

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Palvelujen johtaminen ja tuottaminen

Nelli Nurmi

HOTELLIN VASTAANOTON PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN KULTARANTA RESORTISSA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Palvelujen tuottaminen ja johtaminen

Syksy 2015 | 70

Susanna Saari

Nelli Nurmi

HOTELLIN VASTAANOTON PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN KULTARANTA RESORTISSA

TIIVISTELMÄ:

Hotellin vastaanotto on usein hotellin toiminnan keskipiste. Sen lisäksi, että vastaanotto on hotelliasiakkaan ensimmäinen kontakti yritykseen, asiakkaan kokonaiskuva saamastaan palvelusta kostuu pääasiassa hotellin vastaanoton toiminnoista ja vuorovaikutustilanteista. Vastaanotto on siis yrityksen tärkein kontakti asiakkaaseen ja vastaanoton henkilökunta on tärkeässä roolissa laadukkaan palvelun toimituksessa asiakkaalle. Vastaanoton palveluprosessi voidaan jakaa viiteen työvaiheeseen: varauksen vastaanottaminen, saapumisen valmistelu, saapuminen ja sisäänkirjaaminen, palvelu oleskelun aikana ja asiakkaan uloskirjaaminen. Opinnäytetyö rakentuu edellä mainittujen palveluprosessin vaiheiden ympärille.

Toimeksiantoyrityksenä toimivan Kultaranta Resort Oy:n palvelutuotantoa kehitetään opinnäytetyössä prosessiajattelun ja prosessimallinnusten avulla. Tarkoitus on selkeyttää vastaanoton päivittäistä toimintaa ja palveluprosessin sujuvuutta työntekijän näkökulmasta siten, että se vaikuttaa positiivisesti myös asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Kultaranta Resort on vuonna 2008 perustettu, Naantalin Luonnonmaalla sijaitseva golf resort, joka tarjoaa majoitus-, juhla- ja kokous-, ravintola- sekä hyvinvointi- ja liikuntapalveluita.

Vastaanoton palveluprosessin ongelmakohtien selvittämiseksi käytettiin aineistonhankintamenetelminä havainnointia sekä toteutettiin haastattelu kahdelle kohderyhmälle: hotellin vastaanoton henkilökunnalle sekä hotellin asiakkaille. Havainnointi toteutettiin toimeksiantoyrityksen vastaanotossa, suorittaen huomioiden tekemistä työskentelyn ohessa kesän 2015 aikana. Henkilökunnan haastattelu toteutettiin interaktiivisena ryhmähaastatteluna syyskuussa 2015 ja asiakkaiden haastattelu toteutettiin puhelinhaastatteluina marraskuussa 2015. Havainnointia ja haastatteluja apuna käyttäen opinnäytetyön tuloksena esitetään toimeksiantoyrityksen hotellin vastaanoton palveluprosessin prosessimallinnus, jossa tuodaan esiin palveluprosessin ongelmakohdat ja esitetään niille kehitysehdotukset ja niiden toteutustavat. Opinnäytetyössä löydetyt palveluprosessin ongelmakohdat liittyvät varauksen vastaanottamisvaiheessa hinta- tai pakettitietojen puuttumiseen, saapumisen esivalmisteluvaiheessa huoneavaimiin, asiakkaan sisäänkirjautumisvaiheessa hotellin aukioloaikojen ulkopuolella sisäänkirjautumiseen, sekä uloskirjautumisvaiheessa palautteen vastaanottamiseen. Lisäksi kehitysehdotuksina esitetään Laatutonni- laadunkehittämisohjelmaan osallistuminen sekä kansainvälisten laatustandardien huomiointi hotellin toiminnan kehittämisessä.

ASIASANAT:

(Hotelli, vastaanotto, asiakaspalvelu, majoituspalvelu, palveluprosessi, palvelun laatu, prosessijohtaminen, Kultaranta Resort.)

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Hospitality Management

2015 | Total number of pages

Susanna Saari

Nelli Nurmi

DEVELOPING THE SERVICE PROCESS IN THE HOTEL RECEPTION AT KULTARANTA RESORT

The reception is generally the center of the hotel services. It is not only what gives the customer the first impression but, in addition, the customer's overall experiences are mostly based on the service provided by the front-office staff. The service process in a hotel can be divided into five phases: receiving and making the reservation, preparing the customer's arrival, checking-in, serving the customer during the stay and checking-out.

The present bachelor's thesis focuses on the service operations and service processes in the hotel reception. The aim is to develop the service processes and service operations in the reception by clarifying and streamlining the staff's duties and operations and, through that, increasing the level of customer satisfaction and the quality of service. The thesis was commissioned by a company called Kultaranta Resort Ltd. The company's business consists of different services in the field of hospitality such as accommodation, food & beverages, golf & other leisure activities, wellness services and marina services, all of them being controlled at the same reception desk at the main Club House. The company was founded in 2008.

The data were gathered by observing the front desk operations and, after that, the material was analyzed in order to model the present state of the service process in the hotel reception. Another research method used was an interview, which was carried out two times: the first, to identify the staff's' points of view regarding the service process and its crucial points, and the second to clarify the customers' satisfaction and experience of the fluency of the service process during their stay at the hotel.

As a result of this study, the current state of the service process in the hotel is described and several critical points of the process are highlighted and pointed out. Different kinds of solutions and improvements were developed to achieve a more efficient service process and better customer satisfaction with the hotel reception at Kultaranta Resort. The critical points revealed by the study were the lack of price and package information when making the reservation, problems in preparing the key cards for customers, check-in process for the customers who arrive when the reception is closed and receiving the customer feedback while checking- out. In addition, the recommendations presented include taking into account the international hotel star classification criteria and standards in developing the services of a hotel.

KEYWORDS:

(Hotel, reception, hospitality, customer service, service process, service quality, process management, Kultaranta Resort)

SISÄLTÖ

JOHDANTO	7
1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	7
1.2 Toimeksiantajan ja toimintaympäristön esittely	8
2 VASTAANOTON PALVELUPROSESSIT JA NIIDEN LAATU	10
2.1 Vastaanotto toimintaympäristönä ja vastaanottovirkailijan työ	10
2.2 Hotellin vastaanoton palveluprosessi	11
2.2.1 Palveluprosessin ominaisuudet	13
2.2.2 Hotellin vastaanoton palveluprosessin vaiheet	15
2.3 Palveluprosessin kuvaaminen	17
2.3.1 Prosessin nykytilanne ja sen kuvaaminen	20
2.3.2 Tavoiteprosessin kuvaaminen ja käyttöönotto	21
2.4 Vastaanoton palveluprosessin prosessimallinnus palvelubluetooth- menetelmää käyttäen	22
2.5 Palvelun tuotantoprosessin kuvaaminen toimintakaaviona	26
2.6 Prosessin mallintamistapojen vertailu sekä niiden käyttö toimeksiantoyrityksen palveluprosessin nykytilan kuvaamisessa.	28
2.7 Palveluprosessin laatu ja sen merkitys	29
2.7.1 Tekninen laatu	32
2.7.2 Toiminnallinen laatu	32
2.7.3 Palveluprosessin laadun määrittely ja mittaaminen	33
3 PALVELUPROSESSIN ONGELMAKOHTIEN TUNNISTAMINEN TOIMEKSIANTOYRITYKSESSÄ	36
3.1 Kehittämiskohteiden tunnistaminen	36
3.1.1 Osallistuva havainnointi hotellin vastaanotossa	37
3.1.2 Henkilökunnan haastattelu	38
3.1.3 Asiakkaiden haastattelu	39
3.2 Havainnoinnin tulokset	41
3.3 Henkilökunnan haastattelun tulokset	42
3.4 Asiakkaiden haastattelun tulokset	46
4 PALVELUPROSESSIN KEHITYSEHDOTUKSET KULTARANTA RESORTISSA	50
4.1 Vastaanoton palveluprosessin nykytila ja sen ongelmakohdat	50

4.2 Varauksen vastaanottamisen ongelmakohdat ja korjaustoimenpiteet	55
4.3 Avainkorttijärjestelmän ongelmat ja korjaustoimenpiteet	57
4.4 Hotelliin sisäänkirjautuminen vastaanoton ollessa suljettu	58
4.5 Asiakastyytyväisyyden kuuntelujärjestelmä	58
4.6 Laatutonni – laadunkehittämissuunnitelmaan osallistuminen	61
4.7 Kansainvälisten laatukriteerien huomiointi oman toiminnan kehittämisessä	63

5 OPINNYTETYÖN TAVOITTEIDEN TÄYTTYMINEN JA TYÖN TULOSTEN

POHDINTA	68
5.1 Tavoitteiden täytyminen ja opinnäytetyön tulokset	68
5.2 Päätelmät ja tulosten yhteenveto	70
LÄHTEET	72

LIITTEET

- Liite 1. Henkilökunnan haastattelukysymykset
 Liite 2. Asiakkaiden haastattelukysymykset

KUVAT

Kuva 1 Prosessi yksinkertaisessa muodossa (Martinsuo ym.2010,4).	12
Kuva 2 Palveluprosessi (Jaakkola ym. 2009, 15).	14
Kuva 3 Vastaanoton palveluprosessin vaiheet (Rautiainen & Siiskonen 2010, 106).	15
Kuva 4 Hotelliin sisäänkirjautumisprosessi (Rautiainen & Siiskonen 2010, 115).	17
Kuva 5 Hotelliyöpymisen blueprint- prosessimalli (Valminen 2010).	24
Kuva 6 Hotelliasiakkaan palveluprosessi Kultaranta Resortissa (Bitner ym. 2007; Valminen 2010; Tonder 2013, 100-101).	25
Kuva 7 Asiakkaiden mielikuvia kuvaava sanapilvi	47
Kuva 8 Kultaranta Resortin hotellin vastaanoton palveluprosessi	52

TAULUKOT

Taulukko 1 Prosessin perustietojen 11. kysymyksen sarja (Pesonen 2007, 145-146).	19
Taulukko 2 Palveluprosessin toimintakaaviomalli (Jaakkola ym. 2009, 16).	26
Taulukko 3 Toimintakaavio vastaanoton palveluprosessista	28
Taulukko 4 Varauksen vastaanottamisen ongelmakohdat	43
Taulukko 5 Esivalmisteluvaiheen ongelmakohdat	44

Taulukko 6 Check-in vaiheen ongelmakohdat	45
Taulukko 7 Sisäisen viestinnän ongelmakohdat	46
Taulukko 8 Asiakkaiden haastattelun tulokset taulukossa, osa 1.	48
Taulukko 9 Asiakkaiden haastattelun tulokset taulukossa, osa 2.	49
Taulukko 10 Prosessikulku kirjallisessa muodossa	54
Taulukko 11 Laatutonni - perustason valmennus	62
Taulukko 12 Tähtiluokittelujärjestelmän kriteerit hotellin aukioloajoille (Hotelstars Union 2015).	64
Taulukko 13 Huonesiivousta koskevat tähtiluokituskriteerit (Hotelstars Union 2015).	65
Taulukko 14 Sekalaisten palvelujen kriteerit (Hotelstars Union 2015).	66

JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Hotelleissa vastaanotto on lähes poikkeuksetta toiminnan keskipiste, joka muodostaa kokonaisvaltaisen palvelutilan. Vastaanotossa yhdistyy usein monta eri toimipistettä kuten neuvonta, kassatoiminnot ja puhelinvaihde. Samalla vastaanotto on sekä hotellin sisäisen että ulkoisen viestinnän keskus, josta välitetään informaatiota hotellin eri osastoille ja myydään yrityksen muita palveluita, kuten kokous- tai ravintolapalveluita ja otetaan vastaan varauksia niihin. Asiakkaan ensikontakti hotelliin tapahtuu yleensä vastaanotossa, minkä vuoksi vastaanottovirkailijan käyttäytyminen ja toiminta asiakaspalvelutilanteessa on avainasemassa asiakaskohtaamisen onnistumiselle ja positiivisen ensivaikutelman luomiselle. Vastaanotto onkin erittäin merkittävässä roolissa myynnin kasvattamiseksi ja sen vuoksi sen toiminnan jatkuva kehittäminen on hotellille elintärkeää. Kuten kaikessa liiketoiminnassa, tavoitteiden ohjaaminen juuri resurssien ja ihmisten mukaan, on tärkeää. Tämän vuoksi, myös vastaanottotoiminnoilla on oltava omat toimintaperiaatteet. (Rautiainen & Siiskonen 2007, 106.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää toimeksiantoyrityksen hotellin vastaanoton toimintaa siten, että se selkeyttää työntekijän toimintaa palveluprosessin aikana ja samalla vaikuttaa positiivisesti myös asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Palveluyritys tarjoaa asiakkaalleen tuotteiden sijaan prosesseja, joiden lopputuloksena syntyy jokin asiakkaalle tärkeä lopputulos. Esimerkiksi hotellimajoitusta ei voi syntyä ilman prosessia, joten on todettu hyväksi tavaksi tarkastella lopputulosta prosessin osana. (Grönroos 2009, 93.) Opinnäytetyö rakentuu hotelliasiakkaan palveluprosessin ympärille tarkastelemalla vastaanottovirkailijan toimintaa hotellin vastaanoton työvaiheissa, viidessä vastaanoton päätoiminnossa alkaen varauksen vastaanottamisesta ja päättyen asiakkaan lähtöön hotellista.

Toimeksiantoyrityksen palveluprosessin kehittämiseksi ja vastaanottotoimintojen ongelmien selvittämiseksi suoritettiin havainnointia sekä tehtiin kaksi erilaista

haastattelua. Havainnointi toteutettiin huhtikuun ja lokakuun välisenä aikana vastaanoton päivittäisiin toimintaprosesseihin osallistuen työntekijänä toimeksiantoyrityksen vastaanotossa. Lokakuun ja marraskuun aikana toteutettujen haastatteluiden kohteina olivat toimeksiantoyrityksen vastaanoton työntekijät sekä kymmenen hotellissa vuoden 2015 aikana majoittunutta asiakasta.

Vastaanotto toimintojen kehittäminen ja selkeyttäminen konkretisoidaan opinnäytetyössä palvelutuotannon prosessimallinnuksilla sekä niistä esiin nostetuilla ongelmakohtilla. Havainnointi sekä haastattelut toimivat apuvälineinä palveluprosessin mallintamiselle sekä prosessin ongelmakohtien löytämiselle. Opinnäytetyön tulosten pääpilarina esitetään prosessimallinnus hotellin vastaanoton palveluprosessin nykytilasta. Prosessimallinnuksessa nostetaan esiin palveluprosessin ongelmakohdat ja syyt, joista ongelmat aiheutuvat. Palveluprosessin ongelmakohdille esitetään muutos- ja kehitysehdotukset. Kehitysehdotukset sekä opinnäytetyössä mallinnetut prosessikaaviot ja toiminnan kuvaukset toimivat työkaluna toimeksiantoyrityksen johdolle ja vastaanoton henkilökunnalle.

1.2 Toimeksiantajan ja toimintaympäristön esittely

Fyysiset puitteet ja tekijät aiheuttavat eroavaisuuksia majoitustoiminnassa. Kaupungissa, maantien varrella tai taajama-alueen ulkopuolella sijaitsevat hotellit eroavat toisistaan luonteeltaan. Lisäksi ympäristön siisteys rakennuksineen, miljöineen ja muine tarjottavine palveluineen vaikuttavat asiaan. Myös hotellin sosiaalinen ympäristö vaikuttaa sen luonteeseen, sillä alueen ihmiset, paikallinen kulttuuri ja elämäntyyli luovat oman tunnelmansa. (Rautiainen & Siiskonen 2007, 69.)

Toimeksiantoyritys Kultaranta Resort, on Naantalın Luonnonmaalla sijaitseva, Kultaranta Golf Oy:n omistama yksityinen Golf-resort, joka on aloittanut majoitustoimintansa vuonna 2008. Kultaranta Resort tarjoaa majoitus-, ravintola-, hyvinvointi-, kokous- & juhla-, sekä vapaa-ajanpalveluita. (Kultaranta Resort 2015.) Kultaranta Resortin sijainti luonnon helmassa, kauniissa saaristomaisemissa luon-

yhdessä alueen asukkaiden kanssa hotellille rauhallisen ja lämminhenkisen miljööseen. Hotellin miljööseen vaikuttaa vahvasti sitä ympäröivä golf-kenttä, joka on suuri maisematekijä alueella. Lisäksi merenrannan läheisyys luo lisäarvoa sekä mahdollisuuden venesatama-toiminnalle. Kultaranta Resortin venesatama on Airston jälkeen ainut paikka Naantalissa, jonne on mahdollista saapua suurehkoilla purjeveneillä. (Kultaranta Resort 2014, henkilöstön käsikirja)

Yrityksen asiakaskunta koostuu monesta eri kohde ryhmästä, joka onkin muodostunut haasteeksi tunnistaa eri kohderyhmien tarpeita. Sesonkiaikana yrityksen asiakaskuntaa koostuu pääasiassa golffareista sekä lomamatkailijoista. Sesongin ulkopuolella asiakaskunta koostuu juhla- ja kokousasiakkaista sekä satunnaisesti majoittuvista työmatkalaisista. Kultaranta Resortin liikeidean ydin perustuu tasokkaiden majoitus- ja golfpalvelujen tuottamiseen. (Kultaranta Resort 2014, henkilöstön käsikirja)

Kultaranta Resortin vastaanotto on monipuolinen asiakaspalvelupiste. Se toimii samalla hotellin vastaanottona, golf-kentän vastaanottona, eli Caddiemasterin palvelutiskinä, kokousasiakkaiden vastaanottotiskinä, wellness- ja kuntosaliasiakkaiden palvelupisteenä sekä vierasvenesataman palvelupisteenä. Lisäksi vastaanotto toimii yleisenä asiakaspalvelupisteenä ja puhelinvaihteena kaikelle Resortin toiminnalle, sillä hotellinvastaanoton, Caddie Masterin, myyntipalvelun ja ravintoloiden palvelunumerot ohjautuvat kaikki vastaanottoon. Vastaanoton monimuotoisuudesta huolimatta, tässä opinnäytetyössä keskitytään vain hotellin vastaanotto toimintoihin, ottaen kuitenkin huomioon vastaanoton muiden toimintojen vaikutuksen vastaanotossa työskentelyyn tarvittaviin resursseihin.

2 VASTAANOTON PALVELUPROSESSIT JA NIIDEN LAATU

2.1 Vastaanotto toimintaympäristönä ja vastaanottovirkailijan työ

Hotellin ydintuote on hotellihuone, josta asiakas maksaa tietyn hinnan. Asiakkaan näkökulmasta ydintuote on se tuote, jonka vuoksi asiakas ostaa palvelun yritykseltä. Ydintuote tarvitsee kuitenkin ympärilleen joukon muita tuotteita ja palveluita ollakseen käyttökelpoinen ja vastataksaan asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin. (Rautiainen & Siiskonen 2007, 86.)

Hotellin vastaanoton ollessa usein yrityksen toiminnan keskipiste, vastaanotossa yhdistyy usein monta eri toimipistettä kuten neuvonta, kassatoiminnot ja puhelinvaihte. Samalla vastaanotto on sekä hotellin sisäisen että ulkoisen viestinnän keskus, josta välitetään informaatiota hotellin eri osastoille ja myydään yrityksen muita palveluita, kuten kokous- tai ravintolapalveluita, ja otetaan vastaan varauksia niihin. (Rautiainen & Siiskonen 2007, 106.)

Hotellivirkailijan työ on normaalisti kiireistä, sillä työssä joudutaan hoitamaan useita asioita samanaikaisesti. Hotelleissa määriteltyjen check-in ja check-out aikojen vuoksi vastaanotossa asioi yleensä useampi asiakas samanaikaisesti. Monissa hotelleissa vastaanottovirkailijan työnkuvaan kuuluu lisäksi esimerkiksi kokouspalvelu- tai myyntipalvelutehtäviä. (Rautiainen & Siiskonen 2007, 108.) Työskentelen toimeksiantoyrityksessä, joten tässä kappaleessa kuvaan vastaanoton toimintaa omien tietojeni ja kokemuksieni perusteella. Kultaranta Resortin vastaanotossa yhdistyy edellisessä kappaleessa mainittujen toimipisteiden lisäksi myös Golfkentän Caddie Masterin vastaanotto, wellness-osaston ja kuntosalin vastaanotto sekä vierasvenesataman vastaanotto. Vastaanoton monipuolisuus kasvattaa edelleen vastaanoton merkitystä sekä laajentaa sen toimenkuvaa. Kultaranta Resortin hotellin vastaanotto eroaa perinteisen hotellin vastaanotosta myös siten, että vastaanotto sijaitsee eri rakennuksessa, kuin hotellihuoneet. Poiketen monista hotelleista, vastaanotto ei palvele vuorokauden ympäri,

vaan toimii vain aamu- sekä iltavuorossa. Ajankohdasta ja sesongin kiireellisyydestä riippuen vastaanoton aukioloajat vaihtelevat aamu seitsemän ja ilta kymmenen välisenä aikana. Yrityksen tarjoamat hotellihuoneet ja huoneistot sijaitsevat seitsemässä eri rakennuksessa resortin alueella. Edellä mainittujen ominaisuuksien vuoksi, myös toimeksiantoyrityksen vastaanottoprosessit sekä asiakkaan majoitusprosessi eroavat jonkin verran esimerkiksi kirjallisuudessa kuvailusta perinteisen hotellin palveluprosessista. Rautiaisen ja Siiskosen mukaan (2007, 70) vastaanoton kiireisimmät ajat ovat aamulla klo 07-10 ja iltapäivällä klo 16-19. Kultaranta Resortin kohdalla vastaanoton kiireisyyteen vaikuttaa kuitenkin merkittävästi kokousryhmät sekä golfkentän päiväkohtaiset tapahtumat, kuten pelattavat golf-kilpailut ja niihin liittyvät palvelut, joita hoitaa vastaanoton henkilökunta. Oman työkokemukseni perusteella kiireisimmät ajat sijoittuvat klo 9-12 ja klo 14-18 välisiin ajanjaksoihin ja kiireellisyys aiheutuu Kultaranta Resortissa useimmiten golffarien ja hotelliasiakkaiden saapumisesta vastaanottoon samanaikaisesti, jolloin vastaanottotiskille syntyy ruuhkaa. Suuri tekijä vastaanoton työn kiireellisyydessä on myös yrityksen puhelinliikenteen hoitaminen ja päivittäin vastaantulevien ”juoksevien asioiden” hoitaminen, joka usein pakottaa vastaanotto-työntekijän poistumaan vastaanotosta joksikin aikaa.

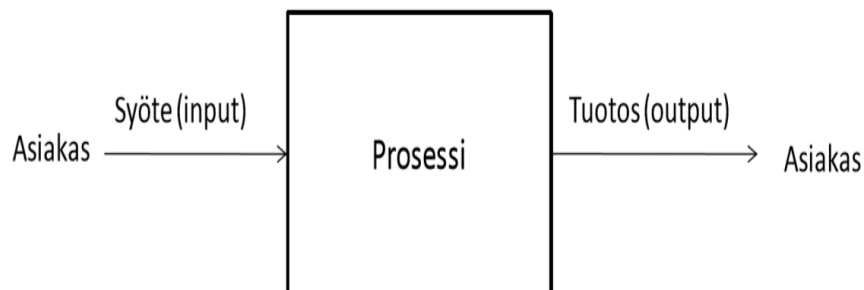
2.2 Hotellin vastaanoton palveluprosessi

Prosessi on erilaisista työvaiheista koostuva tapahtumasarja. Prosessissa syntyy jokin tuote tai palvelu, jossa on osallisena asiakas ja juuri asiakas toimii prosessissa keskeisenä tekijänä. Prosessin voidaan ajatella alkavan asiakkaasta ja päättyvän asiakkaaseen. Asiakkaan tarpeiden ja odotusten täytyminen, eli asiakastyytyväisyys on yksi prosessin toimivuuden mittari (Pesonen 2007, 129.)

