

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Taloustieteiden tiedekunta

**PALVELUN LAATUUN JA SEN JOHTAMISEEN
LIITTYVÄT ONGELMAT:
Esimerkkinä kylpylät**

Yrittäjyyden pro gradu tutkielma

Syksy 2003

Laatija: Tarja Huovinen

Ohjaaja: Hannu Niittykangas

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Tekijä Tarja Huovinen	
Työn nimi Palvelun laatuun ja sen johtamiseen liittyvät ongelmat: Esimerkkinä kylpylät	
Oppiaine Yrittäjyys	Työn laji Pro gradu-tutkielma
Aika Syksy 2003	Sivumäärä 82
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli käsitellä palvelun laatuun ja sen johtamiseen liittyviä ongelmia. Tavoitteenani oli myös pyrkiä löytämään keinoja ratkaista, sekä ennakoida ja välttää näitä palvelun laatuun ja sen johtamiseen liittyviä ongelmia. Tutkimusongelmaa käsittelemme matkailun sovellusympäristössä.</p> <p>Tutkimusotteeltaan tämä tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimusmenetelmänä tutkimuksessa on käytetty haastattelua, ja nimenomaan teemahaastattelua. Tutkimuskohdetta edustaa Holiday Club Finland Oy:n kylpylähotellit.</p> <p>Tutkimustuloksista nousi esiin, että yleisimpiä palvelun laatuun ja sen johtamiseen liittyviä ongelmia sekä esimiesten että työntekijöiden mielestä olivat kiire, henkilöstöpula, tiedonkululliset ongelmat, sekä yritysketjun epäyhtenäisyys, tasalaatuisuus, ja perehdyttämisestä aiheutuvat ongelmat.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan kiirettä on pyritty ratkaisemaan muun muassa ennakoinnilla, suunnittelulla ja myös ilmoittamalla johdolle ongelmista. Näitä pidetään haastattelujen mukaan myös keinoina ennakoida ja välttää ongelmia. Tiedonkulullisia ongelmia voidaan tulosten mukaan ratkaista, sekä ennakoida ja välttää palaverilla ja paremmalla tiedonjaolla. Henkilöstön perehdytykseen liittyviä ongelmia vältetään esimiesten haastattelujen perusteella perehdytyskansiolla ja henkilöstön sitouttamisella. Tasalaatuisuuden ongelman ratkaisuna työntekijät korostavat koulutusta sekä oman työn tarkastelua ja pohdintaa.</p> <p>Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että hyvän palvelun laadun eteen on tehtävä paljon työtä. Henkilöstön hyvinvoinnilla sekä johdon ja työntekijöiden yhteistyöllä on tässä hyvin suuri merkitys. Niihin tulee jokaisessa laadukkaassa ja menestyvässä yrityksessä panostaa. Jatkotutkimusaiheita ajatellen olisi mielenkiintoista tutkia palvelun laatuun ja sen johtamiseen liittyviä ongelmia myös muissa Holiday Club Finland Oy:n kohteissa. Haasteellinen tutkimusaihe olisi myös palvelun laadun mittaaminen matkailun sovellusympäristössä.</p>	
Asiasanat Palvelu, laatu, johtaminen, matkailu, kylpylämatkailu	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen lähtökohta	1
1.2	Tutkimusongelma ja rajaus	3
1.3	Tutkimusmenetelmä.....	4
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	5
2	MITÄ PALVELUT OVAT?.....	7
2.1	Palvelun määritelmä.....	7
2.2	Palvelutarjonta	9
2.3	Palvelujen luokittelu	10
2.4	Kokonaisvaltainen palvelujen markkinointi.....	12
3	PALVELUN LAADUN JOHTAMINEN.....	14
3.1	Laadun olemus ja laatu näkökulmat.....	14
3.2	Laadun johtamisen osa-alueet	16
3.2.1	Yrityskulttuuri	16
3.2.2	Henkilöstön ja johdon rooli laadun tekijänä.....	18
3.3	Palvelun laadun kannattavuus	22
3.4	Asiakkaan kokema palvelun laatu	23
3.4.1	Asiakkaan palveluodotukset.....	23
3.4.2	Asiakkaan kokema palvelun laatu.....	25
3.5	Palvelun laadun kuiluanalyysi	28
3.6	Yhteenveto: Malli palvelun laadun johtamisesta ja siihen liittyvistä ongelmista.....	31
4	MATKAILU SOVELLUSYMPÄRISTÖNÄ.....	34
4.1	Matkailusta yleisesti	34
4.1.1	Matkailutuote palveluna	36
4.1.2	Matkailu ja laatu	39
4.2	Kylpylämatkailu	41
5	TUTKIMUS AINEISTO JA -MENETELMÄ.....	44
5.1	Tutkimusote ja -menetelmä.....	44
5.2	Tutkimusaineisto	46
5.3	Tutkimuksen kulku	54

5.4 Tutkimuksen luotettavuus.....	57
5.5 Tutkimusongelma	59
6 TULOKSET	60
6.1 Palvelun laadussa ja sen johtamisessa kohdatut ongelmat	60
6.1.1 Esimiesten kohtaamat ongelmat	60
6.1.2 Työntekijöiden kohtaamat ongelmat	61
6.1.3 Synteesi esimiesten ja työntekijöiden kohtaamista ongelmista	63
6.2 Palvelun laadussa ja sen johtamisessa kohdattujen ongelmien ratkaisu	63
6.2.1 Esimiesten näkemykset ongelmien ratkaisusta.....	63
6.2.2 Työntekijöiden näkemykset ongelmien ratkaisusta	64
6.2.3 Synteesi esimiesten ja työntekijöiden näkemyksistä ongelmien ratkaisusta.....	65
6.3 Palvelun laadussa ja sen johtamisessa kohdattujen ongelmien välttäminen ja ennakointi.....	65
6.3.1 Esimiesten näkemykset ongelmien välttämisestä ja ennakoinnista	66
6.3.2 Työntekijöiden näkemykset ongelmien välttämisestä ja ennakoinnista..	67
6.3.3 Synteesi esimiesten ja työntekijöiden näkemyksistä ongelmien välttämisestä ja ennakoinnista	68
7 POHDINTA.....	69
7.1 Tulosten pohdinta ja toimenpidesuosituksset.....	69
7.2 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusaiheet	73
LÄHTEET	76
LIITTEET	

KUVIOT

KUVIO 1. Palvelujen markkinoinnin kolmio. (Kotler 1994, 470.).....	12
KUVIO 2. Henkilöstö laadun tekijänä. (Savolainen 2002.)	18
KUVIO 3. Sitoutumisen luonne. (Lämsä & Savolainen 2000, 157.).....	20
KUVIO 4. Odotusten rooli koetun palvelun laadun muodostumisessa. (Zeithaml & Bitner 1996, 77.).....	23
KUVIO 5. Hyväksyttävän palvelun alue. (Zeithaml & Bitner 1996, 80.)	24
KUVIO 6. Palvelun laadun osatekijät. (Grönroos 2000, 65.)	26
KUVIO 7. Palvelun laadun kuilumalli. (Zeithaml, Berry & Parasuraman 1988, 36.)...28	

KUVIO 8. Malli palvelun laadun johtamisesta ja siihen liittyvistä ongelmista	31
KUVIO 9. Asiakkaan kokema matkailutuote. (Komppula & Boxberg 2002, 21).....	37
KUVIO 10. Palvelun laatu-ulottuvuudet. (Komppula & Boxberg 2002, 45)	40
KUVIO 11. Holiday Club Finland Oy:n omistajuus 31.12.2002. (Holiday Club Finland Oy 2003, 11)	48
KUVIO 12. Holiday Club Finland Oy:n palvelukonsepti. (Holiday Club Finland Oy 2003, 7).....	50

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohta

Palvelut ovat tärkeä osa ihmisen jokapäiväistä elämää. Joukkoliikenne, kampaamot, ravintolat, sähkö ja televisio muun muassa ovat palveluita, jotka kuuluvat ihmisten jokapäiväiseen arkeen. Nykyisin ihmisten kuluttamista tuotteista yhä suurempi osa onkin palveluja.

Palvelun laadusta alettiin kiinnostua 1970-luvun lopulla, ja viime vuosien aikana kiinnostus on yhä kasvanut. Palveluiden laatuun kohdistuvan kiinnostuksen taustalla on palveluiden kasvanut kysyntä. Pesosen (1999, 6) mukaan kuluttajien lisääntynyt vapaa-aika on luonut kysyntää vapaa-ajan, matkailu- ja kuntopalveluiden sektorilla. Kotitalouksien tulojen kasvu puolestaan on lisännyt kiinnostusta teettää koti-, puutarha- ja korjaustöitä ulkopuolisilla. Tavaroiden sijaan kauppaa käydään entistä enemmän toiminnoista, mikä on lisännyt palveluiden kysyntää.

Liiketoimintaolosuhteiden muutos on vaikuttanut siihen, että laatu on noussut entistä tärkeämpään asemaan yhä useammassa organisaatiossa. Laadun merkitys yritysten kilpailutekijänä on korostunut, ja kilpailu eri aloilla on kasvanut. Aikaisemmin korkea laatu merkitsi korkeampaa hintaa, mutta nykyisin asiakkaat saavuttavat korkeaa laatua ja matalampaa hintaa yhtä aikaa. Yhteiskunnan kehittyessä ovat myös asiakkaan odotukset ja tarpeet kasvaneet, mitkä aiheuttavat palvelun laadun kehittämistä sekä ennen että jälkeen myyntiä. Muuttuva tuote-mix ja tuotteiden monimutkaisuus ovat myös vaikuttaneet laadun aseman kohoamiseen. (Juran & Gryna 1993, 3.)

Palvelun laadun tutkimuksen painopiste on vaihdellut itse palvelun laadun tutkimisesta laatujohtamistyöhön. Yritysten palvelujen laatua on tutkittu monin eri tavoin ja varsinkin laatuun kilpailutekijänä on kiinnitetty viime aikoina huomiota. Yksi palvelun laadun pitkäaikaisista uranuurtajista on Christian Grönroos, joka on keskittynyt palveluiden markkinoinnin, suhdemarkkinoinnin sekä johtamisen

tutkimiseen ja opetukseen. Hänen yksi uusimmista teoksistaan: Palvelun laadun johtaminen ja markkinointi, käsittelee palvelun, laadun ja markkinoinnin välisiä riippuvuussuhteita. Grönroos pyrkii teoksessa korostamaan asiakasta aktiivisena osana palveluyrityksen tuottamis- ja suunnitteluprosessia. Kansainvälisesti puolestaan etenkin Zeithaml, Berry ja Parasuraman ovat käsitelleet palvelun markkinointia ja laatua. He ovat tarkastelleet palvelun laatuun liittyviä ongelmia muun muassa kehittämänsä kuiluanalyysimallin avulla.

Matkailu on ala, mikä on mitä suurimmassa määrin luonteeltaan palvelua. Matkailualalla palvelun laatuun on alettu kiinnittämään entistä enemmän huomioita, sillä matkailusta on Maailman matkailujärjestön (World Tourism Organization eli WTO) mukaan kasvamassa maailman suurin teollisuuden ala. Vuosittain matkailualalla työskentelee yli 200 miljoonaa ihmistä, jotka palvelevat noin 600 miljoonaa kansainvälistä matkailijaa eri puolilla maailmaa. Maailman Matkailuneuvosto (The World Travel & Tourism Council eli WTTC) puolestaan on laskenut, että 10 % maailman bruttokansantuotteesta muodostuu matkailualalta. (Pesonen, Mönkkönen & Hokkanen 2000, 11; Ryymin 2002, 8.)

Suomessa matkailu työllistää noin 80 000 henkilöä, mutta osa-aikaiset ja kausityöläiset mukaan luettuna luku on useita satoja tuhansia. Kotimaan matkailu mukaan lukien Suomen matkailussa liikkuu vuosittain noin 4 miljardia euroa, mikä on noin 5 % bruttokansantuotteesta. (Pesonen ym. 2000, 11-12). Matkailulla on siten Suomessa muuhun maailmaan verrattuna pienempi, mutta hyvin merkittävä taloudellinen asema.

