paremmin saatavilla. Asiakkailta saatu palaute tulisi käydä läpi henkilökunnan kanssa, jotta saadusta palautteesta olisi hyötyä. Jatkotutkimuksia voisi mielestämme tehdä Kruunupuisto Oy:n palautelomakkeen kehittämiseksi, tyytyväisyyskyselyillä sekä jatkamalla henkilökunnan haastatteluja ja kehittää Kruunupuiston toimintaa sen myötä. Mielestämme yrityksen palvelun laatuun liittyviä tutkimuksia ei voida tehdä koskaan liikaa, sillä laatu on yksi tärkeimmistä yrityksen menestys- ja kilpailutekijöistä. Aihe on mielestämme merkittävä ja kehittämisen arvoinen. Toivomme, että yritys hyödyntää opinnäytetyötämme toiminnassaan tai saa uusia ajatuksia ja ideoita toiminnan kehittämiseksi tulevaisuudessa.

LÄHTEET

- Albanese, Pietro & Boedeker, Mika 2002. Matkailumarkkinointi. Helsinki: Edita Oy.
- Asunta, Taina, Brännare-Sorsa Riitta, Kairamo, Helena & Matero, Sirpa 2005. Majoi-
tus- ja matkailupalvelu. Porvoo: WSOY.
- Arantola, Heli 2006. Customer insight, uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Hel-
sinki: WSOY.
- Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2007. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki:
Edita Oy.
- Grönroos, Christian 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Helsinki: WSOY.
- Grönroos, Christian 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Hannolainen, Olga 2009. Vastaanottovirkailijan haastattelu 14.5.2009. Kruunupuisto
Oy.
- Heikkilä Hilikka 2003. Laatu, laadun mittaaminen, auditointi, laatukärjestelmät. Tieto
Enator.
- Hellman Kalevi & Värilä, Satu 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Kariston Kirja-
paino Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 1995. Teemahaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki:
Tammi.
- Holma, Tupu 1997. ITE: Menetelmä työyksikön itsearviointiin ja laadunhallintaan
sosiaali- ja terveydenhuollossa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Horovitz, Jacques 1992. Kohti nollavirhettä palvelun laadussa. Helsinki: Rastor.
- Hytönen, Kari, Isoviita, Antti & Lahtinen, Jukka 1991. Markkinoinnin erityistoimin-
not. Tampere: Avaintulos.
- Hölttä, Tuula & Savonen, Marja-Leena 1997. Muutosvoimana laatujohtaminen. Hel-
sinki: Edita.
- ISO 9000 pk-yrityksille. Standardien ISO 9001, ISO 9002 ja ISO 9003 soveltamisoh-
jeita 1997. Helsinki: Suomen standardisoimisliitto.
- Järvelin, Kimmo 1992. Palveluyrityksen laadun kehittäminen. Helsinki: Sedecon.
- Komppula, Raija & Boxberg, Matti 2002. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Helsinki:
Edita.

Korkeamäki, Anne, Lindström, Pauli, Ryhänen, Tuula, Saukkonen, Minna & Selinheimo, Raili 2002. Asiakasmarkkinointi. Porvoo: WSOY.

Kruunupuiston kulttuurityö sai tunnustusta. Itä-Savo 8.12.2009.

[http://www.ita-](http://www.ita-savo.fi/Utiset/kruunupuiston_kulttuurity%C3%B6_sai_tunnustusta_9751355.html)

[savo.fi/Utiset/kruunupuiston_kulttuurity%C3%B6_sai_tunnustusta_9751355.html](http://www.ita-savo.fi/Utiset/kruunupuiston_kulttuurity%C3%B6_sai_tunnustusta_9751355.html)

Ei päivitystietoa. Luettu: 22.1.2010.

Kruunupuisto Oy 2009. Yrityksen WWW-sivut. <http://www.kruunupuisto.fi/> Päivitetty 11.5.2009. Luettu 8.8 2009.

Kruunupuiston toimintakertomus 2006.

<http://www.kruunupuisto.fi/download.php?9adac9fae927448620dc1552522bd5c0>

Ei päivitystietoa. Luettu 18.5.2009.

Kruunupuisto täyttää 40 vuotta. Savonmaa 8.3.2009.

http://www.savonmaa.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=2266:kruunupuisto&catid=11:liikunta&Itemid=9Savonmaa.8.3.2009. Ei päivitystietoa. Luettu

19.5.2009.

Kuluttajavirasto. <http://www.kuluttajavirasto.fi/> Päivitetty 27.10.2009. Luettu 18.11.2009.

Lahtinen, Jukka & Isoviita, Antti 1994. Palveluviestintä. Tampere: Avaintulos Oy.

Laukkanen, Hanni 2009. Vastaanottovirkailijan haastattelu 14.5.2009. Kruunupuisto Oy.

Lecklin, Olli 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

Lecklin, Olli 1999. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Kauppakaari.

Leppänen, Erkki 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Jyväskylä: Gummerus.

Lillrank, Paul 1998. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Otava.

Lipponen, Toivo 1993. Laatujohtaminen: laatujohtamistyökalujen valinta ja soveltaminen. Kuopio: Financier.

Liukkonen, Paula 1997. Laaja-alainen toiminnan seuranta. Helsinki: Edita.

Mäntyneva, Mikko 2001. Asiakkuuden hallinta. Helsinki: WSOY.

Nyrkkö, Hannu 2009. Kruunupuisto Oy:n laatukäsikirja, Toiminnan yleiskuvaus. Kruunupuisto Oy:n sisäinen verkko.