Ratkaisu asiakastyytyväisyyden saavuttamiseen ja toiminnan tehokkuuteen voidaan löytää hahmottamalla ja kehittämällä toimintaa prosessiajattelun avulla. Prosessiajattelun avulla voidaan karsia arvoa tuottamatonta työtä ja täten tehostaa organisaation toimintaa. Prosessiajattelussa tulee ottaa huomioon myös toiminnan kannalta olennaiset työkalut, dokumentointi ja erilaiset tietojärjestelmät.

(Martinsuo ym. 2010.) Toimiva prosessi takaa palvelun johdonmukaisen jakelun kerta kerran jälkeen ja luo asiakkaalle toivotun kokemuksen sekä lopputuloksen ja täten mukaillee myös yrityksen palvelukonseptia (Johnston ym. 2012, 193).

Prosessien tunnistaminen ja niiden ymmärtäminen auttavat organisaation työntekijöitä ymmärtämään kokonaisuutta, mahdollistavat työn kehittämisen sekä itseohjautuvuuden kehittymisen. Organisaation suorituskyky syntyy parhaiten asiakkaiden tarpeita tyydyttävissä prosesseissa. Näille prosesseille on tärkeää asettaa tarkat tavoitteet sekä jäsentää prosessit niin, että kehittämistyö kohdistuu organisaatioon mahdollisimman hyödyllisenä tapana. (Laamanen 2005,23.) Martinsuon ym. (2010, 1) mukaan ”prosessit ovat asiakkaalle lisäarvoa luovia tapahtumaketjuja, joihin yritys käyttää resursseja.” Kuva 1 havainnollistaa prosessin kytkeytymistä asiakkaaseen. Prosessi alkaa asiakkaasta, jolla on jokin tarve (input) ja prosessi vastaa tämän tarpeeseen muodostamalla tuotteen tai palvelun (output), jonka asiakas vastaanottaa. (Martinsuo ym. 2010, 4.)



Kuva 1 Prosessi yksinkertaisessa muodossa (Martinsuo ym.2010,4).

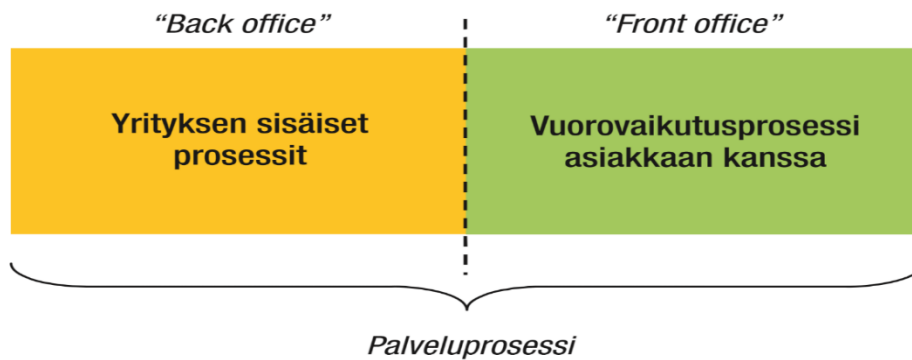
Prosessit voidaan luokitella kolmeen eri luokkaan. Ydinprosessit ovat kytköksissä ulkoiseen asiakkaaseen, eli esimerkiksi myyntiprosessit ja muut asiakaskeskeiset prosessit sekä tuotanto- toimitus- ja tuotekehitysprosessit. Tukiprosessit ovat organisaation sisäisiä prosesseja, joissa asiakas on organisaation sisällä. Tukiprosessien tehtävä on tukea ydinprosessien onnistumista. Avainprosessit koostuvat ydinprosesseista, sekä tärkeimmistä tukiprosesseista. Avainprosessit tulee

määrittää ja kuvata. Avainprosessit ovat siis niitä prosesseja, jotka ovat organisaation toiminnan ja kannalta tärkeimpiä. (Pesonen 2007, 131.)

Kullakin prosessilla tulisi olla omistaja, eli vastuuhenkilö, joka seuraa ja kehittää prosessia tavoitellen oikeaa lopputulosta mahdollisimman tehokkaasti ja tuottavasti. Prosessin omistaja voi olla joko useamman henkilön ryhmä, tai yksi henkilö. Prosessin omistaja voi joko osallistua prosessin toteutukseen, tai vain määrittää prosessin, jonka mukaan muu organisaatio toimii. (Pesonen 2007, 132.)

2.2.1 Palveluprosessin ominaisuudet

Tuotteiden tuotannosta ja tavaroiden tuotantoprosessista eroten, asiakas on mukana palvelun tuotantoprosessissa. Palvelun kulutus tapahtuu rinnakkain palvelun tuottamisen kanssa. Toisin sanoen, asiakas kuluttaa palvelua samalla, kun palvelu tuotetaan. Tästä johtuen puhutaankin palvelun tuotanto- ja kulutusprosessista. Osa tästä prosessista on asiakkaalle näkyvää, osa ei. Tässä opinnäytetyössä keskitytään sekä palveluprosessin asiakasrajapinnassa tapahtuviin, että asiakkaalle näkymättömiin palvelun tuottamisprosessin toimintoihin. (Jaakkola ym. 2009, 15.) Tuulaniemi (2013, 76) kuvaa palveluprosessia käyttäen teatterimetafora: asiakkaalle näkyvä palveluprosessin osa on teatterin näyttämö, jossa asiakas on itse mukana näytelmässä, teatterin kulissit, joihin asiakas ei näe, vastaavat palveluntarjoajan taustaprosesseja. Kuva 2 esittää palveluprosessin jakautumisen asiakkaalle näkyviin ja näkymättömiin toimintoihin.



Kuva 2 Palveluprosessi (Jaakkola ym. 2009, 15).

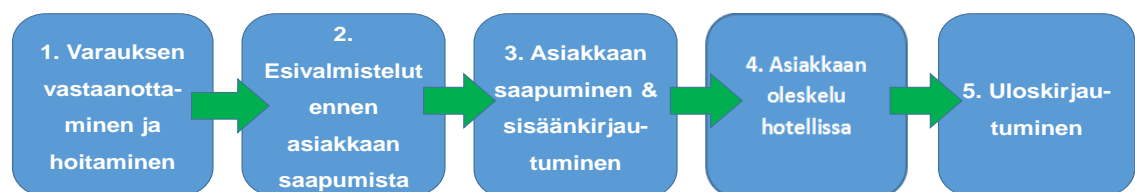
Palveluprosessit ovat monimutkaisia. Yhteen prosessiin vaikuttaa useita toisiinsa liittyviä prosesseja, osastoja, ihmisiä, päätöksiä ja toimintoja. Prosessi on palvelutoiminnon osa, joka sitoo sen muut osaset paikoilleen. Prosessi yhdistää palvelutoiminnon asiakkaat, henkilökunnan, välineet, laitteet ja muut materiaalit yhteen. (Rautiainen & Siiskonen 2010, 106.)

Palvelutuokiot koostuvat palvelun useista kontaktipisteistä, joita ovat ihmiset ympäristöt, esineet ja toimintatavat. Niiden kautta asiakas kontaktoi palvelua kaikilla aisteillaan. (Tuulaniemi 2013, 80.) Palvelualalla ja siihen liittyvässä kirjallisuudessa puhutaan myös palvelun ”touch-pisteistä”, eli palvelutuokioista. Palvelutuokiot, ovat ne hetket palvelutuotannon aikana, jolloin asiakas ja palveluntarjoaja ovat vuorovaikutuksessa keskenään. (Clatworthy 2010, 25.) Joka kerta, kun asiakas kohtaa touch-pointin, syntyy palvelukohtaaminen. Palvelukohtaamisessa asiakkaalle syntyy tärkeä kokemus vuorovaikutuksesta palvelun ja palveluntarjoajan kanssa. Kaikkien palvelutuokioiden ja niiden kontaktipisteiden aikana syntyneiden vuorovaikutustilanteiden kokemukset värittävät asiakkaan mielipiteen palvelukokonaisuudesta. Palvelun touch-pointit ovat keskeinen näkökulma palvelumuotoilussa. (Clatworthy 2010, 25.) Yhteys asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä on yksi suurimmista eroavaisuuksista tuotteiden ja palveluiden välillä. Näin ollen, palvelutuokiot ovat keskeinen tekijä asiakkaan kokemuksen syntymisessä. (Clatworthy 2010, 25.) Miettisen & Koiviston (2009, 142) mukaan palvelun touch-pointit ovat yksi palvelumuotoilun kolmesta pääpilarista.

Kontaktipisteiden valtava määrä ja niiden liittyminen vahvasti asiakkaan lopulliseen palvelukokemukseen, tekee prosessista monimutkaisen. Siksi on tärkeää ymmärtää, kuinka jokainen kontaktipiste ja palvelutuokio vaikuttaa osaltaan asiakkaan kokemaan kokonaiskuvaan. Yksikin kohdattu ongelma jossakin palveluprosessin vaiheessa voi vaikuttaa dramaattisesti asiakkaan kokonaisvaikutelmaan ja kokemukseen. Mittaamalla jokainen palvelutuokio yksitellen, voidaan määrittellä sen myötävaikutus prosessin tehokkuudelle sekä onnistumiselle ja samalla voidaan myös mitata kokonaiskuva asiakkaan kokemuksesta. (Patterson 2009.)

2.2.2 Hotellin vastaanoton palveluprosessin vaiheet

Vastaanoton työvaiheet palveluprosessissa vaihtelevat eri hotelleissa. Työtapoihin ja menetelmiin asiakaspalvelutilanteissa vaikuttavat tietysti asiakkaat, yrityksen liikeidea, taso ja koko. Vastaanoton palveluprosessi muodostuu useista eri vaiheista. Kuvassa 3 esitetään vastaanoton palveluprosessin vaiheet. (Rautiainen & Siiskonen 2010, 106.)

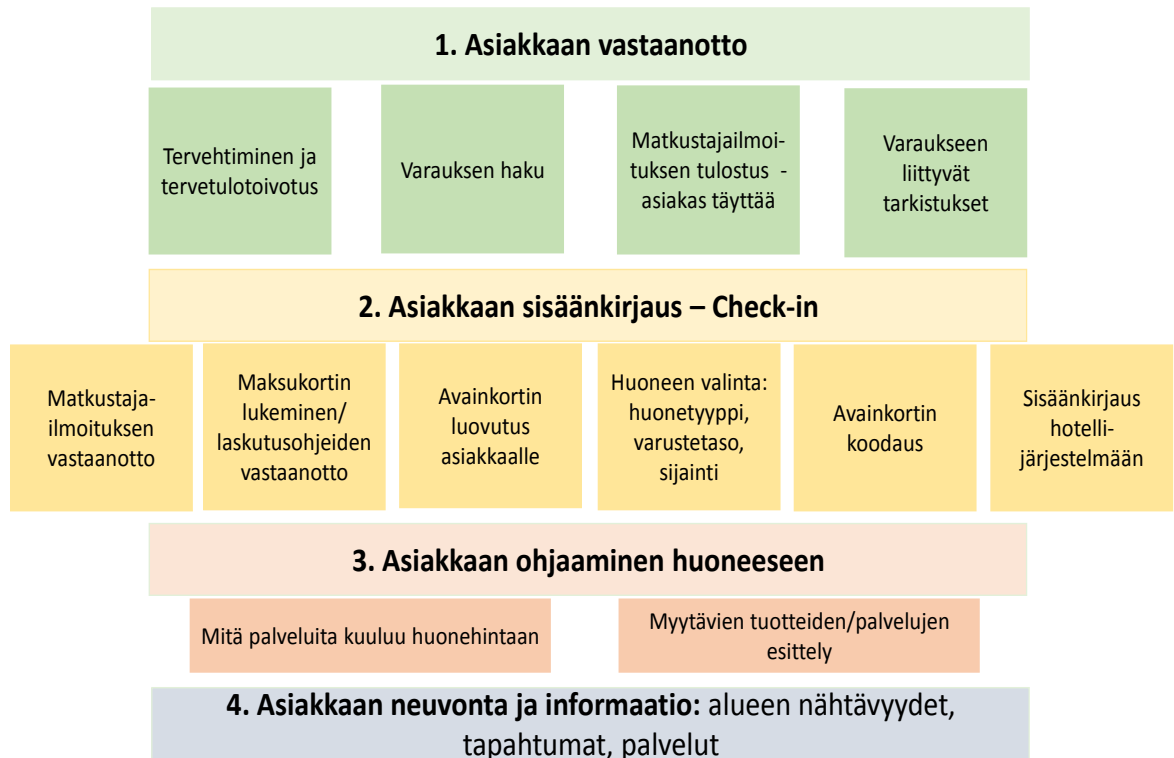


Kuva 3 Vastaanoton palveluprosessin vaiheet (Rautiainen & Siiskonen 2010, 106).

Varaustiedustelu ja asiakkaan yhteydenotto esimerkiksi puhelimitse, sähköpostitse tai kasvatusten paikan päällä, on palveluprosessin ensimmäinen vaihe (Rautiainen & Siiskonen 2010, 106). Vastaanottovirkailijalta tämä edellyttää tuotetietoa ja –tuntemusta, sekä hotellin varaustilanteen selvittämistä. Asiakaspalvelijan tulee pystyä vastaamaan varaustiedusteluun nopeasti. Varausta vastaanottaessa kirjataan asiakkaan ja varauksen perustiedot hotellijärjestelmään. (Rautiainen & Siiskonen 2007, 111.)

Ennen asiakkaan saapumista hotelliin, vastaanottovirkailija tekee tarvittavia esivalmisteluja palvelutilanteen sujuvuuden turvaamiseksi. Esivalmisteluihin kuuluu muun muassa päivän huonetilanteen selvittäminen, eli esimerkiksi, kuinka monta huonetta on vielä myytävänä ja mitkä huoneet on jo ehditty siivota. Lisäksi tulee kommunikoida kerroshuollon kanssa huonekohtaisista erityistoiveista. Myös asiakkaiden huonejako tulee suorittaa esivalmisteluvaiheessa. (Rautiainen & Siiskonen 2007, 112-113.)

Asiakkaan saapumista hotelliin kutsutaan check-in vaiheeksi. Sisäänkirjautumisvaihe sisältää esimerkiksi asiakkaan tervehtimisen ja tervetulleeksi toivottamisen, varauksen hakemisen hotellijärjestelmästä ja varaustietojen paikkansapitävyyden tarkastamisen sekä matkustajailmoituksen täyttämisen. Osana hotelliin sisäänkirjautumista asiakkaalle kerrotaan myös hotellin tukipalveluista, kuten ravintolapalveluista, sauna- ja kuntosaliosastoista sekä muista vapaa-ajan tiloista tai tarjolla olevista aktiviteeteista. Lisäksi osana hyvää asiakaspalvelua, tulee asiakkaalle kertoa paikallisesta palvelutarjonnasta. Sisäänkirjautumisvaihe päättyy, kun asiakas ohjataan huoneeseensa ja hänelle toivotetaan viihtyisää oleskelua. Sisäänkirjautumisvaihe on myös lisämyynnin kannalta tärkeä. Vastaanottovirkailija voi tarjota asiakkaille lisämaksusta esimerkiksi parempaa huonetta, aamiaista tai muita yrityksen tarjoamia palveluja, joilla saadaan lisää kassavirtaa. (Rautiainen & Siiskonen 2007, 116). Kuva 4 esittää tyypillisen hotelliin sisäänkirjautumisprosessin.



Kuva 4 Hotelliin sisäänkirjautumisprosessi (Rautiainen & Siiskonen 2010, 115).

Hotelliasiakkaan palveluprosessin neljänteen vaiheeseen sisältyy asiakkaan palveleminen oleskelun aikana. Hotellissa se merkitsee yöpymistä sekä ravintolapalveluiden käyttämistä ja asiakaspalvelijan vuorovaikutusta asiakkaan kanssa ohjeita annettaessa tai auttaessa matkajärjestelyissä tai muissa asioissa. (Rautiainen & Siiskonen 2010, 106-107.) Asiakkaan lähtöselvitykseen, eli check-out vaiheeseen liittyvät työvaiheet koostuvat pääosin laskutukseen ja maksutapoihin liittyvistä asioista. Lisäksi lähtöselvitysvaihe on tärkeä palautteen keruun kannalta. Mikäli asiakas ei ole ollut täysin tyytyväinen saamaansa palveluun, tulisi tilanne korjata asiakkaan läsnä ollessa. Tämän vuoksi henkilökunnan tulisi olla tietoinen hyvitysmahdollisuuksista. (Rautiainen & Siiskonen 2007, 119 - 120.)

2.3 Palveluprosessin kuvaaminen

Prosessien kuvausohjeistuksia on monenlaisia, eikä ole olemassa yhtä oikeaa standardimallia prosessin kuvauksesta. Jokaisella toimialalla sekä yrityksellä on

erilaiset toimintatavat ja tarpeet, jotka vaativat erilaisen lähestymistavan dokumentoimiseen. Prosessin dokumentointi voidaan esittää joko tekstimuodossa, kaaviona tai niiden yhdistelmänä. Prosessikaaviosta käy ilmi, kuinka lopputuote luodaan ja esittää siihen johtavien toimintojen, informaation, vastuiden ja tavoitteiden väliset vuorovaikutussuhteet. (Korhonen & Rajala 2011, 58-59.)

Tyypillisestä prosessikuvauksesta käy ilmi, miten toiminto suoritetaan, millaisia vaiheita suorittaminen vaatii sekä missä järjestyksessä nämä vaiheet suoritetaan. Kuvauksesta näkyy myös roolit, vastuuhenkilöt sekä prosessiin kulunut aika kaikissa toimintavaiheissa. Prosessikuvauksen on oltava niin tarkka, että jokainen työntekijä pystyisi suoriutumaan prosessin mallin tai kaavion avulla, jotta saataisiin aina tasalaatuista jälkeä. Yksityiskohtien puutteellisuus voi aiheuttaa työntekijälle prosessikaavion tulkitsemisen hankalaksi, jolloin vaarana on, että työntekijät täydentävät tyhjät vaiheet keksimällä omat työtapansa. (Korhonen & Rajala 2011, 59 - 60.)

Pesosen (2007, 144 - 145) mukaan hyvä prosessikuvaus muodostuu kolmesta pääpilarista. Ensimmäinen on tehtävä yleiskuvaus prosessiin liittyvistä asioista. Sen jälkeen luodaan prosessikaavio, josta ilmenee prosessin päävaiheet. Lopuksi kaikki prosessikaavion vaiheet sisältöineen kuvataan tarkemmin. Pesonen ohjaa aloittamaan valitun prosessin kuvaamisen prosessin perustietojen pohtimisella. Tätä varten on luotu yhdentoista kysymyksen sarja (taulukko 1), jonka tarkoituksena on selkeyttää ja auttaa ymmärtämään prosessin tarkoitusta ja sen kulkua.

Taulukko 1 Prosessin perustietojen 11. kysymyksen sarja (Pesonen 2007, 145-146).

1.	Mikä on prosessin tarkoitus, miksi se on olemassa ja mitä sillä on tarkoitus saada aikaiseksi?
2.	Mitkä ovat prosessin ensimmäinen vaihe ja viimeinen vaihe? Mitä tehdään ensimmäiseksi ja mitä viimeiseksi?
3.	Mikä on prosessin input, eli syöte, ja mikä on sen output, eli prosessissa syntyvä asia (tuote/palvelu)?
4.	Kuka tai ketkä ovat prosessin asiakas?
5.	Mitä odotuksia ja vaatimuksia prosessin asiakkailta on?
6.	Mitkä ovat prosessin menestystekijät? Millainen prosessin tulisi olla, jotta se menestyy, mikä on sen tärkein ominaisuus? Mikä prosessissa on onnistuttava, jotta lopputulos on hyvä?
7.	Mitkä ovat prosessissa tarvittavat resurssit? (henkilöt, laitteet, tiedot)
8.	Kuka tai ketkä ovat vastuussa prosessista?
9.	Mitkä ovat prosessin mittarit?
10.	Miten prosessia ohjataan?
11.	Miten prosessia parannetaan?

Prosessia laatiessa on tärkeää ottaa huomioon työntekijät ja prosessimallinnuksen käyttäjät. Prosessin suunnitteluvaiheeseen tulisi ottaa mukaan henkilöitä, jotka työskentelevät ko. prosessissa. He pystyvät jakamaan tarvittavaa tietoa,

tuomaan oman näkökulmansa ja ovat mukana kommentoimassa ja hyväksymässä luonnoksia. Tällä toimenpiteellä varmistetaan se, että prosessi on rakennettu toimimaan organisaatiossa. (Korhonen & Rajala 2011, 60.) Prosessiin kuuluvien osapuolten ollessa mukana prosessin kehittämisessä, saadaan tapahtumiin useita näkökulmia sekä henkilökunta hahmottaa itse prosessin ongelmat ja sitoutuu tällöin paremmin prosessiin tehtäviin muutoksiin (Martinsuo & Blomqvist 2010, 13-14).

Prosessien mallintamisella voidaan havainnollistaa nykyinen prosessi sellaisena kuin se tällä hetkellä toteutuu ja tuoda esiin sen viat ja kehitystä vaativat kohdat. Samalla voidaan myös mallintaa tavoiteprosessi, eli prosessi sellaisena kuin sen pitäisi toteutua, jotta saavutetaan asetetut tavoitteet. Näiden mallinnojen väliset eroavaisuudet tuovat esiin prosessin kehitystarpeet. Mallintamisen yksityiskoh- taisuus ja tarkkuus riippuu mallinnettavasta prosessista. Monimutkaisia, epävar- moja ja muutos herkkiä prosesseja ei kannata yrittää mallintaa liian yksityiskoh- taisesti. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 3-4.)

2.3.1 Prosessin nykytilanne ja sen kuvaaminen

Nykyisessä toiminnassa kaikki tehtävät ja toiminnot eivät välttämättä ole toteu- tettu ihanteellisesti, mikä vaikeuttaa prosessin nykytilanteen kuvausta ja proses- sikaavio saattaa olla kaoottinen ja epämääräinen. Nykytilannetta kuvattaessa tu- leekin muistaa, että tarkoituksena on löytää ja nostaa esiin kehittämiskohteita. Prosessin nykytilankuvaamiseen on olemassa monia tiedonkeruumenetelmiä ku- ten haastattelut, ryhmätyöt, havainnointi, mallintaminen simulaationa ja niin edel- leen. Prosessin nykytilaa kuvattaessa on hyvä sitouttaa prosessin sisällä työ- kenteleviä henkilöitä mukaan prosessin kehittämiseen, jotta mallinnuksesta saa- daan mahdollisimman totuudenmukainen. Kun prosessi on ensin kuvattu ja sitten analysoitu, voidaan tunnistaa ne kohdat ja alueet, jotka vaativat kehittämistä. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 7-13.)

2.3.2 Tavoiteprosessin kuvaaminen ja käyttöönotto

Tavoiteprosessi on prosessimallinnus, joka esittää prosessin sellaisena, kuin se pitäisi toteuttaa, jotta halutut tavoitteet ja päämäärät saavutetaan (Martinsuo & Blomqvist 2010, 4). Tavoiteprosessia kuvattaessa mallinnus voidaan aloittaa prosessin lopusta ja edetä päinvastaisessa järjestyksessä prosessin päättymisestä sen alkamiseen. Tavoiteprosessin päämääränä on täyttää asiakastarve ja esittää miten se tavoitetaan tehokkaammin. Tavoiteprosessissa kuvataan myös, minkälaista osaamista tarvitaan ja mitä työvälineitä tai järjestelmiä tarvitaan prosessin työtehtävien toteuttamiseksi ja tuotosten aikaansaamiseksi. Kun nykytilanteen kuvauksessa prosessikuvaus saattaa olla epämääräinen ja monimutkainen, tavoiteprosessin kuvauksessa puolestaan tulisi pyrkiä suunnittelemaan prosessi mahdollisimman yksinkertaisesti ja toteuttamiskelpoisesti. Prosessia kuvattaessa tulee varmistaa, että kaikki toiminnot tuottavat arvoa asiakkaalle, resurssit ovat riittävät ja että kaikki tieto- ja materiaalivirta on huomioitu. Tavoiteprosessista tulee karsia pois kaikki ylimääräiset tehtävät, resurssit ja järjestelmät. (Martinsuo & Blomqvist. 2010, 13.)

