

TOIMINTA-AJATUKSEN KEHITTÄMINEN
JA TOTEUTUMINEN NEXT HOTEL
SALPAUKSESSA

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma
Hotellin johtaminen
Opinnäytetyö
Syksy 2007
Nina Kangas

Lahden ammattikorkeakoulu
Matkailun koulutusohjelma

KANGAS, NINA: Toiminta-ajatuksen kehittäminen ja toteutuminen Next Hotel Salpauksessa

Hotellin johtamisen opinnäytetyö, 58 sivua, 4 liitesivua

Syksy 2007

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee toiminta-ajatuksen kehittämistä ja sen tuomien muutosten vakiinnuttamista. Toimeksiantajayrityksenä on lahtelainen Next Hotel Salpaus, joka kuuluu Next Hotels & Restaurants–ketjuun, jossa toiminta-ajatusta kehitettiin ja vuonna 2005 uusia toimintamalleja alettiin jalkauttaa käytäntöön.

Yrityksiä täytyy jatkuvasti kehittää, ja kehitys tuo mukanaan uusia toimintanormeja. Kehitysprosessien hallintaan on olemassa malleja, joilla muutosten läpivienti onnistuu. Työssä tärkeäksi osa-alueeksi nousee myös yrityskulttuuri ja sen muuttaminen. Muutosten läpivienti ja vakiinnuttaminen pitkällä tähtäimellä vaativat muutosta yrityksen arvoissa ja toimintanormeissa, mikä on kehitysprosessin jatkuvuuden kannalta välttämätöntä.

Tämän työn tarkoituksena on selvittää kokevatko asiakkaat vieraillessaan Next Hotel Salpauksessa toiminta-ajatuksen mukaisen virkistävän poikkeuksen, eli onko uuden toiminta-ajatuksen toteuttaminen tässä yksikössä onnistunut.

Opinnäytetyössä selvitetään Next Hotels & Restaurants–ketjun entistä ja kehitettyä toiminta-ajatusta sekä toiminta-ajatuksen kehitysprosessia. Tiedot perustuvat Next Hotel Salpauksen hotellinjohtajan Peter Jungin haastatteluihin sekä yrityksen sisäisiin tiedotteisiin ja internetsivuihin.

Tutkimusmenetelmänä työssä on käytetty kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, ja haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Haastateltavat valittiin hotellin yöpyvistä yksittäisistä ja kokousasiakkaista satunnaisesti.

Haastatteluissa selvisi, että kukaan asiakkaista ei ollut varsinaisesti saamaansa palveluun pettynyt, mutta varsinaisen virkistävän poikkeuksen kokivat lähinnä vain hotellin kokousasiakkaat. Tämän tutkimuksen perusteella yksittäiset, itse hotellin valinneet asiakkaat eivät toiminta-ajatuksen mukaista virkistävää poikkeusta kokeneet ja heidän palvelemisessaan toiminta-ajatuksen lupaamalla tavalla on kehitettävää.

Avainsanat: toiminta-ajatus, yritystoiminnan kehittäminen, muutosten hallinta ja vakiinnuttaminen, yrityskulttuuri, palvelun laatu, asiakaskokemus

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Tourism and Hospitality

KANGAS, NINA: Developing and Implementing a New Business
Mission
Case: The Next Hotel Salpaus

Research of Hotel Management, 58 pages, 4 appendices

Autumn 2007

ABSTRACT

This research deals with developing a company's mission and implementing the changes that the development brings to every-day work. The principal for this research is The Next Hotel Salpaus, which is part of a small hotel chain Next Hotels & Restaurants. The Next Hotel Salpaus operates in Lahti.

Companies need to develop themselves and development brings about new policies and new modes of action. There are models to handle the changes that the process needs to make the development process successful. In this research the company culture is highly appreciated. Stabilising the changes in a long term process requires changes in the company values and modes of action which are highly important when considering the continuity of the development process.

The purpose of this research is to find out if the customers experience a refreshing change in the company policies i.e. if implementing the new business mission in the Next Hotel Salpaus succeeded from the customers' point of view.

To understand what the company is looking for with the development it was important to find out what their mission is. Company's former mission as well as the new one and the process in between are being defined in this research. This information is based on the interview of Mr Peter Jung, Hotel Manager of the Next Hotel Salpaus, on the company's own information bulletins and the internet pages.

The method in this research was to theme-interview the customers and they were picked at random. The research showed that none of the customers was disappointed with the service, but only convention customers really experienced the refreshing change in the policies. The results show that the customers only staying overnight did not perceive any change. Serving those customers the way the mission promises still needs improvement.

Key words: mission, developing company's operations, implementing the changes, company culture, service quality, customer experience

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimusongelma	2
1.2	Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät	3
2	YRITYKSEN TOIMINTA-AJATUKSEN KEHITTÄMISPROSESSI	5
2.1	Toiminta-ajatuksen käsitteet	5
2.2	Lähtökohdat onnistuneelle kehitysprosessille	7
2.3	Yrityksen kehittäminen sekä kehitysprosessin hallinta	8
2.3.1	Yrityksen kehittämistapoja	9
2.3.2	Kehitysprosessin hallinta ja toteutus	10
2.4	Uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen	17
2.4.1	Toimintatavat osaksi yrityskulttuuria ja yrityskulttuurin muuttaminen	18
2.4.2	Palveluyrityksen kehitysprosessin tavoitteena parempi palvelun laatu	21
2.5	Kehitysprosessin haasteita, ongelmia ja erityispiirteitä	23
3	NEXT HOTELS & RESTAURANTS–KETJUN TOIMINTA-AJATUKSEN KEHITTÄMISPROSESSI NEXT HOTEL SALPAUKSESSA	25
3.1	Yritysesittely	25
3.2	Toiminta-ajatuksen kehittämisprosessi	28
3.3	Next Hotels & Restaurants-ketjun uusi toiminta-ajatus	31
4	UUDEN TOIMINTA-AJATUKSEN TOTEUTUMINEN NEXT HOTEL SALPAUKSESSA	35
4.1	Haastattelututkimuksen suunnittelu ja toteutus	35
4.2	Haastatteluiden tuloksia	38
4.3	Toiminta-ajatuksen toteutuminen Next Hotel Salpauksessa	45
5	YHTEENVETO	52
5.1	Oma arvio	55
	LÄHTEET	56
	LIITTEET	59

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä käsitellään toiminta-ajatuksen kehittämisprosessia sekä siitä seuraavien toimintatapojen muutosten hallintaa. Tässä työssä tutkitaan kehitetyn toiminta-ajatuksen toteutumista käytännössä, ja toteutumista tutkitaan asiakashaastatteluiden perusteella. Opinnäytetyö on saatu toimeksiantona lahtelaisen Next Hotel Salpauksen hotellinjohtajalta Peter Jungilta, joka halusi selvittää toteutuuko hotelliketjun toiminta-ajatus, olla virkistävä poikkeus hotelli- ja ravintola-alalla, asiakaspalvelussa.

Koska opinnäytetyössä tutkitaan toiminta-ajatuksen kehittämisen jälkeistä aikaa, on olennaista ymmärtää ensin mitä toiminta-ajatuksella tarkoitetaan, miten yritystoimintaa voidaan kehittää ja millä tavoin kehitysprosessia voidaan hallita, jotta asetetut tavoitteet olisi mahdollista saavuttaa. Toimeksiantajayritykselle opinnäytetyö antaa tietoa toiminta-ajatuksen kehitysprosessin onnistumisesta asiakkaan näkökulmasta. Minua työn aihepiiri kiinnostaa sen vuoksi, että olen työskennellyt yrityksessä vuodesta 2003 lähtien, mutta toiminta-ajatuksen muutoksen aikana 2005 jäin äitiyslomalle ja palasin vain hetkeksi töihin ennen toista lasta. Opinnäytetyön teon hetkellä ja valmistumisen jälkeen olen palaamassa työelämään, ja tämän työn myötä minulla oli mahdollisuus pysyä mukana työelämän muutoksissa.

Yrityksen toiminta-ajatuksella on oma elinkaarensa. Yritystoiminnan kehittämisellä yrityksen toimintaa halutaan parantaa, saavuttaa parempaa taloudellista tulosta ja kilpailuetua verrattuna muihin samanlaisia palveluja tarjoaviin yrityksiin. Yrityksen koko toiminta ja syy siihen miksi se on olemassa, kiteytyy toiminta-ajatuksessa. Next Hotels & Restaurants-ketjussa yrityksen toiminta-ajatusta ja imagoa on haluttu kehittää vuodesta 2005 lähtien, jotta voitaisiin erottua ja haastaa muut hotelli- ja ravintolaketjut yksilöllisellä ja positiivisella palvelulla.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään teoriaosuuden jälkeen ketjun uutta toiminta-ajatusta ja sen kehittämisprosessia. Uusi toiminta-ajatus tuo uusia toimintanormeja, jotka näkyvät asiakkaalle hänen käyttäessään palvelua. Asiakashaastatteluilla pyritään selvittämään asiakkaan käsitys toiminta-ajatuksen mukaisesta virkistävän poikkeavasta palvelusta. Haastatteluilla halutaan selvittää vastaavatko asiakkaan käsitykset ja heidän saamansa palvelu sitä mitä yritys on asettanut uuden toiminta-ajatuksen myötä tavoitteeksi.

Opinnäytetyössä toiminta-ajatuksen toteutumisen tutkiminen on rajattu ainoastaan Lahden Next Hotel Salpaukseen sen takia, että toimeksiantaja halusi ensisijaisesti selvittää toteutumista omassa yrityksessään. Tutkimuksen laajentaminen koskemaan kaikkia yhdeksää ketjun toimipistettä olisi ollut vähemmän hyödyllinen vaihtoehto. Yhteen paikkaan rajaamisesta on suurin hyöty toimeksiantajalle. Yhdestä paikasta enemmän tietoa on parempi toteutumisen onnistumisen pohdinnan kannalta kuin vähäinen tieto kaikista paikoista.

1.1 Tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, tapahtuuko kehitetyn toiminta-ajatuksen mukaisia asioita asiakaspalvelussa ja onko asiakaskokemusten perusteella toiminta-ajatuksen toteuttaminen onnistunut Next Hotels & Restaurants–ketjuun kuuluvassa Next Hotel Salpauksessa. Next Hotels & Restaurants–ketjun uusi toiminta-ajatus on olla hotelli- ja ravintola-alalla sekä kokouspalvelujen tuottajana Virkistävä Poikkeus. Tämä tarkoittaa luovaa, välitöntä ja yllätyksellistä asiakaspalvelua, joka on ylivertaista verrattuna kilpailijoihin.

Työssä selvitetään millaista yrityksen johto odottaa palvelun olevan kehitysprosessin tässä vaiheessa ja millaisia asioita palvelussa on asetettu tavoitteeksi. Tämän jälkeen tutkimuksen kannalta tärkeitä kysymyksiä ovat: millaiseksi asiakkaat palvelun kokevat? Mitkä tekijät palvelukokemuksissa

nousevat esille? Vastaavatko nämä tekijät yrityksen johdon kehitystyöltään haluamia asioita?

1.2 Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät

Tähän opinnäytetyöhön tutkimusmenetelmän valintaa on pohdittu kauan ja monelta kantilta. Toisaalta asiakkaiden kiireiset työ- ja kokousaikataulut hotellissa asioidessaan estävät monesti tunninkin kestävien haastatteluiden tekemisen ja taas toisaalta asiakkaan itse täyttämällä kyselylomakkeella ei tunteita saa niinkään selville. Halutessa selvittää tutkimuksessa laadullisia ja pehmeiden arvojen tietoa numeerisen tiedon sijaan, tutkimusmenetelmänä parempi valinta on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Laadullisella tutkimusmenetelmällä voidaan paremmin ymmärtää asiakkaan tekemiä valintoja ja ajatuksia ja tunteita, joita asiointi hotellissa heissä herättää. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on hyvä valinta kun yrityksen toimintaa pyritään kehittämään tai toiminnassa on tapahtunut laadullisia muutoksia. (Heikkilä 1998, 16.)

Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä tehdyissä tutkimuksissa ei niinkään pyritä tekemään tilastollisia yleistyksiä ja haastateltavat valitaan usein harkinnanvaraisesti. Tutkimuksen kannalta oleellista tietoa ovat tunne- ja ajatusmaailmaan liittyvät tekijät, joita ei kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä voida selvittää. Haastateltavia kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käytettäessä ei ole paljoa, mutta heiltä saatava tieto on syvällisempää ja tarkoituksenmukaisempaa työn kannalta. Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä pystytään vastaamaan kysymyksiin: miksi, miten ja millainen tutkittu asia on. (Heikkilä 1998, 16-17.)

Hirsjärven ja Hurmeen mukaan (2000, 27–35) tutkimusongelma määrittelee tutkimusmenetelmän valintaa ja valittua tiedonkeruu- ja tutkimusmenetelmää käyttämällä tulisi pystyä antamaan vastaus esitettyyn ongelmaan. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää on hyvä työläisyydestä huolimatta käyttää, kun halutaan selvittää tutkittavien havaintoja tilanteista ja kokemuksista. Työlään

kvalitatiivisesta tutkimuksesta tekee muun muassa se, että itse haastattelut vievät aikaa ja sen päälle haastattelut tulee vielä litteroida eli purkaa. Tämän lisäksi haastattelut saattavat vaatia vielä erilaisia kustannuksia, kuten puhelin-, matka- ja postituskuluja. Jos haastattelut tehdään vieraalla paikkakunnalla, aiheutuu haastatteluista majoituskustannuksia haastattelijalle.

Taitavaksi haastattelijaksi kasvaminen vaatii koulutusta ja kokemusta. Taitava haastattelija pystyy reagoimaan haastateltavan henkilön kertomaan ja myötäilemään tätä sekä myös säätelemään aineiston keruuta joustavasti haastattelutilanteen mukaan. Myös haastatteluiden purku, analysointi, tulkinta ja raportointi kvalitatiivisesta aineistosta on haasteellista, sillä valmiita malleja tähän ei ole olemassa, vaan on pitkälti tutkijan omasta osaamisesta kiinni, minkälaista tietoa aineistosta saadaan irti.

Haastattelumenetelmiin eroavaisuuksia saadaan strukturointiasteen perusteella, eli sen perusteella kuinka ennalta määriteltyjä esitetyt kysymykset ovat ja kuinka paljon haastattelija ohjaa haastattelutilannetta. Nimitykset näiden eri menetelmien välillä ovat kuitenkin hieman jopa sekavia, sillä samantapaisesta menetelmästä saattaa olla useitakin eri nimityksiä. Tässä esitellyt nimet perustuvat Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 43–48) käsitykseen kolmesta erilaisesta tutkimushaastattelumenetelmästä.

Kaikkein strukturoiduin menetelmä on lomakehaastattelu, joka on käytetyin haastattelulaji. Lomakehaastattelussa haastattelu tapahtuu lomakkeen mukaan, jossa kysymysten ja väitteiden muoto sekä esittämisjärjestys ovat ennalta määrättyjä. Strukturoimaton haastattelu tai avoin haastattelu on taas vastakohta lomakehaastattelulle. Strukturoimattomassa haastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä ja haastattelijan tehtävänä on syventää tutkittavien vastauksia ja jatkaa haastattelua vastausten perusteella. Puolistrukturoidussa haastattelutavassa tai teemahaastattelussa taas kysymykset ovat kaikille samoja, mutta haastattelijalla on vapaus muuttaa kysymysten järjestystä ja sanamuotoa. Haastateltavan vastaukset eivät tässä tavassa ole sidottu tiettyihin vastausvaihtoehtoihin. Tämän tavan ominaispiirteitä ovat, että haastateltavat ovat kaikki kokeneet tietyn tilanteen ja

että haastattelija on perehtynyt tutkittavan ilmiön osiin, prosesseihin ja kokonaisuuteen etukäteen ja luonut oletukset haastattelujen antamista tiedoista. Tässä menetelmässä korostetaan haastateltavien elämysmaailmaa ja heidän määritelmiään koetusta tilanteesta.

Tämän opinnäytetyön tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmäksi valitsin teemahaastattelun juuri edellä mainitusta syystä. Tutkimusongelmaa selvitettäessä on erityisen tärkeää saada haastateltavien ääni kuuluviin ja teemahaastattelumenetelmä tuo esiin vain haastateltavien näkökulman. Teemahaastattelumenetelmää käytettäessä pystytään huomioimaan, että haastateltavien tulkinnat palvelutilanteista ovat keskeisiä ja merkitys palvelukokemuksille syntyy vuorovaikutuksessa henkilökunnan kanssa. (Hirsijärvi 2000, 48.)

Tämän opinnäytetyön haastattelukysymysten teemat on johdettu kolmesta eri aihealueesta taustatietokysymysten lisäksi. Ensimmäisenä teemana kysymyksissä on mielikuvien ja tunnelman selvittäminen, toisena teemana on asiakkaan kokemus saamastaan palvelusta ja kolmantena teemana on uusi toiminta-ajatus, eli virkistävä poikkeus.

Tässä opinnäytetyössä kappaleessa kaksi käsitellään yrityksen toimintaa ja toiminta-ajatuksen kehittämistä prosessina, muutosten hallintaa ja yrityskulttuuria. Kolmannessa kappaleessa käsitellään Next Hotels & Restaurants-ketjun toiminta-ajatuksen kehittämisprosessia, uutta toiminta-ajatusta sekä sen tuomia uusia toimintamenetelmiä. Neljännessä kappaleessa esitellään tehdyt haastattelut sekä niiden tulokset.

2 YRITYKSEN TOIMINTA-AJATUKSEN KEHITTÄMISPROSESSI

2.1 Toiminta-ajatuksen käsitteet

Rissanen (2002, 39-41) käsittelee toiminta-ajatusta laaja-alaisena ja pitkäikäisenä

kattokäsitteenä, jonka puitteissa mahdollisia liikeideoita saattaa olla useampiakin. Yrityksen menestyksen ydinkysymyksenä on sen toiminta-ajatus, eli perusnäkemys siitä, mitä ollaan tekemässä ja miksi sekä mihin suuntaan yritys on toiminnallaan menossa. Toiminta-ajatus on näkemys siitä, millaisella toiminnalla yritys pyrkii tyydyttämään asiakkaiden tarpeita ja saavuttamaan taloudellista voittoa. Liikeideat taas ovat suunnitelmia, joilla yritys suunnittelee saavuttavansa kilpailuetua markkinoilla muihin kilpailijoihin nähden.

Suuren tai keskisuuren yrityksen näkökulmasta toiminta-ajatusta tarvitaan päivittäisessä liiketoiminnassa silloin, kun organisaatiossa on runsaasti eri tasoja ylimmän ja alimman tason välissä. Tällöin selkeä ja hyvin suunniteltu ja tehty toiminta-ajatus kertoo muutamalla sanalla yrityksen toimintafilosofian kaikille työntekijöille. Esimerkiksi perehdyttämävaiheessa hyvällä toiminta-ajatuksella on suuri vaikutus. Pienemmän yrityksen näkökulmasta ajateltuna toiminta-ajatusta ei tarvita niinkään kokonaiskuvan muodostamisen takia vaan pikemminkin tiivistämään koko liiketoiminnan linjaa. Toiminta-ajatus kertoo yrityksen toiminnasta myös yrityksen sidosryhmille. Onnistuneella toiminta-ajatuksella pystytään viestimään selkeä kuva siitä mitä yritys on tekemässä ja miksi. (Sutinen & Viklund 2005, 55.)

Toiminta-ajatuksat ovat kaikille yrityksille vapaasti kopioitavissa, ellei niitä ole suojattu patentilla, mallisuojoilla, tavaramerkillä tai esimerkiksi yritysten keskinäisellä yksinmyyntisopimuksella. Jotta toiminta-ajatus auttaisi yritystä menestykseen, tulisi yrityksen pohtia omia asiakkaitaan, ja tapoja, joilla heidän tarpeensa voitaisiin tyydyttää. Palvelualalla yritykset ovat olemassa asiakkaita ja heidän tarpeitaan varten, joten on tärkeää tuntea asiakaskuntansa. Asiakkailtaan yritykset saavat toimintaansa tarvittavat taloudelliset toimintavarat. (Rissanen 2002, 39–43.)

