

Opinnäytetyö (AMK)

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen ko.

Restonomi

2013

Ville Vesa

# HOTELLIN VASTAANOTON TYÖPROSESSIT JA NIIDEN KEHITTÄMINEN

– Scandic Hotels Oy



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen ko.

2013 | 30

Eija Koivisto

Ville Vesa

## HOTELLIN VASTAANOTON TYÖPROSESSIT JA NIIDEN KEHITTÄMINEN

Hotellin vastaanotossa työskenteleville vastaanottovirkailijoille on palveluiden ja prosessien tuottaminen päivittäistä työtä. Sisään- ja uloskirjaavien asiakkaiden kanssa käydään rutiininomaisesti läpi prosesseja, jotka ovat olennainen osa palvelukokonaisuutta. Näiden prosessien hahmottaminen, jaottelu, suunnittelu, kehittäminen ja niiden rakenteen ymmärtäminen on haastavaa, mutta tarpeellista toimivan kokonaisuuden kannalta.

Palveluita tai tuotteita valmistettaessa tarvitaan prosesseja, joiden kautta lopputuote saadaan valmistettua. Prosessit voidaan jakaa ydin- ja tukiprosesseihin, niiden tarkoituksen mukaisesti. Tämän jaottelun ymmärtäminen ja erittely on erittäin tärkeää, jotta asiakkaalle pystytään tuottamaan mahdollisimman saumaton tuote- tai palvelukokonaisuus. Palvelukokonaisuuksia tulee pystyä mittaamaan, jotta niitä kyetään parantamaan tai kehittämään asiakkaiden tarpeiden mukaisesti.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella hotellin vastaanoton työprosesseja, niiden kehitystä ja uudistusten vaikutusta olemassa oleviin prosesseihin. Samalla pyritään rakentamaan kokonaiskuvaa, miten prosessit vaikuttavat päivittäiseen työskentelyyn ja asiakkaalle rakentuvan arvon luomiseen. Työskentelymalleja peilataan prosessiajattelun pohjalta ja lisäksi käsitellään esimerkkejä muutoksista, joita uusien prosessien luominen vanhojen rinnalle on saanut aikaan.

Scandic on lanseerannut markkinoille sähköisen uloskirjauksen, joka on aikaansaanut muutoksia olemassa olevaan sisään- ja uloskirjausprosessiin. Palvelu on tuotu markkinoille syksyllä 2013, ja siihen liittyvät prosessit ovat vielä kohtalaisen nuoria. Uuden palvelun ja sen tuomien prosessien vaikutusta tarkastellaan niin asiakkaan kuin työntekijöidenkin näkökulmista.

### ASIASANAT:

Hotelliala, prosessit, prosessijohtaminen, työprosessit, vastaanotto

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Hospitality Management

2013 | 30

Eija Koivisto

Ville Vesa

## WORK PROCESSES AT HOTELS' RECEPTION AND DEVELOPMENT OF THE PROCESSES

Receptionists working at the reception of the hotels are producing services and processes as part services at their everyday work. Customers checking in and out from the hotel are going through a series of processes that are important part of the entire service chain. It is very important to understand, develop, improve, and design these processes in order to form a working entirety.

When producing products or services we need a series of processes to form the final product. These processes can be sorted to core processes and support processes according to their purpose. It is important to understand the division of the processes in order to produce good service or product as possible. Benchmarking these service entireties in vital when trying to develop or improve them according to customers' needs.

The goal of this thesis was to examine work processes at the reception of the hotel and how the processes will be developed or how does the improvement effect on existing processes. Even as trying to build a picture how these processes have an effect on everyday work and how they have an effect on the value produced to the customers. Work models are being reflected on both perspectives, customers visiting the hotel and the receptionists working at the hotel.

Scandic Hotels has launched a new online checkout service in the fall of 2013. This new service with its processes has effected on work processes made at the reception during checkouts. The service is fairly young with the new processes it has brought along. Effects of these new processes are being studied in perspective of customers and personnel working at the reception.

### KEYWORDS:

Hotel branch, processes, process leadership, reception, work processes

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>5</b>
1.1 Työn tavoitteet	5
1.2 Tutkimusmenetelmän esittely	5
1.3 Toimeksiantajan esittely, Scandic Hotels Oy	6
<b>2 PROSESSIT</b>	<b>8</b>
2.1 Mitä prosesseilla tarkoitetaan	8
2.2 Prosessien rajaaminen ja ryhmittely	9
2.3 Mittaaminen ja sen merkitys	11
2.4 Organisaatioissa tapahtuvat prosessit	13
2.5 Kuinka prosesseja johdetaan	14
2.6 Prosessien kehittäminen ja parantaminen	15
<b>3 VASTAANOTON PROSESSIT</b>	<b>18</b>
3.1 Hotellin vastaanoton työprosessit	18
3.2 Vaihtoehtoisten työprosessien muodostuminen	19
3.3 Työprosessien parantuminen	21
3.4 Prosessi uudistuksia vaihtoehtojen maailmassa	22
3.5 Miten prosesseja voidaan kehittää	23
<b>4 YHTEENVETO</b>	<b>27</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>30</b>

## KUVAT

Kuva 1. Prosessin toiminta (Laamanen 2005, 20; Tuominen 2010, 9.)	9
Kuva 2. Ydinprosessin vaiheet ulkoiselle asiakkaalle (Laamanen 2005, 55.)	11
Kuva 3. Prosessin suorituskyvyn mittaamisen ulottuvuudet (Laamanen 2005, 152.)	12
Kuva 4. Mitä ylläpitää, mitä muuttaa (Laamanen & Tinnilä 2013, 15.)	25

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää hotellin vastaanoton työprosesseja ja syventyä niiden kehittämiseen. Erityisesti tarkastelun kohteeksi on valittu kehittyviä palveluita ja työprosesseja, jotka ovat vastaanoton henkilöstölle ydinprosesseja päivittäisessä työtoiminnassa. Usein näissä prosesseissa tarvitaan mahdollisimman hyvää tehokkuutta ja informaation pitää silti tavoittaa vastaanottaja. Informaatiota pitää pystyä soveltamaan kohderyhmästä riippuen, ja myös yksittäiseen asiakkaaseen käytetty aika saattaa vaihdella todella paljon eri asiakkaiden välillä.

Palveluita kartoitetaan prosesseina ja niistä erotellaan niin sanotut tukiprosessit. Edellä mainitun lisäksi käsitellään vaihtoehtoisia prosesseja, kuten esimerkiksi sähköinen uloskirjaus, ja tarkastellaan niiden vaikutusta vastaanoton työprosesseihin.

Työ tarkastelee työtehtävien kulkua prosessien näkökulmasta, ja prosesseista eritellään tarkemmin ydinprosessit ja tukiprosessit. Tukiprosesseista etsitään olennaisimmat ja pyritään karsimaan vähemmän tärkeitä pois ja näin ollen myös parantamaan työtehokkuutta. Näkökantaa otetaan myös palveluiden ja prosessien asiakkaalle tuottaman arvon rakentumiseen.

## 1.2 Tutkimusmenetelmän esittely

Päätutkimusmenetelmänä on käytetty osallistuvaa havainnointia. Havainnoinnilla tarkoitetaan työtapojen ja toimintamallien tarkkailua ja siitä saadun tiedon hyödyntämistä tieteellisesti. Osallistuvassa havainnoinnissa osallistutaan itse aktiivisesti työn tekemiseen ja pyritään tätä kautta keräämään tietoa itse työprosesseista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tutkija on itse osa ryhmää ja pyrkii

samalla tutustumaan sen toimintaan näkökulmasta, johon muuten olisi hankala samaistua. (Hirsjärvi ym. 2010, 212 - 217.)

Tieteelliselle tarkkailulle tulee asettaa vaatimuksia ja tavoitteita, jolloin se pystytään tehokkaammin erottamaan arkisesta tarkkailusta (Hirsjärvi ym. 2010, 212 - 217). Tässä tapauksessa vaatimukseksi on asetettu eri työprosessien hahmottaminen, ydin- ja tukiprosessien erottaminen toisistaan ja kokonaisuuksien ymmärtäminen prosessien näkökulmaa hyväksikäyttäen.

Havainnoinnista saadaan suoraa tietoa työmetodeista ja yhteisön näkökulmista, koska siinä päästään välittömästi tutustumaan koko työn suorittamiseen ja samalla sen eri vaiheisiin. Tätä kautta on myös mahdollista jakaa eri työvaiheet ja palvelut prosesseiksi ja erottaa niistä ydin- ja tukiprosessit. Koska ympäristö on tässä tutkimuksessa tuttu, ei havainnoinnista aiheudu haittavaikutuksia, kuten esimerkiksi tilanteiden häirintää organisaatiolle tai muille työntekijöille. (Hirsjärvi ym. 2010, 213 - 214.)

