



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Hotellin vastaanotto toimivana ja tehokkaana työympäristönä

## Case: Radisson Blu Espoo

---

Lahtinen, Mirjami

2013 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Leppävaara

## Hotellin vastaanotto toimivana ja tehokkaana työympäristönä, Case: Radisson Blu Espoo

Lahtinen, Mirjami  
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-  
johdon koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2013

Lahtinen, Mirjami

**Hotellin vastaanotto toimivana ja tehokkaana työympäristönä, case: Radisson Blu Espoo**

Vuosi 2013 Sivumäärä 35

---

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Otaniemessä sijaitseva Radisson Blu Espoo. Radisson Blu Espoo hotellissa on 209 huonetta ja suurin osa sen asiakkaista on business-matkailijoita, sen sijaitessa lähellä Keilarannan yrityskeskittymää. Radisson Blu kuuluu kansainväliseen Rezidor Hotel Group konserniin. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää erilaisia keinoja, joiden avulla hotellin vastaanotosta voidaan luoda toimivampi sekä kustannustehokkaampi. Toimivassa vastaanotossa työntekijät ovat motivoituneita, tehokkaita sekä asian tuntuvia. Kustannukset pysyvät hallittuina, kun henkilöstöjohtaminen on toimivaa. Opinnäytetyön tavoitteena oli antaa yritykselle kehitysehdotuksia sekä tuoda esille mahdollisia epäkohtia vastaanoton toiminnassa.

Hotellille on tärkeää, että asiakas on 100%-sesti tyytyväinen samaansa palveluun. Työntekijöiden tulee olla motivoituneita sekä toimia kustannustehokkaasti. Opinnäytetyön viitekehys koostuu henkilöstöjohtamisesta sekä hotellin asiakkuuksista ja niiden hallinnasta. Lisäksi kolmantena pääkäsitteenä toimi ympäristöosaaminen, sen ollessa nykypäivänä hyvin ajankohtainen aihe majoitusalailla.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastattelua sekä kyselyä. Teemahaastattelu toteutettiin haastatteleamalla Radisson Blu Espoon hotellipäällikköä. Kysely lähetettiin hotellin vastaanoton työntekijöille, joihin kuuluvat niin vastaanottovirkailijat kuin vuoropäällikötkin. Haastatteluteemoina olivat niin ikään henkilöstöjohtaminen, hotellin asiakkuudet ja niiden hallinta sekä ympäristöosaaminen. Näiden teemojen pohjalta toteutettiin myös vastaanottovirkailijoiden kysely. Haastattelun ja kyselyn tulosten pohjalta luotiin vastaanoton toimintaa parantavia kehitysideoita.

Opinnäytetyön tuloksissa esitellään toteutettavissa olevia kehittämissuhteita hotellille sen vastaanoton operatiivisen toiminnan tehostamiseksi. Tärkeimpiä kehitysehdotuksia tutkimustulosten perusteella olivat minibaaritoiminnan päivittäminen, kuukausittain parhaan asiakaspalautteen saaneen työntekijän palkitseminen, ympäristökoulutuksen järjestäminen sekä ympäristötoiminnasta vastaavan työntekijän valitseminen, säännölliset palaverit osaston kesken sekä säännölliset välikeskustelut esimiehen kanssa kehityskeskustelujen lisänä sekä keinona seurata toteutuvatko kehityskeskusteluissa sovitut tavoitteet. Kehitysehdotuksia ideoidessa, huomioitiin myös henkilöstön kyselyistä sekä hotellipäällikön haastattelusta ilmenneet eroavaisuudet.

Lahtinen, Mirjami

**Hotel Reception as a Functional and Effective Working Environment, case: Radisson Blu Espoo**

Year	2013	Pages	35
------	------	-------	----

---

This study was commissioned by Radisson Blu Espoo that locates in Otaniemi. There are 209 hotel rooms in Radisson Blu Espoo and most of its customers are business travelers, because of the vicinity to the offices in Keilaranta. Radisson Blu is part of the international Rezidor Hotel Group. The purpose of this study was to suggest different methods to improve the functionality and cost-efficiency of the hotel reception. In a functional reception the employees are motivated, effective and act as professionals. The costs stay under control when human resources management works. The purpose was also to create development ideas to the hotel front desk and to highlight the possible drawbacks.

For the hotel it is important that the customer is 100-% satisfied with the service they receive. The employees need to be motivated and to act cost-effectively. In this study the frame of reference consists of literature on human resources management and customer relationship management as well as environmental knowledge as it is a topical subject in today's hotel business.

Interview and web survey were used in this study as the research methods. Theme interview was implemented by interviewing the Room Division Manager of Radisson Blu Espoo. The web survey was sent to the hotel front desk employees, such as receptionists and service managers. The themes of the interview covered human resources management, customer relationship management and environmental knowledge. The survey for the front desk employees was based on the results of the interview. Development ideas were drawn up based on the interview and web survey.

In the results of this study feasible development suggestions are presented to the hotel to improve its operative functions. The most important development suggestions based on the results of the study were to improve the minibar, to monthly reward the employee who gets the best customer feedback, to arrange environmental training and to choose one employee who is responsible for environmental issues in the office, regular meetings between departments as well as performance appraisals between the employee and manager. The differences between the managers and employees based on the results of the interview and web survey were considered when composing the development ideas.

Key words    Customer Relationship Management, Environmental Friendliness, HR management, Reception

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Henkilöstöjohtaminen hotellin vastaanotossa .....	8
	2.1 Työvuorosunnittelu ja vastaanoton työn tehokkuus .....	9
3	Hotellin asiakkuuksia ja niiden hallintaa .....	11
	3.1 Asiakkaan 100 % tyytyväisyystakuu ja making it right-strategia .....	12
	3.2 Kanta-asiakkuus hotellissa.....	14
	3.3 No show- asiakkaat .....	15
	3.4 Karkuriasiakkaat.....	17
	3.5 Minibaari lisäarvona asiakkaan ostamalle palvelulle.....	17
4	Ympäristöosaamisen kautta kulujen minimointiin vastaanotossa .....	18
5	Tutkimusmenetelmät.....	20
	5.1 Haastattelu.....	20
	5.2 Kysely .....	20
6	Tulokset.....	21
7	Kehittämisideat .....	26
8	Johtopäätökset .....	27
	Lähteet .....	30
	Liitteet.....	33

## 1 Johdanto

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Sokotel Oy:n alaisuudessa toimiva Radisson Blu Espoo, joka sijaitsee Espoon Otaniemessä. Radisson Blu hotellit ovat laadultaan neljän tähden sekä täyden palvelun ensiluokkaisia hotelleja. Hotellit on suunniteltu vastaamaan asiakkaidensa tarpeita nykyaikaisella suunnittelullaan sekä tyylikkyydellään. Radisson Blu pyrkii erottumaan kilpailijoistaan muun muassa 100% Guest Satisfaction Guarantee- palvelutakuun sekä Yes I Can! -palveluasenteen avulla. (Rezidor Hotel Group, Our Brands, 2012.) Radisson Blu Espoossa on 209 huonetta, ravintola Ranta sekä kokous- ja saunatilat uima-altaineen. Hotellissa on sekä standard- että superior luokan huoneita, niiden lisäksi asiakkaan on mahdollista yöpyä myös sviitissä. Hotelli sijaitsee merellisissä maisemissa aivan lähellä suurta yrityskeskittymää sekä Aalto yliopistoa. Hotellilta Helsinkiin pääsee alle puolessa tunnissa. Tapiolan keskus sijaitsee muutaman kilometrin päässä Otaniemestä. (Radisson Blu Hotelli Espoo, sijainti. 2012)

Rezidor Hotel Group on yksi maailman nopeimmin kasvavista hotelliketjuista joka on toiminut jo vuodesta 1960, jolloin ketjun ensimmäinen hotelli avattiin. Ketjuun kuuluu useita korkealaatuisia hotellibrändejä jotka on kaikki segmentoitu eri tarpeita omaaville asiakasryhmille. Rezidor Hotel Groupiin kuuluu Radisson Blun lisäksi Park Inn, Hotel Missoni sekä Regent. Jokainen brändi on omanlaisensa ja erottuu muista tyyllillään. (Rezidor Hotel Group, overview. 2013.) Sokotel Oy operoi Suomessa sekä Radisson Blu että Sokos Hotelleja. Sokotel Oy:n alaisuudessa toimii yhteensä 21 eri hotelleja, joista enemmistö on Sokos Hotelleja. Sokotel Oy:n hotellitoiminta on keskittynyt pääkaupunkiseudulle, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Sokotelin tavoitteena on tarjota asiakkaalle ainutlaatuisia elämyksiä työ- ja vapaa-ajan matkoilla asiakkaan toiveet huomioiden. Sokotelin arvojen mukaan yritys pyrkii olemaan ympäristövastuullinen työpaikka jonka ansioista yhdeksälle hotellille on jo myönnetty Joutsenmerkki. (S-kanava.fi, vastuullista toimintaa ympäristö huomioiden. 2013.)

Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään vain hotellin vastaanoton toimivuutta sekä sen kustannustehokkuutta, sillä hotelli itsessään on laaja kokonaisuus sisältäen useita osastoja. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää mitä tarvitaan, jotta onnistutaan luomaan toimiva sekä kustannustehokas vastaanotto, jossa työntekijät olisivat tehokkaita ja motivoituneita. Tarkoituksena oli parantaa hotellin vastaanoton toimintaa kolmen pääteeman mukaisesti; henkilöstöjohtamisen, asiakkuuksien hallinnan sekä ympäristöosaamisen kannalta. Tavoitteena oli tutkimusmenetelmien avulla saada ideoitua käytännössä toimivia kehitysehdotuksia yritykselle kirjallisesti, joiden avulla voidaan parantaa vastaanoton operatiivista toimintaa tulevaisuudessa.

Tutkimusmenetelminä tässä opinnäytetyössä käytettiin teemahaastattelua ja kyselyä. Teemahaastattelu suoritettiin hotellipäällikön kanssa, minkä jälkeen tehtiin virtuaalinen kysely vastaanottotyöntekijöille.

## 2 Henkilöstöjohtaminen hotellin vastaanotossa

Vastaanottotyö on asiakaspalvelua sekä siinä kehittymistä jatkuvasti. Vastaanottovirkailijan on huomioitava asiakas sekä hänen tarpeensa. On tärkeää pitää vastaanotto ja aulatilat siistinä sillä asiakas muodostaa ensivaikutelman hotellista ja hotellin tasosta saavuttuaan vastaanottoon. (Rautiainen, M. Siiskonen, M. 2005, 15.) Alén, Nenonen, Savola ja Uusimäki(1997, 39) ovat myös tulkinneet, että ensivaikutelma on tärkeä asiakkaan kirjautuessa hotelliin. Jotta mahdollisimman positiivinen ensivaikutelma saataisiin luotua, tulee huolehtia aulan ulkoisista puitteista sekä myös henkilöstön siisteydestä ja palveluolttiista asenteesta.

Vastaanotossa työn määrä ja työtehtävät vaihtelevat muun muassa hotellin koon ja sen toimintaidean mukaan, se on piste jossa asiakkaat ja henkilökunta kohtaavat ja tärkeä ensivaikutelma syntyy. Hotellin vastaanotto myös toimii asiakkaalle informaatiolähteenä ja yhtenä palautteen-anto väylänä. Vastaanottotyöntekijän työpäivät ovat sisällöltään usein erilaisia, riippuen muun muassa asiakasmäärästä, heidän tarpeistaan sekä toiveistaan. (Alén, Nenonen, Savola, Uusimäki 1997, 32, 34.) Radisson Blu Espoossa vastaanotto on auki ympäri vuorokauden vuoden jokaisena päivänä asiakkaan tyytyväisyyden varmistamiseksi, sekä turvallisuudesta huolehtimiseksi (Radisson Blu 2012, 94).

Henkilöstöjohtaminen on yksi tärkeimmistä johtajuuden osa-alueista. Esimiehellä tulee olla kyky asettaa sekä saavuttaa tavoitteita yhteisesti henkilöstön kanssa ja avulla. Hän myös vastaa itse siitä, että toiminta on tehokasta ja tuloksellista tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimies ei kuitenkaan voi onnistua ilman alaisiaan. Onnistuneeseen tulokseen tarvitaan motivoitunut henkilöstö, joka pyritään saavuttamaan kannustamalla, palkitsemalla, kouluttamalla sekä tarpeen tullen käskemällä. (Eräsalo 2011, 13 - 14.) Vaikka asiakkaiden kanssa tekemisissä on useimmiten vastaanottohenkilökunta, tulee esimiesasemassa olevien työntekijöiden rakentaa henkilöstölleen sellainen työ-ympäristö sekä ilmapiiri, joka varmistaa sen, että työntekijöiden panos on jatkuvaa ja ammattimaista (Bardi 2011, 320).

