

Iina Reponen

MAJOITUSPALVELUIDEN KEHITTÄMI- NEN

Tiittalan kartano

Opinnäytetyö

Matkailu- ja ravitsemisalan
ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan koulutus (ylempi amk)

2021



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Matkailu- ja ravitsemisalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tekijä/Tekijät	lina Reponen
Työn nimi	Majoituspalveluiden kehittäminen – Tiittalan kartano
Toimeksiantaja	Tiittalan kartano
Vuosi	2022
Sivut	91 sivua, liitteitä 7 sivua
Työn ohjaaja	Riitta Tuikkanen

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Tiittalan kartanon majoituspalveluita ja luoda service blueprint majoitusprosessista esimiestyön apuvälineeksi. Tiittalan kartanolla ei ole aiempaa materiaalia tai perehdytyskansiota työntekijöiden perehdyttämisen apuvälineenä. Työntekijöiden työhön opastus on ollut suullista, jolloin asioita voi jäädä kertomatta tai työntekijä ei muista kaikkea kuulemaansa. Tavoitteena oli tutkia millaisena laadukasta ja elämyksellistä majoituspalvelua pidetään ja kuinka majoituspalveluiden laatua ja elämyksellisyyttä voidaan edistää esimiestyöllä ja johtamisella. Tavoitteena oli myös selvittää millaisena Tiittalan kartanon majoittuvat asiakkaat yrityksen majoituspalveluita pitävät ja kuinka asiakkaiden mielestä palveluita voitaisiin parantaa. Lisäksi tavoitteena oli kehittää Tiittalan kartanon majoituspalveluita kuunnellen työntekijöiden näkemyksiä toimivasta majoitusprosessista.

Työn teoreettisessa viitekehyksessä keskityttiin asiakaskokemuksen johtamiseen, laadun ja elämyksellisyyden johtamiseen sekä palveluprosessiin. Työ on kvalitatiivinen kehittämistyö. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin Tiittalan kartanossa majoittuville asiakkaille suunnattua teemahaastattelua, benchmarkingia muihin kartanoyrityksiin sekä työntekijöille järjestettyä ideariihä. Teemahaastattelussa haastateltiin kahdeksaa majoittujaa ja benchmarkingiin valittiin neljä suomalaista kartanoa. Ideariiheen osallistui kolme Tiittalan kartanon työntekijää. Aineiston ja aiemman tiedon pohjalta koottiin kehitysehdotuksia Tiittalan kartanon majoituspalveluihin ja luotiin service blueprint majoitusprosessista.

Aineistosta voidaan todeta, että majoittuvien asiakkaiden mielestä palvelut ovat hyvällä tasolla, mutta tulokset antavat toimeksiantajalle myös selkeitä kehitysehdotuksia majoituspalveluiden parantamiseen. Service blueprintistä on toimeksiantajalle konkreettista hyötyä esimerkiksi esimiestyön tukena. Menetelmien avulla kerätty aineisto tukee teoretietoa. Jatkotoimenpiteinä suositellaan selvitystyötä kohdeyrityksen asiakaskunnasta ja kohderyhmästä, joka laajentuneen toiminnan ansiosta on voinut muuttua.

Asiasanat: Asiakaskokemus, laatu, elämys, johtaminen

Degree	Master of Hospitality Management
Author (authors)	Iina Reponen
Thesis title	Development of accommodation services
Commissioned by	Tiittalan kartano
Time	April 2020
Pages	91 pages, 7 pages of appendices
Supervisor	Riitta Tuikkanen

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to develop the accommodation services in Tiittala manor. The purpose was also to create a service blueprint to visualize the accommodation process and to be used in orientating a new worker to the workplace. Tiittala manor had no previous material for orientating and the process has been implemented by word of mouth. The aim of this study was to do research about how quality and experiences are comprehended in accommodation services and how one can develop them. Additionally, the aim was to develop the accommodation services in Tiittala manor by involving the employees in the developing process.

The framework of the study was based on the management of customer experience, management of quality and experience and customer service process. The nature of the study was qualitative, and the main methods used in data collection were a semi-structured interview, and a benchmarking and brainstorming session. During the process eight customers of Tiittala manor were interviewed and four companies benchmarked. The brainstorming session was held for three employees of the Tiittala manor. Development proposals and the service blueprint of the accommodation process were formed as an output of this thesis.

The results and material of this thesis will assist the employer in developing their accommodation services and the service blueprint is a helpful tool in the orientating process. Further studies could include a survey of the customer base that might have changed due to expanded business.

Keywords: customer experience, quality, experience, management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TARVE.....	7
2.1	Tutkimuksen tarkoitus.....	7
2.2	Tutkimuksen tavoitteet.....	8
3	KARTANOMATKAILU.....	8
3.1	Tiittalan kartano.....	9
3.2	Majoituspalvelut.....	11
3.3	Ravintolapalvelut ja aktiviteetit.....	13
4	ASIAKASKOKEMUS.....	15
4.1	Asiakaskokemuksen johtaminen.....	16
4.2	Laadun johtaminen majoituspalveluissa.....	19
4.3	Elämyksellisyyden johtaminen.....	23
4.4	Palvelun laadun johtamisen työvälineitä.....	26
4.5	Palveluprosessi.....	30
4.6	Teoreettinen viitekehys ja rajaus.....	36
5	MENETELMÄT JA NIIDEN SOVELTAMINEN.....	37
5.1	Aineistonkeruu.....	38
5.2	Teemahaastattelu.....	39
5.3	Benchmarking.....	44
5.4	Ideariihä.....	49
6	TULOKSET.....	52
6.1	Teemahaastattelut.....	52
6.2	Benchmarking.....	62
6.3	Ideariihä.....	76
7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	82
7.1	Tavoitteiden tarkastelu.....	82
7.2	Tulosten tarkastelu.....	83

7.3	Menetelmien tarkastelu.....	85
7.4	Luotettavuus ja eettisyys	86
8	JATKOEHDOTUKSET.....	87
	LÄHTEET.....	88

LIITTEET

Liite 1. Majoittuvan asiakkaan teemahaastattelu

Liite 2. Benchmarking-haastattelu

Liite 3. Service blueprint

1 JOHDANTO

Työllistyvyydellä ja liikevaihdolla mitattuna matkailuala on maailmanlaajuisesti yksi merkittävimmistä aloista. Ala on kuitenkin hyvin herkkä maailman muutoksille. (Hiltunen 2019, 7.) Matkailuala on kasvaa Suomessakin nopeasti. Koronapandemia on kuitenkin muokannut alaa huomattavasti kuluneiden vuosien aikana. Matkailun tulevaisuus raportissa Hiltunen (2019, 38) tarkastelee matkailualan muutoksia sekä megatrendien ja trendien vaikutuksia. Matkailun trendeiksi hän nostaa muun muassa lähimatkailun ja aitomatkailun, joiden puitteissa halutaan yhä enemmän aitoja ja autenttisia matkakokemuksia, elämyksiä ja hyvää palvelua. Lähimatkailuun ja aitomatkailuun kuuluu myös tutustuminen kulttuuriin ja esimerkiksi paikallisiin ruokatuotteisiin.

Elämyksien, aitojen kokemusten sekä hyvän palvelun tarpeeseen pystytään vastaamaan hyvillä, laadukkailla palveluilla ja tuotteilla, selkeällä konseptilla ja miellyttävällä ympäristöllä. Parhaassakin ympäristössä ja upeimmilla palveluilla täytyy olla ammattitaitoinen, ystävällinen ja työhönsä panostava asiakaspalvelija, jotta asiakkaalle jää mieleen onnistunut vierailu ja kokonaisuus. Kaikki tämä vaatii hyvää suunnittelua, johtamista ja ylläpitoa sekä tulevaan katsomista.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää toimeksiantajayrityksen, Tiittalan kartanon, majoituspalveluita laatutietoisien asiakkaan toiveita ja odotuksia vastaavaksi. Tässä kehittämistyössä käytettiin laadullista tutkimusta, jonka avulla toimeksiantajalle kerättiin arvokasta tietoa toiminnan kehittämisen tueksi. Menetelminä työssä käytettiin benchmarkingia, eli vertailuanalyysiä, teemahaastattelua sekä ideariihityöskentelyä. Menetelmien avulla kerättiin aineistoa muilta yrityksiltä, toimeksiantajan omilta majoittuvilta asiakkailta sekä omalta henkilökunnalta. Kerätyn aineiston ja ideariihityöskentelyn avulla luotiin service blueprint Tiittalan kartanon vastaanottoprosessista, jota voidaan käyttää työvälineenä esimiestyössä ja apuvälineenä toimeksiantajayrityksessä.

Työ on itselleni tärkeä, sillä työskentelen Tiittalan kartanolla kartanovastavana ja esimiehenä kuudetta vuotta, ja toiminnan kehittäminen on tärkeä osa

toimenkuvaani. Tämän työn rakenne koostuu tutkimuksen taustan ja tarpeen esittelystä, kohdeyrityksen toiminnan esittelemisestä ja kirjallisuuskatsauksesta sekä menetelmäosuudesta. Lopussa on tuloksien käsittely, johtopäätökset sekä jatkoehdotukset.

2 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TARVE

Matkailijoista on tullut yhä ympäristötietoisempia, ja he tekevät vastuullisempia valintoja matkustaessaan. Business Finlandin ja Visit Finlandin workshoppeissa (2020, 9) haettiin trendejä ja signaaleja tulevaisuuden kansainväliselle matkustamiselle Suomessa. Myös workshoppeissa yhdeksi pääteemoista nousi lähimatkailu, joka on kasvattanut suosiotaan myös suomalaisten matkailijoiden keskuudessa. Ympäristötietoinen matkailija voi valita lähimatkailun sen pienemmän ympäristökuormituksensa vuoksi. Lähimatkailun suosion kasvuun vaikuttaa myös koronapandemia, jonka vuoksi ulkomaille matkustus ei ole mahdollista tai se koetaan liian vaarallisena terveydelle. Elämyksiä etsitään paikallisuudesta ja ruuhkattomista kotimaan kohteista sekä luontomatkailusta. (Rural Finland 2020, 5.)

Koronapandemian aiheuttamasta haasteellisesta tilanteesta huolimatta Etelä-Savon alueella kotimaisten matkailijoiden määrä kasvoi 4,8 % (Miksei Oy 2020). Kasvava ympäristö- ja laatutietoinen asiakaskunta vaatii myös yrityksiä kehittämään palveluitaan vastaamaan entistä paremmin asiakkaiden toiveita ja odotuksia. Pienten matkailukohteiden, kuten tutkimuksen kohdeyrityksen Tiittalan kartanon, valttikortteina toimivat mahdollisuus ruuhkattomuuteen, laadukas, yksilöllinen palvelu sekä elämykset kulttuurihistoriallisessa kohteessa.

2.1 Tutkimuksen tarkoitus

Tiittalan kartanolla on viime vuosien aikana kehitetty aktiivisesti toimintaa ravintolapalveluiden, tapahtumien ja aktiviteettien puitteissa ja saatu näin toimintaa kasvamaan. Muun kehitystyön lomassa on kuitenkin majoituspalveluiden kehittäminen jäänyt taka-alalle. Vilkastuneen toiminnan myötä myös majoituspalveluiden kysyntä on kasvanut. Tiittalan kartanon majoitustiloilla ja -palveluilla olisi potentiaalia kehittyä eteenpäin. Opinnäytetyön lähtökohtana onkin

tarkoitus saada majoituspalveluiden tarjonta samalle tasolle muiden palveluiden kanssa.

On tärkeää, että palveluprosessit ovat sujuvia ja tarjoavat miellyttävän, kokonaisvaltaisen majoituskokemuksen. Ojasalon ym. mukaan (2015, 19) tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohtana on organisaation kehittämistarve tai halu saada aikaan muutoksia toiminnassa. Tutkimuksellisella kehittämistyöllä ratkaistaan käytännön ongelmia ja toteutetaan uusia käytäntöjä, tuotteita tai palveluita. Heidän mukaansa tutkimuksellinen kehittämistyö eroaa tieteellisestä tutkimuksesta, sillä tieteellisen tutkimuksen avulla pyritään luomaan uutta teoriaa ja testaamaan sitä. Tutkimuksellisen kehittämistyön avulla taas pyritään uudistamaan käytäntöjä sekä luomaan uutta tietoa työelämän käytännöistä. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä kerätään tietoa sekä käytännöstä että teoriasta ja tutkija on aktiivisessa vuorovaikutuksessa eri tahojen kanssa.

2.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö. Tavoitteena on luoda Tiittalan kartanolle kuvaus sujuvasta palveluprosessista, joka toimii työvälineenä esimiestyössä sekä uusien työntekijöiden perehdyttämisessä.

Kehittämistyön tavoitteena on myös selvittää, kuinka esimiestyöllä voidaan vaikuttaa palveluiden laatuun ja mikä tekee kartanomajoituksesta elämyksellistä. Tavoitteena on myös selvittää kartanomatkailun näkökulmasta katsottuna, mikä tekee majoituspalvelusta laadukasta.

3 KARTANOMATKAILU

Business Finland määrittelee kulttuurimatkailun matkailutuotteiksi ja -palveluiksi, joita tuotetaan alueellisia ja paikallisia kulttuurin voimavaroja arvostaen. Kulttuurimatkailussa tavoitteena on luoda elämyksiä ja mahdollisuus tutustua näihin kulttuurisiin voimavaroihin, oppia niistä ja paikallisuudesta. (Business Finland). Kartanomatkailu on yksi kulttuurimatkailun osa, jossa tutustutaan kulttuurihistoriallisiin kohteisiin. Käsitteenä kartanomatkailua on aiemmin käytetty muun muassa opinnäytetöissä, joissa tutkitaan tai kehitetään kulttuurimatkakohteita tai etsitään kartanoiden vetovoimatekijöitä matkailussa (ks. esim. Dermedesiotis 2014.)

Vergorin ja Ariman (2020, 6) mukaan kulttuurimatkailu ei ole sidoksissa sesonkeihin, sillä kulttuurimatkailua voi tehdä vuoden ympäri säästä tai vuodenaikasta riippumatta. Tutkimuksessaan tutkijat huomasivat, että kulttuurimatkailijat kuluttavat enemmän rahaa matkakohteessaan verrattuna ei-kulttuurimatkailijoihin. Huolimatta siitä, että kulttuurimatkalle voi lähteä ympäri vuoden ei tutkimuksesta selvinnyt, että kulttuurimatkailu olisi suurempaa sesonkien ulkopuolella. Tähän voi vaikuttaa se, että matkustavien ihmisten keski-ikä on laskenut, eikä työssä olevat, opiskelijat tai perheelliset usein pysty matkustamaan loma-aikojen ulkopuolella.

Vergori ja Arima (2020, 6) toteavat, että kulttuurimatkailussa on käyttämätöntä potentiaalia sesongin ulkopuolisen toiminnan kasvattamiseen. Kulttuurimatkailun ympärivuotisuutta pystyttäisiin lisäämään markkinoimalla matkapaketteja ikääntyville matkailijoille, jotka vielä ostavat matkan valmiina pakettina, eivätkä suunnittele omia matkareittejä, kuten nuoremmat matkailijat tänä päivänä tekevät.

Opinnäytetyön kohde, Tiittalan kartano, on valtakunnallisesti merkittävä kulttuurihistoriallinen suojelukohde Sulkavalla. Majoituspalveluiden kehittämisen avulla pystytään tarjoamaan asiakkaille parempia kokemuksia kulttuurimatkailun saralla ja mahdollistamaan tärkeän kohteen toiminnan ylläpitäminen. Majoituspalveluiden kehittämisen kautta pystytään myös panostamaan enemmän ympärivuotiseen toimintaan, joka olisi yritystoiminnan kannattavuuden kannalta elintärkeää.

3.1 Tiittalan kartano

Tiittalan kartano on vuonna 1836 rakennettu empiretyylinen kartano Etelä-Savon maakunnassa Sulkavalla. Nykyiset omistajat käynnistivät tilausravintola-toiminnan Tiittalassa vuonna 1999. Vuosien mittaan toiminta on kehittynyt tilojen vuokraamisesta eteenpäin tarjoten asiakkaille palveluita yhä laajemmin. Tänä päivänä Tiittalan kartanolla järjestetään yksityistilaisuuksien ja juhlien lisäksi konsertteja, hyvinvointiviikonloppuja sekä tarjotaan muita ravintolapalveluita. (Tiittalan kartano s.a.)



Kuva 1. Tiittalan kartanon etupiha (Komulainen 2019)

Tiittalan kartanolla toimii kesäkaudella ja joulun aikaan vohvelikahvila, jonka toiminta on vuodesta 2018 alkaen vilkastunut vuosittain. Sesonkiaikojen ulkopuolella Tiittalan kartano on toistaiseksi avoinna tilauksesta ja järjestettyjen tapahtumien aikaan. Majoituspalveluita Tiittalassa on kuitenkin tarjolla ympäri vuoden. Ympärivuotisessa majoituskäytössä on vuonna 2014 valmistunut 16 hengen Willa Lähde ja pihapiirin Pehtorin tupa, joka on kahden makuuhuoneen huoneisto kuudelle hengelle. Kesäaikaan majoituskäytössä ovat myös kartanon yläkerran viisi kustavilais- ja jugend-tyylistä huonetta. (Tiittalan kartano s.a.)



Kuva 2. Pehtorintuvan makuuhuone (Komulainen 2019)

Kartanohuoneet sekä Pehtorintupa on kunnostettu ja remontoitu 2003–2006 välisenä aikana. Huoneiden varustelua on pikkuhiljaa paranneltu asiakkaiden toiveita kuunnellen sekä talon historiaa kunnioittaen. Keväällä 2020 huoneisiin on otettu käyttöön uudet pesuaineet kotimaiselta Ole Hyvä -tuotesarjalta. Kotimainen, ekologinen ja vegaani Ole Hyvä -tuotesarja on yksi tärkeistä uudistuksista majoituspalveluissa ja se huokuu niitä arvoja, joita Tiittalan kartanokin haluaa vaalia ja tarjota. (Tiittalan kartano 2021.)

3.2 Majoituspalvelut

Tiittalan kartanon majoitustiloissa on yhteensä 33 vuodepaikkaa. Kartanohuoneet sekä Willa Lähde ja Pehtorintupa tarjoavat majoitustilaa monenlaiseen makuun ja tarpeeseen. Kartanohuoneet ovat kahden hengen huoneita, jotka ovat suosittuja varsinkin pariskuntien ja yksin matkustavien keskuudessa. Pehtorintuvan kahden makuuhuoneen huoneisto sopii lapsiperheille ja pidempiaikaisille työmatkustajille, sillä huoneistossa on jaettujen makuutilojen lisäksi oma keittiö, kylpyhuone ja olohuone. Willa Lähteessä on yhteensä 16 vuodepaikkaa, minkä vuoksi Willa Lähdettä suosivat isommat ryhmät sekä pitkäaikaisemmat majoittajat. Willa Lähde toimii myös kokous- ja juhlatilana ryhmille. (Tiittalan kartano s.a.)

Sesonkiaikana Tiittalassa on päivittäin avoinna vastaanotto kartanon päärakennuksen alakerrassa, kartanon vohvelikahvilan yhteydessä. Muina aikoina majoituspäivystys toimii kellon ympäri. Tiittalan kartanon kaksi kokoaikatyössä olevaa työntekijää vuorottelevat majoituspäivystystä kahden viikon jaksoissa. Majoittujien käytössä on myös kartanon viihtyisä ja tilava ullakkosauna sekä alakerran yleiset tilat. Yleisissä tiloissa majoittujien käytössä on tv, kirjoja sekä pelejä sisä- ja ulkokäyttöön. Ullakkosauna lisää majoittujien viihtyisyyttä, sillä kaikkiin kartanohuoneisiin ei ole ollut mahdollista rakentaa omaa kylpyhuonetta. (Tiittalan kartano 2021.)



Kuva 3. Tiittalan kartanon vastaanotto (Komulainen 2020)

Kaikki majoitustilat ovat varattavissa puhelimitse, sähköpostitse sekä Booking.com-palvelun kautta. Tällä hetkellä varauksia tulee tasaisesti kaikista varauskanavista, mutta varsinkin kesäaikaan asiakkaat tulevat majoitusta tiedustelemaan myös suoraan vastaanotosta. Tiittalan kartanon majoituspalveluiden käyttö on lisääntynyt ja huomattavaa kasvua majoitustoiminnassa tapahtui 2020 kesällä, kun Etelä-Savossa kotimaisten matkailijoiden määrä lisääntyi (Miksei 2020). Tilastokeskuksen antaman (SVT s.a.) käyttöastemääritelmän mukaan hotellihuoneiden käyttöaste voidaan laskea joko nettokäyttöasteena tai bruttokäyttöasteena. Käyttöaste lasketaan jakamalla kuukauden aikana

käytössä olleiden huoneiden määrä käytettävissä olleiden huoneiden määrällä. Nettokäyttöastetta laskettaessa laskuista jätetään pois sellaiset huoneet, jotka eivät ole esimerkiksi remontin vuoksi käytettävissä. Bruttokäyttöaste lasketaan kaikista majoitusliikkeen huoneista, riippumatta siitä, ovatko ne olleet majoituskäytössä vai eivät.

Kesän 2020 aikana Tiittalan kartanolla varotoimenpiteenä koronaviruspandemian hallinnassa käytössä eivät olleet sellaiset huoneet, jotka jakoivat kylpyhuonetilat toisten huoneiden kanssa. Hotellihuoneiden nettokäyttöaste oli heinäkuussa 2020 85 % ja vuonna 2019 41 %. Bruttokäyttöaste vuoden 2020 heinäkuussa oli 56 % ja vuonna 2019 41 %. Nettokäyttöasteeseen verrattuna kasvu on ollut huomattavaa, mutta lukuun vaikuttavat käytöstä poissaolleiden huoneiden määrä. Bruttokäyttöastetta tarkastellessa kasvu vuonna 2020 on ollut myös selkeää. Mikäli majoituskäytössä heinäkuussa 2020 olisi ollut kaikki huoneet, olisi ero myös bruttokäyttöasteessa suurempi, sillä vuoden 2020 heinäkuussa huonekyselyjä tuli huomattavasti enemmän, kuin pystyttiin myymään. (Tiittalan kartano 2021.)

3.3 Ravintolapalvelut ja aktiviteetit

Tilausravintolatoiminnan lisäksi kesäaikaan Tiittalassa on majoittujille päivittäin tarjolla aamiainen. Talviaikaan aamiainen on saatavilla etukäteen varattuna, jolloin aamiaistarvikkeet toimitetaan huoneen jääkaappiin. Tapahtumien, kuten konserttien tai hyvinvointiviikonloppujen, yhteydessä Tiittalassa tarjotaan teemaan sopien lounasta, päivällistä tai illallista buffet-pöydästä. Sesonkiaikana kesäkuusta elokuulle sekä joulukuussa Tiittalan kartanon päärakennuksessa toimii vohvelikahvila. Vohvelikahvilan toiminta alkoi vuonna 2018, kun majoittumaan saapuville asiakkaille haluttiin tarjota mahdollisuus ostaa paikan päältä pientä purtavaa. Kolmessa vuodessa vohvelikahvilan toiminta on laajentunut ja vilkastunut. Nykyään vohvelikahvilassa käy runsaasti myös muita asiakkaita ja kahvilasta on muodostunut yksi Tiittalan kartanon päätuotteista. (Tiittalan kartano 2021.)



Kuva 4. Vohvelikahvilan annoksia (Komulainen 2020)

Tiittalan kartano tekee yhteistyötä erilaisia aktiviteetteja tarjoavien paikallisten yritysten kanssa. Paikalliset yrittäjät tarjoavat muun muassa melontaa, kalastusretkiä sekä erilaisia veneretkiä. Tiittalan kartanolla on majoittujien käyttöön varattuna polkupyöriä, erilaisia pihapelejä sekä pieni frisbeegolf-rata, joka kiertää kartanon puutarhassa. Kartanon pihapiiristä pääsee myös Sulkavan kunnan hiihtoladuille ja retkeilyreiteille. Uutena aktiviteettina Tiittalan kartanolle on tulossa kartanon oma luontopolku läheiseen Peikkometsään. Peikkometsän varrella on kartanon rantasaunat sekä savusauna, jotka kunnostetaan asiakaskäyttöön. Peikkometsän kehitystä ja suunnittelua tehdään osittain oppilastyönä ammattiopiskelijoiden opintoihin liittyen. (Tiittalan kartano 2021.)



Kuva 5. Kartanon puutarhan frisbeegolf-rata. (Komulainen 2020)

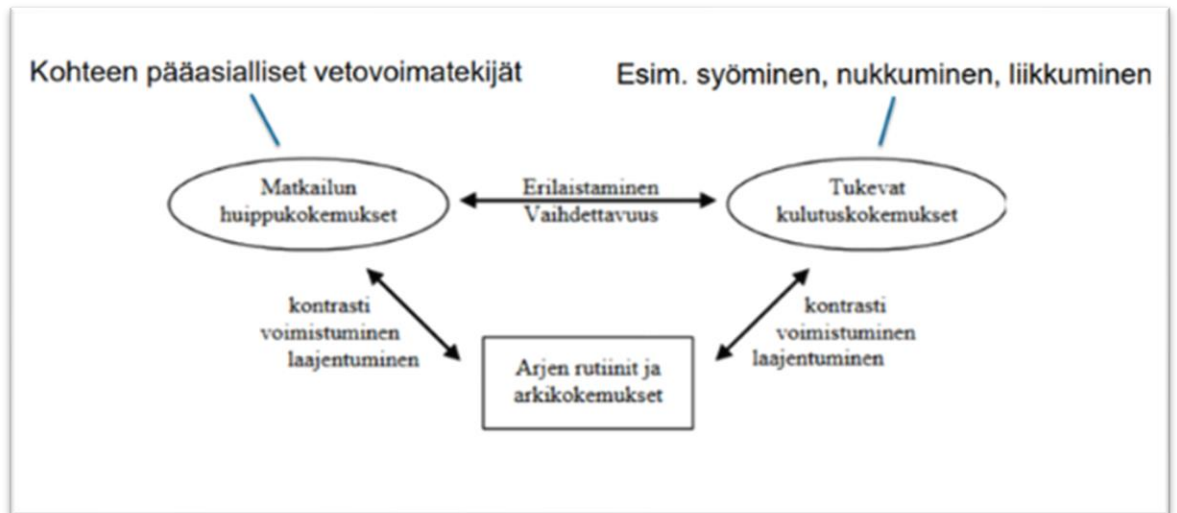
4 ASIAKASKOKEMUS

Löytänä ja Korteso (2011, 7) määrittelevät, että asiakaskokemus on kohtaanmisten, mielikuvien ja tunteiden summa siitä, mitä asiakkaalle yrityksen toiminnasta mieleen muodostuu. Asiakaskokemusta, laatua ja elämyksellisyyttä sekä näiden johtamista käsitellään kirjallisuuskatsauksessa tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin pohjaten. Tässä työssä tutkimuskysymyksiksi nousivat:

- Millaista on laadukas majoituspalvelu?
- Mikä tekee kartanomajoituksesta elämyksellistä?
- Kuinka Tiittalan kartanon majoituspalveluita voitaisiin kehittää laadukkaammiksi?
- Miten johtamisella voidaan tukea/edistää majoituspalveluiden elämyksellisyyttä?

4.1 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemus syntyy vuorovaikutustilanteista asiakkaan ja yrityksen välillä. Kokemus on asiakkaalle henkilökohtainen ja vaikuttaa monilla eri tasoilla, kuten järki-, tunne- ja fyysisellä tasolla. Partalan (2018) mukaan asiakkaan kokemuksen arviointi perustuu tämän odotuksien ja toteutuneiden vuorovaikutustilanteiden vertailuun, joita yrityksen tai tuotteen kanssa käydään.



Kuva 6. Matkailukokemuksen malli (Quan & Wang 2004)

Quanin ja Wangin mukaan asiakaskokemuksen muodostumista voidaan tarkastella erilaisten mallien avulla, joista yksi on Matkailukokemuksen malli. Matkailukokemuksen mallissa matkailukokemuksen rakentumisen kulmakivinä ovat matkailun huippukokemukset ja niitä tukevat kulutustottumukset (kuva 6). Huippukokemuksella tarkoitetaan pääasiallista motivaatiota matkalle lähtöön, kuten esimerkiksi matka historialliseen kohteeseen. Tukevilla kulutustottumuksilla tarkoitetaan perustarpeiden täyttämistä kuten ruokailua ja nukkumista. Heidän mukaansa huippukokemuksen sekä sitä tukevien kulutustottumuksien tulee täytyä, jotta positiivinen asiakaskokemus voi syntyä. Kokemuksen muodostumisessa on myös mahdollista, että jokin huippukokemusta tukevista kulutustottumuksista nousee huippukokemuksen tilalle. Esimerkiksi kulttuurimatalla kartanoon huippukokemukseksi voi nousta mieleenpainuva ja upea ateria ravintolassa. Quan ja Wang sanovat, että matkailukokemuksen mallissa positiivisen matkailukokemuksen syntymiseen tarvitaan myös huippukoke-

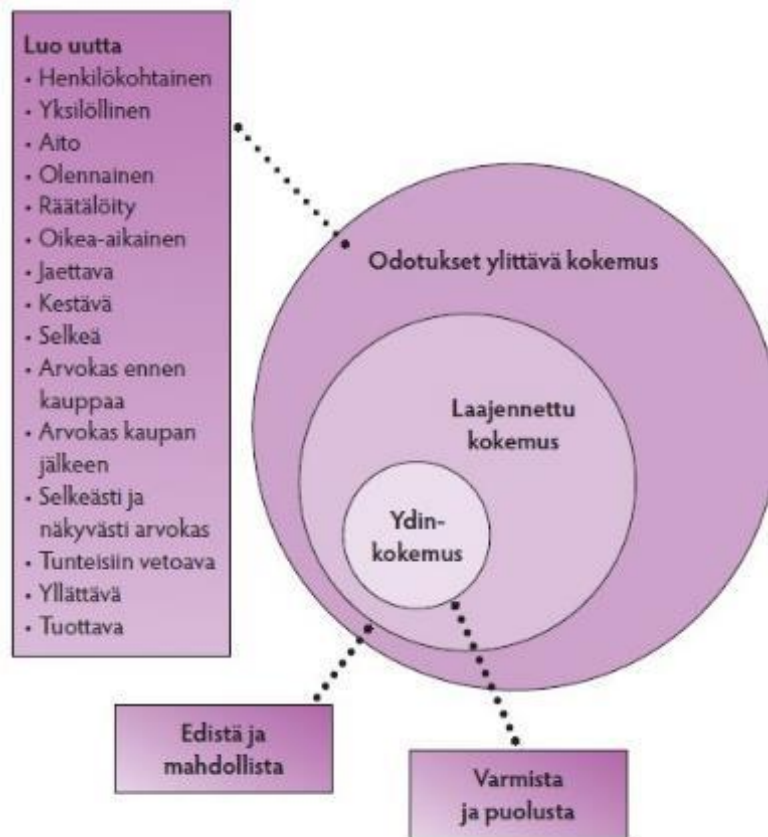
muksen ja sitä tukevien kulutustottumuksien eroavan asiakkaan omasta arjesta (kuva 6). Matkailukokemuksen tulee luoda kontrastia, voimistaa ja laajentaa arkea sekä asiakkaan perustarpeita.

