

Terhi Timoskainen

MAJOITUSPALVELUIDEN
ASIAKASLÄHTÖINEN
KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma


Marraskuu 2013



MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>	<p>Opinnäytetyön päivämäärä</p> <p>28.11.2013</p>	
<p>Tekijä(t)</p> <p>Terhi Timoskainen</p>	<p>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</p> <p>Palvelujen tuottaminen ja johtaminen</p>	
<p>Nimeke</p> <p>Majoituspalveluiden asiakaslähtöinen kehittäminen</p>		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Nykyajan palveluissa korostuu asiakkaan aktiivinen rooli palvelutoiminnossa. Asiakkaiden odotukset ja toiveet ovat kasvaneet palvelualalla. Käyttäjälähtöisyys ja palvelumuotoilu antavat uutta näkökulmaa palveluiden kehittämiseen asiakkaan näkökulmasta. Palvelumuotoilu auttaa suunnittelemaan ja kehittämään yritykselle asiakaslähtöisiä palveluita.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on työelämäsidonnainen kehittämistyö, jonka tavoitteena oli kehittää jo olemassa olevia majoituspalveluita asiakaslähtöisestä näkökulmasta. Kehittämistyön kohteena toimi majoituspalveluyritys. Opinnäytetyö on hyvin käytännönläheinen ja se voidaan jakaa kolmeen osaan. Ensimmäisessä vaiheessa luotiin kokonaisvaltainen ymmärrys majoitustoiminnasta ja palveluista sekä etsittiin tietoa asiakastarpeista ja asiakkaan odotuksista majoituspalveluille. Seuraavaksi analysoitiin ja kehitettiin palvelutuokioita sekä rakennettiin palvelumalli. Viimeiseksi arvioitiin kehitettyjä palveluita.</p> <p>Työssä hyödynnettiin palvelumuotoilussa käytettäviä menetelmiä: havainnointia, empaattista suunnittelua sekä palvelupolun jakamista palvelutuokioihin ja kontaktipisteisiin. Opinnäytetyön ei ole tarkoitus olla opastus palvelumuotoilun menetelmiin vaan työssä on hyödynnetty käytännönläheisesti palvelumuotoilulle ominaisia menetelmiä, jotta palveluiden asiakaslähtöinen kehittäminen onnistuisi.</p> <p>Havainnoinnilla pyrittiin syventämään työntekijöiden asiakasymmärrystä. Havainnoinnin avulla löydettiin yrityksen palveluista uusia kehittämiskohteita. Palvelupolun jakamisella palvelutuokioihin päästiin kehittämistyössä käsiksi kontaktipisteisiin ja niiden kehittämiseen. Empaattisen suunnittelun avulla kehitettiin palvelutuokioita asiakkaan näkökulmasta.</p> <p>Kehittämistyön aikana tehtiin konkreettisia palvelun ja palveluympäristön kehitystoimenpiteitä. Työ koostui monista pienistä kohteista, joiden kehittämällä pyrittiin kokonaisvaltaisesti asiakastytyvyyden kasvattamiseen.</p>		
<p>Asiasanat (avainsanat)</p> <p>Asiakaslähtöisyys, palvelumuotoilu, majoitustoiminta</p>		
<p>Sivumäärä</p> <p>49+4</p>	<p>Kieli</p> <p>Suomi</p>	<p>URN</p>
<p>Huomautus (huomautukset liitteistä)</p> <p>Kuvat 5-10 sekä liitteet 2-4 eivät ole julkisia opinnäytetyön osia.</p>		
<p>Ohjaavan opettajan nimi</p> <p>Päivi Lahikainen</p>	<p>Opinnäytetyön toimeksiantaja</p> <p>Yritys X</p>	

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the bachelor's thesis 28.11.2013	
Author(s) Terhi Timoskainen		Degree programme and option Hospitality Management	
Name of the bachelor's thesis Customer-oriented development in accommodation services			
Abstract <p>Nowadays customer's active role stands out in services. Customers' expectations and wishes have grown in the service sector. User-centered design and service design give a new perspective to develop services. Service design helps companies to plan and develop user-centered services.</p> <p>This study is a practically oriented project whose main objective was to develop existent accommodation services from a user-centered point of view. The work can be divided into three steps. The first step was to create a complete understanding of accommodation services and identify customers' needs and expectations. The next step was to analyze and develop service moments and build a service-model. The last step was to evaluate the developed services.</p> <p>The study exploited methods of service design: observations, empathic planning and dividing steps of service-path into service moments and contact-points. This study's function is not to provide guidance to methods of service planning but the study has exploited methods of service design in order to develop user-centered accommodation services.</p> <p>Observation was used to deepen employees' customer-understanding. Observation also helped to find new development-targets. By dividing the service path into service moments, different contact-points were found and they could be developed. By using empathic planning service moments were developed from the customer point of view.</p> <p>This study consisted of many small targets whose development was to raise customer satisfaction.</p>			
Subject headings, (keywords) user-centered design, service design, accommodation services			
Pages 49 pgs. + app. 4	Language Finnish	URN	
Remarks, notes on appendices Photos 5-10 and attachments 2-4 are invisible			
Tutor Päivi Lahikainen		Bachelor's thesis assigned by Company X	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	MAJOITUSPALVELUT JA MAJOITUSTOIMINTA SUOMESSA.....	2
2.1	Majoitustoiminta Suomessa.....	2
2.2	Majoitusliikkeiden tyypit.....	3
2.3	Majoitusliikkeiden luokitukset	5
2.4	Majoituspalveluyrityksen palveluympäristö.....	6
2.5	Majoitushuone palvelutuotteena.....	7
3	MAJOITUSPALVELUN LAATU	7
3.1	Palvelun määrittäystä.....	8
3.2	Asiakkaan kokema palvelun laatu	9
3.2.1	Asiakkaan odotukset majoituspalveluille	12
3.2.2	Tulevaisuuden matkailijan odotukset majoituspalveluille.....	13
3.3	Majoituspalveluiden laatujärjestelmät	14
3.4	Majoituspalveluiden laadun seuranta	15
4	YRITYS X:N MAJOITUSPALVELUIDEN KEHITTÄMIMINEN.....	16
4.1	Yritys X majoituspalveluiden tuottajana	16
4.2	Kehitystyön taustaa ja lähtökohta.....	18
4.3	Kehitystyön tavoite	21
4.4	Palvelumuotoilu kehittämistyön menetelmänä.....	21
4.5	Työn vaiheet ja eteneminen	22
4.5.1	Havainnointi.....	24
4.5.2	Asiakkaan kokema palvelupolku	27
4.5.3	Huoneiden asiakaslähtöinen kehittäminen.....	30
4.5.4	Lisäpalveluiden asiakaslähtöinen kehittäminen.....	34
4.5.5	Majoituspalvelun palvelumalli.....	36
4.5.6	Asiakaspalautekysely	40
5	KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET JA ARVIOINTI	44
6	LOPUKSI.....	47
	LÄHTEET	49

LIITTEET

- 1 Havainnointilomake
- 2 Siivoustaulukko
- 3 Huoneiden palvelut
- 4 Asiakaspalautelomake

1 JOHDANTO

Tavaroiden omistaminen on menettänyt merkitystään aikaisemmasta eläessämme tarvarayltäkyläisessä maailmassa. Tavaroiden sijaan halutaan entistä enemmän elämää helpottavia ratkaisuja. Nämä ratkaisut ilmenevät useimmiten palveluina. (Tuulaniemi 2011, 16.) Asiakkaat eivät osta enää pelkästään tuotteita ja palveluita vaan niiden tuottamia hyötyjä. Asiakkaat ostavat tuotteista, palveluista ja muista tekijöistä koostuvia tarjoomia ja asiakkaiden saama arvo syntyy palvelusta, jonka he kokevat tarjooman heille tuottavan. (Grönroos 2009, 25.)

Palvelut tarjoavat yrityksille uusia merkittäviä liiketoimintamahdollisuuksia. Palveluiden avulla yritys voi erottua kilpailijoistaan ja sitouttaa asiakkaansa. Palveluiden etuna on, että palvelusuhdetta ei voi kopioida. Iloinen asiakas myös kuluttaa enemmän, jolloin syntyy arvokkaampi asiakkuus. Palveluiden avulla yritykset voivat myös löytää uusia markkinoita, jotka kasvavat perinteisiä tavaramarkkinoita nopeammin. Palvelutalous on jo vahvasti keskuudessamme, mutta se on vielä kehitysvaiheessa eikä läheskään valmiiksi suunniteltu. (Tuulaniemi 2011, 18.)

Palveluiden merkitys kasvaa koko ajan, jolloin palveluiden kehittäminen ja kilpailuedun kasvattaminen on hyvin tärkeää yrityksille. Koska ihmiset eivät enää osta perinteiseen tyyliin tavaroita ja palveluita vaan elämäänsä helpottavia ratkaisuja, yritysten on ryhdyttävä tarjoamaan kokonaisratkaisuja ihmisten tarpeisiin entistä enemmän. Nämä kokonaisratkaisut sisältävät palveluita ja tavaroita asiakkaan tarpeen mukaan. (Tuulaniemi 2011, 18.)

Yritysten on siis jatkossa otettava entistä enemmän huomioon asiakkaidensa toiveet ja tarpeet. Näin on tehtävä myös majoituspalveluyrityksissä. Matkalla tulevaan -julkaisussa kerrotaan tulevaisuuden näkymiä matkailupalvelutuotannossa: tulevaisuudessa asiakas ei enää tyydy passiiviseen maksajan ja palautteenantajan rooliin. Asiakas haluaa enemmän. Palveluntarjoajien onkin tunnistettava erilaisia asiakkaita ja pohdittava keinoja heidän osallistamiseksi ja puhuttelemiseksi. (Matkalla tulevaan 2012, 34.)

Opinnäytetyössä pyritään sovittamaan yhteen palvelun teoriaa ja käytännön palvelutoimintaa tavoitteena kehittää majoituspalveluita asiakaslähtöisesti, jotta ne vastaisivat

paremmin muuttuvia asiakastarpeita. Opinnäytetyö tehtiin kehittämistyönä. Työn alussa käydään läpi majoitustoimintaa ja -palveluita, jotta kattava näkemys aiheesta saavutettaisiin.

Työssä keskitytään majoituspalveluiden kehittämiseen palvelumuotoilua hyväksi käyttäen. Kehittämistyön aikana tehtiin konkreettisia palvelun ja palveluympäristön kehitystoimenpiteitä. Yrityksen työntekijät olivat mukana palveluiden kehittämisessä ja lisäksi omakohtainen, monen vuoden työkokemus yrityksessä auttoi kehittämistyön toteuttamisessa. Työn tärkeiksi vaiheiksi nousi asiakasymmärryksen kasvattaminen ja nykytilan arviointi, asiakkaan palvelupolun kuvaaminen ja analysointi sekä uusien palveluiden kehittäminen ja niiden arviointi. Palvelupolun ja asiakaskokemuksen kautta rakentui palvelumalli, jota voidaan hyödyntää esimerkiksi toimintaohjeiden tekemiseen.

2 MAJOITUSPALVELUT JA MAJOITUSTOIMINTA SUOMESSA

Täysin yleisesti hyväksyttyä määritelmää siitä, mistä hotelli tai muut majoitusliikkeet muodostuvat, ei ole olemassa. Tunnusomaista hotelleille ja majoitusliikkeille kuitenkin on, että siellä harjoitetaan majoitustoimintaa, jossa huoneet ovat erilaisin mukavuuksin varustettuja. (Rautiainen & Siiskonen 2010, 90.)

Majoitustoiminnan voi sanoa olevan ammattimaisesti tapahtuvaa kalustettujen huoneiden tai muiden majoitustilojen tarjoamista tilapäistä majoitusta tarvitseville asiakkaille (Laki majoitus- ja ravitsemustoiminnasta 308/2006). Tilastokeskus (2013) määrittää majoituksen tarkoittavan mitä tahansa majoitustiloja, jotka säännöllisesti (tai satunnaisesti) ovat tarjolla matkailijoille. Majoitus voi olla maksullista tai maksutonta.

2.1 Majoitustoiminta Suomessa

Majoitustoimintaa on maailmalla ollut jo aikojen alusta. Ensimmäinen maininta majatalosta löytyy Raamatusta. Muita nimityksiä majoittautumiselle varhaisina aikoina on ollut kestiekvari sekä taverna. Näitä nimityksiä käytettiin paikasta, kun oli tullut lepohetki, joka tarkoitti lyhyttä yöpymistä, ateriointia tai useampipäiväistä oleskelua. 1800-luvulla alkoi tulla uusia nimityksiä majoitustoiminnalle. Hotelli-sana syntyi

1600-luvulla Ranskassa ja levisi sieltä Eurooppaan. Hotelli-nimitys saavutti Helsingin 1830-luvulla. Suomen ensimmäinen hotelli rakentui Turkuun vuonna 1790, josta majoitustoiminta aloitti kasvunsa Suomessa. (Rautiainen & Siiskonen 2010, 16.)

Majoitustoiminta on aina ollut vahvasti sidonnainen taloudelliseen tilanteeseen. 1970-luvun alkua pidetään matkailun kulta-aikana, jolloin majoitusliikkeitä rakennettiin runsain määrin. Taloudellinen taantuma kuitenkin 1970-luvun puolivälistä lopetti investoinnit 1980-luvun alkupuoliskolle saakka. Talous alkoi nousta 1980-luvulla ja antoi hyvät edellytykset elinkeinolle. Majoitustoiminnan kehitysnäkymät kuitenkin katkesivat 1990-luvun syvään lamaan. (Rautiainen & Siiskonen 2010, 22–24.)

Matkailun kehittämiseen työllisyyttä edistävänä ja vientituloja lisäävänä kasvunalana alettiin kiinnittää huomioita 1990-luvun puolivälissä, jolloin ihmiset käyttivät majoituspalveluita erittäin luontevasti. Arvonlisäverolaki majoitustoiminnalle hyväksyttiin vuonna 1993 ja laki majoitus- ja ravitsemustoiminnasta säädettiin vuonna 2006. Laki koskee majoitustoiminnan ja ravitsemustoiminnan harjoittamista ammattimaisesti, joka tarkoittaa, että toiminnalla tähdätään taloudelliseen tulokseen. (Rautiainen & Siiskonen 2010, 24, 28.)

2.2 Majoitusliikkeiden tyypit

Majoitustoimintaa eniten tunnetusti kuvaava sana on hotelli. **Hotelli** on korkeat vaatimukset täyttävä majoitusliike, jonka yhteydessä on tasokas ravintola ja erillinen vastaanotto. Korkeatasoisessa hotellissa tulee olla erityyppisiä huoneita ja huoneistoja. Jotta hotellin taso saavutetaan, huoneiden tulee olla erilaisilla mukavuuksilla varustettuja, kuten suihku- tai kylpyhuoneella. Hotellit usein tarjoavat myös muita palveluita ja tiloja, kuten kokoustiloja, saunatilat, kuntosalit ja allasosastot. Korkeatasoisissa hotelleissa löytyy kauneushoitola- ja kampaamopalveluita sekä autonvuokrausta. (Siiskonen & Rautiainen 2010, 32.)

Hotelleja voidaan jakaa koon, tason, sijainnin, omistuspohjan ja kohderyhmän mukaan. Hotellit voidaan jakaa 15 eri hotellityyppiin, joista yleisimmät ovat liikemieshotellit, kylpylähotellit ja viihdekylpylät, asunto- ja huoneistohotellit, motellit sekä omenahotellit. **Liikemieshotellit** sijaitsevat kaupunkien keskustassa ja ovat yleensä ketjuuntuneet. Hotellit ovat usein korkeatasoisia ja palvelevat erityisesti yritysasiak-

kaita ja työnsä vuoksi matkustavia. Asiakkaat vaativat työskentelymahdollisuutta huoneissa, ravintolapalveluja sekä langatonta nettiyhteyttä. (Siiskonen & Rautiainen 2010, 33.)

Kylpylähotellit ovat suunniteltu vapaa-ajan viettoon, virkistystä ja kuntoutusta varten. Kylpylähotellit tarjoavat usein kokoustiloja ja ohjelmapalveluita. **Viihdekylpylät** tarjoavat kylpylän lisäksi liikunnallisia palveluita, kuten vesijumppaa ja vesileikkejä. Viihdekylpylät tarjoavat myös erilaisia fysikaalisia ja kosmetologisia hoitoja. (Siiskonen & Rautiainen 2010, 34.)

Asunto- ja huoneistohotellit tarjoavat ydintuotteena nimensä mukaisesti majoituksen. Huoneet ovat edullisia ja palveluita vähän. Asiakkaat ovat yleisin pitkään majoittuvia työmatkalaisia. **Motellit** sijaitsevat pääteiden läheisyydessä ja vastaavat tasoltaan hotellin vaatimuksia, mutta ravintolan ei tarvitse olla korkeatasoinen. **Omenahotellit** tarjoavat matkailijoille ylellistä hotellimajoitusta kaupungin ydinkeskustassa edulliseen hintaan. Hotelliyön hinta muodostuu kaikissa omenahotelleissa varausajan kohdan ja varausasteen mukaan eikä käytössä ole kiinteää hinnoittelua. Erona perinteiseen hotellitoimintaan on, että omenahotelleissa ei ole vastaanottoa tai henkilökuntaa. Asiakas varaa ja maksaa huoneen Internetissä eikä omenahotelleilla ole lainkaan myyntitoimistoja vaan kaikki mahdolliset työtehtävät ovat automatisoitu. (Siiskonen & Rautiainen 2010, 35–36.)

Hotellien lisäksi Suomessa on muita majoitustyyppisiä. Tunnetuimpia ovat aamiaismajoitus eli Bed & Breakfast sekä matkustajakodit. **Bed & Breakfast** tarjotaan yksityiskodeissa. Aamiaismajoitus on tuote, joka sisältää yöpymisen ja aamiaisen. **Matkustajakodit** ovat sen sijaan vaatimattomia ja tarjoavat perusvarustuksella majoituksen. (Siiskonen & Rautiainen 2010, 44.)

Majoitustyyppien lisäksi on olemassa muuta majoitustoimintaa. Näitä ovat **lomasutus, lomakylät, leirintäalueet ja mökit**. Majoitustyyppiin kuuluu myös **maaseutumatkailu**, johon tämän kehittämistyön kohde voidaan sanoa kuuluvan. Maaseutumatkailu on perhe- ja pienyrityksyyteen perustuvaa matkailun yritystoimintaa. Maaseutumatkailun tuotteet ja palvelut ovat majoitus-, ravitsemus-, kuljetus- ja ohjelmapalveluita. Tärkein tuote on majoitus- ja ravitsemispalvelut, jotka muodostavat taloudellisen toiminnan päätuloksen. Maatilamatkailulla kuitenkin tarkoitetaan maaseudulla, lähin-

nä maatalouden sivuelinkeinona tuotettuja, pienimuotoisia majoitus-, ravitsemis- ja ohjelmopalveluja. (Siiskonen & Rautiainen 2010, 44–45.)

Majoitusliiketoiminnalle on viime vuosikymmenien ajan ollut tyypillistä hotellien keskittyminen ja yrityskoon kasvaminen, jonka seurauksena on lisääntynyt majoitusliikkeiden ketjuuntuminen. Hotelliketju tarkoittaa samaan taustan omaavien hotellien yhteenliittymää, jolloin hotelleilla on tietyt taso- ja laatuvaatimukset. (Siiskonen & Rautiainen 2010, 51.) Hotellien ketjuuntumiseen ei tässä kehittämistyössä tarkemmin paneuduta, vaan keskitytään tarkemmin majoitustoimintaan ja niiden palveluihin.

2.3 Majoitusliikkeiden luokitukset

Asiakkaan on tiedettävä majoitusliikkeen taso, kun hän ostaa sen tuotteita ja palveluita. Majoitus on majoitusliikkeen peruspalvelu ja laadun merkitys on hyvin olennaista majoittuvalle asiakkaalle. Asiakas kokee majoituspalvelun laadun koko oleskelunsa ajan. Asiakaspalvelun laatu riippuu hyvin paljon siitä, kuinka hyvin palvelu vastaa asiakkaan tarpeita, odotuksia ja toiveita. (Siiskonen & Rautiainen 2010, 72, 83.)

