

TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Case: Levi Spirit Service Center Oy

Tiivistelmä

Tekijät Nuorteva, Salla Lapintie, Pinja	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 46 + 19	Valmistumisaika Kevät 2020
Työn nimi Toiminnan kehittäminen Case: Levi Spirit Service Center Oy		
Tutkinto Restonomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Vanajanlinna Groupiin kuuluva Levi Spirit Service Center Oy. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda yrityksen työntekijöille käsikirja, jonka kautta heidän olisi mahdollista parantaa käytännön työprosessin sekä asiakkaan kohtaamisen laatua luksusmatkailukohteessa. Yksinkertaisen ja mukautuvan käsikirjan avulla on tarkoitus helpottaa ennakointia, käytännön prosesseja ja uusien työntekijöiden perehdyttämistä.</p> <p>Jokainen yritys pyrkii omalta osaltaan parhaimpaan laatuun, oli kyse sitten laadukkaista tuotteista, palveluista tai esimerkiksi järjestelmistä. Parhaan laadun saavuttamiseksi tarvitaan tehokkaita ja ketteriä toimintatapoja, jotta pystytään vastaamaan sekä yrityksen että asiakkaan tarpeisiin.</p> <p>Aineisto kerättiin työskentelemällä yrityksessä, havainnoimalla kahdessa eri jaksossa, haastattelemalla ja keskustelemalla yrityksen avainhenkilöiden kanssa sekä tekemällä SWOT-analyysi. Työ toteutettiin tutkimalla laatuun ja luksukseen sekä viestintään ja perehdyttämiseen liittyviä teorioita.</p> <p>Työn tuloksena syntyi käsikirja, joka on joustava ja helposti muokattavissa yrityksen muuttuvien tarpeiden mukaan. Käsikirja antaa hyvän pohjan yrityksen yhteisten toimintamallien selkeyttämiseen. Työ toteutettiin työelämälähtöisenä toiminnallisena opinnäytetyönä, joka vastasi toimeksiantajan toiveisiin ja tarpeisiin.</p>		
Asiasanat Laatu, luksus, sisäinen viestintä, käsikirja		

Abstract

Authors Nuorteva, Salla Lapintie, Pinja	Type of publication Tourism and Hospitality Number of pages 46 + 19	Published Spring 2020
Title of publication Operational development Case: Levi Spirit Service Center Oy		
Name of Degree Bachelor of Hospitality Management		
Abstract <p>This thesis was commissioned by Levi Spirit Service Center Oy, a member of Vanajanlinna Group. The aim of this thesis was to create a guide for the employees of the company, by which they would be able to improve the quality of the practical work process and customer encounter at a luxury tourism destination. A simple and adaptable guide is intended to facilitate anticipation, practical processes and orientation of new employees.</p> <p>Every company strives for the best quality, whether it be quality products, services or systems. To achieve the best quality, efficient and agile operating methods are needed to meet the needs of both the company and the customer.</p> <p>The material for this thesis was collected by working and observing at the company in two different sections, interviewing and discussing with key personnel and doing a SWOT analysis. The work was implemented by studying theories of quality and luxury as well as communication and orientation.</p> <p>The result of the thesis is a guide for the employees of the company that is flexible and easily customizable to the changing needs. The guide provides a good basis for clarifying common business models. The work was done as a working life-oriented functional thesis, which responded best to the commissioner's wishes and needs.</p>		
Keywords Quality, luxury, internal communication, guide		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Toimeksiantaja	1
1.2	Tavoite- ja tutkimuskysymykset	2
1.3	Työn kulku	2
2	LAATU	4
2.1	Laadun määritelmiä	4
2.2	Palvelun laatu matkailualalla	5
2.3	Laatujärjestelmä	7
2.3.1	PDCA	8
2.3.2	Benchmarking	8
2.3.3	Laatutonni	9
2.4	Laatujohtaminen	9
3	LUKSUS JA LUKSUSMATKAILU	12
3.1	Luksus käsitteenä	12
3.2	Luksuksen markkinat	13
3.3	Luksusmatkailu Lapissa	15
3.4	Palvelun suunnittelu ja kehittäminen luksuskohteessa	18
4	PEREHDYTTÄMINEN	20
4.1	Perehdyttäminen ja sen merkitys	20
4.2	Perehdyttäjä	22
4.3	Työn muutokseen perehdyttäminen	23
5	VIESTINTÄ	26
5.1	Sisäinen viestintä	26
5.2	Sisäisen viestinnän kanavat	28
5.3	Kuka viestii ja miten	29
6	TUTKIMUKSELLINEN JA TOIMINNALLINEN PROSESSI	31
6.1	Nykytila-analyysi	31
6.1.1	Sisäiset vahvuudet	32
6.1.2	Sisäiset heikkoudet	32
6.1.3	Ulkoiset mahdollisuudet	33
6.1.4	Ulkoiset uhat	33
6.2	Havainnointi	33
6.3	Tapaamiset avainhenkilöiden kanssa	35

6.3.1	Keskustelu 7.11.2018	35
6.3.2	Haastattelu 22.10.2019.....	36
6.4	Käsikirjan laatiminen prosessina.....	37
7	KÄSIKIRJA	39
8	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	40
	LÄHTEET	42
	LIITTEET	46

1 JOHDANTO

Jokainen yritys pyrkii omalta osaltaan parhaimpaan laatuun, oli kyse sitten laadukkaista tuotteista, palveluista tai esimerkiksi järjestelmistä. Parhaan laadun saavuttamiseksi tarvitaan tehokkaita ja ketteriä toimintatapoja, jotta pystytään vastaamaan sekä yrityksen että asiakkaan tarpeisiin.

Sana luksus on yhdistetty perinteisesti materiaan, kuten kalliisiin merkkivaatteisiin, kaviaariin, kimallukseen ja samppanjaan. Suomessa ei tällaiseen olla totuttu, vaan se on saattanut tuntua turhalta. Kuluttamista onkin perustettu rationaaliseen kulutukseen, jolloin mitään turhaa tai ylimääräistä ei olla ostettu. Nykypäivän luksus Suomessa onkin niin sanottua uutta luksusta, jossa keskitytään elämyksiin, henkilökohtaisuuteen ja persoonallisuuteen.

Vanajanlinna Group edustaa kotimaisen hotelli- ja ravintolatoiminnan kärkiryhmää, joka tarjoaa laadukkaita palveluita sekä kohteita tasokkaissa puitteissa. Yksi tähän kuuluvista on Levi Spirit Service Center Oy, joka toimii opinnäytetyömme toimeksiantajana. Työskentelemme molemmat Vanajanlinna Groupin palveluksessa, josta ajatus yhteiseen opinnäytetyöhön alun perin syntyi. Vaikka opiskelemmekin eri aloja, koemme restonomien ja tradenomin opintojen täydentävän toisiaan ja uskomme yhteistyön tuottavan toimeksiantajalle kattavan lopputuloksen.

1.1 Toimeksiantaja

Levi Spirit on vuonna 2011 Vanajanlinna Groupiin liittynyt kymmenen luksushuvilan majointuskokonaisuus, joka sijaitsee Kittilän kunnassa Taalovaaran alueella, Ounasjoen vieressä. Huvilat ovat viiden eri yrityksen omistuksessa. Yleisessä vuokrauksessa näistä kymmenestä huvilasta on kahdeksan, sillä yhtä sen omistajat käyttävät vain itse ja toinen on Levi Spiritin käytössä niin sanottuna Reception-huvilana.

Huviloiden osoite on Aihkitie, 99130 Sirkka, josta lentokentälle on matkaa 13,5 kilometriä ja Levi-keskukseen 9,5 kilometriä. Murtomaahiihto- ja moottorikelkkareitit kulkevat aivan alueen vierestä. Lähimmälle hiihtohissille kertyy matkaa noin 1,2 kilometriä ja golfkentälle 3,5 kilometriä.

Levi Spiritin huvilat on rakentanut GSP ja suunnitellut Kari Lappalainen. Huvilat ovat valmistuneet kahdessa vaiheessa vuosina 2007-2008. Alun perin tarkoituksena oli saada 15 valmista huvilaa, mutta osa rahoittajista vetäytyi sen hetkisen huonon taloustilanteen vuoksi. Alueelta löytyykin tällä hetkellä valmiiden huviloiden lisäksi perustukset viidelle rakentamista varten.

Levi Spirit Service Center Oy vastaa huviloiden vuokrauksesta, ylläpidosta ja tarvittaessa myös asiakkaiden oheispalveluiden järjestämisestä. Mahdollisia oheispalveluja ovat muun muassa juoma- ja ruokaostosten toimitus huviloille, cateringpalveluiden järjestäminen, asiakkaiden kuljetukset, opastetut moottorikelkkailumatkat, poro- ja huskyajelut sekä aktiiviteettivälineiden vuokraus. Suurin osa palveluista tuotetaan alihankintana yhteistyöyrityksiltä.

1.2 Tavoite- ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda Levi Spiritin työntekijöille käsikirja, jonka kautta heidän on mahdollista parantaa käytännön työprosessin sekä asiakkaan kohtaamisen laatua luksusmatkailukohteessa. Yksi ongelmista Levi Spiritillä on sisäisen viestinnän toimimattomuus. Käsikirjan avulla pyritään yhdenmukaistamaan ja helpottamaan edellä mainittuja toimintoja, jotta jokaisella työntekijällä olisi samanlaiset toimintaperiaatteet ja käsitys työn laadusta.

Aikomuksena on perehtyä Levi Spiritin käytännön tekemiseen kahden eri ajanjakson ajalta - miten kuluvin ajanjaksoina on toimittu, missä toimintatavoissa on huomattu ongelmakohtia, ja miten niitä olisi mahdollista kehittää. Näin ollen pyritään huomioimaan ne seikat, jotka eivät toimi odotetusti ja sujuvasti. Muun muassa yrityksen varausjärjestelmää ja sen mahdollisuuksia ei hyödynnetä tarpeeksi. Järjestelmään perehtymisen kautta työnteke ja yrityksen toimintamallit helpottuisivat. Haasteita opinnäytetyön tekemisessä tuo varausjärjestelmän vaihtuminen kesken prosessin. Uskomme kuitenkin, että vanhan järjestelmän käytössä esiintyneet ongelmakohdat pysyvät samoina uuden järjestelmän kanssa.

Luksusmatkailukohteissa panostetaan erityisesti asiakkaiden henkilökohtaiseen palveluun, mikä omalta osaltaan luo tietynlaista ennalta-arvaamattomuutta työn tekemiseen. Yksinkertaisen käsikirjan avulla on tarkoitus helpottaa ennakointia, käytännön prosesseja ja uusien työntekijöiden perehdyttämistä. Yrityksen toiminnan kasvaessa työntekijöiden tarve kasvaa ja lisäksi sesonkityössä työntekijöiden vaihtuvuus kausittain on yleistä. Tämän vuoksi yrityksellä on tärkeää olla selkeät ja yhtenäiset tavat toimia.

1.3 Työn kulku

Opinnäytetyömme jakautuu kolmeen eri osa-alueeseen. Ensimmäisessä osiossa käymme läpi laadun ja luksuksen määritelmiä ja niiden ominaisuuksia, jotka toimivat pohjana työn tekemiseen luksusmatkailukohteessa. Laatumielikuvaan perehtymällä pyrimme luomaan kokonaiskuvaa kohteen laatuajattelulle. Sisäisen viestinnän teorioihin tutustumisen kautta tavoitteemme on etsiä ketterät viestintämallit juuri Levi Spiritin työkuultuuriin sopivaksi.

Lisäksi perehdyttäminen on isossa roolissa käsikirjan taustalla, sillä on tärkeää, että työntekijät saavat yleiskuvan yrityksestä sekä sen toimintatavoista ja arvoista. Pinja tradenomiopiskelijana on ottanut enemmän vastuuta tietoperustassa laatuun, sisäiseen viestintään ja perehdyttämiseen liittyvissä asioissa. Salla taas restonomiopiskelijana on painunut matkailuun liittyviin asioihin kuten luksusmatkailuun, kohteen laatumielikuvaan ja palvelun tuotteistamiseen.

Toisessa osa-alueessa havainnoimme tietoperustaan peilaten Levi Spiritin toimintatapoja käytännön työssä, sisäisessä viestinnässä ja asiakkaan kohtaamisessa. Salla on työskennellyt kohteessa kaksi joulusesonkia vuosina 2017 ja 2018. Tämä on vuoden kiireisin aika, joka kestää noin marraskuun lopusta tammikuun alkuun. Erityisesti kiireessä ongelmat työn sujuvuudessa nousevat esiin, joten Sallalla on hyvää havainnointimateriaalia opinnäytetyömme keskeisistä aiheista. Lisäksi tutustumme Levi Spiritin nykyiseen toimintakulttuuriin työntekijöiden kanssa käytyjen keskustelujen ja haastattelujen sekä siellä tehtyjen vierailujen kautta.

Kolmannessa osiossa on Levi Spiritin työntekijöille tuotettu käytännön käsikirja. Käsikirja sisältää yleistietoja kohteesta, ohjeita uudesta hotellijärjestelmästä saataviin raportteihin sekä tehtävälistoja käytännön työn ja perehdyttämisen avuksi.

2 LAATU

Laadulla on ollut merkityksensä liiketoiminnassa jo kautta aikain. Jo vaihdantatalouden aikaan ostajat vertasivat ostamiaan tuotteita laadullisesti, minkä jälkeen laadunvalvonta oli suuressa merkityksessä teollisuuslähtöisesti. Laadun käsite on laajentunut nykypäivänä entisestään niin organisaation kehittämiseen, strategiseen suunnitteluun kuin johtamiseen. (Lecklin 2006, 16-17.)

Nykypäivänä asiakaskeskeisyys on laatutoiminnan ensisijainen kulmakivi. Teollisuuslähtöisyydestä etäännyttyä koko toimintaprosessin laatua tarkastellaan tuotteiden laadun lisäksi. Ajattelun lähtökohtana ovat erityisesti asiakkaat, joiden tarpeisiin ja odotuksiin vastaamalla pyritään mittaamaan laatua. Asiakaspalautteiden perusteella voidaan arvioida ja kehittää toimintaa jatkuvasti. Lecklinin (2002, 18-19) mukaan laatu edellyttää toistuvaa parantamista esimerkiksi kilpailun vaatimuksesta. Kehittämistarve syntyy paitsi omasta laadutyoystä myös ulkopuolelta. Nykypäivänä uudet innovaatiot, markkinoiden ja yhteiskunnan muutokset sekä kilpailijoiden toiminta aiheuttavat tilanteita, joiden vuoksi laadulle asetetaan uusia vaatimuksia. Virheettömyys on sisältynyt laadun määritelmään alusta alkaen - asiat tulisi tehdä oikealla tavalla ensimmäisellä kerralla. (Lecklin 1999, 20-23.)

2.1 Laadun määritelmiä

Ammatillisesta näkökulmasta laatua alettiin käsitellä nykyaikaisemmin 1900-luvun alkupuolella. Tämän seurauksena laatukäsitteelle syntyi asiantuntijoiden laatimia muodollisia määritelmiä, ja se sai monia eri näkökulmia sekä monivivahteisuutta. Laatukäsitteen merkityksiä voidaan ryhmitellä seuraavasti, vaikkakaan määritelmien rajat eivät kuitenkaan ole selviä tai ehdottomia.

- **Tuoteperusteinen määritelmä**

Laatu on tuotteen mitattava ominaisuus, joita ovat esimerkiksi nopeus ja tehokkuus. Laatu voidaan ymmärtää objektiivisesti ja siihen yhdistetään usein hinta ja kustannukset; mitä korkeampi laatu sitä korkeammat tuotantokustannukset. Tällä perusteella tuotteesta voidaan pyytää ja saada korkeampi hinta.

- **Tuotantoperusteinen määritelmä**

Laatu merkitsee vaatimusten täyttymistä ja täyttämistä, ja se liittyy tuotantoprosessiin. Laadulla tarkoitetaan sitä astetta, millä tuote täyttää vaatimukset. Toisin sanoen tätä voidaan kuvata virheettömyysasteena. Joseph Juranin mukaan laadun määritelmä tuotantoperusteisesti voidaan jakaa kahteen osaan. Small Quality - tavoitteena virheettömyys, riskien hallinta ja spesifikaation mukaan valmistettu tuote

ja Big Quality - tavoitteena asiakkaiden tyytyväisyys, epävarmuuden hallinnoiminen ja sopimuksen mukainen toimitus.

- **Rahallinen arvoperusteinen määritelmä**

Laatu on kohteen utiliteetti, ja tämän hankkimiselle on tietty tarkoitus. Laatu muodostuu arvonlisästä, joka syntyy tuotteen valmistuksen yhteydessä. Vapaassa markkinataloudessa arvonlisän tulee olla samanarvoinen vaihdanta-arvon kanssa (ostettaessa maksettavaa hintaa). Laatu vastaa käyttöarvon ja hinnan suhdetta.

- **Reaalitaloudellinen arvoperusteinen määritelmä**

Laatu on kohteen hyötyarvo, joka saavutetaan tuotteesta sen eliniän aikana riippumatta maksetusta hinnasta. Määritelmän mukaan laatu on tuotteen kyky täyttää käyttäjän odotukset ja tarpeet. Näin ollen käsite on subjektiivinen ja ajallisesti muuttuva. Laatua voidaan arvioida vain yksilöllisesti ja se on osaamista sekä asiakasohjautuvaa toimintaa.

- **Heuristinen ja myyttinen määritelmä**

Laatu merkitsee hyvyyttä ja luksusta eikä sitä voida mitata tai määritellä suljetusti. Käyttäjä tietää mitä laatu on ja se perustuu platonisiin ideoihin. Laatu on suurenmoisuutta ja yliveraisuutta. (Anttila & Jussila 2016.)

Laadun käsite onkin muuttunut alkuperäisestä tuotteen virheettömyys – ajattelusta kokonaisvaltaiseksi liikkeenjohdon käsitteeksi. Laatu käsitetään nykyisin organisaation monipuoliseksi johtamiseksi ja kehittämiseksi. Tavoitteena on kannattava liiketoiminta, asiakkaiden tyytyväisyys ja kilpailukyvyn säilyttäminen sekä kasvattaminen. Yleisesti laadulla tarkoitetaan kykyä täyttää asiakkaan tarpeet ja vaatimukset. (Silén 2001, 1.)

2.2 Palvelun laatu matkailualalla

Palvelut voivat tarkoittaa sekä konkreettisia että aineettomia asioita tai tekoja. Useimmiten palvelut merkitsevät kuitenkin vuorovaikutusta asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Grönroosin (1990, 50) mukaan palveluille voidaan määritellä neljä peruspiirrettä. Hänen mukaan palvelut ovat aineettomia tekoja tai tekojen sarjoja, joita tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Asiakkaan rooli palvelun tuotantoprosessissa on myös suuri. (Grönroos 1990, 50.)