Kun tavoiteprosessi on mallinnettu, tulisi prosessia pilotoida, eli kokeilla todellisissa olosuhteissa ennen prosessin todellista käyttöönottoa yrityksessä. Pilotointivaiheessa saadaan tietää, onko uudistetusta prosessista hyötyä ja ratkaiseeko se ongelmia, joita vanhat toimintatavat ovat aiheuttaneet. Prosessin ollessa monimutkainen ja riippuvainen prosessiin kulloinkin osallistuvista henkilöistä, ei pilotointi ole välttämättä mahdollista. Prosessiin osallistuvien ihmisten tai muiden asiantuntijoiden näkemykset prosessin toteuttamiskelpoisuudesta on kuitenkin syytä selvittää. Pilotoinnin ja testauksen tuloksena löydetään usein kehityskohteita, jolloin prosessia voidaan vielä muokata ennen sen todellista käyttöönottoa. Kun prosessi otetaan käyttöön, on usein kehitettävä prosessiin liittyvien ihmisten osaamista ja mukautettava järjestelmiä uuden prosessin mukaisesti. Käyttöönotto saattaa tarkoittaa IT-järjestelmien muutoksia, tai muutoksia yrityksen internetsivuille. Myös kehitettävän prosessin rajapinnassa olevat tukiprosessit saattavat vaatia muutoksia. Nämä asiat on huomioitava aikataulullisesti ennen uuden prosessin käyttöönottoa. (Martinsuo & Blomqvist. 2010, 14.)

2.4 Vastaanoton palveluprosessin prosessimallinnus palvelublueprint-menetelmää käyttäen

Service blueprinting, suomeksi palvelumallinnus tai palvelublueprint, on palvelun mallinnus menetelmä, joka auttaa saavuttamaan syvempää ymmärrystä asiakkaan kokemuksista ja siitä, millä tavoin asiakas arvioi prosessia. Service blueprinting on johdon työkalu, joka auttaa palveluprosessin analysoinnin ja suunnittelun haasteissa, koska sillä voidaan kuvata monipuolisesti palvelun eri tasot ja näkökulmat. Palvelublueprint- menetelmällä pystytään sekä tarkastelemaan ja hahmottamaan pieniäkin yksityiskohtia yksittäisen asiakkaan palvelussa, että luomaan kokonaisvaltainen yleiskuva koko palveluprosessista. (Bitner ym. 2007.) Palvelublueprint-mallinnuksessa prosessin vaiheet kuvataan vuokaaviossa, ja asiakkaalle näkyvät toiminnot erotetaan yrityksen sisäisistä toiminnoista, joita asiakas ei näe prosessin aikana. Mallinnuksen avulla pystytään kiinnittämään huomiota prosessin ongelmavaiheisiin ja palvelun laadun kannalta kriittisiin kohtiin. Kaavion avulla voidaan myös hahmottaa, missä kohdissa asiakkaan ja palveluntuottajan prosessit kohtaavat toisensa. (Jaakola ym. 2009, 16.)

Käytännössä palvelublueprintillä tarkoitetaan siis kuvaa tai vuokakaaviota, joka esittää palvelun tuotantoprosessin. Sen avulla kuvataan keskeisimmät ja kriittisimmät palvelun vaiheet ja järjestetään prosessin työjärjestys, kesto sekä eri toimijoiden välinen tiedonkulku. Palvelumallinnuksen tärkein ominaisuus on erottaa asiakkaan ja palveluntarjoajan prosessit toisistaan. Blueprint-kaavio auttaa jokaisen prosessissa toimivan hahmottamaan oman toiminnan merkityksen palvelukokonaisuudessa. (Tonder 2013, 97-98.)

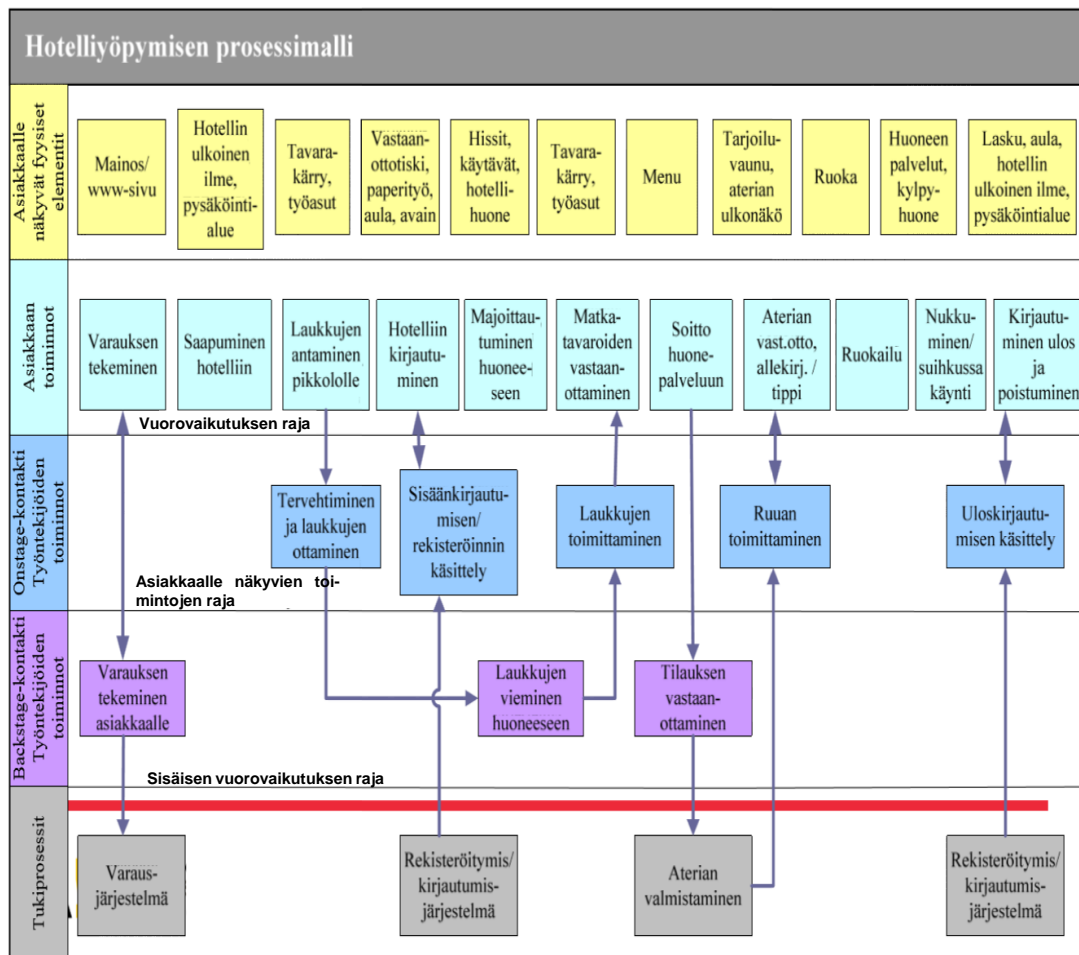
Palvelun tuotanto jakautuu asiakkaalle näkyviin ja näkymättömiin toimintoihin. Näkyvät toiminnot koostuvat tuotetun palvelun eri vaiheista, asiakaspalvelutilanteista ja ympäristöstä, jossa palvelu toteutetaan. Näitä vaihteita ja tilanteita tukee erilaiset taustatoiminnot, jotka etenevät palvelun rinnalla. Asiakkaalle näkymättömissä olevat taustatoiminnot liittyvät palvelun valmisteluihin, eri toimijoiden väliseen tiedonsiirtoon ja muihin tukitoimintoihin. (Tonder 2013, 99.)

Vastaanottovirkailijat suorittavat hotellissa niin kutsuttuja onstage-toimintoja, eli toimintoja jotka näkyvät asiakkaalle. Esimerkiksi hotelliin sisään kirjautuessa tai ulos kirjautuessa asiakas on läsnä ja näkee, kun vastaanottovirkailija suorittaa työtehtäviään. Palveluihin sisältyy useita hetkiä, joissa asiakas on fyysisesti läsnä palvelua tuottaessa. Asiakkaan läsnäolo palvelua tuottaessa vaikuttaa suuresti asiakkaan laatu näkemykseen. Aamiaiskokit, sekä kerroshuolto suorittavat puolestaan pääasiassa backstage-toimintoja, joita asiakas ei välttämättä näe. Asiakas saapuu valmiiksi siistittyyn huoneeseen sekä valmiiseen aamupalapöytään tietämättään, kuka on palvelujen takana ja kuinka palvelu on toteutettu. Kaikkiin edellä mainittuihin palveluihin liittyy lisäksi tärkeitä tukiprosesseja, kuten sähköisiä järjestelmiä, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen. (Bitner ym. 2007).

Palvelutuotannon blueprint-mallinnus erittelee palvelutapahtuman toimintaympäristön, asiakkaan kulkeman polun, palvelukontaktit, asiakkaalle näkymättömät toiminnot sekä tukitoiminnot (Tonder, 2013, 100-101). Kinnunen (2004, 15) esittää palvelun tuotantoprosessin lohkokaaavioesityksen avulla. Lohkokaaviona esitetty palveluprosessi mukaillee pääosin palvelun blueprintista eritellen myös asiakkaan kontaktipinnan sekä asiakkaalle näkymättömät toiminnot. Lohkokaavio eroaa palvelublueprintista jättämällä toimintaympäristön pois kaaviosta ja esittämään sen sijaan yrityksen johdon toimenpiteet palvelutuotantoprosessin edetessä. Lisäksi Kinnusen lohkokaaviossa esitetään tukihenkilöstön toimenpiteet pelkkien tukitoimintojen sijaan.

Blueprint menetelmä sopii useisiin käyttötarkoituksiin. Sitä voidaan soveltaa joko olemassa olevan palvelun kehittämiseen, tai kehitteillä olevaan, uuteen palveluun. Se auttaa selkeyttämään palvelun vaiheet, roolit, riippuvuussuhteet sekä palvelun kontaktipisteet. Palvelublueprint auttaa palvelukohtaamisen tietoisessa suunnittelussa ja esimerkiksi asiakkaalle näkyvissä ja näkymättömissä olevien prosessin osien hahmottamisessa. Se auttaa tunnistamaan palveluprosessin ongelmakohdat ja ne kohdat, joissa esimerkiksi kustannuksissa voidaan säästää. Lisäksi palvelublueprint on helppo saattaa organisaation tietoisuuteen ja ymmärrykseen. (Valminen 2010.) Seuraava kuva (kuva 5) esittää perinteistä palvelun

blueprint-mallinnusta hotellissa yöpymisestä (Valminen 2010). Mallinnus havainnollistaa asiakkaalle näkyvät prosessit, asiakkaalle näkymättömät prosessit sekä näkymättömien prosessien tukitoiminnot (Bitner ym. 2007).

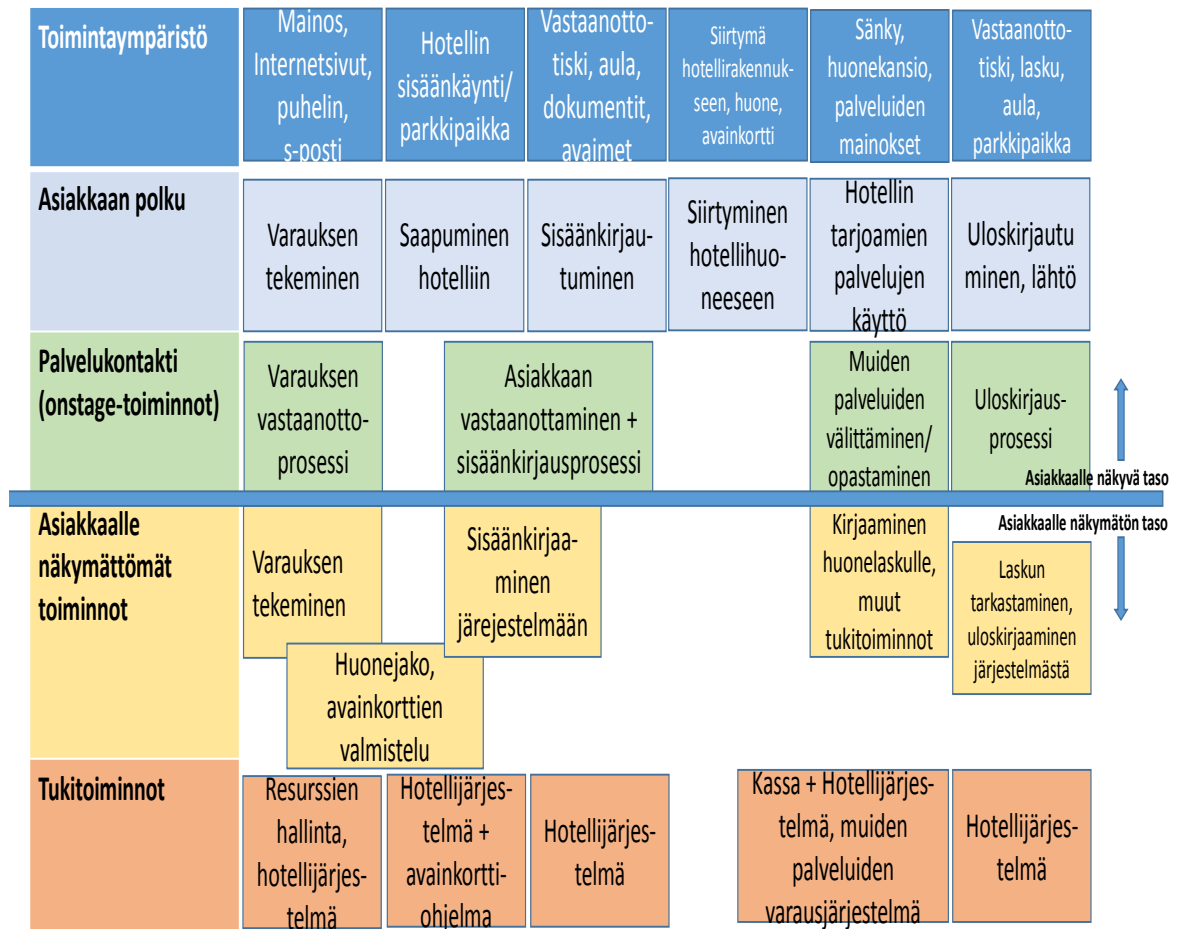


Kuva 5 Hotelliyöpymisen blueprint- prosessimalli (Valminen 2010).

Valmisen (2010) esittämän palvelublueprintin perusteella voidaan todeta, että mallissa kuvatun hotellin prosessit ja yrityksen tarjoamat palvelut eroavat huomattavasti opinnäytetyön toimeksiantoyrityksen prosessista ja palveluista. Kuva 6 puolestaan on toimeksiantoyrityksen palveluprosessin blueprint-mallinnus, joka on piirretty havainnollistamaan toimeksiantoyrityksen asiakkaan palveluprosessia. Mallinnus on tehty soveltamalla sekä Bitnerin ym. (2007), Valmisen (2010) että Tonderin (2013,100-101) esittämiä hotellin palveluprosessin blueprintauksia.

Palvelutuotannon blueprint-mallinnus erittelee palvelutapahtuman toimintaympäristön, asiakkaan kulkeman polun, palvelukontaktit, asiakkaalle näkymättömät toiminnot sekä tukitoiminnot. Mallinnus on tehty vastaamaan Kultaranta Resortin hotelliasiakkaan palvelutuotantoa (kuva 6).

Palvelumallinnus hotellin palveluprosessista Kultaranta Resortissa



Kuva 6 Hotelliasiakkaan palveluprosessi Kultaranta Resortissa (Bitner ym. 2007; Valminen 2010; Tonder 2013, 100-101).

2.5 Palvelun tuotantoprosessin kuvaaminen toimintakaaviona

Yksi tapa kuvata palveluprosessi, on yksinkertainen toimintakaavio, joka sisältää palvelun toteuttamiseen tarvittavat työvaiheet ja niihin osallistuvat henkilöt (Taulukko 2). Toimintakaavion päätavoitteena on, että prosessin kuvaamisen avulla ymmärretään kaikki palveluun tarvittavat työvaiheet ja palveluun kulutetut resurssit.

Taulukko 2 Palveluprosessin toimintakaaviomalli (Jaakkola ym. 2009, 16).

	Vaihe 1	Vaihe 2	Vaihe 3	Vaihe 4	Vaihe 5
Vaiheen kesto:					
Osallistujat:					
Suorituspaikka:					
Tarvittavat resurssit:					
Kriittiset kohdat:					

Jaakkola ym. (2009, 16) esittävät että palveluprosessia kehitettäessä, ainakin seuraavia asioita tulisi tarkastella:

- Mistä työvaiheista palvelun tuottaminen koostuu?
- Missä järjestyksessä työvaiheet tulisi tehdä?
- Ketkä osallistuvat prosessin eri vaiheisiin?
- Millaisia työpanoksia ja muita resursseja, kuten teknologiat & menetelmät, tarvitaan prosessin eri vaiheissa?
- Ovatko jotkut työvaiheet yhteisiä eri palveluille?

- Miltä prosessi näyttää asiakkaan näkökulmasta?
- Mitkä ovat prosessin kriittisiä kohtia? Liittyykö asiakkaiden antama palaute tiettyihin palveluprosessin vaiheisiin?
- Mitä palvelun saatavuus tai sen toimitusaika merkitsevät asiakkaalle ja luovatko ne lisäarvoa?

Edellä esitetyn taulukon sekä Jaakkolan (2009, 16) esittämien palveluprosessia hahmottavien kysymysten perusteella tehtiin palveluprosessin toimintakaavio opinnäytetyön käsittelemästä hotellin vastaanoton palveluprosessista. Hotellin palveluprosessin kohdalla vaiheen kestoa on haasteellista arvioida, sillä vaiheiden kesto vaihtelee tapauskohtaisesti. Lisäksi, esimerkiksi vaihe 2 - Asiakkaan saapumisen valmisteleminen jakautuu useaan eri toimintoon, jotka saattavat tapahtua eri päivinä ja eri henkilöiden toimesta. Esimerkiksi huonejako tehdään jo edeltävänä iltana, kun taas avainkortit lajitellaan asiakkaan saapumispäivänä. Kultaranta Resortin hotellin vastaanoton toimintakaaviossa (taulukko 3) esitetään aiemmin opinnäytetyössä esitetyt hotellin vastaanoton palveluprosessin viisi työvaihetta ja jokaisen vaiheen arvioitu kesto, osallistujat, suorituspaikka, tarvittavat resurssit sekä kriittiset kohdat.

Taulukko 3 Toimintakaavio vastaanoton palveluprosessista

	1. VARAUKSEN VASTAAN-OTTAMINEN JA TEKEMINEN	2. ASIAKKAAN SAAPUMISEN VALMISTELEMINEN	3. ASIAKKAAN VASTAAN-OTTAMINEN & SISÄÄNKIRJAAMINEN	4. ASIAKKAAN PALVELEMINEN VIIPYMISEN AIKANA	5. ASIAKKAAN ULOSKIRJAA-MINEN
VAIHEEN KESTO	5-15min	Jakautuu kahdelle päivälle Yht. 15min	5-10min	0-5min	5-10min
OSALLISTUJAT	Asiakas Vastaanottovirkailija Myyntipalvelu	Vastaanotto- virkailija	Asiakas Vastaanotto- virkailija	Asiakas Vastaanotto- virkailija	Asiakas Vastaanotto- virkailija
SUORITUSPAIKKA	Puhelin S-posti Nettivarauskanavat	Vastaanotto Hotellihuone	Yleiset tilat Vastaanotto Postilaatikko	Yleiset tilat Vastaanotto	Vastaanotto
TARVITTAVAT RESURSSIT	Varauskanavat Hotellijärjestelmä	Huonesiivous- resurssit Hotellijärjestelmä Avainjärjestelmä	Hotellijär- jestelmä	Kassajärjestelmä Informaatio muista palveluista Avainjärjestelmä	Hotellijärjestelmä
KRIITTISET KOHDAT	Hintatietojen löytyminen Tietojen täyttäminen oikein Varausvahvistuksen tekeminen	Huonejaon tekeminen Avainkorttien tekeminen As. toiveiden huomiointi	Ensivaikutelman luominen Sis.kirjautuminen aukioloaikojen ulkopuolella	Henkilökunnan ammattitaito Avainten tekemisen onnistuminen	Laskutustiedot oikein / hinta oikein Palautteen vastaanottaminen

2.6 Prosessin mallintamistapojen vertailu sekä niiden käyttö

toimeksiantoyrityksen palveluprosessin nykytilan kuvaamisessa.

Palvelun blueprint- mallinnus vastaa hyvin sekä Pesosen (2007, 129), että Tuulaniemen (2013, 76) teorioita palveluprosessin asiakaskeskeisyydestä. Palvelublueprint menetelmässä asiakas on keskeisesti mukana prosessin hahmottamisessa ja mallinnuksessa erotetaan asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät toiminnot. Pesonen painottaa, että juuri asiakas toimii prosessissa keskeisenä tekijänä ja prosessin voidaan ajatella alkavan asiakkaasta ja päättyvän asiakkaaseen sekä asiakkaan tarpeiden ja odotusten täyttyminen, eli asiakastyytyväisyys on yksi prosessin toimivuuden mittari. Tuulaniemi puolestaan kuvaa palveluprosessin jakautumista asiakkaalle näkyviin ja näkymättömiin toimintoihin käyttäen

teatterimetaforaa: asiakkaalle näkyvä palveluprosessin osa on teatterin näyttämö, jossa asiakas on itse mukana näytelmässä, teatterin kulissit, joihin asiakas ei näe, vastaavat palveluntarjoajan taustaprosesseja.

Jaakkolan ym. (2009, 16) esittämä palvelun toimintakaavio ei tarkastele palveluprosessia yhtä asiakaslähtöisesti, kuin palvelublueprint-menetelmä, vaan pääta-voite on ymmärtää palveluntuottamiseen tarvittavat työvaiheet ja niihin kulutetut resurssit. Palvelun toimintakaaviossa kuitenkin määritellään kuhunkin vaiheeseen osallistuvat henkilöt, jolloin myös asiakas esiintyy kaaviossa. Opinnäytetyön tarkastellessa palveluprosessin työvaiheita ensisijaisesti työntekijän näkökulmasta, voidaan toimintakaavion ajatella sopivan paremmin opinnäytetyössä käytettäväksi mallinnus-menetelmäksi. Opinnäytetyössä mallinnettavien prosessi-kaavioiden tarkoituksena on löytää prosessin ongelmakohdat, joten toimintakaaviossa esitettävät kunkin prosessin työvaiheen kriittiset kohdat, tuovat toimintakaaviolle lisäarvoa ajatellen opinnäytetyön tavoitteita. Kuitenkin, hotellin vastaanoton palveluprosessin toteutuessa erittäin lähellä asiakasta, ja suurimmaksi osaksi asiakasrajapinnassa, ei voida palvelublueprint- menetelmää syrjäyttää täysin.

