

Suvi Karppinen

VASTAANOTON PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Case: Holiday Club Katinkulta

Opinnäytetyö
Matkailu- ja palveluliiketoiminta

2019



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

Tekijä	Tutkinto	Aika
Suvi Karppinen	Restonomi (AMK)	Joulukuu 2019
Vastaanoton palveluprosessin kehittäminen Case: Holiday Club Katinkulta		

Author	Degree	Time
Suvi Karppinen	Bachelor of Hospitality Management	December 2019
Service process development: Case Holiday Club Katinkulta		46 pages 1 page of appendice
Commissioned by		
Holiday Club Katinkulta		
Supervisor		
Sirpa Sahinjoki		
Abstract <p>The objective of the thesis was to research the customer service process in hotel reception and to find key points for developing the process. The theoretical framework for this thesis included service, service design, process development and reception. For understanding the current process, service design tools such as customer journey map and service blueprint were used. Both methods help to visualize the process that is being researched.</p> <p>The research itself was qualitative and theme interviews were conducted with the employees who work in the reception. Answers given on the interview were used as a base in benchmarking. The goal of benchmarking was to see how these matters were handled in another company, and find solutions based on them to improve the current customer service process. Using these two research tools proved helpful, because plenty of ideas were gathered.</p> <p>Overall the current customer service process was working, but there were small items that need focusing on in order to improve the customer service. As a result, ideas for how to develop current customer service were presented at the end of this thesis. These ideas will be helpful on their own or as a base for new further developed ideas.</p>		
Keywords		
Reception, service design, service process, process management, benchmarking		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TOIMEKSIANTAJA	7
2.1	Holiday Club Resorts Oy	7
2.2	Holiday Club Katinkulta	7
2.3	Hotellin Vastaanotto	8
3	HOTELLIN VASTAANOTON PALVELUPROSESSIT	11
3.1	Palvelu	11
3.2	Palveluprosessi	12
3.3	Palveluprosessi vastaanotossa	14
3.3.1	Palveluprosessi Katinkullan vastaanotossa	15
3.4	Palvelumuotoilu	17
3.5	Palvelupolku	19
3.6	Service Blueprint	21
3.7	Hotellin osastojen välinen viestintä	24
4	TUTKIMUSMENETELMÄT	26
4.1	Teemahaastattelu	27
4.2	Benchmarking	28
5	TUTKIMUSTULOKSET	30
5.1	Haastattelun tulokset	30
5.2	Benchmarking	34
5.3	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	38
6	KEHITYSIDEAT	39
7	POHDINTA	44
	LÄHTEET	46
	LIITTEET	

Liite 1. Teemahaastattelurunko

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on vastaanoton palveluprosessin kehittäminen Holiday Club Katinkullassa. Idea opinnäytetyöhön syntyi keväällä 2019 ollessani työharjoittelussa Holiday Club Katinkullan vastaanotossa, jossa työn ohessa kiinnostus palvelun kehittämiseen kasvoi. Aihe lähti liikkeelle omasta halusta ja kiinnostuksesta kehittää vastaanoton toimintaa sujuvamman asiakaspalvelun takaamiseksi. Työn toimeksiantajana toimii Holiday Club Katinkulta. Aihe on ajankohtainen toimeksiantajayritykselle, sillä asiakaspalvelua pyritään jatkuvasti parantamaan.

Työhön liittyvä päätutkimuskysymys on: kuinka vastaanottoprosessia voidaan kehittää? Muita tutkimuskysymyksiä ovat: kuinka palvelutilanteesta saadaan tehokkaampi, mitä kehityskohteita vastaanottoprosessiin liittyy ja kuinka asiakkaan informointia voidaan parantaa? Työn tavoitteena on selvittää vastaanoton tämänhetkiseen toimintaan liittyviä ongelmakohtia ja löytää niihin kehitysehdotuksia. Aihetta on rajattu niin, että sitä tutkitaan henkilökunnan näkökulmasta.

Työn teoriaosuudessa keskeisiä käsitteitä ovat vastaanoton toiminta, palvelu ja palvelumuotoilu. Palvelu on vastaanottotyön ytimessä, joten teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään palvelua ja sen kehittämistä. Teoriaosuus aloitetaan esittelemällä palvelu, siirtyen palveluprosessiin ja palvelumuotoiluun. Työn edetessä palvelu liitetään osaksi vastaanoton palveluprosessia Katinkullassa. Palvelumuotoilun avulla Katinkullan vastaanoton toiminnasta tehdään palvelublueprint, eli visuaalinen kuvaus palvelun tuottamisesta, joka kuvaa tämän hetkisen, toteutuvan palveluprosessin. Teoriaosuuden lopussa käsitellään myös viestintä, joka on tärkeä osa palvelua sekä vastaanottotyötä.

Työssä käytetään kvalitatiivista tutkimusta, ja tutkimusmenetelmänä teemahaastattelua. Teemahaastattelu toteutetaan Holiday Club Katinkullan vastaanoton henkilökunnalle. Vastausten perusteella aloitetaan kehitystyö, ja tutkimusmenetelmänä käytetään benchmarkingia, eli vertailukehittämistä. Benchmarkingilla vertaillaan muiden yritysten toimintatapoja Katinkullan vastaanoton toimintatapoihin haastattelussa esille nousseiden aiheiden pohjalta. Tavoitteena

on löytää kehitysehdotuksia haastattelussa esille nousseisiin aiheisiin ja mahdollisesti parantaa vastaanoton palvelua niiden kautta.

Varsinainen opinnäytetyö alkaa toimeksiantajan esittelyllä sekä vastaanoton toimintaan tutustumalla. Tämän jälkeen kolmannessa luvussa teorian kautta tutustutaan varsinaiseen aiheeseen. Neljäs luku keskittyy tutkimusmenetelmiin, jonka jälkeen esitellään tutkimuksen tulokset. Kuudennessa luvussa esitellään kehitysehdotukset sekä käydään läpi tutkimuksen kulkua, onnistumista ja tavoitteiden saavuttamista.

2 TOIMEKSIANTAJA

2.1 Holiday Club Resorts Oy

Holiday Club Resorts Oy on Euroopan johtava viikko-osakkeisiin erikoistunut majoitus- ja vapaa-ajan yritys. Tällä hetkellä yrityksellä on omistuksessa yhteensä 33 lomakohdetta. Suomessa näistä on 25, Ruotsissa sijaitsee kaksi kohdetta, ja Espanjassa lomakohteita on kuusi, viisi näistä sijaitsee Gran Canarialla ja yksi Costa Del Solilla. Yhteensä kylpylällisiä lomakohteita on kahdeksan, seitsemän Suomessa ja yksi Ruotsissa. (Holiday Club Resorts Oy.)

Suomen Lomapörssi, Holiday Club konsernin edeltäjä, perustettiin vuonna 1986. Myöhemmin nimi muutettiin nykyiseen muotoonsa Holiday Club Resorts Oy:ksi toiminnan kasvaessa 1990-luvun lopulla. Nykyään yrityksen omistaa intialainen lomakohteisiin erikoistunut yritys Mahindra Holidays & Resorts. (Holiday Club Resorts Oy.)

2.2 Holiday Club Katinkulta

Holiday Club Katinkulta on Holiday Club Resorts –majoitusketjuun kuuluva majoitus- ja vapaa-ajan palveluita tarjoava lomakeskus Vuokatissa. Lomakeskus valmistui vuonna 1991, mutta se liittyi osaksi Lomapörssiä, Holiday Club konsernin edeltäjää, vuonna 1998. (Sommar 2014).

Katinkulta avattiin yleisölle osana Holiday Club Resorts Oy:tä vuonna 1999, kun kylpylähotelli valmistui. Sen jälkeen uusia lomahuoneistoja on rakennettu alueelle tasaista tahtia.

Katinkullasta löytyy majoitusvaihtoehtoina hotellihuoneita, Villas-huoneistoja sekä lomahuoneistoja. Tällä hetkellä hotellihuoneita on yhteensä 116, Villas-huoneistoja 142 ja lomahuoneistoja yli 500. (Loma kuten haluat.) Uusimmat lomahuoneistot valmistuivat kevättalvella 2019, mutta rakenteilla on parhailaan uusia Villas- ja lomahuoneistoja, jotka kohoavat viimeksi rakentuneiden huoneistojen läheisyyteen.

Holiday Club Katinkulta markkinoi itseään pohjoismaiden monipuolisimpana lomakohteena (Holiday Club Resorts Oy). Katinkulta sekä lähialue tarjoavat useita eri harrastevaihtoehtoja jokaisena vuodenaikana. Lomakohteessa on tarjolla erilaisia harrastemahdollisuuksia, esimerkiksi sisäkentillä tapahtuva tennis, squash tai sulkapallo, keilailu päärakennuksessa sijaitsevassa keilahallissa, tai kylpylässä rentoutuminen. Päärakennuksesta löytyy myös kuntosali, lasten valvottu päivähoido Lastenmaailma, Golf -vastaanotto, sekä hoitoihin ja hierontoihin erikoistunut Harmony Spa. Ravintoloita Holiday Club Katinkullassa on yhteensä kolme: Easy Kitchen, O'Learys sekä Classic Pizza. Lisäksi päärakennuksessa golf-vastaanoton ja Harmony Span vastaanoton yhteydessä toimii R-kioski. Ulkoharrasteista merkittävin Katinkullan päärakennuksen yhteydessä on Golf. Alueelta löytyy myös Frisbee, - ja minigolfradat.

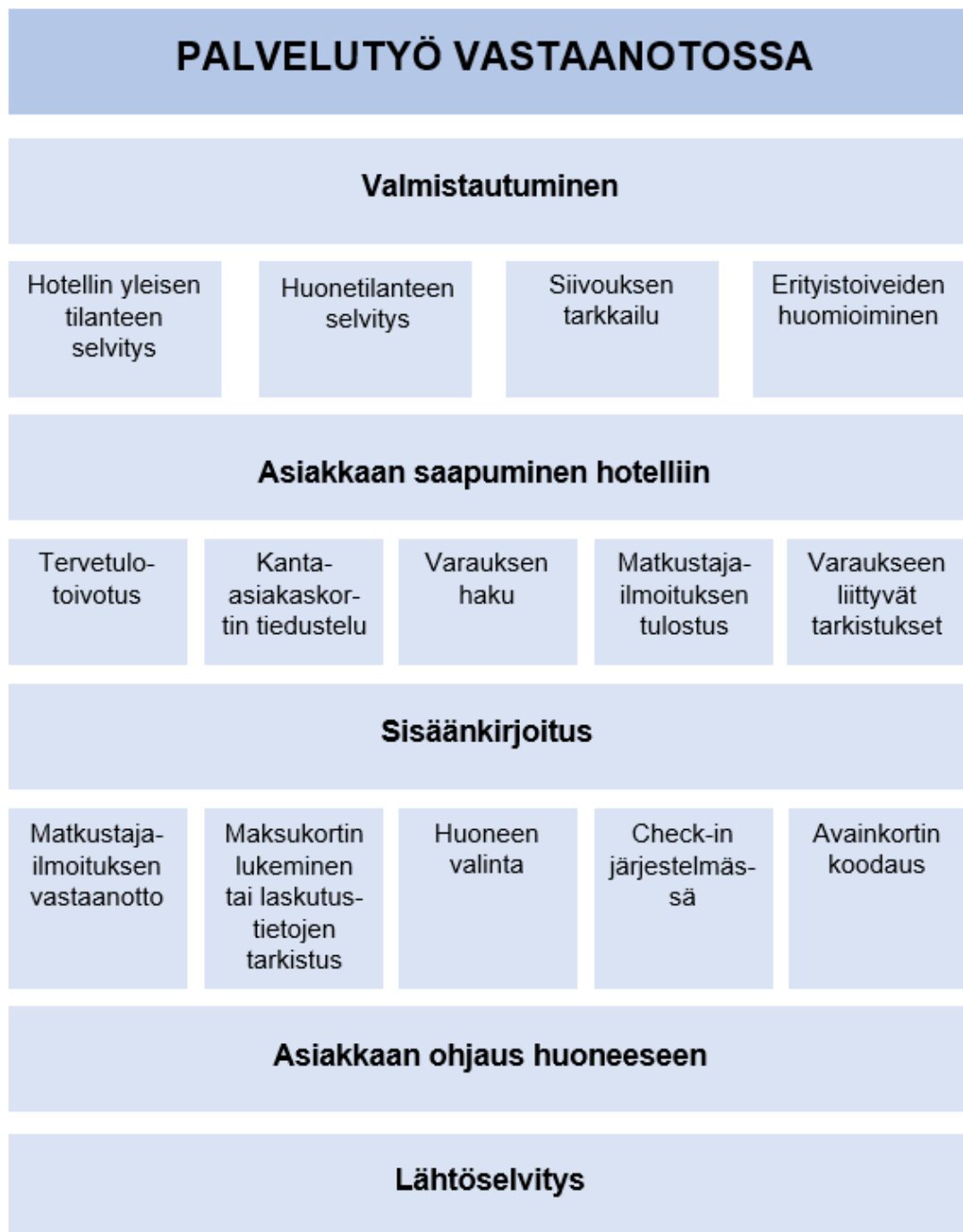
Majoituksen ja vapaa-ajan palveluiden lisäksi Katinkulta tarjoaa kokous- ja tapahtumapalveluita. Katinkullasta löytyy useampi tila kokouksien järjestämiseen: Auditorio, kabinetit 1-7, Kapteenikabinetti, Kennedykabinetti, Rantahovi sekä Klubisauna. Suurempiin tapahtumiin on mahdollista hyödyntää Katinkulta Hallia, jonka saa suurennettua koko hallin kokoiseksi Katinkulta Areenaksi, jonka maksimikapasiteetti on 2000 henkilöä. Katinkullassa järjestetään myös konsertteja ja festivaaleja.

2.3 Hotellin Vastaanotto

Vastaanotto on hotellin aulassa sijaitseva asiakaspalvelupiste, jossa vastaanottovirkailija työskentelee. Vastaanotto on tärkeä tekijä asiakkaan yritystä koskevan mielikuvan muodostumisessa. Sekä tila itsessään, että vastaanottovirkailijan asiakaspalvelu, vaikuttavat asiakkaan käsitykseen hotellin ilmapiiristä, viihtyisyydestä ja tasosta. (Rautiainen & Siiskonen 2016, 119.)