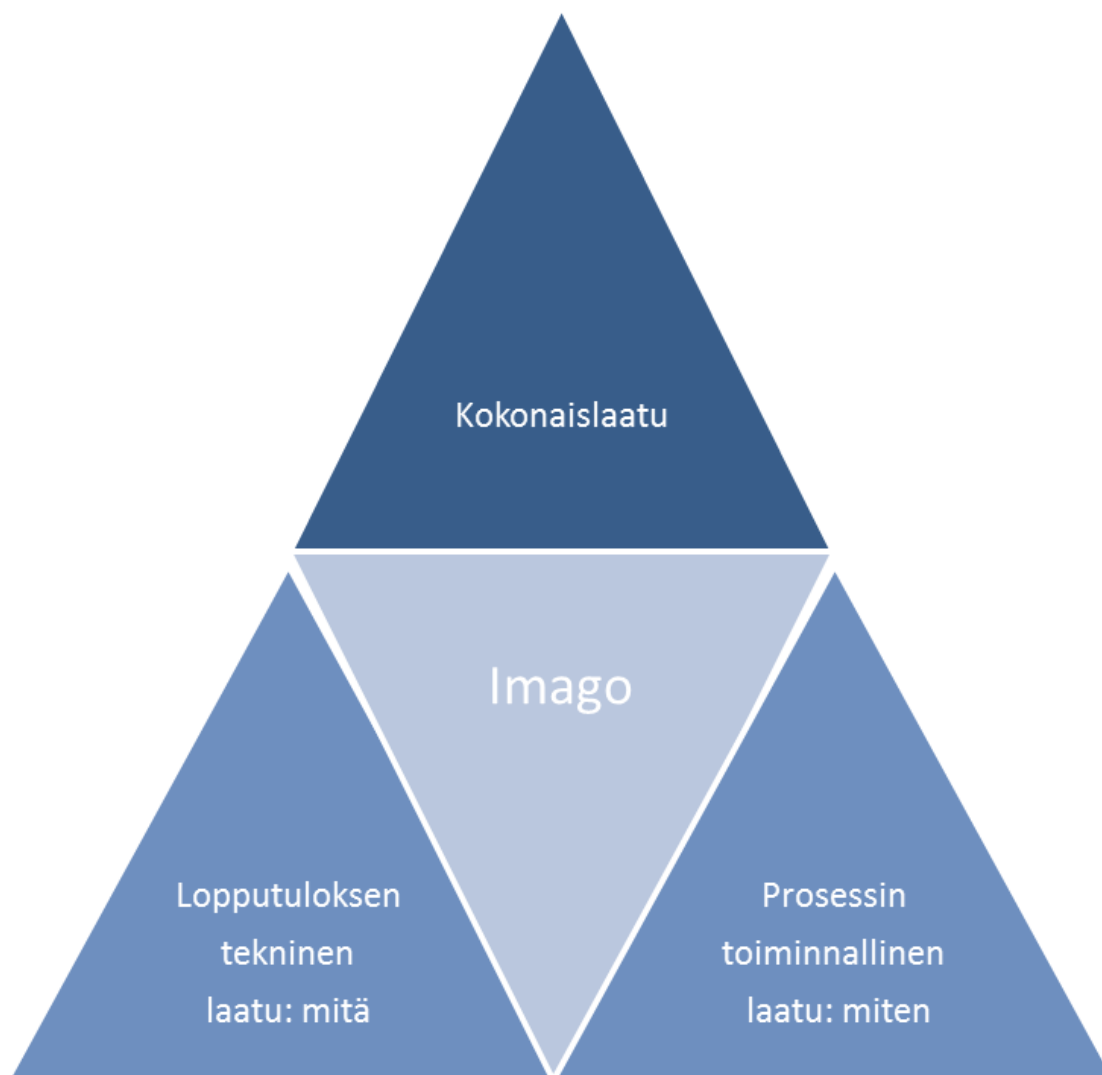
Rissanen (2006, 17) mukaan hyvän palvelun tulisi olla keskeinen systeemin osa jälkiteollisessa palveluyhteiskunnassa. Hyvän palvelun kokemus syntyy siitä, että asiakas saa ammattitaitoista ja kunnioitusta osoittavaa palvelua kilpailukykyiseen hintaan. Hyvällä palvelulla työyhteisö luo sekä itselleen että asiakkailleen:

- Ainutlaatuisen lisäarvon
- Maineen ja kilpailuedun luomisen
- Kilpailukyvyyn ja tulevaisuuden turvaamisen
- Työn tuottavuuden, motivaation ja ilmapiirin parantamisen

Asiakkaat odottavat hyvää palvelua, mutta yhä useammin he eivät ole valmiita maksamaan siitä sopivaa hintaa. Laatustandardit ovatkin selkeämpiä konkreettisten tavaratuotteiden osalta, kun taas laatutilanne palvelujen suhteen on epäselvempi. Useimmat palvelut eriytetään asiakaskohtaisiksi, jotta palvelu saadaan erottumaan kilpailijoista. Palvelun laatuajattelussa realistinen lähtökohta on rakentaa se asiakkaan odotusten ja palvelukokemuksen pohjalle. (Rissanen 2005, 213-214.)

Palvelujen aineettomuudesta johtuen asiakkaat kuvaavat palveluprosessia käyttäen erilaisia ilmaisuja kuten kokemus, luottamus ja turvallisuus. Palvelun laatua kuvaillaankin siten, miten asiakas sen itse kokee. Tuottajan voi olla vaikea arvioida asiakkaiden toiveita ja tarpeita, ja näin ollen lopullinen palvelun muoto selviää vasta palvelutilanteessa. (Rissanen 2005, 17-19.)

Grönroosin (Kuva 1) mukaan palvelun laadulla on perimmillään kaksi ulottuvuutta: tekninen lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen prosessitulottuvuus. Teknisellä laadulla pyritään mittaamaan sitä, mitä asiakkaat saavat vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Se ei kuitenkaan sisällytä kaikkea asiakkaan kokemaa laatua. Myös se, miten ja millä tavalla prosessin lopputulos asiakkaalle toimitetaan, vaikuttaa kokemaan palvelun laatuun. Teknisen ja toiminnallisen laatu-ulottuvuuden ohella yrityksen imago vaikuttaa asiakkaan laatukokemukseen. Grönroosin (1998, 64) mukaan imagoa voidaan pitää laadun kokemisen suodattimena. Mikäli imago on asiakkaalle myönteinen, annetaan pienet virheet herkemmin anteeksi. Imagon ollessa negatiivinen, virheiden vaikutus on suhteellisesti suurempaa. (Grönroos 1998, 64-65.)



Kuva 1. Nyt kilpaillaan palveluilla (Grönroos 1998, 65).

2.3 Laatujärjestelmä

Laadun kehittäminen ja ylläpito kuuluvat kaikille omilla asemissaan. Jatkuvaa toiminnan kehittämistä pidetään kaikkien velvollisuutena ja laatutavoitteet kulkevat ylhäältä alas tavoitejohtamisen asetelmassa. Yrityksen ylin johto analysoi laatutoimintoja kausittaisesti. (Silén 2001, 45.)

Kaikilla toimivilla organisaatioilla pitäisi olla jonkinlainen laadunhallintajärjestelmä. Se voi olla hyvinkin yksinkertainen, jopa suullinen, työntekijöiden kokemuksiin perustuva tai runsaasti yksityiskohtia sisältävä ohjeistus. Yleisesti ottaen tiivis ja olennaisia asioita sisältävä käytännönläheinen ohjeistus kiinnostaa ja motivoi työntekijää enemmän. (Lecklin 2002, 35-36.)

Laatujärjestelmän tavoitteena on sananmukaisesti saada järjestelmällisyyttä toiminnan ohjaukseen ja valvontaan, parantamalla samalla työn tuottavuutta. Olennaista on asiakastyytyväisyyden, tuotteiden, palvelujen ja prosessien korkea ja tasainen laatu. Hyvään laatujärjestelmään kuuluu henkilöstön koulutus ja toiminnan kehittäminen. Hyväksytyt toimintatavat dokumentoidaan lopuksi ja näin saadaan yhtenäinen käytäntö. (Lecklin 1999, 35-36.) Yrityksillä on usein omat näkemyksensä, mikä laatutekniikka tai niiden yhdistelmä soveltuu juuri heidän tarpeisiinsa. Lillrankin (1998, 134.) mukaan hyvällä laatujärjestelmällä on seuraavia ominaisuuksia:

- Dokumentoidut prosessit, joissa on todettu vähimmäisvaatimukset asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen kannalta
- Ihmisten koulutus laatujärjestelmän soveltamiseen siten, että he ymmärtävät kuvattujen menettelytapojen tarkoituksen
- Tapa, jolla varmistetaan laatujärjestelmän toimivuus ja oikein käytettävyys
- Tapoja, joilla kehittää laatujärjestelmää paremmaksi (Lillrank 1998, 132-134.)

Laadun kehittäminen on yrityksen toiminnan jatkuva prosessi. Laadun kehittämiseen on olemassa erilaisia tekniikoita, joita matkailualalle so-pivia ovat esimerkiksi PDCA –laatu-ympyrä, benchmarking ja laatutonni.

2.3.1 PDCA

Demingin laatuympyrää käytetään usein laadun kehittämiseen. Siinä kuvataan laadun tuottamista neljän osa-alueen avulla, joita ovat Plan, Do, Check ja Action eli suunnittele, kokeile, tarkista ja toteuta. Suunnittelumallin mukaisesti toiminta aloitetaan suunnittelulla, jolloin yrityksen johto arvioi vision, mission ja pitkän tähtäimen suunnitelmat niitä mahdollisesti muuttaen. Suunnitelmien jälkeen yritys toimii niiden mukaisesti ja arvioi toiminnan tuloksia ja laatua. Lopuksi tehdään tarvittavia korjauksia, jonka jälkeen ympyrä sulkeutuu ja uusi kierros voidaan aloittaa suunnittelulla. (Lecklin 1999, 54.)

2.3.2 Benchmarking

Benchmarkingilla tarkoitetaan vertaisarviointia, jossa pyritään ottamaan oppeja parhaiten menestyvien yritysten toimintatavoista. Prosessin käyttöönottoon tarvitaan ennakkoon tehtyä suunnittelua muiden käyttöönotettavien menetelmien tavoin. On valittava ne keinot ja

toiminta-alueet, joille benchmarking halutaan tehdä. Vertailun kohteena olevien yritysten ei välttämättä tarvitse toimia samalla toimialalla vaan riittää, että tietoja voidaan verrata ja soveltaa keskenään. (Hölttä & Savonen 1997, 21.)

Benchmarkingista pyritään saamaan sellaisia tietoja, joita yritys ei normaalisti anna julkisuuteen. Siten se ei perustu vuosikertomuksiin tai tilinpäätöstietoihin. Viimeistään benchmarking tulee kysymykseen silloin, kun kilpailijoiden huomataan menevän edelle eikä syytä pystytä muuten selvittämään. Parhaana vertailutiedon keräämistapana pidetään yritysten verkostoitumista ja sitä kautta keskinäistä yritysten toimintoihin tutustumista. Yritykset laativat yhteiset sopimukset siitä, mitä tietoja kerätään. Samalla voidaan sopia siitä, miten ja kenelle luottamuksellisia tietoja luovutetaan. Tavoitteena on molempien hyötyminen. (Hölttä & Savonen 1997, 21.)

Kerättyjen tietojen on annettava yritykselle työkaluja sen kehittämiseen määritetyillä avainalueilla. Luontevina vertailukohteina pidetään ydinprosesseihin ja niiden toimivuuteen käytettäviä asioita. Benchmarkingia pidetään tehokkaana työkaluna, jonka avulla voidaan oppia muilta parempia toimintamalleja ja asettaa yrityksen omalle toiminnalle tavoitteita kehittämisen kannalta. (Hölttä & Savonen 1997, 21.)

2.3.3 Laatutonni

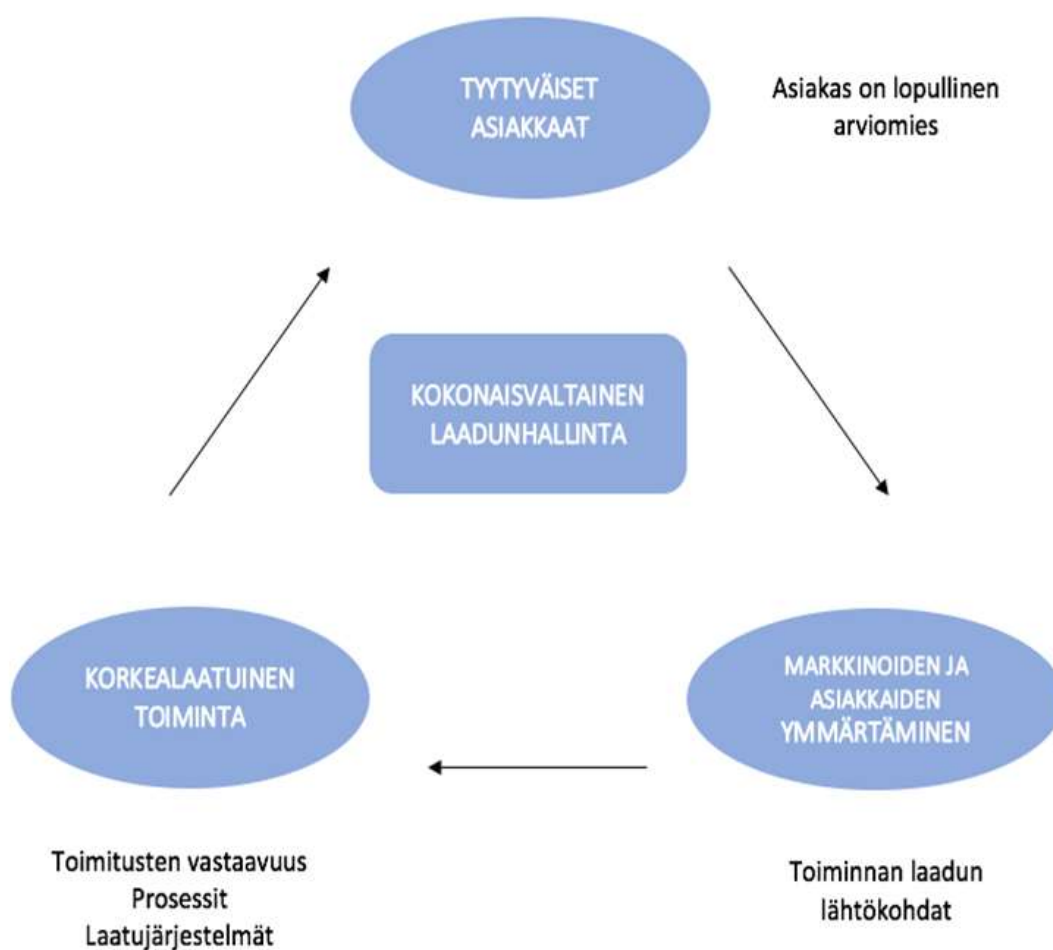
Vuodesta 2001 toiminut koulutusohjelma Laatutonni räätälöitiin matkailualalle matkailun edistämiskeskuksen ehdotuksesta Suomen Matkailun Kehitys Oy:n toimesta. Ohjelman tavoitteena oli luoda matkailualan toimijoille yhdenmukainen laatu yhteneväsillä laatukriteereillä ja -mittareilla. Tavoitteena on, että koulutukseen osallistunut henkilöstö kykenee itsenäisesti kehittämään yrityksen tuotteiden, palveluiden ja toiminnan laatua. (Perho Liiketalousopisto Oy n.d.)

PerhoPROn LaatutonniQ1000 -laadunkehittämisohjelma on helppokäyttöinen laatujärjestelmä, joka sisältää laatuvalmennuksen ja Laatu-Verkon. Laatutonni-valmennuksessa valmennettavia koulutetaan käyttämään erilaisia työkaluja laadun kehittämiseen. LaatuVerkossa yritykset voivat seurata omia tuloksiaan ja vertailla muita kilpailijoita esimerkiksi maa-, alue-, ryhmä- ja toimialakohtaisesti erilaisista tyytyväisyyksistä kuten asiakastyytyväisyydestä. (Perho Liiketalousopisto Oy n.d.)

2.4 Laatujohtaminen

Laatujohtaminen on kehittynyt 1950-luvulla William Edwards Demingin ja Joseph Juranin johdolla. Se on käänös englannin kielen sanoista Total Quality Management (TQM), joihin sisältyy laatujohtamisen sanoma tiivistetysti. Quality sanalla viitataan laatuun ja

asiakslähtöisyyteen laadun määrittäjänä. Total Quality viittaa siihen, että laadun kehittäminen on jokaisen organisaation jäsenen tehtävä. Toisaalta myös laadun näkymiseen organisaation kaikilla osa-alueilla eli palvelun, työyhteisön ja työympäristön laaduna. Management korostaa erityisesti johdon merkitystä keskeisenä tekijänä. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 27.) Jotta laatu voi toimia menestystekijänä, on sen oltava mukana yrityksen toiminnassa perusarvoista lähtien. Tavoitteena on sisällyttää laatu toimintaprosesseihin ja poistaa toiminnasta mahdolliset epäkohdat. Kuvassa 2 on Lecklinin kuvaus TQM:n toiminta-ajatuksista. (Lecklin 2006, 19.)



Kuva 2. Kokonaisvaltaisen laadunhallinnan kaavio (Lecklin 2006, 19).

Laatujohtamista tulee laajentaa koko organisaatioon, ja kehittämistyön on oltava säännöllinen ja jatkuva toimenpide. Sillä ei kuitenkaan pystytä parantamaan huonoa strategiaa tai yrityksen visiota. (Virtanen 2006, 8.) Laatujohtamisessa korostuu asiakaslähtöinen laatu-käsittely, jatkuva kehittäminen ja parantaminen, laadun suunnittelu, virheiden ennaltaehkäisy, reagointi tarpeisiin ja muutoksiin, henkilöstön osallistuminen sekä sen ja yhteistyön toiminnan kehittäminen (Silén 2001, 30.)

Laatujohtaminen on onnistunutta, kun henkilöstö on sitoutunutta ja motivoitunutta. Tämä toteutetaan arvojen ja yrityskulttuurin kautta. Hyvä johtaja kykenee näkemään työntekijöidensä vahvuudet ja mahdollisuudet sekä niiden mahdollistamisen. Esimies ei ainoastaan anna ja valvo tehtäviä, vaan toimii ikään kuin valmentajana kannustaen, in-nostaen, kouluttaen ja tarvittaessa palkiten. Näin syntyy parhaimmillaan työilmapiiri, jolla omaan työhön, työtovereihin ja asiakkaisiin suhtaudutaan arvostavasti. Yrityksen arvomaailma on kyettävä muuttamaan jokapäiväiseksi toiminnaksi, jolloin työntekijän on helpompi teorian sijaan sisäistää yrityksen tavoitteellinen ja laadukas toimintakulttuuri. Tavoitteiden saavuttamista voidaan mitata erilaisin tavoin, esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyllä, itsearviointilla, kehityskeskusteluilla ja osin myös poissaoloja seuraamalla. (Hölttä & Savonen 1997, 84-86.)

Henkilöstöresurssit ovat laatujohtamismallissa strateginen panostekijä. Varsinkin palvelualalla työntekijä on usein yrityksen kasvot. Uusien henkilöiden rekrytoinnissa voi johdon lisäksi olla tiimin jäseniä, jotta voidaan varmistaa optimaaliset edellytykset toimivalle työyhteisölle. Toimivassa laatuorganisaatiossa työntekijöiden on kyettävä myös itsenäiseen työskentelyyn ja omattava kommunikointi-, vuorovaikutus- ja ongelmaratkaisutaitoja. Lisäksi heillä pitää olla riittävää kognitiivista valmiutta sekä motivointi- ja mukautumiskykyä. Nämä valmiudet olisi hyvä huomioida jo työntekijän rekrytointivaiheessa. (Lumijärvi & Jylhä-saari 2000, 69.) Laatuorganisaatiossa päätöksenteko on hajautettu, tällöin päätökset tehdään siellä missä tarve ilmenee. Päätöksentekijän toimintavapautta ja vastuuta on lisätty paikallisesti, eikä tarvetta johtoportaan hyväksynnälle ole. Luonnollisesti tähän tarvitaan työntekijältä edellä mainittuja ominaisuuksia, jatkuvaa uuden oppimista ja lisäksi tehokas sisäinen viestintä kaikkien osa-alueiden välillä. (Hölttä & Savonen 1997, 84.)

Laatujohtamisessa ominaista on laadun jatkuva kehittäminen. Kun ympäristö muuttuu ja tieto lisääntyy, standarditkin vanhenevat. Tuotteita ja palveluita on kehitettävä jatkuvasti asiakkaiden ja markkinoiden kysynnän mukaan. Laatujohtamisen erona tulosjohtamiseen voidaan pitää säilymistä kilpailukykyisenä myös tulevina vuosina toisin kuin lyhyen tähtäimen voittojen tavoittelu. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 64-65.) Vaikka laatujohtaminen suuntautuu vahvasti organisaation sisäisten toimintojen kehittämiseen, johtamiseen kuuluu keskeisenä osana markkinoiden ja kilpailun huomioinnottaminen (Silén 2001, 42).

3 LUKSUS JA LUKSUSMATKAILU

Ylellisyyttä on esiintynyt eri kulttuureissa ja yhteiskunnissa jo pitkään. Ylellinen elämäntapa ulottuu aina Egyptin ja faaraoiden ajalle 1150-1070 ennen ajanlaskun alkua. Ylellinen elämäntyyli on siis näyttäytynyt voimakkaasti useilla eri vuosituhansilla ja vähitellen kehittyntä tämänhetkiseen käsitykseen luksuksesta. (Blanckaert & Som 2015.) Yksi isoimmista muutoksista luksuksessa koettiin 1980-luvulla, kun kansainvälinen kauppa vapautettiin. Tällöin luksukseksi koettuja tuotteita ja brändejä alettiin tuoda myös vaurastuneemman keskiluokan saataville. (Broström, Palmgren & Väkiparta 2016, 10.)