Kumpikaan edellä esitetyistä mallinnustavoista ei sellaisenaan esitä koko totuutta palveluprosessin kulusta, vaan prosessin nykytilan kuvaaminen vaatii palveluprosessin vaiheiden tarkempaa tarkastelua ja työvaiheiden tarkempaa erittelyä. Tämän vuoksi, kumpaakaan edellä esitetyistä mallinnustavoista ei käytetä opinnäytetyössä kuvattavan palveluprosessin nykytilan mallintamisessa sellaisenaan, vaan palveluprosessi tullaan mallintamaan hyödyntäen ja yhdistellen sekä palvelublueprint-menetelmälle että palveluprosessin toimintakaaviolle ominaisia piirteitä.

2.7 Palveluprosessin laatu ja sen merkitys

Palvelun kuluttaminen eroaa tuotteiden kuluttamisesta siten, että palvelutuotteet tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, kun monilla muilla aloilla tuotteen tuot-

taminen ja kuluttaminen on erotettu toisistaan. Tästä syystä korkean laadun standardeja on hankalampaa saavuttaa palveluliiketoiminnassa. (Gračan ym. 2011, 351.) Palveluiden kulutus koskee koko palveluprosessia, ei pelkästään prosessin lopputulosta. Kun asiakas kuluttaa palvelua, hän kokee myös palvelun tuottamisprosessin ja osallistuu siihen. On tutkitusti todistettu, että prosessin kokemisella on merkittävä vaikutus siihen, kuinka asiakas kokee palvelun kokonaislaadun. (Grönroos 2009, 100.) Toinen merkittävä laatuun vaikuttava tekijä on palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen suora vuorovaikutus, joka epäonnistuessaan voi johtaa virheisiin, jotka saattavat horjuttaa koko prosessia. Tavoitteena tulisi olla näiden virheiden minimointi (Gračan ym. 2011, 351.)

Laatua käsittelevässä kirjallisuudessa asiakkaan kokema laatu jaetaan laatuulottuvuuksiin. Grönroos (2009, 100) jakaa asiakkaan kokeman palvelun laadun kahteen ulottuvuuteen, joita ovat tekninen lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen prosessiulottuvuus. Rautiainen ja Siiskonen (2007, 89) lisäävät laadun ulottuvuuksiin teknisen laadun ja toiminnallisen laadun lisäksi vielä vuorovaikutuslaadun, jotka muodostavat yhdessä asiakkaan kokeman kokonaislaadun.

Pitkänaikavälin menestys edellyttää palveluyritykseltä asiakaskeskeisiä palveluprosesseja. Mikäli asiakas kokee prosessin puutteelliseksi, ei markkinointitoimenpiteillä tai edes palveluprosessin laadukkailla lopputuloksilla voida korjata asiaa. (Grönroos 2009, 86-88.) Palveluyritys tarjoaa asiakkaalleen tuotteiden sijaan prosesseja, joiden lopputuloksena syntyy jokin asiakkaalle tärkeä lopputulos. Esimerkiksi hotellimajoitusta ei voi syntyä ilman prosessia, joten on todettu hyväksi tavaksi tarkastella lopputulosta prosessin osana. (Grönroos 2009, 93.) Palvelujen laatu-käsite ja sen määrittäminen on monimutkaisempaa, kuin tuotteiden. Kuten aiemminkin mainittu, palveluiden koostuessa prosesseista, ei tuotantoa ja kulutusta voida täysin erottaa toisistaan, sillä ne tapahtuvat osittain samanaikaisesti ja asiakas on mukana tuotantoprosessissa. (Bitner ym. 2007.)

Palveluja kehittäessä on ymmärrettävä ottaa huomioon, mitä asiakkaat odottavat ja miten he arvioivat palvelun laatua. Kun ymmärretään, miten käyttäjät kokevat palvelujen laadun, voidaan selvittää, miten asiakkaiden arvioita pystytään hallitsemaan ja ohjata haluttuun suuntaan. Se edellyttää palveluajatuksen, asiakkaille

tarjottavan palvelun ja asiakkaan saamien hyötyjen välisten suhteiden selvittämistä. (Grönroos 2009, 98-99.)

Bitner ym. (2007) mukaan on tehty tutkimuksia, joiden mukaan asiakas arvioi kaikki prosessin vaiheet ja palvelukohtaukset palveluprosessin sisällä, eikä vain yksittäisiä vuorovaikutuskohtauksia palveluntarjoajan kanssa. Toisten tutkimusten mukaan asiakas taas luo laatukäsitteen tarkastelemalla palveluprosessin erilisiä tapahtumia, yksittäisiä palvelukohtauksia, ja arvioi niiden ominaisuuksia. Bitner ym. esittävät myös tutkimustuloksia, joiden mukaan koko palveluprosessilla on suurempi rooli asiakkaan kokemassa laadussa, kuin prosessin lopputuloksella.

Majoitusliiketoiminnassa käydään tutkitusti jatkuvaa ja yhä kovempaa kilpailua yhä korkeammasta palvelunlaadusta ja asiakkaan tyydyttämisestä. Tästä johtuen hotelliorganisaatioiden täytyy ymmärtää mahdollisimman tarkasti, mitä asiakas haluaa ja odottaa palvelukokemukseltaan. Se, minkälaista palvelua hotelli-asiakas arvostaa eniten, vaihtelee asiakassegmenteittäin. Siksi yrityksen tulisi ymmärtää omia asiakassegmenttejään ja mitata asiakkaan kokemaa palvelunlaatua. (Crick & Spencer 2010, 467 - 470.) Gračanin ym. (2011, 351) mukaan, palvelun laatu pienissä, yksityisissä hotelleissa on erityisen tärkeää menestyvälle liiketoiminnalle. Jos laatu vastaa asiakkaiden odotuksia ja vaatimuksia, pystyy pieni hotelli luomaan siitä kilpailukeinon. Asiakkaiden odotuksiin vastaaminen on helpompaa ja nopeampaa pienessä yksityisomisteisessa hotellissa, kuin suurissa ketjuhotelleissa. Käytännössä on todettu, että parhaat tulokset hyvän palvelun tarjoamisessa hotellialalla on saavutettu käyttämällä sisäisiä palvelun laatuohjelmia ja -standardeja. (Gračan ym. 2011, 352.)

Palvelunlaadulla on suuri merkitys asiakastyytyväisyyteen. Asiakkaan tyytyväisyys perustuu palveluntuottajan tarjoaman palvelun laadun tasoon. Kun palvelun laatu mielletään korkeaksi, se johtaa myös parempaan asiakastyytyväisyyteen. Väitetään siis, että palvelun tuottajan tarjoaman palvelun laadulla on suora yhteys asiakastyytyväisyyteen. (Manani ym. 2013, 173.)

2.7.1 Tekninen laatu

Tekninen laatu koostuu siitä, mitä asiakas saa palvelutapaamisen lopputuloksena. Hotelliasiakkaan palveluprosessissa lopputuloksella tarkoitetaan hotellihuonetta, jonka asiakas saa palveluprosessin tuloksena. (Grönroos 2009, 100 – 101.) Hotellihuone sekä hotellin yleiset tilat varustelullaan ja fyysisillä ominaisuuksillaan vaikuttavat teknisen laadun muodostumiseen. Tekninen laatukäsite sisältää myös kaikki palveluntuottamiseen tarvittavat laitteet ja välineet, jotka mahdollistavat palveluprosessin toteutumisen. Täten myös vastaanottovirkailijan käyttämät tietokoneohjelmat ja eri varaus- ja jakelukanavat ovat osa teknisen laadun tekijöitä. (Rautiainen & Siiskonen 2007, 89-90.)

Hotellijärjestelmän toimivuus, varausten käsittelyn helppous ja sujuvuus ja se, miten helposti asiakas pystyy tekemään varauksen eri varauskanavia pitkin tai saako asiakas tarvitsemaansa informaatiota hotellin palveluista internetsivujen kautta ja voiko tämä tehdä huonevarauksen suoraan internetsivuilta, mittaa palvelujen teknistä laatua. (Rautiainen & Siiskonen 2007, 90.)

2.7.2 Toiminnallinen laatu

Asiakkaan tarpeiden ja odotusten täytyminen, eli asiakastyytyväisyys on prosessin toimivuuden mittari (Pesonen 2007, 128.) Asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttaa kuitenkin suuresti myös se, millä tavalla lopputulos toimitetaan asiakkaalle (Grönroos 2009, 100.) Pesonen (2007, 129) välittää, että prosessissa lopputulos on tärkein. Sekä Grönroos (2009, 100-101) että Rautiainen ja Siiskonen (2007, 90) korostavat kuitenkin prosessin toiminnallisen laadun ja vuorovaikutuslaadun tärkeyttä. Kummankaan mukaan, täydellinen tekninen laatu, eli prosessin lopputulos, ei takaa asiakkaan kokemaa palvelua laadukkaana, mikäli asiakkaan kokema toiminnallinen laatu on ollut puutteellinen. Kuten Rautiainen ja Siiskonen (2007, 90) kirjoittavat: ”Asiakkaan silmissä asiakaspalvelija onkin yhtä kuin palvelu.” Grönroosin (2009, 104) mukaan, vaikka tekninen laatu olisikin hyvä, ei asiakas välttämättä pidä palvelua laadukkaana. Myös toiminnallisen laadun tulee

olla hyvä, mikäli asiakkaan halutaan pitävän koko palvelua laadukkaana. Toiminnallinen laatu toimii yrityksen kilpailutekijänä silloin, kun kilpailevilla yrityksillä palvelun lopputulos, eli tekninen laatu on saman tasoinen.

Toiminnallinen laatu koostuu palvelun tuottamistavasta ja siitä, miten asiakas kokee vastaanoton palveluprosessin sujuneen. Hotelliasiakkaan palveluprosessissa tämä tarkoittaa palveluprosessin vaiheita, jotka johtavat asiakkaan oleskeluun hotellissa. Prosessi koostuu monista vaiheista, joissa asiakas sekä palveluntarjoaja ovat vuorovaikutuksessa. (Grönroos 2009, 100 – 101.) Vuorovaikutustilanteet asiakkaan ja palveluntarjoajan toimintatapojen ja resurssien välillä ovat ratkaisevia laatutekijöitä. Palvelutapaamiset määrittävät yrityksen palvelun toiminnallisen laadun tason. Näitä palvelutapaamisia kutsutaan palvelun laatua käsittelevässä kirjallisuudessa totuuden hetkiksi. Totuuden hetki- käsite merkitsee palveluntarjoajan mahdollisuutta todistaa palvelunsa laatu juuri sillä hetkellä, asiakkaan ollessa läsnä. Palvelun tuotanto- ja toimitusprosessi tulisikin suunnitella ja toteuttaa siten, että huonosti hoidettuja totuuden hetkiä ei synny. Huonosti hoidetuista totuuden hetkistä voi syntyä laatuongelmia, jolloin palveluprosessin toiminnallinen laatu kärsii. (Grönroos 2009, 111.) Toiminnallisen laadun kehittämällä saatetaan lisätä asiakkaiden kokemaa arvoa ja saavuttaa huomattavaa kilpailuetua (Grönroos 2009, 104).

2.7.3 Palveluprosessin laadun määrittely ja mittaaminen

Laadunvarmistuksella viitataan minkä tahansa suunnitellun ajan systematisoidun toiminnan tähtäämistä tuotteiden tai palvelujen tarjoamiseen asiakkaille asianmukaisella laadulla, varmistaen että tarjottu tuote tai palvelu vastaa asiakkaan odotuksia. On olemassa useita työkaluja, joilla voi mitata ja parantaa palvelun laatua. On myös olemassa erilaisia mekanismeja, laadun tunnistamiseen matkailu-, majoitus- ja ravitsemisalalla. Yleisimpiä käytettyjä palvelun laadun mittareita ovat erilaiset laatuodotuksia ja koettua palvelunlaatua mittaavat mallit, kuten Grönroosin (1990) koetun palvelun laadun malli, Postmanin & Jenkinsin (1997)

SERVQUAL- menetelmä sekä Parasuramanin, Zeithamlin ja Berry's (1994) esittämä viiden laatukuilun malli. Palvelun laatua hotelli- ja matkailualalla voidaan mitata myös kehitettyjen laatustandardien, -merkkien tai -luokitusten avulla, jotka perustuvat palveluyrityksen palveluiden mittaamiseen ja pisteyttämiseen asetettujen kriteerien avulla. Laatustandardit auttavat ja rohkaisevat myös yrityksiä investoimaan ja parantamaan toimintaansa saavuttaakseen standardien kriteerit. (Kapiki 2012, 53-56.)

Hotrec on hotelli- ja ravintola-alan kansallisten ammattijärjestöjen kattojärjestö Euroopassa. Vuonna 2009 Hotrec loi yhdessä kansallisten ala- ja ammattijärjestöjen kanssa eurooppalaisille hotelleille yhteisen tähtiluokittelujärjestelmän. Järjestelmän kriteereitä hotellien luokittelussa vuoteen 2015 mennessä on sitoutunut käyttämään 16 Euroopan maata sekä Suomen itsehallintoalue Ahvenanmaa. Joukkoon kuuluvat muun muassa Saksa, Ruotsi sekä kaikki kolme Baltian maata. Nämä tähtiluokittelujärjestelmää käyttämään sitoutuneet maat muodostavat Hotrec:in alaisen järjestön nimeltä Hotelstars Union. Suomi ei ole mukana Hotelstars Unionissa, eikä Suomessa ole käytössä yhtenäistä hotellien luokittelujärjestelmää tai yhteisiä kriteereitä. Toki monilla Suomessakin esiintyvillä hotelliketjuilla on käytössään omat luokittelujärjestelmät. (Hotelstars Union 2015)

Eurooppalaisessa hotellien luokittelujärjestelmässä tarkastellaan yhteensä 270 hotellin palveluihin ja varusteluihin liittyvää kriteeriä, jotka on kukin pisteytetty kriteerin tason tai vaativuuden mukaan. Kriteerien täyttämisen mukaan saatujen pisteiden perusteella hotellit luokitellaan 1-5 tähdellä. Hotelstars Unionin vuosille 2015-2020 määrittelemä kriteeristö jakautuu seitsemään osa-alueeseen: Hotellin yleinen info ja yleiset tilat, vastaanotto ja palvelut, hotellihuoneet, gastronomia, tapahtumatilat, vapaa-aika sekä laatu ja online-toiminta. (Hotelstars Union 2015.)

Matkailuelinkeinon kansainvälistyessä, yrityksiltä vaaditaan yhä enemmän monipuolista osaamista liiketoiminnan ylläpitämisessä. Matkailuyritykset voivat saavuttaa tyytyväisemmät asiakkaat sekä kansainvälisen kilpailukyvyyn ja paremman kannattavuuden hyvällä laadun parantamistyöllä. Nykyään laatu ja erinomainen asiakaspalvelu ovat avain yrityksen menestykseen liiketoiminnan haasteissa. (Visit Finland, 2015.)

Matkailun Edistämiskeskus aloitti Suomen matkailun laatupolitiikan ja sen toteuttamishjelman suunnitteluhankkeen vuonna 2000. Hankkeen tarkoituksena oli nostaa maamme matkailupalveluiden laatu vastaamaan niiden hinta-tasoa. Hankkeessa käynnistettiin systemaattinen laadunkehitysprosessi nimeltä Laatutonni. Prosessin tavoitteeksi asetettiin yhtenäisten laatukriteerien luominen matkailualan pk-yrityksille. Laatutonni-vision mukaan koulutuksen, kenttäohjauksen ja muun tuen avulla tuhat yritystä on mukana ohjelmassa muutamassa vuodessa – ja mikä tärkeintä – kykenee itse jatkamaan ja ylläpitämään systemaattista laatu-työtä. Laatutonni käynnistyi huhtikuussa 2001.

Laatutonni on kansainvälisiin laatupalkintokriteereihin pohjautuva, Matkailun Edistämiskeskuksen matkailualalle räätälöimä laatuohjelma. Ohjelma tarjoaa laatuvalmennuskoulutusta, jonka tarkoituksena on valmentaa yrityksen henkilöstöä käyttämään erilaisia työkaluja laadun kehittämiseksi. Yksi Laatutonni-valmennuksen tavoitteista on, että valmennuksen jälkeen yritys ja sen henkilöstö osaa- vat itsenäisesti kehittää tuotteiden, palvelujen ja toiminnan laatua. Osana ohjelmaa, on kehitetty matkailualalle räätälöity tunnuslukuvertailujärjestelmä, jossa yritys voi seurata omia tuloksiaan ja tehdä vertailuja kilpailijoihin. Tuloksia voidaan verrata esimerkiksi asiakastyytyväisyydestä, henkilöstötyytyväisyydestä ja omistajatytytyväisyydestä.

Tähtiluokitusjärjestelmän kriteerit esitetään, sekä niitä verrataan toimeksiantoyrityksen palveluihin osana opinnäytetyön kehitysehdotuksia.

3 PALVELUPROSESSIN ONGELMAKOHTIEN TUNNISTAMINEN TOIMEKSIANTOYRITYKSESSÄ

3.1 Kehittämiskohteiden tunnistaminen

Prosessimittarit auttavat prosessien kehittämiskohteiden tunnistamisessa. Prosessimittareiden antaman tiedon perusteella, voidaan prosessin tilasta tehdä alustavia päätelmiä. Konkreettisten kehityskohteiden määrittäminen edellyttää prosessin ja sen osien tarkempaa tarkastelua suhteessa prosessin ja toiminnan tavoitteisiin. Prosessien kehittämiskohtien tunnistamisessa tulisi kiinnittää huomiota arvoa luovaan toimintaan ja sen ongelma-kohtiin. Prosessien mallintaminen on tärkeää prosessin kehityskohtien löytämiseksi. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 17.)

Arvoa luovan toiminnan puutteelliset investoinnit, tuhlaus sekä virhevalinnat, ovat tyypillisiä prosessien kehittämiskohdealueita. Puutteelliset investoinnit merkitsevät liian pientä resurssien käyttöä tai jollain tavoin virheellistä tai puutteellista resursointia ja organisaatioasetelmaa. Virhe tai puute voi koskea joko koko prosessia, tai vain jotakin prosessin vaihetta. Aliresursointi aiheuttaa koko prosessin heikompaa toimivuutta, virheet tai puutteet resursoinnissa tai organisaatioasetelmassa saattavat heikentää prosessin osien tai koko prosessin optimointia. Tuhlauksella tarkoitetaan resurssien, materiaalien, tuotteiden ja komponenttien tai ajan hukkaamista, mikä aiheuttaa suorituskyvyn ja hyödyn heikentymistä. Virhevalinnoilla tarkoitetaan puolestaan prosessien kohdentamista toiminnan tavoitteisiin ja liittyvät täten yrityksen strategiaan valintoihin, eli onko prosessi tarkoituksen mukainen ja suunnataanko se oikeisiin asioihin yrityksen edun kannalta. Prosessien kehittäminen saattaa äärimmäisissä tapauksissa johtaa kokonaisten prosessien poistamiseen tai koko prosessin uudelleenjärjestämiseen. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 17-18.)

Jotta opinnäytetyössä pystyttiin etsimään vastaanoton palveluprosessin ongelmakohtia, oli prosessi ensin mallinnettava. Mallinnuksen tekemistä varten suoritettiin havainnointia ja haastatteluja. Havainnoinnin sekä haastattelujen avulla pystyttiin mallintamaan prosessi nykyisessä muodossaan ja samalla löydettiin prosessin ongelmakohdat.

3.1.1 Osallistuva havainnointi hotellin vastaanotossa

Havainnointi on aineiston keräämistä ja uusien havaintojen tuottamista. Tieteellinen havainnointi eroaa arkielämän havainnoinnista olemalla järjestelmällisempää ja suunnitellumpaa. Tutkimushavainnointi on kokonaisvaltaista ja tietoista huomion suuntaamista ilmiöihin, asioihin ja tapahtumiin suhteessa siihen, kuinka ne ilmenevät. Kykyämme havaita vaikuttavat teoria sekä olemassa oleva tieto tutkittavasta tutkimuskohteesta. (Vilka 2007, 5-9.) Yksittäisen ihmisen toimintaa ja vuorovaikutusta muiden kanssa voidaan tutkia havainnoimalla. Laadullisena tutkimusmenetelmänä havainnointi toteutetaan tutkijan osallistumalla tutkimuskohteen toimintaan. Vilkan (2007, 38-40) mukaan, havainnointi voi olla vapaata, tutkittavan kohteen toimintaan mukautunutta, osallistuvaa havainnointia.

Työskennellessäni toimeksiantoyrityksen vastaanotossa 1.4.2015 – 30.9.2015 suoritin havainnointia, jonka tarkoituksena oli hahmottaa hotelliasiakkaan palveluprosessi toimeksiantoyrityksessä sekä havainnoida vastaanoton toiminnan ongelmakohtia. Havainnointi tapahtui päivittäisen työn ohella ja keskittyi pääsääntöisesti omaan toimintaani ja itse kohtaamiini tapahtumiin vastaanottotyöskentelyn lomassa. Havainnointi oli tavanomaiseen laadullisena tutkimusmenetelmänä toteutettavaan havainnointiin verraten epäsystemaattisempaa ja vastasi osittain arkielämän havainnointia tai huomioiden tekemistä ja tässä tapauksessa, opinnäytetyössä suoritettu havainnointi tarkoittaakin enemminkin tapahtumien ja tilanteiden huomiointia ja tarkoituksellista huomioiden tekemistä työskentelyn ohessa. Tutkimusmenetelmälle ominaisesti opinnäytetyössä toteutettu havainnointi oli kuitenkin etukäteen suunniteltua ja sen tarkoitus, eli tutkimusongelma

oli etukäteen määritelty. Toteutustapana oli kirjata muistiin vastaanoton toiminnoissa vastaan tulleita ongelmia. Havainnointivihkoon oli otsikoitu vastaanotto-prosessin vaiheet havainnoinnin selkeyttämiseksi, jolloin kukin esiintyvä ongelma kirjattiin oikean otsikon alle sen mukaan, missä palveluprosessin vaiheessa se ilmeni. Havainnoinnin aikana tehdyt huomiot toimivat pohjana vastaanoton henkilökunnalle tehdyille haastattelulle. Vastaanotossa työskentely ja opinnäytetyöntekijän olemassa oleva tieto tutkittavasta kohteesta puolestaan auttoi ymmärtämään palveluprosessin pääpiirteet ja prosessin kulun toimeksiantoyrityksessä.

3.1.2 Henkilökunnan haastattelu

Erilaiset haastattelutyypit ovat eniten käytettyjä laadullisen tutkimuksen keruume-todeja. Haastattelu on joustava aineistonkeruumenetelmä, joka soveltuu käytet-täväksi useisiin eri tilanteisiin. Haastattelun voidaan ajatella olevan keskustelu, jolle on etukäteen asetettu tavoite ja se tapahtuu tutkijan aloitteesta. (Puusa & Juuti 2011, 73.) Haastattelu voidaan kohdistaa tutkittavan asian kannalta halut-tuun suuntaan tai tiettyihin yksityiskohtiin. Kohdistettua haastattelua käytetään usein, jos on suoritettu osallistuvaa havainnointia, jolloin havainnoinnissa saatua tietoa käytetään kohdistetun haastattelun tekemiseen. (Vilka, 2007, 44-45.) Puusan ja Juutin (2011, 76) mukaan haastattelun etu metodina perustuu siihen, että tutkija voi valita haastateltaviksi henkilöitä, joilla tiedetään olevan tietoa ja kokemusta tutkittavasta asiasta. Tällöin saadaan aikaan niin kutsuttu harkinnan-varainen näyte. Haastattelussa tutkija pystyy ohjaamaan keskustelua halua-maansa suuntaan, sekä halutessaan hänellä on mahdollisuus pyytää haastatel-tavaa tarkentamaan antamia vastauksia. Haastattelussa on olennaista saada mahdollisimman paljon ja mahdollisimman monipuolisesti tietoa tutkimuksen koh-teenä olevasta asiasta.