Asiakaspalvelu on vuorovaikutusta asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä. Se voi tapahtua kasvokkain tai elektronisien apuvälineiden kautta, esimerkiksi puhelimesta tai sähköpostilla. (Eräsalo 2011.) Asiakaspalvelu ja sen kehittäminen ovat keskeisimpiä taitoja vastaanoton työssä. (Rautiainen & Siiskonen 2016, 119).

Hotellin vastaanotossa tapahtuva palvelutyö on kuvattu kaaviossa (kuva 1).



Kuva 1. Palvelutyö vastaanotossa. (Rautiainen & Siiskonen 2016)

Seuraava luku perustuu Rautiaisen ja Siiskosen (2016) tekstiin. Rautiaisen ja Siiskosen (2016) mukaan valmistautuminen työpäivään aloitetaan työvuoron saavuttaessa hotellin sen päiväisen tilanteen tarkistamisella. Tarkistettavia asioita ovat esimerkiksi kokousasiakkaiden tilaisuudet ja aikataulut, hotellin varausaste, palveluiden aukioloajat, ravintoloiden varaustilanne ja muut hotelleja koskevat erityistilanteet tai tilaisuudet.

Toisena valmistautumisen vaiheena on huonetilanteen selvitys, jonka selvittäminen alkaa yövuorossa ja jatkuu aamuvuoron saapuessa töihin. Huonevaraustilanteen kehittymistä ja päivittämistä seurataan hotellivarausjärjestelmän kautta. Samalla blokataan myös huoneet uusille varauksille erikoistoiveiden mukaan. Muutoksia huonevaraustilanteeseen voi tulla myös jo majoittuvan asiakkaan oleskelun aikana, esimerkiksi jos asiakas haluaa vaihtaa huonetta, tai asiakas pidentää, tai lyhentää, oleskeluaan hotellissa.

Siivouksen tarkkailu on tärkeää, sillä vastaanoton tulee olla joka hetki tietoinen huoneiden siivoustilanteesta, vapautumisesta, sekä myytävyydestä. Vastaanotto on yhteydessä majoitushuollosta vastuussa oleviin hotelli- ja kerrosemänttiin, sekä kerroshoitajiin. Suuremmissa hotelleissa hotelliemäntä toimii vastaanoton ja kerroshoidon yhteyshenkilönä. Yhteydenpito tapahtuu raporttien, puhelimen, ja tietokoneen välityksellä huonetilanteen selvittämiseksi. Vastaanotto ilmoittaa majoitusvastaavalle tiedon lähtevistä ja lähteneistä asiakkaista, mutta sopii myös erityistoiveista koskien asiakkaiden huonetta.

Viimeisenä valmistautumisen vaiheena on erityistoivomusten huomioon ottaminen, jonka tulee tapahtua viimeistään saapumispäivän aamuna. Asiakkailta, jotka saapuvat majoittumaan, on tarkistettava heille luvatut järjestelyt ja palvelut. Näitä ovat esimerkiksi lisävuoteet, allergia-, inva-, ja savuttomat huoneet, ryhmät, kanta-asiakkuus, sekä huoneen sijaintiin liittyvät toiveet.

Asiakkaan saapuessa hotelliin on tärkeää, että fyysinen ympäristö on siisti, ja että aukioloajat, palvelut, sekä hinnastot ovat helposti saatavilla. Vastaanottovirkailijan tulee huomioida ja tervehtiä asiakasta, jonka jälkeen kysytään kanta-asiakkuudesta sekä haetaan asiakkaan varaus. Riippuen hotellin käytännöistä, matkustuskortti tulostetaan tai asiakasta pyydetään täyttämään se

itse. Varauksen tietoja tarkistaessa kysytään mm. oleskeluajan kestosta ja tarkastetaan laskutustiedot.

Mikäli asiakas haluaa avata huonelaskun, vastaanoton tulee pyytää luottokorttitietoja ennen sisään kirjausta. Jos asiakas ei halua avata huonelaskua, tulee majoitusmaksu periä heti ja huonelasku sulkea. Mikäli hotellihuonetta ei ole vielä valittu, se tehdään viimeistään sisäänkirjaamisen yhteydessä. Kun huone on valittu, valmistellaan avaimet asiakkaiden lukumäärän mukaan ja kirjataan asiakas sisään. Asiakkaalle kerrotaan huonehintaan sisältyvistä palveluista, palvelujen sijainnista, oheispalveluista, ja lopuksi asiakas opastetaan huoneeseen. Lopuksi vastaanottovirkailija täydentää matkustuskorttiin puuttuvat tiedot, esimerkiksi asiakkaan huonenumeron.

Lähtöselvityksen aikana asiakkaan lasku haetaan huonenumeron mukaan. Tietokonepohjaisissa hotelliohjelmassa lasku aukeaa automaattisesti, kun asiakas on kirjattu sisään järjestelmässä. Veloitukset voidaan jakaa useammalle laskulle tai yhdistää yhdelle asiakkaan pyynnön mukaan. Vastaanoton on tärkeää varmistaa asiakkaalta minibaarin tuotteiden käytöstä. Jos asiakas on yritysasiakas, lasku lähetetään yritykselle. Yksittäistä asiakasta ei voi laskuttaa. Jos asiakas on saapunut ilman varausta, laskutus tai maksu tapahtuu sisäänkirjautumisen yhteydessä.

3 HOTELLIN VASTAANOTON PALVELUPROSESSIT

3.1 Palvelu

Palvelu on pääosin aineetonta toimintaa, jolla pyritään asiakkaan auttamiseen ja hänen tarpeidensa täyttämiseen. Palvelun aineettomuus tarkoittaa sitä, että palvelu on tuntemus tai kokemus, eikä palvelusta itsestään jää aineellista jälkeä. Se on tuote niin kuin konkreettisetkin esineet, mutta se on näkymätön ja se kulutetaan samanaikaisesti kuin sitä tuotetaan. (Eräsalo 2011.) Eräsalo vertaa palvelua lahjan antamiseen seuraavasti: ”Palvelun toteuttamisen tapa on kuin kaunis kääre johon lahja on kääritty. Lahja itsessään on hyvä, mutta antaja haluaa persoonallisella lahjapaketilla osoittaa erityistä huomiota saajalle.”

Vaikka palvelu on aineetonta toimintaa, voi palveluun kuulua aineellisia elementtejä. Hotellissa palvelun voi jakaa aineelliseen ja aineettomaan, henkilökohtaiseen palveluun. Vuorovaikutussuhde, joka syntyy asiakaspalvelijan ja asiakkaan välille, on henkilökohtaista palvelua. Aineelliseen palveluun sisältyy hotellihuoneen varustus, henkilökunta ja fyysinen miljö hotellissa. (Rautiainen & Siiskonen 2016.).

Palvelu koostuu ydin- ja tukipalveluista. Ydinpalvelut ovat palvelun olennaisimpia osia ja syitä, joiden takia asiakas haluaa ostaa palvelun. Tukipalvelut ovat ydinpalveluita tukevia oheispalveluita, joita tarvitaan ydinpalvelun tuottamiseen. Hyviä esimerkkejä tukipalveluista ovat laskutus tai asiakastietojen tallentaminen järjestelmään. Tukipalvelut, jotka ovat välttämättömiä palvelun sujuvuuden kannalta, on hyvä tunnistaa palvelun tuottamiseen tarvittavien resurssien ja työvälineiden selvittämiseksi. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009.).

Palvelun onnistumiseen vaikuttavat tiedot, taidot ja käytettävä tekniikka, jotka asiakaspalvelijan tulee hallita hyvän palvelun takaamiseksi. Myös fyysiset tilat ja asiakasliikennettä hoitavat laitteet vaikuttavat palvelutilanteen sujuvuuteen. Organisaation joustavuus, työntekijöiden erityisosaaminen ja kilpailuympäristön avoimuus ovat tekijöitä, jotka tukevat palvelutyötä ja sen kehittämistä. Se, kuinka tärkeänä palvelutason tärkeys koetaan yrityksen menestystekijänä, vaikuttaa myös palvelun tasoon sekä kehittämishalukkuuteen.

Resurssien puute, raaka-aineiden heikko saatavuus, johdon heikko henkilöstöjohtaminen tai päätöksentekokyky, asiakkaiden passiivisuus sekä yrityksen toiminnallinen byrokratia ovat vastaavasti palvelua haittaavia tekijöitä. (Rautiainen & Siiskonen 2016.).

Holiday Club Katinkullassa palvelu tapahtuu suurimmaksi osaksi paikan päällä asiakaskontaktin kautta. Sähköistä palvelua tapahtuu sähköpostin ja sähköisten varauskanavien, esimerkiksi Booking.comin, kautta. Myös puhelin on tärkeä työväline asiakaspalvelussa.

3.2 Palveluprosessi

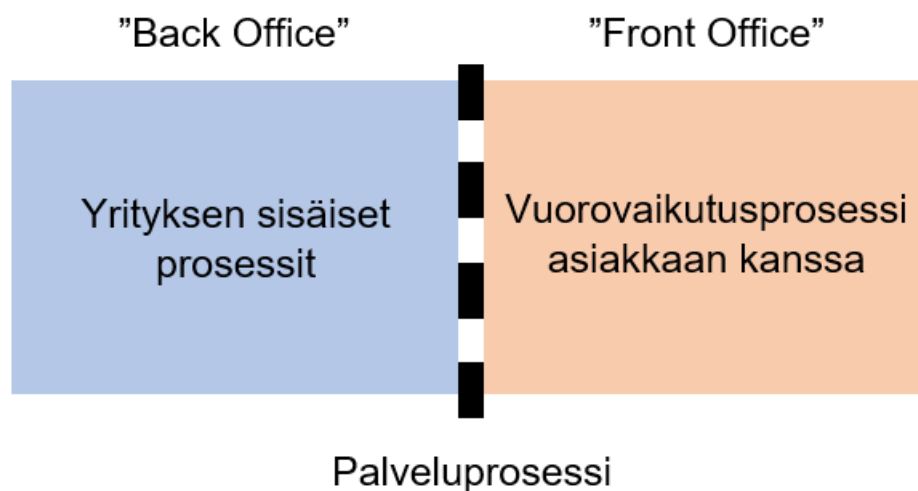
Tuulaniemi (2011) kuvailee prosessia ”sarjana loogisesti eteneviä ja toistuvia toimintoja”. Prosessit ovat tapahtumaketjuja, joihin käytetään resursseja ja

joita yrityksen kannattaa johtaa ja ohjata päämääriensä saavuttamiseksi. (Blomqvist & Martinsuo 2010). Toiminnan hahmottaminen ja kehittäminen prosesseina auttaa yritystä strategian toteuttamisessa, asiakastyytyvyyden saavuttamisessa, tehokkuudessa ja yhteistyön kehittämisessä.

Prosessin kehittämisellä tähdätään yleensä toiminnan laadun ja palvelutason parantamiseen, toiminnan tehostamiseen, kustannussäästöjen aikaansaamiseen ja ongelmatilanteiden hallintaan. (JHS 152 Prosessien kuvaaminen.)

Prosessikuvaukset ovat prosessien parantamisen, hallitsemisen, ja johtamisen apuväline. Niiden avulla kokonaisuuksien hallitseminen, prosessien jäsentely, toimijoiden vastuu ja tehostamistarpeiden löytäminen helpottuu. (JHS 152 Prosessien kuvaaminen.)

Prosessit voidaan jakaa Ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosessit liittyvät suoraan ulkoisten asiakkaiden palveluun ja ne ovat keskeisiä organisaation toiminnan kannalta. Tukiprosessit luovat edellytykset ydinprosessin toiminnalle ja niillä on yleensä vain sisäisiä asiakkaita. (JHS 152 Prosessien kuvaaminen.)



Kuva 2. Palveluprosessi kokonaisuutena. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009)

Palveluprosessi koostuu asiakkaalle näkyvistä ja näkymättömistä palvelun vaiheista. Front Office kuvaa asiakkaalle näkyvät toiminnot. (kuva 2). Tuulaniemi (2011) esittelee palveluprosessia teatterimetaforan kautta. Asiakkaan näkemä

osa prosessista on kuin teatterin näyttämö, johon hän osallistuu ja jossa näkyvät myös kontaktipisteet. Asiakkaalle näkymätön osa, taustaprosessit, toimivat teatterin kulisissa. Niihin asiakas ei suoranaisesti ole itse osallinen.

3.3 Palveluprosessi vastaanotossa

Seuraava kappale perustuu Rautiaisen ja Siiskosen (2016, 120-121) hotellin palveluprosessin kuvaamiseen. Palveluprosessi koostuu eri palvelun vaiheista, jotka on kuvattu taulukossa (kuva 3). Vastaanotossa näitä vaiheita on karkeasti jaoteltuna viisi.

PALVELUPROSESSIN VAIHEET
1. Varaustiedustelu / asiakkaan yhteydenotto
2. Palvelutilanteen aloitus / Check-in
3. Huonetoivomusten tiedustelu
4. Palvelu majoituksen aikana
5. Palveluprosessin päättäminen / Check-out

Kuva 3. Palveluprosessin vaiheet vastaanotossa. (Rautiainen & Siiskonen 2016).

Ensimmäinen palveluprosessin vaihe on asiakkaan yhteydenotto ja varaustiedustelu. Asiakas voi ottaa yhteyttä hotelliin sähköisesti tai tulla kysymään henkilökohtaisesti vastaanotosta. Henkilökohtaisessa vastaanottovirkailijan ja asiakkaan välisessä sopimuksessa on etuna se, että varaus tehdään suoraan hotellin ja asiakkaan välillä, eikä siitä aiheudu ulkoisia kustannuksia.

