



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Claus Norrgrann

PALVELUTUOTTEEN LAADUN JOHTAMINEN

Case Radisson BLU Royal Hotel Vaasa

Liiketalous ja matkailu
2012

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Claus Norrgrann
Opinnäytetyön nimi	Palvelutuotteen laadun johtaminen. Case Radisson BLU Royal Hotel Vaasa
Vuosi	2012
Kieli	Suomi
Sivumäärä	56 + 3 liitettä
Ohjaaja	Mikko Peltola

Palvelun laadusta on muutaman viimeisen vuosikymmenen aikana tullut yrityksille tärkeä kilpailutekijä. Laatujohtamisessa on kyse organisaation osaamisvarantojen hyödyntämisestä ja kehittämisestä ja sillä on tärkeä merkitys palveluprosessille. Tämän tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli selvittää kuiluanalyysimallia soveltaen, mitkä syyt ja tekijät vaikuttavat siihen, että toteutunut palvelun laatu ei ole vakioidun toimintamallin mukaista.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys keskittyy esittelemään palvelun, palvelun laadun ja laatujohtamiseen liittyviä käsitteitä. Tämä tutkimus on otteeltaan kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimusmenetelmänä käytettiin havainnointia ja haastatteluja. Havainnointi keskittyi tarkastelemaan yrityksen erästä vakioitua palveluprosessia. Tutkimusaineisto kerättiin Radisson BLU Royal -hotellissa Vaasassa.

Havainnointitulanteista saatujen tulosten mukaan palvelun toimittamiseen ja laatuun vaikuttavat erityisesti asiakaspalvelijan ja asiakkaan välinen vuorovaikutustilanne. Haastatteluista saadut tulokset vahvistivat käsitystä siitä, että palveluprosessiin liittyy monia tekijöitä, joita joskus on vaikea ennalta ennustaa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys tukee tehtyjä havaintoja ja niistä saatuja tuloksia.

ABSTRACT

Author	Claus Norrgrann
Title	Service Quality Management. Case Radisson BLU Royal Hotel Vaasa
Year	2012
Language	Finnish
Pages	56 + 3 Appendices
Name of Supervisor	Mikko Peltola

During the past decades service quality has become an important competitive factor in companies. The essence in quality management is to utilize and develop the expertise of the organization so that it has a positive impact on the service delivery process. The main objective in this study is to define which causes and factors have an impact on service quality and why the quality does not reach the standard.

The theoretical context focuses on presenting the concepts of service in general, service quality and service quality management. This is a qualitative study. As research methods observation and interviewing were used. The observation focused on standardized service at the Radisson BLU Royal Hotel in Vaasa.

As a result of the observations, it seems that the amount and quality of interaction between the customer service personnel and the customer himself/herself have the main impact on service delivery and quality. Also the result of the interviews confirms the belief that the interaction is a complex process and it is difficult to predict. The theoretical context of this study supports the results.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	8
1.1	Tutkimuksen lähtökohta	8
1.2	Tutkimusongelma	9
1.3	Tutkimuksen rakenne	10
2	PALVELUN OLEMUS	12
2.1	Palvelun määritelmä	12
2.2	Palvelujen luokittelu	14
2.3	Palvelutarjonta	15
2.4	Palvelun tehtävä	17
3	LAATUKÄSITYS	19
3.1	Laadun olemus	19
3.2	Tekninen ja toiminnallinen laatu	20
3.3	Asiakkaan laatuodotukset	22
3.4	Palveluiden vakiointi	23
4	PALVELUN LAADUN JOHTAMINEN	25
4.1	Yrityskulttuuri	25
4.2	Palvelun laadun kuiluanalyysi	26
4.2.1	Johdon näkemyksen kuilu	26
4.2.2	Laatuvaatimusten kuilu	28
4.2.3	Palvelun toimituksen kuilu	29
4.2.4	Markkinointiviestinnän kuilu	31
4.2.5	Koetun palvelun laadun kuilu	31
5	PALVELUN LAADUN JOHTAMISEN ONGELMAT	32
5.1	Palvelu ja palvelun tarjoaja	32
5.2	Laatu ja laadun johtaminen	32
5.3	Kuiluanalyysimalli	33
6	SOVELLUSYMPÄRISTÖ	35
6.1	S-Ryhmä	35
6.2	The Rezidor Hotel Group	35

7	TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO.....	37
7.1	Tutkimusote ja -menetelmä.....	37
7.2	Tutkimusaineisto ja tutkimuksen kulku	38
8	TUTKIMUSTULOKSET	40
8.1	Asiakkaan sisäänkirjoittautuminen prosessina.....	40
8.1.1	Katsekontakti	40
8.1.2	Tervehtiminen ja tervetuloa -toivutus.....	41
8.1.3	Varaustietojen tarkistaminen	42
8.1.4	Kanta-asiakasohjelman tarjoaminen.....	43
8.1.5	Majoituskortin täyttäminen.....	43
8.1.6	Upselling ja sen toteutuminen	43
8.1.7	Maksuvälineen rekisteröiminen.....	44
8.1.8	Asiakkaan informoiminen	44
8.1.9	Asiakkaan opastaminen	45
8.1.10	Palvelun toimittamiseen liittyvät häiriöt ja ongelmat.....	46
8.2	Työntekijöiden näkemykset	47
8.2.1	Työntekijöiden koulutustausta ja työkokemus	47
8.2.2	Hyvä palvelu.....	47
8.2.3	Palvelun laatu	48
8.2.4	Vakioitu palvelu	48
8.2.5	Palvelun toimittamiseen liittyvät häiriötekijät.....	49
8.2.6	Palvelun toimittamiseen liittyvien ongelmien ennakointi ja ratkaiseminen	49
9	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	51
	LÄHTEET	55
	LIITTEET	

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Palveluajatuksen osatekijät s.16

Kuvio 2. Palvelun laatu-ulottuvuudet s.21

Kuvio 3. Käsitteellinen palvelun laadun kuiluanalyysimalli s.28

Taulukko 1. Katsekontaktin toteutuminen palveluprosessin alkuvaiheessa s.41

Taulukko 1. Tervehtiminen ja tervetuloa – toivotus palveluprosessin toisessa vaiheessa s.42

Taulukko 3. Informaation jakaminen palveluprosessin kahdeksannessa vaiheessa s.45

Taulukko 4. Asiakkaan opastaminen palveluprosessin yhdeksännessä vaiheessa s.46

LIITELUETTELO**LIITE 1.** Havainnointilomake**LIITE 2.** Puoliavoimen haastattelun lomake

1 JOHDANTO

Ihmisten kuluttamista tuotteista yhä suurempi osa ovat palveluita. Yhteiskunta on muutamassa vuosikymmenessä muuttunut tuotantoyhteiskunnasta palveluyhteiskunnaksi. (Grönroos 2001, 23–24.) Suomessakin kehitys on ollut nopeaa. Suomen Akatemian ja Tekesin (2006) teettämän tutkimuksen mukaan palvelusektorin osuus globaalitaloudesta kasvaa nopeassa tahdissa. Tähän ovat syynä taloudessa tapahtuvat nopeat muutokset, palvelumarkkinoiden avautuminen, yritysten kansainvälistyminen, väestön ikääntyminen ja teknologian nopea kehitys. Tulotason noustessa ja palvelukulttuurien kehittyessä on palvelujen kysyntä kasvanut räjähdysmäisesti. Useiden tutkimusten perusteella voidaan arvioida, että Suomen palvelutuotanto jatkaa voimakasta kasvuaan ja palvelualoja saattaa kohdata vakava työvoimapula. (Suomen Akatemia 2006.)

1.1 Tutkimuksen lähtökohta

Palvelujen laadusta ja sen olemuksesta alettiin kiinnostua vasta 1970-luvulla. Tuolloin markkinoinnin ammattilaiset huomasivat, että liiketoiminta voi perustua muuhunkin toimintaan kuin tavaroiden vaihdantaan. Ilmiöön kohdistuvan kiinnostuksen taustalla oli palveluiden nopea kysynnän kasvu. 1970-luvun loppuun mennessä liiketoimintojen markkinoinnissa korostettiin jo yleisesti palveluntarjoajien ja asiakkaiden välisen vuorovaikutuksen tärkeyttä. Huomattiin, että vuorovaikutuksen laadulla voitiin vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyteen ja ostokäyttäytymiseen. (Grönroos 2001, 47–49.)

Vaiheittaiset muutokset liiketoimintaolosuhteissa ovat vaikuttaneet siihen, että laadusta on tullut yhä tärkeämpi kilpailutekijä yhä useamassa organisaatiossa. Laatujohtamisesta on tullut yksi yleisimmistä johtamiskäytänteistä ja siinä painottuvat laaja-alainen laatu-käsitys ja asiakasnäkökulma. Laatujohtamisen painopiste on viime vuosina muuttunut. Vaikka laatujohtaminen on edelleen organisaation johtotasolla tapahtuvaa sisäisten toimintojen kehittämistä, voidaan sanoa, että laatu ja laadun kehittäminen ovat nykyään koko työyhteisön asia. Yrityksen kaikki työntekijät osallistuvat laadun ylläpitämiseen ja kehittämiseen omassa yksikössään. (Silén 1998, 40–41.)

Palvelujen laadun johtamisessa on kyse organisaation osaamisvarantojen hyödyntämisestä ja kehittämisestä. Oikealla johtamistavalla edistetään toimintatapojen ja arvojen syntymistä, jotka tukevat oikeanlaisen laadukulttuurin syntymistä. Toimiva laadukulttuuri ja siihen pohjautuva laaduntuotantokyky on organisaatiolle tärkeä kilpailutekijä. Laa-

tukilpailukyky on yrityksen työntekijöiden taito tuottaa asiakkaalle parhaimman mahdollisen kokemuksen ja vastineen rahalle. (Silén 1998, 49–50.) Asiakaskeskeinen laaduntuantokyky pitää asiakkaat tyytyväisinä. Laaduntuantokyvyn jatkuva kehittäminen on laatuajattelun keskeisin kulmakivi. Kun asiakkaan tarpeet on osattu selvittää ja ennakoita, voidaan yrityksen toimintaa mukauttaa tarpeiden mukaan. (Silén 1998, 49.)

Monissa yrityksissä käytetään palvelujen vakiointia laaduntuantokyvyn välineenä. Vakioinnilla on tarkoitus aikaansaada toimintamalli, joka minimoi tyytymättömyystekijät palveluprosessin aikana. Vakiointimalli sisältää selvät toimintaohjeet tiettyjä palvelutilanteita varten, mutta jättää myös varaa asiakaspalvelijan joustavuudelle ja persoonallisuudelle. (Rope 2005, 568–569.)

Lisääntynyt vapaa-aika ja tulotason kasvu ovat lisänneet vapaa-ajan- ja matkailupalveluiden kysyntää. Matkailualan palveluiden laatuun onkin alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota. Majoitusliiketoiminta on tärkeä osa matkailua. Suomen majoitusliikkeiden kapasiteetti käsittää lähes 50 000 huonetta ja yli 100 000 vuodetta. Talouskriisistä huolimatta ovat majoitusliikkeiden käyttöasteet olleet vuosi vuodelta jatkuvassa nousussa. Matkailun edunvalvonta- ja työmarkkinajärjestö MaRan mukaan majoitusmyynnin kasvun veturina on ollut kasvava vientikysyntä eli ulkomailta Suomeen suuntautuva matkailu. Majoitusliikkeiden käyttöaste Suomessa vuonna 2011 oli 55,3 %. Kasvua edellisvuodesta oli 4,0 %. (MaRa 2012.)

Yritysten kiinnostus palvelun laatua ja sen johtamista kohtaan kasvaa jatkuvasti. Tässä tutkimuksessa keskitytään palvelutuotteen laadun johtamiseen ja siihen liittyvien ongelmien tarkasteluun. Sovellusympäristönä toimii Vaasassa sijaitseva majoitusliikeyritys Radisson BLU Royal -hotelli.

1.2 Tutkimusongelma

Tämä tutkimuksen tavoitteena on tarkastella palvelutuotteen laatuun ja sen johtamiseen liittyviä ongelmia. Tarkastelun lähtökohtana on palvelun ja palvelun laadun käsitteiden, sekä palvelun laadun johtamiseen liittyvien menetelmien käsitteleminen. Eräs palvelun laadun johtamismenetelmä on laadun kuiluanalyysimalli. Mallia soveltamalla yritys pyrkii tunnistamaan mahdollisia palvelun laatuun liittyviä ongelmalähteitä.

Monet palveluyritykset ovat vakioineet palveluun liittyviä toimintojaan minimoidakseen palvelutilanteessa mahdollisesti ilmeneviä tyytymättömyystekijöitä. Palvelun vakioiminen ei kuitenkaan aina välttämättä riitä. Palvelutilanteen laadukkuuteen vaikuttavia tekijöitä on useita ja asiakaspalvelijan koulutuksella, työkokemuksella, ammattitaidolla ja muilla henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on tärkeä merkitys palvelutilanteen onnistumiselle.

Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on selvittää, minkälaisia syitä tai tekijöitä liittyy palvelun laadun toimittamisen kuiluun ja miten niitä voidaan ratkaista. Tutkimuksen pääongelma on rajattu tarkastelemaan vakioitua palvelua ja niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, että palvelun toteutunut laatu ei ole vakioidun toimintamallin mukaista. Tarkastelun kohteena on hotellin vastaanoton check-in -toiminto ja sen toteutuminen yrityksen laatiman vakioidun toimintamalliin suhteutettuna. Lisäksi tarkastelun kohteena on se, mitkä syyt tai tekijät vaikuttavat siihen, että toteutuneessa palvelussa esiintyy poikkeamia vakioituun toimintamalliin nähden. Tämä tutkimus on rajattu tarkastelemaan vakioitua palvelutilannetta hotellin vastaanotossa työntekijöiden roolin näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa rajataan pois se, miten asiakas on kokenut palvelun laadun.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu teoriaosiesta, empiirisestä osasta, tulosten esittelyosasta ja johtopäätösosasta. Tutkimuksen toisessa luvussa tarkastellaan palvelua yleisellä tasolla, niiden ominaisuuksia ja määritellään palveluun liittyviä käsitteitä. Palvelua käsitellään myös asiakasnäkökulmasta palveluun kohdistuvien odotusten muodossa. Kolmannessa luvussa käsitellään palvelun laatua. Laatua tarkastellaan sen monitahoisen olemuksen näkökulmasta ja siitä, mistä se muodostuu. Asiakkaiden laatuodotukset ovat tärkeä osa laadukkaan palvelutuotteen tuottamista. Tästä näkökulmasta tarkastellaan palvelujen vakioimista laadukkaan palveluprosessin aikaansaamiseksi.

Palvelun laadun johtamista pohditaan tutkimuksen neljännessä luvussa. Tarkastelun kohteena on terve yrityskulttuuri, joka tutkimuksien mukaan johtaa myös vahvaan laadukulttuuriin. Laadunvalvontaa tehdään asiakastyytyväisyyskyselyjen muodossa. Kyselyjen perusteella yritys voi havaita ongelmakohtia tai epäjohtonmukaisuuksia palvelusaan. Neljännen luvun jälkiosassa käsitellään palvelun laadun kuiluanalyysimallia. Kuiluanalyysimallin ymmärtäminen on tässä tutkimuksessa oleellista, koska tutkimuksen

pääongelma tarkastelee palvelutuotteen toimittamiseen liittyviä ongelmia laadun johtamisen näkökulmasta.

Tutkimuksen viides luku kiteyttää teoriaosan siten, että se tukee empiirisen osion sovellusosaa. Kuiluanalyysimallin avulla voidaan teoreettisesti analysoida ja nostaa esille laadun johtamiseen keskeisesti vaikuttavia tekijöitä ja niihin liittyviä ongelmia.

Tutkimuksen sovellusympäristö esitellään kuudennessa luvussa. Ensin esitellään majoi- tusliiketoimintaa ja rakennetta Suomessa yleisellä tasolla ja sen jälkeen esitellään tutki- muksen kohteena olevan yrityksen liiketoiminnan keskeisiä tekijöitä. Kuudennessa lu- vussa pyritään myös pohtimaan laadun merkitystä kyseisellä toimialalla.

Tutkimuksen seitsemännessä luvussa esitellään tässä tutkimuksessa käytetyt tutkimus- menetelmät ja niihin liittyvät validiteetti ja reliabiliteetti. Havainnoinnista ja haastatte- luista saatu aineisto puretaan yksityiskohtaisesti tutkimuksen kahdeksannessa luvussa. Johtopäätökset esitellään luvussa yhdeksän.

2 PALVELUN OLEMUS

Palvelu on monitahoinen ja vaikeasti selitettävissä oleva ilmiö. Sen merkitys voi vaihdella henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena. (Grönroos 2001, 78.) Lisäksi palvelun käsitteen määrittelemistä vaikeuttaa se, että palveluihin liittyy useita ja niihin samanaikaisesti vaikuttavia peruspiirteitä. Näitä ominaispiirteitä ovat palvelun prosessiluonteisuus, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus, aineettomuus, omistussuhde ja heterogeenisuus. (Eräsalo 2011, 12–13; Grönroos 2001, 80–83; Kotler 1991, 454–455.)

2.1 Palvelun määritelmä

Eräs tärkeimmistä palveluiden peruspiirteistä on niiden prosessiluonne. Palvelut koostuvat yleensä toimintojen sarjoista, joissa käytetään sekä ihmisiä, että muita resursseja suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Myös asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin resurssimuodossa. Yleensä palvelut myös tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palvelun laadunvalvonnan näkökulmasta tämä voi olla haastavaa, sillä asiakas yleensä mieltää palvelun tuotantoprosessista vain sen näkyvän osan tai lopputuloksen. (Grönroos 2001, 81–82.)

Quinn määrittelee palvelun myös tuotantoprosessiksi, joka yleensä kulutetaan samanaikaisesti. Sen lisäksi hän näkee palvelun olevan taloudellista toimintaa, jonka tuloksena ei ole konkreettinen tuote, vaan palvelukokemus, joka tuottaa vastaanottajalleen lisäarvoa kuten mielihyvää, viihdykettä tai terveyttä. (Quinn 1992, 5-6.) Eräsalo lisää vielä, että palvelutapahtumassa on aina kyse asiakkaan auttamisesta ja hänen tarpeidensa tyydyttämisestä, jonka lopputuloksena syntyy elämys (Eräsalo 2011, 12). Monet hotellien ja ravintoloiden palveluista tuotetaan prosessiperiaatteella. Niihin liittyy tiettyjä toimintoja ja nämä toiminnot syntyvät suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa.