Havainnointia on toteutettu Scandic Julian ja Scandic Plazan vastaanoton työtehtävissä ja myös töiden ulkopuolisesti. Havainnointiajanjakso on aloitettu keväällä 2013, ja se on jatkunut joulukuuhun 2013 asti. Tällä välillä on tapahtunut muutoksia myös vastaanoton työprosesseissa.

Havainnoinnissa on pyritty huomioimaan muuttunut prosessi ja sen tuomat lisäprosessit mahdollisimman tarkasti. Samalla myös omakohtaista kokemusta tulaaan hyödyntämään siten, etteivät omakohtaiset kokemukset ja tuntemukset kuitenkaan olennaisesti vaikuttaisi tutkimustuloksiin.

### 1.3 Toimeksiantajan esittely, Scandic Hotels Oy

Opinnäytetyö toteutetaan yhteistyössä Scandicin Turun hotellien kanssa. Turussa sijaitsee kaksi Scandic hotellia, Scandic Julia ja Scandic Plaza. Molemmat Turussa sijaitsevat hotellit ovat lähellä kaupungin keskustaa, mutta edustavat omalta osaltaan varsin erilaisia hotellikokemuksia.

Scandic Hotels on vuonna 1963 Ruotsissa perustettu pohjoismainen hotelliketju. Alun perin Esso Motorhotell nimellä toimineesta yrityksestä on vuosien saatossa kasvanut Pohjoismaiden johtava hotelliketju. Nykyisin ketjun hotelleja löytyy kahdeksasta eri maasta yhteensä 154 kappaletta ja konsernin palveluksessa on noin 7500 työntekijää. (Scandic Hotels Oy)

Scandic Plaza sijaitsee kävelykadun varrella osoitteessa Yliopistonkatu 29. Rakennus on rakennettu 1920-luvulla ja sen on suunnitellut kuuluisa Turussa asunut arkkitehti Erik Bryggman. Ikänsä ja funktionalismin vaikutteita saaneena rakennuksena Plaza on luonteeltaan huomattavan erilainen rakennus kuin monet nykyaikaiset hotellit. Hotelli on remontoitu nykyiseen malliinsa vuonna 2000, jolloin Scandic aloitti toimintansa kiinteistössä. Plazassa on yhteensä 118 huonetta ja kolme kokouskabinettia. (Scandic Hotels Oy, Bryggman-säätiö.)

Scandic Julian sijainti on lähempänä Turun Tuomiokirkkoa, katuosoitteessa Eerikinkatu 4. Julia sijaitsee Julininkulman liikekiinteistössä ja omaa myös tämän vuoksi hieman erityispiirteitä, koska samassa kiinteistössä toimii myös muita yrityksiä. Julian tilat sijaitsevat liikekeskuksen toisesta kerroksesta kuudenteen kerrokseen. Nykyiseen muotoonsa Julia avautui kesäkuussa 2011 suuren remontin jälkeen ja edustaakin täten iältään ja tyyliältään Turun moderneimpia hotelleja. Juliasta löytyy 155 huonetta ja 6 kokoustilaa. (Scandic Hotels Oy)

## 2 PROSESSIT

### 2.1 Mitä prosesseilla tarkoitetaan

Prosessia käytetään sanana yleisesti useissa eri merkityksissä riippumatta siitä onko kyseessä yleinen vai virallisesti prosessiksi kategorisoitava toiminta. Nykyisen kehityksen myötä prosessi-sanaa käytetään melko laajassa merkityksessä ja käytännössä melkein mitä tahansa toimintaa voidaan kuvata prosessiksi. Esimerkiksi oppiminen voi olla prosessi. Mikäli kuitenkin halutaan täsmentää prosessin käsitettä tarkemmaksi, tulisi käyttää termiä liiketoimintaprosessi, joka taas kuvaa yrityksessä tai organisaatiossa tapahtuvaa loogista toimintaa ja niihin tarvittavia resursseja. (Laamanen 2005, 19-20.)

Laamanen kiteyttää liiketoimintaprosessin seuraavasti:

*”Liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteen muunnetaan tuotteiksi.*

*Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset”* (Laamanen 2005, 19.)

Prosesseista voidaan myös käyttää kuvausta ”tapaa tehdä asioita tietyllä tavalla”. Kokonaisuutena ajatellen prosessien on tehtävä sarja, joka tuottaa arvoa eri sidosryhmille, niin yrityksen sisäisesti kuin ulkoisesti asiakkaille. Prosessien tehtävä on täyttää eri sidosryhmien tarpeet mahdollisimman hyvin. Tämän vuoksi prosessit vaativat aina materiaalia tai informaatiota sisäiseltä tai ulkoiselta toimittajalta, jotta ne pystytään toteuttamaan. (Tuominen 2010, 9-12.)

## 2.2 Prosessien rajaaminen ja ryhmittely

Prosessien tunnistamiseen vaaditaan tietoa siitä, mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy. Koska prosessit ovat usein hyvin erilaisia ja monimuotoisia sekä ovat huomattavan riippuvaisia palvelu- tai tuoteympäristöstään on niitä hankala rajata tarkasti. Voidaan kuitenkin todeta, että onnistuneen prosessin lähtökohta on, että se alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Mikäli prosessiin ei pystytä liittämään varsinaista asiakasta voidaan prosessia tarkastella sen alkaessa suunnittelusta ja päättyen arviointiin. Olennaista molemmilla prosessin tyypeillä on löytää keskeisimmät prosessin osat eli asiakkaat / tuotteet (output), syötteet (input) ja toimittajat / toimijat. Prosessin toimintaa on havainnoitu tarkemmin kuvassa 1. (Laamanen 2005, 20; 52-54.)

Onnistuneen määrittelyn avulla pystytään luomaan mahdollisuus prosessin jatkuvalle ohjaukselle ja parantamiselle. Epäonnistunut rajaaminen saattaa taas pahimmassa tilanteessa johtaa yrityksen tai organisaation kannalta vaikeaan tilanteeseen, jossa prosessi joudutaan määrittelemään uudelleen alusta alkaen ja mahdollisesti uusimaan kokonaisuudessaan. (Laamanen 2005, 52-54.)

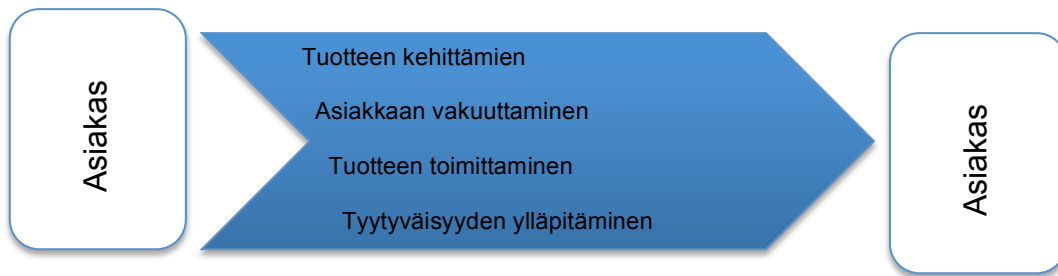


Kuva 1. Prosessin toiminta (Laamanen 2005, 20; Tuominen 2010, 9.)

Samalla usein tarkastellaan, mikä on prosessin ydin, ja mitkä taas ovat tukevia prosesseja. Tämän erittelyn tekeminen on tärkeää, jotta prosessit pystytään erottelamaan ja kategorioimaan toisistaan. Prosessin alkuvaiheessa tehdyllä onnistuneella jaottelulla on suuri merkitys prosessin onnistumisen ja kehittämisen kannalta. Luokittelu ikään kuin luo alustan koko prosessille prosessin rakennus- ja suunnitteluvaiheessa. Myöhemmässä prosessien kehityksessä luokittelun merkitys kuitenkin vähenee, koska ne on jo tunnistettu ja täten luokitte- luukaan ei enää juurikaan tarvita. (Laamanen 2005, 53-54; Tuominen 2010, 9.)