Opinnäytetyössä toteutetun haastattelun (liite 1) tavoitteena oli selvittää henkilö-kunnan kokemuksia palveluprosessin vaiheista ja tuoda esiin, missä prosessin vaiheissa ilmenee haasteita ja ongelmia, sekä mistä ne johtuvat. Hirsijärvi ym.

(2005, 170-171) mukaan tutkittaessa tietyn ihmisjoukon tai ryhmän toimintaa, aineiston koko määräytyy sen mukaan, kuinka monta jäsentä kyseiseen ryhmään kuuluu. Tästä johtuen opinnäytetyössä haastateltiin kaikki vastaanoton työntekijät, joita on minun lisäksi kolme. Hirsijärvi ym. (2005, 199) mukaan ryhmähaastattelu on tehokas tapa tiedonkeruuseen, koska siinä saadaan tietoja useammalta henkilöltä yhtä aikaa. Ryhmähaastattelun edut liittyvä ryhmässä syntyviin oivalluksiin tai asioiden muistumiseen helpommin mieleen ryhmässä käytävässä keskustelussa. Ryhmässä käytävä keskustelu voi ehkäistä myös väärinymmärrysten syntymistä. Toisaalta ryhmähaastattelu saattaa estää joidenkin tutkimuksen kannalta oleellisten asioiden esiintulon, mikäli ryhmän jäsenten välillä on jännitteitä. Tehdyn ryhmähaastattelun runko noudatti kappaleessa 2.2.2 esitettyä hotellin vastaanoton palveluprosessia ja eteni prosessin vaiheiden mukaisesti varauksen vastaanottamisesta asiakkaan uloskirjaamiseen ja jälkitoimintoihin. Lisäksi haastattelussa kysyttiin vastaanoton sisäisen viestinnän onnistumisesta ja puutteista sekä henkilökunnan yleisiä mielipiteitä tai huomioita vastaanotossa työskentelystä Kultaranta Resortissa.

3.1.3 Asiakkaiden haastattelu

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen hotellilalla on tärkeää, jotta voidaan selvittää asiakkaan mielipiteet. Jokaisella asiakkaalla on omat odotuksensa alan yritysten palveluista, mutta on myös tärkeää tietää asiakkaiden yleisiä mielipiteitä, viitteen tehtyihin tutkimuksiin ja tilastoihin. Odotusten määrittäminen, asiakastarpeiden ja -toiveiden selvittäminen, ja asiakkaiden odotusten ja heille todellisuudessa tarjottujen palvelujen välisen kuilun hävittäminen on tärkeää. Yrityksen tulee johtaa sen operatiivista toimintaa systemaattisesti, jotta kaikessa edellä mainitussa onnistutaan. (Kapiki 2012) Asiakkaan käyttäytymisen syistä, tarpeista ja motiiveista voidaan hankkia tärkeää tietoa haastattelulla. Haastattelun tavoitteena on kerätä asiakkailta syvällisempää tietoa, kuin kyselylomakkeilla kerättävillä kyllä ja ei vastauksilla saadaan. (Rautiainen & Siiskonen 2010, 244.) Asiakkaan kokema laatua ja asiakas näkökulmaa selvitettiin opinnäytetyössä haastattelemalla

vuoden 2015 aikana toimeksiantoyrityksessä majoittuneita asiakkaita. Haastattelutavat valittiin satunnaisesti, kuitenkin siten, että haastateltavien joukko koostui eri vuodenaikoina, viikonpäivinä ja eri mittaisina ajanjaksoina majoittuneista asiakkaista. Haastateltaviksi pyrittiin valitsemaan asiakkaita, jotka olivat tehneet varauksen suoraan hotelliin joko puhelimitse tai sähköpostitse, jolloin asiakas on ollut suorassa vuorovaikutuksessa vastaanottohenkilökunnan kanssa koko palveluprosessin ajan. Haastateltavien joukossa on kuitenkin myös yksi internetin booking.com varauskanavaa käyttänyt sekä yksi hotels.com sivuston kautta varauksensa tehnyt. Näihin asiakkaisiin ollaan kuitenkin oltu myös puhelimitse yhteydessä varauksen teon jälkeen, joten heilläkin on kokemus yrityksen asiakaspalvelusta puhelimitse. Asiakkaiden haastattelussa käytetty puolistrukturoitua, joustavaa haastattelumenetelmä oikeutti haastattelijan esittämään tarvittaessa uusia, tarkentavia kysymyksiä riippuen siitä mitä haastateltava vastasi ennalta määritellyyn kysymykseen, jolloin saatiin tarkempia vastauksia tiettyihin prosessin vaiheisiin liittyen, riippuen siitä millaiseksi asiakas oli vaiheen kokenut. (Dominici 2010, 5.) Hirsijärvi ym. (2005, 171) esittävät aineiston riittävyteen viittavan käsitteen saturaatio, jota hyödynnettiin opinnäytetyössä kerättävän aineiston koon määrittelyssä. Haastateltavien määrää ei määritely etukäteen, vaan asiakkaiden haastatteluita jatkettiin niin kauan, kuin ne tuottivat uutta, potentiaalista tietoa tutkimuksen kannalta. Kaiken kaikkiaan työssä haastateltiin kymmentä asiakasta.

Haastattelurunko (liite 2) vastaa asiakkaan palveluprosessin kulkua ja koostuu viidestä aihealueesta. Haastattelu alkoi varaustilanteen sujuvuuden selvittämisellä, jonka jälkeen tiedusteltiin asiakkaan kokemuksia hotellin saapumisesta ja sisäänkirjautumisprosessista. Sisäänkirjautumisen ja uloskirjautumisen välissä, eli hotellissa oleskelun aikana tapahtuneita vastaanoton henkilökunnan ja asiakkaan välisiä vuorovaikutustilanteita tiedusteltiin haastattelun kolmannessa vaiheessa. Haastattelun neljäs aihealue liittyi hotellista uloskirjautumiseen ja selvitetiin asiakkaiden kokemuksia uloskirjaamistilanteen sujuvuudesta ja henkilökunnan toiminnasta tilanteessa. Haastateltavilta tiedusteltiin myös heidän koko-

naiskuvaa saamastaan palvelusta koko palveluprosessin ajalta. Haastattelun viimeinen vaihe koski asiakkaan kokonaisvaikutelmaa ja hänelle jääneitä mielikuvia hotellissa majoittumisesta ja vastaanoton palvelusta toimeksiantoyrityksessä.

3.2 Havainnoinnin tulokset

Havainnointi auttoi hotelli asiakkaan palveluprosessin hahmottamisessa toimeksiantoyrityksessä sekä nosti esiin vastaanoton päivittäisissä toiminnoissa esiintyviä ongelmakohtia. Varausten vastaanottamiseen liittyvät ongelmat liittyivät pääsääntöisesti vastaanottohenkilökunnan puutteelliseen paketti- tai hintatietoisuuteen. Esivalmisteluvaiheen suurin ongelma oli avainkorttien puuttuminen ja uusien avainkorttien tekeminen. Vastaanoton aukioloaikoina asiakkaan sisäänkirjautumisvaiheessa ei ilmennyt huomattavia ongelmia. Vastaanoton aukioloaikojen ulkopuolella tapahtuva sisäänkirjautuminen aiheutti sen sijaan monesti hankaluuksia sekä ylimääräistä stressiä ja huolta työntekijälle.

Palveluprosessin ongelmat asiakkaan oleskellessa hotellissa liittyivät pääsääntöisesti joko huoneavaimiin tai huonevarusteluihin. Huoneavaimiin liittyvät ongelmat syntyivät usein tilanteesta, jossa asiakas pyysi vastaanotosta uutta huoneavainta unohdettuaan vanhan huoneeseensa tai hukanneensa sen. Ongelmallisen tilanteesta teki hotellimme avainkorttijärjestelmän monimutkaisuus ja useimmiten järjestelmän toimimattomuus. Tästä johtuen tilanne vaati usein vastaanottohenkilökunnan irtautumista vastaanotosta ja siirtymistä hotellirakennukselle avaamaan huoneen ovi asiakkaalle yleisavaimella. Hotellirakennukselle siirtymisen vuoksi toimenpide kestää viidestä kymmeneen minuuttia, mikä puolestaan tarkoittaa sitä, että vastaanoton on useimmiten tyhjillään tämän ajan. Hotelli asiakkaan uloskirjautumisvaiheessa esiintyi harvemmin ongelmia, muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Esiintyneet ongelmat liittyivät asiakkaan huonelas-kun jakamiseen tai majoittuvien ryhmien laskutukseen.

Havainnoinnin tuloksena nousi esiin myös muutamia vastaanoton toimintaan liittyviä tapauksia, joita on hankala sijoittaa mihinkään tiettyyn palveluprosessin vaiheeseen. Havainnoinnin tuloksena nousi esiin kysymys siitä, kuka on ensisijainen

asiakas tilanteessa, jossa vastaanotossa soi puhelin ja paikanpäällä odottaa sekä hotelliasiakkaita että golf-asiakkaita ja mahdollisesti vielä myös wellness-osaston asiakkaita. Tällainen tilanne kohdataan vastaanotossa lähes päivittäin. Lisäksi vastaanoton työtehtävien monimuotoisuus osoittautui välillä haasteelliseksi. Vastaanoton ollessa koko toiminnan keskipiste, tulee vastaanotossa usein vastaan työtehtäviä, jotka eivät välttämättä kuulu vastaanottovirkailijan työkuvaan. Asiakkaan palvelemiseksi tehtävä on kuitenkin suoritettava, sillä sille ei löydy muutakaan tekijää. Tämä taas aiheuttaa sen, että aikaa jää vähemmän vastaanoton perustehtäville.

Oman haasteensa tuovat myös vastaanoton aukioloajat. Poiketen monista hotelleista, vastaanotto ei palvele vuorokauden ympäri ja tästä johtuen toimeksiantoyrityksen vastaanotossa joudutaan toimimaan eritavoin monissa tilanteissa. Havainnoinnin avulla voidaan myös todeta, että vastaanottotiskillä saadun reklamaation käsittely jää usein puutteelliseksi. Vastaanottotyöntekijä saattaa saada kiireen keskellä hotelliasiakkaalta toiminnan kannalta olennaista palautetta liittyen hotellin palveluihin tai tiloihin. Vastaanotossa ei kuitenkaan ole tapana kirjata saatua palautetta ylös tai viedä sitä eteenpäin, mikä saattaa aiheuttaa tilanteita, joissa sama palaute saadaan seuraavana päivänä toiselta asiakkaalta.

3.3 Henkilökunnan haastattelun tulokset

Henkilökunnan haastattelusta vastaanottotoimintojen ongelmakohtiksi nousi vahvimmin esiin puhelimeen vastaamisen vaikeus kiireen keskellä, puutteellinen tieto huonehinnoista ja erilaisista paketeista ja tarjouksista, huoneiden avainkorttien epäkäytännöllisyys työntekijän näkökulmasta sekä niiden aiheuttama turvallisuusriski, esimiesjohtamisen puute vastaanotossa, sekä yleisesti hotellin vastaanoton toiminnan järjestelmällisyyden sekä johdonmukaisuuden puuttuminen. Henkilökunnan haastattelu vahvasti siis havainnoinnin avulla tehtyjä huomioita. Tässä kappaleessa esitetään henkilökunnan haastattelussa esille tulleet vastaanottotoimintojen ja palveluprosessin ongelmakohtat vaihe-vaiheelta.

Varauksen vastaanottaminen:

Varauksen vastaanottamisvaiheessa ilmeni henkilökunnan haastattelun perusteella eniten ongelmia. Kun nämä ongelmat tiedostetaan, on ne kuitenkin helppo korjata muutamilla muutostoimenpiteillä. Varausvaiheessa koetut ongelmat liittyvät varauksen vastaanottamiseen puhelimitse vastaanottotiskillä, varausten poimintaan nettivarauskanavilta ja huoneiden hinta- ja paketti tietojen puuttumiseen. Seuraavassa taulukossa (taulukko 4) esitetään haastattelun perusteella esiin nousseet, varauksen vastaanottamiseen liittyvät ongelmakohdat.

Taulukko 4 Varauksen vastaanottamisen ongelmakohdat

VARAUKSEN VASTAANOTTAMINEN	
ONGELMA:	ONGELMAN KUVAUS JA SYY:
Puhelimitse varauksen vastaanottaminen	<ul style="list-style-type: none"> Kiire/ruuhka vastaanottotiskillä, muita asiakkaita odottamassa (golf) Ei ehditä ollenkaan vastaamaan, asiakas joutuu tavoittelemaan useampaan otteeseen tehdäkseen varauksen Varauksen vastaanotto on ajallisesti pitkäkö prosessi, varsinkin jos asiakkaalla on paljon kysyttävää
Varaukset nettisivuilta suoraan hotellijärjestelmään.	<ul style="list-style-type: none"> Vastaanottoon ei tule ilmoitusta järjestelmään tulleesta varauksesta, ongelma etenkin samalle päivälle saapuvissa varauksissa, hankaloittaa huonejakoa ym.
Nettivarauskanavien varausten vastaanottaminen/poimiminen (booking.com & expedia)	<ul style="list-style-type: none"> Kaikki vastaanotontyöntekijät eivät tiedä, että niitä pitää seurata (vklp, ilta), vaan olettavat myyntipalvelun hoitavan. Epäselvää, mikä on myynnin osuus, mikä vastaanoton
Hinta, Paketti tai tarjous-tietojen puuttuminen varausta vastaanottaessa	<ul style="list-style-type: none"> Informaation kulku myynnin ja vastaanoton välillä Varausjärjestelmässä ei valmiita paketteja/hintatietoja tarjoukselle Millä hinnalla voi myydä puhelimitse mikäli asiakas nähnyt nettivarauskanavilla edullisempia hintoja

Asiakkaan saapumisen esivalmistelut:

Henkilökunnan oli aluksi vaikea hahmottaa asiakkaan saapumisen valmisteluvaihetta osana palveluprosessia, mutta kun haastattelijan johdattelun jälkeen työvaihe ja sen toiminnot hahmotettiin, vahvimmin esiin nousi huoneavaimet ja niistä aiheutuva stressi ja ylimääräinen työ lähes päivittäin. Huoneavaimien ongelmallisuudesta kerrotaan lisää opinnäytteen kehitysehdotuksissa.

Saapumisen esivalmisteluvaiheeseen mainittiin liittyvän myös huonejaon tekeminen, joka herättikin keskustelua siitä, milloin huonejako tulisi suorittaa ja voisiko

huoneet jakaa jo varausta vastaanottaessa. Tällä hetkellä huonejako suoritetaan edeltävänä iltana, tai joissakin tapauksissa samana päivänä, kun asiakas saapuu. Huonejaon tekemisen ei kuitenkaan koettu olevan ongelma, paitsi niissä tilanteissa, joissa huoneavainten tekeminen ei ollut mahdollista, ja huonejakoa oli muutettava olemassa olevien avainkorttien mukaan siten, että kaikkiin jaettuihin huoneisiin oli saatavilla huoneavaimia.

Saapumispäivänä tehdyt lisävuoteita vaativat varaukset nousivat myös esiin esivalmistelujen ongelmana. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa esimerkiksi lisävuodetta vaativa varaus tehdään, tai se huomioidaan saapuneeksi jollekin sähköiselle varauskanavalle, kuluvana päivänä klo 14 jälkeen iltapäivällä. Tilanteen johdosta työvuorossa oleva vastaanottovirkailija joutuu huolehtimaan lisävuoteen petaamisesta huoneeseen, joka puolestaan aiheuttaa vähintään kymmenen minuutin poissaolon hotellin vastaanotosta ja vastaanotto on tämän ajan tyhjillään. Seuraavassa taulukossa esitetään edellä mainitut ongelmakohdat (taulukko 5).

Taulukko 5 Esivalmisteluvaiheen ongelmakohdat

ASIAKKAAN SAAPUMISEN ESIVALMISTELU	
ONGELMA:	ONGELMAN KUVAUS JA SYY:
Avainkorttien tekemisen ongelmallisuus, turvallisuus	<ul style="list-style-type: none"> • Monimutkainen prosessi • Avaintenko ohjelman toimimisen epävarmuus • Turvallisuusriski • Huonejako tehtävä avainkorttien mukaan (jos kaikille huoneille ei löydy huoneavainta)
Samalle päivälle tulevat varaukset klo 14 jälkeen, joissa lisävuodetarve/ muu erikoistoive huoneeseenliittyen	<ul style="list-style-type: none"> • Siivous poistuu paikalta päivittäin n.klo 14 • Vastaanottovirkailijan käytävä petaamassa sänky huoneeseen • Vastaanotto on tyhjillään noin 10 minuuttia.

Sisäänkirjautumisvaihe:

Taulukossa 6 esitetään sisäänkirjautumis-, eli check-in-vaiheen ongelmakohdat. Haastattelussa sisäänkirjautumisprosessin ongelmakohtia kysyttäessä, henkilökunta ei kokenut ongelmia asiakkaan sisäänkirjautumisvaiheessa. Havainnoinnin huomioiden perusteella asiakkaan vaiheeseen sisältyy kuitenkin yksi ongelma, joten haastattelussa johdateltiin ryhmää pohtimaan asiakkaan sisäänkirjautumista hotellin aukioloaikojen ulkopuolella. Henkilökunta ei selvästikään osannut

yhdistää aukioloaikojen ulkopuolella tapahtuvaa sisäänkirjautumista olennaiseksi osaksi palveluprosessia, sillä kukaan ryhmästä ei maininnut asiaa ensikysymältä. Kun ryhmä johdateltiin tilanteeseen, juuri kyseinen aukioloaikojen ulkopuolella tapahtuva hotelliin sisäänkirjautuminen herätti runsasta keskustelua ja asia koettiin oleelliseksi ongelmaksi palveluprosessissa.

Taulukko 6 Check-in vaiheen ongelmakohtat

CHECK-IN VAIHE	
ONGELMA:	ONGELMAN KUVAUS JA SYY:
Aukioloajan ulkopuolella saapuvaan asiakkaan sisäänkirjaaminen/ sen valmistelu	<ul style="list-style-type: none"> • Postilaatikon turvallisuus riski • Huoli asiakkaan puolesta: löytääkö huoneen, toimiiko huone avaimet • Asiakkaan tavoittaminen saapumispäivänä liittyen myöhäiseen sisäänkirjautumiseen

Vastaanoton sisäisen viestintä:

Asiakkaan uloskirjaamisvaiheeseen liittyen ei noussut esiin oleellisia asioita henkilökunnan haastattelussa. Vastaanoton viestinnän ollessa oleellinen tekijä palveluprosessin onnistumiseen ja sujuvuuteen liittyen, sekä vastaanoton ollessa hotellissa tärkeä sisäisen- ja ulkoisenviestinnän keskus, haastattelussa tiedusteltiin henkilökunnan kantaa sisäiseen viestintään ja sen tehokkuuteen ja onnistumiseen. Taulukossa 7 kuvataan vastaanoton sisäisen viestinnän ongelmia ja syitä niiden syntymiselle. Esiin nousi suuren informaatiomäärän hallitsemisen vaikeus, vastaanotto henkilökunnan jääminen ulkopuolelle yrityksen tärkeistä palavereista sekä seikka, joka johtaa kumpaankin edellä mainittuun ongelmaan: vastaanotossa ei toimi esimies-henkilöä, jonka vastuulla näistä asioista huolehtiminen normaalioloissa olisi.

Taulukko 7 Sisäisen viestinnän ongelmakohtat

VASTAANOTON SISÄINEN VIESTINTÄ	
ONGELMA:	ONGELMAN KUVAUS JA SYY:
Informaation suuri määrä, tiedot monessa eri paikassa (paperi, s-posti, kalenteri)	<ul style="list-style-type: none"> • Info jakautuu monelle eri osa-alueelle ja uutta tulee päivittäin • Vaikea hallita • Ei selkeää järjestelmää tiedon kulkuun ja hallintaan
Vastaanoton osallistuminen viikkopalavereihin	<ul style="list-style-type: none"> • Osallistuminen ollut hajanaista • Tiedon välittäminen muulle vast.oton hlökunnalle hankalaa (ei ole aikaa)
Ei yhtä henkilöä, joka olisi vastuussa viestinnästä	<ul style="list-style-type: none"> • Vastaanotosta puuttuu henkilö, joka olisi vastuussa viestinnästä ja tiedonkulusta (esimies)

3.4 Asiakkaiden haastattelun tulokset

Asiakkaiden haastattelussa ei noussut esiin varsinaisia vastaanoton palveluprosessin ongelmakohtia. Tulee kuitenkin huomioida, että haastateltujen asiakkaiden suhdeluku vuoden kaikkia asiakkaita kohtaan on äärimmäisen pieni. Haastattelujen perusteella saatiin kuitenkin tärkeää palautetta yrityksen palveluista ja haastattelut osoittautuivat samalla tärkeäksi jälkimarkkinoinniksi, sekä asiakassuhteiden ylläpitämisen kannalta tärkeäksi toiminnoksi. Jokainen haastateltu asiakas vaikutti olevan mielissään kontaktista, sekä useimmat vakuuttelivat käyttävänsä hotellin palveluita uudestaan.

Jokainen kymmenestä haastatellusta asiakkaasta oli ollut tyytyväinen vierailuunsa Kultaranta Resortissa. Asiakkaiden kokemukset asiakaspalvelusta olivat positiivisia ja kaikki haastatteluun osallistuneista asiakkaista kokivat saaneensa vähintäänkin hyvää palvelua, suurin osa koki saaneensa erinomaista palvelua. Haastattelussa esille tulleet kehittämiskohteet liittyivät joko ravintolapalveluihin tai huoneiden siisteyteen. Ravintolapalveluihin liittyvät ongelmat liittyivät pääsääntöisesti asiakkaiden tyytymättömyyteen hotelliaamiaiseen. Huoneiden siisteyteen liittyvä palaute koski huolimatonta jälkeä huonesiivouksessa, samat asiakkaat kokivat kuitenkin huoneen ja huonevarustelun tasokkaaksi.

Kun haastateltavia pyydettiin kuvailemaan Kultaranta Resortissa yöpymisestä heille jääneitä mielikuvia sekä kokonaisvaikutelmaa, yhdistäviksi tekijöiksi osoitautui viihtyisyys, mukavuus ja rauhallinen ympäristö. Palvelua koskevat ajatukset kosuivat henkilökunnan kohteliaisuudesta ja reippaudesta sekä palvelun sujuvuudesta ja vaivattomuudesta. Hotellin vastaanoton palveluun liittyvistä kokemuksista ja asiakkaiden yleisistä mielikuvista liittyen Kultaranta Resortissa yöpymiseen, on piirretty kuvapilvi (kuva 7), joka esittää haastateltujen asiakkaiden positiivista kokonaisvaikutelmaa ja haastattelussa esille tulleita asioita.