Hotellien tasoa kuvataan tähtiluokituksella. **Tähtiluokitus** on IH & RA:n (International Hotel & Restaurant Association) ja WTO:n (World Tourism Organization) yhdessä laatima kansainvälinen hotelliluokitus, jota sovelletaan eri maiden hotellin tasovaatimusten mukaan. Kansalliset erot vaikeuttavat yhtenäisen luokituksen käyttämistä, sillä hotellit tekevät omia sovelluksia kansainvälisen luokituksen mukaan. Tähtiluokituksessa hotellille annetaan yhdestä viiteen tähteä ja luokituksissa huomioidaan ainoastaan hotellien teknistä varustetasoa. Palvelutason luokittelu on lähes mahdotonta. (Siiskonen & Rautiainen 2010, 84–85.)

Maaseutumatkailuyritysten majoitustiloille on oma valtakunnallinen luokitus, joka aloitettiin vuonna 1993. **MALO-luokitus** sisältää perusvaatimukset majoitukselle teknisen varustetason mukaan. Majoitustilat luokitellaan viiteen luokkaan ja jokaisen majoitustilan tulee täyttää tietyt kaikkia majoitustiloja koskevat perusvaatimukset. MALO-luokitus huomioi tähtiluokituksen tavoin vain palvelujen laadun tekniset minimikriteerit. Lisäksi luokittelija arvioi muun muassa yrityksen yleisvaikutelman, ympäristön viihtyvyyden, sisustuksen tason ja rakennusten kunnon. (Siiskonen & Rautiainen 2010, 86.)

Suomen leirintäyhdistys on tehnyt leirintäalueille oman luokituksensa. Leirintäalueiden luokituksen käytetään tasoluokitusta, jonka tarkoituksena on kertoa käyttäjille ajanmukaista ja vertailukelpoista tietoa alueiden palvelutasosta (Siiskonen & Rautiainen 2010, 87.) Leirintäalueiden luokitukseen ei tässä kehittämistyössä tämän tarkemmin paneuduta.

2.4 Majoituspalveluyrityksen palveluympäristö

Majoitustoiminnan luonne riippuu paljolti siitä, sijaitseeko majoituspalveluyritys kaupungissa, tien varrella tai maaseudulla. Ympäristön siisteys, rakennukset ja miljöö vaikuttavat asiakkaan kokemukseen paikasta samalla tavalla kuin se, millaisia muita palveluja asiakkaalle tarjotaan. Palveluympäristöstä puhuttaessa on muistettava myös sosiaalinen ympäristö: millaisia alueen ihmiset ovat ja millainen on paikan kulttuuri. Palveluympäristö voidaan jakaa sisäiseen palveluympäristöön ja fyysisiin tiloihin. (Rautiainen & Siiskonen 2010, 103.)

Sisäinen palveluympäristö muodostuu yrityksen henkilökunnasta ja sen ammattitaidosta. Henkilökunnan palveluvarmuus koostuu teknisestä osaamisesta, kohteliaisuudesta, uskottavuudesta sekä turvallisuudesta. Tekniseen osaamiseen vaikuttaa henkilökunnan ammattitaito ja pätevyys. Henkilökunnalla on oltava tarvittavat tiedot ja taidot suoriutua päivittäisistä myyntitöistä, asiakkaan vastaanottamisesta sekä asiakaspalvelusta. Kohteliaisuuteen vaikuttaa esimerkiksi henkilökunnan ulkoinen olemus, ystävällisyys ja vuorovaikutustaidot. Uskottavuuteen vaikuttaa vahvasti yrityksen imago. Millainen mielikuva asiakkaalla yrityksestä on ja vastaako se odotuksia. Turvallisuutta antavat esimerkiksi hotellin henkilökunta sekä olemassa olevat toimintaohjeet hätä- ja onnettomuustilanteita varten. (Siiskonen & Rautiainen 2010, 103.)

Fyysiset toimitilat ovat asiakkaalle näkyvät tilat, joissa palvelutoiminta tapahtuu. Palvelun onnistumiseen vaikuttaa tilojen siisteys, sisustus, somistus ja viihtyisyys. Tärkeitä fyysisiä tiloja majoituspalveluyrityksessä on muun muassa vastaanottotilat, myyntipalvelu sekä ravintolatilat. Majoitusliikkeen vastaanottotilat luovat asiakkaalle ensivaikutelman majoituspalveluyrityksen tasosta ja laadusta. (Siiskonen & Rautiainen 2010, 104.)

2.5 Majoitushuone palvelutuotteena

Majoituspalvelujen tuottaminen voi pääasiallisesti olla liikeidean ytimenä. Ydintuote on majoitushuone, jolloin kyseessä on perustuote, josta asiakas maksaa sovitun hinnan. Asiakkaan näkökulmasta ydinpalvelu on se tuote, jonka vuoksi asiakas palvelun ostaa. Varsinainen tuote tarvitsee kuitenkin joukon muita palveluita tuekseen, jotta se olisi asiakkaalle käyttökelpoinen ja vastaa hänen odotuksiaan ja tarpeitaan. (Siiskonen & Rautiainen 2010, 124.)

Ydinpalvelu vastaa asiakkaan keskeiseen ostotarpeeseen. Ydinpalveluun lisätään usein liitännäispalveluita, jotka voidaan jakaa avustaviin palveluihin ja tukipalveluihin. Avustavat palvelut ovat usein välttämättömiä, jotta asiakas voisi helposti käyttää ydinpalvelua. (Koivisto 2011, 44.) Esimerkiksi majoituksen lisäpalveluna on usein huonehintaan kuuluva aamiainen, jolloin aamiaisen tarjoilu on välttämätön palvelu. Myös vastaanoton ja henkilökunnan antamaa palvelua voidaan pitää välttämättömänä. (Siiskonen & Rautiainen 2010, 125.)

Tukipalvelut taas tekevät palvelun käyttämisen miellyttävämmäksi ja lisäävät palvelun arvoa ja erilaistavat palvelun kilpailijoiden tarjonnasta. (Koivisto 2011, 44.) Erilaisia tukipalveluita majoitustoiminnassa ovat esimerkiksi ravintolapalvelut ja majoitushuoneiden erilainen varustetaso, joka tuo lisäarvoa asiakkaalle. (Siiskonen & Rautiainen 2010, 125.)

3 MAJOITUSPALVELUN LAATU

Majoituspalveluissa ei ole kyse vain teknisistä palveluista, kuten majoitushuoneesta ja siellä olevista tavaroista, vaan kokonaisvaltaisesta asiakkaan palvelusta. Palvelun määrittäminen on haastavaa. Suomisanakirja (2013) määrittää sanan ”palvelu” seuraavasti;

se, että joku tekee jonkin asian jonkun puolesta, rahallista korvausta vastaan tai ilman sitä.

Tätä palvelu yksinkertaisuudessaan on. Tehdään asioita toiselle ja/tai toisen puolesta, ja samalla helpotetaan toisen elämää. Voisi sanoa, että palvelu on aineetonta tekemistä. Mutta kuten jo tiedämme, palvelu ei ole näin yksinkertaista. Nykyään ihmiset etsi-

vät ja ostavat elämäänsä helpottavia ratkaisuja ja yritysten onkin tarjottava kokonaisratkaisuja ihmisten tarpeisiin entistä enemmän (Tuulaniemi 2013, 18).

3.1 Palvelun määrittäminen

Palvelulle on esitetty jo 1960-luvulta lähtien runsaasti määritelmiä, jonka vuoksi siitä on vaikea löytää yhtä oikeaa määritelmää. Gummerson esitti palveluyritysten palveluista määritelmän, että palvelu on jotain, mitä voi ostaa ja myydä, mutta mitä ei voi pudottaa varpailleen. (Grönroos 2009, 77.)

Palveluun sisältyy useimmiten jonkinlaista vuorovaikutusta palveluntarjoajan kanssa. Asiakas ei kuitenkaan ole aina henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa palveluyrityksen kanssa. Toisaalta vuorovaikutusta esiintyy monissa tilanteissa, joissa sitä ei näytä olevan. Oli vuorovaikutus näkyvää tai ei, ne ovat osa palvelua. Vuorovaikutustilanteet voivat ratkaisevasti vaikuttaa siihen, millaisena asiakas yritystä pitää. (Grönroos 2009, 77.)

Grönroosin (2009, 80) mukaan palvelut eivät ole konkreettisia asioita vaan monista toiminnoista koostuvia prosesseja, jotka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Alan kirjallisuudessa usein korostetaan palvelujen aineettomuutta, mutta Grönroos korostaa, että palvelujen tärkein piirre on niiden prosessiluonne, jonka mukaan palvelut ovat toiminnoista koostuvia prosesseja, joissa käytetään ihmisiä ja muita fyysisiä resursseja usein suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, jotta asiakkaan ongelmaan löydetään ratkaisu. Grönroos (2009, 77) määrittelee palvelun seuraavasti:

Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.

Vaikka palvelut ovat aineetonta, niihin voi aina lisätä tavaroita – ja tavaroiden ympärille palveluita. Aineettomiin palveluihin voidaan tuoda tavaroita tukemaan palveluprosessia ja palvelun ansaintamallia voi laajentaa tarjoamalla palvelun nauttijalle lisäarvoa tavaroilla. Koska ihmiset etsivät nykyään elämäänsä helpottavia ratkaisuja, yritysten on ryhdyttävä tarjoamaan kokonaisratkaisuja ihmisten tarpeisiin entistä enem-

män. Nämä kokonaisratkaisut sisältävät palveluita ja tavaroita asiakkaiden tarpeen mukaan. (Tuulaniemi 2013, 18–19.)

Palveluilla on kuitenkin ylivoimaisia etuja tavaraan verrattuna. Palvelun etuna on, että resurssien kuluttamisesta voidaan siirtyä resurssien jakamiseen, tavaroista prosessien hyödyntämiseen ja vaihdannasta vuorovaikutukseen. Palvelut kuluttavat myös vähemmän energiaa ja ovat ekologisista. Palvelut tarjoavat myös yrityksille uusia merkittäviä liiketoimintamahdollisuuksia ja palveluiden avulla yritys voi erottua kestävästi kilpailijoistaan ja sitouttaa asiakkaansa. Parhaat palvelut ovat tarkoituksenmukaisia ja ne vastaavat ihmisten todellisiin tarpeisiin, ja ne voidaan tuottaa vähällä energialla sekä kustannustehokkaasti. Palvelut ovat ekologisista, kuluttajalle hyödyllisiä ja tuottajalle hyvän katteen tuottavaa liiketoimintaa. (Tuulaniemi 2013, 17–20.)

Millainen palvelu on sitten laadukasta? Palvelun laatua voi määrittää sillä, kuinka hyvin se kohtaa asiakkaan odotukset, toiveet ja tarpeet. Asiakashan on juuri se henkilö, joka palvelua käyttää. Se, kuinka asiakas kokee palvelun laadun, on hyvin tärkeää majoituspalveluyrityksen tuloksellisuudelle.

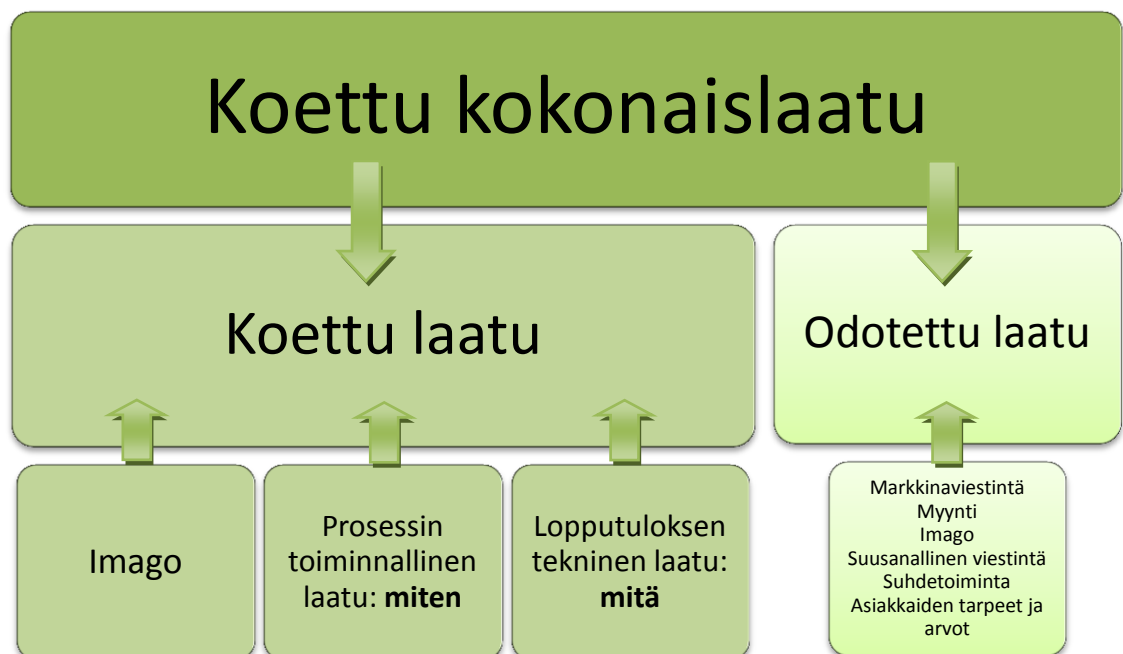
3.2 Asiakkaan kokema palvelun laatu

Palvelun laatu on palvelun tavoin asiakkaan subjektiiviseen kokemukseen perustuva arvio ja hänen saamansa arvo palvelutilanteen onnistumisesta. Kokemukseen vaikuttavat monet asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät tekijät asiakaspalvelijan käytöksestä ja pihan siisteydestä alihankintaketjun toimivuuteen. (Vesterinen 2011, 5.) Kun asiakas kuvailee palveluja, hän käyttää esimerkiksi sanoja ”kokemus”, ”tunne”, ”luottamus” ja ”turvallisuus”, mutta miten voi määrittää selkeästi esimerkiksi luottamuksen tai tunteen arvon? (Grönroos 2009, 81.)

Palveluissa laatu nähdään usein vuorovaikutustilanteessa toimivan asiakaspalvelijan palveluhalukkuutena. Palvelutilanteen onnistuminen palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä onkin yksi tärkeimmistä vaihteista palvelun laadun toteuttamisen kannalta (Blinnikka 2011, 7.) Asiakkaille on myös tärkeää, mitä he saavat vuorovaikutuksessaan yrityksen kanssa, ja sillä on suuri vaikutus asiakkaan arvioidessa palvelun laatua (Grönroos, 2009, 101).

Grönroosin (2009, 101) mukaan asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta, tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Hotellivieras saa huoneen ja sängyn sekä ravintolan asiakkaalle tarjotaan ateria. Nämä palveluprosessien lopputulokset kuuluvat luonnollisesti osana asiakkaan laatukokemukseen. Käytännössä tekninen eli lopputuloksen laatu on sitä, joka jää asiakkaalle, kun tuotantoprosessi ja ostajan ja myyjän vuorovaikutus on ohi. Teknisen laadun ulottuvuus ei kuitenkaan pidä sisällään kaikkea asiakkaan kokemaa laatua. Asiakkaan laatukokemukseen vaikuttaa myös se, millä tavalla tekninen laatu toimitetaan hänelle.

Asiakkaaseen vaikuttaa myös se, miten hän saa palvelun ja millaiseksi hän kokee samanaikaisen tuotanto- ja kulutusprosessin. Tällöin kyseessä on toinen laadun ulottuvuus, eli toiminnallinen laatu, joka liittyy läheisesti totuuden hetkien hoitoon ja palveluntarjoajan toimintaan. Kuvassa 1. näkyy laadun kaksi perusulottuvuutta, se mitä (tekninen laatu) asiakas saa ja se miten (toiminnallinen laatu) hän sen saa. Lisäksi asiakas pystyy näkemään palveluyrityksen ja sen resurssit, toimintatavat ja prosessit. Tämän vuoksi yrityksen imago on äärimmäisen tärkeä tekijä ja voi vaikuttaa laadun kokemiseen monin tavoin. (Grönroos 2009, 101–102.)



KUVA 1. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009, 105)

Toisaalta palvelun laatu on paljon monimutkaisempi prosessi ja asiakkaan käsitys palvelun hyvydestä ja huonoudesta ei perustu pelkästään laatu-ulottuvuuksista saatuihin kokemuksiin. Laatu on hyvä, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia eli odotettua laatua. Kuvassa 1. näkyy, että odotettu laatu riippuu monista tekijöistä joihin vaikuttavat muun muassa markkinaviestintä, myynti, imago, suusanallinen viestintä sekä asiakkaiden tarpeet ja arvot. Tästä voimme päätellä, että asiakkaan odotuksilla on ratkaiseva vaikutus hänen kokemukseensa koettuun kokonaislaatuun. (Grönroos 2009, 105–106.)

Palvelun laatua on tutkittu paljon monissa maissa. Yhdistelmä tehdyistä tutkimuksista ja teoreettisten pohdintojen kautta on luotu hyväksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä. Luettelo kriteereistä näkyy kuvassa 2. Koska kriteerit perustuvat vankkoihin empiirisiin ja teoreettisiin tutkimuksiin sekä käytännön kokemukseen, ne voivat olla hyödyllisiä johtamisperiaatteita. Täytyy kuitenkin muistaa, että kriteerien tärkeys vaihtelee alan ja asiakkaan mukaan ja joissain tilanteissa saattaa esiintyä sellaisia hyvän laadun osatekijöitä, joita nämä kriteerit eivät kata. (Grönroos 2009, 121–122.) Majoituspalveluyrityksen tärkeitä laadullisen palvelun kriteereitä ovat lähestyttävyyys ja joustavuus, ammattimaisuus ja taidot sekä palvelumaisema. Myös majoituspalveluyrityksen maine ja uskottavuus vaikuttavat majoituspalvelun laatuun.

1. Ammattimaisuus ja taidot
2. Asenteet ja käyttäytyminen
3. Lähestyttävyyys ja joustavuus
4. Luotettavuus
5. Palvelun normalisointi
6. Palvelumaisema
7. Maine ja uskottavuus

KUVA 2. Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä (Grönroos 2009, 122)

Laatu on monista tekijöistä huolimatta kokonaisvaltainen elämys, jonka kaikki yksityiskohdat tulee olla kunnossa. Palvelun laatua kehitettäessä tulee huomioida asiakkaan jatkuvasti muuttuvat ja kasvavat laatuvaatimukset. Yrityksen on syytä muistaa, että asiakas on kuitenkin se ainoa taho, joka määrittelee yrityksen palvelun laadun. (Blinnikka 2011, 7.) Hyvä laatu on laatua, jota ei oikeastaan huomaa erikseen. Se vain on kiinteänä osana kokonaistuotetta (Lehtonen 2011, 6).

3.2.1 Asiakkaan odotukset majoituspalveluille

Asiakkaan odotukset vaikuttavat vahvasti siihen, kuinka hyvin palvelutoiminto onnistuu. Yrityksen onkin oltava tietoinen asiakkaansa odotuksista ja toiveista, jotta ne saadaan täytettyä parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakkaan odotukset ja vaatimukset majoituspalveluille kasvavat jatkuvasti. Hotellit eivät enää myy pelkkää yöpymistä, vaan kauttaaltaan vetovoimaista hotellia, elämyksellisyys tulee yhä tärkeämmäksi (Keski-suomalainen 2012). Asiakastyytyväisyystutkimuksia on tehty paljon hotelleille ja majoituspalveluille, jotta asiakkaan tyytyväisyydestä ja odotuksista saataisiin tietoa. Pelkästään asiakastyytyväisyyden mittaamisella ei saada selvää kuvaa asiakkaan odotuksista. Asiakastyytyväisyyttä mitattaessa onkin hyvä selvittää, kuinka tärkeänä asiakas pitää mitattuja asioita majoituspalveluissa.

Saloniemen (2008) tekemä tutkimus selvitti asiakastyytyväisyyttä ja niihin vaikuttavien tekijöiden tärkeyttä hotelille. Tutkimuksessa asiakkaat kertoivat, mitkä asiat ovat erittäin ja melko tärkeitä. Tutkimuksessa selvisi, että asiakkaille oli erittäin tärkeää huoneen siisteys, viihtyisyys ja rauhallisuus. Huoneiden varustelu oli melko tärkeää. Lisäksi kylpyhuoneiden siisteys oli erittäin tärkeää ja varustelu taas melko tärkeää. Vastaanottoaulan siisteys ja viihtyisyys oli melko tärkeää, kun taas palvelutilojen opasteiden selkeys ja liikkumisen esteettömyys oli erittäin tärkeää. Tutkimuksessa selvisi henkilökunnassa pidettävän erittäin tärkeänä heidän palveluattitua, ystävällisyyttä ja ammattitaitoa sekä asiakaspalvelun oli oltava sujuvaa, joustavaa, virheetöntä ja nopeaa. (Saloniemi 2008, 56–63). Tästä voimme päätellä, että asiakkaat odottavat majoituspalveluilta huoneiden siisteyttä, viihtyisyyttä ja rauhallisuutta. Henkilökunnan on oltava ammattitaitoisia ja palveluattitua sekä palvelun on sujuttava hyvin. Tämä tieto tuskin tulee majoituspalveluyrityksille yllätyksenä.