Eräs palveluiden peruspiirre on niiden aineettomuus. Palveluita ei voida varastoida kuten konkreettisia tuotteita. (Grönroos 2001, 83.) Kotler toteaa osuvasti, että aineettomia tuotteita, kuten palveluita ei voi kokeilla, eikä todeta hyväksi etukäteen. Sen takia kuluttajille on tärkeää etsiä merkkejä tuotteen laadusta ennen ostopäätöksen tekemistä (Kotler 1991, 456.) Berry ja Parasuraman toteavat, että asiakkaat ottavat suuren riskin ostaessaan palveluita, koska aineettomina niitä ei voi kosketella, haistella tai maistella (Berry & Parasuraman 1991, 7). Koska palvelutuotteen näkymätöntä osaa on hankala ennalta konkretisoida, on tärkeäksi asiaksi noussut palvelun näkyvät todisteet. Näitä voivat

olla yrityksen käyttämät liikemerkit, tuotesymbolit tai markkinointiviestinnän välineet. (Kuusela 1998, 29–30.)

Monet palvelut sisältävät sekä konkreettisia, että aineettomia tuotteen osia. Esimerkiksi majoituspalvelu on prosessi, joka alkaa siitä hetkestä, kun asiakas varaa hotellihuoneen ja päättyy siihen hetkeen, kun asiakas maksaa laskunsa ja lähtee hotellista. Majoituspalvelun tuotantoprosessiin kuuluu näin ollen konkreettisia tuotteen osia, kuten hotellihuone ja aamiainen, mutta suuri osa palvelua on kuitenkin näkymätöntä.

Palvelun käsitteen määrittelemisessä tulee myös huomioida se, että palveluiden ostaminen ei välttämättä johda minkään näkyvän tuotteen tai asian omistukseen. Tällöin asiakas arvioi palvelua kokemuksien kautta. (Grönroos 2001, 83.) Tämä on tyypillistä matkailualalla. Palveluihin liittyy myös se, että palvelutuote voi olla ainutkertainen ja sen taloudellinen arvo katoaa tietyssä vaiheessa. (Grönroos 2001, 82; Kotler 1991, 458.) Jos hotellissa on vain puolet huoneista varattu tietyinä yönä, on myymättömien huoneiden arvo kadonnut seuraavana aamuna. Sama koskee liikennöintiyrityksiä.

Lisäksi palveluiden peruspiirteisiin liittyy vielä heterogeenisuus eli vaihtelevuus. Koska palveluiden tuotantoprosessiin vaikuttavat ihmiset, ei sama palvelutilanne aina ole samanlainen. Tämä johtuu siitä, että ihmisten välinen sosiaalinen suhde muuttuu tilanteiden mukaan. Grönroosin mukaan asiakkaalle tarjottavan palvelun tasalaatuisuuden takaaminen onkin palveluiden laadunjohtamisen suurimpia ongelmia. (Grönroos 2001, 83–84.) Kuuselan mukaan palvelun heterogeenisuuden merkitys kasvaa silloin, kun tuotantoprosessin henkilökohtaisen palvelupanoksen määrä on suuri. Tämä johtuu inhimillisistä syistä ja ihmisen käyttäytymisestä. (Kuusela 1998, 36.) Hotellin palvelutoimintoja toimittavat päivittäin erilaiset työntekijät, erilaisissa tilanteissa ja erilaisten asiakkaiden kanssa, jolloin tärkeäksi asiaksi nousee palveluiden tasalaatuisuus.

Palvelun heterogeenisuuteen voidaan vaikuttaa laadunvalvonnan avulla, joka koostuu kolmesta eri vaiheesta. Tasalaatuisuuden saavuttamiseksi yrityksen tulisi ensin palkata ammattitaitoisia henkilökuntaa. Toisessa vaiheessa yrityksen palvelutapahtumat tulisi standardisoida. Tämä koskee yrityksen koko organisaatiota. Kolmas ja ehkä tärkein vaihe on jatkuva asiakastytyväisyyden seuranta. Seuranta voidaan tehdä asiakaskyselyiden ja -palautteiden tai pistokoetarkastusten muodossa. (Kotler 1991, 457.) Zeithaml & Bitnerin mukaan asiakaspalvelijat ovat palveluyrityksen tärkein voi-

mavara, koska he ovat asiakkaiden silmissä itse palvelu ja edustavat näin ollen koko organisaatiota (Zeithaml & Bitner 1996, 304).

Tämän tutkimuksen kohteena ovat hotellin vastaanoton palvelutoiminnat. Vastaanoton palveluja voidaankin luonnehtia mitä suurimmassa määrin palveluille määriteltyjen ominaisuuksien kautta. Ne ovat prosessiluontoisia, prosessi tapahtuu vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, ne ovat aineettomia ja niille on ominaista vaihtelevuus, joka johtuu ihmisten välisistä sosiaalisista suhteista.

2.2 Palvelujen luokittelu

Palveluja voidaan luokitella vertailemalla niitä keskenään. Palveluja ryhmiteltäessä voidaan arvioida, minkä tyyppisiä palvelutapahtumat ovat luonteeltaan, minkälainen vuorovaikutussuhde palvelutapahtumassa muodostuu asiakkaaseen ja kuinka suuri merkitys yksilöllisellä palvelulla on tuotantoprosessin lopputulokseen. Luokituksen avulla voidaan luoda palvelun toimintamalleja, joissa arvioidaan tavaroiden, laitteiden ja sosiaalisen vuorovaikutuksen osuutta palvelutapahtumassa. (Kuusela 1998, 41.)

Karkeasti ottaen voidaan sanoa, että palvelut jakautuvat toisaalta inhimillisyyttä ja toisaalta tekniikkaa korostaviin palveluihin. Inhimillisyyttä korostavissa palveluissa palveluprosessiin osallistuvat ihmiset ovat tärkeä elementti, kun tekniset palvelut ovat taasen riippuvaisia tietotekniikasta, automatisoiduista järjestelmistä ja muista fyysisistä resursseista. (Grönroos 2001, 84; Kuusela 1998, 41; Kotler 1991, 455.) Kotler kiinnittää palveluja luokitellessaan lisäksi huomiota siihen, miten ammattitaitoisia tuotantoprosessin suorittajat ovat, miten asiakas on läsnä palvelun aikana ja siihen, minkälaisesta palveluntuottajasta on kyse. Palveluntuottaja saattaa olla tulosta tekevä yksityisyritys tai julkinen palveluyritys kuten sairaala. (Kotler 1991, 455.)

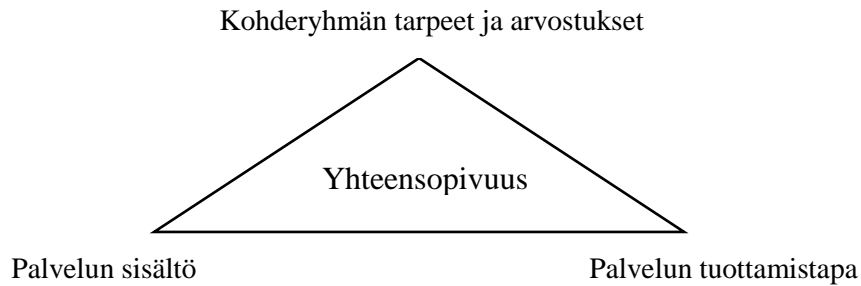
Lovelock (1994) luokittelee palvelut palvelutapahtuman luonteen mukaan. Hän jakaa palvelut neljään pääryhmään. Näistä asia- ja ihmiskeskeiset palvelut ovat suurin ryhmä ja jota mm. hotelli- ja ravintolapalvelut edustavat. Lisäksi hän jakaa palvelut näkyviin ja näkymättömiin palveluihin. Näkyviä palveluita ovat ihmisille suunnatut ja omistukseen johtavat palvelut. Näkymättömiä palveluita ovat ihmisten ajatuksiin ja informaation prosessointiin liittyvät palvelut. Asia- ja ihmiskeskeiset palvelut eroavat fyysisten hyödykkeiden ympärille rakennetuista palveluista siinä, että asiakas palvelua halutessaan

hakeutuu palveltavaksi erityiseen palveluympäristöön, esimerkiksi hotelliin tai kampaamoon. (Kuusela 1998, 42–45.)

Huolto- ja kuljetuspalveluihin sen sijaan liittyy näkyvää koneeseen tai laitteeseen liittyvää toimintaa, kuten tavarankuljetus. Ihmisten ajatuksiin suunnattavat palvelut ovat näkymättömiä. Näissä palveluissa asiakkaan oma osallistuminen ja sitoutuminen on tärkeää. Tällaisia palveluja ovat mainonta-, taide- ja koulutuspalvelut. Neljäntenä pääryhmänä on informaation prosessointiin liittyvät palvelut. Tällaisia palveluja ovat kirjanpito-, pankki- ja vakuutuspalvelut. Näissä palveluissa palvelun arvo syntyy tiedon keräämisestä, yhdistämisestä, analysoinnista ja tulkinnasta. (Kuusela 1998, 48–50.)

2.3 Palvelutarjonta

Palveluprosessin ja sen lopputulokseen johtavaa kokonaisuutta kutsutaan palvelutarjonnaksi. Sen keskeisenä piirteenä on palvelutarjonnan ymmärtäminen ja hallinta. Palvelutarjontaan kuuluu olennaisena osana palveluiden suunnittelu ja kehittäminen asiakkaan näkökulmasta. (Grönroos 2001, 224–225.) Palvelutarjontaa suunniteltaessa on tärkeää tuntea yrityksen tavoittelemat kohderyhmät, asiakkaiden tarpeet ja arvostuksen kohteet. Yrityksen kehittämä palvelutarjonta koostuu yleensä useista palveluajatuksista, joiden tarkoituksena on määritellä palvelun sisältö ja se, miten palvelu tuotetaan tai toteutetaan. Palveluajatuksen tärkein piirre on se, että sen tulee olla yhteensopiva keskenään ja se, että kaikki palvelun tuottamiseen osallistuvat henkilöt ymmärtävät ja hyväksyvät sen sisällön. (Lämsä & Uusitalo 2002, 100–101.) Hotellipalveluja suunniteltaessa tulee ottaa huomioon erilaiset kohderyhmät. Liikemiehille suunnatut palvelut ovat erilaisia kuin vapaa-ajan matkustajille suunnatut palvelut. Lisäksi palvelun toimittamiseen liittyvä sisältö voi olla erilainen eri kohderyhmille.



Kuvio 1 Palveluajatuksen osatekijät (Lämsä & Uusitalo 2003, 101.)

Palvelutarjonta jakautuu yleensä kahteen pääluokkaan. Näitä ovat ydinpalvelut ja lisäpalvelut. (Grönroos 2001, 225; Lämsä ym. 2002, 101; Rissanen 2005, 21.) Ydinpalvelu on yleensä se, minkä takia asiakas haluaa ostaa palvelun. Rissanen kutsuu ydinpalvelua ydinhyödyksi. Tämä on se asia, jonka takia asiakas on markkinoilla etsimässä palvelua ja se asia, joka ratkaisee hänen ongelmansa. (Rissanen 2005, 21.) Majoituspalvelussa ydinpalveluna toimii itse hotellihuone ja lisäpalveluina hotellin vastaanotto ja ravintola- ja virkistyspalvelut. Lisäpalvelut muodostavat usein sen palvelukokonaisuuden, jolla yritykset myös kilpailevat keskenään. Lämsä ym. toteavat, että nykyään samalla alalla keskenään kilpailevien yritysten ydinpalvelut ovat hyvin samankaltaisia, minkä takia tärkeiksi kilpailutekijöiksi ovat nousseet muut palvelun osatekijät. (Lämsä ym. 2002, 102.)

Palvelutarjonta voidaan jakaa myös kolmeen palveluryhmään, jolloin sitä kutsutaan peruspalvelupaketiksi. Tähän ryhmään kuuluvat ydinpalvelu, joka on yrityksen olemassaolon syy, avustavat palvelut ja tukipalvelut. Hotellin vastaanottoa voidaan kutsua avustavaksi palveluksi, koska ydinpalvelua ei voisi käyttää ilman avustavaa palvelua. Tukipalveluja käytetään yleensä tuotteen arvon lisäämiseen tai palvelun erilaistamiseen. (Grönroos 2001, 227–228.) Lentoyhtiöllä saattaa olla käytössä tietynniminen ensimmäinen luokka tai asiakasta hyödyttävä kanta-asiakasohjelma, joka nostaa yhtiön imagoa ja asiakkaan arvostusta yritystä ja sen palvelua kohtaan. Myös hotelliketjut käyttävät tukipalveluja kanta-asiakasohjelmien ja erilaisten huoneluokkien muodossa. Kotler näkee kuitenkin näiden innovatiivisten tukipalvelujen olevan helposti kopioitavissa. (Kotler 1991, 462.)

Peruspalvelupaketti sinällään ei tuota asiakkaalle palvelukokemusta. Sen takia on olennaista liittää siihen toiminta, joka synnyttää asiakkaalle kokonaisvaltaisen palvelutuotteen. Tätä kutsutaan laajennetuksi palvelutarjonnaksi. Sen osatekijät ovat peruspalvelu-

paketin lisäksi palvelun saavutettavuus, vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa ja asiakkaan osallistuminen. (Grönroos 2001, 229.)

Laajennetun palvelutarjonnan osatekijät tulee mukauttaa siten, että se palvelee yrityksen tärkeitä kohderyhmiä. Palvelun saatavuuteen saattavat vaikuttaa henkilökunnan määrä ja taidot, aukioloajat, yrityksen sijainti, ulkonäkö ja sisustus. (Grönroos 2001, 229.) Teknologian hyödyntäminen saatavuudessa on yhä tärkeämpi osa yrityksen toimintaa. Palvelujen tarjoaminen verkkosivujen kautta on jatkuvassa nousussa ja sillä on positiivisia vaikutuksia sekä yrityksen että asiakkaan näkökulmasta. Tulee kuitenkin muistaa, että eri asiakasryhmillä on erilaiset tarpeet ja teknologian vaatimien laitteiden käyttömahdollisuudet ja -taidot. (Kuusela 1998, 109–110.)

Vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa on olennainen osa laajennetun palvelutarjonnan toimintaa. Vuorovaikutukseen vaikuttavat työntekijöiden käyttäytyminen, heidän suhtautumisensa teknisiin resursseihin, kuten tietojärjestelmiin, sekä vuorovaikutus muihin asiakkaisiin, jotka ovat läsnä palvelun tuotantoprosessin aikana. Vuorovaikutustilanteeseen liittyy näin ollen sekä fyysisten, että teknisten resurssien hallintaa. (Grönroos 2001, 231–232.) Ihmisten välinen vuorovaikutus on monitahoinen ilmiö. Eräsalo painottaa sitä, että asiakaspalvelijan ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen toimivuuteen vaikuttaa olennaisesti osapuolten keskinäinen arvostus. (Eräsalo 2011, 110–111.)

Grönroos väittää, että se miten valmistautunut ja halukas asiakas on osallistumaan vuorovaikutustilanteeseen, vaikuttaa palvelun onnistumiseen (Grönroos 2001, 233). Eräsalo taas katsoo asiakkaan osallistumisen perustuvan win-win-ajatteluun, jossa keskinäinen vuorovaikutus etenee kohti yhteistä päämäärää; yhteistä onnistumista, jossa sekä asiakas että asiakaspalvelija on tyytyväinen. (Eräsalo 2011, 113.) Storbackan mielestä asiakkaan osallistuminen on ensiarvoisen tärkeää ja vaikuttaa tilanteen lopputulokseen. Lisäksi asiakaspalvelijan tulisi sopeutua asiakkaan tilanteeseen ja tarpeisiin ja johtaa tilannetta siten, että asiakas on lopputulokseen tyytyväinen. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 1999, 33.)

2.4 Palvelun tehtävä

Palvelun merkitys liiketoiminnassa on kasvanut viime vuosikymmenten aikana. Palvelun tehtävä riippuu kuitenkin siitä, miten keskeisessä asemassa itse palvelu on yrityksen toiminnassa. Se voi olla toiminnan ydin tai se voi muodostaa vain osan siitä. Palvelun

asema yrityksessä voidaan jakaa neljään pääryhmään. Näitä ovat palvelu liiketoiminnan kohteena, palvelu osana kokonaistarjontaa, palvelu kilpailukeinona ja palvelu sisäisenä palveluna. (Lämsä ym. 2002, 20.)

Palvelun ollessa yrityksen liiketoiminnan ydintuote, on se asiakkaan ensisijainen oston kohde. Tällaisia palveluja ovat monet matkailuun liittyvät palvelut. Kun palvelut muodostavat osan yrityksen kokonaistarjontaa, on palvelu usein liitetty osana jonkin fyysisen tuotteen palvelupakettia. Matkailualalla voidaan myytävään palveluun tarjota lisäpalveluja, kuten aktiviteetteja, retkiä ja ruokailuja. (Lämsä ym. 2002, 20.)

Palvelu kilpailukeinona on yhä tärkeämpi osa menestyvän yrityksen myyntistrategiaa. Yleensä palvelu tukee tuotteen myyntiä ja on se tekijä, jolla yritys voi kilpailla toisten kanssa. (Lämsä ym. 2002, 20.) Kotler huomauttaa kuitenkin, että monella alalla hintakilpailu on muodostunut tärkeämmäksi asiaksi, kun palvelulla kilpaileminen. Tämä johtuu pitkälti palvelujen homogeenisesta luonteesta. (Kotler 1991, 462.) Halpalentoyhtiöt kilpailevat perinteisten lentoyhtiöiden kanssa pelkistetyllä palvelulla ja ovat onnistuneet siinä. Monelle kuluttajalle hinta on tärkeä valintaperuste, jolloin palvelu sinänsä jää toisarvoiseen asemaan. Tällöin yritys korostaa palvelun markkinoinnissa siitä asiakkaalle seuraavaa hyötyä eli matkustamista paikasta toiseen. (Zeitlham ym. 1996, 495.)