Huippukokemuksen ja sitä tukevien kulutustottumuksien kautta asiakkaalle voi syntyä myös elämyksiä matkallaan. Elämyksen syntymiseen kokemuksien ei tarvitse aina olla pelkästään positiivia, vaan myös negatiivisista kokemuksista voi syntyä unohtumattomia elämyksiä (Räikkönen 2014, 48). Walls ym. (2011, 2) toteavat, että elämys on uniikki ja henkilökohtainen tapahtuma, joka jollain tavalla muuttaa ihmisen elämää tai ajattelua ja jää syvästi mieleen pelkän kokemuksen sijaan. Räikkösen (2014, 49) mukaan Pine ja Gilmore (1999) ovat esittäneet, että toimivilla ratkaisuilla, selkeillä tuotteilla ja hyvällä palvelulla saadaan elämyksiä, jotka jäävät mieleen.

Rytkönen (s.a.) toteaa artikkelissaan, että asiakaskokemuksen johtaminen ”on kokonaisvaltainen tapa innovoida ja johtaa asiakaskokemuksia.” Asiakaskokemuksen johtamisella lähdetään tuottamaan asiakkaille heidän odotuksiaan täyttäviä kokemuksia ja sitä kautta luodaan yritykselle lisäarvoa, joka puolestaan lisää tuottoa. Asiakaskokemuksen johtamisen ideana on, että jokaisessa asiakaskohtaamisessa pystytään luomaan mieleenpainuvia kokemuksia. Asiakaskokemuksen johtamisella voidaan vahvistaa asiakkaan sitoutumista yritykseen, lisätä asiakastyytyväisyyttä, kasvattaa suosittelijoiden määrää, kohottaa brändin arvoa sekä sitouttaa henkilöstöä. (Kortesuo & Löytänä 2011, 7–8.)

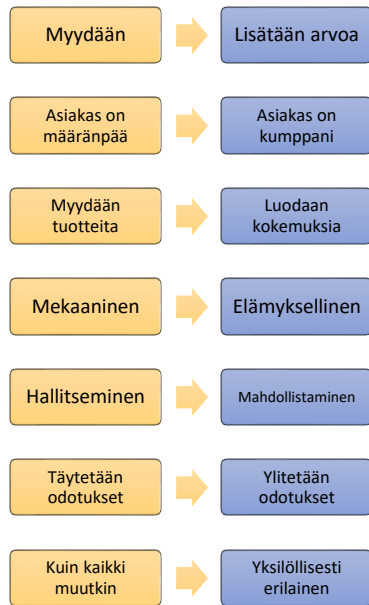
Asiakaskokemuksen johtaminen on strateginen ajattelutapa, joka mahdollistaa myös uudentyypiset kilpailuedut. Jokaisella yrityksellä on kilpailustrategia, joka on suunnitelmallisesti muodostettu tai tiedostamaton ja sattumalta muodostunut. Kilpailustrategiat voidaan jakaa kolmeen pääkategoriaan, jotka ovat tuotteisiin keskittynyt, hintaan keskittynyt ja asiakaskokemukseen keskittynyt strategia. Asiakaskokemukseen keskittyneessä kilpailustrategiassa pyritään merkityksellisillä kokemuksilla luomaan asiakkaalle enemmän arvoa ja sitä kautta vahvistamaan omaa asemaa markkinoilla. Asiakaskokemukseen keskittyntä kilpailustrategiaa käyttävät usein palveluyritykset, kuten hotellit ja lentoyhtiöt. (Kortesuo & Löytänä 2011, 12.)

Keskeinen osa asiakaskokemuksen johtamista on odotusten ylittäminen. Peruspalveluilla ei enää nyky maailmassa erotuta kilpailijoista ja asiakkaat antavat lisäarvoa esimerkiksi pienelle positiiviselle ”extralle”, jota etukäteen ei ole palvelulupauksessa mainittu. Odotukset ylittävä kokemus voidaan jakaa kolmeen osaan, jotka ovat kuvan 7 mukaisesti: ydinkokemus, laajennettu kokemus ja odotukset ylittävä kokemus. (Kortesuo & Löytänä 2011, 33.)



Kuva 7. Odotukset ylittävä kokemus (Kortesuo & Löytänä 2011, 33)

Kortesuon ja Löytänen (2011, 85) mukaan, jotta yritys voi tarjota asiakkailleen merkityksellisiä kokemuksia ja sitä kautta odotukset ylittäviä kokemuksia, täytyy yrityksen johdon sitoutua asiakaskeskeisyyteen ja osata myös ajatella asiakaskeskeisesti, eli aidosti johtaa asiakaskokemusta. Asiakaskeskeisen yrityksen ajatusmaailma eroaa tavallisesta muun muassa kuvan 8 mukaisilla tavoilla.



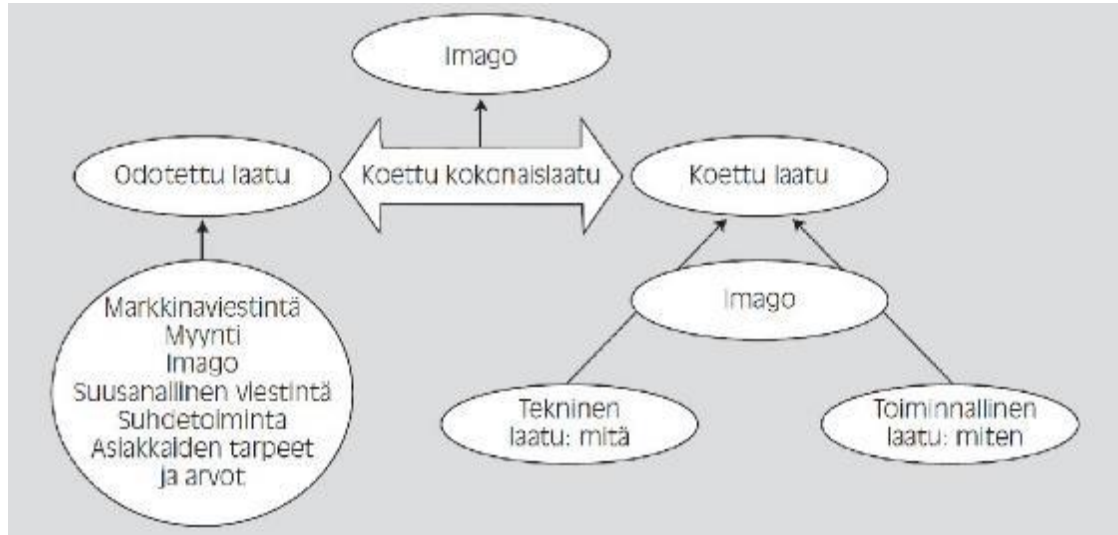
Kuva 8. Asiakaskeskeisen yrityksen ajatusmaailma. (Kortesuo & Löytänä 2011, 85)

4.2 Laadun johtaminen majoituspalveluissa

Tuotteiden laatu mielletään usein fyysisien ja teknisien ominaisuuksien kautta, mutta tavaroista poiketen palvelulla ei ole fyysisiä ominaisuuksia, joiden laatua voisi arvioida. Palvelujen laatu on väistämättä monisäikeinen asia, sillä useimmat palvelut ovat monimutkaisia. Palvelun laatu muodostuu asiakkaalle tarjottavan palvelun ja asiakkaan saamien hyötyjen keskinäisestä suhteesta. Tuotteen laatua on mahdollista kohentaa asiakkaille tarjottavan lisäarvon kautta. Palvelujen johtamista ja laatua kehitettäessä palveluntarjoajan on tärkeää ymmärtää mitä asiakkaat odottavat, ja mitä he arvioivat miettiessään palvelun laatua. (Grönroos 2009, 77.)

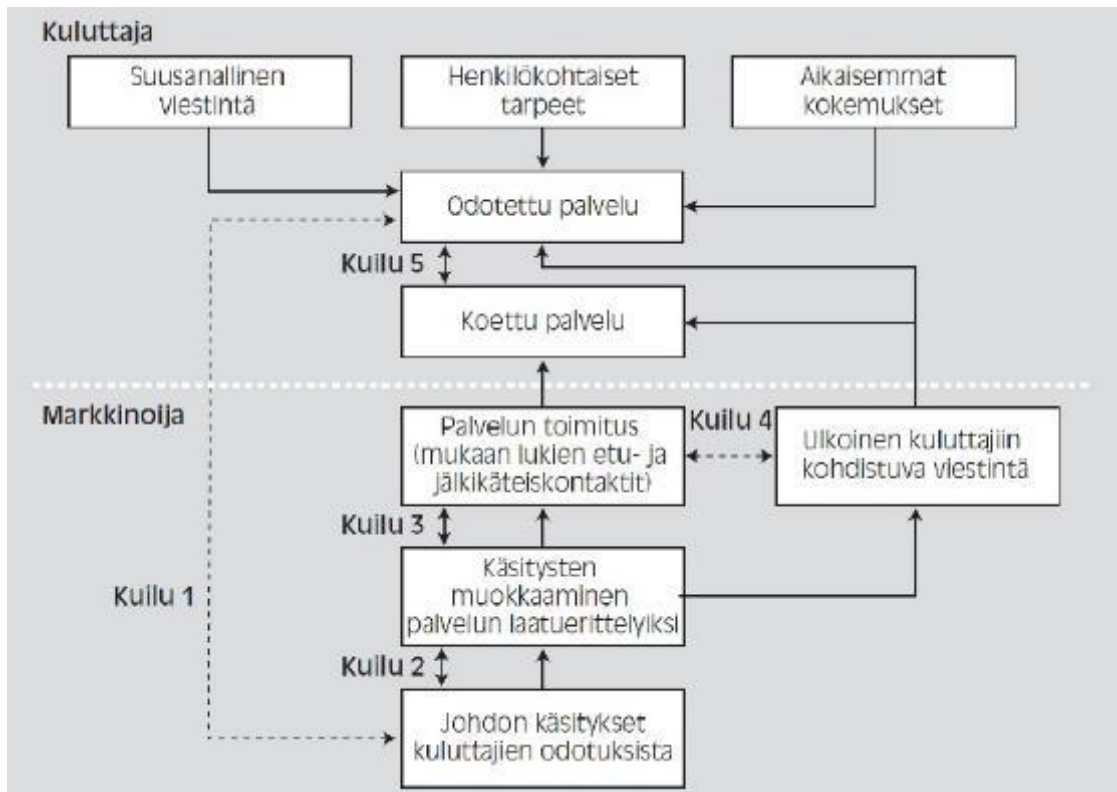
Grönroosin (2009, 78) mukaan asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on lopputulosulottuvuus ja prosessiulottuvuus, eli tekninen ja toiminnallinen ulottuvuus (kuva 9). Asiakkaille on tärkeää se, mitä he saavat, mutta koetun palvelun laatuun vaikuttaa myös se, miten asiakas palvelun saa. Koettuun palveluun vaikuttavat ne asiat, jotka tapahtuvat ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa, eli palveluprosessissa. Teknisen ja toiminnallisen ulottuvuuden lisäksi asiakkaan kokeman palvelun laadun muodostumiseen vaikuttaa myös palveluyrityksen imago. Jos asiakkaalla on ennestään positiivinen mielikuva yrityksestä, niin pienet virheet palveluprosessin aikana annetaan todennäköisemmin anteeksi, kuin jos asiakkaalla on negatiivinen mielikuva yrityksestä.

Näin ollen imagoa voidaankin pitää laadun kokemisen suodattimena, jonka kautta asiakas kokee teknisen ja toiminnallisen ulottuvuuden, josta lopputuloksena on asiakkaan kokema laatu. (Grönroos 2009, 78–80.)



Kuva 9. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009, 82)

Asiakkaan kokemaan kokonaislaatuun kuitenkin vaikuttavat myös muut tekijät. Kokonaislaadun muodostumiseen täytyy tarkastella koetun laadun lisäksi myös asiakkaan odottamaa laatua. Majoituspalvelussa tekniseen laatuun vaikuttavat konkreettiset tekijät, joita ovat hotellihuone ja sen varustelutaso, kuten sänky ja huoneen viihtyisyys. Toiminnalliseen laatuun sisältyy asiakkaan saama asiakaspalvelu, esimerkiksi varaustilanteessa ja sisäänkirjautuessa. Asiakkaan kokema kokonaislaatu muodostuu kuitenkin yrityksen antamasta kokonaiskuvasta, johon liittyvät muun muassa mainonta, some-viestintä, suhdetoiminta sekä asiakkaan omat odotukset ja tarpeet. (Kuva 9.) Asiakkaan odotetun laadun hallinta on johtamisen näkökulmasta haastavampaa verrattuna koetun laadun johtamiseen, sillä odotettu laatu muodostuu myös sellaisista asioista, joihin yritys ei voi itse suoraan vaikuttaa. Näitä ovat muun muassa esimerkiksi sosiaalisessa mediassa asiakkaiden jakamat kokemukset yrityksestä, joilla on suurta painoarvoa muille kyseisen yrityksen palveluista kiinnostuneille. (Grönroos 2009, 82.)



Kuva 10. Palvelun laadun kuiluanalyysimalli (Grönroos 2009, 108)

Grönroos (2009, 108) esittelee kuiluanalyysimallin, jonka avulla voidaan yrityksessä keskittyä asiakkaan kokeman laadun johtamiseen. Kuiluanalyysimallin viiden perusrakenteen väliset laatukuilut merkitsevät mahdollisia laadunjohtamisprosessin epäjohtonmukaisuuksia, jotka voivat johtaa laatuongelmiin. Kuiluanalyysimallista voidaan myös havaita, mitä toimenpiteitä täytyy harkita, ja mitä täytyy ottaa huomioon palvelun laadun analysoinnissa ja sen kehittämisessä. (kuva 10).

Kuvassa 10 nähtävä ensimmäinen kuilu on johdon näkemyksen kuilu, joka voi syntyä virheellisesti tulkituista tiedoista asiakkaan odotuksista, siitä että johto saa puutteellisia tietoja organisaatiolta tai tiedot kysynnästä eivät ole riittävällä tasolla. Toisena kuiluna on laatuvaatimusten kuilu. Kuilun syntymisen syitä voivat olla suunnitteluvirheet, puutteellinen tavoiteasettelu tai huono johtaminen suunnittelussa. Laatuongelmiin voi vaikuttaa ensimmäisen kuilun suuruus, mutta laatuvaatimusten suunnittelu voi epäonnistua, vaikka tiedot asiakkaiden odotuksista ovatkin riittävällä tasolla. Laatuvaatimusten kuilun syynä on usein se, että yrityksen johto ei ole riittävän kiinnostunut palvelun laadusta tai ei ole yhteistyössä todellisten palvelun toteuttajien kanssa prosessia suunnitelles-

saan. Tämän vuoksi on tärkeää, että esimerkiksi vastaanottoprosessia suunniteltaessa, suunnitteluun mukaan otetaan vastaanotossa työskentelevä henkilökunta, jonka mielipiteitä johto herkällä korvalla kuuntelee suunnitteluprosessissa. (Grönroos 2009, 108–109.)

Kuvassa 10 nähtävä kolmas kuilu, eli palvelun toimituksen kuilu johtuu siitä, että palvelun tuotanto- ja toimitusprosessissa ei noudateta laatuvaatimuksia. Syinä tähän voivat olla liian monimutkaiset vaatimukset, vaatimukset eivät ole yhdenmukaisia olemassa olevan yrityskulttuurin kanssa, sisäinen viestintä on puutteellista tai työntekijät eivät hyväksy vaatimuksia, koska tämä vaatisi työntekijältä itseltään muutoksia työtavoissaan. Kuilun syyt voidaan jakaa kolmeen osaan; johdon ja työnjohdon tekemiset, työntekijöiden näkemykset vaatimuksista, säännöistä ja asiakkaiden tarpeista sekä tekniikan ja operatiivisten järjestelmien puute. (Grönroos 2009, 110–111.)

Parannuskeinoina voi olla muuttaa esimiesten ja johdon tapaa kohdella alaisia, tarjota henkilökunnalle lisäkoulutusta ja selkeyttää yrityksen palvelun laadusta ja sen tasosta sekä selventää henkilökunnan tehtäviä ja varmistaa, että heillä on riittävästi aikaa ja resursseja noudattaa laatuvaatimuksia. Mikäli hotelli haluaa tarjota vastaanotossa asiakkailleen kiireetöntä ja yksilöllistä asiakaspalvelua, täytyy sen johdon varmistaa, että työntekijöillä on riittävästi aikaa jokaisen asiakkaan laadukkaaseen palveluun. (Grönroos 2009, 110–111.)

Kuvan 10 neljäs kuilu on markkinointiviestinnän kuilu, joka merkitsee sitä, että markkinointiviestinnässä annetut lupaukset eivät ole linjassa toteutetun palvelun kanssa. Syinä tähän voi olla, että markkinointia ja tuotantoa ei ole koordinoitu riittävästi, organisaatio ei noudata annettuja ohjeita tai markkinoinnissa liioitellaan ja luvataan sellaisia asioita, mitä ei ole mahdollista käytännössä toteuttaa. Parannuskeinona on luoda selkeä kuva siitä, mitä markkinoidaan ja varmistaa, että se on totuudenmukaista. Markkinoinnin kannalta on parempi luvata liian vähän, jotta organisaatio varmasti pystyy täyttämään antamansa lupaukset, jolloin on myös helpompi ylittää asiakkaan odotukset palvelun laadusta. (Grönroos 2009. 83.)

Viides kuilu kuvassa 10 on koetun palvelun laadun kuilu, joka merkitsee sitä, että koettu palvelu ei ole yhdenmukainen odotetun palvelun kanssa. Seurauksena tästä, kielteinen suusanallinen viestintä, kielteinen vaikutus yrityksen imagoon ja liiketoiminnan menetykset. Viidennen kuilun suuruuteen vaikuttavat kaikki edellä mainitut kuilut. Viides kuilu voi kuitenkin olla myös myönteinen, jolloin koettu palvelu on odotettua parempaa. Kuiluja tarkastellessa voidaan huomata, että majoituspalveluita tarjottaessa yrityksen henkilökunnalla on suuri merkitys asiakkaan koetun kokonaislaadun muodostumisessa. Siksi onkin tärkeää, että asiakkaiden toiveiden ja odotusten lisäksi palveluita suunniteltaessa otetaan huomioon myös henkilökunnan ajatuksia ja mielipiteitä. (Grönroos 2009, 112.)

4.3 Elämyksellisyyden johtaminen

Matkailijat haluavat kokea matkoillaan elämyksiä. Elämykset ovat moniaistillisiä, mieleenpainuvia kokemuksia, jotka herättävät voimakkaita tunteita. Elämykset syntyvät meissä sisällä ja ovat näin myös hyvin henkilökohtaisia. Elämyksellisiä palveluita tarjottaessa on tärkeää muistaa henkilökohtaisuus ja asiakkaan kohtaaminen yksilönä, jotta asiakas kokee itsensä tärkeänä yksilönä yritykselle. Matkailussa elämystä ja sen muodostumista on tutkittu eri näkökulmista ja tutkimuksissa matkailutuotetta tai -palvelua kuvataan myös matkailukokemuksena tai matkailuelämyksenä. (Pine 2015, 8.)

Yhteiskuntatieteellisestä näkökulmasta elämystä on lähestytty Quanin ja Wangin matkailukokemuksen mallin kautta, jossa elämys muodostuu huippukokemuksen kautta (kuva 6). Huippukokemus liitetään usein nähtävyyksiin ja matkan päätarkoitukseen, jossa oleellista on, että huippukokemus luo kontrastia päivittäiseen arkeen. Markkinoinnin ja johtamisen näkökulmasta katsottuna matkailukokemusta ajatellaan kuluttajakokemuksena ja sanaa ”kokemus” pidetään synonyyminä vierailulle, aktiviteetille, tuotteelle ja palvelulle. (Konu ym. 2020, 33.)

Elämyksellisyys on osa laajempaa elämystalouden käsitettä, jonka keskeisiä määrittelijöitä ovat Pine ja Gilmore. Grönroosin mukaan (2009, 25) elämystaloudessa asiakkaat hakevat enemmän, kuin tavallisia tuotteita ja palveluja ja

ovat valmiita maksamaan näistä elämispalveluista normaalia enemmän. Palvelutilanteessa, kuten hotellissa asiakkaan sisäänkirjautuessa, elämyksellisyyden perustana on asiakaskokemus, jossa asiakas ja yritys kohtaavat. Matkailuyrityksen myymät palvelut usein koostuvat sarjasta kokemuksia, jotka asiakkaalle on mahdollista tarjota elämyksellisten kokemusten ketjuna, jolloin asiakkaalle jää parempi muistijälki, kuin yksittäisestä kokemuksesta. (Palmer 2010, Veinolan 2020, 4 mukaan.)

Jotta yritys voisi tuottaa palvelulla asiakkailleen elämyksiä täytyy tämän kohdata asiakas yksilönä ja tarjota tälle henkilökohtaisia ja yksilöllisiä palveluita. Tämän tehdäkseen yrityksen täytyy tuntea asiakas ja tietää mitä tämä palvelulta odottaa ja toivoo. Konun (2016, 46) mukaan, ottamalla asiakkaan mukaan palvelun kehittämiseen, pystytään paremmin löytämään ja ymmärtämään niitä asioita, mitä asiakas palvelussa arvostaa. Kun palvelua kehitetään ja panostetaan palvelun laatuun ja sen toimintaympäristöön, mahdollistetaan palvelutilanteen elämyksellisyys asiakkaalle (Grönroos 2009, 25).

Laatu ja elämyksellisyys majoituspalveluissa

Majoituspalvelun laatua kuvailtaessa puhutaan usein tähtiluokituksista tai majoitustyypeistä. Majoitusvaihtoehtoja haettaessa törmää erilaisiin majoitustyypeihin, joita ovat esimerkiksi hostelli, motelli, B&B-majoitus ja hotelli. Hostellit ja motellit ovat yksinkertaisia ja edullisia majoitusvaihtoehtoja, joissa ei yleensä ole ylimääräisiä mukavuuksia, joiden perusteella yleensä majoituksen laatua arvioidaan. Bed & Breakfastit ja majatalot ovat varusteluiltaan hieman motellia ja hostellia parempia, mutta hintatasoltaan ja palveluiltaan alhaisempia kuin hotellit. Hotellissa on usein muita majoitusvaihtoehtoja enemmän mukavuuksia, kuten paremmat sängyt ja hotellikosmetiikkaa. Myös hotelleissa voi olla eroavaisuuksia muun muassa hotellihuoneiden koossa, luokituksessa, varustuksessa ja palvelutasossa. (Hietala & Venttola 2019.)

Hotellihuoneet voidaan luokitella basic-, standard-, superior- ja deluxe-huoneisiin sekä sviitteihin. Basic-huoneessa ei välttämättä ole omaa wc:tä tai kylpyhuonetta, vaan nämä sijaitsevat käytävällä ja ovat myös muiden asiakkaiden käytössä. Standard-huoneessa on oma kylpyhuone ja wc, mutta huoneiden koko voi vaihdella huomattavasti. Perusvaatimuksena standard-huoneessa

on, että niissä on puhtaat pyyhkeet, lakanat sekä juomalasit ja saippuat. Superior-huoneet ovat tavallista huonetta parempia esimerkiksi varusteluiltaan ja niistä voi olla paremmat näköalat. Deluxe-huoneet ovat superior-huonetta paremmin varusteltuja ja niiden hintaan voi sisältyä esimerkiksi naposteltavia tai juomia. Sviitit ovat usein hotellin suurimpia huoneita, joiden ominaisuuksiin usein kuuluu, että niissä on useampia huoneita tai erillinen oleskelutila. Sviitin hintaan voi myös kuulua erilaisia lisäpalveluita. Huoneluokat eivät kuitenkaan välttämättä kerro asiakkaalle, mitä huoneen varusteluun todellisuudessa kuuluu, sillä hotellit ovat vapaita nimeämään huoneita haluamallaan tavalla. (Hietala & Venttola 2019.)

Suomalaisen matkailun erikoissivuston Rantapallon sisällöntuottajan Maria Hietalan mukaan elämykset majoituspalveluissa yhdistetään usein uniikkeihin kokemuksiin, joita voivat olla esimerkiksi yöpyminen jäähotellissa, laivahotellissa, lasikattoisessa iglussa tai niin sanotussa Tentsile-teltassa, jolla voi yöpyä esimerkiksi puussa. Majoituksen elämyksellisyys voi löytyä myös ainutlaatuisista puitteista ja miljööstä, kuten Imatran Valtionhotellin linnahotellista, jollaisia muualla Suomessa ei juurikaan ole. (Visit Mäntyharju s.a.; Hietala 2020.)

Hotellin historia voi luoda elämyksiä, kuten Hotelli Katajannokka, joka sijaitsee vanhan lääninvankilan rakennuksessa ja on kunnostettu säilyttäen vankilan tunnelmaa esimerkiksi käytävillä. Kartanomajoituksessa viehäytys ja elämyksellisyys löytyy Hotelli Katajannokan mukaisesti historiasta. Elämyksellisyys kartanohotellissa muodostuu muun muassa tunnelmasta, joka voi henkiä kulunutta aikaa ja kartanon historiallista tunnelmaa. Matkailusta ja hotelleista bloggaavan Hietalan mukaan historiallisuus voikin olla hotellille myyntivaltti, jota uudemmat hotellit eivät pysty kopioimaan. (Mikael 2017; Hietala 2020.)

Tarkka Markka -sivuston sisällöntuottaja Ossi (2015) kirjoittaa: ”Toisin kuin voisi luulla, tähdet eivät kerro hotellin laadusta. Tähdet kertovat hotellin varustelutasosta.” Hotellin tähtiluokitukseen siis vaikuttavat huoneiden varustelutaso ja saatavilla olevat palvelut. Esimerkiksi neljän tähden hotellissa täytyy olla 18 tuntia avoinna oleva vastaanotto, aamiaisbuffet, minibaari, päällystetty tuoli sivupöydällä, mahdollisuus saada kylpytakki pyytämällä sekä mahdoli-

suus Internetin käyttöön. Viiden tähden hotellissa voi siis olla huonompi asiakaspalvelu ja huonosti siivotut huoneet kuin kahden tähden hotellissa. (Ossi 2015.) Suomessa ei ole käytössä virallista hotellien tähtiluokitusta, vaikka lähes kaikki muut Euroopan maat kuuluvat Hotrec-järjestelmään, joka on yhteiseurooppalainen hotellitählien järjestelmä. Matkailun edistämiskeskus (MEK) ja Suomen Matkatoimistojen liitto ovat ajaneet kansainvälisen tähtiluokituksen mukaista tähtijärjestelmää myös Suomeen, sillä tämä voisi helpottaa asiakasta sopivan hotellin valinnassa. Suuret hotelliketjut kuten, kuten Sokos Hotellit sekä Scandic- ja Restel -ketjut vastustavat tähtiluokitusta, koska tiettyyn tähtiluokkaan kuulumisen voisi vaatia suuria investointeja ja vaatia muutoksia esimerkiksi huonekoossa tai pistorasioiden paikoissa. (Laakso, 2015.)

Tähtiluokitus ja majoitustyyppi voivat kertoa asiakkaalle hotellin varustelusta, mahdollisista mukavuuksista ja lisäpalveluista, mutta laadun ja varsinkin asiakaspalvelun laadun kehittäminen ja valvonta edellyttävät laatujohtamista. Laatujohtaminen voi perustua esimerkiksi ISO-standardeihin tai suuren yritysjoukon parhaimpien käytäntöjen vertailuun. Majoituksen laatuun vaikuttavat siis niin tekniset kuin laadulliset tekijät. Tähtiluokituksen avulla voidaan asettaa perusta teknisille kriteereille ja Laatujohtamismenetelmien avulla asettaa kriteerit laadullisille tekijöille, kuten asiakaspalvelulle. Hotellialalla voisi olla mahdollisuus luoda oma laatujohtamismenetelmä, joka paremmin palvelisi juuri hotellialaa, työläiksi miellettyjen laatujohtamismenetelmien tilalle. (Palonperä, 2010.)

4.4 Palvelun laadun johtamisen työvälineitä

Pysyvän ja tasaisen laadun takaamiseksi täytyy johdon ja esimiesten pystyä arvioimaan ja hallitsemaan yrityksen tarjoamien palveluiden laatua. Yksi eniten käytetyistä laadun mittaamisen työvälineistä on Parasuraman, Zeithamlin ja Berryn vuonna 1983 kehittämä SERVQUAL-menetelmä. Menetelmä syntyi, kun Parasuraman ym. löysivät avaintekijät, joita sekä kuluttajat että palveluntarjoajat pitävät tärkeinä seikkoina palvelun laadun muodostumisessa. (Frochot & Batat 2013, 45.) SERVQUAL-menetelmässä tärkeimmät palvelun laadun osa-alueet ovat konkreettinen ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vaikuttavuus ja empatia (kuva 11).