Nykyaikana huoneiden kokonaisvaltainen siisteys ja viihtyisyys sekä henkilökunnan asiakaslähtöisyys, ammattitaito, hyvät sujuvat palvelut ovat päivänselviä asioita. Mitä muuta asiakkaat vielä odottavat? Kaupin (2013) tekemässä asiakastytyväisyystutkimuksessa selvitettiin asiakkaiden tyytyväisyyden lisäksi, mitkä tekijät vaikuttavat hotellin valintaan. Vaikuttavimmiksi tekijöiksi ilmeni hinta ja sijainti (Kauppi 2013, 21–22). Sijainti, hinta ja parkkimahdollisuus nousivat erittäin tärkeäksi myös Saloniemen tekemässä asiakastytyväisyystutkimuksessa (Saloniemi 2008, 64–65).

Kokoajan kiihtyvässä kilpailussa menestyminen edellyttää matkailuyrittäjältä taitoa rakentaa kilpailuetua. Se ei kuitenkaan enää perustu pelkkään hintaan. Nykyisin matkailuyrityksen on kyettävä antamaan asiakkaalleen paras mahdollinen matkailuelämys ja sitä kautta luotava kannattavuutta ja tuottavuutta. (Vesterinen 2011, 5.) Majoitusliikkeen sijaintiin on vaikea jälkikäteen vaikuttaa. Mikäli majoitusliike ei sijaitse lähellä monenlaisia palveluita, tulisi yrityksen kääntää sijainti muilla keinoin omaksi valttikortikseen.

Matkailussa nykyajan asiakas toimii intuitiivisesti selvittämällä ja kyselemällä muiden kokemuksia kohteesta. Väitetään, että seitsemän kymmenestä valitsee kohteen kuultuaan siitä toisen asiakkaan kokemuksia. (Virta 2011, s 3.) Tästä voikin päätellä asiakkaiden puhuvan paljon keskenään matkailukokemuksista ja nykypäivän sosiaalinen media mahdollistaa kokemusten jakamisen entisestään. Majoituspalveluiden laatu on oltava kohdallaan, sillä kukaan ei suosittele huonoa palvelua eteenpäin.

3.2.2 Tulevaisuuden matkailijan odotukset majoituspalveluille

Tulevaisuuden matkailijan odotetaan olevan nykyistä kokeneempi ja vaativampi. Hän haluaa saada räätälöityjä palveluita ja toteuttaa itseään yksilöllisesti. Palveluiden tulisi lisäksi heijastaa matkailijan identiteettiä ja persoonallisuutta. Myös luksuksen kysyntä uskotaan kasvavan, mutta ei niinkään materiaalisena ylellisyytenä vaan enemmän sisäisen rikastumisen tavoitteluna. Paluu juurilla ja perinteet myös kiinnostavat. Tulevaisuuden matkailija haluaa kokea kohteen pulssin, kokea ja päästä sisään ihmisen arkeen. (Lehtonen 2011, 7.)

Matkailijan päätöksen tekoon vaikuttavat tulevaisuudessa yhä enemmän ekologisuus ja kestävä kehitys (Lehtonen 2011, 7). Asiakkaat haluavat aitoja elämyksiä, yksilöllis-

tä huomiointia ja tulevat edellyttämään tulevaisuudessa matkailuyritykseltä yhä enemmän ympäristön huomioimista, kulttuurin ja perinteiden esille tuontia sekä kaiken kaikkiaan vastuullista liiketoimintaa (Blinnikka 2011, 7).

KESMA I -hankkeen toteuttamassa asiakastutkimuksessa selvitettiin, kuinka paljon kestävyiden eri teemat vaikuttavat asiakkaiden ostopäätökseen sekä sitä, miten he ovat kokeneet kestävyiden toteutuvan maaseutumatkailuyrityksissä. Matkailijan valitessa maaseutulomakohdetta erityisen tärkeäksi nousivat luonnon kaunis sijainti, hinta, palvelun laadukkuus ja turvallisuus. Lisäksi valintapäätökseen vaikuttivat kohteen sopiva sijainti sekä kotisivujen houkuttelevat kuvat. Maaseutumatkailuyrityksen tulee olla aito ja tuoda esiin paikallisuutta. Parannettavaa maaseutumatkailuyrityksissä olisi erityistarpeisten asiakkaiden huomioimisessa. (Blinnikka 2011, 7.)

Palvelutilanteen onnistuminen palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä on hyvin tärkeää, mutta asiakkaiden tarpeisiin on pystyttävä vastaamaan koko palveluprosessin ajan, jotta asiakkaan odotukset täyttyvät (Blinnikka 2011, 7). Nykyään jokaisella asiakkaalla on erilaiset odotukset ja kaikkien laatuodotuksiin olisi vastattava. Laadun perusajatuksen voisikin kiteyttää matkailun laatuöryhmän puheenjohtajan Nina Vesterisen sanoin: ”Minä yritän parhaani enkä ole koskaan valmis”.

3.3 Majoituspalveluiden laatujärjestelmät

Jotta palvelun laatu pysyisi tasaisena, majoituspalveluille on erilaisia laatujärjestelmiä. Laatujärjestelmät auttavat yritystä kehittämään toimintaansa ja parantamaan asiakkaiden tyytyväisyyttä. Esimerkiksi hotelliketjuilla on omat laatujärjestelmänsä, joiden avulla valvotaan ketjuun kuuluvien hotellien laatua ja tasoa. Laatujärjestelmien tavoitteena on varmistaa asiakkaalle tarjottavan tuotteen korkea ja luotettava laatu. (Siiskonen & Rautiainen 2010, 72.)

Nykyajan asiakkaat ovat enemmän tietoisia ekologisuudesta ja kestävästä kehityksestä. Monet hotellit ovatkin kauan kiinnittäneet huomioitaan toiminnassaan suuriin ympäristökuormituksiin. Erilaiset ympäristömerkit, joita majoituspalveluyritykset voivat hakea, kertovat asiakkaalle yrityksen ekologisesta toiminnasta. Yritykset voivat hakea esimerkiksi **Joutsenmerkkiä** osoitukseksi palvelun korkeasta tasosta. Tällöin matkailuyrityksen tulee täyttää tietyt pakolliset vaatimukset, jotka koskevat energian, veden

ja pesukemikaalien kulutusta sekä jätteiden määrää. (Rautiainen & Siiskonen 2010, 73–74.)

Matkailualalla on kehitetty erilaisia laatujärjestelmiä ja -merkkejä. Näitä ovat esimerkiksi laatutonni ja ISO 9000 Laadunhallinta. **Laatutonni** on matkailualalle räätälöity käytännönläheinen laatuohjelma ja se pohjautuu kansainvälisiin laatupalkintokriteereihin. Laatutonnin tavoitteena on, että yritys ja sen henkilöstö valmennusten avulla oppivat itsenäisesti kehittämään tuotteiden, palvelujen ja toiminnan laatua. (Laatutonni 2011.) **ISO 9000 Laadunhallinta** on kansainvälisen standardoimisjärjestön ISO:n laadunhallintaa. Nämä maailman tunnetuimmat laatustandardit ovat käytössä yli 90 maassa. ISO 9000 -sarjan perustandardit käsittelevät laadun varmistusta ja ovat hyväksytyt kansallisiksi laatustandardeiksi ympäri maailmaa. (Laatujärjestelmiä ja -merkkejä 2013, 2.)

Myös maaseutumatkailuun on kehitetty omia laatu- ja ympäristöluokituksia. Näitä ovat Maakuntien parhaat ja ECEAT-verkosto. **Maakuntien parhaat** on valtakunnallinen pienyritysten laatumerkki, joka voidaan myöntää elintarvike-, käsityö- ja matkailuyrityksille. Laatumerkki on samalla kotimaisuusmerkki, joka edellyttää hyväksytyä laatujärjestelmää sekä tuotteiden ja palveluiden hyväksyntää asiantuntijaraadeissa. **ECEAT-verkosto** on luomumaatilojen ja matkailukohteiden verkosto, jonka jäsenet ovat sitoutuneet ympäristökriteereihin. (Laatujärjestelmiä ja -merkkejä 2013, 3.)

Lisäksi maaseudun matkailuyrityksille on olemassa asiakaspalvelun kehittämiseen tähtäävä valmennuskokonaisuus, **Palvelua sydämellä**. Palvelua sydämellä ei ole virallinen laatuohjelma, mutta sen tavoitteena on valmentaa matkailuyritykset tarjoamaan testattuja, laadukkaita tuotteita, turvallisuutta ja ammattitaitoa. (Laatujärjestelmiä ja -merkkejä 2013, 4.)

3.4 Majoituspalveluiden laadun seuranta

Palvelun ja tuotteen laatua voi seurata, valvoa ja kontrolloida erilaisilla mittareilla, järjestelmillä ja standardeilla. Erilaiset laatujärjestelmät auttavat ylläpitämään laatua ja esimerkiksi ympäristömerkit, kuten joutsenmerkki, edellyttävät matkailuyritystä pienentämään ympäristökuormitusta. (Rautiainen & Siiskonen 2010, 132, 137.)

Hotelleissa on yleistä erilaiset lupaukset asiakkaiden tyytyväisyyden kattamiseksi. Kansainvälisissä ketjuhotelleissa on esimerkiksi käytössä **100-prosenttinen asiakastyytyväisyystakuu**, joka on kirjallinen lupaus täydellisen asiakastyytyväisyyden takaamisesta. Takuu on arvokas työkalu silloin, kun asiakkaan ongelmaa ei ole ratkaistu. Asiakastyytyväisyystakuun periaatteena on hyvittää mahdollinen vahinko siten, että asiakas on tyytyväinen. (Rautiainen & Siiskonen 2010, 133.)

Asiakaspalvelijan itsearviointi on yksi tapa laadun seurannassa. Itsearviointia voi suorittaa esimerkiksi vastaanotontehtävistä. Mittauksessa käytetään lomaketta, jossa asiakaspalvelija arvioi omaa suoritustaan. Mittaus auttaa muistamaan paremmin, mihin asioihin asiakaspalvelijan tulisi työssään kiinnittää enemmän huomiota. (Siiskonen & Rautiainen 2010, 133.)

Palvelun ja tuotteen laatua valvotaan erilaisilla **asiakaspalautejärjestelmillä**. Mieli-pidelomakkeilla kerätään asiakaspalautteita, joita seurataan asiakaspalautejärjestelmissä. Asiakaspalautteesta saatavia tietoja voi myös hyödyntää markkinoinnissa. (Rautiainen & Siiskonen 2010, 134.) Asiakaspalautteita voidaan kerätä joko uloskirjautumisen yhteydessä tai lomakkeita voi jättää majoitushuoneisiin, jossa asiakkaat voivat täyttää ne.

Laatukontrollit kuuluvat etenkin kansainvälisten hotellien laatujärjestelmien ylläpitoon. Laatukontrollin tekee haamuasiakas eli ns. ”mystery shopping” ja hän kuluttaa tuotteita ja palveluita aivan kuin tavallinen hotellissa oleva asiakas. Yritys ei ole tietoinen suoritettavasta laadunvalvonnasta. Haamuasiakas arvioi yrityksen tuotteita, tiloja ja palveluita ja antaa niistä laatupisteitä. Haamuasiakas mittaa palvelun teknistä, toiminnallista ja vuorovaikutuslaatua ja antaa laatupisteet laatukontrollissa olevien standardien mukaan. (Rautiainen & Siiskonen 2010, 135.)

4 YRITYS X:N MAJOITUSPALVELUIDEN KEHITTÄMIMINEN

4.1 Yritys X majoituspalveluiden tuottajana

Yritys X on Etelä-Savossa sijaitseva maaseutumatkailuyritys. Yritys X:n pääraKEN- nuksessa toimii nykyisin tilausravintola, joka tarjoaa ravintolapalveluja päivittäin ke-

säisin ja joulun alla. Majoitusasiakkaille ravintola on muuna aikana avoinna tilauksesta. Yritys X:n pihapiirissä sijaitsee myös kahvila ja puoti, joka on avoinna ympäri vuoden ja toimii samalla vastaanottona. Kahvilassa on tarjolla lounasta ja kahvileipiä, puoti taas tarjoaa ruokatuotteita, sisustustavaraa sekä asusteita ostettavaksi.

Majoitustoiminta on yrityksessä pientä, sillä Yritys X:ssä on vain viisi majoitushuonetta. Kesäksi Yritys X:n kokoustilasta rakentuu sviitti, jossa on sauna. Yritys X:n majoitushuoneet ovat vanhoja liha- ja kalusteaittoja, sieltä löytyi muun muassa mankeli-, vaate- ja liha-aitta. Yritys on tarjonnut majoituspalveluita noin 20 vuotta. Jokainen huone on sisustettu yksilöllisesti ja niistä löytyy niin vanhaa kuin uutta. (Pöyry 2013.)

Kaikki yrityksen majoitushuoneet ovat kahden hengen huoneita, joihin saa tarvittaessa yhden lisäsängyn. Huoneet ovat varustukseltaan hotellitasoa. Huoneet ovat varusteltu taulutelevisiolla, minibaarilla, vedenkeittimellä, hiustenkuivaimella sekä kylpyhuoneella, jossa on suihku, kylpypyyhkeet sekä bath & beauty – tuotteita. Jokaisessa huoneessa on myös oma veranta. Huonevarauksen voi tehdä puhelimitse tai sähköpostitse. Lisäksi yritys käyttää Booking.com -sivuston palveluita, jolloin huoneita voi varata myös Booking.com -sivuston kautta. Booking.com on maailman johtavin online-majoitusvarauksia välittävä yhtiö (Booking.com 2013).

Yritys X tarjoaa asiakkailleen erilaisia loma- ja hotellipaketteja ennakkovarauksesta. Ohjelmallisiin lomapaketteihin kuuluu muun muassa illallinen ravintolassa ja paketista riippuen hierontaa tai hevosvaellusta. Majoituspaketeista löytyy hääyötä viettäville ja työmatkalaisille suunnatut paketit. (Yritys X). Lisäksi Yritys X:n majoitusasiakkaille on mahdollisuus saunomiseen sekä polkupyörien ja veneen lainaamiseen.

Yritys X shop-deli-cafe:n johtajan Heli Pöyryn (2013) mukaan Yritys X:n majoituksen asiakaskunta koostuu pääsääntöisesti liikematkustajista ja vapaa-ajan matkustajista. Kesäsesonki on lomamatkustajien aikaa, jolloin liikkuu paljon muun muassa kulttuurimatkailijoita, jotka pysähtyvät majoittautumaan Yritys X:ään matkalla erilaisiin tapahtumiin, kuten musiikki- ja oopperajuhliin. Elokuusta joulukuuhun ja helmikuusta toukokuuhun taas liikkuu enemmän liikematkustajia. Suurin osa vapaa-ajan matkustajista on keski-ikäisiä pariskuntia ja majoituksen asiakassegmenttinä ovatkin pariskun-

nat ja liikematkustajat. Majoittautujien kokonaismäärästä perheitä voisi sanoa olevan noin 5 % ja ulkomaalaisia noin 8 %.

4.2 Kehitystyön taustaa ja lähtökohta

Yritys X on arvostettu maaseutumatkailuyritys, ja yrityksen ravintola on saanut paljon erilaisia palkintoja sekä kunniamainintoja. Nämä palkinnot ja kunniamaininnat nostavat asiakkaiden odotuksia yrityksestä ja näin ravintolan tuomat palkinnot ja kunniamaininnat nostavat myös majoitusvieraiden odotuksia, vaikka he eivät ravintolassa ruokailisikaan.

Usean vuoden työskentelyni aikana Yritys X:ssä, voin sanoa, että asiakkaat odottavat Yritys X:ltä erittäin hyvää ja asiakaslähtöistä asiakaspalvelua sekä laadukkaita palveluita. Asiakkaat, jotka vierailevat yrityksessä ensimmäisen kerran, yllättyvät usein positiivisesti ja kiittelevät erinomaisesta palvelusta. Asiakkaat, joille Yritys X on jo entuudestaan tuttu, osaavat jo odottaa hyvää palvelua, joten heidän odotuksensa ovat jo valmiiksi korkealla. Tämän vuoksi Yritys X:n on pidettävä asiakaspalveluaan ja muita palveluitaan jatkuvasti vähintään samalla tasolla, jotta pettymyksiä asiakkaille ei syntyisi.

Asiakkaan arvosteluja yrityksen majoituksesta on kerätty booking.com sivuston arvosteluista. Sivustolla asiakkaat voivat antaa pisteitä majoituspaikalle majoittauduttuaan hotellissa tai majoituspaikassa. Sivustolla asiakkailta on mahdollisuus antaa pisteitä majoituspaikan siisteydestä, mukavuuksista, sijainnista, palvelusta, henkilökunnasta sekä pisteyttää vastinetta rahoille. Asiakkaat voivat jättää sivustolle myös avoimia kommentteja paikasta. (Booking.com, 2013.)

Booking.com -sivuston arvostelut perustuvat 131 arvioon, jotka ovat tulleet vuosien 2012–2013 välisenä aikana. Arvostelut ovat koottu toukokuussa 2013. Pisteitä arvioijat ovat antaneet asteikolla 4–10. Arvioijat ovat sivustolla kategorioitu kuuteen eri ryhmään, jotka ovat perheet isompien lasten kanssa, perheet pienten lasten kanssa, vanhemmat parit, kaveriporukat, yksin matkustavat sekä nuoret parit. Taulukossa 1. näkyy, että eniten ääniä ovat antaneet vanhemmat parit, joiden määrä arvioijista on noin 63 %. Seuraavaksi eniten arviointeja ovat antaneet nuoret parit, joiden osuus arvioinneista on noin 12 %. Kolmanneksi eniten arviointeja ovat antaneet yksin matkus-

tavat joiden arviointimäärä on noin 10 %. Muiden kategorioiden yhteismäärä arvioinneista on noin. 15 %. (Booking.com 2013.)

TAULUKKO 1. Arviointimäärät (Booking.com 9.5.2013).

Arvioijat	Arviointien määrä	Arviointi prosentti
Vanhemmat parit	82	63 %
Nuoret parit	16	12 %
Yksin matkustavat	13	10 %
Kaveriporukat	10	7 %
Perheet isompien lasten kanssa	5	4 %
Perheet pienten lasten kanssa	5	4 %
Yhteensä	131	100 %

Taulukossa 2. näkyy kolmen eniten arvioita antaneiden ryhmien pistemäärät. Vanhempien parien keskiarvo Yritys X:lle on 8.2. He ovat olleet tyytyväisimpiä henkilökuntaan, joiden keskimääräinen pistemäärä on 9. Vähiten pisteitä on annettu vastinetta rahoille, jonka keskimääräinen pistemäärä on vain 7.6. Nuoret parit ja yksin matkustavat ovat olleet myös tyytyväisimpiä henkilökuntaan. Yritys X:n keskiarvo kaikkien ryhmien pisteiden mukaan on 8.5 (Booking.com 2013). Tyytyväisimpiä Yritys X:n majoituspalveluihin ovat olleet perheet isompien lasten kanssa, sillä heidän arviointien keskiarvo on 9.2. Tämä keskiarvo perustuu tosin vain viiteen arviointiin, jonka vuoksi ei voida väittää, että he ovat keskimäärin kaikista tyytyväisin ryhmä.

TAULUKKO 2. Kolmen eniten arvioita antaneiden ryhmien pisteet (Booking.com 9.5.2013).