Henkilöstöjohtaminen on tärkeää etenkin majoitusosalalla, sillä myytävä palvelu perustuu suurelta osin henkilöstön ammattitaitoon. Esimiehen tulee huolehtia henkilöstönsä jaksamisesta, sitoutuneisuudesta sekä työmotivaatiosta, näitä voidaan seurata muun muassa erilaisten mittareiden avulla. Työntekijä, joka on motivoitunut ja tyytyväinen työhönsä palvelee asiakkaita todennäköisesti paremmin kuin työpaikalla huonosti voiva, ja näin ollen on yritykselle arvokas. Säännöllinen palkitseminen sekä huolenpito työntekijöitä kohtaan pitää heidät sitoutuneina ja hyvinvoivina parantaen yrityksen asemaa suhteessa kilpailijoihin. Motivaatiokeinona palkitsemista ei tule unohtaa. Hyvää henkilöstöjohtamista on, että osataan ymmärtää palkitsemisen vaikutus sekä yksilö- että ryhmätasolla. Palkitseminen voi olla joko materiaalista



taikka sanallista, kumpikin motivoi henkilöstöä antaen heille lisäenergiaa työhönsä. Kehityskeskustelut ovat myös motivaation kannalta tärkeitä luottamuksellisia keskusteluita esimiehen ja henkilöstön välillä. Ratkaisevaa on se, että henkilöstö voi luottaa esimieheensä ja kertoa tavoitteensa ja omat huolensa koskien työyhteisöä. Kehityskeskusteluissa käydään läpi jo saavutettuja tuloksia ja tapahtunutta toimintaa sekä annetaan palautetta puolin ja toisin. (Henkilöstöjohtaminen.org, tietoa henkilöstöjohtamisesta, 2013.)

## 2.1 Työvuorosuunnittelu ja vastaanoton työn tehokkuus

Henkilöstösuunnittelun avulla pyritään sovittaa työhön laadullisesti ja lukumäärältään tarvittava henkilöstö yrityksen toiminnan tarpeen mukaisesti. Henkilöstösuunnittelussa käytetään pohjana yrityksen vuosisuunnitelmassa antamaa henkilöstömäärää sekä otetaan huomioon mahdollinen joustaminen jos kyseessä on mahdollisuus kehittyä tai menestyä. (Eräsalo 2011, 22). Moni yritys supistaa henkilökunnan määrää tehostaakseen omaa toimintaansa, työmäärä ja tehtävät eivät kuitenkaan katoa ja näin ollen jäljellä oleva henkilökunta joutuu tekemään yhä monipuolisemmin muitakin tehtäviä ja joustamaan muun muassa työajoissa. Hotellin eri osastojen välinen kommunikointi on välttämätöntä jotta kaikilla osastoilla pysytään perillä ajankohtaisista muutoksista. (Alén ym. 1997, 29-30.)

Työvuorosuunnittelu on tärkeää yrityksen tuottavuuden kannalta. Työvoimajärjestelyiden avulla voidaan vaikuttaa siihen, että yrityksessä olisi koko ajan tarvittava määrä henkilöstöä töissä. Työvuorosuunnittelussa tulee myös ottaa huomioon kysynnän yllätykselliset muutokset. Jos vastaanotossa on liikaa henkilöstöä vuorossa, nousevat työvoimakustannukset, työntekijät ovat tehottomia sekä tarpeettomia ja heidän työmoraalinsa laskee, sekä tietyille henkilöille kasaantuu liikaa työtehtäviä. Tästä saattaa aiheutua myös turhautumista työtä kohtaan. Päinvastaisesti taas, jos vuorossa on liian vähän henkilöstöä kärsivät asiakaspalvelun laatu sekä myynti, työ voidaan kokea stressaavana, joka vaikuttaa työyhteisöön sekä asiakkaisiin ja loppupeleissä suuri työmäärä voi edesauttaa sairauspoissaoloja. (Rautiainen, M. Siiskonen, M. 2005, 343.) Myös Heikkilän ja Saranpään mukaan työvuorolistat tulee suunnitella siten, että henkilökunnan määrä suhteessa työtehtäviin on riittävä yrityksen tuottavuuden takaamiseksi. (Heikkilä, Saranpää 2011,97.)

Työvuorosuunnittelussa tulee ottaa huomioon myös myynnin vaihtelu päivittäin, mikä selviää muun muassa edellisvuosien raportteja seuraamalla, sekä voidaan myös ennakoida asiakasmäärää jotta henkilöstön määrä on suhteellinen työtehtäviin ja työ on tehokasta. Myös eri asiakastyypit vaikuttavat siihen, kuinka paljon aikaa henkilökunnalla menee heidän palvelemissensa. Loma-ajan matkailijat ja liikematkailijat eroavat toisistaan huomattavasti muun muassa ostojen määrän ja avun tarpeen saamisessa. (Eräsalo 2011, 22.) Myös Bardi (2011, 69) kirjoittaa kuinka työvuorosuunnittelu on prosessi jossa on eri vaiheita. Ensimmäisessä tulee

ennustaa henkilöstön tarve tietylle aikavälille käyttäen apunaan aikaisempia tapahtumia, tulevia tapahtumia, olemassa olevia varaustietoja, odotettavissa olevia walk-in asiakkaita ja myynnin historiaa. Prosessin seuraavassa vaiheessa tarkastellaan hotellin tarpeita sekä henkilöstön omia tarpeita, huomioiden, että hotellin tulee palvella asiakkaitaan seitsemänä päivänä viikossa vuorokauden ympäri. Suunnitteluvaiheessa tulee ottaa huomioon henkilöstön vapaatoiveet sekä lakisäättävät vapaapäivät. Loppuvaiheessa tarkastetaan pysytäänkö suunnittelussa laaditun budjetin rajoissa ja ennustetaan tuleva myynti.

Työvoiman tehokkuus on yksi suurin tuotannon tehokkuuteen vaikuttava tekijä. Tuotannon tehokkuudella tarkoitetaan yrityksen aikaansaamaa palvelutehtävien määrää henkilöstömäärällä tai työtunneilla jaettuna. Tutkittaessa hotellin vastaanoton tehokkuutta ovat tärkeinä tekijöinä huonemyyntiin, asiakkaan vastaanottamiseen sekä uloskirjaamiseen käytetty aika. Jotta yritys pystyy kehittämään tuottavuuttaan, on sen suunniteltava sekä työvuorot, että työtehtävät ja niiden sisällöt niin, että ne toimivat tehokkaasti. Työn tuottavuuteen vaikuttaa myös käytetyt työskentelymenetelmät sekä työntekijöiden osaaminen ja motivoituneisuus. (Rautiainen yms. 2005, 338-339.) Työn tuottavuutta voidaan yksinkertaisesti mitata jakamalla myynti (€) tehtyä työtuntia kohti. Tätä tunnuslukua voidaan hyödyntää muun muassa työvuorolistoja suunniteltaessa, osastoja vertaillen sekä aukioloaikoja puidessa. Kun suunnitellaan työvuorolistoja ja henkilöstötarvetta tulee myynti/tehty työtuntilukua seurata useamman kuukauden ajan, jotta kyetään selvittämään henkilöstön sekä vuokratyövoiman tarpeellisuus. Työn tuottavuuteen tulee myös huomioida henkilökunnan ammattitaito, työmenetelmät sekä motivoituneisuus. Tunnusluku voi myös valehdella muun muassa huonehintojen korotuksesta johtuen, jolloin lukuun ei vaikuta myynnin määrällinen kasvu. Tunnusluvulle voidaan antaa myös tavoitetaso joka määritellään jo toteutuneiden tunnuslukujen perusteella. (Rautiainen yms. 2005, 339-341.)

Työvoimakustannusten minimoimiseksi on turhien työtehtävien kartoittaminen ja poistaminen säännöllisesti oleellista, aikaa ei kannata tuhjata toimiin, joista ei konkreettisesti ole mitään hyötyä. Myös esimiesasemassa olevien työntekijöiden tulisi osallistua aktiivisesti suoritustason työhön ja yrityksen tulisi välttää turhia johtotason nimikkeitä ja tehtäviä. Muun muassa toimenkuvia yhdistämällä ja laajentamalla voidaan saada karsittua niin sanottuja turhia nimikkeitä ja enemmän aktiivista työtä suoritettua. Osa työtehtävistä voidaan myös siirtää alihankkijoille, muun muassa usein hotelleissa siivouspalvelut sekä pesulapalvelut ovat ulkopuolisen yrityksen operoimia kustannusten säästämiseksi. (Rautiainen yms. 2005, 344.)

### 3 Hotellin asiakkuuksia ja niiden hallintaa

Asiakkuus syntyy aina sovittaessa. Tämä voi tapahtua suuremmista eleistä, nyökkäämällä asiakkaalle tai asiakkaan ja yrityksen kirjallisesta sopimuksesta. Asiakas saa sopimuksella hotellilta palvelua sekä turvaa. Hotelli sitoutuu palvelumaan asiakkaitaan parhaalla mahdollisella tavalla taaten palvelun laadun. Kaikki asiakkaat ja heidän olettamuksensa eroavat toisistaan, joten haluttaessa toimiva asiakassuhde tulee yrityksen kehittää palveluaan ja lisätä sille arvoa mahdollisilla lisäpalveluilla. (Rautiainen ym. 2005,98.)

Asiakastyytyväisyys on yksi yrityksen suurimmista kilpailukeinoista, tyytyväiset asiakkaat määrittelevät hinnan siitä, mitä he ovat valmiita maksamaan yrityksen tuotteista ja palveluista. Tyytyväiset asiakkaat palaavat käyttämään palveluja todennäköisemmin kuin tyytymättömät asiakkaat. Tämän takia täytyy ymmärtää tekijät, jotka tekevät asiakkaasta tyytyväisen, kuten välittäminen, huolenpito, avuliaisuus, ystävällisyys sekä kyky hyvittää asiakkaan mahdollisesti kokema vääryys. Tyytyväiset asiakkaat ovat myös yksi hyvä markkinointikeino, sillä usein tyytyväinen asiakas suosittelee hyväksi todettua vaihtoehtoa tutuilleen ja näin ollen vaikuttavat yrityksen markkinointiviestintään positiivisesti. (Rautiainen ym. 2005, 166.) Jokaisen työntekijän tulisikin saada esimieheltään opastusta sekä esimerkillistä käytöstä siitä, kuinka asiakasta palvellaan vieraanvaraisesti, sillä vastaanottotyöntekijän vaikutus asiakkaaseen on yksi tärkeimmistä asiakaskontakteista hotellissa. Jotta henkilöstö pystyy antamaan kaikkensa, tulee työnantajan viljellä haluamaansa ilmapiiriä ja motivoida alaisiaan toimimaan oikein sekä työskentelemään yhtenäisenä tiiminä. (Bardi 2011, 63.)

Kaikki palaute on tärkeää yritykselle, oli se sitten positiivista tai negatiivista. Jos asiakas antaa palautetta etkä ole samaa mieltään hänen kanssaan, on tärkeää selvittää mikä saa asiakkaan ajattelemaan tällä tavalla ja selvittää asia. Jos ei tiedä, mihin asiakas on pettynyt, ei sitä voida korjata. On tärkeää, että asiakkaalle näytetään hän palautteensa olevan tärkeää ja että sitä arvostetaan. (Cooper & Whittington 2010, 184 - 186.)

Asiakkaalta vastaanotettuun palautteeseen, joka on jätetty jälkikäteen jo hotellilta poistuttaessa, tulee vastata 24 tunnin sisällä soittamalla asiakkaalle jos vain mahdollista. Tilanne tulee selvittää mahdollisimman tarkasti ja sopia mahdollisista korvauksista asiakkaan kanssa. (Radisson Blu, 10.) Myös Rautiainen toteaa, että reklamaatioon on aina vastattava mahdollisimman pian sillä huonosti tai huolimattomasti käsitellyt valitukset saattavat heikentää yrityksen imagoa. Henkilökohtainen yhteydenotto on tehokkain tapa reagoida reklamaatioon. Asiakkaan antama palaute tulisi myös ottaa keinona kehittää toimintaa ja palvelua yrityksessä. Valittava asiakas ei ole vielä lopettanut asiakassuhdetta ja yrityksen on mahdollisuus korjata tilanne hyvittämällä asiakkaalle aiheutunut vahinko ja korjaamalla tilanne. Asiakkaan odotukset voidaan vielä yrittää palauttaa kohdilleen ja pyrkiä siihen, että asiakas palaa vielä

tyytyväisenä, järjestämällä hänelle tilanteeseen sopiva korvaus tai yllätys, muun muassa lahjakortti. (Rautiainen yms. 2005, 166.) Myös tapauksissa, joissa asiakas kertoo majoittumisensa sujuneen hyvin, lukuun ottamatta jotain pientä puutetta, mistä hänelle ei aiheudu harmia tulee kuunnella asiakasta sekä pahoitella tapahtunutta. Tällaisissa tapauksissa ongelma tulee kirjata ylös ja korjata ennen seuraavan asiakkaan saapumista. Kullakin ihmisillä on yksilölliset tarpeensa ja toiselle asiakkaalle muun muassa palanut lamppu tai kylmä patteri voi olla suurempi pettymys ja aiheuttaa negatiivisen mielipiteen koko majoituksesta ja hotellista. (Bardi 2011, 249-250.)