Palvelun tehtävänä voi olla myös toimia yrityksen sisäisenä palveluna. Tällöin palveluja tuotetaan yrityksen sisällä ja sen omaan käyttöön. Yleensä näillä palveluilla halutaan tukea organisaation osastojen tai yksittäisten henkilöiden toimintaa. Sisäinen palvelu saattaa olla tärkeä osa organisaation työyhteisön ilmapiiriä ja sillä saattaa olla tärkeä merkitys asiakkaan palvelukokemukseen. (Lämsä ym. 2002, 20–21.)

3 LAATUKÄSITYS

Palvelun hyvä laatu on jotain, jota jokainen palveluyritys tavoittelee. Palvelu koetaan hyvänä silloin, kun asiakkaan odotukset ja kokemukset ovat tasapainossa. Yritykselle on tärkeää määritellä palvelun laatu hyvinkin tarkasti. Muuten laatu voi olla mitä tahansa, mitä asiakas sanoo sen olevan. (Grönroos 2001, 99–100; Kuusela 1998, 121.)

3.1 Laadun olemus

Palvelun laadun määrittelyssä yritys luo erilaisia toimintaa ohjaavia laatumäärittelyksiä ja ohjeita, joita palveluhenkilöstön tulisi noudattaa. Näillä määritteillä ja ohjeilla saadaan aikaan palvelun vähimmäistaso, johon yritys palvelussaan pyrkii. Eräsalo toteaa, että valitettavan usein käy kuitenkin niin, että vähimmäistasosta tuleekin enimmäistaso, jolloin palvelun kokonaislaadulla ei päästä lähellekään haluttua laatuvaatimusta. (Eräsalo 2011, 17.)

Palvelun laadun määrittelyssä asiakkaan rooli on keskeinen. Tutkimuksien mukaan palvelun laatuun vaikuttaa eniten palvelun luotettavuus. Berry ja Parasuraman löytävät asiakkaiden palveluun liittyvästä luotettavuuskäsityksestä viisi eri ulottuvuutta. Näitä ovat palvelun uskottavuus, konkreettiset työvälaineet, vastaanottavaisuuskyky, henkilökunnan vakuuttavuus ja empatiakyky. Näistä palvelun uskottavuudella on tärkein painoarvo. Palvelun uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että palvelu on asetetun laadun mukaista ja sen saatavuus on varmaa. (Berry ym. 1991, 15–16.)

Hyvän palvelun määrittelyä voidaan tehdä monella tavalla. Eräs tapa on lähestyä laadun olemusta eri näkökulmista. Palvelun laatu voi olla elämyksellinen, jolloin laatua voidaan määritellä vain intuitiivisesti. Silloin laatu käsittää sekä tieto-, että tunneperäisiä elementtejä. (Lämsä ym. 2002, 24.) Laadun tarkastelu elämyksellisyyden näkökulmasta on kuitenkin ongelmallista, koska laatu on subjektiivinen käsite ja laadun kokeminen perustuu pitkälti henkilön omiin kokemuksiin ja näkemyksiin. Lisäksi laatu on tilannesidonnainen asia, koska asiakkaan palveluodotukset vaihtelevat tilanteiden mukaan. (Kuusela 1998, 122–123.)

Asiakaskeskeinen näkökulma laadun määrittelemisessä tarkoittaa asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden korostamista palvelutoiminnassa. Hyvätasoista palvelun laatua saadaan aikaan silloin, kun yrityksen palvelutuote sopeutetaan asiakkaan mieltymyksiin. Yrityk-

selle on tärkeää tunnistaa asiakkaan mieltymykset ja odotukset, koska ne voivat olla myös asiakkaalle vaikeasti ilmaistavissa olevia asioita. Asiakaskeskeisessä laadun näkökulmassa hyvän laadun kriteeri on yksinkertaisesti asiakkaan tyytyväisyys. Asiakkaan tyytyväisyyttä taasen voidaan mitata erilaisilla asiakaskyselyillä. (Lämsä ym. 2002, 25.)

Tunnetuimpia palvelun laatuun liittyviä asiakaskyselymenetelmiä lienee Berryn ja hänen kollegoidensa kehittänyt SERVQUAL -menetelmä. Menetelmä tutkii sitä, miten palvelun laatu koetaan. Sen keskeisenä välineenä on laatuattribuuttien käyttäminen asiakkaiden arvioidessa palveluodotuksiaan ja -kokemuksiaan. (Grönroos 2001, 113–114.) Zeithamlin ja Bitnerin mielestä kokonaisvaltaisen asiakastyytyväisyyden voi saavuttaa silloin, kun palvelun ja tuotteen laatu, sekä sen hinta ovat tasapainossa keskenään (Zeitham ym. 1996, 123–124).

3.2 Tekninen ja toiminnallinen laatu

Se, mitä palveluprosessin aikana tapahtuvassa vuorovaikutuksessa tapahtuu, vaikuttaa olennaisesti asiakkaan kokemaan palvelun tasoon. Palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta; tekninen ja toiminnallinen laatu. Teknisellä laadulla tarkoitetaan palvelutuotantoprosessin lopputulosta eli sitä, mitä asiakas saa, kun ostajan ja myyjän vuorovaikutustilanne on ohi. (Grönroos 2001, 100; Silén 1998, 14–15.)

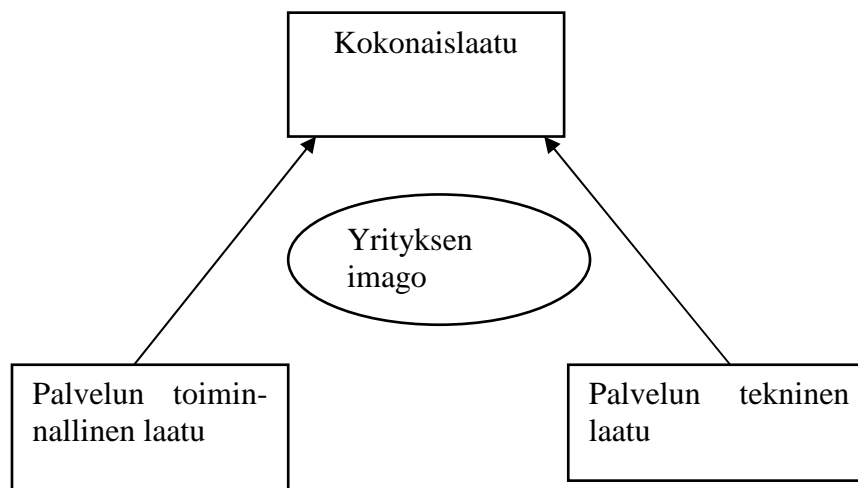
Palvelun teknistä laatua voi olla asiakkaan vaikea arvioida. Tämä johtuu siitä, että monet palvelut ovat luonteeltaan monimutkaisia, eikä asiakas välttämättä ymmärrä palvelun lopputulosta. Tällaisia palveluja ovat mm. asiantuntijapalvelut. (Lämsä ym. 2002, 59–60; Kotler 1991, 491.) Zeithaml ym. lisäävät vielä, että asiakkaat muodostavat näissä tapauksissa palvelun laatukäsityksen muiden signaalien perusteella. Näitä voivat olla henkilökunnan käyttäytyminen, toimitilojen fyysiset puitteet tai palvelujen täsmällisyys. (Zeitham ym. 1996, 117.)

Palvelun toiminnallisella laadulla tarkoitetaan sitä, miten asiakas saa palvelun ja miten hän kokee palveluprosessin kokonaisuudessaan. Palvelun tuottajan kannalta toiminnallinen laatu on tärkeä, koska asiakas tekee palvelun laadun arvioinnin usein juuri sen perusteella. Yrityksen imagolla on tärkeä merkitys asiakkaan laatukokemuksen arvioinnissa. Asiakkaan positiivinen mielikuva palveluntarjoajasta voi jopa antaa pienet virheet anteeksi, mutta jos virheitä tapahtuu usein, kärsii myös imago. (Grönroos 2001, 101.) Yrityksen vahvalla imagolla on suora vaikutus asiakkaiden käsityksiin laadusta, arvos-

tuksesta ja tyytyväisyydestä (Zeithaml ym. 1996, 115). Kun asiakas vertaa yrityksen tuotetta kilpailijoihin, voidaan puhua asiakkaan kokemasta suhteellisesta laadusta (Silén 1998, 15).

Eräsalon mukaan laadun tekninen ja toiminnallinen ulottuvuus tukevat toisiaan. Jos tuote on teknisesti hyvä, mutta palvelu ei vastaa laatua, asiakas jää usein tyytymättömäksi. Jos sitä vastoin tuote ei täysin vastaa asiakkaan odotuksia, voidaan laadukkaalla asiakaspalvelulla silti saada aikaan positiivinen ja laadukas palvelukokemus. (Eräsalo 2011, 17–18.)

Palvelun laadulle on myös ehdotettu muita ulottuvuuksia. Palvelutapahtuman fyysinen ympäristö vaikuttaa palvelun toiminnalliseen laatuun, koska prosessi tapahtuu tietyssä ympäristössä. Palveluympäristöön voi vaikuttaa tekijät, kuten ilmapiiri ja toimipaikan sisustus. (Grönroos 2001, 103.) Bitner kutsuu palvelutapahtuman fyysisiä puitteita palvelumaisemaksi. Typologisen jaottelun mukaan palveluorganisaatioiden palvelumaisemat voidaan jakaa kolmeen pääryhmään; itsepalvelumaisemat (esim. golfkenttä), ihmisenvälinen palvelumaisema (esim. hotelli tai ravintola) ja etäpalvelumaisema (esim. puhelin- tai vakuutusyhtiö). (Zeithaml ym. 1996, 521–522.)



Kuvio 2 Palvelun laatu-ulottuvuudet (Grönroos 2001, 102.)

3.3 Asiakkaan laatuodotukset

Laadukasta asiakaspalvelua syntyy silloin, kun asiakkaan kokemus palvelusta vastaa odotuksia tai jopa ylittää sen. Korkea palvelun laatu syntyy monen eri osapuolen toiminnan tuloksena. Yrityksen työntekijöiden on tärkeä ymmärtää, mitkä asiat vaikuttavat asiakkaan kokemaan palvelun laatuun ja mitä voidaan tehdä, jotta asiakkaan kokemat laaturkokemukset paranisivat. (Lämsä ym. 2002, 49.)

Asiakkaan laatuodotuksilla on ratkaiseva vaikutus laaturkokemuksen muodostumiseen. Siksi yritykselle on hyvin tärkeää olla varovainen palvelun laatuun liittyvien asiakaslupauksien kanssa. Liian korkeat laaturlupaukset nostavat myös asiakkaan odotuksia ja lisäävät näin ollen epäonnistumisen riskiä. (Grönroos 2001, 106.) Myös Hölttä ja Savonen (1997) muistuttavat siitä, että yritys saattaa helposti sortua ylipalveluun, joka ennen pitkään aiheuttaa lisäkustannuksia ajanhukkana sekä yritykselle, että asiakkaalle. Vaarana voi olla myös asiakkaan pettyminen palvelun tasoon jatkossa, kun toiveita ei ylitetä tai palvelu muuttuu epäaidoksi. (Hölttä & Savonen 1997, 36.)

Laatu on subjektiivinen ilmiö. Asiakkaiden arvioidessa palvelun laatua, siihen vaikuttavat monet palvelun osatekijät. Berry, Zeithaml ja Parasuraman ovat määritelleet viisi laatuun vaikuttavaa ulottuvuutta (Berry, Zeithaml & Parasuraman 1988, 217–218; Kuusela 1998, 128–133.):

1. Luotettavuus, joka tarkoittaa palveluprosessin luotettavuutta ja johdonmukaisuutta. Palvelun on myös oltava virheetöntä.
2. Palveluvalmius, joka merkitsee palveluhenkilöstön valmiutta ja halukkuutta palvella nopeasti ja täsmällisesti.
3. Vakuuttavuudella tarkoitetaan sitä, että palvelutuottajalla on tarvittavat tiedot ja taidot. Asiakaspalvelijoiden ammattitaito on tärkeä tekijä.
4. Empaattisuus, jolla tarkoitetaan sitä, että asiakkaiden ongelmat otetaan huomioon ja ne ratkaistaan asiakkaiden etujen mukaisesti.
5. Fyysiset puitteet, joilla tarkoitetaan palveluyrityksen ulkoisia puitteita, toimitiloja, koneet ja laitteet, henkilöstön olemus ja muut asiakkaat.

Laadun kokonaisvaltaista tarkastelua voidaan tehdä asiakaskeskeisestä laaturnäkökulmasta. Asiakkaan näkemys voi perustua dis-konfirmaatioparadigmaan ja koettuun palveluun. Näkökulman mukaan laatu muodostuu asiakkaiden palveluun liittyvien odotus-

ten ja toteutuneen palvelun vertailuprosessissa. Olennaista tässä on se, että asiakkaalla ja palvelun tarjoajalla on yhdenmukainen näkemys siitä, milloin palvelutapahtuma on onnistunut.

Kun palvelu vastaa odotuksia, syntyy konfirmaatio. Kun palveluodotukset ylittyvät tai alittuvat, syntyy dis-konfirmaatio. Asiakkaan kokema palvelun laatu on joko vastannut tai ei ole vastannut odotuksia. Kun palvelun laadun odotukset eivät täyty, syntyy laatu-kuilu. Palvelun kuiluanalyysillä voidaan kartoittaa palvelun laadun osatekijöitä ja arvioida niiden ongelmakohtia. (Kuusela 1998, 121–123.)

3.4 Palveluiden vakiointi

Asiakastyytyväisyysperusteisen laatujohtamisen tavoitteena on varmistaa yritykselle sellainen palvelun laatutaso, joka mahdollistaa pysyvät asiakassuhteet ja tekee tuotteesta tuottavan ja kilpailukykyisen. Yrityksen näkökulmasta tämä tarkoittaa palvelun odotustason ja kokemuksen välisen ristiriidan minimoimista. Näitä riskejä voidaan minimoida luomalla kaksi perusstrategiaa. Houkuttelevan mielikuvan rakentamisen strategialla yritys pyrkii markkinoinnillisilla toimenpiteillä aikaansaamaan vahvan mielikuvan, joka on selvästi kilpailijoita parempi. Strategiassa on oleellista varmistaa hyvä palvelun tasalaatuisuus kaikissa toiminnoissa. (Rope 2005, 561–562.)

Pettymysten minimoinnin strategiassa ajatuksena on luoda laadullisesti vahva palveluprosessi, jossa käytetään tiettyä toimintamallia. Tällä varmistetaan palvelun tasalaatuisuus ja varmistetaan se, että asiakkaalle ei synny palvelusta kielteistä kokemusta. (Rope 2005, 561–562.) Hotelliketjut ovat vakioineet tiettyjä palvelutoimintojaan jo pitkään. Vakioidulla toimintamallilla minimoidaan virheet ja varmistetaan asiakkaan tyytyväisyys.

Positiivisten kokemuksen aikaansaamiseksi ja tyytyväisyyden varmistamiseksi voi yritys käyttää erisisältöisiä toimintamalleja. Perinteisesti palveluorganisaatiot ovat käyttäneet kontaktiprosesseissa vakioimatonta toimintatapaa. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen johto ei vaadi työntekijöiltään mallinnettua palveluprosessia. Jokainen asiakaspalvelutilanne on erilainen ja palvelun laatu riippuu asiakaspalvelijan kyvykkyydestä, motivaatiosta ja henkilökohtaisista ominaisuuksista.

Rope (2005) kritisoi jyrkästi vakioimatonta toimintatapaa. Hän näkee vakioimattoman toimintamallin edellyttävän asiakaspalvelijalta niin paljon erilaisia positiivisia ominaisuuksia, että jatkuvan ja tasalaatuisen palvelun aikaansaaminen on käytännössä mahdotonta. (Rope 2005, 565–566.) Lisäksi vakioimaton palveluprosessi tulee yritykselle kalliiksi. Tuottavuus-tehokkuusnäkökulmasta vakioimaton palvelutilanne voi olla tehotonta, koska se kuormittaa työaikaa erilailla, eri tilanteissa. (Zeithaml ym. 1996, 208–209.)

Vakioidun palvelun toimintamallilla pyritään minimoimaan asiakkaan mahdollisesti kokema tyytymättömyys. Vakioidussa mallissa henkilöstö toimii tiettyjen selkeiden toimintaohjeiden mukaan. On syytä muistaa, että toimintaohjeet eivät ole vain suosituksia, vaan niiden mukaan on toimittava, muuten vakioinnista ei ole vastaavaa hyötyä. Rope painottaa kuitenkin, että myös vakioitu palvelu antaa ja pitää antaa tilaa joustavuudelle. Vakioidusta palvelusta ei ole tarkoitus tehdä mekaanista, teennäistä tai epäluontevaa, vaan yhdistettynä asiakaspalvelijan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin sillä luodaan tasalaatuista ja hyvää palvelua. (Rope 2005, 568–569.)

Zeithaml ym. (1996) jaottelevat asiakaslähtöiset palvelustandardit sen mukaan, mikä toiminnan tulos on ja miten tulokset ovat konkreettisesti mitattavissa. ”Kovien” palvelustandardien toiminnan tuloksena syntyy ajassa tai määrässä mitattavissa olevia tuloksia. Standardin keskeinen asiakaslupaus liittyy palvelun toimitukseen tietyssä ajassa, palvelun saatavuuteen tai reagointinopeuteen. ”Pehmeät” palvelustandardit ovat niin ikään asiakaslähtöisiä, mutta vakioitu palvelu ja siihen liittyvä asiakkaan arviointi tapahtuu aistinvaraisesti. Tällöin henkilöstö mittaa tulokset ja asiakaspalautteet ovat keskeisessä roolissa. (Zeithaml ym. 1996, 209–211.)

Palvelujen vakioinnissa on keskeistä mitata asiakkaiden tyytyväisyyttä jatkuvasti ja systemaattisesti. Tyytyväisyyden selvittäminen perustuu asiakkaan suoriin kokemuksiin asiakaskontaktitilanteista. Yrityksen, joka on vakioinut palvelutoimintansa, on tärkeää luoda täysivaltainen asiakastyytyväisyyden kuuntelujärjestelmä. Sen tarkoituksena on tuoda esiin vakioidun palvelun mahdolliset ongelmakohdat ja aikaansaada jatkuva asiakastyytyväisyys. (Rope 2005, 576–577.)