Toiminta-ajatus on kaikissa organisaatioissa tarpeellinen, jotta yritystä voitaisiin selkeästi johtaa ja saavuttaa tuloksia. Yritysten johtajille toiminta-ajatus on tärkeä työkalu, sillä se antaa kaikelle toiminnalle kehysajatuksen. Se auttaa hahmottamaan yritystoiminnan suunnan, auttaa toiminnan suunnittelussa ja

kehityksessä sekä helpottaa päätöksenteossa.

Hyvän toiminta-ajatuksen tulisi elää vuosien ja markkinatilanteen mukaan. Toiminta-ajatus tulisi asettaa kriittiseen tarkasteluun vuosittain. Toiminta-ajatus tulisi tarkastella monesta eri näkökulmasta ajatellen esimerkiksi yrityksen tulosta, asiakkaita, omaa osaamista, kilpailijoita ja muuttuvaa maailmaa sekä markkinatilannetta. Kehitystyötä tarvitaan siis jatkuvasti menestyksen saavuttamiseksi ja sen ylläpitämiseksi. Hyvälläkin toiminta-ajatuksella on rajallinen elinikänsä. Yrityksen elinkaari on enintään noin 10 vuotta ilman toiminta-ajatuksen kehittämistä. (Rissanen 2002,41- 43.)

Useasti yritystoimintaa kehitettäessä keskitytään pelkkään organisaatiomuutoksen toteuttamiseen unohtaen yrityksen toiminnan kannalta tärkeät perusasiat, kuten toiminta-ajatus, visio ja liikeidea. Harvemmin pelkällä organisaation muutoksella päästään toivottuihin tuloksiin. Toiminta-ajatus tulisi aina kehittää muiden muutosten ohella unohtamatta erilaisia numeerisia lyhyen ja pitkän aikavälin tulostavoitteita. (Lipiäinen 2001, 518.)

Toiminta-ajatus muutetaan kuitenkin hyvin harvoin, mutta silloin kun niin tehdään, tulisi yrityksen antaa selkeä viesti sekä henkilökunnalle että muille sidosryhmille siitä, että kokonaisuuden linjaa on muutettu (Sutinen ym. 2005, 55.).

Tässä opinnäytetyössä käsitellään yritystoiminnan kehittämistä prosessina, jossa kehitystyö etenee vaiheittain huomioiden kehitysprosessin toteuttamisen menestystekijöitä, ongelmia ja haasteita sekä palvelualan yrityksen kehitysprosessin muutamia erityispiirteitä. Opinnäytetyössä käsitellään myös kehitysprosessin muutosten vakiinnuttamista yrityskulttuuriin.

2.2 Lähtökohdat onnistuneelle kehitysprosessille

Suurimpana edellytyksenä menestyvälle kehitysprosessille pidetään johdon sitoutumista prosessin eri vaiheisiin. Muutoksen johtajalta vaaditaan tiukkaa

henkilökohtaista sitoutumista ja uskoa kehitystoimenpiteiden välttämättömyyteen. Johtajan tulisi myös saada koko henkilöstö vakuuttuneeksi kehittämisen välttämättömyydestä sekä omasta vakaumuksestaan. Omalla esimerkillään ja panoksellaan itse työnteossa johtajalla on mahdollisuus saada muut sitoutumaan kehitysprosessiin. Johtajan tulisi kuitenkin välttää ottamasta liikaa lankoja omiin käsiinsä, sillä johtajan kyky delegoida työtehtäviä muille ja muiden huomioonottaminen muutosprosessia suunnitellessa on olennaista. (Salminen 1995, 25–27.)

Johtamisen lisäksi myös henkilöstön toiminnalla on muutosprosessin onnistumisen kannalta suuri merkitys. Henkilöstöllä tulisi olla tahtoa ja kykyä sekä mahdollisuus osallistua kehityksen suunnitteluun ja toteutukseen, jotta muutosprosessilla olisi mahdollisuuksia onnistua. Toisaalta henkilöstön tulisi myös olla tarpeeksi kurinalainen toteuttamaan haluttuja ja muutoksen kannalta oleellisia toimenpiteitä, vaikka välillä toimenpiteet tuntuisivatkin vaikeilta. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 26–27.)

2.3 Yrityksen kehittäminen sekä kehitysprosessin hallinta

Yritystoiminnan kehittäminen on yrityksen olemassaolon kannalta hyvin tärkeää. On yrityksen kannalta vaarallista olettaa yrityksen säilyttävän asiakaskuntaansa tai kilpailukykyään ilman kehittämistä. Markkina- ja kilpailutilanteiden muuttuminen, kustannustason nousut ja laskut sekä asiakkaiden asenteiden muutos vaativat yrityksiltä jatkuvaa sopeutumista vallitsevaan tilanteeseen. Yritykset eivät kehity kuitenkaan itsestään, vaan niitä täytyy aktiivisesti kehittää, mikä vaatii hyviä johtamis- ja muutoksenhallintataitoja. Vain aktiivisesti kehittämällä yrityksellä on mahdollisuus saavuttaa muutoksia ja muutoksille asetettuja tavoitteita.

Voisi helposti luulla, että kehittämistapoja on yhtä monta kuin yritysjohtajiakin, mutta yritysten kehitysprosesseissa ja niiden hallinnassa on samanlaisuuksia ja lainalaisuuksia, joita toki voi käsitellä monista eri näkökulmista.

2.3.1 Yrityksen kehittämistapoja

Yrityksen kehittämistä tarkastellaan usein kahdesta näkökulmasta: kehittämistä ajatellaan joko hiljalleen ja tasaisesti tapahtuvana jatkuvana parannuksena tai sitten kertarysäykseen perustuvana uudelleen suunnitteluna, eli reengineeringinä. Usein kuitenkin kehitysprojektit sijoittuvat johonkin näiden kahden kehitysmallin välimaastoon. Nämä menetelmät eivät ole toisiensa kanssa kilpailevia toimintatapoja kehityksen alkuunpanossa, vaan erilaisissa kilpailutilanteissa molemmilla on omat hyvät ominaisuutensa. (Lanning 2002, 15.)

Reengineerigissä pyritään muokkaamaan ajattelutapaa ja liiketoiminnan perusprosessien radikaalia uudistamista kilpailu- ja suorituskyvyn parantamiseksi, kustannusten alentamiseksi ja palvelun tehostamiseksi. Reengineeringiä hyväksikäyttämällä yrityksellä on hyvät mahdollisuudet nopeaan tuloskasvuun ja parantuneeseen suorituskykyyn. (Lanning 2002, 15-16.)

Jatkuvalla parantamisella tavoitteet voivat olla samanlaiset, mutta koko toiminnan muutoksen sijaan pyritään kehittämään jatkuvasti tapaa miten asioita tehdään, eli kuinka olemassa olevia rakenteita saataisiin aikaisempaa tehokkaammiksi. Jatkuvaan parannukseen pääseminen vaatii yritykseltä paljon. Se edellyttää usein kannustavien tekijöiden, kuten palkkiojärjestelmän käyttöä, koulutusta, kehittämisrutiinien hiomista ja yrityksen sisäisen kommunikaation parantamista. Se ei edellytä yritykseltä kuitenkaan koko organisaatorakenteiden tai toimintatapojen muutoksia, mutta henkilökunnan aktiivisuus ja jatkuva kehityshalu on erittäin tärkeää. Molempia tapoja ajatellessa on kuitenkin tärkeää muistaa, että henkilöstön omaksumiskyky on rajallista. Joten käyttämällä kumpaa mallia tahansa itse toimintatapojen jalkauttaminen ja vakiinnuttaminen on hidasta ja etenee usein pienin askelin. (Lanning 2002, 17-19.)

Yritystoiminnan kehittäminen lähtee liikkeelle muutostarpeesta, ja olennaista on tunnistaa, mitä kehitystarpeita yrityksellä on. Ensisijainen kipinä muutokseen tulee useasti yrityksen normaaleja seurantanakavia pitkin ja on yleensä lähtöisin markkina- tai kilpailutilanteen muutoksista. Tämä tarkoittaa esimerkiksi tuloksen

huonontumista, asiakasmäärien laskua tai markkinapaikan menetystä. Yrityksessä huomataan, että nykyisillä toimintatavoilla ei enää ole mahdollisuutta saavuttaa hyvää tulosta. Useasti muutoksilla ja kehityksellä pyritään selkeästi parantamaan kilpailuetua ja parantamaan tulosta. (Salminen 1995, 28.)

Kehitysprosessin aloittaminen on yleensä pakon sanelemaa ja yrityksen johdolla herää ajatus, että ”nyt on pakko tehdä jotain ja pian”. Kehitysprosessin alussa ei pitäisi hätiköidä ja unohtaa huolellista esityötä. Ideointiin ja valmisteluihin tulisi panostaa ja antaa myös työntekijöille mahdollisuus spontaaniin ja vapaamuotoiseen ideointiin. Jotta esityöllä olisi parhaat mahdolliset edellytykset onnistua, tulisi kaikki vanhat tavat ajatella ja toimia unohtaa. Vanhoista pinttyneistä asenteista tulisi luopua ja antaa innovaatioille ja luovuudelle tilaa. Hyvällä ideoinnilla on tapana poikia suuri määrä hyviä ja toteutettavia ideoita. Sen jälkeen systemaattisia työtapoja ja viisautta hyväksi käyttäen pyritään poimimaan parhaat ideat hyvien ideoiden joukosta. Onnella on lopullisessa onnistumisessa myös oma osansa, sillä voi olla vaikeaa tietää mistä asiakkaat lopulta innostuvat. Hyvällä pohjatyöllä huonot projektit voidaan kuitenkin huomata ongelmallisiksi heti alkuunsa ilman suuria taloudellisia tappioita. (Rissanen 2002, 46–47.)

2.3.2 Kehitysprosessin hallinta ja toteutus

Tavoitteellisesta muutoksenhallinnasta ja muutosten toteutuksesta on olemassa järjestelmällisiä malleja, joissa kehitysprosessi jaetaan eri vaiheisiin. Monet mallit aihetta käsittelevissä teoksissa pohjautuvat tässä opinnäytetyössä esiteltävien mallien tavoin kriittisiin menestystekijöihin. Malleissa esitettyjä vaiheita ja niiden toteutumista pidetään kriittisinä projektin lopulliselle onnistumiselle.

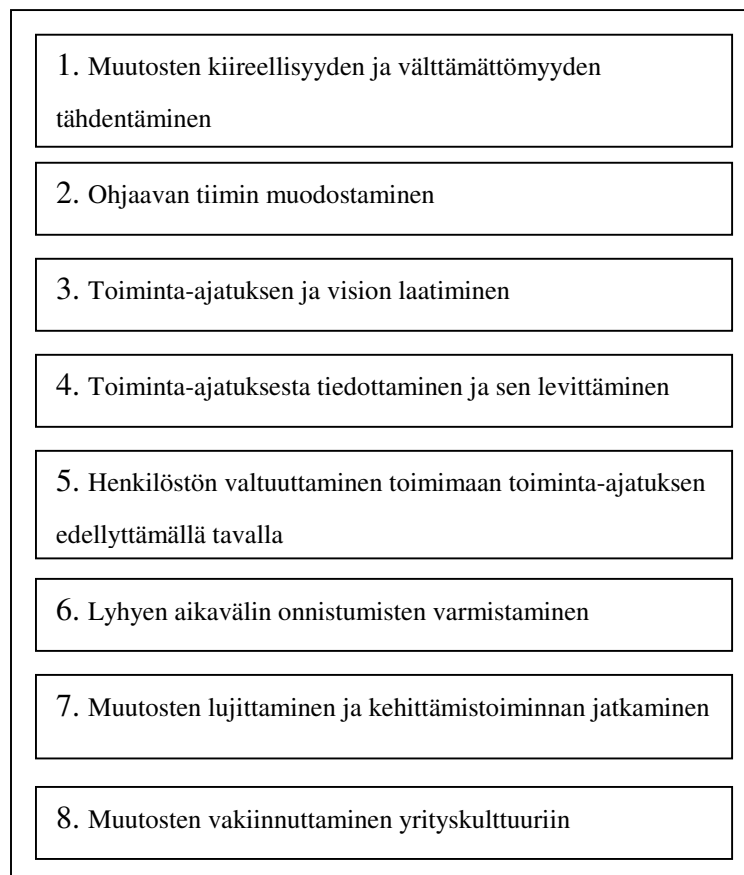
Yhden tunnetuimmista malleista on esittänyt Kurt Lewin jo 1950-luvulla. Lewin perustaa mallinsa kolmeen peräkkäiseen vaiheeseen; vapautumiseen, muutokseen ja vakiinnuttamiseen. Vapautumisvaiheessa keskitytään muutoksen valmisteluun, yhteisen vision luomiseen sekä vanhojen toimintatapojen ja järjestelmien kyseenalaistamiseen. Muutosvaiheessa varsinaiset toimintatavat ja rakenteet

käyvät läpi muutoksen, ja vakiinnuttamisen vaiheessa nämä muutokset vakiinnutetaan osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintatapaa ja yrityskulttuuria. (Lanning ym. 1999, 15-17.)

Tässä opinnäytetyössä kehitysprosessia käydään läpi muutoksenhallinnan tunnetuimpiin asiantuntijoihin kuuluvan John P. Kotterin muutoksenhallintamallin kaikkien vaiheiden kautta. Kotter on vienyt Lewinin teoriaa vieläkin pidemmälle ja tarkentanut Lewinin kolmea vaihetta ja jakanut omassa teoriassaan nämä kahdeksaan eri vaiheeseen, jotka on kuvattu kuviossa 1. Päädyin työssä Kotterin malliin, koska mielestäni hän on kuvannut kehittämisprosessia hyvin yksityiskohtaisesti ja koko ajan jatkuvana tapahtumana, jossa vaiheet selkeästi seuraavat toisiaan.

Kotterin teoriaa on käsitelty useissa muutoksenhallintaa ja yritystoiminnan kehittämistä käsittelevissä teoksissa laaja-alaisesti. Sitä pidetään esimerkillisenä ja selkeänä vaiheittain tapahtuvana mallina, jonka myötä onnistuminen yrityksen muutospainneissa on mahdollista toteuttamalla onnistuneesti kaikki kahdeksan vaihetta. Toisaalta Kotterin teorian on myös kritisoitu painottavan selvästi vain johdon toimenpiteitä eikä sen koeta antavan käytännön eväitä kehitysprojektin hallintaan. Tähän opinnäytetyöhön kritiikki ei kuitenkaan vaikuta, sillä muutosten hallintaa käsitellään tässä työssä johdon näkökulmasta. (Lanning ym.1999, 17-18.)

Ensimmäisessä vaiheessa Kotter (1996, 31 – 43) pitää ensisijaisen tärkeänä, että yrityksessä kiinnitetään huomiota siihen, mitkä muutoksista ovat kiireellisiä ja välttämättömiä. Yrityksen tulisi viestiä näistä välttämättömyyksistä ja kiireellisistä, muutosta vaativista asioista koko henkilöstölle. Kun koko yrityksen henkilöstöllä on tunne siitä, että jotain on tapahduttava, yhteistyö ja tarvittava sitoutuminen on saavutettavissa. Useat muutokset Kotterin mukaan epäonnistuvat jo tässä vaiheessa. Liian heppoinen sitoutuminen muutoksiin vesittää koko projektin jo alkuunsa.



Kuvio 1. Kotterin kahdeksanvaiheinen muutoksenhaallintamalli

Syitä tyytyväisyyteen on Kotterin (1996, 4-5; 34–37) mukaan moniakin. Ensinnäkin yrityksessä voidaan kokea, ettei toiminnassa ole suurta, näkyvää kriisiä tai kehitystarvetta. Toiseksi johdon sokeus vallitsevaan tilanteeseen tai pelko muutosten aloittamiseen estää kehityksen. Tällöin yrityksen johto pitää toiminnasta ylistyspuheita eikä varsinaisia ongelmia tunnusteta. Myös yrityksen käyttämät mittarit, joihin yrityksen suoritusta ja tulosta verrataan, ovat tällaisessa tilanteessa usein vaatimattomia ja ne ennemminkin kaunistelevat tulosta kuin antaisivat perusteltua selkeää informaatiota yrityksen nykytilasta. Käytetyt mittarit ja raportit eivät tyytyväisyyden vallitessa näytä kokonaiskuvaa yrityksen

toiminnasta, varsinkaan jos eri osastot on jaettu omiin organisaatioihinsa. Näiden yrityksen sisällä olevien pienten organisaatioiden raporttien tulokset kertovat vain yhdestä osastosta kerrallaan, jolloin mahdolliset tappiot tai kasvun hidastuminen näyttävät pienemmiltä. Näin myöskään kukaan ei koe olevansa vastuussa yrityksen kokonaistuloksen heikkoudesta. Tyytyväisyyttä nykytilanteeseen yrityksessä aiheuttaa Kotterin mukaan myös liian matalalle asetetut tavoitteet, asiakaspalautejärjestelmän heikkoudesta johtuva asiakaspalautteiden vähyys sekä myöskin haluamattomuus kuulla suoraa palautetta yrityksen muilta sidosryhmiltä.

Muutosten välttämättömyyttä voidaan edistää näyttämällä johdolle ja työntekijöille totuus kaunistelun takaa. Taloudellinen tappio tulisi esittää numeerisesti, heikkoudet kilpailijoihin nähden sekä asiakkaiden tyytymättömyys tulisi tuoda selkeästi esille ja asettaa uudet tavoitteet niin korkealle, että niitä on mahdotonta saavuttaa yrityksen nykyisillä toimintatavoilla. Uusien tavoitteiden myötä yritystoiminnan mittareiden antamista tiedoista huomio kiinnitetään suurempaan kokonaisuuteen. Saatuun palautteeseen tulisi myös kiinnittää parempaa huomiota. Asiakaspalautteet antavat tärkeää tietoa niin työntekijöille kuin yrityksen johdollekin. Tyytymättömyys tehtyyn työhön useasti ajaa parempiin suorituksiin, samoin kuin palkkiot hyvin tehdystä työstä. (Kotter 1996, 37-39.)

Kun tämä ensimmäinen vaihe muutoksen toteuttamisessa on suoritettu onnistuneesti, eli yritys on onnistunut rikkomaan tyytyväisyyden tunteen, tulisi muutoksen läpivientiä ajatellen perustaa muutosta ohjaava ryhmä. Tarpeeksi dynaaminen muutosjohtaja ja toimiva, vahva tiimi hänen ympärillään edesauttavat muutoksen onnistumista. Tällä ryhmällä tulisi olla tarpeeksi valtaa tehdä muutoksen vaatimia päätöksiä, ja heidän tulisi nauttia sekä keskinäistä että muun organisaation luottoa. Tärkeää onnistumisen kannalta on myös, että tällä ryhmällä ja sen jäsenillä on tarpeeksi asiantuntemusta ja uskottavuutta muiden silmissä. (Kotter 1996, 45 – 58.)

Ryhmän luonnin jälkeen on tärkeää löytää yritystoiminnalle uusi selkeä suunta, ja ajatus siitä mitä yritys on oikein tekemässä. Tämän opinnäytetyön kohdeyrityksenä olevassa hotellissa suunta oli esimerkiksi asetettu olemaan tiettyä vuonna oman

toimialueensa paras ja tuottavin hotelli. Tämä selkeä suunta auttaa henkilöstöä tekemään oikeansuuntaisia toimenpiteitä. Suunnan selkeys on erittäin tärkeää muutosvastarinnan nujertamiseksi, mutta myös motivoituneiden työntekijöiden toiminnan tehostamiseksi. (Kotter 1996, 60-62; Lanning ym. 1999, 17-18; Lanning 2002, 32-33.)