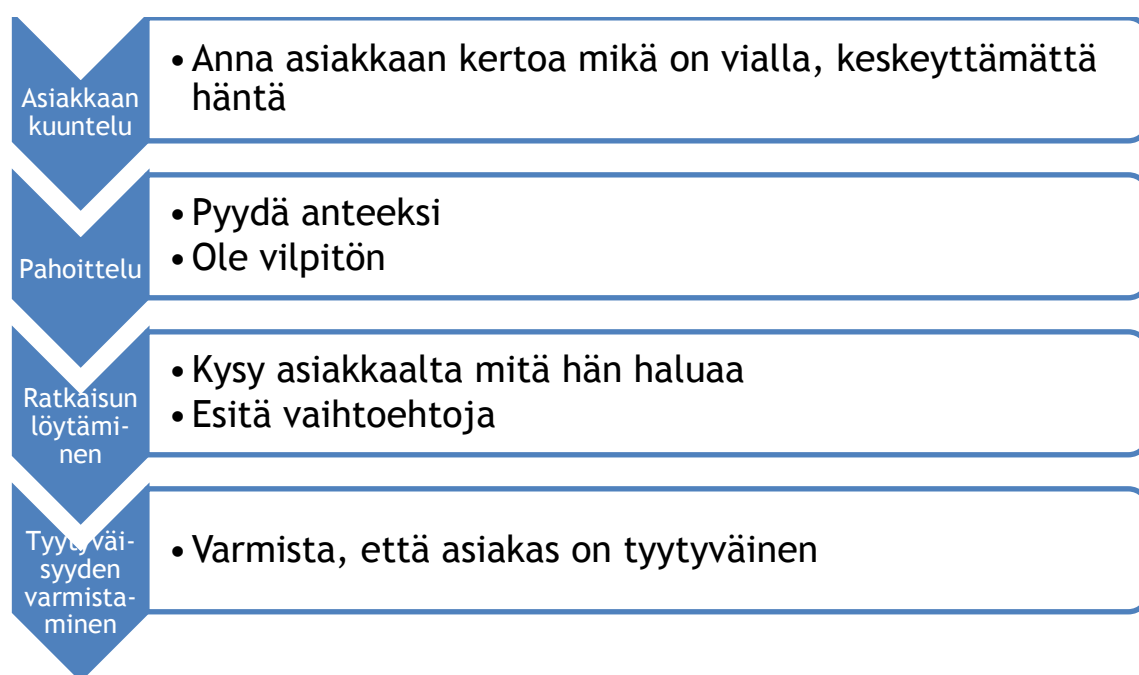
Asiakkaiden antama palaute on tärkeää yritykselle riippumatta siitä, onko se negatiivista tai positiivista. Reklamaatiota jätetään usein koskien koettua huonoa palvelun tai tuotteen laatua. Asiakkaan luottamuksen säilyttämiseksi on tärkeää pyrkiä korjaamaan tilanne mahdollisimman pian ja pyrkiä löytämään sopiva keino hyvittää tapaus asiakkaalle. Reklamaatio tapauksissa hotellin on hyvä pyrkiä sovittamaan ja hyvittämään asiakkaalle, vaikka itse ongelma ei hotellista riippuva olekaan, tärkeintä on säilyttää asiakkaan luottamus. Näin saadaan minimoitua riskit huonojen kokemusten leviämisestä, asiakassuhteen tai jopa kanta-asiakassuhteen päättymisestä. Kun sovitaan korvauksesta tai hyvityksestä asiakkaan kanssa tulee vastaanottovirkailijan pyrkiä kohtuulliseen ratkaisuun. Usein lahjakortti asiakkaalle on sopivan konkreettinen korvaus ja asiakas on tyytyväinen ratkaisuun, joskus myös pelkkä pahoittelu ja empatian osoittaminen sekä tapahtuman selvittäminen riittää asiakkaalle. (Álen ym. 1997, 142.)

### 3.1 Asiakkaan 100 % tyytyväisyystakuu ja making it right-strategia

Hotelleissa käytetään usein 100-prosenttista tyytyväisyystakuuta joka on asiakastyytyväisyyslupaus asiakkaalle. Asiakkaan ei tule maksaa palvelusta tai tuotteesta johon hän ei ole tyytyväinen ja jota ei voida korjata. (Rautiainen ym.2005, 176.) Radisson Blu Espoolla on käytössä 100 % Guest Satisfaction Guarantee tyytyväisyystakuu, jossa asiakkaalla on mahdollisuus saada jopa kaikki rahansa takaisin majoittumisen epäonnistuessa. Jos asiakkaan kokemaa huonoa palvelua tai kokemusta ei voida heti selvittää ja ratkaista, on jokaisella työntekijällä oikeus korvata asiakkaalle menetetyt palvelun tai tuotteen arvo kokonaisuudessaan. (Rezidor Hotel Group, Radisson Blu.) Tämä takuu kuuluu jokaiselle asiakkaalle joka yöpyy hotellissa ja on tyytymätön palveluihin. Asiakkaan tulee olla tietoinen käytännöstä ja siitä tulee olla kerrottuna hotellihuoneessa selkeästi. (Radisson Blu 2012, 31.)

Making it right-strategia on yksi asiakastyytyväisyyden varmistamisstrategioista. Vuorossa olevan henkilökunnan edustajan tulee kuunnella asiakasta hänen antaessaan palautetta huonosta palvelusta tai tuotteesta ja osoittaa täysi huomio hänelle. Anteeksipyyntö ja pahoittelut tulee osata esittää oikeaan aikaan, sekä osoittaa asiakkaalle, että häntä ymmärretään. Jos asiakas-

palvelija tietää, että tilanteeseen ei ole ratkaisua, on hyvä ottaa käyttöön edellä mainittu 100 %- tyytyväisyystakuu. Jos tilanteeseen on olemassa ratkaisu, tulee se selvittää mahdollisimman pian tapahtuneesta. Asiakkaalle voi myös esittää eri ratkaisumahdollisuuksia, joista hän saa valita itselleen mieluisen ja taata tyytyväisyyden. Asiakkaan osallistuessa ongelman ratkaisuun tuntee hän olonsa tärkeäksi ja asiakassuhteen uudelleen kehittäminen voi alkaa. Kun toivottu ratkaisu on löydetty, on tärkeää varmistaa asiakkaan tyytyväisyys vielä lopuksi. (Rautiainen ym. 2005, 177.)



Kuvio 1. Making it right- strategia toimintamalli (Rautiainen ym. 2005, 177.)

Kuviosta 1 ilmenee toimintamalli, jota Making it right- strategiassa tulee noudattaa. Strategiassa on neljä päävaihetta; Asiakkaan kuunteleminen, pahoittelu, ratkaisun löytäminen yhdessä asiakkaan kanssa sekä tyytyväisyyden varmistaminen. Radisson Blu Espoolla on käytössään Making it right- strategia, jonka toimintamallia noudattamalla henkilöstön tulee toimia asiakashyvitystilanteissa.

Vuosi	Yhteensä €	Keskiarvo/kk €
2011	2110,81	175,9
2012	787,26	65,6
2013	118,59 (18.3)	

Taulukko 1. Asiakashyvityksistä aiheutuneet kustannukset Radisson Blu Espoon vastaanotossa

Yllä olevasta taulukosta (Taulukko 1) ilmenee, kuinka paljon Radisson Blu Espoon vastaanotossa on käytetty rahaa asiakaskorvauksiin vuosina 2011-2013. Vuonna 2011 summa on huomattavasti suurempi kuin vuotena 2012 ja taas kuluvana vuonna maaliskuuhun mennessä on kertynyt jo 118, 59 € asiakashyvityksiä. Asiakkaalle hyvitetty korvaukset ovat usein ravintolalahjakortteja, ilmaisia minibar tuotteita tai huonehinnan alennuksia. Näistä korvauksista ei aiheudu vastaanotolle suuria kustannuksia, mutta asiakas saa korvauksen johon hän on tyytyväinen. Vastaanotossa onkin pyritty korvaamaan asiakkaalle niin, että asiakas hyötyy saamastaan korvauksesta. Esimerkkinä tapaus, jossa liikemiesmatkustajalle annettiin korvaukseksi ravintolalahjakortti, sillä yöpymisen maksaa hänen firmansa joten huonehinnan hyvittäminen ei olisi koskettanut häntä.

### 3.2 Kanta-asiakkuus hotellissa

Alakosken ym. mukaan uuden asiakkaan hankkiminen on jopa kymmenen kertaa kalliimpaa kuin vanhan asiakassuhteen ylläpito. Kanta-asiakkaat tuovat myös usein yritykselle enemmän rahaa, joten heidän tyytyväisyyteensä on syytä panostaa. Nykypäivänä asiakkaat pyrkivät kohdentamaan ostonsa yritykseen joka on heille ennestään tuttu ja josta hänelle on jäänyt positiivinen mielikuva. Asiakassuhteen jatkumisen edellytyksenä on tyytyväinen asiakas joka on tyytyväinen saamaansa palveluun hotellissa ja kokee hotellin turvalliseksi ympäristöksi. Kuten jo asiakastyytyväisyyttä koskeneessa kappaleessa sanottiin, tyytyväinen asiakas suosittelee hotellia aktiivisemmin kuin tyytymätön. Kanta-asiakkaan avulla yritys pystyy toimimaan kustannustehokkaasti. 5/55 säännöllä esitetään kannattavuuden parantuvan 55 prosenttia kun asiakasvaihtuvuus vähenee 5 prosenttia. Kanta-asiakas myös tutustuu syvemmin hotellin tuotteisiin ja palveluihin ja näin ollen hän osaa olettaa hotellilta tiettyä laatua ja satunnaisiin pettymyksiin hän suhtautuu paremmin kuin uusi asiakas, joka voisi vaatia suuria korvauksia. (Alakoski, Hörkkö & Lappalainen 2006, 167.)

Asiakkaat ostavat palveluja enemmän henkilöltä jonka tuntevat entuudestaan kun henkilöltä jonka ovat juuri tavanneet. Tämän takia tutustuminen asiakkaaseen on tärkeää majoitusalailla, henkilöstön tulee tietää asiakkaidensa toiveet sekä tuntea oma palvelunsa. Asiakassuhteita

luodaan pidemmällä aikavälillä mutta ne voivat loppua äkisti, jota tulee välttää huolehtimalla asiakkaista. Myös esimiehen tulee olla asiakkaille näkyvissä ja olla aktiivinen asiakassuhteiden ylläpitämisessä. (Cooper ym. 2010, 183-184.)

Jotta asiakas saadaan sitoutumaan yritykseen ja käyttämään myös tulevaisuudessa sen palveluita on palvelun laatuun panostettava sekä varmistettava, että yrityksen markkinoinnissa käytetyt asiakaslupaukset myös toteutuvat ja asiakkaan odotuksiin laadussa vastataan yrityksen lupaamalla tavalla. Näin ollen yrityksen ydintuotteen tulee olla suunniteltu ja kunnossa. Asiakkaan mielihalut saattavat myös vaihtua ja he voivat arvostaa eri aikana eri asioita, ja näin ollen heidän tarpeitaan on vaikea toteuttaa. Asiakassuhteen kehittymiseen kanta-asiakassuhteeksi vaikuttaa myös oleellisesti tuotteen hinta. Vaikka asiakas on tyytyväinen voi hän silti saada samaa palvelua toisessa yrityksessä halvemmalla hinnalla, joten myös sosiaalinen sidos henkilökunnan ja asiakkaan välillä on tärkeää. Henkilökunnan tulee perehtyä asiakkaan toiveisiin sekä tehdä enemmän mitä asiakas osaa palvelutilanteessa odottaa. (Rautiainen ym. 2005, 182-183.) Asiakassuhdetta ylläpitäessä voi yritys yllättää ja muistaa asiakasta pienillä henkilökohtaisilla tervehdyksillä tai lahjoilla hänen kirjautuessaan hotelliin. Näin asiakas tuntee olevansa tärkeä ja huomaa, että hänestä välitetään. Hän myös todennäköisemmin jatkaa asiakassuhdettaan koettuaan, että yritys on kiitollinen hänen uskollisuudestaan. (Rautiainen ym. 2005, 105.)