Pisteytys kohteet	VANHEMMAT PARIT	NUORET PARIT	YKSIN MATKUSTAVAT
Siisteys	8.5	8.8	9
Mukavuudet	8.3	8.6	8.9
Sijainti	8	9.1	8.5
Palvelut	8	8.8	8.7
Henkilökunta	9	9.5	9.4
Vastinetta rahoille	7.6	8.6	8.5
Keskiarvo	8.2	8.9	8.8

Booking.com -sivuston arvostelujen mukaan asiakkaat ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä Yritys X:n majoitukseen ja sen palveluihin. Tyytyväisimpiä asiakkaat ovat olleet henkilökuntaan. Arvioijat ovat pisteiden lisäksi kirjoittaneet myös avoimia kommentteja yrityksen palveluista. Sivuston kommenteissa henkilökuntaa keuhuttiin muun muassa yksilöllisestä, ystävällisestä ja huomaavaisesta palvelusta. Kommentteja ja kehittämisehdotuksia, joita sivustosta nousi esille, olivat vastaanoton epämääräinen sijainti, ylihinnoittelu, aamupalan liian myöhäinen alkamisajankohta sekä kylpyhuoneiden ehosutus. Lisäksi Yritys X:n sijainti oli saanut niin positiivia kuin negatiivisia kommentteja. Asiakkaat keuhivat Yritys X:n viihtyisää ympäristöä, mutta vitostien varrelta kuuluvat autoilijoiden äänet eivät kaikkia miellyttäneet. (Booking.com 2013.)

Vaikka booking.com sivuston arvosteluista voi päätellä, että Yritys X:n majoitusasiakkaat ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä yrityksen palveluihin, on palveluita kehitettävä. Yritys X:n hintataso on keskivertoa korkeampi, joten olisi tärkeää, että asiakkaat kokisivat saavansa riittävästi, ja odotettua enemmän, vastinetta rahoilleen.

Kuten jo asiakkaiden odotuksista mainittiin, asiakkaiden vaatimukset ja elämyksellisyiden hakeminen matkailussa ovat yleistyneet. Pysytelläkseen mukana matkailualan muuttuvassa sykkeessä, on Yritys X:n pysyttävä vastaamaan asiakkaiden toiveisiin. Pienen matkailuyrityksen voi olla vaikeaa kilpailla suurien hotellien kanssa, joiden tarjonta on pieniin yrityksiin verrattuna paljon suurempi. Pienen matkailuyrityksen, kuten Yritys X, tulisi kehittyä jatkuvasti ja uudistautua erilaisella, luovalla tavalla. Pöyryn (2013) mukaan yrityksen majoitushuoneet ovat olleet samanlaisina jo 10 vuotta, joten nekin kaipaavat päivittämistä.

Kehitystyö saikin alkunsa juuri majoitushuoneiden päivittämisen tarpeesta, jolloin päätettiin kehittää majoituspalveluita kokonaisuudessaan asiakaslähtöisemmäksi. Kehitystyön tavoitteena oli käydä läpi koko majoituspalvelun prosessi ja kehittää tarvittavat osiot asiakaslähtöisesti. Kehittämistyön tarkoituksena oli, että kehittämissyön tärkeänä osana toimisi juuri asiakaslähtöisyys ja ajatus siitä, kuinka asiakas kokee palvelun.

4.3 Kehitystyön tavoite

Asiakastyytyvyyteen vaikuttaa, kuinka asiakas kokee palvelun laadun. Palvelun laatuun taas vaikuttavat monet tekijät, erityisesti asiakkaan odotukset paikasta ja sen palveluista. Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää majoituspalveluita, jotta asiakkaiden odotukset saataisiin täytettyä ja jopa ylitettyä. Kuten jo booking.com -sivuston arvosteluista huomasi, asiakkaan kokema vastinetta rahoille tuli myös saada korkeammaksi (vrt. taulukko 2).

Asiakastyytyvyys on yrityksille elintärkeää. Se on yksi yrityksen kilpailukeinoista, jonka avulla yritys saa kilpailullista etumatkaa muihin yrityksiin. Avaintekijänä on nähdä enemmän vaivaa asiakkaiden palvelemiseksi kuin kilpailijat. (Rautiainen & Siiskonen 2001, 126.) Yritys X:n majoituspalveluiden kehittämisellä tavoiteltiin asiakaslähtöisempiä palveluita ja sitä kautta parempaa asiakastyytyvyyttä. Tavoitteena oli kehittää konkreettisesti majoituspalveluita, jotta asiakkaiden palvelukokemus parantuisi, jolloin asiakastyytyvyys kasvaa.

4.4 Palvelumuotoilu kehittämistyön menetelmänä

Koska majoituspalveluiden kehittämisessä nousi tärkeäksi asiakaslähtöisyys, palvelumuotoilun menetelmät olivat hyvä keino Yritys X:n majoituspalveluiden kehittämiseen. Palvelumuotoilu auttaa yritystä havaitsemaan palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa, innovoimaan uusia palveluita ja kehittämään jo olemassa olevia palveluita. Palvelumuotoilu ei ole pelkkää asiakkaiden tunteiden ja kokemusten suunnittelua vaan konkreettista toimintaa, joka yhdistää sekä käyttäjien tarpeet ja odotukset että palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet toimiviksi palveluiksi. (Tuulaniemi 2013, 24–25.)

Palvelumuotoilu on prosessi ja useista osaamisaloista kumpuava työkalu- ja menetelmävalikoima. Palvelumuotoilulle on ominaista kokonaisvaltainen lähestyminen kehitettävään palveluun. Toimintamallissa palvelu jaetaan pienempiin osakokonaisuuksiin ja nämä osakokonaisuudet pilkotaan vielä yksittäisiin elementteihin, jotta ne voidaan optimoida tavoitteiden mukaisiksi. (Tuulaniemi 2013, 27.)

Palvelumuotoilun ajatuksena on, että ihminen on palvelun keskiössä ja keskeinen osa palvelua. Palvelumuotoilun yhteydessä puhutaan asiakkaan palvelukokemuksesta, sillä asiakas on aina osa palvelutapahtumaa ja asiakas muodostaa kokemuksensa palvelusta joka kerta palvelutapahtumassa henkilökohtaisesti. Koska asiakkaan palvelukokemusta ei voi varsinaisesti suunnitella, sillä se on subjektiivinen ja tapahtuu asiakkaan pään sisällä, palvelumuotoilun tavoitteena onkin optimoida asiakkaan palvelukokemus. Tällöin keskitytään asiakaskokemuksen kriittisiin pisteisiin optimoimalla palveluprosessi, työtavat, tilat ja vuorovaikutus sekä poistetaan palvelua häiritsevät asiat. Tarkoituksena on, että asiakkaalle muodostuu mahdollisimman positiivinen palvelukokemus. (Tuulaniemi 2013, 25.)

Palvelupolun kuvaaminen ja sen jakaminen eri vaiheisiin on palvelumuotoilun tunnetuimpia menetelmiä, jota käytettiin myös tässä kehitystyössä. Palvelupolku rakentuu kaikesta siitä, minkä kanssa asiakas on kosketuksissa käyttäessään yrityksen palveluita ja tuotteita (Kasvunvara 2012, 6). Palvelupolku kuvaa, miten asiakas kulkee ja kokee palvelun. Se jaetaan eripituisiin osiin, joita ovat palvelutuokiot ja palvelun kontaktipisteet.

Palvelupolku jakautuu siis palvelutuokioihin, jotka sisältävät palvelun kontaktipisteitä. Palvelutuokio koostuu lukuisista kontaktipisteistä, joiden avulla asiakas on kontaktissa palveluun kaikilla aisteillaan. Kontaktipisteet jaetaan neljään kategoriaan; ihmiset, ympäristö, esineet ja toimintatavat. (Tuulaniemi 2013, 79–80.) Juuri näitä kontaktipisteitä kehittämällä onnistutaan muuttamaan palvelutuokioita ja koko palvelupolkuja, jolloin palvelukokemus myös muuttuu.

4.5 Työn vaiheet ja eteneminen

Kehittämistyö eteni mukaillen Magerin palvelumuotoiluprosessin neljää vaihetta. Kuva 3. havainnollistaa kehittämistyön prosessia. Ensimmäisessä vaiheessa on palveluratkaisujen tutkiminen, jossa tunnistetaan palvelujärjestelmään vaikuttavia tekijöitä, käyttäjien tarpeita ja kokemuksia palveluista. (Miettinen 2011, 33.) Käytännössä ensimmäinen vaihe toteutui nykytilan arvioinnilla ja asiakasymmärryksen kasvattamisella. Nykytilaa arvioitiin booking.com -sivuston arvostelujen mukaan, jossa tutkittiin lähtökohtaa; kuinka asiakkaat kokivat palvelun yrityksessä, kuinka tyytyväisiä he olivat palveluihin sekä millaiset heidän odotuksensa majoituspalveluista olivat. Arviointi

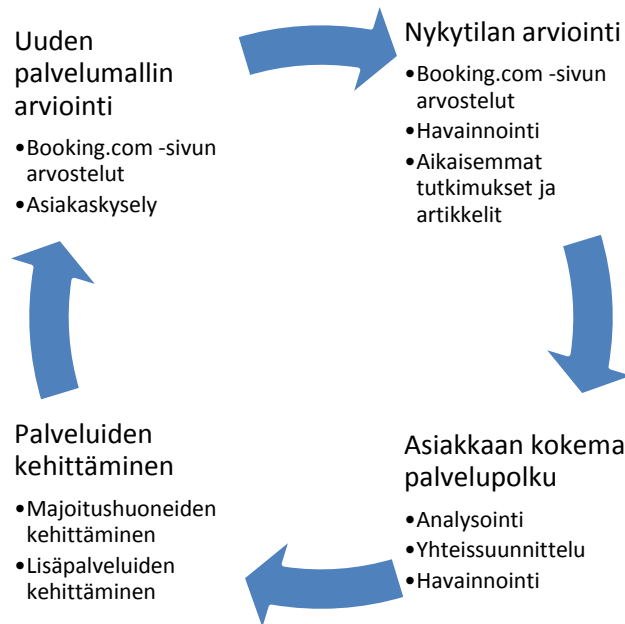
toteutettiin toukokuussa 2013. Jotta kokonaiskuva asiakkaan odotuksista ja niihin vaikuttavista tekijöistä syntyi, kerättiin tietoa asiakkaan odotuksista ja tyytyväisyydestä majoituspalveluihin myös aikaisemmin tehdyistä tutkimuksista ja artikkeleista.

Lisäksi asiakasymmärrystä kasvatettiin havainnoinnilla, joka on yksi palvelumuotoilun menetelmistä. Havainnointi valittiin osaksi kehittämistyötä, sillä havainnoinnin avulla on mahdollista saada tietoa siitä, miten ihmiset käyttäytyvät ja mitä tapahtuu luonnollisessa ympäristössä. Havainnointi sopii hyvin kehittämistehtäviin, joiden kohteena on yksilön toiminta ja vuorovaikutus toisen kanssa. (Ojasalo 2009, 103.) Havainnointia suoritettiin toukokuun 2013 aikana, jolloin havainnointiin majoitusasiakkaiden käyttäytymistä. Havainnoinnissa otettiin huomioon visuaalinen, emotionaalinen ja toiminnallinen puoli. Havainnoinnissa käytettiin apuna valmista havainnointilomaketta (liite 1), jota on käytetty samankaltaiseen havainnointiin kehittämistyössä, joka koski vastaanottopalvelujen kehittämistä (Tuominen 2012, 23).

Kehittämistyön toisena vaiheena oli uusien ratkaisujen luominen. Toisessa vaiheessa Magerin palvelumuotoilun prosessin mukaan tuotetaan ideoita ja tehdään yhteissuunnittelua parhaan mahdollisen palveluratkaisun tuottamiseksi. (Miettinen 2011, 33.) Käytännössä kehittämistyön toinen vaihe piti sisällään asiakkaan kokeman palvelupolun analysointia, empaattista suunnittelua sekä palveluiden ideointia. Palvelupolkua analysoitiin toukokuun 2013 aikana, ja analysoinnilla saatiin esille palvelutuokioiden kehitettävät kontaktipisteet. Empaattisen suunnittelun avulla nähtiin kohteet asiakkaan silmin ja saatiin uusia ideoita kehittämisen tueksi. Empaattinen suunnittelu tarkoittaa, että suunnittelija pyrkii astumaan käyttäjän tilalle ja katsomaan suunnittelukohdetta hänen näkökulmastaan sekä käyttämään tätä ymmärrystä suunnitteluratkaisuja tehdessä (Miettinen 2011, 96).

Magerin palvelumuotoilun prosessissa kolmantena vaiheena on arviointi, mutta kuten kuvassa 3. näkyy, kehittämistyön kolmas vaihe on arvioinnin sijaan toteutus eli palveluiden kehittäminen. Magerin palvelumuotoilun prosessin kolmannessa vaiheessa tulisi arvioida palvelusta tehtyjä koemalleja ja arvioida niitä hyväksi käyttäen strategiaa sekä toteuttaa asiakastutkimusta, jossa haetaan tietoa mahdollisen palvelun käyttämisestä. (Miettinen 2011, 33.) Koska kehittämistyössä oli käytännössä kyse jo olemassa olevien palveluiden kehittämisestä sekä uusien lisäpalveluiden luomisesta, tämä vaihe

jäi kehittämistyössä pois ja siirryttiin suoraan toteutusvaiheeseen. Palveluiden kehittäminen tapahtui kesäkuun 2013 alussa, juuri ennen kesäsesongin alkua.



KUVA 3. Kehittämistyön prosessi

Kehittämistyön neljäntenä ja viimeisenä vaiheena oli arviointi, jolloin arvioitiin uusia palveluita ja kuinka asiakkaan kokema palvelunlaatu on muuttunut lähtökijöistään. Arviointi suoritettiin asiakaspalautekyselyn avulla kesäkuun 2013 aikana palveluiden kehittämisen jälkeen. Tällöin saatiin palautetta siitä kuinka tyytyväisiä asiakkaat olivat Yritys X:n majoituspalveluihin. Arvioinnissa hyödynnettiin lisäksi Booking.com -sivuston arvosteluja. Arvostelut kerättiin syksyllä 2013 kesäsesongin jälkeen, jolloin niitä verrattiin toukokuussa saatuihin arvosteluihin.

4.5.1 Havainnointi

Havainnointia suoritettiin osana nykyisten palveluiden sekä asiakkaiden käyttäytymisen arvioinnissa. Asiakkaiden käyttäytymistä havainnoitiin viikon ajan ja havainnoinnin suorittivat asiakaspalvelutyöntekijät työnsä ohella. Majoituspalveluiden havainnoinnilla pyrittiin selvittämään millaisessa vuorovaikutuksessa asiakkaat ovat palveluhenkilöstön kanssa sekä tulkitsemaan kuinka asiakkaat kokevat Yritys X:n majoituspalvelut. Havainnoinnin tarkoituksena oli myös lisätä asiakaspalvelutyöntekijöiden asiakasymmärrystä. Havainnoinnissa käytettiin lomaketta (liite 1), jossa otettiin huomioon visuaaliset, emotionaaliset ja toiminnalliset tekijät.

Visuaalisissa tekijöissä havainnoitiin henkilöstön ulkoilmettä, henkilöstön välisiä suhteita ja muita asiakkaita. Havainnoinnin perusteella henkilökunta on iloista ja tykkäävät aidosti työstään. Yhtenäiset ja siistit työasut viestittävät henkilökunnasta. Henkilökunnan väliset suhteet ovat kunnossa ja he selvästi kommunikoivat keskenään. Muut asiakkaat vaikuttavat rentoutuneilta ja keskustelevat keskenään.

Emotionaalisissa tekijöissä havainnoitiin muun muassa palvelukulttuuria, asiakkaan kohtaamista ja asiakkaan tunnelmia palvelun eri kohdissa. Havainnoinnissa selvisi, että asiakaslähtöinen asiakaspalvelu on tärkeä osa Yritys X:n palvelukulttuuria. Jokainen asiakas huomioidaan heti saapuessaan Yritys X:ään ja asiakkaat huomioidaan alusta loppuun saakka.

Asiakas kohdataan ystävällisesti ja hänet toivotetaan lämpimästi tervetulleeksi. Asiakkaan saapuessa vastaanottoon osa asiakkaista on hieman hämillään, koska eivät ole varmoja ovatko saapuneet vastaanottoon. Yritys X:n kahvila ja puoti toimivat vastaanottona ympärivuoden lukuun ottamatta kesäaikaa, jolloin ravintola toimii vastaanottona. Yritys X:stä ei siis löydy tyypillistä vastaanottoaulaa, joka aiheuttaa osassa asiakkaista hämmennystä.

Asiakkaan kirjautuessa huoneeseen tunnelma on havainnoinnin perusteella lämmin ja välitön. Asiakas yllättyy positiivisesti saamastaan tervetulomaljasta. Kirjautumisen jälkeen asiakas saatetaan huoneeseen ja huone esitellään. Asiakasta saatettaessa huoneeseen tunnelma on odottavainen ja huoneeseen päästessä osa asiakkaista on yllättyneitä huoneen tasosta ja persoonallisuudesta. Yrityksen majoitushuoneet näyttävät ulkoapäin aitalta, mutta sisältä huone on tasokas ja persoonallinen kauniilla maisemalla.

Tunnelma asiakkaan saapuessa aamiaisella on rauhallinen ja harmoninen. Havainnoinnin mukaan asiakkaan tunnelma palvelusta on positiivinen ja asiakas kokee, että henkilökunta on juuri häntä varten. Myös yrityksen isännän läsnäolo vaikuttaa välittömästi tunnelmaan positiivisesti. Asiakkaan poistuessa asiakkaat hyvästellään ja toivotetaan tervetulleiksi. Asiakas on ilahtunut saamastaan läksiäislahjasta, joka annetaan avaimenluovutuksen yhteydessä.

Lisäksi havainnoinnissa havainnoitiin toiminnallisia tekijöitä, joita olivat muun muassa henkilöstön saavutettavuus, palvelun toimivuus ja odotuksiin vastaaminen. Havainnoinnin perusteella henkilökunta on hyvin saavutettavissa, tosin vastaanoton sulkeutuessa klo 18.00 henkilökunta ei ole enää paikalla. Palvelun toimivuudesta nousi esiin huoneen helppo varaaminen ja asiakkaan lämmin vastaanotto. Tosin aktiviteetteja ei Yritys X:ssä paljoa ole ja ravintola on sesonkien ulkopuolella avoinna vain tilauksesta. Aamupalan suppea tarjoilu-aika nousi myös esille. Kaikesta huolimatta havainnoinnin perusteella palvelut usein ylittivät asiakkaan odotukset.

Havainnoinnin yhteenvedona voisi sanoa asiakkaiden olevan hyvin vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa. Asiakkaat kokevat Yritys X:n majoituspalvelut persoonallisena ja omaleimaisena. Henkilöstön läsnäolo ja palvelualltius ovat suuressa osassa palvelun toimivuudessa. Vaikka aktiviteetteja ei Yritys X:ssä paljoa ole, paikan ympäristön ja ystävällinen henkilökunnan korvaavat näitä puutteita. Havainnoijat kokivat havainnoinnin haasteelliseksi, mutta se auttoi heitä ymmärtämään asiakkaiden palvelukokemuksia paremmin palveluprosessin aikana.

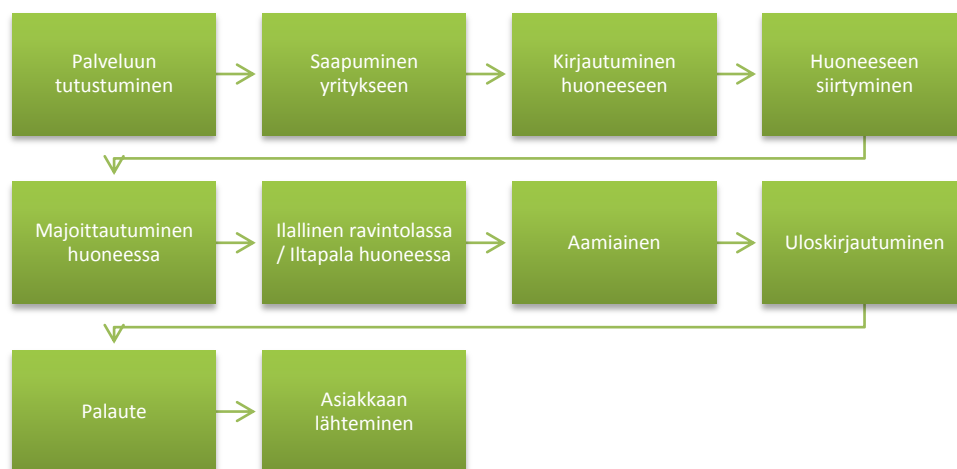
Havainnointia käytettiin myös osana palvelupolun kehittämistä. Yritys X:n majoituspalvelun palvelupolun yksi tärkeimmistä palvelutuokioista on asiakkaan majoittautuminen huoneessa ja siellä olevat kontaktipisteet. Kyseistä palvelutuokiota analysoitiin havainnoimalla jokaista huonetta erikseen. Jo kehittämistyötä aloittaessa oli tiedossa, että majoitushuoneet kaipaavat kehittämistä, joten huoneiden havainnoinnin yhteydessä kirjattiin ylös huoneisiin tehtävät muutokset. Huoneiden havainnointiin osallistui kehittämistyöntekijän lisäksi paikan esimies sekä asiakaspalvelutyöntekijä, joka on koulutukseltaan sisustuspainotteinen tekstiiliartesaani.