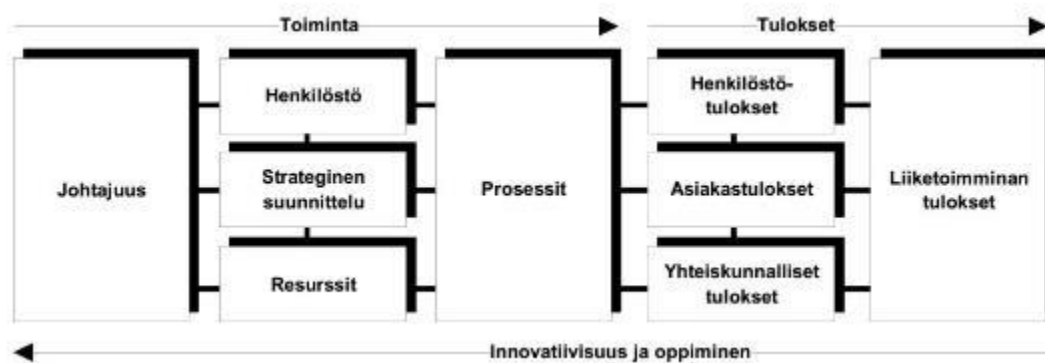


Kuva 11. Palvelun laadun osa-alueet SERVQUAL-mallin mukaan. (Frochot & Batat 2013, 46)

SERVQUAL-menetelmässä kuvan 11 viittä palvelun laadun osa-alueita havainnollistetaan attribuuttien avulla, joita jokaisessa osa-alueessa on 4–6 kappaletta. Näihin asiakkaat voivat vastata seitsemän portaisen asteikon mukaan ja asteikon avulla pystytään laskemaan asiakkaan kokemaa palvelua heidän odotuksiaan palvelusta sekä sitä, onko palvelukokemus odotettua huonompi vai parempi. (Frochot & Batat 2013, 46.) Vaikkei käyttäisikään SERVQUAL-menetelmää työkaluna sen laajamittaisessa koossaan, niin viidestä palvelun laadun osa-alueesta voidaan tarkastella, mihin seikkoihin tulee kiinnittää huomiota laadukkaita palveluita suunniteltaessa ja mihin esimiehen kannattaa kiinnittää huomiota, ja mitä painottaa esimerkiksi perehdytystilanteessa.

Pysyvän ja tasaisen palvelun takaamiseksi yrityksen johdon täytyy pystyä arvioimaan tarjoamansa asiakaspalvelun lisäksi myös koko organisaation toimintaa. Itsearviointin avulla yritys saa nopealla, järjestelmällisellä ja osallistavalla tavalla selville omia kehittämisvalmiuksiaan sekä kehittämistarpeitaan. (Laamanen & Tuominen 2005, 7.) EFQM-malli, eli Euroopan laatupalkintomalli, on kehitetty tukemaan organisaatiota muutosten johtamisessa ja suorituskyvyn parantamisessa. Tuoreimmassa EFQM2020-mallissa etusijalla on asiakas, ja pitkäjänteisyyden sekä sidosryhmäkeskeisyyden tärkeyttä painotetaan vahvasti. Malli auttaa yritystä myös ymmärtämään omia syy-seuraussuhteitaan ja sitä, mitä ja miksi asioita tehdään ja mitä niistä seuraa. (Laatukeskus s.a.)

EFQM-mallin perusajatuksena on, että erinomaisen suorituskyvyn voi saavuttaa ilman tarkkaa sanelua toimintamalleista, joita yrityksen tulisi noudattaa. Mallin taustalla kuitenkin on joitakin keskeisiä periaatteita ja erinomaisen organisaation ominaispiirteitä, jotka muodostavat viitekehyksen yrityksen toiminnan kehittämiseksi. Näitä ominaispiirteitä asiakas- ja sidosryhmäkeskeisyyden lisäksi ovat johtajuus ja toiminnan päämäärätietoisuus, jatkuva oppiminen ja sen kautta toiminnan parantaminen, kumppanuuksien kehittäminen sekä prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen. Lisäksi painotus on tuloshakuisuudessa ja yhteiskunnallisessa vastuussa. (Laamanen & Tuominen 2005, 9–10.)



Kuva 12. EFQM-malli (Laamanen & Tuominen 2005, 11)

EFQM-mallissa on yhdeksän laatikkoa, jotka edustavat niitä avainalueita, joilla arvioidaan yrityksen edistymistä kohti erinomaisuutta. Toiminta-alueella arvioidaan sitä, kuinka yritys toimii ja tulokset-alueella sitä mitä yritys on toiminnallaan saavuttanut. (Kuva 12.) Laamanen ja Tuominen (2005, 11) toteavat: ”Asiakkaita, henkilöstöä ja yhteiskuntaa koskevat erinomaiset tulokset saavutetaan johtajuuden ohjaaman strategisen suunnittelun, henkilöstön, resurssien ja prosessien avulla.” Näiden kautta päästään lopulta erinomaisiin liiketoiminnan tuloksiin, niin taloudellisesti kuin ei-taloudellisestikin.

Laamanen ja Tuominen (2005, 13) sanovat, että EFQM-malli jakautuu yhdeksään arviointialueeseen, jotka jakaantuvat useampaan arviointikohtaan. Nämä arviointikohdat tarkoittavat niitä keskeisiä kysymyksiä, joille arvioinnilla haetaan näyttöä. Nämä yhdeksän arviointialuetta ovat:

1. Johtajuus
2. Toimintaperiaatteet ja strategia

3. Henkilöstö
4. Kumppanuudet ja resurssit
5. Prosessit
6. Asiakastulokset
7. Henkilöstötulokset
8. Yhteiskunnalliset tulokset
9. Keskeiset suorituskykytulokset

Kunkin arviointialueen arviointikohtaa täytetään arviointiasteikkoon (taulukko 1). Arviointiaiheen otsikko ja kysymysten muodossa esitetty yksityiskohtaisempi kuvaus sekä esimerkit keskinkertaisista ja menestyvistä yrityksistä esitellävät arvioitavan alueen. Lisänä voidaan käyttää kuvaa, joka johdattelee syvemmälle aiheeseen. Näiden pohjalta arvioidaan taulukon 1 asteikkoon, kuinka **tärkeänä** aihetta pidetään oman yrityksen menestymisen kannalta ja annetaan sille arvosana 1–5 väliltä. **Nykysuorituskykyä** merkitään x-kirjaimella ja **tavoitesuorituskykyä** o-kirjaimella. (Laamanen & Tuominen 2005, 13.)

Taulukko 1. EFQM-arviointiasteikko (Laamanen & Tuominen 2005, 13)

Tärkeys 1 - 5	Nyky- ja tavoitesuorituskyky				
	1	2	3	4	5
4		x		o	

Lopuksi kaikkien arviointialueiden kohdat voidaan merkitä tulostaulukkoon, johon lasketaan yleisarvosana annettujen arviointien pohjalta. Tätä organisaation itsearviointimallia voidaan käyttää ensimmäisenä vaiheena esimerkiksi prosessin parannusmenetelmien, kuten Leanin ja Six Sigman käyttöönotossa tai toiminnon parannusmenetelmien, kuten ISO 9001 ja Balanced Scorecardin, käyttöönotossa (Laamanen & Tuominen 2005, 7; Karjalainen 2007). EFQM-itsearviointimallia voidaan käyttää myös käynnistettäessä prosessien kehittämistä tai benchmarking-toimintaa (Laamanen & Tuominen 2005, 7).

SERVQUAL-menetelmän osia käytän avukseni laatiessani teemahaastattelun kysymyksiä majoittuvien asiakkaiden haastattelua varten. Haastattelutuloksista etsitään yhtäläisyyksiä palvelun laadun osa-alueisiin SERVQUAL-menetelmän mukaisesti. EFQM-mallin arviointialueita hyödynnän vapaamuotoisesti

benchmark-haastattelun rungon suunnittelussa ja yrityshaastatteluiden tuloksia vertaillen EFQM-mallin yhdeksän arviointialueen teemojen pohjalta ja etsin yhtäläisyyksiä.

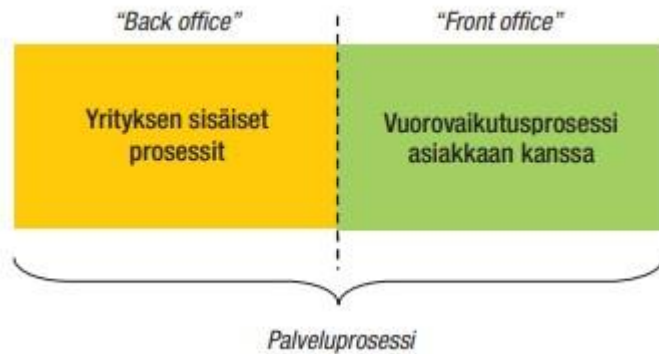
4.5 Palveluprosessi

Grönroos (2009, 59) on määritellyt, että palvelu on aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jolla pyritään toimintojen kautta ratkaisemaan asiakkaan ongelmia. Palveluun yleisesti myös kuuluu, että asiakas ja palvelutyöntekijä ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Palvelu on siis useimmiten aiheetonta, joka ei ole pelkästään palveluntuottajan tuottamaa, vaan se vaatii myös asiakkaalta osallistumista. Tämä tekee siitä vuorovaikutteisen kokonaisuuden asiakkaan ja palveluntuottajan välillä. Olennaisinta palvelulle on sen prosessimainen luonne, joka koostuu eri toiminnoista. Pääsääntöisesti palveluprosessi on tapahtuma, jossa pyritään ratkomaan asiakkaan ongelmaa esim. majoittumisen tarve. Palvelu on ihmisten tuottamaa, eli se luodaan ihmisten tekemällä työllä, ja siksi ajatellaan, että asiakaspalvelu määrittää palvelun onnistumisen tai epäonnistumisen. (Saffer 2007, Kasperin 2014, 9–12 mukaan.)

Palvelu on useiden eri tekijöiden vuorovaikutteinen, tiettyihin raameihin sidottu, muuttuva kokonaisuus. Tästä syystä prosessit vaihtelevat yksilöiden mukaan, joten prosessien tulee olla joustavia. Joustavuuden lisäksi, niiden tulee olla riittävän standardoituja, jotta kaikkien asiakkaiden saama palvelu olisi laadullisesti saman sisältöistä ja prosessi yhdenmukaista. Asiakaspalvelussa toimivan henkilökunnan tulee pystyä mukautumaan eri palvelutilanteisiin asiakkaiden vaatimalla tavalla. Se koostuu asiakkaiden kulkemista, hyvinkin erilaisista poluista, joten yksiselitteistä palveluprosessia on vaikea, ellei jopa mahdotonta määrittää tai kuvata. (Saffer 2007, Kasperin 2014, 10 mukaan.)

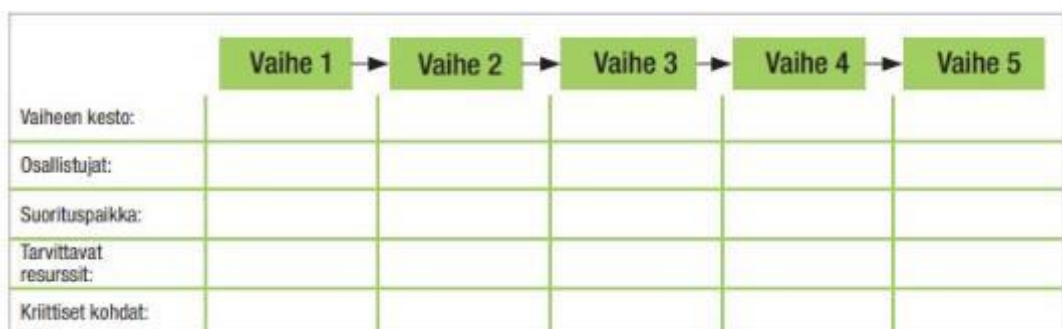
Jaakkola ym. (2009, 19) määrittelevät, että palveluprosessi tarkoittaa yrityksen sisällä ja sen asiakasrajapinnassa tapahtuvia palvelun tuotteistamiseen liittyviä toimintoja. Yksinkertaisimmillaan palveluprosessia voidaan kuvata kuvan 13 mukaisesti niin sanotuilla ”back officella” ja ”front officella” eli yrityksen sisäisillä prosesseilla ja vuorovaikutusprosessilla asiakkaan kanssa. Jaakkolan ym. mukaan Palveluprosessin kuvaamisella pystytään luomaan selkeä kuva

siitä, ketkä osallistuvat palvelun tuottamiseen, missä vaiheessa ja kuinka pitkän ajan. Kun tunnetaan palvelun tuottamiseen tarvittavat resurssit, voidaan toimintaa suunnitella ja aikatauluttaa tehokkaammin.



Kuva 13. Palveluprosessi kokonaisuutena (Jaakkola ym. 2009, 19)

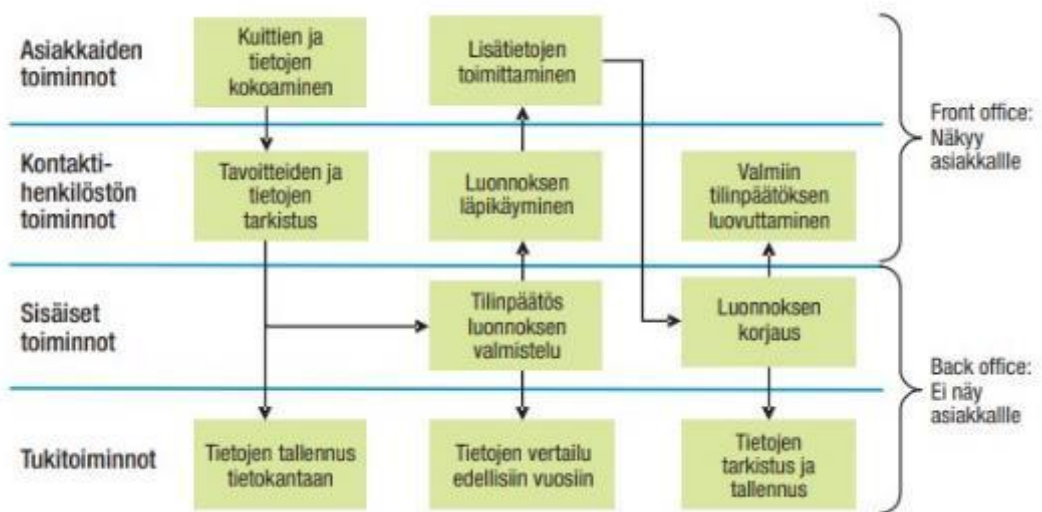
Palveluprosessi voidaan kuvata myös toimintakaaviona, joka sisältää palvelun toteuttamisen työvaiheet, siihen osallistuvat henkilöt ja vaiheiden ajallisen keston. Näiden lisäksi toimintakaavioon voidaan merkitä palvelun suorituspaikka, esimerkiksi hotellin vastaanotto ja kriittiset kohdat, joita palvelun toteuttamisessa voi ilmetä. (Kuva 14.) Kriittisiä kohtia tai pullonkauloja prosessissa voi olla esimerkiksi tilanteet, jotka aiheuttavat asiakkaalle viivästyksiä. (Jaakkola ym. 2009, 19.)



Kuva 14. Palveluprosessin toimintakaavio (Jaakkola ym. 2009, 20)

Kun palveluprosessia halutaan kuvata yksityiskohtaisella kaaviolla, voidaan avuksi ottaa blueprinting-kaavio (kuva 15). Blueprinting-kaaviosta käy ilmi, missä palvelun vaiheissa asiakas on läsnä ja mitkä vaiheet tämä voi hoitaa esimerkiksi teknologian välityksellä. (Jaakkola ym. 2009, 20.) Service blueprinting, eli palvelumallinnus, on mallinnusmenetelmä, jolla voidaan kuvata palveluprosessia ja saavuttaa syvempi ymmärrys asiakkaan kokemuksista ja

tavoista, joilla asiakas arvioi prosessia. Blueprint auttaa palveluprosessin analysoinnissa ja suunnittelussa, sillä sen avulla pystytään monipuolisesti kuvaamaan palvelun eri tasoja sekä hahmottamaan yksityiskohtia asiakkaan palvelussa. (Nurmi, 2015, Bitnerin ym. mukaan 2007.) Blueprinting-kaavio kuvaa kaikki palvelun vaiheet yksityiskohtaisesti hajottaen palvelun osiin, jossa jostaista yksityiskohtaa voidaan tarkastella kriittisesti. Blueprinting-kaavion avulla voidaan kiinnittää tehokkaasti huomiota kehittämistä vaativiin vaiheisiin ja hahmottaa selkeästi, missä vaiheissa asiakkaan ja palveluntuottajan prosessit kohtaavat. (Jaakkola ym. 2009, 20.)



Kuva 15. Tilitoimiston palvelun kuvaaminen blueprint-kaavion avulla. (Jaakkola ym. 2009, 20)

Varsinkin matkailualalla mielenpainuvien kokemusten tuottaminen on nykyisessä markkinatilanteessa yrityksen tärkeimpiä tavoitteita. Kuten myös Quanin ja Wangin (2004) matkailun huippukokemusmallissa painotetaan asiakkaan huippukokemusta ja niitä tukevien toimintojen sujuvuutta (kuva 6). Näihin kokemuksiin vaikuttaa vahvasti palvelun laatu. Siksi on tärkeää, että yrityksessä tarkastellaan omaa palveluprosessia ja tunnistetaan ne hetket, jolloin näitä kokemuksia luodaan. Kokemuksia luodessa palveluprosesseissa tulee aina ottaa asiakkaan toiveet ja tarpeet huomioon jokaisessa prosessin vaiheessa. (Joseph 2010, Kasperin, 2014, 14 mukaan.) Prosessia halutaan kehittää, jotta toimintojen välinen koordinaatio paranisi, eli tehtävät saataisiin hoidetuksi entistä paremmin ja tehokkaammin. Prosessin kehittämisellä saadaan myös vähennettyä koordinaation puutetta, eli vähennettyä turhaa työtä,

tehostettua työntekoa vähentämällä turhaa sähläystä ja tiedonkulun ongelmia. (Rantanen 2020.)

Palveluprosessin selkeällä kuvantamisella pystytään hiomaan palveluprosessi toimivaksi kokonaisuudeksi, jota prosessiin kuuluvien työntekijöiden on selkeä noudattaa. Selkeästi kuvatun ja tilanteeseen sopivan prosessin avulla yrityksen toimintatavat vakiintuvat ja palvelun tulosten ennustettavuus paranee. Vakiintuneiden toimintatapojen myötä myös työntekijöiden työskentely helpottuu ja palvelun laatu vaihtelee vähenevät. Palveluprosessin suunnitelmallisuus on myös tärkeä johtamisen kannalta, sillä yhtenäiset termit ja käytännöt selkeyttävät toimintaa koko työyhteisön kannalta. Vakioituneet termit ja toimintatavat ovat myös tärkeässä osassa yhtenäisen palvelubrändin rakentamisessa ja laadukkaan palvelun takaamisessa. (Jaakkola ym. 2009, 27.)

Tiittalan kartanon palveluprosessi

Palveluprosessista on kyse myös hotellin vastaanotossa, kun majoittuva asiakas otetaan vastaan ja kirjataan hotelliin sisään majoittujaksi. Vastaanoton palveluprosessin sisältö vaihtelee, sillä jokaisella hotellilla on omat käytäntönsä asiakkaiden sisään kirjaamisessa. Käytäntöihin vaikuttavat muun muassa hotellin koko, sen liikeidea ja asiakaskunta. Vastaanoton palveluprosessin pääpiirteitä voidaan kuitenkin kuvata prosessikaaviolla, josta nähdään palveluprosessin eri vaiheet Rautiaisen & Siiskosen (2010, 106) kuvaamana (kuva 16).



Kuva 16. Esimerkki vastaanoton palveluprosessin vaiheista. (Rautiainen & Siiskonen, 2010, 106)

Tiittalan kartanolle asiakas voi tehdä varauksen kotisivujen kautta joko puhelimitse tai sähköpostilla. Tämän lisäksi huoneet ovat varattavissa myös Booking.com-palvelussa. Yksittäisiä varauksia tulee myös kartanon Facebook -sivun kautta. Kun varaus saapuu, se laitetaan ylös Gmail-pohjaiseen kalenteriin, jonne asiakkaasta kirjataan nimi, puhelinnumero/sähköposti, varattu huone,

majoittumisaika sekä tieto, onko asiakas varannut aamiaisen tai mahdollisesti muita palveluita. Tämän lisäksi kalenteriin merkitään, mitä kautta varaus on saapunut ja mahdolliset lisätoiveet asiakkaalta.

Tällä hetkellä Tiittalan kartanolla työskentelee kaksi kokoaikaista työntekijää, jotka vuorottelevat majoituspäivystäystä kahden viikon jaksoissa ympäri vuoden. Tässä vaiheessa prosessia on kriittinen kohta, joka syntyy useamman varauskalenterin käytöstä. Mikäli varaus tulee muuta kautta, kuin Booking.com-palvelusta, täytyy päivystäjän muistaa käydä sulkemassa huone Booking.com-palvelusta, sillä kartanon Gmail-kalenteri ei ole yhteydessä Booking.com-palvelun kalenterin kanssa. Mikäli tätä ei muista tai ehdi saman tien tekemään, on mahdollista, että kartanolle otetaan vahingossa tuplavarauksia. Gmail-kalenteriin merkataan myös kartanon muita tapahtumia ja varauksia, kuten yksityistilaisuuksia ja konsertteja, joten kalenteria ei nykyisen kaltaisena pystytä yhdistämään Booking.com-palveluun.

Ennen asiakkaan saapumista tehdään tarvittavat esivalmistelut (kuva 16). Tiittalassa tämä tarkoittaa sitä, että päivittäin tarkistetaan kyseisenä päivänä majoittumaan saapuvat asiakkaat, varmistetaan, että varatut huoneet ovat siivottu ja selvitetään kalenterista asiakkaan mahdolliset lisätoiveet majoittumista koskien. Näitä lisätoiveita voivat olla muun muassa lastenvuoteen tarve, myöhäinen sisäänkirjautuminen tai mahdollinen allergia. Näissä tilanteissa varmistetaan, että huone on varusteltu varauksen mukaisesti, keittiölle on ilmoitettu mahdollisista allergioista ja myöhäisestä sisäänkirjautumisesta on tiedotettu eteenpäin majoituspäivystäjälle. (Rautiainen & Siiskonen 2007, 112–113.)

Asiakkaan saapuessa alkaa prosessin kolmas vaihe, jossa asiakaspalvelija ja asiakas ovat konkreettisesti kasvokkain tekemisissä (kuva 16). Asiakkaan saapuessa hotellille tämä saapuu ensimmäisenä parkkipaikalle ja sitä kautta kartanon pihalle. Tässä vaiheessa olisi tärkeää, että asiakas löytää helposti perille kartanon päärakennuksessa sijaitsevaan vastaanottoon ja tunnistaisi henkilökunnan ongelmitta. Kartanon pihapiirissä on muitakin rakennuksia, joten joskus asiakkaat ovat olleet epävarmoja, mistä ovesta heidän täytyy kulkea päästäkseen vastaanottoon. Henkilökunnalla on käytössään työpaidat, joihin on kirjailtuna kartanon logo, joten tunnistettavuus on hyvä. Tällä hetkellä

vastaanoton asiakaspalvelua hoidetaan vohvelikahvilan toiminnan yhteydessä, jonka vuoksi asiakaspalvelijat eivät pysty päivystämään vastaanotossa, joten joskus asiakkaiden on odoteltava sisäänkirjautumaan pääsyä.

Kolmannessa vaiheessa asiakas toivotetaan tervetulleeksi Tiittalan kartanoon (kuva 16). Ensimmäisenä kysytään, millä nimellä varaus on tehty, jonka avulla kalenterista tarkistetaan varaus ja varattu huone. Tiittalan kartanohuoneet on nimetty kartanon historiaan kuuluneiden henkilöiden nimillä ja myös kalenteriin asiakkaan varaama huone nimetään huoneen omalla nimellä. Näin asiakkaan varaama huone on helppo tarkistaa kalenterista. Asiakkaan sisäänkirjautumisen yhteydessä kerrotaan myös kartanon muista palveluista, kuten vohvelikahvilasta ja sen aukiolosta sekä aamiaisesta ja kartanon ilta-ajasta, jolloin kartanolla ei ole henkilökuntaa. Sisäänkirjautumisen yhteydessä kartanolla myös saatetaan asiakas huoneeseen ja esitellään ullakkosaunan tilat. Hyvään asiakaspalveluun kuuluu myös toivotus mukavasta päivänjatkosta ja mihin voi ottaa yhteyttä, mikäli tulee kysyttävää. Sisäänkirjautumisvaiheessa voidaan myös tarjota lisäpalveluita, joiden avulla lisätään myös yrityksen kassavirtaa, näitä palveluita kartanolla ovat vohvelikahvilan palvelut ja tuotteet, sekä mahdolliset sen päivän tapahtumat, kuten keikat ja konsertit. (Rautiainen & Siiskonen 2007, 116.)

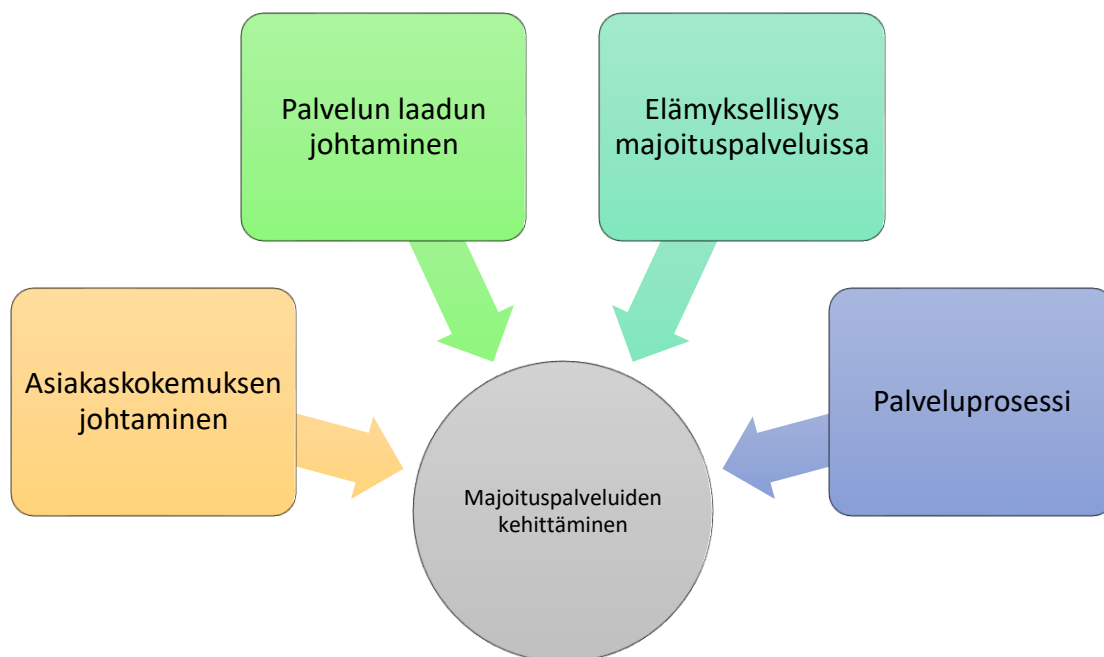
Neljännessä vaiheessa asiakas viettää aikaa hotellissa tai lähtee asioilleen muualle (kuva 16). Tähän Tiittalassa kuuluu oleskelu huoneessa, mahdollinen asiointi vohvelikahvilassa, tutustuminen pihapiiriin ja kartanoon sekä saunominen ullakkosaunassa. Neljänten vaiheeseen kuuluu myös mahdollinen vuorovaikutus asiakaspalvelijoiden kanssa esimerkiksi lisäkysymyksien noustessa mieleen ja yöpyminen sekä aamiainen. Asiakkaat ovat yleensä kiinnostuneita kartanon historiasta ja paikkakunnan muista palveluista, joten asiakaspalvelijalla on hyvä olla tietoa kartanosta sekä paikkakunnasta.

Viimeisessä vaiheessa on asiakkaan uloskirjautuminen (kuva 16). Tässä vaiheessa edessä on majoituksen maksu tai sovitaan erikseen laskutuksesta. Tiittalassa Booking.com-palvelun kautta varauksensa tehneet majoittajat maksavat majoituksena suoraan Booking.com-palveluun, jonka kautta Tiittala saa tilitykset majoituksista. Sen vuoksi on siis tärkeää, että kalenteriin on kirjattu,

mitä kautta majoitusvaraus on tehty, jotta tiedetään, onko majoittuja mahdollisesti maksanut majoituksen jo Booking.com-palvelun kautta. Uloskirjautumisen yhteydessä kartanon prosessiin kuuluu myös kysyä asiakkaalta, kuinka heidän vierailunsa on sujunut ja onko heillä positiivista tai negatiivista palautetta meille. Viimeisenä asiakaspalvelija toivottaa asiakkaalle mukavaa kotimatkaa ja asiakas poistuu etupihan kautta parkkipaikalle, samaa reittiä, mitä tämä kartanolle saapuikin. Uloskirjautumisvaiheessa on myös tärkeää kysyä asiakaspalautetta, jotta mahdolliset epäkohdat voidaan korjata asiakkaan ollessa paikalla. Asiakaspalautteiden avulla voidaan myös kehittää toimintaa paremmaksi tulevaisuudessa. (Rautiainen & Siiskonen 2007, 119–120.)

4.6 Teorettinen viitekehys ja rajaus

Teoreettisen viitekehysten opinnäytetyöhön muodostavat *asiakaskokemuksen johtaminen, laadun johtaminen sekä elämyksellisyys majoituspalveluissa ja palveluprosessi* (kuva 17). Laadullisen tutkimuksen menetelminä opinnäytetyössä ovat *benchmarking* eli *vertailuanalyysi ja teemahaastattelu sekä ideariihi -työskentely*. Teoreettisen viitekehysten pohjalta kirjoitettua kirjallisuuskatsausta ja teoriaa hyödynnetään menetelmäosassa, teemahaastatteluiden muotoilussa sekä kysymysten muodostamisessa. Menetelmien avulla kerättyä aineistoa peilataan ja käsitellään kirjallisuuskatsauksen teoriaan pohjaten. Aiheen rajaamisessa apuna ovat olleet myös käsitteet *kulttuurimatkailu* ja *kartanomatkailu*.



Kuva 17. Teoreettinen viitekehys (Reponen 2021)

Tässä opinnäytetyössä majoituspalveluiden kehittämistä lähestytään laadun ja elämyksellisyyden näkökulmasta. Tutkimus rajautuu koskemaan nimenomaan kartanomaisia majoituspalveluita sekä majoituspalveluiden palveluprosessia. Tiittalan kartanon toiminnassa keskitytään majoituspalveluihin ja palveluprosessiin. Opinnäytetyöstä ulkopuolelle rajataan ravintolapalvelut, kuten aamiaisen ja vohvelikahvilan toiminta, sekä aktiviteetit ja tapahtumat. Majoitustilojen osalta keskitytään kartanon yläkerran viiteen kahden hengen huoneeseen ja Pehtorintuvan huoneistoon. Ulkopuolelle rajataan Willa Lähde, joka on tyyliltään modernimpi ja on myös kokous- ja juhlatila, eikä tällöin ole kokoaikaisessa majoituskäytössä.