Seuraavissa kappaleissa kerrotaan asiakastyypeistä, joista aiheutuu hotellille kustannuksia tahattomasti tai tahalliseksi käytöksellä. Osa kuluista aiheutuu asiakkaiden, osa henkilöstön huolimattomuudesta johtuen. Tarkkaavaisella toiminnalla ja henkilöstön ammattitaidolla näitäkin kuluja voidaan minimoida kannattavuuden parantamiseksi.

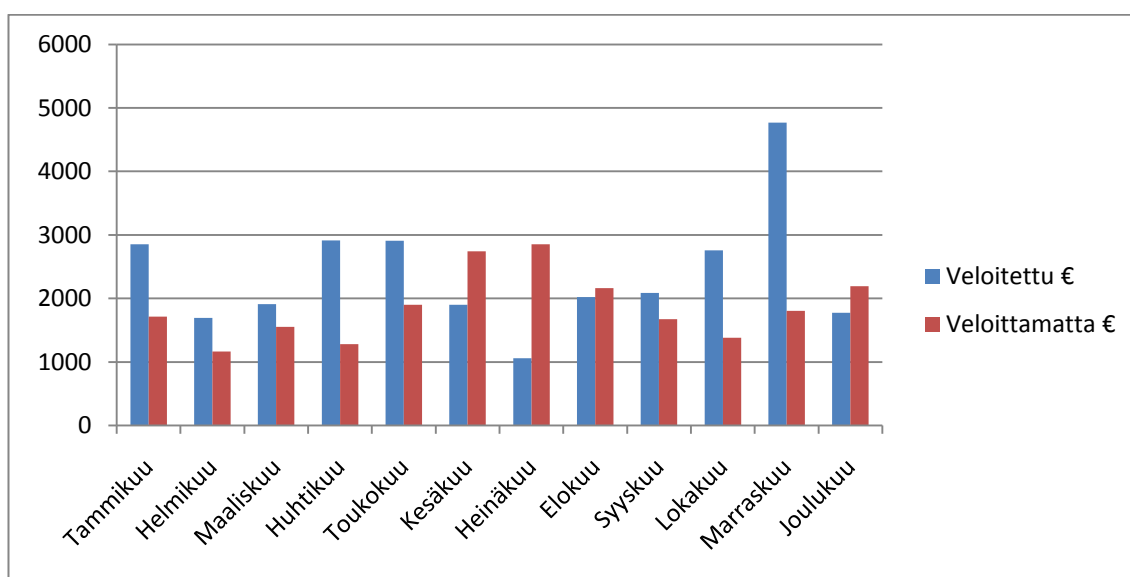
### 3.3 No show- asiakkaat

No Show-asiakkailla tarkoitetaan asiakkaita, jotka ovat varanneet hotellihuoneen etukäteen mutta eivät saavu paikalle lunastamaan huonettaan, eivätkä peruuta varaustaan. Varausta tehdessä tulisi asiakkaalta aina pyytää luottokorttinumero tai vaihtoehtoisesti ilmoittaa, että varaus on voimassa tiettyyn kellonaikaan saakka jos luottokorttivahvistusta ei saada. Asiakkaan jättäessä luottokortin numeronsa, on hänen mahdollisuus saapua myöhäänkin, sillä varaus on vahvistettu ja hän on maksuvelvollinen. Jos asiakas ei ole antanut luottokorttinumeroaan on hotellilla oikeus peruuttaa varaus, jos asiakas ei ole saapunut sovittuun aikaan mennessä, jotta huone saadaan myyntiin muille asiakkaille. Asiakas joka on varmistanut varauksen luottokortillaan, muttei silti saavu paikalle, joutuu maksamaan varaamansa huoneen, sillä huonetta ei ole tällä välin voitu myydä kenellekään muulle. (Rautiainen ym. 2005. 390.)

Kuukausi	Kpl	Veloitettu kpl	Veloitettu €	Veloittamatta kpl	Veloittamatta €
Tammikuu	40	25	2854	15	1712,4
Helmikuu	27	16	1692,15	11	1163,3
Maaliskuu	29	16	1912	13	1554,3
Huhtikuu	36	25	2913,8	11	1282,1
Toukokuu	43	26	2906,14	17	1900,16
Kesäkuu	44	18	1897,5	26	2740,83
Heinäkuu	37	10	1056,8	27	2853,36
Elokuu	29	14	2018,82	15	2163,02
Syyskuu	36	20	2088,5	16	1670,8
Lokakuu	33	22	2757,9	11	1378,94
Marraskuu	51	37	4765,96	14	1803,33
Joulukuu	38	17	1774,19	21	2191,64
<b>Yhteensä</b>	<b>443</b>	<b>246</b>	<b>28637,76</b>	<b>197</b>	<b>22414,18</b>

Taulukko 2. No show-asiakkaat vuonna 2012

Yllä olevassa taulukossa (Taulukko 2) esitetään kuinka monta no show-asiakasta hotellilla on ollut kuukausittain vuonna 2012. Taulukossa esitetään kappalemäärittäin asiakkaat, joilta huonemaksu on veloitettu sekä asiakkaat joilta maksua ei ole peritty. Taulukossa esitellään myös euromääräiset summat, veloitetut sekä veloittamattomat. Kesä- heinä- ja elokuun aikana veloittamattomia no-show asiakkaita on ollut enemmän kuin veloitettuja. Syynä tähän voi olla vapaa-ajan matkustajien lisääntyminen. Osa veloittamattomista asiakkaista on kuitenkin tapauksia, joita ei kuulu veloittaa. Tällaisia tapauksia ovat muun muassa varaukset jotka on unohdettu kirjata hotellijärjestelmään tai toiseen ketjun hotelliin vaihtaneet asiakkaat.



Kuvio 2. No show-asiakkaat vuonna 2012 graafisesti

Yllä olevassa kuviossa 2, esitetään veloitetut sekä veloittamattomat no show-asiakkaat vuonna 2012 selkeyttäen niiden eroja. Esille nousevat tässä nimenomaan kesä-heinä- ja elokuu, jossa kuten edellä esitetyttä taulukossakin, veloittamatta jääneitä asiakkaita on huomattavasti suurempi määrä.



### 3.4 Karkuriasiakkaat

Hotellikarkureista aiheutuu vuosittain hotelleille suuria taloudellisia menetyksiä sekä ylimääräistä työtä. On olemassa niin sanottuja ”elämäntapakarkureita” jotka järjestelmällisesti ja jatkuvasti syyllistyvät hotellipetoksen tekemiseen. Hotellit pyrkivät kaikin tavoin ennalta ehkäisemään karkuritapauksia muun muassa selkeillä toimintaohjeilla check-in tilanteissa, varausten tekemisissä sekä laskutusasiakkaiden kanssa. Jotta karkuriasiakkailta vältyttäisiin, on hyvä jo varaustilanteessa pyytää asiakkaalta kaikki mahdolliset yksityiskohdat varausta koskien sekä selvittää maksutapa. Asiakkaan saapuessa hotellille on vastaanottovirkailijan hyvä kiinnittää huomio asiakkaan ulkoiseen olemukseen sekä käyttäytymiseen, varmistaa, että asiakas täyttää majoitusilmoituksen sekä huomioida löytyykö asiakkaalta matkatavaroita. Jos vastaanottovirkailija epäilee asiakasta karkuriksi, on tilannetta hyvä seurata ja informoida muita työntekijöitä hänestä. Epäilyttävän tapauksen tullessa kohdalle on majoitusliikkeellä aina oikeus pyytää maksu jo saapumishetkellä. (Alakoski ym. 2006, 144-146.)

Rautiainen on maininnut muutamia seikkoja, joista saattaa tunnistaa hotellihuijarin jo etukäteen. Huijarit usein varaavat huoneensa etukäteen ja toimivat yksin. Ulkoisesti hotellihuijarit ovat siististi pukeutuneita ja liikkuvat vähien matkatavaroiden kanssa. Myös käyttäytyminen on kohteliasta ja hotellihuijari voi esittää tuntevansa hotellin johtajan sekä keskustelelee tavallisesti muun henkilökunnan kanssa. Huijarille alkaa usein kertymään minibar- puhelin- ja ravintolalaskuja huomattavan nopeasti ja hän loukkaantuu välilaskua pyydettyä. Lähtöselvitystilanteessa huijari voi kadota ennalta, tai pyytää laskuttamaan keksittyä yritystä tai lähettämään laskun perästä. Rautiainen listaa samoja toimintatapoja karkuriasiakkaiden ennaltaehkäisemiseksi kuin Alakoski ym. edellisessä kappaleessa. (Rautiainen ym. 2005, 266.)

Jos hotellikarkuri onnistuu aikeissaan ja petos on tapahtunut, on tärkeää, että hotelli ei jätä asiaa sikseen, vaan pyrkii selvittämään tapauksen. Hotellin on syytä tarkistaa tiedot majoittuneesta henkilöstä, hänen majoitusilmoituksestaan sekä varauksen tekijästä ja vastaanottajasta. Karkurin huonepuhelimesta soitetut puhelut tulisi tarkistaa, sekä tutkia valvontakameroiden nauhat, jotta saataisiin tietoon kuva asiakkaasta. Tärkeää on myös jättää rikosilmoitus jotta rikos saadaan rekisteröidyksi. Joskus tietojen selvittämisen ansiosta voi selvitä jopa aiempia rikoksia. Hotellin tulee myös varoittaa muita läheisiä majoitusliiketoimijoita kyseisestä henkilöstä jotta samantapaiset petokset eivät jatku. (Alakoski ym. 2006, 148.)

### 3.5 Minibaari lisäarvona asiakkaan ostamalle palvelulle

Nykyään lähes jokaisen hotellin huoneista löytyvät minibaarit. Minibaari tarjoaa asiakkaalle mukavuutta sekä lisäarvoa palvelulle, lisäksi viihtyvyyttä, tarjoten asiakkaalle juomia ja väli-

paloja, joka hetkenä. Hotelli saa minibaarin tuotoista lisämyyntiä sekä myös hotellin tarjoama palvelutaso nousee. Asiakkaan kirjautuessa sisään hotelliin, tulee vastaanottohenkilökunnan huolehtia siitä, että asiakas tietää huoneesta löytyvän minibaarin ja sen kulutuslomakkeen, johon asiakkaan tulee merkitä käytetyt tuotteet päivittäin. Kun asiasta mainitaan selkeästi asiakkaalle jo hänen kirjautuessaan sisään, saa se hänet tietoisiksi minibaarista, ja näin ollen kuluttamaan mahdollisesti enemmän tuotteita. Minibaarin kulutuslomakkeessa tulee näkyä selkeästi myös tuotteiden hinnat, jottei asiakkaalle aiheudu ylimääräistä hämmennystä maksutilanteessa. Asiakkaan kirjautuessa ulos hotellista tulee hänen palauttaa saamansa kulutuslomake, johon on merkitty nautitut tuotteet, tai täyttää lomake aulassa. Lomakkeessa tulee aina olla asiakkaan allekirjoitus vahvistuksena. Vastaanottohenkilökunta näkee varausjärjestelmän kautta asiakkaan käyttämät tuotteet koko majoituksen ajalta ja voi verratata pitävätkö ne paikkansa asiakkaan omien merkintöjen kanssa. Jos tuotteet tai määrät eivät täsmää, täytyy selvittää onko kyseessä henkilökunnan aiheuttama erehdys, väärinkäsitys vai onko asiakas unohtanut merkitä käyttämiään tuotteita. Jos asiakas on jo lähtenyt, ja huomataan, että hänellä on veloittamattomia tuotteita käytettynä minibaarista, on laskun perään lähettäminen suositeltavaa, jos laskutettavien tuotteiden joukossa on alkoholia, tai kun tuotteiden yhteissumma on yhteensä yli viisi euroa. Kun asiakasta veloitetaan jälkikäteen on tarpeellista liittää laskun mukaan aina lähete, tai jos mahdollista niin soittaa asiakkaalle henkilökohtaisesti. (Rautiainen ym. 2005, 70 - 74.)