4 PALVELUN LAADUN JOHTAMINEN

Laatujohtamisen perusajatuksena on se, että laatu ilmenee ja on läsnä yrityksen kaikessa toiminnassa. Se tarkoittaa myös sitä, että kaikkien yrityksessä työskentelevien on osallistuttava laatua koskevien tietojen keräämiseen ja tähän tietoon perustuvaa toiminnan laadun kehittämiseen. Laatujohtamisen tavoitteena on asiakastyytyväisyyden kasvattaminen, joista hyötyy sekä asiakas että organisaation henkilöstö.

Organisaatiotasolla sillä tarkoitetaan kaikkia johdon luomia, ohjaamia ja seuraamia toimenpiteitä, joiden tavoitteena on laadukkaan ja pysyvän asiakastyytyväisyyden aikaansaanminen. Laatujohtaminen on sekä asia- että ihmisjohtamista, se on sidonnainen vallitsevaan yrityskulttuuriin ja se käyttää hyväkseen laadun kehittämisessä erilaisia apuvälineitä ja laadun kehittämiseen luotuja tekniikoita. (Hölttä ym. 1997, 11.) Kauppa- ja teollisuusministeriön (2000) teettämässä tutkimuksessa ”laatukäsityksistä suomalaisissa yrityksissä” nousi esiin laatujohtamisen tärkeys. Tutkimus osoitti, että laatu on yrityksen tärkeimpiä menestystekijöitä ja hyvä laatu kumpuaa terveestä ja vahvasta yrityskulttuurista. (TEM 2000.)

4.1 Yrityskulttuuri

Yrityskulttuurilla tarkoitetaan organisaatiossa vallassa olevia käytänteitä, jotka edustavat yhteisiä arvoja ja uskomuksia ja jotka antavat sen jäsenille merkityksen ja säännöt käyttäytymistä varten. Yrityskulttuurille on myös ominaista tavoitteellisuus, joka tuottaa organisaatiolle vakautta, mielekkyyttä ja ennustettavuutta. (Grönroos 2001, 462–463.) Schein painottaa lisäksi sitä, että yrityskulttuuri juurtuu yleensä syvälle organisaatioon ja sitä voi olla vaikea havainnoida, mutta se on olemassa (Schein 1992, 10).

Yrityskulttuuria voidaan tarkastella eri näkökulmista. Silén (1998) tarkastelee yrityskulttuuria neljästä näkökulmasta. Korporatiivisen näkökulman mukaan yritykset ovat välineitä, jotka tuottavat palveluiden ja hyödykkeiden lisäksi tietynlaisen kulttuurin. Yrityskulttuuri luo yhteisöllisyyden tunteen organisaation jäsenille, vaikuttaa positiivisesti organisaation vakauteen ja ohjaa sen jäsenten käyttäytymistä. Kognitiivisen näkökulman mukaan yrityskulttuuri muodostuu yhteisistä kokemis- ja ajattelutavoista, sekä uskomuksista ja perusolettamuksista. Näkemyksen mukaan ilmiö koostuu näkyvästä käyttäytymisestä ja useista syvemmistä tasoista, jotka osin ovat tiedostamattomia. (Silén 1998, 35–36.)

Symbolisen näkökulman mukaan organisaatiossa toimivien ihmisten sosiaalisten suhteiden katsotaan synnyttävän erilaisia symbolisia merkityssuhteita, -järjestelmiä ja -rakenteita. Tämä näkemys tarkoittaa koordinoitujen toimintojen tulkintaa, jolla on läheinen yhteys merkitysten johtamisen kanssa. Strukturalistinen näkökulma tarkoittaa taasen sitä, että yrityskulttuuri ilmentää tiedostamattomia psykologisia prosesseja. Näkökulman tavoitteena on paljastaa organisaation alla olevia piilotettuja kulttuureja, jotka kuvastavat tiedostamattomia ihmismielen ulottuvuuksia. (Silén 1998, 36–37.)

Palveluorganisaatiossa tarvitaan vahva ja vakiintunut kulttuuri, koska sillä on tärkeä merkitys palveluhenkilöstön asenteisiin ja työsuorituksiin. Grönroos (2001) väittää, että organisaatio, jossa on vahva palveluhenkinen ilmapiiri, välittyy myös suoraan asiakkaille, joka kokee palvelun laadun todennäköisesti tavallista paremmaksi. Työntekijöiden ja asiakkaiden kokemusten välillä näyttäisi siis olevan selvä yhteys. Yrityksessä, jossa on vahva palvelukulttuuri, on myös helpompi vakioida palvelun tuotantoa. Haastavaksi asian tekee kuitenkin se, että vakioidussa palveluprosessissa on inhimillisen vuorovaikutuksen osuus huomattava. (Grönroos 2001, 465–466.)

4.2 Palvelun laadun kuiluanalyysi

Käsitteellisen palvelun laadun mallin ovat kehittäneet Zeithaml, Berry ja Parasuraman. Malli osoittaa sen, kuinka palvelun laatu muodostuu. Mallin perusrakenne selvittää sen, minkälaisiin toimenpiteisiin yrityksen on ryhdyttävä analysoitaessa ja suunniteltaessa tavoiteltavaa palvelun laatua. Malli osoittaa myös sen, mistä voidaan löytää laatuun liittyviä ongelmalähteitä. Mallin perusrakenteesta voidaan löytää viisi osien välistä poikkeamaa. Näitä poikkeamia kutsutaan laatukuiluiksi ja ne ovat seurausta laadunjohtamisprosessin epäjohtonmukaisuuksista. (Grönroos 2001, 145–146.) Laatukuiluja voi syntyä prosessin aikana monessa kohdassa. Kuilujen muodostuminen on lisäksi riippuvainen muista prosessin aikana tapahtuneista kuiluista. (Kuusela 1998, 123–124.)

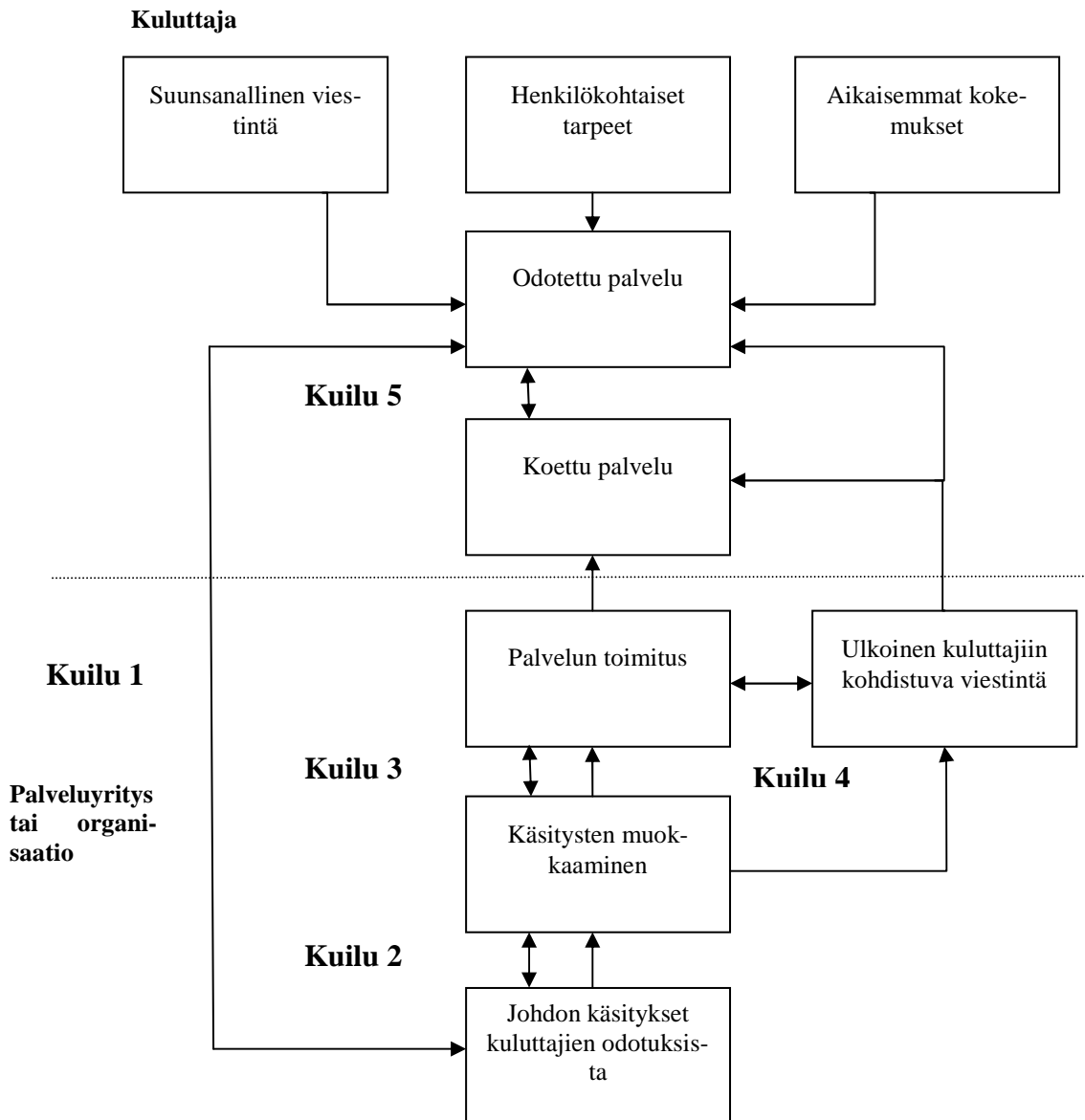
4.2.1 Johdon näkemyksen kuilu

Johdon näkemyksen kuilu syntyy, kun yrityksen johto tunnistaa asiakkaiden odotukset puutteellisesti. Tämän katsotaan olevan eräs yleisimmistä syistä siihen, että asiakkaan laatuodotukset eivät täyty. Syitä johdon näkemyksen laatukuiluun voi olla useita. Yleensä ne liittyvät puutteellisiin tai epätarkkoihin tietoihin asiakas- tai markkina-

kyselyistä, organisaation sisäiseen kommunikointiin tai liian raskaaseen organisaatioon. (Grönroos 2001, 146–147; Kuusela 1998, 125.)

Zeithaml ym. korostavat vielä sitä, että yrityksen johdolla tarkoitetaan ketä tahansa organisaatiossa, jolla on vastuu palvelujen toimintaperiaatteiden suunnittelusta ja kehittämisestä ja standardien asettamisesta. Nämä voivat olla henkilöitä organisaation ylätasolta tai suorittavalla tasolla työskentelevät esimiehet. (Zeithaml 1996, 39.)

Rope toteaa, että yleisesti ottaen yrityksillä on erittäin vajavaiset asiakastytyväisyyden kuuntelujärjestelmät. Hän jakaa kuuntelujärjestelmän osatekijöihin, jotka koostuvat suoran asiakaspalautteen järjestelmästä ja asiakastytyväisyystutkimuksista. Suoran palautteen järjestelmään kuuluvat spontaaniset tai suoraan asiakkaalta saadut palautteet. Asiakastytyväisyystutkimukset ovat taasen palvelutoiminnan kehittämis- ja johtamisjärjestelmiä. Molemmat osatekijät antavat eri tavoin tietoa asiakastytyväisyyden kokemisesta ja niillä on tärkeä merkitys yrityksen johdolle, kun asiakkaiden laatuodotuksia arvioidaan. (Rope 2005, 576–577.)



Kuvio 3 Käsitteellinen palvelun laadun kuiluanalyysimalli (Grönroos 2001, 146.)

4.2.2 Laatuvaatimusten kuilu

Laadun kuiluanalyysimallissa tämä merkitsee sitä, että palvelun laatuvaatimukset eivät ole yhdenmukaisia johdon laatuodotusnäkemysten kanssa. Syitä kuilun muodostumiseen voivat olla suunnitteluvirheet, suunnittelun huono johtaminen, organisaation tavoitteenasettelun puuttuminen, johdon tuki palvelun laadun suunnittelijoille tai johdon välinpitämätön suhtautuminen laatuodotuksiin. (Grönroos 2001, 147–148.) Kuilu voi syntyä myös hyvin yksinkertaisista asioista, kuten organisaation taloudellisten tai muiden resurssien puutteesta (Kuusela 1998, 125–126).

Laatuvaatimuskuilun merkitystä ja vaikutusta voidaan pienentää kehittämällä palvelun laatustandardeja. Laatustandardit eroavat yrityksen muista tehokkuusmittareista siinä, että ne ovat asiakaskeskeisiä. Ne perustuvat asiakkaan odotuksiin, ovat näkyviä ja asiakkaan mitattavissa olevia asioita. (Zeithaml ym. 1996, 208–209.)

4.2.3 Palvelun toimituksen kuilu

Palvelun toimitukseen kuilu syntyy silloin, kun palveluhenkilöstö ei toimi palvelustandardien mukaisesti tai ei noudata laatuajattelua palvelun tuottamisprosessin aikana. Kuilun syntyyn voivat vaikuttaa useat asiat. Näitä voivat olla puutteellinen henkilöstöpolitiikka, monimutkaiset laatuvaatimukset, palveluoperaation huono johtaminen ja sisäisen markkinoinnin puute. Myös asiakkaan epäselvä rooli palvelun tuottamisessa saattaa aiheuttaa ongelmia palvelun toimituksen kuilussa. (Grönroos 2001, 148–149; Kuusela 1998, 126–127.)

Palvelujen toimituksen kuilun syntymiseen saattavat vaikuttaa monet tekijät ja syyt siihen voivat olla moninaiset. Kuilun syntymiseen vaikuttavat syyt voivat johtua karkeasti ottaen neljästä toimintaan liittyvästä asiasta. Näitä ovat yrityksen johdon ja operatiivisen johdon tekemisiin liittyvät ristiriidat, työntekijöiden näkemykset laadun vaatimuksista ja asiakkaiden odotusten välinen ristiriita ja teknisten ja operatiivisten järjestelmien tuen puute. (Grönroos 2001, 418–149.)

Yrityksen johdon ja työnjohdon ongelmat liittyvät usein heikkoihin johtamistaitoihin. Operatiivisen työn johtamiseen tarkoitettut menetelmät eivät välttämättä tue ja rohkaise työntekijöitä heidän laatupyrkimyksissään tai laatuvaatimukset on esitetty liian monimutkaisena asiana, jolloin työntekijät sitoutuvat laadun ylläpitoon vain pinnallisesti. Lisäksi palvelun toimituksen kuilu uhkaa syntyä, kun palvelujen laadun valvonta ja palkkiojärjestelmistä päätetään irrallaan laatuvaatimusten suunnittelusta. Kuilun syntyä ja vaikutusta voidaan pienentää laatimalla selkeä laadunvalvontajärjestelmä, jossa palkitseminen tapahtuu työsuorituksia jatkuvasti valvomalla ja arvioimalla. (Grönroos 2001, 149; Kuusela 1998, 126.)

Grönroos (2001) arvioi, että suurimpia ongelmia palvelun toimituksen kuilussa aiheuttaa työntekijöiden ja asiakkaiden välisiin ristiriitoihin liittyvät ongelmat. Työntekijät saattavat huomata, että yksittäiset asiakkaat tai osa asiakkaista vaatii palveluprosessin aikana erilaista käyttäytymistä kun yrityksen palvelustandardissa määritellään. Työnte-

kijät saattavat kokea asiakkaan vaatimukset oikeutetuiksi ja myös mahdollisiksi toteuttaa, mutta määräysten mukaan niin ei saisi toimia. Ristiriitatilanne saattaa vaikuttaa työntekijöiden kiinnostukseen laadun ylläpitämiseen merkittäväällä tavalla. (Grönroos 2001, 149.)

Grönroosin (2001) mukaan myös rekrytoinnilla on merkitys palvelun toimituksen kuulun syntymiseen. Jos yritys on palkannut vääränlaisia ihmisiä, saattaa henkilöstön taidot ja asenteet olla esteenä laadukkaan palvelun tuottamisessa. (Grönroos 2001, 150.) Honkola ym. (2000) painottavat lisäksi sitä, että yritykselle on ensiarvoisen tärkeää rekrytoida sosiaalisesti kyvykästä henkilökuntaa, joka takaa asiakastyytyväisyyden, sekä laadullisten että määrällisten tuloksien saavuttamisen (Honkola ym. 2000, 125–126).

Asiakaspalvelijan rooli palvelun tuotantotilanteessa on kiistämättä tärkeä. Huippupalvelijan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluvat koulutuksen, työkokemuksen ja saavutetun ammattitaidon lisäksi henkilökohtaiset ominaisuudet. Asiakaspalvelijan tärkein henkilökohtainen ominaisuus liittyy henkilön haluun toimia huippupalvelijana. Tämä tarkoittaa uskoa omaan kykyihinkin ja innostuneisuutta työtä kohtaan. Muita asiakaspalvelijan ominaisuuksia ovat tunnollisuus, kärsivällisyys, kuuntelutaito ja monet inhimillisyyteen liittyvät ominaisuudet kuten empaattisuus, luonnollisuus ja huomaavaisuus. Aloitteellinen asiakaspalvelija on myös joustava, omatoiminen ja anteeksipyyntöä hallitseva. (Hämäläinen 1999, 31–32; Eräsalo 2011, 30–31.)

Laatuvaatimukset täyttävään palveluun saattaa myös liittyä liian paljon hallinnollisia rutiineja, jolloin henkilöstö kokee laatuvaatimukset liian raskaiksi. Hallinnollisia rutiineja voivat olla esim. asiakaspalautteiden kerääminen ja rekisteröiminen, jolloin henkilökunta kokee sen häiritsevän asiakaspalveluprosessia. (Grönroos 2001, 150.)

Teknisiin ja operatiivisiin järjestelmiin liittyvät ongelmat voivat myös häiritä laadukkaan työnsuorituksen syntymistä. Voi olla, että asiakaspalvelutilanteessa käytettävät tietojärjestelmät ovat yrityksen tarpeisiin väärin mitoitettu, koulutus on ollut vajavaista tai tekniikka ja järjestelmät eivät edistä laadukasta käyttäytymistä asiakaspalvelutilanteessa. Parannuskeinona on muuttaa tekniikkaa tai kouluttaa henkilökuntaa siten, että ne tukevat laadukasta toimintaa. (Grönroos 2001, 150.)