Kuva 7 Asiakkaiden mielikuvia kuvaava sanapilvi

Asiakkaiden haastattelut analysoitiin ja kunkin asiakkaan viisiosaisen haastattelun vastaukset kirjattiin tiivistettynä taulukoihin kohta kohdalta (taulukko 8 & taulukko 9). Taulukoissa on seitsemän saraketta, joista ensimmäisessä esitetään, mihin asiakassegmenttiin haastateltava kuuluu. Loput kuusi saraketta vastaavat aihe-alueita joihin haastattelukysymykset liittyivät. Haastateltavien joukko koottiin tarkoituksella niin sesonkiaikana, kuin sesongin ulkopuolella majoittuneista asiakkaista. Vastauksissa ei kuitenkaan ilmennyt huomattavia eroavaisuuksia näiden asiakkaiden kesken. Sesongin ulkopuolella majoittuneita, vastaanoton ollessa suljettuna saapuneita asiakkaita johdateltiin haastattelussa kuvailemaan tuntemuksiaan toimeksiantoyrityksen ”itsepalveluna” toimivasta sisäänkirjautumisesta. Havainnoinnin huomioita, sekä henkilökunnan haastattelussa ilmenneitä

asioita vastoin, haastellut asiakkaat kokivat itsepalveluna toimivan sisäänkirjautumisen sujuvana, hyvänä palveluna eivätkä pääsääntöisesti kokeneet toimintavassa ongelmia. Yksi neljästä asiakkaasta oli kokenut saamansa ohjeet hieman epäselviksi, joista aiheutui pieniä hankaluuksia itsepalvelusisäänkirjautumisen onnistumiseksi. Kyseinen asiakas arvioi sisäänkirjautumisprosessin kuitenkin hyvällä arvosanalla. Itsepalveluna sisäänkirjautumisen suorittaneet on eroteltu taulukoissa punaisella tekstillä taulukon kolmannessa sarakkeessa. Asiakkaiden haastattelussa käytettiin palveluiden sujuvuutta ja onnistumista kuvaavaa arvosana-asteikkoa 1-5, jossa arvosana 1 kuvaa palvelun onnistuneen erittäin huonosti, 2 huonosti, 3 neutraalisti, 4 hyvin ja arvosana 5 tarkoittaa palvelun onnistumista erinomaisesti. Taulukot esitetään kahdessa osassa niiden laajan sisällön vuoksi (osa 1 & osa 2).

Taulukko 8 Asiakkaiden haastattelun tulokset taulukossa, osa 1.

ASIAKAS	VARAUKSEN TEKEMINEN (jos puhelimella tai s-postitse suoraan hotelliin)	CHECK-IN	OLESKELUN AIKAINEN VUOROVAIKUTUS	CHECK-OUT	YLEISVAIKUTELMA/ KOKONAISKUVA JA VAIKUTTANEET TEKIJÄT	MIELIKUVAT, ARVOSANAAN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT
Yksinään matkustava liikemies (majoittunut usean kerran)	Sujuvuus: 4 1/2 "kohtelias, asia hoidettu hyvin"	Sujuvuus: 4 "kohteliasta ja hymyilevää, kesällä ruuhkaa"	Ei ole ollut tarvetta	Sujuvuus: 5	Arvosana: 4 "aamiaispussi tiputtaa arvosanaa"	"rauhallinen, miellyttävä" "ravintolapalveluista miinusta"
Perhe (4hlö)	Nettivaraus, myöh. puhelimitse yhteydessä: Sujuvuus: 5 "erittäin ystävällinen palvelu"	Sujuvuus: 5 "vaivatonta, loistavaa palvelua"	Ei vuorovaikutustilan teita	Sujuvuus: 5	Arvosana:5 "siisti huone, hyvä aamupala, ympäristö"	"siisti, viihtyisä ympäristö" "kaikki mitä tarvitsee"
Pariskunta	Nettivaraus, myöh. puhelimitse yhteydessä: Sujuvuus: 4	Sujuvuus: 5	Kuntosalille mentäessä kysytty neuvoa, mistä löytyy	Sujuvuus: 5	Arvosana: 3 "siisteys ei ollut parasta mahdollista, aamupaloissa sekaannusta.	"hyvät aktiviteetit, kaikin puolin viihtyisä kokonaisuus"
Golfaava pariskunta	Sujuvuus: 5 "Useamman huoneen varaaminen sujui vaivattomasti, samalla golf- ajat"	Sujuvuus: 4 "oli hirveän kovaäänien työntekijä"	Golfaaman lähtiessä	-	Arvosana: 5 "kokonaisuus tosi hyvä, ympäristö ihana, kaikki toimii"	"mukavaa, helppoa, jäi hyvä mieli"
Pariskunta	Sujuvuus: 5 "joustava, ystävällinen"	Sujuvuus: 5 "Sujuva, ruuhkaa, hyvät ohjeet ja info"	Ei vuorovaikutustilan teita	Sujuvuus: 5	Arvosana: 5 "kaikki meni hyvin, palvelu hyvää"	"rauhallinen, viihtyisä, siisti"

Taulukko 9 Asiakkaiden haastattelun tulokset taulukossa, osa 2.

ASIAKAS	VARAUKSEN TEKEMINEN (jos puhelimella tai s-postitse suoraan hotelliin)	CHECK-IN	OLESKELUN AIKAINEN VUOROVAIKUTUS	CHECK-OUT	YLEISVAIKUTELMA/ KOKONAISKUVA JA VAIKUTTANEET TEKIJÄT	MIELIKUVAT, ARVOSANAAN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT
Pariskunta	Puhelinvaraus Sujuvuus: 5 "helppo, sujui ongelmitta"	Sujuvuus: 5 "ihan hyvä toimintapa, helppoa"	Ei nähty hlökuntaa missään vaiheessa	-	Arvosana: 4	"perus siisti, mutta ei mikään sykähdyttävä, aamupalassa kehitettävää"
Perhe (4hlö)	Puhelinvaraus Sujuvuus: 5 "moitteeton, selkokielineen, luottamus, positiivisuus"	Sujuvuus: 5 "sujuva, kaikki valmiina, erikoistoiveet huomioitu loistavasti"	Ei vuorovaikutustilan teita	Sujuvuus: 5	Arvosana:5 "tykkäsin ihan täysin"	"asiakasläheinen ja asiakaslähtöinen, tasokas"
Pariskunta	Puhelinvaraus Sujuvuus: 4	Sujuvuus: 4 "ihan kätevää, vähän olisi voinut olla selkeämmät ohjeet, että mistä löytää"	Ei vuorovaikutustilan teita	Sujuvuus: 4 "täytettiin laput ja jätettiin huoneeseen, ei kynää huoneessa"	Arvosana: 4 "vähän olisi voinut olla siistimpi huone ja mikro huoneessa"	"positiivinen ja rauhaista"
Perhe (3hlö)	Sujuvuus: 5 "Vastattiin nopeasti, ja varaus hoitui nopeasti"	Sujuvuus:	Golfaaman lähtiessä	-	Arvosana: 5 "kokonaisuus tosi hyvä, ympäristö ihana, kaikki toimii"	"mukavaa, helppoa, jäi hyvä mieli"
Golfaava kaveriporukka	Sujuvuus: 4 "sain haluamani tiedon, golf ajanvaraus sujui mukavasti samalla"	Sujuvuus: 4 "nopea, ei ruuhkaa"	Golfaamaan lähtiessä	Sujuvuus: 4 "pientä sähläystä maksujen kanssa"	Arvosana: 4 "kaikki meni niin kuin piti, iloinen ja reipas hlökunta"	"hyvä, mukava"

4 PALVELUPROSESSIN KEHITYSEHDOTUKSET KULTARANTA RESORTISSA

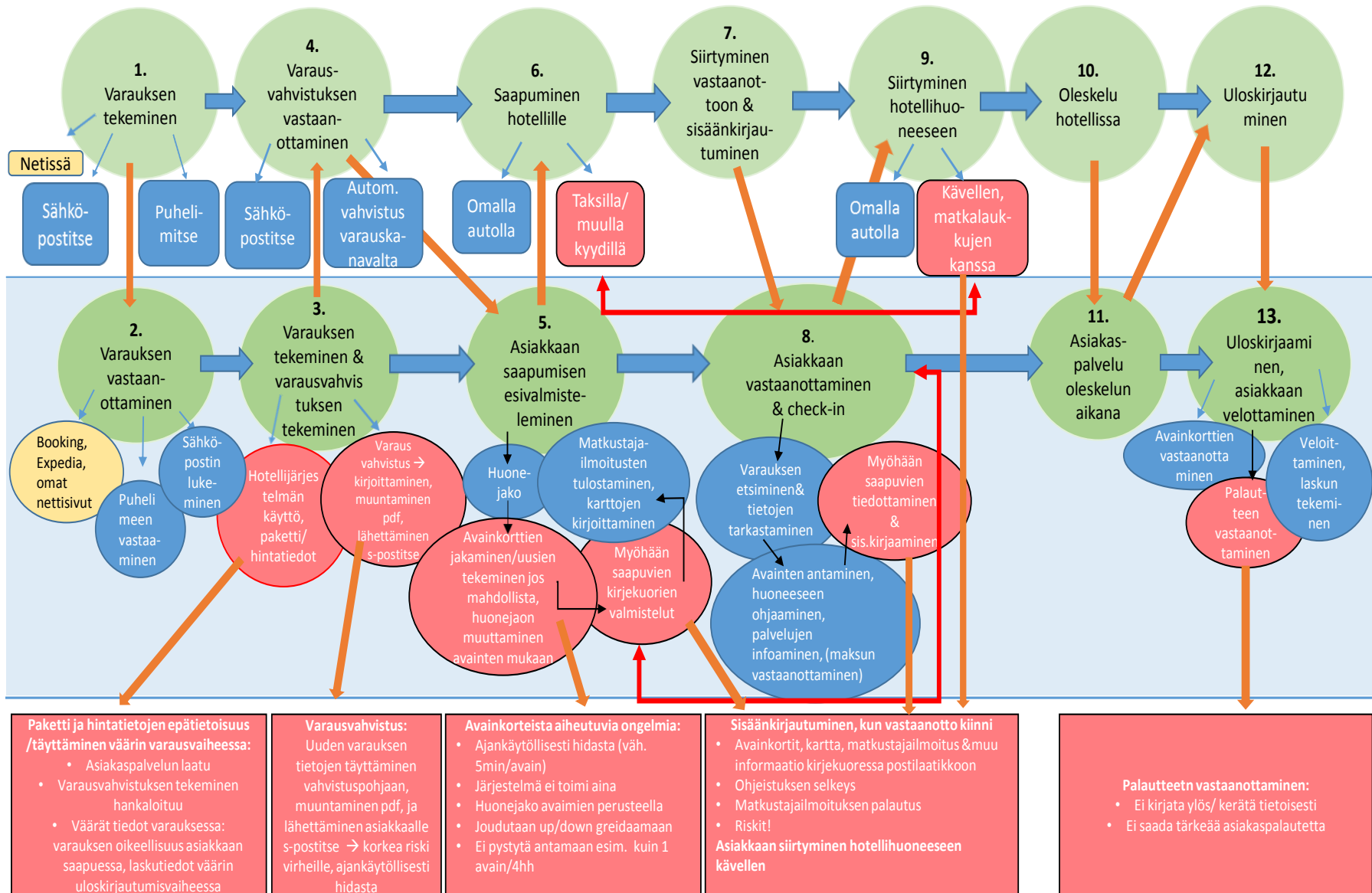
4.1 Vastaanoton palveluprosessin nykytila ja sen ongelmakohdat

Kultaranta Resortin vastaanottoiminnoille ei ole aiemmin ollut olemassa prosessikuvausta, joten osana tätä opinnäytetyötä tehtiin prosessikuvaus hotellin vastaanoton palveluprosessille. Palveluprosessi mallinnettiin työkaluksi yrityksen johdolle, mutta se auttaa samalla selkeyttämään vastaanottovirkailijoiden päivittäistä toimintaa. Toimeksiantoyrityksen vastaanoton palveluprosessin kehittämistyö alkoi nykyisiä toimintatapoja ja palveluprosessin kulkua havainnoimalla. Yrityksen vastaanotossa työskentelyn ja havainnoinnin avulla palveluprosessi pystyttiin hahmottamaan ja mallintamaan alustavasti, jonka jälkeen prosessikaviota tarkennettiin henkilökunnalle tehtyjen haastattelujen perusteella. Henkilökunnan haastattelussa esiintyneiden huomioiden avulla saatiin viimeisteltyä prosessikaavio muotoon, jossa palveluprosessi tällä hetkellä toteutuu. Palveluprosessi kuvataan tässä tilassa myös kirjallisessa muodossa vaihe vaiheelta. Haastatteluista ja havainnoinnista poimittujen tietojen perusteella nostettiin esiin palveluprosessin ongelmakohdat.

Toimeksiantoyrityksessä palveluprosessi eroaa jonkin verran esimerkiksi alan kirjallisuudessa esitetyistä hotellin vastaanoton palveluprosesseista ja vastaanottoiminnoista pääasiassa siksi, että vastaanotto ei ole vain hotellin vastaanotto, vaan esimerkiksi golf-palveluiden tarjoaminen hotellipalveluiden kanssa yhtenäisillä resursseilla vaikuttaa vastaanoton päivittäiseen toimintaan huomattavasti. Prosessin sisällä suoritettavien toimintojen hankala toteuttaminen tai niiden vaikeutuminen, johtuu usein joko tiedon puutteesta tai huonosti toimivista järjestelmästä. Monet esiin nousseet ongelmat heijastavat totuutta, ettei hotellinvastaanoton toimintaan ole kiinnitetty yrityksen operatiivisessa johdossa aiemmin erityisesti huomiota, eikä vastaanoton palveluprosessia tai palvelun laatua ole aiemmin yrityksessä tarkkailtu systemaattisesti.

Yhtenä opinnäytetyön pääpilarina esitetään Kultaranta Resortin hotellin vastaanoton palveluprosessin prosessimallinnus (kuva 8), joka esittää sekä asiakkaan että vastaanottohenkilökunnan toiminnot palveluprosessin nykytilassa. Prosessimallinnuksen kuvaamisessa on käytetty apuna opinnäytetyössä aiemmin kuvattua palvelublueprint-mallinnusta sekä palveluprosessin toimintakaaviota. Mallinuksessa on nostettu esiin palveluprosessin ongelmakohtat, sekä niiden syntyminen syyt. Prosessikaavion ylin, vihreistä palloista koostuva rata kuvaa asiakkaan kulkemaa polkua palveluprosessissa. Alempi, sinisellä pohjalla oleva vihreiden pallojen muodostama rata, kuvaa vastaanoton työntekijän toimintoja palveluprosessissa. Kaavioon lisätyt pienemmät siniset laatikot ja pienemmät pallot tarkentavat palveluprosessin vaiheiden tapahtumia ja kaikki punaiset laatikot ja pallot, ovat prosessin ongelmakohtia.

Vastaanottotoimintoihin ja vastaanotontyövaiheisiin liittyvät ongelmakohtat avataan ja niiden kehitysehdotukset esitetään opinnäytetyössä myöhemmin omina kappaleinaan. Asiakkaan kulkemalla polulla ilmenevät ongelmakohtat liittyvät hotellialueella siirtymiseen ja ongelmat avataan taulukossa 10. Prosessikaavion alimmalla radalla, punaisissa suorakaiteen mallisissa laatikoissa, esitetään jokaisen vastaanottotoiminnon ongelmakohtan tarkemmat tiedot. Palveluprosessin vaiheet on numeroitu prosessinkulun mukaiseen järjestykseen (1. – 13.) sekä lisäksi prosessin kulkua on hahmotettu kaaviossa oransseilla nuolilla. Prosessin ongelmakohdista lähtevät nuolet yhdistävät ongelmakohtan ja sen tarkemman selityksen.





Kuva 8 Kultaranta Resortin hotellin vastaanoton palveluprosessi

Taulukko 10 esittää kirjallisessa muodossa kuvassa 8 mallinnetun palveluprosessin kulun. Palveluprosessin nykytilan prosessikaaviossa kukin prosessin vaihe avataan lyhyesti myös kirjallisesti, joten taulukko 10 esittää prosessin kulun melko tiivistetysti. Asiakkaan ja vastaanottovirkailijan toiminnot on erotettu taulukossa toisistaan siten, että asiakkaan toiminnot esitetään valkoisella taustalla ja vastaanottovirkailijan toiminnot esitetään vihreällä taustalla. Taulukkoon on merkattu prosessin ongelmakohdat punaisella rastilla, mutta muuten taulukossa ei keskitytä prosessin ongelmakohtiin, sillä ne esitetään myöhemmin erikseen. Kohdassa 9. esitetään kuitenkin asiakkaan kulkemalla polulla esiintyvä ongelma.

Taulukko 10 Prosessikulku kirjallisessa muodossa

1.	Asiakas tekee varauksen hotelliin joko puhelimitse, sähköpostitse tai käyttäen jotakin internetin varauskanavaa
2.	Vastaanottovirkailija ottaa varauksen vastaan joko puhelimitse tai sähköpostitse (internetin varauskanavia ei huomioida tässä työssä)
3.	Vastaanottovirkailija tekee asiakkaalle varauksen hotellijärjestelmään, jonka jälkeen hän kirjoittaa asiakkaalle varausvahvistuksen ja lähettää sen sähköpostitse asiakkaalle, mikäli asiakas on vahvistusta pyytänyt.
4.	Asiakas vastaanottaa varausvahvistuksen sähköpostitse (vaihtoehtoisesti suoraan internetin varauskanavalta)
5.	Vastaanottovirkailija suorittaa asiakkaan saapumista valmistelevia tehtäviä: huonejako, avainkorttien valmistelu avaintaskuihin, saapuvien asiakkaiden matkustajailmoitusten tulostaminen, hotellialueen karttojen valmistelu, vastaanoton sulkeutumisen jälkeen saapuvien kirjekuorten valmistelu.
6.	Asiakas saapuu hotellille joko omalla autollaan tai taksilla/ muulla kyydillä.
7.	Asiakas siirtyy vastaanottoon sisäänkirjautumaan hotelliin: täyttää matkustajailmoituksen
8.	Vastaanottovirkailija ottaa asiakkaan vastaan ja aloittaa sisäänkirjautumisprosessin: ojentaa matkustajailmoituksen asiakkaan täytettäväksi, etsii varauksen järjestelmästä ja tarkistaa varauksen tiedot, antaa asiakkaalle huoneavaimet ja alueen kartan sekä ohjeistaa asiakkaan huoneeseen ja kertoo muista hotellin palveluista. Ottaa yhteyttä myöhään saapuviin ja varmistaa, että asiakas tietää, kuinka toimia.

9. 	Asiakas siirtyy hotellihuoneeseen joko omalla autolla, tai jos asiakas on saapunut taksilla/ muulla kyydillä, hän joutuu siirtymään huoneeseen kävellen matkalaukkujensa kanssa.
10.	Asiakas oleskelee vapaasti hotellissa ja käyttää hotellin palveluita.
11.	Vastaanottovirkailija palvelee asiakasta oleskelun aikana: auttaa ja neuvoo asiakasta tämän tarpeissa, tarjoaa asiakkaalle hotellin/yrityksen muita palveluja (golf, wellness, ravintola, minigolf), tekee asiakkaalle uuden huoneavaimen jos vanha hukunut ym.
12.	Asiakas kirjautuu ulos hotellista
13. 	Vastaanottovirkailija suorittaa uloskirjautumisprosessin: Ottaa vastaan avainkortit, valmistelee/tarkistaa asiakkaan laskun, ottaa maksun vastaan asiakkaalta.

4.2 Varauksen vastaanottamisen ongelmakohdat ja korjaustoimenpiteet

Varauksien vastaanottamiselle on pääsääntöisesti kolme eri tapaa: puhelimitse vastaanotettu varaus, sähköpostitse vastaanotettu varaus tai internetin varauskanavien kautta vastaanotettu varaus. Toimeksiantoyrityksen käyttämiä nettivarauskanavia ovat Booking.com, Expedia, TravelBird, sekä yrityksen omilla internetsivuilla oleva varausjärjestelmä. Internetin varauskanavilta varausten poimiminen on oma prosessinsa, ja opinnäytetyön tarkastellessa vastaanoton palveluprosessia ja palvelun laatua, koettiin puhelimitse sekä sähköpostitse saapuvien varausten vastaanottamisen olevan tämän työn kannalta oleellisempia tarkastelun kohteita, sillä näissä tilanteissa asiakas on suorassa vuorovaikutuksessa vastaanoton henkilökunnan kanssa palveluprosessin alusta asti.

Opinnäytetyössä on aiemmin mainittu puhelimeen vastaamisen ongelmallisuus vastaanoton kiire-aikoina. Kun puhelimeen vastataan ja varausta otetaan vastaan, tulisi sen sujua mahdollisimman helposti ja tehokkaasti. Varaustilanteissa

ilmenee kuitenkin epäselvyyksiä hinta-, ja pakettitietojen kohdalla. Asiakaspalvelijan tiedonpuute koskien hotellin huonehintoja varausvaiheessa, heijastuu helposti asiakkaaseen heikentäen koettua palvelunlaatua. Lisäksi, jos varaus tehdään puutteellisten tietojen kanssa, johtaa se helposti ongelmiin palveluprosessin myöhemmissä vaiheissa. Mikäli varauksesta puuttuu tarvittavia paketti- tai hintatietoja, ei asiakkaan saapuessa välttämättä osata tarjota tälle kuuluvia palveluja ja saattaa syntyä epäselvyyksiä esimerkiksi asiakkaan veloitusvaiheessa. Lisäksi seuraavassa kappaleessa käsiteltävän varausvahvistuksen tekeminen hankaloituu entisestään, mikäli hinta- tai pakettitietoja ei tiedetä. Toisin sanoen, palveluprosessin ensimmäisen vaiheen ongelmat heijastuvat siis koko palveluprosessiin tuottaen ongelmia myös myöhemmissä vaiheissa, asiakkaan ollessa läsnä.

Varausvaiheen ongelmat voidaan korjata hotellijärjestelmän päivityksillä ja paremmalla sisäisellä viestinnällä. Kaikki yrityksen kampanjat, tarjoukset ja hinta- & pakettitiedot tulisi löytyä hotellijärjestelmästä. Tällöin varausta vastaanottaessa, vastaanottovirkailija pystyy näkemään palvelun sisällön ja hintatiedot suoraan hotellijärjestelmästä ja valitessaan asiakkaan haluaman palvelun, oikeat hinnat ja tiedot päivittyvät tekeillä olevaan varaukseen. Tämä toimintatapa edellyttää yhden hotellijärjestelmän moitteettoman käytön hallitsevan työntekijän jatkuvaa työpanosta hinta- ja pakettitietojen hallintaa ja päivittämistä varten.

Varauksen vastaanottamisvaiheessa esiintyy myös toinen ongelma: varausvahvistuksen lähettäminen asiakkaalle. Ensinnäkin, hotellin tarjoamaan hyvään palveluun kuuluu, että asiakas saa tekemästään varauksesta vahvistuksen. Tällä hetkellä varausvahvistus lähetetään asiakkaalle vain pyydettäessä, mikä johtuu varausvahvistuksen tekemisen vaivalloisuudesta. Varausvahvistus kirjoitetaan varauskohtaisesti valmiiseen tekstipohjaan, jonka jälkeen tiedosto muunnetaan pdf muotoon ja lähetetään asiakkaalle sähköpostin liitteenä. Käytännössä varausvahvistuksen tekeminen manuaalisesti kaksinkertaistaa koko varauksentekoprosessiin kuluvan ajan. Manuaalisesti varaustietojen kirjaaminen varausvahvistukseen asettaa myös korkeaan riskin virheellisten tietojen esiintymiselle vahvistuksessa.

Käytössä olevan Micros- Fidelion Opera hotellijärjestelmän toimintoihin kuuluu automaattisen varausvahvistuksen lähettäminen asiakkaalle, mutta toimintoa ei osata käyttää toimeksiantoyrityksen vastaanotossa. Toimiakseen, toiminto vaatii osaavan henkilön työpanosta varausvahvistuksen päivittämiseksi ja vahvistuksen lähettämisen automatisoimiseksi. Lisäksi vastaanoton henkilökunta tulisi kouluttaa toiminnon käyttämiseen. Tällä tavoin vähintäänkin puolitettaisiin varauksen ja vahvistuksen tekemiseen kuluva työaika, varmistettaisiin varauksen sekä vahvistuksen tiedot oikeiksi ja samalla saavutetaan asiakkaan luottamus ja nostetaan tarjotun palvelun laatua.