Ojasalo, Birgitta 2009. Avainasiakaspäällikön haastattelu 18.5.2009. Kruunupuisto Oy.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. 1985. A conceptual Model of Service Quality and its Implications for future Research. Journal of Marketing. American Marketing Association.
- Rautiainen, Mirja & Siiskonen, Mika 2004. Hotellin asiakasliikenne ja kannattavuus. Helsinki: Restamark.
- Riikonen, Tiina 2009. Kuntoutuspäällikön haastattelu 5.5.2009. Kruunupuisto Oy.
- Rissanen, Tapio 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.
- Rope, Timo 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Otava.
- Rope Timo & Pyykkö, Manne 2003. Markkinointipsykologia, Väylä asiakasmieliseen markkinointiin. Jyväskylä: Gummerus.
- Röysky-Terävä, Tuula 2005. Kruunupuiston laatukäsikirja, asiakaspalaute, majoitusasiakasprosessi. Kruunupuisto Oy:n sisäinen verkko. Päivitetty: 25.5.2005. Luettu:
- Salmela, Tuula 1997. Asiakaspalautteen haaste. Jyväskylä: Gummerus.
- Saukkonen, Päivi. Kruunupuiston laatukäsikirja. Kruunupuiston Strategiset linjaukset 24.02.2009. Kruunupuisto Oy:n sisäinen verkko. Ei päivitystietoa. Luettu 8.8.2009.
- Silen, Timo 1998. Laatujohtaminen. Porvoo: WSOY.
- Solatie, Jim 1997. Tutki ja tiedä, Kvalitatiivisen markkinointitutkimuksen käsikirja. Helsinki: Mainostajien liitto.
- Storbacka, Kaj, Blowqvist, Ralf, Dahl, Johan & Haeger, Tomas 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Helsinki: WSOY.
- Swarbrooke, John & Horner, Susan 2001. Consumer behaviour in tourism. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Valtiokonttori. <http://www.valtiokonttori.fi>. Yleisesittely. Päivitetty 23.10.2008. Luettu 10.11.2009
- Ylikoski, Tuire 2001. Unohtuiko asiakas? Helsinki: KY- palvelu.

**KRUUNUPIUSTO OY:N LAATUJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN
MAJOITUSASIAKKAIDEN PALAUTEJÄRJESTELMÄN OSALTA**

Kuntoutuspäällikkö Tiina Riikosen haastattelu 5.5.2009

1. Miksi Kruunupuistolla on laatujärjestelmä?
2. Milloin laatujärjestelmä tuli Kruunupuistoon?
3. Mitä toimenpiteitä tehtiin laatujärjestelmän saamiseksi?
4. Kuinka kauan prosessissa kesti?
5. Mitä sertifiointi on tuonut tullessaan?
6. Ovatko sertifiointin vaikutukset olleet positiivisia / negatiivisia?
7. Miten laatuasiat näkyvät Kruunupuistossa?
8. Miten laatua arvioidaan ja mitataan Kruunupuistossa?
9. Mitä laatutyökaluja on käytössä?
10. Toimiiko laatukäsikirja suunnitellusti?
11. Ovatko toimintaperiaatteet tällä hetkellä sen mukaisia? Onko sen tavoitteet saavutettu?
12. Kuka vastaa laatukäsikirjasta?
13. Kuka /ketkä laatukäsikirjaa päivittävät?
14. Miten laatua seurataan Kruunupuistossa?
15. Mitä kehitettävää / parannettavaa laadussa vielä on?

**KRUUNUPIUSTO OY:N LAATUJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN
MAJOITUSASIAKKAIDEN PALAUTEJÄRJESTELMÄN OSALTA**

Avainasiakaspäällikkö Birgitta Ojasalon haastattelu 18.5.2009

Vastaanottovirkailija Hanni Laukkasen ja Olga Hannolaisen haastattelu 14.5.2009

1. Kuinka kuvailisitte Kruunupuiston tämän hetkisen asiakaspalautejärjestelmän toimivuutta?
2. Mitä kehityskohtia nykyisessä asiakaspalautejärjestelmässä on?
3. Miksi palautetta pitäisi kerätä?
4. Ketkä henkilöstöstä tällä hetkellä käsittelevät asiakaspalautteet?
5. Otetaanko asiakaspalautteet huomioon yrityksen toiminnassa palveluiden laadun parantamisen kannalta ajoissa ja millaisiin kehitystoimenpiteisiin on ryhdytty?
6. Miksi tämän hetkinen asiakaspalautejärjestelmä ei vastaa laatukäsikirjan mallia asiakaspalautteen keruusta?
7. Onko asiakaspalautelomakkeen ulkoasussa teidän mielestänne kehitettävää?
8. Mitä arvioitte mahdolliseksi syiksi asiakaspalautteiden vastausprosentin vähäisyyteen?
9. Kehotatko asiakasta täyttämään palautelomakkeen? Jos et, niin miksi?
10. Pitäisikö palautetta jättävien majoitusasiakkaiden määrää tilastoida?
11. Mikä olisi mielestäsi paras tapa kerätä palautetta?
12. Kuinka suuri merkitys mielestäsi asiakaspalautteilla on laadunkehittämisessä?
13. Millä tavoin yhteenvedot saaduista palautteista tulisi koota? Kuinka usein yhteenvedot pitäisi käydä läpi?
14. Reagoidaanko mielestäsi palautteeseen tarpeeksi nopeasti?
15. Pitäisikö reklamaatio- tapauksissa olla yhtenäinen toimintatapa