

TYÖMATKUSTAJAN ODOTUKSIA
VASTAAVAT HOTELLIPALVELUN
OMINAISUUDET

Kokeilu QFD:n käytöstä majoitusallalla

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma
Majoitustoiminta
Opinnäytetyö
Kevät 2010
Kati Jokinen

Lahden ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

KATI JOKINEN: Työmatkustajan odotuksia vastaavat hotellipalvelun ominaisuudet
Kokeilu QFD:n käytöstä majoitusosalalla

Majoitustoiminnan opinnäytetyö, 46 sivua, 3 liitesivua

Kevät 2010

TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä oli tavoitteena tutustua QFD:iin ja kokeilla menetelmän käyttöä majoitusosalalla. Quality function deployment on enemmän teollisuudessa käytetty laadun suunnittelumenetelmä, joka perustuu asiakaslähtöiseen tuotekehitykseen. QFD-menetelmän keskeinen idea on tuoda esille laadun muodostavat tuotteen tai palvelun ominaisuudet, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeisiin. Tutkimuksessa oli pyrkimyksenä tuottaa yhteistyöyritykselle, Finlandia Hotel Musta Kissa Oy:lle, tietoa heidän kanta-asiakkaidensa vaatimuksista ja odotuksista. Yritys oli kiinnostunut työmatkustaja-asiakkaidensa tyytyväisyydestä ja odotuksista, jotta tulevaisuuden investoinnit palvelun kehittämiseksi voitaisiin suunnata oikeisiin kohteisiin.

Asiakkaiden tarpeita selvitettiin henkilökohtaisten haastattelujen kautta. Haastatteluja saatiin neljältä keski-ikäiseltä mieheltä, minkä jälkeen lisätietoa pyrittiin saamaan lyhyen, haastattelujen pohjalta tehdyn kyselylomakkeen avulla. Lomakkeita saatiin kerättyä kolme kappaletta. Aineiston perusteella määritettiin, QFD-menetelmän mukaisesti, asiakkaiden tarpeet ja näitä vastaavat palvelun ominaisuudet. Määrittelyssä ajatusapuna toimi hotellissa työskenteleviä henkilöitä. QFD-menetelmän perusteella saadut tulokset osoittivat hotellin keskeisimmiksi kehityskohteiksi kanta-asiakkuuden, asiakaspalvelutason, huonevarustuksen ja yleiset tilat. Aineiston vähyyden ja menetelmän käytön harjoitusluonteen vuoksi tuloksia voidaan pitää suuntaa-antavina. Aineiston avulla ei ollut mahdollista arvioida kattavasti asiakkaiden tyytyväisyyttä nykyiseen palveluun. Tulokset asiakkaiden odotuksista vastaavat aikaisempia hotellitoimialalla oletettuja asiakkaiden odotuksia.

Avainsanat: QFD, asiakaslähtöisyys, palvelun laatu, hotelliala.

Lahti University of Applied Sciences
The Degree programme of hospitality industry

KATI JOKINEN: EXPECTATIONS OF BUSINESS CUSTOMERS OF
CHARACTERISTICS OF HOTEL SERVICES
Test of using QFD in accommodation business

Bachelor's Thesis, 46 pages, 3 attachments

Spring 2010

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to learn the methodology and use of QFD and to try to use this technique in the hotel industry. Quality Function Deployment is better-known in manufacturing industries in the product quality planning process, where the bottom-line is product development to meet customer needs. The QFD process includes discovering customer needs and linking those needs with product characteristics which determine quality functions. The purpose of this paper was to produce for the co-operator company, Finlandia Hotel Musta Kissa Ltd, information about their key-customers' requirements and needs. The company was interested in their business customers' level of satisfaction and expectations so that future investments in service development could be appropriately targeted.

The needs of the customer were sought by interviewing the hotel's customers. Four middle-aged men were interviewed, after which more information was sought using a short questionnaire that was based on the interviews. Three forms were received. Based on the material, the needs of the customers and ways of satisfying these service needs were determined, using the QFD methodology. Also some employees of the hotel were used to help in determining service specifications. Based on methodology, analysis showed that the hotel should focus on developing customer loyalty, level of customer service, room equipment and public spaces. Because of the scarcity of material and the nature of works practices, analysis can be kept advisory. It was not possible to do a comprehensive evaluation of customer satisfaction with current services. Analysis of customer expectations was consistent with earlier expectations in hotel industry about customer needs.

Key words: QFD, customer-driven service, service quality, hospitality industry

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
	1.1 Yhteistyöyritys: Finlandia Hotel Musta Kissa Oy	3
	1.2 Palvelun laatu	4
	1.3 Majoitustoimialan kuvaus	5
2	QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT	8
	2.1 QFD-prosessi	9
	2.2 Laadun talo	11
	2.3 Asiakkaiden tarpeet	13
	2.3.1 Asiakkaiden tarpeiden selvittäminen	14
	2.3.2 Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen	16
	2.4 Tuotteen ominaisuuksien määrittely	18
	2.5 Riippuvuuksien määrittely	20
	2.6 Kilpailija-analyysi	22
3	AINEISTON KERÄÄMINEN	23
	3.1 Haastattelut	24
	3.2 Kyselylomake	29
	3.3 Yrityksen sisäisen tiedon kerääminen	30
4	HOTELLI MUSTAN KISSAN LAADUN TALON RAKENTUMINEN	31
	4.1 Tarpeiden ja tärkeysjärjestyksen määrittely	33
	4.2 Ominaisuuksien määrittely	35
	4.3 Riippuvuuksien määrittely	36
5	POHDINTA	40
	5.1 Arviointi	42
	LÄHTEET	45
	LIITTEET	47

1 JOHDANTO

Matkailualan toimialaraportissa (2008) on todettu, että tärkeimmät odotusarvot majoitukselle ovat hyvä uni ja olo, olemisen ja työskentelyn helppous sekä oikeanlaiset tilat. Asiakkaat myös haluavat tulla huomatuksi ja puhutelluksi, eli he odottavat saavansa henkilökohtaista palvelua. (Harju-Autti 2008, 28.)

Lahdessa kymmeniä vuosia toiminut Finlandia Hotel Musta Kissa on asettanut toimintansa tavoitteeksi valittujen asiakasryhmien palvelemisen mahdollisimman hyvin heidän vaatimustensa mukaisesti. Tulevaisuuden investoinnit palvelujen kehittämiseksi halutaan suunnata asiakkaiden odotusten mukaisesti. Hotellissa kuunnellaan asiakkaiden mielipiteitä, mutta niiden keräämistä ei ole tehty järjestelmällisesti. Hotellin valinta yhteistyöyritykseksi tähän opinnäytetyöhön johtui sen yksityisestä omistuksesta sekä halustani auttaa yritystä keräämään toiminnan kannalta hyödyllistä asiakastietoa.

Tämän opinnäytetyön aiheen idean syntymiseen on vaikuttanut opintoihin sisällynyt, vierailijan Ilkka Sipilän luento yritystoiminnan kehittämisestä, jossa sivuttiin QFD-menetelmää. Menetelmä alkoi kiinnostaa sen asiakaslähtöisyyden ja tavoitteellisen laadun kehittämisen takia. Menetelmän vapaa suomennos onkin ”asiakaslähtöinen laadun suunnittelu”. QFD:n juuret ovat Japanin teollisuudessa, mutta sitä on käytetty tuotekehitykseen Suomessa jo 80-luvulla. QFD ei ole kovin tunnettu laadun kehittämisen menetelmä palvelualoilla, mutta esimerkiksi Lahdessa sitä ovat hyödyntäneet muutamat matkailualan yritykset. QFD:n keskeinen idea on löytää yrityksen tuotteen tai palvelun keskeisimmät ominaisuudet, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeisiin. Yrityksen laadun tasoa parannetaan tarjoamalla asiakkaille tarpeita ja odotuksia vastaavia tuotteita tai palvelua. Palvelualoilla laadun määrittämisen hankaluus johtuu palvelujen aineettomuudesta ja hetkellisyydestä sekä inhimillisestä kokemisesta ja tuottamisesta.

Ihmisen perusolemukseen kuuluu mielikuvien eli odotusten luominen. Asiakkailla on odotuksia tuotetta tai palvelua kohtaan riippumatta siitä, onko hän asiakkaana

ensimmäistä kertaa vai onko hän käyttänyt yrityksen palveluja aikaisemmin. Asiakkaan odotukset vaikuttavat siihen, kuinka tyytyväinen hän on ostamaansa tuotteeseen tai palveluun. Odotusten täytyminen tuottaa asiakkaalle mielihyvää ja odotukset alittava tuote tai palvelu tyytymättömyyttä. Yleensä yritykset pyrkivät kuitenkin tuottamaan palveluja tai tuotteita, mitkä ylittävät asiakkaiden odotukset. (Day 1993, 37.)

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus tutustua QFD-menetelmään ja kokeilla sen hyödyntämistä majoitusalan yrityksen palvelujen kehittämisessä. Tavoitteena on tuottaa tietoa yhteistyöyritykselle asiakkaiden tarpeista, minkä avulla yritys voi kehittää toimintaansa. Yrittäjän tavoitteena on saada selvitettyä, millaisia palveluja asiakkaat toivovat hotellilta. Kiinnostuksen alla on myös missä palveluasioissa hotelli on onnistunut ja missä olisi vielä parantamisen varaa. Tutkimuksen tavoitteena on löytää ne asiat, jotka ovat tärkeimpiä kehittämisen kohteita Hotelli Mustassa Kissassa.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten nykyiset asiakkaat kokevat hotellin palvelut?
2. Mitä asiakkaat odottavat hotellin palveluilta?
3. Mitkä ovat hotellin tärkeimmät kehityskohteet?

Tässä tutkimuksessa on tarkoituksena keskittyä yhteistyöyrityksen työnsä vuoksi matkustaviin kanta-asiakkaisiin, koska nämä koetaan hotellin tärkeimmäksi asiakasryhmäksi. Hotelleille kannattavimpina asiakkaina pidetään kanta-asiakkaita, koska uuden asiakkaan hankkiminen tulee kalliimmaksi kuin olemassa olevan asiakkaan tyytyväisyyden ylläpitäminen. Kanta-asiakkaana voidaan pitää asiakasta, joka ostaa yrityksen palveluja usein ja joka on voimakkaasti kiinnostunut yrityksen tuotteista. Hotellit sitouttavat asiakkaansa yleisesti kanta-asiakasjärjestelmien avulla, joihin kuuluu olennaisesti jäsenkortti ja jäsenedut. (Rautiainen & Siiskonen 2002, 96.) Asiakkaiden tarpeita selvitetään haastattelujen ja kyselyjen avulla. Aineiston keräämisen jälkeen saatua tietoa analysoidaan

QFD-menetelmän mukaisesti, minkä tuloksena saadaan Hotelli Mustan Kissan laadun talo. Laadun talo on QFD-matriisi, missä yritykselle olennaisin tieto asiakkaiden tarpeista ja niihin vastaavista tuotteen tai palvelun ominaisuuksista esitetään tiivistetyssä muodossa.

1.1 Yhteistyöyrittäjä: Finlandia Hotel Musta Kissa Oy

Finlandia Hotel Musta Kissa on toiminut Lahden ydinkeskustassa vuodesta 1969. Hotellissa on huoneita yhteensä 71 kpl, saunatilat, pubi ja lounasravintola. Hotellirakennus on osa suurempaa korttelirakennusta, jossa on toimistotilojen lisäksi kauppoja, elokuvakeskus ja ravintoloita. Hotelli kuuluu Finlandia Hotels -ketjuun. Toimitusjohtaja Mika Cederqvist on ollut hotellin liiketoiminnan omistajana vuodesta 1994, mitä ennen hän on toiminut hotellissa toimitusjohtajana. Hotelli on ollut toimintansa aikana usean eri yrityksen hallussa ja käynyt läpi kaksi konkurssia. Tällä hetkellä hotelli työllistää noin 10 henkilöä, joista suurin osa on vakinaista, pitkäaikaista henkilökuntaa. Yrityksen liikevaihto on ollut noin 1,2 miljoonaa euroa.

Yrityksen perusarvoja ovat rehellisyys, asiakkaan huomioonottaminen ja hyvä hinta-laatusuhde. Yrityksen missioksi voidaan määritellä kaupungin paras hinta-laatusuhde ja valittujen asiakasryhmien palveleminen parhaalla mahdollisella tavalla. Tulevaisuuden tavoitteena on palvelujen kehittäminen ja investointien suuntaaminen valitun asiakasryhmän vaatimusten perusteella. Yrityksen ydinosaaminen muodostuu vahvasta henkilökunnan osaamisesta ja onnistuneesta valittujen kohderyhmien palvelemisesta. Yrityksen kohdeasiakkaita ovat työmatkustajat. Kriittiset menestystekijät ovat saavutettavuus, tunnettavuus ja perhehotellisuus. Tuloksen tekemisen kannalta tärkeää on keskittyminen valittuun kohderyhmään ja tarkka kustannusten hallinta. Kilpailuetu muodostuu hinta-laatusuhteesta ja lisäarvon tuottamisesta asiakkaille. Lisäarvon tuottaminen tarkoittaa tärkeiden asiakkaiden kohtaamista niin kuin he odottavat. Yrityksessä asiakastyytyväisyyden seuraaminen tapahtuu asiakkaiden antaman vapaan palautteen kautta. Laadun määrittely tapahtuu yrityksessä omistajan ja henkilökunnan omien käsitysten ja yhteisten keskustelujen kautta. (Cederqvist 2009.)

1.2 Palvelun laatu

Laatu voidaan luokitella kahdeksaan alueeseen, jotka yleisesti esiintyvät asiakkaiden puheissa. Nämä ovat: suoritus, ilmeneminen, luotettavuus, noudattaminen, kestävyys, palvelukyky, estetiikka ja ymmärretty laatu. (Day 1993, 12.) Palvelun laatua ei tulisi nähdä vain tasona, johon asiakkaat ovat tyytyväisiä. Japanin teollisuuden standardeissa laatu on määritelty laatuominaisuuksien kokonaisuudeksi tai esiintymisen tasoksi, joka määrittelee täyttääkö tuote tai palvelu sen käyttötarkoituksen. Hyvä laatu tarkoittaa, että asiakkaat kokevat korkeaa tyydytystä tarjotusta palvelusta. Hyvän laadun toteuttamiseksi täytyy tunnistaa asiakkaat, selvittää asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset sekä tarjota palvelua, joka täyttää asiakkaiden syyt käyttää palvelua. (Kano 1996, 114.)

Palvelun laadun ymmärtämisen haasteena on sen aineettomuus ja ainutlaatuisuus. Palvelun tuotteista erottavia tekijöitä voidaan määritellä useita. Palvelu tuotetaan ihmisten työnä, sitä ei voi varastoida eikä siinä vaihdeta omistusta. Palvelun tuottaminen sekä käyttäminen tapahtuvat samaan aikaan, samassa paikassa ja vaativat tuottajalta kykyä sopeutua erilaisiin olosuhteisiin sekä kykyä ajatella tilannetta eteenpäin. Palvelun laadun ja tuotokset arvioi yleensä käyttäjä, jolloin arviot ovat henkilökohtaisia ja niihin vaikuttavat käyttäjän odotukset sekä tilannetekijät. Tiedon kerääminen palvelusta on hankalaa, koska se ilmenee vain käytön hetkellä ja sitä ei voida mitata numeroilla, vaan laadullisesti, kielen avulla. Palveluprosessi ei noudata tarkasti suunniteltua, vaan se voi vaihdella. Palvelujen ja tuotteiden tuottamiseen voidaan käyttää kuitenkin samaa sanastoa: suunnittelu, muotoilu, tuottaminen ja laadun sekä asiakkaan tyytyväisyyden varmistaminen. (Kano 1996, 115.)

Laadun määrittely ominaisuutena, joka tyydyttää asiakkaan tarpeet, vaatii hieman tarkastelua sen ymmärtämiseksi. Periaatteessa kaikkien maailman ihmisten voidaan ajatella olevan mahdollisia asiakkaita, joten on täysin selvää, että kaikkien näiden ihmisten odotuksia ei pystytä täyttämään. Asiakkaiden keskuudessa löytyy monia, erilaisia odotuksia yksittäistä yritystä kohtaan. Esimerkiksi hotellin asiakaina käy erilaisista taustoista tulevia ihmisiä: toisille hotellissa yöpyminen on jatkuvaa, joillekin satunnaista ja joukosta löytyy myös niitä, jotka eivät ole kos-

kaan yöpyneet hotelleissa. Hotelleissa on tarjolla monia palveluita, joten kaikkia asiakkaita tyydyttävien palvelujen tarjoaminen on suorastaan mahdotonta. Asiakkailta voi olla myös vastakkaisia odotuksia palveluista. Esimerkiksi pankeilla on asiakkaita, jotka odottavat mahdollisimman korkeaa korkoa sijoitukselleen ja toisaalta myös heitä, jotka haluavat matalaa korkoa lainalleen. Tasapainoilu kahden vastakkaisen odotuksen välillä on haaste yritykselle. Asiakkaat voivat jopa odottaa yritykseltä liiketoimintaideasta poikkeavaa toimintaa. Asiakkaiden vaatimukset ja tarpeet voivat myös vaihdella samaa palvelua kohtaan. Toisille tasalaatuisuus ja toiminnan häiriötön jatkuminen on tärkeämpää kuin toisille asiakkaille. Asiakkaan odotukset täyttävä palvelu voi vaatia yksilöllistä palvelua, mutta toisaalta kaikkia asiakkaita ei pystytä tyydyttämään. Pyrkimykset miellyttää kaikkia johtavat helposti kaikkia keskiverroin miellyttävään ratkaisuun, jolloin kukaan asiakkaista ei ole täysin tyytyväinen. Tästä syystä yrityksille on tärkeää tuntea ja tutkia asiakkaitaan ja heidän tyytyväisyyttään sekä tyytymättömyyttään. Keskityminen tiettyyn asiakassegmenttiin ja palvelujen suunnittelu heidän tarpeitaan vastaavaksi on kannattavampaa yritykselle kuin yrittää vastata kaikkien asiakkaiden tarpeisiin. (Kano 1996, 115-119.)

