

PROSESSIAJATTELULLA TOIMIVIA
RUTIINEJA JA TYYTYVÄISIÄ
ASIAKKAITA

Case Lapland Hotels Sky Ounasvaara

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma
Majoitustoiminta
Opinnäytetyö
Syksy 2010
Margit Niemelä

Lahden ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

NIEMELÄ, MARGIT

Prosessiajattelulla toimivia rutiineja ja
tyytyväisiä asiakkaita
Case Lapland Hotels Sky

Majoitustoiminnan opinnäytetyö, 41 sivua, 11 liitesivua

Syksy 2010

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön päämäärä oli tehdä prosessikuvaus Lapland Hotels Sky Ounasvaaran kokoustuotteesta. Sen avulla toivotaan saavutettavan asiakkaan kokeman laadun parantumista ja tasalaatuisuutta kokouksiin. Lähtökohtana oli tehdä ensin nykytilan kartoitus, eli kuvata prosessit sen hetken toimintaperiaatteiden mukaisesti.

Toisena lähtökohtana oli parantaa kokoustuotteen ruokatuotetta, kehittää ja ideoida sitä yhdessä henkilökunnan kanssa, mutta tämä ei toteutunutkaan juuri sen vuoksi, että itse prosessiin tarvittiin muutoksia ja näiden muutosten avulla saavutettaisiin ensin rutiinit ja käytännöt perustasolle.

Avainhenkilöiden tapaamisessa huomattiin, että kokousten järjestelyistä puuttivat selkeät säännöt ja vastualueet, jotka olivat omiaan heikentämään kokousten onnistumista ja työnlaatua. Lisäarvoa kokouksille haettiin myös toiminnan uudelleen järjestelyillä, mm. kokouskahvitusten tarjoaminen ravintolasalissa tietyin ehdoin. Toiminnan uudelleenjärjestämisellä haluttiin karsia pois myös turhia ja aikaa vieviä toimintoja. Uudelleenjärjestelyn myötä kokousasiakkaat esimerkiksi nauttivat aamiaista ravintolasalissa muiden asiakkaiden kanssa samaan aikaan

Teoriaosuus käsittelee prosessijohtamista, palveluiden johtamista sekä laadun johtamista, niiltä osin mitä prosessin kuvaukseen tarvitaan. Itse prosessijohtamisen teoria käsittelee myös laatujohtamista, mutta kun kyseessä oli palvelutuotteen prosessikuvaus, tarvitaan teoriatietoa myös palveluprosessista, jota löytyi lähinnä palveluiden johtamista käsittelevästä kirjallisuudesta.

Avainsanat: Prosessijohtaminen, prosessikuvaus, blueprint, laatujohtaminen, palveluiden johtaminen

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

NIEMELÄ, MARGIT

Functional routines and satisfied
customers with process management
Case Lapland Hotels Sky

Bachelor's Thesis in Hospitality Management, 41 pages, 11 appendixes

Autumn 2010

ABSTRACT

The goal of this thesis was to make a visual overview of process of the meetings of the Lapland Hotels Sky Ounasvaara which could be used improve the quality of their customers' experience. The starting point was to do a survey of their present operation, but while doing so, some room for improvement was identified.

The other objective was to improve the catering for their meeting product; to, develop some ideas about it with the help of staff. This objective was not realized because the main goal was to create a basis for the routines and practices as a reference level.

While interviewing the staff was identified that there was not defined rules or areas of responsibility. These shortcomings were essential parts to water down succeed and quality of meetings. With the changes and improvements to the process there was taking added value to the meetings. For example the meeting cafe breaks were organized at the restaurant with certain conditions. With the rearranged process of the operations wished to take off unnecessary and inefficient actions. For example the breakfast to meeting customers was served at the restaurant with the other customers.

The theoretical part of this thesis discusses process management, service management and quality management, to extent it is needed in process planning. The theory of process management covers quality management but when it comes to service process plan one needs to understand the difference between service process and physical product. The knowledge of service process is found in the literature about service management.

Key words: Process plan, process mapping, process management, blue printing, quality management, service management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	PROSESSIAJATTELU OSANA PÄIVITTÄISTÄ TYÖTÄ	4
2.1	Prosessi: syötteitä, toimintaa ja lopputulos	4
2.2	Prosessit eri johtamisopeissa	5
2.3	Prosessit ja niiden kuvaustavat	7
2.4	Asiakaslähtöinen prosessi	11
2.5	Prosessiajattelulla laatua palveluun	14
2.6	Motivaatio ja muut prosessijohtamiseen liittyvät ongelmat	18
3	LAPLAND HOTELS SKY OUNASVAARAN KOKOUSTEN PROSESSIEN KUVAAMINEN	20
3.1	Prosessien tunnistaminen ja määrittely palveluorganisaatiossa	20
3.2	Prosessien avainhenkilöiden tapaamiset	23
3.3	Hotellin johdon näkemys ongelmasta	24
3.4	Myynnin edustajan tapaaminen	27
3.5	Avainhenkilöiden näkemys ongelmasta	28
3.6	Vertailukohteena Lapland Hotels Bear's Lodgen kokous	30
3.7	Sääntöjen selvittäminen ja työnjako	31
3.8	Kokouksen prosessikuvausten ja sääntöjen yhteenvedon piirtäminen	33
4	YHTEENVETO	34
4.1	Teorian hakeminen	34
4.2	Toteutuksen arviointi	35
4.3	Mitä olen oppinut ja mitä tekisin toisin	36
4.4	Jatkotutkimukset ja -kehittämiskohteet	39
	LÄHTEET	41

1 JOHDANTO

Prosessikuvauksen tarkoituksena tässä opinnäytetyössä on Rovaniemellä sijaitsevan hotelli- ja ravintola-alan yrityksen, Lapland Hotels Sky Ounasvaaran (myöhemmin LH Sky Ounasvaara) kokoustuotteen kokonaislaadun hallinta ja sen vaikiinnuttaminen, ei vain hyväksi vaan erinomaiseksi. Kokouksen järjestämisellä tarkoitetaan tässä yrityksessä sitä, että hotelli tarjoaa asiakkaalle tarvittavat kokoustilat, -tarvikkeet ja -välineet, ravitsemispalveluita (mm. aamiainen, lounas ja kokouskahvit) sekä tarpeen mukaan luonnollisesti majoituksen ja järjestää kuljetukset ja ohjelmapalvelut alihankkijan kautta.

Toimeksiantajayritykseni on hotelli- ja ravintola-alan yritys Lapland Hotels Sky Ounasvaara, jonka liiketoimintaan kuuluu olennaisesti myös kokousten järjestäminen. LH Sky Ounasvaaran toimintaan vaikuttavat suuresti sesonkien vaihtelut, joten henkilökunnan määrä vaihtelee myös sesonkien mukaan. Lapland Hotels -ketjulla on myös toinen hotelli Rovaniemellä, Lapland Hotels Bear's Lodge. Henkilökuntaa pyritään pitämään vakinaisena ja ympärivuotisena, niin että he voivat työskennellä molemmissa hotelleissa tarvittaessa. Ympärivuotista ja vakinaista henkilökuntaa on yhteensä 24, joista 15 on LH Sky Ounasvaaralla. Niin sanottuja vakituisia extraajia eli tarvittaessa töihin tulevia työntekijöitä LH Sky Ounasvaaralla on 5-6 henkilöä. Sesonkityöntekijöitä talven aikana on yhteensä 71, joista 40 henkilöä toimii LH Sky Ounasvaaralla.

Kokousten laatu LH Sky Ounasvaaralla on ollut vaihtelevaa, koska selviä ohjeistuksia ei ollut tai niitä ei ole osattu näyttää. Avainhenkilöiden tapaamisen yhteydessä syyskuussa 2009 kävi ilmi, että henkilökunta ei välillä tiennyt kenen vastuulla oli mikäkin tehtävä ja osastojen välille oli aika ajoin tullut kommunikatiokatkoja, joiden vuoksi kokouksen laatu oli kärsinyt. Pääpaino siirtyikin itse prosessikuvauksesta näiden sääntöjen ja ohjeistusten laatimiseen, mutta tähän pääpainon muutokseen ei päädytty suoraan.

LH Sky Ounasvaaran ravintola on maanlaajuisesti tunnettu ruokatuotteistaan, joten ruokatuotteen osalta parannusta ei sinänsä tarvittu. Toimeksiantajan yhteyshenkilönä toimineen hotellinjohtajan ajatuksena oli kuitenkin saada juuri ruokatuotteella kohennettua kokouksen tasoa. Avainhenkilöiden tapaamisessa kävi kuitenkin ilmi, että ennen kuin kokoustuotteeseen aletaan ideoida uutta ruokatuotetta, on kokouksen järjestelyprosessi saatava kuntoon.

Uutena asiana kokoustuotteisiin saatiin kuitenkin ravintolasalin käyttö myös kahvitukseen, mutta käytännön syistä tietyin rajoituksin. LH Sky Ounasvaaran ravintolassa on panoraamamaisema lattiasta kattoon ulottuvista ikkunoista. Juuri näiden näkymien vuoksi saadaan kokoustuotteeseen lisäarvoa. Toiseksi perusteluksi ravintolan käyttämiseen useammin kokousasiakkaiden kahvitukseen tuli sen käytännöllisyys.

LH Sky Ounasvaaran toimintaan vaikuttaa suuresti sesonkien vaihtelevuus, jonka vuoksi henkilökunta on välillä minimissään. LH Sky Ounasvaaran fyysiset ominaisuudet vaikuttavat myös yhdessä sesonkiluonteisuuden kanssa siihen, missä esimerkiksi kokouskahvit tai yöpyjille aamiainen tarjotaan. LH Sky Ounasvaaran ravintolasali, keittiö sekä kokoustiloista Tunturi ja Seita sijaitsevat toisessa kerroksessa, kun taas hotellin sisääntuloaula, vastaanotto, sekä kokoustiloista auditorio ja Kuksa sijaitsevat ensimmäisessä kerroksessa.

Muun muassa näiden faktojen perusteella kokoustuotteisiin laadittiin säännöt ja ohjeistuksia tarkennettiin. Näiden sääntöjen ja järjestelyiden ohjeistuksien pohjalta lopputuloksena saatiin LH Sky Ounasvaaralle Microsoft Visio -ohjelmalla piirretyt sääntökaavio, vastuualuekaavio, sekä prosessien kuvaukset aamiais-, aamupäivä-, lounas- ja iltapäiväkokouksista. Säännöt ja vastuualueet ovat piirretty omille A4 -kokoisille sivuille, joista henkilökunnan on helppo ja nopea tarkistaa sekä uuden työntekijän opiskella kokousten esivalmisteluihin ja h-hetken toimintaan liittyvät tärkeimmät kohdat.

Prosessikuvauksen teko ja siihen liittyvä teoria oli minulle ennestään tuntematonta, jonka vuoksi luin ensin yleisesti läpi prosessiteorian ja prosessijohtamisen kirjallisuutta. Prosessijohtamisen kirjallisuuden pääpaino oli kuitenkin fyysisen tuot-

teen valmistusprosessissa, jota on vaikea sinänsä siirtää suoraan käytäntöön palveluprosessissa. Palveluprosessista löysin tarkempaa tietoa lähinnä laatujohtamisen ja palveluiden johtamisen teoriasta. Käytännön tietoa kuvaukseen tarvittavasta tiedosta, sen keruusta ja itse kuvauksen tekovaiheista löysin kuitenkin prosessijohtamisen kirjallisuudesta.

Prosessijohtamisen teoriassa puhutaan paljon prosessiajattelusta, eli yrityksen tai organisaation toimintaa pyritään järjestelemään uudelleen selkeämmäksi ja tuottavammaksi, niin että toimintaketjun tuottamattomat työvaiheet poistetaan ja myös palvelun laatu paranee. Prosessijohtamisen tavoitteena yrityksessä tai organisaatiossa on yleensä taloudellisen tuottavuuden, asiakas- ja sidosryhmien tyytyväisyyden, työn tuottavuuden sekä henkilöstön tyytyväisyyden varmistaminen. Tämän työn tavoite on asiakkaiden tyytyväisyyden parantamisen, eli laadun parantaminen.

Laamanen ja Tinnilä (2009) pyrkivät vakiinnuttamaan suomen kielen prosessijohtamisen termejä, joten on luonnollista, että käytän heidän luomaansa sanastoa ja termistöä juuri prosessijohtamisen teoriaa käsitellessäni. Myös Lecklin (2006) käyttää laatujohtamisen teoriassa mielellään heidän käyttämäänsä termistöä. Palvelu- ja laatujohtamisen teoriassa eritellään palveluprosesseja vähän eri tavalla ja termitkin ovat silloin erilaisia. Asian selkeyttämiseksi: prosessi eroaa projektista niin, että prosessi on vakiintunut ja toistettava toimintamalli, kun taas projekti on ainutkertainen eikä se toistu (Salomäki 1999, 115; Lecklin 2006, 124).

Oma tavoitteeni opinnäytetyön osalta on saada aikaiseksi mahdollisimman selkeä ja helposti luettava prosessikuvaus, johon LH Sky Ounasvaaran henkilökunta voi olla tyytyväinen ja käyttää sitä apunaan työsssänsä, kokousten järjestelyissä, perehdyttämisessä, laadun tarkkailussa tai vaikkapa prosessin uudelleen järjestämisessä tai kehittämisessä.

Opinnäytetyön tekeminen toiminnallisena tutkimuksena on käytännönläheistä ja opettavaista. Se antaa mahdollisuuden avata ovia uusiin mahdollisuuksiin ja mahdollisesti tulevaan työpaikkaan. Pidän suunnitelmien laatimisesta ja järjestelmällisyydestä, jonka vuoksi prosessikuvauksen tekeminen ja sen laatiminen sekä soveltaminen käytäntöön tuntuivat mielenkiintoiselta.

Toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on käytännön työn kautta tuottaa jokin työelämälähtöinen tuotos. Tuotos voi olla konkreettinen opas, ohjeistus, manuaali tms. Tuotokseksi luetaan myös jonkin tapahtuman, projektin tai osan projektista järjestäminen. Toiminnallisessa opinnäytetyön toiminnan pohjana on teoria, joka auttaa tekijää suunnittelussa ja toteuttamisessa. Kuten laadullisen ja määrällisen opinnäytetyön tekemisessä, teorian ja toiminnan raportointi ovat olennainen osa opinnäytetyön tekemistä. (Vilka & Airaksinen 2003, 9 - 10, 41 - 45.)

Määrällinen opinnäytetyö tutkii jotakin tutkimusaineistoa määrällisin perustein. Laadullisen opinnäytetyön tutkimuksen vastaukseksi saadaan esimerkiksi, mitä palvelua ihmiset haluavat, miksi he haluavat sitä tai miten he haluavat palvelua tarjottavan. Määrällisessä tutkimuksessa taas esimerkiksi lasketaan, kuinka monta ihmistä haluaa tiettyjä palveluita, ja luvut voidaan suhteuttaa toisiinsa. Toiminnallisen opinnäytetyön apuna voidaan käyttää laadullista tai määrällistä tutkimusta, jos tämä auttaa selvittämään ongelmaa tai se tukee toiminnallista tutkimusta, esimerkiksi tuotekehityksen avuksi. (Vilka & Airaksinen 2003, 51–64.)

Kuten prosessinkuvauksessakin, niin myös toiminnallisessa opinnäytetyössä tärkeää on suunnitelmallisuus, tapahtumien kirjaaminen, jotka myöhemmin raportoidaan, sekä joustavuus. Joustavuutta tarvitaan odottamattomien tapahtumien varalta, suunnitelmallisuutta, jotta työ etenee sovitusti ja pysyy aiheessa ja päiväkirjan pitämistä, jotta on materiaalia, jota alkaa muokata raportiksi. (Vilka & Airaksinen 2003, 19–22, 26–34.)

2 PROSESSIAJATTELU OSANA PÄIVITTÄISTÄ TYÖTÄ

2.1 Prosessi: syötteitä, toimintaa ja lopputulos

Prosessia käsitteenä voidaan käyttää missä tahansa toiminnassa, esimerkiksi oppimis- ja lukemisprosesseissa tai vaikkapa syömisprosesseissa (Laamanen 2002, 19). Prosessit voivat olla tarkkaan ennakoituja tai ennakoimattomia.

Ennakoiduissa prosesseissa esimerkiksi palkanlaskennassa tiedetään mitä tehdään

ja mikä on lopputulos. Ennakoimattomassa luovassa prosessissa, esimerkiksi innovaatioprosessissa ei tiedetä lopputulosta, mutta tarkoituksena on saavuttaa uutta ja positiivista. (Pitkänen 2006, 178.)

Prosessi ei sisällä pelkästään toimintaa, vaan se sisältää myös raaka-aineita, joita toiminnalla muokataan tuotteeksi. Esimerksi pullan leipomiseen tarvitaan aineksia ja välineitä, joita prosessiteoriassa sanotaan syötteiksi (inputs), leipominen on toimintaa (action) ja tuloksena (outputs) saadaan aikaiseksi pullaa. (Jacka & Keller 2002, 15.)

Laamanen (2002, 20) tarkentaa prosessin määrittelyä, niin että prosessin tuloksella tarkoitetaan tuotetta ja palvelua, mitkä asiakkaalle tuotetaan, sekä prosessilla aikaansaatua suorituskykyä (performance). Laamasen (2002, 20) mukaan prosessin käsite muodostuu siten toiminnasta (activity), resursseista (recource) ja tuotoksesta (artifact) sekä näihin liittyvästä suorituskyvystä (performance).