3.1 Luksus käsitteenä

Sanana "luksus" herättää kuulijassa usein monenlaisia kuvitelmia ylellisestä, harvinaisesta ja eleganssista mukavuudesta, jonka hinta on korkea ja laatu erinomainen. Toisinaan siihen liitetään myös negatiivisia mielikuvia, kuten liikakuluttaminen ja rahalla kerskaileminen. (Broström ym. 2016, 9.) Ihmisillä on luontainen tarve ja halu saada enemmän kuin mitä heillä on aiemmin ollut. Tämä on yksi tekijä, joka on johtanut luksukseen. (Albers, Beil, Sommerrock & Wittig 2017, 17.) Perinteisesti luksus on kuitenkin tarkoittanut niin sanotusti parempaa elämää, kun vain harvat osasivat esimerkiksi lukea ja kirjoittaa tai pystyivät nauttimaan siihen aikaan ylellisistä tuotteista, kuten kahvista, sokerista, saippuasta tai rokotuksista. Elintason kohottua, nämä ylellisyydet ovat muodostuneet osaksi arkielämää. (Broström ym. 2016, 9.)

Nyt sana luksus on saanut uudenlaisen merkityksen, kun se on alettu nähdä helpommin lähestyttävänä asiana. Uusi luksus tarkoittaa jokaiselle erilaisia asioita, sillä sen taustalla ovat henkilökohtaiset arvot ja valinnat. Uudessa luksuksessa korostuvat enemmän ihmisten tunteet ja sitä kautta elämykset kuin esimerkiksi hinta. (Broström ym. 2016, 10.) Broströmin, Palmgrenin ja Väkiparran (2016, 11) mukaan yksi ominaisimmista piirteistä uudelle luksukselle on sen hybridiluonne, joka tarkoittaa laadullisesti erinomaisen tuotteen täydentämistä loistavan palvelun avulla sekä vastaamista joustavasti asiakkaan henkilökohtaisiin tarpeisiin ja mieltymyksiin. Uudessa luksuksessa painotus on siis yksilöllisyydessä, minkä vuoksi melkein mikä tahansa aineellinen tai aineeton hyödyke, joka kohtaa asiakkaan arvojen kanssa ja josta asiakas on valmis kustantamaan merkittävän hinnan, voidaan laskea luksukseksi. Kallista hintaa ei kuitenkaan voida laskea yhdeksi luksuksen peruselementeistä. Yksinkertaisimmillaan luksusta voidaan kuvailla vastakohtaksi massa-tuotteelle. (Broström ym. 2016, 10.)

3.2 Luksuksen markkinat

Luksusliiketoiminta on kansainvälistä bisnestä, jossa liikkuu sadat miljardit eurot vuosittain. Lisäksi sen kasvu on hyvin voimakasta, kun esimerkiksi viimeisen 20 vuoden aikana sen markkinat ovat kasvaneet kolminkertaiseksi. (Broström ym. 2016, 13.) Renforsin (2018) mukaan luksusmatkailun on ennustettu kasvavan seuraavan kymmenen vuoden ajan tasaisesti 4,2-4,8 % vuodessa. Kasvua edistävät muun muassa globalisaatio sekä kehittyvien maiden vaurastuminen (Broström ym. 2016, 13).

Broströmin ym. (2016, 20) mukaan uuden luksuksen kuluttajat voidaan jakaa kolmeen ryhmään:

- Superrikkaat: liike- ja finanssimaailman eliittiä
- Rikkaat: merkittäviä liike-elämän hahmoja, perinteisten rahasukujen jäseniä
- Hybridikuluttajat: ylempi keskiluokka, korkeampituloiset palkansaajat

Niin superrikkaat kuin rikkaatkin ovat aina toimineet luksuksen pääkäyttäjinä ja näyttäjinä. Uusina luksuksen käyttäjinä esiin ovat nousseet mitä kasvavammissa määrin hybridikuluttajat, joiden ostokäyttäytyminen pohjautuu pääasiassa yksilöllisiin arvoihin ja tarpeisiin, itsensä toteuttamisen haluun sekä toiveeseen saada rahalleen vastinetta. (Broström ym. 2016, 20.)

Kuvassa 3 käydään tarkemmin läpi huippurikkaiden asiakkaiden mieltymyksiä. Huippurikkaiden asiakkaiden ominaispiirteisiin kuuluu muun muassa päättäväisyys, vaativuus ja mukavuudenhaluisuus. He luottavat vahvasti omaan lähipiiriinsä ja henkilökohtainen avustaja saattaakin hoitaa heille kaiken esimerkiksi matkan varauksesta ja siihen liittyvistä yksityiskohdista lähtien. Huippurikkaiden asiakkaiden mukana matkoilla voi kulkea jopa koko ydinhenkilökunta kokeista ja lastenhoitajista henkivartioihin, mikä osaltaan vaatii matkan- ja palveluntarjoajilta joustavuutta.

Kuvassa 4 kerrotaan huippurikkaiden rahankäytöstä vapaa-ajallaan ja matkoillaan. Lomalle huippurikkaat matkustavat mieluiten yksityislentokoneilla, sillä ne mahdollistavat hektisessä elämässä omassa aikataulussa liikkumisen. Hektisen elämän myötä rikkaille luksukseksi on muodostunut vapaa-aika, joka halutaankin viettää läheisten kesken omaan hyvinvointiin keskittyen ja uusia elämyksiä keräten.

TÄLLAINEN ASIAKAS ON HUIPPURIKAS:
Päätäväinen, älykäs, itsevarma, ratkaisuisissa nopea, etenevässä määrin kosmopoliitti, vaativa.
Kiireinen, vahva luottamus lähipiiriin, avustajiin ja neuvonantajiin.
Mukavuudenhaluinen: tilanne ja ympäristö halutaan sopeuttaa omaan elämäntyyliin kaikessa.
Julkisuutta karttava, yksityisyydestä tiukasti kiinni pitävä, ei pröystäile vauraudellaan.
Elämäntyyli kulkee mukana kaikkialla, kaikissa tilanteissa. Esimerkiksi tilanne ja sisustus halutaan muokata oman maun mukaiseksi.
"Huoltojoukko" kulkee mukana: huippurikkaiden mukana liikkuva ydinhenkilökunta (esimerkiksi sairaan- ja lastenhoitajat, kokit, kuljettajat, henkivartijat, henkilökohtaiset avustajat ja neuvonantajat) saattavat kasvattaa ryhmän koon useisiin kymmeneen, mikä asettaa erityisvaatimuksia muun muassa matkustamiselle ja majoitukselle.
Hektinen elämänrytmi ja nopealiikkeisyys vaativat joustavuutta sekä oman ryhmän liikuttamisessa, että muilta ihmisiltä, yhteiskunnilta ja viranomaisilta.

Kuva 3. Tällainen asiakas on huippurikas (Broström ym. 2016, 24).

TÄSTÄ HALUTAAN MAKSAA:

Huippurikkaille vapaa-aika on luksusta, jota ei tuhjata. Siksi he panostavat huomattavasti muun muassa nopeaan ja tarpeiden mukaan joustavaan liikkumiseen, matkustamiseen tai oman tyylin mukaiseen asumiseen.

Perheen, läheisten ja ystävien kanssa vietettävään aikaan sekä omaan terveyteen ja hyvinvointiin panostetaan entistä enemmän.

Meditaation, joogan, retriittien ja spa-hoitojen kaltaiset hyvinvointipalvelut ovat nousseet golfiin, hiihtomatkojen ja laivalomien tapaisten klassikoiden rinnalle. Lisäksi rikkaat ovat kiinnostuneita kokeilemaan erilaisia eksoottisiksi katsottuja terveysvaikuttavia hoitoja, kuten avantouintia.

Vapaa-ajallaan rikkaat haluavat kerätä elämyksiä, uusia kokemuksia sekä kehittää itseään muun muassa opettelemalla uusia taitoja, kuten taidetta tai urheilulajeja. Myös ruokaan ja juomaan liittyvät elämykset ja opit ovat kysytyjä. Vaurastuneet haluavat oppia esimerkiksi viineistä, jalokivistä, taiteesta, autoista; he haluavat osata keskustella aiheesta huipputasolla ja kyetä itse arvioimaan viinin/taiteen/jalokiven laatua ja arvoa, eivätkä tukeutua arvioinnissa pelkästään asiantuntijoihin.

Vapaahetkiä ja elämyksiä halutaan yhä useammin yhdistää myös liikematkoihin. Omat kulkuvälineet (lentokoneet, autot, jahdit) mahdollistavat liikkumisen omassa aikataulussa.

Kuva 4. Tästä halutaan maksaa (Broström ym. 2016, 25).

3.3 Luksusmatkailu Lapissa

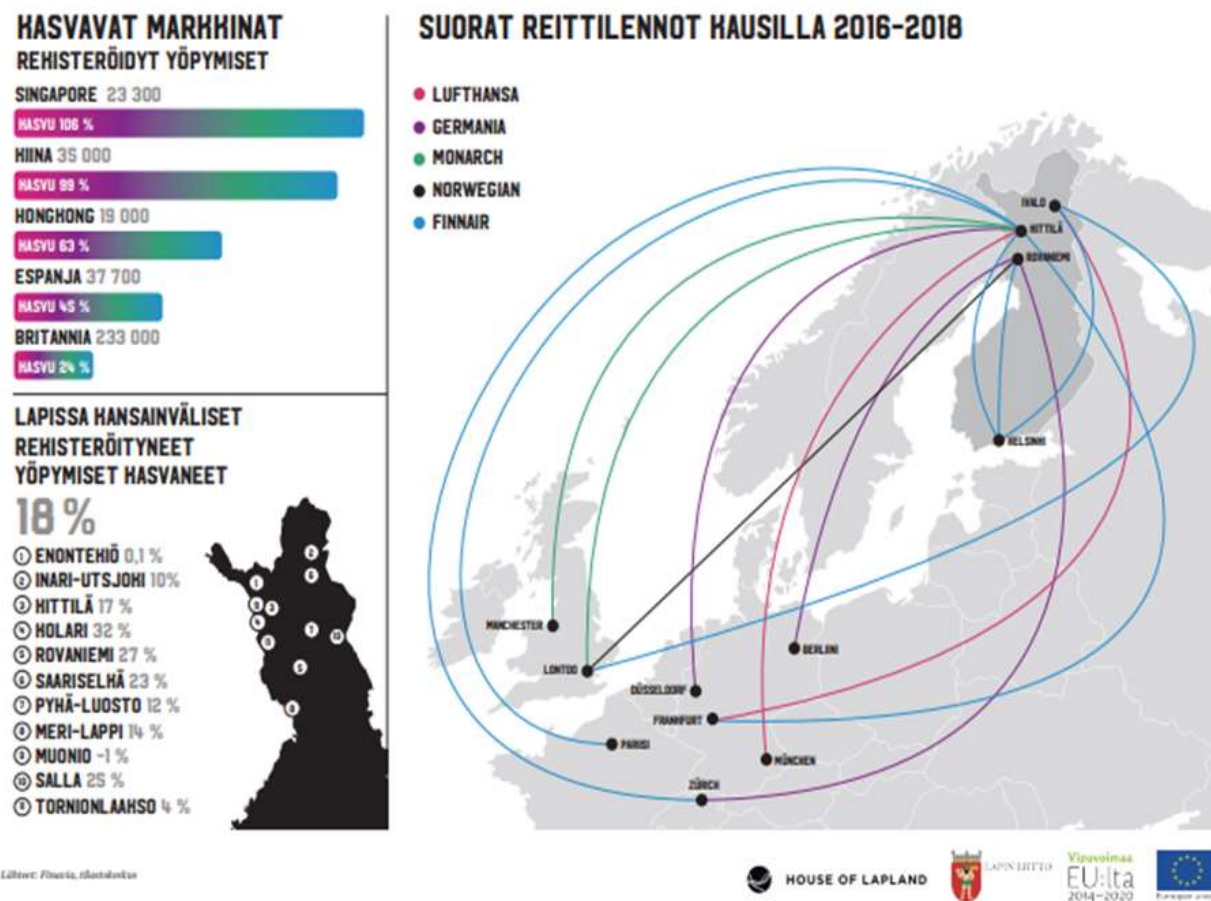
Lapilla on kautta aikain ollut pitkä historia vaativien asiakkaiden matkailukohteena. Vuosikymmeniä sinne on matkustanut suomalaista yritysjohtoa vetäytymään etelän hälystä ja kiireestä. Sittemmin tämä pe-rinne on heikentynyt. Nykypäivänä yksityisyys, elämykset ja luonnonrauha vetävät Lappiin vaativia asiakkaita ympäri maailmaa. Massaturismin rinnalla Lapin markkinoille on noussut vastakohtana luksusmatkailu. Turistit hakevat kauniin luonnon lisäksi laadukasta majoitusta, kustomoituja elämyksiä ja henkilökohtaista palvelua. (Erkko 2017.)

Suomalainen luksusmatkailu kohdistuu revontuliin, yöttömään yöhön, puhtauteen, turvallisuuteen ja arktiseen sijaintiin. Soininen (2016) ker-too artikkelissaan luksusmatkailijoiden haluavan kokea paikallisuutta, suomalaisia perinneruokia sekä perinteisiä ja yksinkertaisia asioita. Palvelun tason tulee olla kansainvälistä, joita monet ulkomaalaiset ovat tottuneet saamaan. Asiakkaan toiveita olisi hyvä myös opiskella, jotta ne pystytään toteuttamaan, mielellään jopa ylittämään.

Suomen johtavana hiihtokeskuksena tunnettu Levi sijaitsee Tunturi-Lapissa, noin 170 kilometriä Rovaniemeltä pohjoiseen. Levi on aloittanut laskettelutoimintansa vuonna 1964, jolloin kohteessa avattiin ensimmäinen hiihtohissi. Kyseisestä vuodesta lähtien kohde on tarjonnut henkeäsalpaavan ympäristön luonnossa oleskeluun ja viihtymiseen. 2000-luvulla Levi koki kansainvälistymisen toden teolla, sillä alppihiihdon maailmancup järjestettiin siellä ensimmäisen kerran vuonna 2004. Tänäkin päivänä Levi on yksi Suomen suosituimmista laskettelukeskuksista, joka on tunnettu ja arvostettu myös kansainvälisesti. (Levi.fi n.d.)

Leville on helppo matkustaa joko lentokoneella, junalla tai autolla. Kittilän lentoasemalta on noin 15 minuutin ja juna-asemalta reilu tunnin ajomatka Leville. Muun muassa Luftansa on lisännyt suoria lentoja Münchenistä Kittilään (Kuva 5), joka on kasvattanut keskieu-rooppalaisten matkailijoiden määriä Lapissa. Kuvan 5 mukaan suurin kasvu Lapin rekisteröityneissä yöpymisissä on kuitenkin tapahtunut Aasian suunnalta matkustavien asiakkaiden määrissä. Esimerkiksi vuosina 2016-2018 Singaporesta saapuneiden asiakkaiden rekisteröidyt yöpymiset ovat kasvaneet 106 prosentilla, Kiinasta saapuneiden 99 prosentilla ja Hongkongista saapuneiden 63 prosentilla. Useassa Lapin matkailukohteessa onkin rikkottu viime vuosina ennätysksiä. Levillä uusi aikakausi alkoi kevättalvella 2016, jonka jälkeen majoitus öiden määrän kasvutaso on ollut noin 20 prosentin luokkaa. (Hakala 2017.)

SUORAT KANSAINVÄLISET LENNOT OVAT AVANNEET LAPIN MATKAILUN HASVUA



Kuva 5. Suorat kansainväliset lennot ovat avanneet Lapin matkailun kasvua (Lapland.fi n.d.)

Levillä pyritään jatkuvasti kehittämään siellä toimivien matkailuyritysten toiminnan laatua ja ensimmäinen Levin laatuhanke laitettiin liikkeelle vuonna 2005. Hankkeen tavoitteena on parantaa asiakkaiden viihtyvyyttä kehittämällä matkailualueen yritysten palveluiden laadukkuutta. Osana laatuhanke Leville luotiin innovatiivinen alueperehdytysohjelma, johon voi osallistua kaikki Levin alueella työskentelevät henkilöt. Tämän avulla myös vain kiivaimmalle sesongille palvelutyöhön tulevat tutustuvat ja sitoutuvat Leviin niin, että he pystyvät tarjoamaan matkailijoille ajankohtaista ja asianmukaista tietoa. (Lukkarila & Vaarala 2009.)

3.4 Palvelun suunnittelu ja kehittäminen luksuskohteessa

Erikaltaisille palveluille yhteisiä tunnusmerkkejä ovat prosessimaisuus, aineettomuus sekä asiakkaan osallistuminen palvelun tuottamiseen. Palveluiden erityispiirteistä johtuvia liiketoiminnallisia ongelmia on mahdollista vähentää tuotteistamisen avulla. Tällaisia haasteita ovat esimerkiksi kysynnän vaihtelu ja laadunhallinta, tehottomuus, kasvu sekä kannattamattomuus. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 1.)

Palveluiden suunnittelun ja kehittämisen perustana on organisaation liiketoimintastrategia. Lisäksi ne ovat sidoksissa yrityksen resursseihin ja osaamiseen. Menestyksenkäs palveluliiketoiminta vaatii yritykseltä osaamista asiakkaiden, palvelun ja toimialan suhteen. Strategisia valintoja tehtäessä tulisi kerätä tietoa ainakin toimialan olosuhteista, asiakkaiden tarpeista ja trendeistä sekä kilpailijoista. (Jaakkola ym. 2009, 3.)



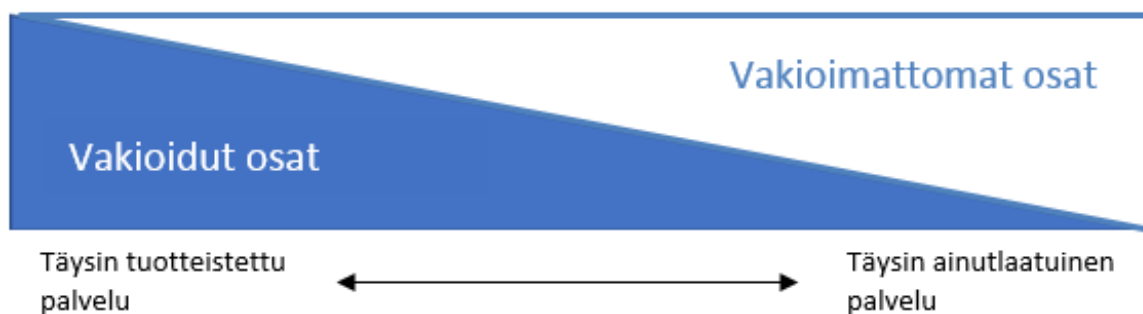
Kuva 6. Palvelun sisällön määrittelyä (Jaakkola ym. 2009, 12).

Palvelun sisältö voidaan jakaa ydinpalveluun sekä tuki- ja lisäpalveluihin. Ydinpalvelu on palvelun keskeisin ominaisuus sekä syy asiakkaalle ostaa se. Tukipalvelut ovat ydinpalvelun toimivuudelle pakollisia oheispalveluja, kun taas lisäpalvelut ovat rahanarvoisia asiakkaalle myytäviä tai annettavia etuja, jotka tarjoavat enemmän valinnanmahdollisuuksia

asiakkaalle. Lisäpalvelut ovat oiva keino erottautua kilpailijoista, mikäli asiakkaat ajattelevat usean palveluntarjoajan ydinpalvelut samankaltaisiksi. Lisäksi ne nostavat monesti asiakkaiden silmissä palvelun laatumielikuvaa. Kuvassa 6 tiivistetään palvelun sisällön määrittämiseen liittyvät oleelliset kysymykset. (Jaakkola ym. 2009, 11-12.)