Havainnointia tehdessä pidettiin pääajatuksena se, kuinka asiakas kokee huoneessa olevat kontaktipisteet ja miltä asiakkaasta tuntuu majoittautuessaan huoneessa. Huoneita haluttiin kehittää niin, että asiakas kokee huoneen olevan juuri häntä varten valmisteltu. Jotta huoneiden havainnointi tapahtui mahdollisimman yksityiskohtaisesti, käytiin huoneiden jokainen osa tarkasti läpi. Huoneet jakautuivat neljään osaan; eteinen, kylpyhuone, päähuone ja veranta. Jokaisten osioiden kontaktipisteet käytiin tarkasti läpi, joka käytännössä tarkoitti huoneiden esineiden, tekstiileiden ja tarvikkeiden läpikäyntiä.

Havainnoinnin kautta selvisi, että huoneiden tekstiilit ja osa tarvikkeista tarvitsee uudistamista. Esille nousi myös uusien tarvikkeiden, kuten lattiapyyhkeiden ja käsipeilin hankinta. Tavaroiden esillepano nousi myös havainnoinnin kautta esille. Etenkin minibaarin sekä kahvi- ja teetarvikkeiden esillepano kaipasi asiakaslähtöistä asettelua. Havainnoinnin kautta huomattiin lisäksi huoneiden siivouksen kaipaavan parannusta.

4.5.2 Asiakkaan kokema palvelupolku

Palvelupolun jakaminen palvelutuokioihin ja kontaktipisteisiin on yksi palvelumuotoilun työkaluista. Yritys X:n majoituspalveluiden palvelupolku jaettiin kymmeneen palvelutuokioon, jotta majoituspalveluiden analysointi onnistuisi helpommin. Kuvassa 4. näkyvät palvelupolun palvelutuokiot. Palvelupolulla näkyy palvelutuokioita, joihin asiakas ei välttämättä siirry asiakaspalvelijan ohjaamisesta huolimatta. Näitä tuokioita ovat illallinen ravintolassa tai vaihtoehtoisesti iltapala huoneessa sekä palautteen antaminen. Tuokioiden asettaminen palvelupolulle oli kuitenkin tärkeää, sillä ne olivat osa kehittämistyön kohteista.



KUVA 4. Palvelutuokiot palvelupolulla

Palvelutuokioiden kehittämisessä käytettiin empaattista suunnittelua. Empaattiseen suunnitteluun osallistuivat asiakaspalvelijat, jotka olivat osallistuneet asiakkaiden havainnointiin. Lisäksi empaattiseen suunnitteluun osallistui ulkopuolinen henkilö, jonka tehtävänä oli edustaa asiakasta.

Suunnittelu aloitettiin mielikuvaharjoituksella käyden koko palvelupolku läpi asiakkaan silmin. Ajatuksena oli miettiä jokaista palvelutuokiota erikseen tuoden ilmi asioi-

ta, joita itse asiakkaana toivoisi kyseisessä palvelutuokiossa olevan. Suunnittelussa mukana olleille luotiin mielikuva, että he ovat lähdössä matkalle ja haluaisivat yöpyä maaseutumatkailuyrityksessä. Mielikuvaharjoituksessa käytettiin Yritys X:n majoituspalveluista tehtyä palvelupolun palvelutuokioita, ilman, että yritystä mainittiin. Kaikki ajatukset kirjattiin suunnittelun aikana ylös.

Ensimmäisessä palvelutuokiossa, palveluun tutustumisessa ja tiedon etsinnässä, toivottiin olevan tarpeeksi tietoa majoituspaikasta. Tärkeitä tietoja oli hinnan, sijainnin ja kuvien lisäksi muiden ihmisten mielipiteet paikasta, tiedot ruokailupaikoista, historias- ta ja lähellä olevista nähtävyyksistä. Tärkeää oli myös, että kaikki tiedot olisivat hel- posti löydettävissä. Majoituspaikan valintaan vaikutti vahvasti muiden ihmisten mieli- piteet, kotisivujen ja kuvien laatu, sijainti sekä aktiviteetit.

Toisessa palvelutuokiossa saavuttiin majoituspaikkaan. Suunnittelussa nousi esille, että saapuminen paikkaan tulisi olla helppoa ja opasteet hyvin esillä. Saapuessa paik- kaan asiakkaalla tulisi olla tervetullut olo ja palvelun tulisi olla vastaanottavaista ja ystävällistä. Paikasta tulisi lisäksi löytyä tietoa oleellisista asioista, kuten ruokapaikko- jen aukioloajoista sekä aktiviteeteistä. Kolmannen palvelutuokion, huoneeseen kirjau- tumisen, toivottiin olevan helppoa ja nopeaa. Huoneeseen siirtymisessä nousi esille myös huoneen helppo löytäminen.

Majoittautuminen huoneessa oli selvästi eniten ajatuksia herättävä palvelutuokio. Pal- velutuokiosta nousi esille huoneen elämyksellisyys ja yllätyksellisyys, rikkaus sekä toimivuus. Huoneen toivottiin olevan valmisteltu juuri asiakasta varten ja, että sieltä löytyisi pieniä yksityiskohtia ja tarpeellisia esineitä. Tärkeää oli myös rentoutuminen. Yksi tärkeä esille noussut asia oli myös se, että huoneesta otetut kuvat vastasivat odo- tuksia. Majoituspaikan aamiaisesta keskustellessa nousi esille, että aamiaisen tulisi olla runsas koko ajan ja valmistettu tuoreista raaka-aineista. Aamiaishetken tulisi olla rauhallinen ja kiireetön. Toivomuksena oli myös mahdollisuus myöhäiseen aamiai- seen.

Uloskirjautuminen oli vähiten keskustelua aiheuttanut palvelutuokio. Tärkeimpänä pidettiin henkilökunnan ystävällisyyttä ja kiinnostuneisuutta asiakkaan tyytyväisyy- destä palveluihin. Palautteen antamisesta keskustellessa nousi esille, että asiakkaalla olisi aina mahdollisuus antaa palautetta halutessaan. Palautteen antaminen tulisi olla

mahdollista antaa nimettömänä, mutta asiakkaan toivoessa häneen tulisi ottaa yhteyttä palautteen tiimoilta.

Kun mielikuvaharjoitus oli tehty, siirrettiin ajatukset Yritys X:n palvelupolkuun. Ajatuksena oli heijastaa mielikuvaharjoituksesta nousseita asioita yrityksen palvelupolkuun ja sitä kautta tuoda kehittämisehdotuksia palvelutuokioihin ja niissä oleviin kontaktipisteisiin. Kuvassa 4. näkyvien palvelutuokioiden kontaktipisteet jaettiin neljään osaan; ihmiset, ympäristö, esineet ja toimenpiteet. Juuri näihin kontaktipisteisiin haettiin kehittämisehdotuksia.

Kontaktipisteiden avulla pystytään muotoilemaan jokainen palvelutuokio asiakkaan tarpeita ja odotuksia vastaavaksi. Kun palvelutuokiota suunnitellaan, on tärkeää miettiä, mitkä kontaktipisteet ovat asiakkaan kannalta tärkeitä ja oleellisia sekä mitkä kontaktipisteet tuovat asiakkaalle paljon arvoa vähin kustannuksin. (Koivisto 2011, 53.) Jotta asiakaslähtöinen ajattelu pysyi suunnittelussa mukana, hyödynnettiin siinä mielikuvaharjoittelun lisäksi -booking.com sivuston asiakaspalautteita ja aikaisemmin tehtyä asiakashavainnointia.

Kontaktipisteitä analysoidessa huomattiin, että booking.com -sivustolta ei löydy kattavasti tietoa yrityksestä, esimerkiksi ravintolan aukioloajat olivat epäselvät. Sivustolta ei myöskään löytynyt Yritys X:n yhteystietoja. Tietoa majoitushuoneista ja niistä otettuja kuvia sivustolla oli hyvin. Myös saapumisesta Yritys X:ään löytyi kehitettävää. Havainnoinnin ja asiakaspalautteiden kautta huomattiin, että vastaanotto on vaikea löytää.

Eniten kehittämistä kaipaavien majoitushuoneiden ympäristön ja esineiden lisäksi esille nousivat majoitushuoneen lisäpalvelut. Yrityksen majoitusvieraille on olemassa ohjelmapaketteja, joihin sisältyy aktiviteettejä, kuten ratsastusta ja hierontaa. Ohjelmapaketit on kuitenkin varattava etukäteen. Esille nousikin ajatus kehittää pieniä lisäpalveluita majoitushuoneisiin, joiden käyttöön ei vaadittaisi ennakkovarausta ja ne toisivat lisäarvoa asiakkaille.

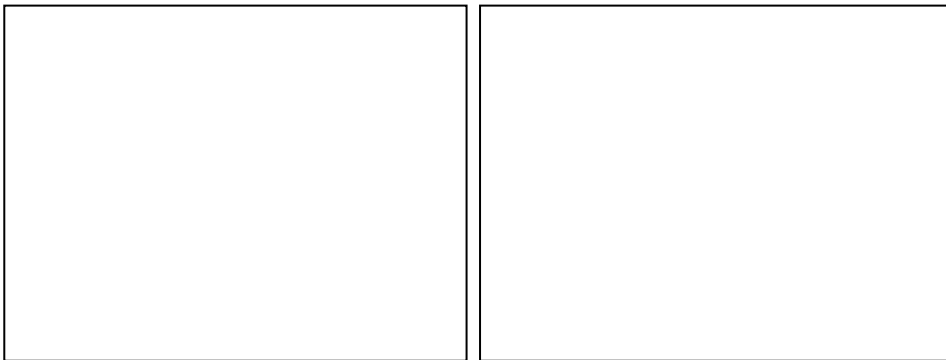
Ihmisten lähtiessä matkalle, matkaan oleellisesti liittyy ruoka. Ravintolan ollessa avoinna kesäisin, joulukuun aikaan päivittäin ja muuna aikana ennakkovarauksesta, asettaa aukioloajat haasteen tarjota asiakkaille mahdollisuuden ruokailuun ympäri

vuoden. Käytännössä majoitusasiakkailta on mahdollisuus ruokailuun sesonkiaikojen ulkopuolella ravintolassa, mikäli he tekevät pöytävarauksen vähintään kolme päivää ennakoon. Haasteena on, että moni asiakas harvemmin miettii etukäteen ruokailuaan vaan kysyy paikan päällä ravintolan aukioloaikoja ja pettyy kuullessaan sen olevan kiinni. Ruokailun tarjoamisen haasteena on löytää keskitie, jossa palvelu ja yrityksen resurssit kohtaavat.

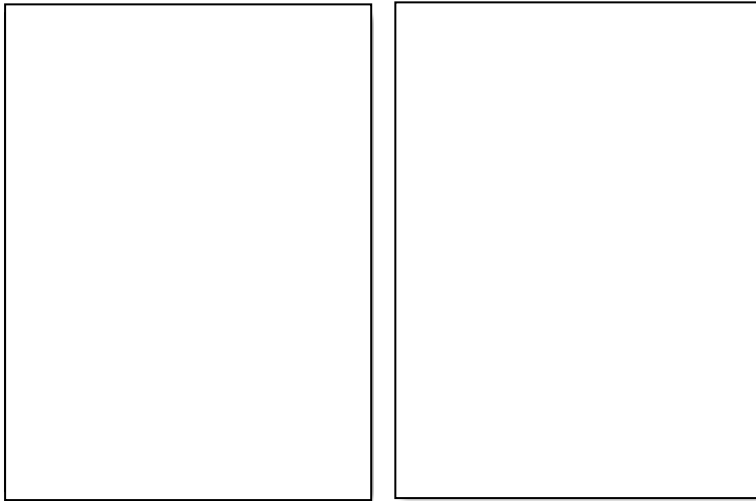
Yritys X:n majoitusasiakkaat voivat antaa palautetta yrityksestä booking.com -sivuston kautta sekä suullisesti paikan päällä yöpyessään Yritys X:ssä. Booking.com -sivuston palautteenanto mahdollisuus on hyvä, mutta koskee vain niitä asiakkaita, jotka ovat varanneet huoneen sivuston kautta. Tällöin niille asiakkaille, jotka varaavat huoneen suoraan yrityksen myyntipalvelusta, ei jää muuta palautteenantomahdollisuutta kuin suullinen palaute asiakaspalvelutyöntekijöille. Kehitettäväksi nousikin nimettömän palauteväylän kehittäminen jokaiselle asiakkaalle.

4.5.3 Huoneiden asiakaslähtöinen kehittäminen

Palveluiden kehittäminen aloitettiin eniten kehitystä kaipaavista majoitushuoneista. Huoneisiin tehdyn havainnoinnin perusteella päätettiin uusia tekstiilejä ja esineitä. Huoneiden havainnoinnin jälkeen pidettiin suunnittelupalaveri, jossa käytiin läpi havainnoinnin tulokset ja kirjattiin muistiin kaikki uudet tekstiilit ja esineet, joita huoneisiin hankittaisiin. Käytännössä tekstiilien uusiminen koski päiväpeittoja, lamppujen varjostimia sekä paksujen karvamattojen uusimista kevyisiin ja raikkaisiin mattoihin. Tekstiilien uusimisen lisäksi tärkeäksi nousi huoneen valmistelu asiakaslähtöisesti. Pienten kontaktipisteiden muutoksilla huoneisiin saatiin tuotua asiakkaalle lisäarvoa. Alla olevista kuvista näkyy osa huoneen muutoksista.

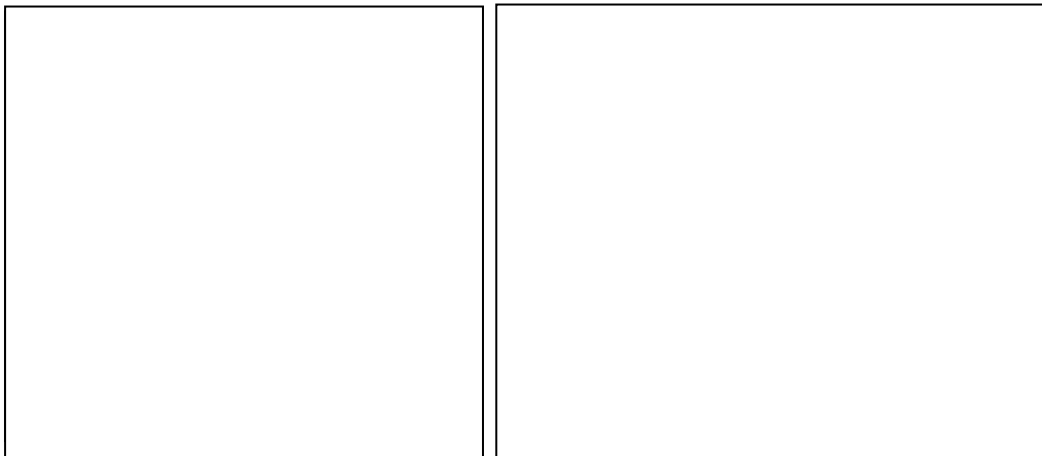


KUVA 5. Kenkämatto ennen (vas.) ja jälkeen (oik.)

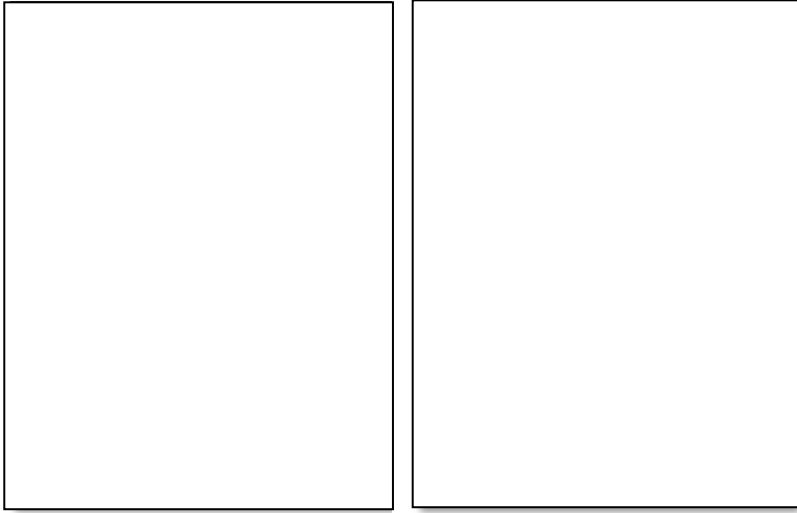


KUVA 6. Vaateripustimet ennen (vas.) ja jälkeen (oik.)

Kuvan 5. ja kuvan 6. kenkämatto ja vaateripustimet toivottavat asiakkaan tervetulleeksi siistiin ja viimeistelyyn majoitushuoneeseen. Siisteyden on alettava jo ennen ulko-ovea, jotta asiakkaan mielikuva huoneesta ei laske heti alkuunsa. Uudet valkoiset vaateripustimet tuovat raikkautta ja harmoniaa eteiseen.

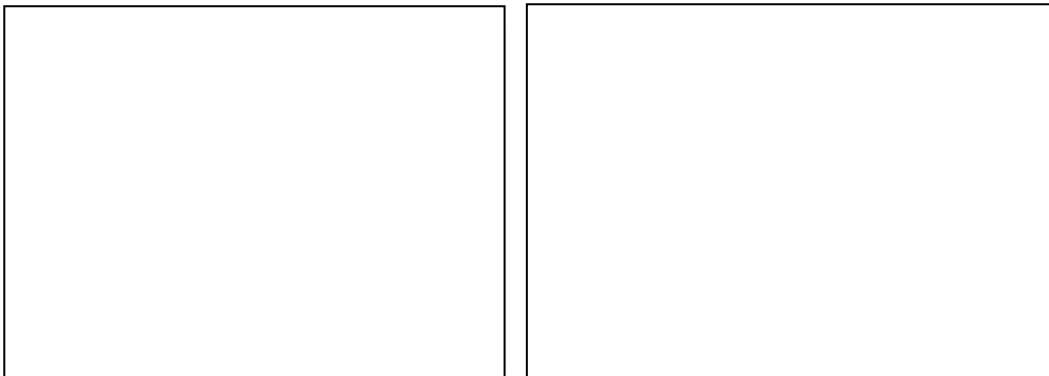


KUVA 7. Minibaarin tarvikkeet ennen (vas.) ja jälkeen (oik.)



KUVA 8. Silityslauta ennen (vas.) ja jälkeen (oik.)

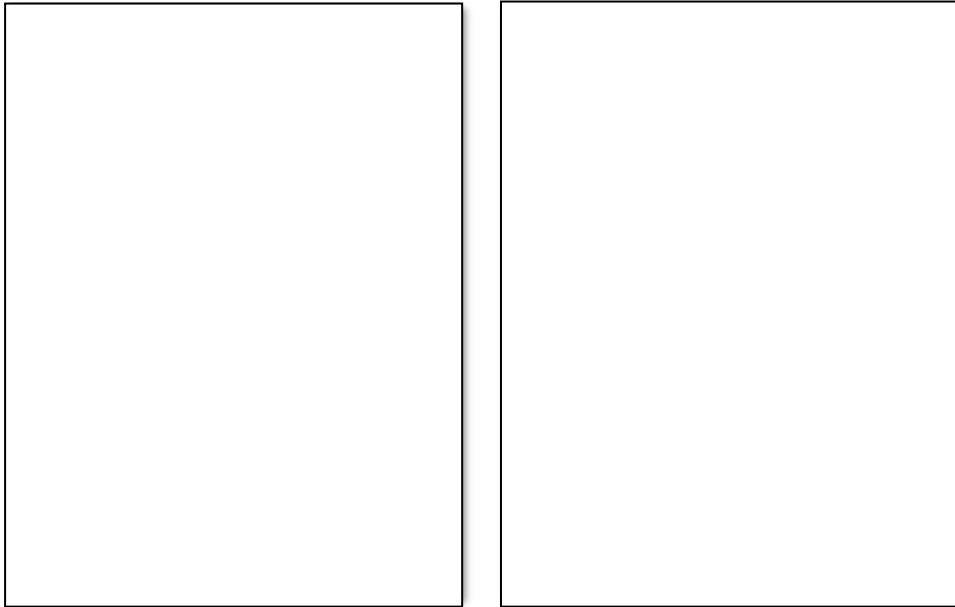
Eteisessä sijaitsevat huoneen minibaari ja silityslauta rautoineen. Kuvassa 7. näkyy minibaarin lasit sekä minibaarilappu, johon asiakas kirjoittaa ottamansa tuotteet minibaarista ja palauttaa sen vastaanottoon avaimen luovutuksen yhteydessä, jossa hän maksaa minibaarituotteensa. Havainnoinnin aikana huomattiin, jokaisessa huoneessa olevan erilainen kynä minibaarilapun täyttöä varten sekä minibaarilappuja oli jokaisessa huoneessa pinollinen. Jokaiseen huoneeseen laitettiin yhtenäiset kynät ja minibaarilappuja aseteltiin huoneisiin vain yksi juuri kyseistä asiakasta varten. Silityslauta vaihdettiin kokonaan uuteen, puhtaaseen lautaan, kuten kuvassa 8. näkyy.