1.3 Majoitustoimialan kuvaus

Majoitus- ja ravitsemistoiminta on henkilöliikenteen ohella keskeisimpiä sektoreita matkailun toimialalla ja se luetaan matkailupalveluksi. Majoitustoimiala luokitellaan hotelleihin, retkeilymajoihin, leirintäalueisiin, matkustajakoteihin ja täyshoitoloihin, lomakyliin ja muuhun majoitustoimintaan, kuten maaseutumatkailuun liittyvä majoitus. Hotellit ovat toimialansa suurin luokka liikevaihdoltaan, henkilöstöltään, kooltaan ja toimipaikkojen määrältään. Suomessa hotellit ovat yleensä pieniä, alle 100 vuodepaikkaisia. Suurin osa hotellitoiminnasta on ketjujen hallinnoimaa. Toimipaikkojen määrä on majoitusosalalla pysynyt 2000-luvulla lähes samana, kuten myös alan liikevaihto, vaikka kysyntä on kasvanut koko ajan. Syynä pidetään, sitä että huonehinnat eivät ole seuranneet markkinoiden kasvua. Hotellien liikevaihto on lähes 95 % koko alan liikevaihdosta. Majoitusalan henki-

löstön määrä on ollut jatkuvassa laskussa johtuen lisääntyvästä henkilöstövuokrausyritysten käytöstä. Työpaikat alalla eivät ole vähentyneet, ja ammattitaitoisesta henkilökunnasta on ollut pulaa. Majoitustoimialan paikkoja on eniten Lapissa, mutta Uudellamaalla on eniten hotelleja, mikä johtuu työmatkailun keskittymisestä pääkaupunkiseudulle. Toimipaikkojen määrän pysyminen samana johtuu siitä, että uusia yrityksiä perustetaan lopettaneiden tilalle. Toimialalla kysyntä on ollut nousussa koko 2000-luvun ajan ja kasvun odotetaan jatkuvan vuoteen 2020. Kevään 2008 jälkeen alkanut kansainvälinen taantuma on heikentänyt ennusteita ja vuosille 2009 - 2010 ennustetaan kasvun hidastumista. Hotellihuoneiden määrä on ollut kasvussa viime vuosikymmeninä ja nyt investointien määrä on supistumassa. Tästä johtuen, vaikka alan liikevaihto on kasvanut, ovat hotellien käyttöasteet pysyneet samalla tasolla. Vuonna 2007 käyttöaste on ollut 53 %, kun tavoiteltavana arvona voidaan pitää 60 %. (Harju-Autti 2008, 10-20.)

Suomalaiset valitsevat majoituspaikan netin kautta tehtyjen vertailujen perusteella. He vertailevat majoituspaikkojen hintoja, kuvauksia, palvelusisältöjä, monipuolisuutta ja matkakohteiden ydinpalveluiden etäisyyttä. Työmatkailussa kanta-asiakkuuteen kannustetaan hotelliketjujen omilla kanta-asiakaskorteilla. (Harju-Autti 2008, 23-24.)

Hotellien kiinteistöt sijaitsevat usein kiinteistösijoitusyhtiöiden tiloissa ja itsenäisinä liiketoiminnan harjoittajina toimivat operaattorit kuten, Sokotel Oy, Scandic Hotels Oy ja Restel Oy. Yksityiset yritykset toimivat usein omassa kiinteistössä, liiketoiminnan harjoittajina omalla tuotemerkillään ja voivat kuulua Finlandia Hotels- tai Best Western-ketjuun. Ketjut keskittyvät lähinnä liikematkailuun ja näkyvät eniten pääkaupunkiseudulla ja suurimmissa kaupungeissa. Suomessa joka neljäs hotelli kuuluu johonkin ketjuun, ja ne ovat kooltaan suurempia hotelleja. Käytännössä ketjuun kuulumisen tarkoittaa omistuksellista tai osaomistuksellista toimintaa. Joissakin ketjuissa ketjuun kuulumisen voi käytännössä merkitä vain yhtenäisen tuotemerkin alla toimivaa markkinointia ja varausjärjestelmää. (Harju-Autti 2008, 26-27.)

Hotellien tärkein kohderyhmä on yritysasiakkaat. Suomen hotelleissa 80 prosentissa on kokouspalveluja, ja työ- ja kokousmatkailuun keskittyneissä hotelleissa

kokousterien käyttöaste on yleensä hyvä. Lomahotelleissa terien tarve on kasvanut yritysten seminaarien ja ohjelmapalvelujen yhdistelyn kautta. Hotelleissa on panostettu liikunta- ja kauneudenhoitoterioihin Wellness- hengen mukaisesti. Hotellien ympäristöt tarjoavat myös Suomessa virikkeitä matkailijoille ja suomalaiset käyttävät niitä mieluiten omatoimisesti. (Harju-Autti 2008, 28.)

”Laatu on nostettu keskeiseksi matkailutuotteiden kilpailutekijäksi. Suomen kansainvälisessä matkailumarkkinoinnissa edellytetään, että tarjottavat tuotteet ja kohteet voivat osoittaa noudattavansa jotakin laatujärjestelmää. Asiakaspalautteen kerääminen ja siihen reagoiminen on ensisijaisen tärkeää laadun kehittämisen kannalta.” Panostamisen tarpeen katsotaan olevan enemmänkin yritysten kilpailukyvyen lisäämisessä. Majoitusyrityksissä investoidaan jatkuvasti kehittyviin viestintä- ja raportointitekniikoihin. Yritysten tavoitteina on saada mahdollisimman reaaliaikainen tehokkuusseuranta sekä apuvälineistö varaustoimintaan ja asiakas seurantaan. Viime vuosina hotellit ovat kaksin- tai kolminkertaistaneet investointinsa aineettomiin kohteisiin, kuten tuotekehitykseen. Tuotekehitys tehdään toimialalla yleensä palveluntuottajien verkostossa ja edellyttää harvoin investointeja. Usein prosessi lähtee räätälöidystä, asiakaslähtöisestä tarpeesta ja sisältää erilaisen palvelujen yhdistelyä. Tuotekehityksessä oleellista on kokonaispalvelun sisällön ja houkuttelevuuden rakentaminen, toimivuuden testaaminen, kannattavuuden laskeminen, saavutettavuuden varmistaminen ja ennakoiva turvallisuussuunnittelu. (Harju-Autti 2008, 29-36.)

Majoitustoiminnan menestystekijöistä keskeisimmät ovat sijainti ja saavutettavuus. Ketjuuntuminen ja brändit auttavat luomaan kuvaa korkeasta laadusta ja hyvästä palvelusta, joten parhaille sijaintipaikoille etsiytyvät menestysyritykset. Erikoistuminen ja yksilöityminen vastaa asiakkaiden arvioituihin tarpeisiin kokea yksilöllisyyttä ja kokemuksia. Asiakkaan ja yrittäjän läheinen suhde pienyrityksissä toimii kilpailuetuna, sillä asiakkaat haluavat kokea asiakaspalveluprosessissa tarinaa ja tunnetta. Asiakaspalvelun laatu, hinta-laatu-suhde ja tehokkuus ovat menestystekijöitä yrityksillä. Kanta-asiakkuuksien luominen ja huolehtiminen on osoittautunut yrityksille kannattavaksi ja hyväksi markkinointikeinoksi. (Harju-Autti 2008, 43.)

Majoitusalaalla keskeisiä ongelmia ovat yritysten haluttomuus kasvattaa toimintaa, ammattitaitoisen ja kokeneen henkilökunnan saanti, liian alhainen huoneiden hintataso ja hotellien pienuus kannattavuuden kannalta. Pienillä yrityksillä toiminta painottuu enemmän ravintolatoimintaan, joten asiakkaalle kokemus majoituksesta jää taka-alalle. Alalla vallitsee kahtiajako todella suurten yritysten ja pienten yritysten välillä, joten ongelmatkin ovat hyvin erilaisia. Isoilla yrityksillä on käytössään ketjujen voimavarat ja kapasiteetit, kun pienet yritykset pyörivät yrittäjän voimilla ja ovat enemmän riippuvaisia ulkoisista tekijöistä. Alan kapasiteetti on myös jakautunut maantieteellisesti sellaisiin paikkoihin, joissa nykyinen kysyntä ei ole riittävää. Riittävä menestystekijöiden määrä on todettu olevan oleellinen kilpailukyvyn säilyttämisen kannalta kilpailutilanteen kiristyessä. Näitä menestystekijöitä ovat ensisijaisesti sisäinen yrittäjäyys ja tehokkuus, yksilöllisyys, matala organisaatio sekä asiakastuntemus- ja luottamus. (Harju-Autti 2008, 44-45.)

2 QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT

Quality function deployment voidaan vapaasti suomentaa asiakaslähtöiseksi laadun suunnitteluksi. Menetelmä on kotoisin Japanista ja se on tarkoitettu työkaluksi tuotekehitykseen. Ideana on kerätä tärkeimmät asiakkaiden vaatimukset, jotka vastaavat lopputuotetta. QFD:tä voidaan käyttää johtamisen apuvälineenä, asiakastarpeiden järjestelmällisen koonnin ja analysoinnin vuoksi. (Lakka, Laurikka & Vainio 1995, 10.) QFD toimii merkittävänä menetelmänä laadun hallinnassa, koska se tuo esiin selkeästi tiedon laadun mittareista (Mizuno & Akao 1994, 27).

QFD:n kehittäjät Yoji Akao ja Katsuyoshi Ishihara työskentelivät 1960-luvun lopulla Japanin teollisuudessa. QFD kehittyi osana Total Quality Managementin kehitystyössä ja toimi sen esittelyversiona. Siihen aikaan Japanin teollisuudessa ei ollut vielä käytössä työkaluja kokonaislaadun varmistamiseksi tuotannossa, vaan laatua tarkkailtiin enemmänkin eri tuotteen osien kohdalla, jolloin kokonaistuot-

teen laadun määrittely jäi tekemättä. QFD vastasi tähän ongelmaan ja toimi tehokkaana työkaluna laadun varmistamiseksi tuotannossa. (Mizuno & Akao 1994, 12-14.)

Quality function tarkoittaa yrityksessä tehtäviä toimintoja, jotka alkavat laadun suunnittelusta ja päättyvät laadun varmistamiseen. Ymmärtääkseen laadun osaluokkia on ymmärrettävä yrityksen toimintoja ja osattava vastata kysymyksiin kuka, mitä, milloin, missä, miksi ja kuinka. Deployment tarkoittaa kehittämistä ja voidaan puhua erikseen laadun kehittämisestä, millä tarkoitetaan laatutoimintojen kehittämistä. (Mizuno & Akao 1994, 8-10.)

QFD voidaan nähdä enemmän suunnitteluprosessina kuin työkaluna, mikä auttaa yrityksiä suunnittelemaan resurssien tehokasta käyttöä ja ohjaa keskittymään olennaisimpiin asioihin. Menetelmän asiakaslähtöisyys ohjaa yrityksiä ymmärtämään niitä tekijöitä, joilla asiakkaiden tyytyväisyyttä voidaan lisätä, ja se ohjaa yrityksiä kohtaamaan tuotteidensa käyttäjät. QFD:tä voidaankin kuvata tiivistäen suunnitteluprosessiksi, joka lähtee asiakkaiden tarpeista ja tiivistää olennaisimman tiedon matriisiin. Prosessi auttaa yritystä asettamaan kilpailutavoitteensa ja hahmottamaan keskeisimmät toimintonsa, mitkä tuottavat asiakkaita tyydyttäviä ratkaisuja. QFD ohjaa yrityksiä pois tuotekehityksestä, jossa yrityksen henkilöstö ideoi tuotteita oman kokemuksensa pohjalta, ja johdattaa kehitystyöhön, missä tuotteiden käyttäjät pääsevät kertomaan mitä he tarvitsevat. (Day 1993, 7-9.)

2.1 QFD-prosessi

QFD:tä voidaan hyödyntää laajempien kokonaisuuksien suunnitteluun tai yksittäisen tuotteen tai palvelun ominaisuuksien suunnitteluun. Työskentelyssä keskeistä on asiakkaiden tarpeiden muuttaminen tuotteen ominaisuuksiksi. Käytännössä työskentely alkaa asiakkaiden tarpeiden selvittämisellä, josta edetään tuotteen ominaisuuksien ideointiin ja arviointiin. Löydetyt asiakkaiden tarpeet ja tuotteen ominaisuudet täytetään QFD-matriisiin. QFD-menetelmän perusmalli on nelivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa kartoitetaan asiakkaiden tarpeet ja niihin vastaavat tuotteen ominaisuudet eli rakennetaan niin kutsuttu laadun talo. Toisessa vai-

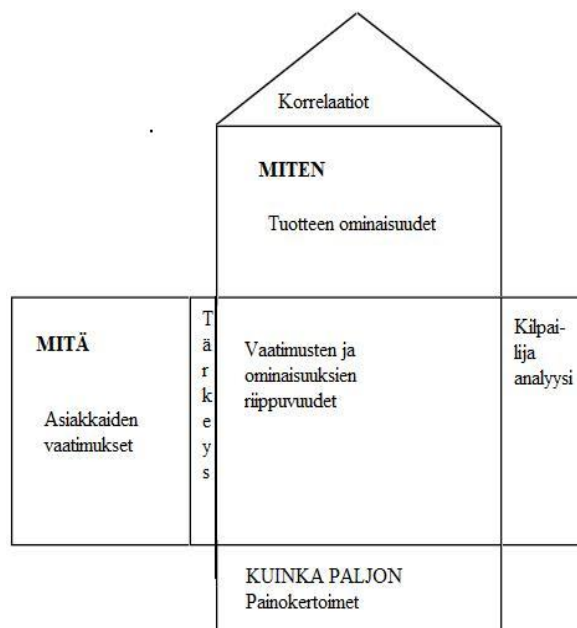
heessa laadun talossa tärkeimmiksi osoittautuneille tuotteen ominaisuuksille haetaan niitä vastaavat tuotteen ominaisuuksien osat. Kolmannessa vaiheessa tuotteen osat ovat vaatimuksia tuotannon prosessille ja neljännessä vaiheessa prosessin ominaisuudet valmistuksen ominaisuuksille, joista saadaan laadun mittarit (Lakka ym. 1995, 14.) QFD-menetelmän käyttöön esitetään oleellisimpia työvaiheita ja toimintaohjeita, mutta samalla todetaan, että jokainen tapaus vaati omat tavoitteensa ja ohjeita voidaan soveltuvin osin käyttää tai jättää käyttämättä. (Mizuno & Akao 1994, 50.)

QFD-menetelmään kuuluu luontainen joustava käytettävyys. Suunnittelua voidaan tehdä laajoille kokonaisuuksille tai yksittäisille osille. Menetelmää voidaan hyödyntää varhaisesta tuotesuunnittelusta jo olemassa olevien tuotteiden tai prosessien kehittämiseen. Siitä voi olla apua tuotesuunnittelussa, palvelun tarkkailussa tai jälkimarkkinointityössä. Suurimmat erot eri aloilla QFD:n käytössä ovat kuinka monessa eri tasossa prosessia työstetään ja mitä tietoja halutaan käyttää. QFD-menetelmää voidaan hyvin hyödyntää liiketoiminnan eri alueilla. (Day 1993, 13.) Hotelli- ja ravintola-alalla dokumentoitua aineistoa menetelmän hyödyntämisestä on hyvin rajallisesti löydettävissä. Suurimmassa osassa projekteissa on hyödynnetty menetelmää ensimmäiseen vaiheeseen asti eli on keskitytty asiakkaiden tarpeiden ja niitä vastaavien palvelun ominaisuuksien löytämiseen. Nelivaiheisen QFD-menetelmän käytöstä on olemassa vain muutamia artikkeleita, vaikka nekin ovat osoittaneet, että menetelmän käyttö soveltuu hyvin myös tälle toimialalle. (Paryani, Masoudi & Cudney 2010, 8-9.)

Ennen työskentelyn aloittamista on tärkeää tuntea markkina-alue, jossa tutkittava tuote on tai tulee olemaan. Tuotteen käyttäjien, heidän elämäntyyliinsä ja tilanteensa tunteminen auttaa laatuvaatimusrakenteen teossa. (Mizuno & Akao 1994, 51.) QFD-matriisin tekoon soveltuu parhaiten taulukkolaskentaohjelma, koska se on helppokäyttöinen ja vapaasti muokattavissa. Matriisin koko kannattaa pitää alle 30 rivin ja sarakkeen kokoluokassa. (Lakka ym. 1995, 53.)