Tärkeänä osana palvelun suunnittelua ja kehittämistä on palvelun vakioiminen, joka tarkoittaa palveluprosessin osien kehittämistä toistettavaksi tai monistettavaksi jonkin teknologian tai järjestelmällisen menetelmän kautta. Vakioituja osia voidaan jäljitellä eri asiakkaille samalla tavalla, jolloin palvelutuotannosta tulee kannattavampaa, tehokkaampaa sekä tasalaatuisempaa. Vakioiminen voi suuntautua joko palvelun kuluttamiseen ja tuottamiseen liittyviin prosesseihin tai palvelutarjooman sisältöön. (Jaakkola ym. 2009, 19.)

Palvelun vakioitujen ja vakioimattomien elementtien suhde on organisaation strateginen päätös. Räätelöityjen ja vakioitujen osien suhde voi muuttua eri palveluissa. Yhdessä ääripäässä on kokonaan ainutlaatuinen palvelu, jossa ei ole lainkaan vakioituja osia. Toisessa ääripäässä taas on täysin tuotteistettu palvelu, joka toteutuu aina yhtäläisellä sisällöllä (Kuva 7). (Jaakkola ym. 2009, 19.)



Kuva 7. Tuotteistamisen asteet (Jaakkola ym. 2009, 19).

Palvelun monistettavuuden rakentaminen edellyttää tietojen kirjaamista välillä pitkältikin ajanjaksolta. Alussa dokumentointi aiheuttaa lisätyötä, mutta kun perustyö on tehty, tietovarasto alkua säästää aikaa sekä resursseja. Järjestelmällinen tiedonkeruu muuttaa organisaation strategisia taitoja siirrettävään ja monistettavaan muotoon. (Jaakkola ym. 2009, 22.)

Kerätyt tietovarannot voivat antaa mahdollisuuden luoda täysin uusia palveluita. Lisäksi vakioiminen parantaa palvelun tulosten ennustettavuutta, kun vertailukelpoinen tieto lisääntyy. Tämä parantaa palvelun laatua alentamalla sen laatuvariaatiota sekä vähentää asiakkaan mahdollisuutta kokea riskiä. (Jaakkola ym. 2009, 22-23.)

4 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttäminen ja työnopastus ovat jatkuvasti tarpeellisia toimintatapoja, sillä työyhteisöissä ja oikeastaan koko yhteiskunnassa tapahtuu koko ajan muutoksia. Perehdyttämisen tavoitteena on yleensä uusi työntekijä, mutta myös pitkäaikaisia työntekijöitä perehdytetään muuttuvien työtapojen ja –menetelmien puitteissa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 1.) Ennen perehdyttämisestä on puhuttu vain työhön opastamisena, mutta organisaatioiden ja työtehtävien laajentuessa ja monimutkaistuessa, on käsite saanut uuden merkityksen. Nykyään perehdyttämisestä on tullut yhä tärkeämpi asia; työntekijöiden on vielä paremmin ymmärrettävä, miksi organisaatio on olemassa ja miten se toimii. (Kupias & Peltola 2009, 13-17.)

Laeissa on sekä suoria määräyksiä että viittauksia perehdyttämiseen. Työnantajan vastuuta opastaa työntekijöitä työhönsä on nimenomaan korostettu. Perehdyttämistä käsittelevät esimerkiksi työsopimuslaki ja työturvallisuuslaki. Perehdyttäminen ja työnopastus ovat ennakoivaa työturvallisuustoimintaa. Järjestelmälliseen perehdyttämiseen kuuluvat henkilöstöryhmät, kesätyöntekijät, vuokratyöntekijät ja kausityöntekijät. (Työturvallisuuskeskus n.d.)

Uusien työntekijöiden perehdyttäminen kuuluu merkittävästi sisäiseen viestintään. Siinä on paljon samanlaista sisältöä kuin sisäisessä markkinoinnissa. Sisäisen markkinoinnin toimiessa moitteettomasti, voi perehdyttäminen kohdistua selkeästi uusille tulokkaille. (Siukosaari 1999, 98.)

4.1 Perehdyttäminen ja sen merkitys

Perehdyttäminen liitetään hyvään henkilöstötyöhön ja liiketoiminnallisten tavoitteiden varmistamiseen. Toiminnalla tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joiden avulla perehdytettävä oppii tuntemaan organisaation liikeidean, henkilöstön, toimintatavat ja –periaatteet sekä työhön kohdistuvat odotukset ja turvallisuusohjeet. Perimmäinen hyöty perehdyttämiselle on se, että perehdytettävä oppii työtehtävänsä nopeasti ja virheiden määrä on vähäinen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 3-4.)

Perehdyttäminen ja työnopastus suunnitellaan ja toteutetaan tilanteiden, tarpeiden ja perehdytettävien mukaan. Tärkeää on myös se, että työntekijät ymmärtävät yrityksen arvot ja strategian. Tavoitteena on antaa työntekijälle oikeat työkalut, joiden avulla hän oppii mahdollisimman tehokkaasti ja nopeasti omaksumaan omat tehtävät ja vastualueet. Mitä nopeammin uudet asiat on opittu, sitä joutuisammin itsenäisen työskentelyn pystyy aloittamaan ilman apua. Perehdyttäminen on onnistunut, jos työntekijä on päässyt nopeasti

kiinni työtehtäviin ja oppinut talon toimintatavat. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2-3.) Työturvallisuuskeskuksen perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus –oppaassa perehdyttämisen hyötyjä kuvaillaan näin:

- **Vahva perusta yhteistyölle**

Perehdyttäminen luo vahvan pohjan työnteolle ja yhteistyölle, ja sen avulla työntekijä saa monenlaista tietoa ja taitoa, joita pystytään hyödyntämään töitä aloittaessa.

- **Oppiminen tehostuu, oppiaika lyhenee**

Perehdytettävä oppii työnsä heti oikein ja nopeasti. Mahdollisten virheiden määrä vähenee ja virheitä ei tarvitse korjata. Tästä hyötyy koko työyhteisö ja se vaikuttaa myönteisesti tulokkaan mielialaan, motivaatioon ja jaksamiseen.

- **Työtapaturmat ja työturvallisuusriskit vähenevät**

Työpaikan riskitekijät ovat olennainen osa perehdytystä, jotta vältettäisiin vaaratilanteet aloittelevilla henkilöillä.

- **Poissaolot ja vaihtuvuus vähenevät**

Aloittelevan henkilön on tärkeää saada myönteinen vastaanotto ja riittävä opastus työympäristössä. Tämä vaikuttaa suoraan työmotivaatioon ja siten henkilöstön pysyvyyteen sekä poissaoloihin.

- **Kustannuksia säästyy**

Hyvällä perehdyttämisellä ja työnopastuksella voidaan välttää virheet, sekaannukset, mahdolliset työtapaturmat, hävikki ja imagon kärsiminen.

- **Perehdyttäminen vaikuttaa myös yrityskuvaan**

Mielikuvat ja kokemukset työpaikasta siirtyvät työntekijöiden mukana ulkopuolisille henkilöille ja vaikuttavat yrityskuvaan.

(Kangas & Hämäläinen 2007, 4-5.)

Perehdyttämistä voidaan kuvata prosessina, joka jaetaan kolmeen osaan. Hyvässä perehdyttämisessä jaottelu koostuu alkuperehdytyksestä työpaikkaan, perehdyttämisestä työtehtävään ja perehdytyksen seurantaan. (Juholin 2008, 239.) Tarkempi pohdinta ja kehittämiseen tarvittavien resurssien arviointi pohjautuu lähtötilanteen selvittämiseen. Irma Lepistön (1996, 64) mukaan nykytilanteen arvioinnilla voidaan selvittää mitkä

perehdyttämiseen liittyvät asiat ovat kunnossa ja mitkä eivät. Arvioinnin apuna voidaan käyttää esimerkiksi havainnointia ja haastatteluja.

4.2 Perehdyttäjä

Esimies vastaa ensikättelyssä perehdyttämisestä johdosta tulleiden ohjeiden mukaisesti, ja käytännön opastamista voi harjoittaa nimetyt työnopastajat. Työturvallisuuslaki korostaa työnantajan vastuuta turvalliseen harjoitteluun ja työskentelyyn opastamisesta. Työnantajan vastuulla on nimetä perehdytettävälle vastuuperehdyttäjä. Vastuun jako tulee tehdä tarkasti ja tapauskohtaisesti. (Työturvallisuuskeskus 2016, 4; Kupias & Peltola 2009, 82.)

Perehdyttäjäksi tulee valita sellainen henkilö, joka tuntee ja tietää yrityksen toiminnan. Perehdyttäjän tulee olla kannustava, rohkaiseva, omasta työstä pitävä, ja hänellä on oltava kiinnostusta toisen auttamiseen ja kannustamiseen. Positiivinen suhtautuminen työhön, tehtäviin ja työnantajaan on oleellista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195-196.)

Perehdyttäjä toimii uuden työntekijän oppimisen tukijana ja edistäjänä. Perehdyttäjän tulisi tiedostaa oppimista edistäviä tekijöitä, joita ovat esimerkiksi oppimistarve, osaamistaso, vuorovaikutus, motivaatio ja työn kokonaiskuva. Perehdyttäjänä toimivan henkilön tulee edetä suunnitelmallisesti ja vaiheittain huomioiden uuden työntekijän tavoitteet ja tarpeet. Perehdyttäjä ilmaisee perehdytettävälle suunnitelmansa ja he käyvät yhdessä sen läpi. Työntekijä saa työn alkaessa paljon uutta informaatiota, jota ei pysty heti sisäistämään. Tiedon jakamista tulisi jaksottaa, jolloin yleisimmät asiat käydään läpi alussa ja uuden opettelu sekä keskittymistä vaativat asiat myöhemmin. (Kupias & Peltola 2009, 125-126; Kjelin & Kuusisto 2003, 196.)

Perehdyttäjän hyvinä ominaisuuksina pidetään kykyä kertoa opastettava asia lyhyesti, ytimekkäästi ja ymmärrettävästi. Lisäksi hänellä tulee olla myös taito kuunnella ja keskittyä työntekijän opastustilanteeseen. Perehdyttäjän on annettava mahdollisuus perehdytettävälle omaan itsearvioon ja asioiden tarkasteluun itsenäisesti ja tavoitteellisesti. Taitava perehdyttäjä tietää milloin perehdyttäminen on loppumassa ja osaa siirtyä roolistaan sujuvasti pois. (Kjelin & Kuusisto 2003, 197.)

Perehdyttäjä toimii tärkeässä asemassa perehdytyksessä ja hän tarvitsee suunnitelmallisen perehdytysohjelman toteuttaakseen perehdyttämisen tehokkaasti, laadukkaasti ja tavoitteellisesti. Toisaalta suuremmat edut saadaan, kun koko työyhteisö osallistuu perehdyttämiseen. (Lepistö 2004, 59; Kjelin & Kuusisto 2003, 195.)

4.3 Työn muutokseen perehdyttäminen

Yrityksissä tapahtuvat muutokset ovat yleistyneet ja ne ovat monimutkaisempia ja nopeampia. Perehdyttäminen ei kosketa ainoastaan uusia työntekijöitä vaan myös vanha henkilökunta voi joutua uuden opetteluun eteen. Muutoksia saattavat olla esimerkiksi työntekijän tai esimiehen vaihtuminen ja asiakaskunnan tai omistuspohjan muutos. Myös uusien työmenetelmien käyttöönotto vaatii käytön opastamista ja opettelua, samoin kuin uusien järjestelmien ja ohjelmien käyttöönotto. (Kangas & Hämäläinen 2007, 20.) Muuttuva ympäristö organisaation ympärillä koetaan pakottavana tarpeena tehdä muutos-, sopeutus- ja kehitystoimia. Organisaation on pohdittava sisäistä toimintaansa ja sen perimmäistä tarkoitusta. (Grönfors 2010, 47.)

Muutokset saattavat luoda epävarmuuden tunnetta, kun työympäristö muuttuu tutusta ja turvallisesta. Muutosvastarinta on yleistä ja luonnollinen tapa reagoida muuttuviin tilanteisiin. Suurimpana syynä tässä lienee pelko epäonnistumisesta, virheestä ja omasta pätevämmästä. Tällaisessa muutostilanteessa riittävä tiedottaminen, avoin keskusteleminen ja perusteellinen työnopastus ovat äärimmäisen tärkeitä. Esimiesten ja perehdyttäjien tärkeänä tehtävänä onkin paneutua ei ainoastaan perehdytettävään asiaan vaan myös ihmisten kielteisiin tuntemuksiin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 20-21.)

Muutokseen perehdyttämisen tarve ja toteuttamistapa vaihtelevat tilanteiden mukaan. Yleisenä virheenä pidetään perehdyttämistarpeen epähuomioimista. Yrityksissä työskentelevien oletetaan omaksuvan uudet asiat nopeammin kuin on mahdollista. Oppimista ja tuloksien tavoittamista on seurattava pitkin matkaa, jotta korjauksiin ja uudistuksiin osataan tarttua heti. (Työturvallisuuskeskus 1992, 15.) Organisaation tehtävä on tukea muutoksia, jolloin perehdytyksen tulee olla laadukasta. Perehdytystarvetta arvioidessa muutostilanteessa muutoksen laajuus ei ole oleellista, vaan henkilökunnan osaamisen kehittymiseen on panostettava. (Kangas & Hämäläinen 2007, 20-23.)

Esimiehen tehtävä on johtaa muutosta jämäkästi ja johdonmukaisesti. Työ on usein pitkäjänteistä ja esimieheltä vaaditaan monenlaisia taitoja ja monipuolista osaamista. Pirisen (Kuva 8) mukaan esimiehen johtamista voidaan lähestyä neljästä eri näkökulmasta. Vaikka hänellä olisikin erityisosaamista jollakin osa-alueella, täytyy nämä kaikki näkökulmat hallita. (Pirinen 2014, 22.)



Kuva 8. Muutoksen johtamisen neljä näkökulmaa esimiestyössä (Pirinen 2014, 22).

Muutosprosessissa tavoitteen tulee olla selkeä. Esimiehen tehtävänä on kertoa riittävän ajoissa muutoksen keskeiset tavoitteet, miksi näin tehdään, mitä hyötyä siitä on ja miten se tulee vaikuttamaan yksilöön ja tiimiin. Näin pyritään luomaan positiivinen ja sitoutunut ilmapiiri, jolla muutoksen toteuttaminen on helpompaa. (Pirinen 2014, 48.)

Voisi sanoa, että muutos perustellaan järjellä, mutta koetaan tunteella. Taitava esimies omaa taitavaa psykologista silmää nähdä tiimiläisten vahvuudet ja oppimismahdollisuudet. Työyhteisössä oppiminen on vuorovaikutteista. Saamalla motivoituneet ja nopeimmin oppivat työntekijät mukaan muutokseen, auttavat he esimerkillään myös muita. Onnistumisen kokemukset luovat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja auttavat työntekijää sitoutumaan työhön ja tavoitteisiin. (Pirinen 2014, 30-31.)

Hyvällä esimiehellä on myös taito viestiä ja kuunnella. Koska muutos aiheuttaa todennäköisesti vastarintaa, viestimällä riittävästi ja perusteellisesti muutoksesta, sen ymmärrys

lisääntyä. Vastarinta voi aiheuttaa jaksamattomuutta ja stressiä, jolloin esimiehen tehtävänä on olla läsnä kuuntelemalla ja tarvittaessa ohjata ammattiavun piiriin. (Pirinen 2014, 50.)

Esimiehen on oltava myös rohkea, koska usein omalla esimerkillään hän muutoksen etulinjassa näyttää suuntaa. Johtaminen on vaativaa työtä ja vie paljon energiaa. Hänen on syytä huolehtia myös omasta jaksamisestaan. Omien voimavarojen, ajankäytön ja tehtävien priorisoiminen kuuluvat olennaisesti hyvään johtajuuteen. Rohkeutta on myös myöntää oma riittämättömyytensä. (Pirinen 2014, 34.)

5 VIESTINTÄ

Juholinin (1999, 12) mukaan viestintä on parhaimmillaan sitä, kun ihmiset puhuvat keskenään. Viestintä on laaja ilmiö, joka vaikuttaa kaikkialla yhteisöjen toiminnassa tiedon ja informaation vaihdoksena, yhteisyytenä ja kulttuurina. Viestintä kuuluu jokapäiväiseen arkeen, jolloin viestit kulkevat niin kotona, työpaikoilla kuin vapaa-ajallakin. Viestintä jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen viestintään, joissa vaikutus tapahtuu organisaation sisäisessä tiedonkulussa sekä tiedottamisessa työyhteisön ulkopuolella. (Juholin 2009, 34.)

Viestintä liittyy olennaisesti organisaation toimintaan ja hyvin hoidettuna se on merkittävä voimavara yhteisöille. Viestintä onkin yksi organisaation toiminnan ydin. Jotta organisaation viestintä mahdollistaisi muuta toimintaa, on sitä osattava suunnitella, arvioida ja organisoida. Taatakseen viestinnän onnistumisen on sen suunnittelu kytkettävä organisaation strategiseen suunnitteluun. Vastuhenkilöt päättävät keskeisistä asioista muiden ydinhenkilöiden kanssa. Yhteistyön lisäksi tarkoituksenmukainen viestintä edellyttää, että viestinnän päätarkoitus ja keskeiset tehtävät on määritelty. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 9.)

Yrityksen viestinnän vastuu on viestinnän, myynnin ja markkinoinnin tehtävissä toimivilla, mutta viimekädessä aina toimitusjohtajalla. Suuremmissa yrityksissä sisäistä ja ulkoista viestintää hoitavat ammattilaiset kuten viestintäjohtaja, -päällikkö, -assistentti ja tiedottaja. Pienissä yrityksissä ei yleensä ole erillistä viestinnän parissa työskentelevää henkilöä, sillä resurssit ovat pienemmät. Näissä yrityksissä viestintää hoitavat muut työntekijät heidän omien töiden ohella. Verkossa tapahtuvan viestinnän ja sosiaalisen median takia viestinnän asiantuntemusta ja hallintaa vaaditaan kuitenkin kaikilta työntekijöiltä. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2017, 103.)

Kaikissa organisaatioissa tarvitaan johdettua tietojen siirtoa, päivittäisviestintää ja yhteisöllisyyden muodostamista. Organisaatioiden viestinnän perustehtävät ovat samat sen muodosta ja eroavaisuuksista riippumatta. Tärkeimpinä kohderyhminä pidetään omaa henkilöstöä ja muita organisaatiota lähellä olevia sidosryhmiä. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 10.)

5.1 Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä on Siukosaaren (2002, 65) mukaan pääosin henkilöstöviestintää, joihin kuuluu perehdyttäminen, sisäinen markkinointi, työtiedotus ja yhteystoiminta. Sisäisestä viestinnästä käytetään nykyään yhä useammin termiä työyhteisöviestintä. Käsitteellä tarkoitetaan tiedon tuottamista, muokkaamista ja välittämistä, sekä keskustelua ja ymmärryksen tuottamista. (Honkala ym. 2017, 104.)

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan kaikkea vuorovaikutusta ja tiedonkulkua, joka tapahtuu työyhteisössä tai organisaatiossa. Yhteisöjen sisäiseen viestintään kuuluu yhteystoiminta, jolla pidetään yhteyttä henkilöstöön ja tiedotus, jolla välitetään sanoma yhteisön sisälle. Sisäinen markkinointi liittyy läheisesti sisäiseen viestintään. Tämän kautta henkilöstölle pyritään tuoda tutuksi yhteisön arvot, visio, tavoitteet, toiminta ja palvelut. Selkeällä ja toimivalla viestinnällä pystytään sitouttamaan ja motivoimaan henkilöstöä sekä parantamaan tehokkuutta. (Siukosaari 1999, 65.)

Sisäisen viestinnän tavoitteena on vaikuttaa siihen, että työntekijä mieltää itsensä ja merkityksensä osaksi organisaation kokonaisuutta. Tämä korostuu etenkin aloittelevien työntekijöiden perehdyttämisessä. Toisena tavoitteena on luoda avointa vuorovaikutusta työyhteisössä ja kannustaa muita työntekijöitä tämän kehittämiseen. Avoimuuteen kuuluu myös asioiden, syiden ja seurausten kertominen rehellisesti ja niitä kaunistelematta. Kolmantena tavoitteena on tukea yrityksen arvoja, strategiaa ja visiota. Tämä kuuluu erityisesti johtamisviestintään, joka ilmenee yrityksen tavoitteiden, tuloksien, suunnitelmien ja muutoksien kertomisena. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2003, 106-107.)