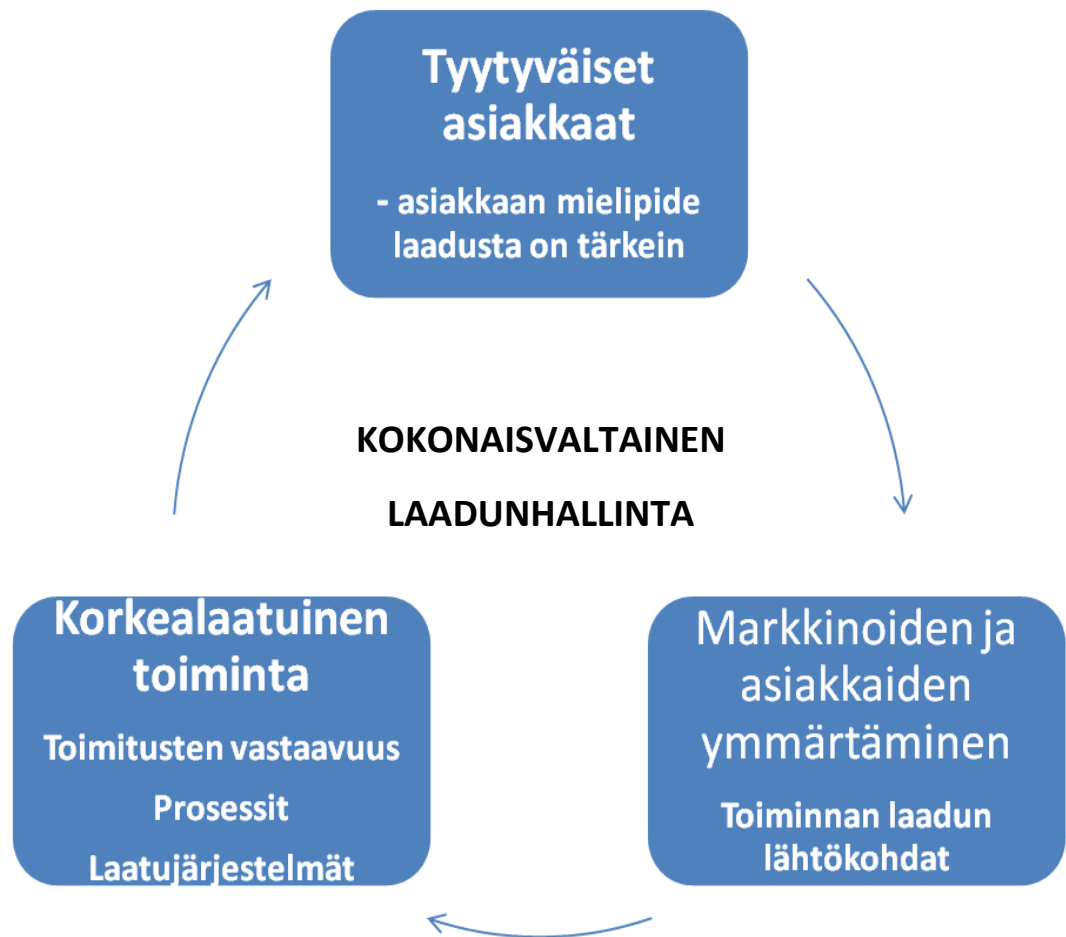
Seuraavaksi selvennän prosessin merkitystä eri johtamisopeissa. Asiakaskeskisissä johtamisopeissa tarkoitus ja tavoite on kaikissa sama, eli asiakkaan saaminen tyytyväiseksi, mutta keinot ovat erilaiset ja prosessien merkitys vaihtelee. Johtamisopeihin liittyy valtava määrä erilaisia termejä ja johtamisopit kehittyvät alati, jonka vuoksi olen valinnut opinnäytetyöhöni ne käsitteet, jotka liittyvät olennaisesti prosessijohtamiseen. Sellaiset käsitteet kuten yleisen liikkeen-, strategiseen ja henkilöstön johtamiseen liittyvät käsitteet olen jättänyt pois.

2.2 Prosessit eri johtamisopeissa

Prosessijohtamisella tarkoitetaan yleisesti ottaen yrityksen liiketoiminnan tai organisaation toiminnan muuttamista prosessiajattelun mukaisesti, jolloin yrityksen kaikki toiminnot kuvataan prosesseiksi ja siten toimintaa johdetaan prosessien verkossa. (Laamanen 2002.) Käytännössä kaikki prosessit pitää ensin eritellä ja määritellä, jotta ne tukisivat liiketoiminnan päämääriä. Kokonaisvaltaisen proses-

sien määrittelyjen avulla hallitaan, varmistetaan ja valvotaan riskien löytämistä ja niiden minimointia. (Jacka & Keller 2002, 33.)

Laadunkehittelyssä prosessijohtamisen avulla etsitään hyviä toimintamalleja, otetaan niitä käyttöön ja kehitellään edelleen, ottaen huomioon kaikki tuotteeseen ja palveluun olennaisesti liittyvät asiat (Salomäki 1999, 114; Pitkänen 2006, 187). Prosessit ja kuvaukset ovatkin osa kokonaisvaltaista laadunhallintaa laatujohtamisessa (total quality management) (Lecklin 2006, 18). Kuvioista 1 näkee, miten prosessit sijoittuvat korkealaatuisen toiminnan alle osana kokonaisuutta.



Kuvio 1. Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Lecklin 2006, 19)

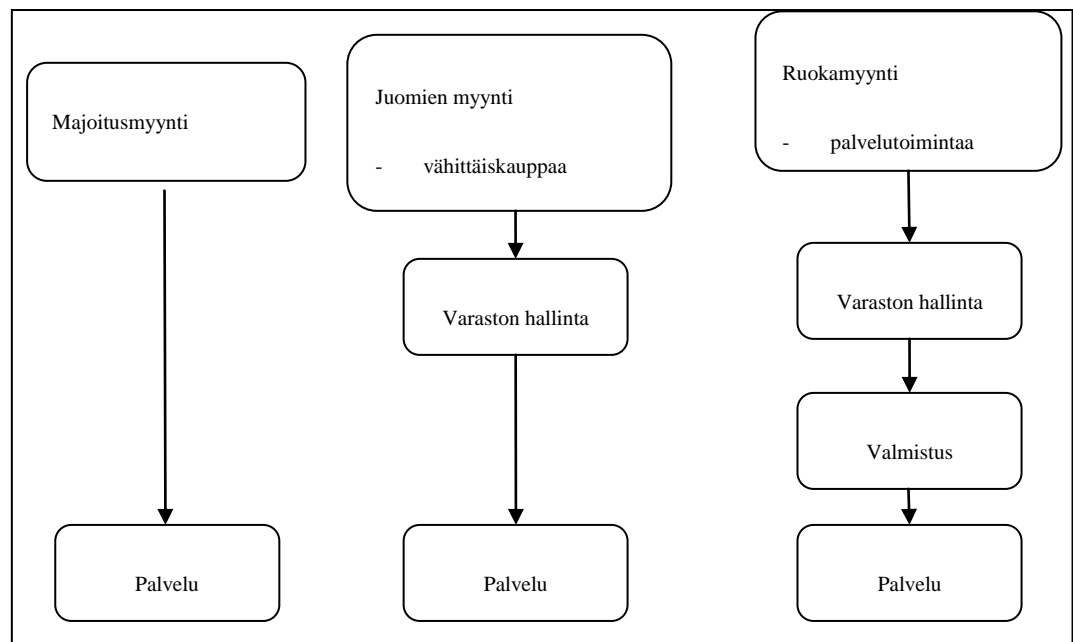
Palvelu- ja prosessijohtamisen teoriat ovat yhtä mieltä siitä, että palvelut ovat prosesseja, jotka tuovat asiakkaalle arvoa. Palveluprosessi koostuu toiminnasta, re-

sursseista eli ihmisistä ja fyysisistä resursseista sekä tiedosta, järjestelmistä ja infrastruktuureista, joiden kanssa asiakas on usein vuorovaikutuksessa. Palveluprosessissa haetaan ratkaisua asiakkaan ongelmaan ja tuotetaan arvoa asiakkaalle. Palveluprosesseja tulee johtaa niin, että taloudellinen menestys on mahdollista, mutta samalla pyritään laadun jatkuvaan parantamiseen. (Pitkänen 2006, 171; Grönroos 2009, 79; Laamanen & Tinnilä 2009, 10–12.)

Palvelujohtamisen näkökulmasta asiakkaalle onkin tärkeää toimiva palveluprosessi, hyvän palvelupaketin lisäksi (Grönroos 2009, 221). Palveluprosessien kuvaukset auttavat palvelun suunnittelussa ja palveluprosessin uudelleen muokkaamisessa sekä laadunhallinnassa. Palvelun laatuun liittyy vahvasti asiakkaan kokemaa palvelutoimitus tai tilanne, jota kutsutaan ”totuuden hetkeksi”. (Grönroos 2007, 81–82.) Totuuden hetken käsitteen määrittelen tarkemmin luvussa 2.5.

2.3 Prosessit ja niiden kuvaustavat

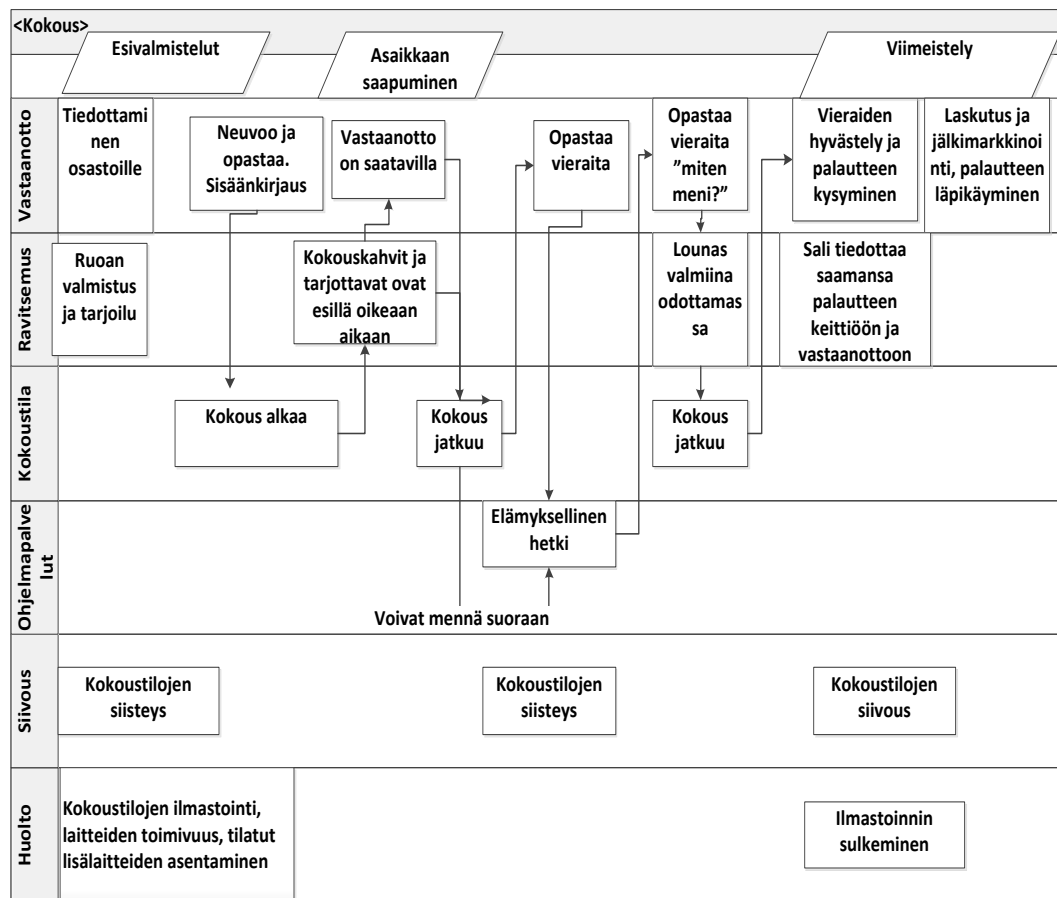
Ydinprosesseja ovat ne prosessit, jotka palvelevat ja antavat ulkoiselle asiakkaalle arvoa, esimerkiksi tuotekehitys, tuotanto ja asiakaspalvelu. Näitä prosesseja voidaan kutsua myös liiketoimintaprosesseiksi. Tukiprosesseja ovat sellaiset prosessit, jotka luovat edellytyksiä toiminnalle. Tällaisia prosesseja ovat mm. strateginen suunnittelu, talous- ja henkilöstö hallinto. Sen sijaan, osa- ja alaprosessit ovat sellaisia prosesseja, jotka ovat osa laajempaa pääprosessia tai prosessihierarkian alapuolella. (Lecklin 2006, 130; Laamanen & Tinnilä 2009, 121–122.) Laamanen (2002, 54) puhuisi kuitenkin mielellään vain ydin- ja tukiprosesseista, joista valitaan yrityksen avainprosessit. Kuviossa 2 nähdään, että hotelli- ja ravintola-alan ydinprosesseja ovat majoitusmyynti, juomien myynti ja ruokamyynti. Tukiprosesseja näille ydinprosesseille ovat mm. varastonhallinta ja ruoan valmistus.



Kuvio 2 Matkailu- ja ravitsemisalan ydinprosessit (Selander & Valli, 2007, 14 - 20)

Yleisesti ottaen yrityksessä on monia prosesseja, jotka liittyvät jollain tavalla aina toisiinsa. Sitä voisi kuvata vaikka sanoin prosessien verkko. Esimerkiksi aamiaisprosessi liittyy muihin keittiön, kerroshoidon ja salin prosesseihin. Aamiaisprosessi on siis osa yhtä kokonaisuutta näissä prosesseissa. Yhdessä toimintaprosessissa on myös monia eri pienempiä prosesseja, joita voidaan pilkkoa vielä pienempiin osasiin. Esimerkiksi aamiaiseen (tulos) kuuluu monia eri ruokatuotteita (syötteet) sekä monia eri toimintaoja. (Johnston & Clark 2008, 5; Jacka & Keller 2002, 15–16.) Lecklin (2006, 130) lajittelee prosessista vielä määritelmät vaihe ja tehtävä, jotka ovat prosessin alimman tason aktiviteetteja, esimerkiksi aamiaisprosessiin voidaan liittää vielä tarkemmat työohjeet kattauksesta, aikataulusta, työvaiheista tai vaikkapa puuronteko-ohjeet.

Kuvion 3 prosessikaavio auttaa hahmottamaan prosessin eri vaiheita, osastoja ja niiden rajapintoja. Olen kuvannut prosessin ns. asiakaspolkuna, eli asiakkaat kulkevat nuolen osoittaman polun mukaan eri osastojen kautta. Osastojen kohdalle voidaan kirjoittaa toiminta tai toiminto, mitä osaston henkilökunta tekee tai mitä asiakas tekee.

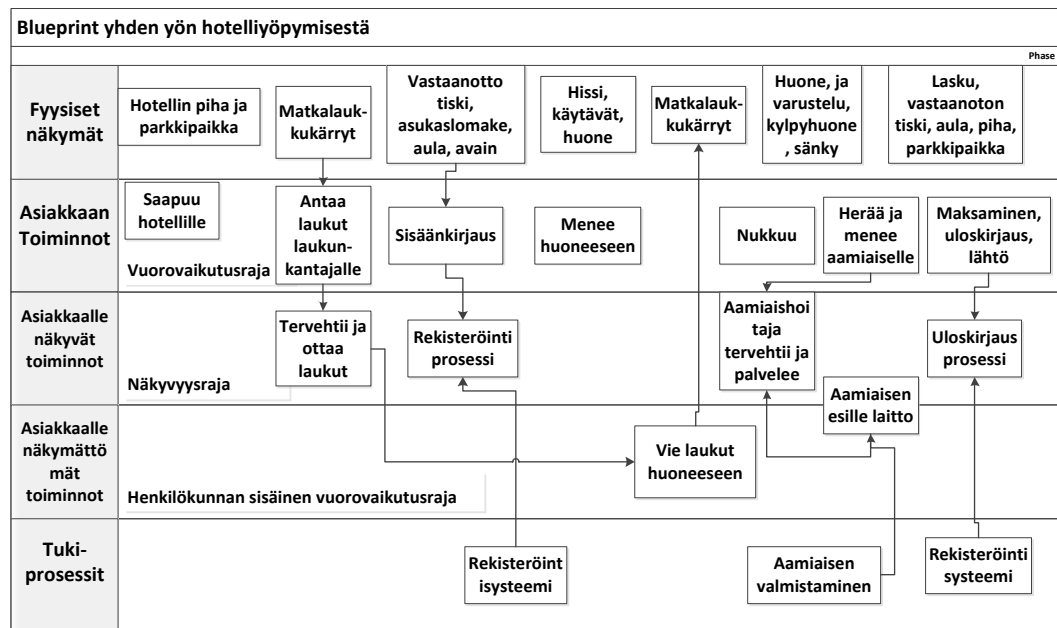


Kuvio 3. Asiakaspolku kokouksessa

Palveluprosessi voidaan jakaa kahteen osaan, asiakkaalle näkyviin toimintoihin (front office) ja asiakkaalle näkymättömiin toimintoihin (back office) (k. kuvio 4). Front office -toiminnot voivat olla sellaisia palvelutilanteita, joissa asiakas kohtaa yrityksen edustajan, palvelun toimittajan kasvojen, puhelimitse tai sähköpostin välityksellä. Front office -toimintoja ovat nykyaikana myös erilaiset Internetissä asiakkaan tekemät tilaukset, kuten lentolippujen tilaukset. Kaikkia front office -toimintoja yhdistää yksi tekijä, asiakkaan ennustamattomuus. Vaikka yrityksellä olisi selkeä palvelutuote, jota se asiakkaalle haluaisi aktiivisesti myydä, saattaa asiakas kuitenkin haluta jotain enemmän tai vähemmän tähän palvelupakettiin. (Johnston & Clark 2008, 185–188.) Back office -toiminnot ovat osa palvelutuotetta, jotka eivät suoranaisesti näy asiakkaalle palvelutilanteessa, mutta ovat omiaan heikentämään tai jopa pilaamaan asiakkaan kokemuksen palvelusta. Esimerkiksi ruoan valmistaminen ravintolan keittiössä ei suoranaisesti näy asiakkaalle, mutta hän kokee (näkee, maistaa, haistaa ja aistii) siellä valmistetun tuotteen. (Johnston

& Clark 2008, 195–188.)

Kuviosta 4 nähdään selkeämmin miten nämä näkyvyysrajat voidaan ottaa huomioon palveluprosessin kuvauksessa. Kuvion 4 nimessä esiintyvällä sanalla blueprint tarkoitetaan prosessin kuvausta. Blueprint sanaa käytetään myös esimerkiksi teknisistä piirustuksista tai kaavioista.



Kuvio 4. Blueprint yhden yön hotelliyöpymisestä (Bitner, Ostrom & Morgan, 2007, 9)

Prosessijohtamisen teorian mukaan ydinprosessit ovat ulkoisen asiakkaan arvon ja tuotoksen antajia. Palveluprosessissa keskitytään myös sisäisiin asiakkaisiin ja toimintoihin, asiakkaalle näkymättömiin toimintoihin, joiden tarkoituksena on saada aikaiseksi ulkoiselle asiakkaalle valmis tuote. Näissä sisäisissä toiminnoissa on palvelun tuottaja ja sisäinen asiakas. Esimerkiksi ensimmäinen sisäinen asiakas on keittiöpäällikkö, joka hankkii raaka-aineet (tuotos eli output) toimittajalta, keittiöpäällikkö valmistaa (toiminta) raaka-aineista (syöte eli input) ruoan (tuotos eli output). Sen jälkeen tullaan asiakkaalle näkyvään toimintoon, jossa tarjoilija tarjoilee (toiminta) ruoka-annoksen (syöte eli input) ja kaataa ruokajuoman ulkoiselle asiakkaalle. Tuotos (output) tässä näkyvässä prosessissa on kokonaisuus eli ravintolaelämys, josta asiakas maksaa. (Grönroos 2009, 413–415.)