Prosessit voidaan jakaa neljään ryhmään: ydinprosessit, tukiprosessit, johta- misprosessit ja avainprosessit. Prosesseja pystytään tämän jaottelun lisäksi jakamaan vielä erillisiin aliprosesseihin. Liiallinen jakaminen saattaa kuitenkin muodostaa hierarkkiselta tuntuvan jaottelun, joka taas tuo mukanaan osaopti- moinnin, yksityiskohdat ja rajapinnat, jotka voivat haitata osaltaan kokonaisuuden ymmärtämistä. Suositeltavaa onkin, että prosessit pystyttäisiin tunnistaa- maan ja kuvaamaan yhdessä tasossa. Tämä tarkoittaa käytännössä prosessien jakamista ydin- ja tukiprosesseihin, joista valitaan yrityksen avainprosessit. Joh- tamisprosesseja voidaan käsitellä omana lukunaan, koska niillä ei välttämättä ole suoranaista vaikutusta muihin prosesseihin tai ne halutaan jaotella erikseen prosesseihin, joihin yrityksen johto merkittävästi osallistuu, esimerkiksi strategi- nen suunnittelu. (Laamanen 2005, 53-54; Tuominen 2010, 9.)

Ydinprosesseiksi kutsutaan prosesseja, joilla on suora vaikutus asiakkaaseen ja asiakastytyvyyteen. Prosessi käynnistyy asiakkaasta ja päättyy lopulta asi- akkaaseen, jolloin tuote tai palvelu on päätynyt asiakkaalle. Ydinprosessit vaa- tivat useita tukiprosesseja toimiakseen mahdollisimman hyvin, ja jotta tuotteet ja palvelut pystytään toimittamaan asiakkaalle. Kuvassa 2 on selkeytettyä ydin- prosessin toiminta ja esimerkki prosessin eri vaiheista ulkoiselle asiakkaalle. (Laamanen 2005, 54-56; Tuominen 2010, 9-10.)



Kuva 2. Ydinprosessin vaiheet ulkoiselle asiakkaalle (Laamanen 2005, 55.)

Tukiprosessien tarkoitus on luoda edellytykset ydinprosessin toiminnalle. Tukiprosesseiksi voidaan luokitella organisaation sisäisiä toimintoja, joilla edesautetaan ydinprosessin syntymistä, mutta tukiprosessi ei välttämättä silti ole pelkästään yhden prosessin osa. Tällaisia tukiprosesseja voivat olla esimerkiksi tietojärjestelmä ja taloushallinto, henkilöstösuunnittelu ja infrastruktuuri. Yhteistä kuitenkin kaikille tukiprosesseille on, että ne luovat mahdollisuuden itse ydinprosessin toiminnalle. (Laamanen 2005, 56-58; Tuominen 2010, 10-11.)

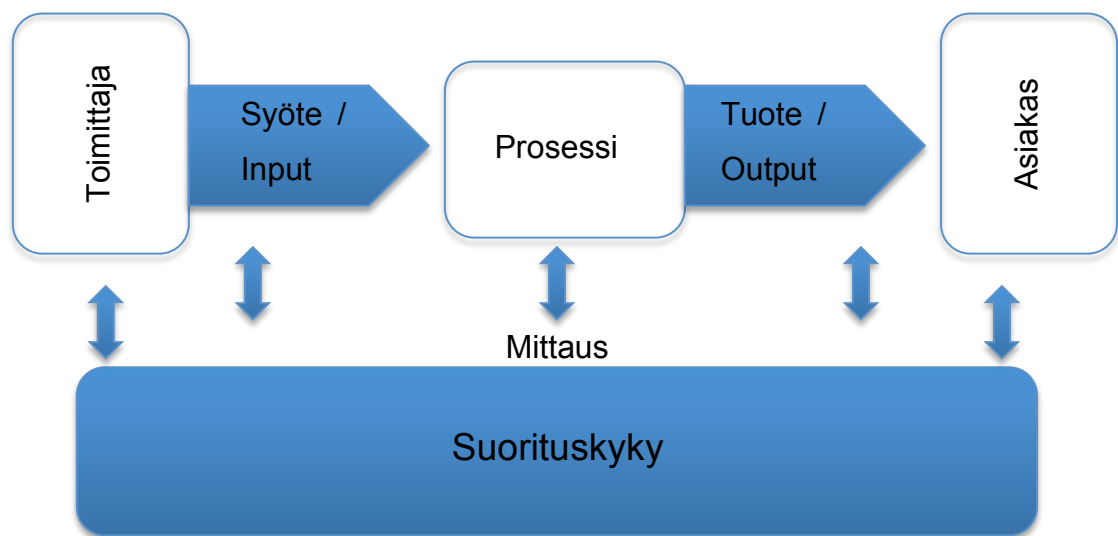
### 2.3 Mittaaminen ja sen merkitys

Erikokoisissa ja tyyppisissä organisaatioissa on erilainen merkitys sillä, miten prosesseja mitataan. Suurissa organisaatioissa saatetaan tarvita huomattava määrä työtä, jotta olennainen tekijä saadaan selvitettyksi. Tämän seurauksena suuret organisaatiot saattavat tehtävän hankaluuden vuoksi jättää sisäinen mittaamisen vähemmälle huomiolle ja keskittyään enemmän taloudelliseen seurantaan. Mittaamisen idea on kuitenkin selvittää ja täsmentää, mitä todella on tapahtumassa. Tapahtumien ymmärtämistä pystytään selventämään prosessien avulla, koska niistä pystytään selvittämään kriittiset tekijät hyvien tulosten saavuttamista varten. Tämä mahdollistaa hyödyllisen mittaamisen kehittämisen. (Tuominen 2010, 91-94; Laamanen 2005, 149-150.)

Yleisimpiä organisaatioissa mitattavia kohteita ovat suorituskyky, aika, raha, ja määrät. Jokaiseen mitattavaan kohteeseen löytyy joukko tunnuslukuja, jotka tulee tiedostaa ennen mittaamisen aloittamista, jotta mittaaminen voidaan tehdä

kattavasti. Tärkeää on myös erotella prosessiin liittyvät tunnusluvut perinteisimmistä funktionaalisista tunnusluvuista, jotta mittaaminen pystytään suorittamaan tarkasti, ja jotta tuloksista saadaan mahdollisimman tarkat. (Tuominen 2010, 92-94; Laamanen 2005, 151-157.)

Prosessin suorituskyvyn mittaamisella voi olla useita eri ulottuvuuksia. Sitä voidaan mitata liittyen mihin tahansa prosessin vaiheeseen tai vaikuttajaan (Laamanen 2005, 151-152). Esimerkiksi palveluprosessiin liittyviä asiakkaita voidaan mitata asiakastyytyvyyden pohjalta, jolloin saadaan selville, miten prosessia tulisi heidän mielestään parantaa. Tulokset tulee analysoida ja tuottaa suunnitelma, miten palvelu tai prosessi pystyttäisiin optimoimaan asiakkaalle sopivammaksi. Prosessin suorituskyvyn mittausta on selvennetty kuvassa 3.



Kuva 3. Prosessin suorituskyvyn mittaamisen ulottuvuudet (Laamanen 2005, 152.)

Ajan mittareista ylempiä ovat läpimenoaika, toimitusajan täsmällisyys ja joustavuus. Läpimenoajalla tarkoitetaan yleisesti ajasta, joka kyseisen prosessin toteuttamiseen käytetään. Läpimenoaika pitkälle prosessiajattelun omaksuneessa organisaatiossa usein tarkoittaa periaatetta, että läpimenoajan lyhentyessä kus-

tannukset laskevat ja laatu paranee. Kuitenkaan tätä ei suoraan voida kääntää palveluprosessien puolelle, vaan edustaa enemmän yleistä ajattelua. Asiakkaan kannalta ei usein ole merkittävää, kuinka nopeasti tuote pystytään toimittamaan, vaan kuinka täsmällisesti se toimitetaan. Tätä mitataan toimitusajan täsmällisyydellä. Täsmällisyys mittaa todella tarkasti koko organisaation ja prosessien toimivuutta kokonaisuutena, koska siihen vaikuttavat kaikki palvelun tai tuotteen valmistukseen liittyvät vaiheet. Erikseen tästä voidaan vielä erotella joustavuus, jolla vuorostaan voidaan mitata muutosten läpimenoaikaa eli kauanko kestää reagoida, kun muutostarve havaitaan tai tilataan. (Laamanen 2005, 153-154.)

Raha eli periaatteessa prosessin kustannusten mittaaminen on kohtalaisen haasteellista. Tämä johtuu siitä, että kaikki prosessin eri vaiheet ja käytössä olevat laitteet tulisi mitata erikseen ja eritellä, jotta tuloksesta saataisiin kattava. Tällöin puhutaan niin sanotusta toimintolaskennasta. Kustannusten lisäksi tärkeä tunnusluku on pääoman sitouttaminen prosessiin. Tuotantoorganisaatioissa tällä voidaan mitata esimerkiksi kiertonopeuksia, mutta palveluorganisaatioiden puolella tämän tunnusluvun käyttö saattaa johtaa merkittäviin virhetulkintoihin johtuen pääoman sitoutumisen laadusta. (Laamanen 2005, 154-155.)