Åberg (2006, 111-112) kuvailee sisäisen viestinnän haasteiksi tietojen liikkumisen, tietovarastot ja verkot, esimiehet ja erilaiset tietotorit sekä ahaa-aukiot. Monissa yrityksissä tietoa liikkuu liian vähän, jonka vuoksi syntyy uutistyhjiöitä. Työntekijät saattavat tietää, että jotain on tapahtunut mutta heille ei kerrota siitä. Ongelmana koetaan se, että tällöin huhut alkavat täyttää tyhjiöitä. Paras tapa välttää huhut, on tehdä nopea ja luotettava sisäinen tiedotus. Tietovarastot ja verkot koetaan toisena haasteena. Tarpeelliset tiedot olisi oltava paikallaan ja niihin tulisi päästä käsiksi. Kyseessä on hajautetut tietokannat, joihin tietoa kerätään. Näiden tarpeellisuutta on kuitenkin vaikea ennakoida. Kolmantena haasteena koetut esimiehet ovat linkkejä yksikön ja työyhteisön välissä. Tiedotusvastuu on yleisten tietojen räätälöimistä omaan yksikköön ja toisinpäin. Tietotorit ja ahaa-aukiot ovat neljäs haaste. Yritykset tarvitsevat fyysisen tilan, jossa voidaan ideoida ja lepuuttaa aivoja. Monet modernimman tyylin omaavat yritykset suosivat tällaista satun-naisviestintää.

Organisaatioissa tai pienemmissä tiimeissä sisäinen viestintä toteutetaan heille parhaaksi katsomalla tavalla. Vähätalo (2018) kertoo artikkelissaan, että yritysten olisi viisasta käydä erilaisissa koulutuksissa liittyen viestintään ja hyödyntää samalla jo ennalta opittua ja koettua. Koulutuksiin ja niiden suunnitteluihin olisi hyvä ottaa mukaan myös työntekijät, jotta saataisiin mahdollisimman palveleva kokonaisuus. Sisäisen viestinnän tavoitteena olisi saada työtapoihin muutosta, mikä näkyisi myös ulospäin. Viestintä on kaikille jokapäiväistä arkea, ja sen kuuluisi olla helposti saatavilla.

5.2 Sisäisen viestinnän kanavat

Organisaatioiden ongelmana koetaan yhä usein tiedon tulva. Kun tietoa tulvii monesta eri paikasta, käy tiedon määrän sisäistäminen ja hallitseminen vaikeaksi. (Lohtaja & Kaiho-virta-Rapo 2007, 50.) Nykypäivänä viestintää pystytään hyödyntämään monen eri kanavan kautta. Tärkeää on kuitenkin tehdä rajauksia ja valita juuri ne kanavat, jotka vastaavat parhaiten yhteisön tarpeita ja odotuksia. Jokaisen työntekijän tulisi tuntea hyötyvänsä viestinnästä yhtä paljon. (Vähätalo 2018.)

Sisäinen viestintä jakautuu välittömiin ja välillisiin keinoihin, joilla tarkoitetaan suoraa ja epäsuoraa kommunikointia. Välittömillä keinoilla tavoitellaan suoraa vuorovaikutusta, joka tapahtuu esimerkiksi suullisena viestintänä. Keskustelussa henkilö saa palautteen heti, ja hän pystyy toteamaan, onko vastaanottaja ymmärtänyt tämän. Siukosaari (1999, 92) toteaaakin, että juuri välitön palaute tekee viestinnän muodosta arvokkaan. Vaikka keskustelua ei osapuolien välille syntyisikään, vastaanottajan ilmeet kertovat, onko sanoma mennyt perille. Voidaan siis nähdä, että sanoma vaikuttaa. (Siukosaari 1999, 92-101.)

Sisäisen viestinnän välilliset keinot ja kanavat ovat yhteisön tiedotuksessa myös tärkeitä, mutta niillä ei saavuteta välitöntä vuorovaikutusta. Välitykseen käytetään jotakin tietoa välittävää materiaalia, kuten esimerkiksi paperia, sähköpostia tai ilmoitustaulua. Siukosaaren (1999, 105) mukaan välilliset tiedotteet on tehtävä houkutteleviksi ja helppolukuisiksi. Kysymyssanat kenelle, miksi, mistä, miten ja milloin ovat keskeisessä asemassa hyvässä tiedotteessa. Myös ulkoasulla ja lyhyellä sekä ytimekkäällä sanomalla on vaikutuksensa. (Siukosaari 1999, 104-106.)

Richard L. Daftin ja Robert H. Lengelin ovat vuonna 1984 jaotelleet viestinnän kanavat rikkaisiin ja köyhiin kanaviin:

- Rikkaimmat kanavat
 - Tapaamiset ja keskustelut
- Rikkaat kanavat
 - Videoneuvottelut ja puhelin
- Köyhät kanavat
 - Sähköposti ja yksisuuntaiset www-sivut
- Köyhimmät kanavat
 - Tietojärjestelmädokumentit ja tiedotteet

Heidän mukaansa rikkaampien viestinnän kanavien kautta viestin merkitys tulee paremmin välitetyksi. Jaottelu ohjaa ajattelemaan kuinka merkityksellinen viesti on ja miten se

tulisi välittää muille. (Åberg 2000, 218.) Myös Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge ja Timothy Campbell (2010) jakavat viestimisen keinot kolmeen osaan: kirjalliseen, suulliseen ja sanattomaan viestintään. Hyvinä puolina kirjallisessa viestinnässä pidetään sen varmistettavuutta ja suullisessa viestinnässä nopeutta ja välitöntä mahdollista palautteen antoa. Sanattomaan viestintään olisi tärkeä kiinnittää erityistä huomiota. (Robbins, Judge & Campbell 2010, 290-294.)

Sosiaalisen median sovellukset ja palvelut ovat lisänneet viestinnän keinojen valikoimaa sekä monikanavaisuutta ja vuorovaikutuksellisuutta. Intranetistä on tullut sosiaalinen intranet, jossa työntekijöiden on mahdollista osallistua keskusteluun ja sisällöntuotantoon sekä jakaa tietoa ja osaamistaan. Honkala ym. (2017, 105-106) jaottelee nykypäiväisemmät sisäisen viestinnän kanavat ja keinot kuvassa 9.

Välittömät	Välilliset
Palaverit, neuvottelut, kokoukset	Sähköposti
Tiedotustilaisuudet	Mobiiliviestintä
Henkilökohtaiset keskustelut	Intranet
Kehityskeskustelut	Sosiaalinen media
Ryhmäkeskustelut	Pikaviestimet
Kick off –tilaisuudet	Ilmoitustaulut
Suunnittelu- ja kokoustilaisuudet	Video- ja verkkoneuvottelut
Virkistystapahtumat ja juhlat	Tiedotteet
	Webinaarit ja webcastit
	Henkilöstölehti
	Osavuosikatsaukset ja vuosikertomukset

Kuva 9. Yrityksen viestinnän kanavat ja keinot (Honkala ym. 2017, 105).

5.3 Kuka viestii ja miten

Onnistunut viestintä on kahden tai useamman osapuolen välistä yhteistyötä. Siksi on olennaista tiedostaa, millaisen henkilön kanssa on tekemisissä. Useimmissa työelämässä

tapahtuvissa viestintätilanteissa on mukana useita ihmisiä ja on tärkeää luoda teksteistä soveltuvia erilaisille ihmisille herättäen heidän mielenkiintonsa. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 33.)

Viestiminen sisältyy pitkälti johtamiseen, sillä johtajan työ sisältää paljon suullista ja kirjallista viestintää. Koko yrityksen, yksikköjen ja osastojen tavoitteet on viestittävä selkeästi alaisille johdon ja esimiesten toimesta. Toisaalta myös työntekijöille on taattava mahdollisuus viestiä johdolle ja esimiehille tavoitteista, toiveista ja mahdollisista ongelmista. Pienten ja pienehköjen yritysten viestintä voi olla luontevaa keskustelua työntekijöiden kesken. Siitä huolimatta suunnitelmallinen ja selkeä viestintä on edellytys töiden sujumiselle. Suurhkoja yrityksiä tarkastellessa sisäinen viestintä jaetaan kolmeen osa-alueeseen; henkilökohtainen esimiehen ja alaisen välinen viestintä, osasto- ja yksikkökohtainen viestintä ja koko yritykseen liittyvä sisäinen viestintä. (Honkala ym. 2017, 107.)

Työntekijän ja esimiehen välinen viestintä koskee esimerkiksi perehdyttämistä, tavoitteiden määrittelyä ja niiden saavuttamista, koulutusta, urasuunnittelua sekä mahdollisia työn muutoksia. Esimiehen ja hänen alaisen välisissä kehityskeskusteluissa keskustellaan edellä mainituista asioista ja molemmat voivat antaa palautetta työn onnistumisesta. Palautetta tulisi antaa aina silloin, kun aihetta ilmenee. Erityisesti positiivisen palautteen antaminen on tärkeää. Yrityksessä olisi hyvä olla myös laadukkaat ohjeet kehityskeskusteluihin ja perehdyttämiseen. (Honkala ym. 2017, 108.)

Organisaatiossa saattaa olla monia eri osastoja, jotka ovat suuntautuneita eri tehtäviin. Jokaiselle osastolle tulisi asettaa vuosittain tavoitteet, jotka työntekijöiden tulisi saavuttaa. Osastojen välisellä viestinnällä ja tiedonkululla pyritään varmistamaan, että kaikki työhön liittyvät asiat olisivat tiedossa joka tilanteessa. Erityisesti osaston esimiehellä on tärkeä vastuu tiedonkulun toteutumisesta onnistuneesti osaston sisällä, eri osastojen välillä ja osastolta johdolle. Jokaisella työntekijällä on myös vastuu työhön liittyvästä viestinnästä ja sitä kautta töiden sujuvuudesta. Osastokohtaisia keskusteluja ja tiedotuksia tulisi järjestää liittyen esimerkiksi työtilanteisiin- ja tehtäviin, organisaatiomuutoksiin ja tulostavoitteisiin sekä niiden seuraamiseen. (Honkala ym. 2017, 108.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä ja yhteisöissä eli YT-laki säätelee koko yrityksen henkilöstölle kohdistuvaa viestintää. Laki koskee niitä yrityksiä, joissa henkilökuntaa on 20 tai enemmän. Lain määräyksiä on noudatettava ja henkilöstölle on tiedotettava sen säätämät asiat. Koko yritykseen liittyviä johtamisviestinnäntehtäviä ovat yrityksen toiminta-ajatuksen viestiminen, tulostavoitteiden asettaminen ja tulosten seuranta. (Honkala ym. 2017, 109.)

6 TUTKIMUKSELLINEN JA TOIMINNALLINEN PROSESSI

Toimintaympäristöjen nopeat muutokset ovat tuoneet mukanaan uudenlaisia haasteita ja mahdollisuuksia organisaatioille. Kehittämistyön rooli on noussut tärkeäksi nopeasta muuttumisesta johtuen. Yritysten tulee ennakoida muutoksia, arvioida sen merkitystä ja tehtävä sen pohjalta strategisia valintoja. Innovatiivisuus kilpailutekijänä on tullut merkittävämmäksi, ja tuotteiden sekä palvelujen käyttäjien merkitys innovaatioiden lähteenä on kasvanut. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2010, 3.)

Levi Spiritillä ei ole aiemmin ollut vastaavaa käsikirjaa työnteon avuksi, sillä toiminta on ollut pienimuotoisempaa eikä henkilökuntaa ole näin ollen tarvittu paljoa. Esimerkiksi ensimmäiset vuodet kohdepäällikkö Heini Kanerva pyöritti toimintaa käytännössä yksin, vain muutama siivooja apunaan. Nyt, kun toiminta on moninkertaistunut, on lisätyöntekijöiden tarve tullut väistämättömäksi tarpeen kasvaessa vuosi vuodelta.

Opinnäytetyötä ja käytännön käsikirjaa varten on kartoitettu yrityksen nykytilanne tekemällä SWOT-analyysi. Yhtenä isona osana prosessia on käytetty havainnointia, joka toimii pohjana työlle. Havainnointi tarkoittaa, että tutkija tarkkailee henkilökohtaisesti tutkittavaa kohdetta saaden suoraa tietoa yrityksen toiminnasta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 213). Lisäksi Levi Spiritin henkilökuntaa on haastateltu useaan otteeseen, jotta toiminnasta on saatu mahdollisimman kattava kuva.

6.1 Nykytila-analyysi

Yrityksen kehittämistoimenpiteitä suunniteltaessa on tärkeää tutustua yrityksen nykytilanteeseen, jota pystyy kartoittamaan esimerkiksi SWOT-analyysiin avulla. SWOT tulee englanninkielien sanoista Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, joten siinä määritellään yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. (Grant 2019.)

SWOT-analyysi on tehty selkeyttämään Levi Spiritin nykytilaa, jonka pohjalta on pystytty kartoittamaan kehitettäviä ongelmakohtia.

- Vahvuudet
 - Yhteisöllisyys
 - Uniikki tuote
- Heikkoudet
 - Tiedon kulku
 - Suunnitelmallisuus ja ennakointi
- Mahdollisuudet
 - Kasvava ala
 - Vetovoimainen sijainti
- Uhat
 - Kilpailu asiakkaista
 - Ilmaston lämpeneminen

6.1.1 Sisäiset vahvuudet

Sesonkityössä työpäivät saattavat olla pitkiä, jolloin työtiimin merkitys korostuu. Ihmiset siis viettävät suurimman osan päivästä toistensa kanssa, minkä vuoksi usein muodostuu hyvinkin tiivis työyhteisö. Levi Spiritillä suurin osa työntekijöistä asuu yhdessä, jolloin työajan lisäksi myös vapaa-aika vietetään yhdessä. Tämä edesauttaa yhteisön muodostumisesta. Yhteisöllisyydellä on tärkeä rooli jaksamisen kanssa, sillä se luo muun muassa yhteenkuuluvuutta ja hyvää ilmapiiriä. Hyvä ilmapiiri näkyy keskinäisenä tukena ja luottamuksena, toisten huomioonottamisena, aitona auttamishaluna, avoimuutena, yhteishenkänä ja joustavuutena. Tällöin jokaisella on mahdollisuus toimia omana itsenään. (Kaivola & Launila 2007, 78-79.) Hyvällä työyhteisöllä on merkittävä rooli työhyvinvoinnin kanssa.

Levi Spiritin huvilat antavat ylellisen vaikutelman heti sisään astuessa ja tämä onkin yhden valttikorteista. Nykyaikainen arkkitehtuuri yhdistettynä Lapin henkeen luo eksoottisen tunnelman. Ajan hermolla pysyminen on tärkeää myös luksusmatkailukohteelle - muun muassa syksyllä 2018 huviloiden sisustusta päivitettiin ja syksyllä 2019 äänentoistotekniikka vaihdettiin moderniin systeemiin.

6.1.2 Sisäiset heikkoudet

Heikko sisäinen tiedonkulku on yksi Levi Spiritin ongelmakohta. Vuoden kiireisimmän sesongin aikana viestinnän tärkeys korostuu entisestään. Heikon viestinnän vuoksi myös ennakoinnista tulee vaikeaa. Levi Spiritillä asiakkaiden varauksiin liittyvä tieto saattaa

muuttua useaan otteeseen lyhyenkin ajan sisällä. Näiden muutosten vastaanottaminen olisi kuitenkin helpompaa, jos kaikilla olisi jonkinlainen pohjatieto olemassa.

6.1.3 Ulkoiset mahdollisuudet

Levi Spirit on toimintansa alkuaajoista saakka ollut segmentoitunut luksusasiakkaisiin ja pitänyt paikkansa markkinoilla. Nyt, kun ulkomaalaiset luksusmatkailijat ovat yhä enemmän kasvava asiakasryhmä Suomen Lapissa, on kysyntäkin kasvanut sen mukana. Esimerkiksi seuraavan vuoden joulu on myyty täyteen jo vuotta aiemmin useamman vuoden ajan (Hällfors & Kanerva 2019).

Niin kuin tietoperustan luvussa kolme mainitaan, on Lapin vetovoimatekijöitä muun muassa puhtaus, hiljaisuus, pimeys ja turvallisuus. Etenkin nämä piirteet vaikuttavat ulkomaalaisten matkailijoiden suosioon Lappia kohtaan. Arktisen sijaintinsa ansiosta Lappi koetaan eksoottiseksi matkailukohteeksi.

6.1.4 Ulkoiset uhat

Vaikka kilpailua tämän tason luksusasiakkaista ei Levin alueella vielä paljoa olekaan, on ala kuitenkin kasvava. Matkailuyritysten keskeisenä riskinä pidetäänkin dynaamista kilpailuympäristöä. (Heikkinen 2019.) Yrityksen tulisikin jatkuvasti kerrata omia vahvuuksiaan ja pyrkiä korostamaan niitä.

Yksi Lapin tärkeimmistä vetovoimatekijöistä on lumi, jonka vuoksi suurin osa ulkomaalaisista matkustaa Suomeen. Lyhyen talvisesongin aikana yritykset tekevät yleensä lähes koko vuoden liikevaihtonsa. Mikäli talvella ei olisi lunta, katoaisi kiireisimmästä sesongista yksi tärkeimmistä elementeistä. Lumen katoamisen myötä katoaisivat Lapista myös asiakkaat.

6.2 Havainnointi

Havainnointi on tärkeä ja hyödyllinen menetelmä, jonka avulla on mahdollista saada tietoa ihmisten käyttäytymisestä ja toiminnasta toimintaympäristöissä. Havainnointia voidaan käyttää joko itsenäisesti tai esimerkiksi haastattelun tukena. Havainnoinnin kautta mahdollistetaan pääsy luonnollisiin tapahtumaympäristöihin ja sen avulla voidaan saada tietoa esimerkiksi siitä, käyttäytyvätkö ihmiset niin kuin he sanovat käyttäytyvänsä. (Ojasalo ym. 2010, 103.)

Havainnointi toteutettiin kahdessa eri jaksossa Levi Spirit Service Center Oy:llä. Ensimmäinen jakso sijoittui vuoden 2017 marraskuun puolivälistä vuoden 2018 tammikuun

alkuun. Toinen havainnointijakso suoritettiin vuoden 2018 marraskuun puolivälistä keuhäen vuoden 2019 tammikuun alkuun saakka. Havainnointiajankohdat sijoituivat yrityksen joulusesonkiin, joka on vuoden kiireisintä aikaa. Havainnointi toteutettiin osallistuvan havainnoinnin periaattein, jossa havainnoija on aktiivinen toimija havainnoitavassa toimintaympäristössä. Käytännössä tämä toteutui siten, että havainnoija toimi kyseisessä yksikössä työntekijänä molempina havainnointiajankohtina.

Ensimmäisellä havainnointijaksolla havainnoija toimi palkattomana harjoittelijana ensimmäiseen asiakaspalvelutyössä. Toimintakauden 2018-2019 joulusesongin ajan hän työskenteli sen sijaan palkallisena työntekijänä. Tällä ajanjaksolla havainnoijan työnkuva oli huomattavasti laajempi pitäen sisällään esimerkiksi catering puolen henkilökunnan koordinoinnin, orderien tekemisen, tilausten vastaanottamisen ja jakamisen, tarjoilijan tehtävät ja asiakaspalvelun. Havainnointijaksoilla saatiin kokonaisuudessaan hyvin laaja ja tarkka kuva yrityksen toimintatavoista ja järjestelmistä.

Samat epäkohdat nousivat havainnoissa esiin sekä ensimmäisellä että toisella havainnointijaksolla. Toisella havainnointijaksolla toiminta oli kasvanut ensimmäisestä havainnointijaksosta, jolloin epäkohdat vaikuttivat enemmän työtehtävien hoitamiseen sekä mahdollisesti myös asiakkaiden kokemukseen palveluiden laadusta. Ensimmäisellä havainnointijaksolla jotkut epäkohdat saattoivat jäädä myös huomaamatta, sillä toimintaa oli vielä mahdollista toteuttaa sujuvasti epäkohdista huolimatta.