Palvelun toimitukseen liittyvät ongelmat ja niiden ratkaiseminen ovat ensiarvoisen tärkeitä asioita, koska ne kohdistuvat suoraan asiakkaaseen. Kuilun syntyä ja vaikutusta

voidaan vähentää oikealla rekrytoinnilla, selkeällä vastuunjaolla, vuorovaikutustaitoja ja tiimihenkeä kehittämällä ja sovittamalla asiakaspalveluvälineistöä ja toimintatapoja yhteen. (Grönroos 2001, 150; Kuusela 1998, 126–127.)

4.2.4 Markkinointiviestinnän kuilu

Markkinointiviestinnän kuilu syntyy silloin, kun asiakkaalle luvataan enemmän kuin kyetään toteuttamaan. Syitä tämän laatukuilun muodostumiseen voivat olla markkinointiviestinnän ja palvelutuotannon välinen koordinoinnin puute, ylisuuret asiakaslupaukset ja lupauksen noudattamatta jättäminen. (Grönroos 2001, 151; Kuusela 1998, 127.)

Löytänä ja Kortesus (2011) tähdentävät sitä, että markkinoinnilla luotujen asiakaslupauksen tulee olla linjassa yrityksen kykyyn lunastaa ne. Yritykselle hintaan liittyvät lupaukset ovat helppoja, mutta palveluun liittyvät lupaukset voivat olla erittäin haastavia. Lisäksi tilanne, jossa palvelu ei ole vastannut markkinoinnissa annettuja lupauksia, voi olla valtava riski yritykselle. (Löytänä & Kortesus 2011, 95.)

Parannuskeinoja markkinointiviestinnän kuilun syntyyn ja sen vaikutusten vähentämiseen voivat olla järjestelmät, joilla paremmin voidaan koordinoita markkinoinnin ja palvelutuotannon suunnittelua ja toteutusta, palveluhenkilöstön kouluttaminen ja sitouttaminen sekä kateettomien lupauksen antaminen. Liiallisista asiakaslupauksista pidättäytyminen saattaa jopa edistää yrityksen laatuajattelua. (Grönroos 2001, 151; Kuusela 1998, 127.)

4.2.5 Koetun palvelun laadun kuilu

Koetun palvelun laadun kuilu merkitsee sitä, että asiakkaan kokema palvelu ei ole yhdenmukainen odotetun palvelun kanssa. Tämä laatukuilu voi aiheutua kaikista edellisistä laatukuiluista ja niihin liittyvistä ongelmista. Olennaista on, että asiakas ei joutuisi tilanteeseen, jossa koettu palvelu ei vastaa odotettua palvelua.

Tämän laatukuilun vaikutukset yrityksen toimintaan ovat yleensä huonoja. Yritys saa huonoa mainetta suusanallisen viestinnän kautta, joka taasen vaikuttaa yrityksen imagoon ja myyntiin. Lisäksi koetun palvelun laadun kuiluun liittyviin ongelmiin liittyy aina riski siitä, että palvelun laatu ja laatuongelmat jatkuvat, mikäli organisaation johto ei puutu asiaan. (Grönroos 2001, 151.)

5 PALVELUN LAADUN JOHTAMISEN ONGELMAT

Tutkimuksen teoriaosassa on käsitelty palvelua yleisellä tasolla, sekä sitä mitä palvelun laatu on. Palvelun laatuun ja sen johtamiseen liittyy olennaisesti palvelun kuilu-analyysimalli, jolla voidaan teoreettisesti analysoida ja nostaa esille laadun johtamiseen keskeisesti vaikuttavia tekijöitä ja niihin liittyviä ongelmia. Mallin perustana on palveluprosessi, jonka muodostavat kaksi oleellista tahoja; palvelun tarjoaja eli palveluyritys ja palvelun vastaanottoja eli asiakas.

5.1 Palvelu ja palvelun tarjoaja

Palvelun tarjoaminen asiakkaalle on luonteeltaan toimintaa, joka etenee vaiheittain. Palvelua luonnehditaan aineettomaksi ja heterogeeniseksi tuotteeksi, jolle on ominaista sen tuottaminen ja kuluttaminen samanaikaisesti. Palveluja myös luokitellaan sen mukaisesti, miten paljon ne sisältävät konkreettisia tuotteen osia ja mikä on vuorovaikutuksen osuus palvelutuotteen tuottamisessa. Palvelutarjonnalla tarkoitetaan palveluprosessin ja sen lopputulokseen johtavaa kokonaisuutta. Sen keskeisenä piirteenä on palvelutarjonnan ymmärtäminen ja hallinta. Palvelutarjontaan kuuluvat olennaisena osana palveluiden suunnittelu ja kehittäminen asiakkaan näkökulmasta. Palvelutarjontaan kuuluvat sekä palvelun ydintuote, että sen ympärille sijoittuvat lisäpalvelut.

Palveluyrityksen näkökulmasta palveluprosessiin kuuluu palvelun tuottaminen, tuotteen laatu, laatuvaatimusten määrittelemine ja sen ylläpitäminen, sekä itse palvelun toimitaminen asiakkaalle. Asiakkaat kokevat palvelutapahtuman eri tavoin. Jotta asiakas olisi tyytyväinen saamaansa palveluun, tulee kaikkien palvelun osa-alueiden onnistua. Siihen vaikuttavat asiakkaan odotukset sekä omat aiemmat kokemukset. Palvelun laatu on hyvää silloin, kun asiakkaan odotukset ja kokemukset ovat tasapainossa.

5.2 Laatu ja laadun johtaminen

Yritys määrittelee palvelun laadun luomalla erilaisia toimintamalleja ja sääntöjä palveluhenkilöstölleen. Malleja noudattamalla saadaan aikaan palvelun laadun vähimmäistaso. Se on taso, jolla yritys pyrkii pitämään olemassa olevat asiakkaat, mutta ei välttämättä tuo lisää asiakkaita. Palvelun laadun voidaan sanoa muodostuvan palvelun teknisestä ja toiminnallisesta laadusta. Palvelun teknisellä laadulla tarkoitetaan palveluprosessin lopputulosta eli sitä, mitä asiakas saa kun ostajan ja myyjän vuorovaikutustilanne

on ohi. Toiminnallisella laadulla taasen tarkoitetaan sitä, miten asiakas saa palvelun ja miten hän kokee palveluprosessin kokonaisuudessaan. Asiakkaan laatuodotuksilla on ratkaiseva vaikutus laatukokemuksen muodostumiseen.

Jotta yritys voisi vastata asiakkaan laatuodotuksiin, on sitä varten kehitetty erilaisia laadun hallintamenetelmiä. Palvelujen vakioinnilla yritys luo henkilöstölle toimintamalleja, jossa toimitaan selkeiden toimintaohjeiden mukaan. Palvelun toimintamallilla pyritään minimoimaan asiakkaan mahdollisesti kokema tyytymättömyys. Vaikka yritys vakioi palveluaan, voi palveluihin ja sen laadun johtamiseen liittyä ongelmia. Näitä ongelmia voidaan analysoida Zeithaml, Berry ja Parasuramanin kehittelemän kuiluanalyysimallia hyödyntämällä.

5.3 Kuiluanalyysimalli

Kuiluanalyysimallissa on määritelty viisi eri kuilua, jotka saattavat syntyä ja aiheuttaa ongelmia palvelutuotteen laadun johtamisessa. Ensimmäinen kuilu saattaa syntyä, kun yrityksen johto tunnistaa asiakkaiden odotukset puutteellisesti. Kuilun syntyyn vaikuttavat yrityksen puutteelliset tai väärinymmärretyt tiedot asiakkaiden tarpeista tai odotuksista. Tällaiset laatuongelmat ovat yrityksissä varsin yleisiä. Hotellitoiminnassa asiakkaan tarpeet ja odotukset voidaan tunnistaa helposti suoran palautteen muodossa. On kuitenkin ensiarvoisen tärkeää, että palautteet käsitellään ja tarvittaviin toimenpiteisiin ryhdytään, mikäli siihen on tarve.

Toinen laatukuilu saattaa syntyä, mikäli palvelun laatuvaatimukset eivät ole yhdenmuukaisia johdon laatuodotusnäkemysten kanssa. Ongelman synnyttää yrityksen johto, joka ei ole tarpeeksi sitoutunut palvelun laatuun. Kuiluanalyysimallin kolmas kuilu voi syntyä, kun palveluhenkilöstö ei toimi palvelustandardien mukaisesti tai ei noudata laatuajattelua palvelun tuottamisprosessin aikana. Syitä kuilun syntymiseen on useita, mutta päällimmäisinä syinä epäillään olevan puutteellinen henkilöstöpolitiikka, monimutkaiset laatuvaatimukset ja palveluoperaation huono johtaminen. Hotellin vastaanoton toiminnassa on tärkeää, että esimiehet kouluttavat ja sitouttavat henkilökuntansa laatuvaatimuksiin. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuiluanalyysin palvelun laadun toimittamiseen liittyviin tekijöihin ja ongelmiin.

Neljäs laatukuilu on markkinointiviestinnän kuilu. Kuilu syntyy silloin, kun asiakkaalle luvataan enemmän kuin kyetään toteuttamaan. Ongelmat syntyvät silloin, kun ulkoinen

viestintä on ristiriidassa palvelun tuotannon kanssa. Tämä aiheuttaa usein myös kielteistä vaikutusta yrityksen imagoon. Useat hotelliketjut antavat asiakkailleen asiakaslupauksia. Tällöin on tärkeää myös implementoida lupaukset henkilökunnan koulutukseen ja perehdyttämiseen. Kuiluanalyysin viimeinen kuilu on koetun palvelun laadun kuilu. Kuilu saattaa syntyä silloin, kun asiakkaan odotukset ja koettu palvelu eivät kohtaa toisiaan. Tämän tutkimuksen sovellusympäristönä toimii majoitusliiketoiminnan ala, jossa tuotetaan ja toimitetaan vakioituja palveluja.

6 SOVELLUSYMPÄRISTÖ

Suomessa toimii viisi suurta majoitusliikealan toimijaa. Näitä ovat S-Ryhmä, Restel, Scandic- ja Finlandia -Hotels, sekä Best Western -ketju. Näillä toimijoilla on hallussaan Suomen 50 000 huoneesta yli puolet. Monella alan toimijalla on lisäksi useita eri brändejä johdettavanaan. Toimialan kokonaismyynti vuonna 2010 oli 860 miljoona euroa. (MaRa 2012.)

6.1 S-Ryhmä

S-Ryhmä on monialainen yritysryhmittymä, johon kuuluu 22 itsenäistä alueellista osuuskauppaa ja näiden omistama Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) tytäryhtiöineen. Ryhmän toimialat ovat päivittäis- ja erikoistavarakauppa, hotelli- ja ravintolatoiminta, liikennemyymälät, polttonestekauppa, auto-, maatalous- ja rautakauppa. Lisäksi S-Ryhmä harjoittaa pankki- ja rahoitustoimintaa. Koko S-Ryhmän liikevaihto vuonna 2011 oli yli 11 miljardia euroa. (S-Ryhmä 2012.)

S-ryhmällä on hallussaan kolme hotellialalla toimivaa brändiä. Näitä ovat Radisson Blu -hotels, Sokos Hotels ja Holiday Club -ketju. Sokotel Oy on S-ryhmään kuuluva tytäryhtiö, jonka harjoittaa hotelli- ja ravintolatoimintaa Suomessa. Sokotel Oy:llä on hallussaan Radisson Blu -ketjun liiketoiminta. Ketjuun kuuluu Suomessa seitsemän hotellia, jotka sijaitsevat Oulussa, Vaasassa, Turussa, Espoossa ja Helsingissä (3). (S-Ryhmä 2012.)

6.2 The Rezidor Hotel Group

Radisson Blu on kansainvälinen hotelliketju, jonka toiminnasta vastaa The Rezidor Hotel Group. Rezidor -ryhmittymä käsittää neljä hotellibrändiä, jotka toimivat 60 maassa Euroopassa, Lähi-idässä ja Afrikassa. Tuotemerkit ovat Radisson Blu, Park Inn by Radisson, Hotel Missoni ja Country Inn & Suites. Hotelleja on yli 400 ja ne käsittävät yhteensä 89 000 huonetta. Työntekijöitä Rezidor -ryhmittymässä on 35 000. (Rezidor 2012.)

Rezidor -ryhmä pyrkii kehittämään palvelujaan jatkuvasti. Hotelliryhmittymälle laaditut visiot ja arvot koskevat kaikkia ketjuun kuuluvia brändejä. Arvokeskiössä on eräs ketjun konsepteista; – Yes I Can -palveluperiaate. Jokainen ketjun hotellin työntekijä osal-

listuu Yes I Can -koulutukseen, jonka tavoitteena on tuottaa asiakkaalle laadullisesti korkeatasoista palvelua ja ikimuistoisia kokemuksia. Toiminta-ajatuksen keskeisenä piirteenä on korostaa organisaation kaikkien työntekijöiden tärkeyttä laadullisen palvelun tuottamisessa. Työntekijän näkökulmasta tämä tarkoittaa vastuullisesti ja ammattitaidolla toimitettuja asiakaslupauksia. (Rezidor 2012.) Radisson Blu Royal Hotel on Vaasan keskustassa sijaitseva liikemies- ja kokoushotelli. Hotellissa on 285 huonetta, neljä ravintolaa ja kokoustiloja. Hotellin pääasialliset asiakasryhmät ovat kokous- ja liikemiesasiakkaat, jotka muodostavat 80 % koko asiakasmäärästä. Loput ovat vapaa-ajanmatkustajia, joiden pääasiallinen sesonki on kesäaika. (S-Ryhmä 2012.)

7 TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO

Tutkimus on otteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on inhimillisen toiminnan kuvaaminen ja se on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa ihminen toimii tiedon keruun välineenä. Eräs laadullisen tutkimuksen ulottuvuus on se, että todellisuus on moninainen. Samanaikaiset tapahtumat muokkaavat todellisuutta ja niistä voidaan löytää monia eri ulottuvuuksia. Laadullisen tutkimuksen aineistoa tarkastellaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. Tavoitteena on havaintojen pelkistäminen ja oleellisiin asioihin keskittyminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 156–157.)

7.1 Tutkimusote ja -menetelmä

Kvalitatiivisen tutkimuksen lajeja on useita. Tämä tutkimus on luonteeltaan etnografinen. Etnografia on tutkimusmenetelmä, jonka tavoitteena on ymmärtää ihmisten toimintaa tietyssä sosiaalisessa yhteisössä. Tutkimuksen kohteena on yleensä yksittäinen tilanne tai jonkun ryhmän toiminta. Etnografiselle tutkimukselle on tyypillistä kenttätyö ja tutkijan tärkeä rooli aineiston keruun aikana. (Vuorinen 2005, 63–65.) Menetelmälle on ominaista myös se, että tutkija saattaa kenttätyön ohessa haastatella tutkimuksen kohteena olevia henkilöitä. Etnografisen aineiston analyysi sisältää yleensä tulkinnan inhimillisen käyttäytymisen merkityksestä tai funktiosta. (Metsämuuronen 2000, 19–20.)

Laadulliselle tutkimukselle on myös ominaista se, että kerättävän aineiston määrä ei tarvitse olla suuri, jolloin aineiston laatu korvaa määrän. Kerätty aineisto pyritään myös analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Aineistolähtöinen analyysi eli teorian rakentuminen empiirisestä aineistosta on tarpeellinen silloin, kun halutaan ymmärtää tietyn ilmiön olemus. (Eskola & Suoranta 2000, 18 & 22–24.)

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä on monia. Yleisimpiä menetelmiä ovat haastattelu, havainnointi ja dokumentteihin perustuvat tiedot. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73.) Tässä tutkimuksessa käytetään aineistonkeruumenetelmänä systemaattista havainnointia ja haastattelua, jotka tukivat toisiaan. Systemaattinen havainnointi kuuluu mallia täsmentävään tutkimustyyliin. Havainnoinnille on ominaista se, että havainnoija ei osallistu tutkittavien toimintaan, vaan tekee systemaattisia ja tarkkoja havaintoja kohderyhmästä. Apukeinona käytetään yleensä valmista lomaketta, jossa havainnoinnin kohteena olevat toiminnot ovat luokiteltu omiksi ryhmikseen. Toimintoja voivat olla

tietyt piirteet, niiden esiintymistiheys tai tietty prosessi. (Hirsjärvi ym. 2008, 210–211.) Tässä tutkimuksessa lomakkeessa (Kts. liite) kuvattu prosessi muodosti skenaarion eli toiminnan tyypillisen kulun. Lomakkeen muuttujien avulla pystyttiin toteamaan mahdollinen toiminnan vaihtelu, joka muodostaa yhteyden varsinaiseen tutkimusongelmaan. Metsämuuronen (2000) korostaa vielä sitä, että systemaattisessa havainnointimenetelmässä tutkijalla on selvä tutkijan rooli. Tutkija tarkkailee enemmän tai vähemmän objektiivisesti tutkimuksen kohdetta ja tekee havainnoinnin aikana tarkkoja muistiinpanoja. (Metsämuuronen 2000, 43–45.)

Tässä tutkimuksessa havainnoinnista saadun aineiston tuloksia haluttiin selventää ja syventää vertaamalla niitä haastatteluista saatuun aineistoon. Haastattelumenetelmänä käytettiin puoliavointa haastattelutekniikkaa, jolle on ominaista se, että haastattelija ohjaa haastateltavaa muutamien kysymyksin. Puoliavoin haastattelu on olemukseltaan lähellä vapaamuotoista keskustelua, josta tutkija jälkikäteen jäsentää olennaisen tiedon tutkimustaan varten. Lisäksi puoliavoin haastattelu mahdollistaa pienen vastaajien määrän. (Metsämuuronen 2000, 42–43.) Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaan haastattelu voidaan valita tiedonkeruumenetelmäksi silloin, kun halutaan korostaa ihmistä tutkimuksessa merkityksiä luovana ja aktiivisena osapuolena (Hirsjärvi ym. 2001, 35).