5 MENETELMÄT JA NIIDEN SOVELTAMINEN

Laadullisella tutkimuksella halutaan ymmärtää tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita henkilöiden kokemuksista, tunteista ja ajatuksista sekä niiden merkityksistä koskien tutkittavaa kohdetta. Tämän kehittämistyön luonteelle sopi laadullinen tutkimus, jonka avulla kerättiin kohdeyritykselle arvokasta tietoa toiminnan kehittämisen tueksi. (Juuti & Puusa 2020, 9.)

Tähän työhön valitut menetelmät olivat benchmarking, eli vertailuanalyysi, teemahaastattelu sekä ideariihityöskentely. Vertailuanalyysin avulla tutustuttiin muihin kartanomatkailu-kohteisiin ja siihen, mitä on laadukas ja elämyksellinen majoitus kartanossa. Tiittalan kartanon asiakkaita haastateltiin teemahaastattelun avulla. Teemoina haastattelussa oli laatu, elämyksellisyys ja asiakkaan oma vierailu Tiittalan kartanolla. Teemahaastattelun avulla oli tarkoitus löytää, mitä Tiittalan kartanon asiakkaat pitävät laadukkaana palveluna ja mistä heille elämykset Tiittalassa muodostuivat.

Vertailuanalyysin ja teemahaastattelun tuloksia purettiin Tiittalan kartanon työntekijöiden kanssa yhteisessä ideariihessä. Ideariihessä työstettiin saatuja tuloksia yhdessä eteenpäin kohti lopputuotetta (Innokylä, 2020). Vertailuanalyysit ja teemahaastattelut toteutettiin vuoden 2021 kevään ja syksyn aikana. Vuoden 2022 alussa järjestettiin ideariihi, jonka tulokset koottiin yhteen ideariihen jälkeen. Kerättyjen tuloksien ja ideariihen työskentelyn lopputuloksena tehtiin yksityiskohtainen service blueprint Tiittalan kartanon vastaanottoprosessista, joka toimii työvälineenä esimiestyössä.

5.1 Aineistonkeruu

Teemahaastatteluissa, benchmarking-haastatteluissa sekä ideariihessä kerättiin aineistoa yksityishenkilöiltä sekä yrityksiltä. Kuulan (2011, 20–25) mukaan tutkimusetiikka koostuu kollegiaalisesti sovituista periaatteista ja tavoitteista, vaikka tutkija itse onkin vastuussa tutkimustyötään koskevista eettisistä ratkaisuista. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu, että tutkijat noudattavat rehellisyyttä, huolellisuutta, tarkkuutta ja avoimuutta tutkimustyössä sekä aineiston keräämisessä, esittämisessä sekä tulosten arvioinnissa.

Tässä opinnäytetyössä yksityishenkilöiden ja yritysten edustajien haastatteluja käsiteltiin anonyymisti. Haastatteluun osallistuville kerrottiin ennen haastattelun alkua mihin, miksi ja miten heidän haastatteluaineistoansa käytetään ja mitä aineistolle tehdään analysoinnin jälkeen. Näin toimittiin, koska ihmisillä tulee olla mahdollisuus suojata omaa anonymiteettiään. Ihmisten tulee pystyä liikkumaan ja toimittamaan asioitaan julkisissa tiloissa ilman, että heitä tunnistetaan. Tämän lisäksi ihmisen tulee pystyä vaikuttamaan omaa itseään koskevan informaation käsittelyyn ja levittämiseen. (Kuula 2011, 54.)

Ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa tärkeimpinä eettisinä periaatteina mainitaan informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys. Samoja periaatteita voidaan noudattaa yritysten edustajia haastatellessa, jolloin yksityishenkilön anonymiteetin lisäksi on tärkeää suojella yrityksen anonymiteettiä ja varmistaa, ettei yrityksestä vuoda julkisuuteen arkaluontoisia tietoja tai yrityssalaisuuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 20.) Tämän vuoksi, benchmarking-haastatteluja ja ideariihen avulla kerättyä aineistoa käsiteltiin samalla tavalla, kuin majoittuvan asiakkaan teemahaastatteluja.

5.2 Teemahaastattelu

Tutkimushaastattelut perinteisesti jaetaan strukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin riippuen kysymysten sitovuudesta ja valmiudesta. (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 9.) Parhaimmillaan haastattelun avulla haastattelija pääsee kiinni haastateltavan ajatuksiin, mieltymyksiin, mielihaluihin, odotuksiin ja kokemuksiin. Haastattelu on myös menetelmänä joustava ja soveltuu käytettäväksi moniin eri tilanteisiin ja palvelee monia tarkoituksia. (Puusa & Juuti 2020, 99.)

Strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välimaastossa on puolistrukturoitu haastattelu, jossa esimerkiksi jokin haastattelun näkökulma on etukäteen valittu, mutta haastattelu antaa myös sijaa vapaalle keskustelulle aihepiirin sisällä. Puolistrukturoiduista haastatteluista yksi tunnetuimmista on teemahaastattelu, jossa haastatteluun on valittu tietyt teemat ja aihepiirit, mutta kysymysten muotoilu ja haastattelun kulku voivat vaihdella ja mukautua keskustelun mukaan. (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 9.)

Haastattelun metodisena etuna on se, että haastateltaviksi voidaan valita sellaisia henkilöitä, joilla tiedetään olevan tietoa aiheesta tai kokemuksia tutkittavasta aiheesta. Haastattelu antaa myös joustavuutta, sillä haastattelutilanteessa haastattelija voi suunnata kysymyksiä tutkimuksen kannalta olennaiseen suuntaan esimerkiksi tarkentavien lisäkysymysten avulla. Haastattelijan täytyy kuitenkin pidättäytyä ohjaamasta keskustelua liikaa, jottei ohjaa liikaa haastateltavaa vastaamaan vastoin omaa rehellistä mielipidettään. Haastatte-

lun runko tulee suunnitella huolellisesti etukäteen, sillä esimerkiksi kysymysten asettelulla ja jopa järjestyksellä haastattelija voi vaikuttaa haastateltavan vastauksiin tai tapaan vastata. (Puusa & Juuti 2020, 101.)

Tutkimushaastattelut usein nauhoitetaan. Nauhoittaminen antaa haastattelijalle mahdollisuuden palata haastattelutilanteeseen uudelleen ja keskittyä itse tilanteessa pelkästään haastateltavaan ja keskusteluun. Haastattelutilanteessa haastattelija usein tarkastelee haastateltavaa, mutta jälkikäteen haastattelua kuunnellessaan voi huomata sellaisia sävyjä ja äänenpainoja, joihin ei haastattelutilanteessa kiinnittänyt huomiota. Nauhoituksen avulla haastattelua voidaan analysoida ja raportoida tarkemmin. Jotta nauhoitettua haastattelua voidaan analysoida, täytyy haastattelu litteroida, eli muuttaa se kirjoitettuun muotoon. Litterointi helpottaa tärkeiden yksityiskohtien havaitsemista ja toimii muistiapuna. Litteroinnin tarkkuus riippuu haastattelun aiheesta, tutkimusmenetelmästä ja tutkimuskysymyksistä. Karkea litterointi on riittävä silloin, kun haastattelussa pääosassa on haastateltavan vastaukset itse aiheeseen, eikä niinkään tämän reagointi kysymyksiin tai aiheeseen. (Ruusuvoori & Tiittala 2005, 11.)

Menetelmän soveltaminen työssä

Menetelmäksi työhön valittiin teemahaastattelu, koska sen vapaamuotoisuus antaa tilaa keskustelulle haastateltavien asiakkaiden kanssa. Haastattelun avulla haettiin vastausta siihen, mistä asioista Tiittalassa majoittuvalle asiakkaalle laatu muodostuu yleisesti ja mitä laatu heille tarkoittaa Tiittalan kartanon majoituspalveluissa. Teemahaastattelulla haettiin vastausta myös siihen, mistä asioista asiakkaat kokevat elämyksen muodostuvan ja kokevatko he majoittumisen Tiittalan kartanossa elämykselliseksi. Haastateltavaksi valittiin Tiittalan kartanolla majoittuneita suomalaisia, jotka matkustavat korkeintaan kolmen hengen ryhmänä. Haastateltavat valittiin sen perusteella, että he majoittuvat Tiittalan kartanohuoneissa yhden tai useamman yön.

Teemahaastattelu jaettiin kolmeen teemaan (kuva 18). Teemat muodostuivat laadusta, elämyksellisyydestä sekä vierailusta Tiittalan kartanosta. Laatuosiossa kartoitettiin yleistä näkemystä laadusta sekä sitä, mikä koetaan laaduksi

majoituspalveluissa haastateltavan mielestä yleisellä tasolla. Elämyksellisyyden osiossa selvitettiin, mitä asiakas pitää elämyksenä ja kuinka elämykset hänen mielestään majoituspalveluissa muodostuvat. Kolmannessa teemassa laatua ja elämyksellisyyttä tarkastellaan Tiittalan kartanon näkökulmasta ja kuinka nämä Tiittalan kartanon palveluissa tulevat esille tai tulevatko ollenkaan.

Laatu

- Mikä koetaan laaduksi yleisellä tasolla?
- Mikä koetaan laaduksi majoituspalveluissa?

Elämyksellisyys

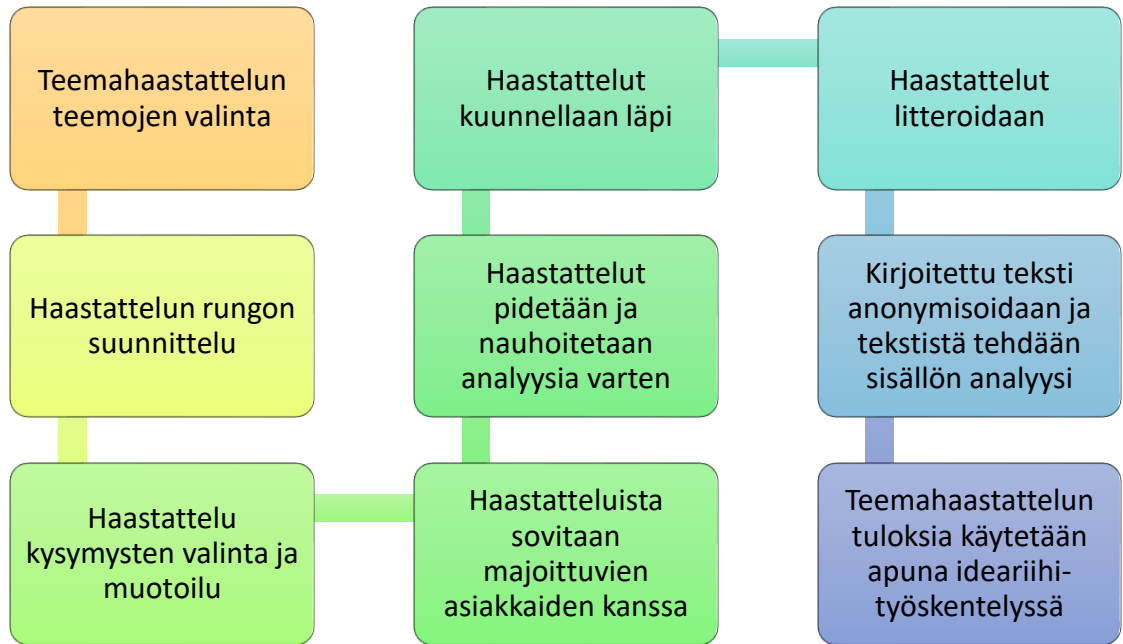
- Mikä koetaan elämyksellisyydeksi? / mikä on elämys?
- Kuinka elämyksellisyys koetaan majoituspalveluissa?

Tiittalan kartano

- Mitä laatu on Tiittalan kartanolla? / kuinka laatu ilmenee Tiittalan kartanolla?
- Ovatko majoituspalvelut Tiittalassa elämyksellisiä? / Onko majoittuminen Tiittalassa elämyksellistä?

Kuva 18. Teemahaastattelun teemat (Reponen 2021)

Teemahaastattelun prosessi kokonaisuudessaan on nähtävissä kuvassa 19. Haastattelut toteutettiin kesän 2021 aikana. Haastateltavilta kysyttiin suostumusta haastatteluun sisäänkirjautumisen tai aamiaisen yhteydessä. Jokaiselle haastateltavalle tarjottiin kiitokseksi haastatteluun osallistumisesta kartanon vohvelikahvilan lahjakortti tai 30 % alennus seuraavasta majoitusvarauksesta. Haastattelut toteutettiin Tiittalan kartanon tiloissa aamiaisen jälkeen, ennen asiakkaiden uloskirjautumista.



Kuva 19. Teemahaastattelun prosessi (Reponen 2021)

Haastattelutuloksista nostettiin esille muun muassa, mitä asiakkaalle tarkoittaa laatu ja elämyksellisyys ja mistä ne hänelle muodostuvat. Haastatteluista nostettiin esille se, millaisena asiakkaat kokevat laadukkaan ja elämyksellisen majoituspalvelun ja kuinka nämä asiat heille ilmenevät Tiittalan kartanolla. Haastattelun avulla haluttiin myös selvittää, mitä mieltä asiakkaat ovat Tiittalan kartanon majoituspalvelun prosessista ja onko se heidän mielestään toimiva.

Aineiston keruu ja analysointi

Alkuperäisenä suunnitelmana oli valita teemahaastatteluun 10 kartanohuoneissa majoittuvaa vierasta kesän 2021 aikana, mutta lopulta ajanpuutteen vuoksi ja aineiston rajaamisen helpottamiseksi haastateltiin kahdeksan kartanohuoneissa majoittunutta vierasta. Haastatteluiden tuloksia käydään läpi yleisluontoisesti, jotta haastateltavien anonymiteetti säilyy. Kaikki haastateltavat majoittuivat kartanohuoneissa kesä-elokuun välisenä aikana vuonna 2021.

Haastateltavat valittiin heidän matkustustapansa ja varauskanavansa perusteella, sekä arviolla heidän sopivuudestaan haastatteluun. Haastatteluun valittiin henkilöitä, jotka varasivat majoituksensa eri kanavia käyttäen ja jotka arvon mukaan matkustivat erilaisten syiden vuoksi. Kesällä merkittävä osa Tiittalassa yöpyvistä vieraista matkustaa polkupyörällä, joten oli tärkeää, että

haastateltavaksi valitaan vähintään yksi polkupyörällä matkustava vieras. Yleisin kartanolle majoittumaan saapuva vieras kuitenkin matkustaa autolla, joten tämän vuoksi myös autolla matkustavia valittiin haastateltavaksi.

Majoittumaan saapuvien vieraiden matkan syytä ei aina saada tietää, mutta haastatteluun valittiin sellaisia vieraita, joiden etukäteen tiedettiin saapuvan majoittumaan Tiittalaan paikalla järjestettävän tilaisuuden vuoksi tai jotka saapuvat Sulkavalle jonkin muun syyn, kuin loman vieton vuoksi. Kesällä suuri osa majoitusvieraista saapuu Sulkavalle lomailemaan, joten tämä oli myös yksi tärkeimmistä kriteereistä haastateltavia valittaessa. Haastateltavat valittiin myös sen perusteella, mitä kautta he tekivät majoitusvarauksensa, jotta haastatteluvastauksia saataisiin laajasti kaikkien kanavien kautta tulleilta vierailta.

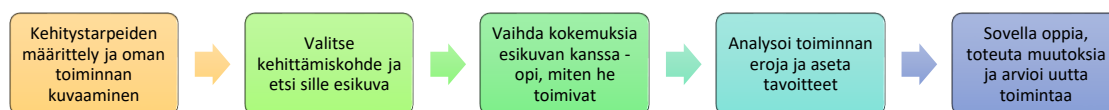
Osallistujilta kysyttiin halukkuutta osallistua haastatteluun sisäänkirjautumisen yhteydessä ja haastattelut toteutettiin majoitusvierailun päätteeksi aamiaisen jälkeen. Haastattelut pidettiin Tiittalan kartanon kirjastossa, joka toimii myös vieraiden olohuoneena. Kirjasto on rauhallinen huone, jonka ovet saa suljettua niin, että haastattelun järjestäminen huoneessa oli mielekästä. Kiitokseksi haastatteluun osallistumisesta, haastateltavat saivat valita lahjakortin Vohvelikahvilaan tai 30 % alennuskupongin seuraavasta majoitusvarauksesta. Lähes kaikki valitsivat Vohvelilahjakortin, jonka pystyi lunastamaan jo haastattelua edeltävänä päivänä sisäänkirjautumisen jälkeen.

Haastatteluaineisto purettiin kuuntelemalla jokainen haastattelu huolellisesti läpi ja kirjoittamalla vastauksien asiasisältö haastattelurungon pohjaan muistiin. Samalla aineisto jaettiin teemojen mukaisesti kolmeen ryhmään ja yhdistettiin kaikki haastatteluvastaukset teemojen mukaisesti yhteen Word-tiedostoon. Seuraavaksi aineistosta etsittiin yhteneväisyyksiä sekä selkeästi erottuvia eroavaisuuksia. Tästä edettiin tiivistämällä vastauksia ja etsimällä niistä pääluokkia teeman sisällä. Pääluokkien alle jaettiin aineistosta löytyviä alaluokkia ja kootun aineiston avulla luotiin muun muassa kuvan 24 mukaisesti kartta siitä, kuinka vastaajat laadun kokevat ja mitä se heille merkitsee.

5.3 Benchmarking

Benchmarking (esikuva-analyysi / vertailukehittäminen) on menetelmä, jonka avulla pyritään oppimaan uutta hyviltä esikuvilta. Menetelmän tarkoituksena on kerätä tietoja ja taitoja muilta yrityksiltä ja soveltaa opittua omassa toiminnassa. Benchmarkingin tavoitteena ei ole kopioida ideoita toisilta, vaan oppia soveltamaan tietoa omassa toiminnassa. (Vuorinen 2013, 118.)

Benchmarking voidaan jakaa neljään päälinjaan, jotka ovat sisäinen benchmarking, kilpailijabenchmarking, toiminnallinen benchmarking sekä toimialan benchmarking. Sisäisessä benchmarkingissa tarkastellaan omaa toimintaa ja esimerkiksi ketjuravintolassa eri yksiköiden toimintaa. Toiminnallisen benchmarkingin pääajatuksena on pyrkiä kehittämään yrityksen yhden osa-alueen toimintaa, esimerkiksi asiakaspalvelua, logistiikkaa tai tilojen somistamista. (Vuorinen 2013, 118–119.)



Kuva 20. Esimerkki benchmarking-prosessista. (Vuorinen 2013, 119)

Benchmarking-prosessin ensimmäisessä vaiheessa on omien kehitystarpeiden määrittely ja kehitettävän osa-alueen kuvaaminen. Toisessa vaiheessa benchmarking-projektissa valitaan kehittämiskohde ja etsitään sopivat esikuvat. Esikuvaa valitessa olisi myös hyvä miettiä, mitä itse voi tarjota kumppanille, jotta molemmat osapuolet hyötyisivät benchmarkingista. Kumppanin ol-

lessa samalta alalta benchmarking voi edistää liiketoiminnan kehittämistä molemminpuolisesti. Esikuva saa myös omaan toimintaansa ulkopuolisen näemyksen, jonka avulla voi löytää uusia oivalluksia omasta toiminnastaan. Neljännessä vaiheessa analysoidaan joko yhdessä kumppanin kanssa tai itsekseen toiminnan keskeisiä eroja ja syitä eroavaisuuksille. (Kuva 20.) Toiminnallisten erojen ja suorituskykyyn liittyvien kuilujen löytyessä yritys voi ryhtyä soveltamaan oppimaansa omassa toiminnassaan. Toiminnan kehittämisessä on tärkeää, että tavoitteet ovat realistiset ja esikuvalta opittuja tapoja sovelletaan omaan toimintaan sopiviksi. (Vuorinen 2013, 119.)

Menetelmän soveltaminen työssä

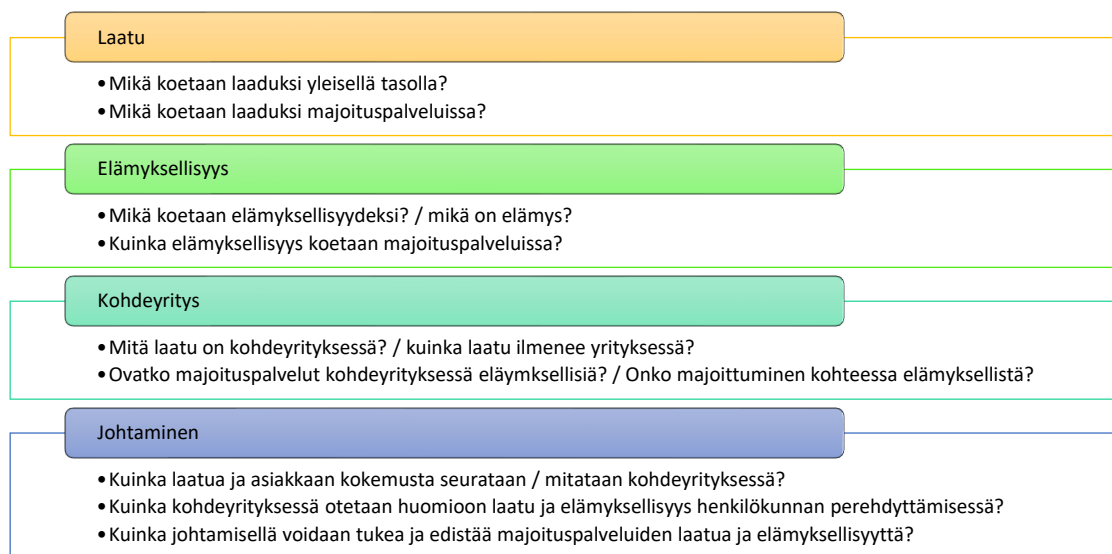
Benchmarking soveltui yritysvierailuihin, koska tavoitteena oli selvittää, kuinka menestyvät kartanomajoituskohteet toimivat ja millaisia majoituspalveluita nämä tarjoavat. Pääajatuksena oli etsiä vertailukohteiksi oman alan vahvoja huippuorganisaatioita. Kilpailijabenchmarkingissa voidaan tehdä yhteistyötä kilpailijan kanssa tai tehdä kilpailija-analyysiä saatavissa olevan tiedon pohjalta. Menetelmänä benchmarking edellyttää luottamuksellista yhteistyötä, joka parhaassa tilanteessa tähtää molemminpuoliseen hyötyyn. (Vuorinen 2013, 119.)

Benchmarkingin avulla oli tarkoitus tutustua muiden kartanomajoitusta tarjoavien yritysten tapoihin ja prosesseihin, joilla he tarjoavat laadukasta palvelua asiakkailleen ja kuinka heillä asiakkaan vastaanotto-prosessi toteutetaan. Tarkoituksena oli myös selvittää, miten yrityksissä koetaan laatu ja sen ylläpito sekä kuinka heillä tarjotaan elämyksiä majoituksessa, esimerkiksi majoitusliikkeen historian kautta. Benchmarking kohteiden yrittäjien kanssa käytiin vapaata keskustelua, jonka johdattelussa käytettiin samaa pohjaa, jolla toteutettiin teemahaastattelut Tiittalan kartanon asiakkaille.

Benchmarking yrityksiksi valittiin Suomessa sijaitsevia kartanoita, joiden rakennusvuosi sijoittuu samalle aikakaudelle Tiittalan kartanon kanssa. Yritysten valinta aloitettiin tutustumalla kotisivuihin, yrityksen tarjoamiin majoitusvaihtoehtoihin sekä kokonaisuuteen ja ensivaikutelmaan, jonka kotisivujen perusteella yrityksestä saa. Valintaan vaikuttivat myös kohdeyrityksen koko ja sijainti. Benchmarking kohteiksi valittiin kartanot, joiden toiminta on laajempaa

tai yhtä suurta kuin Tiittalan ja nämä sijaitsevat Etelä-Suomessa tai Itäpuolella Suomea. Benchmarking kohteen valintaan vaikutti myös se, kuinka yrityksessä majoitustoimintaa toteutetaan. Tärkein valintakriteeri majoitustoimintaa koskien oli se, että majoitustiloja on saatavilla kartanosta, eikä vain kartanoa ympäröivistä lisärakennuksista. Useita kohteita tippui listalta pois, koska pää-rakennus, eli kartano itsessään toimii esimerkiksi museona ja majoitustilat ovat moderneissa tai uudemmissa lisärakennuksissa kartanon pihapiirissä. Suunnitelmana oli löytää vähintään viisi valintakriteereihin soveltuvaa yritystä, joista haastatteluun pyydetäisiin yrittäjää, esimiestä tai muuta johtoasemassa olevaa henkilöä joko paikan päällä vierailen tai Teams-kokouksen kautta.

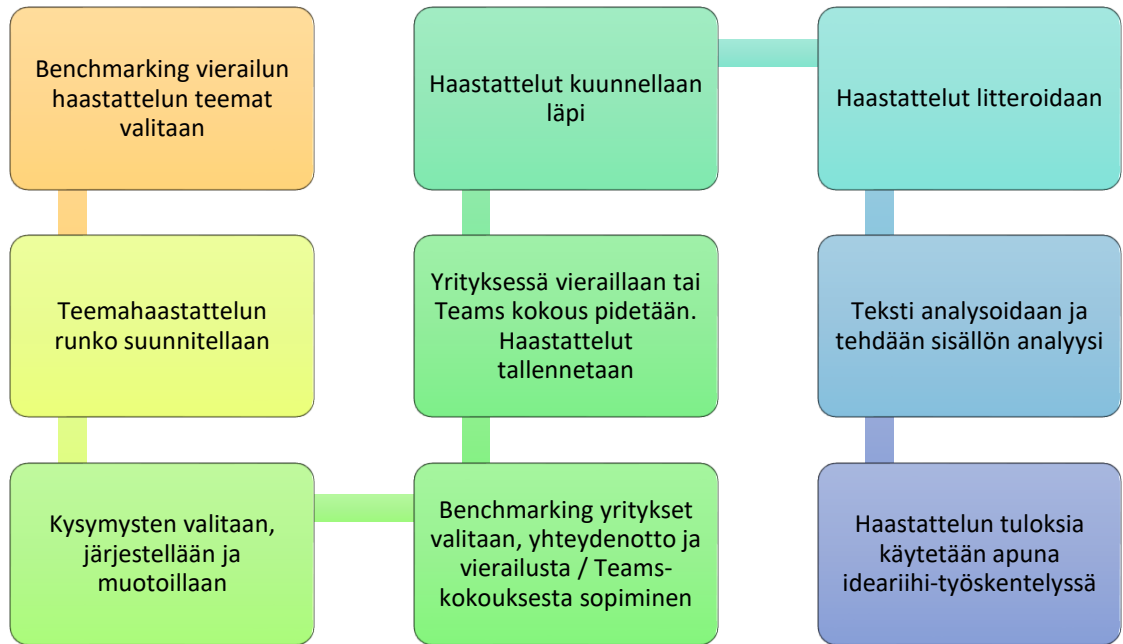
Benchmarking-haastattelun runko eroaa hieman majoittuvan asiakkaan teema-haastattelun rungosta. Laatu ja elämyksellisyys teemat olivat samat kuin teemahaastattelurungossa, mutta benchmarking-haastattelussa kolmannessa teemassa keskityttiin kohdeyrityksen majoitusprosessiin. Tutustuttiin yritykseen itseensä sekä etsittiin vastauksia sille, mitä yrityksessä pidetään laatuna ja elämyksellisyytenä ja kuinka nämä uskovat sen näkyvän heidän omille asiakkailleen. Benchmarking-haastattelun neljännessä teemassa keskityttiin yrityksen johtamiseen ja siihen, kuinka kohdeyrityksessä mitataan ja seurataan laatua sekä asiakkaan kokemusta. Neljännessä teemassa etsittiin myös vastausta siihen, kuinka kohdeyrityksessä otetaan laatu ja elämyksien tuottaminen huomioon henkilökunnan perehdyttämisessä ja kuinka esimiehen ja muun johdon toiminnalla voidaan tukea ja edistää majoituspalveluiden laatua ja elämyksellisyyttä. (Kuva 21.)



Kuva 21. Benchmarking-haastattelun teemat (Reponen 2022)

Työssä toteutetun benchmarkingin prosessi on nähtävissä kuvassa 22. Benchmarking vierailut toteutettiin syksyllä 2021 ja vuoden 2022 alussa. Benchmarking-haastattelut toteutettiin joko vieraillemalla kohteessa paikan päällä tai Teams-kokouksella ottaen huomioon sen hetkisen koronavirus epidemian tilanteen. Yrityksiä lähestyttiin puhelimitse tai sähköpostilla ja sovittiin vierailun tai Teamsin ajankohta. Kiitokseksi haastatteluun osallistumisesta annettiin tuotelahjana Tiittalan kartanolla käytettävää oma etiketti -kahvia Lehmus Roasterylta.

Benchmarking-haastattelun tuloksista nostettiin esille muun muassa, mitä haastateltavalle tarkoittaa laatu ja elämyksellisyys ja mistä ne hänelle muodostuvat. Esille nostettiin myös se, millaisena haastateltavat kokevat laadukkaan ja elämyksellisen majoituspalvelun ja kuinka nämä asiat heidän omassa yrityksessään ilmenevät. Benchmarking-haastattelulla haluttiin myös selvittää, millainen kohdeyrityksen majoitusprosessi on ja kuinka toimivana he sitä pitävät. Tuloksista nostettiin esille myös se, kuinka yrityksessä uuden työntekijän perehdyttäminen hoidetaan ja miten siinä otetaan huomioon laatu ja elämyksellisyys.



Kuva 22. Opinnäytetyössä käytetty benchmarking prosessi. (Reponen 2022)

Aineiston keruu ja analysointi

Alkuperäisenä suunnitelmana oli valita benchmarking-yrityksiksi vähintään viisi Itä-Suomen tai Etelä-Suomen alueella sijaitsevaa kartanohotellia, joissa vierailtaisiin syksyllä 2021 ja vuoden 2022 alussa. Sopivia yrityksiä löydettiin kuusi, mutta yksi yrityksistä ei vastannut viesteihin ensimmäisen puhelun jälkeen, jossa Teams-kokouksesta alustavasti sovittiin ja yksi yrityksistä ei vastannut puheluihin ollenkaan. Työssä etenemisen vuoksi päätettiin edetä neljästä benchmarking vierailusta saadun aineiston avulla. Kuten majoittuvan asiakkaan haastattelussakin, myös benchmark-haastatteluiden tuloksia analysoidaan yleisluontoisesti, jotta yrityksiä ja haastateltavien anonymiteetti säilyy. Kolme benchmarking vierailua toteutettiin syksyllä 2021 ja yksi Benchmark-haastattelu toteutettiin Teamsin kautta vuoden 2022 alussa.