Kylpylämatkailu on yksi suosituimmista matkailun muodoista Suomessa, sillä kylpylöissä käy vuosittain noin 3 miljoonaa kävijää. Kylpylöiden rooli on vuosien varrella muuttunut ja niiden painopiste on muuttunut hoitokylpylöistä entistä viihteellisimmiksi lomakohteiksi. (Iltalehti 2002.) Kylpylät tarjoavat asiakkailleen tekemistä ja uusia elämyksiä lisääntyneeseen vapaa-aikaan, sekä helpon vaihtoehdon pitkille lomamatkoille. Samaan aikaan kylpylöiden on pyrittävä tuottamaan laadukasta palvelua asiakkailleen. Yrityksen työntekijöiltä ja johdolta vaaditaan ammattitaitoa ja osaamista, sekä kykyä muuttuviin olosuhteisiin.

Matkailu ja palvelun laatu ovat olleet Suomessakin suosittuja tutkimisen kohteita. Muun muassa Raija Komppula Joensuusta on tutkinut matkailuyrityksen tuotekehitystä ja matkailutuotteen markkinointia Suomessa. Matkailun edistämiskeskus (MEK) puolestaan tekee jatkuvaa tutkimusta lähinnä kotimaan matkailusta.

Kasvava kiinnostus palvelun laatua ja sen johtamista kohtaan on hyvin tärkeä perustelu tämän tutkimuksen tekemiselle. Matkailu toimialana sopii aiheeseen nopean kehityksensä vuoksi. Yleensäkin aiheen liittäminen johonkin tiettyyn sovellusympäristöön antaa tutkimukselle konkreettisen näkökulman. Aiheen valintaa tukee myös oma mielenkiintoni aihetta kohtaan. Taloustieteelliset pääaineopinnot ja matkailun sivuaineopinnot antavat vahvan sysäyksen tutkia mielenkiintoista ja haastavaa aihetta.

1.2 Tutkimusongelma ja rajaus

Tutkimukseni tavoitteena on käsitellä palvelun laatuun ja sen johtamiseen liittyviä ongelmia. Tavoitteenani on myös pyrkiä löytämään keinoja ratkaista, sekä ennakoida ja välttää näitä palvelun laatuun ja sen johtamiseen liittyviä ongelmia. Ensisijaisen tärkeää tutkimuksessani on kuitenkin selvittää mitä palveluilla tarkoitetaan ja mistä palvelut koostuvat. Tämän myötä voidaan käsitellä palvelun laatua ja sen johtamista. Näiden selvitysten pohjalta voin luoda mallin, joka kuvaa palvelun laadun johtamista ja siihen liittyviä ongelmia, ja jonka voin tutkimuksen empiirisessä osiossa siirtää sovellusympäristöön, eli matkailuun. Työn tutkimusongelmaa voidaan selkeyttää määrittelemällä se kysymysmuodossa. Pää- ja alakysymykset määriteltyinä tutkimusongelma voidaan esittää seuraavalla tavalla:

- **Millaisia ongelmia palvelun laatuun ja sen johtamiseen liittyy?**

Alakysymyksinä: Mitä tarkoittaa palvelun laatu?

Mitä tarkoittaa palvelun laadun johtaminen?

- **Kuinka palvelun laatuun ja sen johtamiseen liittyviä ongelmia voidaan ratkaista?**

- **Kuinka palvelun laatuun ja sen johtamiseen liittyviä ongelmia voidaan ennakoida ja välttää?**

Tutkimukseni olen pyrkinyt rajaamaan siten, että keskityn tarkastelemaan asiakaskeskeistä palvelun laatua ja siinä ilmeneviä ongelmia nimenomaan johtamisen näkökulmasta katsottuna. Tämä perustuu siihen, että tutkimuskohteena olevassa yrityksessä on pääasiassa yksityisiä kuluttajia palvelevan yrityksen työntekijät sekä esimiestasolla työskentelevät henkilöt. Käsittelen tutkimusongelmaa tutkimalla palvelun laatuun liittyviä ongelmia tarkastelemalla niitä palvelun laadun johtamisen viitekehyksessä. Tutkimukseni tavoite on käsitellä asiakaskeskeistä palvelun laatua ja sen johtamista, jonka vuoksi muun muassa palvelujen markkinointia käsitellään työssä hyvin suppeasti. Työn ulkopuolelle on jätetty myös palvelun laadun mittaaminen, koska se ei ole tutkimuksen kannalta olennainen asia.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimukseni on otteeltaan kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa ihminen on yleensä tiedon keruun instrumenttina. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ja aineisto hankitaan laadullisten metodien keinoin. Aineistoa kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkastellaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 155.)

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä. Tutkimuskohteena on yleensä inhimillinen toiminta. Laadullinen tutkimus on luonteeltaan siis ymmärtävää, selittävää ja muuhun tutkimukseen viittaavaa. Tavoite siinä on havaintojen pelkistäminen ja oleelliseen keskittyminen. (Vehkaperä 2002.)

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat tavallisesti haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73).

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä käytetään haastattelua, ja nimenomaan teemahaastattelua. Hirsjärven ym. (2000, 197) mukaan haastattelu valitaan yleensä tiedonkeruumenetelmäksi, kun halutaan korostaa ihmistä tutkimuksessa merkityksiä luovana ja aktiivisena osapuolena. Haastattelu sopii menetelmäksi myös haluttaessa sijoittaa tulos laajempaan kontekstiin, sekä haluttaessa selventää ja syventää saatavia vastauksia.

Teemahaastattelu perustuu etukäteen tiedossa oleviin teema-alueisiin, joiden järjestystä voidaan muuttaa tai keskustelusta nousevia kokonaan uusia teemoja voidaan tuoda mukaan keskusteluun. Teemahaastattelut ovat ihmisten välisiä vuorovaikutustilanteita eli kahden henkilön välisiä keskusteluita tietyistä teemoista.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimukseni etenee siten, että seuraavassa luvussa 2 tarkastelen palveluja ja niihin liittyviä ominaisuuksia. Tässä määrittelen mitä palveluilla ja palvelutarjonnalla tarkoitetaan, sekä millä tavoin niitä luokitellaan. Luvun lopuksi käsittelen myös kokonaisvaltaisen palvelujen markkinoinnin.

Luku 3 sisältää työn kannalta oleellimmän asian, eli palvelun laadun johtamisen. Työn tarkoituksena on käsitellä nimenomaan palvelun laatua ja sen johtamiseen liittyviä ongelmia. Liikkeelle lähdetään laadun olemuksesta ja laadunäkökulmien esittelemisestä, jonka jälkeen seuraa laadun johtamisen osa-alueet. Osa-alueita ovat: yrityskulttuuri sekä henkilöstön ja johdon rooli laadun tekijänä. Jälkimmäinen osa-alue voidaan jakaa työtyytyväisyyteen, henkilöstön sitoutumiseen, ammatilliseen osaamiseen ja yhteistoimintaan yrityksessä.

Palvelun laadun kannattavuutta tarkastelen erikseen luvussa 3.3, koska kannattavuuden ja palvelun laadun on todettu liittyvän kiinteästi toisiinsa. Luvussa 3.4 on havaitun riippuvuuden vuoksi perusteltua pohtia asiakkaan kokemusta palvelun laadusta tarkemmin. Tässä käyn läpi sekä asiakkaan palveluodotukset että asiakkaan kokeman palvelun laadun. Luvussa 3.5 käsitellään eritellysti läpi tilanteet,

jotka voivat aiheuttaa ristiriidan koetun ja luvattun palvelun laadun välille. Luvussa 3.6 esittelen tutkimuksen teorian pohjalta luomani mallin palvelun laadun johtamisesta ja siihen liittyvistä ongelmista.

Luku 4 sisältää matkailun toimialan kuvauksen. Käsittelen ensin matkailua yleisesti, jonka jälkeen käsittelen matkailua ja laatua. Tämän jälkeen esittelen mitä kylpylämatkailu on ja mitä siihen kuuluu. Pyrin myös pohtimaan palvelu laadun merkitystä kylpylämatkailussa. Luku 5 koostuu tutkimusaineistosta ja -menetelmästä. Aluksi kerron tutkimuksessa käytetystä tutkimusotteesta ja – menetelmästä sekä esittelen tutkimusaineiston. Tässä luvussa käyn myös läpi tutkimuksen kulun ja pohdin tutkimuksen luotettavuutta, sekä esittelen tutkimusongelman.

Luvussa 6 esittelen tutkimustulokset. Ensin käyn läpi työntekijöiden ja esimiesten palvelun laadussa ja sen johtamisessa kohdatut ongelmat, jota seuraa kohdattujen ongelmien ratkaisu. Kolmanneksi käsittelen palvelun laadussa ja sen johtamisessa kohdattujen ongelmien välttämistä ja ennakointia. Luku 7 sisältää tutkimustulosten pohdinnan ja toimenpidesuositukset. Lisäksi tässä luvussa arvioin tutkimusta kokonaisuudessa ja esittelen mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

2 MITÄ PALVELUT OVAT?

2.1 Palvelun määritelmä

Palvelu on monitahoinen ilmiö, jonka merkitys vaihtelee henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena. Palvelun käsitteen määrittelemistä vaikeuttaa sen liittyminen moniin erilaisiin tekijöihin, pääasiassa hintaan ja kuluttajien odotuksiin. Palvelu voidaan käsittää eri tavoin riippuen yksilön sosio-kulttuurisesta taustasta, iästä, elämäntyylistä ja tiedoista. Nämä tekijät yhdessä tuotteen tai palvelun hinnan ja yrityksen maineen kanssa vaikuttavat yksilön käsitykseen palvelun tasosta. (Bennett 1996, 445.)

Ylikoski (1999, 20) on määritellyt palvelun olevan teko, toiminta tai suoritus, jossa asiakkaalle tarjotaan jotain aineetonta, joka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palvelu pyrkii tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa, kuten ajansäästöä, helppoutta, mukavuutta, viihdettä tai terveyttä. Palvelun tuottaminen voi olla sidoksissa tavaraan, mutta palvelutapahtuma itsessään on aineeton, eikä johda minkään omistamiseen.

Quinn (1992) ymmärtää palvelun taloudellisena toimintana, jonka tuotos ei ole tuote, ja joka tuotetaan ja kulutetaan yleensä samanaikaisesti. Palvelun tuotos tai lisäarvo voi olla muun muassa hyvän olon tunne, miellyttävä kokemus, turvallisuus tai terveys. (Kuusela 2000, 28.)

Bennett (1996, 446) puolestaan jakaa käsitteen 'palvelu' kahteen eri muotoon, joista ensimmäistä edustaa tekninen palvelu. Tekninen palvelu voidaan käsittää myös materiaalisena palveluna, mikä liittyy näkyviin näkökohtiin, kuten varusteisiin, henkilöstöön ja tiedonkulkuun. Nämä tekijät määrittävät yleensä palvelun hinnan, määrän ja ajoituksen. Toista muotoa edustaa henkilökohtainen palvelu, eli toiminnallinen palvelu, mikä puolestaan liittyy asiakaspalveluun. Olemukseltaan tämä tarkoittaa yksilön tarpeet huomioivaa kuluttajan ja tuottajan kohtaamista. Tähän liittyy oleellisesti täsmällisyys, tieto, kohteliaisuus ja henkilökohtainen huomiointi.

Yleisesti ottaen palveluista voidaan löytää viisi ominaispiirrettä, jotka erottavat ne fyysistä tuotteista ja jotka vaikuttavat niiden markkinointiin: aineettomuus, heterogeenisuus, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus, ainutkertaisuus, sekä, ettei niitä voida omistaa (Grönroos 2000, 53; Kotler, Armstrong, Saunders & Wong 1999, 647; Zeithaml & Bitner 1996, 19-21).

Merkittävin ero tavarán ja palvelun välillä on aineettomuus. Koska palvelut ovat aineettomia, ei niitä voida nähdä, kuulla tai koskea kuten fyysisiä tuotteita (Kotler ym. 1999, 647). Aineettomuuden vuoksi asiakkaan onkin usein hyvin vaikeaa arvioida palvelua, tai kuvailla sitä muuten kuin abstraktilla tavalla (Grönroos 2000, 54). Tämä aiheuttaa myös sitä, että asiakkaat usein etsivät konkreettisia todisteita, jotka antavat tietoa palvelusta ja sen luotettavuudesta. (Kotler, Bowen & Makens 1999, 42.)