Yrityksen toiminnan suunnan eli toiminta-ajatuksen ja vision laatiminen etenee Kotterin (1996, 63 –72) mukaan prosessina. Ensin tulisi laatia ensimmäinen luonnos visiosta ja tämän jälkeen esitellä se ohjaavalle ryhmälle. Ryhmän kanssa luonnosta muokataan, pohditaan ja käännellään päälaelleen monta kertaa ennen kuin se on valmis. Visio usein herättää monia tunteita ryhmän jäsenissä, ja se on tärkeää lopullisen suunnan hahmottamisessa. Tunteiden lisäksi analyyttistä ajattelua ja pohdintaa ei tulisi unohtaa. Aikataulullisesti tämä suunnan laatiminen vie viikkoja, kuukausia tai jopa vuosia. Lopulta yrityksellä on itsestään tulevaisuudenkuva, joka on haluttava, toteuttamiskelpoinen ja selkeästi rajattu sekä helposti viestittävässä.

Seuraavaksi muutosprosessissa on tärkeää viestiä muutoksesta selkeästi henkilöstölle ja sidosryhmille. Uudistuminen voi kangerrella, jos tämä viestintä epäonnistuu, työntekijät eivät ymmärrä kokonaiskuvaa tai saavat liian vähän tietoa siitä. Viestinnän onnistumisen kannalta on tärkeää, että johto ymmärtää myös alaisiaan ja on kykenevä asioiden johtamisen lisäksi myös johtamaan ihmisiä. Tunteita ja ajatuksia herättävällä visiolla yrityksen johdon täytyy pyrkiä myös pääsemään työntekijöidensä ”sielun maailmaan”, jotta lopullinen onnistuminen ja prosessin läpivienti voisi jatkua. Mitään työntekijöissä ei kuitenkaan voida olettaa tapahtuvan yhdessä yössä. Yrityksen johdon tarvitsee olla valmis näyttämään esimerkkiä, kertamaan kertaamisen jälkeen muutoksia, ja laskeutumaan työntekijöiden kanssa samalle tasolle unohtaen ammattislangit sekä muut kankeat ilmaisut. Näin uusi toiminta-ajatus ja muutokset olisivat työntekijälle mahdollisimman yksinkertaisia omaksua omiin toimintatapoihinsa ja asenteeseensa. (Kotter 1996, 73 – 85.)

Henkilöstölle tulisi kehitysprosessissa antaa tarpeeksi suuret valtuudet toteuttaa asioita, joita visio ja muutokset vaativat. Tämä kaikki tulisi myös huomioida teknologian kannalta. Teknologian uudistamisen lisäksi tulisi mahdolliset organisaatorakenteen aiheuttamat esteet uudelle toiminnalle myös murtaa. Jokaisen työntekijän tulisi toisin sanoen olla mahdollista toimia muutosten ja vision mukaan. Turhat auktoriteetit ja organisaatiotasot työntekijän ja asiakkaan väliltä tulisi poistaa ja antaa aina asiakkaan kanssa asioivalle työntekijälle tarpeeksi suuret valtuudet toteuttaa haluttuja toimintatapoja. (Kotter 1996, 88–91.)

Muutoksien läpiviennissä työtapoihin valmennuksen ja koulutuksen tarvetta ei tulisi unohtaa. Yhden koulutuspäivän mittainen tiedonanto uudesta suunnasta ja uusista toimintatavoista ei välttämättä riitä, varsinkaan jos yrityksen johto ei pysty perusteellisesti osoittamaan, mitä uusia toimintatapoja, taitoja ja asenteita muutoksen toteuttaminen edellyttää henkilöstöltä. Yrityksen johto on innoissaan muutoksesta ja työntekijöiden kuvitellaan unohtavan aikaisemmat tavat toimia hyvin lyhyessä ajassa. Usein henkilöstölle koulutetaan uusia teknisiä taitoja, mutta asenne ja sosiaaliset taidot unohdetaan. Taitavalla suunnittelulla yrityksen ei kuitenkaan tarvitse upottaa mittavia summia koulutukseen. Ydinkohtana prosessin tässä vaiheessa on, että todennäköisimmin jotain koulutusta vaaditaan, mutta koulutuksen tulisi olla henkilöstölle aina jonkinlainen kokemus, eikä heidän oppimiskykyään tai –haluaan tulisi aliarvioida. (Kotter 1996, 91–96.)

Kotterin (1996, 101–105) mukaan jokaisen muutoksen jälkeen toiminnalle tulisi asettaa uskottavuuden ja motivaation ylläpitämiseksi selkeitä lyhyen aikavälin tavoitteita. Nämä osoittaisivat siihen mennessä tehtyjen toimenpiteiden olevan oikeansuuntaisia. Muutoksiin saattaa joskus mennä paljonkin aikaa. Henkilöstön kuin mahdollisen ylemmän johdon luotto muutoksen toteuttamiseen saattaa loppua ilman selkeää näyttöä paremmasta, eikä silloin pidemmälle aikavälille asetettuja tavoitteita saavuteta.

Lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttaminen antaa kaikille myös hetken hengähtää. Jatkuva painostus, pitkäjänteisyys ja uuden tiedon saanti on usein niin johdolle kuin henkilöstöllekin uuvuttavaa. Tavoitteiden saavuttamisen myötä uutta

toiminta-ajatusta, visiota ja strategioita voidaan testata konkreettisesti oikeissa olosuhteissa. Toisinaan tässä vaiheessa strategioita visioon pääsemiseksi joudutaan muokkaamaan, mutta onnistuttaessa hyvin prosessin tässä vaiheessa työntekijät ja muut sidosryhmiin kuuluvat puolueettomat ihmiset kannattavat yrityksen toiminta-ajatusta ja auttavat yritystä matkalla kohti lopullista muutosta. (Kotter 1996, 105–111.)

Kotterin teorian seitsemännessä vaiheessa yrityksen tulisi vakiinnuttaa jo tehdyt parannukset. Tässä vaiheessa projektin uskottavuuden parannuttua yrityksen tulisi poistaa loputkin visioon pääsyyn estävät tekijät ja rakenteet sekä toimintaperiaatteet. Henkilökuntaa tulisi kiittää jo saavutetuista tavoitteista ja taloudellisesta hyödystä, mutta myös muistuttaa ettei matka lopulliseen muutokseen ole vielä ohi. Muutostyön suorittamista ei tulisi tässä vaiheessa unohtaa, vaan uusia toimintamenetelmiä tulisi kaikesta huolimatta ottaa käyttöön yksi toisensa perään, jottei jo tehty työ valuisi hukkaan. Liiallinen tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen taas vesittäisi muutosta aivan kuin kehitysprosessin alussa. Kotterin mukaan vauhtia muutosprosessissa ei tulisi tässä vaiheessa hellittää ennen kuin työ on loppuun asti saatettu. Yrityksellä on vaarana menettää elintärkeää liikevoimaa eli tukea niin asiakkailta, sidosryhmiltä kuin henkilöstöltäkin, mistä taas saattaa seurata muutoksen taantuminen. Taantumisen vaarana on, että yrityskulttuurissa ennen muutosta valloillaan olleet tavat nostavat päätään. (Kotter 1996, 115 – 118.)

Viimeinen vaihe kehitysprosessissa, mahdollisesti jopa vuosien työn jälkeen, on vaikea. Vakiintuneiden toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin tuo muutoksen lopulliselle onnistumiselle valtaiset haasteet. Jos johdon jatkuva läsnäolo muutoksen takana hiipuu tai yrityksen johto vaihtuu, eikä uusia toimintatapoja olla vielä saatu yrityskulttuuriin vakiinnutettua, saattavat toimintatavat, asenteet ja sitä myöten koko yritystoiminta pikkuhiljaa taantua muutosta edeltävälle ajalle. Muutosten juurruttamiseksi on käytettävä riittävästi aikaa, jotta seuraava esimiessukupolvi oppisi sisäistämään uuden toimintatavan, asenteen ja lähestymistavan sekä johtamiseen että asiakkuuksien hoitamiseen. Kotterin mukaan hyvin älykkäätkin ja laajoja kokonaisuuksia hahmottavat

yrittäjien toimihenkilöt toisinaan aliarvioivat yrityskulttuurin merkityksen, jonka seurauksena uudet toimintatavat katoavat aina henkilöstön vaihdoksissa. Kohdeyrityksessä esimiestenvaihdokset eivät työn tekemisen ajankohtana vuonna 2007 näytä olevan ajankohtaisia, mutta jatkuvuuden kannalta tulevia vaihdoksia ja niiden ajankohtaa olisi hyvä pohtia. Tämän opinnäytetyön kannalta oleellista yrityskulttuuria, toimintatapojen vakiinnuttamista yrityskulttuuriin käsittelemällä vielä kappaleessa 2.4 hieman tarkemmin. (Kotter 1996, 127 – 138.)

Näiden toimenpiteiden lisäksi onnistunut kehitysprosessi edellyttää taitavaa resurssien hallintaa, kuten henkilöstöresurssien oikeaa osoittamista, kustannusten sekä erilaisten riskien hallintaa. Tärkeää on myös hallita sovittuja aikatauluja ja pitää huolta, että muutosprosessia valvotaan ja seurataan eri menetelmillä. (Salminen 1995, 41-52.)

2.4 Uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen

Käsittelemällä tässä opinnäytetyössä vielä hieman laajemmin kehitysprosessin tuomien uusien toimintatapojen vakiinnuttamista yrityskulttuuriin. Palvelualan yrityksessä asiakaspalvelija on jatkuvasti suorassa kontaktissa asiakkaan kanssa ja muutosten tuomat toimintatavat tulisi olla niin hyvin sisäistetty, etteivät vanhat tavat ja menetelmät enää näy palveluasenteessa. Palvelutapahtumassa asiakas ja asiakaspalvelija ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Palvelun onnistumisen kannalta tärkeää onkin kuinka hyvin tämä vuorovaikutus toimii. Jokisen mukaan hetkeä, jolloin asiakas ja asiakaspalvelija ovat suorassa, henkilökohtaisessa kontaktissa keskenään, kutsutaan totuuden hetkeksi. Totuuden hetken aikana asiakkaan tunne ratkaisee asiakkaan ostopäätöksen. Uusien toimintatapojen ollessa hyvin sisäistettynä ostopäätös voidaan katsoa tapahtuneeksi niiden myötä. Palveluyrityksen kehitysprosessissa pyritään yleensä parantamaan myös palvelun laatua ja toimintamenetelmien vakiinnuttua toiminta-ajatuksen vaatimalle tasolle, voidaan hyvin todennäköisesti huomata myös palvelun laadun kehittyneen. (Korkeamäki 2000, 16-17; Jokinen 2000, 225-226.)

2.4.1 Toimintatavat osaksi yrityskulttuuria ja yrityskulttuurin muuttaminen

Kehitysprosessin mukanaan tuomat uudet toimintatavat tulisi pystyä juurruttamaan yrityskulttuuriin. Kulttuurilla tarkoitetaan ihmisryhmän keskuudessa vallitsevia yhteisiä toimintanormeja ja arvoja. Toimintanormit ovat taas ryhmässä vallitsevia tavallisia toimintatapoja, jotka pysyvät vallitsevina, koska ryhmän jäsenet opettavat ne uusille jäsenille. Vanhat työntekijät palkitsevat niitä uusia työntekijöitä, jotka ne omaksuvat ja taas puolestaan rankaisevat niitä, jotka eivät näiden normien mukaan toimi. Yhteiset arvot ovat suurimmalle osalle ryhmän jäsenistä asioita, joita kannatta ottaa huomioon. Tällaisia arvoja voivat olla esimerkiksi asiakkaista välittäminen tai työn laadusta huolehtiminen. Ne ovat päämääriä, jotka vaikuttavat lopullisiin toimintatapoihin, vaikka ryhmän jäsenet vaihtuisivatkin. Nämä muodostavat yhdessä niin kutsutun sosiaalisen voiman, joka luo yrityskulttuurin. (Kotter 1996, 129 –130.)

Useimmissa muutosprosesseissa vanha kulttuuri ei ole niinkään ristiriidassa uuden vision ja tavoitteen kanssa, vaikka osa toimintanormeista onkin. Haasteena tällöin on nivoa uudet menettelytavat vanhoihin ja karsia ristiriidassa olevat osuudet vanhoista toimintatavoista pois. Tärkeää tämän onnistumisessa on kiinnittää ennen kaikkea huomiota uusien toimintatapojen tuomiin parannuksiin ja ruokkia niitä positiivisesti. Työntekijöiden pakottaminen omaksumaan uusia toimintatapoja ei saa heitä toimimaan halutulla tavalla, sillä vanhat toimintanormit istuvat tiukassa. Kulttuuria ei muuteta helposti ja vallitseva kulttuuri yrityksessä jarruttaa muutosten aikaansaamista kaikista pahiten. Koko henkilökuntaa ei voi kerralla irtisanoa ja palkata ”uusien työntekijöiden tilalleen. Siksi onkin tärkeää ymmärtää, että muutosprosessissa tulisi pyrkiä muuttamaan aina myös yrityskulttuuria. Sen muuttaminen tulisi kuitenkin Kotterin mukaan tehdä prosessissa viimeiseksi. (Kotter 1996, 132 – 136.)

Kulttuurin muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää ymmärtää vallitsevaa kulttuuria. Tällöin sen muokkaaminen ja keinot siihen on helpompi löytää. On totta, että asenteet ja toimintatavat alkavat muuttua heti kehittämisprosessin alussa. Nämä muutokset toimintatavoissa kuitenkin vasta mahdollistavat

yrityskulttuurin muuttamisen, sillä varsinainen yrityskulttuurin muutos tapahtuu usein vasta vuosienkin päästä kehitysprosessin aloittamisesta. Uudet tavat yleensä juurtuvat yrityskulttuuriin vasta kun on aivan päivän selvää, että ne toimivat ja ovat vanhoja toimintatapoja parempia. Henkilöstölle tulisikin puhua jatkuvasti, antaa sanallisia ohjeita ja tukea sekä osoittaa uusien toimintatapojen olevan oikeita. (Kotter 1996, 136 – 137.)

Joissakin tilanteissa muutoksen lopullisen toteutuksen kannalta saattaa olla välttämätöntä vaihtaa keskeisissä asemissa työskenteleviä henkilöitä. Yleensä tämä tarkoittaa suurissa yrityksissä keskijohdossa työskenteleviä henkilöitä, jotka vastustuksellaan aiheuttavat pahimmillaan koko prosessin pysähtymisen. Keskitason esimiesten vastustaessa kehitystä muutos pysähtyy, sillä heidän alaisensa eivät kykene sitoutumaan kehitysprosessiin tiedonpuutteen, motivaation tai ymmärtämättömyyden vuoksi. Kehitysprosessia toteutettaessa yrityksen tulisi myös uudelleen miettiä ylentämiskriteerejä. Jos vanhat kriteerit säilytetään, ei vanhaa kulttuuria pystytä hävittämään. Vakiinnuttaminen edellyttää hyviä johtamistapoja ja esimiestoimintaa. Päivittäin tapahtuvalla viestinnällä, kannustamisella ja tuen antamisella voidaan kehitystä ohjata haluttuun suuntaan. Vakiinnuttaminen vaatii johtajilta jämakkyyttä seisoa päätösten takana ja halukkuutta valvoa muutosten toteutumista. (Kotter 1996, 129–138; Lanning ym. 1999, 296–298.)

Oleennaista uuden yrityskulttuurin luomisessa on saada koko yrityksen organisaatio kyseenalaistamaan jatkuvasti omaa toimintaansa, havaitsemaan virheitä ja korjaamaan niitä uusimalla organisaatiota ja omia toimintatapojaan. Yrityksen organisaation tulisi pyrkiä käyttämään organisaation kaikkien yksilöiden ja ryhmien oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä edellyttää kykyä jatkuvaan oppimiseen ja kehittämistä kannustavaa ilmapiiriä organisaation sisällä. Tällaista organisaatiota kutsutaan oppivaksi organisaatioksi. Tärkeää on ymmärtää, että oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan sitä, että se on kykenevä kyseenalaistamaan, arvioimaan ja kehittämään toimintaansa yhdessä ryhmänä, ei ainoastaan yksilöinä. Se edellyttää kannustavaa, uudistusmielistä, kokeilunhaluista

ja tavoitteellista henkeä yrityksessä. Yrityskulttuuri taas vastaavasti on tämän kaiken oppimisen tulosta. (Lipiäinen 2001, 523–524; Ojala 2000, 162.)

Ojalan (2000, 166–167) mukaan yrityksen tulisi jatkuvasti kriittisesti tarkastella strategioitaan ja henkilöstön tulisi pystyä oppimisen kautta sopeutumaan muuttuviin strategioihin. Oppimista tulisi tukea jatkuvalla toimintatapojen testauksella ja olennaista on myös, että yrityskulttuuri tukee tätä jatkuvaa oppimista.

Hyvin toimiva oppiva organisaatio pyrkii ylivertaisiin suorituksiin, joilla saavutetaan suuri kilpailuetu kilpailijoihin nähden. Jatkuvalla oppimisella ja halulla kehittyä pystytään parantamaan asiakassuhteita ja laatua. Yritys pystyy oppivan organisaationsa avulla rikkomaan alansa normaaleja rajoja saavuttaen henkilöstön sisällä siihen tarvittavaa energisyyttä ja sitoutumista. Innovaatioiden ja luovuuden edistäminen on hyvin tärkeää kehitysprosesseissa, ja muutoksenhallinta paranee sekä sitä kautta riskit muutosten läpiviennissä madaltuvat. (Lipiäinen. 2001, 525–526.)

Saralan ym. (1999, 92) mukaan tavoitteellisesti ja organisoidusti yhteistyötä tekemällä, myös ulkoisten sidosryhmien kanssa, yrityskulttuuri on muutettavissa. Osastojen, yksilöiden ja johdon väliset rajat on rikottava ja siirryttävä pois hierarkkisesta tavasta toimia.

Kohdeyrityksessä varsinaista oppivaa organisaatiota ei ole, mutta toiminta-ajatuksen myötä henkilökunnan osallistumismahdollisuudet ovat parantuneet. Henkilökunta voi nyt osallistua toiminta-ajatuksen kehittämisen myötä entistä paremmin palveluiden ja palvelutapahtuman kehittämiseen, sekä tekemään asiakaspalvelussa omia päätöksiä. Luovuutta ja kekseliäisyyttä vaativa toiminta-ajatuksen toteuttaminen edellyttääkin yrityksen henkilökunnalta vapaita käsiä toimia. Näin he voivat oppia koko ajan lisää sekä tarkastella omia toimintatapojaan nähdessään oman työnsä tuloksia.

2.4.2 Palveluyrityksen kehitysprosessin tavoitteena parempi palvelun laatu

Palveluyrityksessä palvelun laatu on yrityksen tärkeimpiä kilpailutekijöitä. Kehitystyöllä pyritään usein parantamaan palvelun laatua. Asiakslähtöisyys ja asiakkaan huomioiminen sekä hänen arvostamisensa asiakaspalvelutilanteissa ovat palvelun laadun kehittämässä tärkeitä tekijöitä. Vain palvelun kautta asiakas voi kokea toiminta-ajatuksen mukaisen ”virkistävän poikkeuksen”. Next-ketjussa virkistävän poikkeavan palvelun tulisi olla yllätyksellistä, positiivista, välitöntä, nopeaa ja miellyttävää. Palvelun tulisi lähteä asiakkaan tarpeiden tyydyttämisestä ja tavoitteena olla asiakkaan palveluodotusten ylittäminen (Jung, 12.2.2007). Tämän kaiken näkyminen asiakaskokemuksissa ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys, sillä palvelun laatu kokonaisuudessaan koostuu niin monista seikoista.

Palvelutapahtuma on vuorovaikutusta asiakkaan ja asiakaspalveluhenkilöstön välillä, ja he ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa joko välillisesti tai suoraan. Palvelun onnistumisen kannalta tärkeää onkin, kuinka hyvin tämä vuorovaikutus toimii. Mitä henkilökohtaisempaan palveluun pyritään, sitä tärkeämpää on, että asiakas viihtyy asiakaspalvelijan seurassa (Korkeamäki, Pulkkinen & Selinheimo 2000,16-17).