2.2 Laadun talo

QFD:n keskeisintä työkalua kutsutaan laadun taloksi talomaisen ulkonäkönsä vuoksi. Matriisin olennaisin sisältö muodostuu asiakkaiden tarpeista ja tuotteen ominaisuuksista, joihin haetaan yhteydet järjestelmällisesti taulukon avulla. Matriisin vasemmanpuoleisille riveille laitetaan asiakkaiden tarpeet ja sarakkeille tuotteen ominaisuudet. Yhden asiakastarpeen kohdalle voi tulla useampia vastaavia tuotteen ominaisuuksia. Vaatimusten ja ominaisuuksien välisen riippuvuuden voimakkuus merkitään taulukon keskelle. Tästä muodostuu perusmatriisi, jonka ympärille voidaan alkaa rakentaa erilaisia analyysipohjia, kuten vaatimusten tärkeyskerroin, ominaisuuksien väliset riippuvuudet ja eri ominaisuuksien painoarvot. Matriisin oikeaan reunaan voidaan liittää mukaan esimerkiksi kilpailija-analyysi, jossa tuotetta voidaan verrata kilpailijan vastaavan tuotteeseen. (Lakka ym. 1995, 15.) QFD-matriisin perusrakenne muodostuu neljästä osasta: asiakkaiden vaatimuksista (mitä), tuotteen ominaisuuksista (miten) ja näiden välisistä yhteyksistä sekä asetetuista tavoitteista (kuinka paljon). Pystysarakkeille voidaan laskea vielä halutessa painoarvot, jotka auttavat hahmottamaan tärkeimmät ominaisuudet matriisista sekä ominaisuuksien välisiä suhteita. (Day 1993, 21.) (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Laadun talo.

QFD-matriisin olennaisimmat osat ovat asiakkaiden esittämät vaatimukset ja niitä vastaavat tuotteen ominaisuudet. Asiakkaiden kertoma tieto kirjataan matriisiin vaakatason riveille ja yrityksessä ideoidut tuotteen ominaisuudet, jotka vastaavat asiakkaiden vaatimuksiin, kirjataan matriisiin pystysuunnan sarakkeille. Matriisin ja QFD:n työstäminen lähtee liikkeelle aina asiakkaiden kuulemisesta. Asiakkaiden esittämät vaatimukset, jotka kirjataan vasempaan reunaan, ovat matriisin perusosaa. Tämän lisäksi voidaan matriisiin laittaa muuta asiakkailta saatua tietoa laajentamaan ymmärrystä asiakkaiden tarpeista. Loppujen tietojen, kuten tärkeysjärjestyksen, kilpailuanalyysin ja riippuvuuksien työstäminen voidaan tehdä tilanteeseen sopivassa järjestyksessä. (Day 1993, 64.)

Vaatimusten viereen, oikealle puolelle omaan sarakkeeseen, voidaan kirjata asiakkaiden esittämä tärkeysjärjestys vaatimuksille, esimerkiksi asteikolla 1-5. Asiakkaita voidaan pyytää vertamaan yrityksen tuotteen tasoa kilpailijoiden vastaavaan tuotteeseen. Tiedot kirjataan matriisin oikeaan reunaan ja asteikkona voidaan käyttää 1-5 arviointia. Asiakkaiden esittämät valitukset voidaan kirjata matriisiin kilpailuanalyysiin vasemmalle puolelle siten, että vaatimuksen, josta on tullut valitus, riville merkitään tulleiden valitusten määrä. Yrityksen sisällä voidaan tiimityönä päättää, mitkä asiakkaiden vaatimuksista ovat tärkeimpiä aiheita yritykselle asiakkailta saatujen tietojen perusteella. Kun asiakkaiden antamat tiedot on kirjattu matriisiin, voidaan aloittaa tuotteen ominaisuuksien määrittely. Määrittely pohjautuu aina asiakkaiden vaatimuksiin vastaamiseen eli miten ja millä yritys vastaa vaatimuksiin. Nämä perustiedot kirjataan matriisin yläosaan, keskelle vaatimuksia ja kilpailuanalyysiä. Ominaisuuksien keskinäiset yhteydet kirjataan niiden yläpuolelle, kuin katoksi ”talolle”. Matriisin keskiosaan, ominaisuuksien alapuolelle, merkitään vaatimusten ja ominaisuuksien väliset yhteydet, joita voidaan kuvata myös symbolein. Tämän alapuolelle voidaan tehdä analyysi, kuinka tuotteen ominaisuudet vastaavat kilpailijoiden tuotteisiin. Seuraavaksi matriisin alaosaan voidaan yrityksessä määrittää kullekin ominaisuudelle tavoitearvot, jotka vastaavat vaatimuksiin ja kilpailutilanteeseen eli vastaavat kysymykseen kuinka paljon. (Day 1993, 18-21.)

Matriisin tulkinta perustuu kilpailija-analyysiin, ominaisuuksien väliseen riippuvuuteen ja ominaisuuksien painoarvoihin. Painoarvolla kuvataan ominaisuuksien

välistä tärkeyttä suhteessa toisiin. Tulkinnan perusteella valitaan tärkeimmät tuotteen ominaisuudet jatkosuunnitteluun. Laskemiseen käytetään tärkeysastetta sekä tarpeiden ja ominaisuuksien välistä riippuvuuslukua. Yleisimmin riippuvuutta kuvaavina arvoina käytetään: 9/5=voimakas, 3=keskimääräinen, 1=heikko. Jokaisessa sarakkeessa lasketaan jokaiselle riville arvo niin, että tärkeysaste kerrotaan riippuvuutta kuvaavalla arvolla. Jokaisen sarakkeen rivien arvot lasketaan yhteen ja saatu luku merkitään kyseisen sarakkeen pohjaan. Painoarvon kaava on $P_j = \sum (T_i * K_i)$, jossa P= ominaisuuksien painoarvo, T= asiakastarpeiden tärkeysaste (1-5) ja K= asiakastarpeiden ja ominaisuuksien välinen riippuvuus. I on kaikki tarkasteltavat tarpeet ja j on tarkasteltava ominaisuus. Saadut arvot voidaan merkitä myös prosentteina kaikkien sarakkeiden arvosta, jolloin korkeimmat painoarvot erottuvat helpoimmin. (Day 1993, 93; Lakka ym. 1995, 17-18.)

2.3 Asiakkaiden tarpeet

Asiakkaiden esittämät tarpeet ovat vaatimuksia tuotteen ominaisuuksille. Ennen tarpeiden laittamista taulukkoon ne arvioidaan, ryhmitellään ja päällekkäisyydet poistetaan. Tarpeet voidaan ryhmitellä esimerkiksi asiakas- tai tarvetyypin mukaan. Yksittäisen vaatimuksen liiallista korostumista voidaan ehkäistä päällekkäisyyksien poistamisella. Asiakkaiden tarpeiden määrittely on olennaisin osa QFD:tä. Tarpeiden keräämiseen käytetään henkilökohtaisia haastatteluja, ryhmätyöskentelyä ja siihen liitettyä aivoriihtä sekä kyselylomakkeita tai näiden erilaisia yhdistelmiä. (Lakka ym. 1995, 15-16.)

Asiakkaiden vaatimuksia kannattaa kerätä tuotteen markkinoilta, jolloin on tärkeää tunnistaa käyttäjät ja heidän perusolettamuksensa tuotteen käyttötarkoituksesta. Tuotteeseen, joka on ollut markkinoilla pidemmän aikaa, kohdistuvien vaatimusten tunnistaminen vaatii työtä, koska käyttäjät ovat luoneet kiintymyksen siihen. Tarpeiden analysoimiseen voidaan käyttää erilaisia menetelmiä. Tarpeita voidaan kerätä haastattelemalla asiakkaita henkilökohtaisesti tai kyselylomakkeiden avulla tai sitten voidaan ideoida yrityksen henkilöstön aivoriihenä, missä on tärkeää olla mukana henkilöitä kaikilta osastoilta. Löydetyt tarpeet ryhmitellään niin, että samankaltaiset tarpeet ovat kaikkia kuvaavan otsikon alla, esimerkiksi käytettävyyt-

tä ja ulkonäköä koskevat vaatimukset omiin ryhmiinsä. Tärkeintä kaikissa työskentelymenetelmissä on löytää asiakkaiden piilevät tarpeet keskustelemalla heidän kanssaan. Asiakkaiden piileviä tarpeita ei voida selvittää suorilla kysymyksillä, kuten ”mitä odotat tältä tuotteelta?” Parhaiten tarpeet tulevat esille käytännön kautta eli esimerkiksi seuraamalla asiakasta ja kyselemällä hänen käyttäessään tuotetta (ja mielellään myös kilpailijan tuotetta). Parhaimman listan saa vertailemalla asiakkailta saatuja tietoja yrityksen sisällä tehdyn aivoriihen tuloksiin. Saadut ryhmät voidaan numeroida ja ne kirjataan laatutalon matriisiin oikealle. (Mizuno & Akao 1994, 55.)

Asiakasvaatimusten analysoinnissa on hyödyllistä löytää asiakkaiden piilevät tarpeet, jolloin ne tarpeet, joista he puhuvat eivät välttämättä tule kirjatuksi matriisiin. Oleellista on olla sekoittamatta asiakkaiden vaatimuksia tuotteen ominaisuuksien kanssa. Työskentelyn tässä vaiheessa keskitytään vain asiakkaiden tarpeiden analysointiin. Yleensä kolmesta neljään tuotteen vaatimustasoa riittää, ja kuvaukset tulisi ilmaista mahdollisimman yksinkertaisesti. (Mizuno & Akao 1994, 56-57.)

Tarpeet voidaan vielä luokitella tärkeisiin ja vähemmän tärkeisiin asteikolla 1-5, jossa 1=alhainen ja 5=korkea. Keskeisintä työskentelyssä on löytää oleellisimmat kehitettävät tuotteen ominaisuudet, jolloin matriisista voidaan jättää pois tarpeet, jotka ovat saaneet tärkeysluokituksen 3 tai vähemmän. Asiakkaiden tarpeille voidaan tärkeysasteen lisäksi antaa tavoitearvo, joka on yrityksen asettama tavoite, kuinka hyvin asiakkaiden tarpeisiin halutaan vastata. Asteikkona käytetään 0 =ei painoarvoa - 5 =hyvin tärkeä. (Lakka ym. 1995, 17.)

2.3.1 Asiakkaiden tarpeiden selvittäminen

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset tuotetta kohtaan. Ensimmäisenä täytyy selvittää mikä on tuotteen markkina-alue sekä käyttäjät. Huomioon tulee ottaa, että tuotteella voi olla eritasoisia käyttäjiä, kuten että tuotteen ostaja voi olla eri kuin lopullinen käyttäjä tai että asiakkaita voivat olla myös tuotteen jälleenmyyjät ja toimittajat. Tutkimukseen olisi hyvä saada

mukaan myös kilpailijan asiakkaita kattavampien tuloksien saamiseksi. Asiakasotoksen tulisi olla mahdollisimman hyvin koko oletettua asiakaskuntaa edustava. Tutkittavista tulee tällöin ottaa selville myös demografisia tietoja kuten ikä, ansiotaso, siviilisääty sekä maantieteellinen sijainti ja mahdollisuuksien mukaan tiedot tuotteen käytöstä. Tietojen tärkeys selittyy sillä, että asiakkaiden tarpeet voivat olla erilaisia esimerkiksi eri alueilla tai siviilisäätyisillä. (Day 1993, 29-31.)

Tutkimuksen tekijän olisi hyvä olla yrityksen ulkopuolinen taho, jonka tulisi kuitenkin tuntea toimiala, jolla tutkimus tehdään. Asiakkaissa luottamus syntyy paremmin, jos he eivät tiedä mihin yritykseen tutkimus tehdään. Tutkimuksen tekijän täytyy tuntea tuote hyvin ymmärtääkseen asiakkaiden tarpeita, sillä asiakkaiden antama tieto ilmenee vain haastattelun aikana. Yrityksellä olisi hyvä olla edustaja mukana tutkimuksessa, mikä antaa mahdollisuuden syvempään asiakkaiden haastatteluun. Haastattelujen tekeminen on yritykselle yleensä kallista, sillä ulkopuolisen tekijän kulut ovat korkeat ja tutkittaville on tarve antaa korvausta annetusta ajasta tutkimukselle. Yrityksen ei kannata siltikään käyttää omia työntekijöitään tutkimuksen tekijöinä, sillä he tuntevat tuotteen ja yrityksen tavoitteet liian hyvin, mikä voi vaikuttaa tuloksiin. Tutkittavan tuotteen mukana olo haastattelussa tuo lisää hyödyllistä tietoa. Mikäli on mahdollista, haastatteluihin voidaan ottaa mukaan nykyinen tuote, jolloin käyttäjän kokemukset tulevat konkreettisemmin esille ja hänen saattaa olla helpompi kuvailla tarpeitaan. (Day 1993, 31-32.)

Asiakkaiden tarpeiden tutkimiseen voidaan käyttää erilaisia menetelmiä. Tutkimuksen teossa voidaan hyödyntää keskusteluryhmää, joka koostuu 8-12 henkilöstä ja missä keskustelunaihe on sovittu etukäteen. Ryhmäkeskustelun käyttäminen vaatii vetäjältä kykyä johtaa keskustelua niin, että asiakkaiden tarpeet tulevat selvitetyksi. Henkilökohtaisia haastatteluja voidaan tehdä kasvotusten tai puhelimitse. Kasvotusten tapahtuvat haastattelut ovat osoittautuneet parhaimmaksi menetelmäksi, vaikka se on myös kallein tapa. Haastatteluun menee aikaa keskimäärin 45-60 minuuttia, koska kysymykset ovat avoimia ja kyselyä voidaan tarvittaessa jatkaa sekä kysymyksiä tarkentaa siihen asti kun perimmäiset tarpeet on saatu selvitetyksi. Haastattelun haasteena on kyetä tunnistamaan, milloin asiakas puhuu tarpeistaan, koska haastattelun jälkeen on enää myöhäistä miettiä mitä asiakas

todella tarkoitti. Yleistä on, että asiakkaat alkavat suoraan kertoa omia ideoitaan tuotteen kehittämiseksi, mutta se ei ole haastattelun tavoite. Henkilökohtaista haastattelua edullisempi vaihtoehto on käyttää kirjallista kyselylomaketta. Lomakkeilla kysymykset eivät yleensä ole avoimia, mikä voi aiheuttaa sen, että tarpeita ei saada selvitettyksi tarpeeksi syvällisesti, vaan tieto voi olla harhaanjohtavaa, koska vastaajalla ei ole mahdollisuutta tarkentaa vastaustaan. Vastaajat valitsevat yleensä sen vastausvaihtoehdon, joka on lähinnä heidän mielipidettään. Myös havainnointia voidaan käyttää tutkimusmenetelmänä. Asiakkaiden tarpeita voidaan selvittää antamalla heidän testata tuotetta ja samalla voidaan esittää kysymyksiä tuotteen käytöstä. Asiakkaita voidaan seurata ja kuunnella todellisessa ympäristössä, kun he käyttävät tuotetta. Tuotteen käytössä ilmenevät ongelmat ja hyvät puolet tulevat näin havainnoituksi. Vastauksien analysointiin ja ryhmittämiseen voidaan tällöin käyttää tilastollisia menetelmiä. (Day 1993, 32-36.)

2.3.2 Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen

Asiakkaiden todellisten tarpeiden ymmärtäminen vaatii enemmän kuin kyseleminen asiakkailta. Tarpeiden taustalla vaikuttavat asiakkaiden odotukset ja tyydytyminen tuotteesta. Asiakkailla voidaan havaita olevan tiettyjä perusolettamuksia tuotteesta, jotka ovat tuotteelle vähimmäisvaatimuksia. Mikäli joku näistä vähimmäisvaatimuksista ei täyty, aiheuttaa se asiakkaassa tyytymättömyyttä, mutta täytyessään ei aiheuta tunteita. Näistä vähimmäisvaatimuksista asiakkaat eivät yleensä puhu esimerkiksi haastatteluissa. Asiakkailla on tuotetta kohtaan myös todellisia odotuksia, joista he yleensä puhuvat haastatteluissa. Tällaisia odotuksia ovat esimerkiksi tuotteen helppo käytettävyys, siisteys ja tuoreus. Mikäli asiakkaan odotukset eivät täyty aiheuttaa se tyytymättömyyttä ja heikentää mielikuvaa yrityksestä, mutta täytyessään tuottaa asiakkaalle mielihyvää. QFD-prosessissa on tarkoitus saada selvitettyksi juuri tällaisten asiakkaiden odotukset. Asiakkaat voivat kokea odotuksiensa ylitäytymistä eli asiakas on odottanut tuotteelta vähemmän. Nykyään tämä on useiden yritysten tavoitteena ja ideat syntyvät usein asiakkaiden palautteiden tai havainnoinnin perusteella. Tällaisen luomiseen tarvitaan yrityksessä erityistä tarkkaavaisuutta kuunnella ja seurata asiakkaidensa vihjeitä, mistä voi nousta uusia ideoita ja innovaatioita. Uudet ideat houkuttelevat asiakkai-

ta ja lisäävät myyntiä, mutta yleensä myös kilpailijat seuraavat perässä ja ajan kuluessa uudet ideat muuttuvat jo tuotteen perusominaisuudeksi ja asiakkaan vähimmäisodotukseksi. Näistä asiakkaiden odotukset ylittävistä tekijöistä asiakkaat eivät yleensä puhu suoraan haastatteluissa. (Day 1993, 36-39.)