KUVA 9. Kahvi ja tee ennen (vas.) ja jälkeen (oik.)

Jokaisessa huoneessa on kahvin ja teen keittomahdollisuus. Havainnoinnin aikana huomattiin, että kahvikupit, teekeitin, tee ja kahvi eivät olleet edustavasti esillä. Tee, kahvi, sokeri ja maito olivat yhdessä astiassa serviettien kanssa. Lisäksi tarjottimella oli ikkunan avain, joka ei olennaisesti kuulu tarjottimelle. Kahvin ja teen tarjoilua muutettiin hankkimalla huoneisiin uudet raikkaat kupit, joihin on asetettu servietit

valmiiksi. Lisäksi kahvi, tee ja sokeri sekä maito aseteltiin jokainen omaan lokeroonsa, jotta tarjotin pysyy siistin näköisenä.



KUVA 10. Lamppu ennen (vas.) ja jälkeen (oik.)

Kun havainnoinnin aikana huomattiin lampun varjostimien uusimisen tarve, ei kyseessä ollut pelkästään esteettinen asia vaan myös tarve valaistuksen lisäämiseen. Monien hotellien laatukontrollissa näkyy, että huoneessa on oltava tarpeellinen valaistus. Myös Radisson SAS -hotellien laatukontrollissa näkyy, että huoneessa on oltava riittävä valaistus työpöydän vieressä työskentelyä varten (Rautiainen & Siiskonen 2010, 76). Huoneisiin vaihdettiin uudet vaaleat varjostimet, jotka antavat enemmän valoa, kuin aikaisemmat. Kuvassa 10. näkyy selvä ero valon laadussa.

Huoneisiin tuotiin lisäarvoa uusilla esineillä. Kylpyhuoneisiin hankittiin käsipeilit ja lattiapyyhkeet sekä kynsiviilat. Huoneiden taulutelevisiot sijoitettiin seinälle tuomaan lisätilaa huoneeseen. Huoneissa olevat verannat yhtenäistettiin hankkimalla sinne samanlaiset tuhkakupit sekä viltit, joita voi käyttää iltojen viilentyessä. Myös ekologisuutta parannettiin ja huoneisiin hankittiin ”välitämme ympäristömme” -kortit, jossa kehoitetaan käyttämään pyyhettä useampaan kertaan asiakkaan majoittautuessa useamman päivän.

Jokaisesta huoneesta on majoituskansiot, joissa on tietoa Yritys X:n pihapiiristä, puodista, ravintolasta ja historiasta sekä tärkeitä puhelinnumeroita, kuten ensiavun ja lää-

kärin yhteystiedot. Vaikka kehittämistyössä keskityttiin pääsääntöisesti suomalaisiin asiakkaisiin, päivitettiin majoituskansiot ajan tasalle huomioiden myös ulkomaalaiset asiakkaat. Majoituskansioihin lisättiin aikaisempaa enemmän englanninkielistä tietoa Yritys X:stä. Lisäksi uutena majoituskansioihin tuli tietoa paikasta myös venäjän kielellä.

Kuten havainnoinnin aikana selvisi, huoneiden siivous kaipasi uutta perehdytystä. Tämän vuoksi siivous käytiin uudestaan läpi työntekijöiden kanssa. Jotta huoneiden siisteys pysyisi jatkuvasta oikealla tasolla, luotiin työntekijöille taulukko, joka heidän on täytettävä aina siivouksen tehtyä. Taulukossa (liite 2) käydään läpi kaikki huoneiden siivoukseen liittyvät kohdat. Siivottuaan huoneet, työntekijä käy taulukon läpi ja rastiittaa tekemänsä kohdat. Tällä tavoin varmistetaan, että jokainen pienikin yksityiskohta, kuten verhojen asettelu ja koiravieraan huomioiminen, tulee tehtyä.

4.5.4 Lisäpalveluiden asiakaslähtöinen kehittäminen

Yritys X:n majoitushuoneita voi varata kahdella tavalla; suoraan yrityksen myyntipalvelusta joko puhelimitse, sähköpostitse tai paikanpäältä sekä booking.com -sivustolta. Palvelupolkua läpikäydessä nousi esille, että osa asiakkaista on hämillään ravintolan aukioloajoista. Asiakkaiden varatessa huone suoraan myyntipalvelusta, onnistuu ravintolan mahdolliset aukioloajat kertoa asiakkaille heti varauksen yhteydessä. Ongelmana olivatkin asiakkaat, jotka varasivat huoneen booking.com sivuston kautta.

Booking.com -sivuston tiedoissa näkyy, että Yritys X:ssä on ravintola. Tarkkoja aukioloaikoja sivulla ei kuitenkaan ole, sillä ravintola on avoinna tilaisuuksien ja majoitautujien määrän mukaan. Mikäli majoitusasiakkaat haluaisivat ruokailla Yritys X:n ravintolassa, varaus tulisi tehdä etukäteen. Osa asiakkaista ei kuitenkaan ymmärrä tehdä varausta etukäteen, ja pettymys syntyy paikan päällä, kun ravintola on kiinni. Tiedon välittäminen Booking.com -sivuston kautta osoittautui haasteelliseksi, sillä Booking.com -sivusto on oma yritys ja se näyttää jokaisesta majoituspaikasta vain sivustolle ominaiset tiedot, eikä näytä esimerkiksi majoituspaikan suoria yhteystietoja, kuten puhelinnumeroa ja kotisivuja.

Ongelma ratkaistiin ottamalla yhteyttä majoitusasiakkaisiin ennen heidän saapumistaan Yritys X:ään. Varatessaan huoneita asiakkaat jättävät yhteystietonsa varausvah-

vistukseen, jonka kautta heihin saa yhteyden. Yhteydenotossa heidät toivotetaan tervetulleeksi majoittautumaan ja kysytään, haluavatko he tehdä pöytävarauksen ravintolaan, mikäli ravintola on kyseisenä iltana avoinna. Jos illallismahdollisuutta ravintolassa ei ole, tarjotaan majoitusasiakkaille iltapalaa huoneisiin tarjoiltuna. Iltapalaa on käytännössä aina ollut tarjolla, mutta sitä päätettiin palveluita kehittäessä nostaa enemmän esille. Aina kaikkia asiakkaita ei saada kiinni ennen heidän saapumistaan paikan päälle. Tällöin asiakkaan saavuttua vastaanottoon, hänelle kerrotaan, onko ravintolassa kyseisenä iltana illallismahdollisuutta ja vaihtoehtoisesti tarjotaan iltapalaa huoneeseen tarjoiltuna.

Iltapalaa markkinointiin myös uusissa huonepalveluissa, jotka tulivat esille jokaiseen huoneeseen. Uusilla huonepalveluilla haluttiin tuoda lisäarvoa asiakkaille ja palvelut olivat empaattisen suunnittelun tuotosta. Huonepalveluihin liitettiin kolme palvelualueita; ruoka, hemmottelu ja tekeminen. Palvelut ovat tilattavissa paikan päältä Yritys X:n kahvilasta suoraan huoneeseen. Iltapalan lisäksi asiakas voi ostaa ruusujalkakylvyn, jonka hän voi omatoimisesti tehdä majoittautuessaan huoneessa.

Kesäisin Yritys X:ssä on mahdollista tehdä virtuaalipuutarhakierros Tablet-tietokoneen avulla. Puutarhakierrosta haluttiin markkinoida myös majoitusasiakkaille, joten virtuaalipuutarhakierros liitettiin yhdeksi huonepalveluista kesän ajaksi. Talvis-aikaan puutarhakierros ei ole mahdollinen, mutta Tablet-tietokoneet haluttiin hyödyntää majoitusasiakkaiden käyttöön myös kesäajan ulkopuolella. Huonepalveluihin liitettiin kesän jälkeen Tablet-tietokone, jolla majoitusasiakkaat voivat seilaila Internetiä ja lukea vaikka päivän lehdet nettisivuilta. Liitteessä 3. näkyvät huonepalvelut kesälle ja syksyille.

Kehittämistyön aikana selvisi Yritys X:n vastaanoton olevan osalle asiakkaista epämääräinen. Vastaanotto löytyy kesäaikaan ravintolasta ja muuna aikana kahvilasta, joka toimii myös kauppana. Yritys X ei edusta tyypillistä hotellimajoitusta, josta löytyy vastaanottoaulat heti sisäänkäynnin yhteydessä, mitä voisi pitää Yritys X:n vahvuutena. Asiakkaiden palautteen vuoksi, vastaanottoon vievät kyltit ja tiedot tarkistettiin. Asiakkaan saapuessa parkkipaikalle, paikalta löytyy vastaanotto kyltti, joka osoittaa vastaanoton suuntaan. Kesäajan ulkopuolella ravintolan edustalta löytyy myös vastaanottokyltti, joka osoittaa kahvilan suuntaan, mikäli osa asiakkaista erehtyy kulkemaan ravintolaan etsiessään vastaanottoa. Kahvilassa sijaitseva kassapöytä, joka

toimii vastaanottotiskinä, muutettiin suoraviivaiseksi, jotta se näkyy suoraan asiakkaalle hänen saapuessa kahvilaan. Näin vastaanottotiski on näkyvällä paikalla. Aikaisemmin kassapöytä oli L-kirjaimen muodossa, jolloin se helposti hukkuu asiakkaan silmissä muiden hyllyjen joukkoon. Kassapöydän uudelleen järjestäminen helpotti myös työntekijöiden kulkua.

Booking.com -sivuston kautta huoneen varanneet asiakkaat voivat jättää palautetta sivustolla, jossa se on muiden näkyvissä. Jotta kaikilla asiakkailla olisi mahdollista jättää palautetta majoituspaikasta ja sen palveluista, luotiin kehittämistyön aikana asiakaspalautelomake Yritys X:n käyttöön. Asiakaspalautelomakkeesta tehtiin lyhyt ja ytimekäs, jotta se ei vie liikaa aikaa asiakkailta. Asiakaspalautelomakkeen avulla haluttiin saada tietoa asiakkaiden viihtymyksen lisäksi kehitetyistä kohteista palvelupolulla, jotta lomakkeesta saatuja tietoja voitaisiin käyttää osana kehittämistyön arvioinnissa.







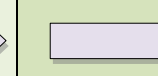
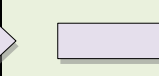
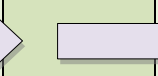
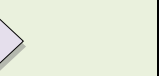
4.5.5 Majoituspalvelun palvelumalli

Palvelu on prosessi ja palvelun kuluttaminen tarkoittaa aika-akselille sijoittuvan kokemuksen kuluttamista. Palvelupolku kuvaa, miten asiakas kulkee ja kokee palvelun aika-akselilla. Palvelupolku taas jakautuu palvelutuokioihin, jotka sisältävät useita palvelun kontaktipisteitä. (Tuulamiemi 2013, 78.) Kehittämistyössä palvelupolku pilkottiin pieniin osiin, jotta asiakkaan kokema palvelun laatu ymmärrettäisiin. Ymmärrystä syvennettiin asiakkaiden havainnoinnilla ja palvelupolun kulkemisella asiakkaan silmin. Palvelumallia rakennettaessa hyödynnettiin myös palaverissa ilmi tulleet kehitysehdotukset. Majoituspalvelun palvelumallissa huomioitiin laadukkaan palvelun kaksi ulottuvuutta; (vrt. kuva 1.) tekninen laatu ja toiminnallinen laatu sekä laatuun vahvasti vaikuttava imago.

Palvelumallissa kuvataan asiakkaan palvelupolku ja palvelukokemus. Palvelumallissa keskitytään kuvaamaan asiakkaalle näkyvät palvelutoiminnot. Palvelumallissa kuvataan kuinka asiakas etenee ajassa, missä palvelutuokioissa hän asioi ja millaisia palvelukokemuksia hänelle pyritään luomaan. Palvelumalli on pyritty rakentamaan niin, jotta se sopii työtapojen ja toimintaohjeiden suunnitteluun sekä tarvittaessa myös palvelutyöntekijöiden ohjeistukseen.

Ylimpänä palvelumallissa on palvelutuokiot. Seuraavan on asiakkaan kulkema palvelupolku, jossa näkyy, missä järjestyksessä asiakas kokee palvelutuokiot. Asiakkaiden alapuolella on asiakaspalvelijan teot ja hänen vuorovaikutus asiakkaan kanssa palvelutuokioissa. Kuten palvelumallista näkyy (taulukko 3), asiakaspalvelija vaikuttaa vahvasti teoillaan ja vuorovaikutuksellaan asiakkaan palvelutuokioon ja miten hän sen kokee. Palvelumuotoilussa keskitytään useimmiten palvelujärjestelmällin vuorovaikutteiseen eli asiakkaalle näkyvään osaan (Koivisto 2011, 49), kuten tässäkin palvelumallissa on tehty. Asiakkaalle näkymätön osa, kuten huoneiden siivous ja aamupalan valmistus eivät näy palvelumallissa.

TAULUKKO 3. Yritys X:n majoituspalvelun palvelumalli

<i>Palvelutuokiot</i>	<i>Palveluun tutustuminen</i>	<i>Saapuminen Yritykseen</i>	<i>Kirjautuminen huoneeseen</i>	<i>Huoneeseen siirtyminen</i>	<i>Majoittautuminen huoneessa</i>	<i>Illallinen ravintolassa/Iltapala huoneessa</i>	<i>Aamiainen</i>	<i>Uloskirjautuminen</i>	<i>Palaute</i>	<i>Asiakkaan lähteminen</i>
										
Asiakas	Etsii tietoa yrityksestä eri sivustoilta. Tekee varauksen	Asiakas saapuu yrityksen parkkipaikalle. Etsii vastaanoton ja saapuu vastaanottoon.	Asiakas kertoo millä nimellä varaus on tehty. Asiakas täyttää majoituskortin	Asiakas siirtyy huoneeseen asiakaspalvelijan saattaessa	Asiakas majoittautuu huoneeseen. Ilahtuu huoneen ympäristöstä. Tilaa huonepalveluja	Nauttii illallisen ravintolassa/iltapalan huoneessa	Saapuu aamiaille. Ilahtuu, kun paikan isäntä käy tervehtimässä	Luovuttaa huoneen avaimen ja kirjautuu ulos huoneesta ja maksaa huoneen	Asiakas kirjoittaa palautteen	Asiakas poistuu yrityksestä
VUOROVAIKUTUS										
Asiakaspalvelija	Ottaa varauksen vastaan ja varmistaa illallismahdollisuuden	Ottaa kontaktin asiakkaaseen ja hymyilee. Toivottaa hänet tervetulleeksi	Pyytää täyttämään majoituskortin. Tarjoaa tervetuloaljan. Kertoo aukioloajoista, illallisesta, iltapalasta sekä aamupalasta ja huoneen luovutuksesta.	Saattaa asiakkaan huoneeseen. Tarjoutuu auttamaan laukkujen kantamisessa. Esittelee huoneen, mistä löytyy minibaari ja muut esineet. Luovutetaan huoneen avain.	On asiakkaan käytettävissä tarpeen tullen. Asiakaspalvelija toimittaa huonepalvelut huoneeseen.	Palvelee asiakkaan ammattitaitoisesti illallisen aikana/Vie iltapalan sovitun aikaan huoneeseen, toivottaa hyvää ruokahalua	Toivottaa asiakkaalle hymyillen hyvää huomenta. Ker- too aamupalan antimista	Kiittää asiakasta vierailusta. Antaa hänelle läksäislahjan ja toivottaa tervetulleeksi uudelleen	Kiittää palautteen- ta ja kertoo sen olevan yritykselle tärkeää	Asiakaspalvelija huomioi asiakkaan hymyillen ja hyvästelee hänet

Palvelumallissa näkyy selvästi laadun tekninen ja toiminnallinen osa. Palvelun imagolliset ominaisuudet taas näkyvät palvelumallissa tehokkaana, tarkoituksenmukaisina ja yritykselle ominaisina palveluina. Näitä ovat muun muassa tervetulomalja ja läksiäislahja. Myös palveluympäristö tukee asiakkaan kokemaa palvelupolkua. Palveluympäristö on tyylikäs, siisti ja asiakaspalvelijoiden olemus on asiakasta kunnioittava.

Keskeisinä Yritys X:n majoituspalveluiden laadun kriteereiksi nousi kehittämistyön aikana palvelumaisema, lähestyttävyyden ja joustavuuden sekä asenteiden ja käyttäytyminen. Palvelumaisemaa on kaikki ne ympäristöt, joissa palvelu tarjotaan ja joissa asiakas ja palveluntarjoaja kohtaavat (Tuulaniemi 2013, 92). Palveluhenkilöstön on huolehdittava palveluympäristöstä, jotta se tukee koko palvelukokemusta. Yritys X:n majoituspalveluiden palveluympäristön kokonaisuus muodostuu monista kriittisistä osista, joihin kuuluvat vastaanotto, pihapiiri ja majoitushuoneet sekä ravintolapalvelut. Palveluhenkilöstö on myös osa palvelumaisemaa.

Lähestyttävyyden ja joustavuuden näkyvät asiakkaan kokonaisvaltaisena huolehtimisena. Asiakkaan vaatimukset ja toiveet toteutetaan joustavasti. Palveluhenkilöstö ohjaa asiakasta palvelupolun eri vaiheissa ja täyttää hänen henkilökohtaiset tarpeet ja toiveet.

Vaikka kehittämistyössä keskityttiin pääsääntöisesti suomalaisiin asiakkaisiin, on huomioitava, että asiakaspalvelijan on pystyttävä huomioimaan työssä erilaiset kulttuurit ja palveltava ulkomaalaisia asiakkaita vähintään englannin kielellä. Palvelun onnistuminen ja sujuminen englannin kielellä on tärkeää, jotta palvelutuokiot ja siitä syntyvät laadulliset palvelukokemukset onnistuisivat myös ulkomaalaisille asiakkaille.

Asenteiden ja palveluhenkilöstön käyttäytyminen on hyvin tärkeä osa asiakkaan palvelukokemuksessa. Asiakkaan on tunnettava, että asiakaspalvelijat kiinnittävät heihin huomiota ja haluavat palvella heitä ystävällisesti. Palveluhenkilöstön oikea asenne työhön sekä asiakkaan kohtaaminen hymyillen ja kohteliaasti tukevat laadukasta palvelukokemusta.

4.5.6 Asiakaspalautekysely

Asiakaspalautelomake koottiin monivalintakysymyksistä, jotka käsittelivät kehittämistyössä aiheena olevia asioita. Tärkeää oli myös, että asiakaspalautelomaketta voitiin käyttää myös jatkossa yrityksessä. Monivalintakysymykset osoittautuivat tähän kehittämistyöhön sopiviksi, koska ne tuottavat vähemmän kirjavia vastauksia, auttavat vastaajia tunnistamaan asian, sen sijaan että hänen pitäisi muistaa se, jolloin vastaaminen on helpompaa. Lisäksi monivalintakysymykset sallivat vastaajien vastata samaan kysymykseen niin, että vastauksia voidaan mielekkäästi vertailla. (Hirsjärvi 2007, 196.) Vastaajille haluttiin monivalintakysymysten lisäksi antaa mahdollisuus sanoa, mitä heille on mielessään, joten kyselyn lopussa vastaajilla on mahdollisuus kertoa kommentteja haluamastaan asiasta. Asiakaspalautelomake on liitteessä 4.