Palveluiden heterogeenisuus eli vaihtelevuus johtuu siitä, että palvelu on tapahtuma, jonka tuottamiseen osallistuu useita ihmisiä, ja jokainen palvelu on omanlaisensa. (Lämsä & Uusitalo 2002, 18). Heterogeenisuuden vuoksi palvelun laatu vaihtelee, ja yhden asiakkaan saama palvelu ei ole samanlaista kuin seuraavan asiakkaan saama palvelu. Laatu riippuu hyvin paljon siitä, missä, miten ja kuka palvelun on tuottanut (Kotler ym. 1999a, 649). Palveluyritysten tuleekin juuri tämän vuoksi valvoa laatua ja pitää se mahdollisimman tasaisena.

Palvelut tuotetaan ja kulutetaan yleensä samanaikaisesti, joten palveluja ei voida erottaa niiden toimittajasta, oli kyseessä sitten ihminen tai kone (Kotler ym. 1999a, 649). Asiakas on osa palvelutapahtumaa, ja hän voi vaikuttaa palvelutapahtuman muodostumiseen. Palvelun tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuuden vuoksi palvelut tuotetaan yksilöllisesti, joten niiden massatuotanto on usein vaikeaa (Lämsä & Uusitalo 2002, 19). Samanaikaisuus aiheuttaa usein ongelmia palveluyritysten kapasiteetin käytölle, ja laadun valvonnalle.

Palvelut ovat ainutkertaisia, joten ne katoavat kuluttamisen jälkeen. Palveluita ei voida varastoida, säilyttää tai palauttaa. (Zeithaml & Bitner 1996, 21.) Palvelujen ainutkertaisuus edellyttää kysynnän ennakointikykyä ja keinoja vaikuttaa kysynnän jakaantumiseen tasaisesti eri ajankohtina (Lämsä & Uusitalo 2002, 19).

Palveluiden viides ominaispiirre koskee omistusoikeutta. Palvelut, toisin kuin tavarat, ovat tuotteita, joiden kaupassa ei siirry omistusoikeutta asiakkaalle (Pesonen 1999, 10). Palvelutapahtuman ollessa ohi, ei asiakkaalle siten jää siitä mitään konkreettista omistettavaa.

2.2 Palvelutarjonta

Palvelu on erilaisista osatekijöistä ja asiakkaan kokemista hyödyistä koostuva kokonaisuus (Grönroos 2000, 116). Palvelun tuottaminen on luonteeltaan prosessi, mikä merkitsee vaiheittaista etenemistä. Prosessiin kuuluu muun muassa tiedon, asiantuntemuksen, henkilöstön, koneiden ja laitteiden yhdisteleminen asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseksi (Kuusela 2000, 42). Erilaisista konkreettisista tai aineettomista palveluista muodostuvaa kokonaisuutta kutsutaan palvelupaketiksi. Grönroos (2000, 119) erottaa palvelupaketissa kolme palvelutuotteen osaa: ydinpalvelun, avustavat palvelut ja tukipalvelut.

Ydinpalvelu on yleensä se, jota asiakas ensisijaisesti yrityksestä ostaa ja jota yritys pääasiassa asiakassegmentilleen tarjoaa (Anttila & Iltanen 2001, 137). Ydinpalvelu voi olla esimerkiksi hotellin tarjoama majoituspalvelu. Avustavat palvelut eli lisäpalvelut täydentävät ydinpalvelua ja helpottavat sen käyttöä (Grönroos 2000, 119). Avustavana palveluna hotellissa on muun muassa hotellin vastaanottopalvelu. Myös tukipalvelut ovat lisäpalveluja, mutta niitä käytetään lähinnä arvon lisäämiseksi ja palvelun erilaistamiseksi (Grönroos 2000, 120). Esimerkiksi hotellissa sijaitseva myymälä on arvoa lisäävä tukipalvelu.

Laajennettu palvelutarjoama (Grönroos 2001, 229) pitää sisällään palvelupaketin ja kolme seuraavaa osatekijää: palvelun saavutettavuus, vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa ja asiakkaan osallistuminen. Palvelun saavutettavuuteen vaikuttavat muun muassa henkilökunnan määrä ja taidot, aukioloajat, toimistojen ja palvelupisteiden sijainti ja ulkonäkö, työkalut, sekä prosessiin osallistuvien määrä ja osaaminen.

Laajennetussa palvelutarjoomassa vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa ilmenee vuorovaikutusviestintänä työntekijöiden ja asiakkaiden kesken, vuorovaikutuksena erilaisten fyysisten ja teknisten resurssien, järjestelmien, sekä prosessissa samaan aikaan mukana olevien muiden asiakkaiden kanssa. (Grönroos 2001, 231-232.) Asiakkaat pääsevät kosketuksiin työntekijöiden, mutta joskus myös muiden asiakkaiden kanssa.

Asiakkaan osallistuminen tarkoittaa sitä, että asiakkaalla on vaikutusta saamaansa palveluun (Grönroos 2001, 233). Asiakas voi omalla valmistuneisuudellaan ja halukkuudellaan joko parantaa tai heikentää palvelua. Asiakkaan oma osallistuminen on siten tärkeää laajennetussa palvelutarjonnassa.

2.3 Palvelujen luokittelu

Palveluja voidaan luokitella monin eri tavoin. Luokittelun avulla voidaan millaisia palvelutapahtumat ovat luonteeltaan, minkä tyyppinen vuorovaikutussuhde palveluyrityksillä on asiakkaaseen, ja kuinka suuri merkitys yksilöllisellä palvelulla on palvelujen tuottamiseen. Luokittelu auttaa myös ymmärtämään tavaroiden, laitteiden ja sosiaalisen vuorovaikutuksen osuutta ja merkitystä palveluiden tuottamisessa. (Kuusela 2000, 41.)

Ylikoski (1999, 27) on jakanut palvelut pääasiassa kulutuspalveluihin ja yrityspalveluihin, joiden ostajina ovat yleisesti ottaen toiset organisaatiot. Kulutuspalveluja voivat tuottaa sekä julkinen valta että yksityiset organisaatiot. Julkisia palveluja ovat muun muassa yleiseen järjestykseen ja turvallisuuteen liittyvät palvelut, sekä kunnalliset terveydenhoito- ja sosiaalipalvelut. Julkiset ja yksityiset palvelut voidaan lisäksi jakaa sen mukaan, onko kyseessä voittoa tavoitteleva organisaatio (yritys) vai voittoa tavoittelematon organisaatio (esimerkiksi museo, kunnallinen terveyskeskus, tai seurakunta), joiden toiminta perustuu muuhun kuin taloudellisiin päämääriin.

Kolmatta palvelun muotoa edustaa asiantuntijapalvelut. Ne ovat palveluja, joiden tuottajilla on korkea koulutus ja sitä kautta ammattinsa erityisosaaminen. Palveluun liittyy erilaisten neuvojen antaminen ja siinä keskitytään ennen kaikkea asiakkaan ongelman ratkaisuun. (Ylikoski 1999, 27.)

Lovelock on puolestaan luokitellut palvelut palvelutapahtuman luonteen mukaan. Tämän mukaan palvelut jaetaan näkyviin ja näkymättömiin palveluihin. Näkyviä palveluja edustavat ihmisille suunnatut palvelut ja fyysiseen omistukseen tähtäävät palvelut. Näkymättömiä sen sijaan ovat ihmisten ajatuksiin suunnatut palvelut ja informaation prosessointiin suunnatut palvelut. (Grove, Fisk & John 2000, 31.)

Ihmisille suunnattuja palveluja edustavat muun muassa henkilökuljetus-, terveys-, pesula-, kauneus- ja ravintolapalvelut (Grove ym. 2000, 31). Näissä palveluissa asiakkaiden on uhrattava aikaa ja vaivaa palvelun saamiseksi. Toisaalta yrityksen on nähtävä vaivaa saadakseen asiakkaita palvelujen käyttäjiksi. Fyysiseen omistukseen tähtääviä palveluja ovat esimerkiksi tavarankuljetus, korjaus-, huolto- ja turvallisuuspalvelut. Palveluissa on yleensä kyse johonkin koneeseen tai laitteeseen liittyvästä toiminnasta. (Kuusela 2000, 48.)

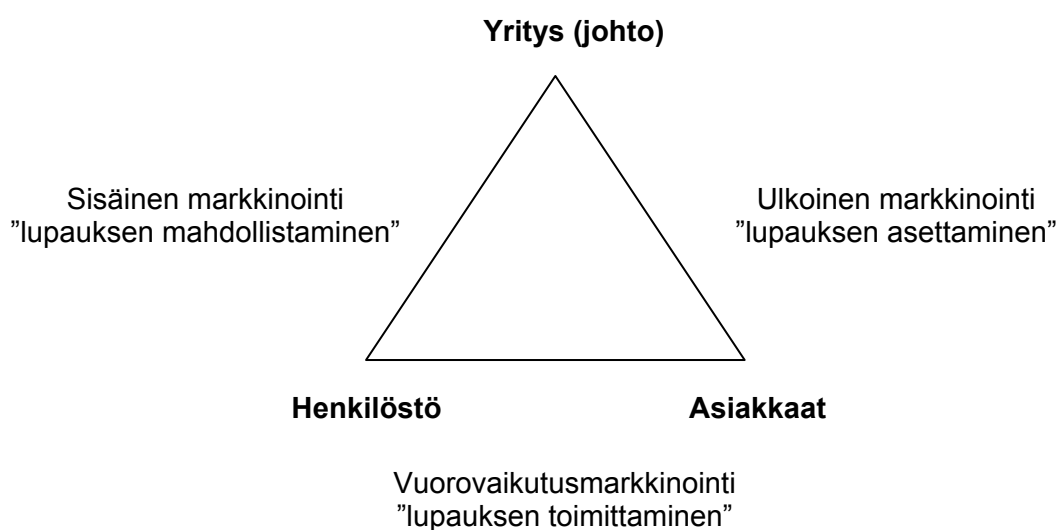
Näkymättömistä palveluista ihmisten ajatuksiin suunnattuja palveluja edustavat muun muassa mainonta, taide-, elokuva- ja koulutuspalvelut, sekä uskonnolliset tai kirkon tarjoamat palvelut. Asiakkaat ovat näissä palveluissa aktiivisia osallistujia, ja palveluyritykset tukevat asiakkaiden osallistumista. Näiden palvelujen käyttö vaatii asiakkaalta sitoutumista. (Kuusela 2000, 49.) Informaation prosessointiin suunnattuja palveluita ovat kirjanpito-, pankki-, vakuutus- ja lakiasianpalvelut (Grove ym. 2000, 31). Palvelun arvo syntyy tehtävän kannalta oleellisen tiedon keräämisestä, yhdistämisestä, analysoinnista ja tulkinnasta (Kuusela 2000, 50). Tällaisissa palveluissa asiakkaan panos ja osallistuminen palvelujen tuottamiseen vaihtelee.

Lämsä ja Uusitalo (2002, 21-22) ryhmittelevät palvelut kahden niitä kuvaavan tekijän mukaisesti neljään eri ryhmään. Palvelut eroavat toisistaan aineettomuuden asteen perusteella ja sen perusteella kuinka keskeinen rooli henkilökohtaisella kontaktilla ja vuorovaikutuksella on palvelun tuottamisessa. Ensimmäistä ryhmää edustaa palvelut, joissa aineellisuus on keskeistä ja osto- tai kulutustapahtumaan liittyy

henkilökohtainen kontakti. Tällainen palvelu on esimerkiksi kiinteässä myymälässä oleva urheilukauppa. Toisen ryhmän palveluissa aineellinen osa on myös keskeinen, mutta osto perustuu itsepalveluun tai tapahtuu virtuaaliympäristössä. Tällaista palvelua edustaa esimerkiksi postimyynnin tai internetin kautta tapahtuva urheiluvälinekauppa. Kolmannen ryhmän muodostaa ytimeltään aineettomat palvelut, joissa osto- tai kulutustapahtumaan liittyy henkilökohtainen kontakti. Esimerkkinä tästä on matkatoimisto- tai pankkipalvelu. Viimeistä ryhmää edustaa ytimeltään aineettomat palvelut, joissa palvelu perustuu itsepalveluun tai tapahtuu virtuaaliympäristössä. Tällainen palvelu on esimerkiksi verkkopankki.