Asiakkaiden menestyksellinen haastattelu edellyttää, että heidän pohjimmaiset tarpeensa tulevat ymmärretyksi ja selvitetyksi haastattelun aikana. Asiakkailla on tapana puhua tarpeistaan, ratkaisuksistaan ja ongelmistaan sekaisin haastattelun aikana. Haastattelijan täytyy keskittyä selvittämään miksi asiakkaat haluavat kertoa maansa, vaikka he puhuvat asioista, joita he haluavat. Asiakkaat voivat esimerkiksi kertoa, että haluavat tuotteen olevan pienikokoinen, jolloin syyksi voi ilmetä se, että heidän asunnossaan on rajoitetusti tilaa. Asiakashaastatteluista kerätty aineisto on arvoton ilman todellista tietoa pohjimmisista tarpeista. Tutkimusryhmän on myös siksi tunnettava tutkittava tuote, jotta he pystyvät esittämään oikeita kysymyksiä tarpeiden selvittämiseksi. Jokaisen haastattelun päätteeksi olisi haastattelijan ja yrityksen edustajan käytävä haastatteluaineisto (muistiinpanot ja nauhoitus) läpi, dokumentoidakseen asiakkaan kommentit. QFD-matriisia varten asiakkaiden lauseet joudutaan yleensä tiivistämään. Tiivistäminen tulee tehdä kuitenkin varoen, jotta siitä ei katoa asiakkaan kertoma viesti. Liiallista yleistystä tulee välttää, kuten sanoja vastaanottavainen, kiinnostava ja helppokäyttöinen. Matriisiin laitettavien lauseiden tulisi sisältää sama tunne niin kuin asiakas on sen kertonut, jolloin matriisia luettaessa se kuulostaa asiakkaan kertomalta. Matriisin tulkinta vaikeutuu, mitä suuremmaksi tarpeiden määrä kasvaa. Asiakkaat voivat puhua samasta asiasta, mutta hieman eri sanoin, mikä tulisi pyrkiä yhdistämään yhdeksi tarpeeksi. (Day 1993, 39-41.)

Hyväksi havaittu keino asiakkaiden tarpeiden järjestämiseksi matriisiin on ryhmittellä ne samankaltaisuuden perusteella. Ryhmittely kannattaa tehdä tiimityönä, jolloin voidaan tarvittaessa keskustella. Jokainen tarve kirjataan aluksi omalle lapulleen, minkä jälkeen tiimin jokainen jäsen alkaa laittaa lappuja ryhmiin, jotka hänen mielestään koskevat samaa asiaa. Kun kaikki tiimin jäsenet ovat lopettaneet, voidaan muodostuneista ryhmistä keskustella ja miettiä sopivaa kuvausta ryhmälle. Ryhmien otsikot tulisi olla nimetty asiakkaan kielellä. (Day 1993, 41-43.)

Asiakkaiden tarpeiden ryhmittelyn ja matriisiin kirjaamisen jälkeen voidaan matriisiin lisätä vielä asiakkaiden arviot tarpeiden tärkeydestä. Asiakkailta voidaan pyytää mielipidettä eri tarpeiden tärkeysasteesta, esimerkiksi kyselylomakkeiden avulla, missä asiakasta pyydetään merkitsemään tärkeys asteikolla 1-5. Asteikon heikkoutena on, että asiakkailta saattaa pitkässä listassa kadota suhteellisuuden taju, jolloin vastaukset alkavat jossain vaiheessa olla vertailukelvottomia. Parempi vaihtoehto olisi pyytää asiakkaita vertaamaan kahta eri tarvetta toisiinsa, kumpi hänelle on tärkeämpi, niin että kaikki tarpeet tulevat keskenään vertailukuksi, jolloin niiden väliset suhteet voidaan analysoida. Arvioitavien tarpeiden määrä kannattaa pitää rajallisena, sillä liian pitkät kyselyt vähentävät vastaamishalukkuutta. Tällaisen kyselyn tekeminen vaatii tekijältä tuntemusta ja tietoa niiden tekemisestä ja analysoinnista. (Day 1993, 43-44.)

2.4 Tuotteen ominaisuuksien määrittely

Asiakkaiden tarpeista määritellään tuotteen ominaisuudet, missä voidaan apuna käyttää syy-seurauskaaviota. Ominaisuuksien olisi hyvä olla mitattavissa olevia, mutta jos se ei ole mahdollista, voidaan arvioinnissa käyttää valintaraatia. (Lakka ym. 1995, 16.) Tuotteen ominaisuuksien määrittely eli laatuominaisuuksien määrittely on ensisijaisesti tuotannon tehtävä. Ominaisuudet määritetään asiakkaiden vaatimusten pohjalta, tuotteen käyttötarkoituksen perusteella. Menetelmänä voidaan tässä käyttää samaa metodologia kuin tarpeiden määrittelyn kohdalla eli ryhmittellään ominaisuudet samankaltaisuuden perusteella. Ominaisuuksien määrittely aloitetaan hakemalla teknisiä ominaisuuksia vastaamaan tarpeita, jotka ryhmitellään samankaltaisuuden mukaisesti. Saaduille ryhmille määritetään kuvaavat otsikot. Saadut ominaisuudet kirjataan laatutalo-matriisin yläosaan. Tuotteen ominaisuuksien alapuolelle voidaan kirjata kilpailija-analyysin perusteella saatujen tietojen perusteella vastaavat kilpailijoiden tuotteiden ominaisuudet. Näin tehtäessä saadaan myös tarkastettua, että kaikki ominaisuudet ovat tulleet listatuksi. Olemassa olevien tuotteiden kohdalla voidaan taulukkoon laittaa toteutuneita teknisiä- ja myyntitietoja, kuten keskiarvoja. (Mitzuno & Akao 1994, 60.)

Tuotteen ominaisuuksien eli teknisten ominaisuuksien määrittely voidaan aloittaa aikaisintaan, kun asiakkaiden vaatimukset on kerätty ja ryhmitelty, jotta on varmistettu, että asiakkaiden esittämät vaatimukset ovat tulleet ymmärretyksi. Ominaisuuksien nimeämisessä tulee käyttää samaa sanastoa kuin yrityksessä tavallisesti käytetään ominaisuuksista tuotannossa, suunnittelussa tai prosessikuvauksissa. Nimen tulee kuvata teknistä ominaisuutta, ei teknistä ratkaisua. Tavoitteena on saada jokaiselle vaatimukselle yksi tai useampi vastaava ominaisuus. Ominaisuuksien tulee olla merkityksellisiä, mahdollisia työstää vaatimusten tyydyttämiseksi ja olemassa olevia. Yksittäisten ominaisuuksien ei ole tarkoitus olla jotain uutta kehiteltävää, vaan tarkoitus on, että ominaisuuksien joukko voi muodostaa uuden tuotteen. Yleisesti ihmisillä on tapana alkaa miettiä uusia ratkaisuja vaatimuksiin, vaikka tarkoituksena on keskittyä löytämään tuotteen ominaisuuksia, joilla vaatimukseen voidaan vastata. Tyypillisimpiä merkityksellisiä ominaisuuksia ovat esimerkiksi lämpötila, elinikä, valmistusaika, saavutettavuus ja melutaso. Palveluissa ominaisuuksia voivat olla esimerkiksi vastausaika, palveluaika, palvelun tehokkuus, ohjeiden luettavuus ja palautusten määrä. Ominaisuuksien nimet kannattaa pitää lyhyinä ja ytimekkäinä, jotta matriisi pysyy hyvin ymmärrettävänä ja luettavana. (Day 1993, 63-67.)

Tuotteen ominaisuuksien määrittelyprosessi tulisi nähdä myös historiallisesti arvokkaana työnä, jonka vaiheet ja tiimin päätökset kannattaa dokumentoida. Kaikki päätöksenteon taustalla vaikuttaneet tiedot eivät näy QFD:n matriisissa, joten liitteeksi kannattaa laittaa kirjatut prosessit, joita voidaan jatkossa hyödyntää tuotteen jatkokehityksessä tai konseptisuunnittelussa. (Day 1993, 67.)

Ominaisuuksien määrittelyssä voidaan hyödyntää erilaisia menetelmiä. Yksi QFD prosessin ja aivoriihityön yleisimmistä apukeinoista on kalanruoto-malli. Siinä asiakkaiden vaatimus, niin kuin se on kirjattu matriisiin, tulee ”kalan pääksi” kuvion vasempaan reunaan laatikkoon. Laatikon alapuolelle voidaan kirjata muistutukseksi ne asiakkaiden kertomat vaatimukset, jotka ovat muodostaneet tämän vaatimuksen. Vaatimusta vastaavat ominaisuudet kirjataan ruodoksi laatikosta kuviosta oikealle. Ominaisuutta selkeyttävät muistiinpanot voidaan tarvittaessa kirjata kuvion alle oikeaan alakulmaan, ominaisuuksien alapuolelle. Ominaisuuksien määrittely voidaan tehdä myös yksinkertaisella taulukkomallilla. Asiakkaiden

vaatimukset voidaan kirjata taulukon oikeaan reunaan järjestysnumeroineen ja niihin vastaavat ominaisuudet vasemmalle puolelle omaan sarakkeeseensa. Yhdelle riville laitetaan yksi vaatimus ja siihen vastaava ominaisuus. Taulukkoon voidaan laittaa tietoja sarakkeisiin sen mukaan kun on tarvetta, esimerkiksi mitattava yksikkö (kuten kilo, litra). Mitattavan yksikön laittaminen taulukkoon auttaa muistamaan määrittelyssä, että ominaisuuksien tulisi olla mitattavissa olevia. Mikäli ominaisuudelle ei pystytä löytämään mittayksikköä, vaatii se uudelleen miettimistä. Matriisia itseään voidaan käyttää ominaisuuksien määrittelyssä. Jokaiselle vaatimukselle kirjataan omaan sarakkeeseensa vastaava ominaisuus/ominaisuudet matriisin yläosaan. Laajoissa matriiseissa ominaisuudet kannattaa ryhmitellä samankaltaisuuden mukaisesti niin kuin vaatimuksetkin, jotta luettavuus ei kärsi. (Day 1993, 67.)

2.5 Riippuvuuksien määrittely

Laatutalo-matriisi saa merkityksensä kun asiakkaiden vaatimukset ja niihin vastaavat tuotteen ominaisuudet tulevat vertailluksi. Matriisia voidaan kuvata lyhyesti listana, joka muuttaa asiakkaiden esittämät laatuvaatimukset eritellyiksi ominaisuuksiksi. Vaatimusten ja ominaisuuksien välisen yhteyden määrittämiseen voidaan hyödyntää erilaisia menetelmiä käytännön kokemuksesta tilastollisiin menetelmiin. Aloittaa voidaan yksinkertaisimmista menetelmistä, esimerkiksi havainnoimalla käyttötilanteita. (Mizuno & Akao 1994, 61-64.) Yhteyksiä voidaan merkitä graafisilla kuvioilla: vahvaa yhteyttä kahdella sisäkkäisellä ympyrällä, keskimääräistä yhteyttä ympyrällä ja heikkoa kolmiolla. (Mizuno & Akao 1994, 64; Day 1993,71.) Kokemukset ovat osoittaneet, että graafisten kuvioiden tulkitseminen matriisista on tehokkaampaa kuin numeeristen arvojen. (Day 1993, 71.)

Tarpeiden ja ominaisuuksien välistä yhteyttä määriteltäessä on tärkeää työstää matriisia sarakesuunnassa. QFD-tiimin tulisi käydä jokainen ominaisuus läpi tarpeiden kanssa rivi riviltä ja miettiä jokaisen tarpeen kohdalla, voidaanko tuotteen ominaisuutta työstää tämän asiakastarpeen tyydyttämiseksi. Riippuvuuksien voimakkuutta määritettäessä tarkoituksena on nostaa esille ne tuotteen ominaisuudet, joilla on suurin vaikutus asiakkaiden vaatimuksiin. Jos yhteyksiä määritetään rivi

suunnassa, saattaa tiimi huomata, että kaikille ominaisuuksien ja tarpeiden yhdistelmille löytyy riippuvuuksia toisistaan, jolloin matriisi sisältää merkintöjä, jotka eivät kuvaa todellisia riippuvuussuhteita. QFD-matriisia analysoidessa ominaisuuksien ja tarpeiden välisen yhteyden määrittelyä käytetään apuna asiakkaiden tarpeiden ja niitä vastaavien tuotteen ominaisuuksien löytämiseen, jotka vaativat yrityksessä huomiota. Kun yhteyden määrittely on saatu valmiiksi, kannattaa sen läpi katsomiseen käyttää vielä vähän aikaa. Jokainen rivi ja sarake tulee tutkia, yhtään ei saisi olla ilman mitään merkintää tai vain pelkillä heikoilla yhteysmerkeillä. Merkintöjen puuttuminen tai vain heikot merkinnät kertovat joko että asiakkaiden vaatimuksia ei ole oikein ymmärretty tai että tuotteen ominaisuudella ei ole merkittävää yhteyttä asiakkaiden tarpeisiin. (Day 1993, 71-72.)

Asiakkaiden tarpeiden ja tuotteen ominaisuuksien välistä riippuvuutta voidaan merkitä graafisella merkillä tai numeroarvona, asteikolla 0=ei, 1=heikko ja 9=voimakas. Numeeristen riippuvuuksien laskentaan käytetään erityistä laskusääntöä, joka antaa eri ominaisuuksille painoarvot. Graafisten merkkien tulkitseminen matriisista on kuitenkin havainnollisempaa. Mikäli yksittäinen tarve ei ole voimakkaasti riippuvainen mistään ominaisuudesta, voidaan matriisin rivien avulla todeta, että tuotteen ominaisuudet eivät vastaa siihen vaatimukseen. Yksittäisen ominaisuuden kohdalla sarakkeessa, jossa ei ilmene voimakasta riippuvuutta minäkään tarpeen kanssa, voidaan kyseisen ominaisuuden arvioida olevan tarpeeton tuotteessa. (Lakka ym. 1995, 16.)

Tuotteen ominaisuuksien keskinäistä riippuvuutta toisistaan kuvataan joko positiivisella tai negatiivisella merkillä. Merkintä sijoitetaan laatutalon ”kattoon”, QFD-matriisin yläosaan. Tuotteen ominaisuudet voivat vahvistaa toisiaan tai siten olla ristiriidassa keskenään. Tämä otetaan huomioon, kun matriisin tulkinnassa asetetaan tärkeimmille ominaisuuksille tavoitearvoja. (Lakka ym. 1995, 17.) Ominaisuuksien keskinäistä riippuvuutta kuvaavan matriisin osan etu on, että se tuo esiin ominaisuuksien negatiiviset yhteydet. Tämä toimii yritykselle varoituksena, että kehitettäessä yhtä ominaisuutta voi se vaikuttaa haitallisesti toiseen tärkeään ominaisuuteen tuotteessa. Tuotteen suunnittelussa voidaan kiinnittää erityistä huomiota näihin tekijöihin, jotta lopullisesta tuotteesta saadaan poistettua tai vähennettyä asiakkaita haittaavia ominaisuuksia. Ominaisuuksien välisten riippu-

vuuksien määrittämiseen tarvitaan usein asiantuntijaa, varsinkin negatiivisuuden ja positiivisuuden yhteyden määrittämiseen. Yhteyksien kuvaamiseen voidaan käyttää myös symboleja, kuten japanilaisilla on tapana, esimerkiksi kaksoisympyrää kuvaamaan voimakasta positiivista yhteyttä, yksittäistä ympyrää heikkoa positiivista yhteyttä, XX:ää voimakasta negatiivista yhteyttä ja X:ää heikkoa negatiivista yhteyttä. (Day 1993, 88-89.)

2.6 Kilpailija-analyysi

Kilpailija-analyysissä tärkeimpien kilpailijoiden tuotteet analysoidaan ja heidän tuotteidensa kyky vastata asiakkaiden tarpeisiin merkitään laatutalon oikeaan reunaan omalle sarakkeelleen. Asteikkona käytetään 0 =ei painoarvoa – 5 =hyvin tärkeä. Tämän analyysin pohjalta voidaan asettaa kehitettävän tuotteen tavoitearvot niin, että kriittisimpien vaatimusten kohdalla arvot ovat korkeampia kuin kilpailijoiden saamat arvot. (Lakka ym. 1995, 17.)