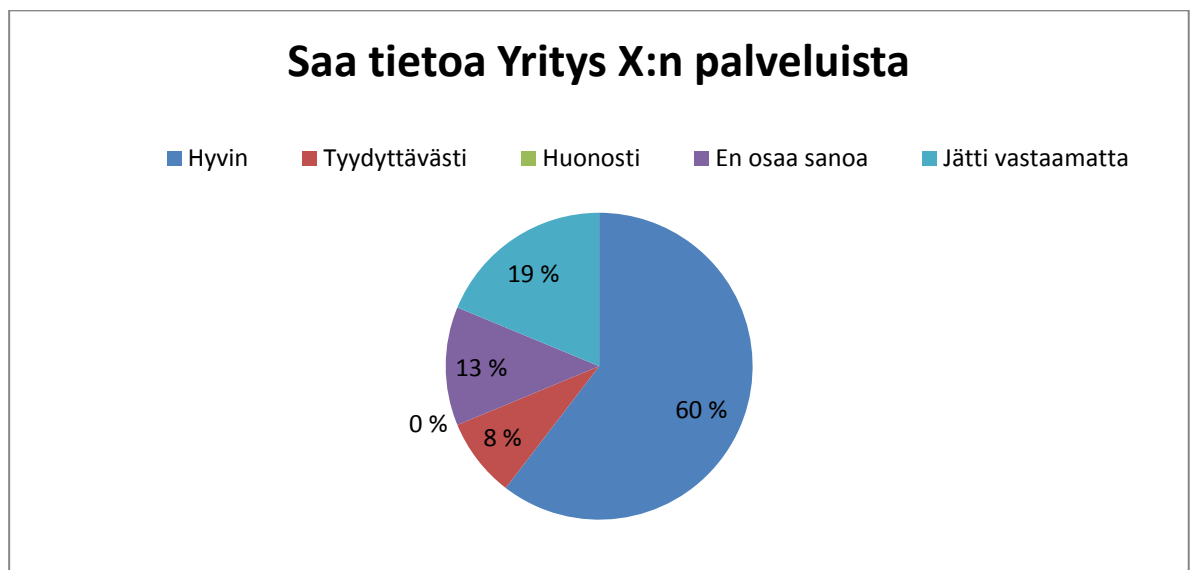
Asiakaspalautekysely toteutettiin kahden viikon ajan sesonkiajan alkaessa kesäkuun 2013 aikana. Kysely toteutettiin suomalaisille majoitusasiakkaille. Jotta vastauksia saataisiin mahdollisimman monelta majoitusasiakkaalta, päätettiin kysely toteuttaa huoneen luovutuksen yhteydessä, jolloin asiakkaalle kerrottiin henkilökohtaisesti asiakaspalautekyselystä ja annettiin palautelomake. Tärkeää oli kertoa asiakkaalle kyselyn olevan nimetön, jotta siihen vastattaisiin rehellisesti. Kyselyyn vastattua asiakkaille annettiin pieni tuotelahja kiitoksena palautteen antamisesta. Lahja annettiin vasta kyselylomakkeen palauttamisen yhteydessä, jotta lahja ei vaikuttaisi kyselyn tuloksiin.

Asiakaspalautelomakkeessa kysyttiin palveluiden tiedon saavuttamisesta majoituspalveluista kertovista sivustoista, paikan viihtyvyydestä ja siisteydestä sekä henkilökunnasta. Kyselyssä oli esillä myös majoitushuoneiden siisteys ja yleisilme. Koska kehitystyössä luotiin uusia ja kehitettiin vanhoja palveluita, haluttiin asiakkailta kysyä kuinka palvelut vastasivat heidän odotuksiaan. Kyselyyn vastattiin rasti ruutuun – menetelmällä ruudukoihin ”hyvä”, ”tydyttävä”, ”huono” tai ”en osaa sanoa”.

Koska majoitushuoneita Yritys X:ssä on vain viisi, on vastauksien määrä sen mukainen. Majoittautujia kyseisellä ajankohdalla oli 33 henkilöä ja vastausprosentti oli 73 %. Kyselyn tarkoituksena oli saada tietoa siitä kuinka palveluiden kehittämisessä on onnistuttu ja kuinka tämänkaltainen kyselylomake toimii Yritys X:n kaltaisessa yrityksessä. Tarkempaan analysointiin vaadittaisiin pitkäkestoinen kyselyajankohta eri

ajanjaksoilta, jotta asiakkaiden tyytyväisyyttä voitaisiin paremmin vertailla. Tämänkaltaista kyselyä ei kuitenkaan voitu toteuttaa kehittämistyön aikataulun vuoksi.

Kyselyssä selvitettiin, saivatko asiakkaat tarpeeksi tietoa Yritys X:n palveluista yrityksen kotisivuilta ja booking.com sivustolta. 75 % vastaajista oli sitä mieltä, että he saivat tarpeeksi tietoa yrityksen kotisivuilta, mutta vain 46 % vastaajista koki saavansa tarpeeksi tietoa booking.com sivustolta. Kyselystä voidaan päätellä, että kotisivut ovat booking.com sivustoa kattavammat, mikä oli odotettava vastaus. Yrityksellä on mahdollisuus laittaa kotisivuillaan kattavaa tietoa palveluistaan, kun taas booking.com sivustolle voi laittaa vain sivustolle ominaiset tiedot. Kuvassa 11. näkyy yhteenveto siitä, kuinka hyvin vastaajat kokivat saavansa tietoa Yritys X:n palveluista kyseisiltä sivustoilta. Vastaajista 60 % kokee saavansa hyvin tietoa sivustoilta yrityksen palveluista ja tyydyttävästi tietoa sai vain 8 %. Kysymykseen ei osannut sanoa 13 % vastaajista ja vastaamatta jättäneiden määrä on suhteellisen suuri, jopa 19 %.



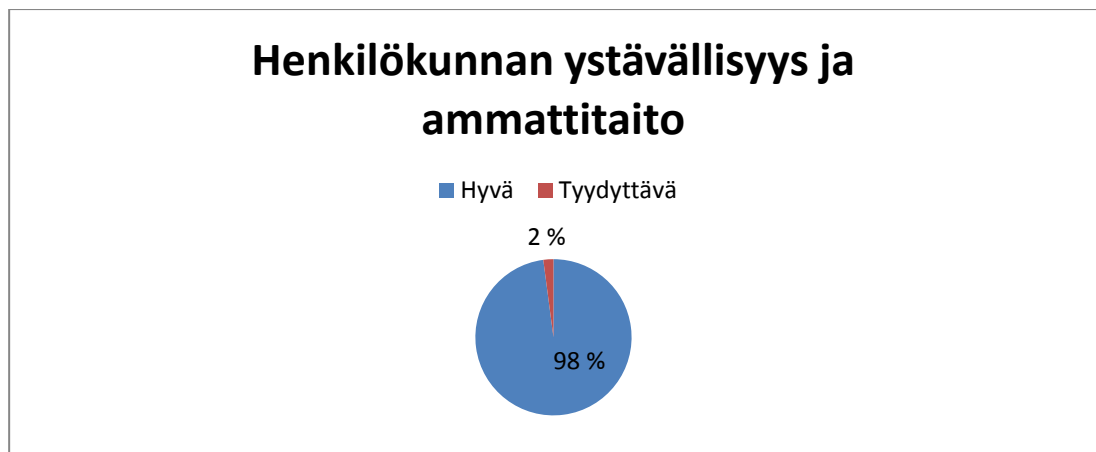
KUVA 11. Tietoa Yritys X:n palveluista

Seuraavana kyselyssä oli yleinen viihtyisyys ja siisteys sekä henkilökunnan ystävällisyys ja ammattitaito. Kysymällä yleisesti yrityksen viihtyisyydestä ja siisteydestä haluttiin saada asiakkaan mielipiteitä palveluympäristöstä. Yhteenvetona yleinen viihtyisyys ja siisteys saivat hyvän arvion 98 % vastaajilta, kuten kuvassa 12. näkyy. Pelkääntään siisteyttä arvioitaessa tulos oli jopa 100 %.



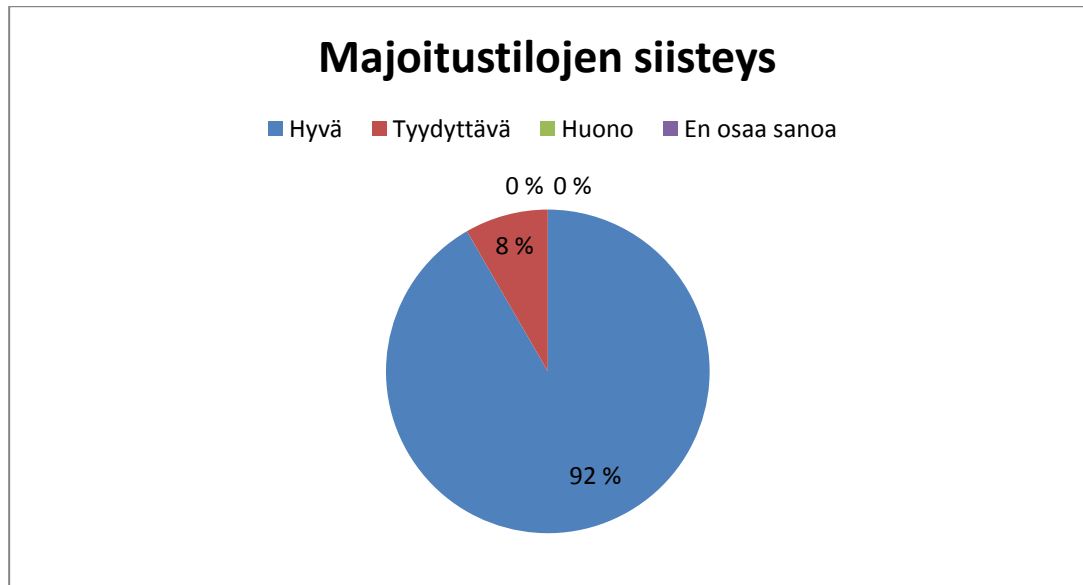
KUVA 12. Yleinen viihtyisyys ja siisteys

Henkilökunnan ystävällisyys ja ammattitaito saivat samanlaiset tulokset, kuin yleinen viihtyisyys ja siisteys, kuten kuva 13 kertoo. Arvioitaessa pelkästään henkilökunnan ystävällisyyttä vastaajista 100 % vastasi hyvä ja henkilökunnan ammattitaitoon vastasi hyvä 96 % vastaajista.



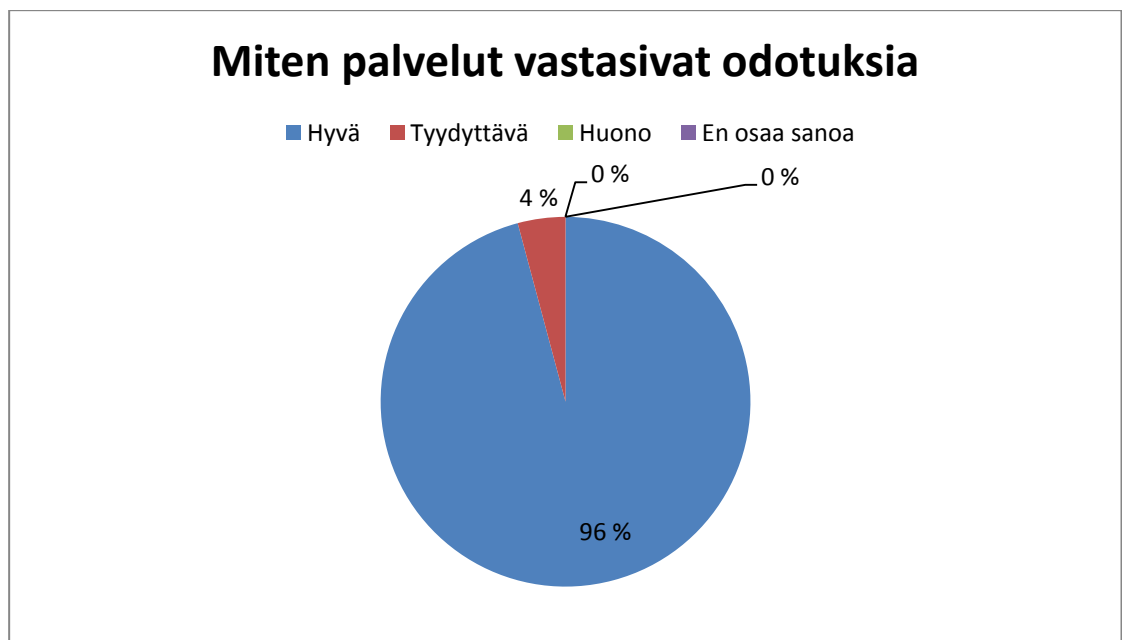
KUVA 13. Henkilökunnan ystävällisyys ja ammattitaito

Kaikkien vastaajien mielestä majoitustilojen yleisilme oli hyvä. Kuva 14. kertoo majoitustilojen siisteydestä. 92 % vastaajista vastasi majoitusilojen olevan hyvin siistitty ja 8 % vastaajista vastasi tyydyttävästi siistitty. Kukaan vastaajista ei ollut sitä mieltä, että majoitustilat olisivat huonosti siistitty. Majoitustilojen siisteys on yksi tärkeimmistä asioista palveluympäristössä ja vaikuttaa suuresti asiakkaan kokemaan palvelupolkuun.



KUVA 14. Majoitustilojen siisteys

Kyselyssä kysyttiin, miten yrityksen palvelut vastasivat asiakkaan odotuksia. Tulos oli hyvä, sillä 96 % vastaajista koki palveluiden vastaavan hyvin odotuksia. 4 % vastaajista koki, että palvelut vastasivat tyydyttävästi odotuksia, kuten kuva 15. kertoo.



KUVA 15. Miten palvelut vastasivat odotuksia

Viimeiseksi kyselyssä vastaajille annettiin mahdollisuus kirjoittaa avoimia kommentteja ajastaan Yritys X:ssä. Kommenttien perusteella asiakkaat olivat hyvin tyytyväisiä palveluun ja henkilökunnan ystävällisyyteen. Rungas ja maukas aamupala sai kommentteissa paljon kiitosta ja kehuja. Pieniä yksityiskohtia, kuten tervetulomaljaa ja

koirien huomioimista kiiteltiin. Palautetta tuli majoitushuoneiden ilmanvaihdosta ja lapsille toivottiin puuhapaikkoja. Majoitushuoneissa on kahvin ja teen keittomahdollisuus. Huoneissa oli tarjolla Liptonin keltaista teetä, josta tuli palautetta useimmissa lomakkeissa. Tavallisen Lipton-teen tilalle toivottiin, jotain paikallista paikkaan sopivaa yrttiteetä. Asiakkaiden toiveiden mukaisesti jokaiseen huoneeseen vaihdettiin kyselyn jälkeen paikallista yrttiteetä.

Asiakaspalautekyselystä saadun palautteen perusteella voi päätellä, että asiakkaat ovat tyytyväisiä Yritys X:n palveluihin. Eniten kehitettävää olisi vielä palveluiden tietojen lisäämisessä palveluista tiedottaville sivustoille. Kaiken kaikkiaan asiakkaat olivat tyytyväisiä henkilökuntaan, aamupalaan ja majoitushuoneisiin. Asiakaspalautekysely jää Yritys X:n käyttöön. Kyselyn asteikkoon voisi jatkossa lisätä hyvän, tyydyttävän ja huonon lisäksi kohdan loistava. Tällöin saataisiin syvennettyä lisää asiakkaan kokemusta kyseisistä palveluista.

5 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET JA ARVIOINTI

Tämä kehittämistyö keskittyi majoituspalveluiden asiakaslähtöiseen kehittämiseen. Tavoitteena oli taata asiakkaalle laadukas palvelukokemus palvelupolulla ja kehittää palvelut entistä asiakaslähtöisemmäksi asiakkaiden palvelutarpeita ja -toiveita mukailleen. Kehittämistyössä käytettiin palvelumuotoilun menetelmiä. Työ jakaantui neljään eri vaiheeseen. Ensimmäisenä oli nykytilanteen arviointi, jossa etsittiin asiakkaan palvelutarpeita ja -toiveita, arvioitiin asiakkaiden tyytyväisyyttä palveluihin ja syvennettiin asiakasymmärrystä. Toisena vaiheena analysoitiin asiakkaan kokema palvelu polku ja suunniteltiin palveluiden kehittämistä. Kolmantena vaiheena oli palveluiden kehittäminen ja viimeisenä kehitettyjen palveluiden arviointia.

Booking.com -sivustojen arvostelujen analysointi oli hyvä tapa arvioida nykytilaa ja saada suoraa palautetta asiakkaista. Vaikka suurin osa majoitusasiakkaista varaa nykyään huoneen sivuston kautta, jäi sivustoa analysoidessa kuitenkin osa asiakaskunnasta pois; ne jotka eivät käytä sivustoa huoneiden varaamiseen. Jotta laajempi asiakasymmärrys saavutettiin, tutkittiin aikaisempia asiakastutkimuksia sekä tutkimuksia, joissa selvitettiin tulevaisuuden asiakkaiden tarpeita ja -toiveita.

Asiakasymmärrystä syvennettiin asiakaspalvelijoiden kesken havainnoinnilla. Havainnointi oli hyvä tapa saada asiakaspalvelijat näkemään asiakkaiden käyttäytymistä palvelutilanteissa. Havainnoimalla asiakkaan kokemaa tunnelmaa eri palvelutuokioissa onnistuttiin syventämään asiakasymmärrystä. Havainnointi helpotti myöhemmin tehtyä mielikuvaharjoitusta palvelupolusta asiakkaan silmin. Havainnointia käytettiin hyödyksi myös huoneiden kehittämideoita haettaessa. Havainnoinnin avulla pystyttiin näkemään konkreettisesti, mitä muutoksia huoneeseen oli tehtävä ja mitkä asiat kaipasivat kehittämistä.

Palvelupolun analysointi auttoi löytämään oikeat kehitettävät kontaktipisteet. Kehittämideoita käytiin läpi heti mielikuvaharjoituksen jälkeen, jonka ansiosta työhön osallistuneilla kertyi harjoituksen ansioista paljon uusia kehittämideoita. Harjoitukseen osallistui erilaisia ihmisiä. Erilaisissa elämäntilanteissa olevien ja eri-ikäisten ihmisten ansiosta harjoituksessa saatiin monipuolisesti erilaisia näkökulmia. Uusia kehittämideoita miettiessä on kuitenkin pidettävä mielessä asiakaslähtöisyydestä huolimatta yrityksen kannattavuus ja tuottavuus.

Majoitushuoneiden uusimisen jälkeen huoneet olivat selvästi raikkaammat ja ennen kaikkea asiakaslähtöisemmät. Huoneiden uusimisesta huomasin, kuinka pieniä kontaktipisteitä muuttamalla ja kehittämällä saatiin kehitettyä koko palvelutuokiota ja tätä kautta parantamaan asiakaskokemusta palvelupolulla. Uudet majoitushuoneiden lisäpalvelut toivat asiakkaille lisäarvoa majoittautuessaan huoneissa.

Palvelumalli on tarkoituksenmukaisesti kirjoitettu melko toiminnalliseksi. Palvelumallissa oli tärkeää nähdä asiakkaan hetket palvelutuokiossa, mutta kehittämistyön aikana palvelutuokioihin tuli uusia kehitettyjä toimenpiteitä, jotka tuotiin esille palvelumallissa. Kun palvelumallissa on näkyvästi esillä tehtävät toimenpiteet ja vuorovaikutus asiakkaan ja asiakaspalvelijan välissä, voi asiakaspalvelija nähdä oman roolinsa ja toimintansa asiakkaan palvelupolulla. Palvelumallista saisi hyvin kattavan, mikäli sen rakentamista jatkettaisiin myös asiakkaalta näkymättömiin toimintoihin. Laajaa palvelumallia voisi käyttää myös työtapojen ja toimintaohjeiden suunnitteluun.

Asiakaspalautekyselyn avulla saatiin tietoa asiakkaan kokemuksista käyttäessään yrityksen palveluita. Vaikka kyselyn avulla saatiin tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä, ei sitä voida pitää hyvinkään kattavana vastauksien määrän vuoksi. Kyselyä olisi hyvä

suorittaa eri ajanjaksojen ajan pitkällä aikavälillä. Sesonki aikaan ravintolapalveluita on enemmän saatavilla ja kesäaikaan yrityksen pihapiirissä on kaunis puutarha, jossa on paljon nähtävää. Olisikin mielenkiintoista vertailla, onko asiakastytyväisyys eri tasolla eri ajanjaksojen aikana.