Määrän mittaamisen kohteena voi olla esimerkiksi tuotteiden tai palvelutapah- tumien määrä. Yleisesti näitä määriä luokitellaan vielä erikseen, jotta ne saa- daan tarkennettua mahdollisimman tehokkaasti. Esimerkkinä voidaan antaa kahvilassa käyneet asiakkaat, jotka ostivat virvokkeiden lisäksi myös ruokatuot- teita. (Laamanen 2005, 155.)

#### 2.4 Organisaatioissa tapahtuvat prosessit

Kaikista tuotteita tai palveluita tuottavista organisaatioista tai yrityksistä löytyy prosesseja, joita käytetään tuotteiden tai palveluiden kehittämiseen. Yleisesti nämä prosessit ovat paremmin tunnistettuina, jos kyseessä on tuotteiden val- mistus. Palveluiden tuottajien puolella prosessit ovat usein olemassa, mutta ne eivät ole yhtä hyvin tunnistettuina. Yleistä on, että tuotteita valmistavat yritykset

saattavat unohtaa palveluprosessin suunnittelun ja tarkastelun. Tämä vaikuttaa taas merkittävästi tuotekehitysprosesseihin ja koko prosessiketjun arviointiin, koska pienellä tekijällä suuressa ketjussa saattaa olla asiakkaan kannalta suurikin merkitys lopputulokseen. (Laamanen 2005, 55.)

Organisaatioilla on yleisesti myös vaikeuksia toteuttaa laatuun, tehokkuuteen, nopeuteen ja joustavuuteen liittyviä strategioitaan, koska omien prosessien tuntemus on heikkoa. Varsinkin arvoa luovien prosessien tunnistaminen on tärkeää, jotta pystytään tehokkaasti hyödyntämään operatiiviset strategiat mahdollisimman hyvin käytännössä. Mikäli organisaatio ei tunnista strategioita suunniteltaessa omia vahvuuksia ydinprosesseissa, saattaa siltä puuttua kokonaisuudessaan kuva omista menestystekijöistään. Strategiat toteutetaan käytännössä prosessien avulla, ja tällöin ne tulevat näkyviksi yrityksen sisällä kuin myös asiakkaalle. (Laamanen ja Tinnilä 2013, 15.)

## 2.5 Kuinka prosesseja johdetaan

Prosessiajattelun lähtökohtana on, että organisaatiossa on tiettyjen toimintojen sarja, jonka avulla asiakkaille luodaan arvoa, tuotteita tai palveluita. Arvon luomiseen liittyvää prosessia tulee arvioida ja kehittää. Tähän pystytään vaikuttamaan prosessijohtamisella, joka luo puitteet ja antaa suuntaa prosessien toiminnalle ja kehittämiselle. Johtamisen ja suunnittelun lähtökohtana on tuottaa mahdollisimman paljon arvoa asiakkaalle suhteessa kustannuksiin. Tämän aikaansaannoksena mahdollistetaan organisaation taloudellinen menestyminen. (Laamanen ja Tinnilä 2013, 10.)

Onnistunut prosessiajattelu ja – johtaminen asettavat vaatimuksia myös niitä tuottavalle organisaatiolle. Kaikki arvoa luovassa toiminnan sarjassa käytettävät prosessit ja niiden osat tulee pystyä määrittelemään ja jaottelemaan mahdollisimman tarkasti, jotta ne tukevat liiketoiminnalle asetettuja päämääriä. Kokonaisvaltaisen prosessi määrittelyn etuna on myös, että sillä pystytään suoraan vaikuttamaan prosessin riskien löytämiseen, minimointiin ja hallintaan. (Jacka & Keller 2002, 33.)

Prosessikuvauksen avulla pystytään mallintamaan asiakkaalle tuotettua arvoa omien prosessien kautta. Kuvausta pystytään käyttämään työvälineenä prosessijohtamisessa, koska sen avulla pystytään tunnistamaan eri arvoa tuottavat kriittiset prosessin vaiheet. Kun kriittiset vaiheet tunnistetaan, on prosessien kehittäminen tehokkaampaa, koska prosessin kehitys edellyttää aina myös muutoksia käytännön toiminnassa. Hyvin onnistuneella mallinnuksella pystytään vaikuttamaan suoraan asiakkaiden saamaan palvelun laatuun, kokonaisuuden hahmottamiseen ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtämiseen. (Laamanen ja Tinilä 2013, 10.)

## 2.6 Prosessien kehittäminen ja parantaminen

Prosessien kehittämiseen tarvitaan tietoa nykyisten prosessien toimivuudesta. Toimivuutta voidaan mitata esimerkiksi asiakastytyväisyyskyselyillä, joista saatavaa tietoa pystytään hyödyntämään prosessien parantamiseen. Henkilöstön innovaatio saattaa myös synnyttää ideoita uusien toimintamallien luomiselle tai nykyisten toimintamallien parantamiselle. Myös potentiaaliset asiakkaat ovat potentiaalisia toimintatapojen kehittäjiä ja prosesseja voidaan muuttaa siten, että saadaan käännettyä potentiaalinen asiakas yrityksen asiakkaaksi. (Tuominen 2012, 88.)

Prosessien kehittämisessä on olennaista, että koko tuotteiden ja palveluiden elinkaari on organisaatiossa tiedostettuna. Kun kaikki osa-alueet ovat tunnistettuja on yksikertaisempaa ja tehokkaampaa lähteä kehittämään tukiprosesseja, joita tarvitaan koko tuotteen tai palvelun elinkaaren aikana. Hyvä suunnittelu ja eri vaiheiden tiedostaminen edesauttavat suunnittelemaan koko prosessiketjun siten, että jokaisen prosessin omistajalla on siihen tarvittavat resurssit ja osaaminen. Hyvällä suunnitellulla ja kehittämisellä pystytään vaikuttamaan prosessien sujuvuuteen ja tehokkuuteen, koska tällöin on myös osattu huomioida henkilöstön oikea kouluttaminen ja olennaiset resurssit prosessin toteuttamiseen. (Tuominen 2012, 97-99.)

Olemassa olevia prosesseja voidaan myös parantaa tietoisella ja suunnitelmallisella kehitystyöllä. Parantamisella tarkoitetaan tässä tapauksessa prosessin tietoista kehittämistä, mutta myös parantumista tapahtuu jatkuvasti työtapojen kehittyessä. Parantaminen voidaan jakaa kolmeen alakategoriaan niiden tyyppin mukaisesti. Toisistaan erottuvia tyyppisiä ovat reagoiva-, ennakoiva- ja innovatiivinen parantaminen. (Laamanen 2005, 202-204.)

Reagoivaa parantamista toteutetaan, kun jonkun prosessin osassa huomataan kehittämisen varaa eli ongelma tiedostetaan. Esimerkiksi, kun asiakkaat ovat tyytymättömiä aamiaispöydän tarjontaan hotellissa, pyritään selvittämään miten ongelma saataisiin ratkaistua ja samalla palvelua parannettua. Tämän tyyppisessä parannuksessa on yleistä, että sitä lähdetään kehittämään projektiluonteisesti. Ongelmana kuitenkin on, että ongelmat huomataan vasta niiden ollessa eikä niitä varsinaisesti ennakoita tai ennaltaehkäistä. (Laamanen 2005, 205.)

Ennakoiva parantaminen taas pyrkii olemaan proaktiivinen eli ennaltaehkäisemään tulevia ongelmia jo etukäteen. Edellytyksenä ennakoivan parantamisen toiminnalle on aktiivinen trendien seuranta ja tulevaisuuden markkinoiden arviointi. Samalla saatetaan huomata myös muita muutoksia tulevaisuudessa, joita saattaa olla esimerkiksi asiakas segmenteissä tapahtuvat muutokset ja tällä vuorostaan pystytään oikein käytettynä saavuttamaan kilpailuetua. (Laamanen 2005, 206.)

Innovatiivinen parantaminen eroaa muista parantamisen tyypeistä laadullaan. Erotten muista se ei yritä kehittää olemassa olevaa prosessia, vaan etsiä sille aktiivisesti uutta, vaihtoehtoisia ja innovatiivista toimintamallia. Näistä syntyvät innovaatiot saattavat kohdistua tuotteisiin, palveluihin tai pelkästään prosesseihin, joten niiden vaikutus saattaa olla huomattavasti suurempi kuin kahden muun parantamistyyppin vastaavalle prosessille saamat muutokset. (Laamanen 2005, 207.)