Grönroos (2009, 423–424) erottelee vielä tarkemmin, kuinka asiakas ja kulutusprosessi voidaan yhdistää totuuden hetkellä kolmella eri vaiheella: Liittymisvaiheella, intensiivisellä vaiheella ja eroamisvaiheella. liittymisvaihe on luonnollisesti kulutusprosessin ensimmäinen vaihe, jossa asiakas ja palveluntarjoaja kohtaavat, esimerkiksi asiakkaan tulo hotelliaamiaiselle. Intensiivivaihe on palvelun varsinainen kulutusvaihe, jolloin asiakas kuluttaa ostamaansa palvelua, esimerkiksi asiakas nauttii ateriansa. Tätä intensiivivaihetta voidaan kutsua ydinpalveluksi. Tähän ydinpalveluun eli aterian kulutustilanteeseen voidaan liittää avustavia tai tukipalveluja.

2.4 Asiakaslähtöinen prosessi

Prosessilähtöinen ajattelutapa on yrityksille luontainen tapa toimia, koska toiminta tapahtuu prosesseissa (Kvist, Arhoma, Järvelin & Räikkönen, 1995, 23). Tätä väitettä puoltavat muutkin prosessijohtamisen asiantuntijat. Ihmisten alkaessa ajatella toimintaa prosesseissa, he eivät enää etsi syyllisiä, vaan etsivät vikaa prosesseista. Tällainen ajattelutapa vapauttaa yrityksen ja organisaatioiden ilmapiiriä. (Jacka & Keller 2002; 10–11, Laamanen 2002, 10–51.)

Henkilökunnan mukaan ottaminen prosessin kuvauksen tekemiseen antaa monia hyötyjä. Prosessinkuvauksen tekijä saa henkilökunnan asiantuntijuuden käyttöönsä, samalla henkilökunta sitoutuu mahdollisiin muutoksiin, kun se saa itse olla mukana suunnittelussa ja muutoksenteossa. Prosessiajattelu tulee heille tutuksi ja heistä tulee itseohjautuvia. Omaan työhön vaikuttaminen innostaa ja lisää hyvinvointia työyhteisössä. (Jacka & Keller 2002, 9-14; Laamanen 2002, 10–51; Pitkänen 2006, 181.)

Prosessin kuvaaminen on keino esittää yrityksen käytännön työtä, jota tutkimalla voidaan parantaa suorituskykyä, siten että asiakkaan tarpeet tyydytetään asettamalla prosesseille laatukriteerit (Laamanen 2002, 23). Prosessin kuvausta käytetään analysoimaan prosesseja, se ei itsessään anna tuloksia tai analyysejä (Jacka & Keller 2002, 9–10).

Prosessikuvauksen hyötyihin voidaan lukea mahdollisuus kuvata prosessi visuaalisesti ja näyttää ihmisille, mistä heidän työnsä on kotoisin. He näkevät askel askeleelta, miten heidän työnsä avulla saadaan aikaiseksi valmis tuote, josta tulisi olla hyötyä asiakkaalle. Yritys saa dokumentin, jonka avulla prosessia voidaan käydä tarkastellen läpi, sekä yritys saa yleiskuvauksen erilaisiin näkökohtiin prosessissa. Prosessinkuvauksella edistetään osastojen välistä yhteistyötä, mutta tietoisuutta asiakkaasta myös niille henkilöille, jotka eivät ole suorassa kontaktissa asiakkaan kanssa. (Kvist ym. 1995, 23; Jacka & Keller 2002, 9-14; Laamanen 2002, 10–51; Grönroos 2009, 414.)

Toimintaprosessien kokonaisuuden ymmärtäminen tai jo yksittäisen prosessin kuvaus auttaa henkilökuntaa kehittämään omaa työtänsä itseohjautuvasti. Kun työtä kehitetään ja parannetaan, myös asiakkaan kokema laatu paranee. (Laamanen 2002, 10–51; Jacka & Keller 2002, 9-14.) Prosessin kuvauksen tarkoituksena olisi saada henkilökunta myös ymmärtämään heidän työnsä merkityksen, sen pitäisi johtaa hyvin ymmärrettyjen, selkeiden yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Prosessin kuvaus on usein ensimmäinen kerta, kun työntekijät ymmärtävät, miksi he tekevät sitä työtä, mitä he tekevät. (Jacka & Keller 2002, 9-14; Pitkänen 2006, 183.)

Yhtenä tärkeimmistä hyödyistä laadun kannalta on asiakaslähtöisyys, koska prosessin kuvaus tulee tehdä aina asiakaslähtöisesti (Jacka & Keller 2002, 14–15; Laamanen 2002, 52–74). Prosessin tarkoituksena olisi tuottaa asiakkaalle sellainen tuote, josta he ovat valmiita maksamaan pyydetyn hinnan. Jos tuote ei miellytä asiakasta, ei hän sitä mitä luultavimmin ostakaan, eikä yrityksellä ole silloin asiakkaita eikä siten kannattavaa liiketoimintaakaan. (Jacka & Keller 2002, 9 - 15.) Yritys saattaa myös tuottaa asiakkaalleen tuotetta tai palvelua jota asiakas käyttää omassa liiketoiminnassaan syötteenä eli joko raaka-aineena tai se voi olla esimerkiksi ohjelmopalveluyritykseltä ostettu aktiviteetti omille asiakkaille. Myös tällainen tuote tai palvelu tulisi toimittaa asiakaslähtöisesti. (Laamanen & Tinnilä, 2009, 99.)

Muita prosessinkuvauksen hyötyjä voisi pitää taloudellisina ja tehokkuutta edistävinä, kuten prosessin uudelleen organisointi tai kokonaan korvaaminen paremmal-

la, niin että niin sanotut turhat työt jäävät pois ja tuottamattomat työt vähenevät (Pitkänen 2006, 174; Lecklin 2006, 128; Laamanen 2002 10–51; Jacka & Keller 2002, 7-15). Prosessinkuvaus auttaa myös työntekijää ymmärtämään miksi heidän täytyy olla tuottavia ja miksi on tärkeää seurata tunnuslukuja (Jacka & Keller 2002, 7-15).

Palveluprosessin suunnittelulla eli kuvauksella luodaan asiakkaalle palvelukokemus. Erinomainen palvelu, joka tyydyttää asiakkaan tarpeet ja kohtaa organisaation strategiset aikomukset, on tulosta huolellisesta palvelun suunnittelun ja toimitamisen yhteen nivotuista prosesseista. Asiakas maksaa siitä, että hänelle tuotetaan palvelua tietojärjestelmien, työvälineiden, tarvikkeiden ja osaavan henkilökunnan kautta. (Pitkänen 2006, 171–181; Johnston & Clark 2008, 7 - 15.)

Pullonkaulojen tai kriittisten pisteiden löytäminen prosessista on yksi hyödyllisimmistä prosessin tarkoituksista. Pullonkauloilla tarkoitetaan esimerkiksi ruuhkahuippuja asiakaspalvelutilanteissa, kuten kaupan kassalla. Kriittiset pisteet löytyvät yleensä eri osastojen välistä, kuten esimerkiksi ravintolan salin ja keittiön välistä. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi viestintäongelmia näiden osastojen välillä. (Laamanen 2002, 75–94, Jacka & Keller 2002, 7-15; Kvist ym. 1995, 13–18.)

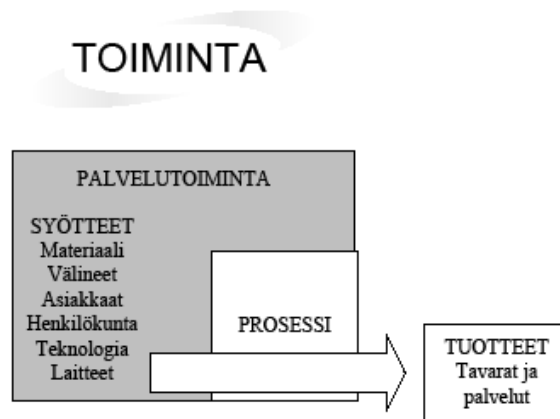
Prosessinkuvauksella pyritään saamaan aikaan järjestystä kaaokseen, koska sen avulla pyritään toiminnan jatkuvaan parantamiseen, mutta myös rutiinien vakiinnuttamiseen, jotta henkilökunnan olisi helpompi ajatella luovasti (Pitkänen 2006, 171 - 181; Laamanen 2002, 10 - 75; Kvist ym. 1995, 13–25). Kun rutiinit sujuvat, on henkilökunnan helpompi ja miellyttävämpi palvella asiakasta.

Asiakaskohtainen vaihtelu palveluprosessissa on normaalia, koska asiakkaiden odotukset ja tarpeet voivat olla hyvinkin erilaisia (Pitkänen 2006, 136–147.) Palveluprosessissa saattaa hyvästikin valmistautumisesta huolimatta tapahtua virheitä, koska työntekijät ovat ihmisiä, järjestelmät voivat kaatua tai toiset asiakkaat saattavat aiheuttaa häiriötä. Nämä virheet tulisi eliminoida palvelun normalisoinnilla, eli virhe on korjattava niin, että asiakas on tyytyväinen. (Grönroos 2009, 158.) Palvelujen normalisoinnista kerron tarkemmin seuraavassa luvussa, jossa kerrotaan asiakkaan kokemasta laadusta ja perusteista, joilla hän sitä arvioi.

2.5 Prosessiajattelulla laatua palveluun

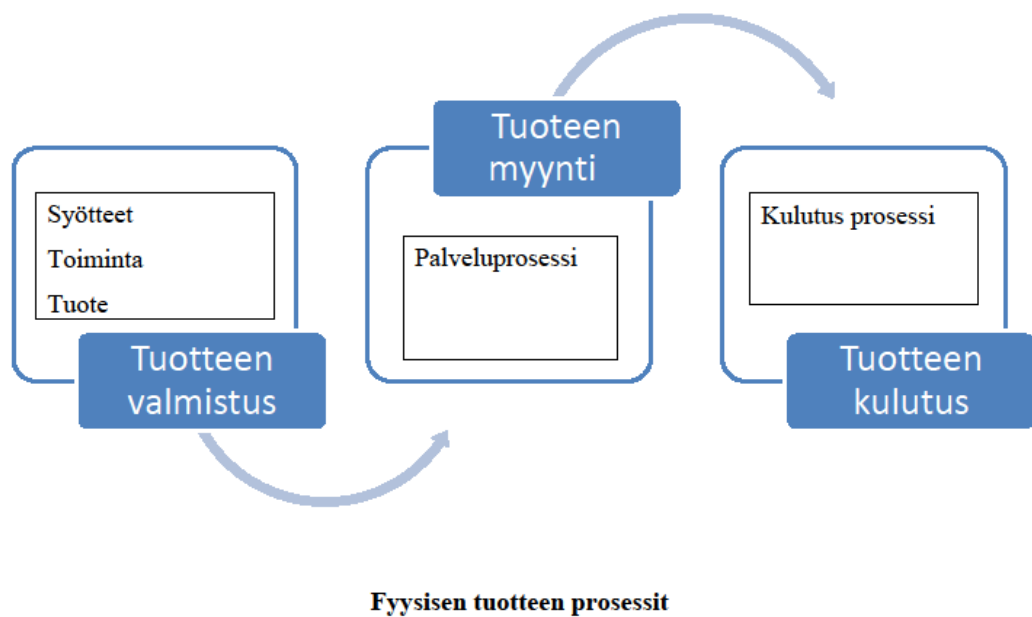
Asiakkaat eivät osta tuotteita tai palveluja, he ostavat niistä saamia hyötyjä ja arvoja. Palvelu tarkoittaa asiakkaan tukemista palvelutilanteessa ja sen prosesseissa. Palvelun arvon määrittää asiakas itse silloin, kun yksittäinen asiakas tai yritys-asiakas käyttää yrityksen tuottamaa ratkaisua eli palvelua. Palvelutuotteen näkökulmasta asiakkaan saama arvo on se kokonaishyöty, jonka asiakas saa, kun se ostaa yritykseltä ratkaisun, tuotteen, palvelun tai niiden yhdistelmän ja suhteuttaa sen siihen rahamäärään tai muuhun uhraukseen, jonka se on maksanut tästä ratkaisusta tai kokonaispaketista. Hyvällä palvelulla voidaan kasvattaa asiakkaan kokemaa arvoa, mutta vain silloin, kun se on asiakkaan mielestä sopivassa suhteessa. Hyvä palvelu voi tuoda myös ydintuotteeseen tai -palveluun lisäarvoa asiakkaan silmissä. Jos taas ydintuotteen tai – palvelun laatu on epätasaista, niin lisäarvo eli palvelu voi muuttua negatiiviseksi kokemukseksi. (Johnston & Clark 2008, 8 - 9, 26–27, 183, 203; Grönroos 2009, 25–26.)

Palvelujen kulutuksen prosessin ja arvon muodostumisen alkamista ja päättymistä on vaikea määritellä. Kuluttaminen voi alkaa esimerkiksi, kun henkilö alkaa suunnitella tulevaa lomaansa ja harkitsee vaikkapa pakettiloman ostamista tai silloin kun hän näkee lomamainoksen. Asiakkaan voi olla siis vaikeaa arvioida lopputuloksen laatua, mutta toisinaan se voi olla hyvinkin selkeää. Selvää on, että asiakas osallistuu palveluprosessiin aina ja on jonkin verran vuorovaikutuksessa palvelutarjoajan henkilökunnan, fyysisten resurssien, tekniikoiden ja järjestelmien kanssa. Palveluprosessia voidaan sanoa avoimeksi prosessiksi, koska palveluprosessia ja palvelun kulutusta ei voida erottaa toisistaan. Tämän vuoksi palvelun kulutus onkin prosessin kulutusta. (Grönroos 2009, 86–88).



Kuvio 5 Palvelu = kokemus + tuote (Johnston & Clark 2008, 7)

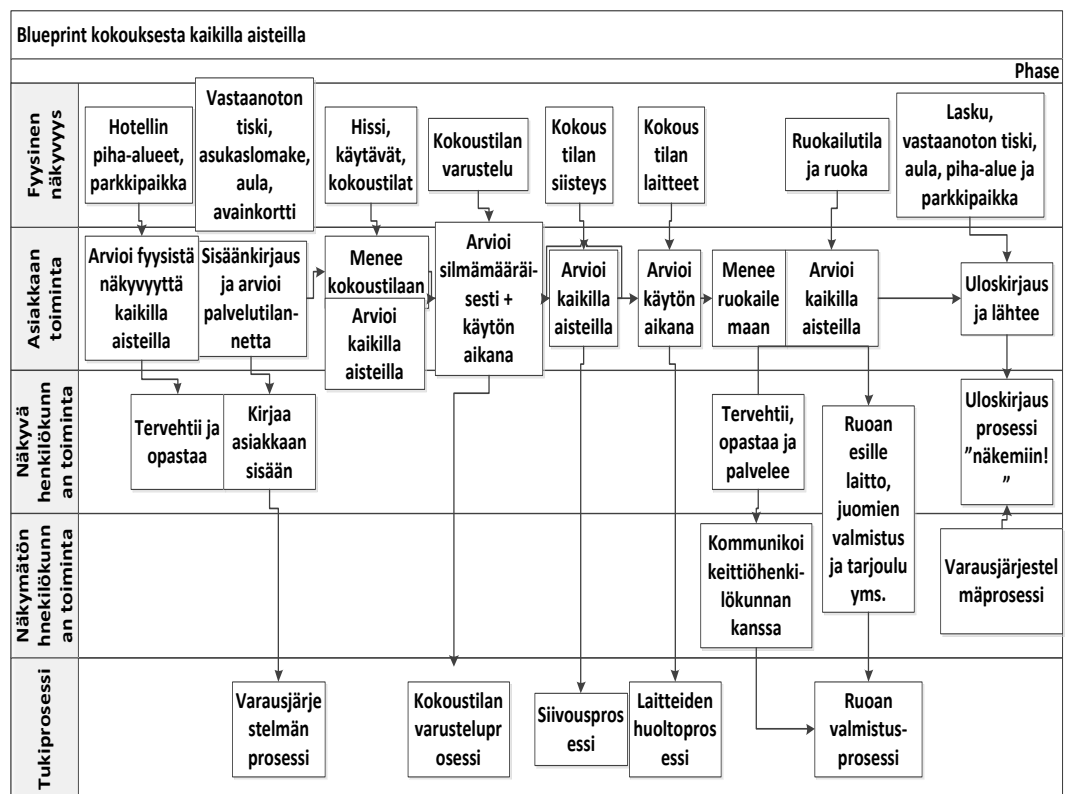
Kuviota 5, palvelutuotteen prosessia tarkastellessa huomataan, että palvelun kulutus ja palvelun tuottaminen tapahtuvat samanaikaisesti, kun taas kuviossa 6 nähdään, että fyysinen tuote tuotetaan ja sitten kuluttaja ostettuaan tuotteen kuluttaa sen (Grönroos 2009, 86–88; Johnston & Clark 2008, 4 - 11).



Kuvio 6. Fyysisen tuotteen prosessit (Johnston & Clark 2008, 11)

Asiakas arvioi kokemaansa kokonaisuutena ja määrittelee kokemansa laadun mien osa-alueiden kautta, esimerkiksi kokousasiakas määrittelee laatua niin fyysisten tuotteiden perusteella, kuin saamansa palvelun perusteella. Jos yksikin osa-alue on ollut laadultaan huono tai ei ole ollut saavutettavissa, asiakkaan kokema laatu ja arvo laskevat. Voidaan puhua koetusta kokonaislaadusta, joka sisältää asiakkaan odotukset ja totuuden hetkellä koetun laadun. Jos asiakkaan kokema totuuden hetki on ollut odotusten mukainen tai jopa ylittynyt, hän varmasti on tyytyväinen koettuun kokonaislaatuun. Kokemuksen tekee negatiiviseksi, jos asiakas onkin odottanut esimerkiksi parempaa palvelua tai palvelua ei ole ollutkaan saatavilla. (Johnston & Clark 2008, 105–139; Grönroos 2007, 73.)