2.4 Kokonaisvaltainen palvelujen markkinointi

Palvelujen tuottaminen ja niiden markkinointi on monen tekijän tulos. Palveluorganisaation onnistumiseen vaikuttaa Kotlerin määritelmän perusteella kolme erilaista markkinointitapaa, joita käydään yrityksen, henkilöstön ja asiakkaiden välillä (Zeithaml & Bitner 1996, 22). Jokainen näistä tavasta keskittyy asiakkaalle annetun lupauksen täyttämiseen. Kokonaisvaltaista palvelujen markkinointia havainnollistetaan kuviossa 1.



KUVIO 1. Palvelujen markkinoinnin kolmio. (Kotler 1994, 470.)

Ulkoinen markkinointi, jota käydään yrityksen ja asiakkaiden välillä, tarkoittaa asiakkaalle annettavaa lupaus siitä, mitä palvelu tulee olemaan. Kaikki mitä asiakkaan kanssa on aikaisemmin käyty, sisältyy tähän ulkoiseen markkinointiin. (Zeithaml & Bitner 1996, 22.)

Sisäinen markkinointi, jota käydään yrityksen ja henkilöstön välillä, mahdollistaa palveluun sisältyvän lupauksen. Sisäiseen markkinointiin liittyy vahvasti henkilöstön kouluttaminen, motivointi ja palkitseminen, sekä johdon vahva sitoutuminen. Henkilöstöä tulee tukea yhdessä tekemiseen ja asiakastyytyväisyyden tuottamiseen, jotta asiakkaalle annettu lupaus saavutetaan. (Kotler ym. 1999b, 45; Zeithaml & Bitner 1996, 22-23.)

Henkilöstön ja asiakkaiden välillä käytävä vuorovaikutusmarkkinointi perustuu annetun lupauksen toimittamiseen asiakkaalle. (Zeithaml & Bitner 1996, 22-23.) Oleellista palveluyrityksessä on tunnistaa se, että havaittu laatu riippuu ostajan ja myyjän vuorovaikutuksen laadusta. Tuotteen markkinoinnissa tuotteen laatu riippuu usein siitä kuinka tuote on saatavissa. Palvelun markkinoinnissa sen sijaan palvelun laatu riippuu palvelun toimittamisesta ja toimituksen laadusta. (Kotler ym. 1999b, 45.)

3 PALVELUN LAADUN JOHTAMINEN

3.1 Laadun olemus ja laatumäkökulmat

Modernissa kielenkäytössä laadulla tarkoitetaan kahta asiaa. Ensinnäkin laatu viittaa tavaran tai palvelun toteutuksen virheettömyyteen. Laadun toisen ja laajemman merkityksen mukaan se liittyy asiakkaan kokemukseen saamastaan tavarasta, palvelusta, tiedosta tai niiden yhdistelmästä. (Tuominen & Lillrank 2000, 11.)

Lehtinen ja Lehtinen (1991) ovat keskustelleet palvelun laadusta palvelun tuotantoprosessin yhteydessä. Fyysisellä laadulla tarkoitetaan palvelun fyysisistä elementeistä johdettua laatua. Tähän kuuluu itse fyysinen tuote sekä lisäpalvelut, jotka tukevat palvelun tuotantoa. Fyysiset elementit luovat perustan vuorovaikutuslaadulle, joka liittyy palvelutapahtumaan. Vuorovaikutuslaatu edustaa ennen kaikkea asiakkaiden ja palvelun tuottajien välistä vuorovaikutusta. Kolmas laadun muoto on korporatiivinen laatu, joka on laatumäkökäsityksen taustalla oleva tekijä, ja jonka kautta arvio tietyn palvelun laadusta suodattuu. Palvelutapahtumassa korporatiivinen laatu joko vahvistuu tai heikentyy. (Thwaites 1999, 508.)

Nykyaikaisen laatuajattelun mukaan laatua tarkastellaan ennen kaikkea asiakkaan näkökulmasta. Laatu on asiakkaan tarpeiden ja toiveiden tyydyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Laatua verrataan ja mitataan asiakkaiden tarpeisiin, vaatimuksiin ja odotuksiin. (Lecklin 2002, 18.) Laatu on asiakkaan muodostama yleinen näkemys tuotteen tai palvelun onnistuneisuudesta. Se on tavallaan asiakkaan asenne organisaatiota ja sen tarjoamia tuotteita kohtaan. (Ylikoski 1999, 118.)

Kotler ym. (1999b, 362) näkevät laadulla kaksi ominaisuutta. Ensimmäinen ominaisuus ilmaisee sellaisia tuotteen piirteitä, jotka lisäävät asiakastyytyvyyttä. Tämä lisää yleensä myös tuotteen hintaa. Asiakkaat ovat valmiita maksamaan korotetun hinnan, ja tämä kasvattaa heidän uskollisuuttaan tuotetta ja yritystä kohtaan. Toinen ominaisuus on asiakastyytyvyyttä luova, ja se perustuu

asiakkaan odotuksiin sekä palvelun tasoon. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaat saavat tietyn tasoisen palvelun siitä mistä ovat maksaneet. Ottaessaan samanhintaisen palvelun muualta, ovat heidän odotukset yleensä samanlaiset. Mikäli heidän odotuksensa ylittyvät, kasvaa myös asiakastytyvyisyys.

Horowitz:n (1990) määritelmän mukaan laatu kuvaa sitä palvelun vähimmäistasoa, jonka yritys tarjoaa tyydyttääkseen asiakkaansa. Samaan aikaan se kuvaa myös sitä yhtäpitävyyden astetta, jota yritys voi ylläpitää tarjotessaan tätä määrättyä palvelun tasoa. Toisin sanoen luvatus palvelun taso riippuu siitä ketä ovat ne asiakkaat, jotka palvelua tai tuotetta käyttää. (Bennett 1996, 444-445.)

Kuusela (2000, 120) on nostanut esiin neljä erilaista näkökulmaa, joista palvelun laatua voidaan tarkastella. Sitä voidaan tarkastella ennen kaikkea henkilöistä itsestään ja tuotteista, asiakkaiden arvoista, tuottamisprosesseista, sekä käyttäjistä käsin.

Tuotokeskeinen näkökulma tarkastelee laatua tuotteiden tai palvelun ominaisuuksista, kiinnittäen huomiota toimintaprosessien kustannusvaikutuksiin ja tehokkuuteen (Kuusela 2000, 120). Näkökulma korostaa ennen kaikkea laadun teknisyyttä ja vakiointia (Lämsä & Uusitalo 2002, 25). Tuotantokeskeinen näkökulma puolestaan korostaa tavaran ja palvelun tuotantoprosessia. Tämän laatu näkemyksen mukaan pyritään vähentämään palveluprosessien kustannuksia ja virheitä, sekä sitä kautta tyytymättömien asiakkaiden määrää. (Kuusela 2000, 120-121.)

Arvoperusteinen näkökulma on suhteellinen eli relativistinen tapa tarkastella laatua. Laatua on tarkasteltava suhteessa toisiin vastaaviin palveluihin tai saman hintaluokan muihin palveluihin. (Kuusela 2000, 120.)

Asiakaskeskeisen laatu näkökulman mukaan laatu koostuu asiakkaan palveluun liittyvien odotusten ja toteutuneen palvelun välisenä vertailuna (Kuusela 2000, 121). Asiakaskeskeinen näkökulma korostaa asiakkaiden mieltymysten ja tarpeiden tyydyttämistä yritysten keskeisenä tavoitteena (Lämsä 2003, 98). Tämän näkökulman mukaan hyvän laadun kriteeri on asiakkaan tyytyväisyys. Tässä tutkimuksessa laatua keskitytään tarkastelemaan ennen kaikkea asiakaskeskeisestä laatu näkökulmasta.

3.2 Laadun johtamisen osa-alueet

Nykyaikaisen laatujohtamisen juuret ulottuvat 1930-luvun laadunvalvontaan Yhdysvalloissa ja Englannissa. Laatujohtamisen kehitystyö on kuitenkin tapahtunut Japanissa käytännön kokeilujen kautta. Laatujohtamisella tarkoitetaan niitä toimia, joilla laatu tekniikat ja periaatteet omaksutaan sekä käytetään organisaatiossa tavoitteiden kannalta järkevällä tavalla. Tällaisia periaatteita ovat muun muassa asiakas keskeinen laatu käsitys ja nopea reagoiminen asiakkaan tarpeisiin. Laadun johtamisen pyrkimyksenä on varmistaa parhaiden menettelytapojen noudattaminen ja niiden kehittäminen. (Lillrank 1998, 126-127; Silén 1998, 39.)

Laatuajattelu on organisaation yhteinen ajattelutapa ja toimintamalli, mikä perustuu yrityksen kulttuuriin ja yhtenäisiin arvoihin. Laadun johtamisessa keskeisenä osatekijänä asiakas keskeisyyden ohella on sekä yrityksen johto että henkilöstö. He vastaavat laadun tekemisestä, kehittämisestä ja parantamisesta. (Savolainen 2002; 1997, 45.) Laadun johtamista ohjaavia tekijöitä ovat muun muassa johdon vahva sitoutuminen, jatkuvan kehittämisen periaate, henkilöstön huomioiminen, ja koulutus (Silén 2001, 46).

3.2.1 Yrityskulttuuri

Kulttuurin käsite on laaja ja sen merkitys voi vaihdella tarkastelukulman mukaan. Schein (1991, 26) on määritellyt kulttuurin olevan ”perusoletusten malli, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia”. Davis:n (1985) mukaan yrityskulttuuri puolestaan kuvaa organisaatiossa toimivien ihmisten yhteisiä arvoja ja normeja antaen merkityksen ja säännöt organisaatiossa käyttäytymistä varten (Grönroos 2001, 463).

Silén (2001, 36-38) nostaa esiin neljä yrityskulttuurin näkökulmaa. Korporatiivisen näkökulman mukaan organisaatiot ovat välineitä, jotka tuottavat hyödykkeiden ja palveluiden lisäksi organisaation tietynlaisen kulttuurin. Organisaatiokulttuuri luo yhteisen identiteetin tunteen jäsenilleen, sekä vaikuttaa organisaation vakauteen ja

toimii jäsenten käyttäytymistä ohjaavana suuntaviivana. Kognitiivisen näkökulman mukaan organisaatiokulttuuri muodostuu jäsenten yhteisistä kokemis- ja ajattelutavoista, uskomuksista ja olettamuksista. Symbolinen näkökulman edustajat puolestaan tulkitsevat, että organisaatiossa toimivien ihmisten sosiaaliset suhteet syntyvät erilaisten symbolisten merkityssuhteiden, -järjestelmien ja -rakenteiden kautta. Viimeisen, eli strukturalistisen näkökulman mukaan organisaatiokulttuuri ilmentää tiedostamattomia psykologisia prosesseja sosiaalisissa suhteissa. Näkemyksen tavoitteena on löytää organisaation rakenteiden ja prosessien alla olevia organisaatiokulttuuria kuvaavia ihmismielen ulottuvuuksia.

Organisaatiossa ihmisten yhteiset arvot ja normit luovat kulttuurin perustan. Yhteiset arvot ohjaavat henkilöstön käyttäytymistä, ja parantavat suorituskykyä (Luk 1997, 14). Organisaatiossa, jossa on vahvat yhteiset arvot: 1) yhteiset arvot ohjaavat tehtävien suoritusta, 2) esimiehet käyttävät suuren osan ajastaan yhteisten arvojen kehittämiseen ja vahvistamiseen sekä 3) yhteiset arvot ovat juurtuneet työntekijöiden mieliin (Grönroos 2001, 469).