Asiakkaita voidaan pyytää vertamaan tuotteen vaatimuksia kilpailijoiden vastaaviin tuotteisiin. Kilpailuanalyysi tehdään QFD-matriisiin asiakkaiden vaatimusten taulukkoon niin, että yrityksen tuote ja kilpailijan/kilpailijoiden tuotteet tulee arvioiduksi samassa taulukossa, jolloin niitä voidaan verrata keskenään. Jos yrityksen tuotteella on useampia merkittäviä kilpailijoita, voidaan vertailu tehdä esimerkiksi asteikolla 1-5, jossa 5 tarkoittaa erinomaista. Mikäli yrityksellä on vain yksi merkittävä kilpailija, voidaan asiakkaita pyytää arvioimaan tuotteen vaatimuksia kilpailijan tuotteeseen esimerkiksi arvioinnilla huonompi – samanlainen – parempi - ei kokemusta. Tulosten avulla yritys voi arvioida, mitkä tuotteen vaatimukset vaativat panostusta kilpailukyvyn lisäämiseksi ja mitkä ovat tyydyttävällä tasolla. Täysin uuden tuotteen, jolle ei ole vielä yhtään vastaavaa kilpailevaa tuotetta, kilpailuanalyysi voidaan tehdä yrityksessä niin, että verrataan asiakkaiden vaatimuksia sellaisiin olemassa oleviin tuotteisiin, jotka lähinnä vastaavat uutta tuotetta. Asteikko voidaan ideoida vapaasti. Samalla yritys saa arvion uuden tuotteen potentiaalista markkinoilla, kun arvioiduksi tulevat mahdolliset samoilla markkinoilla kilpailevat tuotteet ja vahvat kilpailumahdollisuudet. (Day 1993, 44-45.)

3 AINEISTON KERÄÄMINEN

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on saada kokonaisvaltainen kuva todellisen elämän tutkittavista kohteista. Taustalla vaikuttaa ajatus todellisuuden moninaisuudesta, jossa tapahtumat vaikuttavat toisiinsa ja niiden suhteet ovat monensuuntaisia. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavia ilmiöitä, jolloin tutkijan arvot ja tiedot vaikuttavat tuloksiin, sekä tulokset ovat sidottuja tutkimuksen aikaan ja paikkaan. Laadullisen tutkimuksen tavoitteeksi voidaan yleistää tosiasioiden löytäminen ja paljastaminen enemminkin kuin olemassa olevien väittämien toteaminen. Tutkimuksen aineisto kerätään todellisissa tilanteissa ja tiedon keruuseen käytetään välineenä ihmistä, koska inhimilliset havainnot ovat joustavampia ja luotettavampia kuin mittausvälineillä (lomakkeet ja testit) saavutetut tiedot. Saatua aineistoa on tarkoitus analysoida monitasoisesti ja yksityiskohdaisesti, jotta tutkija voisi löytää odottamattomia asioita. Tarkoituksena ei ole teorian ja olettamusten testaaminen niin kuin määrällisessä tutkimuksessa. Aineiston keruussa hyödynnetään mieluiten menetelmiä, joissa tutkittavan kohteen näkökulmat pääsevät ääneen, kuten erilaisia haastatteluja, havainnointia ja valmiiden tekstien analysointia. Tutkittavat valitaan tarkoituksenmukaisesti, ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina, mikä huomioidaan myös aineiston tulkinnassa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma ja -toteutus ovat joustavia ja ne muotoutuvat tutkimuksen edetessä. Kerättävän aineiston määrää ei tarvitse päättää etukäteen vaan keräämistä voidaan jatkaa niin kauan kuin sen koetaan antavan uutta tietoa tutkimusongelman kannalta. Tätä kutsutaan aineiston kylläntymiseksi (saturaatioksi) eli riittävyudeksi. Yleensä laadullisen tutkimuksen aineistot ovat pieniä, sillä esimerkiksi yhdenkin haastattelun työstäminen voi olla työlästä ja aikaa vievää. Ongelmana riittävyden määrittelyssä on tutkijan ymmärrys ja osaaminen, milloin voidaan olla varmoja, että kaikki näkökulmat ovat tulleet esille. Aineistosta ei ole tarkoitus tehdä yleispäteviä päätelmiä. Taustalla vaikuttaa kuitenkin ajatus siitä, että tutkimalla yksittäistä tapausta riittävän tarkasti voidaan löytää yleisesti toistuvia ilmiöitä sekä se mikä on merkittävää ilmiössä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 151-169.)

3.1 Haastattelut

Haastattelua voidaan pitää siinä mielessä ainutlaatuisena aineistonkeruumenetelmänä, että siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Menetelmän etuina ovat joustavuus aineistonkeruutilanteessa ja mahdollisuus edetä vastaajan mukaisesti. Haastattelu antaa mahdollisuuden laajempaan vastausten tulkintaan ja aiheiden valintaan kuin esimerkiksi lomakekysely. Haastattelun käyttämistä tiedonkeruussa on perusteltu esimerkiksi sillä, että halutaan saada ihmisten mielipiteitä mahdollisimman vapaasti tai saada syvempiä tietoja mielipiteistä tai selventää saatuja vastauksia. Haastattelua käytetään yleensä kun tutkitaan tuntematonta aluetta tai arkoja ja vaikeita asioita. Tutkimukseen valitut henkilöt saadaan yleensä mukaan tutkimukseen ja heidät voidaan tavoittaa uudestaan helposti. Haastattelun ongelmina pidetään siihen tarvittavaa aikaa sekä siihen vaadittavaa valmistautumista sekä kouluttautumista. Haastatteluissa on myös useita tekijöitä, jotka voivat antaa virheellisiä tietoja johtuen joko haastattelijasta, vastaajasta tai tilanteesta. Muun muassa vastaajilla on todettu olevan taipumusta esiintyä enemmän hyvänä kansalaisena, tietoja omaavana persoonana, moraalisesti ja sosiaalisesti velvollisuudet täyttävänä ihmisenä kuin todellisuudessa he ovat. Haastattelijan haasteena on kyetä tulkitsemaan vastauksia kulttuuristen merkitysten valossa. Aineiston tilannesidonnaisuus aiheuttaa ongelman, että vastaukset saattavat olla erilaisia eri tilanteissa. Tulosten tulkinnassa tämä tarkoittaa, että liiallisia yleistyksiä tulisi välttää. (Hirsjärvi ym. 2001, 191-195.)

Haastattelua voidaan pitää eräänlaisena keskusteluna, vaikka se onkin haastattelijan johtamaa ja sen tarkoituksena on kerätä tutkimusaineistoa, mahdollisimman luotettavaa ja pätevää tietoa. Erilaisia haastattelumuotoja voidaan jaotella sen mukaan kuinka muodollisia ja etukäteen laadittuja ne ovat. Täysin ennalta rakennettu haastattelu on niin sanottu lomakehaastattelu, jossa kysymykset esitetään laaditussa järjestyksessä. Teemahaastatteluksi kutsutaan haastattelua, jossa aiheet on päätetty ennalta, mutta kysymysten muotoa ja järjestystä voidaan muuttaa vapaasti haastattelun aikana. Ääripäästä löytyy vielä avoin haastattelu, jossa haastattelijan tarkoituksena on selvittää vastaajan mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä sen mukaan kuin ne tulevat luontevasti keskustelussa esiin. Avoin haastattelu muistuttaa eniten keskustelua, jossa aihe voidaan valita vapaasti. Haastattelut voidaan toteuttaa yk-

silö-, pari- tai ryhmähaastatteluina. Haastattelumuotoja voidaan käyttää toisiaan täydentävinä, mutta tavallisin tapa on yksilöhaastattelu. Ryhmä- tai parihaastatteluissa päästään yleensä luontevampiin ja vapautuneempiin keskusteluihin, kun paikalla on useampia ihmisiä. Ryhmähaastattelu on myös tehokasta, koska siinä saadaan tietoa useammalta ihmiseltä kerralla. Teema- ja avoimet haastattelut kestävät yleensä noin tunnista kahteen (Hirsjärvi ym. 2001, 195-199.)

Haastatteluihin suostumiseen on löydetty kolme motivoivaa tekijää: haastateltavan mahdollisuus tuoda esiin mielipiteensä, kertoa omista kokemuksistaan ja aikaisempi osallistuminen tutkimukseen, josta on jäänyt hyvä kokemus. Haastattelupaikan valintaan kannattaa kiinnittää huomiota, sillä tilanne on useiden sosiaalisten tekijöiden määrittämä vuorovaikutustilanne. Tilanne tulisi pyrkiä järjestämään mahdollisimman rauhalliseen paikkaan, jossa ei ole liikaa muita virikkeitä, jotta voidaan keskittyä haastatteluun. Haastattelua suunniteltaessa kannattaa asiaa katsoa haastateltavan näkökulmasta. Tila ei saisi olla liian muodollinen tai virallinen, missä haastateltava saattaa tuntea itsensä epävarmaksi. Julkisissa tiloissa saattaa tulla häiriötekijöitä, jos tilaan eksyy kolmansia henkilöitä ja haastattelu joudutaan keskeyttämään hetkeksi. Haastattelutilan olisi hyvä olla haastateltavalle mahdollisimman tuttu ja turvallinen. Haastateltavan tuntiessa itsensä epävarmaksi ei haastattelijalla pääse häntä niin lähelle kuin toivoisi. Huomioon kannattaa ottaa myös, että erilaiset tiloihin liittyvät välineistöt vaikuttavat tilanteen luonteeseen, esimerkiksi työhuoneissa. Kalusteiden sijoittelulla sekä istumisella vierekkäin eikä vastakkain voidaan auttaa tilanteen vapautumista. Haastattelijan ja haastateltavan väliseen vuorovaikutukseen voivat vaikuttaa ennakkokäsitykset rooleista, ikä- ja sukupuolierot ja se miten kemiaat yleensä kohtaavat. Haastattelijalla joutuu miettimään muun muassa miten puhua, pukeutua, käyttää kieltä ja miten mennä asiaan. Käsittelytapa riippuu aiheesta, mutta perusohjeena on, että suoraan asiaan ei kannata mennä. Varsinkin aroissa asioissa voidaan ensin keskustella muista asioista, kuten säästä tai päivän kulusta. Tarkoituksena on miellyttävän ja vapautuneen ilmapiirin luominen ja myös kesken haastattelun voidaan siirtyä muihin asioihin, jos tilanne sitä vaatii. Usein keskinäinen kieli ei ole sama haastattelijalla ja haastateltavalla. Ammattisanaston käyttäminen tai toiselle vieraan sanaston käyttäminen ei ole tarkoituksenmukaista. Tilanteessa voi tapahtua niinkin, että toinen alkaa puhua toisen tavalla: haastateltava voi alkaa käyttää tutkijan sanastoa, mikä saat-

taa viitata miellyttämisen haluun ja toisaalta haastattelija voi alkaa myötäillä esimerkiksi haastateltavan murretta, mikä voi tuntua toisesta liialliselta kaveeraamiselta. Puhetapa kannattaa pyrkiä pitämään itselle normaalina. Tilanteen tulisi olla sellainen, että haastateltava tuntee itsensä tasa-arvoiseksi haastattelijan kanssa. (Eskola & Vastamäki 2001, 24-32.)

Haastattelut tehtiin Hotelli Mustan Kissan tiloissa. Aluksi hotellin vastaanoton työntekijät katsoivat majoituksessa olevien asiakkaiden joukosta ne henkilöt, joiden he katsoivat kuuluvan tavoiteltuun kohderyhmään. Työntekijät ohjeistin esittämään haastattelupyynnöt ja sopimaan ajankohdat asiakkaiden kanssa. Haastattelut oli tarkoitus toteuttaa iltaisin. Haastatteluun suostuville hotelli lupasi tarjota asiakkaan haluamaa juomaa, esimerkiksi olutta, sopivissa määrin haastatteluiltaan. Tavoitteena oli saada haastatelluksi 4-8 henkilöä.

Haastatteluista sopiminen on yleensä vaikeimmaksi koettu vaihe. Haastateltavien motivoinnin (houkuttelua ja lahjontaa) sopivaa määrää kannattaa miettiä. Liiallinen lahjonta voi heikentää haastattelun laatua. Haastattelupyynnön esittämiseen kannattaa harkita eri vaihtoehtoja; soitto, kirje, sähköposti tai pyyntö esimerkiksi työntekijän kautta. Jos työntekijää pyydetään lähestymään asiakastaan, pitäisi heidän suhteensa olla hyvä ja tuttavallinen. Ongelmia haastatteluissa voi tulla esimerkiksi jos haastateltava on liian humalassa. Tutkijan on mietittävä etukäteen miten suhtautua näissä tilanteissa, turvallisuuden ja eettisyyden vuoksi. Ennen varsinaisia haastatteluja kannattaisi tehdä muutama harjoitushaastattelu, jotta käytäntö tulisi tutuksi ja näitä haastatteluja voisi käyttää onnistuessaan tutkimuksen aineistona. Etukäteen voi varautua tilanteisiin, jossa haastateltava alkaa puhua vasta varsinaisen haastattelun jälkeen, haastateltava haluaa kysymykset etukäteen tai vastata sähköpostilla tai varmistaa henkilötietojensa salaamisen. Tarvittavien haastattelujen määrä riippuu muun muassa tutkimuksen aiheesta, laajuudesta ja analyysimenetelmistä. Yleensä käytetään kylläntymisen (saturaation) ajatusta eli kun haastattelut alkavat toistamaan itseään eikä niissä tule esille mitään uutta, on niiden määrä todennäköisesti riittävä. (Eskola & Vastamäki 2001, 37-40.)

Tein Hotelli Mustan Kissan vastaanoton henkilökunnalle tiedotteen (liite 1) asiakashaastattelujen tekemisestä ja tarkoituksesta lokakuun lopulla 2009. Siinä asetin

tavoitteeksi haastattelujen tekemisen marraskuun aikana. Varasin noin yhden arki-illan viikosta, joihin pystyin ottamaan haastatteluajoja. Haastatteluja ei tullut yhtään marraskuussa ja tein marraskuussa tiedotteen asiakkaille (liite 2), joka vastasi tiedoiltaan henkilökunnalle aikaisemmin tekemääni tiedotetta. Jatkoin haastatteluille varaamaani aikaa joulukuulle. Myöskään joulukuussa en saanut yhtään haastattelua. Vuoden vaihteen aika on matalaa sesonkia hotelleille Lahden keskustassa ja varsinkin työmatkustajien osalta. Tammikuun lopussa 2010, kun työmatkustajia alkoi taas liikkua, menin hotellille päivystämään muutamana iltana viikossa ja pyytämään asiakkaita henkilökohtaisesti haastatteluun. Tähän päädyin henkilökunnan ja opinnäytetyön ohjaajan ehdotuksesta. Katsoimme henkilökunnan kanssa etukäteen illat, jolloin useampia kohderyhmään kuuluvia asukkaita oli talossa. Käytäntö osoitti parhaimmaksi olla paikalla vastaanotossa, kun asiakkaat kirjautuivat sisään. Osallistumishalukkuutta haastatteluihin vähensi ilmeisesti ennakoon ilmoitettu arvio yhden tunnin kestosta, joten kysyessäni henkilökohtaisesti haastatteluja esitin arvioksi noin puolta tuntia. Helmikuun puoleen väliin mennessä sain kolme haastattelua, joissa sain yhteensä neljä henkilöä haastatelluksi. Haasteellisinta oli olla paikalla oikeaan aikaan, kun sopivia henkilöitä oli tulossa. Haastatteluun suostui kuitenkin suurin osa asiakkaista, joilta kysyin, mutta aikaa odotteluun suhteessa saatuihin haastatteluihin meni runsaasti.

Haastattelut nauhoitetaan ja muistiinpanoja voidaan tehdä jo haastattelun aikana. Haastatteluaineiston keräämisen jälkeen aineiston käsittelyyn voidaan käyttää tutkimuksen luonteen vaatimaa tapaa. Yleensä haastattelut kirjoitetaan puhtaaksi eli litteroidaan. Litterointia käytetään, kun puhetta analysoidaan tarkasti sana sanalta ja pyritään nostamaan ilmiöitä esille. Litteroinnissa voidaan noudattaa tarkkaa, sana sanalta kirjoittamista tai valikoivampaa, oleelliseksi katsottujen osien litterointia. Esimerkiksi teemahaastattelussa myös aineisto voidaan jakaa esiintyviin teemoihin ja käsitellä aineistoa siitä näkökulmasta. Kaikki nauhoitukset säilytetään, jotta niihin voidaan palata tarvittaessa. (Eskola & Vastamäki 2001, 40-42.)

Teemahaastattelussa edetään etukäteen suunnitellun rungon mukaisesti. Teemojen valinta on usein intuition, ja tutkijan tärkeinä pitämien teemojen pohjalta tehty. Apuna teemojen määrittelyssä voidaan käyttää kirjallisuutta, aikaisempia tutkimuksia ja teorioita. Pelkän intuition käyttäminen vaikeuttaa analyysin tekoa, ja

tuloksiin vaikuttavat vahvasti tutkijan ennakkokäsitykset. Teemoja mietittäessä tulee muistaa asetetut tutkimuskysymykset. Hyvä tutkimus rakentuu luovasta ideoinnista, aihepiirin tuntemuksesta, aikaisemmista tutkimuksista ja sopivista teorioista. Haastatteluun mukaan otettava muistilista kannattaa tehdä muistaen, että tavoitteena on keskustelu. Runsas määrä ennakkoon suunniteltuja kysymyksiä muuttaa haastattelun luonnetta, ja estää vapaan keskustelun. Joitakin valmiita kysymyksiä kannattaa kirjata etukäteen ylös, mutta muuten kannattaa pidättäytyä niukoissa muistiinpanoissa, käyttäen esimerkiksi luettelomaista runkoa tai mind map:ia. Teemarungon tarkoituksena on varmistaa, että kaikki asiat tulee käytyä läpi haastattelussa. (Eskola & Vastamäki 2001, 33-37.)