Kuvussa 7 korostan laadullisia tekijöitä, joiden tarkoituksena on herättää henkilökunta miettimään, mitä asiakas kokee ja aistii palvelun aikana ja eri tiloissa.



Kuvio 7. Kokous kaikilla aisteilla

Totuuden hetken käsitteen toi palvelujen johtamista käsittelevään kirjallisuuteen Normann (1984). Totuuden hetken käsite merkitsee sananmukaisesti sitä, että palvelun tarjoajalla on tässä ja nyt mahdollisuus osoittaa asiakkaalle palvelujensa laatua. Jos laadussa on ollut ongelmia, on liian myöhäistä ryhtyä korjaustoimiin. Sitä varten on luotava uusi totuuden hetki. (Grönroos 2007, 81.)

Laadun määrittelyn yhtenä perustana onkin, ettei virheitä tehdä ja asiat tehdään jokaisella kerralla oikein. Lecklinin (2006, 18) mielestä oikeiden asioiden tekeminen on tärkeämpää kuin virheettömyys. Ylilaatua on syytä välttää, mutta palvelutilanteessa asiakkaan odotusten ylittäminen ei ole ylilaatua (Lecklin 2006, 19). Laadun on sovelluttava tarkoituksenmukaisesti palveluun tai tuotteeseen (”fitness for use”) (Juran 1989, Lecklinin 2006, 19 mukaan).

Asiakastyytyväisyys ei kuitenkaan vastaa aina tuottavuuden ja kannattavuuden kannalta yrityksen tarpeita. Laadukas tuote pitää tuottaa mahdollisimman tehokkaalla ja tuottavalla tavalla. Esimerkkinä Lecklin (2006, 18) kertoo, että pankin asiakkaat olisivat varmasti tyytyväisiä jos he saisivat asuntolainan nollakorolla. Tämä ei ole kuitenkaan laadukasta toimintaa, koska se ei olisi kannattavaa. (Lecklin 2006, 18.)

Asiakkaan kokema kokonaislaatu riippuu myös henkilökunnan pätevyydestä, joka luokitellaan tekniseksi laaduksi ja uskottavuudesta, joka on imagollinen laadun tekijä. Prosessiin liittyviä laatutekijöitä ovat suorituksen johdonmukaisuus ja luotettavuus, työntekijöiden halu ja valmius palvella, palvelun nopeus ja helppous eli saavutettavuus, palveluhenkilökunnan kohteliaisuus, viestinnän ymmärrettävyys ja henkilökunnan kyky kuunnella, turvallisuus, asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja palveluympäristön fyysiset tekijät. (Grönroos 1998, 69–70.)

Ihmisten innostuneisuus ja parhaansa tekeminen ei siis palvelutilanteessa riitä. Kannattaa miettiä, miten järjestellä palveluprosessi. Voitaisiko palveluprosessia tai asiakkaan prosessia muuttaa tai parantaa? Prosessien kuvauksen tarkoituksena olisi saada aikaan rutiineja, mutta rutiinien ei ole tarkoitus hankaloittaa palvelua, vaan rutiineilla helpotetaan työtä. Rutiineilla saadaan aikaan myös luotettavaa palvelua ja henkilökuntakin vaikuttaa ammattitaitoiselta, kun palvelutilanne sujuu

rutiinilla eikä asiakaspalvelija epäröi. (Pitkänen 2006, 171–193; Laamanen & Tinnilä 2009, 10–12.)

Palvelutilanteen hallinta on tärkeää asiakkaalle, kun hän arvioi kokemaansa palvelua. Asiakkaan menettäessä palvelutilanteen hallinnan, kuten esimerkiksi lennon myöhästyessä, tilanteesta tulee asiakkaalle epämiellyttävä kokemus. Laatuun vaikuttavana tekijänä tällaiset tilanteet ovat helppo havaita ja ne ovat ennakoitavissa. Rutiineista poikkeavat tilanteet otetaan mukaan prosessinkuvaukseen, jolloin tilanteen korjaaminen asiakkaan eduksi käy rutiininomaisesti. Ennakoiminen yleensäkin säästää resursseja ja antaa henkilökunnalle mahdollisuuden keskittyä olennaiseen. (Grönroos 1998, 72–73; Pitkänen 2006, 47–74; Laamanen & Tinnilä 2009, 10–12.)

Laadukasta ja kustannustehokasta toimintaa voidaan harjoittaa, kun toistuvat tapahtumat tehdään aina oikein ja automatisoidaan toimintaa, niiltä osin kuin se on mahdollista. Asiakaslähtöiseen ja tilanneherkkään toimintaan annetaan henkilökunnalle toimintavapaus. (Pitkänen 2006, 171–193; Laamanen & Tinnilä 2009, 10–12.)

Liittessä 1, sivulla 3, ”Aamiaskokousprosessi” olen piirtänyt vaihtoehdot, joiden mukaan aamiainen tarjoillaan eri paikoissa, riipuen kokoukseen osallistuvien ja hotellissa asuvien ihmisten lukumäärästä. Kun nämä ”säännöt” ovat kaikkien tiedossa, niin vältetään turhaa työtä ja stressiä.

2.6 Motivaatio ja muut prosessijohtamiseen liittyvät ongelmat

Prosessiajatteluun ja -johtamiseen siirtyminen organisaatiossa voi tuoda muutoksia organisaation rakenteeseen. Muutosten radikaalius riippuu hyvin paljon siitä, miten paljon johto haluaa sitä alkaa muuttaa. Käytännössä se tarkoittaa, että yritys säilyttää osittain funktionaalisen rakenteen, mutta samalla nimetään prosessinomistajat, jotka matriisiorganisaatiotyypillisesti valvovat prosesseja. Radikaalein

muutos on muuttaa organisaatorakenne funktionaalisesta matriisiorganisaatioon. (Lecklin 2002, 127–129.)

Laamasen (2002, 12) mielestä prosessiajattelun hyödyntäminen käytäntöön on osoittautunut hankalaksi. Tämä johtuu siitä, että ”prosessiajattelu näyttää toimivan intuitiota vastaan”, jolloin ihmisen ydintietoisuuden takia on vaikea tarkastella prosessia ulkopuolisin silmin, sekä rajallisen käsityskyvyn myötä käsitys prosessista ei synny kokemuksesta vaan ajattelun tuloksena. Näihin asioihin ei pystytä vaikuttamaan, mutta sen sijaan vääriin tai tehottomiin työmenetelmiin organisaation johtamisessa, jotka haittaavat prosessiajattelun hyödyntämistä, pystytään vaikuttamaan. (Laamanen 2002, 24.)

Muutoksiin suhtaudutaan yleensä varauksellisesti ja vastarinta onkin hyvin luonnollinen reaktio vieraiden asioiden hylkimisessä. Uudet ideat kannattaisikin muuttaa vanhaan kulttuuriin sopiviksi. Ulkopuolisen prosessinkuvaajan tulisi olla hyvinkin tietoinen, että autoritäärisissä yrityksissä käskytetään helposti osallistuvaan kulttuuriin, mikä on hyvin ristiriitaista. Ihmiset tarvitsevat aikaa muutokseen ja ajatuksen sisäistämiseen. Laamanen (2002, 270) neuvookin, että vastustajia tulisi kuunnella ja heidän näkemyksiään arvostaa, mutta kannattaisi työskennellä niiden kanssa alkuun, jotka ovat asiasta innostuneita ja sille myötämielisiä. Erilaisten toimintatapojen esittäminen ja muutosten merkitysten korostaminen auttavat uuden asian sisäistämässä ja sulattelussa. Ihmiset on saatava itse analysoimaan muutosta omalta kannaltaan ja mahdollisimman monipuolisesti. (Laamanen 2002, 270.)

Erilaiset ihmiset reagoivat prosessijohtamiseen eri tavalla. Ihmiset joille loogisuus ja järjestelmällisyys ovat tärkeitä työssä, innostuvat helposti prosessiajattelusta. Sellaiset ihmiset, jotka pitävät joustavuutta ja tunteita tärkeinä asioina, eivät innostu ylipäättään mistään järjestelmistä. Tunneihmiset ja joustavuutta kaipaavat ihmiset muuttavat kuitenkin mielipidettään prosessiajattelusta, koska ennen pitkää he huomaavat, että tämä järjestelmä tuo enemmän joustavuutta ja kaikille työntekijöille mahdollisuuden osallistua työn kehittämiseen. Loogisuutta ja joustavuutta arvostavat ihmiset pitävät mallintamisesta, ja järjestystä arvostavat tunneihmiset

pitävät rooliajatuksista ihmisten osaamisen ja suhteiden kehittämisessä. (Laamanen 2002, 146–147.)

Innostusta voidaan pitää yllä, kun hyödyt ovat kaikkien nähtävillä ja esillä koko ajan. Selkeän vision tuominen esiin ja positiivinen palaute hyvästä toiminnasta motivoi jatkamaan. Muutoksen pysyvyyttä haetaan taas sillä, että todetaan kaikille selkeästi, että paluuta vanhaan ei ole. Uuden mallin käyttäminen varmistetaan helposti auditoinnilla, eli kävellään prosessi yhdessä läpi. (Laamanen 2002, 171–172.)

Muutokseen ja päämäärän tavoitteluun sitoutumiseen tarvitaan muutosten ymmärtämistä ja hyväksymistä. Asioihin, joita ei ymmärrä on vaikea sitoutua. Pelkästään faktojen esiintuominen ei riitä ymmärtämiseen, tarvitaan myös omakohtaista osallistumista. Omakohtaisen vaikuttamisen tunteen avulla saadaan aikaan voimakas sitoutuminen. (Laamanen 2002, 260 -261.)

3 LAPLAND HOTELS SKY OUNASVAARAN KOKOUSTEN PROSESSIEN KUVAAMINEN

Tämän luvun tarkoituksena on selventää lukijalle mitä asioita tulee ottaa huomioon, ennen kuin prosessia aletaan konkreettisesti piirtää. Teoriatiedon ohessa kerrotaan, miten tarvittavan tiedon keruu LH Sky Ounasvaaran prosessien kuvaamiseen käytännössä tapahtui.

3.1 Prosessien tunnistaminen ja määrittely palveluorganisaatiossa

Prosessijohtamisen päämääränä olisi saada yrityksen kaikki prosessit eriteltyä ja määriteltyä, jotta niitä voitaisiin alkaa muokata yrityksen tavoitteiden mukaisesti (Laamanen 2002, 52–74; Lecklin 2006, 134). Prosessien määrittely on yksityiskohtaisen käytännöllinen varmistuskeino päästä liiketoiminnan päämäärään esimerkiksi asiakaspalvelussa, tehokkuudessa, hyötysuhteessa ja tuottavuudessa. Lisäksi kokonaisvaltainen prosessien määrittely auttaa varmistamaan, hallitsemaan

ja valvomaan riskien löytämistä ja niiden minimointia. (Johnston & Clark 2008, 181–231; Jacka & Keller 2002, 7–15.)

Lähtökohtana kuitenkin on, että kaikkia prosesseja ei tarvitse kuvata kuitenkaan yhtäaikaisesti, vaan aloitetaan piirtämällä karkea kuvaus kaikista yrityksen ydintai pääprosesseista, jotta nähtäisiin, miten ne liittyvät toisiinsa, ja samalla saada tietoa mahdollisista muutosten tarpeista prosesseihin. Toisin sanoen yrityksen pääprosessit tulee tunnistaa ja analysoida, jonka jälkeen voidaan rajata kuvattavat prosessit ja päättää, mistä prosessista tarkempi kuvaaminen aloitetaan. (Lecklin 2006, 126–129; Laamanen 2002, 10–74; Jacka & Keller 2002, 15–35.)

Toimeksiantajayritykseni edustaja on tehnyt tämän vaiheen ja päättänyt, että kokoustuotteen prosessi, joka on yksi yrityksen pääprosesseista, olisi syytä kuvata, eli tehdä siitä ns. nykytilan kartoitus. Nykytilan kartoitus tehdään, kun prosesseista ei ole vielä tehty kuvauksia jotta niitä voitaisiin kuvauksen aikana ja myöhemmin analysoida, parantaa ja tehdä mahdollisesti tarvittavia muutoksia (Lecklin 2006, 136).

Palveluorganisaatiossa kannattaa keskittyä tunnistamaan ja kuvaamaan asiakkaan prosessia. Myös asiakkaan kohtaamiseen valmistavat prosessit ovat tärkeitä tunnistaa ja kuvata. Ne alkavat jo ennen asiakkaan saapumista palveluyritykseen ja päättyvät jonnekin tuntemattomaan. (Laamanen 2002, 73; Jacka & Keller 2002, 10–11.)

Kuten jo aiemmin olen kertonut, ideaali prosessikuvaus sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat, näyttää, miten asiat ovat toisistaan riippuvaisia, ja esittää kokonaiskuvan kuvattavasta prosessista, niin että jokainen prosessiin osallistuva ymmärtää oman osuutensa ja roolinsa siinä. Sen tarkoituksena ei ole olla jäykkä ja toimintaa kahlitseva, vaan antaa mahdollisuuden toimia joustavasti tilanteen vaatimusten mukaan. Prosessinkuvauksen tarkoituksena on myös edistää ihmisten välistä yhteistyötä. (Laamanen 2002, 76; Jacka & Keller 2002, 11–12.)

Prosessikuvauksella on myös joitain teknisiä vaatimuksia. Lähtökohtana on, että se olisi mahdollisimman selkeä, ymmärrettävä ja looginen kokonaisuus, jossa ei

ole ristiriitoja. Kuvaus itsessään on hyvinkin lyhyt, eli noin neljä A4 -kokoista sivua kattava raportti, jonka liitteenä on itse vuokaavio. Termien ja käsitteiden tulee olla yhteneväiset ja sovitun mukaiset. Normaalit asiakirjaan tulevat tunnistetiedot tulee myös kirjata raporttiin, eli tekijä, päivämäärä, tunniste ja hyväksyntä. (Laamanen 2002, 76.)

Ennen prosessin kuvauksen tekemistä on kuitenkin mietittävä, mihin tarkoitukseen kuvaus tulee, mitä sillä pyritään saavuttamaan (Laamanen 2002, 75). LH Sky Ounasvaaran kokoustuotteen prosessikuvauksen tavoitteena on saada aikaan laadun hallintaa ja tasalaatuisuutta kokoustuotteisiin. Päämääränä on saavuttaa Rovaniemen parhaimman kokouksen maine. Strategiana on käyttää itse prosessinkuvausta sekä siihen liittyviä toimintoja päämäärän saavuttamiseksi.

Prosessikuvaus lähtee liikkeelle aina asiakkaasta (trigger, eli tapahtuman laukaisija) ja loppuu asiakkaaseen (Laamanen 2002, 52; Jacka & Keller 2002, 38–39). Opinnäytetyössäni tapahtuman laukaisija on asiakkaan yhteydenotto yritykseen. Prosessin kuvaus loppuu siihen, kun asiakas on lähtenyt ja suoritetaan niin sanottua jälkimarkkinointia. Kuvattava prosessi tulee kuitenkin rajata sen käyttötarkoituksen mukaisesti (Laamanen 2002, 78), joten LH Sky Ounasvaaralla kuvaus lähtee liikkeelle siitä, kun asiakkaat saapuvat hotelliin, eli kuvataan asiakkaan prosessi kokouksen aikana. Luonnollisesti se loppuu siihen kun asiakkaat lähtevät hotellista. Tarpeeseen tulevat tarkemmat kuvaukset on määritelty osastoittain, tässä tapauksessa siivousprosessit, huoltoprosessit, tarjoiluprosessit ja asiakkaan informoimisen prosessit. Ruoantekoprosesseja ei tähän kuvaukseen ole tarpeellista yrityksen edustajan mukaan tehdä.

Kokoustuotteen prosessikuvauksen oheistuotannoksi tulee kokoustuotteen kehitystyö, joka koskee päiväkahvin aikana tarjottavia tuotteita. Tämä tuotekehitystyö toimii innoittajana henkilökunnalle sitoutumiseen laadunkehitystyöhön, kun he itse saavat suunnitella ja kehittää ”oman tuotteensa”. Tällä pyritään myös naamiomaan prosessinkuvaus taka-alalle heidän mielestään, vaikka se onkin lähtökohdaksi tälle työlle. Toisaalta tulisi luottaa siihen, että ihmiset innostuisivat pelkästä toiminnan kehittämisestä toimivammaksi, mutta sille ei ole varsinaista tarvetta,

koska kokoustuotteen prosessit ovat olleet toimivia ja tarkoituksena on saada toimintaan tasalaatuisuutta.

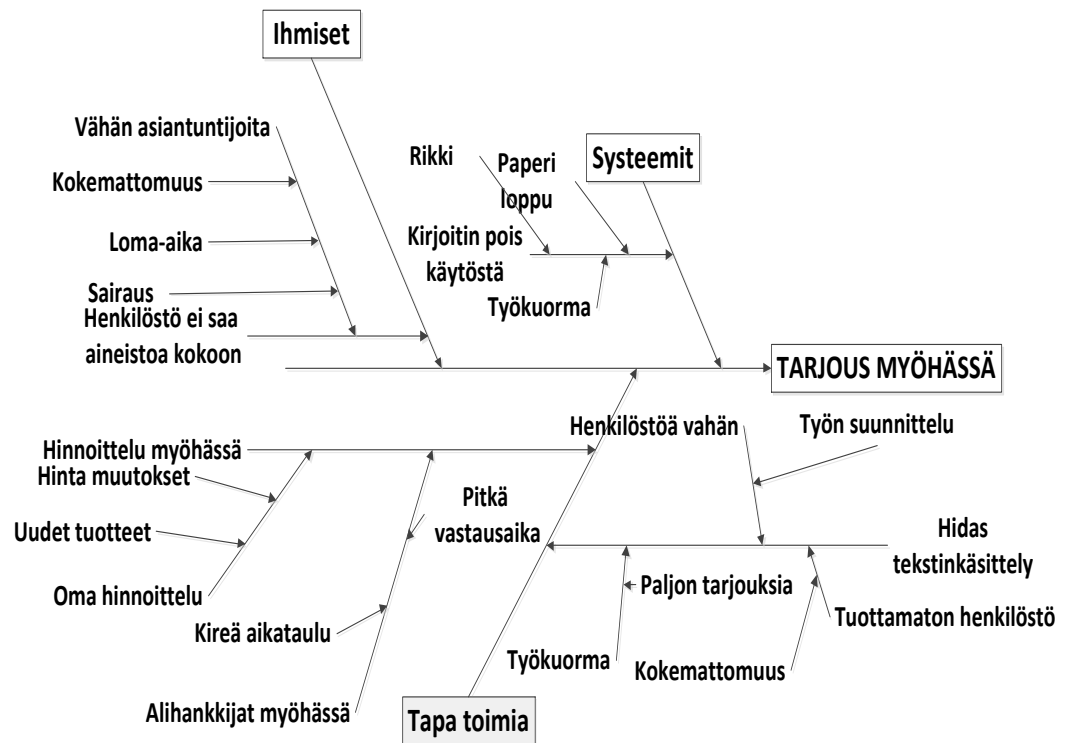
Yhden prosessin pilkkominen pieniin erillisiin prosessin osiin on tarpeellista, jotta voidaan analysoida ja ymmärtää sen toimintaa. Kuvauksen tekijä voi pilkkoa prosessin yhä pienempiin palasiin, kun on tarvetta saada yhä enemmän yksityiskohtia, jotka tekevät prosessista prosessin. (Jacka & Keller 2002, 15–35.) Suunnitelmana olikin, että ne prosessit, jotka kuvataan tarkemmin, pilkotaan yhä pienempiin palasiin. Tarvittaessa tulisi tehdä myös tarkemmat työvaiheiden ohjeistukset standardoimaan käytäntöä.