Asiakastytyväisyys kyselyn lisäksi yhtenä osana tavoitteiden täyttymisen mittarina voidaan pitää booking.com -sivustolta löytyviä arvosteluja. Yhtenä kehittämistyön tavoitteena oli nostaa booking-pisteiden määrää, jolloin voidaan päätellä asiakastytyväisyyden nousseen kehittämistyön aikana. Vertailu pisteistä tehtiin kehittämistyön alussa ja sen jälkeen, jolloin nähtiin konkreettisesti onko pisteissä tapahtunut muutoksia. Arvostelujen määrä oli kyseisenä aikana noussut 55 arvostelulla.

Taulukossa 4. näkyy kolme eniten ääniä antaneiden ryhmien pistemäärät ennen ja jälkeen kehittämistyön (vrt. taulukko 1). Kehittämistyössä kehitetyt asiat, kuten siisteys, mukavuudet ja palvelut ovat saaneet huomattavasti lisää pisteitä ja tätä kautta vastinetta rahoille on myös noussut. Yksin matkustavien arvosteluja oli tullut vain kaksi lisää, mutta heidän arvostelujen mukaan osa pistemäärästä on hieman laskenut, kuten siisteys ja henkilökunta. Vaikka nämä osiot olivat saaneet hieman huonompaa arviointia, pisteiden keskiarvo tämän asiakaskunnan kohdalla oli siitä huolimatta noussut.

TAULUKKO 4. Booking-pisteet ennen ja jälkeen (Booking.com 1.10.2013)

Pisteytys kohteet	VANHEMMAT PARIT	NUORET PARIT	YKSIN MATKUSTAVAT
Siisteys	8.5 → 8.8	8.8 → 9.0	9.0 → 8.8
Mukavuudet	8.3 → 8.7	8.6 → 9.3	8.9 → 9.3
Sijainti	8.0 → 8.1	9.1 → 9.0	8.5 → 8.5
Palvelut	8.0 → 8.5	8.8 → 9.3	8.7 → 8.8
Henkilökunta	9.0 → 9.0	9.5 → 9.6	9.4 → 9.2
Vastinetta rahoille	7.6 → 8.0	8.6 → 9.1	8.5 → 8.5
Keskiarvo	8.2 → 8.5	8.9 → 9.2	8.8 → 8.9
Arvostelujen määrä	82→109	16→30	13→15

Kaikkien arvostelujen yhteiskeskiarvo on 8.7 (Booking.com 2013), mikä tarkoittaa, että pisteiden keskiarvo on noussut kehittämistyön aikana. Booking-pisteiden nousu on tapahtunut kesäsesongin aikana. Mielenkiintoista olisi katsoa pisteiden määrät uu-

delleen samana ajankohta, kuin ensimmäisen kerran, jolloin voitaisiin vertailta pitkältä aikaväliltä onko asiakastyytyväisyys kasvanut.

Palvelumuotoilu oli hyvä keino päästä käsiksi majoituspalveluiden eri osioihin. Se toi myös uutta näkökulmaa kehittämiseen. Palvelumuotoilun menetelmien avulla ymmärsi kuinka pienillä asioilla voidaan saada tuotua lisäarvoa asiakkaille ja luomaan laadullinen kokonaisuus. Palvelumuotoilun avulla myös asiakasymmärrys kasvoi.

Tämä kehitystyö sai alkunsa käytännön työelämän tarpeesta. Työssä on tukeuduttu jo olemassa olevaan tutkimustietoon palvelujen laadusta ja asiakkaiden tulevaisuuden tarpeista ja toiveista. Työssä lisäksi hyödynnettiin paljon asiakkaiden antamia arvosteluja yrityksestä. Palvelumuotoilun menetelmien kautta onnistuttiin saavuttamaan asiakaslähtöisyyttä. Työn raportoinnissa on pyritty selostamaan eri vaiheet ja tuomaan esille kehitetyt kohteet.

Kehittämistyön alussa tiedettiin melko vahvasti, mitkä palvelut kaipaavat uusia kehittämideoita. Alkuun melko yksinkertaiselta vaikuttanut työ, muuttui kehittämistyön aikana suureksi määräksi erilaisia kontaktipisteitä ja palvelutuokioita, joista löytyi aivan uusia kehittämiskohteita. Kehittämistyössä otettiin vahvasti huomioon suomalaiset majoitusasiakkaat. Kehittämistyötä olisikin mahdollisuus jatkaa ulkomaalaisiin asiakkaisiin ja siihen kuinka palveluita voisi kehittää enemmän esimerkiksi venäläisturistien suuntaan.

6 LOPUKSI

Palveluiden merkitys kasvaa jatkuvasti eikä jatkuva kehittyminen maaseutumatkailuyrityksillä tule loppumaan. Pienemmät yritykset ovat riippuvaisia taloustilanteesta ja siitä kuinka paljon ihmisillä on varaa matkustaa. Hinnalla kilpailun sijaan yritysten kannattaa panostaa laatuun ja elämyksellisyyteen. Laadukkaalla suunnitelmallisella ja ennakoivalla toiminnalla voidaan edistää asiakastyytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta (Vesterinen 2011, 5). Laadukkaat ja elämykselliset vastaukset palveluihin voivat löytyä yllättävän läheltä. Nostamalla esiin perinteitä, aitoutta, paikallisuutta ja luontoa saadaan jo elämyksellisiä palveluita.

Uusia palveluita kehittäessä on pidettävä mielessä, kenelle palveluita ollaan kehittämässä ja muistaa kuunnella heidän ajatuksiaan ja mielipiteitään. Palvelumuotoilu on oiva tapa ottaa asiakkaat mukaan kehitykseen. Käyttäjälähtöisyys on ollut esillä jo kauan, mutta palvelumuotoilu vaatii vielä tiiviimpää työskentelyä asiakkaan ja yhteistyökumppanien kanssa (Miettinen 2011, 22).

Palvelumuotoilussa painotetaan asiakkaiden palaamista käyttämään palveluita. Uudet teknologiat mahdollistavat yhä parempia yhteyksiä ja verkot mahdollistavat uusia palveluita. Palvelumuotoilujattelussa korostetaan yhteisten tarpeiden tyydyttämistä vaatimatta kuitenkaan liikaa inhimillisiltä tekijöiltä ja luonnonvaroilta. Arvo rakennetaan uusilla tavoilla esimerkiksi palvelun käyttämiseen liittyvien elämyksien avulla. (Miettinen 2011, 28.)

Vaikka nykyaikana painotetaan asiakaslähtöisiä palveluita ja asiakkaiden toiveiden täyttämistä, on yritysten mietittävä myös omia resurssejaan. Kilpailu majoitusalailla on kovaa, ja jokainen yritys pyrkii haalimaan mahdollisimman paljon asiakkaita käyttämään yrityksen palveluita. Asiakkaiden odotusten ja toiveiden kasvaessa yritysten on suunniteltava palvelunsa tarkkaan. Paras palvelu ylittää asiakkaan odotukset ja on yritykselle tuottoisaa.

LÄHTEET

- Blinnikka, P. Ahonen, S. Nuijanmaa, S. 2011. Palvelun laatu on kokonaisvaltainen elämäns. Teoksessa Laatu&Matkailu – Keski-Suomen matkailun teemalehti. Jyväskylä: Paprico Oy. Ei päivitystietoa. Luettu 3.9.2013
- Grönroos, Christian. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY-pro. Luettu 3.9.2013
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy. Luettu 8.4.2013
- Kauppi, Katariina 2013. Hotelli Lasaretin asiakastyytyväisyyden tutkiminen - Idyllinen hotelli saareissa. Centria ammattikorkeakoulu. Matkailun koulutusohjelma. Opin näytetyö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://publications.theseus.fi/handle/10024/55606>. Luettu 5.5.2013
- Kasvunvara – työkaluja parempaan palveluun 2012. Tekijät: Sitra ja ProAgria Keskusten liitto. ISSN ProAgrian Keskusten liiton julkaisuja. Helsinki. Luettu 3.9.2013
- Keskisuomalainen 2012. Sari Toivakka. Elämyksiä kaikille aisteille. Ilmestynyt 25.11.2012. Helsinki. Luettu 6.4.2013
- Koivisto, Mikko 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy. Luettu 3.9.2013
- Laatujärjestelmiä ja –merkkejä 2019. Pdf-tiedosto. Saatavissa: www.tredea.fi. Ei päivitystietoa. Luettu 14.10.2013
- Laatutonni 2011. Laatuverkko. WWW-dokumentti. Saatavissa: www.laatuverkko.fi. Ei päivitystietoa. Luettu 14.10.2013
- Laki majoitus- ja ravitsemistoiminnasta 308/2006. WWW-dokumentti. Ei päivitystietoa. Saatavissa: www.finlex.fi. Ei päivitystietoa. Luettu 20.11.2013
- Lehtonen, Jaakko 2011. Laatu ja tulevaisuuden matkailija. Teoksessa Laatu&Matkailu – Keski-Suomen matkailun teemalehti. Jyväskylä: Paprico Oy. Luettu 3.9.2013
- Matkalla tulevaan -matkailupalvelutuotannon näkymiä 2012. Toim. Päivi Tommola. Pdf-tiedosto. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu, sarja C, Artikkelikokoelmat, raportit, ja muut ajankohtaiset julkaisut, osa 116. Saatavissa: http://www.lamk.fi/tuleva/esittely/Documents/Matkalla_tulevaan_Final.pdf. Luettu 20.10.2013
- Mattelmäki, Tuuli & Vaajakallio, Kirsikka 2011. Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi. Teoksessa Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy. Luettu 3.9.2013

Miettinen, Satu 2011. Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy. Luettu 3.9.2013
Ojasalo Katri, Moilanen Teemu & Ritalahti Jarmo 2009. Kehittämistyönmenetelmät. Uudenlasista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy. Luettu 3.9.2013

Pöyry, Heli 2013. Haastattelu 17.4.2013. Johtaja. Yritys X.

Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2001. Hotellin asiakasliikenne ja kannattavuus. Helsinki: Restamark. Luettu 6.4.2013

Rautiainen, M & Siiskonen, M. 2010. Hotellivaraukset. Majoitusala tutuksi. Helsinki: Restamark. Luettu 6.4.2013

Saloniemi, Elina 2008. Asiakastytyväisyys tutkimus Hotelli Cumulus Koskikadulla. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Matkailun koulutusohjelma. Opinnäytetyö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://publications.theseus.fi/handle/10024/1213>. Luettu 5.5.2013

Suomisanakirja.fi 2013. Sivistyssanakirja. Palvelu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.suomisanakirja.fi/palvelu>. Ei päivitystietoa. Luettu 23.7.2013

Yritys X. Yrityksen kotisivut. Ei päivitystietoa. Luettu 29.10.2013

Tilastokeskus 2013. WWW-dokumentti. Saatavissa: www.stat.fi/meta/kas/majoitus.html. Ei päivitystietoa. Luettu 20.11.2013

Tuominen Eeva-Riitta 2012. Vastaanottopalvelujen kehittäminen asiakaslähtöisestä näkökulmasta. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Palvelujen tuottaminen ja johtaminen. Opinnäytetyö. www-dokumentti. Saatavissa: <https://publications.theseus.fi/handle/10024/45795>. Luettu 2.10.2013

Tuulaniemi, Juha 2013. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum. Helsinki. Luettu 2.10.2013

Vesterinen, Nina 2011. Laatutyökalut matkailuyrityksen kehittämisen tukena. Teoksessa Laatu&Matkailu – Keski-Suomen matkailun teemalehti. Jyväskylä: Paprico Oy. Luettu 3.9.2013

Virta, Seppo 2011. Laadun monet ulottuvuudet. Teoksessa Laatu&Matkailu – Keski-Suomen matkailun teemalehti. Jyväskylä: Paprico Oy. Luettu 3.9.2013

Havainnointilomake

Majoituspalveluiden havainnointi

Arvioi ja huomioi seuraavia asioita. Kirjoita huomiosi kuhunkin asiayhteyteen!

Visuaalinen

Miltä näyttää? Mitä voit kertoa havainnoidessasi kauempaa?

Henkilöstön ulkoilme	
Henkilöstön väliset suhteet	
Muut asiakkaat	

Emotionaalinen

Miltä näyttää? Mitä voit kertoa havainnoidessasi kauempaa?

Palvelukulttuuri	
Imago	
Asiakkaan kohtaaminen	
Tunnelma asiakkaan saapuessa vastaanottoon	
Tunnelma asiakkaan kirjautuessa huoneeseen	
Tunnelma asiakkaan siirtyessä hotellihuoneeseen	
Tunnelma aamiaisella	
Tunnelma palvelusta	
Tunnelma asiakkaan poistuessa	

Toiminnallinen

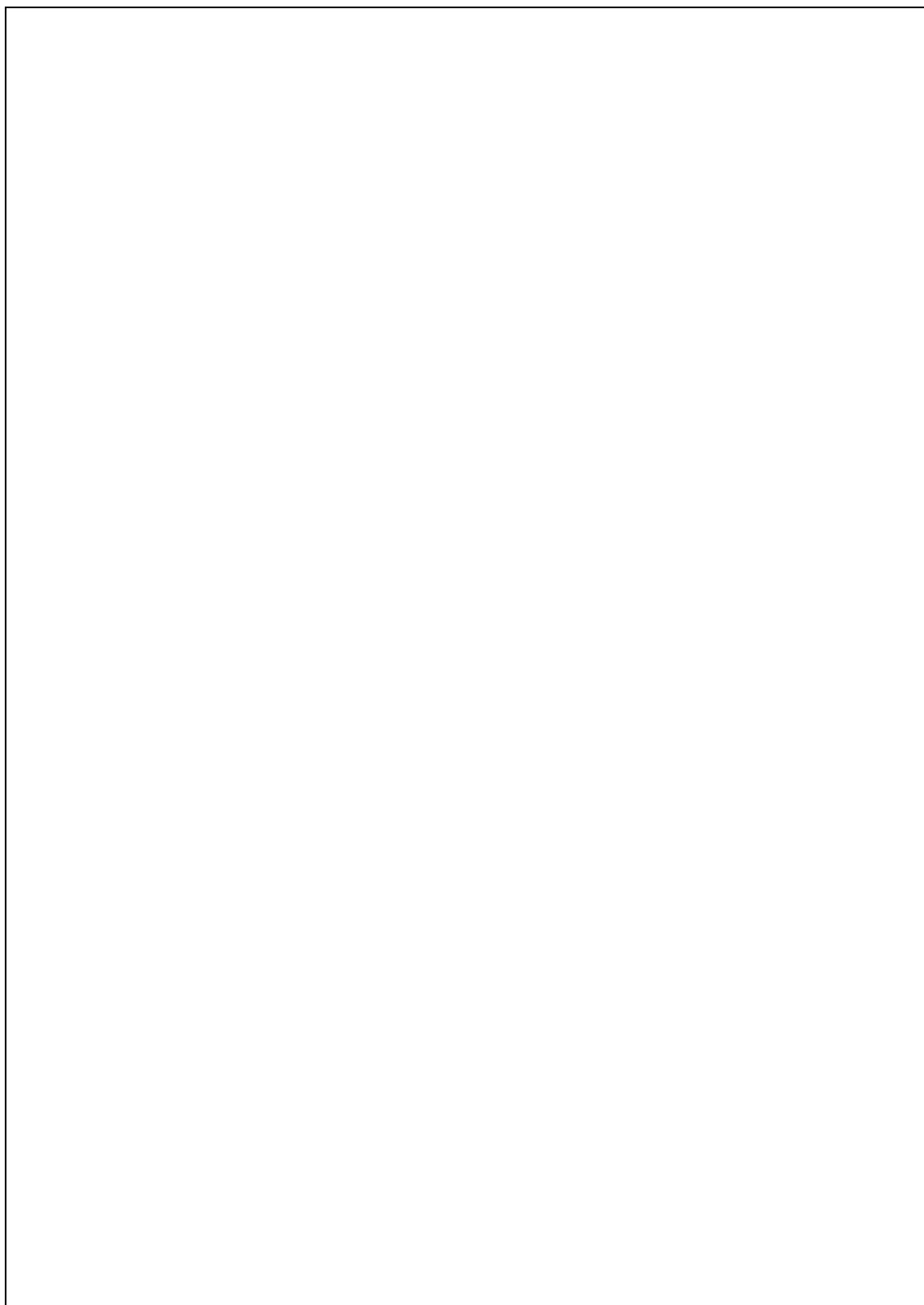
Miltä näyttää? Mitä voit kertoa havainnoidessasi palvelua kauempaa?

Henkilöstön saavutettavuus	
Palvelun toimivuus	
Henkilöstön ammattimaisuus	
Odotuksiin vastaaminen	

--

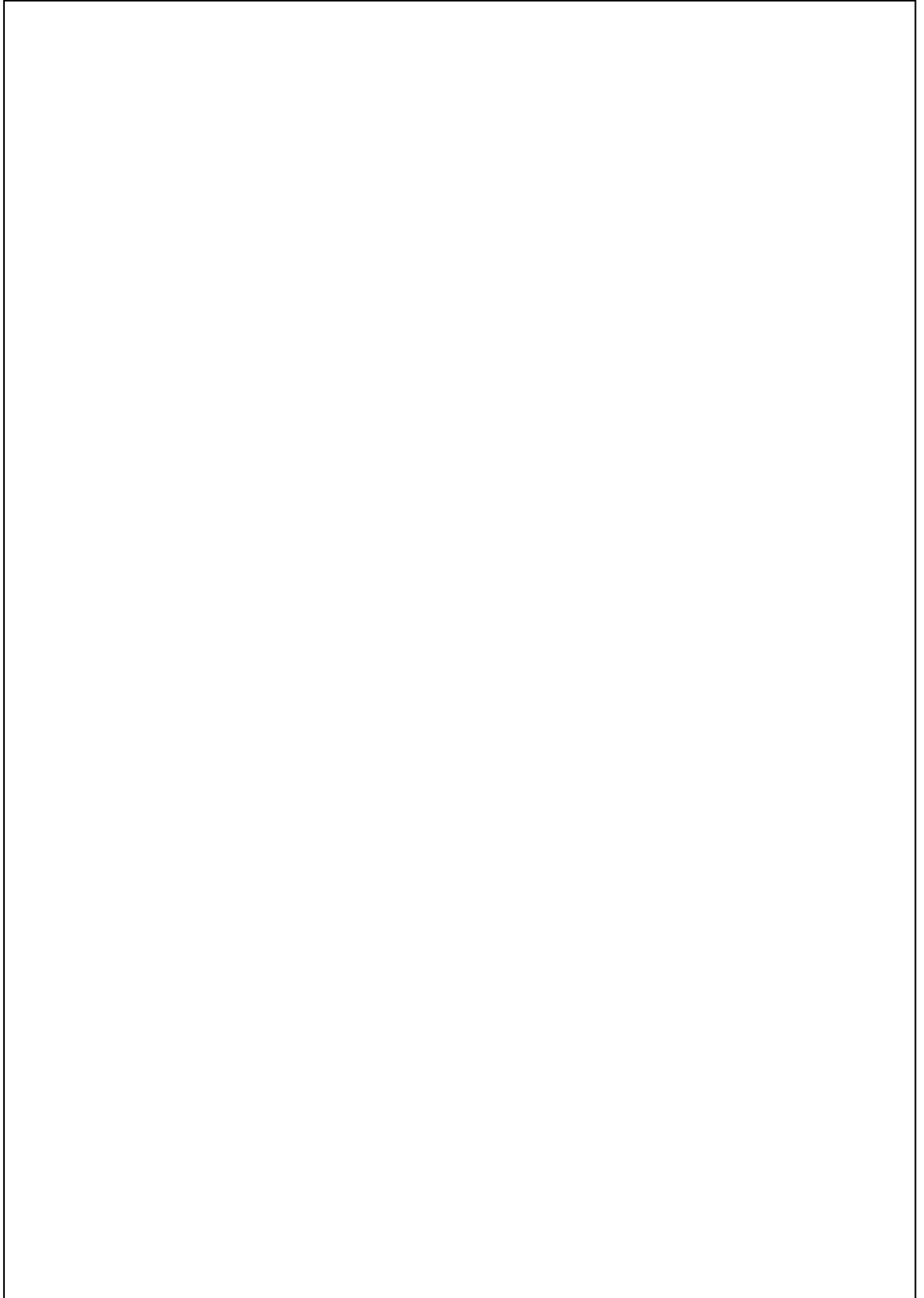
LIITE 3.

Huoneiden palvelut



LIITE 3.

Huoneiden palvelut



LIITE 4.

Asiakaspalautelomake

A large, empty rectangular box with a thin black border, occupying most of the page below the title. It is intended for a customer feedback form.