Toisena palveluprosessin vaiheena on palvelutilanteen aloitus ja sisään kirjaus. Sisään kirjaus koostuu monista viestinnällisistä työvaiheista. Tervehtiminen, asiakkaan huomioiminen, kanta-asiakkuuden tiedustelu, ja varauksen hakeminen hotellijärjestelmästä ovat kaikki sisään kirjaamiseen kuuluvia vaiheita. Vastaanottovirkailijan työhön sisään kirjaamisen yhteydessä kuuluu myös asiakkaan tiedotus hotellin tarjoamista palveluista sekä lähialueen tapahtumista ja nähtävyyksistä. Myös hotellihuoneeseen liittyvistä palveluista kerrotaan asiakkaalle ja hänet ohjataan huoneeseen.

Kolmas vaihe on huonetoivomusten tiedustelu asiakkaalta. Tämä vaihe kuuluu osaksi sisään kirjausta ja alkaa usein kanta-asiakkuuden kysymisen jälkeen.

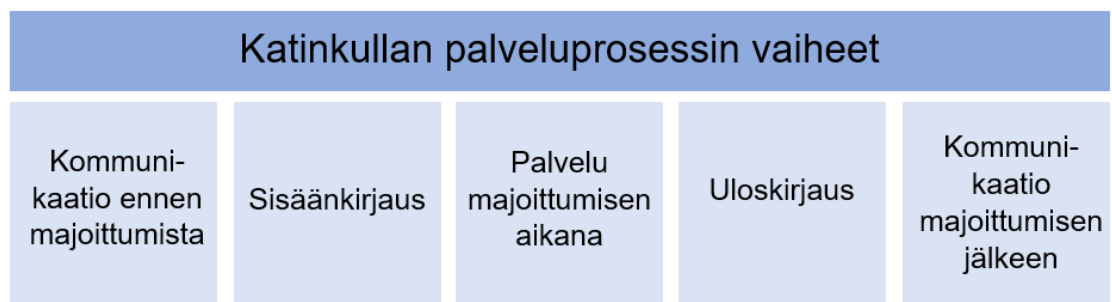
Neljäs palveluprosessin vaihe on asiakkaan palveleminen majoittumisen aikana. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaan majoittumisen aikana esille tuleviin pyyntöihin, toiveisiin ja kysymyksiin vastataan. Ohjeiden antamista, matkajärjestelyjen tekemistä sekä asiakkaan auttamista kutsutaan myös vuorovaikutteiseksi palveluksi.

Viides palveluprosessin vaihe on asiakkaan uloskirjautuminen hotellista. Tämän vaiheen aikana asiakas maksaa käyttämistään palveluista ja mahdollisesti antaa palautetta majoittumisestaan. Mikäli asiakas ei anna palautetta suoraan, asiakaspalvelijan tulee kysyä asiakkaan tyytyväisyyttä palveluihin. Uloskirjauksen yhteydessä pyritään pitämään huolta, että lähtevä asiakas on majoituskokemukseen tyytyväinen. Palveluista annettu palaute on tärkeää palveluyrityksen toiminnan jatkumisen, ja palvelujen laadun kehittämisen kannalta.

Nämä palveluprosessin vaiheet ovat vahvasti kytköksissä palvelutyön vaiheisiin, jotka on esitetty luvussa 2 hotellin vastaanotto (kuva 1).

3.3.1 Palveluprosessi Katinkullan vastaanotossa

Palveluprosessi Katinkullan vastaanotossa mukailee Rautiaisen ja Siiskosen esittämää palveluprosessia. Kuva esittää yksinkertaistetusti Katinkullan vastaanoton palveluprosessin vaiheet (kuva 4).



Kuva 4. Katinkullan vastaanoton palveluprosessin vaiheet.

Ensimmäinen vaihe Katinkullan palveluprosessin vaiheissa (kuva 4) on kommunikaatio ennen majoittumista, ja se sisältää majoituskyselyt, varauksen tekemisen, sekä muut yhteydenotot ennen varsinaista saapumista Katinkultaan. Palvelu ennen majoittumista tapahtuu yleensä puhelimen, sähköpostin, tai sähköisten varauskanavien välityksellä.

Toisena vaiheena on asiakkaan sisäänkirjautuminen. Tärkeitä palvelun elementtejä sisäänkirjautumisessa on kontakti asiakkaan kanssa, tiedonvälitys, asiakkaan kuunteleminen, neuvonta. Palvelu tapahtuu kasvokkain. Sisäänkirjausvaiheessa asiakkaan varaus tarkastetaan, kysytään toiveista ja rajoitteista liittyen majoitukseen, informoidaan majoitukseen liittyvistä palveluista, tiedustellaan halukkuutta lisäpalveluihin, asiakas kirjataan sisälle järjestelmään ja koodataan avaimet. Lopuksi asiakas ohjataan majoitukseen.

Majoittumisen aikana tapahtuvaan palveluun kuuluu olennaisesti asiakkaan tiedotus, auttaminen, sekä lisäpalvelujen myynti. Majoittumisen aikana tapahtuva kommunikointi on tärkeää, sillä sisäänkirjaamisen aikana kaikkea tietoa ei välttämättä ehditä viestiä asiakkaalle. Huoneista ja lomahuoneistoista löytyy myös informaatiota liittyen Katinkultaan ja lähialueisiin.

Neljäntenä vaiheena on uloskirjaus, joka on yleensä viimeinen varsinainen palveluvaihe. Uloskirjauksen aikana asiakkaalta kysytään, kuinka hänen majoituksensa sujui, käydään läpi mahdollista suullista palautetta, hoidetaan maksut ja toivotetaan asiakas tervetulleeksi uudelleen.

Viidentenä vaiheena taulukossa on kommunikaatio majoittumisen jälkeen. Kommunikaatio Katinkullan ja asiakkaan välillä ei aina jatku majoittumisen jälkeen, mutta on yleistä esimerkiksi usein Katinkullassa majoittuvien asiakkaiden kohdalla. Hotelli- ja Villas-asiakkaille lähetetään automaattisesti kysely sähköpostiin liittyen kuluneeseen majoittumiseen, jossa asiakas voi arvostella arvosanoin ja kirjallisin kommentein kokemustaan. Yleisimpiä palvelutilanteita asiakkaan lähdön jälkeen on palautteen läpikäyminen ja unohtuneiden tavaroiden välitys. Nämä palvelutilanteet hoidetaan useimmiten puhelimen, tai sähköisten asiakaspalvelukanavien kautta.

3.4 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on prosessi, jonka avulla organisaatio pystyy havaitsemaan missä, milloin ja kuinka sen tarjoamista palveluista voi tehdä arvokkaampia asiakkaille ja yritykselle itselleen. Se auttaa organisaatiota strategisten mahdollisuuksien havaitsemisessa, uusien palveluiden innovoimisessa ja jo olemassa olevien palveluiden kehittämisessä. (Tuulaniemi 2011.)

Palvelumuotoilu yhdistää käyttäjien odotukset ja tarpeet sekä palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet toimiviksi palveluiksi. Palvelumuotoilun liiketoiminnallisia etuja ovat muun muassa sisäisten prosessien kehittäminen, toiminnan keskittäminen asiakaslähtöisemmäksi, organisaation strateginen suuntaaminen, brändin ja asiakassuhteen vahvistaminen, sekä olemassa olevien palvelujen kehittäminen. (Tuulaniemi 2011.)

Tuulaniemi (2011) toteaa, että jo olemassa olevaa palvelua kehittäessä on tärkeää, että asiakkaiden tarpeet ja odotukset ymmärretään, jotta palvelua voidaan kehittää palveluntuottavan organisaation sekä asiakkaiden tarpeita vastaavaksi.

Syvällinen ymmärrys ihmisten ja asiakkaiden tarpeista, arvoista ja toiminnan todellisista motiiveista, on organisaation liiketoiminnan kannalta keskeinen osa menestystä. Palvelumuotoilun avulla yrityksen sisäiset prosessit saadaan kohdistettua näiden teemojen ympärille. Organisaatiot, jotka osaavat tulkita laadullista tutkimustietoa ja pystyvät siirtämään tätä tietoa asiakkaista konkreettiseksi tarjoamiksi, menestyvät. Palvelumuotoilun avulla voidaan määrittää konkreettisesti palvelutarpeet ja vastata niihin. (Tuulaniemi 2011.)

Palvelumuotoilussa käytetään menetelmiä ja työkaluja tiedon jäsentämiseen, analysoimiseen, ohjeistamiseen, havainnoitiin, motivointiin, aktivointiin ja testaamiseen. Näitä käytetään organisaatioiden, yhteiskunnan, ihmisten, ideoiden, konseptien ja markkinatilanteen tutkimukseen ja tulkitsemiseen.

Tuulaniemen mukaan palvelumuotoilussa tavoitteena on:

1. Ymmärtää paremmin ihmisiä
2. Havaita uusia mahdollisuuksia
3. Suunnitella toimivia palveluja
4. Toteuttaa tehdyt suunnitelmat

Vastaanoton työssä palvelumuotoilu tarkoittaa asiakaspalvelun ja tarjottujen palvelujen aktiivista kehittämistä asiakasläheisellä otteella. Koska vastaanottovirkailija on suoraan tekemisissä asiakkaan kanssa, hänen teot ja sanat vaikuttavat asiakaskokemukseen. Asiakaspalvelija voi itse vaikuttaa asiakaspalvelun laatuun, mutta suuremmat palvelumuotoilulliset toimenpiteet tapahtuvat yleensä esimiestasolla. Näitä ovat esimerkiksi palvelubluetailin laatiminen, asiakasprofilointi tai palvelupolun laatiminen. Työntekijät voivat olla apuna näiden laatimisessa.

Vastaanottovirkailijat keräävät tietoa asiakkailta palvelukokemuksesta palautteen kautta. Kaikki palaute ei kuitenkaan tule suoraan vastaanottoon, vaan se voi välittyä myös esimiesten kautta. Asiakaspalautteita seuraamalla saadaan selville mitä asiakas ajattelee ja mitä hän haluaa. Seuraava askel on analysoida tietoa ja sen pohjalta vastata tarpeeseen, oli se sitten tietyn tyyppisen majoituspaketin tai lisäpalvelun kehittämistä, tai henkilökohtaisempaa asiakaspalvelua.

Katinkullan vastaanotossa palvelumuotoilu näkyy yksinkertaisimmillaan siinä, kuinka asiakkaiden palautteeseen reagoidaan. Vastaanotossa analysoidaan ja mietitään, kuinka palvelua voidaan kehittää.

Ketjutasolla Holiday Clubilla on omia sisäisiä mittareita asiakastyytyväisyyden mittaamiseen. Yksi työkalu asiakastyytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden mittaamiseen on Net Promoter Scoren, eli NPS luvun mittaaminen. NPS-metodilla asiakkaalta kysytään kyselylomakkeen muodossa kysymyksiä majoittumisen sujuvuudesta ja asiakas arvostelee eri osa-alueet numeroin. NPS-metodi on käytössä palautteen keräämisessä majoittumisen jälkeen.

3.5 Palvelupolku

Tuulaniemen (2011) mukaan palvelupolku on palvelukokonaisuuden kuvaus. Palvelupolulla kuvataan asiakkaan kulkua ja kokemusta palvelun aika-akselilla, joka jaetaan eri pituisiin osiin kokonaisuuden hahmottamiseksi ja analysoinnin helpottamiseksi. Nämä osat ovat palvelutuokioita, joihin taas puolestaan sisältyy useita palvelun kontaktipisteitä. Kontaktipisteitä ovat ympäristöt, ihmiset, esineet ja toimintatavat, jotka kuuluvat osaksi palvelutapahtumaa.

Palvelutuokiot ovat palvelupolun vaiheita, jossa asiakas on tekemisissä palvelun kanssa. Kontakti voi tapahtua monessa eri muodossa, esimerkiksi asiakaspalvelijan ja asiakkaan välisenä keskustelua, virtuaalisena verkkosivujen kautta tapahtuvana tapahtumana, tai paikan päällä vierailuna. Asiakkaan palvelupolun määrittäminen tapahtuu palvelutuokioiden selvittämisenä asiakaskokemuksia hyväksi käyttäen. Palvelupolku voi olla myös asiakkaan itse dokumentoima, esimerkiksi blogikirjoitus tai videopäiväkirja. (Schneider & Stickdorn 2011.)

Kun palvelutuokiot on määriteltä, ne voidaan yhdistää asiakaspolkua kuvaavaksi kuvaajaksi. Tämän kuvaajan tulisi olla helposti ymmärrettävä, mutta siihen tulisi sisältyä myös tarpeeksi yksityiskohtaista tietoa asiakaskokemuksesta, jotta siitä on hyötyä kehitystyössä. Palvelupolun määrittämisessä voi käyttää hyväksi esimerkiksi asiakasprofilointia, jonka avulla asiakkaan teot ja motiivit ymmärretään paremmin. (Schneider & Stickdorn 2011.)

Palvelupolkukaavio tarjoaa korkeatasoisen yleiskuvan tekijöistä, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen. Palvelupolun kuvaaminen mahdollistaa ongelma-kohtien ja mahdollisten kehityskohtien tunnistamisen. Kontaktipisteisiin keskittymällä palvelukokemus saadaan pilkottua pienemmiksi kokonaisuuksiksi palvelun analysoinnin helpottamiseksi. (Schneider & Stickdorn 2011.)

Tuulaniemen (2011) mukaan palvelupolun voi myös jakaa vaiheisiin perustuen asiakkaalle palvelun käytöstä muodostuvaan arvoon. Esipalvelu valmistelee asiakkaan arvon muodostumista, ja se tapahtuu asiakkaan yhteydenottona ennen varsinaisen palvelun käyttämistä. Ydinpalvelu on palvelu itsessään, eli

varsinaista arvoa tuottava tapahtuma. Jälkipalvelu on asiakaskontaktia palvelutapahtuman jälkeen, esimerkiksi palautteen antoa.