3.2 Prosessien avainhenkilöiden tapaamiset

Prosessien avainhenkilöt ovat tärkeässä asemassa prosessikarttaa tehdessä. Heidän on ymmärrettävä ja hyväksyttävä prosessikartalla olevat prosessit. Käsitteet, kuten asiakas, tuote, prosessi, syöte ja toimittaja saavat yhteneväisen ja konkreettisen sisällön organisaatiossa. (Laamanen 2002, 74.)

Kuten aiemmin olen todennut, myös sitoutumisen ja motivaation kannalta prosessien avainhenkilöiden, joista tulee prosessinomistajia, pitää ymmärtää prosessijohtamisen ja – kuvauksen tarkoitus. Erilaisia menetelmiä, kuten mind mapia ja kalanruotoanalyysiä apuna käyttäen haen sitä, että prosessin omistajat ymmärtävät ongelman ja luovat itse siihen ratkaisuja. Kuviossa 9 nähdään miten kalanruotoanalyysi avaa ongelman ja helpottaa havainnollistamista, joten se sopii hyvin avoriihityyppiseen työskentelyyn (Lecklin 2006, 181–183). Menetelmien avulla saan myös selville itse prosessin kuvaukseen liittyvät avaintiedot.

Prosessin omistajien tapaamisen alussa tulen kertomaan prosessin kuvauksen tarkoituksen eli vision, mitä prosessin kuvauksen avulla pyritään saavuttamaan: tulla Rovaniemen parhaaksi kokoustuotteen tarjoajaksi. Kerron myös mikä voi mennä pieleen: tavoitteeseen ei päästä, koska ei ole sitouduttu tavoittelemaan tavoitetta. Tarkoitukseni on selventää asiakas- ja prosessilähtöisen ajattelutavan positiivisia vaikutuksia, niin henkilökunnan kuin asiakkaidenkin toimintaan ja ilmapiiriin.



Kuvio 9. Syy- ja seurausanalyysi (Lecklin 2006, 182)

Mind mapin vastauksia käytetään apuna kalanruotoanalyysissä. Esimerkiksi mind mapiin on kirjattu ”aikataulun pitäminen”. Se voidaan kirjata ongelman eli ”koko-ustuotteen laatu epätasaista” sivusyyksi, ”tapa toimia”-pääsyy alle. Tämä tietenkin tehdään siten, että se vastaa totuutta. Kuvion 9 osoittamalla tavalla aion selvittää tiedonkeruutilaisuudessa, minkä vuoksi prosessin omistajien mielestä kokoustuotteen laatu on epätasaista. Samalla kun saadaan ongelmakohdat esiin, voidaan niihin etsiä parannuskeinoja. Näkökohdat kirjataan myös prosessikuvaukseen.

3.3 Hotellin johdon näkemys ongelmasta

Ensimmäinen tapaaminen Lapland Hotels Sky Ounasvaaran ja Lapland Hotels Bear’s Lodgen hotellinjohtajan kanssa kasvotusten käytiin 9.7.2009.

Tapaamista varten olin valmistellut kysymyksiä, jotka koskivat ensinnäkin hotellin toimintaa ja toisekseen prosessiin tarvittavia tietoja. Tärkeimmäksi koin, että saan vielä vakuuden prosessin kuvauksen tavoitteista, mutta myös mahdollisista vastoinkäymisistä, joihin minun tulisi osata varautua, kun tapaan prosessin avain-

henkilöt. Annoin haastateltavan vapaasti kertoa hotellin ja kokouksien toiminnasta ja poimin sieltä itselleni muistiin tärkeitä kohtia. Pyysin tarvittaessa tarkennusta ja asiani eteenpäin viemiseksi esitin laatimiani kysymyksiä. Yleisesti ottaen haastattelun aikana ilmi, että hotellin johtaja on valmis sitoutumaan prosessin kuvausprojektiin ja antamaan henkilökunnalle vastuuta, mutta olemaan itse tukena projektin aikana myös minulle.

Lapland Hotels Sky Ounasvaaran kokoustuotteeseen vahvuuksia on sen keittiön maanlaajuinen tunnettuus à la carte ruoasta sekä henkilökunnan ystävällisyys ja palvelu yleensä. Vahvuudeksi voidaan luetella myös vakioasiakaskunta kokousten osalta, joista osa käyttää palvelua kuukausittain ja osa säännöllisesti, mutta ei säännöllisin väliajoin.

Kokoustuotteeseen oli jo olemassa joitakin yksittäisiä ohjeistuksia ja sääntöjä, joita ei kuitenkaan ole noudatettu niin tarkasti, kuin laatuvaatimukset vaativat tai niistä ei ole piitattu. Esimerkkinä hotellin johtaja kertoi, että kokouskahvin tarjottuun aikataulu ei ole ollut riittävän hyvin hallinnassa, eli kahvitus oli ollut vähällä myöhästyä useampaan otteeseen.

Ongelmakohtana on ravintolan ja keittiön sijainti toisessa kerroksessa, kun taas suurin osa käytettävistä kokoustiloista, auditorio, hotellin vastaanotto ja aula sijaitsevat ensimmäisessä kerroksessa. Näiden kerrosten väliin jäävät portaat ovatkin juuri se ongelma. Henkilökunta oli antanut palautetta hissien puuttumisesta ja siitä, että portaat aiheuttivat ongelmia kokousten järjestelyissä. Heikoiksi lenkeiksi kirjasin myös kokoustilat, jotka ikääntymisen myötä ovat saaneet hieman nuhruisen ilmeen eivätkä fasiliteettien osalta ole enää kilpailukykyisiä Rovaniemen muiden hotellien kokoustilojen kanssa.

Kilpailukykyyn hotellin johtaja oli miettinyt valmiiksi vastausta, ja olin samaa mieltä hänen kanssaan, siitä että kilpailuun voidaan vastata tarjoamalla asiakkaalle Rovaniemien parasta kokoustuotetta, joka olisi Lapland Hotels Sky Ounasvaaran näköinen tuote. Rovaniemen parhaan kokouksen myyminen henkilökunnalle ja sen saaminen sitoutumaan hankkeeseen tulisi olemaan yksi tehtävämme. Kuten etukäteen olin ounastelutkin, niin itse prosessiin ei tulisi muutoksia, vaan muutos

tulee henkilökunnan asenteen muuttamisesta ja kokoustuotteeseen kuuluvasta tarjottavasta.

Prosessi tulisi pilkkoa hyvinkin pieniin osiin, jotta kaikki yksityiskohtat saataisiin esille ja kuvattua. Näitä yksityiskohtia olisivat kokoustuotteen aamukahvin ja iltapäiväkahvin kanssa tarjottavat tuotteet, tarjoilun ajoitus, tarjottavan esiin laittaminen, kuten kattaus ja tarjottavan annostelu. Niin ikään kokoustilojen yleisilmettä parannettava yksityiskohdilla, kuten esimerkiksi asettamalla kokousmuistiinpanovälineet ja ksylitolipastillit aina samanlaisesti ja virtaviivaisesti. Taukojen aikana kokoustilat tuuletetaan hyvin. Kokoustuotteen laadun varmistaisi kokoustekniiikan toimimisen varmistaminen ennen kokouksen alkua, sekä nopea reagointi mahdollisesti kokouksen aikana tarvittavaan huoltotoimenpiteeseen. Nopea reagointi myös muihin yllättäviin tilanteisiin antaa asiakkaalle laadukkaan kuvan yrityksestä ja kokoustuotteesta.

Motivaattorina henkilökunnan sitoutumiseen ajattelimme, että kokouksen aikana aamu- ja päiväkahvin kanssa tarjottavaan tuotteeseen kehitellään yhdessä henkilökunnan kanssa Lapland Hotels Sky Ounasvaaran näköinen tuote tai tuoteperhe. Uskomme että, henkilökunnan mukaan ottaminen ideointiin, prosessin kuvauksen tekemiseen ja tuotekehittelyyn motivoi heitä. Samalla he tulevat ymmärtämään, mitä laadulla tässä yrityksessä tarkoitetaan, mikä on heidän tavoitteensa ja miten tavoitteet saavutetaan yhdessä.

Yhdessä tuumin tulimme siihen lopputulokseen, että prosessin kuvaus tulee olemaan ns. sivutuote, johon voidaan tukeutua, kun tarvitaan apuvälinettä perehdyttämiseen, laadun valvontaan ja mittaamiseen. Sen avulla prosessiin voidaan tehdä helposti tarvittavia muutoksia. Prosessin kuvausta tultaisiin käyttämään ainakin itseohjautuvuuden välineenä.

Jatkotoimenpiteistä sovimme, että prosessin avainhenkilöiden kanssa käytävä palaveri on syyskuun (2009) alkupuolella, vaikka alun perin se oli suunniteltu elokuulle (2009). Aikataulun muutos johtui siitä, että myyntipalveluun tulee uusi työntekijä syyskuun alussa ja hänet on hyvä ottaa mukaan suunnittelemaan ja kuvaamaan kokoustuotteen prosessia.

Palaverihin tulevat osallistumaan ensimmäisellä kerralla vastuuhenkilöt jokaiselta kokoustuotteeseen liittyvältä osastolta, jotka ovat hotellin myyntipalvelu, vastaanotto, sali, keittiö, siivous sekä huolto. Toisella kertaa osallistuvat kaikki muut henkilöt paitsi henkilöt kerroshuolto- ja huolto-osastoilta. Emme nimittäin kokee tarpeellisena ottaa näitä osastoja mukaan itse tuotekehittelyvaiheeseen, joka on toisen kerran teema. Kolmannella ja viimeisellä kerralla mukana ovat taas kaikkien osastojen vastuuhenkilöt sekä mahdollisesti myös muuta henkilökuntaa, koska silloin esitellään valmis prosessin kuvaus ja siihen liittyvät muutokset, jotka koskivat siis tarjottavia ruokatuotteita. Kolmannella kertaa myös käydään läpi, mitä on tehty ja mihin vaiheeseen on tultu. Samalla voidaan sopia vastuuhenkilöt yläpitämään prosessin kuvausta ja siihen mahdollisten muutosten tekijät.

3.4 Myynnin edustajan tapaaminen

Toinen tapaaminen yrityksen edustajan hotellin johtajan ja LH Sky Ounasvaaran myyntipäällikön kanssa oli 7.9.2009. Tähän toiseen tapaamiseen ei ollut sovittu mitään erityistä syytä, mutta hyvin nopeasti kävi ilmi, että minun piti selittää myyntipäällikölle kokoustuotteen prosessikuvauksen tarkoitus ja miten tästä edetään eteenpäin. Itse olin valmistautunut varsinaisen prosessin vastuuhenkilöiden kanssa käytävän tapaamisen suunnitelman esittelyyn, joka ei poikennut juurikaan prosessin tarkoituksen esittämisestä.

Myyntipäällikölle selvensin prosessikuvauksen tarkoituksen ja miksi tämä olisi heille tärkeää. Pääsääntöisesti käytin samoja perusteluita ja selventäviä esimerkkejä kuin olin teoriaa lukiessani ja opinnäytetyöhöni kirjoittanut. Apuna käytin myös piirtämistä, eli piirsin hahmotelman prosessin kulusta paperille ja selitin siten, miten prosessi etenee sekä kuinka selkeää työntekijöiden on hahmottaa kokousprosessi kokonaisuudessaan sen avulla.

3.5 Avainhenkilöiden näkemys ongelmasta

Kokoukseen osallistui viisi avainhenkilöä: sen hetkinen ravintolapäällikkö, joka oli jäämässä äitiyslomalle, ja hänen seuraajaksi valittu LH Bear's Lodgen ravintolapäällikkö, myyntipäällikkö, keittiöpäällikkö ja hotellin johtaja. Olin valmistautunut tähän palaveriin, niin että meillä olisi ollut aikaa kolme tuntia. Johtuen kokoukseen osallistuvien työtilanteen vuoksi aikaa jäi vain puolitoista tuntia. Tämän vuoksi jouduin luonnollisesti karsimaan joitakin osioita pois esityksestäni ja käymään mielestäni tärkeimmät asiat läpi.

Esitin, että tarkoituksena oli saada kilpailuetua markkinoilla juuri kokoustuotteen laadun parantamisen avulla, eikä kilpailla hinnan avulla. Otin esille yrityksen tämän hetken vahvuuksia, joita ovat ravintolatuotteiden ja palvelun erinomaisuus sekä innovatiivisuus. Prosessin kuvausta esitin niin prosessikuvausten avulla, kuin suu sanallisesti kertomalla sen hyödyistä. Tarkoituksena oli, että osallistujat kertoisivat minulle, miten he tekevät työnsä nyt ja mitä he muuttaisivat, jotta kokoukset sujuisivat asiakkaan kannalta parhaiten. Kerroin myös, minkä vuoksi prosessin kuvaus ei tuota sellaista tulosta kuin olisi toivottu ja mitkä asiat muuttuvat. Esityksestäni kävi myös ilmi, että prosessikuvauksen avulla pyritään parantamaan laatua ja suorituskykyä, niin että tavanomaiset tapahtumat on hoidettava systemaattisesti ja oikein, mutta poikkeaviin tilanteisiin tulee jättää henkilökunnalle toimintavapaus.

Tarkoitukseni oli ollut järjestää ideointia kokoustuotteen parantamiseksi aivoriihen tapaan. Ideointi olisi koskenut lähinnä aamu- ja iltapäiväkahvien kanssa tarjottavaa tuotetta, mutta aikataulun pettämisen ja itse prosessiin liittyvien ongelmien tultua esille olin sitä mieltä, että itse tuotekehitys saisi jäädä tästä tapaamisesta pois. Olin ottanut mukaani post-it -lappuja juuri tätä tarkoitusta varten ja muistiinpanot aivoriihen kulusta.

Esityksen aikana ja sen jälkeen käytiin vapaamuotoista keskustelua kokousten ongelmakohdista. Keskustelun lomassa kysyin tarkentavia kysymyksiä. Vapaamuotoinen keskustelu vapautti ilmapiiriä, ja sain poimittua ongelmakohtia, joihin tuli

kiinnittää huomiota. Lisäksi tuli ilmi, ketkä olivat halukkaita sitoutumaan hankkeeseen.

Ongelmiksi koettiin yleinen informaation kulku osastojen välillä, pienet yksityiskohdat ja standardista poikkeaminen, kuten pussiteen tarjoaminen haudutetun teen sijaan. Selkeiden sääntöjen ja työnjaon puuttuminen aiheuttivat myös ongelmia kokousten järjestelyissä, kuten kahvitusten aikataulun pettämien. Käytännössä tämä oli ilmennyt tietämättömyytenä siitä, kenen tehtävänä kulloinkin oli viedä kokouskahvit tai -vedet kokoustilaan.

Yhdeksi ongelmaksi käytännön kannalta tuli esille, ettei koko ravintolan henkilökuntaa ollut perehdytetty kokousten järjestämiseen, joten tämä aiheutti ongelmia kokouksen järjestelyissä yleensäkin eikä ollut asiakaslähtöisyyttä ajatellen joustavaa. Ratkaisuksi ravintolahenkilökunta aiottiin perehdyttää kokousten järjestämiseen. Ravintolapäällikön tehtäväksi tulikin laatia lyhyt lista tärkeimmistä asioista, joita hän koki kokouksen järjestämisessä.

Keskustelun aikana huomattiin, että vuosien varrella oli jätetty pois hyväksi havaitut käytännöt, kuten kokousvälineboksin ylläpitäminen ja apuvälineiden, kuten kokouksen perustuotelista hyväksi käyttäminen. Tähän käytäntöön aiottiin palata takaisin.

Kokousten valmisteluissa koettiin kuitenkin suurimmaksi ongelmaksi ravintolan ja kokoustilojen sijaintien eritasoisuus eli portaat, joita pitää käyttää ravintolan ja kokoustilojen välillä. Suurin haaste oli suuremman kokousasiakasjoukon kahvitus, kun henkilökunta joutuu kantamaan suuren kahvisäiliön keittiöstä, toisesta kerroksesta alakertaan. Tähän esitin ratkaisua, että asiakkaat menisivätkin itse toisessa kerroksessa sijaitsevaan ravintolaan nauttimaan kokouskahvit. Tähän ehdotukseen tuli eriävä mielipide, jota perusteltiin kustannusten kohoamisella, jotka koituivat pöytäliinojen vaihdosta. Ravintolasalin imagoon kuuluvat valkoisilla kangasilla pöytäliinoilla katetut pöydät.

LH Bear's Lodgen ja LH Sky Ounasvaaran tuleva ravintolapäällikkö ilmaisi, että heidän hotellissaan kokoukset olivat sujuneet moitteettomasti, mutta heidän on-

gelmansa oli, että myyntihenkilöille, joita oli monia, ei ollut selkeää ohjeistusta myynnin prosessista. Tähän ongelmaan tulee tulevaisuudessa ratkaisu, kun kokouksen prosessikuvausta jatketaan myyntiprosessin kuvauksella. Tästä sain idean, että voisin mennä katsomaan LH Bear's Lodgeen, miten heidän kokouksensa järjestettiin ja saataisiinko sieltä vastauksia LH Sky Ounasvaaran kokouksen järjestelyiden ongelmakohtiin. Samalla idealla voitaisiin tulevaisuudessa tehdä kokoustuotteen myyntiprosessikuvaus, jolloin vastavuoroisesti otettaisiin mallia LH Sky Ounasvaaran hyvin toimivasta myyntiprosessista.