7.2 Tutkimusaineisto ja tutkimuksen kulku

Tutkimusaineisto kerättiin kesäkuussa 2012 Radisson BLU Royal -hotellin vastaanottoaulassa. Havainnoinnin kohteena oli hotellin vastaanoton check-in -tilanne. Hotellin check-in on eräs hotellin vakioiduista palveluista. Havainnoinnin apuvälineenä käytettiin lomaketta, jossa sisäänkirjoittautumiseen liittyvät toiminnot oli luokiteltu. Toimintojen luokittaminen perustui hotelliketjussa käytössä olevaan manuaaliin, jossa vakioidut palvelut ovat esiteltyinä. Lomake muodosti skenaarion eli toiminnan tyypillisen kulun. Osa toiminnoista oli määritelty laadulliseen muotoon ja ne merkittiin notaatiolla. Osa toiminnoista taas määrälliseen muotoon, jotka merkittiin asteikoilla kuvatuilla mittareilla. Havainnointia tehtiin yleensä iltapäivän ja alkuillan aikana, jolloin suurin osa asiakkaista saapui hotelliin. Havainnointia tehtiin myös eri viikonpäivinä.

Ennen varsinaisen aineistonkeruun alkua tehtiin koehavainnointi. Koehavainnoinnin tarkoituksena oli selventää havainnointitilanteeseen liittyviä käytännönseikkoja. Näitä olivat havainnointipaikka, näkö- ja kuuloetäisyys havainnointikohteeseen sekä lomak-

keen toimivuus. Koehavainnoinnista saatujen tulosten perusteella jouduttiin lomakkeeseen tekemään muutoksia. Ennen varsinaisen havainnoin alkua hotellin vastaanoton esimies informoi henkilökuntaa tutkimuksen tekemisestä. Tämä oli tärkeää, koska tilanteita haluttiin havainnoida aitoina ja luonnollisina. Havainnointia tehtiin kahden viikon ajan, kunnes aineisto kylläntyi. 57 havainnointitilanteen jälkeen check-in tilanteet eivät enää tuottaneet uutta tietoa. Havainnointia häiritsi välillä suuri asiakasmäärä, joka aiheutti katkoksia havainnoinnissa.

Haastattelut tehtiin hotellin tiloissa yleensä työntekijöiden työvuoron aikana. Vastaanoton yhdeksästä työntekijästä haastateltiin viittä työntekijää. Haastattelut suoritettiin rauhallisessa ympäristössä hotellin kokousaulassa. Osa haastatteluista nauhoitettiin ja kaikkien haastattelujen tärkeimmät kohdat kirjattiin ylös. Haastattelut kestivät 15–25 minuuttia henkilöstä riippuen. Ennen haastattelua haastateltavalle selvitettiin, mistä tutkimuksessa on kysymys ja korostettiin tietojen luottamuksellisuudesta ja haastateltavien anonymiteetista. Haastattelut etenivät kaikkien haastateltavien kohdalla samassa järjestyksessä. Haastateltavan koulutus ja työkokemus kirjattiin ylös, jonka jälkeen haastattelu jatkui vapaamuotoisesti annettujen aiheiden piirissä.

Aineiston keruun jälkeen aloitettiin aineiston purku. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin ja niistä purettiin ydinasiat samanlaiseen muotoon nauhoittamattomien haastatteluaineiston kanssa. Grönfors (1985) kutsuu litterointimenetelmää, jossa litteroidaan ainoastaan tutkimukselle oleelliset osat valikoiduksi litteroinniksi (Grönfors 1985, 156). Haastatteluaineiston litteroinnin jälkeen aloitettiin havainnoinnista saadun aineiston purkaminen. Lomakkeen asteikkomuodossa olevista muuttujista laskettiin keskiarvot ja muista muuttujista laskettiin notaatioiden määrä.

Aineiston purkaminen jälkeen aloitettiin aineiston analyysi. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää monia analyysitapoja. Grönfors (1985) korostaa kvalitatiivisen aineiston analysoinnissa sitä, että kenttätyö ja aineiston analysointi tapahtuvat pitkälle samanaikaisesti ja täydentävät toisiaan. Sen lisäksi analysoinnin voi tehdä vain kenttätyön suorittanut henkilö. Aineiston analysoinnissa yhdistyvät analyysi ja synteesi, jossa kerätty aineisto puretaan käsitteellisiksi osiksi, joista voidaan tehdä tieteellisiä johtopäätöksiä teoreettisella tasolla. (Grönfors 1985, 145 & Metsämuuronen 2000, 51.)

8 TUTKIMUSTULOKSET

Tästä tutkimuksesta saadut tulokset esitellään kahdessa osassa. Ensimmäisessä osassa käsitellään systemaattisesta havainnoinnista saadut tulokset ja toisessa osassa haastatteluista saadun aineiston tulokset. Havainnointiaineisto käsitellään apuna käytetyn lomakkeen avulla, jossa palvelun toimitukseen liittyvät toiminnot oli kuvattuna loogisessa järjestyksessä. Haastatteluista saatuja tuloksia verrataan havainnoinneista saatuihin tuloksiin tutkimuksen johtopäätösosiossa.

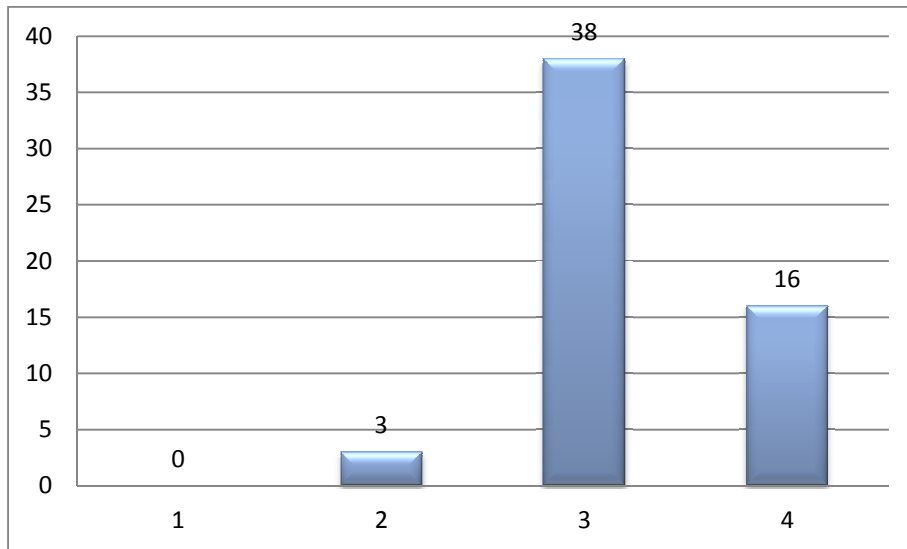
8.1 Asiakkaan sisäänkirjoittautuminen prosessina

Havainnoinnin apuvälineenä käytetty lomake oli jaettu yhdeksään kohtaan, jotka kuvaavat asiakkaan sisäänkirjoittautumisen vakioituna prosessina. Palvelun toimittamiseen liittyi monia asiakaspalvelun perustekijöitä, sekä toimipaikan omaan toimintaan liittyviä toiminnallisia tekijöitä. Lomake muodosti skenaarion eli toiminnan tyypillisen kulun. Osa toiminnoista oli määritelty muotoon, joka merkittiin notaatiolla. Yleinen notaatio oli se, toteutuiko jokin toiminta vai ei. Osa toiminnoista oli taasen laadullisessa muodossa, jotka merkittiin asteikoilla kuvatuilla laadullisilla mittareilla. Asteikon skaala oli 1-3 tai 1-4. Havainnointitulanteessa asteikkoon merkittiin toteutunut kokonaisluku. Lomakkeessa oli myös jätetty tilaa muistiinpanoille, mikäli prosessin aikana tapahtui vuorovaikutuksen laatuun vaikuttavia ongelmia tai häiriötekijöitä.

8.1.1 Katsekontakti

Palvelutapahtuman ensimmäinen vaihe on katsekontaktin ottaminen saapuvaan asiakkaaseen. Havainnointilomakkeen laadullinen mittari oli määritelty skaalalla 1-4. Skaalan numero yksi (1) tarkoitti sitä, että asiakaspalvelija ei otannut katsekontaktia asiakkaaseen saapumistilanteessa. Skaalan numero kaksi (2) indikoi sitä, että asiakaspalvelija huomasi asiakkaan vasta palvelutiskillä. Katsekontakti oli vajavaista ja keskittyi enemmän tietojärjestelmän käyttöön. Skaalan numero kolme (3) tarkoitti sitä, että asiakaspalvelija huomasi asiakkaan jo ennen palvelutiskille saapumista, mutta tervehti ja toivotti tervetulleeksi asiakkaaseen katsomatta. Skaalan korkein aste numero neljä (4) ilmaisen, että asiakaspalvelija otti katsekontaktin asiakkaaseen jo ennen palvelutiskille saapumista, tervehti ja toivotti tervetulleeksi silmiin katsoen.

Havainnoinnista saadun tuloksen perusteella katsekontakti toteutui keskiarvolla kolme (3). Suurin osa katsekontaktista saaduista tuloksista painottui skaalan yläpäähän, mutta muutamissa havainnointitilanteissa tulos oli skaalan alkupäässä, joka laskee kokonaiskeskiarvoa. Suurin syy katsekontaktin vajavaiselle toteutumiselle näytti olevan muiden asiakkaiden samanaikainen palveleminen ja vastaanoton puhelimen häiritsevä soiminen. Lisäksi useassa tapauksessa katsekontakti asiakkaaseen ruuhkatilanteessa syntyi vasta prosessin toisen vaiheen alkaessa.



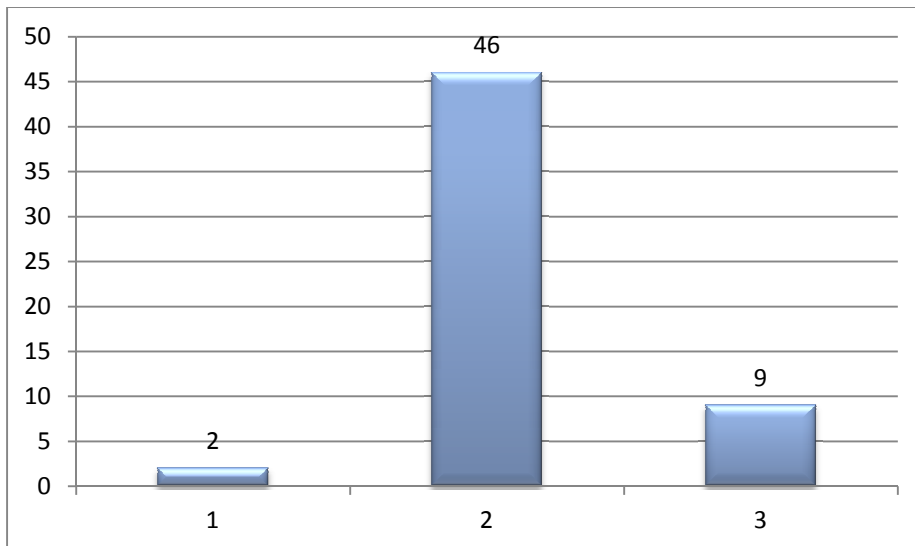
Taulukko 2 Katsekontaktin toteutuminen palveluprosessin alkuvaiheessa

8.1.2 Tervehtiminen ja tervetuloa -toivotus

Sisäänkirjoittautumisen toinen vaihe on asiakkaan tervehtiminen ja tervetuloa -toivotus. Lomakkeen laadullinen mittari oli skaalaltaan yhdestä kolmeen (1-3). Skaalan numero yksi (1) tarkoitti sitä, että asiakaspalvelija ei tervehtinyt, eikä toivottanut asiakasta tervetulleeksi. Skaalan numero kaksi (2) indikoi sitä, että asiakaspalvelija tervehti, mutta ei toivota asiakasta tervetulleeksi tai ei tervehtinyt, mutta toivotti asiakkaan tervetulleeksi. Skaalan numero kolme (3) tarkoitti sitä, että asiakaspalvelija tervehti asianmukaisesti vuorokauden aikaan sopivalla tervehdyksellä ja toivotti asiakkaan tervetulleeksi.

Palveluprosessin toisen vaiheen kokonaiskeskiarvoksi muodostui kaksi (2). Havainnoinnista saadun tuloksen perusteella näytti siltä, että tervehtiminen ja tervetuloa -toivotuksella oli vaihteleva käytäntö työntekijöiden keskuudessa. Useassa tilanteessa tervetuloa – toivotus muistettiin, mutta vuorokauden aikaan sopiva tervehtiminen unoh-

tui. Lisäksi tervehtimisessä oli useassa tapauksessa tuttavallisia ja arkisia piirteitä. Työntekijöille näytti myös olevan vaikeaa tunnistaa asiakkaan käyttämä kieli ennen varsinaisen vuorovaikutuksen alkamista. Asiakkaan käyttämä kieli näytti tulevan ilmi vasta asiakaspalvelijan tiedustellessa asiakkaan nimeä.



Taulukko 3 Tervehtiminen ja tervetuloa – toivutus palveluprosessin toisessa vaiheessa

8.1.3 Varaustietojen tarkistaminen

Varaustietojen hakeminen tietojärjestelmästä on luonnollinen osa sisäänkirjoittautumisprosessia. Lomakkeessa vaihe oli merkitty notaatiolla (kyllä/ei), joka toteutui 100 prosenttisesti jokaisessa havainnointitilanteessa. Lähes puolessa tapauksista asiakas itse aloitti vuorovaikutustilanteen kertomalla nimensä. Lisäksi varaustietojen tarkistamiseen liittyi yöpymispalveluun liittyviä tekijöitä, joita olivat yöpymisen kesto, huonetyypin ja hinnan varmistaminen asiakkaalta.

Yöpymisen kesto varmistettiin asiakkaalta 91 % (52/57). Merkille pantavaa oli kuitenkin se, että useassa tapauksessa asiakas ilmoitti itse tulovaiheessa yöpymisen keston. Huonetyypin varmistaminen toteutui 93 % (53/57). Hinnan vahvistaminen asiakkaalle toteutui vain muutamassa tapauksessa. Monet asiakkaat halusivat maksaa huoneensa jo tulovaiheessa, joka viittasi siihen, että huoneen hinta on jo asiakkaan tiedossa, eikä asiakaspalvelijan tarvitse sitä varmistaa. Huoneen hinta vahvistui viimeistään maksuvaiheessa.

8.1.4 Kanta-asiakasohjelman tarjoaminen

Useat hotelliketjut tarjoavat asiakkailleen ilmaisia kanta-asiakasohjelmia. Ohjelmaan osallistumalla asiakas osallistuu pisteidenkeruujärjestelmään ja saa mahdollisia asiakkuusetuja hotelliyöpymisen aikana. Lomakkeella kanta-asiakasohjelman tarjoaminen oli merkitty notaatiolla (kyllä/ei).

Havaintojen perusteella kanta-asiakkuusohjelman tarjoaminen asiakkaalle toteutui 24 tapauksessa (42 %). Usealla asiakkaalla oli jo etukäteen kanta-asiakaskortti, joka rekisteröitiin saapumistilanteessa. Kanta-asiakkuutta tarjottiin lähinnä liikematkustajille. Hotelliketjulla on käytössä useita eri kanta-asiakkuusohjelmia eri asiakassegmenteille, mikä näytti hämmentävän osaa asiakkaista.

8.1.5 Majoituskortin täyttäminen

Palveluprosessin viides vaihe on majoituskortin tietojen täyttäminen. Lomakkeella vaihe merkittiin notaatiolla (kyllä/ei). Majoituskortin tietojen täyttämässä näytti olevan myös vaihtelevaa käytäntöä. Suurin osa asiakkaista täytti tiedot manuaalisesti tyhjiin lomakkeisiin. Osa asiakkaista oli kanta-asiakkaita, joiden tiedot säilyvät tietojärjestelmässä ja ne tulostetaan asiakkaan saapumishetkellä. Tällöin asiakkaan tehtävänä on ainoastaan allekirjoittaa esitäytetty lomake. Menetelmä näytti säästävän aikaa ja vaivaa ja antavan asiakaspalvelijalle enemmän aikaa asiakkaan kanssa.

8.1.6 Upselling ja sen toteutuminen

Upselling on eräiden hotelliketjujen harjoittamaa lisämyyntiä ja on osa normaalia vakioidua palvelua. Upselling myynnissä asiakaspalvelija pyrkii tarjoamaan asiakkaalle lisähintaan korkealuokkaisempaa huonetasoa. Myyntistrategian olennainen osa on myyntiargumenttien hallitseminen. Havainnointitilanteissa vain kahdessa tapauksessa kyse oli upselling -tilanteesta, joista kumpikaan ei toteutunut. Molemmista tapauksissa kyseessä oli ulkomaalainen asiakas. Myyntitekniikan harjoittamista näytti häiritsevän puhelimen ja hotellirakennuksen autotallin oven summerin soiminen sekä suuret asiakasmäärät, jotka aiheuttivat ajoittaisia ruuhkatilanteita.

8.1.7 Maksuvälineen rekisteröiminen

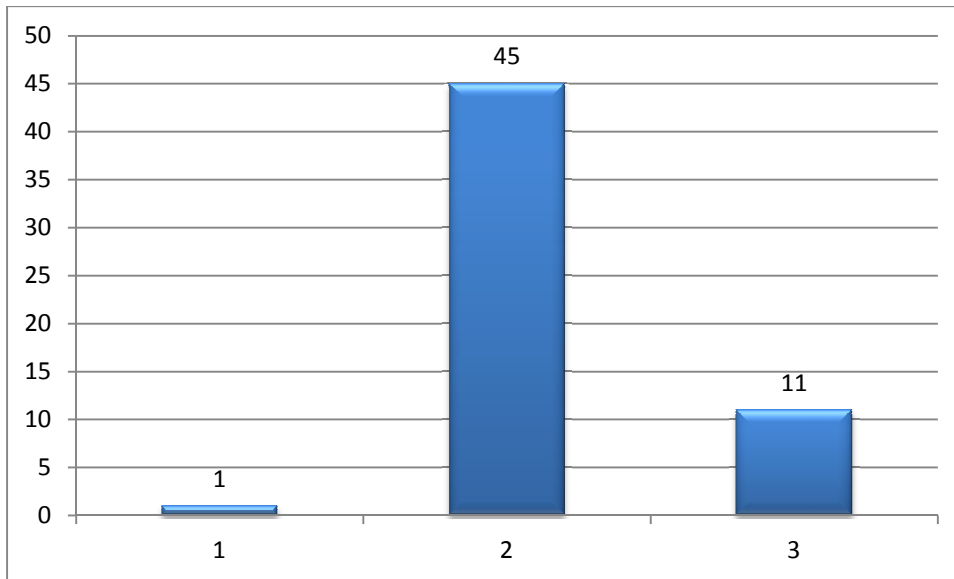
Maksuvälineen rekisteröiminen saapumisvaiheessa on vakiutunut suomalaiseen majoitusliiketoimintaan kansainvälisen käytännön mukaisesti. Maksun varmistamisella majoitusliike varmistaa saatavansa myös erikoistilanteissa. Lomakkeessa maksukortin rekisteröiminen oli merkitty notaatiolla (kyllä/ei).