Prosessia kehitettäessä voidaan kehitystä lähestyä sosiaalisena muutoksena tai vaihtoehtoisesti teknisenä muutoksena. Jotta lopputulos olisi ideaalinen, tarvi-

taan muutoksia molempiin tekijöihin. Konsepteja prosessien kehittämiseen on luotu useita, jotka voidaan jaotella Laamasen mukaan kolmeen perustyyppiin:

1. Prosessin suunnittelu ja suorituskyvyn parantaminen
2. Ongelmanratkaisu
3. Benchmarking (parhaiden käytäntöjen jakaminen)

Kaikille konsepteille yhteinen tekijä on, että ne vaativat prosessien kuvaamisen, mittaamisen, analysoinnin ja uusien prosessien testaamisen ennen käyttöönottoa. (Laamanen 2005, 209.)

Prosessien parantaminen ja kehittäminen vaatii usein jatkuvaa työtä ja seuranta. Organisaation tulee jatkuvasti analysoida mittausten tuloksia ja näiden tulosten perusteella tehdä tarpeelliset muutokset prosesseihin tai jopa tuotteisiin tai palveluihin (Laamanen 2005, 210). Uusien innovatiivisten tuotteiden, palveluiden tai prosessien etsimistä ja kehittämistä tulee ylläpitää ja samalla olemassa olevia prosesseja, tuotteita ja palveluita pyritään jatkuvasti parantamaan (Tuominen 2012, 91-93).

## 3 VASTAANOTON PROSESSIT

### 3.1 Hotellin vastaanoton työprosessit

Hotellin vastaanotosta löytyy suuri määrä erilaisia työtehtäviä. Tehtävien määrä ja laatu on vaihteleva, mutta on kuitenkin yleistä, että suurinta osaa työtehtävistä toteutetaan useita kertoja päivittäin. Usein toistettavista työtehtävistä voidaan nimetä esimerkiksi asiakkaiden sisään- ja uloskirjaaminen, varausten tekeminen ja yleiset opastus- ja asiakaspalvelutehtävät.

Usein toistuvien työvaiheiden ja työtehtävien tulee laadullisesti vastata aina toisiaan niin ketjun eri toimipisteiden kuin myös yhden toimipisteen sisällä olevien eri työntekijöidenkin välillä. Tätä tukemaan Scandic on muun muassa luonut standardeja, jotka ohjaavat eri työtehtävien ja prosessien suorittamista, samalla luoden pohjan työtehtävän suoritustavalle. Standardeilla myös ohjataan tapaa, jolla tieto välitetään asiakkaalle, miten asiakasta tervehditään ja muita vastaavanlaisia toimintoja.

Vastaanoton ydinprosesseista tarkastellessa sisään- ja uloskirjausprosessia voidaan helposti huomata tarve suurelle määrälle tukiprosesseja. Sisäänkirjausta tarkastellessa on työprosessin tärkein päämäärä saada asiakas kirjatuksi sisään hotelliin. Käytännössä tämän prosessin suorittamiseen ei tarvita suurta määrää resursseja tai aikaa, koska varauksiin on jo niiden tekovaiheessa ennalta syötetty suuri määrä sisäänkirjauksessa tarvittavaa tietoa. Mikäli pelkkä ydinprosessi suoritettaisiin, vaatisi se pelkästään varauksen etsimisen, varaus tietojen tarkastamisen, majoituskortin täytön, maksutavan tarkastamisen ja avainten luovuttamisen. Näillä tiedoilla asiakas saataisiin kirjattua sisään, ja hän saisi huoneen käyttöönsä. On kuitenkin helppo päätellä, että pelkkä ydinprosessin toteuttaminen ei tässä tapauksessa ole riittävä, vaan se vaatii tuekseen lukuisia pieniä, mutta tarpeellisia tukiprosesseja. Tukiprosessien avulla pystytään tässä tapauksessa vaikuttamaan huomattavasti asiakkaan saamaan tiedon määrään ja laatuun sekä hänen tarvitsemaansa informaatioon pystytään vaikuttamaan aktiivisesti.

Kun ydinprosessia pystytään täydentämään tarvittavilla tukiprosesseilla saadaan aikaiseksi huomattavasti parempi palvelu, joka on kuitenkin mahdollista räätälöidä yksilökohtaiseksi. Jokaisella asiakkaalla on omat tarpeensa tiedon määrän ja laadun suhteen, joita hän tarvitsee onnistuneen asiakaspalvelukokemuksen saavuttamiseksi. Hotelliympäristöä mietittäessä tämä palvelukokemus saattaa olla asiakkaan ensimmäinen konkreettinen yhteys yritykseen, ja tämän vuoksi sillä on myös suuri merkitys yrityksen itsestään antamaan kuvaan. Tässä kohtaa on kriittistä pystyä palvelemaan asiakasta hänen tarvitsemallaan tavalla ja pystyä samalla rakentamaan positiivista kuvaa edustamastaan yrityksestä.

Koko yöpymisen tai vierailun alkava ydinprosessi käynnistyy usein sisäänkirjauksesta ja jatkuu siitä eri vaiheiden kautta eteenpäin lopulta päättyen uloskirjaukseen, jossa palveluprosessi saadaan päätökseen. Sisään- ja uloskirjauksen väliin mahtuu monia muitakin ydin- ja tukiprosesseja, joihin asiakas tutustuu eri osastojen ja toimintojen kautta. Kuitenkin voidaan katsoa, että oli vierailun tarkoitus mikä tahansa, usein ensi kontakti tehdään vastaanoton kanssa ja samalla asiakkaan palveluprosessi saadaan aluilleen.

### 3.2 Vaihtoehtoisten työprosessien muodostuminen

Tekniikan aikakautena on pystytty luomaan perinteisille prosesseille myös vaihtoehtoisia toimintatapoja, joista asiakas voi valita itselleen parhaiten sopivan. Asiakkaiden tarpeiden muuttuessa on yrityksen pystyttävä samalla vastaamaan muuttuneisiin tarpeisiin. Samalla luodaan tarve työprosessien uudistamiselle tai muuttamiselle.

Syksyllä 2013 Scandic lanseerasi ensimmäisenä hotelliketjuna maailmassa, sähköisen uloskirjauksen käyttöönsä koko hotelliketjussa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaalle tarjotaan mahdollisuus maksaa vierailunsa internetin välityksellä tarjottavalla palvelulla. Tämä luo vaihtoehdon perinteisemmälle vastaanotossa uloskirjaukselle. Asiakas saa kutsun sähköisesti (tekstiviestillä

tai sähköpostitse) sähköiseen uloskirjaukseen lähtöpäivää edeltävänä päivänä. Maksu suoritetaan tässä tapauksessa aina luottokortilla, ja kuitti toimitetaan asiakkaalle sähköpostitse uloskirjauksen jälkeen.

Asiakkaan näkökulmasta saattaa tämä prosessi olla kuitenkin hieman kaksijakoinen. Vaikka järjestelmä on teknisesti edistynyt ja luo mahdollisuuden toteuttaa uloskirjausprosessi itse, se ei silti korvaa vastaanotosta saatua asiakaspalvelua, johon on vuosien varrella totuttu. Vaikka palvelu säästää aikaa, sillä ei pystytä vastaamaan täysin kaikkien asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin, mutta sillä pystytään tarjoamaan kilpailukykyinen vaihtoehto perinteisemmälle palvelulle. Asiakkaan valittavaksi jää, haluaako hän säästää aikaa tekemällä uloskirjauksen itse, vai päätykö hän jonottamaan aamulla muutamia minutteja saadakseen henkilökohtaisemman asiakaspalvelun vastaanotosta.

Asiakkaan kannalta sähköinen uloskirjaus loi tarjoaman eli vaihtoehdon olemassa olevalle palvelulle. Molempien palveluiden ydintarkoitus on samanlainen, mutta ne erottuvat toisistaan suoritustavalla, jolla ne toteutetaan. Tarjoaman avulla pystytään luomaan arvoa asiakkaille hyväksi käyttäen yrityksen sisäisiä prosesseja ja samalla analysoimaan kenelle, miten ja milloin vaihtoehtoinen prosessi on parempi kuin aikaisemmin tarjottu prosessimalli (Tuulenmäki 2010, 92).

Palvelusta saadut arvot muodostuvat myös entistä enemmän asiakkaan tekemien valintojen mukaisesti. Pienellä yksityiskohdalla saattaa olla suurikin merkitys kokonaisuuteen ja asiakkaan tarpeiden täyttämiseen.

Sähköinen uloskirjaus on täysin uusi prosessi ja palvelu, joka toi vaihtoehdon perinteiselle palveluprosessille. Uuden prosessin myötä asiakkaan hotellivierailu ei enää välttämättä saakaan alkunsa ja päätöksensä samasta pisteestä, vaan uuden mahdollisuuden myötä palveluprosessi saatetaan saada päätökseen ilman varsinaista vastaanoton asiakaskontaktia.