#### 4 Ympäristöosaamisen kautta kulujen minimointiin vastaanotossa

Toimistotila ei vaikuta kovin suurelta ympäristöhaitalta monen mielestä, ulkoapäin suuria savupilviä ei ole havaittavissa mutta jätemäärä on silti huomattavan suuri (Sarkkinen, S. 2006, 10). Ympäristöystävällisyys ja taloudellinen säästäminen tukevat toinen toisiaan sillä usein luontoa ja luonnonvaroja säästettäessä tulee myös säästettyä yrityksen varoja. Suuria uudistuksia ja hankintoja tehdessä on tärkeää panostaa ekotehokkuuteen ja laatuun. Konkreettisesti turhien paperien tulostamatta jättäminen auttaa myös työpaikkaviihtyvyydessä, sillä työympäristö säilyy siistinä ja aikaa ei hukkaannu tärkeitä asiakirjoja etsittäessä. Ekotehokkaassa toiminnassa tärkeää on kuluttaa harkiten, käyttää tehokkaasti ja kierrättää. Jos yritykseen on tarvetta hankkia uusia laitteita, tulisi ensin ottaa selvää onko mahdollista korjata tai päivittää vanhoja, käyttää yhteisesti toisen pisteen laitteita, vai tuleeko pitkällä tähtäimellä edullisimmaksi ostaa uusi laite. Uutta laitetta ostettaessa on tärkeää selvittää sen soveltuvuus, huoltomahdollisuus sekä suosia ympäristömerkittyjä tuotteita. Uusia hankintoja tulisi tehdä vain tarpeen tullen, etsien mahdollisimman pitkäikäisiä vaihtoehtoja. Näin ollen tuotteen valmistuksessa aiheutunut ympäristönkuormitus saadaan tasattua. Työpisteen suunnittelun avulla saadaan tulostimien, faksien ja muiden sähköisten laitteiden yhteiskäyttö sujumaan toimistolla sujuvasti kaikkien työntekijöiden kesken. (Sarkkinen 2006, 24-26.) Myös

pienillä teoilla on väliä ekotehokkuudessa, kertakäyttötuotteet tulisi korvata vastaavilla kestotuotteilla ja hitaasti vanhenevia tuotteita tilata pienissä erissä (Sarkkinen, S. 2006, 64).

Hotellin ympäristövaikutukset ovat selkeästi suuremmat kuin kotona aiheutuvat. Energiankulutus on suurempaa johtuen suurista asiakasmääristä ja tilavasta toiminta-alueesta. Myös ta-sokkaan palvelun tarjoaminen vaatii enemmän energian sekä raaka-aineiden kulutusta. Ympäristömerkityllä hotellilla on oma ympäristöjärjestelmänsä jonka avulla hotelli pyrkii ympäristöystävällisiin tapoihin toimia ja joka sitouttaa hotellin valitsemaan energiankulutukseltaan vähäisimmät laitteet, sekä tarkastelemaan myös muita hankintoja. Ympäristömerkityn hotellin henkilökunta on ympäristökoulutettua ja sitoutuneita noudattamaan ympäristöystävällisiä työtapoja muun muassa kierrätystä koskien. (SFS- Ympäristömerkintä, 2013.)

Henkilöstön osallistuminen sekä oma-aloitteisuus on tärkeää yrityksen ympäristösuojelun toteuttamisessa. Henkilöstön tulee myös olla aiheesta tietoisia ja perehdytettyjä toimimaan ympäristön kannalta parhaalla toimintatavalla. Ideaalia olisikin, jos henkilöstö olisi osana suunnittelussa ja näin ollen pitäisi ympäristötoimien kehittämistä tukevia suunnitelmia mahdollisuutena työolojen parantamiseen, sekä olisi ylpeä työpaikasta, jossa ympäristöasiat huomioidaan vakavasti. (Honkasalo 2004, 78-79.)

Joutsenmerkki on vuonna 1989 perustettu pohjoismaiden yhteinen kestävä kehityksen ympäristömerkki. Kyseisellä merkillä pyritään ohjaamaan kuluttajaa tekemään ympäristöystävällisiä valintoja, sekä kannustamaan valmistajia sekä palveluiden tarjoajia ympäristöystävällisiin tekoihin ja valintoihin. Joutsenmerkillä osoitetaan, että tuote tai palvelu on omassa kategoriassaan ympäristöä kunnioittava ja sen kannalta parhaiden joukossa. Joutsenmerkin saamiseksi valitut kriteerit muuttuvat vuosittain ja merkin käyttöoikeus on aina määräaikaista. Vaatimukset kovenevat koko ajan ympäristötiedon sekä tekniikan kehittyessä. Jotta yritys tai tuote saisi pitää Joutsenmerkkinsä, tulee sen huolehtia ympäristövaikutuksista jatkuvasti. (Ympäristömerkintä, Joutsenmerkki, 2013. Ympäristömerkki, Tee vastuullisia valintoja, 2013.)

Kun hotellille on myönnetty Joutsenmerkki, sitoutuu se noudattamaan ympäristömerkin asiantuntijoiden laatimia ympäristö-, laatu- ja turvallisuusvaatimuksia, jotka on kehitetty elinkaaritarkastelua hyödyntäen, ottaen huomioon tuotteen eri vaiheessa aiheuttamat ympäristövaikutukset. Hotellin tulee jatkuvasti tarkkailla ja pyrkiä vähentämään sekä energian- että vedenkulutustaan, käyttää kemikaaleja joista ei aiheudu haittaa ympäristölle, huolehtia toimivasta jätehuollosta ja lajittelusta sekä pitää kirjaa seuraamistaan ympäristönäkökohdista ja pyrkiä tehostamaan toimintaansa niissä. (SFS- Ympäristömerkintä, 2013.)

## 5 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelminä käytettiin tässä opinnäytetyössä teemahaastattelua sekä verkko-kyselyä. Kyseiset tutkimusmenetelmät valittiin, sillä tarkoituksena oli selvittää nimenomaan Radisson Blu Espoon vastaanoton toimivuuden nykytila. Näillä tutkimusmenetelmillä saatiin mahdollisimman totuudenmukainen kuva vastaanoton toiminnasta.

### 5.1 Haastattelu

Haastattelu on yksi tämän opinnäytetyön systemaattisista tiedonkeruumuodoista. Haastattelu on joustava tapa kerätä aineistoa ja olla vuorovaikutuksessa kielellisesti haastateltavan kanssa. Haastatteluun valmistautuminen ja kysymysten sekä aiheiden suunnittelu on tarkkaa ja aikaa vievää. Haastattelulle täytyy miettiä etukäteen tavoitteet sekä kysymykset joiden avulla voidaan saada sekä luotettavaa, että pätevää, aiheeseen liittyvää tietoa. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 204- 208).

Teemahaastattelulle tyypillistä on haastattelun aiheiden päättäminen ja tarkka määrittely etukäteen, kysymyksiä ei välttämättä ole mietitty oikeaan muotoon tai järjestykseen. Tämä jättää mahdollisuuden vapaammalle keskustelulle ja kysymysten lisäämiselle tarvittaessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.) Teemahaastattelussa on kuitenkin selkeät päämäärät ja haastattelijan tulee varmistaa, että haastattelu etenee ja sen rakenne on hallinnassa. Teemahaastattelun etuina ovat suorat vastaukset jotka perustuvat haastateltavan omiin kokemuksiin ja tietämykseen. Haastateltavan tulee kuitenkin varoa, että ei johdattele haastattelua tiettyyn suuntaan. Myös haastatteluaineiston käsittely jälkeenpäin täytyy hoitaa huolellisesti karsien aiheeseen kuulumattomat asiat pois kuitenkin muuttamatta vastauksia ja niiden rakennetta. Haastateltavan henkilön valinta on myös tärkeää, haastattelijan tulee valita haastateltava joka on tietoinen kyseisistä käsiteltävistä teemoista. (Virtual statistics, 2012.)

### 5.2 Kysely

Käyttämällä kyselyä yhtenä tutkimusmenetelmistä saadaan kyselyyn osallistuvasta henkilömäärästä riippuen mahdollisesti hyvinkin laaja aineisto käsiteltäväksi. Kyselyssä on mahdollista myös kysyä useita asioita kerralla. Huolellisesti suunniteltu kysely säästää tutkijan aikaa ja on tehokas tapa kerätä ja käsitellä tietoa. Kyselyn tulosten tulkinnessa voi ilmetä puutteita jos vastaajat eivät ole ottaneet kyselyä tosissaan, mieltineet kysymysten muotoilua tai edes tunne aiheita. Aineiston käsittelyä helpottaa tilastolliset analyysitavat sekä raportointimuodot jotka on suunniteltu tutkijan avuksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 195)

Kyselyn aineiston keruuseen on valittavissa posti- ja verkkokysely tai kontrolloitu kysely. Verkkokyselyssä lomake lähetetään sähköisesti valitulle ryhmälle vastattavaksi. Vastaaajat saavat täyttää kyselyn rauhassa heille sopivana hetkenä. Verkkokyselyn etuja ovat sen nopeus ja aineiston keräämisen vaivattomuus. Ongelmana verkkokyselyssä on vastaajien pieni prosenttimäärä. Tutkija joutuu huolehtimaan ja muistuttamaan kohderyhmää mahdollisesti useamman kerran jotta vastausprosentti saadaan lähelle täyttä. (Hirsjärvi ym. 2009, 196-197)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin verkkokyselyä sen sopivuuden vuoksi. Vastaaajat saivat vastata anonyymisti jolloin tulokset olivat mahdollisimman luotettavia. Kyselyyn vastasi Radisson Blu Espoon vastaanoton kahdeksan työntekijää joka on 90 % vastaanoton työntekijöistä.

## 6 Tulokset

Teemahaastattelussa sekä kyselyssä teemoina olivat henkilöstöjohtaminen, asiakkuudet ja niiden hallinta sekä ekologisuus. Teemahaastattelun tarkoituksena oli kartoittaa Radisson Blu Espoon vastaanoton toimivuuden nykytila koskien kyseisiä teemoja. Haastattelukysymykset (liite 1.) tehtiin viitekehyksen teorian pohjalta. Kysely toteutettiin samojen teemojen sekä jo aiemmin suoritettujen teemahaastattelun pohjalta (liite 2). Seuraavissa kappaleissa käydään läpi Radisson Blu Espoon hotellipäällikön haastattelussa esille tulleita asioita, sekä vastaanottohenkilökunnalle suoritettujen kyselyjen tuloksia.

Jatkuva läsnäolo ja osallistuminen myös esimiesasemassa olevilta työntekijöiltä on yksi keino mitä Radisson Blu Espoossa käytetään henkilöstön motivoimiseksi. Tämä auttaa siinä, että esimies on koko ajan tietoinen hotellin tapahtumista sekä tarpeen tullen auttamassa. Erilaisilla myyntikilpailuilla liittyen muun muassa lisämyyntiin ja ketjun kanta-asiakaskortin myymiseen pyritään myös saamaan tulosta, sekä motivoimaan henkilöstöä hyviin suorituksiin. Palkitseminen myynnin lisäämisen keinona on koettu toimivaksi, mutta itse palkinto ei merkitse työntekijälle kovin paljon. Materiaalinen palkinto tai kunniamaininta näkyvällä paikalla motivoivat henkilöstöä yhtä lailla. Myös myyntitulosten julkistaminen viikoittain ja kuukausittain motivoivat työntekijöitä parempiin suorituksiin. Motivoivana ja yhteishenkeä ylläpitävänä tapahtumana pidetään myös henkilökunnan virkistyspäiviä, joita järjestetään muutamia kertoja vuodessa. Sokotelin ohjeistuksen mukaisesti kehityskeskusteluja pidetään kaksi kertaa vuodessa ja niissä työntekijä pääsee keskustelemaan ideoistaan sekä tavoitteistaan lähimmän esimiehensä kanssa. Henkilökunnalla on kuitenkin melko vapaat kädet muutenkin ideoinnissa, eikä vaadita, että jokainen ajatus tulisi hyväksyttäväksi esimiehellä ennen sen kokeilemistä. (Hakkola 2013.)

Kyselystä selvisi, että kahdeksasta vastanneesta vastaanottovirkailijasta kolme ei ole motivoituneita työtänsä kohtaan. Motivointikeinoina etenkin positiivisen palautteen antaminen ja erilaiset myyntikilpailut ja palkinnot nousivat esiin, lisäksi hyvä työilmapiiri, vastuun jakami-

nen sekä palkan saaminen motivoivat vastaanottotyöntekijöitä. Vaikka myyntikilpailut ja tulosten julkinen seuranta motivoivat henkilöstöä, ei näillä kuitenkaan uskota olevan suurta merkitystä itse myynnin tuloksessa. Kyselyyn vastanneista työntekijöistä vain kolme kokee myyntikilpailujen ja julkisen seurannan motivoivan heitä parempiin suorituksiin.