Asiakkaan palvelupolku Holiday Club Katinkullassa



Kuva 5. Asiakkaan palvelupolku Holiday Club Katinkullassa. (Tuulaniemi 2011)

Kuvassa (kuva 5) on esitetty yksinkertaistetusti Katinkullassa majoittuvan asiakkaan palvelupolku. Oikealla puolella on listattu palvelutuokioon liittyvät kontaktipisteet. Palvelupolku on tehty hotellissa tai Villas-huoneistossa majoittuvan yksittäisen tai jo aiemmin majoittuneet asiakkaan näkökulmasta. Omassa Loma-osakkeessa majoittuvan asiakkaan palvelupolku eroaa kuvatusta siinä, että hänen ei tarvitse erikseen varata majoitusta. Muuten palvelupolku seuraa

samoja palvelutuokioita. Sinisellä pohjalla merkityt palvelutuokiot ovat vaiheita, jolloin vastaanotto on suoraan kontaktissa asiakkaan kanssa, sähköisesti tai paikan päällä.

3.6 Service Blueprint

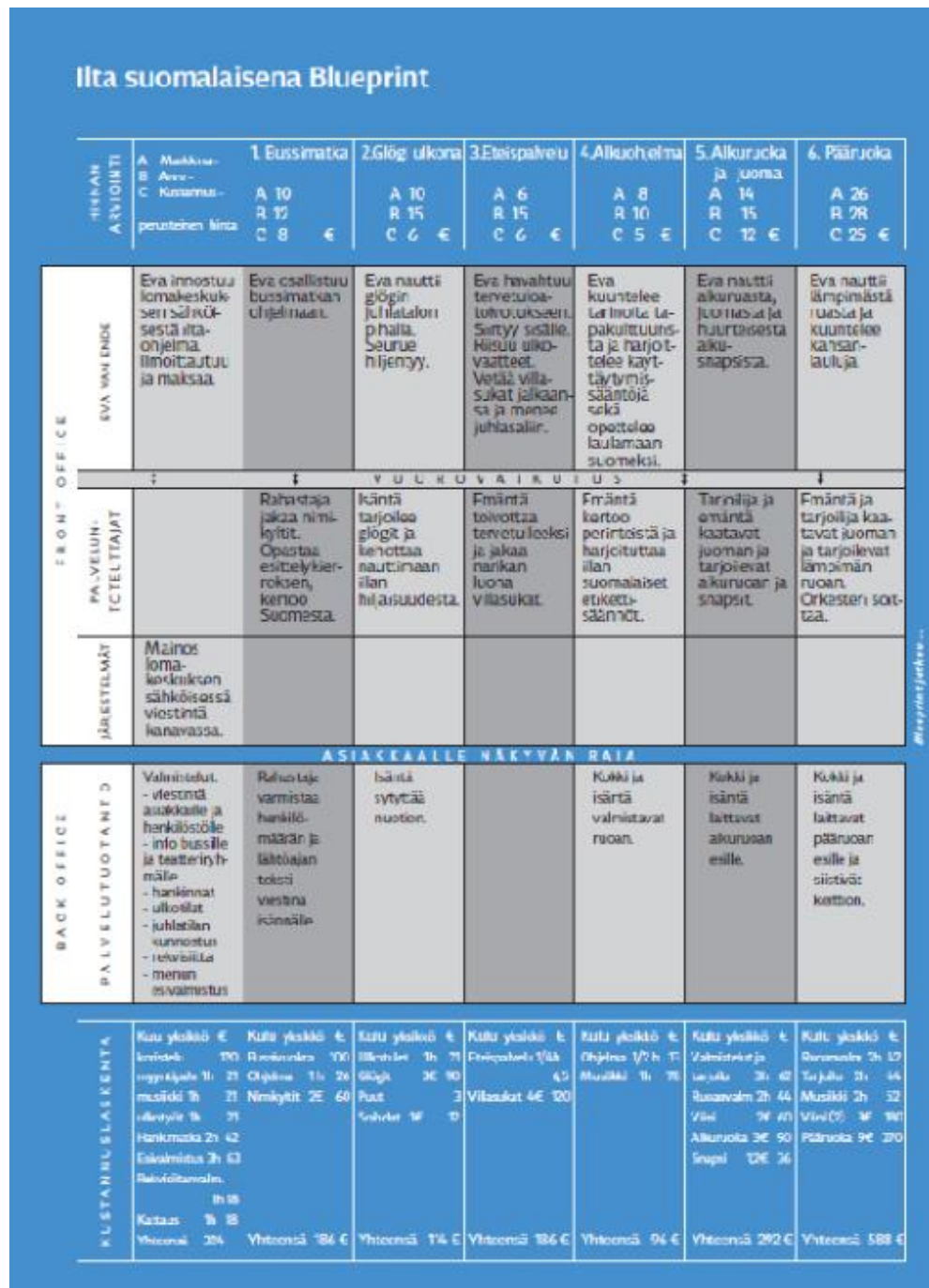
Palvelumalli eli Service Blueprint on Tuulaniemen (2011) mukaan ”visuaalinen kuvaus palvelun tuottamisesta, vaadittavista resursseista ja asiakkaiden kytkeytymisestä tuotantomalliin.” Se kuvaa palvelupolun, palvelun tuottajan ja asiakkaan väliset kontaktipisteet ja prosessin keskeiset toimijat. Koska palvelu on toiminnallisten tekojen sarja, sopii Blueprint-malli kuvaamaan ja määrittämään palveluprosessin kulkua. Blueprint-malli kuitenkin poikkeaa muista prosessikuvaustavoista siinä, että toiminnot esitellään myös asiakkaan näkökulmasta palvelupolkua hyödyntäen.

Blueprint-malli sopii palvelun tuotantomallin kuvaamiseen, uusien palvelutuotteiden kehittämiseen tai jo olemassa olevien palvelujen korjausvälineeksi. Kuvaaminen tulee kuitenkin tehdä tarkoituksenmukaisella tarkkuudella, sillä mallin käyttötarkoitus määrää yksityiskohtaisuudesta. Kehittämiskohteen punaisen langan säilyttämiseksi on tärkeää, ettei kuvaus ole liian yksityiskohtainen, mutta kuvauksen ei ole suotavaa olla myöskään liian yleisellä tasolla. Tämä voi Tuulaniemen (2011) mukaan johtaa siihen, että olennaiset yksityiskohdat ongelman ratkaisemiseksi jäävät huomaamatta.

Palvelublueprintillä pystytään esittämään prosessi, joka löytyy kriittisten, käyttäjäkokemusta määrittävien palveluelementtien takaa. Kuvaamalla ja rajamalla kaikki palveluun kuuluvat elementit, blueprint mahdollistaa tärkeimpien kohtien tunnistamisen, samanaikaisesti paljastaen mahdolliset päällekkäisyydet tai ongelmakohdat prosessissa. Mallinnus sisältää palvelun käyttäjän ja tarjoajan näkökulmat, sekä se kuvaa kaiken asiakaskontaktista taustaprosesseihin. (Schneider & Stickdorn 2011.)

Blueprint-mallissa toiminnot jaetaan kahteen osaan: näkyviin ja näkymättömiin toimintoihin (kuva 6). Tämä jaottelu perustuu siihen, kohtaako palvelun tuottaja ja asiakas palveluvaiheen aikana. Asiakkaalle näkyvistä palveluvaiheista

käytetään myös nimeä Front Office, ja näkymättömistä Back Office. (Tuulaniemi 2011, Schneider & Stickdorn 2011.)

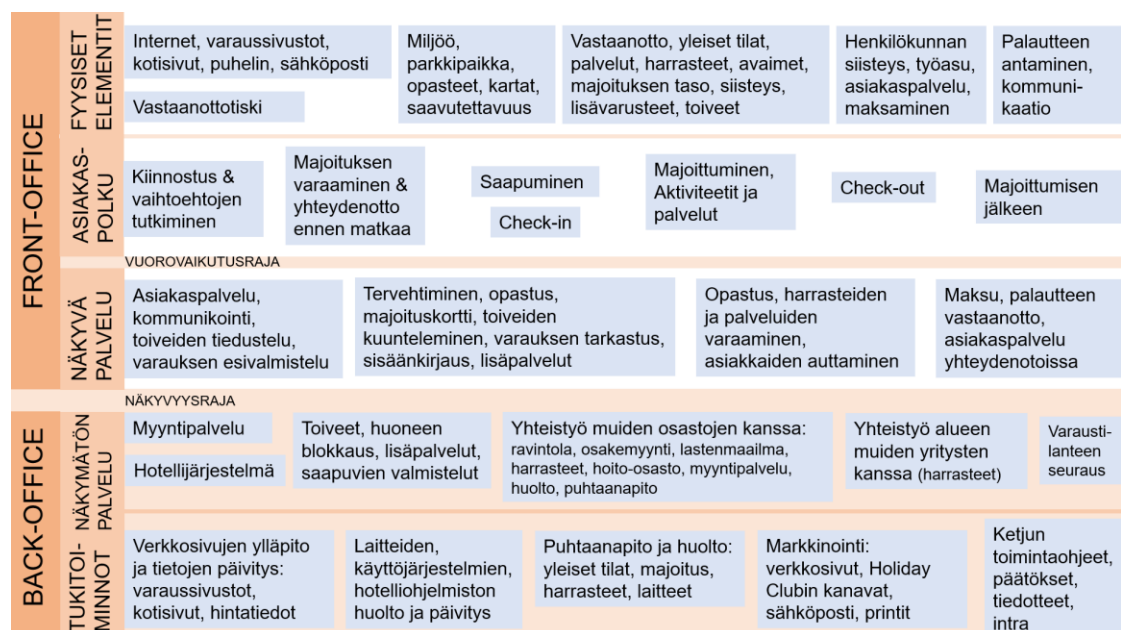


Kuva 6. Ilta suomalaisena Blueprint. (Tuulaniemi 2011, 93)

Blueprint mallinnuksessa asiakkaan palvelupolku toimii aloituspisteenä. Palvelupolku esittää asiakkaan palvelukokemuksen ennen, jälkeen, ja palvelukokemuksen aikana. (Flu, Løvlie & Reason 2016.) Tämän takia palvelupolku on blueprint mallinnuksessa kuvattu yleensä ensimmäisenä. Tuulaniemen (2011) käyttämän blueprintmallin (kuva 6), ensimmäisellä rivillä on kuvattu asiakkaan

palvelupolku, jonka tarkoituksena on paljastaa palveluntarjoajan tuottama arvoketju asiakkaan näkökulmasta. Toisella rivillä on kuvattu palveluntarjoajan teot palvelutilanteessa, jotka ovat suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Kolmannella rivillä Tuulaniemen mallissa esitetään asiakkaan palvelun aikana käyttämät interaktiiviset laitteet. Nämä kaikki vaiheet kuuluvat näkyviin palvelun vaiheisiin, kun taas neljännellä rivillä kuvataan asiakkaalle näkymättömän osa palvelua, joka tukee tai mahdollistaa palvelun tuottamisen. (Tuulaniemi 2011.)

Blueprint-mallin käytössä on muistettava, että mallin hyöty menetetään, jos palvelun tuottajan näkökulma on aloituspisteenä kuvauksessa. Tuottajan näkökulma tuo esiin palvelujen tuottamiseen liittyviä haasteita, mutta asiakasnäkökulma avaa arvontuottomahdollisuuksia palveluketjussa. (Tuulaniemi 2011.)



Kuva 7. Katinkullan vastaanoton palvelubluuprint. (mukaillen Schneider & Stickdorn 2011)

Katinkullan vastaanoton palvelubluuprint (kuva 7) on tehty yhdistämällä Tuulaniemen (2011) ja Schneider & Stickdorn (2011) -metodeja.

Palvelubluuprint kaaviossa (kuva 7) on esitetty ensimmäisenä asiakkaan kulkemaan polkuun liittyvät fyysiset elementit, eli teot ja ympäristö, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemukseen. Asiakaspolulla on kuvattu asiakkaan kulkema polku palvelun aikana tärkeimpien pisteiden kautta. Näkyvä palvelu, eli asiakaspalvelijan konkreettiset, asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa tapahtuvat

teot, on esitetty kolmannella rivillä. Nämä kaikki kolme näkyvän palvelun vaihetta, sekä niihin liittyvät vaiheet, on sijoitettu kaaviolle niin, että ne myötäilevät asiakaspolun eri vaiheita. Asiakkaan kiinnostus ja vaihtoehtojen vertaileminen on linkitetty sähköisiin, varaus- ja yhteydenottokanaviin, ja asiakaspalvelija palvelee asiakasta sähköisen kanavan, esimerkiksi sähköpostin, kautta.

Asiakkaalle näkymättömät toiminnot on jaettu taustapalveluihin, eli suoraan palveluun vaikuttaviin, asiakkaalle näkymättömiin toimenpiteisiin, sekä tukitoimintoihin, jotka eivät suoraan näy itse palvelutilanteeseen, mutta ovat erittäin tärkeitä palvelun toteuttamisen kannalta. Suoraan palveluun vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi hotellin, Villaksen, ja lomahuoneistojen varaus- ja saapujatilanteen tarkkailu, tai esimerkiksi asiakkaan toiveen välittäminen toiselle Kattinkullan osastolle sujuvan majoittumiskokemuksen takaamiseksi.

3.7 Hotellin osastojen välinen viestintä

Tämä kappale perustuu Lohtaja-Ahonen ja Kaihovirta-Rapo (2012, 11-16) tekstiin. Viestintä on vuorovaikutusta, ja vuorovaikutus on ihmisten välistä toimintaa. Vuorovaikutus muodostuu sanallisesta ja sanattomasta viestinnästä. Sanallinen viestintä on sanoista rakentuvaa kirjoitusta tai puhetta. Sitä kutsutaan myös verbaaliseksi viestinnäksi. Sanattoman viestinnän kautta ihmiset välittävät, joko tiedostaen tai tiedostamatta, viestejä. Sanatonta viestintää ovat eleet, ilmeet, asennot, katse, ääni, liikkeet, etäisyys, ja tilankäyttö.