### 3.3 Työprosessien parantuminen

Työprosessit parantuvat, kun niitä käytetään ja hyväksi huomatu toimintatavat jaetaan muiden työprosessin parissa työskentelevien työntekijöiden kanssa. Hyväksi havaitut toimintamallit saadaan tällöin parantumaan, ja vaikutus saattaa parantaa myös työtehokkuutta. Useissa työprosesseissa pyritään niiden jatkuvaan parantamiseen ja päivittämiseen, jotta niillä pystyttäisiin mahdollisimman hyvin vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin.

Jotta työprosesseja pystyttäisiin parantamaan tehokkaasti, tulee niille asettaa tavoitteita. Nämä tavoitteet on pystyttävä mittaamaan, esittämään numeroina ja niille on määritetty aikajana. Jos edellä mainituista ehdoista ei kaikki toteudu, voidaan käyttää termiä suunta ennemmin kuin tavoite. (Laamanen 2006, 203.)

Scandic on vastannut prosessien parantamiseen ottamalla käyttöön kuukausittaiset tavoitteet, jotka ovat sidottuja yrityksen asettamiin arvoihin ja standardeihin. Kuukausittain valitaan yksi parannuksen kohde, joka liittyy johonkin Scandicin arvoon tai standardiin. Kuukausittaisen tavoitteen tulee olla sellainen, jota pystytään mittaamaan, esittämään numeroina, suoritus aika on kuukausi, joten kaikki Laamasen asettamat raamit prosessien parantamiselle täyttyvät. Esimerkkinä palvelun tai prosessin parantamisesta voidaan mainita uloskirjauksen yhteydessä virkailijan asiakkaalta tiedustelema tarve uuteen varaukseen. Jos asiakas päätyy tekemään tästä aloitteesta varauksen, se merkitään taulukkoon ja tuloksia tarkastellaan seuraavan kuun palaverissa.

Edellä mainittu esimerkki on toimiva tapa pitää standardeja ja arvoja työntekijöiden mielessä, mutta samanaikaisesti pyrkiä kehittämään jatkuvia uudistuksia ja parannuksia olemassa oleviin palveluihin tai prosesseihin. Haasteena voidaan kuitenkin todeta, että siinä vaaditaan koko tiimin sitoutumista projektiin. Motivointi ja tavoitteiden määrittely ovat suuressa roolissa, jotta kaikki saadaan sitoutumaan projektiin ja toteuttamaan sille annetut tavoitteet.

### 3.4 Prosessi uudistuksia vaihtoehtojen maailmassa

Vaihtoehtoisen prosessin luominen vaikuttaa suoraan myös olemassa oleviin työprosesseihin ja samalla työtehtäviin. Tämän kautta tulee myös suora vaikutus työprosessin uudistumiselle. Uuden palvelun lisääminen aiheuttaa muutoksen olemassa olevaan prosessiin ja saattaa lisätä siihen myös uusia osia tai tekijöitä.

Uudistunutta prosessia voidaan tarkastella Scandicin lanseeraaman sähköisen uloskirjauksen kautta, jolloin pystytään näkemään suoraan vaikutuksen jo olemassa olevalle työprosessille ja sen vaiheille.

Hotellin vastaanoton / vastaanottovirkailijan tekemää uloskirjausta suoritetaan vaiheittain asiakkaan kanssa ja pyritään samalla selvittämään hänen tarpeensa, esimerkiksi haluaako hän ravintolalaskun eri kuitille majoituksen kanssa. Samalla myös tarkastetaan onko tarvetta lisätä muita tietoja, kuten yrityksen tiedot, kuitille. Vaihtoehtoista prosessia käytettäessä on nämä myös asiakkaan valittavissa, mutta ilman vuorovaikutusta vastaanoton kanssa. Asiakas valitsee itse, mitä hän haluaa laskustaan muokata, ja tekee muutokset itse sähköisen järjestelmän kautta. Kuitenkin osaan prosesseja, kuten laskun jakamiseen, tarvitaan edelleen vastaanoton apua, koska sitä ei toistaiseksi ole mahdollista itse tehdä. Vastaanotto saattaa siis osallistua sähköiseen uloskirjaukseen ikään kuin tuki-prosessin muodossa, mutta asiakas hoitaa uloskirjausprosessin itse ja samalla vastaa annettujen tietojen oikeellisuudesta ja maksuprosessista. Prosessin päätteeksi saatava konkreettinen tuote, eli tässä tapauksessa kuitti palvelusta, toimitetaan asiakkaalle myös eri muodossa. Mikäli uloskirjaus tapahtuu vastaanoton kautta, saa asiakas paperisen kuitin, kun taas sähköisestä uloskirjauksesta toimitetaan kuitti asiakkaalle sähköpostitse. Periaatteessa tuote on sama, mutta saattaa silti olla myös vaikuttava tekijä palveluprosessia valittaessa.

Uuden prosessin vaikutukset eivät välttämättä näy välittömästi, vaan vaativat hieman aikaa, jotta prosessien muutosta pystytään tarkastelemaan. Olemassa olevien prosessien muuttaminen ja niiden mukautuminen uuteen malliin vaatii aikaa ja tottumusta työntekijöiltä. Toimintatapojen muuttuminen ja uusien järjes-

telmien käyttöönotto ovat tärkeitä tekijöitä, jotta uusi prosessi saadaan sulautumaan osaksi olemassa olevaa palvelukokonaisuutta. Tätä pystytään helpottamaan kokeilemalla uutta järjestelmää tai toimintamallia vain osassa toimipisteistä ennen sen varsinaista lanseeraamista. Samalla pystytään eliminoimaan suurimmat virheet tai muuttamaan toimintamalleja ja prosesseja paremmin toimivaan malliin. Toisin sanoen parantaminen alkaa jo tässä vaiheessa, mutta se saattaa olla tiedostamatonta, ja siksi sitä saattaa olla hankalampi huomioida kuin varsinaista prosessin kehittämistä.

### 3.5 Miten prosesseja voidaan kehittää

Palveluita ja niihin liittyviä prosesseja kehitettäessä on yrityksen selvitettävä, mitä tarpeita asiakkailla on. Näistä luodaan pohja, jonka kautta suunnitellaan uudet palvelut tai kehitetään olemassa olevia palveluita. Asiakkaat ovat suhteessa palveluiden tarjoajiin ”irrallisia”, kun puhutaan markkinoiden näkökulmasta. Tämä tekee kehitystyöstä haastavaa, koska molemmat ovat hankalasti enustettavissa rooleissa. Se, mitä asiakkaalle tarjotaan, pitää myös vastata siihen, mitä odotetaan tai millaisia mielikuvia on onnistuttu markkinoille luomaan. Yhdessä luotu palvelun tai tuotteen arvo ja palvelun helppous on molempien osapuolten kannalta tärkeä tekijä. Yrityksen kannalta on olennaista omistaa asiakassuhde ja luoda asiakkaalle elinikäinen arvo itsestään. Lisäksi yritys haluaa saada mahdollisimman hyvän ja kattavan kuvan asiakkaistaan ja samalla jättää itsestään näkymättömän jäljen asiakkailleen. ( Wahlgrén & Kitunen 2012, 83 - 84.)

Kehitettäessä palveluita tulee aina lähtökohtana olla asiakkaiden tarpeet, jotka tulee kartoittaa uusia palveluita suunnitellessa. Onnistumisen elementit on tärkeitä havaita, että palvelusta pystytään luomaan sellainen, jota asiakas osaa markkinoinnin kautta odottaa. Asiakkaan odotuksiin ja tarpeisiin vastaaminen on kriittistä palvelun onnistumisen kannalta.