Haastattelun runkona käytin palvelupolun kuvausta, jota käytetään kuvaamaan palveluprosesseja. Palvelupolku muodostuu asiakkaan ja yrityksen kohtaamisista, kuten mainoksista, käyttökokemuksista ja muista kontakteista. Palvelupolun tuottamiseen vaikuttavat asiakkaan kokemukset ja tekemiset sekä yrityksen ja sen työntekijöiden tekemiset. Polku alkaa ensimmäisestä kontaktista ja päättyy viimeiseen kontaktiin, mistä rakentuu asiakkaan palvelukokemus. (Palvelumuotoilu.fi 2009.) Haastattelussa käytettyä menetelmää voidaan kuvata Grand Tour:ina. Se on nimensä mukaisesti suuri matka, jossa asiakasta pyydetään kuvittelemaan palvelun käyttötilanteita ja yksityiskohtaisia tapahtumia niissä. Lisäkysymyksillä selvitetään asioiden tärkeyttä ja arvostuksia. (Lecklin 1997, 121.)

Tässä tutkimuksessa asiakkaan polun ajateltiin rakentuvan näin, ottaen huomioon, että hotelli oli asiakkaille ennestään tuttu:

Huoneen varaus hotellilta

Sisäänkirjautuminen

Huone

Yleiset tilat

Aamiainen

Uloskirjautuminen ja maksaminen

Haastatteluissa käytiin kohdat läpi hyödyntäen mahdollisuuksien mukaan mielikuvia odotuksista ja kokemuksista. Haastateltavien oli tarkoitus antaa kertoa vapaasti jokaisesta kohdasta, mutta järjestys oli aiheessa pysymisen takia määritelty etukäteen. Mikäli kuvittelu tuntui haastateltavasta hankalalta, kysyin miten hän koki nykyisen palvelun ja millaisia odotuksia hänellä on. Haastatteluissa otin taustatiedoiksi sukupuolen, iän, ammatin (työntekijä, yrittäjä, toimihenkilö, ylempi toimihenkilö) ja yöpymisvuorokaudet vuodessa. Tutkimuksen tuloksissa ei ollut tarkoitus tuoda esiin henkilöiden nimiä tai muita tietoja, jotka voisivat paljastaa henkilöllisyyden. Tästä kerroin myös haastateltaville. Haastattelut nauhoitettiin.

3.2 Kyselylomake

Kysely tunnetaan yhtenä aineistonkeruun perusmenetelmistä, ja keskeisenä menetelmä survey-tutkimuksessa. Survey tarkoittaa aineiston keräämistä kyselyn, havainnoinnin tai haastattelun kautta tietyn kohdehenkilöiden perusjoukolta, joilta samaa asiaa halutaan kysyä täsmälleen samalla tavalla. Aineisto käsitellään yleensä kvantitatiivisesti eli määrällisen tutkimusmetodin mukaisesti. Myös laadullisessa tutkimuksessa voidaan tehdä aineiston keruuta ilman läheistä kontaktia tutkittaviin. Kyselytutkimuksen etuina ovat mahdollisuus kerätä suuria aineistoja, sekä tehokkuus kustannuksissa, ajankäytössä ja analysoinnissa. Heikkouksina pidetään aineiston pinnallisuutta; vastaajien rehellisyydestä ja väärinymmärrysten mahdollisuuksista ei ole varmuutta. Hyvän lomakkeen laatiminen vie aikaa, ja vaatii tekijältä tietoa ja taitoa. Lisäksi vastaamattomuus voi nousta korkeaksi. Kyselyitä voidaan lähettää postitse tai toteuttaa verkkokyselyinä, tai sitten tutkija voi viedä tai hakea lomakkeet henkilökohtaisesti tutkittaville paikkoihin, joissa he ovat tavoitettavissa. Lomakkeiden avulla voidaan kerätä tietoa esimerkiksi tosiasioista, käyttäytymisestä, tiedoista, arvoista, asenteista ja käsityksistä. Lisäksi voidaan pyytää perusteluja tai arviointeja toiminnoille ja mielipiteille. Yleensä lomakkeissa kysytään myös tarvittavia taustatietoja, kuten ikää ja sukupuolta. Usein kysely-

lomakkeiden ongelmana on niiden heikkolaatuisuus, minkä lisäksi niitä käytetään usein. Lomakkeiden tarkalla suunnittelulla ja laadinnalla voidaan parantaa tutkimuksen onnistumista. Kysymyksiä voidaan esittää eri tavoin. Kysymykset voivat avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä tai asteikkoihin perustuvia kysymyksiä. Asteikossa pyydetään yleensä vastaajaa arvioimaan jotain väitettä, onko hän samaa vai eri mieltä. Kysymykset kannattaa laatia niin, että ne ovat mahdollisimman selkeitä, lyhyitä, tarkkoja. Kysymysten määrä kannattaa pitää rajallisena ja käytettävien sanojen valintaan kannattaa kiinnittää huomiota. Lomake kannattaa myös testata ennen varsinaista tutkimuskäyttöä. (Hirsjärvi ym. 2001, 182-193.)

Tehtyäni haastattelut koin tarpeelliseksi vielä tehdä lyhyen kyselylomakkeen (liite 3) asiakkaille lisätiedon keräämiseksi. Lomakkeeseen laitoin asioita (asiakkaiden kertomia tarpeita ja ominaisuuksia) listaksi ja pyysin asiakkaita laittamaan nämä asiat tärkeysjärjestykseen sekä arvioimaan kuinka hyvin nämä asiat toteutuvat Hotelli Mustassa Kissä. Tämän jälkeen sain sovituksi tapaamisen asiantuntijan, Ilkka Sipilän kanssa, jonka kanssa kävimme läpi keräämiäni tietoja. Hän auttoi avaamaan ajatuksia tarpeiden määrittämiseksi, sillä osa keräämistäni asioista oli kuitenkin ominaisuuksia kuvaavia asioita. Hän ehdotti myös tarpeiden määrittelyä yhdessä hotellin henkilökunnan kanssa. Kyselylomake oli hotellin vastaanotossa noin kolme viikkoa asiakkaiden täytettävänä. Ohjeistin henkilökuntaa suullisesti, että lomakkeen voi antaa täytettäväksi kaikille työmatkustajille. Ajankohta oli helmikuun lopusta maaliskuun puoliväliin asti, jolloin työmatkustajia oli kohtuullisesti liikkeellä. Samaan aikaan oli vuosittaisia suurtapahtumia (Salpausselän kisat, Finlandia- hiihto ja Raksa-messut), jotka vaikuttivat asiakasjakaumaan. Lomakkeiden keruun jouduin päättämään, jotta saisin opintoni päätökseen kevään aikana ja siihen mennessä vastaanoton henkilökunta oli saanut 3 täytettyä lomaketta. Tavoitteeni oli noin 10-20 lomaketta.

3.3 Yrityksen sisäisen tiedon kerääminen

QFD-matriisiin työstäminen edellyttää tiimissä työskentelyä yrityksen sisällä, koska silloin voidaan jakaa keskinäistä tietoa keskustelujen avulla. Tiimi kannattaa muodostaa jo suunnitteluvaiheessa, ja sen työskentelyn suunnitteluun sekä

ryhmän muodostumiseen kannattaa panostaa. Tiimityötä tarvitaan, kun asiakkaiden vaatimuksia ryhmitellään ja valitaan matriisiin laitettavat vaatimukset sekä kun arvioidaan mitkä vaatimukset ovat yritykselle kaikkein tärkeimpiä. Eri tiimit päätyvät ryhmittelyssä todennäköisesti erilaisiin ratkaisuihin, mutta se ei ole olennaista lopputuloksessa, vaan se, että tiimi on päätenyt ratkaisuihinsa kaikkia osapuolia tyydyttävällä tavalla. (Day 1993, 49-52.)

Samaan aikaan lomakkeiden keruun kanssa haastattelin kahta pitkäaikaista vastaanoton työntekijää. Kävin heidän kanssaan läpi esiin tulleita asiakkaiden tarpeita sekä heidän näkemyksiään niistä ja mietimme millaisilla tekijöillä niihin voitaisiin vastata hotellissa. Viimeiseksi kävin asiakkaiden tarpeet ja niitä vastaavat määrittelemäni ominaisuudet toimitusjohtaja Cederqvistin kanssa läpi. Samalla pyysin hänen näkemyksiään tarpeiden ja ominaisuuksien sekä ominaisuuksien välisten riippuvuuksien arviointiin. Tarpeiden tärkeysjärjestyksen pyysin sekä haastattelemltani työntekijöiltä että toimitusjohtajalta. Kaikkien tekemieni haastattelujen perusteella ja lomakkeiden avustuksella rakensin Laadun talon Hotelli Mustalle Kissalle.

4 HOTELLI MUSTAN KISSAN LAADUN TALON RAKENTUMINEN

Haastatteluihin osallistuneet 4 henkilöä olivat kaikki keski-ikäisiä, noin 40 -vuotiaita miehiä, jotka toimivat teollisen ja kaupallisen alan suorittavissa työtehtävissä. Yhdellä heistä yöpymisvuorokausia vuodessa kertyi yleensä vain muutama, toisella 100-150 vuorokautta ja kahdella muulla 30-50 vuorokautta vuodessa. Jokaisella oli kokemusta hotelleissa asumisesta ympäri Suomea sekä ulkomailla. Kaksi haastatelluista kuului Finlandia Hotels kanta-asiakasjärjestelmään ja toinen heistä oli Hotelli Mustan Kissan kanta-asiakas. Kaksi muuta olivat hotellissa asiakkaana ensimmäistä kertaa. Jokainen haastateltu henkilö oli työmatkalla. Haastattelut tein hotellin pubissa ja nauhoitin ne haastateltavien luvalla. Pubissa oli samaan aikaan muutamia muitakin asiakkaita, mikä ei haitannut keskustelua, mutta puheensorina kuuluu nauhoituksen taustalla. Tein lisäksi muistiinpanoja haas-

tattelujen aikana. Haastattelut etenivät lähes suunnitelmien mukaisesti ja osan kanssa keskustelua syntyi myös asian vierestä. Jokaisessa haastattelussa edettiin keskustellen ja aikaa kului melkein tunnin verran.

Haastattelujen aikana keskustelimme pääasiassa huoneen varaamisesta ja maksamisesta, huoneen ja yleisten tilojen viihtyvyydestä ja varustuksesta, illanviettovaivoista, asiakkaiden odotuksista ja tavoista valita sopiva hotelli. Haastateltavista jokaiselle oli tärkeää, että hotellissa on lämmin parkkihalli, minne auto mahtuu hyvin ja helposti. Parkkihallin ja parkkihallista hotelliin löytäminen oli tärkeää. Hotellin valintaan vaikutti sijainti niin, että sen tuli olla järkevä, keskeinen ja helposti saavutettavissa. Hotellilta kaivattiin hyvää perustasoa, missä tilat ovat siistit ja kunnossa (”ei rempallaan”) sekä kodikasta tunnelmaa. Kukaan ei kaivannut erityistä hienoutta, vaan se tuntui olevan enemmänkin haittaava ominaisuus hotellissa. Huonehinnan haluttiin pysyvän kohtuullisena ja hinnoittelun selkeästi löydettävänä, ilman yllättäviä ”piilohintoja”. Asiakkaille tuntui olevan selvää, että edullinen hinta tarkoitti perustasoa, jolloin ei odotettu ylimääräistä sisältöä palveluun ja toisaalta ylimääräisestä oltiin valmiita maksamaan lisähintaa. Liian halpa hinta taas antoi asiakkaalle kuvan huonosta laadusta. Tärkeintä hotellissa asumisessa oli mahdollisuus rentoutumiseen ja lepäämiseen rauhallisessa ympäristössä. Huoneessa oli olennaista hyvä sänky, tv, suihku, rauhallisuus ja mahdollisuus tehdä töitä (riittävästi pistorasioita ja nettiyhteys). Kaikki haastatellut käyttivät ravintolapalveluja iltaisin käymällä syömässä ja yleensä yhdellä oluella. Ketään ei varsinaisesti haitannut, että hotellilla ei ollut iltaruokaravintolaa, koska lähistöllä oli muita ravintoloita. Kaikki olisivat pitäneet miellyttävimpänä käyttää hotellin omia ravintoloita, koska se on ”helppoa”. Ruuaksi kävivät pääsääntöisesti kaikki ruuat, tosin toiveita terveellisyydestä ja pihviin kyllästymisestä tuli esiin muutamalla haastatellulla. Lähes kaikki kävivät yleensä iltaisin saunassa ja pitivät mahdollisuudesta päästä uima-altaaseen saunan yhteydessä. Rentoutuminen tarkoitti lukeamista, iltakävelyä tai oluella käyntiä, mutta kukaan ei kaivannut mitään erityistä ohjelmaa tai aktiviteettia. Valinnan varaa kuitenkin arvostettiin, esimerkiksi aamiaisella tai iltaohjelmissa. Eräs toteamus olikin, että ”kaikki hotellit ovat samantlaisia”. Haastatelluista osa puhui yllätyksellisyyden tarpeesta tai kaipasi jotain paikallista erikoisuutta tarjolle, esimerkiksi aamiaiselle. Suurin osa puhui asiakaspalvelun tärkeydestä; kuinka asiakkaat otetaan vastaan, miten henkilökunta sopii

työtehtäväänsä tai miten kanta-asiakkuus luo tuttavallisuutta ja helpottaa asiointia. Henkilökunnan näkyminen koettiin tarpeelliseksi, eikä esimerkiksi ”henkilökunnattoman hotellin” palveluja kaivattu. Jokainen haastateltu teki varauksensa lähes aina soittamalla ja suurin osa saman päivän aikana. Jokaisella oli myös työnantajan antama maksukortti tai laskutusmahdollisuus majoituksesta. Varauksen tekeminen ja maksaminen eivät olleet kenellekään nykyisillä toimintatavoilla epäsopivaa. Suurin osa haastatelluista etsi tietoa hotelleista netistä ja sai sitä kautta tietoja palveluista ja loi mielikuvia hotelleista. Hintojen löytäminen helposti netistä koettiin tarpeelliseksi.

4.1 Tarpeiden ja tärkeysjärjestyksen määrittely

Haastattelujen pohjalta tein kyselylomakkeen asiakkaille (liite 3), mitä oli tarkoitus antaa täytettäväksi hotellin vastaanotossa kaikille työmatkustajille. Lomakkeessa pyysin lisäksi asiakkaita arvioimaan asioiden toteutumista hotellissa, jotta hotelilla olisi ollut mahdollisuus saada samalla tietoa asiakkaiden näkemyksistä nykytilanteesta. Tämä kohta ei ollut olennainen QFD-menetelmän kannalta, vaan tarkoitus oli hankkia hieman ylimääräistä lisätietoa hotellille tutkimuskysymysten mukaisesti. Täytettyjä lomakkeita sain kolme kappaletta, joissa vastaajat olivat valinneet pyyntöni mukaisesti heille viisi tärkeintä asiaa listaamistani asioista ja laittaneet ne tärkeysjärjestykseen. Lomakkeissa oli myös arvioitu tärkeiksi valittujen asioiden toteutumista hotellissa. Tarkoitus oli saada asiakkailta arvio jokaisesta asiasta, joten lomakkeessa oli ilmeisesti harhaanjohtava kysymyksen asettelu. Vastausten vähäisen määrän takia en voinut lähteä analysoimaan asiakkaiden arviota asioiden toteutumisesta hotellissa. Olin pyytänyt lisäksi henkilökunnan ja toimitusjohtajan haastatteluissa heitä listaamaan asiat tärkeysjärjestykseen, samalla tavalla kuin asiakkaita. Asialistasta nousivat tärkeimmiksi asioiksi ”hyvä sijainti” ja ”parkkihalli”, ”lepääminen”, ”viihtyisyys”, ”siisteys”, ”iltaruokailu hotellilla”, ”kohtuullinen hinta”, ”helppo tulla ja asioida”, ”kodikkuus” ja ”hyvä palvelu”. Laskin näille asioille tärkeysjärjestyksen QFD-menetelmässä käytetyn tärkeysjärjestyksen idean mukaisesti: Sijoista 1 ja 2 tuli 5 (=korkea tärkeys) pistettä per ääni, sijasta 3 (=keskitärkeä) pistettä ja sijoista 4 ja 5 yksi (=alhainen tärkeys) piste. Jokaisen ääniä saaneen asian pisteet laskin yhteen, ja yhteispisteiden määrästä

sain tärkeysjärjestyksen. Tärkeimmäksi asiaksi nousi ”hyvä sijainti”, toiseksi tärkeimmäksi ”kohtuullinen hinta” ja kolmanneksi ”siisteys”. Seuraavaksi järjestyksessä tulivat ”hyvä palvelu”, ”lepääminen” sekä ”helppo tulla ja asioida”. Koska lomakkeen asiat eivät olleet pelkästään tarpeita, vaan joukossa oli ominaisuuksia, määrittelin QFD-matriisiin laitettavan tarpeiden tärkeysjärjestyksen sen mukaan, kuinka olin määritellyt ominaisuudet vastaamaan tarpeita.