Isoimmaksi ongelmakohdaksi molemmilla havainnointijaksoilla nousi sähköisen varausjärjestelmän puutteellinen käyttö, johon pyrimmekin löytämään ratkaisuja ensimmäisellä havainnointijaksolla ilmenneiden ongelmien perusteella. Muokkasimme järjestelmää yrityksen tarpeiden mukaiseksi helpottamaan jokapäiväistä toimintaa sekä eritoten sisäistä viestintää. Toisella havainnointijaksolla järjestelmää pyrittiin käyttämään suunnitelmiamme mukaisesti, mutta silloin uudeksi ongelmakohdaksi yrityksessä nousi järjestelmän pääkäyttäjien heikko perehdytys sekä järjestelmästä saadun tiedon puutteellinen hyödyntäminen. Tämä aiheutti ongelmia sisäisessä tiedonkulussa, suunnitelmallisuudessa ja ennakoinnissa, mikä saattoi osaltaan vaikuttaa asiakkaiden kokemukseen laadusta sekä työntekijöiden henkiseen jaksamiseen.

Toinen havainnointijakso vahvisti opinnäytetyön tärkeyden, jotta toimintaa pystyttäisiin kehittämään tehokkaammaksi ja laadukkaammaksi. Käytännön käsikirjan laatiminen laadun varmistamiseksi on erityisen tärkeää, sillä yritys on kasvava ja myös kansainvälisesti kiinnostava.

6.3 Tapaamiset avainhenkilöiden kanssa

Havainnoinnin lisäksi käsikirjan perustana käytettiin haastatteluja sekä avoimia keskusteluja yrityksen avainhenkilöiden kanssa. Ensimmäinen keskustelu suoritettiin Kittilässä, Levi Spiritin tiloissa 7.11.2018. Keskustelussa oli mukana Levi Spiritin Resort Manager Heini Kanerva ja työntekijät Kikka Majuri ja Minna Mäkelä. Toinen haastattelu käytiin 22.10.2019 Hämeenlinnassa sijaitsevassa Vanajanlinnassa Heini Kanervan ja täksi kaudeksi palkatun uuden Assistant Manager Jenni Hällforsin kanssa.

6.3.1 Keskustelu 7.11.2018

Ensimmäinen keskustelu marraskuussa 2018 käytiin avoimena keskusteluna, jossa haastateltaville annettiin vapaat kädet nostaa esiin yrityksen mahdollisia kehityskohteita. Pyrimme osittain myös johdattelemaan keskustelua aihealueisiin, joissa olimme havainneet kehitettävää ensimmäisen havainnointijakson aikana. Tällaisia aihealueita olivat esimerkiksi asiakkaan henkilökohtainen ja laadukas palvelu sekä sisäinen viestintä.

Yksi keskustelun pääaiheista oli asiakkaan kokemus huvilaan saapuessaan, ja miten sitä voisi parantaa. Suurin osa asiakkaista on etukäteen tilannut huvilaan esimerkiksi ruokaosia, jolloin mahdolliset karkit ja hedelmät on laitettu kauniisti esille. Kaikkien asiakkaiden kohdalla näin ei kuitenkaan ole, jolloin pieni huomaavaisuus talon puolesta voisi nostaa asiakkaan tervetullutta oloa entisestään. Vaikka huvila itsessäänkin herättää usein asiakkaassa innostuksen tunteita palavine takkoineen ja kynttilöineen, olisi kuitenkin tarjolle laitettujen suomalaisten suklaakarkit ja hedelmäkori viimeinen silaus (Kanerva, Majuri & Mäkelä 2018). Myös tervetulokirje logopaperille tehtynä ja Resort Managerin allekirjoituksella varustettuna olisi henkilökohtainen toivotus, joka voisi korostaa entisestään lämmintä ja tervetullutta oloa. Tällaisilla pienillä eleillä asiakkaalle pystyttäisiin tuottamaan helposti luksuksen vaatimaa lisäarvoa.

Levi Spiritin asiakaskuntaa ovat pääsääntöisesti huippurikkaat luksusasiakkaat, joille assistentti saattaa hoitaa kaiken matkan varauksesta ja siihen liittyvistä yksityiskohdista lähtien. Asiakkaan saapuessa huvilaan kaiken oleellisen tiedonkeruun on siis jo hoitanut joku muu, jolloin asiakkaan ei paikan päällä tarvitse muuta kuin noudattaa heille luotua ohjelmaa. Omatoimimatkailu on kuitenkin kasvava trendi ja tälläkin hetkellä osa Levi Spiritin asiakkaista on sellaisia, jotka eivät ole varanneet ennakoon muuta kuin majoituksen. Sekä lisäarvon että myynnin tuottamisen näkökulmasta huvilakansio, jossa olisi tärkeimmät tiedot yhteystiedoista, lokaatiosta ja Levi Spiritin tarjoamista palveluista, olisi yksi hyvä kehitysidea Levi Spiritille (Kanerva ym. 2018).

Ensimmäisellä havainnointijaksolla huomioitiin, että sisäisen viestinnän käytännöissä olisi parannettavaa. Vaikka ne eivät silloin vaikuttaneet negatiivisesti toiminnan sujuvuuteen ja laadukkaaseen asiakaspalveluun, selvää oli, että tuleva joulusesonki 2018 tulisi olemaan ai-
van omanlaisensa. Ensimmäisellä havainnointijaksolla käytössä oli vain valkotaulu, johon kirjattiin edellisenä iltana asiakkaiden aikataulut ja tehtävistä vastanneet työntekijät. Yhtenä kehitysideana nostimme osastojen välisten viikkopalaverien pitämisen, joka on hyväksi havaittu toimintamalli Hotelli Vanajanlinnassa. Viikkopalaverien tarkoituksena on käydä läpi asiakkaiden tilaisuudet ja tulevat ohjelmat päiväkohtaisesti sekä seuraavan että sitä seuraavan viikon ajalta. Vaikka asiakkaiden aikataulut saattavat muuttua erittäin paljon lyhyelläkin aikavälillä, olisi uuden tiedon vastaanottaminen helpompaa, mikäli kaikilla olisi jokin pohjatieto asiakkaasta.

6.3.2 Haastattelu 22.10.2019

Toinen haastattelu käytiin ennalta mietittyjen kysymysten pohjalta lokakuussa 2019. Haastattelun kysymykset olivat valikoituneet sen perusteella, että ne antaisivat lopulliset suuntaviivat työlle. Ensimmäisen keskustelun ja tämän haastattelun välissä Levi Spiritillä oli tapahtunut paljon muutoksia. Esimerkiksi catering oli siirretty takaisin ulkopuoliselle toimijalle ja tämän lisäksi yritykseen oli palkattu Assistant Manager auttamaan henkilöstöjohtamisessa ja tehtävien koordinoimisessa. Aikaisempina kausina kiinteistöhuolto oli hoidettu ulkopuolisen toimijan kautta, mutta tulevaksi kaudeksi siihenkin palkattiin siitä vastaava henkilö. (Hällfors & Kanerva 2019.)

Tavoitteena tulevalla kaudella on, että kaikilla työntekijöillä olisi yhteiset toimintamallit ja selkeät roolit (Hällfors & Kanerva 2019). Niin kuin toisella havainnointijaksolla kävi ilmi, työnkuvat ovat aiemmin olleet melko epäselviä. Jotta työntekijöiden työnkuviin ja toimintamalleihin saadaan selkeyttä, vaatii se myös suunnitelmallisuutta taustatöissä, kuten tehtävänjaoissa ja työvuorolistoissa. Tässä suunnitelmallisuudessa on omalta osaltaan auttamassa viikoittaiset osastopalaverit, joissa tulevia varauksia käydään läpi. Tämä selkeyttää myös toisella havainnointijaksolla ilmenneitä viestinnällisiä ongelmia. Sisäisen viestinnän eri kanavista keskusteltaessa Hällfors ja Kanerva (2019) nostivat esiin sukupolvien välisen kuilun, minkä vuoksi on hyvin vaikeaa määritellä yhteistä viestintäkanavaa koko työyhteisölle. Hällfors kertoi kuitenkin kokeneensa WhatsApp-ryhmät hyödyllisiksi aikaisemmassa työssään, minkä vuoksi Levi Spiritillekin tullaan luomaan oma ryhmä ainakin osastopäällikköjen välille. Jokainen osasto saa erikseen sopia heille sopivimman viestintäkanavan. (Hällfors & Kanerva 2019.)

Käsikirjasta Hällfors ja Kanerva (2019) toivoivat helposti muokattavaa, johon olisi kätevä lisätä ja tarvittaessa poistaa muuttuvia käytännönohjeita. Uusien työntekijöiden

perehdyttäminen tulisi olemaan yksi käsikirjan peruselementeistä, sillä lisätyövoiman tarve kasvaa yrityksessä joka vuosi. Käsikirjasta tulisi löytyä ainakin osastopäälliköiden yhteystiedot sekä tehtävälistoja helpottamaan työn aloittamista. Käsikirjaa varten oli alun perin luotu myös ohjeita yrityksessä käytössä olevan varausjärjestelmän käyttöön. Varausjärjestelmä päivitettiin kuitenkin uuteen syksyllä 2019, jonka johdosta järjestetyn koulutuksen vuoksi sen tarkemmat käyttöohjeet koettiin tarpeettomiksi. Lisäksi järjestelmää yrityksessä käyttävät pääsääntöisesti vain Hällfors ja Kanerva, joten käsikirjaan haluttiin koota vain raportointiin liittyviä ohjeita. Aikaisemmin käytetyistä Word-tiedostoista pyritään pääsemään eroon, jolloin kaikki asiakkaan varaukseen liittyvä tieto löytyisi samasta paikasta. (Hällfors & Kanerva 2019.)

Tavoitteena tulevalle kaudelle tulee olemaan entistä tarkempi asiakkaan laatumielikuvan huomioiminen. Tähän vaikuttaa muun muassa tavoitettavuus sekä myynnin aikana että asiakkaan läsnä ollessa. Lisäksi kiireettömään tunnelmaan tullaan kiinnittämään erityistä huomiota. (Hällfors & Kanerva 2019.) Näitä asioita pyrimme nostamaan esiin käsikirjassa yrityksen arvoja luetellessamme.

6.4 Käsikirjan laatiminen prosessina

Levi Spiritin työntekijöille tarkoitetun käytännöntyön käsikirjan suunnittelu lähti liikkeelle syksyllä 2018. Salla suoritti restonomiopintoihinsa kuuluneen työyhteisöjakson yritykselle joulukuussa 2017, jolloin ajatus opinnäytetyön tekemisestä Levi Spiritille heräsi. Seuraavana syksynä Salla otti puheeksi yhteisen opinnäytetyön mahdollisuuden Pinjan kanssa, jonka jälkeen työn tekemisestä päätettiin. Koimme, että yhteistyö voisi olla helppoa molempien työskennellessä Vanajanlinna Oy:n palveluksessa ja sitä kautta tuntiessa organisaation. Lisäksi eri koulutusalojen yhdistäminen toisi työhön yrityksen kaipaamia erilaisia näkökulmia. Heti alkuvaiheessa teimme yhdessä vierailun Leville, jotta pääsimme tapamaan henkilökuntaa ja täsmentämään yrityksen tarpeita.

Aiheita ja ideoita opinnäytetyölle kertyi alussa runsaasti sekä meidän, Vanajanlinna Oy:n toimitusjohtajan ja toimeksiantajan toimesta. Yrityksessä on tapahtunut muutoksia kasvaneiden asiakasmäärien ja muun laajentuneen toiminnan myötä. Kehittämistarpeita tuntui löytyvän muun muassa myyntiin, asiakkuuksien hallintaan, käytännön toimintaan sekä sisäiseen viestintään liittyvistä osa-alueista. Näistä lähdettiin rajaamaan sopivaa kokonaisuutta, joka palvelisi yritystä tässä kohtaa eniten. Mielestämme ajankohtaisimmat kehittämiskohteet liittyivät yrityksen käytännön toimintaan, perehdyttämiseen ja sisäiseen viestintään, jotka toimeksiantajakin hyväksyi työn aiheiksi.

Tietoperustassa käsiteltiin laatua, luksusta ja niiden eri ominaisuuksia sekä perehdyttämiseen ja viestintään liittyviä aihealueita. Halusimme käsitellä aiheita melko laajasti, jotta saisimme kattavan perustan työn tekemiselle. Materiaalin kerääminen havainnoimalla opinnäytetyötä varten oli meille luonnollinen valinta, sillä Salla suoritti restonomiopiskeluihin kuuluneen työyhteisöjakson yrityksessä. Havainnoimalla kahdessa osassa pääsimme vertailemaan työssä tapahtuneita muutoksia organisaation kasvaessa ja lisäksi kenttätyö mahdollisti toimintatapojen vertailun Hotelli Vanajanlinnan kanssa. Koimme havainnoinnin hyväksi tiedonkeruumenetelmäksi, koska sitä kautta saimme suoraa tietoa toimintatavoista.

Alusta asti koimme käsikirjan olevan paras lopputuotos, sillä vastaavaa ei yrityksellä vielä ollut. Lisäksi työntekijöiden olisi helpoin hyödyntää sitä arjessa käytännön työn apuvälineenä. Koska yritys käy läpi muutosvaihetta, oli käsikirjasta tärkeää tehdä helposti muokattava kokonaisuus. Jouduimme myös jättämään jotain aihealueita melko raastasti sivuun, niiden ollessa vasta kehitysvaiheessa. Käsikirjaan valikoituikin pääosin tällä hetkellä käytössä olevia toimintamalleja ja apuvälineitä.

7 KÄSIKIRJA

Opinnäytetyön tuloksena syntyi käytännöntyön käsikirja Levi Spiritin työntekijöiden perehdyttämiseen sekä käytännötoiminnan selkeyttämiseen. Tietoperustan tavoitteena oli tukea tuotosta siihen liittyvien teorioiden avulla.

Käsikirja tehtiin itse luomalle pohjalle, jolloin siitä saatiin yrityksen tarpeita parhaiten vastaava tuotos. Se on rakenteeltaan yksinkertainen ja selkeä, jotta sitä olisi helppo käyttää ja muokata tarpeen mukaan. Se sisältää muun muassa yrityksen mukaisen kansilehden ja sisällysluettelon sekä lukemista helpottavia kaavioita ja kuvia. Käsikirja on laajuudeltaan 19 sivua.

Käsikirjassa on kerrottu alkuun yleistä tietoa Levi Spiritistä yrityksenä, liikeideasta sekä sen toimintamalleista ja arvoista. Tämän jälkeen on kuvattu organisaatorakennetta, johon on myös eritelty pääosastojen vastuuhenkilöiden toimenkuvat ja vastualueet. Kolmannen kappaleeseen on luotu perehdytyskaavio, joka on helposti muokattavissa muuttuvien tarpeiden mukaan. Sisäisen viestinnän osuuteen on tehty yrityksen sisäisen viestinnän kulkukaavio sekä kuvailtu siihen liittyviä periaatteita. Lisäksi käsikirjaan on koottu muutama varausjärjestelmästä saatava tarpeellinen raportti. Lopussa tärkeänä osana käsikirjaa on eri huviloiden kuvailut sekä lista niiden esittelyssä muistettavista pääkohdista.

Käsikirja tulee olemaan ainakin sähköisessä muodossa, mutta tarpeen tullen sen tai osia siitä voi myös tulostaa paperiseksi versioksi. Käsikirja on tarkoitettu yrityksessä työskentelevien henkilöiden käyttöön, varsinkin uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Sitä päivittää Assistant Manager yhdessä Resort Managerin kanssa.

8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Oppimistavoitteena oli yrityksen tarpeiden havaitseminen ja ymmärtäminen sekä niihin vastaaminen. Tämän lisäksi tavoitteena oli oivaltaa ja käsitellä työhön liittyviä teorioita, joita olivat esimerkiksi laatu ja luksus sekä viestintä ja perehdyttäminen. Mielestämme olemme käsitelleet näitä asioita laajasti tietoperustassa, mikä auttoi osaltaan käsikirjan suunnittelussa ja laatimisessa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli suunnitella ja toteuttaa Levi Spiritin työntekijöille käsikirja, jonka kautta heidän olisi mahdollista parantaa käytännön työprosessin sekä asiakkaan kohtaamisen laatua luksusmatkailukohteessa. Tavoitteeseen päästiin ja yritykselle luotiin käytännöntyön käsikirja. Tuotos sisältää materiaalia, joka auttaa työntekijöitä tiedostamaan luksusalalla toimivan yrityksen toiminnan taustalla olevia periaatteita. Lisäksi käsikirjaan laadittiin työskentelyä helpottavia ohjeita etenkin uusia työntekijöitä ajatellen.

Haasteena opinnäytetyössä oli aikataulutuksen kummankin ollessa täysipäiväisesti kiinni työelämässä projektin teon ajan. Tämän vuoksi tekeminen venyi yli vuoden mittaiseksi, mikä osaltaan muutti työn alkuperäistä suunnitelmaa. Niin kuin johdannossakin olemme maininneet, opiskelemme eri aloja eri kouluissa. Tämä tuotti joiltain osin haasteita työn kuvan ja kulun osalta, kun molemmilla kouluilla oli hieman eri näkemykset lopputuloksesta. Olemme kuitenkin pyrkineet vastaamaan molempien koulujen odotuksiin mahdollisimman hyvin. Itse koimme yhteistyön mahdollistavan toimeksiantajan toiveiden mukaisen tuotoksen - Sallan opintojen painottuessa käytännölläisyyteen ja sitä kautta alaan oppimiseen, kun taas Pinjan opintojen enemmän liiketoiminnan kehittämisen teorioihin.

Kehitettävää opinnäytetyössä olisi havainnoinnin ja haastattelujen laajentamisessa. Vaikka havainnointi suoritettiin kahdessa eri osassa, jossa yrityksen toiminta oli hyvin erilaista toisiinsa verrattuna, oli se tehty vain yhden ihmisen näkökulmasta. Havainnointi olisi siis voinut olla monipuolisempi, mikäli molemmilla olisi ollut mahdollisuus osallistua siihen. Lisäksi olisimme voineet tehdä haastatteluita myös toimeksiantajan yhteystyökumppaneille, jotka ovat isossa roolissa yrityksen päivittäisessä toiminnassa. Koska viimeisimmän havainnointikerran ja työn valmistumisen välissä on kulunut vuosi, on organisaatiossa ehtinyt tapahtua paljon muutoksia, joiden vaikutusta toimintaan emme ole pystyneet havainnoimaan. Esimerkiksi havainnointijaksolla havaittuihin ongelmakohtiin on saatettu jo puuttua palkatun Assistant Managerin myötä. Viimeisimmässä haastattelussa olemme kuitenkin päässeet hieman perille uusista muutoksista, etenkin organisaatiorekenteeseen liittyen. Näiden seikkojen vuoksi olemmekin joutuneet jättämään käsikirjasta sellaisia kohtia pois, joiden toimintamenetelmistä emme ole olleet täysin varmoja.

Tällaisiin aiheisiin olemme kuitenkin pyrkineet luomaan peruselementtejä, jotka ovat tarpeen vaatiessa helposti muokattavissa.

Yrityksen varausjärjestelmää ja sen mahdollisuuksia ei aikaisemmin hyödynnetty tarpeeksi, minkä vuoksi aloitimmekin projektin muokkaamalla järjestelmää vastaamaan yrityksen tarpeisiin paremmin. Muokatun järjestelmän käyttöä aloitettiin toisella havainnointijaksolla, mutta syksyllä 2019 varausjärjestelmä päivitettiin Vanajanlinna Groupin puolesta täysin uuteen. Uuden järjestelmän käyttöönoton myötä järjestettiin koulutuksia, ja lisäksi ohjelmistolla on omasta takaa hyvät ohjeet järjestelmän käyttöön. Nämä asiat vaikuttivat lopputulokseemme Hotellinx -järjestelmän käyttöohjeiden ollessa alun perin yksi työn pääaiheista.