Lecklinin mukaan (1999, 22–23) laatukäsitteellä on monta erilaista tulkintaa riippuen tarkastelunäkökulmasta. Yleisesti ottaen palvelun laadulla tarkoitetaan asiakkaan tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja liiketaloudellisesti kannattavalla tavalla. Asiakkaan tyytyväisyys ei kuitenkaan ole mikään itseisarvo, johon tulisi pyrkiä hinnalla millä hyvänsä, sillä jos yrityksen toiminta ei ole kannattavaa, se tuskin on laadukastakaan, vaikka asiakas saisi kaiken ilmaiseksi. Tänä päivänä laatu on hyvin asiakslähtöistä. Laatua verrataan asiakkaan tarpeisiin, odotuksiin ja vaatimuksiin. Palvelu on laadukasta silloin, kun asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun tai tuotteeseen, eli viimeisenä arvioitsijana laadukkuudessa on aina asiakas. Asiakkaan ja markkinoiden ymmärtäminen auttaa yritystä saavuttamaan vastaavuuden asiakkaan tarpeisiin. On hyvä kuitenkin huomata, että laadun määrittelyyn sisältyy käsitys siitä, ettei

virheitä tehdä. Yrityksen tulisikin siis laatia kaikki suunnitelmat ja toiminta niin valmiiksi ja toimivaksi, että palvelu olisi laadukasta heti.

Palvelun laadun lähtökohtana ovat aina asiakkaat ja heidän palveluodotuksensa. Asiakkailla on yrityksen palveluista tietyt odotusarvot, joihin vaikuttavat aiemmat kokemukset yrityksen asiakkaana, ja muilta ihmisiltä kuullut suositukset tai moitteet. Odotusarvot liittyvät myös asiakkaan omiin tarpeisiin, omaan panostukseen palvelutilanteessa sekä kokemukseen yrityksen kanssa kilpailevista yrityksistä. Asiakkaiden odotukset palvelun osalta kohdistuvat yleensä palvelun lopputulokseen sekä yrityksen toimitiloihin. Odotukset kohdistuvat myös henkilökunnan auttamishaluun ja taitoon vakuuttaa asiakas, palvelun nopeuteen sekä asiakkaan henkilökohtaiseen huomiointiin. Maksimaalisen asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi yrityksen tulisi pystyä täyttämään ja ylittämään nämä odotukset. Odotusten syntymiseen yritys voi vaikuttaa mielikuvien avulla. Next-ketjussa mielikuva on pyritty nostamaan korkealle. Toiminta-ajatus asettaa toiminnalle ja palvelun laadulle korkeat tavoitteet. Toisaalta tällaisessa tilanteessa piilee myös vaaransa, sillä asiakas voi kokea laadun liiankin hyvänä, ja se voi johtaa negatiiviseen käsitykseen yrityksestä. Tärkeintä on pystyä tuottamaan asiakkaalle positiivinen palvelukokemus varsinaisen perusasian kautta. Liialliset toiminnot irrallisena varsinaisesta peruspalvelusta voi kääntää alun pitäen virkistäväksi tarkoitetun palvelun asiakkaalle epämiellyttäväksi. (Lecklin 1999, 100; Ylikoski 2000, 118–125; Korkeamäki ym. 2000, 22.)

Näiden laadun osatekijöiden lisäksi asiakkaan kokemaan kokonaislaatuun vaikuttaa yrityksen imago. Imagon läpi asiakas suodattaa sekä toiminnallisen että teknisen palvelun laadun. Teknistä palvelua ovat esimerkiksi yrityksen tilat, kalusteet, automaatit ja koneet sekä aukioloajat ja opasteet. Toiminnallista palvelua taas ovat esimerkiksi henkilökunnan ystävällisyys ja ammattitaito sekä palvelun nopeus ja joustavuus. Asiakas määrittelee hyvän palvelun yleensä toiminnallisen palvelun kautta. Hyvällä imagolla on suuri vaikutus koettuun kokonaislaatuun ja imagon ollessa hyvä, asiakas saattaa katsoa pienet virheet niin

sanotusti läpi sormien. Jos taas yrityksen imago on huono, saattaa se entisestään vahvistaa asiakkaan huonoa palvelukokemusta. (Ylikoski 2000, 118.)

2.5 Kehitysprosessin haasteita, ongelmia ja erityispiirteitä

Yritystoiminnan kehittämisessä varsinkin palveluyrityksessä on suurena haasteena ja ongelmana muutosvastarinnan syntyminen. Työyhteisössä muutosvastarinta näkyy muutosten, uusien toimintatapojen ja – menetelmien vastustamisena. Muutosvastarintaa kirjassaan käsitellyt Lanning (2002, 30-31) perustaa käsityksensä vastarinnan syistä Michael Armstrongin (1994) havaintoihin.

Ensimmäisenä syynä vastarinnan nousuun on, että muutos aiheuttaa aina epävakautta, joka nostattaa henkilöstössä vaistomaisen vastustusreaktion. Tutuista ja turvalliseksi koetuista tavoista on vaikeaa luopua, eikä uusien toimintanormien hyväksyminen käy käden käänteessä, mikä on muutosten tapahtumisen edellytyksenä. Tiedon puutteesta johtuva epävarmuus aiheuttaa pelkoa puolestaan tuntemattomasta.

Vastarintaa aiheuttaa yleensä myös pelko taloudellisten etujen tai arvovallan menettämisestä. Oma etu tulee yleensä kaikilla työntekijöillä ennen yrityksen etua ja jos edut muutosten myötä ovat ristiriidassa, aiheuttaa se vastustusta. Mutta suurinta purnausta ja vastustusta aiheuttavat tekijät ovat usein väärinkäsityksiä. Jos henkilöstö ei sisäistä tai ymmärrä muutosten seurauksia, aiheutuu niistä ristiriitaisuuksia. Ristiriitaisuuksia saattavat aiheuttaa myös näkemuserot henkilöstön ja johdon välillä. Muutosten ollessa ristiriidassa henkilöstön moraalikäsitysten, arvojen tai normien kanssa, ne eivät tule saamaan työntekijöiden tukea.

Vastarintaa saattaa aiheuttaa myös henkilöstön pelko siitä, etteivät he ole kykeneviä oppimaan uutta tai että he pelkäävät epäonnistuvansa yrittäessään. Yhdeksi tärkeimmistä syistä ongelmien aiheuttajaksi esitetään myös sitä, ettei muutoksien koeta tuottavan yrityksen tai henkilötasolla mitään etuja. Muutoksia

toteutettaessa täytyy muistaa, että muutosvastarintaa syntyy aina, sillä ainoastaan tyhmänrohkeat uskaltavat hypätä pää edellä tuntemattomaan.

Muutosvastarinnan lisäksi johdon sitoutumattomuus, huonot henkilösuhteet yrityksessä ja viestintätavat sekä kykenemättömyys riskinottoon aiheuttavat omat haasteensa kehitysprosessin onnistumiselle. Prosessissa testataan myös esimiesten johtamistaidot. Ilman hyviä johtamistaitoja tavoitteita ei pystytä saavuttamaan pysyvästi. (Rissanen, Sääski & Vornanen 1996, 48–49; Lanning ym. 1999, 137–140; Lanning 2002, 30–31.)

Yritystoiminnan kehittämisprosesseissa on omia erityispiirteitään, jotka erottavat ne esimerkiksi rakennusprojekteista. Salminen (1995, 24) perustaa väitteensä erityispiirteistä tanskalaisten Mikkelsenin, Olsenin ja Riisin (1991) tutkimukseen sisäisten kehittämisprojektien toteutuksesta. Tämän tutkimuksen ja Salmisen omien havaintojen mukaan sisäisissä kehitysprosesseissa on kolme tärkeää erityispiirrettä: yrityksen sisäiset kehitysprosessit eivät perustu mihinkään selkeään sopimukseen, ja alkuvaiheessa prosessia koskevat toiminnot ja tavoitteet voivat olla suurellakin ristiriidassa keskenään. Toiseksi merkittävimpiä onnistumisen edellytyksiä ovat organisaation sekä henkilöstön kehittäminen ja oppiminen. Kolmanneksi nämä sisäiset projektit joutuvat kilpailemaan sekä henkilöstöresursseista että henkilöstön mielenkiinnosta päivittäisten toimintojen kanssa.

Palvelualan yrityksessä tulisi aina myös huomioida palvelun ja sen tuottamisen omat erityispiirteet verrattuna esimerkiksi konkreettiseen yksittäisen tuotteen kehittämiseen ja tuotantoon. Palvelu on teko tai toiminta, jossa asiakkaalle tarjotaan palvelua, joka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palvelu myös tuottaa asiakkaalle lisäarvoa; ajansäästöä, helppoutta, mukavuutta, viihdettä tai terveyttä. Palvelussa on kyse toiminnasta jonkun toisen ihmisen hyväksi ja toisen ihmisen aidosta välittämisestä. Jokainen palvelualan yrityksen asiakas haluaa jotakin palvelua ja on valmis maksamaan siitä. Kun palvelu on tuotettu, se katoaa ja lakkaa olemasta mitään. Palvelut eivät ole samanlaisia vaan vaihtelevia luonteeltaan, eikä koskaan ole mahdollista saada samanlaista palvelua useampaan

kertaan. Yritysten on tärkeää huomioida, että palvelu on aineetonta, sitä ei voi koskettaa tai tunnustella eikä sitä voida säilöä tai varastoida, vaan palvelu kulutetaan samanaikaisesti kun se tuotetaan. (Ylikoski 2000, 20–22; Jokinen 2000, 222–224.)

Tämä tuo myös palvelualan yrityksen kehitysprosessiin oman lisänsä. Palvelujen kehittämistä vaikeuttaa se, että palvelua on vaikeaa mitata numeerisesti. Hyvä palvelu ja onnistunut kehitystyö näkyvät yrityksen tuloksessa ja asiakasmäärissä, mutta varsinaisia palvelun laatua selittäviä mittareita ei ole käytössä. Palvelualan yrityksissä henkilöstöllä ja heidän oppimisellaan ja omaksumiskyvyllään on todella suuri merkitys. Henkilöstöllä on suuri vastuu kehitysprosessin onnistumisessa, sillä he loppujen lopuksi tuovat muutokset esiin myös asiakkaalle. Asiakastyytyväisyyden ja -kokemusten seurannalla on suuri merkitys kehitysprosessin onnistumisen analysoinnissa.

3 NEXT HOTELS & RESTAURANTS–KETJUN TOIMINTA-AJATUKSEN KEHITTÄMISPROSESSI NEXT HOTEL SALPAUKSESSA

3.1 Yritysesittely

UTH Oy perustettiin vuonna 1990, kun Harri Ojanperä, Antti-Jussi Suonenlahti ja Markku Savijärvi ryhtyivät hotelliyrittäjiksi Hotelli Rivoliin Järvenpäähän. Yritys on kasvanut vuoteen 2007 mennessä yhdeksän yksikön kokoiseksi Etelä-Suomen alueella toimivaksi hotelli- ja ravintolaketjuksi. Kokonaisuudessaan yrityksellä on vuonna 2007 lähes 200 työntekijää ja ketjun liikevaihto vuonna 2006 oli n. 13 miljoonaa euroa. Yrityksen omistajista Harri Ojanperä toimii yrityksessä tällä hetkellä kehitysjohtajana. Antti-Jussi Suonenlahti on yrityksen toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja toimii Markku Savijärvi.

Vuonna 2005 yrityksen silloiset seitsemän yksikköä yhdistettiin yhteisen Next Hotels & Restaurants -nimen alle. Yhteneväistä ilmettä sekä ulkoasua haluttiin korostaa, mutta kuitenkin eri yksikköjen omia toimintoja ei lähdetty

standardisoimaan tarkkaan. UTH Oy:n nimeksi tuli silloin Next Hotels & Restaurants Finland Oy. Nimen muutos liittyi suurempaan kokonaisuuteen, jossa yrityksen toiminta-ajatusta kehitettiin uudistaen niin markkinointimateriaalit kuin toimintatavatkin. Tämän muutoksen jälkeen Next-ketju on kasvanut vielä kahdella yksiköllä lisää.

Nyt vuonna 2007 ketjuun kuuluu neljä kartanoa. Next Hotel Hirvihaaran Kartano toimii Mäntsälässä, Next Hotel Patruunantalo Pyhtäällä, Next Hotel Karhulan Hovi Karhulassa ja Next Hotel Satulinna Hirvensalmella. Kartanot ovat yksilöllisiä, ja niiden tärkeimpiä asiakkaita ovat kokous- ja yritysryhmät. Next-ketjulla on kolme hotellia, yksi Järvenpäässä, yksi Riihimäellä ja yksi Lahdessa. Lahdessa toimiva Next Hotel Salpaus on tämän opinnäytetyön toimeksiantajayritys. Näissä kaikissa kolmessa Next hotellissa toimii myös Next-ketjun ravintoloita. Näiden lisäksi Porvoossa toimii Next Restaurant Porvoon Paahtimo sekä Espoossa Next Restaurant Bodomin kartano.

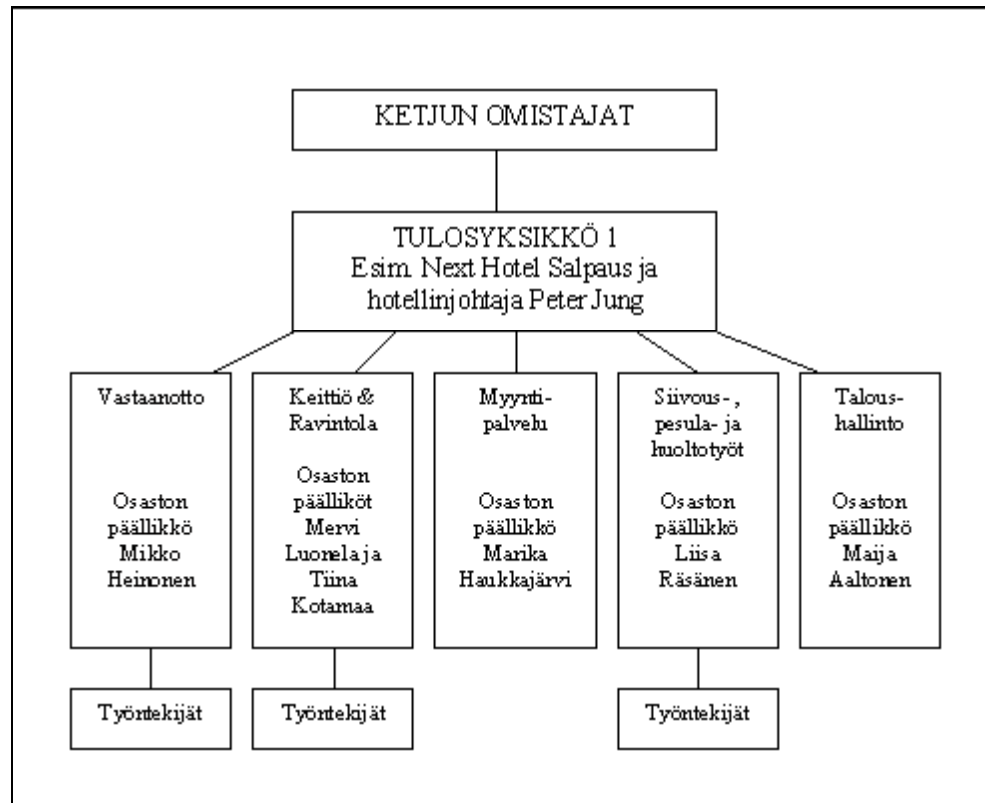
Next Hotel Salpaus toimii Lahdessa ja on ketjun huonemäärältään suurin hotelli. Salpaus sijaitsee Lahdessa aivan rautatieaseman läheisyydessä vain kävelymatkan päässä Lahden keskustasta. Salpaus on asiakaspalautteiden perusteella arvostettu joustavuutensa takia etenkin urheiluseurojen ja -ryhmien majoittajana sekä myös laadukkaana kokoushotellina. Hotellissa on 136 huonetta sekä seitsemän kokoustilaa ja viisi ryhmätyötilaa. Hotellissa toimii myös yksi Next Restaurant, Salpaus á la carte. Next Hotel Salpauksen hotellinjohtajana toimii Peter Jung. Henkilöstön lukumäärä Salpauksessa on 21 henkilöä. Näistä työntekijöistä siivous- ja pesulapalveluissa toimii viisi henkilöä, huoltotöistä vastaa yksi henkilö, vastaanotossa työskentelee viisi henkilöä, ravintolassa ja keittiössä työskentelee yhteensä seitsemän henkilöä ja näiden lisäksi hotellissa on yksi myyntisihteeri, kirjanpitäjä ja hotellinjohtaja.

Next Hotels & Restaurants-ketjun organisaatio on rakenteeltaan tulosityksikköorganisaatio. Tällainen organisaatio on jaettu itsenäisiin yksiköihin, joille kaikille lasketaan oma tulos, jota verrataan asetettuihin tavoitteisiin. Usein tulosityksiköt ovat kilpailuasetelmassa keskenään. Yksiköt eivät kuitenkaan ole

täysin itsenäisiä, vaan organisaation johto rajoittaa yksiköiden vapautta varmistaakseen organisaatiokokonaisuuden toimivuuden (Rissanen ym.1996, 30–31).

Organisaatiota johtavat ketjun omistajat Markku Savijärvi, Antti-Jussi Suonenlahti ja Harri Ojanperä. Heistä seuraavana organisaatiossa ovat jokaisen yksikön vetäjät, kuten hotellinjohtajat ja kartanon isännät. Heidän jälkeensä organisaatorakenteessa ovat eri osastojen päälliköt eli ravintola- ja vastaanottopäälliköt sekä myyntipäälliköt. Oma osastonaan ovat myös yksiköiden taloushallinnollisista asioista vastaavat kontrollerit. Viimeisenä organisaatorakenteessa ovat kaikkien yksiköiden osastojen työntekijät. Kuviossa 2 on kuvattu organisaatorakenne yhden tulosityksikön osalta.

Jokainen Next-ketjun toimipaikka segmentoi omat asiakkaansa itse oman markkina-alueen ja – tilanteen mukaan. Hotellien ja ravintoloiden tärkein asiakassegmentti ovat jokaisen yksikön omassa kaupungissa toimivat yritykset, jotka käyttävät yrityksen kokous-, ravintola- ja majoituspalveluja. Ketju haluaa olla tunnettu ennen kaikkea laadukkaana kokousjärjestelijänä. Tänä päivänä kokouspalvelut ovatkin hyvin merkittävä osa koko ketjun toimintaa kattaen yrityksen kokonaisliikevaihdosta noin 35%. Tämän vuoksi toiminta-ajatuksen kehittämisen yhteydessä kokouspalveluja on pyritty kehittämään entistä paremmiksi tekemällä muutoksia esimerkiksi kokoustilojen varustukseen, tarjoiluihin ja ohjelmaan kokouspäivän aikana. Next-ketjun hotellit ja ravintolat haluavat panostaa palvelussaan ennen kaikkea laatuun. Toimipaikoissa keskitytään ihmisten huolenpitoon tarjoamalla laadukkaita majoituspalveluita sekä kokous- ja koulutustilaisuuksia ja hyvää ruokaa. (Next Hotels eilen ja tänään 2007; Next Hotels & Restaurants – yritysosite 11/2005; NextNews – ketjun sisäinen tiedote 04/2007; Jung 2007; Jung 2007)



Kuvio 2. Esimerkki tulosityksikköorganisaatiosta Next Hotel Salpauksen näkökulmasta

3.2 Toiminta-ajatuksen kehittämisprosessi

Jo yrityksen varhaisissa vaiheissa sen toimipaikkoja yhdisti ”Kyllä Järjesty” – palveluajatus. Tämä tarkoitti palveluultista tapaa kohdata asiakas ja palvella häntä. Tämä toiminta-ajatus painotti ennen kaikkea työntekijöiden suhtautumista asiakkaan vaatimukseen ja niiden täyttämiseen. Tämä toiminta-ajatus kertoo yrityksen ja sen työntekijöiden olevan paikalla asiakkaita varten. Ristiriitaiseksi sen kuitenkin tekee se, ettei kaikkia toiveita välttämättä aina pystytä täyttämään. Tänä päivänä monet asiakkaat toivovat ja vaativat palvelulta enemmän kuin perustarpeiden tyydyttämisen. Tämän entisen arvon rinnalle haluttiin uutta terävöittämään imagoa ja kertomaan asiakkaille minkälainen yritys on. Sitä ei siis unohdettu kokonaan vaan ainoastaan kehitettiin vastaamaan uusia tarpeita.