Viestinnässä on kaksi osapuolta, viestin vastaanottaja ja lähettäjä, jotka vuorottelevat vastaanottajan ja lähettäjän roolissa. Viestintätavan määrittää se, miksi ja kenelle viestittään. Viestin sisältöön ja muotoon vaikuttavat kohderyhmä ja tavoite. Viestin voi lähettää käyttäen apuvälineitä, esimerkiksi sähköpostilla, tai sen voi välittää kuulijalle kasvokkain. Työpaikalla palaverit ovat viestintätilanteita, joissa puhuja ja kuulijat ovat kasvokkain. Tällaisessa tilanteessa viestintä välittyy sanallisesti sekä sanattomasti. Apuvälineiden kautta viestittäessä vuorovaikutus osapuolten välillä on vähäisempää kuin kasvokkain käytävässä viestintätilanteessa, ja se lisää väärinymmärryksen riskiä.

Viestintäprosessia voi häiritä ihmismielen sisäiset- ja ulkoiset tekijät. Sisäisiä häiriötekijöitä ovat asioiden väärin ymmärtäminen tai kuuleminen, johon vaikuttaa viestin lähettäjän tapa ilmaista asia sekä viestin vastaanottajan kyky ymmärtää se. Ulkoisia häiriötekijöitä ovat esimerkiksi melu tai viestin vastaanottajan saavutettavuus. Viestintään käytettävällä viestintäkanavalla on väliä, sillä sen tarkoituksena on tavoittaa vastaanottajat. Onkin siis tärkeää, että valittu viestintäkanava kiinnostaa vastaanottajia, ja että he osaavat käyttää sitä.

Yhteisöviestintä, on yhteisön sisällä, sekä yhteisön ja ulkomaailman välillä tapahtuvaa viestintää. Se tukee yhteisön tavoitteiden saavuttamista ja liiketoimintaa. Yhteisöviestinnästä käytetään myös nimitystä yritysviestintä, joka viittaa yrityksen harjoittamaan viestintään. Yrityksessä viestintä ilmenee esimerkiksi lähetettävien dokumenttien, kuten sähköpostin, muistion, tai raportin välityksellä, tai henkilökunnan keskusteluina palaverissa, puhelimesta ja kopiokoneella.

Lohtaja-Ahonen ja Kaihovirta-Rapo (2012) määrittävät yhteisöviestinnän jakamalla sen mm. sisäiseen- ja ulkoiseen viestintään, sekä viralliseen ja epäviralliseen viestintään. Sisäinen viestintä, eli työyhteisöviestintä, on koko henkilöstön välistä viestintää. Sitä tarvitaan työstä innostumiseen, työn ilon syöttämiseen, liiketoiminnan onnistumiseen sekä tavoitteiden saavuttamiseen.

Suhdetoimintaan median, asiakkaiden, ja muiden ulkopuolisten sidosryhmien kanssa käytetään ulkoista viestintää. Suhdetoiminnalla luodaan ja ylläpidetään suhteita toisiin ihmisiin.

Organisaation vakiintuneet käytännöt ovat virallista viestintää. Viikkopalaverit tietyinä päivinä, kehityskeskustelut tietyin aikavälein ovat esimerkkejä virallisesta viestinnästä. Epävirallista viestintää käydään taukahuoneessa, ystäväpiirissä, kotona, kasvokkain tai sähköisesti työpaikalla. Puskaradio, henkilökohtainen lähiverkko, on yksi epävirallisen viestinnän muodoista. Työntekijöiden organisaation ulkopuolella tapahtuva keskustelu tekee sisäisestä viestinnästä osan ulkoista viestintää. Yrityksen johto voi vaikuttaa epäviralliseen viestintään, mutta se tapahtuu hitaasti yrityskulttuuria kehittämällä.

Katinkullassa viestintä vastaanoton sisällä tapahtuu pääasiassa kasvokkain tai vastaanottovirkailijoiden omassa Whatsapp -ryhmässä. Kasvokkain kommuni-

koidaan työpaikalla työn ohessa, palaverieissa tai taukokuoneessa. Vastaanotossa on käytössä yhteinen, vastaanoton oma sähköposti, jota kaikki vastaanottovirkailijat käyttävät. Vuoropäälliköillä on omat työsähköpostiosoitteet, joihin voidaan ohjata heille kuuluvat sähköpostit. Puhelinta vastaanoton sisäisessä viestinnässä käytetään, jos työntekijään pitää saada yhteys pikaisesti. Työpaikan ulkopuolella tieto kulkee parhaiten keskusteluryhmän kautta.

Viestintä vastaanoton ja eri osastojen välillä tapahtuu sähköpostilla, puhelimitse, kasvokkain, tai ordereiden kautta. Myyntipalvelu sijaitsee vastaanoton takana, joten myyntipalvelun kanssa on helpointa kommunikoida kasvotusten keskustelemalla. Muiden, rakennuksen eri osissa sijaitsevien osastojen kanssa kommunikointi tapahtuu yleensä puhelimitse, sähköpostilla, tai sähköisen portaalin kautta tietokoneella. Portaalin kautta lähetetyt, yleensä huoltoa tai siivousta koskevat tiedotteet ohjautuvat vastaanottajan sähköpostiin tai näkyvät ohjelmistossa itsessään.

Hotellijärjestelmään kirjattavat orderit ovat käytössä ryhmä- ja erikoisvarauksen yhteydessä. Orderista on helppo tarkistaa tiedot, sillä ne näkyvät kaikilla osastoilla, joilla on käytössä hotellivarausjärjestelmä.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on tutkimusmenetelmäsuuntaus, jolla pyritään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti kohteen ominaisuuksia ja merkitystä. Laadullinen tutkimus eroaa kvantitatiivisesta eli määrällisestä tutkimuksesta siinä, että määrällinen tutkimus perustuu tutkittavan asian kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden kautta. (Jyväskylän yliopisto.)

Laadullisella tutkimuksella pyritään ilmiön merkityksen, tarkoituksen, ja kokonaisvaltaisen sekä syvemmän käsityksen selvittämiseen. Pääpaino laadullisessa tutkimuksessa on mielipiteissä sekä niiden syiden ja seurausten analysoinnissa. Tutkimusmenetelminä laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein haastattelua tai havainnointia. (Tuulaniemi 2011.) Molemmat tutkimustyytit voivat kuitenkin tulkita samaa ilmiötä, mutta erona niillä on ilmiön tarkasteluun liittyvä näkökulma. (Tuomi & Sarajärvi 2018).

4.1 Teemahaastattelu

Valli kuvaa haastattelua seuraavasti: "Haastattelu on eräänlainen keskustelu, jossa tutkija pyrkii saamaan selville haastateltavilta tutkimuksen aihepiiriin kuuluvat asiat". Haastattelun erottaa tasavertaisesta tai spontaanista keskustelusta niin, että haastattelu tapahtuu aina tutkijan aloitteesta. Valli kutsuu haastattelua "tavoitteelliseksi tiedonkeruutilanteeksi." Haastattelu voidaan myös nauhoittaa. (Valli 2018.)

Haastattelutyypit jaotellaan yleensä sen mukaan, kuinka strukturoituja ne ovat. Kysely- ja lomakehaastattelussa kysymysten muotoilu ja järjestys ovat samat kaikille vastaajille. Avoimessa haastattelussa saatetaan käyttää vain yhtä kysymystä tai keskustellaan tietystä aiheesta käymättä haastateltavien kanssa kaikkia teema-alueita läpi. Teemahaastattelu sijoittuu strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun väliin, sillä se ei ole täysin strukturoitu muttei täysin strukturoimatonkaan.

Teemahaastattelussa kysymykset eivät välttämättä ole tarkasti muotoiltuja ja järjesteltyjä, vaan kysymysten muotoilu ja aiheen laajuus voivat vaihdella haastattelujen välillä. Teemahaastattelussa haastattelun teemat eli aihepiirit on määrätty ennakoon. Haastattelun aikana haastatteliija pitää huolen, että nämä teema-alueet käydään läpi. (Valli 2018.)

Teemahaastatteluun haastatellaan henkilöitä, joilla uskotaan olevan kokemusta, haluttua tietoa, tai jotka ovat olleet osana keskeistä prosessia tai toimintaa. Tutkimustehtävä määrittää kriteerit haastateltavien valinnalle. (Valli 2018.)

Tutkimukseen valittiin tiedonhankintamenetelmäksi teemahaastattelu. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii opinnäytetyön aiheeseen, sillä tarkoituksena on selvittää ja ymmärtää henkilökunnan kokemuksen perusteella tämänhetkiset vastaanoton työssä esiintyvät parannuskohteet vastaanottoprosessin kehittämiseksi.

Teemahaastattelulla pyritään haastattelemaan kaikkia tällä hetkellä vastaanotossa työskenteleviä henkilöitä vastaanoton nykytilanteen sekä ongelmakohden selvittämiseksi.

4.2 Benchmarking

Benchmarking on jatkuva, koko yritystä koskeva mittausprosessi, jonka avulla voidaan määrittää mitä liiketoiminnan aluetta, tuotteita, palveluita tai toimintaprosesseja tulee kehittää. Sen avulla ymmärretään oma toimintaprosessi, ymmärretään mikä on tärkeää organisaation menestykselle, löydetään ja opitaan muilta, jotka hoitavat näitä prosesseja paremmin, sekä omaksutaan opittu tieto tehokkuuden parantamiseksi. Benchmarking ei kuitenkaan ole suoraa toiselta yritykseltä kopioimista, vaan tiedon omaksumista ja muokkaamista omaan käyttötarkoitukseen sopivaksi.

Benchmarkingia voi käyttää myös yksittäisten tehtävien tai tapahtumien kehittämiseen, mutta sitä käytetään yleensä laajemmin prosessien kehittämiseen. (Tuominen 2016.)

Omien ja yhteistyöyrityksen prosessien ymmärtäminen on erittäin tärkeää parhaiden, omaan toimintaympäristöön sopivien toimintatapojen löytämiseksi. Jos omaa prosessia ei tunne, yhteistyöyrityksen toimintatapojen vertailu ja niistä oppiminen ei onnistu, sillä yhteistyöyrityksen kanssa ei pystytä kommunikoidaan prosessiin liittyvistä vaiheista. Tuomisen (2016) mukaan benchmarking ei ole vain vertailua, analysointia tai yritysvierailuja, vaan sen tulee johtaa kehitykseen.

Benchmarkingia voi toteuttaa eri tavoin. Niva ja Tuominen (2011) jakavat benchmarkingissa käytetyt yritys- ja benchmarking tyypit seuraavasti: (taulukko 1)

BENCHMARKING YRITYSTYYPIT		
Tyyppi	Hyödyt	Haitat
Sisäinen	<ul style="list-style-type: none"> -Tietoa helposti saatavilla -Tiedot pitävät paikkansa -Jo olemassa oleviin käytäntöihin parannusta 	-Ei mahdollisuutta uuden kehittämiseen, mikäli benchmarking on vain yrityksen sisäistä
Kilpailija	-Tieto tärkeää toiminnan kehittämisen kannalta	-Tietoa vaikea saada -Ei välttämättä paras benchmarking kohde
Samalla alalla, ei kilpailija	<ul style="list-style-type: none"> -Helpompi luoda yhteys kuin suoraan kilpailijaan -Oppii tekemään paremmin mitä muut jo tekevät 	
Yleinen / alan ulkopuolinen	-Uudet ideat ja käytännöt omalla alalla	-Täytyy olla luovaa ajattelukykyä

Taulukko 1. Benchmarking yritystyyppit. (Niva & Tuominen 2011).

Nivan ja Tuomisen (2011) mukaan Benchmarkingin yhteistyöyritykset voidaan jakaa neljään kategoriaan sen perusteella, kuinka helposti tieto on saatavilla, onko tieto paikkansapitävää sekä kuinka innovatiivisia saavutetut tutkimustulokset ovat. Taulukossa 1 yhteistyöyritykset on jaettu yrityksen sisäiseen, kilpailijaan, saman alan toimijaan sekä yleiseen benchmarking -kohteeseen.

Sisäisessä benchmarkingissa kohde on yrityksen sisäinen, esimerkiksi toinen osasto, toimipiste, tai yksittäiset prosessit ja työvuorot. Sisäisessä benchmarkingissa yrityksen sisäiset vertailut on helppo toteuttaa ja saatava tieto on paikkansapitävää. Sisäinen kehittäminen on hyvä lähestymistapa, jos haluaa kehittää jo olemassa olevia palveluita. Sen avulla ei kuitenkaan opi uusia käytäntöjä, joita esimerkiksi muissa yrityksissä käytetään, vaan saadaan tehostettua jo olemassa olevia käytäntöjä. Sisäinen benchmarkkaus on suositeltava tapa aloittaa benchmarking, jos vertailukehitys metodina ei ole ennestään tuttu. (Niva & Tuominen 2011.)

Kilpailijan benchmarking tarkoittaa samalla alalla kilpailevan yrityksen vertailemistä. Tieto kilpailijan toiminnasta voi olla tärkeää oman kehittämisen kannalta, mutta vaikeaa saavuttaa. Suora kilpailija ei myöskään välttämättä ole

paras benchmarking kohde, sillä benchmarkingissa tarkoituksena on oppia omaa tasoa paremmalta toimijalta. Jos kilpailija on markkinajohtaja, on julkista tietoa saatavilla runsaasti esimerkiksi yritysesitelmien, muiden tekemien yritysvierailujen, ja kirjoitetun tiedon muodossa. (Niva & Tuominen 2011.)

Saman alan yritys, tai samankaltaisen alan yritys, joka ei kuitenkaan ole suora kilpailija, on tiedonsaannin kannalta hyvä vaihtoehto. Tällaisen yrityksen kanssa on helpompi muodostaa benchmarking yhteys, sillä ne ovat suostuvai-
sempia jakamaan tietoa kuin kilpailevat yritykset. Tällainen yritys voi toimia esimerkiksi samalla alalla, mutta toisessa maassa. (Niva & Tuominen 2011.)

Yleinen benchmarking on vertailukehittämistä minkä tahansa muun yrityksen kanssa, joka voi antaa vastauksia ongelmaan, jota lähtöyritys on kehittämässä. Yleisessä benchmarkkauksessa on etuna se, että oman alan ulkopuolella olevia yrityksiä vertailemalla oppii tekemään asioita eri tavalla. Tämä taas puolestaan johtaa uusiin innovatiivisiin toimintatapoihin yrityksen sekä alan sisällä. Innovaatiot löytyvät yleensä palveluista tai yrityksistä, jotka toimivat hyvin erilaisella alalla. Muilta aloilta olevien yritysten toiminnan vertailu vaatii kuitenkin luovaa ajattelukykyä ideoiden ja käytäntöjen soveltamisessa omalle alalle. (Niva & Tuominen 2011.)