Yksinkertaisen käsikirjan avulla oli tarkoitus helpottaa ennakointia, käytännön prosesseja ja uusien työntekijöiden perehdyttämistä, jollainen siitä mielestämme saatiinkin. Käsikirja tullaan luultavasti ottamaan käyttöön keväällä 2020 tai uuden kauden alkaessa marraskuussa 2020, sillä käsikirjan valmistuessa on meneillään vuoden kiirein sesonki. Sen käyttöönottoa emme siis pääse seuraamaan ja havainnoimaan. Käsikirjasta on kuitenkin tehty joustava ja muokattava, jolloin yrityksen on helppo ottaa se käyttöön. Menestyvän yrityksen tulisi jatkuvasti kehittyä muuttuvien tilanteiden mukaisesti laatuajattelua taustalla pitäen. Yleisesti ottaen käsikirjan käytön vastuu on yrityksen johdon ja työntekijöiden vastuulla heille sopivimmalla tavalla.

LÄHTEET

Albers, M., Beil, P., Sommerrock, F. & Wittig, M.C. 2017 (Second Edition). Rethinking Luxury. How to market exclusive products and service in an ever-changing environment. LID Publishing Ltd.

Anttila, J & Jussila, K. 2016. Mitä laatu on? Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. [Viitattu 17.4.2019]. Saatavissa:

https://www.sfs.fi/ajankohtaista/uutiskirjeet/uutiskirjeet_2016/mita_laatu_on_artikkeli

Blanckaert, C & Som, A. 2015. The Road to Luxury. The Evolution, markets, and strategies of luxury brand management. Wiley.

Broström, N., Palmgren, K. & Väkiparta, S. 2016. Mitä luksus on. Luksus suomalainen osaaminen kilpailuetuna. Helsinki: Alma Talent.

Erkko, A. 2017. Kultaisia huoneita ja yksityiskokkeja - tällaisia ovat Lapin luksuskohdeet. Kauppalehti. [Viitattu 21.10.2019] Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kultaisia-huoneita-ja-yksityiskokkeja-tallaisia-ovat-lapin-luksuskohdeet/f477030c-c121-3cff-aaa-8078d8f0ef09>

Grant, M. 2019. Strength, Weakness, Opportunity, and Threat (SWOT) Analysis.

Investopedia. [Viitattu 22.4.2019]. Saatavissa:

<https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>

Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen. Avain tuottavuuteen. Vantaa: Hansaprint Direct.

Grönroos, C. 1990. Nyt kilpaillaan palveluilla. Jyväskylä: Weilin + Göös.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Helsinki: WSOY.

Hakala, P. 2017. Turvallisuudesta tuli Lapin matkailuvaltti ulkomailla – talvelta useita myyntiennätyksiä, Finnair lisää vuoroja. Talouselämä. [Viitattu 21.10.2019]. Saatavissa:

<https://www.talouselama.fi/uutiset/turvallisuudesta-tuli-lapin-matkailuvaltti-ulkomailla-talvelta-useita-myyntiennatyksia-finnair-lisaa-vuoroja/710449a0-71f4-37b0-8391-0a335e459417>

Heikkinen, V. 2019. Luksusliiketoiminnan riskejä. Mitä on suomalainen luksusmatkailu? Visit Finland. [Viitattu 26.11.2019]. Saatavissa:

https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/visit-finland/vfluksusmatkailuesite_final.pdf

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeen-linna: Kariston Kirjapaino.
- Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2017. Linkki: Työyhteisön viestintä. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Hällfors J. & Kanerva, H. 2019. Haastattelu 22.10.2019.
- Hölttä, T. & Savonen, M. 1997. Muutosvoimana laatujohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Tekes. Helsinki: Libris.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Helsinki: WSOY.
- Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: WS Bookwell.
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat.
- Kanerva, H., Majuri, K. & Mäkelä, M. 2018. Haastattelu 7.11.2018.
- Kangas, P & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Nykypaino.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Talentum Media.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena: Yritysviestinnän käsikirja. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M. & Ollikainen, M. 2003. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita Prima.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.
- Lapland.fi (n.d.). Infograafi: lentoliikenteen vaikutus matkailun kasvuun. [Viitattu 18.10.2019]. Saatavissa: <https://www.lapland.fi/fi/business-2/faktat-ja-tilastot/infograafi-lentoliikenteen-vaikutus-matkailun-kasvuun/>
- Lecklin, O. 1999. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Kauppa-kaari.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Lepistö, I. 1996. Työpaikan aikuiskoulutus. Perehdyttäminen ja työnopastus. Työturvallisuuskeskus.

- Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Alfabox.
- Levi.fi (n.d.). Pitäjämästä kansainväliseksi matkakohteeksi. [Viitattu 12.3.2019]. Saatavissa: <https://www.levi.fi/fi/yleista-levista/historia.html>
- Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Juva: WS Bookwell.
- Lukkarila, A. & Vaarala, M. 2009. Laatuhanke keskittyy nyt ympäristöosaamiseen. LeviDays, 9, 56. [Viitattu 18.12.2019]. Saatavissa: https://www.levi.fi/media/files/pdf/levidays/levidays_2009-09.pdf
- Lumijärvi, I & Jylhäsaari, J. 2000. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Tampere: Tammer-Paino.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2010. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOYpro.
- Perho Liiketalousopisto Oy (n.d.). Laatu-tonni Q1000. [Viitattu 18.12.2019]. Saatavissa: <https://perhopro.fi/laatu-tonni/>
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Viro: Print Best.
- Renfors, L. 2018. Visit Finland. Suomalainen luksusmatkailu. [Viitattu 12.10.2018]. Saatavissa: <http://www.visitfinland.fi/tuoteteemat-ja-tyokalut/tuoteteemat/suomalainen-luksusmatkailu/>
- Rissanen, T. 2005. Hyvä palvelu. Vaasa: Fram.
- Rissanen T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.
- Robbins, S., Judge, T. & Campbell, T. 2010. Organizational behaviour. Harlow, England: Pearson Education.
- Silén, T. 2001. Laatu, brändi ja kilpailukyky. Porvoo: WSOY.
- Siukosaari, A. 1999. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Hakapaino.
- Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas, 2. painos. Helsinki: Tieto-sanoma.
- Soininen, P. 2016. Matkailusilmä. Aitoja elämyksiä aidossa ympäristössä. [Viitattu 19.10.2018] Saatavissa: <http://www.matkailusilma.fi/teemat/henkilot/aitoja-elamyksia-aidossa-ymparistossa.html>

Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä. 1992. Perehdyttämisen kehittäminen. Mikkeli: Länsi-Savo.

Työturvallisuuskeskus. 2016. Perehdyttämisen tarkistuslista, 10. painos. Kerava: Painojussit.

Työturvallisuuskeskus (n.d.). Työhön perehdyttäminen ja työnopastus. [Viitattu 25.11.2019] Saatavissa: https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tuosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus

Virtanen, L. 2006. Systemityöyhdistys. Laatujohtaminen 2/2006. [Viitattu 3.12.2019]. Saatavissa: <http://www.pcuf.fi/sytyke/lehti/kirj/st20062/ST062-08A.pdf>

Vähätalo, J. 2018. Tiimin sisäinen viestintä. Proakatemia esseebankki. [Viitattu 25.11.2019] Saatavissa: <https://esseebankki.proakatemia.fi/tiimin-sisainen-viestinta/>

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Infor.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestimiskirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

LIITTEET

Liite 1 Levi Spirit käytännötyön käsikirja

LEVI
SPIRIT
Luxury villas in Lapland



Levi Spirit

Käytännöityön käsikirja

SISÄLLYS

1	Mikä Levi Spirit on	3
1.1	Yritys	3
1.2	Liikeidea	3
1.3	Toimintamallit ja arvot	4
2	Organisaatorakenne	5
2.1	Toimenkuvat ja vastualueet	5
3	Henkilöstöperehdytys	6
4	Sisäinen viestintä	7
4.1	Orderipalaveri	7
5	Hotellinx Cloud –ohjeet	8
5.1	Raporttien tulostaminen	8
5.1.1	Ohjelmalista	9
5.1.2	Myyntiraportti	11
6	Huvilat	13
6.1	A1 (Reception Villa)	13
6.2	A2	14
6.3	A3 (ei vuokralla)	14
6.4	A4	15
6.5	A5	15
6.6	A6	16
6.7	A7	16
6.8	A9	17
6.9	A11	17
6.10	H5	18
7	Huvilan esittely	19

1 MIKÄ LEVI SPIRIT ON

1.1 Yritys

Levi Spirit Service Center Oy on vuonna 2011 Vanajanlinna Groupiin liittynyt kymmenen luksushuvilan majoituskokonaisuus, joka sijaitsee Kittilän kunnassa Taalovaaran alueella, Ounasjoen vieressä. Huvilat ovat viiden eri yrityksen omistuksessa. Yleisessä vuokrauksessa näistä kymmenestä huvilasta on kahdeksan, sillä yhtä sen omistajat käyttävät vain itse, ja toinen on Levi Spiritin käytössä niin sanottuna Reception-huvilana.

Huviloiden osoite on Aihkitie 1-11, 99130 Sirkka, josta lentokentälle on matkaa 13,5 kilometriä ja Levi-keskukseen 9,5 kilometriä. Murtomaahiihto- ja moottorikelkkareitit kulkevat aivan alueen vierestä. Lähimmälle hiihtohissille kertyy matkaa noin 1,2 kilometriä ja golfkentälle 3,5 kilometriä.

Levi Spiritin huvilat on rakentanut GSP ja suunnitellut Kari Lappalainen. Huvilat ovat valmistuneet kahdessa vaiheessa vuosina 2007-2008. Lisäksi alueelta löytyy perustukset viittä huvilaa varten.

Toimitusjohtaja: Marko Majamäki
Resort Manager: Heini Kanerva
Yhteystiedot: Vanajanlinnantie 476, 13330 Hämeenlinna, Finland
Puh. +358 (0)400 605 694
Email. heini.kanerva@levispirit.fi

1.2 Liikeidea

Levi Spirit Service Center Oy:n tarkoituksena on tarjota luksusmatkailu- ja elämyspalveluita asiakaslähtöisesti, laadukkaasti ja alueen vetovoimatekijät huomioiden. Asiakkaat ovat pääsääntöisesti varakkaampia ulkomaalaisia matkailijoita, ja heille tarjotaan palveluita tarkkaan valikoitujen yhteistyökumppaneiden kanssa. Levi Spiritin asiakkaat ovat pääsääntöisesti julkisuutta karttavia ja yksityisyydestään tiukasti kiinni pitäviä, minkä vuoksi huvilat onkin rakennettu Levitunturin toiselle puolelle Taalovaaran rauhalliselle sijainnille.

Luksuksen kuluttajat voidaan pääsääntöisesti jakaa kolmeen ryhmään, jotka ovat superrikkaat, rikkaat ja hybridikuluttajat. Levi Spiritin suurimpaan asiakasryhmään kuuluvat superrikkaat, jotka ovat usein mukavuudenhaluisia ja

vaativia eivätkä he pröystäile vauraudellaan. Superrikkailla on usein hyvin hetkinen elämänrytmi, mikä vaatii palveluntarjoajalta joustavuutta. Lisäksi erityisvaatimuksia saattaa aiheuttaa asiakkaiden mukana liikkuva ”huoltojoukko” eli ydinhenkilökunta, joka kasvattaa usein ryhmän kokoa.

Vapaa-aika on superrikkaille luksusta, jota ei haluta tuhjata. Tämän vuoksi he panostavat muun muassa nopeaan ja tarpeiden mukaan joustavaan liikkumiseen, matkustamiseen sekä palveluun. Levi Spiritin asiakkaat saapuvatkin Kittilään usein omilla yksityislentokoneilla. Vapaa-ajallaan rikkaat haluavat kerätä elämyksiä ja uusia kokemuksia, joita Levi Spirit pyrkii asiakkailleen tarjoamaan. Levi Spiritin palveluihin kuuluu muun muassa yksityiset moottorikelkkasafarit sekä catering- ja kuljetuspalvelut.

Kaiken tekemisen taustalla on laadukkuus ja ammattitaitoisuus. Asiakkaat arvostavat yksityisyyttä, joka pyritään kaikessa tekemisessä huomioimaan. Asiakkaat saattavat toivoa palveluita myös tarjonnan ulkopuolelta, joihin pyritään joustavasti ja laadukkaasti vastaamaan. Lähtökohta on, että asiakkaalle ei koskaan sanota ei tai en tiedä.

1.3 Toimintamallit ja arvot

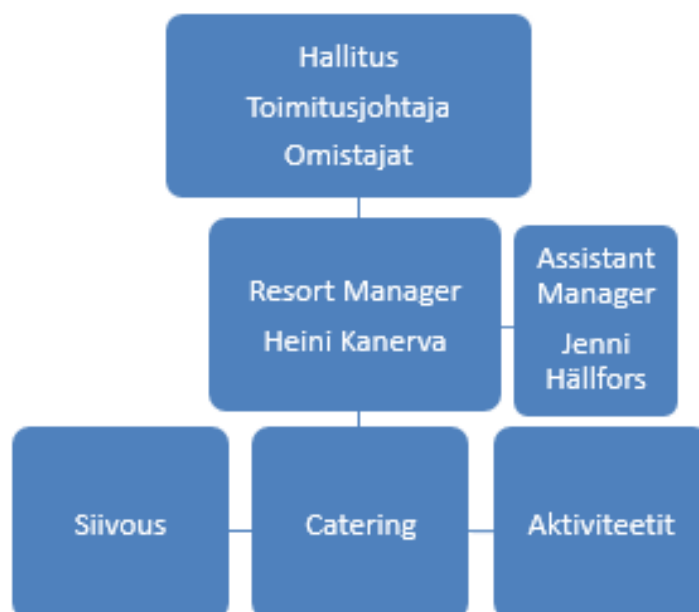
Toimintamalleilla tarkoitetaan niitä käytännön asioita, joiden avulla organisaation ja sen työntekijöiden on mahdollista päästä liikeideassa määrittelemiinsä tavoitteisiin. Yrityksen arvot taas ovat niitä periaatteita, jotka ohjaavat yrityksen päivittäistä toimintaa. Tällaisia arvoja voivat olla esimerkiksi vastuullisuus, ekologisuus, tuloksellisuus jne.

Jokaisen Levi Spiritin työntekijän tulisi omaksua yrityksen arvot, jotta ne olisivat mukana jokapäiväisessä työskentelyssä. Tämä osaltaan auttaa takaamaan laadukkaan palvelun asiakkaalle sekä tehokkaan tuloksen yritykselle.

Levi Spiritin arvoja ovat:

- Luotettavuus
- Kiireettömyys
- Ainutlaatuisuus
- Henkilökohtaisuus
- Palvelun helppous ja sujuvuus asiakkaalle / tavoitettavuus
- Ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilökunta
- Tyytyväinen asiakas

2 ORGANISAATORAKENNE



Kaava 1. Levi Spiritin organisaatorakenne.

2.1 Toimenkuvat ja vastualueet

Useat toimenkuvat ja eri osa-alueiden hallinta sisältyvät yrityksessä työskentelyyn. Alla lueteltuna kustakin osa-alueesta vastuussa olevat henkilöt.

Vastuuhenkilö	Vastualueet	Yhteystiedot
Resort Manager Heini Kanerva	Koko yritys ja henkilöstö, strategiat, markkinointi, myynti, tarkennukset	heini.kanerva@levispirit.fi +358 (0)400 605 694
Assistant Manager Jenni Hällfors	Henkilöstöjohtaminen, rahaliikenne ja laskutus, informaation jakaminen	
Nimi	Siivous ja siivouksen henkilöstö	
Nimi	Aktiviteetit ja asiakaspalvelu	
Nimi	Catering	

Taulukko 1. Levi Spiritin toimenkuvat ja vastualueet.

3 HENKILÖSTÖPEREHDYTYS

NIMI	
TEHTÄVÄ	
ESIMIES	
YKSIKKÖ	
ALOITUS PVM	

KATEGORIA	SISÄLTÖ	STATUS V
YRITYS	Organisaatorakenne	
	Asiakassegmentit	
	Päätuotteet ja –palvelut	
	Liikeidea, visio, strategia ja arvot	
	Kilpailijat	
TYÖYHTEISÖ	Tutustuminen muihin työntekijöihin	
	Tutustuminen eri osastoihin	
KIINTEISTÖÖN TUTUSTUMINEN	Ykköshuvilan esittely	
	Henkilökunnan tilat	
	Varastotilat	
	Tutustuminen muihin huviloihin	
	Tutustuminen huviloiden tekniikkaan	
TYÖ JA TEHTÄVÄT	Eri osastojen vastualueet	
	Huvilan valmistelu asiakkaalle	
	Asiakkaiden palvelu	
KÄYTÄNNÖN ASIAT	Työaika	
	Tauot ja ruokailu	
	Työsäännöt	
	Autojen käyttö	
	Avainten käyttö	

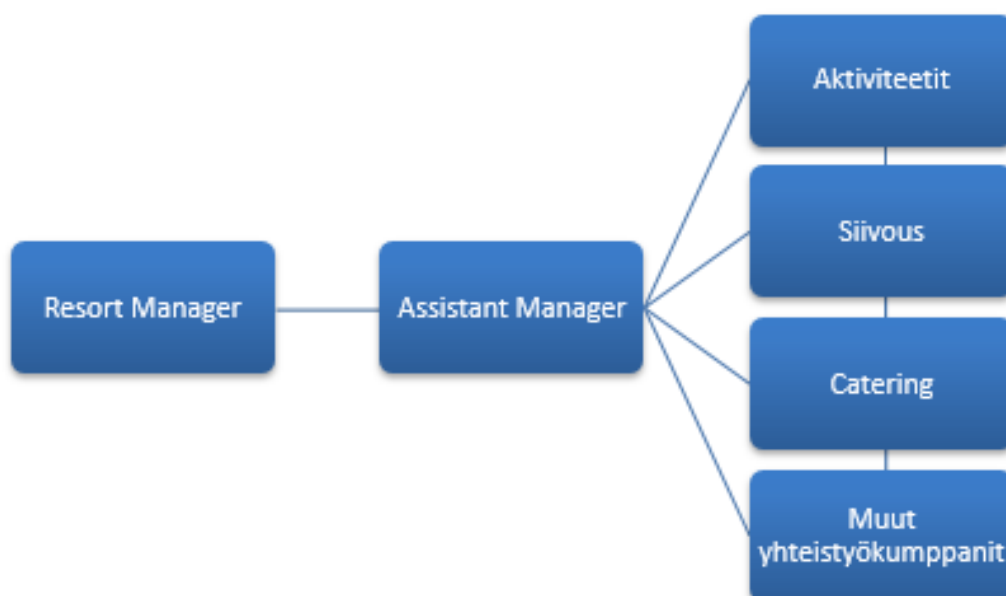
 Esimiehen kuittaus

 Työntekijän kuittaus

4 SISÄINEN VIESTINTÄ

Jokainen osasto luo omat tapansa viestiä työhön liittyvistä asioista. Erityisesti osastopäälliköllä on tärkeä vastuu tiedonkulun toteutumisesta onnistuneesti osaston sisällä, eri osastojen välillä ja osastolta johdolle. Tarpeenmukaisten viestintäkanavien luominen on näin ollen jokaisen osastopäällikön vastuulla. Jokaisella työntekijällä on myös vastuu työhön liittyvästä viestinnästä ja sitä kautta töiden sujuvuudesta. Osastokohtaisia keskusteluja ja tiedotuksia tulisi järjestää liittyen esimerkiksi työtilanteisiin- ja tehtäviin, organisaatiomuutoksiin ja tulostavoitteisiin sekä niiden seuraamiseen.

Alla olevassa kaaviossa on kuvattu osastojen välisen viestinnän kulkukaavio vasemmalta oikealle.



Kaava 2. Sisäisen viestinnän kulkukaavio.

4.1 Orderipalaveri

Orderipalaverit pidetään viikoittain osastopäälliköiden ja Assistant Managerin kesken. Tarvittaessa mukana voi olla myös Resort Manager. Palaverissa on tarkoitus käydä kaikki varaukset läpi vähintään seuraavan viikon ajalta. Assistant Manager pitää tilaisuuden ja ohjaa sen kulkua. Osastopäälliköt poimivat tietoa ja kysyvät kysymyksiä oman osastonsa asioihin liittyen sekä välittävät tarpeellisen tiedon eteenpäin. Ajatuksena orderipalaverissa on saada alustavaa tietoa tulevista varauksesta, jolloin myös niihin liittyviä muutoksia on helpompi sisäistää.