Maksuväline rekisteröitiin havaintojen mukaan 54 tapauksessa. Lopuissa tapauksissa huone oli maksettu etukäteen, joka on tyypillistä silloin, kun hotellihuone on varattu ja maksettu verkkosivujen kautta. Suurin osa asiakkaista halusi maksaa huoneensa luotto- tai debetkortilla. Joukossa oli myös asiakkaita, jotka halusivat maksaa huoneensa etukäteen ennen yöpymistä. Havaintojen mukaan nämä olivat etupäässä suomalaisia vapaa-ajanmatkustajia.

8.1.8 Asiakkaan informoiminen

Informaation jakamisen kautta asiakas saa tiedon huoneen hintaan kuuluvista palveluista, hotellin oheispalveluista ja ulkopuolisista palveluista. Lomakkeessa informaation jakaminen oli merkitty laadullisella skaalalla yksi viiva kolme (1-3.) Skaalan numero yksi (1) tarkoitti sitä, että asiakaspalvelija ei informoinut asiakasta. Skaalan numero kaksi (2) indikoi sitä, että asiakaspalvelija informoi asiakasta ainoastaan huonehintaan kuuluvista palveluista. Skaalan numero kolme (3) tarkoitti sitä, että asiakaspalvelija informoi asiakasta huonehintaan kuuluvien palveluiden lisäksi hotellin muista oheispalveluista.

Havaintojen perusteella myös informaation jakamisessa näytti olevan vaihtelevaa käytäntöä. Kaikissa tapauksissa työntekijä informoi asiakasta jollain tasolla. Useassa tapauksessa asiakas aloitti vuorovaikutustilanteen tiedustelemalla huonehintaan sisältyvistä palveluista. Havainnoinnista saadun tuloksen perusteella informaation jakaminen toteutui keskiarvolla kaksi (2). Useimmissa tapauksissa asiakaspalvelija informoi asiakasta aamiaisesta ja saunan käytöstä, mutta informointi hotellin muista palveluista jäi toteutumatta. Havaintojen perusteella ruuhkatilanteet vaikuttivat informaation vähyyteen ja poisjäämiseen.

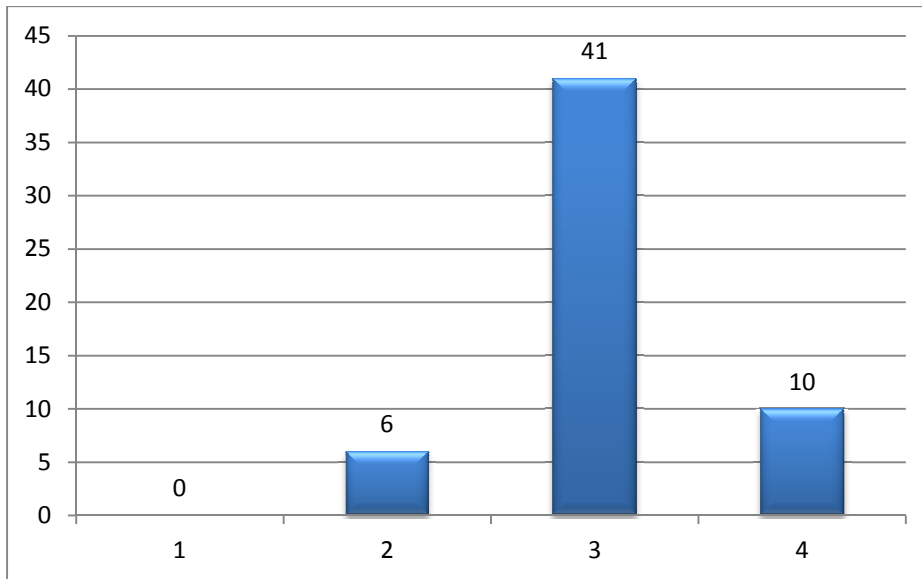


Taulukko 4 Informaation jakaminen palveluprosessin kahdeksannessa vaiheessa

8.1.9 Asiakkaan opastaminen

Asiakkaan opastuksella tarkoitetaan asiakkaan kulkemista hotelliinteistöön ja sen sisäpuolisissa tiloissa. Opastuksen tärkeys korostuu varsinkin suurissa hotelliinteistöissä, joissa on paljon huoneita ja oheispalveluja. Lomakkeessa asiakkaan opastus oli merkitty laadullisella skaalalla yksi viiva neljä (1-4). Skaalan numero yksi (1) tarkoitti sitä, että asiakaspalvelija ei opastanut asiakasta. Skaalan numero kaksi (2) indikoi sitä, että asiakaspalvelija opasti ja kertoi asiakkaalle huoneen sijainnin. Skaalan numero kolme (3) tarkoitti sitä, että asiakaspalvelija opasti ja kertoi huoneen sijainnin ja hissien käytön. Skaalan korkein aste numero neljä (4) ilmaisi sen, että asiakaspalvelija opasti ja kertoi huoneen sijainnin, hissien käytön ja muiden palvelujen sijainnin.

Tulosten perusteella asiakkaan opastus sai keskiarvoksi kolme (3). Lähes kaikissa tapauksissa asiakaspalvelija opasti asiakasta huoneen sijainnin suhteen ja siitä, miten hissiä tulee käyttää. Muutamissa tapauksissa kyse oli hotellin kanta-asiakkaista, jotka tunsivat hotellin käytännön ennestäään. Useassa tapauksessa toteutui myös jonkin muun oheispalvelun sijainnin opastus. Näissä tapauksissa kyse oli lähinnä aamiaisen ja ravintolapalvelujen sijainnista.



Taulukko 5 Asiakkaan opastaminen palveluprosessin yhdeksännessä vaiheessa

8.1.10 Palvelun toimittamiseen liittyvät häiriöt ja ongelmat

Havaintojen perusteella voidaan todeta, että suurin osa palveluprosessin aikana tapahtuneista häiriöistä liittyivät toimintaympäristön sisällä tapahtuviin häiriöihin ja ongelmiin. Katkoksia palvelussa aiheuttivat lähinnä hotelli kiinteistön kulkuovien summerit ja hotellin sisältä ja ulkopuolelta tulevat puhelut. Toimintoja voitaisiin tehostaa summerikatkaisimia lisäämällä tai niiden sijaintipaikkoja muuttamalla. Asiakkaita ja henkilökuntaa häiritsevä puhelimen pirinä voitaisiin lieventää myös teknisen säädön avulla.

Lisäksi katkoja palvelussa aiheuttivat tietojärjestelmän ajoittainen jumiutuminen. Järjestelmäkaton aikana asiakkaan palveluprosessi saattoi pysähtyä useaksi minuutiksi, mikä aiheutti närkästyä asiakkaiden keskuudessa. Voidaan arvioida, että tietojärjestelmän teknisten vikojen korjaaminen tehostaisi palvelutoimintoja ja sillä saataisiin aikaan huomattavasti laadukkaampaa palvelua. Prosessi saattoi myös keskeytyä hetkeksi tapauksissa, joissa työntekijä kaipasi apua työn suorittamisessa. Kyseessä oli tällöin uusi työntekijä tai harjoittelija, jonka perehdyttäminen oli vielä kesken. Parannusta ongelmaan voisi tuoda perehdyttäjän jatkuva läsnäolo ainakin harjoittelujakson alkuvaiheessa.

Muutamassa tapauksessa palveluprosessia häiritsi toinen asiakas, joka keskeytti meneillään olevan palvelun kysymyksillään. Toisen asiakkaan opastaminen keskeytti joissain

tapauksissa palvelun lähes minuutiksi. Myös taksin tilaaminen näytti olevan yleinen häiriötekijä palveluprosessin aikana.

8.2 Työntekijöiden näkemykset

Puoliavoimessa haastattelussa haastateltaville asetettiin aluksi kysymykset heidän koulutustaustastaan ja työkokemuksen määrästä. Sen jälkeen haastattelu jatkui vapaamuotoisesti johdattelevilla kysymyksillä. Varsinaisia teemoja oli viisi. Näitä olivat:

1. Mitä on mielestäsi hyvä palvelu?
2. Mitä ymmärrät käsitteellä palvelun laatu?
3. Mitä on mielestäsi vakioitu eli standardisoitu palvelu?
4. Mitä häiriötekijöitä saattaa mielestäsi esiintyä palvelun toimittamisen aikana?
5. Miten palvelun toimittamiseen liittyviä ongelmia voidaan ennakoida ja ratkaista?

8.2.1 Työntekijöiden koulutustausta ja työkokemus

Kaikilla viidellä haastatetuilla oli matkailualan koulutustausta. Kaksi työntekijöistä oli koulutukseltaan restonomeja, yksi henkilö tradenomi ja kaksi työntekijöistä parhaillaan restonomikoulutukseen osallistuvia. Näillä henkilöillä oli jo takanaan jo puolet opintojen kokonaispituudesta.

Haastateltavien työkokemuksen pituus oli vaihteleva. Yhdellä henkilöllä oli yli kymmenen vuoden työkokemus hotelli- ja ravintola-alalta. Kolmella henkilöllä oli 1-3 vuoden työkokemus. Yhdellä henkilöllä oli yhteensä alle yhden vuoden työkokemus ja osallistui parhaillaan meneillään olevaan perehdytykseen.

8.2.2 Hyvä palvelu

Hyvän palvelun käsitteen määrittelemisen tuotti haastateltavilta joukon adjektiiveja. Aika ajoin haastateltavat pureutuivat hyvinkin syvällisesti hyvän palvelun käsitteeseen. Useat haastateltavat määrittivät hyvän palvelun palveluketjuksi, joka tulisi edetä häiriöttä ja tietyn kaavan mukaisesti. Asiakkaan kuunteleminen ja huomioon ottaminen koettiin tärkeäksi elementiksi palveluprosessin aikana. Myös asiakkaan saattaminen tyytyväiseksi, luonnollisuus ja ystävällisyys kuuluivat hyvän palvelun peruselementteihin. ”Hyvää palvelua on se, että asiakas tulee uudelleen.”, totesi eräs haastateltava. Toinen

haastateltava mainitsi vielä asiakkaan osoittaman kunnioituksen. Kun osapuolet kunnioittavat ja arvostavat toisiaan, voidaan palvelun tuottamiselle luoda otollinen ilmapiiri. Tällöin minimoidaan myös ylimielisen vuorovaikutuksen riski.

Muutama haastateltava otti myös esiin hyvään palveluun liittyviä riskejä suuressa yrityksessä. Heidän mielestään yrityksen johdolle on haastavaa saada kaikki osastot tuottamaan tasalaatuista ja hyvää palvelua. ”Kyllähän me tehdään hyvää työtä, mutta ei välttämättä kaikki osastot”, totesi eräs haastateltava. Asiakas saattaa pettyä palveluun, mikäli osastojen välillä on palvelun tasossa eroavaisuuksia. Haastateltavat viittasivat yöpymispalveluun kuuluviin oheispalveluihin.

8.2.3 Palvelun laatu

Haastateltavat kokivat palvelun laadun käsitteen vaikeaksi määritellä. Erään haastateltavan mukaan palvelun laatu on synonyymi hyvän palvelun kanssa. Hyvän palvelun käsitteen tavoin palvelun laadun määritelmä tuotti joukon määritelmiä, joista yleisin työntekijöiden mukaan oli se, että palvelun laatu on kestäväää ja jatkuvaa. Myös tasalaatuisuuden käsite otettiin esiin useassa tapauksessa. Erään haastateltavan mielestä palvelun laatu on minimitaso, joka asiakkaalle on luvattu asiakaslupausten muodossa. Mikäli minimitaso ylitetään, asiakas voi olla positiivisesti yllättynyt.

Eräs haastateltava mainitsi palvelun laadun yhteydessä vakioidun palvelun, jolloin toimintaohjeita noudattamalla saadaan aikaan laadukasta palvelua. ”Onneksi meillä on nämä palvelukonseptit. Ne helpottaa työtä paljon.”, arvioi eräs haastateltava. Hän kuitenkin koki vakioidun palvelun suorittamisen joskus haastavaksi, koska asiakkaan ja asiakaspalvelijan vuorovaikutustilanteeseen ja sen onnistumiseen voivat vaikuttaa monet tekijät.

8.2.4 Vakioitu palvelu

Vakioitu eli standardisoitu palvelun käsite oli haastateltaville tuttua asia. Yrityksen monet palveluun liittyvät toiminnot ovat standardisoitu, joka haastateltavien mielestä helpottaa työn suorittamista. Useat haastateltavat mainitsivat myös sen, että asiakkaat valitsevat usein tietyn hotellin ketjun asiakaslupausten perusteella. Heidän mielestään asiakaspalvelijoiden tulee noudattaa vakioidun palvelun toimintaperiaatteita, jolloin toteutuu palvelun minimitaso.

Eräs haastateltava mainitsi vakioidun palvelun ongelmia. Hänen mielestään vakioidussa palvelussa ei saa unohtaa asiakaspalvelijan persoonallisia ominaisuuksia. Haastateltavan omat hyvän ja laadukkaan palvelun kokemukset liittyvät nimenomaan persoonallisiin asiakaspalvelutilanteisiin, joita voi muistella vielä vuosienkin jälkeen.

8.2.5 Palvelun toimittamiseen liittyvät häiriötekijät

Haastateltavien kokemat häiriötekijät tai ongelmat palvelun toimittamisen aikana olivat pitkälti samoja, joita tehtiin havainnoinnin aikana. Haastateltavat kokivat kiireen ja puhelimien soimisen häiritsevän eniten palveluprosessin suorittamista. Usean haastateltavan mukaan ruuhkatilanteessa palvelu jää usein vajavaiseksi, vaikka palveluprosessi haluttaisiinkin suorittaa täysipainoisesti loppuun asti. Myös tietojärjestelmän ajoittainen jumiutuminen häiritsee vuorovaikutustilannetta ja aiheuttaa lisää ruuhkaa palvelupisteessä. ”Jos tuo kone toimisi niin kuin pitäisi, ei olisi mitään ongelmia”, tuhahti eräs haastateltava.

Myös palveluprosessin keskeyttävä toinen asiakas mainittiin useassa tapauksessa. Haastateltavat kokivat tilanteen erittäin haastavaksi ja kertoivat suhtautuvansa tilanteisiin tapauskohtaisesti. Useat häiriötekijät koskivat itse asiakasta. Haastateltavien mukaan palvelun toimittamiseen vaikuttaa usein kiireinen asiakas, joka ei jaksakaan keskittyä vuorovaikutustilanteessa. ”Niin, ne menee jo tuolla hissillä luona, kun yrittää kertoa aamiaises-ta”, eräs totesi. Toisaalta asiakas saattaa olla erittäin aktiivinen ja tehdä oma-aloitteisesti kysymyksiä palveluihin liittyvistä asioista, mikä taas korostaa vuorovaikutustilanteen moninaisuutta.

Myös asiakkaan kielitaitoon kiinnitettiin huomiota. Vuorovaikutus jää vajavaiseksi, mikäli asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä ei löydy yhteistä kieltä. Eräs työntekijä mainitsi vielä avun tarpeen. Hänen mielestään prosessi keskeytyy, mikäli kaikkia työn suorittamiseen vaadittavia taitoja ei vielä hallitse. Henkilö oli perehdytyksessä.

8.2.6 Palvelun toimittamiseen liittyvien ongelmien ennakointi ja ratkaiseminen

Haastatteluista kävi ilmi, että palvelutilanteen toimittamiseen liittyy paljon tilanteita, joihin ei voi etukäteen valmistautua. Yleisesti kuitenkin koettiin, että kiire ja tiedonkulku olivat ne ongelmat, joihin yrityksen johto voisi kiinnittää enemmän huomiota tilanteiden ratkaisemiseksi. Ruuhkatilanteiden ennakointi on kuitenkin haastateltavien mu-

kaan vaikeaa ja siihen liittyy asioita, kuten työvuorolistojen suunnittelu ja työvoiman tehokäyttö.

Tiedonkulkuun tulisi myös kiinnittää enemmän huomiota. Ongelmiin voitaisiin puuttua sopimalla yhteisiä tiedonkulun kanavia, jotka tavoittavat jokaisen työntekijän työvuorosta riippumatta. Osastopalaverit katsottiin hyväksi tiedonkulun kanavaksi, mutta ongelmana on niiden suhteellisen harva pitäminen. Yleisesti ottaen haastateltavat kokivat tärkeäksi tiedonkulussa sen, että tieto kulkee työntekijälle nopeasti ja oikeaa kanavaa pitkin.

Palvelun toimittamiseen liittyvien ongelmien ratkaisemisen kannalta haastateltavat toivoivat yrityksen johdolta puuttumista tietojärjestelmän toimivarmuuteen. Järjestelmän toimivuus on haitannut palveluprosessin toimittamista jo jonkin aikaa ja aiheuttanut tyytymättömyyttä asiakkaiden palvelukokemuksen arvioinnissa.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä tutkimuksen tavoitteena on ollut tarkastella palvelutuotteen laatuun ja sen johtamiseen liittyviä ongelmia. Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on ollut selvittää mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että palvelun toteutunut laatu ei ole vakioidun toimintamallin mukaista. Havainnoinnin kohteena oli hotellin vastaanoton sisäänkirjoittautuminen, joka muodostaa vakioidun palveluprosessin.