Kaksi yrityksistä valittiin, koska nämä olivat toiminnaltaan selkeästi suurempia kuin Tiittalan kartano ja sijaitsevat Etelä-Suomessa. Kaksi muuta yritystä sijaitsevat Itä-Suomessa ja Pohjois-Suomessa ja ovat toiminnaltaan samankaltaisia Tiittalan kartanon kanssa ja kokoluokaltaan samankokoisia. Valituista yrityksistä kaikilla on saatavilla kartanohuoneita asiakkaiden majoittamiseen ja kahdella huoneet ovat myynnissä hotellien varaussivustoilla kuten Booking.com tai Hotels.com sivustolla. Yksi yrityksistä myy majoitusta vain omien

kotisivujensa kautta ja yhden yrityksen kartanohuoneet ovat varattavissa ainoastaan tilaisuuksiin osallistuville vieraille. Eri varauskanavat olivat tärkeä valintaan vaikuttava tekijä, sillä haluttiin saada tietoa, kuinka eri varauskanavien käyttö käytännössä toimii.

Kaikkiin valittuihin yrityksiin oltiin yhteydessä puhelimitse. Kolmen yrityksen puheluun vastasi yrityksen esimies tai yrittäjä, jonka kanssa päästiin suoraan sopimaan vierailusta tai Teams-kokouksesta. Yhden yrityksen puheluun vastasi vastaanottovirkailija, joka antoi esimiehen yhteystiedot ja tapaamisesta päästiin sopimaan sähköpostitse. Benchmarking vierailuilla paikan päällä tutustuttiin yleisiin tiloihin sekä majoitushuoneisiin ja saatiin hyvä kokonaiskuva yrityksen toiminnasta. Teams-haastattelun kautta toteutetussa benchmarkingissa ei päästy tutustumaan tiloihin, mutta niihin tutustuttiin tarkemmin kotisivujen ja suullisen esittelyn avulla. Tuotelahja annettiin haastattelun päätteeksi ja Teamsin avulla järjestetyn kokouksen tuotelahja lähetettiin yritykseen postitse.

Haastatteluaineisto purettiin kuuntelemalla jokainen haastattelu huolellisesti läpi ja kirjoittamalla vastauksien asiasisältö haastattelurungon pohjaan muistiin. Samalla aineisto jaettiin teemojen mukaisesti neljään ryhmään ja yhdistettiin haastatteluvastaukset teemojen mukaisesti yhteen Word-tiedostoon. Tämän jälkeen aineistosta etsittiin yhteneväisyyksiä ja selkeitä eroavaisuuksia. Tästä edettiin tiivistämällä vastauksia ja etsimällä niistä pääluokkia teeman sisällä. Pääluokkien alle jaettiin aineistosta löytyviä alaluokkia ja kootun aineiston avulla luotiin esimerkiksi miellekartta siitä, kuinka vastaajat mieltävät laadun ja mitä se heille merkitsee (kuva 26). Tuloksia verrattiin myös majoittuvan asiakkaan teemahaastattelusta saatuihin vastauksiin ja etsittiin vastaavuuksia ja eroavaisuuksia.

5.4 Ideariihi

Aivoriihi, ideariihi, brainstorming ovat käytetyimmät nimet menetelmästä, jonka avulla halutaan ryhmässä tuottaa mahdollisimman paljon ideoita lyhyessäkin ajassa. Ideariihen avulla voidaan etsiä ja kehittää uusia tuotteita, ratkaisuja olemassa olevaan ongelmaan tai kehittää jo olemassa olevaa tuotetta tai pal-

velua. Ideariihen peruseriaatteina ovat, että ensimmäisessä vaiheessa ideoita tuotetaan paljon, eikä niiden tarvitse olla täydellisiä. Ryhmän jäsenet eivät arvostele toistensa ideoita sanallisesti eikä sanattomasti. Peruseriaatteena ideariihessä toimii myös se, että rohkeasti keksitään myös uusia ja mahdottomalta kuulostavia ideoita, jotka voivat myöhemmin toimia mahdollisena pohjana jollekin käytännölliselle ja toteutettavalle idealle. (Wilson 2013, 11–12.)

Ideariihi voi olla strukturoitu, jossa ryhmälle annetaan selkeät säännöt ja toimintatavat tai strukturoimaton, jossa ryhmä kokoontuu ideoimaan ilman selkeää ohjaajaa ja etukäteen suunniteltua sisältöä. Jotta ideariihi onnistuisi parhaalla mahdollisella tavalla, täytyy siinä olla ennalta suunniteltu runko, jota hallitusti viedään eteenpäin. (Wilson 2013, 14.)

Rungon suunnittelussa apuna voi käyttää selkeää suunnitelmaa siitä, mitä missäkin vaiheessa ideariihessä tehdään. Ryhmällä voi lämmittelyksi teettää esimerkiksi kuvakorteilla, kysymyskorteilla, pienillä esineillä tai sananlaskuilla tehtävän, joka ohjailee aiheeseen tai poistaa alkujännitystä ideariiheseen osallistujilta. (Laakso 2020). Lämmittelyharjoituksen jälkeen voidaan siirtyä ideointivaiheeseen, jossa vetäjä kirjaa kaikki ideat ylös ja kannustaa osallistujia rohkeasti keksimään niitä ilman kritisointia. Ideariihen kesto yleisesti on vain muutamia tunteja kerrallaan ja prosessiin kuuluu useita vaiheita. (Kesämaa ym. 2021, 13.)

Menetelmän toteuttaminen työssä

Ideariihi valittiin tukemaan muita menetelmiä ja kokoamaan benchmarkingista ja teemahaastattelusta kerättyä aineistoa. Ideariihen avulla haettiin ideoita työntekijöiltä siitä, kuinka asiakkaiden toiveita pystytään toteuttamaan työntekijöiden näkökulmasta. Ideariihi äänitettiin, jotta vetäjä pystyi olemaan tilanteessa läsnä ja ideat voitiin kirjata ylös käsittelyä varten myöhemmin. Ideariihen alussa toteutettiin lämmittelyharjoitus, jossa osallistujat pääsivät valitsemaan 54 kuvakortista kolme kuvaa, jotka tämän mielestä kuvaavat laatua. Kuvat kerättiin unsplash.com-sivustolta, joka on ilmainen kuvapankki. Kuvia jaettiin teemojen mukaiseen järjestykseen Papunetin Kuvatyoökalun (2021) avulla. Kuvien teemat olivat yksityiskohdat ja abstraktit asiat, tilat ja huoneet, eläimet ja ruoka sekä harrastukset ja esineet (kuva 32).

Osallistujat saivat vuorollaan esitellä valitsemaansa kuvat ja niiden avulla vastaamaan kysymykseen ”mitä on laatu?”. Toisella kierroksella osallistujat valitsivat kuvakorteista kolme kuvaa, jotka heille kuvastavat elämystä. Tällä kierroksella osallistuja ei saanut valita samaa kuvaa, jonka oli valinnut ensimmäisellä kierroksella. Toisen kierroksen kuvien valinnan jälkeen, osallistujat vastasivat kuvien avulla kysymykseen ”mitä tai mikä on elämys?”. Kysymykset valittiin lämmittelytehtävään teemahaastattelun ja benchmarking-haastattelun pohjalta, jotta työntekijät pääsevät pohtimaan samoja asioita, mitä haastateltavatkin pohtivat.

Lämmittelyharjoituksen jälkeen osallistujille esiteltiin majoittuvien asiakkaiden teemahaastattelun ja benchmarking-haastatteluista kerättyä aineistoa ja niistä saatuja tuloksia. Aineiston pohjalta osallistujat pääsivät sekä yhdessä että itsenäisesti listaamaan asioita, jotka ovat tärkeitä sujuvassa majoitusprosessissa. Listaamisen jälkeen asioita jäseneltiin yhdessä vetäjän kanssa blueprint -kaavioon.

Ideariihkeen valittiin osallistujiksi kolme Tiittalan kartanon työntekijää. Yksi työntekijöistä on ympärivuotisessa työsuhteessa ja toimii Tiittalan kartanon keittiövastaavana. Omien tehtäviensä ohella työntekijä toisinaan hoitaa myös majoitusvarauksien vastaanottoa, vieraiden vastaanottoa paikan päällä sekä vastaa majoittuvien asiakkaiden tarpeista heidän vierailunsa aikana. Työntekijä on työskennellyt Tiittalan kartanolla yhteensä neljä vuotta. Kaksi muuta työntekijää ovat työskennelleet Tiittalan kartanolla kesätyöntekijöinä. Toinen työntekijöistä on työskennellyt Vohvelikahvilassa kolmen kesän ajan ja hänen työtehtäviinsä on kuulunut myös majoittumaan saapuvien asiakkaiden vastaanotto sekä asiakaspalvelu. Toinen kesätyöntekijöistä on työskennellyt yhden kesän Tiittalan kartanolla majoitusvastaavana ja hoitanut majoittumaan saapuvan asiakkaan prosessia aina varausvaiheesta uloskirjautumiseen saakka. Työntekijällä on kuitenkin runsaasti työkokemusta vastaanottovirkailijan tehtävistä ja kartanoissa työskentelystä.

Ideariihkeen osallistuvat työntekijät valittiin heidän työkokemuksensa perusteella. Kaikilla työntekijöillä on selkeä kuva Tiittalan kartanon majoitusprosessista, mutta jokainen heistä katsoo prosessia hieman eri kulmasta. Jokainen

osallistuja tuo ideariihen arvokasta näkemystä prosessin toiminnasta ja sen kehittämisestä.

6 TULOKSET

Tässä osassa käsitellään teemahaastattelujen, benchmarking-haastatteluiden ja ideariihen avulla kerättyä aineistoa. Aineiston käsittelyn ja analysoinnin jälkeen tuloksia verrataan kirjallisuuskatsauksen teoriaan. Tämän jälkeen kerätyn aineiston ja teorian avulla luodaan service blueprint Tiittalan kartanon majoitusprosessista.

6.1 Teemahaastattelut

Tässä luvussa käsitellään teemahaastattelujen tulokset valittujen teemojen mukaisesti. Teemahaastattelun runko muodostui kolmesta teemasta: *laatu, elämyksellisyys* sekä *vierailu Tiittalan kartanolla*. Kaikki vastaajat ovat anonyymiteetin suojelemiseksi nimetty kirjaimella A-H väliltä.

Vieraat A ja B matkustivat yhdessä ja tulivat ensimmäistä kertaa Tiittalan kartanoon. He olivat pyöräretkellä Savonlinnasta Puumalaan ja retkeilevät paljon Suomessa omilla sähköpyörillään. A ja B vieras varasivat majoituksensa Booking.com-palvelun kautta ja Tiittala oli yksi majoituskohde useamman yön matkalla. Vieraat C ja D olivat myös varanneet majoituksensa Booking.com -palvelun kautta ja matkustivat myös yhdessä. He olivat ensimmäistä kertaa vieraana Tiittalan kartanolla road tripin varrella. Vieraat C ja E käyvät yhdessä autolla road tripeillä ja etsivät pieniä, uniikkeja majoituskohteita matkoillaan Suomessa. Vieras E matkusti Sulkavalle matkakumppaninsa kanssa tapamaan tuttuaan. Sulkava oli hänelle uusi paikkakunta, mutta kartanokohteet muualla Suomessa ovat häntä kiinnostavia kohteita. Vieras E varasi majoituksensa puhelimitse.

Vieras F majoittui Tiittalassa toista kertaa ja oli nyt vieraana talossa järjestettävän tilaisuuden vuoksi ystävänsä kanssa. Vieras F matkustaa jonkin verran sekä Suomessa että ulkomailla. Vieras F:n majoitusvaraus tehtiin tilaisuudesta sopimisen yhteydessä puhelimitse. Vieraat G ja H tulivat Sulkavalle retkeilemään luontokohteissa ja nauttivat paljon luonnossa liikkumisesta. He etsivät

matkoiltaan luontokohteiden lisäksi ketjuliikkeistä eroavia rauhallisia majoituspaikkoja ja kartanot ovat aiempien heidän aiempien kokemusten mukaan mielenkiintoisia majoituskohteita. Vieraat G ja H varasivat majoituksen sähköpostin kautta. Kaikki haastateltavat olivat iältään 35–55 vuoden välillä.

Laatu yleisesti käsitteenä ja majoituspalveluissa

Teemahaastattelun ensimmäisessä osassa haastattelijat vastasivat laatua koskeviin kysymyksiin. Laatu miellettiin laajaksi käsitteeksi, johon liittyy monia pienempiä tekijöitä, joista kokonaisuus muodostuu. Kuvassa 23 on haastatteluvastauksien perusteella jaettu laadun kokeminen neljään pääluokkaan, joita täydentävät pienemmät, yksityiskohtaisemmat tekijät laadun muodostumisesta. Laadun miellettiin muodostuvan palveluiden, ympäristön, tunnelman ja ruoan kokonaisuudesta. Kolme vastaajista oli sitä mieltä, että ympäristön siisteys on yksi suurimmista laatuun vaikuttavista tekijöistä. Ympäristön tulee olla esteettinen sekä kaunis ja paikkojen tulee olla kauniisti laitettu. Ympäristön täytyy olla myös persoonallinen ja yksityiskohtainen. Yksi vastaajista piti pieni-muotoisuutta laatuun positiivisesti vaikuttavana tekijänä.

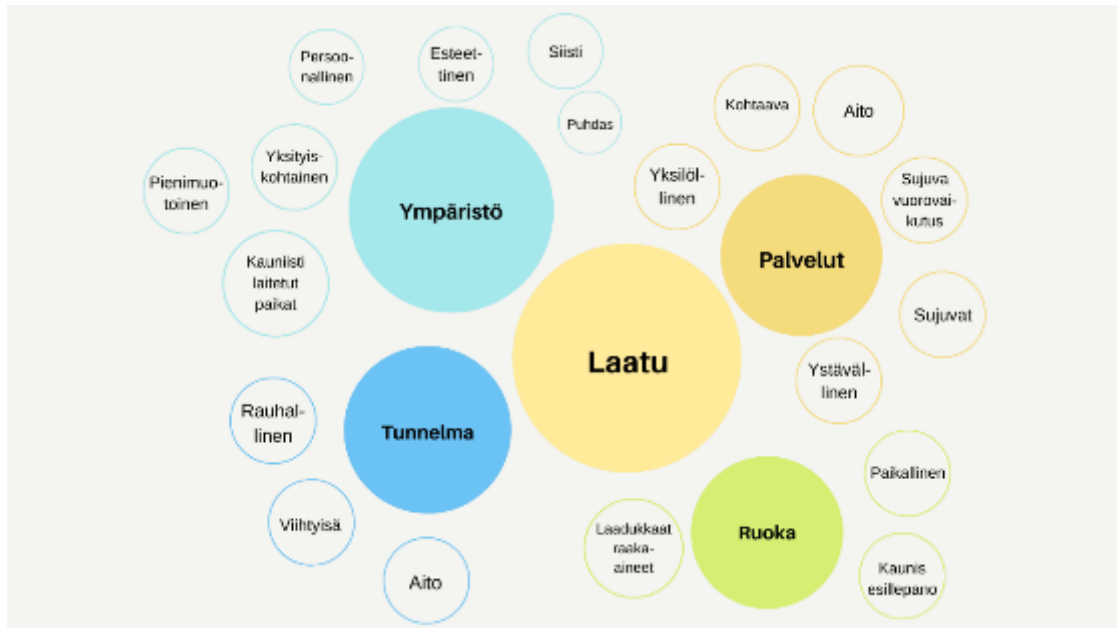
Yksinkertaisetkin puitteet voivat olla laadukkaat, jos ne ovat hyvin laitettu.

Vieras A

Voi olla tosi vaatimatonkin paikka, jos se on siisti ja puhdas.

Vieras B

Vastaajien mukaan viihtyisän ympäristön lisäksi laatuun vaikuttaa tunnelma, jonka toivottiin olevan muun muassa rauhallinen ja aito. Ympäristön ja tunnelman useampi vastaajista ajatteli olevan laadukasta luonnon äärellä ja kohteessa, jossa luonto sekä esimerkiksi vesi ovat lähellä. Ympäristön ja tunnelman lisäksi laatuun vaikuttavat myös palvelut. Kaksi vastaajista olivat sitä mieltä, että sujuvat palvelut ovat laadun merkki. Palveluiden tulee olla yksilöllisiä, kohtaavia sekä aitoja. Asiakaspalvelun tulee olla ystävällistä, kohtaavaa, sujuvaa sekä aitoa. Tärkeänä laatuun vaikuttavana tekijänä miellettiin ruoka, jonka vastaajat toivoivat olevan paikallista, laadukkaista raaka-aineista tehtyä sekä kauniisti esille laitettua. (Kuva 23.)



Kuva 23. Haastatteluvastauksia kysymykseen mitä laatu on? (Reponen 2021)

Laadukas majoituspalvelu miellettiin olevan yksityiskohtia myöten ajateltu, monenlaisia ihmisiä kohtaava kokonaisuus. Vieras A pohti, että majoituspalvelu on laadukasta pienimuotoisessa kohteessa, joka ei ole iso massahotelli. Laadukkaassa majoituspalvelussa vastaajat haluavat kokea olevansa tervetulleita kohteeseen, jossa heitä kohdellaan ystävällisesti sekä arvostavasti. Paikkojen täytyy olla siistit ja huoneen sekä sängyn mukavat. Yksi vastaajista sanoi majoituspalvelun olevan laadukasta silloin, kun tilat ovat viihtyisät mutta toimivat ja tiedot sekä ohjeet palveluista ovat selkeästi esillä ja vaivattomasti käytettävissä tai saavutettavissa.

Asiakaskohtaamisen täytyy olla onnistunut, niin että tulee kohdatuksi ja tuntee olonsa tervetulleeksi. Vieras E

Majoituspalveluiden ajateltiin olevan laadukkaita silloin, kun pienet perusasiat kohteessa on otettu huomioon. Vieras C nosti tällaiseksi pieneksi yksityiskohdaksi vesipisteen huoneessa, jossa ei ole omaa kylpyhuonetta. Majoituspalveluiden laatuun positiivisesti vaikuttavat vastaajien mukaan myös huoneiden ja hotellin tilojen toimiva ja viihtyisä sisustus sekä mahdollisuus oleskella omassa rauhassa ja hiljaisuudessa.

Majoituspalvelu tuntuu laadukkaalta silloin, kun siinä on jotain, mikä poikkeaa tavanomaisesta arjesta. Vieras E

Elämys käsitteenä ja majoituspalveluiden elämyksellisyys

Teemahaastattelun toisessa osiossa vastaajia pyydettiin kertomaan omin sanoin, mitä on elämys ja mistä se muodostuu. Kuvassa 24 on koottu yhteen vieraiden vastauksia näihin kysymyksiin. Vastaajista neljä olivat sitä mieltä, että elämys muodostuu uudesta ja ennenkokemattomasta kokemuksesta. Näitä ovat esimerkiksi uusi maukas ruoka-annos, henkeäsalpaavan kaunis maisema, hieno uintikokemus Koskenrannassa ja jokin erilainen, hyvä aamiaispaiikka. Kahden vastaajan mielestä elämys muodostuu monipuolisesta kokonaisuudesta, joka on monen tarkasti mietityn yksityiskohtan summa. Vieras A:n mielestä tällainen pieni ajateltu yksityiskohta ovat muun muassa korvatulpat huoneessa. Vieras D on esteetikko, joka kiinnittää huomiota kaikkiin pieniin yksityiskohtiin ja nauttii silmillään ympäristöstä ja jolle se on osa elämystä.

Vastaajien mielestä elämyksen muodostumiseen vaikuttavat myös asiakaspalvelun laatu, vieraanvaraisuus ja aidot kohtaamiset ihmisten kanssa. Useampi vastaajista oli myös sitä mieltä, että elämys herättää positiivisia tunteita, tuottaa hyvää oloa ja jättää jälkeensä positiivisen ja hyvän mielen.



Kuva 24. Vastauksia kysymyksiin mikä on elämys? ja mistä elämys muodostuu? (Reponen 2021)

Elämyksellisyyden majoituspalveluissa vastaajat ajattelivat muodostuvan sijainnista, ympäristöstä, kohteen tunnelmasta ja ruoasta sekä kokonaisuuden toimivuudesta ja mielenpainuvuudesta. Vieras D:n elämyksen muodostuminen alkaa jo lähestymisestä majapaikkaa kohti ja hän kiinnittää huomiota pieniin yksityiskohtiin niin itse majoituspaikan visuaalisuudessa kuin asiakaspalvelun sujuvuudessaakin. Elämys muodostuu, kun kokonaisuus on kunnossa ja ylittää odotukset. Kolme vastaajista on sitä mieltä, että ympäristöllä on suuri merkitys majoituspalveluiden elämyksellisyyteen. Majoituskohteen elämyksellisyyttä lisää se, että kohde sijaitsee luonnon äärellä ja esimerkiksi vesistön läheisyydessä. Luonto luo myös omaa rauhoittavaa ja rentouttavaa tunnelmaa.

Tunnelman täytyy olla myös majoituskohteessa ja hotellissa itsessään kunnossa. Majoituskokemuksen tulisi myös tarjota jotain positiivisesti yllättävää, jota ei asiakas itse ole osannut palvelulta odottaa, esimerkiksi erinomainen aamiainen ja sen sisältö. Majoituspalveluiden kohdalla vastaajista kaksi sanoivat, että ruoalla on iso merkitys majoituspalveluiden elämyksellisyydessä ja jo se mahdollisuus, että voi istua valmiiseen pöytään, esimerkiksi lämpimien, vastapaistettujen sämpylöiden ääreen, on elämys. Vieras C:n mukaan lähituotteiden ja luomun suosiminen ruoissa voi olla elämys, jolla lähiruoka luo kokoniselämyksen koko majoituskohteen ympäristöstä tai alueesta.

Kartanomajoituksessa elämyksellisyyden muodostumiseen vaikuttavat vastaajien mukaan ylempänä mainittujen asioiden lisäksi muun muassa kartanon historiallisuus, ympäröivät puitteet sekä kartanon tunnelma. Vieras B haluaisi, että kartanoissa historiaan on helppo tutustua ja että paikan historia on helposti saatavilla. Vastaaja G piti tärkeänä, että kartanossa voisi vapaasti kierrellä ja katsella ympärilleen. Useampi vastaaja oli myös sitä mieltä, että kartanon sisustus vaikuttaa elämyksien muodostumiseen kartanomajoituksessa. Sisustuksen ja koko kartanosta huokuvan tunnelman tulisi olla ”kartanomaista” ja rauhoittavaa.

Vierailu Tiittalan kartanolla

Kolmas haastattelun teemoista koski vierailua Tiittalan kartanolla ja vieraiden kokemuksia Tiittalassa. Tässä teemassa kysyttiin myös millaisena Tiittalan

kartanon majoitusprosessi koettiin. Kaikki vastaajat kokivat, että majoitusvarauksen tekeminen oli helppoa ja sujuvaa. Yksi Booking.com-palvelun kautta varauksen tehneistä vieraista oli sitä mieltä, että varauspalvelun käytettävyys on heikentynyt, mutta lisäsi, että se ei ole majoituspalveluita tarjoavien kohteiden syy, vaan Booking.com-palvelun asia. Kaikki Booking.com-palvelun kautta varauksen tehneet vastaajat olivat tyytyväisiä siihen, että Tiittalan kartanolta tuli varauksen jälkeen vahvistusviesti, jossa kerrottiin majoituspaikasta, saapumisesta ja aukioloajoista. Yksi vastaajista sanoi, ettei kuitenkaan ollut huomannut viestin saapumista.



Kuva 25. Vierailijoiden kokemuksia Tiittalan kartanolla. (Reponen 2022)

Saapuminen Tiittalan kartanoon sujui vastaajien mielestä hyvin ja paikka oli helppo löytää selkeiden opasteiden ansiosta. Sisäänkirjautumiseen kaikki vastaajat olivat myös tyytyväisiä. Viiden vastaajan mielestä henkilökunta oli helposti saavutettavissa, ystävällistä ja avuliasta. Kolme vastaajista piti hyvänä asiana sitä, että heti sisäänkirjautumisen yhteydessä kerrottiin paikasta ja palveluista sekä esiteltiin kirjasto ja aamiaishuone. Kaksi vastaajista piti ihanana asiana sitä, että vieraat saatettiin huoneeseen asti kartanon yläkertaan. Yksi vastaajista piti siitä, että henkilökunta pystyi nopeasti reagoimaan asiakkaan muuttuneeseen tilanteeseen ja hoitamaan tilanteen kuntoon sujuvasti. (Kuva 25.)

Vastaajat mielsivät Tiittalan yleiset tilat, kuten vastaanoton, salit, ullakkosau-
nan ja pihapiirin kauniina, siisteinä, viihtyisinä, valoisina sekä toimivina. Tun-
nelman Tiittalassa sanottiin olevan rauhallinen ja hyvä. Kaksi vastaajista oli
sitä mieltä, että tilava ympäristö teki tunnelmasta rennon, kun ei tarvinnut
stressata ruuhkasta korona-aikana. Vastaajat pitivät siitä, että yleiset tilat oli-
vat tilavat ja hotellihuoneet isoja. Hyvänä asiana pidettiin myös kartanon kir-
jastoa, joka toimii majoittuvien vieraiden olohuoneena. Vastaajat pitivät hy-
vänä asiana myös sitä, että kartanon koko piha oli vieraiden käytettävissä ja
ranta oli lähellä. (Kuva 25.)

Tiittalan kartanon hotellihuoneita pidettiin rauhallisina, viihtyisinä ja kookkaina.
Kaksi vastaajista huomasi, että lattia viettää ikkunaan päin ja se oli heidän
mielestään hauska yksityiskohta. Huoneiden värimaailmoja ja sisustusta pidet-
tiin kartanoon sopivana. Käsienpesualtaita ja teepisteitä pidettiin toimivana li-
sänä huoneessa. Kaksi vastaajista pitivät hyvänä yksityiskohtana huoneista
löytyviä korvatulppia, sillä äänieristykset huoneiden välillä ovat heikot. Huo-
neista avautuvat maisemat olivat myös vastaajien mieleen, kun niistä näki
suoraan puutarhaan tai kartanon etupihalle. Huoneiden tunnelma koettiin rau-
halliseksi ja kahden vastaajan mielestä huoneiden värimaailma lisäsi rauhalli-
suutta. Yksi vastaajista oli myös tyytyväinen siitä, että huoneet eivät kartanon
historiasta huolimatta ole liian museomaisia, vaan huoneessa on viihtyisä olla.
(Kuva 25.)

*Ihanaa, että huoneissa oli korvatulpat. Ihana pieni lisä, vaikkei me niitä tarvit-
tukaan. Vieras A*

Huomiota haastateltavat kiinnittivät yleisissä tiloissa ja huoneissa muun mu-
assa kartanon taiteeseen ja talon yksityiskohtiin. Yhden vastaajan mielestä
taidenäyttely oli mukava lisä, joka toi lisää katseltavaa kartanoon. Yksi vastaa-
jista kiinnitti huomiota siihen, että aamiaishuone esitellään heti sisäänkirjautu-
misen yhteydessä, joka teki aamiaiselle tulosta helppoa ja vaivatonta. Vieras
C kiinnitti huomiota myös henkilökunnan ”small-talkiin”, joka oli mukavaa, toi
heti tervetulleen olon ja samalla tuli käytyä läpi kartanon tarjoamia palveluita.
Vastaajat kiinnittivät huomiota myös pienempiin yksityiskohtiin, kuten vesikan-

nuihin Vohvelikahvilassa, joissa oli tarjolla useita makuvesiä, pieniin pitsiliinoiniin käsidesipullojen alla ja huoneiden nimiin, jotka olivat talon historiasta poimittuja. (Kuva 25.)

Aamiainen sai kaikilta vastaajilta paljon kehuja ja kartanoaamiaista pidettiin laadukkaana. Vieras D piti siitä, että aamiaisella on paljon asiakaspalvelua, kun kahvi ja tee tarjoiltiin pöytiin ja keittiöstä pystyi tilamaan munakasta ja vohveleita. Vastaajista kolme piti hyvänä asiana runsasta lähituotteiden käyttöä ja runsasta valikoimaa itsetehtyjä ja vastapaistettuja tuotteita. Neljä vastaajaa nostivat esille keittiöstä tilattavat aamupalavohvelit, joita he pitivät erinomaisina. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että aamiaisesta täytyisi ehdottomasti tehdä esittely yrityksen kotisivuille, sillä se on niin ainutlaatuinen. (Kuva 25.)

Laatu ja elämykset Tiittalan kartanolla

Ennako-odotukset, joita vastaajille Tiittalan kartanosta muodostui, olivat, että kohde on kartanomainen, rauhallinen ja että historiallinen tunnelma olisi läsnä. Yksi vastaajista odotti, että Tiittalan kartano on matkan kolmesta majoituskohdeesta korkeatasoisin. Vieras G odotti, että paikka on luonnon ympäröimä, viihtyisä ja rauhallinen. Ennako-odotukset kumpusivat aiemmista vierailuista muissa kartanoissa, kotisivujen kuvamateriaalista sekä vastaajien omista mielikuvista kartanomaisista kohteista. Neljä vastaajaa oli sitä mieltä, että kokemukset ylittivät odotukset, joko asiakaspalvelun, tunnelman tai aamiaisen ansiosta. Kolme vastaajaa oli sitä mieltä, että kokemukset vastasivat odotuksia ja palvelut olivat sitä, mitä he olivat odottaneetkin.

Vastaajien mielestä laatu Tiittalan kartanolla ilmeni siitä, että kaikki oli hyvin huomioitu ja kokonaisuus oli toimiva. Neljä vastaajista oli sitä mieltä, että kartanoaamiainen on yksi tärkeimmistä laatutekijöistä Tiittalassa. Aamiaisen sisällön kokonaisuudesta pidettiin ja siitä, kuinka se tarjoiltiin. Aamupalaa pidettiin myös hienona ja ketjuhotelleista erovana. Kaksi vastaajista korostivat, että laadukkaan aamiaisesta tekee lähellä tuotetut tuotteet ja hyvä valikoima itsetehtyjä tuotteita. Yksi vastaajista piti erityisen laadukkaana vastaanottoa ja sisäänkirjautumista, sitä että saatetaan huoneeseen asti ja kohtaamisesta jää sellainen olo, että voi kysyä mitä vain.