Kokemuksen sekä rutiinin avulla esimiehet osaavat sanoa, miten päivä sekä viikkorytmi tulevat menemään ja mitkä tekijät vaikuttavat niiden muutoksiin. Radisson Blu Espoossa työvuorolistat suunnittelevat vuoropäälliköt, jonka jälkeen hotellipäällikkö ja hotellijohtaja hyväksyvät ne. Tässä vaiheessa tunnit syötetään daily-raporttiin jonka avulla seurataan muun muassa henkilöstökuluprosenttia, jota verrataan budjetoituihin tunteihin. Raportti näyttää ennusteen sekä myynnistä että henkilöstökuluprosentista. Tarpeen tullen tunteja karsitaan tai lisätään. Henkilöstötarvetta suunniteltaessa otetaan huomioon myyntiennusteet, sekä seurataan hotellin tulija- ja lähtijämääriä ja huomioidaan lähialueen tapahtumat. Myös viikonpäivä ja vuodenaika tulee ottaa huomioon henkilöstötarvetta suunniteltaessa. Radisson Blu Espoon asiakkaista valtaosa on liikematkustajia joten miehitys alkuvuorosta poikkeaa radikaalisti loppuviikon ja viikonlopun miehityksestä. Vastaanottovirkailijat ovat kaikki osa-aikaisia ja tekevät lyhyitä työvuoroja koska vastaanotossa ei ole tarvetta enempään. Tämä on sääli, mutta turhaa työllistämistä vältetään. Kiireisinä hetkinä on apuna kuitenkin ravintolahenkilökunta, joka on koulutettu myös vastaanoton perustehtäviin ja päinvastoin myös vastaanottohenkilökunta pystyy auttamaan ravintolan puolella. Jos tuleva työpäivä vaikuttaa hiljaiselta saateetaan työvuoroja joutua myös perumaan. Kriittisimpiä hetkiä ovat vuorojen aloitukset ja lopetukset ja ne pyritään pitämään mahdollisimman tehokkaina. Työvuorot ovat porrastettuja ja vuoron vaihtuessa ehditään päivittämään tilanne ja kertomaan päivän kulku sekä muu tarvittava informaatio vuoroon astuvalle kollegalle. (Hakkola 2013.)

Työn tehokkuutta seurataan Radisson Blu Espoossa säännöllisesti daily-raportin kautta ja sitä seuraa enimmäkseen hotellipäällikkö sekä hotellin johtaja. Raportti käydään myös viikoittain läpi yhdessä vuoropäälliköiden kanssa. Raporttiin lisätään kaikki osaston työtunnit sekä myös sairaslomatunnit, joten raportin avulla ilmenee suoraan, mikä henkilöstökuluprosentti tulee olemaan tarkasteltavalle kuukaudelle. Alun perin daily-raportti on suunniteltu niin, että sen avulla seurataan vain työn tehokkuutta mutta Espoossa sen avulla seurataan nyt myös tulostehokkuutta. Tässä tulee kuitenkin huomioida se, että muun muassa sairaslomatunteja ei voi koskaan tietää etukäteen vaikka niitä jonkun verran lasketaankin jo budjetoituihin tunteihin. Siitä johtuen, jos toteutuneet tunnit näyttää menevän yli budjetoiduista, ei henkilökuntaa tule karsia jotta työtehokkuus paranisi raportissa, vaan tulee muistaa tilanteen todellisuus. (Hakkola 2013.)

Työvuorosuunnittelu on toimivaa Radisson Blu Espoossa yli puolen kyselyyn vastanneista mielestä. Enemmistön mielestä myös työtehtävien määrä suhteutettuna työvuoron pituuteen on

sopiva. Kahden vastaanottotyöntekijän mielestä aikaa ei ole varattu tarpeeksi vuoron aikana tehtäville ylimääräisille tehtäville. Myös vuorotyön haasteellisuus nousi esille, sillä on raskasta tehdä aamuvuoroja heti iltavuoron jälkeisenä päivänä. Kehitettävää työvuorosuunnittelussa olisi kyselyyn vastanneiden mielestä miehityksen suunnittelussa etukäteen. Työvuorolistoja tehdessä tulisi varata tarpeeksi henkilöstöä työvuoroon jo etukäteen palvelun laadun takaamiseksi. Suunnittelusta toivotaan täsmällisempää ja työvuorolistan julkistamista aikaisemmin.

Palautteen antaminen alaisille on vuosien saatossa käynyt helpommaksi ja palautetta pyritään antamaan henkilökohtaisesti aina suullisesti, jotta väärinkäsityksiltä vältyttäisiin. Palaute tulisi antaa myös mahdollisimman pian jos se koskee jotain jo tapahtunutta. Vaikka palautetta annetaan päivittäin, on siinä haasteellista se, että ymmärtävätkö työntekijät aina saavansa palautetta, sillä usein sitä annetaan keskustelun lomassa. Henkilökunta on Radisson Blu Espoossa hyvin sitoutunut työhönsä, eikä vaihtuvuutta ole lähes lainkaan. Jokaiselle pyritään takaamaan hyvät työolosuhteet sekä mahdollisuus kouluttautua ja edetä urallaan jos intoa ja taitoa riittää. (Hakkola 2013.) Kyselystä selvisi, että palautteen antamisessa henkilöstölle on parannettavaa. Kuusi vastaajaa kahdeksasta on sitä mieltä, että ei saa tarpeeksi palautetta esimiehiltään. Palautetta tulisi antaa säännöllisesti sekä onnistumisista, että mahdollisista epäonnistumisista.

Radisson Blu Espoon asiakaslupauksina toimivat brändin luomat 100% Guest Satisfaction Guarantee tyytyväisyystakuu sekä Making it right-strategia joita noudattamalla ei voida epäonnistua. Tärkeää on se, että kaikki reklamaatiotapaukset hoidetaan heti paikan päällä sen ollessa mahdollista. Tämä myös velvoittaa asiakasta kertomaan ongelmistaan henkilökunnalle puutteen tai vian ilmetessä sekä vastaanottovirkailijaa kysymään asiakkaalta sujuiko kaikki odotetusti. Asiakkaalle on usein rahallista hyvitystä tärkeämpää tilanteen korjaaminen. Tarkka pelisilmä sekä tilanteen arvioiminen on tärkeää, asiakasta tulee osata kuunnella ja pahoitella. Hotellissa pyritään siihen, että hyvittäessä asiakkaalle, asiakas itse hyötyy siitä, sillä usein muun muassa liikematkustajien yöpymiset maksavat yritykset, joten huonehinnan hyvittäminen ei suoranaisesti kohdistu asiakkaaseen. (Hakkola 2013.)

Kyselyyn vastanneista kolme neljäsosaa vastasi, että asiakaspalautteet käsitellään nopeasti ja niihin vastataan mahdollisimman pian. Brändin luomat asiakastyytyväisyystakuut 100% Guest Satisfaction Guarantee sekä Making it right-strategia toimivat pohjana asiakashyvityksissä. Reklamaatiotapauksissa pyritään selviämään aluksi puhumalla asiakkaan kanssa. Tilanteeseen sopien tarjotaan myös hyvityksenä muun muassa juomakuponkeja ravintolaan, parempaa huonetta tai alennusta huoneen hinnasta. Vakavammassa tilanteissa kollegan apua pidetään tärkeänä. Kyselystä selvisi, että vastaanottohenkilökunta pyrkii aina toimimaan välittömästi kun asiakas on reklamoinut. Esille nousi myös se, että vaikka asiakas ei välttämättä vaatisi mitään

hyvitystä, on toimintatapojen mukaan usein tapana silti ilahduttaa asiakasta pienellä yllätyksellä.

Radisson Blu Espoon kanta-asiakkaita muistetaan muun muassa lähes aina tarjoamalla heille superior huone tavallisen standard huoneen sijaan. Vaikka rahallisesti näin toimimalla ehkä hävitäänkin hieman, on kuitenkin kanta-asiakkaiden sitoutuminen tärkeää hotellille. Majoit- tuessaan kanta-asiakkaat käyttävät myös usein paljon hotellin ravintolapalveluita, ja näin ol- len tuovat rahaa talolle. (Hakkola 2013.) Kyselystä selvisi, että vastaanottotyöntekijät pyrki- vät huomiomaan hotellin kanta-asiakkaita monella tapaa. Vastaanottotyöntekijät pitivät tär- keänä, että kanta-asiakkaiden nimet muistetaan ja tervehtiessä asiakkaalle näytetään, että hänet tunnetaan hotellissa. Heille tarjotaan usein parempia huoneluokkia veloituksesta, sekä yllätetään pienillä huomionosoituksilla, muun muassa juomakupongeilla. Kanta-asiakkaiden toiveet muun muassa huoneita kohtaan huomioidaan etukäteen.

No-show-asiakkaita ei Radisson Blu Espoossa ilmene paljoa, korkeintaan muutama päivässä. Kaikki huonevarauksen tehneet asiakkaat jotka jättävät tulematta joutuvat maksamaan täy- den hinnan varauksestaan. Poikkeuksena voidaan luetella tapaukset, joissa asiakas yöpyykin ketjun toisessa hotellissa. Kanta-asiakas tapauksissa voidaan kuitenkin joustaa, sillä asiakasta ei haluta menettää. Jotta no-show-asiakkailta vältytään, soitetaan vahvistamattomat varauk- set läpi aina kun hotelli on tulossa täyteen. (Hakkola 2013.)

Vaikka asiakkaan luottokorttitiedot on käytettävissä, ei osaa no-show-asiakkaista voida silti veloittaa. Asiakkaalta on voitu saada väärät luottokorttitiedot, tai ne on voitu kirjoittaa vää- rin ylös. Joskus asiakkaalla saattaa olla tuplavaraus, joka tarkoittaa, että hänellä on useampi kuin yksi huone varattuna itselleen epähuomiossa. Varaus voi olla myös yrityksen tekemä jol- loin hotellin tulisi veloittaa yritykseltä suoraan, mutta yrityksellä ei välttämättä ole laskutus- sopimusta, jolloin huone jää veloittamatta. Jos no-show-asiakas on hotellin kanta-asiakas, joka yöpyy säännöllisesti hotellissa useita kertoja vuodessa, ei häneltä välttämättä veloiteta huoneen hintaa, vaikka hän ei olisikaan saapunut. Kanta-asiakkaat ovat poikkeus, sillä heidän tiedetään käyttävän hotellin palveluja myös vastaisuudessa ja näin ollen on hyvä pitää heidät tyytyväisinä. Joskus no-show -asiakkaita ei veloiteta lainkaan, syynä vastaanottohenkilökun- nan huolimattomuus ja kiire, jolloin veloitus saattaa unohtua. Myös joissain tapauksissa ve- loittamatta jättäminen on välttämätöntä, esimerkiksi asiakkaan vedotessa peruutusehtoihin tai muun muassa sairastapauksissa. Peruutuksen kirjaamatta jättäminen tapahtuu usein hotel- lin myyntipalvelussa. Vastaanotossa tai myyntipalvelussa varauksia saatetaan myös tehdä vää- rille päiville. Tästä seurauksena on huoneen jääminen myymättä henkilöstön huolimattomu- den takia. Huone on myös aina pois myynnistä muilta asiakkailta kun sitä pidetään varattuna turhaan. (J. Yksjärvi, henkilökohtainen tiedonanto 2013.)



Kyselyyn vastanneista yksi neljäsosa sanoo, että kaikkia no-show-asiakkaita ei veloiteta. Viisi vastaajaa kahdeksasta sanoo, että usein syynä veloittamatta jättämiseen on se, että asiakkaan antama luottokorttinumero ei mene läpi. Toiseksi yleisempänä syynä mainitaan peruutuksen kirjaamatta jättäminen. Yksikössä varausehdoista pidetään kiinni ja veloitus suoritetaan aina, jos pätevää syytä sen no-show-varaukseen ei ole.

Kyselyssä selvisi, että hotellikarkureita pyritään valvomaan kirjaamalla asiakkaan luottokorttitiedot aina ylös. Jos asiakkaalla ei ole luottokorttia, pyydetään häneltä sovittu rahasumma pantiksi. Asiakkaalta voidaan veloittaa yöpyminen myös etukäteen. Jotta hotellikarkurit eivät pääsisi käyttämään lisäpalveluja hyväkseen, tulisi minibaarikaapit aina lukita, jos luottokorttitietoja ei anneta. Tärkeänä keinona hotellikarkureiden ehkäisemiseen mainittiin myös se, että vastaanottovirkailijan tulisi aina tarkistaa asiakkaan täyttämä majoituskortti huomioiden, että siitä löytyvät tarvittavat tiedot asiakkaasta.