Benchmarking osana Katinkullan palveluprosessin kehittämistä käydään tarkemmin läpi luvussa 5.2 Benchmarking.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Haastattelun tulokset

Haastattelu käytiin vapaamuotoisena teemahaastatteluna syyskuussa 2019 ja siihen haastateltiin yksitellen seitsemää eri vastaanotossa työskentelevää henkilöä. Kaikki haastatteluun osallistuneet henkilöt työskentelevät pääsääntöisesti vastaanotossa. Haastattelujen ajankohdasta sovittiin yksityisviesteillä ja ne toteutettiin kunkin haastateltavan työvuoron alussa tai lopussa. Haastateltavat ovat kaikki työskennelleet vastaanotossa vähintään 2 vuotta, suurin osa pitempään. Haastateltavana oli vuoropäällikköjä ja työntekijöitä erilaisten

lähestymistapojen ja mielteiden löytämiseksi. Haastattelusta otettiin ylös haastateltavien vastaukset muistiinpanojen muodossa ja vastaukset koottiin yhteen haastatteluja seuraavalla viikolla.

Haastattelutilanne kesti 10-30 minuuttia haastateltavasta ja esiin tulleista aiheista riippuen. Haastattelut sujuivat pääosin hyvin ja jokaisella haastateltavalla oli selkeä kuva vastaanoton toimintaympäristöstä. Osa kysymyksistä oli sellaisenaan hankala ymmärtää, mutta avaamalla kysymystä lisää vastaaja pääsi sisälle siitä, mitä kysymyksellä haettiin. Jokaisella haastateltavalla oli selkeä kuva vastaanoton nykytilanteesta ja siitä, mitkä toiminnan osa-alueet toimivat ja missä voisi olla kehitettävää. Vastauksissa esiintyi paljon samoja teemoja, joten vastaukset oli helppo koota ja yhdistää haastattelun lopullisiksi tuloksiksi (kuva 8).

HAASTATTELUN TULOKSET	
Asiat, jotka toimivat hyvin	Kehittämiskohtia
Vastaanoton työyhteisö Vastaanoton sisäinen tiedonkulku Varausjärjestelmä	Harrasteet / harrastevastaanotto Avainkorttiohjelma Ruuhka / Ajoissa saapuvat asiakkaat Tiedonkulku eri osastojen välillä Ohjeistus / tiedon kerääminen yhteen Perehdytys

Kuva 8. Teemahaastattelun tulokset.

Ohjeistus ja tiedonhankinta

Haastattelussa yksi esille tulleista kehityskohteista oli ohjeistuksen ja tiedonhankinnan parantaminen. Hotellin vastaanotossa täytyy tietää monipuolisesti asioita omasta kohteesta sekä konsernin muilta osastoilta. Katinkulta on iso lomakohde ja tietoa on suuri määrä eri paikoissa, eikä kaikkea tietoa tarvitse jokapäiväisissä työtehtävissä. Koska tietoa löytyy eri paikoista, on sen etsiminen ja löytäminen tarpeen tullen hankalaa.

Ohjeistukseen toivottiin myös tarkennuksia toiminnan helpottamiseksi. Holiday Club Resortsilla on kaikkia kohteita koskevia ohjeistuksia ja sääntöjä, mutta juuri Katinkultaa koskevissa sisäisissä toiminnoissa toivottiin selkeämpiä ohjeistuksia aiheissa, joissa tällä hetkellä selviä toimintaohjeita ei ole. Yhtenä konkreettisena esimerkkinä esiin nousi löytötavaroiden organisointi, varastointi, ja vastaanottoon toimitus, joka ei konsernitasolla vaadi yhteisiä sääntöjä, mutta helpottaa Katinkullan sisäistä toimintaa.

Ohjeistukseen ja tiedonhankintaan liittyi myös vahvasti haastateltavien huoli uusien työntekijöiden perehdytyksestä. Koska Katinkullan vastaanoton tehtävien toteuttamiseen tarvitaan monia eri ohjelmia ja tietoa monenlaisista eri asioista, uusilla työntekijöillä kestää aikansa tutustua niihin. Tällä hetkellä uusille työntekijöille informaatiota löytyy perehdytyskansiosista ja työnlomassa tapahtuvan ohjeistuksen ja opastuksen muodossa. Ruuhkaisemmat vaihtopäivät kuitenkin nousivat esille haastatteluissa tekijänä, joka hankaloittaa uusien työntekijöiden neuvomista töiden ohessa.

Viestintä

Vastaajat olivat lähes yksimielisiä siitä, että tiedonkulku vastaanoton sisällä on hyvää ja toimivaa. Vastaanoton työntekijöillä on ryhmäviestintäkanava, jonka kautta työntekijät viestittelevät päivittäin työhön liittyvistä tilanteista ja informaatiosta. Työyhteisöä kuvailtiin hyväksi ja työkavereita helposti lähestyttäväksi, esimerkiksi työhön liittyvissä kysymyksissä.

Viestintä vastaanoton ja puhtaanapidon välillä on pääosin toimivaa, mutta muutama haastateltava toivoi siihen parannusta. Ongelmaksi muodostuu lähinnä puhelimella kommunikointi silloin, kun puhtaanapidon puhelunsiirto on päällä tai puheluun ei ehditä vastaamaan.

Viestinnässä eri kohteiden ja myyntipalvelujen välillä on satunnaisesti tietokatoja, jotka hankaloittavat osaltaan palvelutilannetta. Suurin tästä johtuva ongelma haastattelujen perusteella on se, että varaukseen ei ole merkitty tärkeää tietoa esimerkiksi asiakkaan kanssa sovituista lisäpalveluista tai hinnoista.

Ruuhka-ajat

Ruuhka-aika sijoittuu virallisesti vaihtopäivinä perjantai-, ja lauantai-iltaan, kello 15 – 20 välille. Suurin vastaanoton ruuhkauttaja on suuret, yhtä aikaa saapuvat asiakasmassat. Vastaanotossa on käytössä jonotusnumerojärjestelmä, joka sai haastattelussa työntekijöiltä kehuja toimivuudessa ja järjestyksen luomisessa. Osa haastateltavista mainitsi kuitenkin myös vuoronumerojärjestelmän toimimattomuudesta tilanteissa, joissa asiakkaat tulevat tiskille ilman numeroa. Suurimpia ruuhka-aikojen aiheuttamia ongelmia haastattelun mukaan olivat ihmisten määrästä johtuva melu työpisteellä, sekä asiakkaiden pitkät jonotusajat, etenkin etuajassa saapuvien asiakkaiden kohdalla.

Aikaisin saapuvat asiakkaat

Haastatteluissa kävi ilmi, että yksi vastaanottoa ruuhkauttava ja työntekijöitä työllistävä seikka on etuajassa saapuvat asiakkaat vaihtopäivinä, jolloin heidän asuntonsa ei todennäköisesti ole vielä puhtaana.

Varausvahvistuksessa sekä Holiday Clubin verkkosivuilla on ilmoitettu, mihin aikaan lomahuoneistoon voi kirjautua sisälle. Joskus asiakkaat kuitenkin saapuvat Katinkultaan hyvissä ajoin ennen virallista sisäänkirjautumisaikaa, ja heidän loma-asuntonsa ei ole vielä valmiina. Vastaanoton tulee odottaa avaimien koodaamisen ja luovuttamisen kanssa siihen asti, kunnes asunto on merkitty hotellijärjestelmään puhtaaksi. Puhtaanapidolla on virallisesti aikaa siivouksen tekemiseen varausvahvistukseen merkittyyn sisään kirjausaikaan asti. Asiakas joutuu odottamaan, kunnes asunto on merkitty puhtaaksi hotellijärjestelmään. Järjestelmää, jolla asiakkaalle voisi ilmoittaa asunnon saatavuudesta ei ole käytössä ruuhkapäivinä, sillä vastaanoton henkilökunta ei ehdi soittamaan jokaiselle asiakkaalle vapautuneesta asunnosta. Sen sijaan asiakas voi tulla uudestaan kysymään asunnon tilannetta vastaanotosta tai odottaa varausvahvistuksessa mainittuun check-in aikaan asti avainten saantia.

Harrasteet ja niiden varaaminen

Harrasteiden varaaminen onnistuu vastaanotosta, kuin myös erillisestä harrastevastaanotosta Golf- ja Harmony Spa -vastaanoton yhteydestä. Haastattelujen perusteella harrasteet ja niiden varaaminen toimivat normaaleina päivinä hyvin, mutta vaihtopäivinä tai muuten ruuhkaisina aikoina harrasteiden varaaminen hidastaa vastaanoton muuta toimintaa. Jonotusnumerolaitteen yhteyteen on ripustettu tiedote harrasteiden saatavuudesta harrastevastaanotolta. Lisäksi ruuhka-aikoina asiakkaita pyritään ohjaamaan harrastevastaanotolle harrasteasioissa vastaanoton henkilökunnan toimesta informoimalla jonottavia ihmisiä suullisesti.

Harrasteiden varaamista hidastaa myös se, että varausohjelmisto on vain henkilökunnan käytettävissä. Mikäli asiakas haluaa varata harrastevuoron, täytyy hänen kysyä asiaa vastaanotosta tai harrastevastaanotosta. Haastattelussa ilmeni, että harrastevarausohjelma ei myöskään aina toimi hyvin, vaan ohjelma lataa hitaasti tai ei päivitä tietoja automaattisesti. Kaikkia harrasteita ei kuitenkaan voi varata samasta varausohjelmasta, vaan esimerkiksi pyörien vuokraaminen tehdään eri varausjärjestelmän kautta. Haastattelussa kävi ilmi, että myös tämä varaustapa vie oman aikansa.

Avainkorttien tekeminen

Haastatteluissa useampi henkilö mainitsi vastaanottoprosessia hidastavaksi tekijäksi avainkorttiohjelman. Avainkorttiohjelma koodaa automaattisesti lomahuoneistoihin ja hotellihuoneisiin avaimet, kun asiakas merkitään sisään kirjautuneeksi varausjärjestelmässä. Villas- lomahuoneistoihin ohjelmisto ei kuitenkaan automaattisesti aloita koodausta, vaan tiedot pitää syöttää manuaalisesti avainkorttiohjelmistoon ja valita, mihin rakennukseen avaimet tulevat. Tämä aiheuttaa sen, että asiakkaiden sisäänkirjaaminen Villa-huoneistoihin hidastuu verrattuna hotelli tai lomahuoneistoihin. Manuaalinen näppäily lisää myös virheen riskiä.

5.2 Benchmarking

Benchmarkingissa tutkittavat asiat pohjautuvat teemahaastattelussa esiintuneisiin ongelmakohtiin.

Benchmarking toteutettiin tutustumalla vertailukohteeseen verkkosivujen avulla sekä haastattelemalla vastaanottopäällikköä puhelimitse koskien vastaanoton toimintaa. Puhelinhaastattelun kysymykset liittyivät Katinkullan vastaanoton henkilökunnan teemahaastatteluissa esiin nousseisiin kohtiin. Vertailukehittämisen kohteena on Holiday Club Saimaa, joka on Holiday Club ketjuun kuuluva, Katinkullan kanssa samankaltainen kohde. Samankaltaisuus on määritelty kohteen toimenkuvan, koon, palveluiden, majoitustyyppien ja -kapasiteetin perusteella.

Holiday Club Saimaa on perustettu vuonna 2011 ja se sijaitsee lähellä Imatran keskustaa. Majoitusvaihtoehtoina on 229 hotellihuonetta, yli 100 Villas-asuntoa, sekä 83 loma-asuntoa. (Puhelinhaastattelu, verkkosivut). Vastaanotto on auki 24 tuntia vuorokaudessa. Kohteen harrasteita ovat mm. Kylpylä, Harmony Spa-hoitola, ulkotennis, kuntosali, keilaus ja golf. Saimaan läheisyydessä sijaitsee Superpark ja kauppakeskus Capri. Saimaalta löytyy myös viisi eri ravintolaa ja yksi baari.

Holiday Club Saimaa kuuluu Katinkullan kanssa samaan majoitusketjuun, joten tehdyn vertailukehittämisen tyyliksi valikoitui sisäinen benchmarking. Yritystä oli helppo lähestyä vastaanoton toimintaa koskevassa tiedonhaussa. Puhelinhaastattelussa esiin nousseet kohdat on esitetty taulukossa (taulukko 2).