Elämyksiä vastaajat saivat Tiittalan kartanolla niin ympäristön kuin ruoankin parissa. Vieras B pohti, että elämys voi muodostua jostain pienestäkin yksityiskohdasta, kuten kuivakukkataulujen rivistä Tiittalan hotellin käytävällä. Sillä ei vain historiallinen rakennus, vaan kaikki vuosien aikana kartanoon kertynyt ja ajatuksella kerätty irtaimisto sopii historiaan ja lisää elämyksellisyyttä. Kolme vastaajaa piti elämyksellisenä saunomista kartanon ullakkosaunassa ja saunan jälkeen vilvoittelua yläterassilla. Kaksi vastaajaa piti elämyksenä Koskenrannassa käyntiä ja Tiittalan koskessa uintia. Kolmelle vastaajalle kartanon Vohvelikahvila tarjosi elämyksiä Burgerivohvelin ja Kalavohvelin muodossa, sillä nämä olivat uusia ruokia, joita eivät olleet ennen maistaneet.

Täällä oli kiva elämys, kun pääsi ullakkosaunan jälkeen terassille istumaan.

Vieras B

Elämykset muodostuvat kokemuksista, jotka on ylittänyt odotukset laadullaan.

Täällä aamiainen oli tosi laadukas ja hyvä, kun oli paljon tuoretta ja vastaileivottua. Vieras C

Mulle oli elämys, kun Linnavuorella oli niin paljon mustikoita ja puolukoita, että miten niitä ei oo kukaan käyny jo keräämässä. Vieras H

Mieleepainuvana pidettiin kartanon aina valmista ullakkosaunaa, jonne oli mahdollista varata oma yksityinen sauna-aika. Ullakkosaunaa pidettiin myös ylellisenä lisänä kartanon palveluissa. Yksi vastaajista nautti omasta, erilaisesta heittäytymisestä, joka jäi mieleepainuvana kokemuksena, jonka ansiosta myös kartanon historia alkoi kiinnostaa enemmän. Uniikkina pidettiin myös kartanoaamiaista, joka yllätti laadullaan ja paikallisuudellaan. Vohvelikahvilaa pidettiin uniikkina palveluna, joka tarjoaa tavallisesta poikkeavia annoksia. Myös Vohvelikahvilan olutvalikoimaa pidettiin uniikkina hyvän ja erikoisen valikoimansa vuoksi.

Aineiston vertaaminen teoriaan

Aineistosta nousi esille samankaltaisuuksia SERVQUAL-mallin mukaan kuvattuihin palvelun laadun osa-alueisiin (kuva 11). *Konkreettisesta ympäristöstä* ajateltiin, että tilojen tulee olla siistit ja toimivat sekä henkilökunnan tulee olla

helposti tunnistettavissa. Yritys on *luotettava*, kun varaustilanne sujuva ja kohteeseen on helppo löytää perille. Laatua kuvaillessa *reagointialttius* ja *empatia* nousivat palvelun laadun osa-alueista selkeimmin esille. Useammalle vastaajalle oli erityisen tärkeää, että henkilökunta on aidosti läsnä tilanteissa sekä vastaa vieraan tarpeisiin ja haluihin. Henkilökunnan auttamishalukkuutta ja asiakaspalvelualttiutta pidettiin tärkeänä laatuun vaikuttavana tekijänä tilojen siisteyden ohella.

Pinen ja Gilmoren (1999) mukaisesti, myös haastatteluvastauksissa on nähtävissä, että toimivat ratkaisut, selkeät tuotteet ja hyvä palvelu tuottavat mieleen jääviä kokemuksia ja elämyksiä. Näistä konkreettisina esimerkkeinä aineiston pohjalta ovat muun muassa Tiittalan kartanon hyväksi ja toimivaksi kehuttu aamiaiskonsepti sekä Vohvelikahvilan paikallisuuteen ja omalaatuisuuteen nojaava toiminta, josta esimerkkinä vieraille mieleen jäänyt uniikki olutvalikoima.

Odotukset ylittävä kokemus Kortesuolta ja Löytänältä (2011, 33) on nähtävissä myös teemahaastatteluiden avulla kerätyssä aineistossa. Odotukset ylittävä kokemus on muun muassa yllättävä, selkeä, kestävä ja aito sekä yksilöllinen. Tiittalan kartanolla vierailleet majoittuvat kokivat odotukset ylittäviä kokemuksia esimerkiksi kartanon aamiaisella sekä ullakkosaunassa. Ullakkosauna koettiin iloiseksi yllätykseksi kartanon palveluiden lisänä ja aamiaista pidettiin paikallisuuden ja laadun vuoksi uniikkina ja yksilöllisenä.

Teemahaastattelun avulla kerätty aineisto vahvisti teoriaa ja lisäsi varmuutta siitä, mitä asioita Tiittalan kartanolla pidetään laadukkaana ja mitkä asiat palveluprosessissa toimivat hyvin. Aineistosta nousi myös runsaasti arvokkaita kehitysideoita ja toiveita toiminnan kehittämisen avuksi. Kehitysehdotuksien sisältö nojaa myös vahvasti teoriaan ja luovat mahdollisuuksia tarjota vieraille entistä enemmän odotukset ylittäviä, laadukkaita kokemuksia Tiittalan kartanolla. Kehitysehdotuksia käydään tarkemmin läpi seuraavassa osassa.

Vastaajien kehitysehdotukset Tiittalan kartanoon

Yksi vastaajista ajatteli, että Tiittalassa voisi olla ohjeistuksia vieraille nykyistä enemmän. Hän toivoi, että esimerkiksi ullakkosaunassa olisi käyttöohjeet kiu-

asta koskien ja että pesutiloissa olisi lapsia varten vanna. Yksi vastaajista toivoi mikroa vieraiden käyttöön, esimerkiksi kirjaston yleisiin asiakastiloihin. Myös huoneisiin toivottiin kylpytakkeja ja tossuja, joko vastaanotosta ostettavaksi tai huonehintaan sisältyväksi. Laatu lisäävänä lisätekijänä ehdotettiin vastaanoton yhteydessä tarjottavaksi tervetuliaismaljaa, joka voisi olla esimerkiksi talon omasta raparperijuomasta tehty.

Kaksi vastaajaa pohti, että paikalla olisi potentiaalia tarjota erilaisia viikonloppupaketteja tai mainostaa vain rentoa viikonloppua kartanolla, sillä läheltä löytyy runsaasti hyviä kohteita ja luontopolkuja, joissa vierailla. Yksi vastaajista toivoi, että luontopolkuja ja muita käyntikohteita esiteltäisiin jo sisäänkirjautumisen vaiheessa ja yksi toivoi, että poluista olisi selkeät kartat helposti saatavilla. Yksi vastaajista toivoi luontopolkuja tai muita aktiviteetteja myös kartanon pihapiiriin. Pihasta toivottiin myös, että kartanon päärakennuksen pääsisi kiertämään hyvin ympäri. Pihapiiriin ja sisätiloihin toivottiin myös nykyistä enemmän pieniä juttuja historiasta, esimerkiksi QR-koodilla luettavaksi. Ulos toivottiin myös lukollista säilytyspaikkaa polkupyörille ja selkeää latauspistettä sähköpyörien akkujen lataukseen.

6.2 Benchmarking

Tässä luvussa käsitellään benchmarking-haastattelujen tulokset valittujen teemojen mukaisesti. Teemahaastattelun runko benchmarking vierailulla tai Teams-kokouksessa muodostui neljästä teemasta: *laatu, elämyksellisyys, kohdeyritys sekä johtaminen*. Yritykset ovat anonymiteetin suojelemiseksi nimetty numeroilla 1-4.

Yritys 1 on benchmarking-kohteista suurin. Kohteessa on mahdollista järjestää useamman sadan hengen tilaisuuksia ja hotellihuoneita on reilusti enemmän kuin Tiittalan kartanolla. Yritys 1 valittiin benchmarkingiin, koska haluttiin tutustua kuinka, suuremmassa yrityksessä majoitusprosessia hoidetaan. Yritys 1:stä haastateltavana oli hotellin johtaja ja haastattelu toteutettiin paikan päällä. Yritys 2 on samankokoinen Tiittalan kartanon kanssa. Hotellihuoneita kohteessa on kartanorakennuksessa saman verran ja lisärakennuksessa on mahdollista järjestää noin sadan hengen tilaisuuksia. Yritys 2:sta haastatelta-

vana oli yrittäjä itse ja haastattelu järjestettiin paikan päällä. Yritys 3 on majoitustiloiltaan Tiittalan kartano suurempi, mutta järjestettävien tilaisuuksien koko on alle sadalle hengelle. Yritys 3:sta haastateltavana oli kartanon omistaja ja yrittäjä. Haastattelu toteutettiin paikan päällä. Yritys 4 tarjoamat majoituspalvelut ovat samankaltaisimmat Tiittalan kartanon kanssa kaikista benchmarking-kohteista. Majoitustiloja yritys 4:llä on sekä kartanon päärakennuksessa, että pihapiirin lisärakennuksissa. Juhltilaisuuksia kohteessa järjestetään korkeintaan noin sadan hengen ryhmille. Yritys 4:stä haastateltavana oli vastaanotto-päällikkö ja haastattelu toteutettiin Teamsin välityksellä.

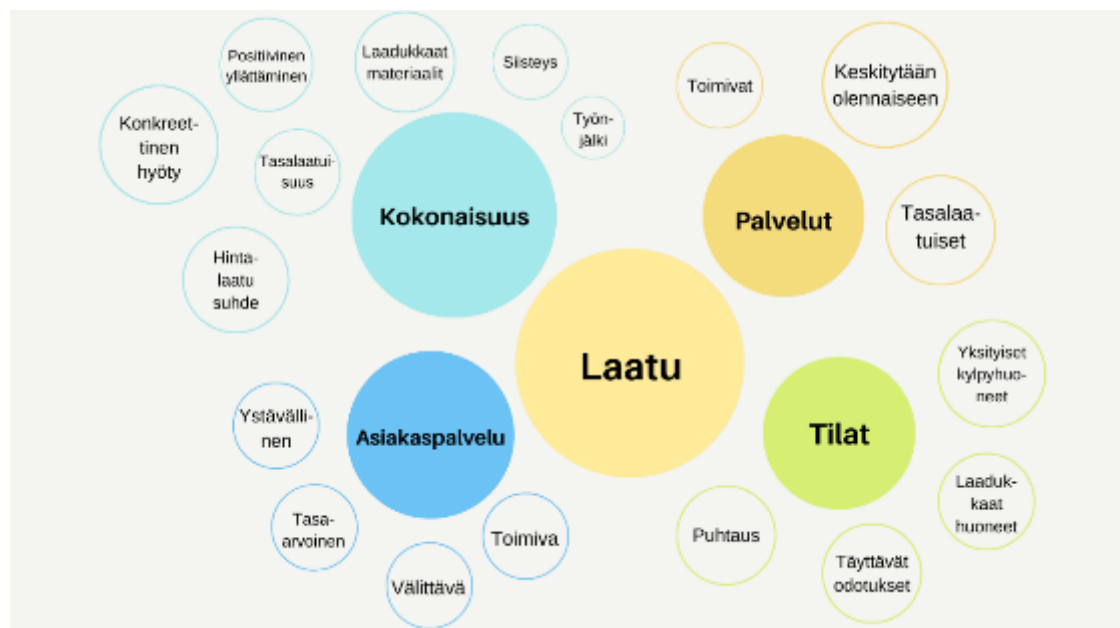
Benchmarkingiin valitut kartanot ovat rakennettu 1830–1920 välisenä aikana. Kartanoista kolme on nykyään yksityisomistuksessa ja yhden omistaa kunta. Osassa kartanoista omistaja on itse yritystoiminnan harjoittajana ja osassa omistaja asuu toisella paikkakunnalla tai ulkomailla. Valituista kohteista kaikki tarjoavat majoituspalveluita ympärivuotisesti. Kaikissa kohteissa hotellin vastaanotto sijaitsee päärakennuksessa ja pihapiirissä on lisärakennuksia, joita käytetään joko majoitustoimintaan, ravintolapalveluihin tai muihin yrityksen tarjoamiin palveluihin, joita ovat muun muassa saunat, museot ja kesäteatterit. Kaikkien benchmarking-yritysten majoituspalveluihin sisältyy asiakkaille myös aamiainen, joka kuuluu huonehintaan tai on varattavissa erikseen lisähinnasta. Yhdellä yrityksistä ulkopuolinen yrittäjä hoitaa catering-palvelut juhlatilaisuuksiin.

Laatu yleisesti käsitteenä ja majoituspalveluissa

Benchmarking-haastattelun ensimmäisessä teemassa yrityksen edustajat vastasivat laatua koskeviin kysymyksiin. Laatu koettiin kokonaisvaltaiseksi käsitteeksi, jonka alle pystytään kokoamaan kaikki yrityksen eri toiminnot. Vastauksista pystyttiin kuitenkin kokoamaan neljä pääluokkaa, joiden alle yksityiskohdaisemmat vastaukset voitiin jaotella. Pääluokiksi muodostuivat *kokonaisuus, tilat, palvelut ja asiakaspalvelu*. (Kuva 26.) Kaikki vastaajat nostivat esille kokonaisuuden vaikutukset laatuun ja sen kokemiseen. Kaikkien mielestä myös asiakaspalvelu ja tarjolla olevat oheispalvelut määrittävät laatua. Kaikki vastaajat sanoivat myös tiloilla olevan suurta vaikutusta laatuun. Kaksi vastaajaa pohti laadun olevan kytköksissä palvelusta saatavaan konkreettiseen hyötyyn ja asiakkaan odotusten täyttymiseen.

Laatu käsittää kaiken, mitä talossa tapahtuu.

Laatu on subjektiivinen käsite siitä, mitä odotuksia asiakkaalla on palveluun tai tuotteeseen ja kuinka hän sen kokee.



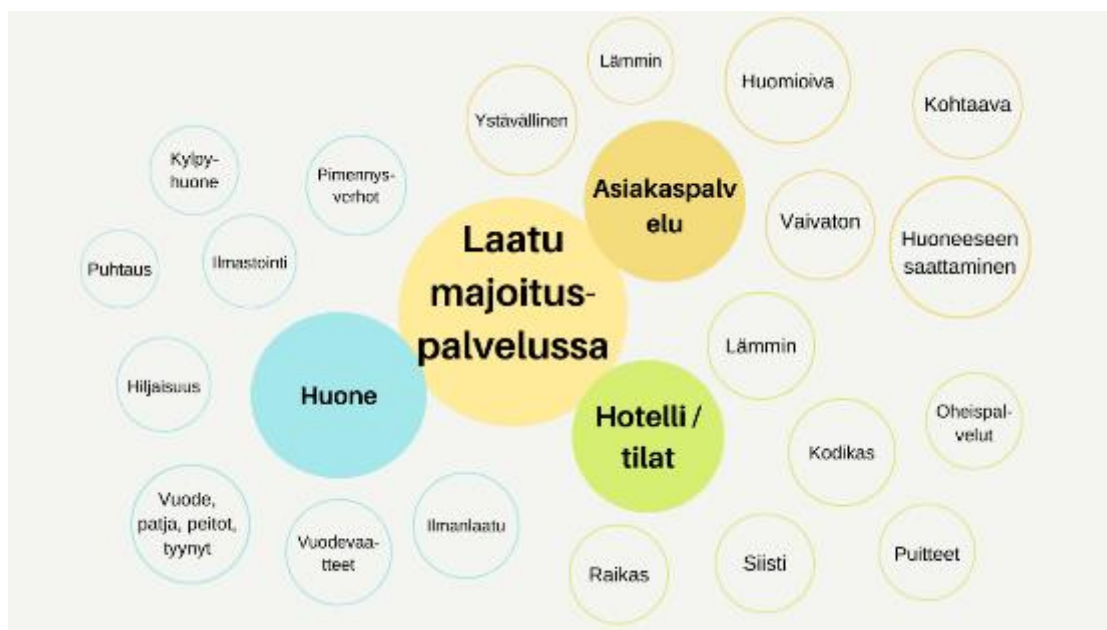
Kuva 26. Mitä laatu on yritysten edustajien näkökulmasta. (Reponen 2022)

Kuvassa 26 nähdään yritysten edustajien vastauksia kysymyksiin laadusta ja sen muodostumisesta. Kokonaisuuden alle eriteltiin asioita kuten konkreettinen hyöty ja hinta-laatusuhde, joista ajateltiin, että asiakas määrittää laadun tuotteen tai palvelun hinnan kautta. Kokonaisuuden alle löydettiin myös tasa-laatusuus, jota yksi vastaajista kuvaili huoneiden, palvelun ja esimerkiksi aamiaisen tasaiseksi laaduksi. Aamiaisen tulee olla joka aamu samanlainen, huoneet aina yhtä siistit ja kaiken kunnossa. Myös laadukkaiden materiaalien, työn jäljen ja yleisen siisteyden miellettiin olevan tärkeä osa laatua kokonaisuutta ajatellen. Yksi vastaajista sanoi kokonaisvaltaisen positiivisen yllättämisen olevan tärkeä osa laatua.

Laatu muodostuu hinta-laatusuhteesta ja palvelusta saatavasta konkreettisesti hyödystä.

Tärkeäksi laadun osa-alueeksi miellettiin asiakaspalvelu, jonka yksi vastaaja kuvaili tasa-arvoiseksi palveluksi, joka on jokaiselle asiakkaalle yhtä ystävällistä ja huomioivaa. Kaksi vastaajaa koki laadun olevan toimivaa ja välittävää asiakaspalvelua. Myös tarjolla olevat palvelut yhdistettiin laatuun. Yksi vastaaja ajatteli, että palvelut ja toiminta ovat laadukkaita silloin, kun keskitytään olennaiseen ja tehdään asiat huolellisesti. Palveluiden tulee olla myös toimivia sekä tasalaatuisia. (Kuva 26.)

Kaikki vastaajat kokivat, että laadun muodostuminen on myös riippuvainen tiloista. Tilojen tulee puhtaat ja siistit. Kaksi vastaajaa kertoi laadukkaiden huoneiden ja yksityisten kylpyhuoneiden olevan tärkeä osa laatua. Yksi vastaaja ajatteli, että tilojen tulee täyttää odotukset. (Kuva 26.)



Kuva 27. Laatu majoituspalveluissa yrityksiä edustajien näkökulmasta. (Reponen 2022)

Keskusteltaessa majoituspalveluiden laadusta, yrityksiä edustajilla oli selkeitä mielipiteitä siitä, kuinka laatu majoituspalveluissa muodostuu. Haastatteluvastaukset jaettiin kolmeen pääryhmään, joista vastaajien mielestä majoituspalveluiden laatu muodostuu. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että itse hotelli ja hotellihuoneet ovat iso osa majoituspalveluiden laatua. Kaikki kokivat myös asiakaspalvelun olevan tärkeä osa majoituspalveluiden laatua. Kolme vastaajaa koki, että vuode ja patjat sekä peitot ja tyynyt tekevät majoituspalveluista laadukasta. Heidän mielestään myös vuodevaatteiden täytyy olla miellyttävät ja korkealaatuiset. Kaikki vastaajat nostivat esille myös huoneen puhtauden ja kaksi vastaajaa korostivat ilmanlaadun ja ilmastoinnin tärkeyttä hotellihuoneessa. Yksi vastaajista koki, että huone on laadukas silloin, kun siellä on oma yksityinen kylpyhuone ja pimennysverho kunnollisia yöunia varmistamassa. (Kuva 27.)

Ei pikkupulloja kylpyhuoneissa, asiakkaat ovat nykypäivänä tietoisia.

Laadukkaaksi miellettyä hotelleja ja sen majoituspalveluita kuvailtiin muun muassa sanoilla lämmin, kodikas, raikas ja siisti. Lisäksi koettiin, että puitteiden ja oheispalveluiden tulee olla kunnossa, jotta majoituspalveluita voidaan kutsua laadukkaiksi. Laadukkaan majoituspalvelun tärkeäksi osaksi nostettiin asiakaspalvelu, jota kuvailtiin sanoilla ystävällinen, lämmin, vaivaton, huomioiva ja kohtaava. Yksi vastaajista koki, että majoituspalvelut ovat laadukkaita silloin,

kun asiakas saatetaan huoneeseen ja tälle esitellään tilat henkilökohtaisesti.
(Kuva 27.)

Asiakaspalvelu on kaiken A ja O. Asiakkaan täytyy tuntea itsensä tervetulleeksi.

Keskustellaan asiakkaan kanssa. Tehdään olosta lämmin ja kodikas.

Elämys käsitteenä ja majoituspalveluiden elämyksellisyys

Benchmarking-haastattelun toinen teema oli elämyksellisyys. Tässä osassa yritysten edustajia pyydettiin kertomaan omin sanoin, mitä on elämys ja mistä se muodostuu. Kuvassa 28 on koottu yhteen vastauksia näihin kysymyksiin.

Kolme vastaajaa oli sitä mieltä, että elämys on jotain ennenkokematonta ja normaalista arjesta poikkeavaa. Elämys antaa "wau-efektin" ja se halutaan kokea uudestaan. Vastaajista kaksi sanoi elämyksen olevan jotain, joka odotusten täyttämisen lisäksi ylittää ne ja jättää jälkeensä hyvän mielen. Kaksi vastaajaa kuvaili elämystä uutena, erikoisena ja uniikkina asiana, jonka pääsee kokemaan ensimmäistä kertaa. Kaksi vastaajaa myös ajatteli elämyksen olevan yllättävä ja positiivisesti silmiä avaava.

Elämys hieman yllättää ja päästää irti arjesta.

Elämyksestä jää hyvä mieli myös jälkeenpäin, sen haluaa kokea uudestaan.



Kuva 28. Vastauksia kysymykseen mikä on elämys? (Reponen 2022)

Elämyksellisen majoituskokemuksen ajateltiin olevan esimerkiksi yöpyminen jossain normaalista poikkeavassa kohteessa, kuten iglussa jäällä. Yksi vastaajista ajatteli, että Suomessa on paljon majoituskohteita, joissa elämyksen voi saada hiljaisuudesta. Yksi vastaaja sanoi, että varsinkin kaupunkilaisille majoittuminen täysin hiljaisessa ympäristössä voi olla poikkeuksellisen elämyksellistä. Kaikki vastaajat pohtivat, että majoituskokemuksen elämyksellisyys muodostuu kohteen tai hotellin sijainnista, joka poikkeaa tavanomaisesta. Kuten majoituspalveluiden laadun muodostumisessakin, ajattelivat vastaajat myös elämyksellisyydestä, että sen muodostumiseen vaikuttaa muun muassa hotellihuoneen siisteys, asiakaspalvelijoiden ystävällisyys ja tarjolla olevat oheispalvelut.

Laatu ja elämykset kohdeyrityksessä

Vastaajat mielsivät, että laatu omassa yrityksessä muodostuu erilaisista teki-
jöistä. Vastauksissa löytyi kuitenkin paljon yhteneväisyyksiä ja laadun ajattel-
laan omassa yrityksessä selvimmän muodostuvan muun muassa asiakkaan
huomioimisesta ja hyvästä asiakaspalvelusta. Myös tilojen siisteyden ja huo-
neiden varustelutason kerrottiin olevan tärkeä osa oman yrityksen laatua.
(Kuva 29.)

Yritys 1:ssä korostetaan yksityiskohtien ja hyvän palvelun tärkeyttä ja uskoo niiden olevan päätekijöinä yrityksen laadun takaamisessa. Hää- ja kokousasiakkaan vierailun uskotaan olevan elämyksellinen muun muassa korkeatasoisten ruokatuotteiden vuoksi. Kartanohenkinen elämys saadaan, kun illallisella päästään nauttimaan kartanon omassa keittiöpuutarhassa kasvatetuista raaka-aineista luotuja annoksia. Yritys 1:ssä uusittaisiin kuitenkin kartanoon ohjaavia tienviittoja, sillä nämä ovat päässeet ajan kuluessa hieman huonoon kuntoon. Huonokuntoiset tienviitat voivat hänen mukaansa antaa huonon mielikuvan kartanon ja muiden paikkojen ylläpidosta.



Kuva 29. Laadun muodostuminen kohdeyrityksissä. (Reponen 2022)

Kartano sanana huokuu standardista ylöspäin poikkeavaa laatua.

Yritys 2:ssa uskotaan, että majoittumaan saapuvalla asiakkaalla on odotukset korkealla, sillä asiakas saapuu majoittumaan hotelliin ja kartano nimenä luo asiakkaalle odotuksia. Laadun yritys 2:ssa uskotaan tulevan ilmi siisteydestä ja yksilöllisestä, henkilökohtaisesta asiakaspalvelusta. Asiakkaan toiveita kuunnellaan ja toiveet esimerkiksi aamiaisen tarjoiluajasta pyritään toteuttamaan. Yritys 3:ssa on tärkeää, että varauksen saapuessa, asiakkaalle vastaan tämän omalla kielellä, toivotetaan tämä tervetulleeksi ja kerrotaan hieman historiasta. (Kuva 29.)

Yritys 3:ssa laatu ilmenee muun muassa laadukkaista materiaaleista ja huolellisesta siivouksesta. Huoneissa on yksilölliset vuodevaatteet ja kylpyhuoneissa hyvä varustelu, jotka lisäävät laatua. Haastateltava uskoo, että palaute on se, josta yrityksen laatu tulee ilmi. Vieraan odotukset täytetään ja ihmisten viihtyvyydestä pidetään hyvää huolta. Ajan kuluessa, monesta majoittumaan saapuneesta vieraasta on tullut hyvä ystävä. Yritys 3:ssa uskotaan, että erityislaatuinen yksilöllinen ja vieraanvarainen palvelu tekee vierailusta elämyksellisen ja ikimuistoksen. Yritys 4:ssä laatu ilmi palveluiden tasalaatuisuudesta ja asiakkaan henkilökohtaisesta huomioimisesta esimerkiksi syntymäpäivänä tai muuna merkkipäivänä muistamisesta. Merkkipäivää juhliha vieras voidaan yllättää muun muassa lisäämällä huoneeseen hedelmäkori tai yllätykseksi. (Kuva 29.)

Yritys 4:ssä uskotaan, että asiakkaan vierailusta tehdään laadukas ja elämyksellinen huomioimalla asiakasta. Majoittumaan saapuva asiakas ei ole pelkkä asiakas, vaan oma vieras, jonka lyhyestäkin majoittumisesta pyritään tekemään ikimuistoinen. Asiakkaan toiveista kysellään ja tehdään hänen puolestaan pöytävaraus paikalliseen ravintolaan tai tarjotaan ja järjestetään yhteistyökumppaneiden tarjoamia lisäpalveluita. Yritys 4:ssä ajatellaan, että hyvä ja tiivis työporukka pystyy myös tarjoamaan hyviä palveluita vierailleen. (Kuva 29.)

Asiakas ei ole pelkkä hotellin majoittuja, vaan vieras oikeasti.



Kuva 30. Elämyksellisyys kartanomajoituksessa (Reponen 2022)

Kaikki vastaajat kertoivat, että kartanomajoituksen elämyksellisyys syntyy kartanoiden historiallisuudesta ja näyttävästä ulkonäöstä. Kuvassa 30 on nähtävissä yritysten edustajien ajatuksia siitä, mitä elämyksellisyys kartanomajoituksessa on. Yksi vastaaja sanoo, että kartanoista halutaan tietää myös historian lisäksi esineistä ja niiden historiasta. Myös nykyisestä omistajasta ollaan usein kiinnostuneita. Kartanomajoituksen elämyksellisyys syntyy yhden vastaajan mielestä kartanoiden yksilöllisyydestä ja selkeästä erosta ketjuhotelleihin verrattuna. Yksi vastaajista uskoo, että kartano itsessään on elämyksellinen ja se, että pala historiaa on pystytty pitämään kunnossa. Yksi vastaajista uskoo, että kartanoiden elämyksellisyys syntyy menneen ajan lumosta ja tunteesta, että aika pysähtyy, kun kartanoon astuu sisään.

Kartanot huokuvat menneen ajan lumoa, tuntuu kuin aika pysähtyisi, kun astuu sisään.

Yritys 2:ssa uskotaan, että vierailu heillä voisi olla elämyksellisempi, mitä se tällä hetkellä on. Huoneet eivät ole niin yksilölliset ja kartanomaiset, mitä ne voisivat olla ja esimerkiksi sauna majoittujien käytöstä tällä hetkellä puuttuu kokonaan. Edustaja uskoo, että nämä lisäisivät elämyksellisyyttä kartanovierailuun.

Huoneet voisivat olla vielä elämyksellisempiä yksilöllisyyden puolesta.

Johtaminen kohdeyrityksessä

Kohdeyrityksissä ajatellaan, että johtamisessa tärkeitä asioita ovat muun muassa työolojen järjestäminen niin, että työnteko on mahdollista, oman esimerkin näyttäminen ja riittävä, selkeä perehdytys (kuva 31). Yritys 1:ssä myönnetään, että henkilökunta perehdytetään tällä hetkellä tehtäviinsä liian huonosti. Hänelle on tuttua, että alalla perehdytys on usein luokattoman huonosti hoidettu ja siihen pitäisi panostaa enemmän. Laatua ja sen tärkeyttä kuitenkin korostetaan työntekijöiden ohjaamisessa. Yritys 1:ssä halutaan asiakkaita pal-

vella tietyllä tavalla ja perehdytyksessä käydään läpi, kuinka asiakasta palvelaan ja puhutellaan. Työntekijöille opetetaan lyhennetty historia kartanosta ja jonka kaikilla halutaan olevan tiedossaan.



Kuva 31. Johtaminen benchmarking-yrityksissä (Reponen 2022)

Yritys 1:ssä uskotaan, että esimiehen tai johtajan tehtävä on palvella alaisiaan, pyrkiä tasoittamaan heille tietä, jotta he pystyvät loistamaan omalla ammattitaidollaan roolissaan. Yritys 1:ssä sanotaan, että johtamisella voidaan tukea majoituspalveluiden laatua ja elämyksellisyyttä järjestämällä olosuhteet, puitteet ja resurssit siihen kuntoon, että ne tukevat varsinaista etulinjan työskentelymahdollisuutta. Johtamisessa on tärkeää kuunnella ihmisten huolia ja murheita, puuttua epäkohtiin ja mahdollistaa riittävä miehitys vuoroissa. Johtajan ja esimiehen tehtävänä on myös toimia itse esimerkkinä, siitä miten asiakkaita tulee palvella. Johtajan täytyy myös pitää hallussaan kokonaisuutta ja nähdä jatkuvasti toiminnan iso kuva. Mitä korkeammassa asemassa ollaan, sitä pidemmälle ja laajemmalle täytyy pystyä näkemään. Johtamisessa täytyy myös pystyä ottamaan askel taaksepäin, jotta pystyy näkemään laajemmalle tulevaisuuteen. (Kuva 31.)