Minibaaritoiminta ei ole kannattavaa hotellille mutta standardit vaativat sen löytymisen huoneesta. Laitteet ovat kalliita, paljon sähköä vieviä sekä tuotteiden vähäisen myynnin vuoksi ne myös vanhenevat helposti. Minibaarin tuotteet ovat myös hyvin kalliita asiakkaalle, joten tämä myös vaikuttaa myynnin vähäisyyteen. Vastaanottohenkilökunta käy käytetyt minibaari tuotteet päivän lopuksi manuaalisesti läpi tietokoneen avulla, mutta aina ei voi luottaa siihen, että kerrossiivousosasto on merkinnyt tuotteet oikein koneelle. Tästä johtuen asiakkaalta ei aina veloiteta maksamattomia minibaarin tuotteita, sillä ei voida saada varmuutta niiden käytöstä. Joissain tapauksissa asiakas on joutunut myöhemmin palaamaan asiaan, kun häntä on jälkikäteen veloitettu syyttä. Sokotelin ohjeistuksen mukaan minibaarin tuotteiden käytöstä tulisi veloittaa aina, jos niitä on käytetty yli 10 euron arvosta tai jos kyseessä on alkoholituotteita. (Hakkola 2013.)

Kyselyyn vastanneista työntekijöistä 90 % on sitä mieltä, että minibaari valikoimaa tulisi päivittää myynnin lisäämiseksi. Kehitysideoita kysyttäessä esille nousi muun muassa hinnoittelun tarkastaminen sekä tuotteiden lisääminen tai vaihtaminen toiseen. Hävikki vähenisi jos tuotteet saataisiin kiertämään nopeammin. Asiakkaille tulisi myös mainita minibaarin löytyvän huoneesta, jotta sen käyttö lisääntyisi.

Joutsenmerkin vaatimukset hotellille ovat todella haastavia ja lähitulevaisuudessa voi olla, että hotellit eivät pysty täyttämään vaadittuja ominaisuuksia. Tällä hetkellä ketju harkitsee siirtymistä johonkin toiseen ympäristömerkkiin, joka sopisi paremmin majoitus- ja ravitsemusalalle. Joutsenmerkin näkyvyys hotellissa ei ole kovinkaan näkyvässä roolissa asiakkaalle, osittain senkin vuoksi, että Suomessa perustaidot ja taso ympäristöasioissa ovat hyvällä tasolla. Henkilökunnan sitouttamiseen vaikuttaa eniten esimiesten suhtautuminen ympäristöasioihin sekä kierrättämiseen. Hotellipäällikkö on pyrkinyt näyttämään mallia ja opastanut henki-

löstöä kierrätysasioissa aktiivisesti. Henkilöstölle ei erikseen ole järjestetty koulutusta koskien lajittelua ja kierrätystä. Henkilöstöä on pyritty opettamaan muun muassa konkreettisia esimerkkejä ja muistisääntöjä esittämällä. Suurin osa vastaanoton jätteestä on paperijätettä ja tulevaisuudessa paperia voitaisiin muun muassa pyrkiä säästämään lähettämällä asiakkaalle kuitit maksutapahtumista sähköisesti, tästä ei kuitenkaan ole mitään varmaa tietoa. Kuluihin ympäristöystävällinen toimintatapa vaikuttaa pitkällä tähtäimellä positiivisesti, aluksi se vaatii kalliimpia investointeja mutta ylläpidettäessä tulee edullisemmaksi. (Hakkola 2013.)

Kyselyyn vastanneista 80 % kokee ympäristöosaamisensa olevan hyvällä tasolla. 90 % vastanneista sanoo lajittelevansa roskat. Valoja ei pidetä turhaan päällä ja turhaa tulostamista pyritään välttämään paperijätteen vähentämiseksi. Yksi vastaajista sanoo, että ei koe toimivansa millään tavalla ympäristöystävällisesti työssään. Vastauksista selvisi myös, että työntekijä ei voi yksin toimia ympäristöystävällisesti, siihen tarvitaan koko työyhteisön panostus. 80 % vastanneista kokee, että yksikössä olisi tarvetta ympäristö- ja kierrätysaiheiselle koulutukselle.

## 7 Kehittämisideat

Myyntikilpailujen ja tulosten julkisen seuraamisen lisänä yrityksessä voitaisiin palkita asiakaspalvelun laatuun liittyen parhaan asiakaspalautteen saanut työntekijä kuukausittain. Näin olen vastaanottotyöntekijät, jotka eivät luonteeltaan ole kovia myyjiä, mutta silti asiakaspalvelun ammattilaisia saisivat ansaitsemaansa tunnustusta. Myös asiakaspalvelun laatuun kiinnitettäisiin enemmän huomiota, joka taas mahdollisesti vaikuttaisi asiakastyytyväisyyteen ja reklamaatiotapauksien vähenemiseen. Palkinnon ei tarvitsisi olla materiaallinen, mutta muun muassa kerran kuukaudessa julkistettava ”kuukauden asiakaspalvelija” voisi nostaa asiakaspalvelun laadun seuraavalle tasolle.

Minibaari tuo lisäarvoa asiakkaan ostamalle palvelulle. Jotta se tuottaisi asiakkaalle haluttua arvoa, tulisi sen tuotevalikoimaa päivittää. Kyselystä kävi ilmi, ettei osa asiakkaista edes huomannut minibaaria huoneessaan. Tästä johtuen myös vastaanottovirkailijoiden tulisi muistuttaa asiakasta huoneesta löytyvästä minibaarikaapista sisäänkirjautumisvaiheessa. Sekaanuksia syntyy myös hotellista poistuttaessa, jossa asiakkaalta kysyttiin mitä minibaarin tuotteita on käytetty. Huoneista ei löydy erikseen lomaketta, mihin kirjata ylös käytetyt tuotteet. Kerrossiivousosasto hoitaa päivittäin kaappien tarkastuksen ja täytön, sekä kirjaa ylös nautitut tuotteet. Asiakkaan ja kerrossiivousosaston antamat määrät nautituista tuotteista eivät kuitenkaan aina täsmää, jolloin tuotteita ei asiakkaalta veloiteta. Näissä tilanteissa kulutuslomake olisi hyvä apu, sillä vastuu kirjaamisesta on myös asiakkaalla.

Vastaanoton tehokkuuden parantamiseksi voitaisiin varata enemmän aikaa paperitöiden tekemiseen. Kyselyyn vastanneista kaksi sanoo, että ylimääräisille tehtäville ei jää aikaa. Vaikka vain vähemmistö on tätä mieltä, olisi kuitenkin hyvä, että paperitöille jäisi enemmän aikaa jolloin ne voitaisiin suorittaa huolella. Muun muassa no-show asiakkaiden ja minibaarin tuotteiden mahdollinen jälkiveloitus hoidetaan nyt muiden tehtävien lomassa jolloin työ keskeytyy muun muassa asiakkaiden kirjautuessa hotellille. Sokotel Oy ohjeistaa veloittamaan yli 10 euron minibaarin käytöstä aiheutuneet kulut, kuitenkin toimintaa tehostaisi kun aikaa olisi veloittaa kaikki asiakkaan nauttimat tuotteet euromäärästä riippumatta.

80 % kyselyyn vastanneista vastaanottotyöntekijöistä koki, että ei saa riittävästi palautetta esimiehiltään. Kehityskeskusteluja järjestetään puolen vuoden välein työntekijän ja esimiehen välillä. Lisänä tähän voisi järjestää parin kuukauden välein välikeskusteluja, jossa seurataan, kuinka kehityskeskusteluissa sovittuihin tavoitteisiin ollaan pääsemässä, missä on onnistuttu ja missä on kehitettävää. Välikeskustelut voisivat toimia myös apuna siinä, että kehityskeskusteluissa sovittuja asioita ei unohdeta, vaan niitä seurataan koko ajan, jotta tavoitteisiin päästäisiin. Jos työntekijä kokee, että välikeskusteluille ei ole tarvetta, eivät ne kuitenkaan olisi pakollisia. Esimiehen antaessa palautetta työn lomassa on haasteellista ottaa se suoraan palautteen antona. Esimiehen tulisi selkeästi kertoa mitä asiaa käsittelee ja mistä on kyse. Myös säännöllisiä osastojen keskeisiä palaverieja, joissa käsitellään yleisesti onnistumisia ja kehittämismahdollisuuksia, tulisi järjestää kuukausittain. Palaverihin tulisi varata aikaa vapaalle keskustelulle, jonka aikana työntekijät voisivat kertoa ideoistaan tai muista mieltä askarruttavista asioista. Joskus ryhmässä on helpompaa kertoa ideoistaan kuin kahdenkesken esimiehen kanssa.

Ympäristöosaaminen on Radisson Blu Espoossa hyvällä tasolla. Vastaanottovirkailijoista 90 % koki silti, että ympäristökoulutus olisi hyödyllinen henkilöstölle. Vastaanottohenkilökunnalle voisi järjestää ympäristökoulutuksen, koskien perusasioita ja jokapäiväisiä tilanteita vastaanotossa. Paperijätteen lisäksi vastaanotosta aiheutuu muutakin jätettä, muun muassa niittejä, klemmareita, kyniä ja avainkortteja. Koulutuksessa olisi hyvä käydä läpi miten nämä lajitellaan. Myös kunnollisten ja selkeiden ohjeiden sekä yhteisten pelisääntöjen yhdessä päättäminen auttaisi. Vastaanottoon voitaisiin myös valita ympäristövastaava, joka valvoo pidetäänkö sovitusta pelisäännöistä kiinni ja huolehtia, että jokainen kantaa kortensa kekoon. Ideaalia olisi saada henkilökunta kiinnostumaan ympäristöasioista ja sitä kautta kehittämään vastaanoton ympäristöosaamista yhdessä.

## 8 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää erilaisia keinoja, joiden avulla hotellin vastaanotosta voidaan luoda toimivampi sekä kustannustehokkaampi. Hotellin vastaanoton nykytilan kar-

toitus suoritettiin haastatteleamalla hotellipääällikköä, sekä suorittamalla kysely vastaanottovirkailijoille. Tutkimusmenetelminä teemahaastattelu ja kysely antoivat paljon tietoa, ja niiden pohjalta pystyttiin luomaan toteutettavissa olevia kehitysehdotuksia hotellin vastaanotolle. Toiminta Radisson Blu Espoon vastaanotossa on tällä hetkellä hyvällä mallilla, mutta aina löytyy kehitettävää. Ideaalia olisikin, jos vastaanottotyöntekijät saataisiin kiinnostumaan kehittämään toimintaansa myös opinnäytetyön aihepiirien ulkopuolelta.

Tärkeimpiä opinnäytetyössä ilmenneitä kehitysehdotuksia olivat minibaaritoiminnan päivittäminen, parhaan asiakaspalautteen saaneen työntekijän palkitseminen kuukausittain, säännölliset välikeskustelut kehityskeskusteluissa sovittujen tavoitteiden seuraamiseksi, osaston sisäiset palaverit säännöllisesti sekä ympäristökoulutuksen järjestäminen ja ympäristöasioista vastaavan valitseminen. Minibaaritoiminnan päivittäminen on jo lähtenyt käyntiin Radisson Blu Espoossa tuotteiden hintojen alentamisella. Tätä voisi vielä tehostaa tuotteiden vaihtamisella myyvämpiin, ja toiminnan markkinoimisella asiakkaalle hotelliin saapuessa sekä kirjaamisen helpotuksella.

Alakosken ym. mukaan vastaanottovirkailijan tulee olla työssään aktiivinen eikä passiivisuuden ole aikaa. Jotta hotelli toimii mahdollisimman tehokkaasti, tulee vastaanottovirkailijoiden olla valmiina myymään asiakkaalle hänen tarpeitaan ja odotuksiaan vastaavia palveluita. Tehokas myyjä on asiakassuuntautunut ja kokee olevansa samalla tasolla asiakkaan kanssa. Esimiehen ohjeita noudattaen, sekä innostuneella asenteella työtä kohtaan, saadaan aikaan tehokasta palvelua. (Alakoski ym. 2006, 53.) Radisson Blu Espoon vastaanoton työntekijöiden motivaatio on pääosin hyvällä tasolla muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Kehitysideoina asiakaspalautteesta palkitseminen ja palaverit sekä henkilökohtaisesti esimiehen kanssa että yksiköiden väliset, toimisivat motivoivina ja sitouttavina tekijöinä.