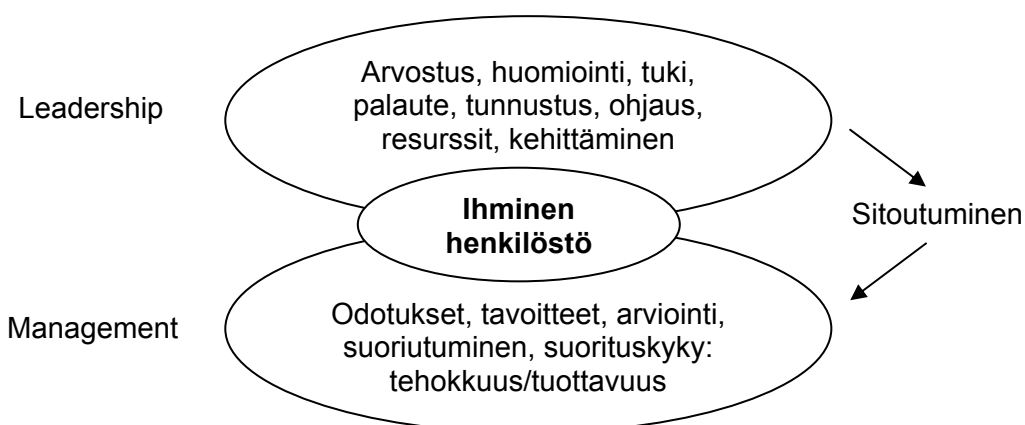
Niissä yrityksissä, joissa on huono yrityskulttuuri, ei ole yhteisiä arvoja ja normeja. Työntekijät ovat epävarmoja päätöksentekotilanteissa, eivätkä tiedä kuinka organisaatio haluaa heidän käyttäytyvän. Työntekijät käyttävät paljon aikaa miettiessään kuinka heidän tulee toimia, ja ratkaisun keksittyään kysyvät he vielä ohjaajaltaan lupaa ongelman ratkaisemiseen. Yrityksissä, joissa on vahva yrityskulttuuri, työntekijät tietävät mitä tehdä, ja he myös tekevät siten. (Kotler ym. 1999b, 322.)

Palveluorganisaatiossa hyvää palvelua ja asiakaskeskeisyyttä edistävällä kulttuurilla on tärkeä merkitys, sillä työntekijöiden asenteet ja työsuoritukset, sekä organisaation palvelukeskeinen ilmapiiri välittyvät asiakkaalle (Grönroos 2001, 465-466). Asiakkaiden ja tilanteiden vaihtelevuuden vuoksi palvelukulttuurin on oltava selkeä, jotta työntekijät tietävät kuinka eri tilanteissa tulee toimia, ja kuinka tilanteisiin tulee suhtautua.

3.2.2 Henkilöstön ja johdon rooli laadun tekijänä

Henkilöstöllä ja johdolla on hyvin tärkeä rooli laadun tekemisessä ja aikaansaamisessa. Johtamisen prosesseihin kuuluu sekä asioiden että ihmisten johtaminen. Asioiden johtaminen on tavoitteiden teknistä läpiviementä ja projektointia, kun taas ihmisten johtaminen perustuu prosessien läpiviemiseen tunteiden, tahdon ja kokemuksen avulla. Näihin molempiin kuuluu johdon vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot sekä ammatillinen osaaminen. (Savolainen 2002.)

Johdon ohella yrityksen työntekijöillä on merkittävä rooli laadun tekijänä. Työntekijä on tärkeä palvelutuotannolle, koska 1) työntekijä on palvelu, 2) työntekijät ovat asiakkaan silmissä organisaatio ja 3) työntekijät markkinoivat yritystä (Zeithaml & Bitner 1996, 304). Henkilöstöä laadun tekijänä havainnollistetaan kuviossa 2.



KUVIO 2. Henkilöstö laadun tekijänä. (Savolainen 2002.)

Paras tae laadukkaalle toiminnalle on motivoitunut, koulutettu ja työhönsä harjaantunut henkilöstö. Jokainen henkilöstöön kuuluva on laadun tekijä ja henkilön omat käsitykset vaikuttavat toimintaan sekä tietoisesti että tiedostamattaan (Mäki 2002, 29). Yleensä henkilöstön laatutietoisuus on pitkäaikaisen kehityksen tulos ja siihen vaikuttaa se, kuinka yrityksessä on perinteisesti suhtauduttu laatuun, ja kuinka laadun kehittämiseen on panostettu (Finnvera 2001, 85).

Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyyden ylläpitäminen ja parantaminen ovat yrityksen laatutoiminnalle sekä tavoitteita että keinoja muiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrityksen laatua ei voida pitää hyvänä, jos työntekijät ovat tyytymättömiä työhönsä. Työntekijöiden tyytyväisyyteen vaikuttavat monet tekijät. Näihin kuuluvat esimerkiksi työntekijän odotukset ja vaatimukset työltään, työntekijän henkilökohtaiset kyvyt ja taidot, työympäristö, sekä työn piirteet. Työympäristön laatuun liittyvät varsinainen fyysinen työympäristö, työturvallisuus ja ergonomia, sekä työpaikan ilmapiiri ja yhteishenki. (Finnvera 2001, 89, 99.)

Peltosen ja Ruohotien (1991, 26) mukaan tyytymättömyys aiheuttaa helposti toiminnallisten häiriöiden lisääntymistä, mikä puolestaan saa aikaan työn tulosten heikkenemisen. Tyytymättömyyden seurauksena ihminen kokee saavansa vähemmän palkkioita kuin hänen mielestään tulisi saada. Palkkioiden määrä ja laatu määräytyvät taas työn laadun, työpanoksen tai työn vaatimusten perusteella.

Työtyytyväisyyttä lisäävät muun muassa henkisesti haastavat työtehtävät, henkilökohtainen kiinnostus itse työhön, kannustavat ja oikeudenmukaiset esimiehet, työ ei ole ruumiillisesti liian väsyttävää, työstä saatavat palkinnot ovat oikeudenmukaisia, työympäristö vastaa ihmisen fyysisiä tarpeita ja edistää työtavoitteiden saavuttamista jos työpaikan työntekijöillä on yhteensopivat perusarvot. (Finnvera 2001, 89.)

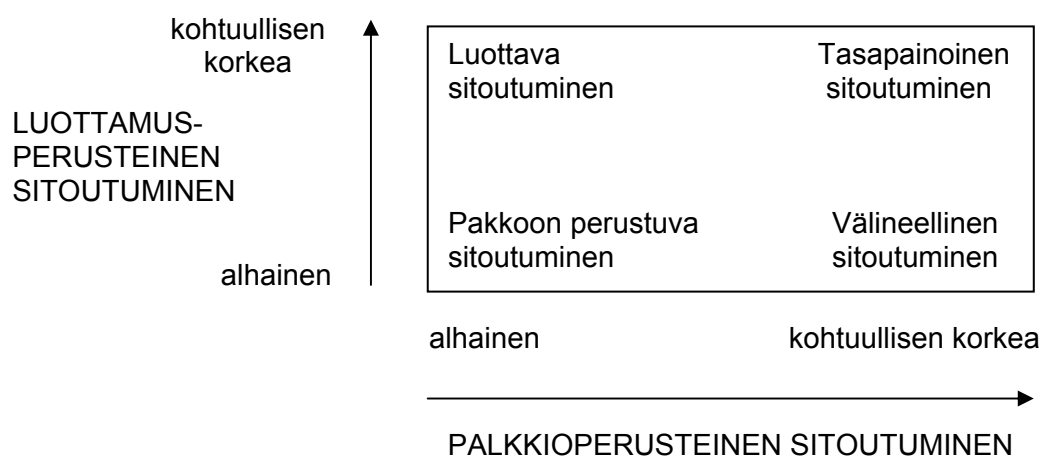
Palautteen antamisella varmistetaan, että henkilöstö säilyttää mielenkiintonsa ja motivaationsa laadun parantamiseen myös pitkällä tähtäyksellä. Hyvä palkitsemisjärjestelmä perustuu yleensä sekä määrällisten että laadullisten tavoitteiden yhdistelmälle. Työntekijöitä voidaan palkita asetettujen laatutavoitteiden saavuttamisesta tai laadun parantamisesta. (Finnvera 2001, 103).

Henkilöstön sitoutuminen

Henkilöstön sekä johdon sitoutuminen yritykseen ja omaan työtehtävään on eriarvoisen tärkeää. Sitoutuminen kuvaa työntekijän motivaatiota, tahtoa ja velvollisuudentuntoa esimerkiksi organisaatiota, työtehtävää, tavoitteita ja arvoja, tai ihmisryhmää kohtaan (Savolainen 2002). Lämsä ja Uusitalo (2002, 156) pitävät

henkilöstön sitouttamista johdonmukaisena esimiestyönä, jonka tuloksena syntyy sopiva ja tarkoituksenmukainen kytkös ihmisen ja sitoutumisen kohteen välillä.

Sitoutumisen luonnetta Lämsä ja Savolainen (2000) ovat kuvanneet kahden ulottuvuuden avulla, jotka ovat palkkio- ja luottamusperusteinen sitoutuminen. Tätä havainnollistetaan kuviossa 3.



KUVIO 3. Sitoutumisen luonne. (Lämsä & Savolainen 2000, 157.)

Palkkioperusteinen sitoutuminen perustuu erilaisten palkkioiden käyttämiseen sitouttamisessa. Palkkiot voivat olla aineellisia (esimerkiksi kannusteet ja palkka), sosiaalisia (mukavat työkaverit ja hyvä ilmapiiri) ja psykologisia (mahdollisuudet kehittyä ja toteuttaa itseään työssä). Sitoutuminen perustuu ulkoiseen palkkioon, jonka vuoksi voidaan puhua välineellisestä sitoutumisesta. Sitoutuminen mahdollistaa jonkin ihmiselle tärkeän päämäärän, kuten työpaikan tai hyvän palkan saavuttamisen. (Lämsä & Uusitalo 2002, 157.)

Luottamusperusteinen sitoutuminen koostuu moraalisisista ja tunneperäisistä aineksista. Moraalinen aines on ihmisen tuntemaa velvollisuutta työtään ja työpaikkansa menestystä kohtaan. Moraaliset velvollisuudet tuovat työntekijälle myös oikeuksia, kuten oikeuden oikeudenmukaiseen palkkaukseen, hyvään työhön ja

inhimilliseen kohteluun. Tunneperäinen aines puolestaan tarkoittaa ihmisen kiintymistä työhönsä ja työpaikkaansa. Työ on tärkeä ihmiselle ja se tuo mielekkyyttä sekä tarkoitusta hänen elämäänsä. (Lämsä & Uusitalo 2002, 158.)

Ammatillinen osaaminen

Ammatillinen osaaminen tarkoittaa sellaisia työntekijän tietoja, taitoja ja motivaatiota, joiden avulla henkilö suoriutuu hyvin työtehtävistään ja kehittää valmiuksiaan aktiivisesti. Osaaminen auttaa erottautumaan kilpailusta, tuottamaan kilpailukykyä yritykselle ja luomaan kestäväää lisäarvoa asiakkaalle. Ammatillinen osaaminen koostuu 1) ydinosaamisesta, jota on ammatti- ja tehtäväsidonnaiset tiedot ja taidot, 2) välineosaamisesta, eli tietojen ja taitojen soveltamisesta, 3) osaamisesta toimintaympäristössä, joka sisältää toimialan tuntemuksen ja yritysکوhtaisen osaamisen, sekä 4) työminän kehittämisen osaamisesta, johon kuuluu arvot, asenteet, muutosvalmius ja yhteistyökyky. (Lämsä & Uusitalo 2002, 162; Silén 2001, 58.)

Ammatilliseen osaamiseen kuuluu kiinteästi jatkuva oppiminen, joka on osa työtä (Savolainen 2002). Oppimisella on merkitys sekä yksilölle itselleen että yritykselle. Asiantuntemuksen ja taitojen jatkuvalla kehittämisellä henkilöstöllä on paremmat mahdollisuudet tarjota laadukasta palvelua asiakkailleen.

Yhteistoiminta yrityksessä

Laadun johtamisessa yhteistoiminnalla on tärkeä rooli. Yhteistoiminnallisuuteen pyritään usein tiimimäisellä organisoinnilla, joka perustuu erilaisen osaamisen yhdistämiseen. Toimiva ja tehokas tiimi on erilaisista ihmisistä ja ammattilaisista organisoitu ryhmä, joka pyrkii yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin (Pesonen ym. 2000, 112-113). Tiimien kehittämisessä avaintekijöitä ovat: jäsenien sitoutuminen, luottamus, kommunikaatio, osallistuminen, prosessisuuntautuneisuus ja tavoitteellisuus (Savolainen 2002). Tiimityö vaikuttaa laadun tekemiseen, koska silloin kaikkien kokemukset otetaan käyttöön ja muutoksiin pystytään sopeutumaan tavallista nopeammin.