Johtajan tai esimiehen tehtävä on palvella alaisiaan, jotta he pystyvät loistamaan omalla ammattitaidollaan omassa roolissaan.

Yritys 2:ssa laatu ja sen ylläpito perehdyttämisessä otetaan huomioon juuri omaa esimerkkiä näyttämällä ja kertomalla millaista palvelua asiakkaille halutaan tarjottavan. Yksilöllisen palvelun tärkeyttä korostetaan perehdyttämisen jokaisessa vaiheessa. Myös asiakaspalautteita käydään henkilökunnan kanssa läpi sesongin aikana, jotta haluttu taso pysyy yllä. Yritys 2:ssa uskotaan, että laatua ja elämyksellisyyttä voidaan johtamisella edistää parhaiten esimerkin kautta. Palveluita myös muokataan ja parannetaan asiakkaiden toiveiden mukaisesti. (Kuva 31.)

Itse kun näyttää, kuinka asiat halutaan tehtävän, niin muut yleensä seuraavat perässä.

Yritys 3:ssa työntekijän perehdyttämisessä kuitenkin käydään tarkasti läpi perusasiat, joita paikassa halutaan noudatettavan. Työntekijän tulee huomata pienet yksityiskohdat ja pyrkiä palvelemaan vierasta jo ennen tarvetta, esimerkiksi tuomalla maljakot valmiiksi, kun näkee vieraiden tuovan kukkia juhlissa. Työntekijöiden perehdyttämisessä laatu otetaan huomioon käymällä tarkasti talon tapoja läpi. Yritys 3:ssa ajatellaan, että johtamisessa tärkeintä on luoda hyvä yhteishenki. Työntekijöiden täytyy viihtyä töissä, jotta voidaan tarjota laadukkaita ja elämyksellisiä palveluita vieraille. Yritys 4:ssä perehdytys hoidetaan työn ohessa perehdyttäjän kanssa yhdessä muutaman päivän ajan työskennellessä. Oman esimerkin näyttäminen on perehdytysprosessissa tärkeä osa. Työntekijöiden perehdyttämisessä laatu ja sen ylläpito otetaan huomioon kertomalla ja korostamalla asiakkaan viihtyvyyden tärkeyttä ja pientenkin asioiden huomioimista. Yrityksessä arvostetaan perhekeskeisyyttä ja halutaan, että jokainen työntekijä on omanlaisensa persoona, vaikka työn perusperiaatteet ovatkin kaikille samanlaiset. Yritys 4:ssä uskotaan, että johtamisella voidaan tukea ja edistää majoituspalveluiden elämyksellisyyttä parhaiten esimerkin kautta. (Kuva 31.)

Täytyy olla kiva olla töissä.

Perehdyttämisessä asiakkaiden viihtyvyyttä korostetaan, joten myös asiakkaiden kokemusten seuraaminen on tärkeää. Asiakaspalautteiden keruussa haastatelluilla yrityksillä on käytössään erilaisia käytäntöjä. Yritys 1:ssä ei tällä

hetkellä kerätä aktiivisesti palautetta, mutta optimitilanteessa käytössä olisi aktiivinen malli, jolla kerätään palautetta lomakkeilla tai kyselyillä sekä passiivinen malli, esimerkiksi sähköpostin tai varaussivuston kautta. Tärkeintä kuitenkin olisi, että palautteen antaminen olisi asiakkaalle niin helppoa, ettei tämä edes huomaisi antaneensa palautetta. Yritys 2:ssa ja 3:ssa uskotaan palautteen suulliseen keräämiseen.

Asiakkaiden kanssa keskustellaan paljon ja heidän kokemuksistaan kysellään keskusteluissa jo vierailun aikana. Molemmissa yrityksissä pidetään myös tärkeänä kysyä vierailun onnistumisesta uloskirjautumisen yhteydessä. Yritys 4:ssä asiakaspalautetta kerätään sekä paperisten lomakkeiden että QR-koodin kautta avautuvan lomakkeen avulla. Vastaajien kesken arvotaan lahjakortteja kuukausittain. Yritys 4:ssä annettuja palautteita käsitellään viikoittain palavereissa yrittäjän kanssa.

Pitäisi kehittää sellainen asiakaspalautekysely, joka on niin helppo, ettei asiakas huomaakaan, että on vastannut.

Aineiston vertaaminen teoriaan

Aineistosta nousi esille yhtäläisyyksiä SERVQUAL-mallin mukaisiin laadun osa-alueisiin samankaltaisesti kuin majoittuvan asiakkaan teemahaastatteluista kerätystä aineistosta (kuva 11). *Konkreettisesta ympäristöstä* koettiin, että tilojen tulee olla selkeästi tunnistettavissa ja henkilökunnan tulee sopia kartanon imagoon. Yrityksen toiminnan tulee olla *luotettavaa* ja tarjottujen palveluiden täytyy olla tasalaatuisia ja täsmällisiä. Henkilökunnan perehdyttämisessä ja johtamisessa tärkeiksi tekijöiksi *nousivat reagointialttius, vaikuttavuus sekä empatia*. Johtajien tulee kohdella alaisiaan hyvin, reagoida muutoksiin, tasoitaa heille tietä ja huolehtia työntekijöiden sujuvuudesta. Työntekijöiden tulee reagoida asiakkaan tarpeisiin, olla aidosti läsnä tilanteissa ja vastata asiakkaiden kysymyksiin osaavasti ja jopa ennakkoiden. Haastatteluissa nousi esille myös useaan otteeseen asiakkaan odotusten ylittäminen elämyksellisen ja laadukkaan vierailun takaamiseksi (kuva 7).

EFQM-mallin mukaisesti aineistosta nousi esille asiakkaan laittaminen etusijalle (kuva 12). Asiakkaan toiveita ja odotuksia kuunnellaan ja seurataan tarkasti ja pyritään täyttämään ja ylittämään odotuksia. Kerätystä aineistosta nousi esille, että johtajuudessa korostetaan toiminnan päämäärätietoisuutta ja johdon selkeä, esimerkillinen toiminta on tärkeä osa organisaation toimintaa perehdytyksestä lähtien. Asiakkaiden palautteita seurataan ja ollaan valmiita oppimaan saadun palautteen ansiosta ja sen kautta parannetaan omaa toimintaa.

EFQM-mallin mukaisesti haastatteluvastauksissa nousi esille mallille ominaiset yhdeksän arviointialuetta. Benchmarking-yritysten toiminnassa korostetaan *johtajuuden* tärkeyttä, *toimintaperiaatteiden* selkeyttä, *henkilöstön* ammattitaitoa ja heidän onnistumisensa mahdollistamista sekä *yhteistyökumppaneiden* tärkeyttä. Tärkeänä alueena pidettiin myös sujuvien *prosessien* tuottamista sekä onnistuneita *tuloksia* niin *asiakkaiden* kuin *henkilöstönkin* parissa. Myös *suorituskyvyn* turvaamista ja *yhteiskunnallista* merkittävyyttä korostettiin ja ymmärrettiin, että paikallisestikin kartanon toiminnan ylläpitäminen on tärkeä osa historian säilyttämistä. (Kuva 12.)

Teemahaastatteluiden ja benchmarking-tulosten vertailu

Majoittuvan asiakkaan teemahaastattelussa ja benchmarking-yrityksen haastattelussa haluttiin käyttää kahdessa ensimmäisessä teemassa samoja kysymyksiä, jotta päästään vertailemaan vastauksia keskenään. Laadusta kysytyessä yritysten edustajat vastasivat selkeästi yritysnäkökulmasta ja omasta yrityksestään, kun taas majoittuvat asiakkaat vastasivat omien henkilökohtaisten ajatustensa pohjalta. Tämä oli mielenkiintoista, sillä kaikille vastaajille kysymys esitettiin samalla tavalla ja kysyttiin nimenomaan laadusta yleisesti. Yritysten edustajat etsivät laadulle esimerkkejä asiakkaiden odotusten täyttämisestä ja palvelun sujuvuudesta, kun taas majoittuvat asiakkaat nimesivät konkreettisia asioita tai tunteita.

Haastattelun toisessa teemassa kysyttiin elämyksistä. Kun haastattelussa pyydettiin kuvailemaan omin sanoin elämystä, majoittuvat asiakkaat kuvailivat omia kokemuksiaan ja konkreettisia asioita. Yritysten edustajat kuvailivat

myös omasta henkilökohtaisesta näkökulmastaan elämystä, mutta etsivät kuvauksia paljon asiakkaan positiivisesta yllättämisestä ja asiakkaan vierailun elämyksellisyydestä. Benchmarking-haastattelussa haastateltavat toimivat yrityksen edustajana, joka osaltaan varmasti ohjasi heidän vastauksiaan yrityksen näkökulmasta katsotuksi. Laadukasta majoituspalvelua kuvailtaessa sekä majoittuvat asiakkaat että yritysten edustajat nimesivät hyvin samankaltaisia tekijöitä. Molemmista ryhmistä vastaajat korostivat siisteyden ja asiakaspalvelun tärkeyttä sekä perusasioiden toimivuutta.

Benchmarking-haastatteluiden avulla kerätty aineisto tuki teoriaa sekä antoi arvokasta näkökulmaa siitä, kuinka muissa kartanoissa prosesseja hoidetaan ja mikä heidän toimintaansa ohjaa. Kerätty aineisto vahvisti ajatusta siitä, että sujuvassa perehdyttämisessä voidaan suullisen perehdyttämisen lisäksi hyötyä erilaisista työkaluista, joilla työntekijän onnistumista työssään voidaan tukea. Aineistosta myös huomattiin, että ruoho ei ole aina vihreämpää aidan toisella puolella, vaan yrityksissä kamppaillaan samankaltaisten haasteiden kanssa aina toiminnan selkeästä suunnittelusta pienten yksityiskohtien toteuttamiseen saakka. Sesonkipainotteisilla majoitusliikkeillä hiljaisen kauden haasteet päivystyksessä on hyvin samanlaisia ja vilkkaalla kaudella ollaan huolissaan työntekijöiden määrän riittämisestä sekä heidän jaksamisestaan.

6.3 Ideariihi

Tässä luvussa käsitellään Tiittalan kartanon työntekijöiden kanssa toteutettua ideariihtä. Ideariihi järjestettiin tammikuussa 2022 Tiittalan kartanolla. Työntekijöitä ei yksilöidä anonyymiteetin suojelemiseksi. Ideariihin alussa esiteltiin opinnäytetyön aihe ja käytiin läpi päivän ohjelma. Ideariihi muodostui kolmesta osa-alueesta, joista ensimmäinen oli kuvakorttien avulla tehty lämmittelyharjoitus. Toisessa osassa esiteltiin teemahaastattelun ja benchmarkingin tuloksia ja kolmannessa osassa keskusteltiin mielekkäästä perehdyttämisestä ja ideoitiin yhdessä majoittuvalle vieraalle sekä työntekijälle mieleistä majoituspalvelun prosessia.

Lämmittelyharjoitus

Lämmittelyharjoituksen avulla oli tarkoitus ohjata osallistujat aiheeseen. Lämmittelyharjoitus pidettiin ennen kuin aineistoa käytiin enempiä läpi, jotta osallistujilta saadaan omakohtaisia vastauksia, ilman, että teemahaastatteluiden tai benchmarkingin aineisto ohjaa heidän vastauksiaan. Lämmittelyharjoituksessa osallistujat vastasivat kysymyksiin ”mitä laatu on ja mistä se muodostuu?” sekä ”mitä tai mikä on elämys ja mistä se muodostuu?” valitsemalla pöydälle levitetyistä kuvista vapaasti mieleiset kuvat (kuva 32). Ensimmäisellä kierroksella osallistujat pääsivät vastaamaan laatuksymykseen valitsemalla pöydälle levitetyistä kuvista kolme kuvaa, joiden avulla he kuvailivat, mitä laatu on (kuva 33). Toisella kierroksella osallistujat valitsivat kolme elämykseen viittaavaa kuvaa, joiden avulla kuvailivat elämystä (kuva 34). Sääntönä oli, että sama osallistuja ei saa valita samaa kuvaa kahteen kertaan.



Kuva 32. Ideariihessä käytetyt kuvakortit. (Reponen 2022)



Kuva 33. Osallistujien valitsemat kuvat koskien laatua. (Reponen 2022)

Ideariihen osallistujat kuvailivat, että laatu on hyvää asiakaspalvelua ja hyvä, siisti hotellihuone. Laadukasta on myös kotoisa ja turvallinen paikka, jossa tuntee olonsa turvalliseksi. Laatua on osallistujien mielestä myös tuore ja puhtaista raaka-aineista tehty lähiruoka, hotellin hyvä aamupala ja terveellinen, mutta kuitenkin hyvä ruoka. Laatu muodostuu rauhallisuudesta ja rentoutumisesta, hauska tekemisestä, joka voi olla myös jännittävää tai yllättävää. Laatu muodostuu myös luonnonläheisyydestä ja luonnon puhtaudesta. Suomessa puhdas ja raikas hanavesi on yksi tärkeistä laatutekijöistä. (Kuva 33.)

Laadukkaassa paikassa tuntee olonsa turvalliseksi ja kotoisaksi.



Kuva 34. Osallistujien valitsemat kuvat koskien laatua. (Reponen 2022)

Elämystä kuvaillessa osallistujat vastasivat, että elämys on jotain tavallisesta arjesta poikkeavaa, sellaisia tilanteita ja paikkoja, joissa kokee uusia ja unohtumattomia kokemuksia. Elämys on mieleenpainuva, kuten uusi hyvä ruoka tai matkakohde. Elämys jättää hyvän mielen ja antaa unohtumattoman muiston. Elämys voi olla jotain pientä arjen luksusta ja oman arjen pieniä piristykksiä myös kotona. Osallistujat kokivat, että monet ihmiset ovat nykyään vieraantuneet omasta alkuperästään niin paljon, että palaaminen luontoon on elämyksellistä. Koettiin, että vaikka uudet paikat ja uudet kokemukset ovat elämyksellisiä, niin on tärkeää muistaa sisällyttää myös omaan arkeensa pieniä elämyksellisiä hetkiä, jotka voivat olla niinkin pieniä, kuin veden juominen hienoimasta lasistaan. (Kuva 34.)

Tuli elementtinä on ollut ihmisille elämyksellinen kautta aikojen, sillä siinä on jotain mielen vangitsevaa ja taianomaista.

Sujuvaa perehdytystä ja toimiva majoitusprosessi

Teemahaastatteluiden ja benchmarkingin tuloksien läpikäynnin jälkeen ideariihessä keskusteltiin ryhmässä millaista perehdytysprosessia osallistujat pitävät toimivana. Kaikki osallistujat ajattelivat, että Tiittalan kartanolla jo perinteeksi muodostunut yhteinen kesän aloituspäivä on hyvä, sillä siinä pääsee tutustumaan uusiin työkavereihin ja uuteen työpaikkaan. Kesän aloituspäivässä kartanon omistaja esittelee taloa, historiaa sekä toimintaa ohjaavia arvoja. Yhdessä käydään läpi päivittäistä toimintaa sekä tulevan kesän tapahtumia. Työtehtäviin perehtymisessä hyvänä asiana pidettiin myös jonkinlaista perehdytyskansiota tai kirjallisia ohjeistuksia ja tehtävälistoja siitä, mitä missäkin tehtävässä ja vuorossa tehdään. Tärkeänä pidettiin myös, että perehdytyksessä päästään tekemään konkreettisesti työtehtäviä, mutta niin, että apu on lähellä ja rutiinin muodostumiseen annetaan aikaa ja opastusta.

Majoitusprosessin toimivuutta ajatellen tärkeänä pidettiin, että vastaanotto saadaan Vohvelikahvilan kassapisteestä erilliseksi, sillä kahvilan kiireisessä huiskeessa on hankala palvella majoittumaan saapuvaa asiakasta rauhassa. Työntekijät miettivät, että kesällä 2021 testattua majoitusvastaavan/vastaanottovirkailijan työtehtävää on hyvä jatkaa tulevaisuudessa kesäkausilla, sillä Vohvelikahvilan henkilökunta on liian sidoksissa kahvilan asiakkaiden palvelussa. Erillinen vastaanottotiski ja vastaanottovirkailija selkeyttäisivät ja rauhoittaisivat palvelua niin majoittuville asiakkaille kuin Vohvelikahvilassakin.

Osallistujat ajattelivat, että kartanon pihapiirissä voisi olla nykyistä enemmän opasteita muun muassa pihapiirin majoitustiloihin, uimarantaan sekä Vohvelikahvilaan ja vastaanottoon. Osallistujat ajattelivat, että esimerkiksi QR-koodin kautta löytyvät talon esittelyt ja selkeät opasteet vastaanottoon ja kahvilaan tekevät asiakkaiden vierailusta nykyistä helpompaa ja selkeämpää. Ideariihessä keskusteltiin myös vuoden 2021 keväällä valmistuneesta opinnäytetyöstä, jonka aiheena oli Tiittalan kartanon majoitushuoneen kehittäminen tari-nallistamisen keinoin (Järvinen 2021). Osallistujat pohtivat, että opinnäytetyössä ideoitu tervetulokirje olisi hyvä lisä majoitushuoneisiin ja talon historian esittelyyn.

Asiakaspalvelun miellettiin olevan helpompaa, jos kaikille työntekijöille olisi entistä selkeämmät ja yksinkertaisemmat ohjeet työvuoroihin. Ohjeet helpottaisivat yhteisten pelisääntöjen noudattamista ja vähentäisivät väärinkäsitysten mahdollisuutta. Esimerkiksi majoittujien tiedot tulisi varauskalenteriin kaikkien kirjata samalla tavoin, jotta varauksen tarkistaminen on nykyistä nopeampaa. Tällöin kaikki tiedot tulevat varmasti kirjatuksi ylös ja asiakkaan tiedot ovat työntekijälle selkeästi esillä.

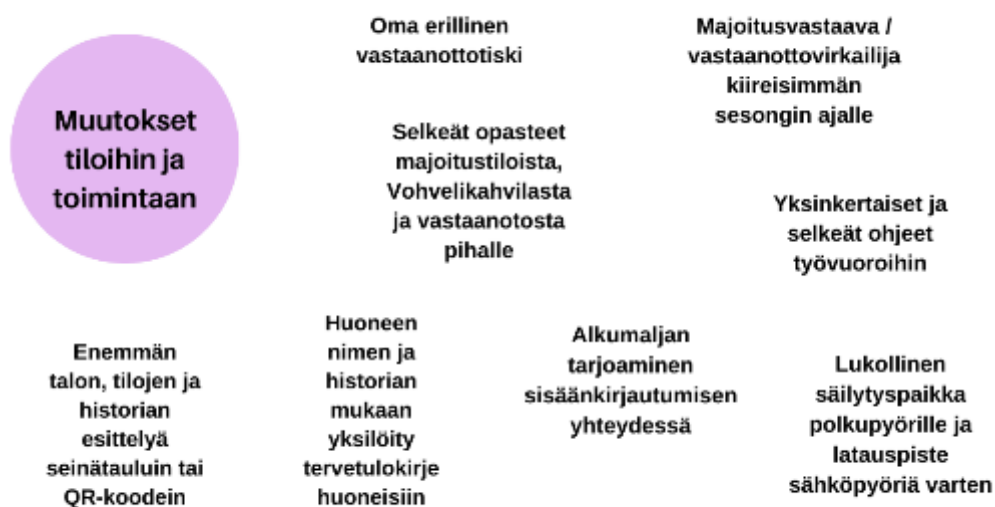
Tilojen konkreettisilla muutoksilla sekä toimintaohjeiden selkeyttämisellä osallistajat ajattelevat pystyvänsä tarjoamaan laadukkaampia palveluita asiakkaille ja hoitamaan työtehtävänsä paremmin. Elämyksellisyyttä majoituspalveluun voitaisiin lisätä tarjoamalla majoittumaan saapuville asiakkaille alkumalja sisäänkirjautumisen yhteydessä. Alkumaljan tarjoaminen voisi olla yllätys, eikä siitä tarvitsisi erikseen mainita esittelyissä esimerkiksi kotisivuilla. Alkumaljana voisi tarjota esimerkiksi talon omaa raparperijuomaa tai jääteetä. Laatuja ja elämyksellisyyttä lisäävänä tekijänä osallistajat pitivät majoittujan huoneeseen saattamista sekä korkealaatuista aamupalaa.

Konkreettiset muutokset Tiittalan kartanon majoituspalveluihin

Tiittalan kartanon työntekijät ja teemahaastatteluun osallistuneet majoittuvat asiakkaat ajattelivat, että majoitusprosessi on toimiva ja helposti toteutettavissa. Haastatteluiden, benchmarkingin ja ideariihen kautta löytyi kuitenkin asioita, jotka voisivat parantaa Tiittalan kartanon majoitusprosessia, tehdä palvelusta laadukkaampaa ja tarjota elämyksellisempiä kokemuksia majoittumaan saapuvalla asiakkaalle. Kuten ideariihessä tulikin ilmi, niin vastaanoton ja Vohvelikahvilan erottamisella on suuri merkitys palveluiden sujuvuuden takaamiseksi. Vastaanoton ja Vohvelikahvilan kassan erottaminen vaatii myös vilkkaimman sesongin ajalle vastaanottoon työskentelemään vastaanottovirkailijan, jonka ansiosta myös vastaanottotilanteesta tulee rauhallisempi ja Vohvelikahvilan työntekijät voivat keskittyä asiakaspalvelutyöhön kahvilan puolella. (Kuva 35.)

Tekemällä opasteita ja pieniä tilojen esittelyjä sekä sisä- että ulkotiloihin lisättäisiin palveluiden monipuolisuutta ja selkeyttäisiin tiloissa kulkemista asiakkaille. Kartanon pihapiirin rakennuksista voitaisiin varata tilat polkupyörien ja

sähköpyörien säilytykseen. Tiloihin lisättäisiin sähköpyörille latauspiste ja tilat pidettäisiin lukittuna esimerkiksi Masterlockin avulla, johon pyörällä saapuvat majoittuvat saisivat koodin. Laatu ja elämyksellisyyttä lisättäisiin tarjoamalla majoittumaan saapuville asiakkaille alkumalja sisäänkirjautumisen yhteydessä ja lisäämällä huoneisiin tervetulokirjeet, jotka yksilöitäisiin huoneen nimen ja historian perusteella. Työntekijöiden työskentelyä helpotettaisiin tekemällä yksinkertaisia ja selkeitä ohjeita työvuoroihin. (Kuva 35.)



Kuva 35. Majoitusprosessin muutokset (Reponen 2022)

Teemahaastatteluista, benchmarkingista ja ideariihestä kerätyn aineiston ja muutosehdotusten avulla tämän opinnäytetyön tuotoksena tehtiin service blueprint majoittuvan asiakkaan prosessista (liite 4). Service blueprint on tehty sen ajatuksen pohjalta, että kaikki muutokset tiloihin ja toimintaan toteutetaan (kuva 35).

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Tavoitteiden tarkastelu

Ensimmäisenä tavoitteena oli tutkia, millaisena laadukasta ja elämyksellistä majoituspalvelua pidetään. Työssä saatiin selvitettyä teemahaastattelun ja benchmarkingin avulla millaisina Tiittalan kartanon majoittuvat asiakkaat ja benchmarking yritysten edustajat laadukkaita ja elämyksellisiä majoituspalve-

luita pitävät. Työssä ei kuitenkaan selvitetty laajemman ryhmän avulla millaisina laadukkaita ja elämyksellisiä majoituspalveluita pidetään, vaan majoituspalveluiden laatua ja elämyksellisyyttä käsiteltiin yksittäisten henkilöiden kokemusten ja ajatusten pohjalta.

Toisena tavoitteena oli tutkia, kuinka majoituspalveluiden laatua ja elämyksellisyyttä voidaan edistää esimiestyöllä ja johtamisella. Benchmarkingin avulla saatiin selville, että laadun ja elämyksellisyyden ylläpito ja edistäminen tapahtuu benchmarking-yrityksissä pääpainoisesti esimerkin näyttämisen ja selkeän ohjeistamisen avulla. Prosessin aikana käsiteltiin runsaasti lähdeaineistojen kautta johtamisen merkitystä laadun ja elämyksellisyyden tuottamisessa, mutta konkreettisia esimerkkejä ei benchmarkingin avulla juurikaan kertynyt.

Kolmantena tavoitteena oli selvittää, millaisena Tiittalan kartanon majoittuvat asiakkaat yrityksen majoituspalveluita pitävät ja kuinka niitä voitaisiin parantaa työntekijöidenkin näkemyksiä kuunnellen. Työssä saatiin selville, että majoituspalveluissa on paljon hyviä asioita, mutta pienellä hiomisella palveluita voidaan kuitenkin helposti parantaa. Ideariihen avulla majoituspalveluiden kehittämiseen saatiin selkeitä parannusehdotuksia, jotka helpottavat työntekijöiden arkea työssä ja mahdollistavat parempien palveluiden tarjoamisen asiakkaille. Kokonaisuutena työstä on toimeksiantajalle hyötyä majoituspalveluiden kehittämisessä ja toiminnan parantamisessa niin asiakkaan kuin työntekijänkin näkökulmasta.

7.2 Tulosten tarkastelu

Opinnäytetyötä aloitettaessa tiedettiin, että Tiittalan kartanon majoituspalvelut ovat hyvällä tasolla, mutta haluttiin saada asiaan varmistusta omilta asiakailta sekä mahdollisia kehitysehdotuksia asiakkaan näkökulmasta. Teema-haastatteluiden avulla tätä tietoa vahvistettiin ja saatiin konkreettisia kehitysehdotuksia asiakkailta. Ideariihen avulla majoittuvan asiakkaan toiveisiin ja kehitysehdotuksiin pystyttiin etsimään toteutuskeinoja niin, että palvelun tuottaminen kuitenkin säilyy mahdollisena toteuttaa myös työntekijän näkökulmasta.

Majoituspalveluiden laatu ja elämyksellisyys muodostuu toimivasta kokonaisuudesta ja tarkasti mietityistä yksityiskohdista. Laatu majoituspalveluissa on

laaja käsite, johon vaikuttavat niin ympäristö, tilat ja niiden sisustus, asiakaspalvelu sekä palvelut. Tämä tuli esille niin teemahaastatteluissa kuin benchmarkingissa ja ideariihessäkin. Elämykset ovat moniaistillisia, mieleenpainuvia kokemuksia, jotka herättävät voimakkaita tunteita. Elämykset syntyvät meissä sisällä ja ovat näin myös hyvin henkilökohtaisia (Pine 2015, 8). Tätä vahvistettiin useaan otteeseen projektin edetessä ja aineiston keruun jatkaisessa vaiheessa. Kartanomajoituksen elämyksellisyys odotetusti syntyy nimenomaan kartanosta itsestään sekä historian ja miljööön vaikutuksesta.

Johtamisen merkityksestä majoituspalveluiden laadun ja elämyksellisyyden edistämässä olisi voitu saada tarkempaa tietoa. Saadut tulokset ovat melko pinnalliset johtamisen ja esimiestyön tärkeydestä laadukkaiden ja elämyksellisten majoituspalveluiden tuottamisessa. Voi olla, että johtamiseen liittyviä kysymyksiä pidettiin benchmarking-haastatteluissa niin henkilökohtaisina, että niihin haluttiin vastata mieluummin yleisellä tasolla ja niin sanotusti ympäröivästä. Mahdollista voi myös olla, että tutkijana en ole osannut muotoilla ja kysyä kysymyksiä oikealla tavalla, jotta haluttua tietoa olisi päästy tehokkaasti keräämään ja hyödyntämään.

Pienemmillä kartanoilla on omat haasteensa verrattuna isompiin. Kuten Tiittalan kartanollakin, myös muilla pienillä kartanoilla ympärivuotisen toiminnan haasteina ovat muun muassa sesonkien suuri vaihtelevuus. Kesäaikaan asiakkaita kävisi enemmän, mitä majoitustilat ja ravintolan asiakaspaikat antavat myöten. Sesongin ulkopuolella aukioloaikoja täytyy suunnitella tarkasti ja esimerkiksi vastaanottoja ei ole mahdollista pitää avoinna vuorokauden ympäri. Tämän vuoksi muun muassa asiakkaiden vastaanottoon täytyy suunnitella kysynnän mukaan. Pienillä kartanoilla haasteena on myös vakituisen henkilökunnan palkkaaminen, sillä kesäkaudella voidaan tarvita moninkertainen määrä työntekijöitä talvikauteen verrattuna. Isommat kartanot voivat tarjota joustavammin laajempia palveluita, kuten aktiviteetteja ja majoitukseen liittyviä lisäpalveluita. Pienemmät kartanot selkeästi panostavat henkilökohtaiseen palveluun ja pienissä kartanoissa asiakkaita kohdellaan omina vieraina. Tämä ei välttämättä isommassa kartanossa ole mahdollista suuremman asiakasmäärän vuoksi.

Tiittalan kartanon toiminnan kehittämistä ajatellen nousi esille hyviä esimerkkejä siitä, kuinka muualla asioita tehdään. Palveluiden yksilöinti, esimerkiksi huomioimalla asiakkaan merkkipäivä, on hieno idea siitä, kuinka palveluista voisi tehdä henkilökohtaisempaa. Joissakin yrityksissä perehdyttämisessä korostetaan selkeästi asiakaspalvelun laatua ja yksilöllisyyttä. Tämä on hyvä muistutus, että omassakin päivittäisessä toiminnassa muistetaan ottaa nämä huomioon perehdyttämistilanteiden lisäksi. Tiittalan kartanolla ei vielä kerätä asiakaspalautetta kyselylomakkeiden kautta. Jos jossakin vaiheessa näin tehdään, lahjakorttien arvonta vastanneiden kesken on hyviä idea siihen, kuinka vastaajia voidaan aktivoida sekä palkita osallistumisesta.