Tarpeiden määrittelyssä hyödynsin saamiani tietoja asiakkaiden haastatteluista ja Sipilän neuvoista. Itsenäisellä mietinnällä ja testaamalla ajatuksiani henkilökunnalla päädyin alustavaan tarvelistaan. Apuna ajattelussa käytin myös yleisesti tunnettua Maslow:n tarveteoriaa tarpeiden hierarkisuudesta ja yleismaailmallisuudesta. Teoria määrittelee tarpeiden tyydyttymisen järjestelmällisyyden ja olettaa, että tarpeet ovat samanlaisia kaikilla ihmisillä kulttuurista sekä olosuhteista riippumatta. Tästä syystä teoria on myös saanut osakseen kritiikkiä eikä sitä voida pitää täysin aukottomana selittäjänä ihmisen käyttäytymiselle. Tarveteoria jakaa tarpeet kolmeen alueeseen; fyysisiin, sosiaalisiin ja henkisiin. Näistä kolmesta alueesta muodostuu ihmisen kokonaisolemus. Fyysiset tarpeet, kuten ravinto ja uni, ovat hierarkian pohjalla ja ovat elämän perustarpeita. Turvallisuuden ja läheisyyden tarpeet ovat seuraavaa tasolla. Nämä alempien tasojen tarpeet ovat kaikilla ihmisillä hyvin samanlaisia ja niiden tyydyttyneisyys on elämälle välttämättömämpää kuin ylemmän tason tarpeiden. Viimeisillä tasoilla ovat arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Viimeisen tason tarpeita ei teorian mukaan voida tyydyttää ellei alemman tason tarpeita ole tyydytetty. (Salo 1994, 83-84.)

Alustava tarpeiden lista muodostui seuraavista tarpeista:

- helpon saavuttamisen tarve (palveluiden saatavuus, asioinnin ja löytämisen helppous, tietojen selkeys)
- lepäämisen tarve (tarkoittaa pääasiassa nukkumista)
- rentoutumisen tarve

- ravinnon tarve (sisältää ruuan ja juoman)
- vuorovaikutuksen tarve (ihmiset palveluiden tuottajina)
- kodikkuuden tarve
- tekemisen tarve
- vaihtelun tai virkistykseen tarve

Lopulliseen QFD-matriisiin (kuvio 2) päätyneet tarpeet määräytyivät tärkeysjärjestysarvioinnin ja Maslow:n tarveteorian perusteella. Tärkeysarvioinnin perusteella määrittelin tärkeimmiksi tarpeiksi helppouden, viihtyisyyden, vuorovaikutuksen ja lepäämisen. Lisäksi tarveteorian mukaan ihmisen perustarpeita voidaan olettaa olevan ravinnon, virkistykseen ja kodikkuuden tarpeet. Kodikkuus voi tarkoittaa ihmiselle turvallisuuden tunnetta ja virkistys itsensä toteuttamisen tarvetta. Lopullisessa matriisissa yhdistin kodikkuuden ja viihtyvyyden samaan tarpeeseen, koska ne voivat tarkoittaa lähes samaa asiaa. Tarvelistaan lisäsin kohtuullisuuden tarpeen, koska asiakkaat olivat kertoneet haluavansa kohtuullista hintatasoa sekä perustasoa hotellin tiloilta.

4.2 Ominaisuuksien määrittely

Matriisiin ominaisuudet määrittelin asiakas- ja henkilökuntahaastatteluisissa tulneiden seikkojen perusteella. Perusajatuksena oli miettiä tarpeita vastaavia ominaisuuksia, jotka voisivat olla joko nykyisin olemassa olevia, tulevaisuudessa mahdollisia tai täysin uusia tekijöitä. Sijainti nousi tärkeimmäksi asiaksi ja koettiin myös hotellissa merkittäväksi tekijäksi, joten sen laittaminen ominaisuuksien listaan tuntui tarpeelliselta, vaikka sitä ei suoraan pystytä kehittämään ominaisuutena. Asiakkaiden ja henkilökunnan puheissa opasteiden heikkous ja tämän tilanteen parantamisen suunnittelu nousivat esille. Opasteisiin kuuluu myös laajempi käsitys kuin seiniin kiinnitetty opastekyltit. Opasteita voidaan ajatella olevan myös mahdolliset kotisivuilla olevat kartat ja ohjeet tai nykyaikaisemmat nettikartta- tai

navigaattoripalvelut. Kanta-asiakkuus oli tämän tutkimuksen keskeisimpiä tekijöitä ja hotellille tärkeä asia. Haastatteluissa nousi esiin useita etuja, joita tulee asiakkaiden tulemisesta tutuiksi, esimerkiksi kodikkaan ilmapiirin luomisessa. Siisteys, hinnoittelu ja asiakaspalvelutaso olivat tärkeimpiä asioita, jotka tulivat esiin kyselyissä. Huonevarustuksen voidaan olettaa olevan yksi oleellisimpia hotellin ominaisuuksia, minkä lisäksi haastatteluissa tuli esille muutamia huoneisiin liittyviä tekijöitä, kuten sänky, tv ja sisustus. Myös ravintolat kuuluvat olennaisesti hotellin palveluihin. Erikoisuudet tarkoittavat kaikkea mikä erottaa hotellin muista hotelleista, ja voivat olla esimerkiksi jotain paikallisia tuotteita tai palveluja, joita voidaan kutsua myös erottaviksi tekijöiksi. Lisäpalveluita voidaan ajatella olevan esimerkiksi sauna ja sen yhteydessä oleva kuntosali tai uima-allas. Lisäpalveluina voisi tarjota erilaisia maksullisia palveluja, kuten hierontaa, erilaisia lippuja teattereihin, peleihin ja niin edelleen. Yleiset tilat vaikuttavat hotellin viihtyvyyteen ja asiakkaiden hotellikokemuksen kokonaisuuteen.

4.3 Riippuvuuksien määrittely

Tarpeiden ja ominaisuuksien välisen riippuvuuden sekä ominaisuuksien keskinäiset riippuvuudet määrittelin toimitusjohtaja Cederqvistin avustuksella. Tarpeiden ja ominaisuuksien väliset riippuvuudet määrittelin sarakesuuntaisesti eli aloitin miettimällä miten sijainti vastaa tarpeisiin. Sijainnin voidaan todeta vaikuttavan helppoon saavutettavuuteen sekä ravinnon ja virkistyksen tarpeeseen voimakkaasti, koska keskeinen sijainti mahdollistaa monien palveluiden läheisyyden ja lyhyet matkat kulkuvälineisiin sekä muille keskeisille paikoille. Sijainti vaikuttaa voimakkaasti myös viihtyvyyteen, sillä sijainti keskustassa voi tuoda esimerkiksi häiriötekijöitä hotellin ulkopuolelta sisätiloihin. Sijainnilla ja lepäämisen sekä kohtuullisuuden tarpeella voidaan ajatella olevan heikompi riippuvuussuhde, sillä sijainti voi joillakin asiakkailta esimerkiksi vaikeuttaa lepäämistä (nukkumista) huoneessa. Sijainnilla ja vuorovaikutustarpeella ei voida nähdä olevan vaikutusta keskenään, koska asiakaspalvelun tarpeen ei voida olettaa muuttuvan hotellin sijainnin mukaan. Opasteiden voidaan todeta vaikuttavan voimakkaasti helppouden tarpeeseen. Opasteet lisäävät hieman viihtyvyyttä ja kohtuullisuutta sekä vähentävät jonkin verran tarvetta neuvontaan (vuorovaikutusta). Kanta-asiakkuuden voi-

daan todeta vaikuttavan voimakkaasti helppouteen, viihtyisyyteen, vuorovaikutukseen, kohtuullisuuteen, ravintoon ja virkistykseen, koska se lisää asiakkaille näitä kokemuksia. Hotellin siisteys lisää voimakkaasti viihtyisyyttä ja kohtuullisuutta sekä parantaa hieman myös lepäämistä ja ravinnon tarvetta.

Hinnoittelu helpottaa asiakkaan päätöksiä ja toimii voimakkaana vaikuttajana kohtuullisuuden tasoon. Hinnoittelun voidaan todeta vaikuttavan vähemmän viihtyisyyteen ja ravinnon tarpeeseen. Asiakaspalvelutaso vaikuttaa voimakkaasti asiakkaan kokemaan helppouteen, viihtyisyyteen, vuorovaikutukseen, kohtuullisuuteen, ravinnon tarpeeseen ja virkistykseen. Vähemmän sillä on vaikutusta lepäämiseen, mutta palvelulla voidaan vaikuttaa asiakkaan kokemukseen lepäämisestä. Huonevarustuksella voidaan vaikuttaa voimakkaasti viihtyisyyteen ja kohtuullisuuteen sekä helppouteen, esimerkiksi hyvillä työskentelytiloilla ja lepäämiseen hyvällä sängyllä. Huonevarustukseen voidaan tuoda tekijöitä, jotka lisäävät asiakkaiden virkistystä ja esimerkiksi jääkaapilla huoneessa voidaan tarjota asiakkaalle mahdollisuus tyydyttää ravinnon tarpeensa. Hotellin ravintolat vastaavat asiakkaiden tarpeisiin tarjoamalla helppoutta, viihtyisyyttä, ravintoa ja virkistystä sekä tuomalla hieman kohtuullisuutta palveluiden käyttöön. Erikoisuuksia voidaan tarjota ravinnolla ja niillä voidaan tuoda asiakkaalle virkistystä sekä vaikuttaa hieman kohtuullisuuden ja viihtyisyyden kokemuksiin. Lisäpalveluilla voidaan vastata voimakkaasti asiakkaiden helppouden ja virkistykseen tarpeisiin sekä lisätä hieman viihtyisyyttä. Yleisillä tiloilla voidaan vaikuttaa voimakkaasti viihtyisyyteen, virkistykseen ja kohtuullisuuden kokemuksiin. Yleisten tilojen ratkaisulla voidaan vaikuttaa voimakkaasti asiakkaiden vuorovaikutuksen ja helppouden kokemuksiin.

Ominaisuuksien keskinäiset riippuvuudet määriteltiin negatiivisen ja positiivisen yhteyden periaatteella. Katsoimme kerralla yhden ominaisuuden vaikutusta muihin ominaisuuksiin, vaikuttavatko tämän yhden ominaisuuden muutokset positiivisella vai negatiivisella tavalla toiseen arvioitavaan ominaisuuteen. Esimerkiksi sijainnin ja opasteiden välinen yhteys on negatiivinen, koska keskustassa sijaitseminen lisää opasteiden tarvetta, jotta hotellin löytää muiden liikkeiden joukosta. Sijainnilla ja kanta-asiakkuudella voidaan nähdä olevan positiivinen riippuvuus-suhde, koska keskeinen sijainti voi vaikuttaa siihen, että asiakkaat valitsevat hotel-

lin sen keskeisyyden takia. Sijainnin ja hinnoittelun positiivinen riippuvuus syntyy siitä, että keskeisen sijainnin voidaan ajatella nostavan hieman hintatasoa. Sijainti vaikuttaa positiivisesti erikoisuuksien ja lisäpalvelujen saatavuuteen sekä hotellin ravintolaan, koska keskustassa ravintolalla voidaan olettaa olevan paremmat mahdollisuudet saavuttaa useampia asiakkaita kuin syrjemmällä. Sijainnin ja yleisten tilojen negatiivinen yhteys tulee siitä, että tilojen sijaitseminen keskustassa voi tuoda yleisiin tiloihin ulkopuolisia häiritseviä tekijöitä, esimerkiksi asiattomia henkilöitä tai tarvetta lisälukoille, jotka vaikeuttavat kulkua hotellin tiloissa.

Opasteiden positiivinen yhteys lisäpalveluihin, erikoisuuksiin, ravintoloihin ja yleisiin tiloihin tulee siitä, että lisäämällä opastusta näihin voidaan näiden ominaisuuksien käyttöä lisätä. Kanta-asiakkuudella todettiin olevan positiivinen yhteys asiakaspalvelutasoon, hinnoitteluun, huonevarustukseen, lisäpalveluihin ja ravintoloihin, koska kanta-asiakkuus tuo asiakkaalle parempia etuja näissä asioissa. Siisteyden negatiivinen yhteys hinnoitteluun johtuu siitä, että parantamalla siisteyttä voidaan aiheuttaa paineita nostaa hintatasoa. Positiivinen yhteys huonevarustukseen, ravintoloihin ja yleisiin tiloihin tulee siitä, että parantamalla siisteyttä näissä tiloissa, paranee tilojen taso. Hinnoittelun positiivinen yhteys ravintoloihin ja lisäpalveluihin tulee siitä, että lisäämällä näitä ominaisuuksia esimerkiksi lisämaksulliseksi voidaan hinnoittelua muuttaa asiakkaalle edullisemmaksi. Negatiivinen yhteys huonevarustukseen johtuu siitä, että parantamalla huonevarustusta joudutaan todennäköisesti nostamaan hintoja. Parantamalla asiakaspalvelutasoa voidaan nostaa ravintoloiden, erikoisuuksien ja lisäpalveluiden käyttöä ja sitä kautta niiden tasoa ja valikoimaa. Ravintolat voivat taas tarjota erikoisuuksia ja erikoisuudet lisäävät lisäpalveluiden määrää, joista näille on annettu positiivinen yhteys.

o=Positiivinen yhteys
 Δ=Negatiivinen yhteys

5=voimakas riippuvuus
 1=heikko riippuvuus
 0=ei riippuvuutta

TÄRKEYSJÄRJESTYS	TÄRKEYSJÄRJESTYS											
	SIJAINTI	OPASTEET	KANTA-ASIAKKUUS	SIISTEYS	HINNOITTELU	ASIAKASPALVELUTASO	HUONEVARUSTUS	RAVINTOLAT	ERIKOISUUDET	LISÄPALVELUT	YLEISET TILAT	
HELPPOUS	5	5	5	5	0	5	5	5	5	0	5	5
KOHTUULLISUUS	4	1	1	5	5	5	5	5	1	1	1	5
VIIHTYISYYS	3	5	1	5	5	1	5	5	5	1	1	5
VUOROVAIKUTUS	2	0	1	5	0	0	5	0	0	0	0	5
LEPÄÄMINEN	1	1	0	0	1	0	1	5	0	0	0	0
RAVINNON		5	0	5	1	1	5	1	5	5	1	0
VIRKISTYS		5	0	5	0	0	5	5	5	5	5	5
		55	34	80	37	49	81	71	54	17	38	75
		9%	6%	14%	6%	8%	14%	12%	9%	3%	6%	13%

KUVIO 2. Hotelli Mustan Kissan QFD-matriisi

Tässä tapauksessa QFD-matriisiin ei koettu tarpeelliseksi laittaa mukaan kilpailija-analyysiä, koska Lahden hotelleja on yleisesti moitittu liiallisesta samankaltaisuudesta ja perustasoisuudesta. Lahden keskustan hotelleista löytyy erilaisia niin yksityisiä hotelleja kuin täysin ketjujen omistuksessa olevia hotelleja, joten vertailun kohteita olisi ollut käytettävissä. Tärkeämmäksi totesimme toimitusjohtajan kanssa keskittyä kuitenkin Hotelli Mustan Kissan toimintaan kuin vertailla kilpailijan toimintaan.

Hotelli Mustan Kissan QFD-matriisiin (kuvio 2) pohjalle laskin ominaisuuksien painokertoimet ja niiden prosenttiosuudet. Painokertoimien perusteella tärkeimmät kehitettävät ominaisuudet hotellissa olisivat kanta-asiakkuus, asiakaspalvelutaso, yleiset tilat ja huonevarustus.

5 POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä saadut tulokset vastaavat Huomisen hotelli – Hotelliasiantuntijoiden arviot -tutkimusta (2009), jossa hotellielinkeinon asiantuntijaryhmä keskusteli Huomisen hotelli –huonearvioinneista ja jatkokehityksestä. Asiantuntijoiden kommentoissa pidettiin parempana huonetta, joka ei ollut liian ahdas ja oli tunnelmaltaan kodikas. Liikematkustajien todettiin tarvitsevan hyvää työpistettä, sänkyä ja suihkua. Erään asiantuntijan mielestä asiakkaat valitsevat hotellinsa muun muassa hotellin ekologisuuden tai designin perusteella tai sen perusteella, ”että kaikki on hyvin pelkistettyä” hotellissa. Toisen asiantuntijan mielestä huonevarustus ei ole asiakkaalle tärkein valintaperuste, vaan perusteena voi olla tutut ihmiset tai paikan ilmapiiri. Lyhyissä vierailuissa tärkeänä pidettiin hyvää unen laatua. Asiantuntija esitti, että hotellin on tärkeää tuntea asiakkaan käynnin syy ja tarve. Toisen mielestä on tärkeää luoda asiakkaalle heti alussa hyvä kokonaiskuva palvelusta, ja hän korosti myös palvelujen helppokäyttöisyyttä. Yleisenä toteamuksena tuli esille, että hotellissa tärkeitä asioita ovat turvallisuus ja palvelujen helppous. Yhtenä ideana hotellin kilpailueduksi arvioitiin räätälöidyt hotellipalvelut, joilla ajateltiin huoneen varustuksen muokkaamista asiakkaan yksilöllisen toiveen mukaisesti. Erään asiantuntijan mielestä hotellialalla ei tule kuitenkaan unohtaa, teknologian kehityksen rinnalla, että kyse on ihmisistä, jotka palvelevat ihmisiä. Keskusteluissa tuli esille, että pienet, yksittäiset hotellit tuntevat yleensä asiakkaansa paremmin kuin suuret ketjuhotellit, ja tämä tulisi huomioida palvelun teknologisessa kehityksessä. Asiantuntijan mielestä liikematkustajan hotellivalinta perustuu hotellin sijaintiin ja huoneen tasoon (hyvä sänky sekä hiljainen, pimeä ja sopivan lämpöinen huone). Asiantuntijat totesivat, että eniten negatiivista palautetta saadaan tilanteista, joissa hotelli ei ole vastannut asiakkaan

odotuksia. Monipuolisten nettipalvelujen todettiin nostavan palvelun odotusarvoa. Erään asiantuntijan kommentti oli, että liiketoiminnassa merkittävää on inhimillisyys ja palvelujen lisämyynti. (Huomisen hotelli –Asiantuntija-arviot 2009, 3-8.)