3.3 Palvelun laadun kannattavuus

Yksittäisistä kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä merkittävämmäksi on havaittu yrityksen tuotteiden ja palveluiden suhteellinen laatu. Suhteellinen laatu määritellään yrityksen tuotteiden ja palveluiden kykyä täyttää asiakkaan tarpeet verrattuna muiden samoilla markkinoilla kilpailevien tuotteiden kykyyn täyttää kyseiset tarpeet (Järvelin, Kvist, Kähäri & Räikkönen 1995, 9).

Laatu ja kannattavuus ovat yhteydessä toisiinsa. Laadun ja kannattavuuden suhde vaikuttaa parempaan asiakastytyvyyteen ja toiminnan laadun ansiosta säästettyihin kustannuksiin (Järvelin ym. 1995, 10). Käsitys, että laatu nostaa kustannuksia, on yleensä väärä. Tosiasiassa laadun puutteesta aiheutuvat kustannukset ovat yleensä 15-35% yrityksen kaikista kustannuksista (Finnvera 2001, 18). Laadun huomioimisella näitä kustannuksia pystytään tavallisesti pienentämään.

Laatuun panostaminen vaikuttaa sekä yritykseen sisäisesti että markkinoihin. Hyvästä laadusta on hyötyä molemmille osapuolille: palvelun tarjoajalle ja asiakkaalle. Yrityksessä hyvä laatu merkitsee tuotteiden virheettömyyttä ja alhaisia laadukustannuksia, joilla voidaan saavuttaa kustannustehokkuutta. Markkinoilla hyvä laatu täyttää asiakkaiden tarpeet, vaatimukset ja odotukset, sekä lisää asiakastytyvyyttä. Laadun seurauksena yrityksen asema markkinoilla vahvistuu. (Lecklin 2002, 25-26.)

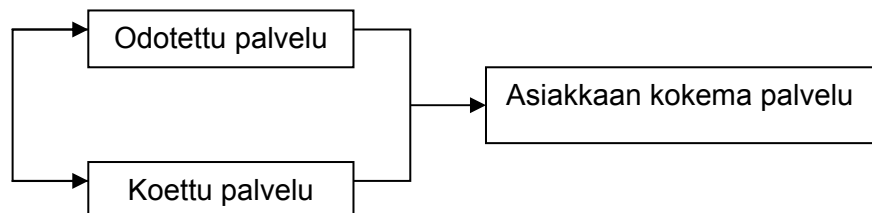
Laadukkaan toiminnan sisäiset ja markkinavaikutukset yhdessä parantavat yrityksen kannattavuutta. Lecklin (2002, 27) korostaa, että kannattavuus ja laatu mahdollistavat yrityksen pitkäjänteisen toiminnan, sekä auttavat saavuttamaan monia tavoitteita. Näitä ovat esimerkiksi: kilpailuetu markkinoilla, markkinajohtajuus, yrityskuvan kohottaminen, nopeampi reagoitukyky ympäristömuutoksiin, osallistuva ja motivoitunut henkilöstö, sekä tunnettavuus hyvänä työnantajana ja yhteiskunnan jäsenenä.

3.4 Asiakkaan kokema palvelun laatu

Asiakaskeskeisen laatu näkökulman mukaan palvelun laatua tulee tarkastella ennen kaikkea asiakkaan kokeman laadun näkökulmasta. Laadukas palvelu tarkoittaa sitä, että asiakkaan kokemus palvelusta vastaa hänen odotuksiaan tai ylittää sen (Lämsä & Uusitalo 2002, 49). Palvelun laatu syntyy kuitenkin aina monen eri tekijän tuloksena.

3.4.1 Asiakkaan palveluodotukset

Asiakkaalla on yleensä aina jonkinlaisia odotuksia saamansa palvelun suhteen. Odotukset, jotka perustuvat muun muassa asiakkaan omiin tai muiden kokemuksiin, ovat hyvin erilaisia, ja voivat olla joko positiivisia tai negatiivisia. Näillä odotuksilla on tärkeä rooli asiakkaan kokeman palvelun laadun muodostumisessa. Tätä havainnollistetaan kuviossa 4.

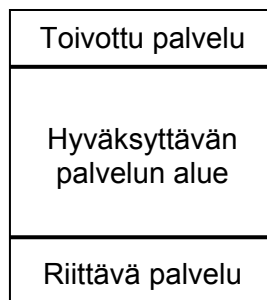


KUVIO 4. Odotusten rooli koetun palvelun laadun muodostumisessa. (Zeithaml & Bitner 1996, 77.)

Asiakkaalla on tietynlainen käsitys siitä, mikä palvelun taso on riittävää ja myös käsitys ihanteellisesta palvelun tasosta, eli mitä palvelu voisi olla parhaimmillaan. Asiakkaan odotukset vaikuttavat osaltaan asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. (Lämsä & Uusitalo 2002, 51; Pesonen 1999, 24.)

Zeithaml ja Bitner (1996, 79) ovat nostaneet palvelun laatuodotusten yhteydessä esiin kaksi tasoa: toivotun palvelun laadun tason ja riittävän palvelun laadun tason. Toivottu palvelun laadun taso ilmaisee sen, mitä asiakas pitää hyvänä palveluna.

Riittävällä palvelun laadun tasolla puolestaan tarkoitetaan sitä, mitä asiakas pitää hyväksyttävänä palvelun laadun tasona. Toivotun ja riittävän palvelun tason väliin jää hyväksyttävän palvelun alue (kuvio 5). Palvelun sijoituessa riittävän palvelun laadun tason alapuolelle, asiakas pettyy. Toisaalta palvelun sijoituessa toivotun palvelun laadun tasolle, asiakas yllättyy positiivisesti. Hyväksyttävälle alueelle sijoittuva palvelu on niin sanottu normaali palvelukokemus. (Lämsä & Uusitalo 2002, 52-53.)



KUVIO 5. Hyväksyttävän palvelun alue. (Zeithaml & Bitner 1996, 80.)

Hyväksyttävän palvelun alue vaihtelee riippuen asiakkaasta ja palvelutapahtumasta. Asiakkaan odotukset ovat hyvin erilaisia palvelun eri osa-alueilla. Jotkut asiakkaat hyväksyvät suurenkin vaihtelun palvelussa, toiset taas tietävät hyvin tarkasti, mitä haluavat.

Asiakkaan odotukset muodostuvat monen tekijän pohjalta. Toivotun palvelun laadun tasoon vaikuttavat ennen kaikkea asiakkaan tarpeet. Tarpeiden taustalla vaikuttavat henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten ikä, sukupuoli, koulutus ja elämänvaihe. Toivottuun palveluun vaikuttaa myös asiakkaan henkilökohtainen käsitys hyvästä palvelun laadusta. (Lämsä & Uusitalo 2002, 54.) Mainonnassa annetut lupaukset ja muiden ihmisten suositukset tai moitteet, sekä aikaisemmat kokemukset luovat lisäksi asiakkaan odotuksia palvelun suhteen. Nämä vaikuttavat myös ennakoituun palveluun. (Kuusela 2000, 123; Zeithaml & Bitner 1996, 89-90.)

Riittävän palvelun laadun tasoon vaikuttavat tilannetekijät, jotka voivat joko laskea tai nostaa palveluodotuksia. Lisäksi tähän vaikuttavat muiden, kilpailevien palveluntarjoajien olemassaolo, sekä asiakkaan käsitys omasta roolistaan palvelutapahtumassa. Asiakkaan odotuksiin vaikuttaa myös ennakoitu tai todennäköinen palvelu. (Zeithaml & Bitner 1996, 85-87.) Asiakkailla on yleensä tietynlainen käsitys ja odotus palvelusta eri ajankohtina.

3.4.2 Asiakkaan kokema palvelun laatu

Asiakkaan kokemaan palvelun laatuun vaikuttavat sekä palveluodotukset että palvelukokemukset. Zeithaml ja Bitner (1996, 104) ovat nostaneet esiin neljä tekijää, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemuksiin palvelusta: asiakkaan ja palveluyrityksen kohtaaminen ja vuorovaikutus, palveluun liittyvä todistusaineisto, palveluyrityksen imago, sekä palvelusta maksettu hinta.

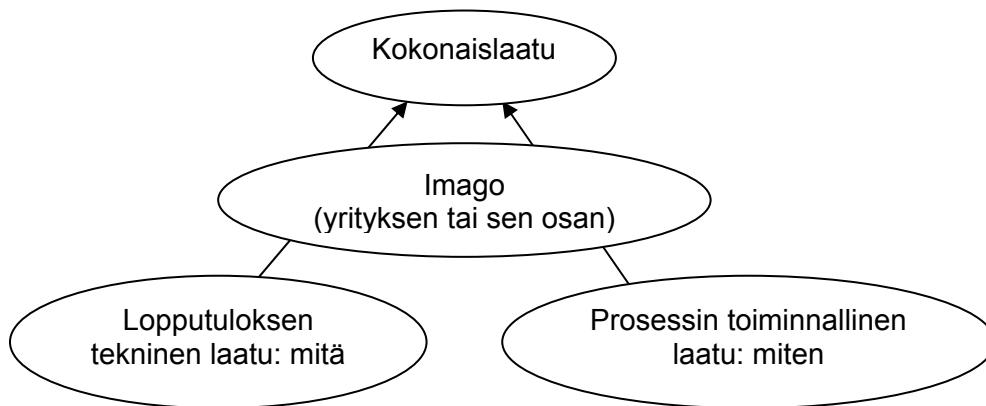
Asiakkaan ja palveluyrityksen kohtaamisessa, jota voidaan kutsua totuuden hetkeksi, asiakas on vuorovaikutuksessa palveluorganisaation kanssa. Kohtaamiset luovat asiakkaalle keskeisen kuvan yrityksen palvelun laadusta, ja vaikuttavat asiakkaan tyytyväisyyteen koko yritystä ja asiakassuhdetta kohtaan. (Zeithaml & Bitner 1996, 105.) Asiakkaan kohtaamisessa yrityksen henkilöstön tiedot ja taidot osoittavat palvelun laadun.

Palveluun liittyvään todistusaineistoon kuuluu ne fyysiset puitteet, jotka vaikuttavat asiakkaan käsitykseen palvelusta. Näitä tarjoavat ennen kaikkea ihmiset, prosessit ja fyysiset todisteet. Prosessien avulla asiakas arvioi kuinka asiat sujuvat ja mitä vaiheita palvelutapahtumassa on. Fyysisiin todisteisiin kuuluu yrityksen toimitilat, koneet ja laitteet. (Zeithaml & Bitner 1996, 113-114.)

Palveluyrityksen imago koostuu asiakkaan organisaatiosta tekemistä havainnoista ja suodattaa asiakkaalle kertyneitä kokemuksia. Myönteinen imago pehmentää asiakkaan mahdollisten kielteisten kokemusten vaikutusta. Kielteinen imago toimii päinvastaiseen suuntaan. (Zeithmal & Bitner 1996, 115.) Imagon muuttaminen negatiivisesta positiiviseksi vie yleensä aikaa ja vaatii paljon hyviä kokemuksia.

Hinta, jonka asiakas palvelusta maksaa, vaikuttaa asiakkaan kokemaan palvelun laatuun ja tyytyväisyyteen. Koska palvelut ovat aineettomia ja niiden laatua on vaikea etukäteen arvioida, käsitetään hinta usein osoituksena palvelun laadusta. (Zeithmal & Bitner 1996, 116.) Korkea hinta nostaa asiakkaan laatuodotuksia, ja toisaalta matala hinta laskee niitä.

Asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla voidaan havaita kaksi osatekijää. Ensimmäinen on tekninen eli lopputuloslaatu, ja toinen toiminnallinen eli prosessilaatu (Grönroos 2000, 63). Kuviossa 6 havainnollistetaan palvelun laadun osatekijät.



KUVIO 6. Palvelun laadun osatekijät. (Grönroos 2000, 65.)