5 HOTELLINX CLOUD –OHJEET

Hotellinx Cloud –ohjelmisto on Vanajanlinna Groupin jokaisessa toimipisteessä käytössä oleva hotellijärjestelmä. Se on kehitetty nimenomaan majoitus- ja matkailualalle ja siinä on otettu huomioon alan erilaisten yritysten tarpeet. Ohjelmiston valtteja ovat kyky hallita eri osastojen toimintoja, ja se soveltuu etenkin yrityksille, jotka tarjoavat majoituksen lisäksi erilaisia palveluita asiakkailleen.

Hotellinx Cloud -ohjelmistolle on myös tehty omia ohjevideoita, jotka opastavat muun muassa varausten tekemisessä.

<https://www.youtube.com/channel/UCm01ZPf0Xvh4bkyZNZ-1u7w>

Levi Spiritillä kaikkien asiakkaiden varaukset merkitään erillisillä riveillä hotellijärjestelmään, tällöin niistä on mahdollista saada selkeitä koonteja ja raportteja eri osastojen ja yhteistyökumppaneiden käyttöön.

5.1 Raporttien tulostaminen

Ohjelmiston oikeanlainen käyttö mahdollistaa monenlaisten raporttien tulostamisen.

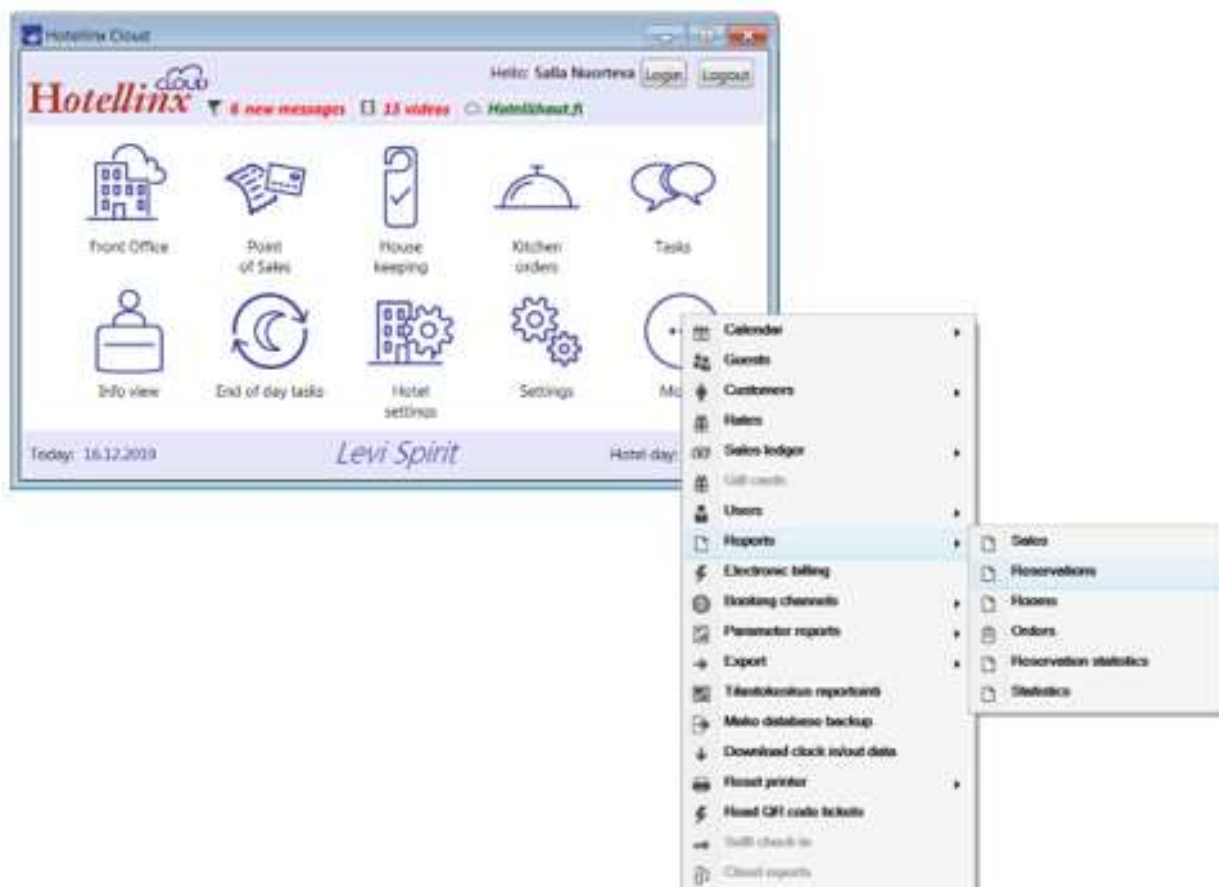


Kuva 1. Hotellinx Cloud päävalikko.

5.1.1 Ohjelmalista

Ohjelmalistan avulla näet päiväkohtaiset varaukset selkeässä muodossa haluamassasi järjestyksessä.

- Front Office
- More
- Reports
- Reservations
- Report: Service list by guest
- Päivämäärä
- Valitse tarpeen mukaan Tilat (päiväsiivoukset) / Ravintolat (catering) / Ohjelmapalvelut (aktiviteetit) / Muut (kuljetukset)
- Järjestys: Name
- Refresh
- Print preview



Kuva 1. Varauksiin liittyvät raportit.

Reservation reports

Report: **Service list by guests**

Hotel: **Levi Spirit**

Date from: **1.12.2019**

Date to: **1.12.2019**

Roomset: **Tilat**

Buttons: Close, Refresh, Print preview

Reservation no.	Capacity	Arrival	Departure	Rooms	Adults	Children	Ages	Confirmed	Company	Name	email	Arrival msg.
2442		1.12.2019	1.12.2019	1	8	0		Yes				
2490	Catering	1.12.2019	1.12.2019	2	6	4		No				
2491	Transfer	1.12.2019	1.12.2019	1	12	8		No				
2667	Catering	1.12.2019	1.12.2019	2	6	4		No				
2668		1.12.2019	1.12.2019	1	12	8		No				

Buttons: Save as pdf, Save as xls

Kuva 2. Ohjelmalistan teko.

Print report

Levi Spirit

Tilat/Ravintolat/Ohjelmapalvelut/Muut

Service list by guest 1.12.2019

Date: 14.12.2019 14:21 Page: 1

Capacity	Time	Name	Room	Number	Adults	Child	Extra	Free	Conf.
1.12.2019 sunnuntai									
	12:00-14:00	Levi Ohjelmapalvelut	Snowshoe Safari	1	8	0	0	0	Conf.
Catering	9:00-10:00	Levi Ravintola		2	6	4	0	0	
Transfer	10:30-12:30			1	12	8	0	0	
Catering	13:00-14:00			2	6	4	0	0	
	15:00-16:00			1	12	8	0	0	

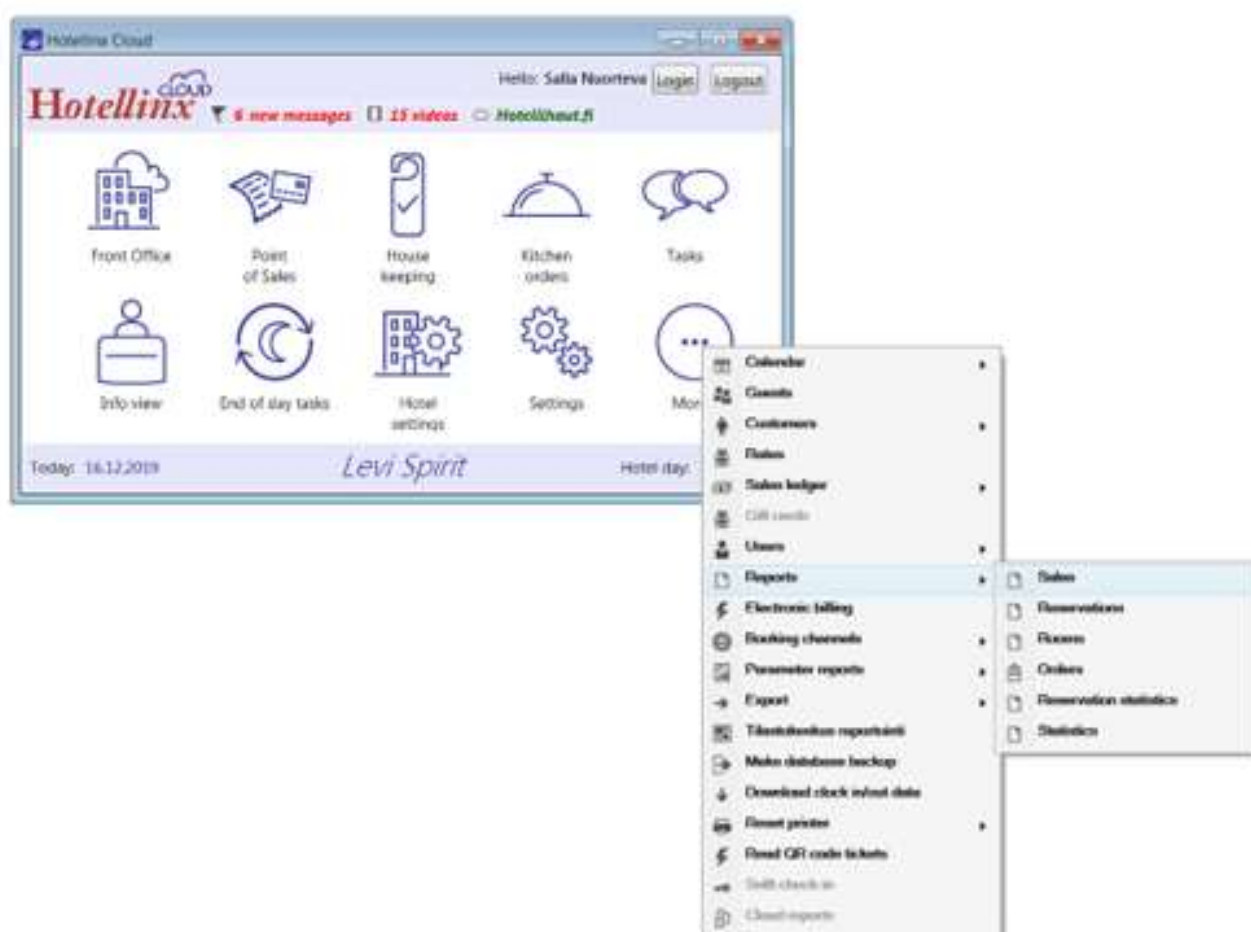
Buttons: Save pdf, Save xls, Send email, Print, Close

Kuva 3. Ohjelmalista.

5.1.2 Myyntiraportti

Myyntiraporttia tarvitsee muun muassa kassakirjan täyttämistä varten.

- Front Office
- More
- Reports
- Sales
- Period reports
- Report: Sales report (based on sales)
- Päivämäärä
- Refresh
- Print preview



Kuva 4. Myyntiin liittyvät raportit.

Sales reports

Today's reports | **Period reports**

Report: **Sales report (based on sales)**

Hotel: **Levi Spirit** | Date from: **4.12.2019** | Date to: **4.12.2019**

Department: <all departments>

<all capacities>
Activities
Alone Activities
Catering
Cleaning
PM

Close
Refresh
Print preview

Sales group	Account nr	Sales code	Product	No	Amount	Vat	Vat %	Cost
Levi Spirit/majoitus	3008/600/11	Majoitus	Majoitus	1,0			10,0	0,00
Levi Spirit	3013/600/91	Catering 14%	Catering 14%	0,0			14,0	0,00
Levi Spirit	2750/600/11	Ennako 10%	Ennako 10%	1,0			10,0	0,00
Levi Spirit	3008L/600/91	Muut palvelut 10%	Muut palvelut 10%	4,0			10,0	0,00
Levi Spirit	3013/600/91	Muut palvelut 14%	Muut palvelut 14%	1,0			14,0	0,00
Levi Spirit	30052/600/91	Muut palvelut 24%	Muut palvelut 24%	4,0			24,0	0,00
Levi Spirit	3008L/600/91	Ohjelmopalvelut 10%	Ohjelmopalvelut 10%	1,0			24,0	0,00
Levi Spirit	30052/600/91	Ohjelmopalvelut 24%	Ohjelmopalvelut 24%	-2,0			24,0	0,00
Levi Spirit	3006/600/19	Omat palvelut 24%	Omat palvelut 24%	-2,0			24,0	0,00
Levi Spirit	4970/600/19	Provisio 24%	Provisio 24%	1,0			24,0	0,00
Korttimaksut		Visa/Eurocard/Mastercard	Visa/Eurocard/Mastercard	3,0			0,0	0,00
Muut maksut		Ennakkolaskutus	Ennakkolaskutus	1,0			0,0	0,00
Muut maksut		Maksettu ennakkoon paikan päällä	Maksettu ennakkoon paikan päällä	1,0			0,0	0,00
Muut maksut		Laskun uudelleenavaus	Laskun uudelleenavaus	0,0			0,0	0,00

Total sales: 7 907,70
Total payments: 20 047,70

Save as xml | Save as csv

Kuva 5. Myyntiraportin teko.

Print report

Levi Spirit

Sales report (based on sales) 4.12.2019-4.12.2019

Date: 26.12.2019 04:02 Page: 1

Account nr	Sales code	No	Net amount	Vat%	Vat amount	Tot amount
3008/600/11	Majoitus	1,0		10,0		
	Levi Spirit/majoitus total	1,0				
3013/600/91	Catering 14%	0,0		14,0		
2750/600/11	Ennako 10%	1,0		10,0		
3008L/600/91	Muut palvelut 10%	4,0		10,0		
3013/600/91	Muut palvelut 14%	1,0		14,0		
30052/600/91	Muut palvelut 24%	4,0		24,0		
3008L/600/91	Ohjelmopalvelut 10%	1,0		24,0		
30052/600/91	Ohjelmopalvelut 24%	-2,0		24,0		
3006/600/19	Omat palvelut 24%	-2,0		24,0		
4970/600/19	Provisio 24%	1,0		24,0		
	Levi Spirit total	12,0				
	Sales total					
	Visa/Eurocard/Mastercard	3,0				
	Korttimaksut total	3,0				
	Ennakkolaskutus	1,0				
	Maksettu ennakkoon paikan päällä	1,0				
	Laskun uudelleenavaus	0,0				
	Muut maksut total	2,0				
	Payments total					
	Balance					

Save pdf | Save xml | Send eMail | Print | Close

Kuva 6. Myyntiraportti.

6 HUVILAT

Levi Spiritillä on yhteensä kymmenen huvilaa, joista yhdeksän sijaitsee Aihkitiellä ja yksi Honkatiellä. Näistä kymmenestä huvilasta kahdeksaa vuokrataan asiakkaille. Jokaisella huvilalla on oma osoitteensa, josta numerotkin ovat peräisin (vasemmalla puolella parittomat ja oikealla puolella parilliset). Ulkoisesti talot näyttävät samalle, mutta sisältö kuitenkin hieman vaihtelee huvilakohtaisesti. Alla lueteltuna joitain eri huviloiden eroavaisuuksia.



Kuva 7. Huviloiden sijainti.

6.1 A1 (Reception Villa)

- Ensimmäisen vaiheen huvila
- Koko / Ultima Thule astiasto
- Päivitetty kotiteatterijärjestelmä sekä yläkerran medialaitteet 2019
- Musta / valkoinen keittiö
- Sisäporeamme
- Parvella ei omaa vessaa

6.2 A2

- Ensimmäisen vaiheen huvila
- Uusittu sisustus 2018-2019
- Päivitetty kotiteatterijärjestelmä sekä yläkerran medialaitteet 2019
- Koko / Ultima Thule astiasto
- Beige / musta keittiö ja beiget sohvot
- Sisäporeamme
- Parvella ei omaa vessaa

6.3 A3 (ei vuokralla)

- Toisen vaiheen huvila
- Koko astiasto
- Pienempi malli XL (eli vain 3 makuuhuonetta)
- Asiakkaalla omat kodintekstiilit, jotka pestään muista erillään Kittilän pesulassa



Kuva 7. Päämakuuhuone (Tomi Laurila).

6.4 A4

- Toisen vaiheen huvila
- Uusittu sisustus 2018-2019
- Päivitetty kotiteatterijärjestelmä sekä yläkerran medialaitteet 2019
- Teema astiasto
- Ulkoporeamme
- Ruskea / valkoinen keittiö ja tumman ruskeat sohvot
- Oma vessa parven makuuhuoneessa

6.5 A5

- Ensimmäisen vaiheen huvila
- Uusittu sisustus 2018-2019
- Päivitetty kotiteatterijärjestelmä sekä yläkerran medialaitteet 2019
- Parven makuuhuoneessa oma vessa
- Keittiö musta / valkoinen, sohvot ruskeita
- Koko / Ultima Thule astiasto
- Ulko- ja sisäporeamme



Kuva 8. Olohuone (Tomi Laurila).

6.6 A6

- Ensimmäisen vaiheen huvila
- Uusittu sisustus 2018-2019
- Päivitetty kotiteatterijärjestelmä sekä yläkerran medialaitteet 2019
- Teema / Ultima Thule astiasto
- Ulko- ja sisäporeamme
- Parven makuuhuoneessa ei omaa vessaa
- Keittiö beige / musta, yläkerran sohva beige ja alakerran valkoinen

6.7 A7

- Toisen vaiheen huvila
- Uusittu sisustus 2018-2019
- Päivitetty kotiteatterijärjestelmä sekä yläkerran medialaitteet 2019
- Parven makuuhuoneessa oma vessa
- Teema astiasto
- Keittiö ruskea / valkoinen, sohvat tumman ruskeat
- Ulkoporeamme



Kuva 9. Ruokailutila (Tomi Laurila).

6.8 A9

- Toisen vaiheen huvila
- Uusittu sisustus 2018-2019
- Päivitetty kotiteatterijärjestelmä sekä yläkerran medialaitteet 2019
- Parven makuuhuoneessa oma vessa
- Ulkoporeamme joka isompi kuin muissa huviloissa
- Keittiö ruskea / valkoinen,
- Saunassa hierontapöytä
- Koko / Ultima Thule astiasto

6.9 A11

- Ensimmäisen vaiheen huvila
- Koko / Ultima Thule astiasto
- Parven makuuhuoneessa oma vessa
- Sisäporeamme
- Keittiö beige / musta yläkerran sohvut beige ja alakerran tumman ruskea
- Päivitetty alakerran kotiteatterijärjestelmä 2019, yläkerrassa eri laitteet kuin muissa huviloissa



Kuva 10. Makuuhuone (Tomi Laurila).

6.10 H5

- Toisen vaiheen huvila (uusin huvila, sijaitsee Honkatiellä)
- Uusittu sisustus 2018-2019
- Teema astiasto
- Päivitetty kotiteatterijärjestelmä sekä yläkerran medialaitteet 2019
- Keittiö ruskea/valkoinen, sohvut tumman ruskeat
- Parven makuuhuoneessa oma vessa
- Ulkoporeamme



Kuva 11. Oleskelutila (Tomi Laurila).

7 HUVILAN ESITTELY

KATEGORIA	SISÄLTÖ	STATUS V
VALMISTELUT ENNEN ASIAKASTA	Terassien putsaus lumesta	
	Kynttilöiden sytytys ulkolyhtyihin	
	Valot päälle kaikkiin tiloihin	
	Asiakkaan erikoistoiveiden huomioiminen (lapsiportit yms.)	
	Asiakkaan ruokaostosten laittaminen kaappeihin	
	Sisällä takkojen ja kynttilöiden sytytys	
	Ohjelma ja welcome package pöydälle	
	Tekniikan testaus	
	Loppukatsaus	
ASIAKKAAN SAAPUMINEN	Asiakkaan lämmin ja tervetullut vastaanottaminen	
	Matkalaukkujen kantamisessa auttaminen	
	Ulko-oven ja avainten käyttö	
	Alakerran tilojen ja tekniikan esittely	
	Saunan ja jacuzzi käyttö	
	Yläkerran tilojen ja tekniikan esittely	
	Kammin esittely (myös polttopuut)	
	Keittiön esittely (jääkaapit, ostokset yms.)	
	Asiakkaan ohjelman ja yksityiskohtien läpikäynti	
	Service Centerin yhteystietojen antaminen asiakkaalle	
	Vuokravaatteiden sovitus ja mahdollinen vaihto	
	Asiakkaiden palvelu	