Benchmarking tulokset	
Saimaa	Katinkulta
Harrasteet	
<ul style="list-style-type: none"> -Keilaus varataan vastaanotosta, keilahallilta, tai nettisivuilta -Muut harrasteet varataan harrastevastaanotosta -Kylpyläliput myydään harrastevastaanotosta -Hoidot Harmony Spa:ssa varataan suoraan hoitolasta tai sen ollessa kiinni vastaanotosta 	<ul style="list-style-type: none"> -Keilaus varataan vastaanotosta tai keilahallilta -Muut harrasteet varataan vastaanotosta tai harrastevastaanotosta -Kylpyläliput myydään vastaanotosta ja harrastevastaanotosta -Hoidot varataan pääasiassa harraste/hoitovastaanotosta, mutta voidaan varata myös vastaanotosta
Ruuhkat	
<ul style="list-style-type: none"> -Esivalmistelut: tulostetaan ryhmät, tutustutaan päivän tulijatilanteeseen -Työvuorosunnittelu -Tarvittaessa työntekijöitä muilta osastoilta avuksi 	<ul style="list-style-type: none"> -Esivalmistelut: Ordereihin tutustuminen, päivän tulijatilanteeseen tutustuminen, ryhmien ennakointi, pakettilaiset valmiiksi (avaimet, kupongit) -Jonotusnumerojärjestelmä tuo järjestystä aulaan
Viestintä	
<ul style="list-style-type: none"> -Lista päivän aikana tulleista muutoksista huoneita / huoneistoja koskien, jonka siivous käy vastaanotosta hakemassa kolmesti päivässä -Päivän tapahtumista informoiminen vastaanotossa työtä tekeville: päiväkirja, tulostetaan ryhmät -Tiedonkulku toimii vastaanoton ja muiden kohteiden myyntipalvelujen kanssa -> enemmän kontaktia oman myyntipalvelun kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> -Muutoksista, lisätoiveista ilmoitetaan siivoukselle puhelimitse tai tietokoneella ohjelmiston kautta -Päivän tapahtumat (ryhmät, tilaisuudet) jokainen tarkistaa vuoroon tullessaan hotellijärjestelmästä tai orderikansiosista. -Välillä katkoksia tiedonkulussa muiden kohteiden myyntipalvelun ja Katinkullan vastaanoton välillä -> kaikkia tietoja ei ole merkitty varaukseen tai tiedot puutteelliset
Tiedonhaku	
<ul style="list-style-type: none"> -Käytössä olevia tietoa sisältäviä kanavia: Intra, sähköposti, hotellivarausjärjestelmä -Tiedot hankala löytää koska monta eri paikkaa -Tiedon organisoinnissa apuna kansiot -> ongelmana päivittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> -Sähköposti, intra, hotellivarausjärjestelmä. Tiedot jaoteltu osittain myös kansioihin -Kysytään muilta, jos epäselvää -> eri osastot, työkaverit
Perehdytys	
<ul style="list-style-type: none"> -Käytössä perehdytyslista -Koko talon perehdytyshenkilö vastaa perehdytyksestä -Osastolla ei yksittäistä työhön opastajaa -Ennen töiden alkamista sähköposti perehdytykseen liittyen 	<ul style="list-style-type: none"> -Työn ohessa perehdyttäminen työtehtäviin ja käytettäviin ohjelmistoihin / järjestelmään -Perehdytyskansio

Taulukko 2. Benchmarking tulokset taulukkona.

Taulukossa käydään läpi teemoittain nykyisiä toimintatapoja, joita käytetään Saimaalla ja Katinkullassa (taulukko 2). Katinkullan toimintatavat perustuvat tietoon, joka tuli ilmi teemahaastattelujen aikana. Koska molempien kohteiden vastaanoton toimintaa koskevat tiedot tulivat haastattelun kautta, on mahdollista, että kaikkia toimintatapoja aihealueisiin liittyen ei tullut käsiteltyä. Molempien kohteiden toiminnasta syntyi kuitenkin hyvä yleiskuva.

Harrasteissa ja niiden varaamisessa suurin ero kohteiden välillä on harrastevarauksen keskittäminen yhteen paikkaan, erilleen vastaanotosta. Vastaanotosta asiakkaat ohjataan harrastevastaanotolle, jossa harrastetilojen varausohjelmisto on käytössä. Ainoastaan keilaus oli haastattelun mukaan varattavissa vastaanotosta, mutta sen lisäksi myös itse keilahallilta, tai netistä sähköisen varauskanavan kautta. Myös Katinkullassa ohjataan kiireisimpinä aikoina asiakkaita harrastevastaanotolle, mutta toimintaa ei ole jaoteltu yksistään harrastevastaanoton toimenkuvaksi. Keilavaraukset ohjataan useimmiten suoraan keilahallille, mutta myös vastaanotossa pystytään näkemään varaus tilanne. Varausohjelman käyttöoikeus on Katinkullan vastaanotolle tärkeä, sillä harrasteosakkeita omistavat asiakkaat usein haluavat tietää sisäänkirjautumisen yhteydessä harrasteille varatut kellonajat.

Ruuhkien ehkäisyyn liittyen molemmissa kohteissa on käytössä samankaltaisia toimenpiteitä. Esivalmisteluina tutustutaan saapuviin ryhmiin ja valmistellaan saapuville asiakkaille avaimet, kupongit ja muut varaukseen liittyvät lisäpalvelut. Kiireisimpinä päivinä työvuoroon suunnitellaan enemmän työntekijöitä ja vastaanottoon saapuvat puhelut ohjataan myyntipalveluun. Suurimpana erona varsinaiseen jonotustilanteeseen ruuhkautuvassa vastaanotossa on Katinkullassa käytössä oleva vuoronumerojärjestelmä.

Tieto vastaanoton sisällä kulkee molemmissa yrityksissä. Käytössä on vastaanoton työntekijöille oma viestintäkanava, muiden osastojen kanssa kommunikoidaan sähköpostin, puhelimen, kasvokkain ja ordereiden välityksellä. Saimaalla on käytössä järjestelmä, jolla siivousta informoidaan kolmesti päivässä listan avulla huoneisiin liittyvistä muutoksista ja lisätoiveista. Katinkullassa siivousta lähestytään puhelimella tai siivousasioita koskevan portaalin kautta tietokoneella. Kerros- ja loma-asuntohuolto seuraavat hotellin tilannetta myös osittain hotellijärjestelmän kautta.

Molemmissa kohteissa kävi ilmi, että työssä tarvittavia tietoja pitäisi keskittää ja organisoida paremmin, jotta ne olisivat helposti löydettävissä tarpeen vaatiessa. Saimaalla osaa tarvittavista ohjeista on pyritty organisoimaan kansioiden avulla, mutta kansioiden päivittäminen on ongelmallista. Myös Katinkullassa on käytössä kansiot sekä sähköpostin lajittelu kansioihin. Molemmissa

kohteissa on käytössä sähköposti, intra ja hotellivarausjärjestelmä, joista tietoja löytyy.

Saimaalla on käytössä perehdytyslista oppimisen seuraamisessa, perehdytyskansio, sekä yleinen, perehdytyksestä vastaava toimihenkilö yrityksessä. Ennen töiden alkua uudelle työntekijälle lähetetään myös sähköpostia työhön ja perehdytykseen liittyen. Haastattelusta ei käynyt ilmi, kuinka perehdytys käytännössä toimii vastaanotossa, tai kuinka henkilökunta kokee perehdytyksen tason. Katinkullassa perehdytyksessä on käytössä kansio. Perehdytykseen liittyen Katinkullan vastaanoton henkilökunta koki, että uusia työntekijöitä ei aina ehditä ruuhkapäivinä opastamaan tarpeeksi yksityiskohtaisesti.

5.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetilla ilmaistaan, kuinka luotettavia ilmiön mittaukseen käytetyt tutkimus- ja mittausmenetelmät ovat, sekä kuinka toistettavissa saadut tulokset ovat. (Hiltunen 2009). Hirsjärven ja Hurmeen (2015) mukaan reliabiliteetti voidaan määrittää joko niin, että kaksi arvioitsijaa päätyy samanlaiseen tulokseen, tai siten, että kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. Mikäli ihmisen käyttäytyminen myönnetään riippuvaksi kontekstista, epätodennäköisyys kahdella eri tutkimusmenetelmällä saamaan tulokseen päättymiseen kasvaa. Tämä voi johtua menetelmän heikkoudesta tai tilanteiden muuttumisesta.

Validiteetilla arvioidaan tutkimuksessa käytettyjen menetelmien sopivuus halutun ilmiön tutkimiseen tai mittaamiseen. Validiteetti määräytyy sen mukaan, kuinka hyvin käytössä oleva tutkimusote tekee oikeutta tutkittavan ilmiön kysymyksenasettelulle ja olemukselle. (Hiltunen 2009.)

Tutkimuksen validiteetti on suhteellisen hyvä. Tutkimuksen kohderyhmä on tutkittavan aiheen kannalta oikea, sillä henkilökunnalla on tietoa vastaanoton toiminnasta ja kehityskohteista. Otanta on aiheeseen nähden hyvä, sillä haastattelun tutkimuksen ajankohtana vastaanotossa työskentelevistä työntekijöistä kaikkia. Teemahaastattelussa käytetyillä kysymyksillä saatiin tutkimuskysymyksiin vastaavia tuloksia, joita pystyttiin hyödyntämään benchmarkingissa

kehitysehdotuksien löytämiseksi. Käytetyt menetelmät vastaavat siis tutkimuskysymyksiin, eli siihen, mitä oli tarkoitus tutkia. Validiteettia laskee kuitenkin se, että täydelliseen vastaanottoprosessin ymmärtämiseen ja kuvaamiseen tarvitaan myös asiakkaan näkökulmaa, jota ei aiheen rajauksen takia tässä työssä tutkittu.

Reliabiliteettia ei tulosten toistuvuuden osalta voida kommentoida, sillä kohderyhmää haastateltiin vain yhden kerran. Uskon kuitenkin, että tutkimusta uusiessa tulokset tulisivat olemaan samankaltaiset. Tutkimusta uusiessa reliabiliteettiä voi vaikuttaa kuitenkin tilanteiden muuttuminen ensimmäiseen tutkimukseen verrattuna, sillä tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelua. Tutkimus itsessään on mielestäni melko luotettava. Kysymykset olivat suurimmaksi osaksi helposti ymmärrettäviä. Muutama kysymys oli muotoilultaan hieman epätarkka, jota haastateltavat kommentoivat. Haastateltavat kuitenkin osasivat vastata kysymyksellä haetulla tavalla.

6 KEHITYSIDEAT

Tutkimuksessa selvisi, että vastaanoton henkilökunta pitää nykyistä palveluprosessia suurimmaksi osin toimivana. Haastattelussa esille nousseet kehityskohteet kuitenkin vaikuttavat palveluprosessiin sujuvuuteen, ja näihin lähdettiin etsimään ratkaisuja benchmarkingin kautta. Benchmarkingin avulla saatiin uutta näkökulmaa siihen, kuinka vastaavat aiheet käsitellään toisessa matkailualan yrityksessä. Koska benchmarking kohde kuuluu samaan ketjuun, toimintatavat muistuttavat Katinkullan toimintatapoja. Benchmarkingin, haastattelujen ja omien ajatusten avulla löydettiin kuitenkin potentiaalisia kehitysehdotuksia, joita esitellään seuraavassa luvussa.

Harrasteet

Asiakkaan omatoiminen harrasteiden varaaminen. Aulatilaa asennettaisiin tabletti, jolla asiakas voisi itse selata harrasteiden varaustilannetta ja mahdollisesti myös varata vuoron. Vuoron varaamisen yhteydessä järjestelmä kysyy tarvittavat tiedot myöhemmän yhteydenoton mahdollistamiseksi, ja maksutavan valitsemiseksi, esimerkiksi huonelasku tai maksu vastaanottoon. Kun

tiedot on annettu, järjestelmä lukitsee varauksen. Asiakas ei omatoimisesti pysty muuttamaan varausta, vaan se tehdään vastaanotossa tai harrastevastaaanotossa. Maksu suoritetaan vastaanottoon tai harrastevastaaanottoon, jossa varaus merkitään maksetuksi. Näin pystytään seuraamaan varaus- ja maksutilannetta, sekä ottamaan yhteyttä asiakkaisiin tarpeen vaatiessa. Tablettivaraukseen voisi asettaa myös rajaksi varausmahdollisuuden korkeintaan kahdeksi viikoksi varauspäivästä eteenpäin, mutta varaustilannetta pystyisi selaamaan kalenterissa kauemmaksi. Tämä tarkoittaa kuitenkin sitä, että nykyistä varausjärjestelmää tulisi päivittää asiakasversion luomiseksi. Kysymykseksi herää myös se, olisiko tabletilla mahdollista maksaa varaus suoraan, ja kuinka paljon tietoja varauksista näkyy varausnäkylässä.

Toinen tapa mahdollistaa asiakkaiden omatoiminen harrastevaraaminen tapahtuu netissä. Katinkullan nettisivujen kautta pystyisi varaamaan ja selaamaan harrasteaikoja samalla periaatteella kuin tablettivarauksessa. Esimerkiksi Holiday Club Saimaan tapaan keilavuorojen varaaminen netistä voisi onnistua, sillä keilahallin työntekijä valvoo varaustilannetta ja keilahallissa vierailuvia asiakkaita.

Harrasteiden keskittäminen harrastevastaaanotolle ruuhka-aikoina. Tämä tarkoittaa nykyisen käytännön tehostamista niin, että vaihtopäivinä ruuhkai-
simpiin aikoihin harrastevarauksia ei tehtäisi vastaanotossa ollenkaan. Tämä vaatii asiakkaiden tiedotusta asiasta, ja tieto pitäisikin olla ylhäällä mahdollisimman monessa eri paikassa. Nettisivut, esitteet huoneissa ja huoneistoissa, yleisissä tiloissa, vastaanoton ja harrastevastaaanoton läheisyydessä, sekä asiakkaiden aktiivista tiedottamista vastaanottovirkailijoiden toimesta.

Harrastevaraukset on mahdollista siirtää harrastevastaaanotolle kokonaan, mutta haastattelun perusteella harrasteiden varaaminen tuo mukavaa vaihtelua vastaanoton työtehtäviin, etenkin hiljaisempina päivinä.

Ruuhkat

Esivalmistelujen tehostaminen. Esivalmistelut ovat tärkeitä valmistauduttaessa ryhmiin ja päiviin, jolloin saapuu paljon asiakkaita. Mahdollisuuksien mu-

kaan olisikin tärkeää, että ryhmät ja erityishuomiota tarvitsevat varaukset tehtäisiin mahdollisimman valmiiksi ennen asiakkaiden saapumista. Matkuskortit voi asettaa lähemmäs asiakkaita, jotta he voivat täyttää ne jo jonottaessa vastaanottotiskin sijasta.

Haastattelussa tuli ilmi, että aikaisemmin yövuoron tehtävänä on ollut merkitä osakkaiden varauksiin heidän omistamat harrasteosakkeet kyseisellä viikolla. Saman järjestelmän voisi ottaa uudestaan käyttöön niin, että saapuvia varauksia käytäisiin läpi hiljaisempina aikoina ja varaukseen merkittäisiin, mikäli osakkaalta löytyy harrasteosakkeita. Harrasteiden tarkistus ei olisi vain yövuoron vastuulla, vaan sitä voisi tehdä kuka vain keneltä löytyy hetki aikaa työn lomassa. Osakkaan saapuessa hakemaan avaimet, häneltä vielä varmistettaisiin harrasteosakkuudet erikseen.