Toiminta-ajatuksen kehitysprosessi alkoi suunnittelun osalta vuonna 2004 lähtökohtaisesti siitä, että yrityskuvaa haluttiin muuttaa yhtenäisemmäksi ja samalla muuttaa toiminta-ajatus uudenaikaiseksi. Toiminta-ajatuksen kehittämällä haluttiin kohottaa yrityksen profiilia ja muokata samalla nimeä myöten ketjun imagoa. Vanhalla ajatuksella aikaisemmin UTH Oy:n nimellä toiminut yritys oli tullut toiminta-ajatuksensa osalta elinkaarensa loppuun, ja yrityksen oli menestyäkseen kehityttävä ja mentävä eteenpäin.

Kehittämällä pyritään vastaamaan nykypäivän markkina- ja kilpailutilanteeseen, jossa elämyksellisyys on noussut hyvin tärkeäksi tekijäksi. Muutoksen toteuttamisessa tärkeää on ymmärtää keinot, joilla asiakkaalle voitaisiin tuottaa palveluun lisäarvoa. Palvelemista pystyy oppimaan ja toteuttamaan oppimansa mukaan. Lisäarvoa palvelulle saa lisäämällä omaan toimintaansa mukaan tunteita, luovuutta ja mielikuvitusta. Lipiäinen (2001, 514–515) kertoo teoksessaan, että monien yritysten tulisikin unohtaa käsitys palveluiden tuotteistamisesta ja kääntää se ajatukseksi palvelutuotteiden elävöittämisestä. Next-*ketjun* toiminnan kehittämisessä ja uuden toiminta-ajatuksen muodostamisessa on juuri kyse elämyksiä tuottavasta palvelusta.

Toiminta-ajatuksen kehittämällä yritys pyrkii saamaan lisää asiakkaita ja näkyvyyttä sekä parantamaan taloudellista tulosta. Toiminnan kehittämällä pyritään parantamaan henkilökunnan palveluasennetta, antamaan heille lisää vastuuta ja uusia tapoja toimia. Tärkeää on saada henkilökunta ajattelemaan palvelemisesta ja ymmärtämään roolinsa palvelussa hieman uudella tavalla. Tämän toivotaan lisäävän henkilökunnan työssä viihtyvyyttä sekä myös ammattitaitoa.

Prosessin myötä vanha UTH Oy nimi muutettiin Next Hotels & Restaurants - nimeksi. *Ketjun* toiminta-ajatuksiksi asetettiin olla asiakkaalle yllätyksellinen ja moderni, virkistävä poikkeus. Yritys haluaa muutoksen myötä erottua varsinkin isoista hotelliketjuista yksilöllisellä ja yllättävällä palvelulla. Yritys pitää itseään pienenä yksityisenä hotelliketjuna, joka haastaa muut yritykset erilaisella palvelulla suomalaisessa hotelli- ja ravintolakulttuurissa. Samalla yritys pyrkii

haastamaan asiakkaansa vaatimaan parempaa palvelua ja kilpailua. Ketjun omistajat pohtivat muutosta ajatuksissaan 1,5 vuotta. Yksiköiden ja osastojen vetäjiä koulutettiin ja toiminta-ajatuksen vaatimia muutoksia lähdettiin suunnittelemaan yhdessä heidän kanssa. Nämä yksiköiden vetäjät ja osastojen päälliköt haluttiin muutoksen suunnitteluun mukaan. Näin heidät pyrittiin sitouttamaan prosessin toteuttamiseen ja muutosten läpivientiin. Tämän jälkeen kehittämisprosessi oli siinä tilanteessa, että virkistäviä ja haastavia tavoitteita alettiin marraskuussa 2005 toteuttaa jokapäiväisissä toiminnoissa.

Kaikki hotellit ja ravintolat sekä kartanot yhdistettiin yhden nimen, Next Hotels & Restaurants, alle. Tällä nimen muutoksella yrityskuvaa ja imagoa haluttiin parantaa. Hyvin tärkeä syy tälle muutokselle oli myös se, että yksiköiden lisääntyessä yrityksen näkyvyyttä haluttiin lisätä. Yrityksen nimen muutos ja uusi toiminta-ajatus tuotiin juhlallisesti julki ensin henkilökunnalle. Kehitysprosessin jatkumisen kannalta tämä oli mielestäni tärkeää. Toiminta-ajatuksen toteuttamisen kannalta olennaista on viestiä selkeästi, että nyt lähdetään kohti uutta. Kenellekään ei jäänyt epäselväksi, että uusia asioita, toimintatapoja ja tuotteita oli tulossa. Muutoksesta viestittiin vahvasti myös asiakkaille ja muille sidosryhmille jakamalla markkinointimateriaaleja ja tekemällä yritysvierailuja. Muutoksia alettiin toteuttaa 1.11.2005 alkaen kaikissa yksiköissä.

Tärkeää prosessin tässä vaiheessa oli, että yrityksen kaikki oheistuotteet ja -materiaalit (kynät, kokousvihkot, esitteet jne.) saivat yhtenevän ilmeen (liite 1, kuva 3). Uutta nimeä ja toiminta-ajatus lähdettiin vahvasti tuotteistamaan, ja virkistävästä poikkeuksesta pyrittiin alusta lähtien tekemään yrityksen brändi. Internet-sivut kokivat täydellisen muodonmuutoksen, ja myös siellä toiminta-ajatus tuodaan selkeästi esille. Aikaisemmin jokaisella yksiköllä oli omat Internet-sivunsa eikä yhteneväistä ilmettä ollut. Internet-sivujen väritys oli jokaisella yksiköllä omanlaisensa, mutta muutoksen yhdistämisen myötä sivujen ilme, väritys sekä esittely ovat nyt yhtenäiset.

Henkilöstölle on koulutettu sekä käytännön toimintamenetelmiä että palveluasennetta. Toiminta-ajatuksen kehittämisen myötä tapahtuva koulutus on

edennyt niin, että ensin on koulutettu yksiköiden vetäjät ja osastopäälliköt, jotka kouluttavat ja kertovat uudet toimintatavat omaan yritykseensä ja omalle osastolleen. Ketjun yksiköissä uusien toimintatapojen toteuttaminen vaatii henkilöstöltä asennemuutosta koko palveluprosessiin. Se vie enemmän aikaa kuin pelkkä uusien toimintatapojen oppiminen, kuten opinnäytetyössä on aikaisemminkin todettu. Yrityksen arvot eivät ole uuden toiminta-ajatuksen kanssa ristiriidassa, sillä aikaisemminkin yrityksessä on ollut arvoina asiakkaan palveleminen mahdollisimman laadukkaasti. Asiakkaan tarpeisiin vastaaminen tilanteessa kuin tilanteessa on ollut tärkeää. Toiminta-ajatuksen kehittämisen myötä arvoihin tulisi kuulua vähintään myös asiakkaan yllättäminen ja luovuus. Nämä lisätekiöt vaikuttavat myös toimintanormeihin, joissa yllätyksellisyyden ja välittömyyden tulisi näkyä ja näitä toimintanormeja tulisi ruokkia. Toimintanormit ovat aikaisemmin olleet perinteisiä, joissa asiakkaan tarpeet kyllä tyydytetään, mutta uuden toiminta-ajatuksen myötä se ei riitä, vaan juuri näistä perinteisistä tavoista toimia pyritään erottautumaan. Pitkäjänteisessä toiminnassa henkilökunnan sitoutuneisuus on ensisijaisen tärkeää tämän kehitysprosessin onnistumisessa. Tällä hetkellä yritys on kehitysprosessin siinä vaiheessa, että kehitysprosessin tulosten odotetaan jo näkyvän jokapäiväisessä toiminnassa suoraan asiakkaille. Uusien toimintatapojen toimivuutta tulisi nyt tarkastella. (Jung 2007)

3.3 Next Hotels & Restaurants-ketjun uusi toiminta-ajatus

Next Hotels & Restaurants-ketjun uusi toiminta-ajatus on olla hotelli- ja ravintola-alalla sekä kokouspalvelujen tuottajana Virkistävä Poikkeus. Tämä tarkoittaa luovaa, välitöntä ja yllätyksellistä asiakaspalvelua, joka on ylivertaista verrattuna kilpailijoihin. Käytännössä tämä tarkoittaa asiakkaan kohtaamista ja palvelemista perinteisistä tavoista poiketen, esimerkiksi asiakkaan tervehtiminen ennen kuin asiakas itse tervehtii, on hyvin tärkeää. Asiakkaalle on tarkoitus antaa jatkuvasti elämyksellisiä kokemuksia, joita ei muualta saa. Vierailun tulisi jättää asiakkaalle tunnelmaltaan ja palvelultaan kuva positiivisesta ja asiakkaastaan välittävästä hotellista tai ravintolasta. Henkilökunnan tulisi olla innostuneita ja

kiinnostuneita asiakkaistaan. Heidän ammattitaitonsa tulisi olla korkea, ja tämän tulisi näkyä heidän huomioonottamisella, positiivisuudella sekä asioiden järjestymisellä asiakkaan haluamalla tavalla. (NextNews 11/2005; Jung 2007)

Next-ketjun (Jung 2007) tarkoituksena virkistävän poikkeuksen myötä on toimia niin, ettei asiakas oikeastaan koskaan tiedä mitä odottaa. Asiakasta pidetään positiivisessa mielessä jatkuvasti pienessä jännityksessä. Next Hotels & Restaurants–ketjun hallituksen puheenjohtajalle, Positiivareiden valitsemalle vuoden 2006 positiivisimmalle pomolle Markku Savijärvelle, virkistävä poikkeus on yksinkertaisimmillaan asiakkaan ilahduttamista (Virkistävän poikkeavia ihmisiä 2007).

Virkistävässä poikkeavuudessa on perusajatukseltaan kyse ihmisistä, jotka palvelevat ihmisiä. Niinpä jokaisen työntekijän ja etenkin yrityksen johdon oman persoonallisuuden mukaan tuonti on virkistävän poikkeuksen toteutumisessa olennaista. Next-ketjun kaltaisessa pienessä ja yksityisessä yrityksessä itse persoonat ovat toiminta-ajatuksen mukaisten toimintatapojen toteutumisessa kaikki kaikessa. Työntekijän tulisi asettaa oma persoonansa peliin ja olla altis avoimelle vuorovaikutukselle asiakkaan kanssa. Storbackan ja Lehtisen mukaan (2002,155) asiakkuuksiin saadaan särmää vain asettamalla jokaisen työntekijän ja yrityksen oma persoona mukaan peliin. Tähän Next-ketjun uudella toiminta-ajatuksella pyritään - tuomaan tavallisiin ja arkisiin palvelutilanteisiin virkistävää poikkeusta luovuudella, yllätyksellisyydellä ja välittömyydellä. Jotta toiminta-ajatuksen mukainen palvelu näkyisi myös asiakkaalle asti, on henkilökunnassa saatava syttymään intohimo ja halu toimia hieman tavallisuudesta poikkeavasti.

Asiakkaan palvelukokemuksen parantamiseen on nyt virkistävän poikkeuksen myötä keskitytty aivan uudella tavalla. Toiminnan muutoksen myötä on hyvä selvittää onko toimintaa pystytty kehittämään niin, että asiakaskin aistii ja kokee saavansa toiminta-ajatuksen mukaista palvelua. Toiminta-ajatuksen mukainen palvelu lähtee asiakkaan kohtaamisesta. Jokainen asiakas tulee huomata heti ja häntä tulee tervehtiä ennen kuin asiakas itse ehtii tervehtiä. Henkilökunnan tulee

tervehtiä asiakasta heti, tapasi hänet sitten missä tahansa ja milloin tahansa. Asiakkaan tulee saada tuntee olevansa huomattu, tärkeä ja kiinnostava.

Yöpyvän asiakkaan sisään- ja uloskirjautumista ja siinä tapahtuvaa palvelua on pyritty kehittämään asiakasta paremmin huomioivaksi. Aikaisemmasta käytännöstä poiketen majoitusasiakkaille, joiden asiakastiedot ovat jo varausjärjestelmässä, täytetään majoituskortti valmiiksi allekirjoitusta varten. Asiakkaan sisäänkirjautuessa hänelle kerrotaan hotellin palveluista, palveluiden ajankohdista sekä kaupungissa olevista tapahtumista. Omassa tärkeässä asemassa ovat nimi- sekä syntymäpäiväsankarit, joita vastaanotossa pyritään muistamaan aina. Kaikessa toiminnassa pyritään hyödyntämään kaikki asiakastieto, joka henkilökunnalla on, ja palveluita pyritään räätälöimään aina kunkin asiakkaan mukaan. Osassa ketjun hotelleita on toiminta-ajatusta viety niin pitkälle, että hotellissa on erilaisia teemahuoneita. Linneassa Riihimäellä pääsee yöpymään esimerkiksi telttaretkihenkeen kahvipannuineen ja nuotioineen sisustetussa huoneessa, Lahdessa Salpauksessa teemahuoneena on esimerkiksi Love-huone, jossa huone on sisustettu romanttisesti ja yllätyksellisillä tuotteilla (liite 1, kuva1). Huoneessa asiakasta odottaa lämmin sauna, kynttilänvalo, romanttiset koristeet, kuohuviini sekä pienet suolaiset ja makeat suupalat. Muita huoneessa olevia tuotteita asiakkaat voivat hyödyntää oman mielikuvituksensa mukaan.

Ravintolassa virkistävää poikkeusta luo esimerkiksi kokin saapuminen saliin, tarjoillen itse valmistamansa aterian sekä samalla kertoen mahdollisesti jonkun annokseen liittyvän tarinan. Elämyksiä pyritään antamaan ravintolassa myös erilaisilla teemaillallisilla, esimerkiksi normaalia ruokailun kulkua päinvastaisessa järjestyksessä tapahtuvalla kolmen ruokalajin illallisella, jossa illallinen alkaa kahvi avecilla pöydän alla. Omanlaistaan virkistävää poikkeusta perinteisiin yritysten pikkujouluihin tuovat erilaiset teemapikkujoulut. Lahdessa tänä vuonna pikkujouluja juhlietaan juhannusjuhla teemalla.

Kokousasiakkaita yllätetään esimerkiksi kokoustilassa soivalla musiikilla, pöydillä olevilla yllätyksillä, kuten karamelliasteilla ja tikkareilla sekä aamun ajatuksella. Positiivisia yllätyksiä tuotetaan useamman päivän kokouksissa muun muassa

siten, että seuraavana aamuna jokaisen paikalla on jääkylmä virvoitusjuoma ja pastilleja. Kokoustarjoiluja on myös lähdetty kehittämään jokaisessa yksikössä. Lahdessa Next Hotel Salpauksen kokouslounaisiin ja iltapäiväkahvitarjoiluihin on panostettu. Myyntisihteeri Marika Haukkajärven (2007) mukaan muutokset ovat olleet onnistuneita ja kovasti kehuja. Kokouslounaassa on panostettu salaattipöytään ja lämpimiä ruokavaihtoehtoja on tarjolla useampia. Esillepanoon on pyritty panostamaan visuaalisesti huomioiden niin vuodenajat kuin ajankohtaiset herkutkin. Kokoustarjoiluihin liittyvä iltapäiväkahvi on kokenut suurimman muutoksen kehitysprosessin myötä. Aikaisemmin iltapäiväkahvi oli hyvin perinteinen kahvi, tee ja esimerkiksi viineri, mutta nyt virkistävän poikkeavassa kokouksessa iltapäiväkahvipöytä notkuu herkkuja. Pöytään laitetaan esille aina vähintään kahta erilaista kakkua tai torttua ja sen lisäksi tarjolla on hedelmiä, karamelleja tai konvehteja sekä mahdollisesti myös muita makeita herkkuja, kuten tuoreita korvapuusteja. Kokoustarjoilujen lisäksi yksiköissä erilaiset kokouksiin liittyvät oheistuotteet kokivat samalla selkeän muodonmuutoksen.

Myös asiakaslahjoissa uusi toiminta-ajatus pyritään tuomaan esiin. Aikaisemmat perinteiset asiakaslahjat, kuten viinipullo, on nyt pyritty korvaamaan omilla tuotteilla, joihin on käytetty sekä ajatusta että omaa aikaa. Next Hotel Salpauksessa tämä tarkoittaa esimerkiksi kausittaisia asiakaslahjoja syksyn mustaherukkahillosta kevään loskakelien autonpesuun. Kaikissa näissä konkreettisissa asioissa olennaista on, että asiakkaalle pyritään tarjoamaan elämyksiä ja yllätyksellisiä palvelukokemuksia.

Nämä edellä mainitut asiat ovat esimerkkejä siitä, kuinka virkistävä poikkeus näkyy asiakkaille. Pohjimmiltaan kyse on asiakkaan henkilökohtaisesta huomioinnista, joka palvelun laadussa on ensisijainen asia. Asiakkaalle on tärkeää osoittaa, että yritys tietää kuka hän on, miksi hän oli yrityksen vieraana ja mitä hänelle on asiakkaana tapahtunut. Yrityksen tavoitteena on, että asiakkaat jälkeenpäin puhuvat virkistävästä poikkeuksesta ja kertovat asiakaskokemuksiaan myös eteenpäin.

Koska virkistävä poikkeus on ennen kaikkea tunnelma ja tunnetila, on perin vaikeaa nimetä vain muutamia seikkoja, joista se koostuu. Paljon on kiinni myös asiakkaan omasta asenteesta, kokemuksista ja sen hetkisestä tunnetilasta, jotta hotellissa tai ravintolassa asiakkaalle pystytään tarjoamaan odotukset ylittävä palvelukokemus. Normeista ja tavanomaisuudesta poikkeaminen on ketjun toiminnan lähtökohtana ja niin toimimalla pyritään asiakas yllättämään. Next-ketjussa asiakaskohtaamiset ja toimintamuodot eri palvelutilanteissa ovat vakioimattomia. Jokaisessa yksikössä toiminta-ajatus luo raamit toiminnalle. Toteutustavat ovat omanlaiset, mutta tavoite on kaikilla sama – tuottaa asiakkaalle mielihyvää. Toiminta-ajatuksen tavoitteet voidaan saavuttaa vain rikkomalla totuttuja kaavoja. Muutoksia niin palvelussa kuin liiketoiminnassakaan on turha odottaa tekemällä asiat niin kuin ne on aina tähänkin asti tehty. Tärkeää on siis estää uusien ja intuition kautta syntyneiden ajatusten kritisointi. Omien ideoiden tuominen julki on sallittua kaikille. Yrityksen toiminnan kannalta ja virkistävän poikkeavien asiakaskokemusten synnyssä pieni hulluus on ehdotonta (Jung, 2007).

4 UUDEN TOIMINTA-AJATUKSEN TOTEUTUMINEN NEXT HOTEL SALPAUKSESSA

4.1 Haastattelututkimuksen suunnittelu ja toteutus

Tutkimushaastattelujen teon suunnittelua ja haastattelukysymyksiä sekä tutkimusmenetelmää pohdin tässä opinnäytetyössä tarkkaan ja parasta mahdollista tapaa mietin kauan. Tutkimusongelman selvittämiseksi pidin ensisijaisen tärkeänä, että haastattelin itse asiakkaita. Mielestäni oleellista oli saada asiakkailta selville tunne- ja ajatusmaailmaan liittyviä tekijöitä sekä nähdä samalla myös heidän reaktionsa vastatessaan. Tämä ratkaisu rajasi kvantitatiivisten tutkimusmenetelmien käytön tämän työn ulkopuolelle. Valitsin tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen menetelmän ja niistä vielä haastattelun oletetun kulun mukaisesti puolistrukturoidun haastattelutavan eli teemahaastattelun. Tutkimusmenetelmän perusteita käsittelin tässä työssä kappaleessa 1.2.