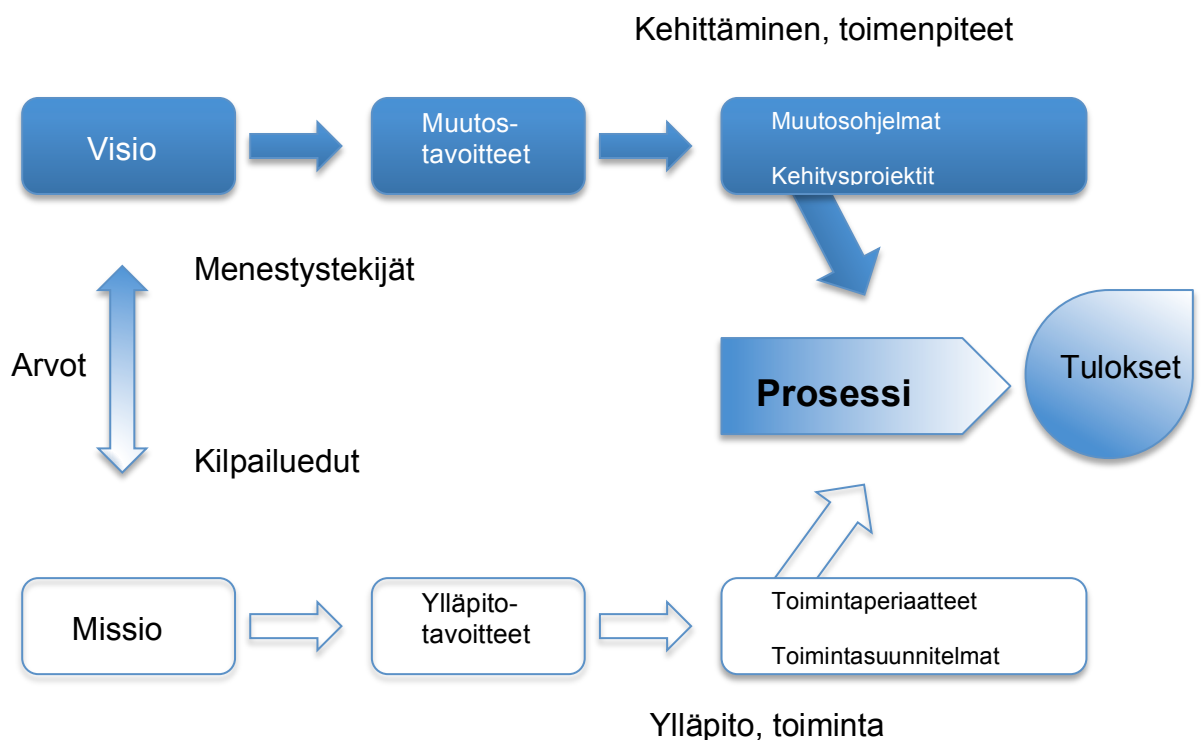
Organisaation näkökulmasta tarkasteltaessa tulee miettiä, mitä prosesseja palveluun tulee sisällyttää. Nämä prosessit saattavat olla organisaation sisäisiä tai

ne tulee toteuttaa yhteistyössä ulkoisen toimijan kanssa. Prosessit tulee jäsenellä mahdollisimman tarkasti, jotta niille löydetään tarvittavat tukiprosessit. Kokonaisuuden kannalta on tärkeää, että kaikki prosessit toimivat mahdollisimman hyvin yhteen, ja täten pystytään luomaan mahdollisimman saumaton palvelu asiakkaan kannalta. Tällä pystytään vaikuttamaan palvelun asiakkaalle antamaan arvoon, joka osaltaan jättää asiakkaalle näkymättömän jäljen yrityksestä.

Majoituspalveluiden näkökulmasta uuden palvelun tai tuotteen kehittäminen on haasteellinen tehtävä. Ydintuotteena toimii kuitenkin itsessään majoitus ja muut palvelut rakentuvat tämän tuotteen ympärille. Kehityksen mahdollisuudet ovat kuitenkin rajattomat, koska majoituspalvelu voidaan lisätä osaksi suurempaa kokonaisuutta, kuten on esimerkiksi tehty erilaisten pakettien muodossa. Pake-teissa tarjotaan majoituksen lisäksi esimerkiksi pääsyliput teatteriin tai muuhun tapahtumaan, jolloin kokonaisuudelle pystytään antamaan kilpailukykyinen hinnoittelumalli. Tällöin pystytään luomaan uusia palveluita, joita ei varsinaisesti itse tarjota. Vastaanoton näkökulmasta tämä luo haasteista, koska kaikki tarjot-tavat palvelut tulee tuntea ja niistä tulee osata kertoa asiakkaalle. Tämä vuoro-taan vaikuttaa suoraan palveluprosessiin ja asiakkaalle annettavaan informaati-oon hänen ostamastaan palvelusta tai tuotteesta.

Prosessin kehittämistä voidaan tarkastella kuvan 4 mallin mukaisesti, jolloin kehittäminen jakautuu arvojen perusteella menestystekijöiden ja kilpailuedun mukaisesti. Tämä edellyttää, että tulee tarkastella strategisesti, mitkä tekijät tai prosessit ovat menestystekijöitä, ja mitkä kilpailuetuja. Menestystekijöiden kan-nalta tulee palveluita ja prosesseja kehittää edelleen, jotta saavutettu kilpailuetu saadaan pidettyä ja sitä kehitettyä edelleen. Tästä voidaan mainita esimerkkinä vastaanoton antama palvelu. Mikäli koetaan, että jokin osa-alue toteutuu pa-remmin kilpailijoihin nähden, tulee siitä erotella menestystekijät. Tätä kautta pystytään prosessia parantamaan ja kehittämään edelleen, jolloin myös palvelu paranee. Jatkuva mittaus ja siitä saatujen tulosten analysointi on tärkeä tekijä tämän saavuttamiseksi. Kilpailuetua ajatellessa tulee taas miettiä jatkuvasti muuttuvia markkinoita ja asiakkaiden tarpeita verrattuna oman yrityksen arvoi-hin ja missioon. Tätä kautta pystytään löytämään uusia mahdollisuuksia, joita

kehittämällä pystytään luomaan uusia palveluita ja prosesseja, joita asiakkaat tarvitsevat. Molemmat edellä mainitut tekijät vaativat strategista suunnittelua ja asiakastytyvyyden sekä –palautteen seuraamista, jotta asiakkaiden tarpeet pystytään tiedostamaan. Tällöin luodaan myös mahdollisuudet omien prosessien kehittämiseksi. Tuloksia tulee myös mitata ja seurata. Prosessien kehittämistä tulee peilata saatuihin tuloksiin ja jatkaa kehittämistä tulosten pohjalta, jotta saadaan mahdollisimman hyvä kokonaisuus niin asiakkaiden kuin yrityksenkin kannalta.



Kuva 4. Mitä ylläpitää, mitä muuttaa (Laamanen & Tinnilä 2013, 15.)

Vastaanoton työprosesseihin peilatessa voidaan todeta, että minkä tahansa olemassa olevan palvelun kehittäminen aiheuttaa muutoksen työprosessien osalta. Muutoksen vaikutus saattaa olla pieni, esimerkiksi jaettavan informaation muutos tai vaihtoehtoisesti merkittävämpi, kuten uuden järjestelmän kehittyminen olemassa olevan rinnalle. Haasteeksi tässä nousee informaation kulku, tiedottaminen ja henkilöstön kouluttaminen uuteen prosessiin. Jatkuvasti kehittyvät järjestelmät ja palvelut vaativat myös olemassa olevan tiedon sekä osaamisen päivittämistä eräänlaisena jatkumona. Jaettavan ja hallittavan tiedon

määrä on alati kasvava ja sähköisesti jaetun informaation omaksumista on vaikea valvoa. Tämä saattaa aiheuttaa tilanteita, jolloin työntekijät eivät pysty omaksumaan uusia prosesseja tai niiden osia yhtä nopeasti kuin ne päivittyvät tai vaihtoehtoisesti kehittyneet prosessit sulautetaan osaksi vanhaa mallia.

Koulutustarpeeseen Scandic on pyrkinyt vastaamaan sähköisellä Scandic Business School- järjestelmällä, johon on mahdollista lisätä oppimateriaalia interaktiivisessa muodossa. Työntekijällä on mahdollisuus käydä opiskelemassa uuden järjestelmän, kuten sähköinen uloskirjaus, perusteet ennen varsinaista palvelun lanseerausta. Jokaisella työntekijällä on omat tunnukset palveluun ja esimiehillä on mahdollisuus seurata, mitä kursseja kukin on järjestelmästä suorittanut. Tällä pystytään parantamaan henkilöstön palvelukykyä palveluiden suhteen.

Informaation kulku ja tiedottaminen nojaavat tänä päivänä vahvasti sähköpostiin, jonka välityksellä suurin osa tiedosta kanavoidaan. Suuren informaatiomäärän vuoksi on mahdollista, että osa uusista muutoksista tai olennaisesta informaatiosta jää huomioimatta.

Prosesseja ja järjestelmiä kehitettäessä tulee ottaa huomioon niiden vaikutukset myös olemassa olevien palveluiden tai prosessien kannalta, miten henkilöstö koulutetaan, ja millä tavalla informaatio muutoksesta jaetaan siten, että se tavoittaa kaikki vastaanottajat. On olennaista huomioida nämä asiat jo suunnitteluvaiheessa, jotta ne pystytään hahmottamaan mahdollisimman hyvin. Myös testaus tulisi suorittaa samoilla metodeilla kuin varsinainen käyttöönotto, jotta pystyttäisiin korjaamaan mahdolliset epäolennaisuudet tai virheet koulutusmateriaalissa.