4.3 Avainkorttijärjestelmän ongelmat ja korjaustoimenpiteet

Kultaranta Resortin Luhtihotellissa käytössä oleva avainkortti- ja kulkujärjestelmä, ei ole tyypillisesti hotelleissa käytettävä avainjärjestelmä. Siitä johtuen järjestelmän käytettävyys hotellikäytössä ei ole paras mahdollinen. Avainjärjestelmän ongelmat aiheuttavat turvallisuusriskin sekä lähes päivittäin ylimääräisiä toimenpiteitä vastaanotossa. Ongelmat avainjärjestelmän käytössä voivat johtaa hotellissa muun muassa siihen, että koko huonekapasiteettia ei saada käyttöön huoneavainten puuttumisen vuoksi. Hotellin avainjärjestelmän vaihtaminen olisi toiminnan kannalta paras vaihtoehto, mutta budjetillisesti erittäin suuri investointi ja siten sopimaton ratkaisu toteutettavaksi tällä hetkellä.

Kehitysehdotuksena esitetäänkin muutostoimenpiteitä järjestelmän päivittäisessä käytössä sekä hotelliavainten hallinnointiin ja kontrollointiin liittyviä toimintatapoja vastaanotossa, jotka poistavat turvallisuusriskit ja helpottavat päivittäistä työskentelyä. Tässä opinnäytetyön julkaisuversiossa ei perehdytä toimeksiantoyrityksen hotellin avain- ja kulkujärjestelmään ja sen konkreettiseen toimintaan tarkemmin yrityssalaisuuksien ja turvallisuuden säilyttämiseksi. Turvallisuutta, käyttäjäläheisyyttä ja työtehokkuutta parantava kehitysehdotus esitetään toimeksiantoyritykselle erillisenä raporttina.

4.4 Hotelliin sisäänkirjautuminen vastaanoton ollessa suljettu

Hotellin vastaanoton sulkeutuessa illalla, myöhään saapuvien asiakkaiden sisäänkirjautuminen tapahtuu itsepalveluna, asiakkaalle informoidun ohjeistuksen mukaisesti. Tämän hetkinen toimintatapa ei ole kovin turvallinen eikä käyttäjävällyllinen niin asiakkaan, kuin työntekijänkään näkökulmasta. Aukioloaikojen ulkopuolella sisäänkirjautumisen kehitysehdotuksena esitetään hotellin eteisen tuulikaappiin asennettava, lukollinen avainkaappi. Kulkeminen tuulikaappiin sekä avainkaapin avaaminen tapahtuisi asiakkaalle välitettävällä tunnusluvulla.

Lisäksi esitetään ehdotus puhelinpäivystyksestä, joka olisi tavoitettavissa vastaanoton sulkemisesta klo 00:00 asti. Toisena ehdotuksena esitetään ajatus mobiililaitteella tapahtuvasta online check-in toiminnosta. Yrityssalaisuuksien ja turvallisuuteen liittyvien seikkojen vuoksi, tarkemmat aiheeseen liittyvät kehitysehdotukset esitetään erillisenä raporttina.

4.5 Asiakastyytyväisyyden kuuntelujärjestelmä

Asiakkaan huomion kiinnitys ja asiakastyytyväisyys on monien yritysten ja organisaatioiden päätavoite. Asiakkaan tyytyväisyyden mittaamisella voidaan osoittaa, kuinka hyvin organisaatio suoriutuu palvelun tuottamisesta. Asiakastyytyväisyys käsitetään yleisesti tyytyväisyytenä, jota asiakas tuntee verratessaan hänen alustavia odotuksiaan, todellisuudessa saamaansa ja kokemaansa palvelunlaatuun. (Manani ym. 2013, 172.)

Hotellin toiminnan kehittämistä varten asiakastyytyväisyys kannattaa selvittää monipuolisesti. Asiakkaan tyytyväisyyttä voidaan mitata yrityksen tuotteisiin, palveluihin ja toimintoihin liittyen. Tyytyväisyyttä voidaan selvittää kysymyksillä, joilla kerätään tietoa asiakkaan tuotteen tai palvelun käyttöön liittyvistä kokemuksista, tunteista, aikomuksista ja halusta ostaa tuote tai palvelu uudestaan. Kerätyllä tiedolla pystytään ennakoimaan esimerkiksi myynnin kehittymistä. Asiakastyytyväisyyttä mittaamalla hankittua tietoa voidaan käyttää sekä toiminnan kehittämiseen

että johtamisen ja markkinoinnin apuvälineenä, jotta saavutetaan liiketaloudelliset tulokset. Ilman asiakastyytyväisyyden kuuntelujärjestelmää, koskee yrityksen saama palaute vain suurimpia pettymyksiä tai kaikkein positiivisimpia kokemuksia, joita asiakkaat ovat valmiita kertomaan ilman, että heiltä kysytään palautetta. Tällöin suurin osa asiakkaan kokemuksista jää yritykseltä kuulematta. Asiakkaan kokemat lievät pettymykset ovat suurin osa kaikista pettymyksistä ja näihin reagoiminen antaisi yritykselle suurimman menestysperustan. (Rautiainen & Siiskonen 2010, 243.)

Asiakaspalautteen keräämisjärjestelmän tulisi olla tehokas ja säännöllinen. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on tärkeä osa liiketoimintaa ja yrityksen on erityisen tärkeää havaita ja huomioda tyytymätön asiakas ennen, kuin tämä ehtii poistua yrityksestä. Vastaanotossa voidaan johdatella asiakas kertomaan kokemuksistaan ja täten antamaan suoraa palautetta yritykselle. Kun asiakkaan tyytymättömyys palveluun saadaan tietää välittömästi, voidaan virhe korjata asiakkaan ollessa läsnä. Välitön palaute on elintärkeää, sillä 90% tyytymättömistä asiakkaista ei käytä yrityksen palveluja uudelleen. (Rautiainen & Siiskonen 2010, 245.)

Palautteenantotapa tulisi olla asiakkaalle mahdollisimman helppoa ja vaivatonta. Palautetta voidaan kerätä kirjallisesti, suullisesti tai sähköisesti. Hotellin tulisi kerätä asiakkailtaan säännöllisesti kirjallista palautetta, jonka perusteella voidaan kehittää toimintaa ja asiakaspalvelua asiakkaiden vaatimalla tavalla. (Rautiainen & Siiskonen 2010, 245.)

Tällä hetkellä asiakastyytyväisyyttä ei mitata toimeksiantoyrityksen hotellipalveluista järjestelmällisesti eikä vastaanotossa saadulle asiakaspalautteelle ole omaa käsittelyprosessia. Tästä johtuen asiakkaiden oletetaan olevan yleisesti ottaen tyytyväisiä hotellin palveluihin, mutta todellisuutta ei tiedetä. Vastaanotonhenkilökunnan saama välitön palaute jää usein käsittelemättä ja prosessoimatta, eikä asiakkaan tyytymättömyyden syitä välttämättä selvitetä ja analysoida.

Hotellissa asiakaspalautetta voidaan kerätä esimerkiksi palautekyselylomakkeilla, joita voidaan sijoittaa joko hotellihuoneisiin tai vastaanottotiskille. Palaute-

kyselyn kysymykset tulee laatia vastaamaan mahdollisimman hyvin sekä yrityksen että asiakkaan tärkeimpiä tarpeita ja vaatimuksia. (Rautiainen & Siiskonen 2010, 245.)

Myös avoin kysymyslomake asiakkaan ulos kirjautuessa on mahdollinen tapa kerätä asiakaspalautetta. Tällöin asiakkaalta kysytään lomakkeella avoimesti negatiivisia sekä positiivisia kokemuksia oleskelustaan hotellissa ja asiakas joutuu kirjallisesti perustelemaan minkä vuoksi esimerkiksi palvelu on ollut heikkoa. Asiakaspalautteet tulee käsitellä säännöllisin väliajoin ja korjaavat toimenpiteet on tehtävä heti. Poikkeamat tulee selvittää ja analysoida, miksi jotakin negatiivista tapahtui. (Rautiainen & Siiskonen 2010, 245.)

Konkreettinen kehitysehdotukseni on Kultaranta Resotin palautekysely, joka luodaan toimeksiantoyrityksen tarpeita vastaavaksi ja jonka kysymysten luomisessa hyödynnetään vastaanoton henkilökunnan tietoja ja kokemuksia asiakkaiden palautteista ja kokemuksista. Palaute kysely sijoitetaan Luhtihotellin huoneisiin aina siivouksen yhteydessä ja palautetta kerätään vähintään neljä kertaa vuodessa siten, että yhden palautteenkeruujakson kesto on kaksiviikkoa tai kunnes täytettyjen palautekyselyiden suhde jakson aikana majoittuneisiin asiakkaisiin on vähintään 30%. Kerroshuolto kerää palautekyselyt huoneista aina loppusiivouksen yhteydessä ja toimittaa ne hotellin vastaanottoon. Vastaanotossa palautteet arkistoidaan ja toimitetaan palautteista vastuuseen määrätyle henkilölle aina palautteenkeruujakson päätyttyä. Palautteet analysoidaan mahdollisimman pian ja käydään läpi yhdessä vastaanotonhenkilökunnan sekä muiden palautetta koskevien toimijoiden kanssa.

Vaihtoehtoisesti, sähköisesti asiakkaalle sisään- tai uloskirjautumisvaiheen yhteydessä lähetettävä internetin varauskanavan tai yleisen matkailusivuston, kuten Trip Advisorin asiakaspalautelinkki, on yksi mahdollisuus kerätä asiakaspalautetta. Paperilomakkein kerättävään palautteeseen verrattuna internetin matkailukanavassa kerätty palaute on yritykselle helpompi ja vaivattomampi tapa saada asiakaspalautetta ja selvittää asiakkaiden tyytyväisyyttä tarjottuun palveluun. Yrityksen ei täten tarvitse luoda itse palautekyselyä, eikä saadun palautteen

kokoamiseen tarvitse käyttää yhtä paljon resursseja, kuin paperilomakkein kerättyyn palautteeseen. Mikäli yritys ryhtyy kannustamaan asiakkaitaan antamaan palautetta esimerkiksi juuri TripAdvisor-sivustolla, tulee saatua palautetta seurata säännöllisesti ja asiakkaille tulee osoittaa, että yritys on kiinnostunut saamastaan palautteesta esimerkiksi vastaamalla asiakkaiden kommentteihin.

Verraten toimeksiantoyrityksen tapausta Dominicin (2010, 7) käsittelemään artikkeliin Sisilialaisen Urheilu- ja vapaa-ajan hotellin asiakastyytyväisyys tutkimuksesta, voidaan todeta, että asiakas tyytyväisyyden hallinnan heikkouteen toimeksiantoyrityksessä vaikuttaa myös se, ettei yrityksessä ole strukturoitu käyttöön CRM- ohjelmaa (engl. Customer Relationship Management), eli asiakkuuksienhallintajärjestelmää. Kultaranta Resortilla on loistava potentiaali taata asiakastyytyväisyys ja kilpailla markkinoilla, mutta parantaakseen asiakastyytyväisyyden standardeja, yrityksen johdon kannattaisi ottaa käyttöön laadun- ja asiakkuuksienhallinnan toimintamallit.

4.6 Laatutonni – laadunkehittämisohjelmaan osallistuminen

Opinnäytetyön kappaleessa 2.7.3 esitettiin Matkailun edistämiskeskuksen käynnistämä Laatutonni – laadunkehittämisohjelma. Laadunkehittämisohjelma uusittiin vuonna 2013 ja uusi ohjelma mahdollistaa laatuvalmennuksen räätälöinnin yrityksen tarpeiden mukaan eri tasoja ja moduuleja hyödyntäen. Valmennukseen on osallistunut jo lähes tuhat suomalaista matkailu- ja palvelualan yritystä. (Laatutonni 2014.)

Laatutonni-valmennuksissa käytetään kehittämistyön työkaluina itsearviointia, Laatutonniyökirjaa ja LaatuVerkkoa. Itsearvioinnilla tunnistetaan yrityksen kehittämiskohteet ja jäsennetään laadunkehittämissuunnitelma tapauskohtaisesti. Koulutuksen jälkeen itsearviointi tulee toimimaan sisäisen laatuauditoinnin työkaluna. Laatutonniyökirja ja sen työpohjat helpottavat yrityksen laatutyön etene- mistä hallitusti ja auttaa työn dokumentoinnissa. LaatuVerkko on puolestaan työväline laadun kehittymisen seurantaan sekä asiakkaan kuuntelemiseen yrityksen toiminnan kehittämiseksi oikeaan suuntaan. (Laatutonni 2014.)

Opinnäytetyön kehitysehdotuksena kehoitetaan toimeksiantoyritystä osallistumaan kyseiseen laadunkehittämishjelmaan ja kouluttamaan henkilökuntaa laadunhallintatyössä. Laatutonni-ohjelmaan osallistumalla yritys voi ansaita Laatutonni-diplomi, jonka avulla se saavuttaa uskottavuutta ja viestii laatutyöstään asiakkaille.

Taulukko 14 esittää Laatutonnivalmennuksen laadunhallinnan ja laatukehittämistyötä ohjaavan perustason valmennuksen sisällön. Neljä päivää kestävä yritys-kohtainen Laatutonni Expert - perustason valmennus maksaa 220€ + arvonlisävero (24%). Perustason läpikäytyään yritys ansaitsee Laatutonni-diplomin, minkä jälkeen yritys voi hyödyntää laatuvalmennuksen jatkotasoja. Niissä yritys voi valita omaa laatutyötänsä parhaiten palvelevan kokonaisuuden kuudesta moduulista. Jatkotason koulutukseen päästäkseen, vaaditaan yritykseltä laatukäsikirjaa sekä aktiivisuutta LaatuVerkon käytössä. (Laatutonni 2014.)

LaatuVerkon käyttö vaatii yritykseltä sopimuksen solmimista ohjelman hallinnoitsijan Haaga-Perhon kanssa. Sopimus vaihtoehtoina on joko vuosisopimus tai sesonkikohtainen 3-6 kuukauden sopimus, jolloin hinta on 50,00 eur / kk. Vuosisopimuksen omistavalla yrityksellä on mahdollisuus muokkauttaa palautelomakkeita kun taas sesonkisopimuksessa on käytössä ainoastaan peruslomakkeet ilman muokkausmahdollisuutta. (Laatutonni 2014.)

Taulukko 11 Laatutonni - perustason valmennus

1. Asiakkuus: Yrityksen asiakaskohderyhmät, asiakkaiden tarpeet ja odotukset, asiakkaankuuntelujärjestelmä, palvelun laatu
2. LaatuVerkko: LaatuVerkon esittely ja käyttökoulutus.
3. Peruspilarit: Liikeidea, arvot, visio ja asiakkaan polku.
4. Toimintamallit: Liiketalouden ohjaus, prosessien tunnistaminen ja toimintamallien kuvaaminen, mittaaminen ja seuranta.
5. Osaaminen ja henkilöstö: Omistajatytyväisyysmittausten tulokset, organisaatorakenne ja varahenkilöjärjestelmä, perehdyttämisyjärjestelmä ja perehdytysopas.
6. Laadun jatkuva kehittäminen ja Green Start: Itsearviointi, sopimukset ja tarjoukset, jatkuvan parantamisen malli, visiomittaristo, kannanotto yrityksen laatu-, ympäristö- ja turvallisuusasioihin, laatukäsikirjan viimeistely, yhteenveto ja jatkokehitystarpeiden kartoitus.

4.7 Kansainvälisten laatukriteerien huomiointi oman toiminnan kehittämisessä

Palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden noustessa vahvasti esiin opinnäytetyön teoriaosuudessa, mutta jäädessä käytännön tasolla keveähköksi toimeksiantoyrityksen asiakastyytyväisyyden osalta, koettiin tärkeäksi tuoda esiin myös kansainvälinen hotellien tähtiluokittelujärjestelmä ja siinä esiintyvät kriteerit, joihin toimeksiantoyrityksen palveluita verrattiin.

Euroopan hotelliluokittelun järjestelmä on hyvä vertauskuva toimeksiantoyrityksen palvelujen tason mittaamiselle. Tähtiluokittelujärjestelmässä tarkastellaan yhteensä 270 hotellin palveluihin ja varusteluihin liittyvää kriteeriä, jotka on kukin pisteytetty kriteerin tason tai vaativuuden mukaan. Kriteerien täyttämisen mukaan saatujen pisteiden perusteella hotellit luokitellaan 1-5 tähdellä. Kriteeristö jakautuu seitsemään osa-alueeseen: Hotellin yleinen info ja yleiset tilat, vastaanotto ja palvelut, hotelli huoneet, gastronomia, tapahtumatilat, vapaa-aika sekä laatu ja online-toiminta. (Hotelstars Union 2015) Tämän opinnäytetyön rakentuessa palveluprosessin ja palvelun laadun ympärille, ei koeta oleelliseksi tarkastella kriteeristöön kaikkia 270:tä kohtaa, vaan toimeksiantoyrityksen hotellin palveluja verrataan järjestelmän kohtaan 2. Vastaanotto ja palvelut.






Kohdan 2. Vastaanoton ja palvelun luokittelun kriteerit koostuvat vastaanotto- ja aulatilat varusteluista ja palveluista, vastaanoton aukiolo-ajoista, henkilökunnan kielitaidosta, aula- ja matkalaukkupalveluista, huonesiivouksesta ja muista huoltopalveluista sekä muista sekalaisista hotellin tarjoamista palveluista (Hotelstars Union 2015). Kultaranta Resortin hotellin vastaanotto ja hotellinpalvelut saa kohdan 2. luokittelun mukaan vain 38 pistettä, kun saatavilla oleva kokonaispistemäärä tästä osiosta olisi 147 pistettä. Alhaiseen pistemäärään vaikuttavat eniten vastaanoton aukioloajat, huonesiivous- ja vaatehuoltopalvelun puuttuvat ominaisuudet sekä ovimies- ja laukkupalvelujen puute.

Alla esitetään Euroopan tähtiluokittelujärjestelmän kriteerit vastaanoton aukioloajoista. Kriteereiden mukaan, kaikilla hotelleilla tulisi olla vastaanotto, joka on tavoitettavissa puhelimitse ympärivuorokauden niin hotellin sisäisille kuin ulkoisille-

kin puheluille. Hotelli, jonka vastaanotto on auki 14 tuntia ja tavoitettavissa puhelimitse ympärivuorokauden, voidaan korkeimmillaan luokitella kolmella tähdellä. Viisi tähteä ansaitsevat hotellit, joiden vastaanotto on miehitetty ja tavoitettavissa puhelimitse ympäri vuorokauden.

Kuten taulukko 11 esittää, toimeksiantoyrityksen vastaanotto jää ilman pisteitä aukioloaikojen puitteissa. Vastaanotto on sesonkikaudella auki 15 tuntia (klo 07-22), mutta aukioloaikojen ulkopuolella vastaanotto ei ole tavoitettavissa puhelimitse. Sesongin ulkopuolella aukioloajat vaihtelevat klo 08-20 välillä siten, että kaikkein hiljaisimman sesongin aikana vastaanotto palvelee vain arkisin klo 9-15, jolloin myyntipalvelu hoitaa vastaanoton tehtäviä. Euroopan hotelliluokittelujärjestelmän mukaan toimeksiantoyritys ei siis täytä hotellille ominaisia kriteerejä aukioloaikojensa puolesta.

Taulukko 12 Tähtiluokittelujärjestelmän kriteerit hotellin aukioloajoille (Hotelstars Union 2015).

Nro.	Kriteeri	Pisteet	Tähtiluokitus
21.	Vastaanotto palvelut, tavoitettavissa puhelimitse 24h	1	 
22.	Vastaanotto auki 14h, tavoitettavissa puhelimitse 24h	3	
23.	Vastaanotto auki 16h, tavoitettavissa puhelimitse sekä miehitetty 24h	4	
24.	Vastaanotto auki ja miehitetty 24h, tavoitettavissa puhelimitse 24h	6	


Huonesiivousta koskevat kriteerit esitetään taulukossa 12. Kriteereiden mukaan, jokaisessa hotellissa tähtiluokitusta katsomatta tulisi suorittaa päivittäinen huonesiivous. Lisäksi kriteerien mukaan kaikissa yhdestä kolmeen tähden luokitelluissa hotelleissa pyyhkeet tulisi vaihtaa päivittäin asiakkaan näin halutessa sekä

liina vaatteet tulisi vaihtaa vähintään kerran viikossa. Neljän ja viiden tähden hotelliluokituksella varustetun hotellin tulisi vaihtaa liinavaatteet vähintään kaksiker-
taa viikossa tai jopa päivittäin, mikäli asiakas niin toivoo. Kaikissa yli kolmentäh-
den hotelleissa, tulisi tarjota asiakkaalle pyykinpesu- ja silityspalvelua.

Toimeksiantoyrityksessä ei suoriteta huoneiden päiväsiivousta, joten luokittelun mukaan hotelli ei ansaitsisi tällä osa-alueella yhtäkään tähteä. Liinavaatteet vaih-
detaan kuitenkin kaksi kertaa viikossa, joka puolestaan täyttää neljän tähden ho-
tellin kriteerit. Päivittäinen liinavaatteiden vaihto asiakkaan pyynnöstä ei kuiten-
kaan ole mahdollista, varsinkaan korkeimman sesongin ulkopuolella. Päivittäiset
siivoukset tai liinavaatteidenvaihto ei olisi konkreettisestikaan mahdollista kor-
keimman sesongin ulkopuolella, sillä ulkoistettua siivousta ei käytetä päivittäin
sesonkiajan ulkopuolella. Toimeksiantoyritys tarjoaa asiakkailleen pyykinpesu ja
silitys mahdollisuuden vuorokauden ympäri, mutta palvelu on toteutettava itse-
palveluna.

Taulukko 13 Huonesiivousta koskevat tähtiluokituskriteerit (Hotelstars Union 2015).

Nro.	Kriteeri	Pisteet	Tähtiluokitus
36.	Päivittäinen huonesiivous	1	
37.	Päivittäin vaihdettavat pyyhkeet asiak- kaan toiveesta	1	
38.	Liinavaatteiden vaihto väh. kerran vii- kossa	1	
39.	Liinavaatteiden vaihto väh. kaksi kertaa viikossa	2	
40.	Liinavaatteiden vaihto päivittäin asiak- kaan pyynnöstä	4	

44.	Pyykki- ja silityspalvelu	1	
-----	---------------------------	---	---

Luokittelujärjestelmässä on huomioitu myös tavallisia, hotellin tarjoamiin sekalaisiin palveluihin liittyviä kriteerejä, kuten matkatavaroiden toimittamiseen ja säilytykseen liittyviä toimintoja. Asiakkaan pyytäessä, matkalaukut on pystyttävä toimittamaan huoneeseen kaikissa vähintään kolmella tähdellä varustetuissa hotelleissa. Lisäksi huonevarusteluun tulisi kuulua, tai olla erikseen saatavilla, hygieniatuotteita kaikissa vähintään kahden tähden hotelleissa. Kriteerit esitetään taulukossa 13.

Toimeksiantoyrityksellä ei ole ennalta suunniteltua tai prosessoitua palvelua matkatavaroiden toimittamiselle huoneisiin, mutta pyydettyäessä se on kuitenkin mahdollista toteuttaa sesonkiaikana, vastaanoton aukioloaikojen puitteissa. Matkatavarasäilöä ei varsinaisesti ole erikseen, mutta matkatavarat on mahdollista säilyttää lukituissa tiloissa. Huonevarusteluun ei kuulu hygieniatuotteita, mutta hygieniasetti on mahdollista ostaa hotellin vastaanotosta.

Taulukko 14 Sekalaisten palvelujen kriteerit (Hotelstars Union 2015).