Seuraavaksi oli mielestäni tärkeää pohtia milloin ja millä tavalla haastattelut toteutettaisiin. Asiakashaastattelujen tulisi pohjautua asiakkaan kokemuksiin ja tällöin mielestäni haastatteluja olisi turha yksittäisten yöpyvien asiakkaiden kohdalla tehdä illalla, heidän vasta saavuttuaan hotelliin. Heillä ei tällöin mielestäni voisi millään olla vastauksia kaikkiin kysytyihin kysymyksiin. Tämän seikan myötä ratkaisuni oli haastatella asiakkaita aamulla ennen heidän uloskirjautumistaan. Näin jokainen haastateltu asiakas oli siinä mielessä samanarvoinen, että he kaikki ovat kokeneet saman tilanteen, eli yöpyneet hotellissa ja käyttäneet sen tarjoamia palveluja.

Kokousasiakkaiden kohdalla tilanne olisi ollut eri, mutta haastatteluissa päädyin haastattelemaan ainoastaan yöpyviä kokousasiakkaita, sillä silloin heillä olisi mielestäni kokonaisvaltaisempi käsitys saamastaan palvelusta. Mielestäni näin toimiessa haastatteluista saadut vastaukset ovat keskenään verrattavissa ja niiden pohjalta voidaan tehdä yleistyksiä ja analysoida asiakkaiden kokemuksia.

Muutoin haastateltaviin pyrin tietoisesti valitsemaan sekä yksittäisiä ainoastaan yöpymään tulevia asiakkaita kuin myös kokousta pitäviä asiakkaita. Haastateltavaksi pyrin ottamaan tasaisesti sekä miehiä että naisia. Haastattelujen toteutusviikkona havaintoon perustuen suurin osa asiakkaista oli miehiä ja näin myös haastatelluista henkilöistä seitsemän oli miehiä. Kaiken kaikkiaan haastateltuja asiakkaita oli 10 henkilöä.

Haastattelut toteutettiin viikolla 43, 22.–26.10.2007 aamiaisen jälkeen toimeksiantajayrityksessä Next Hotel Salpauksessa. Vaikka käsittelen opinnäytetyössä koko ketjun toiminta-ajatuksen muutosta, niin haastattelut toteutettiin ainoastaan Next Hotel Salpauksessa. Tämä siksi, että työ on saatu toimeksiantona tämän hotellin hotellinjohtajalta, joka halusi ensisijaisesti selvittää toiminta-ajatuksen toteutumista omassa yksikössään. Toiminta-ajatuksen asettamat raamit ja suunta ovat kaikille samat, toteutuminen on kuitenkin yksikkökohtaista. Näin rajattuna työstä on mielestäni suurin hyöty kaikille, toimeksiantajalle ajatellen haastatteluiden tuloksia sekä minulle ajatellen toiminta-ajatuksen ymmärtämistä. Jos haastatteluja olisi tehty kaikissa toimipaikoissa, niitä

olisi tarvinnut tehdä todella paljon, jotta jokaisesta paikasta saisi todellisen käsityksen. Vain muutamilla haastatteluilla jokaisesta paikasta analysointi olisi mielestäni jäänyt hyvin pinnalliseksi. Näin toimimalla ja rajaamalla työtä yhdestä paikasta saatu tieto oli hyödyllisempää.

Asiakkailta tiedusteltiin halukkuutta osallistua haastatteluihin aamiaisen jälkeen ravintolan aulassa ennen kysymysten esittämistä. Kuten oletettavissa oli, moni oli aamuisin kiireinen päivän työtehtäviin, kokoukseen tai matkan jatkamiseen. Se, että asiakkailla hyvin todennäköisesti on kiire johonkin aamulla, oli toteutuksen kannalta haastavinta. Kuitenkin mielestäni asiakkaiden oli kokonaiskäsityksen kannalta hyvin olennaista olla asiakkaana pidempään, vaikka kiireestä johtuen toiset haastattelut jäivät lyhyiksi.

Haastatteluiden teemat olivat kaikille haastateltaville samat. Haastattelutilanteessa vaihdoin muutamien kohdalla apukysymysten järjestystä saatujen vastausten perusteella. Haastattelukysymyksiä tein aluksi paljon, joista valitsin sen jälkeen olennaisimmat testattuani niitä työn ulkopuolisilla henkilöillä, jotka tiesin hotellissa olleen asiakkaina. Loppujen lopuksi teemoja oli kolme ja apukysymyksiä 14. Niiden lisäksi haastatteluun kuului seitsemän taustatietoa, kuten nimeä, ikää ja asiakkuutta, koskevaa kysymystä. Haastattelukysymyksistä pyrin tekemään helposti ymmärrettäviä ja ytimekkäitä, joihin olisi ennakoidusta kiireestä huolimatta asiakkaalle helppo vastata. Asiakkaiden reaktioilla kysymyksiin oli mielestäni vastausten lisäksi myös tärkeä osuus haastatteluissa. Haastatteluiden teemat ja apukysymykset ovat liitteenä (Liite 2).

Haastatteluiden aluksi kysyin halukkuutta osallistua haastatteluun, esittelin itseni ja kerroin kyseessä olevan Lahden ammattikorkeakoulun matkailun laitoksen restonomiopinnot päättävä opinnäytetyö. Haastateltavalle kerroin myös kysymysten määrän ja haastatteluun maksimissaan kuluvan ajan sekä myös, että haastatteluun osallistuvien kesken arvotaan yksi kahden hengen hotelliyö Next Hotel Salpauksessa.

Haastattelut kestivät 10 - 15 minuuttia ja litteroitua tekstiä sain kaiken kaikkiaan 33 sivua. Seuraavassa luvussa puran saamiani vastauksia ja pohdin toiminta-ajatuksen toteutumista haastattelujen perusteella.

4.2 Haastatteluiden tuloksia

Haastattelukysymyksiä oli 21. Taustatietoja koskevissa kysymyksissä kysyttiin nimen ja iän lisäksi sitä, oliko asiakas valinnut itse hotellin vai onko varaus hotelliin tehty yrityssopimuksen ehtojen tai majoitustarjouksen pohjalta. Asiakkailta myöskin kysyttiin, ovatko he aikaisemmin olleet hotellissa asiakkaana ja kuinka usein. Samoin kysyttiin mitä palveluja he hotellissa käyttivät, eli ovatko he ainoastaan yöpymässä vai pitävätkö hotellilla kokousta. Viimeiseksi asiakkailta tiedusteltiin myös, ovatko he käyneet muissa Next–ketjun paikoissa.

Haastateltavat olivat iältään 30–69-vuotiaita. Haastattelupäivinä omien havaintojeni perusteella haastateltavien keskiarvollinen ikä vastasi todellista tilannetta. Haastatelluista seitsemän oli miehiä ja kolme naista.

Haastatelluista kaksi olivat valinneet hotellin itse ja tehneet varauksen. Haastatelluista kuuden varaukset on tehty työnantajan ja hotellin välisen yrityssopimuksen pohjalta ja kaksi olivat hotellissa asiakkaina oman edustamansa liiton ja hotellin majoitustarjouksen ja – sopimuksen perusteella.

Opinnäytetyöhön haastatelluista henkilöistä puolet yöpyi hotellissa eivätkä he käyttäneet muita hotellin palveluja, kuten ravintola- tai kokouspalveluja. Kaksi haastateltua sekä yöpyivät että käyttivät aamiaisen lisäksi muitakin ravintolapalveluja. Haastatelluista henkilöistä loput kolme yöpyivät hotellissa ja pitivät hotellilla myös kokousta. Kokouspakettiin kuuluu olennaisena osana myös ravintolapalvelut. Nämä kolme kokousta pitänyttä asiakasta ovat useamminkin pitäneet kokousta hotellilla, joten heillä on kokonaismääräänsä nähden hyvin paljon tietoa hotellin tarjoamista kokouspalveluista.

Haastatelluista kuusi asiakasta oli käyttänyt hotellia myös aikaisemmin. Heistä puolet oli käynyt hotellissa aikaisemmin yhden kerran kauan aikaa sitten. Toiset kolme olivat käyttäneet hotellin palveluja aikaisemmin viisi kertaa tai useammin viimeisen vuoden sisällä. Useasti hotellia käyttäneiden joukossa oli myös henkilö, joka yöpyy hotellilla käytännössä katsoen koko vuoden viikonloppuja ja pyhiä lukuun ottamatta. Haastateltavista kuitenkin neljä henkilöä oli hotellin asiakkaana ensimmäistä kertaa, ja heidän näkemyksensä hotellin yleisestä tunnelmasta olivat hyvin tärkeitä, sillä aikaisempaa pohjaa tai tuttuuden tunnetta ei tällöin ollut.

Haastatelluista henkilöistä kuusi asiakasta eivät olleet käyneet muissa Next Hotels & Restaurants–ketjun hotelleissa, ravintoloissa ja kartanoissa, joten koko ketjua koskevia yleistyksiä ei tämän haastattelututkimuksen pohjalta voida tehdä.

Mielikuva hotellista & tunnelma hotellissa: Millainen mielikuva teillä on Next Hotel Salpauksesta?

Ensimmäisenä varsinaisena tutkimuskysymyksenä oli, millainen mielikuva haastateltavilla on Next Hotel Salpauksesta. Haastateltavien vastaukset, muutamaa asiakasta lukuun ottamatta, liittyivät asiakkailta olleisiin ennakkokäsityksiin ja siihen, ovatko ne jollain tapaa muuttuneet asiakaskokemuksen myötä. Hotellia aikaisemmin käyttäneillä oli jo oma vahva mielikuvansa, joka oli lainaten erästä luennoitsijaa ”todella hyvä”. Nämä aikaisemmin hotellissa käyneet henkilöt myös painottivat hotellin sijaintia. Hotellia ensi kertaa käyttäneillä ei varsinaista mielikuvaa ollut eikä oikeastaan ennakkokäsityksiäkään, mutta kukaan ei sanonut olevansa millään tavalla pettynyt. Huomioitavaa vastauksissa oli mielestäni myös se, että erään asiakkaan mielikuva Salpauksesta pohjautui kokemukseen muista Next–ketjun hotelleista, joissa hän oli käynyt, vaikka Salpauksessa hän oli nyt ensimmäistä kertaa. Yhden haastateltavan mielikuvaan vanhan Scandic-hotelliketjun leima on tiukasti juurtunut ja hänen mukaansa hotelli vastaa edelleen mielikuvaa ketjuun kuuluvana hotellina, tosin ehkä heikompana kuin ajatteli. Next Hotel Salpauksella oli aikaisemmin markkinointisopimus hotelliketju Scandicin kanssa, mutta yhteistyö on loppunut jo vuoden 2003 lopussa. Kaiken kaikkiaan aikaisemmin hotellissa tai ketjussa olleilla oli hyvin positiivinen mielikuva

hotellista. Ensimmäistä kertaa hotellissa vierailleilla, joiden majoitusvaraus oli tehty yrityssopimuksen tai muun sopimuksen pohjalta, ei ennakkokäsityksiä tai selvää mielikuvaa hotellista ollut.

Mielikuva hotellista & tunnelma hotellissa: Kuvailisitteko hotellia muutamalla sanalla?

Toisena kysymyksenä asiakkaita pyydettiin kuvailemaan hotellia muutamalla sanalla. Puolet kaikista haastateltavista nosti ensimmäiseksi esiin hotellin tämän hetkisen kunnon. Haastateltavat kuvailivat hotellia esimerkiksi ”nukkavieruksi”, ”vanhaksi” ja ”remonttia kaipaavaksi”. Kuitenkin valtaosa vastaajista piti hotellia siistinä ja viihtyisänä vaikkakin pienehkönä. Kolmen asiakkaan mielestä siitäkin huolimatta, että hotelli on hieman kunnostamisen tarpeessa, palvelu kuitenkin oli erityisen hyvää. Hotellin ilmastoinnista ja huoneiden koostakin asiakkaat mainitsivat, mutta he sanoivat myös, että kaikkeen tottuu. Ensivaikutelmana tunkkainen tai pieni huone kuitenkin jäivät haastateltaville mieleen, vaikka palvelukokemuksesta muuten oli jäänyt positiivinen kuva.

Mielikuva hotellista & tunnelma hotellissa: Millainen tunnelma Next Hotel Salpauksessa mielestänne on?

Kolmantena asiakkailta kysyttiin, millainen tunnelma heidän mielestään hotellissa on. Hotellin tunnelmaa pidettiin kodikkaana, mukavana, mutkattomana sekä rauhallisena, kiireettömänä ja hiljaisena. Eräs haastatelluista piti hotellin tunnelmasta, koska hänen mielestään hotellissa saa olla oma itsensä juuri sellaisena kun on, mutta tarkemmin kysyttynä hän ei osannut eritellä mikä tunnelmassa hänelle tuon tunteen tekee. Toista asiakasta oli lämmittänyt saapuessaan saamansa iltapäivälehti. Kokonaisuudessaan tunnelmaa hotellissa pidettiin hyvänä ja miellyttävänä.

Kokemus saadusta palvelusta: Millaiseksi koette palvelun hotellissa? Mitkä tekijät mielestänne kokemukseenne eniten vaikuttavat?

Tunnelman jälkeen asiakkailta kysyttiin palvelusta ja siitä, millaiseksi he sen kokevat. Yleisesti ottaen palvelua pidettiin hyvänä ja riittävänä eikä moittimisen sijaa asiakkaille jäänyt. Tässä kysymyksessä kuitenkin ainoastaan yöpyvien ja kokousta pitävien asiakkaiden välillä oli havaittavissa pientä eroa. Kaikki kokousta talossa pitävät asiakkaat kehuivat palvelua todella hyväksi, kohteliaaksi ja mutkattomaksi. Eriteltäessä seuraavassa kysymyksessä tekijöitä, jotka palvelukokemukseen vaikuttivat, nämä kokousasiakkaat arvostivat kovasti henkilökunnan joustavuutta ja erikoishuomiointia, esimerkiksi tavallisen kahden hengen huoneen vaihtoa sviitiksi. Toinen kokousasiakas nosti esiin myös kokoustarjoilut, kuten kahvipöydän ja lounaan, jotka ovat hänen mielestään loistavat.

Yksittäiset ja ainoastaan yöpymässä olevat asiakkaat eivät yhtä ylistyssanaisia olleet, mutta eivät missään nimessä pettyneitäkään. Palvelua pidettiin ihan hyvänä ja riittävän hyvänä. Sitä ei pidetty ylivoimaisena muihin verrattuna eikä erityisen mieleenpainuvana, mutta ihan hyvänä. He korostivat vastaanoton henkilökunnan palveluasennetta, ystävällisyyttä ja huomioinnin tärkeyttä, jotta palvelun kokee hyväksi. Myös aamiaista sekä aamiaishuoneen siisteyttä keuhuttiin. Toisaalta paljon hotelleissa yöpyvän mieshenkilön mielestä vastaanotossa asiointi on kuin McDonald'sin tiskillä käynti. Kaikki hymyilevät käskystä, ovat mukavia ja asiat hoituu, mutta toisaalta mieleen ei jää ketään eikä mitään.

Kokemus saadusta palvelusta: Kuvailisitteko henkilökuntaa kolmella sanalla?

Henkilökuntaa haastateltavat kuvailivat sanoilla ystävällisiä, avuliaita ja palvelualttiita. Näitä pidettiin hyvin tärkeinä tekijöinä, jotka vaikuttavat palvelun hyvyyteen ja laatuun. Myös aikaisemmissa vastauksissa henkilökunnan joustavuus, kohteliaisuus ja asiallisuus oli huomioitu. Vanhempi herrasmies totesi

naurahtaan, että hänen ikäisellään miehellä on hotellissa hyvät oltavat, onhan ympärillä toinen toistaan ihastuttavampia nuoria naisia.

Virkistävä poikkeus käytännössä: Onko teitä yllättänyt joku asia vieraillessasi Next Hotel Salpauksessa?

Tämän jälkeen asiakkailta kysyttiin, onko heidän vierailunsa aikana tapahtunut jotain mikä heidät olisi yllättänyt. Useimmat vastasivat suoraan, että ei, mutta muutamia asioita asiakkaille oli kuitenkin jäänyt mieleen. 55-vuotias nainen ei saapuessaan huoneeseen saanut televisiota toimimaan ja mainitsi tästä vastaanottovirkailijalle, joka vaihtoi naisen huonetta. Huoneeseen saavuttuaan nainen koki, että huoneessa haisi vahvasti tupakka siitäkin huolimatta, että huoneen olisi pitänyt olla savuton. Nainen vaihtoi tämän vuoksi takaisin alkuperäiseen huoneeseen, jossa televisio sitten jo toimikin. Tällaiset yllätykset eivät kuitenkaan ole niitä positiivisia yllätyksiä, joista asiakkaalle jää hyvä mieli, päinvastoin. Myös se, että hotelli oli muutamana haastattelupäivänä täysi, yllätti erään miespuolisen haastateltavan. Tosin hotellin kannalta on ainoastaan positiivinen asia, jos hotellin huoneet ovat varattuja. Kokousasiakkaat eivät olleet yksittäisiä yöpyjiä yllättyneempiä. Aikaisemminkin mainittua luennoitsijaa miellytti tässä kohtaa tosin sviitin saanti, mikä antoi paljon positiivisia elämyksiä.

Virkistävä poikkeus käytännössä: Oletteko vierailunne aikana kokenut, että olette tärkeä asiakas?

Haastattelussa asiakkailta myös kysyttiin ovatko he tunteneet olevansa tärkeitä asiakkaita vierailunsa aikana. Toiset asiakkaat hämmentyivät hieman kysymyksestä eivätkä oikein ymmärtäneet, millä tavalla tärkeys ajatellaan. Toisten asiakkaiden kohdalla jatkoin kysymystä kysymällä, onko heitä mielestään huomioitu tarpeeksi asiakkaana. Haastatellut jakautuivat jälleen selvästi kahteen ryhmään, kokousasiakkaisiin ja yksittäisiin pelkästään yöpyviin asiakkaisiin. Kokousasiakkaat, haastatelluista kolme henkilöä, kokivat, että heitä huomioidaan ja he ovat tärkeitä. Yksittäiset asiakkaat, loput seitsemän haastateltua, eivät mielestään oikeastaan kokeneet olevansa tärkeitä, mutta toisaalta osa ei sitä

kaivannutkaan. Toisaalta yksittäisen yöpyvän asiakkaan kohdalla ei välttämättä kohtaamisia henkilökunnan kanssa tulekaan niin usein kuin kokousasiakkaalla, varsinkaan yhtä paljon kuin kokousvetäjällä tai luennoitsijalla. Toisaalta taas vastauksissa kokousasiakkaat ovat olleet niin paljon tyytyväisempiä samaansa palveluun, että voi toki olla, ettei yksittäisiin yöpyviin asiakkaisiin niin paljoa ainakaan arkipäivinä kiinnitetä huomiota.

Virkistävä poikkeus käytännössä: Oletteko kuullut tai nähnyt Next Hotel Salpauksen (tai muiden Next -ketjun hotellien) yhteydessä mainittavan sanat virkistävä poikkeus? Missä?

Haastatelluista asiakkaista kuusi henkilöä oli aikaisemmin kuullut tai nähnyt Salpauksen, tai muiden ketjun toimipaikkojen yhteydessä mainittavan sanat virkistävä poikkeus. Yksi heistä oli kuullut asiasta muilta asiakkailta, yksi huomasi sanat kokouslehtiön kannesta ja loput olivat lukeneet sanat huoneessa olevista esitteistä. Huoneessa olevia esitteitä eräs miespuolinen asiakas piti muutenkin poikkeavina ja kiinnostavina. Neljä haastatelluista asiakkaista taas ei ollut nähnyt eikä kuullut asiasta mainittavan missään. He oikeastaan ihmettelivät, että olisiko heidän pitänyt nuo sanat kuulla tai nähdä jossain.

Virkistävä poikkeus käytännössä: Millaisia ajatuksia ja tunteita sanat virkistävä poikkeus teissä herättää?