3.6 Vertailukohteena Lapland Hotels Bear's Lodgen kokous

Tavoitteeni vierailulle LH Bear's Lodgeen oli saada vertailua ja esimerkkejä hyvistä toimintatavoista kokousten järjestelyyn. LH Bear's Lodgen kokousjärjestelyiden seuraaminen oli antoisaa tavoitteeni kannalta. Ajatukseni hyvin järjestettyä kokouksesta selkiintyivät.

Olin mukana kokouksen järjestelyissä sekä keskustelin järjestämiseen osallistuvien henkilöiden kanssa eli vuorossa olevan vastaanottovirkailijan, ravintolapäällikön, joka oli siirtymässä silloin myös LH Sky Ounasvaaran ravintolapäälliköksi, sekä kokouksisännän kanssa, joka toimi myös huoltomiehenä hotellissa.

Keskustellessani LH Bear's Lodgen toimintaperiaatteista kävi ilmi, että heidän tavoitteenansa on järjestää asiakkaalle toimiva kokous, josta asiakas lähtee aina tyytyväisenä pois. Miten he siinä onnistuvat, perustuu asiakaslähtöisyyteen ja siihen, että kaikki osaavat ja ovat valmiita tekemään myös ns. muiden osastojen töitä, jos tarve niin vaatii. Henkilökunnan vakinaisuus ja uusien henkilöiden perehdyttäminen eroavat LH Sky Ounasvaaran toiminnasta. LH Sky Ounasvaaralla henkilökuntaa on enemmän ja se vaihtelee sesonkien mukaan. Uusia henkilöitä ei ole perehdytetty tehtäviin ja ihmisiä on enemmän eri vuoroissa järjestelemässä kokouksia. Ravintolapäällikön kanssa keskusteltuani totesimme yhdessä, että LH Sky Ounasvaaran ongelmana olikin juuri se, että suurempana hotellina siellä ei pystyttäisi menemään niin pitkälle toisten osastojen töiden tekemiseen, mutta tarvittaessa olisi hyvä, että jokainen tietäisi, miten toimia sellaisessa tilanteessa.

LH Bear's Lodgen tapaan toimia asiakaslähtöisesti sain hyvän esimerkin todellisesta tapahtumasta: Kokousasiakas oli halunnut, että heille hankittaisiin vielä samana päivänä Aino- ja Reino-tohvelit. Silloin vuorossa ollut vastaanottovirkailija oli selvittänyt Aino- ja Reino-tohvelien saatavuuden kaupungin yrityksistä, mutta niitä ei ollut tarjolla, koska valmistajalla ei ollut ollut toimittaa tohveleita jälleennyjille.

Mietimme yhdessä LH Sky Ounasvaaran vahvuuksia ja, millä asialla saataisiin sen kokoustuotteen nousemaan Rovaniemen parhaimmiston ja kärkeen. Ruokatuotteestaan tunnettu LH Sky Ounasvaaran ravintola ei parantamista kaipaa, mutta yhteisymmärryksessä totesimme, että itse ravintolan käyttäminen kokousasiakkaiden kahvitustilana olisi mitä mainioin. LH Sky Ounasvaaran ravintolasta on panoramaamaisema kaupungille, koska hotelli sijaitsee korkealla Ounasvaaran päällä. Päätimme, että seuraavalla prosessien omistajien tapaamisella miettisimme yhdessä, millä perusteilla he voisivat tarjota ravintolassa kokouskahvit asiakkaille.

3.7 Sääntöjen selvittäminen ja työnjako

Tapaamisessa oli mukana LH Sky Ounasvaaran keittiöpäällikkö, vastaanoton ja myynnin edustaja (yksi henkilö), uusi ravintolapäällikkö, joka toimii samanaikaisesti LH Bear's Lodgen ravintolapäällikkönä, sekä hotellin johtaja. Tapaamiseen olin valmistautunut omilla muistiinpanoilla, jotka sisälsivät aiemmin esiin tulleet asiat.

Tekniikkana minulla oli aloittaa keskustelu aina yhden kokoustyyppin mukaan ja kysyä avustavia kysymyksiä, jotta asiaa mietittäisiin mahdollisimman selkeästi, mutta myös kaikki asianhaarat huomioon ottaen. Samalla kirjasin fläppitaululle asian, josta keskusteltiin, sekä siihen liittyvät päätökset.

Aloitin keskustelun virittämisen kertomalla kokousten järjestelyissä tarvittavista säännöistä, jotka pitäisi tämän tapaamisen aikana päättää. Painotin, että ajatuksena olisi asiakaslähtöisyys ja mietittäisiin yhdessä, mikä olisi asiakkaalle parasta. Keskustelu oli hyvin avointa ja selkeästi ongelmanratkaisua hakevaa.

Normaalin hotelliaamiaisen tarjoaminen ravintolasalissa kokousasiakkaalle katsottiin olevan käytännöllistä, asiakkaalle lisäarvoa tuottavaa ja taloudellisestikin kannattavaa. Tähän kohtaan tarvittiin tarkennusta, millä ehdoilla katetaan aamiainen saliin eli kuinka pienellä määrällä asukkaita ja kokousasiakkaita yhteensä olisi kannattavaa ottaa aamiaiskokki ja – hoitaja töihin (ks. liite 1, kuviot 1-3).

Ravintolasalin käyttämistä kokousasiakkaiden kahvitustilana perusteltiin sen antaman lisäarvon eli viihtyisemmän tilan ja panoraamamaisen vuoksi. Käytännössä on helpompaa, jos aamiaishoitaja tai tarjoilija laittaa kahvitukset esille ravintolasaliin.

Sesongin vaihtelut ja asuvien asiakkaiden määrä kuitenkin vaihtelee, joten kun asukasmäärä on pieni, niin hotellin vastaanotto laittaa aamiaisen esille aulaan käytännön ja taloudellisista syistä. Kahvituksen osalta tehtiin myös selkeät säännöt asiakasmäärän mukaan ja ravintolan muun toiminnan mukaan, mm. yhtenä ehtona oli, että salissa olisi tarjoilija jonkun muun syyn vuoksi työssä. Tiivistetysti kerrottuna tapaamisessa päätettiin selkeät säännöt, missä tapauksessa vastaanotto, aamiaishoitaja tai tarjoilija hoitaa kokoustuotteen tarjoilut ja missä tilassa ne hoidetaan (ks. liite 1, kuviot 1 – 2, 4 ja 6).

Lisäksi mietittiin vastuualueita, selkeytettiin niitä ja päätettiin niistä. Keskusteluissa päädyttiin siihen, että kokonaisvastuu kokousten järjestelyistä ja sujumisesta olisi hotellin vastaanotolla. Tähän päädyttiin sen vuoksi, että vastaanotolla on saatavilla helposti kaikki tarvittava tieto, mitä asiakkaisiin ja tilauksiin tulee. Vastaanotto on ns. hotellin sydän, jonka muutenkin pitää tietää ja vastata sujuvasta toiminnasta (ks. liite 1, kuvio 2 ja kohta 1).

Keittiölle annettiin kuitenkin kokonaisvastuu kokouksen ruokatuotteista (ks. liite 1, kohta 1). Kokoustilojen toimivuudesta ja siisteydestä tulee vastaamaan yövastaanotto, kun ennen vastuu oli ollut vastaanoton iltavuorolaisella (ks. liite 1, kohta 1). Tätä muutosta perusteltiin niin, että yövastaanotolla on helpompi irtaantua varsinaisesta työpisteestään kokoustiloja järjestämään ja tarkistamaan laitteiden ja välineiden toimivuus. Kokoustilojen järjestäminen kokousta varten on tehtävä huolellisesti, ja siten se olisi iltavastaanotolta vienyt kohtuuttoman paljon aikaa, hä-

nen varsinaisesta työnkuvastansa. Kokousvesien viemisestä kokoustilaan ja välsiivouksen tekemisestä sovittiin, että ne hoitaa pääsääntöisesti vastaanotto, mutta jos tilanne vaatii, niin vastaanotto delegoi tehtävän vähemmän kiireiselle henkilölle osastosta riippumatta (ks. liite 1, kuvat 1-6).

Yleisesti ottaen kokouksen järjestelyihin saatiin selkeyttä ja tietyn kaavan mukaan meneviä sääntöjä. Toisaalta myös toivottiin, että osastojen rajat voisivat hälventyä ja avun antaminen tiukoissa tilanteissa olisi suotavaa. Yhteistyötä edistävällä toiminnalla saataisiin myös joustavuutta asiakaspalveluun, niin että joka tapauksessa asiakkaan tyytyväisyys olisi tärkeintä.

3.8 Kokouksen prosessikuvausten ja sääntöjen yhteenvedon piirtäminen

Viimeisimmän tapaamisen jälkeen minulla oli tarpeeksi tarvittavaa tietoa LH Sky Ounasvaaran kokoustuotteista, siitä miten jatkossa toimittaisiin ja mitkä asiat olisivat tärkeitä kirjata prosessikuvauksiin. Koska prosessikuvauksiin ei kaikkia asioita voida kirjata, minun piti rajata joitakin tarkennuksia siitä pois ja kirjoittaa ne erikseen ns. ohjeistukseksi (ks. liite 1).

Prosessikuvausten piirtämiseen käytin Microsoftin Visio-ohjelmaa, sen helpon saatavuuden ja helpon käytön vuoksi. Ohjelman voi ladata kokeiluversiona.

Ennen varsinaista piirtämistä hahmotin aina prosessikuvauksen sekä tekemäni kokousten sääntökaavion paperille käsin piirtämällä. Joskus käytin pelkästään mind map -tekniikkaa selkeyttääkseni ajatuksen tärkeimmistä asioista. Vaikka itse piirtäminen onkin olennainen osa prosessin kuvauksen tekoa, en aio tässä yhteydessä kirjoittaa Visio-ohjelman manuaalia. Perusperiaatteet prosessin kuvauksen piirtämiseen ovat kuitenkin samat.

Piirtämieni mind mapien ja hahmotusten avulla minulle selkeni, että jokaisesta kokoustuotteesta on tehtävä erillinen prosessikuvaus. Kokoukset eroavat toisistaan toiminnallisesti, jonka vuoksi prosessikuvauksesta olisi tullut sekava ja vaikeasti luettava. Jaoin kuvaukset siis tuotteiden mukaan eli aamiais-, aamupäivä-, lounas-,

iltapäivä- ja kokopäivän kokouksiin (ks. liite 1). Piirustuksiin en huomionnut mahdollisia lisäpalveluita, kuten ohjelmapalveluita, vaikka niitä tarjotaankin kokouspaketeissa.

Kuten aiemmin olen kertonut, aloin prosessikuvauksen piirtämisen ajoissa, ennen yrityksen edustajien tapaamisia. Ensinnäkin halusin tutustua Visio-ohjelmaan, toiseksi halusin hahmottaa myös itselleni ajatuksen, miten kokousprosessi etenee, ja kolmanneksi halusin selvittää, miten sen saisi piirrettyä mahdollisimman selkeästi. Huomasin piirtämisen yhteydessä ongelman, joka koski palveluprosessin kuvauksen eroavaisuutta muista prosesseista. Normaalista prosessikuvauksesta teoriassa puuttuvat näkyvyys- ja vuorovaikutusrajat sekä tukiprosessit, jotka ovat olennaiset osat palveluprosessin kuvauksessa. Seuraavassa luvussa kerronkin teorian etsimisestä tarkemmin.

4 YHTEENVETO

4.1 Teorian hakeminen

Aloitin teorian hakemisen prosessiteoriasta, koska kyseessä oli prosessikuvauksen tekeminen. Teorian ongelmana oli hyvän opinnäytetyön vaatimukseen nähden liian vanha materiaali, lisäksi prosessiteoriasta on tehty vähän suomenkielisiä kirjoja. Suomalaisia prosessiteoriaa kirjoittaneita asiantuntijoita löytyi vain kolme henkilöä: Kai Laamanen, Kari Murto ja Jouko Hannus. Näistä Laamanen oli päivittänyt prosessiteoriakirjallisuutta 2000-luvulle, kun Hannuksen ja Murrin saman aiheen kirjallisuus oli päivitetty vuonna 1990-luvun alkupuolella.

Käytännön syistä olen käyttänyt samojen kirjoittajien, Lecklinin ja Grönroosin eri painoksia ja Grönroosin englanninkielistä painosta. Grönroosin 2007 vuonna ilmestynyt englanninkielinen kirja oli uusin, kun aloin kirjoittaa teoriaa, mutta tarkistin teorian myöhemmin vuoden 2009 suomenkielisestä versiosta.

Luettuani prosessiteoriaa huomasin, että tarvitsen myös tietoa laadusta, varsinkin palvelun laadusta. Tätä tietoa etsin palvelujohtamisen teoriasta ja suoraan laatujohtamisen teoriasta. Toisin kuin prosessiteoriaa, näiden aiheiden kirjallisuutta ja tietoutta olikin runsaasti ja helposti saatavilla.

Prosessiteoriaa on vaikeaa soveltaa suoranaisesti palveluprosessin kuvauksen tekemiseen, joten samalla kun etsin tietoa palvelun laadusta, löysin tietoa palveluprosessista ja huomasin eroa näiden kahden teorian välillä.

Palveluprosessikuvaukseen liittyviä artikkeleita en ole käyttänyt opinnäytetyön teoriaosuudessa. Aiheeseen liittyviä artikkeleita löysin monia ja helposti, mutta ongelmana oli tutkimusten tulosten käyttäminen ns. perusteoriaan. Tutkimuksia, joita artikkeleista löysin, voidaan käyttää paremminkin jatkotutkimuksiin, silloin kun esimerkiksi arvioidaan palvelun laatua.

Muutin Järvenpäästä Rovaniemelle kesällä 2009 tekemään toiminnallista osuutta LH SKY Ounasvaaralle. Tässä vaiheessa tarvitsin teorian tietoa ja muokkasin samalla teoriaosuuttani odotellessani, että pääsen toiminnalliseen osioon.

4.2 Toteutuksen arviointi

Alkuperäisen toteutuksen aikataulun pitkittyminen huomattavasti oli sekä työtä helpottava että vaikeuttava tekijä. Helpottavaa oli, että sain lisäaikaa suunnitelman tekoon, sekä samalla pystyin etsimään lisää tietoa palveluprosessista ja etsimään toteutukseen käytettävää palveluprosessin kuvauksen pohjaa ja mallia. Avainhenkilöiden ensimmäisen tapaamisen myöhästymisestä huolimatta sain onneksi arvokasta tietoa poimittua keskustelusta ja sain realistisen kuvan Lapland Hotels Sky Ounasvaaran kokoustuotteen prosessin ongelmista, joita olen toteutuksen raportoinnissa jo aiemmin esittänyt.

Ensimmäisen tapaamisen pohjalta käsitykseni kokoustuotteen laadun ongelmista oli, että kokoustuotteen ruokatuotteeseen tarvittaisiin parannusta tai uudelleen ke-

hittämistä. Tämä painotus muuttui radikaalisti, kun tapasin prosessin avainhenkilöt.

Avainhenkilöiden keskustelusta kävi selvästi ilmi, että ongelma onkin käytännön toimissa ja sääntöjen puutteessa, vaikka he eivät ilmaiseetkaan asiaa juuri näillä sanoilla. Toisin sanoen ongelma olikin juuri prosessissa, ja kokousten järjestelyiden sujumiseksi prosessia pitäisi parantaa ja tehdä siihen muutoksia.

Ensimmäisen avainhenkilöiden kanssa käydyssä tapaamisen lopussa sain sovittua, että menen katsomaan LH Bear's Lodgen kokouksen sujumista. Ideana oli saada mahdollisimman paljon tietoa heidän kokoustuotteensa prosessin sujuvuudesta ja samalla miettiä, mitä asioita voisi ottaa suoraan käyttöön LH Sky Ounasvaaran kokoustuotteeseen. Kyseessä oli kokopäivän kokous, josta sainkin hyvän kuvan ja hyviä ajatuksia LH Sky Ounasvaaran kokousten järjestelyjä ajatellen. Samalla pääsin keskustelemaan LH Sky Ounasvaaran tulevan ja LH Bear's Lodgen ravintolapäällikön kanssa LH Sky Ounasvaaran kokoustuotteen prosessista.

Olisin toivonut, että tapaamisissa olisi ollut mukana avainhenkilöiden lisäksi myös henkilökuntaa, mutta ikäväkseni tämä ei ollut mahdollista aikataulullisista syistä. Henkilökunnan mukanaolo olisi lisännyt heidän sitoutumistaan kokoustuotteen prosessin kehittämiseen. Avainhenkilöidenkin oli vaikea löytää yhteistä aikaa tapaamisiimme, joten voin olla tyytyväinen, että muutamat henkilöt pääsivät kahdesti mukaan päätösten tekoon ja keskustelemaan, kuinka kokousten järjestelyjen tulisi sujua kaikkien osapuolten kannalta mahdollisimman hyvin.

4.3 Mitä olen oppinut ja mitä tekisin toisin

Ensinnäkin olen sisäistänyt prosessiteoriaa ja yhdistänyt sitä teoreettisen ja käytännön pohjalta palveluprosessiin. Tällä tarkoitan prosessiteorian soveltamattomuutta joiltakin osin palveluprosessiin ja sen kuvaukseen, minkä huomasin jo teoriaan tutustumisen alkuvaiheessa. Tästä johtuen pyrin selvittämään itse, miltä osin prosessiteoriaa voitaisiin soveltaa palveluprosessiin, ja samalla etsin tietoa palvelun johtamisen teoriasta, laateorioista sekä erilaisista tieteellisistä artikkeleista.

Ongelmana oli lähinnä kuvaustapa, jota voisin soveltaa kokoustuotteen prosessikuvaukseen, niin että siitä tulisi selkeä ja ymmärrettävä, mutta samalla sisältäisi kaikki olennaiset osat, mitä kokousjärjestelyissä tarvitaan. Toisin sanoen olen kehittynyt tiedon hankinnassa, mutta samalla myös omien ideoiden ja eri teorioiden uudelleen yhdistämisessä.