Yksi kassa avaintenluovutukselle. Yksi kassoista, esimerkiksi kaikkein reu-
nimmainen oikealla, hoitaisi asiakkaiden tiedottamista, joiden asunto ei ole vielä valmis saapumishetkellä. Tämän kassan tehtävänä olisi seurata loma-
huoneistojen siivoustilannetta ja informoida asiakkaita puhelimitse tai teksti-
viestillä, kun asunto on puhdas. Tällöin asiakas voi tulla hakemaan avaimet il-
man jonotusnumeroa reuimmaiselta kassalta.

Asiakkaiden tiedottamiseen voisi ottaa käyttöön myös automatisoidun järjes-
telmän, joka ilmoittaa asiakkaalle valmiina olevasta asunnosta.

Tabletti varauksen seuraamiseen. Aulassa sijaitseva tabletti voisi toimia
harrastevarauksien lisäksi asiakkaiden omatoimisena työkaluna, jonka kautta
he voivat tarkistaa huoneiston siivoustilanteen. Tämä vaatii kuitenkin uuden
ohjelmiston luomista tai tietyn henkilön, joka seuraa ja päivittää huoneistotilan-
netta tabletille. Mikäli varaustilannetta seuraisi yksi henkilö, hän voisi päivittää
esimerkiksi listaa excel-pohjalla, johon hän vaihtaisi asunnon numeron viereen
riville tiedon siivoustilanteesta. Tämä pohja päivittyisi automaattisesti tabletilla.
Tabletin kautta pystyisi mahdollisesti myös tarkistamaan omat harrasteosak-
keeseen kuuluvat vuorot, tai ilmoittamaan saapumisestaan. Nämä vaatisivat
kuitenkin käyttäjätunnuksien tai jonkin muun tunnistautumisjärjestelmän käyt-
töön ottoa, ettei tiedot päädy väärin käsiin.

Online check-in järjestelmä. Jonoja voisi vähentää asiakkaiden mahdollisuus online check-iniin, joka voitaisiin yhdistää esimerkiksi osakaskorttisolukseen. Sovellukseen lisättäisiin toiminto, jonka avulla seuraavan loman tai majoittumisen tiedot siirtyisivät sovellukseen. Sisäänkirjautumispäivänä sovelluksessa avautuisi mahdollisuus matkustuskortin täyttämiseen sovelluksessa. Majoituskortin lähettämällä asiakkaan tila sovelluksessa muuttuu majoitusta odottavaksi. Sovellus ilmoittaa asiakkaalle, kun majoitus on valmis. Kun asiakas tulee hakemaan avaimet vastaanotosta, hän allekirjoittaa samalla matkustuskortin, jonka on jo aiemmin lähettänyt sovelluksen kautta.

Viestintä ja tiedonetsintä

Tietojen kirjaaminen varaukseen. Varaukseen liittyvät, tärkeät tiedot tulisi muistaa kirjata varaukseen, että muutkin työntekijät ovat niistä tietoisia. Tämä koskee niin vastaanottoa, kuin muitakin osastoja, jotka ovat tekemisissä varauksen kanssa.

Huonelistojen tekeminen siivoukselle. Holiday Club Saimaan tapaan hotellisiivoukselle voitaisiin tehdä pari kertaa päivissä lista huoneita koskevista lisätoiveista, muutoksista ja muusta huoneisiin liittyvästä tarvittavasta informaatiosta. Vaikka hotellisiivous seuraakin sisään- ja uloskirjaustilannetta hotellijärjestelmästä, auttaisi lista siinä, ettei vastaanoton tai siivouksen tarvitse jatkuvasti pitää yhteyttä puhelimen välityksellä muutoksista. Kirjallinen lista auttaa myös muistamaan tiedot paremmin.

Sisäisen tietokannan selkeyttäminen. Yksi kehitysidea, jota Katinkulta ei suoranaisesti itse voi toteuttaa, mutta joka helpottaisi työntekoa, on intran selkeyttäminen ja siistiminen. Haastattelussa kävi ilmi, että intrasta löytyy paljon tietoa, mutta juuri sillä hetkellä tarvittavan tiedon löytäminen voi olla vaikeaa. Tietokannan selkeyttämiseksi hakutoiminta voisi parantaa. Hakuehdoiksi voisi valita esimerkiksi mitä kohdetta haettu informaatio koskee. Myös hakusanoihin ja tiedostojen nimeämiseen tulisi panostaa niiden löytymisen helpottamiseksi. Dokumentit voisi myös lajitella niitä koskevan aihealueen perusteella.

Ohjeiden ja opastuksien tarkentaminen. Konkreettinen esimerkki ohjeiden tarkentamisesta on hotellin ja Villaksen löytötavarat. Löytötavaroista tulisi

tehdä selkeät ohjeet siivoukselle ja vastaanottoon, jotta löytötavarat paikanne-
taan ja saadaan lähetettyä asiakkaalle sujuvasti. Mihin löydettyt tavarat vie-
dään, milloin ne viedään, keneltä tavaroista voi kysyä, mihin tavaroista voi il-
moittaa.

Perehdytys

Uusien työntekijöiden riittävä perehdyttäminen oli haastattelussa toistuva
teema, joka vaikuttaa palveluprosessin sujuvuuteen. Alapuolella on esitelty
muutama tapa, jolla perehdytystä saadaan tehostettua, mutta aiheeseen ei tu-
tustuttu sen syvemmin tämän opinnäytetyön puitteissa. Yksi mahdollinen kehi-
tyskeino perehdytyksen tehostamiseen on tutkimuksen tekeminen aiheesta,
esimerkiksi opinnäytetyönä.

Uutta työntekijää ohjaava henkilö. Ensimmäiset päivät yksi työntekijöistä
voisi toimia uuden työntekijän ohjaavana henkilönä oman työnsä lomassa.
Muut voivat ohjastaa uutta työntekijää siinä missä ohjaajakin, mutta päävastuu
opastamisesta olisi hänellä. Tämä luo pienemmän kynnyksen uudelle työnte-
kijälle kysyä apua tai opastusta käytännöistä.

Muistiinpanojen tekeminen. Uusille työntekijöille olisi hyvä suositella muis-
tiinpanojen tekemistä, sillä se helpottaa omaa oppimista ja suorittamista het-
kinä, jolloin kokeneempi työntekijä ei heti ehdi neuvomaan. Muistiinpanot eivät
valmista kaikkiin hetkiin, etenkin jos kyseessä on uusi tilanne, mutta jo osit-
tain tutuiksi tulleeisiin tilanteisiin on hyvä vilkaista apua muistiinpanoista. On
myös hyvin paljon ihmisestä kiinni, kuinka hän oppii parhaiten, mutta muistiin-
panot ovat joka tapauksessa hyvä tuki tekemiseen.

Ohjeet, ohjeistukset ja niiden päivittäminen. Fyysisiin kansioihin saa koot-
tua helposti tietoa yhteen paikkaan, mutta kansioissa ongelmana on niiden
päivittäminen. Etenkin perehdytyskansion sisältö pitäisi käydä läpi tasaisin vä-
liajoin, sillä se tarjoaa tärkeää tietoa uudelle työntekijälle työtavoista, ympäris-
töstä ja ohjelmistoista. Toimintatapojen muutokset pitäisi muistaa kirjata myös
perehdytyskansioon.

7 POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää vastaanoton palveluprosessiin liittyviä ongelmakohtia ja löytää niihin kehitysehdotuksia. Mielestäni asetettu tavoite saavutettiin, sillä tutkimustuloksien pohjalta saatiin useita kehitysehdotuksia toimeksiantajalle. Palveluprosessin nykyinen tila ja kehityskohdat selvitettiin teemahaastattelulla. Vertailemalla toimintatapoja Katinkullan ja Saimaan välillä kehityskohtiin löydettiin kehitysideoita. Kehitysideoita tuli myös suoraan haastattelusta työntekijöiltä.

Työ onnistui mielestäni hyvin ja se vastaa asetettuja tavoitteita. Uskon syntyneistä kehitysehdotuksista olevan hyötyä toimeksiantajalle, jos ei suoranaisesti esittämässäni muodossa, niin ainakin antamalla ideoita jatkokehitystä varten. Aihe on toimeksiantajalle ajankohtainen, sillä vastaanotossa kehitetään palvelua jatkuvasti.

Suurin työn etenemistä hankaloittanut seikka oli se, että benchmarkingiin taivoitin vain toisen haluamistani yrityksistä. Alkuperäinen suunnitelma oli, että Katinkultaa verrattaisiin kahteen muuhun yritykseen. Yksi näistä on Saimaa, mutta toinen olisi ollut Holiday Club Ketjun ulkopuolinen kohde. Aikataulussa pysymisen vuoksi uutta benchmarking yritystä ei enää etsitty, vaan vertailu suoritettiin Saimaan ja Katinkullan välillä.

Koska opinnäytetyön näkökulma oli tutkia aihetta henkilökunnan ja yrityksen näkökulmasta, toisin kuin suurimmassa osassa muita vastaanoton palvelua tutkivissa opinnäytetöissä, asiakkaan näkökulmaa ei juurikaan tuotu esille. Jälkiviisaana voisi sanoa, että opinnäytetyössä aihetta olisi voinut tutkia lisää myös asiakkaan näkökulmasta.

Tulevaisuuden kannalta tälle tutkimukselle voitaisiin tehdä jatkoa tutkimalla palveluprosessia tai -polkua puhtaasti asiakkaan näkökulmasta. Sen avulla saataisiin ajankohtaista, tutkimuksen aikaan tärkeää tietoa palveluprosessin kehittämiseen asiakkaan näkökulmasta. Mikäli kehitysehdotuksia otetaan käyttöön, jatkotutkimuksen avulla voitaisiin arvioida, kuinka muutos on vaikuttanut palvelukokemukseen.

Opinnäytetyö opetti paljon uutta palvelumuotoilusta ja varsinkin benchmarkingista, johon en ollut aiemmin tutustunut. Ymmärrän opinnäytetyön ansiosta paremmin prosesseja, osaan analysoida ja kehittää palveluita, sekä tutustuin hyödyllisiin palvelumuotoilun työkaluihin. Nämä ovat työelämässä tärkeitä taitoja palvelun ja tuotteiden kehittämisen kannalta. Voidaankin siis sanoa, että opinnäytetyö tuki ammatillista kehittymistäni.

LÄHTEET

Blomqvist, M. & Martinsuo, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Opetusmoniste 2. Tampere. Tampereen teknillinen yliopisto.

Eräsalo, U. 2011. Palvelu Ammattina. Helsinki: Restamark Oy.

Flu, M. Løvlie, L. & Reason, B. 2016. Service Design for Business: A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän Yliopisto. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf. [viitattu 3.12.2019].

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 3.12.2019].

Holiday Club Saimaa. s.a. Holiday Club Resorts Oy. Verkkosivusto. Saatavissa: <https://www.holidayclubresorts.com/fi/kohteet/saimaa/>. [viitattu 3.11.2019].

Jaakkola, E. Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua – Opas yrityksille. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://docplayer.fi/146098-Palvelujen-tuotteistamisesta-kilpailuetua.html>. [viitattu 12.11.2019].

JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Päivitetty 5.10.2012. JUHTA – julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. WWW-dokumentti. Saatavilla: <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.html> [viitattu 12.11.2019].

Laadullinen tutkimus. Päivitetty 23.4.2015. Jyväskylän yliopisto. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>. [viitattu 13.10.2019].

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. 2., uudistettu painos. Helsinki: Almatalent Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 12.11.2019].

Katinkullan tarjonta laajenee. 2014. Holiday Club Resorts Oy. Artikkel. Saatavissa: <https://www.holidayclubresorts.com/fi/etusivu/uutiset/katinkullan-tarjonta-laajenee---92-villas-huoneistoa-valmistunut/>. [viitattu 2.10.2019].

Loma kuten haluat. s.a. Holiday Club Oy. Esite. Saatavissa: <http://www.magnetcloud1.eu/h/holidayclub/Yleisesite/#p=10>. [viitattu 2.10.2019].

Niva, M. & Tuominen, K. 2011. Benchmarking in Practice: Self-assessment Work Book. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> Oy Benchmarking Ltd. Turku [viitattu 12.11.2019].

Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2016. Hotellin asiakasliikenne ja kannattavuus. 9., uudistettu painos. Helsinki: Restamark Oy.

Sommar, H. 2014. Taistelu Katinkullasta. WWW-dokumentti. Päivitetty 28.12.2016. Saatavissa: <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2014/09/02/taistelu-katinkullasta> [viitattu 30.9.2019].

Tietoa meistä. s.a. Holiday Club Resorts Oy. Verkkosivut. Saatavissa: <https://www.holidayclubresorts.com/fi/tietoa-meista/historia/>. [viitattu 2.10.2019].

Tuominen, K. 2016. Introducing Benchmarking. E-kirja. Turku: Oy Benchmarking Ltd. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 12.11.2019].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Turkia, Jenni. 2019. Vastaanottopäällikkö. Puhelinhaastattelu. 16.10.2019. Holiday Club Saimaa.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy.

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Schneider, J. & Stickdorn, M. 2011. This is Service Design Thinking: Basics – tools – cases. E-kirja. Amsterdam: BIS Publishers. Saatavissa: <https://ebook-central.proquest.com/> [viitattu 12.11.2019].

Teemahaastattelurunko

Vastaanoton palveluympäristö

Kuvaile millainen on Katinkullan vastaanoton palveluympäristö

Check-in ja vastaanotto

Kuinka sujuva check-in prosessi on nykyisellään?

Mitä ongelmakohtia vastaanottoprosessissa on työntekijän näkökulmasta?

Millaisista asioista asiakkaat ovat huomauttaneet tai kommentoineet?

Mitkä vastaanoton osa-alueet toimivat?

Mitkä ovat vastaanoton työtä häiritseviä tekijöitä?

Palvelut

Mitkä palvelut ovat toimivia?

Mitä palveluita tai palvelun osia voisi parantaa?

Miten näitä voisi parantaa?