Asiakkailta kysyttiin seuraavaksi mitä ajatuksia tai tunteita sanat ”virkistävä poikkeus” heissä herättävät. Monet asiakkaista odottivat sanojen myötä tapahtuvan jotain erikoista, odottamatonta ja yllätyksellistä. Jos hotellin toiminta-ajatuksena on olla virkistävä poikkeus, niin tähän opinnäytetyöhön haastatellut asiakkaat odottivat myös jotain yksilöllistä, jota asiakas ei itse osaisi odottaa, ja erikoista verrattuna muihin hotelleihin. Asiakkaille heräsi positiivisia ajatuksia ja sanat herättivät asiakkaissa myös mielenkiintoa. Aikaisemminkin mainittu kokousluennoitsija osoitti ympärilleen valmisteltuun kokoustilaan ja sanoi, että ”Katso nyt, osaisitko odottaa näkeväsi Puuha-Pete askeja jossain muualla?” Hän oli selvästi tyytyväinen kokoustilassa oleviin pieniin yllätyksiin.

Virkistävä poikkeus käytännössä: Mitä se mielestänne hotellissa voisi tarkoittaa?

Kysyttäessä mitä virkistävä poikkeus voisi hotellissa konkreettisina asioina olla, haastateltavat ensisijaisesti kaipasivat jotain yllätystä. Yksittäiset yöpyvät asiakkaat kaipasivat huoneeseen lisää henkilökohtaista huomiointia, kuten päivän lehtiä, kivennäisvesipulloa, hedelmiä tai esimerkiksi tuoreita kukkia odottamaan saapuvaa asiakasta. Eräs asiakas nosti aamiaisen esiin ja esitti sen muuttamista erilaiseksi kuin muualla, sillä monikaan pelkästään yöpyvä asiakas ei välttämättä muita palveluja käytä ja siinä olisi tilaisuus erottua muista hotelleista. Eräs omalla autolla kulkeva asiakas mainitsi ennen kaikkea parkkitilat. Hän totesi, että tänä päivänä kaikkialla parkkitilat ovat huonot, ahtaat ja vaikeakulkuiset, joten siinäkin olisi kehittämisen ja erottautumisen paikka. Eräälle asiakkaalle se tarkoitti esimerkiksi ainoastaan sitä, että saa levätä rauhassa ja kerätä voimia seuraavaan päivään raskaan matkan jälkeen. Toinen taas kaipasi sekä hyvää kuntosalia siinä missä seuraava ajatteli, että virkistävä poikkeus voisi olla esimerkiksi hierontapalvelua. Se asiakkaan mielestä virkistäisi kummasti työpäivän jälkeen. Eräs mies haastatelluista kaipasi hieman eroavaisuuksia huoneisiin, vaikka kaikki tietenkin on standardisoitu, mutta sisustuksessa voisi olla jotain poikkeavaa. Kaiken kaikkiaan asiakkaat kaipasivat selkeästi henkilökohtaista huomiointia huoneissa tai toimintaympäristössä. Tässäkin kysymyksessä kokous- ja yksittäiset yöpyvät asiakkaat jakaantuivat. Yksittäisten yöpyvien asiakkaiden kaivatessa lisähuomiointia kokousasiakkaat tuntuivat olevan tyytyväisiä tähän nykyiseen virkistävän poikkeavaan tilanteeseen. Heille kokoustiljan tarjoilut, karamellit sekä muut kokouspalvelut olivat tarpeeksi poikkeavia. He olivat tyytyväisiä oloonsa ja saamaansa palveluun. Yksi näistä kokousasiakkaista kuvaili hotellia virkistävän poikkeavaksi juuri siksi, että hotelli on pieni eikä kuulu mihinkään suureen ketjuun. Hän piti hotellin joustavuutta poikkeavana ja piti suurena syynä siihen, miksi hänen mielestään hotelli on ja toimii toiminta-ajatuksensa mukaisesti, hotellin perhehotellityylistä suhtautumista asiakkaiden pyyntöihin ja tarpeisiin. Hän ei monen vierailukertansa aikana vielääkään ollut törmännyt asiaan, joka ei olisi hoitunut.

Virkistävä poikkeus käytännössä: Jos mietitte käsitystänne sanoista virkistävä poikkeus niin koetteko palvelun, henkilökunnan ja hotellin tunnelman vastaavan omaa käsitystänne?

Pääsääntöisesti asiakkaat pitivät palvelua hyvänä ja henkilökuntaa asiansa osaavana. Kuitenkin kysyttäessä vastaako heidän mielestään hotellissa palvelu, tunnelma tai henkilökunta heidän käsitystään virkistävästä poikkeuksesta, moni hieman epäili eikä suoralta kädeltä vastannut kysymykseen, vaan pyrki tuomaan esiin positiivisimman mieleen painuneen asian hotellista. Neljä haastatelluista asiakkaista ei kokenut hotellin vastaavan käsitystään. Kokousasiakkaat, eli haastatelluista kolme asiakasta sanoivat heti hotellin vastaavan omaa käsitystään ja loput pienen epäröinnin jälkeen sanoivat palvelun kaikesta huolimatta olevan hyvää. Etenkin vastaanoton palvelualltiuden vaikutus tähän lopulliseen käsitykseen oli suuri ja sai useasti näiden hieman epäröivien asiakkaiden kääntymään positiivisen käsityksen puolelle.

Virkistävä poikkeus käytännössä: Aiotteko vieraila uudestaan Next Hotel Salpauksessa?

Viimeiseksi asiakkailta kysyttiin aikovatko he palata hotellin asiakkaaksi myös uudelleen. Kaikki haastateltavat sanoivat palaavansa myös uudelleen. Kokousasiakkaat vastasivat reippaammin, että ehdottomasti. Muut asiakkaat sanoivat palaavansa, jos työn merkeissä kaupunkiin tulevat ja joutuvat jossain yöpymään. Eräs haastateltavista kertoi kokeilleensa myös muut yksityiset hotellit Lahdessa ja kertoi Next Hotel Salpauksen olevan niistä hotelleista sellainen, johon palaisi uudelleen.

4.3 Toiminta-ajatuksen toteutuminen Next Hotel Salpauksessa

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen toteuttamisen aikana uuden toiminta-ajatuksen mukaiset toimintatavat ovat olleet käytössä melkein kaksi vuotta. Uusia toimintatapoja on tullut muutoksen aikana koko ajan. Palveluasennekoulutusta on

jatkettu säännöllisesti näiden kahden vuoden aikana. Palveluasennekoulutuksessa henkilökunnan suhtautumista sekä toisiinsa että asiakkaisiin on pyritty muokkaamaan. Yrityksessä puhutaan asennekoulutuksessa virta- ja pato-hengestä. Virta-henkeä pyritään lisäämään, se tarkoittaa positiivista suhtautumista työympäristöön, asiakkaisiin ja työtovereihin. Pato-henkiset taas estävät positiivisten asioiden syntymistä ja etenemistä. Myös henkilökunnan käsitystä palvelemisesta yleensä pyritään muokkaamaan. Palveleminen, vaikka vaatiikin nöyryyttä, ei ole pohjimmiltaan alistumista jonkun tahtoon vaan hyvän mielen tuottamista asiakkaalle. Toiminta-ajatuksen mukaan hotellin tulisi olla tunnelmaltaan ja palvelultaan asiakkaalle positiivinen, moderni ja yllätyksellinen. Pieniä erikoisuuksia palvelussa, ja asiakaskohtaamisissa tulisi olla ja varsinkin kokousasiakkaat pyritään virkistävästi yllättämään.

Tässä opinnäytetyössä tehtyjen asiakashaastatteluiden mukaan hotellin asiakkaat ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä saamaansa palveluun ja hyvin todennäköisesti pysyvätkin hotellin asiakkaina, mutta ero kokous- ja yksittäisten majoitusasiakkaiden välillä on kuitenkin selvästi havaittavissa. Tässä tutkimuksessa yöpyvissä asiakkaissa on sekä itse hotellin valinnoita että yrityssovimuksen perusteella hotelliin saapuneita asiakkaita. Tämä pohdinta pohjautuukin näiden kahden ryhmän hieman erilaisiin näkökulmiin toiminta-ajatuksen mukaisen palvelun toteutumisesta.

Kokousasiakkaat olivat hotellissa kaikkeen tyytyväisiä. Heillä oli jo aikaisemmin hotellia tai sen sisarhotelleja käyttäneenä vahva käsitys hotellista ja palvelusta, jota odottavat saavansa aina uudelleen ja uudelleen. Mielikuvat olivat hyviä ja positiivisia. Hotellia pidetään tunnelmaltaan miellyttävänä ja palvelua erinomaisena. Eniten nämä kokousasiakkaat kiittelivät vastaanoton joustavuutta ja avuliaisuutta. Henkilökohtaisia yllätyksiä nämä asiakkaat olivat kokeneet saadessaan paremman huoneen ja saadessaan saapuessaan iltapäivälehdet. Kokoustarjoiluita, eli lounasta ja iltapäiväkahvia kiiteltiin erinomaisiksi, ja muutoinkin kokouspalveluja keuhuttiin ja kokoustiloja pidettiin asiallisina. Asiakkaan tarpeiden huomioiminen ja täyttäminen olivat näille haastatelluille asiakkaille tärkeitä asioita. Haastatteluun osallistuneet kokivat asioidensa

hoituneen, ja he kokivat olleensa hotellille tärkeitä asiakkaita. He olivat huomanneet tai kuulleet sanat virkistävä poikkeus aiemminkin esimerkiksi kokouslehtiössä ja myös muilta asiakkailta. He kokivat, että hotelli tunnelmaltaan, palvelultaan ja henkilökunnan osaltakin vastaa heidän omaa käsitystään virkistävästä poikkeuksesta. Heidän mieleensä ei tullut mitään, mikä lisäisi entisestään kokemustaan virkistävästä poikkeuksesta, vaan he olivat todella tyytyväisiä nykyisiin yllätyksiin ja tarjottuihin palveluihin. Eräs näistä kokousasiakkaista pitää hotellista ennen kaikkea siksi, että hotelli tuntuu perhehotellilta. Kaikki asiat järjestyvät, eikä turhiin byrokratian koukeroihin takerruta. Asiakasta pyritään palvelemaan heti, riippumatta siitä keneen asiakas ottaa yhteyttä. Voi toki olla, että nämä hotelleja usein käyttävät kokousasiakkaat tulevat henkilökunnalle kasvoiltaan pianikin tutuksi ja siten palvelu on entistä henkilökohtaisempaa, mutta sellaisessa tilanteessa hyötyvät molemmat osapuolet, sekä palvelun tarjoaja että käyttäjä. Tämän opinnäytetyön haastatteluiden perusteella Next Hotel Salpaus on hyvin onnistunut toteuttamaan toiminta-ajatustaan, eli virkistävää poikkeusta kokousasiakkaidensa kohdalla. Asiakkaat arvostavat kokoustilan panostusta, eli karamelleja, musiikkia, aamun ajatusta ja kokoustarjoiluja. Vaikka hekin mainitsivat hotellin alkavan olla remonttia vailla, hyvän palvelun myötä heikkoudet unohtuvat. Heidän kohdallaan toiminnallisen palvelun laatu on niin vahvasti positiivinen, että kokemus kokonaislaadusta jää hyväksi, vaikka tekninen laatu ei hotellin tilojen suhteen toiminnallista laatua vastaakaan.

Next Hotel Salpauksen johdolla on käsissään mielestäni positiivinen ongelma – kuinka säilyttää saavutetut kokousasiakkaat ja onnistua yllättämään heidät vielä uudelleen ja uudelleen. Pientä uudistumista tarvitaan aina, ja mielestäni nyt hotellin ei pitäisi jäädä paikoilleen, vaan sen pitäisi pyrkiä tekemään jatkuvia muutoksia, toteuttaa uusia ideoita, jotta asiakkaat yllättyisivät uudelleen. Jo saavutettujen asiakkuuksien kanssa uudistuminen on kuitenkin kaksisuuntaista ja henkilökohtaisempaa. Yhä uudelleen yllättäminen on mielestäni kuitenkin keino pitää asiakkuuksista kiinni. Haastatellut asiakkaat pitivät tälläkin kertaa saamastaan palvelusta, mutta heitä ei enää varsinaisesti mikään yllättänyt. Tuote on nyt hyvä, mutta mennäkseen eteenpäin on edelleen uudistuttava. Kenties

yhdessä asiakkaiden kanssa saataisiin suunniteltua entistä yksilöllisempiä kokouspaketteja, joihin voisi liittyä esimerkiksi kokousasiakkaiden huoneisiin asetetut yllätykset. Yllätys voisi olla satunnaisesti laitettu muutamalle kokousryhmäläiselle heidän huoneeseensa, esimerkiksi täysin erilaiset lakanat sänkyyn kuin muilla ja vaikka pieni muisto peiton alle. Tämä voisi olla esimerkiksi joku lelu, joka kuvaa Next-ketjun mainonnassa käytettyjä esineitä, kuten vaikka kultakalaa silakoiden joukossa. Hulluja ideoita, eivätkä välttämättä toteuttamiskelpoisiakaan, mutta yllättäviä ainakin, eikä niitä varmaankaan toteuteta muualla. Itse olen ymmärtänyt toiminta-ajatuksen idean olevan siinä, että hotelli haluaa olla täysin erilainen ja tehdä asioita poikkeuksellisesti.

Tällä hetkellä suunta on kuitenkin haastatteluiden perusteella hyvä, mutta jotta tilanne ei taantuisi, tulisi virkistävää poikkeusta ruokkia yhä vaan enemmän. Kuten tässä opinnäytetyössä esitellyssä Kotterin muutoksenhallinnan teoriassa todetaan, ilman jatkuvaa panostusta muutokset taantuvat, jos ne eivät ehdi juurtua syvälle yrityskulttuuriin. Nykyisen toiminta-ajatuksen mukaiset tavoitteet palvelulle ovat hyvin korkeat ja haasteelliset, mutta kokousasiakkaiden kohdalla tähän opinnäytetyöhön tehtyjen haastatteluiden perusteella niitä on päästy ainakin hyvin lähelle.

Yksittäisten yöpyjien vastaukset poikkesivat kokousasiakkaiden vastauksista tarkasti pohdittuna melko selkeästi. Heidänkin joukkonsa jakautui oikeastaan vielä kahdeksi eri ryhmäksi, yritysasiakkaisiin ja yksityisasiakkaisiin, jotka itse olivat hotellin valinneet. Itse hotellin valinneet kokivat kaikista vähiten hotellin olevan millään tapaa virkistävä poikkeus, vaikka palvelua pidettiin ihan hyvänä.

Ajatellessa palvelun toiminnallista ja teknistä laatua, yksittäisten asiakkaiden huomio kiinnittyi kokousasiakkaita selkeämmin tekniseen laatuun. Toisissa palvelun laatua käsittelevissä teoksissa sanotaan, että niiden tulisi olla tasapainossa, mutta Ylikosken mukaan (2000, 118) toiminnallinen laatu on asiakkaalle tekijöistä tärkeämpi hänen arvioidessaan palvelun kokonaislaatua. Yksittäisiä asiakkaita haastatellessa heidän huomionsa oli kiinnittynyt nukkavieruun ja vanhaan yleisilmeeseen. Huoneita ja tiloja pidetään kyllä siisteinä

ja asiallisina, mutta aikansa eläeinä. En usko, että tämä asiakkaiden käsitys tulee yllätyksenä toimeksiantajalle, taloudellisesti hotellin remontointi on kuitenkin niin suuri investointi, ettei sitä todennäköisesti ole koko hotellissa mahdollista toteuttaa ainakaan kerralla. Asiakkaiden huomio oli huoneiden ja yleisten tilojen kunnon lisäksi kiinnittynyt myös parkkitiloihin. Parkkialuetta pidettiin ahtaana, paikkoja ei ole tarpeeksi eivätkä parkkiruudut ole nykyisille autoille tarpeeksi isoja. Tätä ongelmaa pidettiin kaikkien hotellien yhteisenä eikä pelkästään Salpauksen ongelmana, mutta kehittämiskohteena asiakas halusi tuoda kokemansa ongelman esiin. Tunteen ahtaudesta saattoi toki aiheuttaa se, että hotelli oli asiakkaan haastattelupäivänä lähes täynnä. Siihen kuinka ahdasta tai tilavaa hotellissa tavallisesti on, ei tässä opinnäytetyössä saada vastausta.

Hotellista ei erityisiä mielikuvia yksittäisillä yöpyjillä ollut, mutta vanha markkinointiyhteistyö Scandicin kanssa kummittelee vieläkin yhden asiakkaan mielessä. Toisaalta se mielestäni oli todella hyvä mittari siihen, millaista palvelua asiakas odotti saavansa. Erottuakseen muista Salpauksen ja sen henkilökunnan tulisi siis kumota tällaiset asiakkaiden ennakkokäsitykset, koska siitähän tässä virkistävässä poikkeuksessa on juuri kyse – erottua tunnelmaltaan ja palvelultaan suurista ketjuhotelleista. Tässä tapauksessa asiakas ei niin kokenut. Asiakas piti vastaanoton palveluja niin paketoituina, että se on kuin hampurilaisravintolan tiskille kävelisi, eikä mieleen oikeastaan jää mitään. Kaikki tapahtuu kyllä niin kuin pitää, eikä moittimista ole, mutta elämyksiä siitä on vaikea hakea tai eroavaisuuksia muihin hotelleihin.

Pelkkien majoitusasiakkaiden haastatteluissa hotellin palvelua ja henkilökuntaa kuitenkin arvostettiin. Asiakkaat pitivät palvelua ihan hyvänä ja suurin syy tähän tunteeseen oli vastaanottohenkilökunnan palveluasenne. Heitä pidettiin ystävällisinä, avuliaina sekä asiallisina. Toiset heistä nostivat myös esiin henkilökunnan iloisuuden ja palveluasenteen, mikä viittaisi siihen, että toiminta-ajatuksen jalkauttamisessa ollaan onnistuttu. Toisaalta toinen asiakkaista sanoi pääsääntöisesti henkilökunnan olevan ystävällistä ja miellyttävää, muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Sitä millä tavalla nämä poikkeukset eroavat muista

tai onko hotellin henkilökunnassa kenties ollut vaihtuvuutta lähellä haastatteluajankohtaa, ei tässä opinnäytetyössä lähdetty selvittämään.

Vastaanoton panos palvelukokemuksessa olikin suorista asiakaskontakteista tärkein. Palvelu vastaanotossa ei missään nimessä haastateltavien mielestä ollut huonoa, päinvastoin heitä pidettiin ystävällisinä ja miellyttävinä, mutta mitään poikkeavaa tai erilaista eivät yksittäiset yöpyjät vierailunsa aikana kokeneet. Varsinkin heidän kohdalla, jotka eivät muita palveluja käytä, jää saapuminen ja lähteminen ainoiksi kosketuksiksi henkilökuntaan, ja se pitäisi mielestäni asettaa kehittämiskohteeksi. Näitä edellä mainittuja asiakaskohtaamisia on kuitenkin todella vaikeaa saada tuntumaan asiakkaalle poikkeaviksi, asiakas haluaa huoneen ja avaimet mahdollisimman nopeasti. Annettua palvelua saapuessa tai lähtiessä ei pystytä muuttamaan, tietyt asiat, kuten majoituskortin täyttäminen, avaintenluovutus ja maksaminen, ovat vakioita. Varsinaista tuotettua palvelua siis on hyvin vaikea lähteä muokkaamaan erilaiseksi kuin se nyt on ja toisaalta, onko se mielekästäkään, kun henkilökunnan ystävällisyyttä ja palveluallttiutta vastaanotossa arvostetaan. Jäljelle mielestäni jää enää toimintaympäristön muuttaminen tai henkilökunnan ulkoasun, eli työasun muokkaaminen. Tarvitseeko vastaanoton näyttää perinteiseltä vastaanotolta? Turvallisuuskysymykset täytyy tietenkin huomioida ja käytännöllisyys tietokoneineen ja säilytystiloineen tulee järjestää, mutta ympäristöä voisi muuttaa esimerkiksi valaistuksella aivan toisenlaiseksi tai vastaanottotiskin asiakkaalle näkyvän osan voisi muokata vaikka jollain kuvalla, joka kertoisi asiakkaan tulleen Next-ketjun virkistävän poikkeavaan hotelliin. Mainonnassa käytettyjä kultakaloja, kannelta, akustista kitaraa, pappatunturia tai tikkaria voisi mielestäni hyödyntää vastaanoton ympäristössä luomaan erilaista tunnelmaa.