Käytännön kautta tekemisiäni tarkastellessani, olisi ollut hyvä tavata prosessien avainhenkilöt kahden ennen yhteistapaamista. Tätä perustelen sillä, että se olisi ollut aikataulullisesti edullisempaa. Toisekseen olisin saanut arvokasta tietoa kokousten järjestelyprosessiin liittyvistä ongelmista paljon aikaisemmin, jonka jälkeen olisi voitu yhdessä miettiä näihin ongelmiin ratkaisua ja tehdä ratkaisut nopeammin. Huomasin myös ristiriidan hotellinjohtajan ja avainhenkilöiden käsityksistä siitä, mitä asioita pitäisi parantaa, jotta saataisiin aikaiseksi ”Rovaniemen paras kokoustuote”. Hotellin johtaja oli ajatellut enemmän tuotekehittelyn kautta tapahtuvaa parantamista, kun taas avainhenkilöiden kanssa käydyssä keskustelussa kävi ilmi, että kehittämisen pitäisi tapahtua ainakin ensin toiminnan tasolla. Toisaalta taas kun tämä tuli ilmi, hotellin johtaja ymmärsi hyvin, että ilman toimivia rutiineja ja prosessia kokoustuote ei nouse Rovaniemen parhaimmaksi.

Olen kehittynyt ryhmätyöskentelyn johtajan ja haastattelijan ominaisuuksissa, koska jo muutaman ryhmätilaisuuden pitäminen on vaatinut järjestelykykyä, mutta myös joustavuutta. Järjestelykykyäni kehittyi, koska suunnittelin tapaamiseni niin, että niihin jäi joustavuutta asianhaarojen muuttuessa toiseen suuntaan, kuten sitten käytännössä kävikin. Minusta on tullut varmempi esiintyjä kokemusten myötä. Varmuutta on tullut avoimesti puhumiseen ja avoimesti kuuntelemiseen. Tapaamisissa on tullut paljon asioita ilmi, joten niiden kirjaaminen nopeasti muistiin on ollut tärkeää ja osaan nyt vielä paremmin erotella asiayhteyteen kuuluvat tärkeät asiat vähemmän tärkeistä.

Suunnittelemaani ideariihä ja kalaruotoanalyysiä en ikäväkseni päässyt toteuttamaan, mutta uskon, että jo näihin käytännössä valmistautuminen ja tutustuminen teoriassa helpottavat niiden käyttöönottoa tulevaisuudessa. Tosin sanoen minun on nyt helpompaa ottaa nämä apuvälineet käyttööni tulevassa työssäni, kun niitä tullaan tarvitsemaan.

Prosessiteorian lisäksi uusi asia, jonka olen oppinut, on itse prosessikuvauksen teko Microsoftin Visio-ohjelmalla. Ohjelma oli selkeä ja auttoi minua monesti hahmottaa kuvauksia. Lisäksi Visio ohjelmalla voi tehdä mind mappeja ja kalaruoto-analyyssejä. Uskon, että tulen käyttämään tätä ohjelmaa apunani prosessien kuvauksessa sekä myös oman työni suunnittelussa.

Omaa toimintaa voisin kritisoida rohkeuden puutteella. Minulla olisi pitänyt olla enemmän rohkeutta pyytää saada tavata avainhenkilöt tai henkilökuntaa ensin kahden kesken, koska se ajatus kävi mielessäni monestikin, mutta en sitten jostain syystä sitä toteuttanutkaan. Tässä asiassa minun olisi pitänyt luottaa enemmän omaan visiooni ja lukemaani teoriaan. En siis luottanut siihen, että minä olisin ollut nyt se asiantuntija, joka tietäisi, miten prosessinkuvaus saadaan parhaiten aikaiseksi.

Toinen asia, jota toiminnassani voisin kritisoida, on se, että olisin voinut käydä tutustumassa paremmin LH Sky Ounasvaaran kokoustiloihin ja muihin kokoustuotteissa käytettäviin tiloihin. Tällä tavoin olisin osannut paremmin hahmottaa jo ensimmäisessä avainhenkilöiden yhteisessä tapaamisessa tilojen mahdollisuudet ja rajoitukset.

Yrityksen oman aikataulun selvittäminen tarkemmin on tärkeää ammattimaisessa prosessikuvauksen tekemisessä. Omalta osaltani aikataulun selvittäminen ei ollut ammattimaista, joten siitä aiheutui oman aikataulun venyminen ja kokonaisuudessaan opinnäytetyön valmistumisen viivästyminen vuodella.

Toisaalta olen kuitenkin tyytyväinen omaan toimintaani tapaamisissani ja siihen, että sain juuri sen tiedon, mitä tarvitsinkin prosessin kuvaukseen. Olen siis päässyt tavoitteeseeni, joka oli tehdä mahdollisimman hyvät ja selkeät prosessikuvaukset Lapland Hotels Sky Ounasvaaran kokoustuotteista. Tärkeintä minulle oli, että toimeksiantajayrityksen avainhenkilöt ovat tyytyväisiä työhöni ja siitä on heille apua nyt ja tulevaisuudessa. Tästä pääsemmekin seuraavaan aiheeseen, eli ehdotuksiin siitä, mitä heidän kannattaisi tehdä seuraavaksi.

4.4 Jatkotutkimukset ja -kehittämiskohteet

Valmiit prosessikuvaukset kokoustuotteesta tulisi jalkauttaa henkilökunnalle, niin että he voisivat ja osaisivat niitä käyttää hyväksi työssään. Tämä on tärkeää, koska kokoustuotteen prosessiin tuli uudistuksia ja on tärkeää, että asiat tehdään samoilla säännöillä.

Prosessikuvauksen avulla voidaan kohdistaa nyt helpommin ongelmakohdat, joita tulee aina silloin tällöin esiin. Silloin olisi syytä tarkastella, onko ongelma itse prosessissa vai tehdäänkö asioita toisin kuin on sovittu. Tällainen tarkastelu tulisi tehdä avoimesti, mutta edelleen muistaen prosessiajattelun periaatetta, että vikaa tulisi etsiä systeemistä, ei ihmisistä. Joskus saattaa olla niin, että systeemissä on aukkoja, jotka sallivat esimerkiksi kunnollisen perehdyttämisen puutteellisuuden.

Prosessikuvausta voitaisiin käyttää palvelukartan tavoin apuna tutkimaan kokoustuotteen laatua. Viitataan tässä tutkimukseen ”Palvelun laadun arviointi palvelukartan avulla” (Getz, O’Neill & Carlsen, 2001), jossa arvioitiin tapahtumaa. Havainnoitsijat kirjasivat palvelukarttaan ylös konkreettisen palveluiden toimivuutta, asiakaspalvelijoiden ripeyttä ja tehokkuutta, sekä fyysisten esineiden ja tilojen toimivuutta tai jopa puutteellisuutta. Tutkimuksen voisi suorittaa ns. haamuasiakas tai useampi. Havainnollisen tutkimuksen yhteydessä voitaisiin tehdä asiakastyytyväisyys kysely, jolloin tuloksia voisi verrata keskenään. (Getz, O’Neill & Carlsen, 2001, 380-390.)

Tutkimuskohteeksi voidaan ottaa myös kokoustuotteen laadun parantuminen, minkä vuoksi olisi syytä tehdä lähtökohtamittaus asiakastyytyväisyyteen ja laatuun mahdollisimman pian, mieluummin ennen kuin uudet käytännöt tulevat käyttöön. Näin ollen olisi vertailukohdetta asiakastyytyväisyyteen ja laatuun, kun niitä mitataan uusien käytäntöjen käyttöönoton jälkeen. Jos laatuun tai asiakastyytyväisyyteen yleensä kokoustuotteissa on tullut merkittäviä muutoksi, niitä voidaan myös kohdentaa prosessikuvauksen avulla tiettyyn työvaiheeseen.

Kokoustuotteen prosessikuvaukseen tulee täydennystä kokoustuotteen myyntiprosessista. Tämä kuvaus myyntiprosessista auttaa henkilökuntaa hahmottamaan ko-

koustuotteen prosessi kokonaisuudessaan ja samalla parantaisi entisestään eri osastojen välistä yhteistyötä ja toimintaa kokoustuotteiden parantamiseksi. Myyntiprosessin kuvaus tulisi tehdä kuten nämä minun tekemäni prosessikuvaukset, aina yhdestä tuotteesta kerrallaan, johtuen tuotteiden prosessien joistakin eriävyyksistä.

Prosessia voidaan ja tulee muuttaa aina tarpeen mukaan. Prosessia tulee parantaa vastaamaan yrityksen vaatimuksia tehokkuudesta ja laadun tavoittelussa. Kokeemuksen avulla nähdään miten kuvauksia ja käytännön toimia tulee kehittää yhä paremmaksi.

LÄHTEET

- Bitner, M.J., Ostrom, A.L. & Morgan, F.N., Service Blueprinting: A practical Technique for Service Innovation, Center for Services Leadership, Arizona State University Working Paper [viitattu 14.7.2009]. Saatavissa <http://g51studio.com/parsons/ServiceBlueprinting.pdf>
- Getz, D., O'Neill, M., & Carlsen, J., Service Quality Evaluation at Events through Service Mapping, *Journal of Travel Research* 2001, vol. 39, no. 4, 380-390 [viitattu 23.4.2009]. Saatavissa Sage Journals online: <http://jtr.sagepub.com/cgi/content/abstract/39/4/380>
- Grönroos, C. 1998. *Nyt kilpaillaan palvelulla*. Porvoo: WSOY.
- Grönroos, C. 2007. *Service management and marketing, customer management in service operation*. 3. uudistettu painos. London: John Wiley & Sons.
- Grönroos, C. 2009. *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOY
- Johnston, R. & Clark, G. 2008. *Service operations management, improving service delivery*. 3. painos. Harlow: Prentice Hall
- Jacka, J.M. & Keller, P.J. 2002. *Business process mapping, improving customer satisfaction*. New York: John Wiley & Sons.
- Kvist, H.-H., Arhoma, S., Järvelin, K. & Räikkönen, J. 1995. *Asiakasprosessit, miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä?* Jyväskylä: Sedecon.
- Laamanen, K. 2002. *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön (6 p.)*. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet = Terms and concepts in business process management. 4. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. painos Helsinki: Kauppakaari.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä 5. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakaari.

Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua, miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa. Helsinki: WSOY.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Pohjantähti Polestar.

Salomäki, R. 1999. Suorituskykyiset prosessit - hyödynnä SPC. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.

Selander, K & Valli, V. 2007. Hinnoittelu – ja kannattavuus matkailu- ja ravitsemusalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Lapland Hotels Sky Ounasvaara

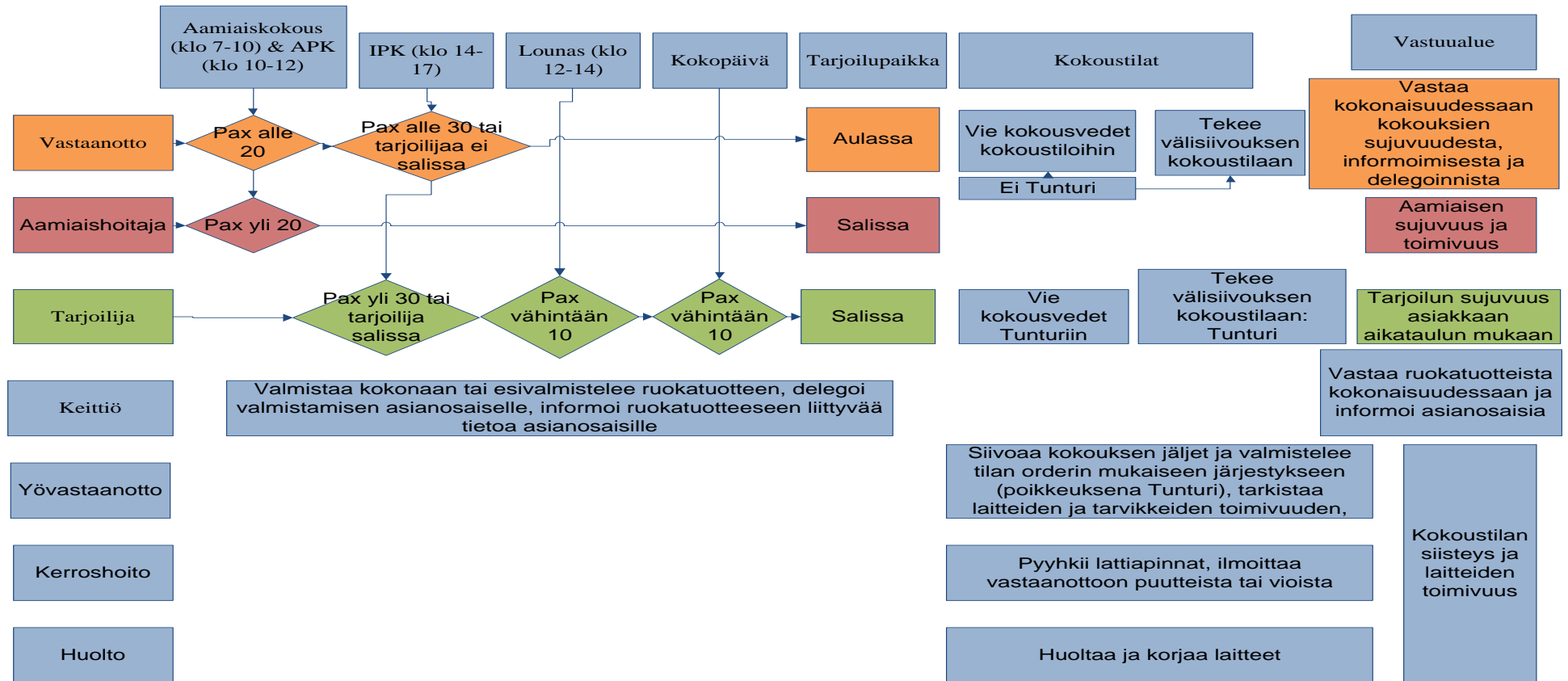
Kokousprosessit ja säännöt

Syksy 2010

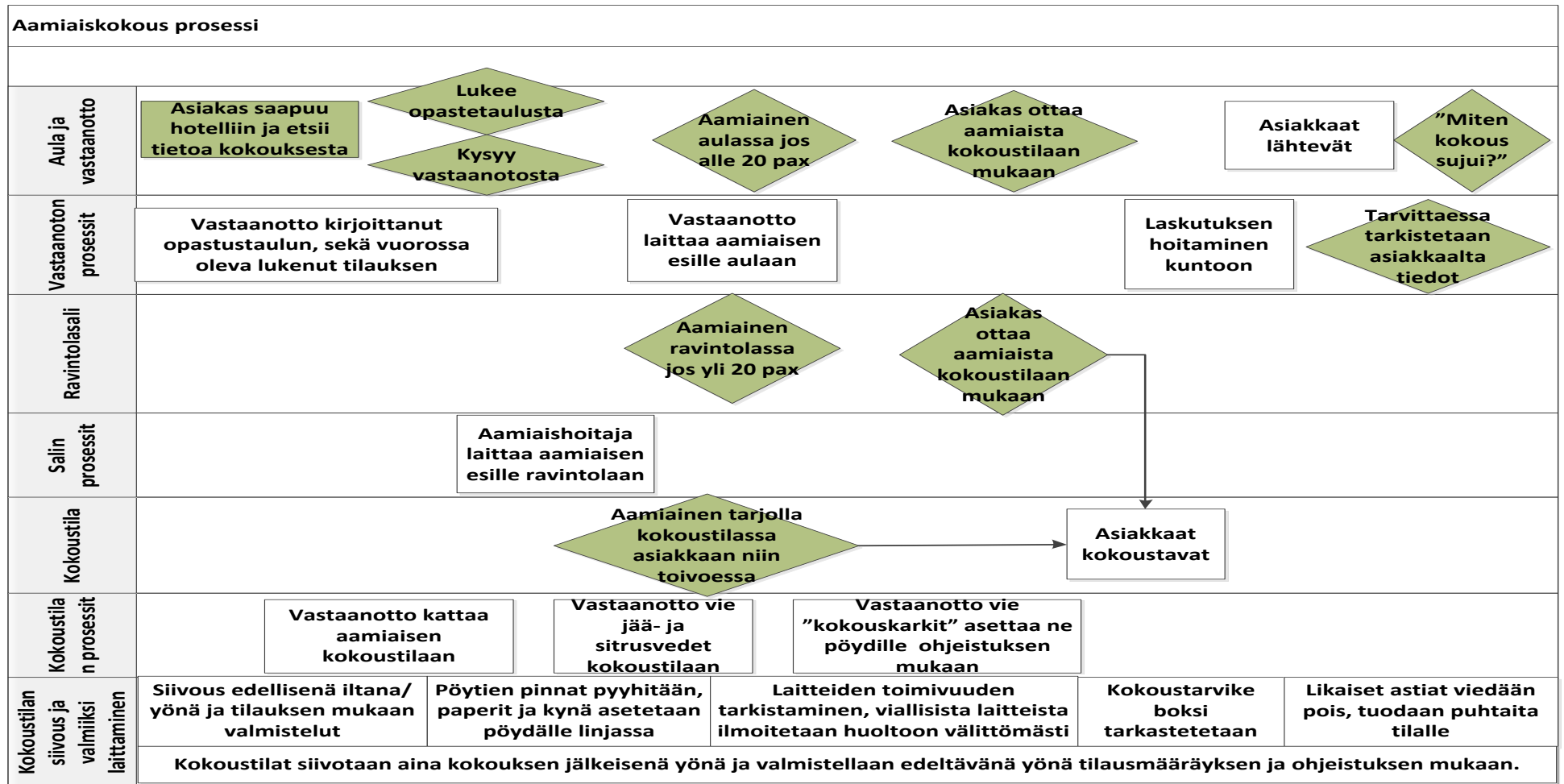
Margit Niemelä

Kokousten säännöt ja vastuut: Poikkeuksista sovitaan erikseen ja toimitaan aina orderin mukaan				
	Aamiaiskokous klo7-10	Aamupäiväkokous 10-12	Lounaskokous klo 12-14	Iltapäiväkokous 14-17
Vastaanotto	Pax alle 20 – kattaus aulaan	Pax alle 20 – kattaus aulaan	Myydään min. 10 pax hintaan	Pax alle 30 – kattaus aulaan
Vastuu	1. Vastuu kokouksien sujuvuudesta ja delegoi tarvittaessa, jos ei itse ehdi 2. Vie kokousvedet ja tarkistaa kokoustilan toimivuuden. 3. Kokoustilojen välisiivous, kun aisakkaat ovat tauolla 4. Poikkeuksista sovitaan erikseen			
Yö vastaanotto	Siivoaa edellisen kokouksen jäljet vuoronsa aikana, laittaa kokoustilan valmiiksi seuraavaa kokousta varten orderin mukaisesti, sekä tarkistaa kokoustarvikkeiden ja välineiden toimivuuden			
Aamiaishoitaja	Pax 20 tai yli – kattaus saliin	Pax 20 tai yli- kattaus saliin		
	Normaalin aamiaisen valmistaminen	Aamupäiväkahvien keittäminen ja tarjottavan tuotteen valmistaminen ja esille laitto		
Tarjoilija			Kattaus saliin	Pax 30 tai yli -kattaus saliin
	Huolehtii kokoustila Tunturin osalta kokouksen toimivuuden: vastuu kokouksesta, delegoi tarvittaessa, vie kokousvedet, tarkistaa kokoustilan toimivuuden, kokoustilojen välisiivous, siivoaa edellisen kokouksen jäljet ja laittaa kokoustilan kuntoon orderin mukaan seuraavaa kokousta varten.			
Keittiö			Keittiö valmistaa lounaan	
	Keittiö vastaa kokouksissa tarjottavasta ruokatuotteesta, informoi asianosaisia ruokatuotteesta ja siihen liittyvistä asioista ja päättää kahvin kanssa tarjottavasta ektratuohteesta, kriteenä ettei se ole ala-arvoista (esim. pasteija) Vakioasiakkaiden huomioonottaminen: ei tarjota samaa tuotetta vaan pyritään vaihtelevuuteen. Tarkemmat ohjeet liitteessä.			
Siivous	Huolehtii kokoustilojen lattiapintojen siivouksesta, ilmoittaa vastaanottoon, jos huomaa puutteita tai korjattavia asioita			