Tekninen laatu selvittää mitä asiakas saa vuorovaikutuksessaan yrityksen kanssa. Teknisen laadun osatekijöitä ovat muun muassa tekniset ratkaisut, atk-järjestelmät sekä koneet ja asiat, jotka tekevät palvelutilanteen mahdolliseksi. Toiminnallinen laatu sen sijaan kertoo miten asiakasta palvellaan. Siihen vaikuttavat esimerkiksi henkilöstön käyttäytyminen, palvelualttius ja toiminta, sekä työpaikan ilmapiiri. Palvelun tekninen ja toiminnallinen laatu yhdessä muodostavat palvelun koetun kokonaislaadun. Näiden lisäksi tärkeässä asemassa palvelun kokonaislaadua on imago, asiakkaan mielikuva organisaatiosta. Imago toimii laatukokemusten

suodattimena ja asiakas näkee laadun tämän suodattimen läpi. (Grönroos 2000, 64-65; Kuusela 2000, 121-122; Ylikoski 1999, 118.)

Kotler ym. (1999b, 363) ovat nostaneet toiminnallisen ja teknisen laadun lisäksi esiin vielä yhden laadun osatekijän, eli yhteiskunnallisen laadun. Yhteiskunnallinen laatu tarkoittaa luottamuslaatua, jota asiakas ei voi arvioida ennen hankintaa. Usein sitä on mahdotonta arvioida hankinnan jälkeenkään.

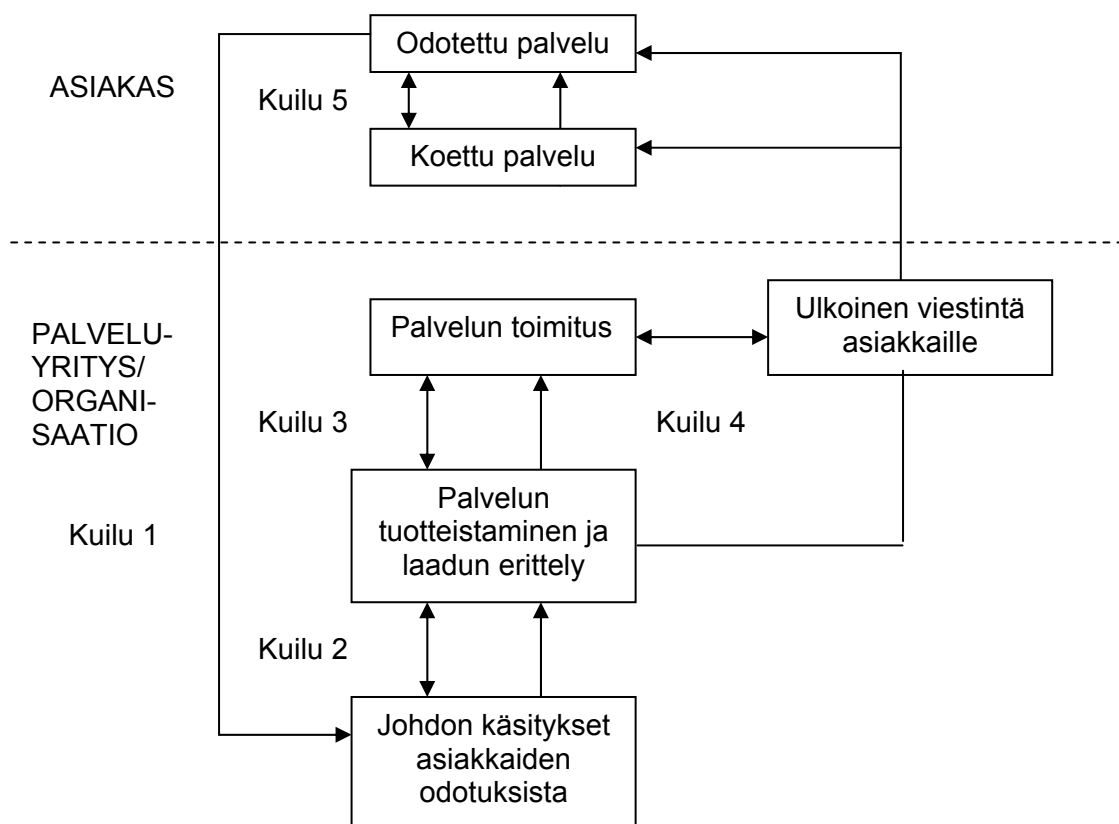
Palvelun laatua arvioidessaan asiakas luo mielipiteen monesta palveluun liittyvästä asiasta. Berry, Zeithaml ja Parasuraman (1988, 217-218) ovat löytäneet seuraavat viisi ulottuvuutta, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemaan palvelun laatuun:

1. Luotettavuus, mikä tarkoittaa suorituksen johdonmukaisuutta ja luotettavuutta, sekä virheetöntä palvelua asiakkaalle.
2. Palveluvalmius, mikä merkitsee henkilöstön valmiutta ja halukkuutta palvella asiakkaita nopeasti ja täsmällisesti.
3. Vakuuttavuus tarkoittaa, että palvelun tuottajilla on hallussaan tarvittavat tiedot ja taidot. Lisäksi työntekijät ovat kohteliaita ja osaavat vastata asiakkaan kysymyksiin.
4. Empaattisuus, mikä tarkoittaa, että yritys ymmärtää asiakkaiden ongelmia ja toimii heidän etujen mukaisesti. Tähän liittyy asiakkaiden erityistarpeiden selvittäminen, ja asiakkaiden huomioiminen yksilönä.
5. Fyysiset puitteet, joilla tarkoitetaan palvelun ulkoisia puitteita, toimitiloja, koneita, laitteita, henkilöstön olemusta ja muita palvelutilassa olevia asiakkaita.

Asiakkaan kokemalla laadulla ja asiakkaan tyytyväisyydellä on yhteys. Asiakkaan havaitsemaa laatua pidetään suppeampana käsitteenä kuin tyytyväisyyttä, sillä havaittu laatu on yksi tyytyväisyyteen vaikuttava tekijä. Muita tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat palvelun ja fyysisten tuotteiden laatu, palvelusta maksettu hinta, asiakkaan ominaisuudet ja tilannetekijät. (Lämsä & Uusitalo 2002, 62.)

3.5 Palvelun laadun kuiluanalyysi

Asiakas on tyytyväinen palvelun laatuun, kun hänen kokemansa laatu vastaa odotuksia, eli odotettua laatua. Mikäli asiakkaan odotukset eivät täyty, voidaan laatua pitää huonona. Tämä synnyttää odotetun ja koetun kokonaislaadun välille laatukuilun. Zeithaml, Berry ja Parasuraman ovat kehittäneet kuiluanalyysimallin (kuvio 7), joka kuvaa palvelun laadun osatekijöitä, sekä palvelun laadun ongelmakohtia.



KUVIO 7. Palvelun laadun kuilumalli. (Zeithaml, Berry & Parasuraman 1988, 36.)

Johdon näkemyksen kuilu (kuilu 1)

Johdon näkemyksen kuilu syntyy, kun johto näkee asiakkaiden laatuodotukset puutteellisesti. Kuiluun vaikuttavat yleensä huonosti segmentoidut markkinat, epätarkat tiedot markkinatutkimuksista, virheellisesti tulkitut tiedot asiakkaan

odotuksista ja tarpeista, tiedonpuute, tai puutteellinen tiedonkulku. (Grönroos 2001, 146; Kuusela 2000, 125; Zeithaml & Bitner 1996, 170.) Asiakkaita kohdellaan monissa yrityksissä rutiininomaisesti ja asiakkaiden laatuodotukset jäävät johdolta huomaamatta.

Johdon näkemyksen kuilun parantamiseen on useita keinoja. Mikäli ongelmien takana on huono johto, tarvitaan johdon vaihtoa tai palvelukilpailun parempaa ymmärtämistä (Grönroos 2001, 147). Kuilun pienentämisessä auttavat myös markkinointitutkimukset, yrityksen ja asiakkaiden välinen vuorovaikutus, sekä asiakaspalaute (Kuusela 2000, 125). Palveluhenkilöstön tulee suhtautua jokaiseen palvelutilanteeseen aidosti, sillä se vahvistaa asiakassuhteen jatkuvuutta. Yrityksen sisäisen tiedonkulun on myös kehityttävä, jotta johdon näkemyksen kuilua voidaan pienentää.

Laatuvaatimusten kuilu (kuilu 2)

Toinen laatukuilu syntyy, kun palvelun laatuvaatimukset eivät ole yhtenäisiä johdon laatuodotusnäkemysten kanssa (Grönroos 2001, 147). Kuilua aiheuttavat muun muassa suunnitteluvirheet, suunnittelun huono johtaminen ja tavoitteluasettelun puute. Usein pohjimmainen syy kuiluun on kuitenkin se, että yritysjohto ei ole aidosti sitoutunut palvelun laatuun. (Zeithmal & Bitner 1996, 41.)

Laatuvaatimusten kuilun merkitystä ja vaikutusta voidaan pienentää laatustandardeilla, jotka on kehitettävä asiakkaan odotusten perusteella. Asiakkaan kokema laatu on tärkeä menestystekijä, joten johdon ja palvelun toimittajien sitoutuminen palvelun laatuun on eriarvoisen tärkeää. Myös laatu painotteisella kehittämistoiminnalla pystytään kuilun merkitystä pienentämään. (Grönroos 2001, 148; Kuusela 2000, 125-126.)

Palvelun toimituksen kuilu (kuilu 3)

Palvelun toimituksen kuilu merkitsee sitä, että palvelua ei tehdä palvelustandardien mukaisesti ja laatuajattelua ei noudateta palvelujen tuottamisprosesseissa. Syitä palvelun toimituksen kuiluun ovat ennen kaikkea: monimutkaiset ja jäykät vaatimukset, puutteellinen henkilöstöpolitiikka, sisäisen markkinoinnin puute,

palvelujen kysynnän ja tarjonnan yhteensovittamisen ongelmat, sekä asiakkaan roolin vähäinen ymmärtäminen (Grönroos 2001, 148; Zeithmal & Bitner 1996, 43).

Ensisijaisen tärkeää palvelun toimituksen kuilussa on kiinnittää huomiota valvontajärjestelmien ja laatuvaatimusten yhdenmukaisuuteen (Grönroos 2001, 150). Yritykseen palkattu oikeanlainen henkilökunta, koulutus ja sisäinen markkinointi auttavat kuilun pienentämisessä. Lisäksi henkilöstön työtehtävien ja vastuunjaon selventämisellä, kehittyneellä palkitsemisjärjestelmällä, sekä organisaation sisäisten vuorovaikutustaitojen kehittämisellä voidaan kuiluun vaikuttaa. (Grönroos 2001, 150; Kuusela 2000, 126; Zeithaml & Bitner 1996, 313.)

Markkinaviestinnän kuilu (kuilu 4)

Neljäs laatukuilu syntyy, kun yrityksen markkinaviestintä ei ole johdonmukainen todellisen toimitetun palvelun kanssa. Kuilun syyt voidaan jakaa kahteen luokkaan: 1) ulkoisen markkinaviestinnän ja palvelun tuotannon ja toimituksen suunnittelu eivät ole yhdenmukaiset tai 2) mainonnassa ja markkinaviestinnässä turvaudutaan liioitteluun (Grönroos 2001, 151). Yksinkertaisimmillaan markkinaviestinnän kuilun syy on se, että asiakkaalle annetaan liian suuria lupauksia.

Markkinaviestinnän kuiluun voidaan vaikuttaa luomalla järjestelmä, joka yhdenmukaistaa ulkoisen markkinaviestinnän ja palvelun tuotannon sekä toimituksen suunnittelun. Asiakkaille on luoda mahdollisimman totuudenmukainen kuva odotettavissa olevasta palvelusta. (Grönroos 2001, 151.) Lupausten lunastaminen on palveluyrityksissä yksi laatuun liittyvä vaikutuskeino, sillä asiakkaiden palveluodotuksiin voidaan vaikuttaa ja niitä voidaan johtaa (Kuusela 2000, 128).