Havainnoinnista ja työntekijöiden haastatteluista saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että palveluun ja palvelun laatuun vaikuttavat mitä suurimmassa määrin asiakaspalvelijan ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen määrä ja laatu. Kuten Grönroos (2001) on todennut, vuorovaikutustilanteen onnistumiseen vaikuttavat asiakaspalvelijan fyysisten ja teknisten resurssien hallinta, mutta myös olennaisesti asiakkaan valmistautuminen ja halukkuus osallistua onnistuneeseen vuorovaikutukseen (Grönroos 2001, 231–233).

Myös Eräsalo (2011) on painottanut asiakaspalvelijan ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen toimivuutta, joka onnistuessaan etenee kohti yhteistä päämäärää ja onnistumista. Tilanteeseen vaikuttavat myös olennaisesti osapuolten keskinäinen arvostus. (Eräsalo 2011, 110–113.) Osapuolten keskinäinen arvostus ja kunnioitus mainittiin myös haastatteluissa, joka vahvistaa käsitystä siitä, että keskinäisellä arvostuksella on merkitystä onnistuneen vuorovaikutustilanteen luomisessa. Useat haastateltavat mainitsivat myös asiakkaan saattamisen tyytyväiseksi, jota Eräsalo kutsuu win-win –periaatteeksi.

Tehtyjen havaintojen perusteella näyttää siltä, että vaikka toimipaikassa on käytössä vakioitu palveluprosessi, ei palvelua voitu aina toimittaa vakioidun mallin mukaisesti. Havaintojen perusteella lähes jokaisessa asiakaskontaktissa tapahtui jonkinasteista poikkeamaa vakioidusta toimintamallista. Poikkeamat eivät välttämättä tehneet palveluprosessista vähemmän laadukkaampaa, vaan tekivät siitä luonnollista ja joustavaa. Rope (2005) on myös korostanut vakioidussa toimintamallissa sitä, että sen ei tule olla mekaanista ja teennäistä, vaan sen pitää antaa tilaa joustavuudelle (Rope 2005, 568). Voidaan kuitenkin arvioida, että monet toimintamallin poikkeamat voitaisiin eliminoida saattamalla tekniset apuvälineet toimintakuntoon ja ajantasalle. Grönroos (2001) on sitä mieltä, että yhteiskuntamme palvelut tukeutuvat yhä enenemässä määrin tekniikkaan ja teknisiin taitoihin. Hän toteaa myös, että valitettavan usein teknisiin ja operatiivisiin

järjestelmiin liittyvät ongelmat häiritsevät laadukasta työnsuoritusta, varsinkin palvelualalla. (Grönroos 2001, 150.)

Työntekijät painottivat myös haastatteluissa asiakaspalvelijan henkilökohtaisia ominaisuuksia ja persoonallisuutta. Niillä saadaan aikaan positiivinen ja laadukas palvelukokemus, joka tukee tuotteen teknistä laatua. Voidaan myös todeta, että yritys on onnistunut rekrytoimaan ammattitaitoista henkilökuntaa, joka on olennainen tekijä palvelun laadun toimittamisessa. Myös Berry, Zeithaml ja Parasuraman määrittelevät ammattitaidon tärkeäksi tekijäksi laadun ulottuvuuksia tarkasteltaessa. Muutamissa tapauksissa palvelun toimittamisen poikkeamat koskivat henkilökunnan ammattitaitoa ja tietämystä. Näissä tapauksissa oli kyse perehdytyksessä olevista henkilöistä. Yrityksen olisi ehkä syytä päivittää perehdytykseen liittyviä toimintaohjeita siten, että ne tukevat paremmin perehdytettävänä olevaa henkilöä.

Voidaan todeta, että työntekijöiden näkemykset laadun vaatimuksista näyttivät olevan kaikkien tiedossa. Kuiluanalyysimallin kolmas kuilu voi syntyä, mikäli palveluhenkilöstö ei toimi palvelustandardien mukaisesti tai eivät noudata laatuajattelua palvelun tuottamisprosessin aikana. Näyttää siltä, että yrityksen johto on onnistunut sitouttamaan henkilökunnan laatuajatteluun ja -vaatimukseen. Myös Grönroos (2001) ja Kuusela (1998) pitävät yrityksen johdon tärkeää roolia palvelun laadun johtamisessa elintärkeänä. Tässä tapauksessa voidaan olettaa, että työntekijöiden ylläpitämä palvelun laadulla on tekemistä vakioidun palvelun, ketjun antamien asiakaslupausten ja jatkuvasti tehtävien asiakastyytyväisyysmittausten kanssa. Se, olivatko asiakkaiden kokemukset laadusta ristiriidassa palveluun kohdistuvien odotusten kanssa, ei ole tiedossa, koska tässä tutkimuksessa ei mitattu asiakkaan palvelukokemuksia.

Tässä tutkimuksessa ei mitattu palveluprosesseja ajallisesti. Näytti kuitenkin siltä, että palvelun toimittamiseen kulunut aika vaihteli tapauskohtaisesti. Voidaan olettaa, että asiaan vaikuttivat erilaiset asiakassegmentit, asiakkaan oma käyttäytyminen ja hetkellisesti kohonneet asiakasmäärät. Tässä asiassa esiintyy poikkeamaa Zeithamlin ym. (1996) esittämän väitteen kanssa. Zeithaml ym. väittävät, että ainoastaan vakioimaton palveluprosessi voi olla tehotonta, koska se kuormittaa työaikaerilaisilla, eri tilanteissa. (Zeithaml ym. 1996, 208–209.) Työntekijöiden haastatteluista kävi myös ilmi, että asiakaspalvelutilanteet ja niiden kesto vaihtelevat tapauskohtaisesti. Pitkäksi venyneet palvelutilanteet aiheuttavat lisää ruuhkaa ja kuormittavat asiakaspalvelupisteen. Näytti kui-

tenkin siltä, että palvelutilanteiden pituudella ei näyttänyt olevan vaikutusta laadukkaan palvelun toimittamisessa.

Laadukkaan palvelun toimittamiseen liittyy siis monia tekijöitä. Tästä tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella vahvistuu käsitys siitä, että laadukas palvelu syntyy asiakkaan ja asiakaspalvelijan yhteistyössä. Laadukasta työsuoritusta voivat häiritä sisäiset ja ulkoiset häiriötekijät. Näihin liittyviä ongelmia voidaan ennakoida ja ratkaista huolehtimalla siitä, että palvelun tuottamiseen liittyvät tekniset ja operatiiviset toiminnot eivät ole puutteellisia ja toimivat moitteettomasti. Ulkoiset häiriötekijät ovat yleisiä ja ne hoidetaan tapauskohtaisesti siten, että palveluprosessi on edelleen laatuvaatimukset täyttävä.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tulosten tarkastelussa on validiteetin osoittaminen usein ongelmallista. Validiteetilla osoitetaan, miten tarkasti analyysissa käsitellyt indikaattorit ilmaisevat sen, mitä niiden tulee ilmaista. Validiteetti jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti tarkoittaa tutkimusta, jossa teoreettisten ja käsitteellisten määrittelien suhde toisiinsa on looginen. Tutkimuksen luotettavuus edellyttää tällöin vain teoreettisten johtopäätösten, käsitteiden ja hypoteesien johdonmukaista tarkastelua. (Grönfors 1985, 173–174.) Ulkoinen validiteetti ilmaisee teoreettisten johtopäätösten ja empiirisen aineiston välisen suhteen. Tällöin tutkimuksen validiteetti on usein vain hypoteesin todentamista. (Grönfors 1985, 173–174.)

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan tarkastella ulkoisella validiteetilla, mutta tuloksia on vaikea yleistää suhteellisen pienen aineiston vuoksi. Voidaan kuitenkin sanoa, että tutkimus on suuntaa antava. Tutkimuksen luotettavuutta lisää kuitenkin se, että havainnoinnista ja haastatteluista saadut tulokset tukevat toisiaan ja niille löytyy myös yhtymäkohtia tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä. Toisaalta voidaan arvuutella, olisivatko havainnoinnista saadut tulokset ollut erilaisia, jos havaintokohteena olisi ollut eri asiakassegmentti. Havainnoinnin kohteena ollut palvelun toimittaminen tapahtui pääasiallisesti vuorovaikutuksessa liikemiesasiakkaisiin.

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan usein myös reliabiliteetin käsitteellä. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta. Reliabiliteetin tarkastelu jaetaan neljään eri ryhmään. Yhdenmukaisuuden avulla voidaan tarkastaa, miten eri indikaattorit mittaavat samaa asiaa. Useamman indikaattorin käyttö johtaa luotettavampaan tutkimustu-

lokseen. Instrumentin tarkkuudella voidaan mitata esimerkiksi toistuvan ilmiön havainnointitarkkuus. (Grönfors 1985, 176.) Tämän tutkimuksen reliabiliteettia voidaan tarkastella instrumentin tarkkuuden kautta, koska havainnointia tehtiin samasta ilmiöstä mahdollisimman monta kertaa, jolloin niistä saatuja tuloksia voitiin verrata keskenään.

Olennaista tässä tutkimuksessa on kuitenkin huomioida se, että palvelun osa-alueiden määrittelemisellä on laadukkaan palvelun toimittamisen kannalta tärkeä merkitys. Palvelutuotteen laadun johtaminen kiteytyy siihen, että yritys on kyennyt yhdistämään palvelun tuottamisen, tuotteen laadun, laatuvaatimusten määrittelemisen ja sen ylläpitämisen, sekä itse palvelun toimittamisen asiakkaalle oikein. Tutkimuksen kohteena ollut yritys on tulosten perusteella onnistunut siinä hyvin.

Jatkotutkimusta ajatellen olisi mielenkiintoista tutkia sitä, miten asiakkaiden kokemukset palvelun laadusta vastaavat odotuksia. Asiakkaan laatuodotuksilla on ratkaiseva vaikutus palvelukokemuksen muodostumiseen, joka taasen on elintärkeää palveluyritykselle. Kun yritys tunnistaa asiakkaan odotukset palvelua kohtaan, voidaan palveluun varatut voimavarat kohdistaa oikeisiin asioihin ja tätä kautta varmistaa asiakastyytyväisyys. Toisaalta olisi mielenkiintoista tehdä sama tutkimus toisessa sovellusympäristössä, jossa käytetään vakioituja palvelutoimintoja. Sovellusympäristö voisi olla hotelliketjun toinen hotelli. Tuloksia vertaamalla saatettaisiin löytää yhtymäkohtia tähän tutkimukseen.

LÄHTEET

- Berry, L.L. & Parasuraman, A. 1991. *Marketing Services. Competing Through Quality*. New York: The Free Press.
- Eräsalo, U. 2011. *Palvelu ammattina*. Vantaa: Restamark.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Grönfors, M. 1985. *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. Porvoo: WSOY.
- Grönroos, C. 2001. *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. Porvoo: WSOY Bookwell Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, I. & Sajavaara, P. 2008. Tampere: Kirjayhtymä.
- Honkola, J. & Jounela, T. 2000. *Palveluosaamisen piruetit – Tekniikan hallintaa ja taiteellista vaikutelmaa*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hämäläinen, J. 1999. *Luonnollinen palvelu*. Kuopio: Luma Oy.
- Hölttä, T. & Savonen, M-L. 1997. *Muutosvoimana laatujohtaminen*. Helsinki: Edita.
- Suomen matkailustrategia 2020. 2000. Kauppa- ja teollisuusministeriön verkkosivut. Viitattu 23.3.2012. http://www.tem.fi/files/27053/Matkailustrategia_020610.pdf.
- Kotler, P. 1991. *Marketing Management – analysis, planning, implementation and control*. Seventh edition. London: Prentice Hall International Limited.
- Kuusela, H. 1998. *Markkinoinnin haaste*. Porvoo: WSOY.
- Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2002. *Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena*. Helsinki: Edita.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. *Asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Helsinki: Talentum.
- MaRan suhdannekatsaus 02/2012. 2012. Matkailun työmarkkinajärjestö MaRa. Viitattu 16.2.2012. <http://mara.fi/ext/cms3/attachments/suhdanne12-2.pdf>.
- Matkailun tunnusluvut Suomessa 2011. 2012. Matkailun edistämiskeskuksen verkkosivut. Viitattu 13.2.2012. [http://www.mek.fi/w5/mekfi/index.nsf/\(Pages\)/Tutkimukset_ja_tilastot](http://www.mek.fi/w5/mekfi/index.nsf/(Pages)/Tutkimukset_ja_tilastot).
- Metsämuuronen, J. 2000. *Laadullisen tutkimuksen perusteet – Metodologia sarja 4*. Vöru: Jaabes Ou.
- Pesonen, I., Mönkkönen, T. & Hokkanen, T. 2000. *Menestyvä matkailuyritys*. Helsinki: Oy Edita Ab.

Quinn, J. B. 1992. *Intelligent Enterprise – a knowledge and service based paradigm for industry*. New York: The Free Press.

Rezidor Brand. 2012. Rezidor Group – verkkosivut. Viitattu 20.5.2012. <http://www.rezidor.com/phoenix.zhtml?c=205430 & p=brandshotel>.

Rissanen, T. 2005. *Hyvä palvelu – mitä se on? kuinka se saavutetaan?* Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.

Rope, T. 2005. *Suuri markkinointikirja*. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy.

Schein, E. 1992. *Organizational culture and leadership*. Second Edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Silén, T. 1998. *Laatujohdaminen – menetelmiä kilpailukyvyn vahvistamiseksi*. Porvoo: WSOY.

Storbacka K., Blomqvist R., Dahl J. & Haeger, T. 1999. *Asiakkuuden arvon lähteillä*. Juva: WSOY.

Palvelusektori kasvaa ja työllistää. 2006. Suomen Akatemian julkaisusarjat. Viitattu 29.5.2012. <http://www.aka.fi/fi/A/Paatokset-ja-vaikutukset/Ennakointi2/Ennakointi/2-Palvelusektori-kasvaa-ja-tyollistaa/>.

S-ryhmän hotelli- ja ravintolatoiminta. 2012. S-Kanava. Viitattu 18.5.2012. <http://www.s-kanava.fi/web/s-kanava-tietoa-s-ryhmasta/brandit>.

Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Helsinki: Tammi.

Vuorinen, K. 2005. *Etnografia*. Ovaska, S., Aula, A. & Majaranta, P. (toim.) *Käytettävyystudkimuksen menetelmät*, Tampereen yliopisto, Tietojenkäsittelytieteiden laitos B-2005-1.

Zeithaml, A. V. & Bitner, M.J. 1996. *Services Marketing*. New York: McGraw-Hill Book Co.

ASIAKKAAN SISÄÄNKIRJOITTAUTUMINEN PROSESSINA

Päivä: _____ Aika: _____

Katsekontakti Kontaktin aste 1 |-----|-----|-----| 4

Tervehtiminen + tervetuloa aste 1 |-----|-----| 3

Varaustietojen tarkistaminen Ei

Kyllä Yöpymisen kesto Huonetyyppi Hinta

Kanta-asiakasohjelman tarjoaminen Kyllä Ei

Majoituskortin täyttö Kyllä Ei

Upselling Ei

Kyllä Argumentointi _____

Upselling onnistui Kyllä Ei

Maksuvälineen rekisteröinti Kyllä Ei

Informaatio Ei

Kyllä Informaation laajuus 1 |-----|-----| 3

Opastus Ei

Kyllä Opastuksen laajuus 1 |-----|-----|-----| 4

Esiintyikö prosessin aikana häiriötekijöitä tai ongelmia?

Ei

Kyllä

Minkälaista?

Arviointiskaala

Katsekontaktin aste:

- 1 = Asiakaspalvelija ei ota katsekontaktia asiakkaaseen.
- 2 = Asiakaspalvelija huomaa asiakkaan vasta palvelutiskillä. Katsekontakti on vajavaista ja keskittyy enemmän tietojärjestelmän käyttöön.
- 3 = Asiakaspalvelija huomaa asiakkaan jo ennen palvelutiskille saapumista, mutta tervehtii ja toivottaa tervetulleeksi asiakkaaseen katsomatta.
- 4 = Asiakaspalvelija ottaa katsekontaktin asiakkaaseen jo ennen palvelutiskille saapumista, tervehtii ja toivottaa tervetulleeksi silmiin katsoen.

Tervehtiminen ja tervetuloa – toivotus:

- 1 = Asiakaspalvelija ei tervehdi, eikä toivota asiakasta tervetulleeksi.
- 2 = Asiakaspalvelija tervehtii, mutta ei toivota asiakasta tervetulleeksi tai ei tervehdi, mutta toivottaa asiakkaan tervetulleeksi.
- 3 = Asiakaspalvelija tervehtii asianmukaisesti vuorokauden aikaan sopivalla tervehdyksellä ja toivottaa asiakkaan tervetulleeksi.

Informaation laajuus:

- 1 = Asiakaspalvelija ei informoi asiakasta.
- 2 = Asiakaspalvelija informoi asiakasta huonehintaan kuuluvista palveluista.
- 3 = Asiakaspalvelija informoi asiakasta huonehintaan kuuluvien palveluiden lisäksi hotellin muista oheispalveluista.

Opastuksen laajuus:

- 1 = Asiakaspalvelija ei opasta asiakasta.
- 2 = Asiakaspalvelija opastaa ja kertoo asiakkaalle huoneen sijainnin.
- 3 = Asiakaspalvelija opastaa ja kertoo huoneen sijainnin ja hissien käytön.
- 4 = Asiakaspalvelija opastaa ja kertoo huoneen sijainnin, hissien käytön ja muiden palvelujen (autopaikoitus, saunaosasto, ravintolat) sijainnin.

ASIAKASPALVELUPROSESSIIN LIITTYVÄ HAASTATTELU

Kysymykset

1. Mikä on koulutuksesi?
2. Minkälainen työkokemus sinulla on alalta?
3. Mitä on mielestäsi hyvä palvelu?
4. Mitä ymmärrät käsitteellä palvelun laatu?
5. Mitä on mielestäsi vakioitu eli standardisoitu palvelu?
6. Mitä häiriötekijöitä saattaa mielestäsi esiintyä palvelun toimittamisen aikana?
7. Miten palvelun toimittamiseen liittyviä ongelmia voidaan ennakoida ja ratkaista?