Nro.	Kriteeri	Pisteet	Tähtiluokitus
33.	Matkalaukku-palvelut pyydettyäessä	2	
34.	Matkalaukkupalvelu	5	
35.	Turvattu matkatavarasäilö saapuville ja lähteville asiakkaille	5	
55.	Hygieniatuotteiden tarjoaminen	2	

Useassa kriteeristön kohdassa, hotellille ei myönnettäisi yhtään tähteä, kun taas toisaalta hotelli ansaitsee joissakin kohdissa vähintään neljän tähden tai jopa vii-

den tähden luokittelun. Hotellin tarjoamat palvelut ovat siis jonkin verran ristiriidassa keskenään. Hoterstars Unionin luokittelu on laadittu alan ammattilaisten toimesta ja luokittelu on otettu käyttöön jo monessa Euroopan maassa, joten järjestelmää voidaan pitää erittäin luotettavana ja totuudenmukaisena. Kriteeristöissä on huomioitu monia, pieniäkin, hotellinpalveluihin tai toimintaan liittyviä asioita, joiden on todettu vaikuttavan hotelliasiakkaan laatukokemukseen, joten järjestelmän laatu- ja luokittelukriteerien huomioiminen toimeksiantoyrityksessä edes joltain osin, olisi erittäin suositeltavaa. Pienilläkin asioilla ja muutoksilla pystytään asettamaan hotellin taso lähemmäs nykypäivän kansainvälistä laatutasoa.

5 OPINNYTETYÖN TAVOITTEIDEN TÄYTTYMINEN JA TYÖN TULOSTEN POHDINTA

5.1 Tavoitteiden täytyminen ja opinnäytetyön tulokset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää toimeksiantoyrityksen vastaanoton palveluprosessia ensisijaisesti työntekijän näkökulmasta, mutta siten, että lopputulos vaikuttaa myös asiakkaan kokemaan palvelun laatua parantavasti. Palveluprosessin kehittäminen aloitettiin tarkkailemalla prosessin kulkua, vastaanotossa työskentelyn ohella. Olemassa olevan tiedon ja työn ohella tehtyjen huomioiden perusteella hahmotettiin palveluprosessi ja luotiin ensin haastattelu vastaanoton henkilökunnalle ja myöhemmin hotellin asiakkaille. Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää sekä henkilökunnan näkemyksiä vastaanoton palveluprosessista että asiakkaiden kokemuksia palveluprosessista ja sen sujuvuudesta.

Prosessit – etenkin palveluprosessit, toimivat tämän opinnäytetyön teoriaosuu- den pääpilarina. Prosessiajattelussa siirryttiin opinnäytetyössä nopeasti palvelu- prosessiin ja sen laatuun, sillä opinnäytetyön tavoitteiden kannalta juuri palvelu- prosessin ominaisuudet ja laatu- näkökulma ovat oleellisessa asemassa. Palvelun laatu ja sen ulottuvuudet tulevat opinnäytetyön teoria osiossa vahvasti esiin, sillä yhdeksi tavoitteeksi asetettiin prosessin kehittämistyön heijastuminen asiakkai- den kokemaan laatuun. Työssä esitetty teoreettinen viitekehys tukee sekä opin- näytetyön päätavoitetta että työssä esitettyjä kehitysehdotuksia.

Hankitun teoretiedon sekä tekijän omakohtaisen kokemuksen perusteella pys- tyttiin hahmottamaan vastaanoton palveluprosessi alustavasti. Henkilökunnan haastattelu tähtäsi palveluprosessin nykytilan tarkentamiseen ja palveluproses- sin ongelmakohtien löytämiseen sekä ongelmien synnyn selvittämiseen. Tehdyn ryhmähaastattelun tuloksena hotellin vastaanoton palveluprosessi onnistuttiin kuvaamaan tarkasti siinä muodossa, kun se todellisuudessa toteutuu ja palvelu- prosessista onnistuttiin löytämään sen kriittiset ongelmakohdat. Henkilökunnan

haastattelu vastasi siis opinnäytetyön tavoitteisiin ja auttoi tavoitteiden täyttymisessä sekä myöhemmin esitettyjen kehitysehdotusten perustelemisessa.

Asiakkaille teetetyt haastattelun tarkoituksena oli selvittää asiakkaiden näkökulma palveluprosessin sujuvuudesta ja asiakkaiden mielikuvat henkilökunnan toiminnasta osana palveluprosessia. Lisäksi haastattelulla pyrittiin selvittämään asiakkaiden tyytyväisyyttä saamaansa palveluun. Asiakkaiden haastattelussa ilmenneitä palveluprosessin ongelmakohtia oli tarkoitus verrata henkilökunnan haastattelun perusteella esiin nostettuihin ongelmakohtiin. Vertailun perusteella oli tarkoitus määritellä prosessin todelliset ongelmakohdat. Haastattelusta ei kuitenkaan saatu toivottuja tuloksia, sillä kaikki haastatellut asiakkaat olivat tyytyväisiä saamaansa palveluun, eikä saadun asiakasnäkökulman perusteella prosessista noussut esiin kriittisiä kohtia. Opinnäytetyössä saatu asiakasnäkökulma palveluprosessin ongelmakohdista jää puutteelliseksi, eikä haastattelun tulokset olleet toivottua tasoa. Haastattelun tarkoitus ja sen tavoitteet kuitenkin linkittyvät niin opinnäytetyön tavoitteisiin kuin esitettyyn teoriatietoon, vaikka saadut vastaukset eivät auttaneetkaan itse opinnäytetyön päätavoitteen saavuttamisessa.

Työn teoreettisella viitekehyksellä sekä henkilökunnan haastatteluilla on opinnäytetyössä suora yhteys tavoitteiden täyttymiseen ja työssä esitettäviin kehitysehdotuksiin. Opinnäytetyössä mallinnettua ja piirrettyä toimeksiantoyrityksen hotellin vastaanoton palveluprosessia ei olisi osattu kuvata ilman teoriapohjan omaksumista ja hallintaa, eikä prosessista olisi pystytty tuomaan esiin sen ongelmakohtia ilman henkilökunnan haastattelua. Kolme opinnäytetyön kuudesta kehitysehdotuksesta perustuu henkilökunnan haastattelussa saatuihin tuloksiin ja ne linkittyvät suoraan myös työssä käsiteltyyn teoriatietoon, sillä kyseiset kehitysehdotukset koostuvat vastaanoton palveluprosessin vaiheista ja niiden ongelmakohdista. Kolme muuta kehitysehdotusta linkittyvät suoraan palvelun laatuun ja asiakastyytyväisyyteen liittyvään teoriatietoon, kun kehitysehdotuksissa annetaan työkaluja palvelun laadun kehittämiseen ja mittaamisen toimeksiantoyrityksessä. Laatuun ja asiakastyytyväisyyteen liittyvillä kehitysehdotuksilla pyritään täyttämään muuten opinnäytetyössä keveähköksi jäänyttä asiakasnäkökulmaa.

Laatutonni laadunkehittämisohjelma on käytännönläheisyytensä ja ohjelman helppouden vuoksi ja otollinen tapa aloittaa laadunkehittämistyö ja laadunhallinta pienessä yrityksessä. Ohjelma tarjoaa edullista, vaikkakin yksilöllistä ja asiantuntevaa koulutusta ja apua, jonka hyödyntämistä kannattaa ehdottomasti harkita. Myös kansainvälinen hotellien tähtiluokittelujärjestelmä ja siinä esiintyvät kriteerit, ovat hyviä mittareita, joita yrityksen kannattaa hyödyntää toimintansa kehittämisessä. Kansainvälisen tähtiluokittelustandardin kriteerien vertaaminen oman yrityksen tarjoamiin palveluihin, antaa realistisen kuvan tämän hetken laatutasosta ja yritys voi käyttää tähtiluokittelujärjestelmää yhtenä ohjenuorana omien palveluiden kehittämisessä yrityksen tulevaisuuden kannalta.

5.2 Päätelmät ja tulosten yhteenveto

Mikäli toimeksiantoyritys ottaa huomioon opinnäytetyössä esitetyt palveluprosessin ongelmakohdat ja suorittaa ongelmille esitetyt muutosehdotukset, tulee hotellinvastaanoton työskentely muuttumaan sujuvammaksi. Kehitysehdotusten toteuttamisen myötä vastaanotossa työskentely olisi helpompaa työntekijälle ja samalla säästettäisiin ajankäytöllisiä resursseja päivittäisessä toiminnassa, mikä johtaa pitkällä aikavälillä työvoimakuluissa säästämiseen. Samalla toimivampi prosessi heijastuu asiakkaaseen asiakastyytyväisyyden parantumisenä. Vastaanotto-prosessin ja sen sisäisten toimintojen selkeyttäminen tehostaa palvelukokonaisuutta ja prosessin työvaiheiden helpottaminen ja niiden toimivuuden parantaminen ehkäisee myös työntekijöihin kohdistuvaa ylimääräistä painetta ja stressiä, mikä taas saattaa vähentyessään heijastua parempana asiakkaiden huomiointina ja parantuvana palvelun laatuna.

Johtopäätöksinä voidaan todeta, että opinnäytetyössä onnistuttiin sen päätavoitteessa, eli palveluprosessin ongelmakohtien löytämisessä ja ratkaisujen sekä kehitysehdotusten esittämisessä. Kehitysehdotukset tähtäävät sekä operatiivisen toiminnan kehittämiseen, että yrityksen strategisten päätösten tukemiseen ja ovat helposti toteutettavissa, eivätkä vaadi suuria investointeja. Toimeksiantoyritykselle on opinnäytetyön myötä annettu avaimet palveluprosessin kehittämiseen,

mutta niiden toteuttaminen jää riippuvaiseksi toimeksiantoyrityksen resursseista ja intresseistä toteuttaa muutokset.

Kaiken kaikkiaan Kultaranta Resortin hotellin vastaanoton haasteet aiheutuvat myös vastaanottotyöntekijöiden suuresta työmäärästä, joka perustuu Kultaranta Resortin vastaanoton toimenkuvan monimuotoisuuteen. Koko vastaanottotoiminnan sujuvuuden kannalta, pelkkä hotellin palveluprosessin määrittäminen ja selkeyttäminen ei kuitenkaan tuo lopullista järjestystä työntekijöiden jokapäiväiseen työhön, sillä hotellin vastaanottotoiminnot ovat vain yksi osa vastaanoton päivittäistä toimenkuvaa. Lisäksi tulee muistaa, että vastaanoton päivittäiset tapahtumat ovat erittäin vaihtelevia ja jopa ennalta arvaamattomia, eikä kaikkea sen toimintaa pystytä ennalta suunnittelemaan.

LÄHTEET

- Bitner, M.; Ostrom, A. & Morgan, F. 2007. Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. Center for Services Leadership. Arizona State University.
- Clatworthy, S. 2010. Service innovation through touch-points: the AT-ONE touch-point cards. *Ex-Changing Knowledge*. s.25-38.12/2010. Linköping.
- Crick, A.P. & Spencer, A. 2011. Hospitality quality: New Directions And New Challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 23 Iss 4, 463 – 478. Department of Management Studies, University of the West Indies, Mona, Jamaica
- Dominici, G. 2010. Customer Satisfaction in the Hotel Industry: A Case Study from Sicily. *International Journal of Marketing Studies*. Vol. 2, No. 2. 11/2010. Canadian Center of Science and Education.
- Grönroos, C. 2009. 4. Painos. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Jaakkola, E., Orava, M & Varjonen, V. 2009. *Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille*. Helsinki: Libris Oy.
- Kapiki, T. 2012. Quality Management in Tourism and Hospitality: an Exploratory Study among Tourism Stakeholders. *International Journal of Economic Practices and Theories*. Vol. 2. No. 2. 4/2012. Issue 2247 – 7225. Alexander Technological Educational Institute of Thessaloniki.
- Kinnunen, R. 2004. *Palvelujen suunnittelu*. Vantaa: Dark Oy.
- Korhonen, N. & Rajala, R. 2011. *Viestinnän prosessointi - Koreografia kaaokselle*. Helsinki: Talentum
- Kultarantaresort 2014, *Henkilöstön käsikirja*.
- Laamanen, K. 2005. *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön*. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.
- Laatutonni-ohjelma. 2014. Viitattu 4.12.2015. www.laatutonni.fi
- Manani, T., Nyaoga, R., Bosire, R., Ombati, T., Kongere, T. 2013. Service Quality and Customer Satisfaction at Kenya Airways Ltd. *European Journal of Business and Management*. Vol.5, Iss 2222-2839 , No.22. Nakury, Kenya.
- Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. *Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä*. Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta. Opetusmoniste 2.
- Miettinen, S. & Koivisto, M. 2009. *Designing services with innovative methods*. Helsinki: Akatemia/UIAH.
- Patterson, L. 2009. *Managing Touch Point Value: 10 Steps to Improve Customer Engagement*. Customer Think Corporation. Blogi internetissä: http://customerthink.com/manage_touch-point_value_10_steps_improve_customer_engagement/
- Pesonen, H. 2007. *Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Hansaprint.
- Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 3. Painos. 2007. *Majoitustoiminta ja palveluosaaminen*. Vantaa: Dark Oy.

Tonder, M. 2013. Ideasta kaupalliseksi palveluksi. Matkailupalvelujen tuotteistaminen. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. 2.painos. Liettua: Balto print.

Uran, M.; Gračan, D. & Rudančić-Lugarić, A. 2011. Service Quality System For Slovenian Small Independent Hotels. Sustainable Tourism: Socio-Cultural, Environmental and Economics Impact, pp. 351-360.

Wahlgrèn, A. & Kitunen, A. 2012. Kohti laadukasta palveluliiketoimintaosaamista. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Valminen, K. 2010. Palveluprosessien kehittäminen. Innovation Management Institute (IMI) BIT Tukimuskeskus 18.3.2010. (Aaltoyliopiston luentomateriaali, PowerPoint)

Vilka, H. 2007. Tutki ja Havainnoi. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

Henkilökunnan haastattelukysymykset

Vastaanoton henkilökunnan haastattelulomake

16.10.2015

Nelli Nurmi

Opinnäytetyö/ Turun AMK

Hotellin vastaanoton asiakaspalveluprosessin kehittäminen

- Case Kultaranta Resort

Henkilökunnan haastattelu

Haastattelun tavoitteena on etsiä toimeksiantoyrityksen hotelliasiakkaan palveluprosessissa vastaantulevat ongelmakohdat työntekijännäkökulmasta ja selvittää, mistä ongelmat johtuvat. Haastattelu tullaan toteuttamaan interaktiivisena ryhmä, pari tai yksilö haastatteluna, riippuen siitä saadanko kaikki kolme vastaanotossa työskentelevää työntekijää samanaikaisesti haastateltavaksi. Pyrkimyksenä on ryhmähaastattelu, johon osallistuisivat kaikki kolme vastaanoton työntekijää.

Haastattelu toteutetaan puolistrukturoituna teemahaastatteluna, jossa haastattelun aihepiirit on ennalta määritelty, mutta kysymysten muotoa tai järjestystä ei ole määritetty tarkasti (Hirsijärvi ym. 2005, 197). Alla olevaan lomakkeeseen kysymykset on kirjattu melko tarkasti vaihe-vaiheelta, mutta kysymysten asetelua ja järjestystä muutetaan tarpeen mukaan haastattelun aikana. Haastattelun runko mukaillee hotelliasiakkaan palveluprosessia. Haastattelun aikana voidaan myös esittää tarkentavia lisäkysymyksiä. Kaikki kysymykset koskevat vastaanottotyöskentelyä Kultaranta Resortissa.

HENKILÖKUNNAN HAASTATTELU LOMAKE:

1. VARAUKSEN VASTAANOTTAMINEN

- a. Millainen on varauksen vastaanottamisprosessi? Kuvaile tilannetta.
 - i. Miltä eri varauskanavilta olet vastaanottanut varauksia? (puhelin/s-posti, booking/expedia/travelbird walk-in, muita?)
 - ii. Minkä varauskanavan kautta tulevat varaukset koet haastavimmiksi ja minkä vuoksi?
- b. Pystytkö helposti kertomaan asiakkaille olemassa olevista huonehinnoista, paketeista tai tarjouksista?
 - i. Mistä löydät tiedon ja voitko luottaa siihen?
 - ii. Voisiko hinta- ja paketti tietojen löytymistä mielestäsi helpottaa?
- c. Pystytkö sujuvasti kertomaan asiakkaalle huoneiden saatavuudesta tiettyinä ajankohtana?

- i. Mistä saat tiedon ja voitko luottaa siihen?
 - d. Miten kuvailisit varauksen tekemistä hotellijärjestelmään?
 - i. Mitä tietoja täytät varaukseen?
 - e. Millaisia ongelmia olet kohdannut varauksia vastaanottaessasi?
 - i. Mistä uskot ongelmien johtuneen?
- 2. ASIAKKAAN SAAPUMISEN ESIVALMISTELUT
 - a. Mitä esivalmisteluihin mielestäsi kuuluu?
 - b. Milloin toiminnot suoritetaan?
 - c. Millaisia ongelmakohtia olet kohdannut esivalmisteluissa?
 - i. Mistä ne mielestäsi johtuvat?
- 3. ASIAKKAAN SAAPUMINEN HOTELLIN VASTAANOTTOON
 - a. Mikä on ensimmäinen asia, jonka teet asiakkaan saapuessa vastaanottoon?
 - b. Millaiseksi koet vastaanotossa toimimisen kiireisissä tilanteissa, jossa vastaanotossa on ruuhkaa?
 - i. Mistä ruuhkatilanteet johtuvat?
 - ii. Miten vastaanoton ruuhkautumista voisi mielestäsi ehkäistä?
- 4. CHECK-IN
 - a. Kuvaile asiakkaan sisäänkirjautumisprosessia vaihe-vaiheelta.
 - i. kommunikointi, työskentelytavat ja -välineet
 - b. Mitä kerrot asiakkaalle hotellin- ja alueen palveluista?
 - i. Onko antamasi tieto oikeaa ja luotettavaa?
 - c. Millaisia ongelmatilanteita olet kohdannut sisäänkirjautumisvaiheessa?
 - i. Mistä uskot ongelmien johtuneen?
- 5. ASIAKKAAN OLESKELU HOTELLISSA
 - a. Millaisissa tilanteissa olet ollut vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa tämän oleskelun aikana?
 - b. Millaisia ongelmatilanteita olet kohdannut liittyen asiakkaan oleskeluun hotellissa?
 - i. Mistä uskot niiden johtuneen?
- 6. CHECK-OUT
 - a. Kuvaile tyypillistä check-out tilannetta vaihe-vaiheelta.
 - b. Millaisia ongelmatilanteita olet kohdannut asiakkaan check-out vaiheessa?
 - i. Mistä uskot niiden johtuneen?
- 7. JÄLKITOIMINNOT
 - a. Mitä asiakkaan palveluprosessiin liittyviä toimintoja teet asiakkaan lähdön jälkeen?
 - i. Millaisia ongelmatilanteita olet kohdannut jälkitoimintoihin liittyen?
 - ii. Mistä johtuvat?

8. VASTAANOTON SISÄINENVIESTINTÄ

- a. Keitä mielestäsi kuuluu vastaanoton sisäisenviestinnänverkkoon?
 - i. Mainitse vastaanoton toiminnan sujuvuuden kannalta tärkeitä viestittäviä asioita.
 - ii. Kuka viestii sinulle aiemmin mainitsemistasi asioista?
- b. Oletko kohdannut vastaanotossa ongelmatilanteita, joiden uskot johtuvan sisäisen viestinnän puutteesta?
 - i. Mistä puutteellinen viestintä johtuu?
- c. Miten vastaanoton sisäistä viestintää voisi mielestäsi parantaa?

9. YLESIÄ MIELEIPITEITÄ VASTAANOTON TOIMINNASTA

- a. Mitkä ovat mielestäsi suurimpia haasteita vastaanotossa työskentelyssä?
 - i. Mistä ne johtuvat?
- b. Minkä uskot olevan yleisimmät hotelli asiakkaan tyytymättömyyteen vaikuttavat tekijät hotellissamme?
- c. Miten vastaanotossa voisi mielestäsi toimia toisin, jotta työskentely olisi sujuvampaa?
- d. Muuta lisättävää?

Asiakkaidenhaastattelukysymykset

Asiakkaiden haastattelulomake

12.11.2015

Opinnäytetyö

Nelli Nurmi

Turun Amk / Patujö

Opinnäytetyöhön liittyvä toimeksiantoyrityksen asiakkaiden haastattelu toteutetaan puhelinhaastatteluna 16.11 – 22.11. Haastattelu suoritetaan avoimena teemahaastatteluna, jossa ilmenee myös kyselyhaastattelulle ominaisia piirteitä. Haastattelija voi esittää haastateltaville tarkentavia kysymyksiä tilanteen vaatiessa. Puhelut nauhoitetaan Androidin Automatic Call Recorder -sovelluksen avulla.

Haastateltavat valitaan satunnaisotoksella vuoden 2015 aikana hotellissa majoittuneista asiakkaista. Haastateltavien joukko kootaan siten, että se muodostetaan eri ajankohtina majoittuneista, eri mittaisina jaksoina majoittuneista ja eri varauskanavia käyttäneistä asiakkaista. Haastattelujen tarkkaa määrää ei ole määritelty etukäteen, vaan haastatteluja tehdään niin monta, kunnes tutkimuksen kannalta oleellinen määrä tietoa on saavutettu (tavoite 6-8, max.10hlö).

1. Varauksen tekeminen

- a. Miten teit varauksen hotelliin? (mikäli puhelin / s-posti, esitä tarkentavia kysymyksiä kohdassa b.
- b. Kuvaile varauksentekotilannetta lyhyesti? (vastattiinko nopeasti/jouduitko soittamaan useamman kerran, oliko ammattitaitoinen, saitko haluamasi informaation)
- c. Asteikolla 1-5 kuinka sujuvasti varauksen tekeminen onnistui? (selitä asteikko tarkasti: 1 erittäin huonosti, 2 huonosti, 3 neutraalisti, 4 hyvin, 5 erinomaisesti)

2. Hotelliin saapuminen & sisäänkirjautuminen

- a. Kuinka helppoa oli löytää hotellinvastaanotto?
- b. Mihin aikaan päivästä saavuit hotellille? (tässä ilta/yö-optio)
- c. Kuvaile hotellin sisäänkirjautumisvaihetta muutamalla sanalla (mikäli mainitsee postilaatikon/illalla saapumisen, esitä tarkentavia kysymyksiä: miltä tuntui, oliko ongelmia jne.?)
- d. Kuvaile vastaanottohenkilökunnan toimintaa sisäänkirjaamis vaiheessa muutamalla sanalla
- e. Asteikolla 1-5, kuinka sujuvasti hotelliin sisäänkirjautuminen sujui?

3. Hotellissa oleskelu

- a. Millaisissa vuorovaikutustilanteissa olit vastaanoton henkilökunnan kanssa hotellissa viipymisen aikana?
- b. Minkä yleisarvosanan asteikolla 1-5 antaisit vastaanoton henkilökunnan asiakaspalvelusta?

4. Uloskirjautuminen

- a. Kuvaile uloskirjautumistilannetta: mitä teit, mitä tapahtui, mitä henkilökunta teki?
- b. Asteikolla 1-5, kuinka sujuvasti hotellista uloskirjautuminen sujui?

5. Yleisvaikutelma/yleiset mielipiteet

- a. Asteikolla 1-5, minkä arvosanan antaisit oleskelustasi hotellissa?
- b. Mitkä asiat vaikuttivat arvosanaevalintaasi? (positiiviset & negatiiviset)
- c. Ilmaise hotellista yöpymisestä jääneitä mielikuviasi kahdella adjektiivilla.
- d. Mitä Kultaranta Resortin palveluissa tai toiminnassa tulisi mielestäsi kehittää, jotta antamasi arvosana olisi parempi? (kysytään, mikäli annettu arvosana on alle 5)