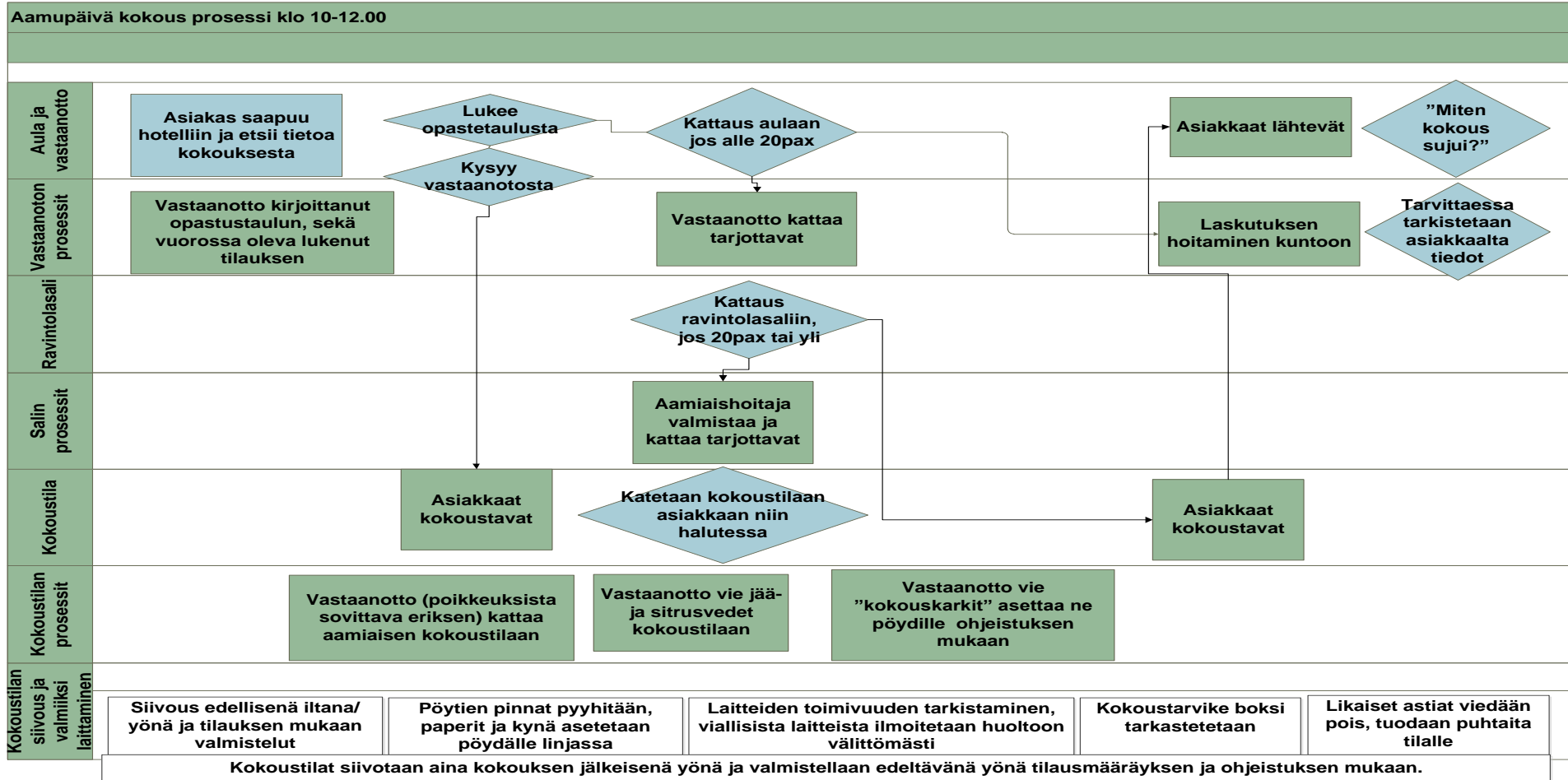
Kuvio 1



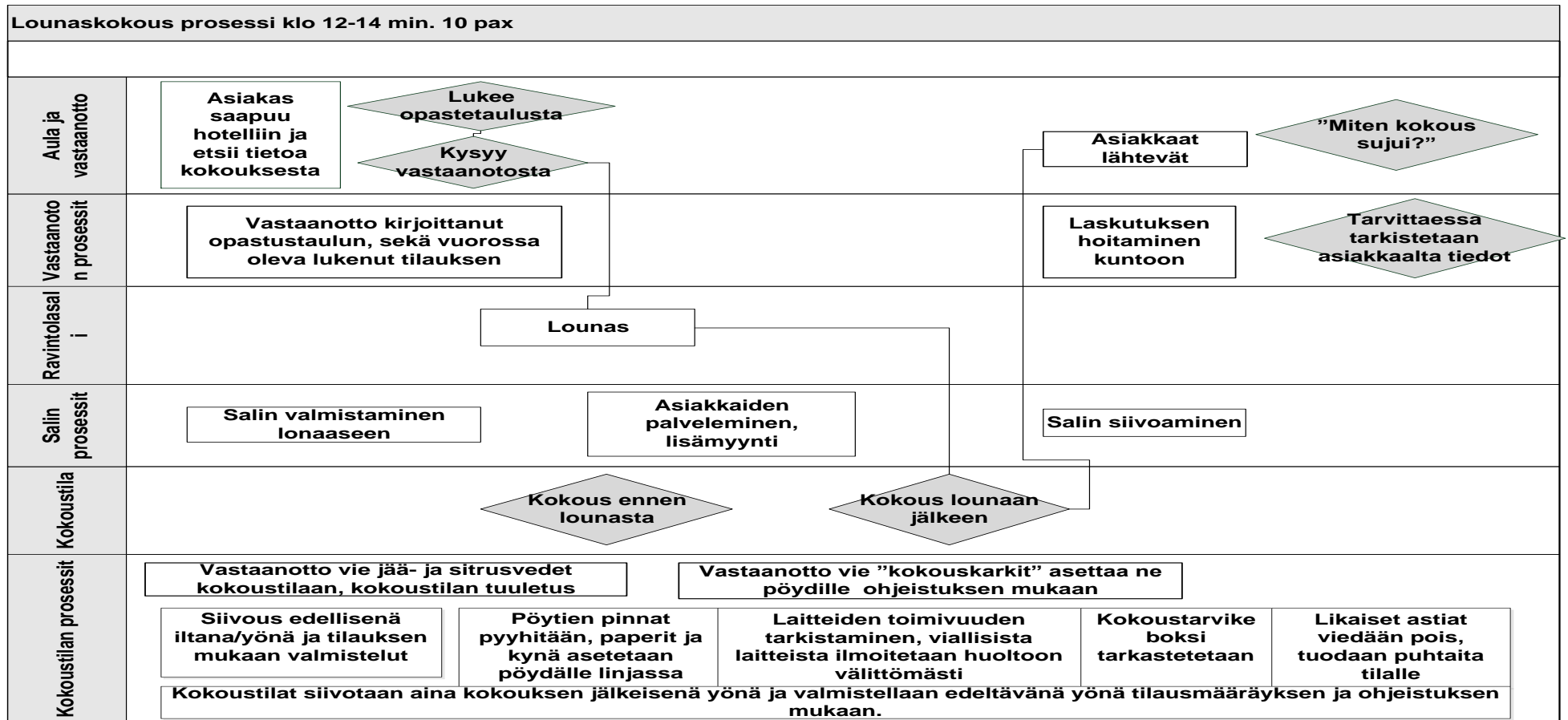
Kuvio 2



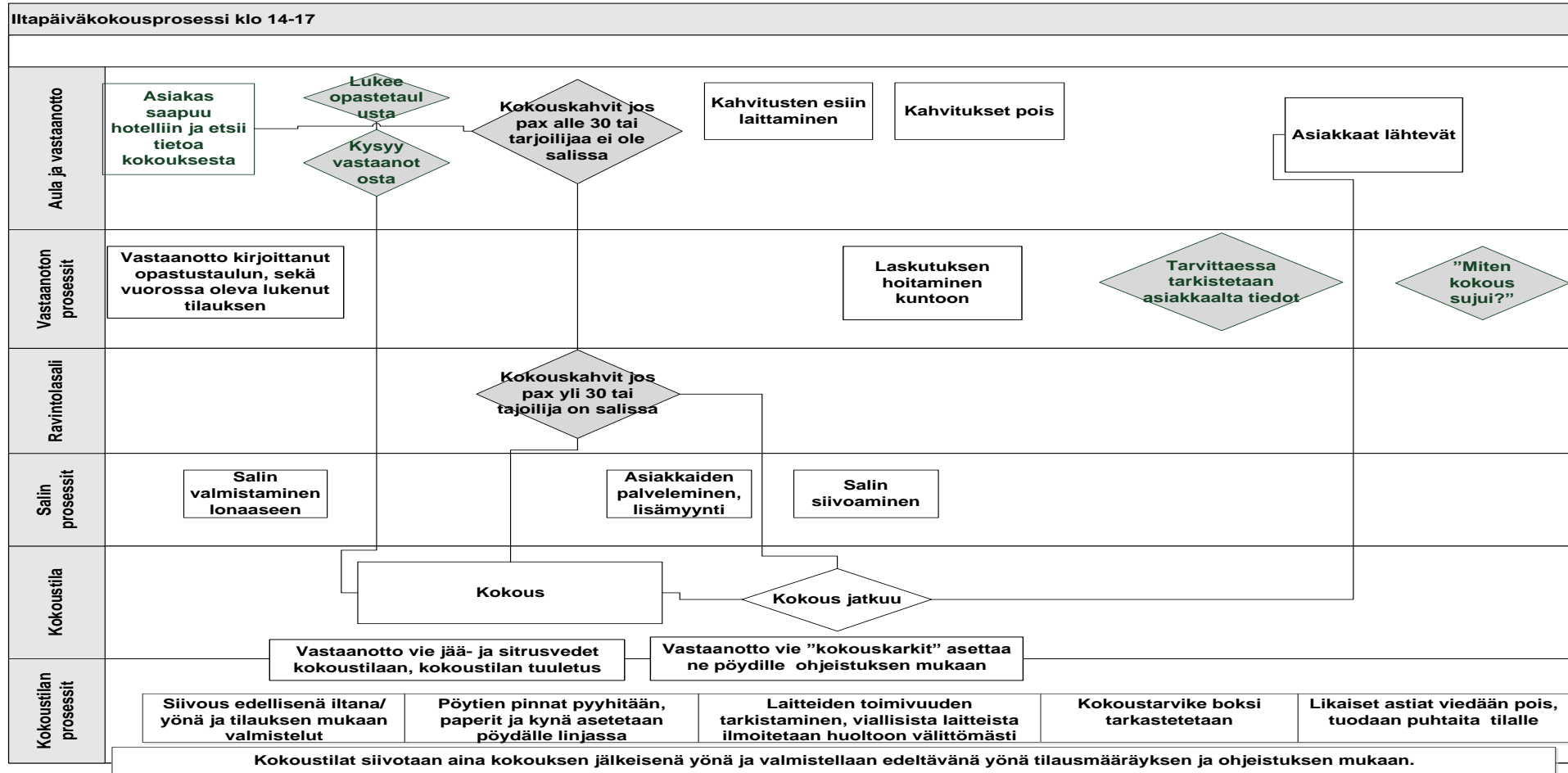
Kuvio 3



Kuvio 4



Kuvio 5



Kuvio 6

1 KOKOUSTEN VASTUUT JA VALTUUDET LAPLAND HOTEL SKY OUNASVAARA

Vastaanotto vastaa kokouksien sujuvuudesta ja toimivuudesta asiakkaan aikataulun mukaan, mutta vuorossa olevalla on myös valtuus delegoida tehtävä jos tarve niin vaatii. Vastaanotto huolehtii niin asiakkaan kuin osastojen informoimisesta.

Keittiö vastaa kokouksissa tarjottavista ruokatuotteista. Keittiö informoi asianosaisia ruokatuotteesta ja siihen liittyvistä asioista. Keittiö päättää kahvin kanssa tarjottavan ekstratuotteen, kriteerinä on, ettei tuote olisi ala-arvoista (esim. pastei-ja).

Yövästäänotto huolehtii, että kokoustilat ovat siistejä aina kokouksen jäljiltä ja laittaa kokoustilan valmiiksi orderin mukaan seuraavaa kokousta varten

Tarjoilija tai vastaanotto vastaa salin tai aulan yleisestä siisteydestä (yleisestä ilmeestä) ja tarjoilun sujuvuudesta ja toimivuudesta asiakkaan aikataulun mukaisesti. Silloin kun Tunturi-kokoustilassa on kokous, niin tarjoilija vastaa kokonaisuudessaan kokouksen sujuvuudesta ja toimivuudesta asiakkaan aikataulun mukaan.

Ns. **vakio asiakkaat** huomioidaan niin, että heille ei tarjota aina samaa tuotetta vaan pyritään vaihtelevuuteen. Orderiin kirjoitetaan mitä on tarjottu, orderit mapi-tetaan aakkosjärjestykseen ja seuraavalla kerralla tarkistetaan mitä on tarjottu edellisellä kerralla.

Kokouspastillit tai – tikkarit (tms.) sijoitetaan pöydille niin, että ne ovat ”linjassa” toisiinsa nähden.
ks. tähti samoin paperi ja kynä



Kiinnitetään huomiota myös tuolien ja pöytien linjaukseen ja järjestykseen,



Myynnissä huomioitavaa

Koska myyntiprosessia ei ole vielä erikseen kirjattu, niin kirjoitan ylös muutaman asian, joita tuli esille kokousten myyntiin liittyen.

- Myyntineuvottelun aikana ei välttämättä vielä tiedetä, että voidaanko esimerkiksi aamiainen tarjota salissa (samaan aikaan muiden asiakkaiden kanssa), joten on syytä informoida ja tiedustella asiakkaalta lähempänä ajankohtaa sopiiko heille ko. järjestelyt.
- Jos asiakas haluaa nauttia esimerkiksi kokouskahvit kokoustilassa, niin häntä on syytä informoida realiteeteista. Esimerkiksi 100 pax auditoriossa ei ole viihtyisää.

2 **KOKOUKSEN HOITO (PÄHKINÄN KUORESSA)**

- Lue kokousorderi huolellisesti

KOKOUSTILAT KUNTOON EDELLISENÄ YÖNÄ:

KOKOUSVÄLINEET: TYKKI, KALVOHEITIN, KOKOUS BOKSI, PAPERIT, KYNÄ BOKSI JA FLÄPPITAU LU

- tarkistetaan että kaikki laitteet toimivat oikein (viallisista laitteista, lam- puista ja ym. ilmoitettava huoltoon)
- kokousvälineet (tussit ja kynät yms.) ovat toimivia ja niitä (paperia ja fläp- pitaulupaperia) on tarpeeksi.
- paperit (n. 3 kpl) ja kynä sijoitetaan pöydälle kaikkien asiakkaiden kohdal- le siististi, niin että ne ovat ”linjassa” toisiinsa nähden
- Kaikki pöytäpinnat pyyhitään
- Puhtaat vesilasit ”sivupöydällä” (likaiset viedään tiskiin)

JUURI ENNEN KOKOUKSEN ALKUA:

- **VIE VEDET:** jäävesi kannu ja sitruuna- tai limelohkoja sisältävä jäävesi
- **KAHVIBUFFA:** kahvikupit, pulla/leipälautaset, servietit, sokerikot (tiikeri- sokeri) ja kermakot
- **TEE ON HAUDUTETTU TEE, EI PUSSI TEE.**
- Kahvitukset hoidetaan orderin mukaan, mutta huomioi mahdolliset yli- määräiset tuotteet, jotka eivät näy orderissa (keittiö informoi näistä)

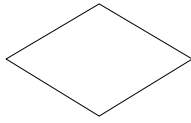
LOUNAS: buffa koristeet, menu näkyvillä

- **TARJOILU:** Menu selitetään asiakkaalle, joko heti tai ruokaa tuotaessa. Muista mainita itse tehdyt leivät, jos ovat tarjolla.

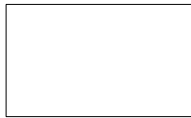
TAUON AIKANA:

- kokoustilat siistitään ja viedään uudet vedet (jää ja sitrus)
- kokoustilat tuuletetaan jos mahdollista
- kaikki pinnat siistitään niiden vapailta kohdilta (ei ”kosketa” asiakkaan ta- varoihin)
- Pöydille jaetaan ”pieni kokoustuote” (tikkari, pastilli tms.) jokaisen asiak- kaan paikalle

3 KUVIEN MERKITYS



= Prosessissa oleva vaihtoehto. Teksti kertoo tarkemmin vaihtoehdot. Epäselvissä tilanteissa kysytään neuvoa tai tarkennusta lähimmältä esimieheltä tai työkaverilta.



= Prosessi. Teksti sisällä kuvaa prosessin olennaisimman osan. Tarkemmat ohjeistukset ovat osaston ohjeistuksissa tai saadaan perehdytyksen yhteydessä. Epäselvissä tilanteissa kysytään neuvoa tai tarkennusta lähimmältä esimieheltä tai työkaverilta.