7.3 Menetelmien tarkastelu

Tutkimustuloksien ja aineiston monipuolisuuden osalta tutkimusmenetelmien valinta oli onnistunut. Valittiin haastatella majoittuneita asiakkaita, tutustua benchmarkingin avulla muihin kartanoihin sekä ideariihen avulla kerätä työntekijöiden mielipiteitä. Tutkimusmenetelmien avulla saatiin näkökulma kolmelta tärkeältä majoitusprosessiin vaikuttavalta tekijältä; asiakkaalta, yritykseltä sekä työntekijöiltä. Valittuihin menetelmiin tutustuttiin jo ennen tutkimuksen toteuttamista ja ne valittiin huolellisesti näkökulmat huomioon ottaen.

Teemahaastattelun ja benchmark-haastattelun kysymyksiä olisi voinut testata ennakkoon enemmän ja sen avulla tarkentaa eri teemojen kysymyksiä ja mahdollisia lisäkysymyksiä selkeämmäksi. Benchmarking-haastattelun teemaa johtamisesta olisi voinut testata toimeksiantajayrityksen omistajalla ja sitä kautta tarkentaa ja jäsentää teeman kysymyksiä. Majoittuneiden asiakkaiden teemahaastattelut toteutettiin ennen työvuorojen alkua tai vapaapäivinä kiireisen kesäsesongin aikana. Vastaavanlaisiin haastatteluihin varaisin jatkossa paremmin aikaa ja valitsisin omien töiden kannalta rauhallisemman jakson haastatteluiden toteuttamiselle. Haastattelut oli kuitenkin hoidettava silloin, kun majoittujia on ja toiminta on vilkkaimmillaan, koska oli tärkeää saada haastatteluvastauksia juuri vilkkaimman sesongin ajalta, sen kehittämisen kannalta.

Teemahaastatteluiden ja benchmarkingin avulla saatiin kuitenkin kerättyä riittävästi aineistoa tutkimuksessa etenemisen kannalta ja haastattelut oli helppo

sopia niin asiakkaiden kuin yritystenkin kanssa. Mikäli haastateltavia ja benchmarking kohteita olisi ollut enemmän, olisi aineiston käsittely ollut hankalampaa, sillä läpikäytävää materiaalia kertyi yksittäisistä haastatteluistakin runsaasti.

Ideariihessä hyväksi ideaksi osoittautui kuvakorteilla toteutettu lämmittelyharjoitus, sillä se ohjasi osallistujat hyvin aiheeseen ja antoi osallistujilta omia näkökulmia aiheisiin, ilman, että muu kerätty aineisto vaikutti heidän vastauksiinsa. Tärkeää oli kuitenkin käydä rauhassa läpi myös kerättyä aineistoa teemahaastatteluista ja benchmarkingista, sillä niiden pohjalta syntyi uusia näkökulmia ja ideoita runsaasti. Ideariihen järjestäminen oli haastavaa, sillä kaikille sopivan ajankohdan löytäminen oli vaikeaa. Yhteisen vapaapäivän sopiminen oli kuitenkin kannattavaa, sillä ideariihelle ei tarvinnut varata tiukkaa aikataulua. Kokonainen päivä mahdollisti rönsyilevänkin keskustelun ja rauhallisen etenemistahdin.

7.4 Luotettavuus ja eettisyys

Laadullista tutkimusta ei voida arvioida samoilla tavoin, kuten määrällistä tutkimusta arvioidaan. Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetun tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä on tutkija itse ja tämän rehellisyys. Laadullisessa tutkimuksessa arvioinnin kohteena ovat tutkijan tutkimuksessaan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut. Tutkijan täytyy pystyä kuvaamaan ja perustelemaan mistä joukosta valinnat on tehty, mitä nämä ratkaisut ovat olleet ja miten hän on ratkaisuihin päätenyt. Tutkijan täytyy myös arvioida tekemiensä ratkaisujen tarkoituksenmukaisuutta ja toimivuutta tavoitteiden kannalta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa täytyy ottaa huomioon myös puolueettomuusnäkökulma. Tämä on tärkeää, sillä tutkija on usein itse osa tutkimaansa yhteisöä ja sen toimintakulttuuria. Laadullista tutkimusta ei voida käytännössä koskaan toistaa samanlaisena, sillä jokainen tutkimus on kokonaisuutena ainutkertainen. (Vilka 2021, 155–157.)

Majoittuneiden asiakkaiden haastattelussa luotettavuutta ja eettisyyttä on voinut heikentää se, että tutkimuksen toteuttaja ja haastattelija on kohdeyrityksessä työntekijänä. Kohdeyritystä koskeviin kysymyksiin olisi voitu saada re-

hellisempiä vastauksia, jos haastattelijana olisi ollut täysin ulkopuolinen henkilö. Samoin benchmarking-haastatteluiden kohdalla, keskustelu olisi voinut olla avoimempaa, jos haastattelijana olisi ollut vain opiskelija, eikä kollega mahdollisesta kilpailijayrityksestä. Ideariihessä työntekijöiden vastauksiin ja mielipiteisiin on voinut vaikuttaa aikaisemmat keskustelut toiminnan kehittämisestä sekä se, että ideariihen vetäjänä toimi työntekijöiden oma esimies. Toisaalta tämä on saattanut luoda myös avoimempaa ilmapiiriä, koska kaikki tuntevat toisensa hyvin ja majoitustoiminnan kehittämistä on oltu aikaisemminkin yhtenäistä mieltä ja keskustelu siitä on ollut avointa.

Tutkimuksen tulosten pitävyyteen on voinut vaikuttaa myös se, että tutkijalla ei ole vanhaa kokemusta johtamisesta. Tämä on benchmarking-haastattelussa voinut vaikuttaa siten, että haastattelija ei ole osannut kysyä oikeita ja tärkeitä lisäkysymyksiä, sillä aihetta on käsitelty enemmän yleisellä tasolla, omien mielikuvien sekä teorian pohjalta.

8 JATKOEHDOTUKSET

Tutkimuksellisenä jatkoehdotuksena olisi selvitystyö kartanon asiakaskunnasta ja kohderyhmästä, sillä toiminnan laajentuessa ja kehittyessä myös kohderyhmä ja nykyinen asiakaskunta on kokenut muutoksia. Selvitystyön pohjalta toiminnan kehittäminen jatkossa olisi paremmin kohdistettua ja esimerkiksi haastateltavien valintakriteerit voitaisiin määritellä paremmin.

Majoitusprosessin kehittämisen ja konkreettisten muutosten jälkeen voisi toteuttaa asiakaskyselyn Tiittalan kartanolla majoittuville vieraille ja selvittää varsinkin muuttuneiden osien toimivuutta ja mielekkyyttä. Toiminnan kehittäminen on jatkuvaa ympyrän kiertämistä ja alkuun palaamista, mutta välillä sopii myös katsoa pidemmälle taaksepäin ja iloita jo kuljettua matkaa ja sen mukanaan tuomaa kehitystä.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. E-kirja. Tampere: Vastapaino. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 25.1.2021].

Business Finland. 2020. Trends and signals of the future of international travel in Finland. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.businessfinland.fi/4ad2fe/globalassets/julkaisut/visit-finland/tutkimukset/2020/trends-and-signals-of-the-future-of-travel-2020.pdf> [viitattu 22.1.2021].

Business Finland. s.a. Kulttuurimatkailu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/matkailun-edistaminen/tuotekehitys-ja-teemat/kulttuurimatkailu> [viitattu: 22.1.2021].

Dermedesiotis, A. 2014. Kartanoista vetovoimaa Suomen kulttuurimatkailuun. Haaga-Helia. Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma. Opin- näytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2014052710440> [viitattu 26.1.2021].

EFQM analysointi- ja kehittämismalli. s.a. Laatuokeskus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.laatuokeskus.fi/palvelut/kehita-organisaatiotasi/efqm> [viitattu 5.4.2021].

Frochot, I. & Batat, W. 2013. Marketing and Designing the Tourist Experience. E-kirja. Oxford: Goodfellow Publishers Limited. Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/xamk-ebooks/detail.action?docID=1142048> [viitattu 30.3.2021].

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com> [viitattu: 17.3.2021].

Hietala, M. & Venttola, E. 2019. Matkailija, hämmentävätkö hotellitermit? Katso selitykset. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.rantapallo.fi/hotellit/hotellitermien-merkitykset-selkokielella/> [viitattu 5.4.2021].

Hietala, M. 2020. Vau, mitä Suomi-hotelleja – tässä kotimaan 8 erikoisinta majapaikkaa. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.rantapallo.fi/hotellit/pe- soonallinen-majapaikka-haussa-8-erikoista-hotellia-suomessa/> [viitattu 5.4.2021].

Hiltunen, E. 2019. Matkailun tulevaisuus -raportti. PDF-dokumentti. Saata- vissa: http://www.matkailusaatio.fi/media/2FINAL_hki_matkailusaatio_matkai- lun_tulevaisuus_raportti_V211019_SIVUT.pdf [viitattu 22.1.2021].

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teo- ria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Saatavissa: <https://www.el- libslibrary.com> [viitattu 20.1.2022].

Innokylä. 2020. Etänä yhdessä: Näin järjestät ideariihen verkossa. Blogi. Päivitetty 5.5.2020. Saatavissa: <https://innokyla.fi/fi/ajankohtaista/etana-yhdessa-nain-jarjestat-ideariihen-verkossa> [viitattu 20.1.2021].

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas. Helsinki: Tekes. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://docplayer.fi/146098-Palvelujen-tuotteistamisesta-kilpailuetua.html> [viitattu 30.3.2021].

Järvinen, N. 2021. Tiittalan kartanon majoitushuoneen kehittäminen. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Matkailu- ja palveluliiketoiminnan koulutus. Opinnäytetyö. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021052812119> [viitattu 24.1.2022].

Karjalainen, E. 2007. Lean ja Six Sigma. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/artikkelit/lean-ja-six-sigma/> [viitattu 5.4.2021].

Kasper, M. 2014. Palvelun laatukokemus. Turun ammattikorkeakoulu. Palvelujen tuottaminen ja johtaminen. Opinnäytetyö. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/75763> viitattu 17.3.2021].

Kesämaa, H., Mattila, M., Schadewitz, K. & Koivunen, E. 2021. Ideariihi häikäys jमित – Yhteiskehittämisen opas opettajille. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-321-1> [viitattu 18.1.2022].

Konu, H. 2016. Customer involvement in new experiential tourism service development: evidence in wellbeing and nature tourism contexts. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Saatavissa: <https://erepo.uef.fi/handle/123456789/17152> [viitattu 24.3.2021].

Konu, H., Pesonen, J. & Reijonen H. 2020. Matkailuliiketoimintaa teoriasta käytäntöön. E-Kirja. Tampere: Vastapaino. Saatavissa: <https://www.elibrary.com> [viitattu: 24.3.2021].

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. E-kirja. Tampere: Vastapaino. Saatavissa: <https://www.ellibrary.com> [viitattu 20.1.2022].

Laakso, L. 2015. Lomahotelli vielä hakusessa? Tähdet eivät kerro hotellin laadusta. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www-kauppalehti-fi.ezproxy.xamk.fi/uutiset/lomahotelli-viela-hakusessa-tahdet-eivat-kerro-hotellin-laadusta/66e01080-009f-31c3-9604-99ea6dcf6584> [viitattu 5.4.2021].

Laakso, M. 2020. Kuvakortit ja visualisointi. Blogi. Päivitetty 10.3.2020. Saatavissa: <https://www.matleenalaakso.fi/2020/03/kuvakortit.html> [viitattu 18.1.2022].

Laamanen, K. & Tuominen, K. 2005. Prosessijohtamisen toimintamalli. E-kirja. Turku: Oy Benchmarking Ltd. Saatavissa: <https://www.elibslibrary.com> [viitattu 5.4.2021].

Löytänä, J & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. E-kirja. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://www.elibslibrary.com> [viitattu 25.3.2021].

Mikael. 2017. Hotelli osana historiaa. Blogi. Päivitetty 16.3.2017. Saatavissa: <http://kantarellis.fi/hotelli-osana-historiaa/> [viitattu 5.4.2021].

Mikkelin kehitysyritys Miksei Oy. 2020. Kotimaisten matkailijoiden määrä nousi Etelä-Savossa – Kehitys Järvi-Suomen huippua. WWW-dokumentti. Päivitetty 17.9.2020. Saatavissa: <https://mikseimikkeli.fi/kotimaisten-matkailijoiden-maara-nousi-etela-savossa-kehitys-jarvi-suomen-huippua/> [viitattu 22.1.2021].

Niva, M. & Tuominen, K. 2005. Benchmarking käytännössä – itsearvioinnin käsikirja. E-kirja. Turku: Oy Benchmarking Ltd. Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com> [viitattu 23.4.2021].

Nurmi, N. 2015. Hotellin vastaanoton palveluprosessin kehittäminen Kultaranta Resortissa. Turun ammattikorkeakoulu. Palvelujen tuottaminen ja johtaminen. Opinnäytetyö. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015121420536> [viitattu 23.3.2021].

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 25.1.2021].

Ossi, M. 2015. Tähdet eivät kerro hotellin laadusta. Blogi. Päivitetty 1.2.2021. Saatavissa: <https://www.tarkkamarkka.com/blogi/2015/05/25/tahdet-eivat-kerro-hotellin-laadusta/> [viitattu 5.4.2021].

Palonperä, M. 2010. Tähdet kertovat, hotellinjohtaja. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www-talouselama-fi.ezproxy.xamk.fi/uutiset/tahdet-kertovat-hotellinjohtaja/23fab25-846d-3dc5-bcaf-f5db31c355a2> [viitattu 5.4.2021].

Papunet. 2021. Materiaalia kommunikoinnin tukemiseen. WWW-dokumentti. Päivitetty 3.10.2021. Saatavissa: <https://papunet.net/materiaalia/kuvaty%C3%B6kalu> [viitattu 18.1.2022].

Partala, T. 2018. Asiakaskokemuksen muodostumisen malleja ja psykologisia perusteita. Luento. Intranet. [viitattu 17.3.2021].

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 25.1.2021].

Quan, S. & Wang, N. 2004. Towards a structural model of the tourist experience: an illustration from food experiences in tourism. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517703001304> [viitattu 17.3.2021].

Rantanen, A. 2020. Prosessin kehittäminen. Youtube -video. Saatavissa: https://www.youtube.com/watch?v=y_riRvkF1fc [viitattu: 23.3.2021].

Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2007. Majoitustoiminta ja palveluosaaminen. 3. painos. Helsinki: Restamark Oy [viitattu 6.4.2021].

Rural Finland. 2020. COVID-19 pandemian vaikutukset matkailuun. WWW-dokumentti. Päivitetty 2.12.2020. Saatavissa: https://drive.google.com/file/d/1ggN4BKt96Q8fn-qy8U9G_tZKx49Lq0Kd/view [viitattu 22.1.2021].

Rytkönen, M. Asiakaskokemuksen innovointi ja johtaminen. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://amt.fi/static/artikkelit/31.pdf> [viitattu 17.3.2021].

Räikkönen, J. 2014. Enabling experiences – The role of tour operators and tour leaders in creating and managing package tourism experiences. Turun Yliopisto. Turun Kauppakorkeakoulu. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/101128/Ae13_2014.pdf?sequence=2&isAllowed=y [viitattu 17.3.2021].

Suomen virallinen tilasto (SVT). s.a. Majoitustilasto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.stat.fi/til/matk/kas.html> [viitattu 26.1.2021].

Tiittalan kartano, 2021. Henkilökohtainen haastattelu.

Tiittalan kartano, s.a. Tiittalan kartano. Verkkosivut. Saatavissa: <https://www.tiittalankartano.fi/> [viitattu: 1.2.2021].

Veinola, S. 2020. "Metsästä lautaselle on vain yksi askel" – elämyksen tuottaminen fine dining -ravintolassa. Helsingin yliopisto. Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta. Taloustieteen laitos. Pro gradu. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/315875> [viitattu 24.3.2021].

Vergori, A. & Arima, S. 2020. Cultural and non-cultural tourism: Evidence from Italian experience. *Tourism Management* 78, 1-6. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.journals.elsevier.com/tourism-management> [viitattu 17.3.2021].

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., uudistettu painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/> [viitattu 23.1.2022].

Visit Mäntyharju. s.a. Elämismajoitus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.visitmantyharju.fi/elamismajoitus> [viitattu 5.4.2021].

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja 20 työkalua. E-kirja. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com> [viitattu 6.4.2021].

Walls, A., Okumus, F., Wang, Y. & Wuk Kwun, D. 2011. An epistemological view of consumer experiences. Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com> [viitattu 17.3.2021].

Wilson, C. 2013. Brainstorming and beyond. E-Kirja. Oxford: Elsevier Inc.
Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/xamk-ebooks/detail.action?docID=3387597> [viitattu 23.4.2021].

MAJOITTUVAN ASIAKKAAN TEEMAHAASTATTELU

Teemahaastattelu asiakkaille

Alkuun kevyitä kysymyksiä kuten, Maistuiko teille aamiainen? Kävittekö kiertelemässä Sulkavalla / Sulkavan nähtävyyksiä? jne. rentoa jutustelua.

Laatu

- Kerro omin sanoin, mitä on laatu?
 - o (Mistä laatu muodostuu?)
- Millaista on laadukas majoituspalvelu?
 - o Miksi juuri nämä asiat tekevät majoituspalvelusta laadukasta?
 - Kerro esimerkki?

Elämyksellisyys

- Kerro omin sanoin, mikä tai mitä on elämys?
 - o Miksi juuri nämä tekevät (kokemuksesta) elämyksen?
- Millaisista asioista elämys mielestäsi muodostuu?
 - o Kerro esimerkkejä?
 - Miksi juuri näistä asioista?
- Millaisena koet elämyksellisen majoituskokemuksen? (tai millainen on elämyksellinen majoituskokemus?)
 - o Esimerkit?
- Mikä tekee kartanomajoituksesta elämyksellistä?
 - o Esimerkit?

Tiittalan kartano

- Kerro omasta vierailustasi Tiittalan kartanossa?

MAJOITTUVAN ASIAKKAAN TEEMAHAASTATTELU

- Millaisena koit kartanon yleiset tilat?
 - Millainen tunnelma oli?
- Millaisena koit huoneen?
 - Millainen tunnelma huoneessa oli?
- Mihin/millaisiin asioihin kiinnitit huomiota yleisissä tiloissa ja huoneessa?
 - Miksi juuri nämä olivat hyvää/huonoa?
- Kuvaile kohtaamisia henkilökunnan kanssa? (Puhelin/sähköposti, some, paikan päällä, ulkoinen olemus, asiakaspalvelualttius, auttamishalukkuus, ammattitaito?)
- Kuvaava oma majoituspalvelun prosessi (= Kuvaile omaa polkua varausvaiheesta tähän pisteeseen?)
 - Mitä kautta löysitte Tiittalan? Mistä teitte majoitusvarauksen? Kuinka matka tänne sujui? Mihin kiinnititte ensimmäisenä huomiota ulkona/sisällä?
 - Mitä tapahtui ensin? Mitä sitten?
- Millaisia odotuksia sinulla oli Tiittalan kartanolla majoittumiseen?
 - Mistä nämä odotukset syntyivät?
- Kuvaile, kuinka kokemuksenne vastasivat odotuksia.
 - Millaisia kokemuksia sinulle syntyi vierailun aikana?
 - Jäitkø kaipaamaan jotain vierailullanne?
 - Ymmärsinkø, että oli hyvä/huono kokemus?
 - Miksi?
- Kuinka laatu tuli ilmi/ilmeni Tiittalan kartanolla?
 - Kerro esimerkkejä?
 - Kuinka laatua voisi mielestäsi lisätä?
- Millaiset seikat tekivät vierailustasi elämyksellisen?

MAJOITTUVAN ASIAKKAAN TEEMAHAASTATTELU

- o Kerro, mikä oli mieleenpainuvaa, uniikkia?
- o Mitä voisi olla enemmän / Mikä tekisi vierailusta elämyksellisemmän?
 - Mikäli asiakas ei osaa vastata, niin lisäohjauksena ehkä vinkkaus historiaan, miljööseen, palveluihin, Sulkavan alueeseen...

BENCHMARKING-HAASTATTELU

Teemahaastattelu benchmarking-yrityksille (neljä teemaa)

Laatu

- Kerro omin sanoin, mitä on laatu?
 - o (Mistä / millaisista asioista laatu muodostuu?)
- Millaista on laadukas majoituspalvelu?
 - o Miksi juuri nämä asiat tekevät majoituspalvelusta mielestäsi laadukasta?
 - Esimerkit?

Elämyksellisyys

- Kerro omin sanoin, mikä tai mitä on elämys?
 - o Miksi juuri nämä tekevät (kokemuksesta) elämyksen?
- Millaisista asioista elämys mielestäsi muodostuu?
 - o Kerro esimerkkejä?
- Millaisena koet elämyksellisen majoituskokemuksen? (millainen on elämyksellinen majoituskokemus?)
 - o Esimerkit?
- Mikä tekee kartanomajoituksesta elämyksellistä?
 - o Esimerkit?

Kohdeyritys

- Kerro omasta yrityksestä?
 - o Kuvaa yrityksen majoitustoimintaa?
- Kuvaa oma majoituspalvelun prosessi? / Millainen majoitusprosessi teillä on?
 - o Mitä kautta asiakkaat voivat varauksen tehdä

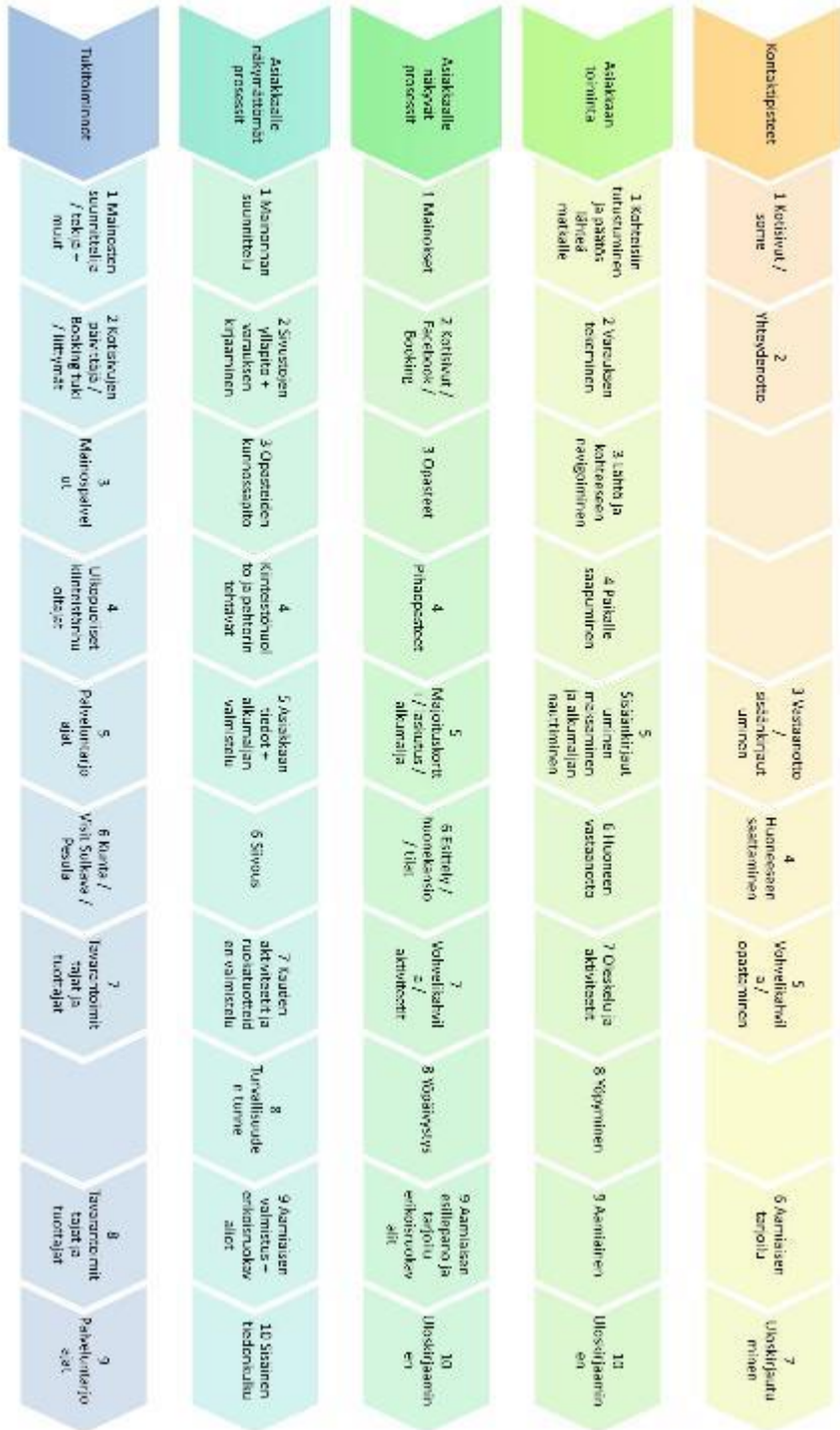
BENCHMARKING-HAASTATTELU

- o Millainen sisäänkirjautuminen
- o Mitä asiakas teillä voi tehdä (aktiviteetit)
- o Millainen aamiainen
- o Uloskirjautuminen + jälkikontakti
- Millaisia odotuksia uskot majoittujalla olevan?
 - o Mistä uskot näiden odotusten syntyvän?
- Kuinka laatu teillä tulee ilmi? / Kuinka uskot sen tulevan ilmi?
 - o Kerro esimerkkejä?
- Onko asiakkaan vierailu teillä elämys
 - o Millaisten seikkojen/tekijöiden uskot tekeväsi asiakkaan vierailusta teillä elämyksellisen?

Johtaminen

- Kuinka teillä laatua ja majoituskokemusta seurataan?
 - o Kuinka asiakkaiden kokemuksia / tyytyväisyyttä mitataan tai seurataan?
 - Miten näitä käsitellään / käydään läpi?
- *Millainen henkilökunta?*
 - *Kuinka monta työntekijää?*
 - *Kuinka henkilökunta perehdytetään yrityksen toimintaan / majoitusprosessiin?*
- Kuinka teillä otetaan huomioon laatu / sen ylläpito / "valvonta" työntekijöiden perehdyttämisessä / ohjaamisessa?
 - o Esimerkit?
- Miten johtamisella mielestäsi voidaan tukea / edistää majoituspalveluiden laatua ja elämyksellisyyttä?
 - o Esimerkit?

SERVICE BLUEPRINT



SERVICE BLUEPRINT

Kontaktipisteet:

1. Kotisivut / some
2. Yhteydenotto soittaen, sähköpostilla tai Bookingin kautta
3. Vastaanotto / sisäänkirjautuminen
4. Huoneeseen kulku, palvelut ja historia
5. Vohvelikahvilan tarjoilutilanteet / aktiviteetteihin opastaminen
6. Aamiaisen tarjoilutilanteet
7. Uloskirjautuminen

Asiakkaan toiminta:

1. Päätös lähteä matkalle / kohteisiin tutustuminen
2. Varauksen tekeminen
3. Lähtö / kohteeseen navigoiminen
4. Paikalle saapuminen
5. Sisäänkirjautuminen, alkumaljan nauttiminen ja maksaminen
6. Huoneen vastaanotto
7. Hotellissa oleskelu, aktiviteetit / Vohvelikahvilassa asiointi
8. Yöpyminen
9. Aamiaisen
10. Uloskirjautuminen

Asiakkaalle näkyvät prosessit:

1. Mainokset (oma mainonta ja yhteistyökumppaneiden mainokset, kuten keikkailmoitukset ja somepostaukset)
2. Kotisivut / Facebook / Booking (Alustojen ajantasainen tieto)
3. Opasteet (tienvarsilla sekä kotisivuilla)
4. Kartanon pihan opasteet ja ulko-oven päivystysopaste
5. Majoituskortti, laskutus, alkumaljan tarjoilu
6. Huonekansio ja talon palvelut, tilojen ja historian esittelyä huoneeseen saatettaessa
7. Vohvelikahvilan palveluympäristö ja ruokatuotteet / pihan frisbeegolf-rata / uimaranta / Peikkometsä / asiakaspolkupyörät
8. Yöpäivystys (koko yön, mistä numero löytyy)
9. Aamiaisen esillepano, tarjoilu sekä mahdollisten erikoisruokavalioiden
10. Huomioiminen Uloskirjaaminen (kuinka vierailu sujui)

Asiakkaalle näkymättömät prosessit:

1. Mainonnan suunnittelu
2. Kotisivujen, Facebookin ja Bookingin tietojen ylläpitäminen + asiakkaan varauksen vastaanottaminen ja kalenteriin tietojen kirjaaminen (yhtenäiset ohjeet kirjaamisessa)
3. Tienvarsiopasteiden kunnossapito (omat kyltit ja ständit)
4. Kiinteistöhuolto ja pehtoorin ylläpitotyöt
5. Alkumaljajuoman valmistelu ennen asiakkaan saapumista ja päivän saapujien tietojen tarkistus
6. Siivous, tilojen siistisyys, huoneiden ja muiden tilojen tarkistus
7. Kauden aktiviteetteihin tutustuminen, omien kohteiden ja välineiden huolto/ylläpito / Vohvelikahvilan tuotteiden misaus
8. Turvallisuuden tunne asiakkaalle (ovat lukossa ja asiat kunnossa, vaikka niitä ei asiakas näekään)
9. Aamiaisen valmistelu ja erikoisruokavalioiden huomioon ottaminen (kuinka monta henkeä aamupalalla ja allergiat)
10. Sisäinen tiedonkulku (huone ilmoitetaan luovutetuksi ja siivous voidaan aloittaa)

Tukitoiminnot:

1. Mainosten suunnittelija ja muut yhteistyökumppanit mainonnassa
2. Kotisivujen ylläpitäjä / Bookingin yritystuki / puhelinliittymän tarjoajat
3. Mainospalvelut ja mainosten suunnittelijat
4. Ulkopuolinen kiinteistöhuolto (lumen aeraus, hiekotus tms.)
5. Maksupääteiden ja kassakoneiden palveluntarjoajat
6. Sulkavan kunta + Visit Sulkava (huonekansion osio kunnan palveluista ja palveluntarjoajista) / Pesula (pyykkihuolto)
7. Tavarantoimittajat ja tuottajat (Wiljami, Rapion Mylly, Muurahaismäen tila, Hiiismäen tila, Kulmalan tila, H50k, Ole Hyvä)
8. Tavarantoimittajat ja tuottajat (ks. yllä)
9. Maksupääteiden ja kassakoneiden palveluntarjoaja