## 4 YHTEENVETO

Tuotteen valmistukseen liittyy aina prosessi, jossa itse tuote tai palvelu valmistetaan. Konkreettisia tuotteita valmistettaessa prosessi on usein helpompi hahmottaa kuin palveluiden tuottamisen puolella, johtuen tuotteen laadusta. Palveluita tuotettaessa ei asiakkaalle varsinaisesti luovuteta mitään konkreettista, on tärkeää tiedostaa asiakkaan tarpeet ja pystyä muovaamaan juuri hänelle sopiva palvelukokonaisuus. Tämä kokonaisuus muodostuu erilaisista palveluista. Palvelut itsessään muodostuvat ydinprosesseista, joita tukemaan tarvitaan joukko tukiprosesseja.

Toimivan kokonaisuuden saavuttamiseksi on kaikki prosessien ja niistä muodostuvien palveluiden osat eriteltävä ja jaoteltava. Onnistuneella jaotellulla pystytään luomana mahdollisuus prosessien selkeyttämiseen ja samalla palvelun parantamiseen. On myös olennaista löytää mahdolliset kehityskohteet ja poistaa mahdolliset prosessien osat, jotka eivät ole olennaisia kokonaisuuden kannalta. Tällä pystytään vaikuttamaan palvelun tehokkuuteen. Tehokkuus ei kuitenkaan saa vaikuttaa asiakastyytyvyyteen, vaan näille kahdelle tulee luoda tila, jossa ne ovat balanssissa keskenään.

Palveluita tuotettaessa on asiakaslähtöinen ajattelu aina lähtökohtana ja sama pätee myös prosessien puolella. Prosessit alkavat aina asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen. Voidaan ajatella, että palvelukokonaisuus on itsessään yksi suuri palveluprosessi, jonka asiakkaan näkökulmasta aloittaa ja päättää tietty prosessin osa. Asiakkaat käyttävät useita palveluita, jotka kaikki muodostuvat useista eri prosesseista ja niiden osista. Edellä mainitusta palvelukokonaisuudesta voidaan esimerkkinä mainita hotellivierailu tai lomamatka, jotka kokonaisuuksinaan koostuvat useiden palveluiden ja prosessin summasta.

Jotta palvelut saadaan mahdollisimman hyvin vastaamaan asiakkaan tarpeita, tulee ne jäsentää aikaisessa suunnitteluvaiheessa eri prosesseiksi ja samalla myös tunnistaa sekä erotella prosessin sisäiset toiminnot eri prosessin osiksi. Hyvällä suunnittelulla pystytään olennaisesti vaikuttamaan palvelun tai tuotteen

toimivuuteen. Jos palvelukokonaisuuden toimivuus kärsii tai sen osa on toiminnoltaan puutteellinen, on sen vaikutukset helposti havaittavissa kokonaisuudessa. Toimivuuteen pystytään vaikuttamaan järjestelemällä ja miettimällä prosessit siten, että ne tukevat mahdollisimman paljon toisiaan. Pyritään ikään kuin luomaan luonnollinen jatkuma eri palveluiden ja prosessien välille, siten että palvelut ovat asiakkaalle helposti saatavilla. Helppous on usein tekijä, jolla on suuri vaikutus toimivuuden kannalta. Mikäli jokin palvelu tai prosessi mielletään hankalaksi, saattaa se samalla olla negatiivinen kokemus.

Hyvin suunniteltu ja toteutettu prosessi luo hyvän pohjan toimivalle palvelulle, jolloin pystytään myös paremmin vastaamaan asiakkaan odotuksiin. Odotusten täyttäminen tai ylittäminen on tärkeä osa asiakastyytyvää, joka taas vuorostaan muodostuu palvelukokonaisuudesta. Kokonaisuuden yhdellä osuudella saattaa olla suuri merkitys kokonaisuuteen. Lähemmin tarkastellessa voidaan myös todeta, että palveluprosessin yksi tukiprosessi saattaa pilata kokonaisuuden ja palvelun.

Palveluiden ja prosessien toimivuutta tulee mitata ja parantaa jatkuvasti, jolloin pystytään samalla myös vastaamaan muuttuviin tarpeisiin ja kehittämään palvelua paremmaksi. Mittaaminen voi tapahtua esimerkiksi asiakastyytyvyysskyselyillä, joilla kerätään kokemuksia ja palautetta käytetyistä palveluista. Palautteita analysoimalla pystytään selvittämään mahdolliset epäkohdat palveluissa tai prosessien osissa. Epäkohtien tunnistamisen jälkeen niitä on mahdollista kehittää, korjata tai mahdollisesti jopa korvata.

Uusien palveluiden kehittäminen olemassa olevien rinnalle on myös olennaista, jotta palvelut pysyvät ajan tasalla asiakkaiden tarpeisiin ja muuttuviin markkinoihin nähden. Uusilla palveluilla voidaan saavuttaa uusia asiakasryhmiä, vaikuttaa kilpailuun ja näkyvyyteen. Huomioon otettavaa on kuitenkin uuden palvelun vaikutukset jo olemassa oleviin palveluihin. Yksittäisellä uuden palvelun lisäyksellä tai muutoksella saattaa olla suurikin vaikutus olemassa olevien palveluiden ja prosessien toimintoihin. Jo olemassa olleiden prosessien olisi optimaalista olla osa tai tukea uusia prosesseja siten, ettei niitä tarvitsisi juurikaan muuttaa. Tällöin pystytään ylläpitämään jo olemassa olevien palveluiden ja prosessi-

en saavuttama taso, eikä palveluiden laatu kärsi, vaikka uutta palvelua lanseerataankin.

Vastaanoton kannalta on olennaista keskittyä aina mahdollisimman hyvään asiakaspalveluun, jolloin asiakkaalle palvelusta rakentuva arvo saadaan optimaaliseksi. Tähän pystytään vaikuttamaan suunnittelemalla ja kehittämällä toimiva prosessien verkosto, joista jokainen prosessin vaihe on suunniteltu tarkoin, ja prosessien eri vaiheet on tunnistettu jo suunnitteluvaiheessa. Ydinprosesseille on osattu luoda tarpeelliset tukiprosessit, jotta kokonaisuudesta saadaan mahdollisimman saumaton.

Kokonaisuutena ovat palveluorganisaation eri palvelut ja prosessit olennaisessa osassa, kun niitä mietitään yhtenä suurena palveluna. Asiakkaan näkökulmasta eivät palvelut, tai varsinkaan palveluita muodostavat prosessit, erotu kokonaisuudesta. Toimivalla kokonaisuudella saadaan aikaan positiivinen mielikuva, jolla pystytään edesauttamaan tulevaisuudessa tapahtuviin ostopäätöksiin.

Palvelu alkaa aina asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Kaikki, mitä tällä välillä tapahtuu, on kiinni siitä, miten hyvin organisaatio on osannut palvelunsa ja eri palveluprosessinsa suunnitella ja toteuttaa.

## LÄHTEET

Bryggman-säätiö 2013. Viitattu 9.12.2013.

<http://www.bryggman.fi/index.php?page=turussa>

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.–16. painos. Helsinki: Tammi.

Jacka, J.M. & Keller, P.J. 2002. Business process mapping: Improving customer satisfaction. New York: John Wiley & Sons.

Laamanen, K. 2006. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - Ideasta käytäntöön. 6. painos. Helsinki: Laatukeskus.

Laamanen, K. & Tinnilä M. Terms and concepts in business process management. Prosessijohtamisen käsitteet. 5. uudistettu painos. Teknologiateollisuuden julkaisuja.

Scandic Hotels Oy 2013. Viitattu 9.12.2013. <http://www.scandichotels.fi/julia> , <http://www.scandichotels.fi/plaza> , <http://www.scandichotels.fi/settings/Side-foot/About-us-Container-/Tietoa-yrityksesta/>

Tuominen, K. 2010. Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen: mikä erottaa keskinkertaiset menestyjistä?. 1. painos. Jyväskylä: WS Bookwell Oy.

Tuominen, K. 2012. The EFQM Excellence Model for Business Enterprises: Self-assessment Work Book: What separates the successful from the average?. Benchmarking Ltd. Vantaa: Hansaprint.

Tuulenmäki, A. 2010. Lupa toimia eri tavalla. Porvoo: Bookwell Oy.

Wahlgrèn, A & Kitunen, A (toim.). 2012. Kohti laadukasta liiketoimintaosaamista. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.