Paryanin, Masoudin ja Cudneyn (2010) tapaustutkimuksessa selvitettiin QFD-menetelmän käyttökelpoisuutta hotellialalla. Kohdeyrityksenä oli viiden tähden hotelli Iranissa, jonka asiakkaina oli pääasiassa liikemiehiä ja diplomaatteja. Hotellin tavoitteena oli kokonaisvaltainen tilojen ja palvelujen uudistus, joka vastaisi laatua, jota odotetaan kansainväliseltä viiden tähden hotellilta. Työskentelyryhmänä toimi monialainen tiimi, ja avainasiakkaiksi kohdentuivat liikemiehet. Tutkimuksessa asiakkaiden tärkeimmiksi vaatimuksiksi osoittautuivat hotellin varustusten toimivuus, palvelujen toteutuminen luvutulla tavalla ja sänkyjen, huonekalujen ja kalustuksen mukavuus. Palvelun ominaisuuksia oli määritelty niin asiakkaille näkyvistä (front office) kuin näkymättömistä (back office) toiminnoista. Painokertoimien perusteella tärkeimmiksi ominaisuuksiksi nousivat ongelmien ratkaisukyky, satelliitti-tv, henkilökunnan ystävällinen käytös, kansainvälinen puhelinyhteys ja radio. (Paryani ym. 2010, 8-17.) Tuloksissa voidaan nähdä yhtäläisyyksiä tämän opinnäytetyön ja muiden tutkimusten kanssa, ottaen huomioon tutkimuksen toteuttaminen kansainvälisessä ja korkeatasoisessa hotellissa.

Matkailun toimialaraportissa (2008) nähtiin matkailuyritysten tulevaisuuden visiona olevan siirtyminen materiaalisesta taloudesta kokemustalouteen, jossa asiakkaat huomioidaan persoonina, heidän yksilölliset tarpeensa ja odotuksensa huomioiden. Tällöin palvelukonseptit muodostuvat ainutlaatuisiksi kokonaisuuksiksi ja niiden vertailu tulee vaikeaksi. Tuotteiden ja palvelujen rajatusta tarjonnasta siirrytään enemmän teemapohjaisiin kokonaisuuksiin. Teemahotellien voidaan odottaa lisääntyvän Suomessa, kun halutaan erottua yksilöllisenä ja erilaisena majoituksen tarjoajana. Teemat luovat mahdollisuuksia liittoutua muiden toimialojen yritysten kanssa, ja teemoja voidaan ottaa esimerkiksi terveydestä ja hyvinvoinnista. Tulevaisuudessa nähdään olevan edelleen tarvetta erilaisille majoitusmuodoille. Majoitusyrityksillä tulee olemaan tarvetta kilpailukyvyn rakentamiseen, ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Kilpailukyvyn parantaminen vaatii toimia nyt ja tulevaisuudessa. Tarvittavia toimenpiteitä ovat muun muassa asiakassegmentointi, asiakkuuden ja odotusten syvällinen oivaltaminen, tuotekehitys, brän-

din rakentaminen, ketjuuntuminen ja yhteistyö sekä laadun toteutus ja varmistaminen. Kilpailukykyä voidaan parantaa muuttamalla toimintatavat kannattavammaksi. Kilpailukykyä edistäviä elementtejä ovat yrityksen arvot, liikepaikka, yksilöllisyys, ketjuohjaus ja tilanneherkkyys sekä muuntautumiskyky. Tulevaisuudessa korostuvat entisestään käsitteet vieraanvaraisuus, palvelun laatu ja asiakaspalvelu eli hospitality. Majoitustoiminnassa nähdään olevan mahdollisuuksia kehittää uusia palvelukonsepteja ja tapoja toimia. Mahdollisuuksia voidaan löytää muun muassa teknologiasta ja palveluedesignista. (Harju-Autti 2008, 47-50.) Tämän tutkimuksen tulokset tukevat näitä toimialaraportissa esitettyjä arvioita toimialan kehitystarpeista. Asiakkaiden voidaan olettaa odottavan tulevaisuudessakin yksilöllistä ja laadukasta palvelua. Odotuksiin vastaaminen edellyttää asiakkaiden tuntemista ja tarpeiden selvittämistä.

5.1 Arviointi

Tutkimustulosten luotettavuutta ja pätevyyttä arvioidaan, jotta mahdollisten virheiden mahdollisuudet tulevat todeksi. Tulosten luotettavuus eli reliabelius tarkoittaa tulosten toistettavuutta ja ei-sattumanvaraisuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta, aineiston analysoinnista ja luokittelusta. (Hirsjärvi ym. 2001, 213-214.) Tässä opinnäytetyössä työskentelyn vaiheet on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti, minkä perusteella samanlaisen tutkimuksen tekeminen olisi mahdollista toteuttaa. Tulosten perustuminen, QFD-menetelmän mukaisesti, mukana olleiden henkilöiden näkemyksiin vaikuttaa siihen, että tietojen voidaan nähdä olevan ainutlaatuisia, tähän tutkimukseen sidonnaisia. Tutkimuksessa oli mukana pieni joukko ihmisiä, mikä heikentää tulosten yleistettävyyttä. Yrityksistä huolimatta, kuten että haastattelu- ja lomakkeiden täyttämisen pyynnöt esitettiin henkilökohtaisesti, tässä tutkimuksessa ei onnistuttu saamaan kattavampaa vastaajajoukkoa. Osaltaan tuloksiin voi vaikuttaa myös osallistuneiden henkilöiden tietämättömyys QFD-menetelmästä ja sen periaatteista. Tuloksia olisi voinut parantaa käyttämällä työskentelyssä asiantuntevaa työryhmää, joka olisi voinut sitoutua paremmin aineiston hankintaan ja tietojen käsittelyyn. Tässä työssä työryhmän puuttumista yritin korjata keräämällä näkemyksiä hotellissa työskenteleviltä hen-

kilöiltä ja saamalla hieman ajatteluapua Ilkka Sipilältä, joka on käyttänyt QFD-menetelmää oman yrityksensä tuotekehityksessä sekä ollut mukana muiden matkailualan yritysten QFD-projekteissa.

Tutkimuksen pätevyyttä eli validiutta voidaan arvioida sen perusteella, onko tutkimuksessa onnistuttu tutkimaan sitä mitä oli tarkoitus - onko käytettävillä menetelmillä onnistuttu tuottamaan todellisuutta vastaavaa tietoa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä voi olla hankala kuitenkin määrittää. Yksi vaihtoehto parantaa tutkimuksen pätevyyttä on käyttää useampaa menetelmää tai yhdistää eri metodeja. (Hirsjärvi ym., 2001, 213-214.) Tässä tutkimuksessa käytetty QFD-menetelmä on mahdollistanut niin haastattelun kuin lomakkeen käyttämisen tiedonkeruun välineenä. Haastattelut onnistuivat määrällisesti kohtuullisesti, ja haastateltavien puheissa ei esiintynyt suuria eroavaisuuksia. Oikeanlaisen tiedon eli tarpeiden todellisuuden selvittäminen on voinut kärsiä osaamattomuudesta ja ajanpuutteesta tehdä harjoitushaastatteluja, kun haastattelujen saamiseen meni ennakoitua pidempi aika. Kyselylomakkeiden avulla saatu lisätieto jäi määrällisesti heikoksi, ja koska siinä olleita käsitteitä ei ollut aikataulun puitteissa mahdollista testata, on mahdollista, että vastaajat eivät ole ymmärtäneet käsitteitä tarkoittamalla tavalla. Tosin suurin osa käsitteistä oli yleisesti tunnettuja ja asiakkaiden kertomia, mutta ne eivät olleet QFD-menetelmän mukaisesti pelkkiä tarpeita.

Tätä opinnäytetyötä voi pitää harjoituksena QFD-menetelmän käytöstä. Tulevaisuudessa tässä työssä saatuja kokemuksia menetelmän käytöstä voisi hyödyntää menetelmän tehokkaammassa käytössä. QFD-menetelmää voidaan pitää haasteellisenä, koska sen periaatteiden ymmärtäminen vaatii asiaan perehtymistä ja työskentely vaatii paljon ajatustyötä ryhmässä. Tässä työssä asiantuntevan ryhmän puute on todennäköisesti heikentänyt tuloksia. Menetelmän etuja ovat asiakaslähettäisyys ja tiimityöskentelyn hyödyntäminen, joiden avulla yrityksillä olisi mahdollisuus löytää tärkeimmät toiminnan kehityskohteet. Tässä työssä yhteistyöyrityksenä toiminut Hotelli Musta Kissa voi hyödyntää saatuja tuloksia kehittäessään toimintaansa. Tuloksista voidaan löytää olennaisia tekijöitä, joita asiakkaat odottavat hotellin palveluilta. Työmatkustaja odottaa majoituksensa tason olevan hyvää perustasoa tilojen ja palvelun osalta. Hän odottaa saavansa mahdollisuuden

levätä ja virkistyä mutkattomasti vierailunsa aikana. Tyytyväinen asiakas kokee tulleet yksilöllisesti palveluksi ja haluaa tulla yllätetyksi jollain pienellä tekijällä. QFD-matriisiin osoittamat keskeisimmät ominaisuudet, joilla näihin odotuksiin voidaan vastata, ovat Hotelli Mustassa Kissassa kanta-asiakkuus, asiakaspalvelu, huonevarustus ja yleiset tilat.

Työskentelyä voisi jatkaa eteenpäin, QFD-menetelmän mukaisesti, purkamalla nämä tärkeimmät ominaisuudet osiksi. Tämä toisi käytännöllisemmin kehittävät asiat esille, ja vieläkin suurempaa lisäarvoa voitaisiin saada jatkamalla työskentelyä tekemällä prosessikuvaukset näille ominaisuuksille. Työskentelyn jatkaminen voisi olla hyödyllistä niin yritykselle kuin tekijällekkin. Tämän opinnäytetyön tuottamista tiedoista löytyy jo mahdollisuuksia kehittää toimintaa pienillä investoinneilla, kuten asiakaspalvelun ja kanta-asiakkuuden kehittäminen. Mahdollisuuksien mukaan pienillä muutoksilla pystytään vaikuttamaan myös yleisiin tiloihin ja huonevarustukseen. Hotellissa voidaan todeta olevan tarvetta myös suuremmille investoinneille, jolloin tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia voidaan käyttää lisäselvitysten pohjana tai apuna mietittäessä tärkeimpiä kehityskohteita.

LÄHTEET

Cederqvist, M. 2009. Toimitusjohtaja. Hotelli Musta Kissa Oy. Haastattelu 19.10.2009.

Day, R. 1993. Quality function deployment: Linking a company with its customers. USA: ASQC.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: Opit ja koetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä: PS-kustannus, 24- 42.

Harju-Autti, A. 2008. Majoitustoiminta. Toimialaraportti [verkkolehti]. Työ- ja elinkeinoministeriö [viitattu 31.8.2009]. Saatavissa <http://www.toimitilaraportit.fi>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. 6.-7. painos. Helsinki: Tammi.

Huomisen hotelli -Asiantuntija-arviot. Hotelliasiantuntijoiden ryhmäkeskustelu. Tutkimusraportti 2009. Haaga-Perho tutkimuspalvelut. Helsinki.

Kano, N. (toim.). 1996. TQM in service industries. Japani: Asian productivity organization.

Lakka, A., Laurikka, P. & Vainio, M. 1995. Asiakaslähtöinen suunnittelu. QFD rakentamisessa. Espoo: Valtion teknillinen tutkimuskeskus.

Lecklin, O. 1997. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Kauppakaari Oy.

Mizuno, S. & Akao, Y. (toim.) 1994. QFD. The customer-driven approach to quality planning and deployment. Hong Kong: Asian productivity organization

Palvelumuotoilu.fi [verkkójulkaisu]. [viitattu 12.10.2009]. Saatavissa: <http://www.servicedesign.fi>.

Paryani, K., Masoudi, A. & Cudney, E. 2010. QFD Application in the Hospitality Industry: A Hotel Case Study. *The Quality Management Journal* 17, 7-28.

Rautiainen, S. & Siiskonen, M. 2002. *Hotellin asiakasliikenne ja kannattavuus*. Helsinki: Restamark.

Salo, O. 1994. *Teema ja muunnelmia. Psykologian perustieto I*. Toinen painos. Espoo: Salutonova Oy.

LIITTEET

Liite 1: Tiedote henkilökunnalle

TIEDOTE

26.10.2009

ASIAKASHAASTATTELUT OPINNÄYTETYÖHÖN

Teen LAMK:ssa Matkailun alalla opinnäytetyötä, jossa on tarkoituksena selvittää, millaisia tarpeita hotelli Mustan Kissan kanta-asiakkailla on ja miten nykyisessä palvelussa on onnistuttu. Tarkoituksena on, että vastaanoton henkilökunta valitsee sopivat haastateltavat henkilöt ja sopivat haastattelun ajankohdan asiakkaan kanssa. Haastattelun arvioitu kesto on 1 h/hlö ja toteutetaan avoimella keskustelulla. Haastattelut tehdään iltaisin noin klo 18-22 välillä ja ilmoitan illat erikseen, joihin haastattelut voidaan sopia. Yhdelle illalle voi varata kaksi haastattelua, jolloin aikaa kannattaa varata yhdelle haastattelulle vähintään 1,5 h. Tavoitteena on saada noin 4-8 haastattelua tehtyä marraskuun aikana. Tutkimuksessa ei käytetä haastateltavien henkilötietoja eikä tuloksista voi päätellä kenenkään henkilöllisyyttä. Korvauksena käytetystä ajasta talo tarjoaa juomat haastateltaville.

Toivon runsasta ja rohkeaa intoa osallistua!

Lisäkysymyksissä voi ottaa yhteyttä
gsm XXXXXXXX (parhaiten tavoittaa päivisin)

Yhteistyöterveisin
Kati Jokinen

Liite 2: Tiedote asiakkaille

23.11.2009

ARVOISA ASIAKAS!

Hotelli Musta Kissa on kiinnostunut asiakkaidensa tarpeista ja odotuksista sekä kehittämään palvelujaan huomioiden nämä tarpeet. Toivomme apuamme tähän työhön, jotta hotelli pystyisi palvelemaan asiakkaitaan mahdollisimman hyvin. Teen Lahden ammattikorkeakoulun opinnäytetyönä tutkimusta hotelille, jossa on tarkoituksena löytää työmatkustajien tarpeita majoituspalvelua kohtaan.

Pyydän teiltä aikaa illastanne keskustelua varten, jotta kuulemme mielipiteenne. Keskustelun kesto on vaikea arvioida etukäteen, joten suosittelen varaamaan siihen aikaa noin 1 tunnin verran. Vastaanoton henkilökunta sopii kanssanne ajan keskustelulle. Korvauksena ajankäytöstänne hotelli tarjoaa juomat keskustelun aikana.

Tutkimuksessa en käytä henkilötietojanne.

Yhteistyöterveisin

Kati Jokinen

Restonomi-opiskelija, LAMK

P.S. Olen kiinnostunut kuulemaan myös esteistä, jotka vaikuttavat osallistumiseen keskusteluun. Kertokaa ystävällisesti niistä vastaanoton henkilökunnalle.

Liite 3: Kyselylomake asiakkaille

Asiakastutkimus / Finlandia Hotel Musta Kissa
Kevät 2010

Merkitsi seuraavista asioista sinulle 5 tärkeintä hotellissa asumiseen liittyvää tekijää ja numeroi valitsemasi asiat tärkeysjärjestykseen (1=tärkein – 5=vähiten tärkein). Voit ensin esim. ympyröidä 5 tärkeintä kohtaa ja sen jälkeen miettiä tärkeysjärjestystä.

Kuinka hyvin nämä asiat sopivat Hotelli Mustaan Kissaan?

		Hyvin	Hieman	Ei ollenkaan
HYVÄ Sijainti	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HYVÄ PARKKIHALLI	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LEPÄÄMINEN	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RENTOUTUMINEN	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PAIKALLISET ERIKOISUUDET (esim. tuotteet/palvelut)	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MONIPUOLISUUS (esim. iltaharrastuksissa, aamiaisella)	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VIIHTYISYYS	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SIISTEYS	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ILTARUOKAILU HOTELLILLA	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KOHTUULLINEN HINTA	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HELPPO TULLA JA ASIOIDA (esim. varauksen tekeminen, liikkuminen hotellin tiloissa)	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KODIKKUUS	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HYVÄ PALVELU	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muuta mitä haluat kertoa:

Kiitos vastauksesta ja tervetuloa uudestaan!