Jos taas vastaanottotila halutaan jättää sellaiseksi kuin se on ja halutaan hakea yksittäisille asiakkaille kontaktipintaa virkistävään poikkeukseen jollain muulla tavalla, niin vaihtoehtoiksi jäävät huoneet ja aamiainen. Haastattelujen perusteella asiakkaat eivät virkistävää poikkeusta kokeneet tuntevansa huoneessa tai aamiaisella. Esitteet huoneissa kyllä huomattiin ja muutama asiakas totesi ne mielenkiintoisiksi ja poikkeaviksi, mutta ne jäävät erillisiksi varsinaisesta

asiakkaiden kokemasta palvelusta. Esitteet ovat mielestäni poikkeavia. Esimerkiksi huoneen oveen roikkumaan laitettavat ovilaput (liite 1, kuva 2) ilmoittavat asiakkaan kaipaavan piristystä tai huoneen olevan sekaisin, mutta haastatteluiden perusteella ne eivät riitä välittämään virkistävän poikkeavaa viestiä eivätkä tunnelmaa asiakkaalle. Haastattelussa asiakkaat itse ehdottivat huoneisiin huomionosoituksena ja yllätyksenä esimerkiksi kivennäis- tai lähdevesipulloa, hedelmiä, tuoreita kukkia, iltapäivälehteä tai jopa mahdollisuutta hierontapalvelun hotellissa. Kunnan kuntosalia hotelliin myös kaivattiin. Olisivatko nämäkään välttämättä aivan toiminta-ajatuksen mukaisia poikkeuksia, sitä en pysty päättämään. Jotain tavallisen asiakkaan yöpymiseen tulisi kehittää, jotta myös he kokisivat hotellissa palvelun ja oman käsityksen virkistävästä poikkeuksesta vastaavan toisiaan. Toisaalta esimerkiksi huoneisiin sijoitettavien esineiden tai muun rekvisiitan yhteydessä täytyy huomioda myös se, että irralliset tavarat huoneessa hyvin usein häviävät asiakkaiden mukaan. Jos jonkin esineen, kuten vaikka unilelun päätettäisiin olevan virkistävää poikkeusta, niin sen kustannukset tulisi laskea niin, että jokainen niistä voidaan antaa asiakkaalle. Toisaalta samoin on hedelmissä, vesipulloissa, lehdissä kuin kukissakin, eivät nekään ole kuin kertakäyttötavaraa. Pyyhkeissä ja vuodevaatteissa sekä muissa huoneen tekstiileissä mielestäni olisi mahdollisuus tuoda asiakkaalle hyvää mieltä ja yllättää tavallisuudesta poikkeavasti ilman, että kaikkia niiden tuomia kustannuksia tarvitsisi laskea huoneen hintaan lisäksi.

Yksittäiset asiakkaat eivät positiivisella tavalla yllättyneet, mutta toisaalta eivät myöskään pettyneet. Kaikki tapahtunut oli ennemminkin ”ihan hyvää” tai ”ihan miellyttävää”. Ketjun toiminta-ajatusta tutkiessani ja siihen tutustuessani uskon, että juuri tällainen väliinpuotoaminen on pahinta ja sitä kaikkein vähiten halutaan. Jos tarkoituksena on herättää tunteita ja tuloksena on ”ihan hyvä”, niin mielestäni toiminta-ajatuksen toteutuminen ei yksittäisten asiakkaiden kohdalla ole täysin onnistunut. Yksittäiselle majoitusasiakkaalle hotelli ei tällä hetkellä ole vielä kaikilta osin virkistävä poikkeus.

Mielestäni Next Hotel Salpaus on onnistunut osittain toiminta-ajatuksen toteuttamisessa täydellisesti, sillä niin vuolaasti kokousasiakkaat saamaansa

palvelua kiittelivät. Se miksi onnistuminen ei ole täydellistä, johtuu siitä ettei virkistävä poikkeus aivan tavoita kaikkia heidän asiakkaitaan. Palvelu on hyvää, mutta toisaalta huoneet eivät vastaa käsitystä raikkaasta ja modernista. Paljon on saavutettu, mutta yksittäiset pelkästään majoittuvat ja etenkin itse, ilman yrityssopimusta, varauksen tehneet asiakkaat tulisi saada huomaamaan virkistävän poikkeava palvelu.

5 YHTEENVETO

Käsittelin tässä työssä toiminta-ajatuksen kehittämistä, sen tuomien muutosten hallintaa ja muutosten juurruttamista jokapäiväiseen toimintaan. Pelkkä muutosten ja uusien toimintanormien vieminen palveluun ei aina pelkästään riitä, sillä myös yrityksen kulttuurilla, sillä millä tavalla asioihin suhtaudutaan, mitä asioita pidetään arvossa ja millaista käytöstä palkitaan, on lopullisen onnistumisen kannalta hyvin suuri merkitys. Toiminta-ajatuksen kehittäminen on ajallisesti pitkä prosessi ja lopulliseen onnistumiseen vaikuttavat hyvin monet tekijät. Toiminnan kehittäminen alun pohdinnasta, toiminta-ajatuksen terävöittämisestä ja muutosten jalkauttamisesta yrityskulttuuriin muutokseen on monivaiheinen, ja jokaisessa vaiheessa on oma epäonnistumisen riskinsä. Jatkuvuuden kannalta yrityskulttuurin muuttaminen on ehdotonta, ja se muutos on hyvin pitkäaikainen.

Toimeksiantajayrityksessä kehittämisprosessi on nyt kestänyt kaksi vuotta. Uusia toimintatapoja on paljon, ja henkilöstöä on koulutettu sekä uusista teknisistä toimintamenetelmistä että palveluasennemuutoksesta. Next Hotels & Restaurants-ketjun toiminta-ajatus, olla oman alansa virkistävä poikkeus, on hyvin haasteellinen sekä yrityksen johdolle, asiakkaille kuin henkilöstöllekin. Käsite virkistävydestä on aina objektiivinen, ja toiselle virkistäväksi poikkeukseksi tarkoitettu palvelu voi olla jotain aivan muuta. Toiminta-ajatus haastaa kaikki yrityksessä työskentelevät henkilöt antamaan joka päivä ensiluokkaista palvelua, sillä asiakkaille palvelukokemus on luvattu toiminta-ajatuksessa. Toiminta-ajatuksen toteutuminen vaatii yrityksessä luovuutta ja uskoa toimimaan vastoin normaaleja alan toimintatapoja. Asiakas pyritään yllättämään pienillä

huomioinneilla ja panostuksilla asiakaskohtaamisiin. Nämä virkistävän poikkeavat tavat toimia ovat jo konkretisoituneet jokaisen paikan omiksi standardeiksi, ja niiden toteuttamisen tulisi näkyä kaikille asiakkaille, sekä yksittäisille majoitus- että kokous- kuin ravintola-asiakkaillekin. Yritys on panostanut etenkin kokousasiakkaisiin, mutta virkistävä poikkeus on toimintalupaus samalla kaikille asiakkaille.

Next Hotels & Restaurants-keijun toiminta-ajatuksen kehittämistä selvittäessäni huomasi muutosten hallinnan ja yritysten kehittämistä koskevissa teoksissa olleen Kotterin teorian vastaavan kovasti yrityksen kehittämisprosessia. Mielestäni yritys oli selkeästi havainnut jäävänsä asiakasetuuksia mainostavien suurien hotelliketjujen varjoon eikä ainakaan toimeksiantajayrityksessä vuoden aikana ollut monia tuloksellisesti voitokkaita kuukausia. Muutos oli siis välttämätöntä ja sen huomioiminen on Kotterin muutoksenhallintamallissa oleellista. Uutta toiminta-ajatusta pohtivat yrityksen omistajat yhdessä ja kehitystyöhön osallistuivat myös yksiköiden vetäjät. Lopulta toiminta-ajatuksiksi muodostui 1,5 vuoden suunnittelun jälkeen olla hotelli- ja ravintola-alan virkistävä poikkeus. Yrityksen nimen muutos ja uusi toiminta-ajatus tuotiin juhallisesti julki henkilökunnalle. Heille pyrittiin selkeästi viestittämään, että muutos on tapahtunut. Uudesta toiminta-ajatuksista viestittiin vahvasti myös sidosryhmille ja Kotterin mallin mukaan tärkeää onkin saada sekä sidosryhmät että henkilöstö tietoiseksi muutoksesta. Kotterin mukaan henkilökunnan valtuuttaminen toimimaan toiminta-ajatuksen edellyttämällä tavalla on tärkeää. Next Hotel Salpaussa henkilökunta onkin päässyt osallistumaan toimintatapojen kehittämiseen sekä niiden toteuttamiseen aiempaa vapaammin ja suorassa asiakaskontaktissa olevalla työntekijällä on valta tehdä päätöksiä asiakkaan tarpeiden mukaan. Lyhyen aikavälin onnistumisista on kerrottu koko henkilökunnalle. Tieto tuloksen parantumisesta, asiakasmäärien kasvusta sekä hyvästä asiakaspalautteesta välitetään henkilökunnalle.

Lahden Next Hotel Salpaus on mielestäni tällä hetkellä näiden haastattelujen perusteella Kotterin mallin seitsemännessä vaiheessa, jossa muutoksia lujitetaan ja kehittämisprosessia jatketaan edelleen. Jaksamalla jatkaa toiminta-ajatuksen

toteuttamista, tuomalla uusia toimintanormeja käytäntöön ja vahvistaen henkilökunnan luottoa jo tehtyyn työhön, toiminta-ajatuksen mukaiset arvot ja normit ovat mahdollista juurruttaa yrityskulttuuriin. Nyt muutosten tuontia ja johdon läsnäoloa vähentämällä epäilen, että normit unohtuvat eikä koko prosessia sen jälkeen pystytä viemään aivan loppuun saakka. Tähän mennessä prosessi asiakashaastatteluiden perusteella on osittain onnistunut ja asetettuja tavoitteita on pystytty saavuttamaan. Yksittäiset asiakkaat kuitenkin vielä jäävät toiminta-ajatuksen toteuttamisessa ulkopuolelle ja siihen tulisi keskittyä.

Asiakashaastatteluiden perusteella henkilökunnan toiminnassa on eroja, mikä on hyvä, sillä kyse on persoonista, mutta kaikkien persoonien tulisi toimia saman ajatuksen ajamina. Tämä mielestäni kertoo, että muutoksia ei ole vielä saatu juurrutettua yrityksen ytimeen, eli kulttuuriin. Henkilökunnan muutosten sattuessa uudet työntekijät panostavat ensisijaisesti muiden hyväksymiin normeihin ja jos ne ovat vastaan toiminta-ajatuksen arvoja, kestää uusilla työntekijöillä kauemmin toimia uusien, johdon toivomien normien mukaisesti. Jos henkilökunnassa ei vaihdoksia ole tapahtunut ja asiakkaat huomaavat palveluasenteessa muutoksia, on huomioitava, että tällöinkin matkaa on vielä lopulliseen palveluasenteen ja yrityskulttuurin muutokseen. On ensisijaisen tärkeää edelleen ruokkia uusia toimintanormeja, palkita onnistujia ja rohkaista muutokseen sitoutumista sekä osoittaa henkilöstölle, että uudet jutut ovat vaivan arvoisia. Johdon sitoutuminen on edelleen hyvin tärkeää. Heidän esimerkkiään henkilökunta seuraa ja toimimalla itse jopa korostetusti toiminta-ajatuksen mukaan on heidän sitoutumisensa jatkuvaan muutokseen mahdollista. Tähän mennessä asiakashaastatteluiden perusteella yritys on siis voittanut puolet asiakkaista puolelleen, nyt on toisen puolen vuoro.

Tämä työ on kuitenkin kokonaisuutta ajatellen vain pieni näkökulma onnistumisesta, ja kehitysprosessin tämän hetkistä tilaa käsitellään ainoastaan asiakashaastatteluiden pohjalta. Koen, että kokonais kuvan hahmottamiseksi ja näkemiseksi olisi hyvä tutkia esimerkiksi henkilökunnan näkemystä toiminta-ajatuksen muutoksen toteutumisesta. Toteutumista olisi mielestäni hyvä tutkia myös yhteisesti koko ketjun osalta.

5.1 Oma arvio

Opinnäytetyö vaatii pitkäjänteisyyttä valmistuakseen. Kokonaisuuden hahmottaminen omassa työssä on pitkän työstöajan vuoksi vaikeaa, sillä aina tulee uusia asioita mieleen, mutta tekstin tulisi kuitenkin olla johdonmukaista. Teoriaksi työhöni valitsin toiminta-ajatuksen kehittämisen ja kehittämisen tuoneiden muutosten hallinnan.

Teorian jälkeen käsittelin Next Hotels & Restaurants–ketjun toiminta-ajatuksen kehittämistä. Sain toimeksiantajayrityksen toiminta-ajatuksesta hyvän kuvan, joka auttaa minua myös koulun ulkopuolella. Mielestäni on hyvä, että tämän työn myötä tarkastelen sitä myös johdon näkökulmasta enkä ainoastaan työntekijän näkökulmasta. Mielikuva minulla siitä jo oli, mutta tämä työ täydensi sitä. Haastattelutilanteet olivat mielestäni onnistuneita. Haastateltavien valinta mielestäni onnistui ja vastasi yleistä tilannetta. Vaikka haastateltavia ei ollut paljon, alkoivat samat asiat toistua heidän vastauksissaan niin, että totesin 10 haastattelun riittävän tiedon saantiin. Haastattelukysymykset jäivät hieman mietityttämään, mutta kuitenkin uskon saaneeni niillä tutkimusongelmaa vastaavaa tietoa. Haastatteluiden rajaus Lahden Next Hotel Salpaukseen oli mielestäni hyvä ratkaisu, sillä toteutumisen pohdinta oli näin tehtynä mielestäni parempi ja totuudenmukaisempi. Kaiken kaikkiaan opin työtä tekemällä paljon sekä tiedonhankinnasta että teoreettisen tiedon käsittelemisestäkin.

Toimeksiantajan arviota ei valitettavasti tässä opinnäytetyössä ole aikataulullisista syistä. Opinnäytetyö luovutetaan kokonaisuudessaan toimeksiantajalle kansituksen jälkeen. Tässä opinnäytetyössä esille tuomieni asioiden ja haastateltavien vastauksista tekemieni johtopäätösten jälkeiset toimenpiteet ovat toimeksiantajayrityksen vastuulla. Tämän opinnäytetyön myötä heillä on mielestäni tärkeää tietoa asiakkaiden kokemuksista tulevien kehitystoimenpiteiden tueksi.

LÄHTEET

- Heikkilä, T. 2001. Tilastollinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6. Uudistettu painos. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Jokinen, T., Heinämaa, L. & Heikkonen, I. 2000. Tervetuloa asiakas. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Korkeamäki, A., Pulkkinen, I. & Selinheimo, R. 2000. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Lanning, H. 2002. Organisaation muutoksen toteuttaminen – kehittämisprojektien tyypilliset ongelmat ja niiden välttäminen. 2.painos. Espoo: Monikko Oy.
- Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen - miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Lecklin, O. 1999. Laatu yrityksen menestystekijänä. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lipiäinen, T. 2001. Liiketoiminnan kehittäminen uudella vuosituhannella. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Otala, L.2000.Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa.3.uusittu painos. Ekonomia-sarja. Porvoo: WSOY.

- Rissanen, T. 2002. Kehityshankkeen toteuttaminen yrityksessä. Saarijärvi: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.
- Salminen, A. 1995. Liiketoiminnan kehittämisprojektien arviointi. Otaniemi: Tkk Offset.
- Sarala, U & Sarala, A. 1999. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 6. painos. Tampere: Tammer-paino Oy.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. 5. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Sutinen, M. & Viklund, E. 2005. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta mutta et ole tiennyt keneltä kysyä. 10. Uudistettu painos. Savonia - ammattikorkeakoulun julkaisusarja B6/2004. Kuopio: Kirjakas Ky.
- Rissanen, R., Sääski, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot – käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulun julkaisusarja julkaisuja 1. Pieksämäki: Kirjapaino raamattutalo.
- Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas? 2. uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Haukkajärvi, M. 2007. Myyntisihteeri. Next Hotel Salpaus. Haastattelu 7.11.2007
- Jung, P. 2007. Hotellinjohtaja. Next Hotel Salpaus. Haastattelu 15.1.2007
- Jung, P. 2007. Hotellinjohtaja. Next Hotel Salpaus. Haastattelu 12.2.2007
- Jung, P. 2007. Hotellinjohtaja. Next Hotel Salpaus. Haastattelu 25.7.2007
- Jung, P. 2007. Hotellinjohtaja. Next Hotel Salpaus. Haastattelu 7.11.2007

Ojanperä, H., Savijärvi, M. & Suonenlahti, A. 2007. Next Hotels eilen ja tänään [verkkajulkaisu]. Next Hotels & Restaurants Finland Oy [viitattu 7.11.2007]. Saatavissa:
http://www.nexthotels.fi/konserni/eilen_ja_tanaan/

Savijärvi, M. 2007. Virkistävän poikkeavia ihmisiä [verkkajulkaisu]. Next Hotels & Restaurants Finland Oy [viitattu 7.11.2007]. Saatavissa:
http://www.virkistavapoikkeus.fi/?page=virkistavan_poikkeavia

NextNews. 11/2005. Next Hotels & Restaurants –ketjun sisäinen tiedote.

NextNews. 04/2007. Next Hotels & Restaurants–ketjun sisäinen tiedote.

LIITTEET

LIITE 1/2



KUVA 1. Next Hotel Salpauksen Love-huone



KUVA 2. Next Hotel Salpauksen ovilaput



KUVA 3. Esimerkki Next Hotel Salpauksen kokoustuotteista: kokousvihko

Haastattelututkimuksen teemat sekä tausta- ja apukysymykset

Haastatteluiden aluksi kysyin halukkuutta osallistua haastatteluun, esittelin itseni ja kerroin kyseessä olevan Lahden ammattikorkeakoulun matkailun laitoksen restonomiopiskelut päättävä opinnäytetyö. Haastateltavalle kerroin myös kysymysten määrän sekä haastatteluun maksimissaan kuluvan ajan. Haastatteluun osallistuvien kesken arvotaan yksi kahden hengen hotelliö Next Hotel Salpauksessa.

Taustakysymykset:

1. Nimi
2. Ikä
3. Valitsitteko itse hotellin vai oletteko yritysasiakas?
4. Oletteko aikaisemmin käyttänyt Next Hotel Salpausta?
5. Kuinka usein? Milloin viimeksi?
6. Mitä palveluja olette käyttänyt Next Hotel Salpauksessa?
7. Oletteko ollut asiakkaana muissa Next-ketjun toimipaikoissa?

Teema 1. Mielikuva hotellista & tunnelma hotellissa

1. Millainen mielikuva teillä on Next Hotel Salpauksesta?
2. Kuvailisitteko hotellia muutamalla sanalla?
3. Millainen tunnelma Next Hotel Salpauksessa mielestänne on?

Teema 2. Kokemus saadusta palvelusta

4. Millaiseksi koette palvelun hotellissa?
5. Mitkä tekijät mielestänne kokemukseenne eniten vaikuttavat?
6. Kuvailisitteko henkilökuntaa kolmella sanalla?

Teema 3. Virkistävä poikkeus käytännössä

7. Onko teitä yllättänyt joku asia vieraillessasi Next Hotel Salpauksessa?
8. Oletteko vierailunne aikana kokenut, että olette tärkeä asiakas?
9. Oletteko kuullut tai nähnyt Next Hotel Salpauksen (tai muiden Next – ketjun hotellien) yhteydessä mainittavan sanat *virikistävä poikkeus*?
Missä?
10. Millaisia ajatuksia ja tunteita sanat *virikistävä poikkeus* teissä herättää?
11. Mitä se mielestänne hotellissa voisi tarkoittaa?
12. Jos mietitte käsitystänne sanoista *virikistävä poikkeus* niin koetteko palvelun, henkilökunnan ja hotellin tunnelman vastaavan omaa käsitystänne?
13. Mikä olisi sellainen asia hotellissa vieraillessanne, joka saisi teidät yllättymään perusteellisesti?
14. Aiotteko vierailla uudelleen Next Hotel Salpauksessa?