Palvelutakuu on toimiva keino markkinoida hotellia ja se minimoi asiakkaan riskiä saada huonoa palvelua. Takuu pakottaa yrityksen huolehtimaan siitä, että asiakkaiden odotukset täytetään ja samalla varmistaa, että työntekijät tekevät kaikkensa asiakkaan tyytyväisyyden takaamiseksi. (Alakoski, Hörkkö & Lappalainen 1998, 118.) Radisson Blu Espoolla käytössä olevat tyytyväisyystakuut; 100 % Guest satisfaction guarantee ja Making it right-strategia, toimivat hyvin. Vastaanoton työntekijät tietävät oikeutensa korvata ja hyvittää asiakkaalle. Hyvityskustannukset saadaan pidettyä kurissa, sillä usein hyvityksenä käytetään hotellin sisäisiä palveluja, muun muassa ravintolaetuja tai huonehinnan alennuksia.

Hotellikarkureita pyritään välttämään ja estämään tarkkaavaisella toiminnalla varausta tehdessä, asiakkaan kirjautuessa hotelliin sekä laskutettaessa. Ennaltaehkäisevänä toimenpiteenä tulee asiakkaalta ottaa varausta tehdessä yhteystiedot sekä luottokorttinumero ylös. Asiakkaan käyttäytymiseen tulee kiinnittää huomiota saapumisvaiheessa. (Alakoski ym. 105-106.)

Radisson Blu Espoossa hotellikarkurit ovat harvinaisia ja vastaanottotyöntekijät tietävät, miten toimia jotta hotellikarkureilta vältyttäisiin. Asiakkaalta otetaan aina luottokorttinumero ylös, tai sen ollessa mahdotonta veloitetaan asiakas etukäteen. Asiakkaalta voidaan myös sulkea mahdolliset lisäpalvelut, kuten minibaari-kaappi, maksulliset tv-kanavat sekä puhelin, jotta mahdollinen karkuri ei pysty kerryttämään laskua. No-show asiakkaiden veloittamisesta saatu tieto oli hieman ristiriitaista. Taulukosta 2. huomaa, että no-show asiakkaita ei aina veloita, ja veloittamatta jääneet summat ovat huomattavia. Yleisimpinä syinä esiin tulleet väärät luottokorttitiedot tai varauksen peruutuksen kirjaaminen järjestelmään ovat asioita, joihin vastaanottohenkilökunnan tulisi kiinnittää huomiota.

Yrityksen tulee olla tiedostaa haitat joita koituu kun toimitaan vajaalla henkilöstöllä. Myynnin menetys on oletettavaa sekä asiakastytyvyisyys sekä mahdollisesti myös asiakaspalvelun laatu laskee. Oikea määrä henkilöstöä töissä takaa paremmat mahdollisuudet lisämyyntiin sekä asiakaspalveluun ja takaa tehokkaat työtunnit. On tärkeää, että henkilöstöä ei kuormiteta liikaa. (Eräsalo 2011, 22 - 23.) Työvuorosunnittelu on toimivaa mutta alasta johtuen kovin muutosaltista. Aina henkilöstötarvetta suunniteltaessa ei voida tietää miten tilanne muuttuu. Työntekijöille on raskasta, että työvuorot pitenevätkin yhtäkkiä tai että vapaapäivänä saateen soittaa ja pyytää töihin. Myös vuorojen peruminen on ikävää. Työvuorolistoja suunniteltaessa tuleekin listaa päivittää tarpeeksi usein ajoissa, jotta viimehetken soittoilta vältyttäisiin. Myös rohkeampaa miehitystä heti suunniteltaessa tulisi hyödyntää.

Toimeksiantajan edustajan mielestä on hyvä, että aiheesta tehtiin opinnäytetyö. Usein tyydyttään vain työtyytyväisyyskyselyn suppeaan otantaan tai olettamukseen, että kaikki toimii kuten pitää ja muutoksia ei tapahdu. Työyhteisölle on tärkeää huomata pieniäkin kehitystarpeita, joita opinnäytetyöstä tuli ilmi, sillä nämä eivät usein tule esiin palavereissa. Palautteen antamisen vähäisyydestä ei moni sano edes luottamuksellisissa kehityskeskusteluissa joten sen tiedostaminen toivottavasti lisää palautteen antamista jatkossa. Myös minibaarin toiminnan päivittäminen on jo lähtenyt käyntiin ja kehitysehdoituksilla sitä koskien voidaan toimintaa tehostaa entisestään.

## Lähteet

Alakoski, L. Hörkkö, P & Lappalainen, H. 2006. Hotellin vastaanoton operatiivinen toiminta. Helsinki: Restamark.

Alakoski, L. Hörkkö, P & Lappalainen, H. 1998. Hyvä vastaanotto, kohti hotellin vastaanotto-työn asiantuntijuutta. Helsinki: Restamark.

Alén, J. Nenonen, C. Savola, T. & Uusimäki, L. 1997. Hotelli palveluiden tuottajana. Helsinki: Edita.

Bardi, J. 2011. Hotel Front Office Management. 5<sup>th</sup> edition. New Jersey: John Wiley & Sons

Cooper, C. & Whittington, L. 2012. Hotel Success Handbook. London: MX Publishing

Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. 2. painos. Vantaa: Hansaprint Direct.

Heikkilä, P. Saranpää T. 2011. Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskentatoimi. 4. painos. Vantaa: Hansaprint.

Henkilöstöjohtaminen.org 2013. Tietoa henkilöstöjohtamisesta. Viitattu 8.5.2013.  
[http://www.henkilostojohtaminen.org/Tietoa\\_henkiloestoejohtamisesta\\_\\_d3272.html](http://www.henkilostojohtaminen.org/Tietoa_henkiloestoejohtamisesta__d3272.html)

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P: Tutki ja kirjoita. 2009, 15. uudistettu painos. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino

Honkasalo, A. 2004. Työ ja ekotehokkuus. Helsinki: Edita Prima.

Sarkkinen, S. (toim.). 2006. Ympäristövastuu työpaikalla - Säästä luontoa ja rahaa. Helsinki: Edita.

Virtual statistics 2012. Teemahaastattelu. Viitattu 19.11.2012.  
<http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>

Radisson Blu 2012. Radisson Blu Hotelli, Espoo. Viitattu 10.11.2012.  
[http://www.radissonblu.fi/hotelli-es-poo?facilitator=BIGMOUTHMEDIAREZIDOR&gclid=CM7mnLrPxLMCFWF7cAodRloAdA&csref=g\\_fi\\_sk\\_brand\\_3\\_helzs](http://www.radissonblu.fi/hotelli-es-poo?facilitator=BIGMOUTHMEDIAREZIDOR&gclid=CM7mnLrPxLMCFWF7cAodRloAdA&csref=g_fi_sk_brand_3_helzs)

Rautiainen, M. Siiskonen, M. 2005. Hotellin asiakasliikenne ja kannattavuus. 5. uudistettu painos. Vantaa: Dark.

Rezidor Hotel Group 2012. Our Brands. Viitattu 12.1.2013.  
<http://www.rezidor.com/phoenix.zhtml?c=205430&p=brands>

Radisson Blu 2013. Radisson Blu Espoo sijainti. Viitattu 3.5.2013.  
<http://www.radissonblu.fi/hotelli-espoo/sijainti>

Radisson Blu 2012. Standards of service and operation.

Rezidor Hotel Group 2013. Overview. Viitattu 15.5.2013.  
<http://www.rezidor.com/phoenix.zhtml?c=205430&p=brandoverview>

Rezidor Hotel Group 2013. Radisson Blu. Viitattu 12.2.2013.  
<http://investor.rezidor.com/phoenix.zhtml?c=205430&p=brandsradissonblu>

SFS-Ympäristömerkintä 2013. Joutsenmerkitty hotelli. Viitattu 16.4.2013.  
<http://www.ymparistomerkki.fi/files/116/72hotelli30.pdf>

S-kanava.fi 2013. Vastuullista toimintaa ympäristö huomioiden. Viitattu 15.5.2013.  
<https://www.s-kanava.fi/web/s/sokotel/vastuullisuus>

Ympäristömerkintä. 2013. Tee vastuullisia valintoja - valitse Joutsenmerkki.

#### Julkaisemattomat lähteet

Hakkola, N. 2013. Hotellipäällikkö Niina Hakkolan haastattelu 19.4.2013. Radisson Blu Espoo

Radisson Blu. 2012. Standards of service and operation. Viitattu 18.3.2013.

Yksjärvi, J. 2013. Henkilökohtainen tiedontanto. Radisson Blu Espoo

## Kuviot

Kuvio 1. Making it right- strategia

Kuvio 2. No show-asiakkaat vuonna 2012 graafisesti

## Taulukot

Taulukko 1. Asiakashyvityksistä aiheutuneet kustannukset hotellin vastaanotossa.

Taulukko 2. No show-asiakkaat vuonna 2012.



## Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset .....	34
Liite 2 Verkkokysely .....	35

## Liite 1 Haastattelukysymykset

### **Henkilöstöjohtaminen:**

#### Henkilöstösuunnittelu

- Miten tarkkailette työtehoja, miten käytetään hyödyksi?
- Miten pyritte toimimaan kustannustehokkaasti? (kerro konkreettisia esimerkkejä)
- Mitä asioita otatte huomioon työvuorosuunnittelussa?

#### Motivointi/Kannustus

- Miten motivoitte henkilöstöä?
- Kuinka sitoutatte työntekijänne?
- Kuinka annatte palautetta työntekijöille?
- Miten pyritte tarkkailemaan lisäämyntiä sekä sen toteuttamista?

### **Vastaanottotyö:**

#### Asiakastyytyväisyys

- Mikä asiakaslupauksenne on?
- Miten pian asiakaspalautteet käsitellään ja niihin vastataan?
- Reklamaatiotapauksissa kuinka hyvitätte asiakkaalle? Kuinka työntekijöitä on neuvottu toimimaan?
- Saavatko kanta-asiakkaat rahallisia etuuksia? Panostetaanko kanta-asiakkuuteen?

#### No show

- Kuinka paljon päivä/kk tasolla?
- Minkä takia jättää tulematta?
- Veloitetaanko, jos ei niin miksi?
- Mitä keinoja käytätte no show asiakkaiden välttämiseksi?

### **Ympäristöasiat:**

#### Joutsenmerkki

- Mitä vaatimuksia ja miten tasoa ylläpidetään?
- Kuinka hyvin asiakkaat/työntekijät tiedostavat?
- Miten Joutsenmerkkiä hyödynnetään markkinoinnissa?

#### Motivoituneisuus/Tietoisuus

- Noudatetaanko ympäristöystävällisiä toimintatapoja?
- Kuinka koulutatte työntekijöitä ympäristöystävälliseen tapaan työskennellä?

#### Kierrätys/Ekologisuus

- Noudatetaanko kierrätysohjeita?
- Tulevaisuudessa sähköiset kuitit? Muita uudistuksia?
- Uskotteko ympäristöystävällisen toimintatavan vaikuttavan kuluihin? -/+ ?

## Liite 2 Verkkokysely

### **Henkilöstöjohtaminen**

- Koetko olevasi motivoitunut työssäsi?
- Millä keinoilla sinua motivoidaan?
- Motivoiko erilaiset myyntikilpailut ja tulosten julkistaminen sinua parempiin suorituksiin?
- Koetko saavasi riittävästi palautetta esimiehiltäsi?
- Toimiiko työvuorosuunnittelu mielestäsi hyvin?
- Onko työtehtävien määrä työvuoron pituuteen sopiva?
- Mitä muuttaisit työvuorosuunnittelussa?

### **Asiakkuuksien hallinta**

- Käsitelläänkö asiakaspalautteet tarpeeksi nopeasti?
- Millä keinoilla hyvität asiakkaalle reklamaatiotapauksissa?
- Miten muistat hotellin kanta-asiakkaita?
- Kuinka pyrit välttämään no-show varauksia?
- Veloitetaanko no-show asiakkaat aina? jos ei kirjoita syytä kohtaan Muu.
- Miten pyrit ennalta ehkäisemään karkuriasiakkaita?
- Tulisiko minibar palvelua mielestäsi päivittää myynnin lisäämiseksi?
- Millä tavoin minibar toimintaa voitaisiin kehittää?

### **Ympäristöasiat**

- Millä tavoin pyrit toimimaan ympäristöystävällisesti työssäsi?
- Koetko ympäristöosaamisesi olevan hyvällä tasolla?
- Koetko yksikössäsi olevan tarvetta ympäristökoulutukselle?