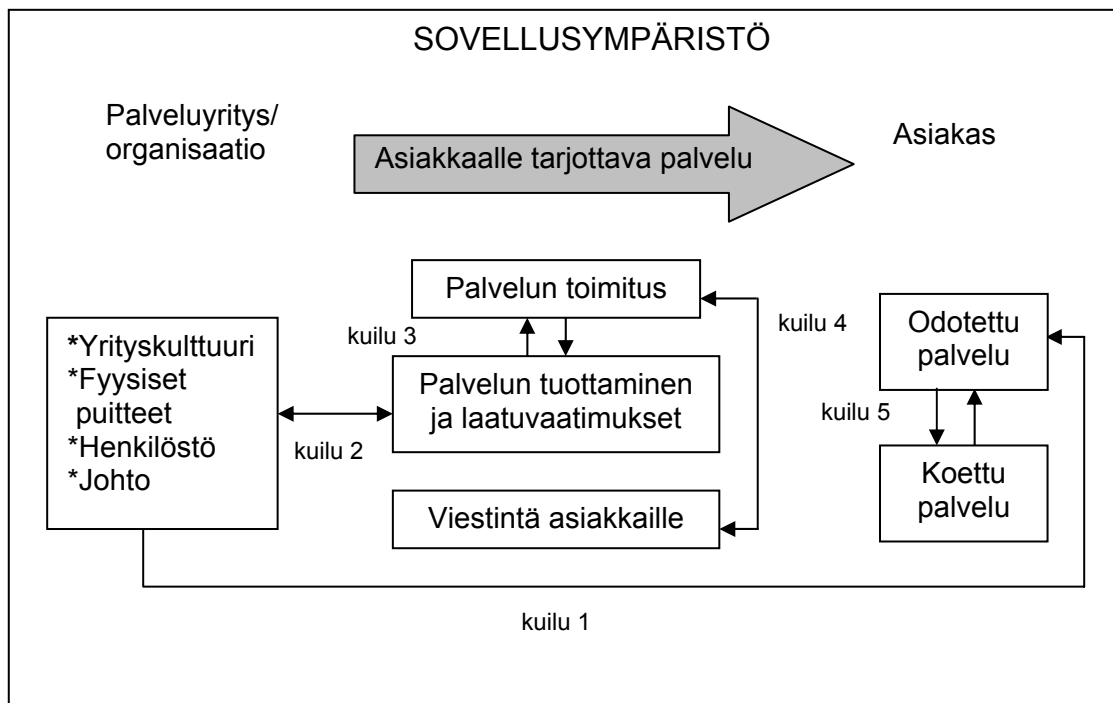
Koetun palvelun laadun kuilu (kuilu 5)

Koetun palvelun laadun kuilu on sidoksissa muihin kuiluihin. Jos mikä tahansa neljästä muusta kuilusta ilmenee, ilmenee myös koetun palvelun laadun kuilu, mikä tarkoittaa, että koettu palvelu ei ole yhdenmukainen odotetun palvelun kanssa. Tämä aiheuttaa huonoa laatua ja laatuongelmia, kielteistä suusanallista viestintää, kielteistä vaikutusta yrityksen tai sen osan imagoon, sekä liiketoiminnan menetystä. (Grönroos 2001, 151; Kotler ym. 1999b, 390.)

Koetun palvelun laadun kuilu voi olla myös myönteinen, jolloin se johtaa hyvään laatuun (Grönroos 2001, 152). Koetun palvelun laadun kuilu voi johtua mistä tahansa edellisestä kuilusta, tai niiden yhdistelmästä.

3.6 Yhteenveto: Malli palvelun laadun johtamisesta ja siihen liittyvistä ongelmista

Tässä tutkimuksen alkuosassa käsiteltiin palvelun laatua ja sen johtamista, sekä siihen liittyviä ongelmia. Liikkeelle lähdettiin liikkeelle palveluista, josta edettiin tarkastelemaan palvelun laadun johtamista. Oleellista oli nostaa esiin palvelun laatuun liittyvät ongelmat niin sanotun kuiluanalyysimallin avulla. Tämän teoreettisen käsittelyn pohjalta muodostui malli (kuvio 8), joka kuvaa palvelun laadun johtamiseen keskeisesti vaikuttavia tekijöitä ja siihen liittyviä ongelmia.



KUVIO 8. Malli palvelun laadun johtamisesta ja siihen liittyvistä ongelmista

Mallin perustan muodostavat kaksi oleellista tahoja, joista ensimmäinen on palvelun asiakkaalle tarjoava taho, eli palveluyritys tai organisaatio. Toinen puolestaan on palvelun vastaanottaja, eli asiakas. Palveluyritys koostuu monesta eri tekijästä, jotka vaikuttavat siihen, millaiseksi asiakkaalle tarjottava palvelu muodostuu. Tässä tutkimuksessa tärkeimpiä tekijöitä ovat: yrityskulttuuri, fyysiset puitteet, henkilöstö ja johto.

Palvelun tarjoaminen asiakkaalle on luonteeltaan vaiheittain etenevä prosessi. Prosessiin kuuluu muun muassa palvelun tuottaminen ja laatuvaatimusten erittely, ulkoinen viestittäminen asiakkaalle, sekä itse palvelun toimittaminen. Kaikkien näiden osa-alueiden tulee onnistua, jotta asiakas voi olla tyytyväinen saamaansa palveluun. Asiakkaalla on yleensä aina palvelua kohtaan tietynlaisia odotuksia, jotka voivat olla joko positiivisia tai negatiivisia. Asiakkaan todellisuudessa kokema palvelu voi olla näiden odotusten mukainen tai täysin erilainen.

Malli pyrkii kuvaamaan niitä ongelmia, joita palvelun laatuun ja sen johtamiseen liittyy. Soveltaen Zeithaml, Berry ja Parasuramanin luomaa kuiluanalyysimallia, olen määritellyt malliini viisi eri kuilua, jotka kuvaavat palveluun liittyviä laatuongelmia. Ensimmäinen kuilu on palveluyrityksen ja asiakkaan odotusten välillä. Laatuongelmia syntyy, kun palveluyritys näkee asiakkaan palveluodotukset puutteellisesti. Asiakkaalla on palvelua koskevia tarpeita ja odotuksia, joita yritys ei kuitenkaan tiedonpuutteiden tai väärin tulkittujen tietojen vuoksi toteuta. Tällaiset laatuongelmat ovat varsin yleisiä, mutta niitä pystytään useilla pienilläkin toimenpiteillä parantamaan.

Toinen kuilu kuvaa laatuongelmia palveluyrityksen ja palvelun tuottamisen, sekä laatuvaatimusten välillä. Tämä johtuu siitä, että palvelun laatuvaatimukset eroavat johdon laatuodotusnäkemyksistä ja yrityksen johto ei ole tarpeeksi sitoutunut palvelun laatuun. Kolmas kuilu mallissa on palvelun tuottamisen ja laatuvaatimusten sekä palvelun toimituksen välillä. Laatuongelmia aiheutuu, koska yrityksessä laatuajattelua ja –standardeja ei oteta tarpeeksi huomioon palveluja tuotettaessa ja tarjottaessa. Tällaisia ongelmia omaavassa yrityksessä on yleensä muun muassa puutteellinen sisäinen markkinointi ja henkilöstöpolitiikka.

Neljäs laatuongelmia kuvaava kuilu on asiakkaalle annetun viestinnän ja palvelun toimittamisen välillä. Nämä ongelmat aiheutuvat, kun ulkoinen markkinaviestintä ja palvelun tuotanto ei ole yhdenmukaista, tai viestinnässä luvataan asiakkaalle liikoja. Viimeinen kuilu mallissa kuvaa laatuongelmia koetun ja odotetun palvelun välillä. Laatuodotukset eivät täyty, mikä aiheuttaa huonoa laatua, kielteistä vaikutusta yrityksen imagoon ja liiketoiminnan menetystä.

Mallissa kuvataan lisäksi sovellusympäristö, jossa palveluja tuotetaan ja johdetaan. Sovellusympäristö vaihtelee toimialan mukaan, mutta periaate palvelujen tuottamisessa ja tarjoamisessa on kuitenkin aina sama. Tässä pro gradu tutkielmassa sovellusympäristöä edustaa matkailu, ja sen erityismuotona kylpylämatkailun alalla toimiva yritys.

4 MATKAILU SOVELLUSYMPÄRISTÖNÄ

4.1 Matkailusta yleisesti

Matkailu on ilmiönä moniulotteinen ja monisäikeinen, jonka vuoksi siitä on vaikeaa antaa yksiselitteistä ja kattavaa määritelmää. Maailman matkailujärjestö, WTO on määritellyt matkailun seuraavalla tavalla: ”Matkailu on matkustamista väliaikaisesti vakinaisen elinympäristön ulkopuolelle joko maan rajojen sisäpuolella tai eri maiden välillä muussa kuin ansaitsemismerkityksessä.” (Doswell 1997; Pesonen ym. 2000, 10.)

Matkailun ominaispiirteiden (matkustaminen, matkan kesto ja tarkoitus) perusteella matkailija on henkilö, joka matkustaa tavanomaisen asuinpaikkansa ulkopuolelle vähintään 24 tunnin ja enintään yhden vuoden ajaksi muutoin kuin ansaintulojen hankkimiseksi. Perinteisen matkailijan lisäksi puhutaan niin sanotuista päiväkävijöistä, joita ovat muun muassa risteilymatkustajat, kiertomatkailijat ja tapahtumavieraat, jotka eivät yövy kohteessa. (Cooper, Fletcher, Gilbert & Wanhill 1998, 8-9; Komppula & Boxberg 2002, 8-9.)

Matkailussa on huomioitava ero kansainvälisen ja kansallisen matkailun välillä. Kotimaanmatkailulla tarkoitetaan valtion oman väestön matkailua kotimaassa. Ulkomaille suuntautuva, eli outgoing- matkailu on valtion oman väestön matkailua ulkomailla. Kolmatta muotoa edustaa incoming-matkailu, eli ulkomaalaisten matkailu valtion rajojen sisällä. (Albanese & Boedeker 2002, 18.)

Matkat voidaan luokitella erilaisiin ryhmiin matkan tarkoituksen perusteella. Virkistysmatkoja eli loma- ja vapaa-ajanviettomatkoja tehdään yleensä nautinnon ja huvin vuoksi. Ominaista näille on, että matkailija saa oman mielenkiintonsa perusteella valita mihin hän milloinkin matkustaa, ja mitä siellä tekee. Usein nämä matkat painottuvat virkistykseen, harrastuksiin ja lepoon. Työmatkat, jotka muodostavat toisen ryhmän, ovat velvollisuutta luovia ja niiden tarkoitus liittyy työhön. Ihminen ei tällöin voi välttämättä itse valita, että milloin ja mihin matkustaa.

Velvollisuutta luovat myös perhe- ja ystävyysuhteet tai lääketieteelliset syyt. Kolmatta ryhmää edustavat muut matkat, joita ovat esimerkiksi opiskeluihin liittyvät matkat, joissa matkan tarkoitus on henkilökohtainen. (Albanese & Boedeker 2002, 17-18; Doswell 1997, 27.)

Matkailussa voidaan Doswell:n (1997, 7-8) mielestä havaita kolme eri tasoa. Ensimmäinen taso sisältää valtion roolin matkailupolitiikassa ja –suunnittelussa. Tähän sisältyy valtion taloudelliset, ympäristölliset ja sosiaaliset tavoitteet, sekä valvonta. Valvonta koskee muun muassa fyysistä suunnittelua, työvoimaa ja liikennettä. Toiseen tasoon liittyy sellaiset organisaatiot, jotka vaikuttavat matkailun kehittymiseen ja matkailuun liittyviin toimintoihin. Näitä ovat muun muassa majoitus-, tarjoilu-, viihde- ja kuljetuspalvelut. Kolmas taso sisältää sekä yksityisen että julkisen sektorin tukipalvelut ja –organisaatiot. Tämä käsittää esimerkiksi pankit, tullin, median ja kaikki matkailuinstituutit.

Matkailutuotteet ja toimintaympäristö muodostuvat matkailualan ja muiden alojen yritysten ja organisaatioiden kokonaisuudesta. Toimintaympäristöön vaikuttavat erilaiset sosiaaliset, poliittiset, taloudelliset ja teknologiset tekijät. Sosiaalisina tekijöinä toimintaympäristöön vaikuttavaa se, että teollisuusmaiden väestö ikääntyy ja yksineläjien ja lapsettomien määrä lisääntyy. Nämä asiat vaikuttavat matkailutuotteiden kehittämiseen. Asiakkaat muuttuvat vaativimmiksi ja samalla informaation tarve kasvaa. Matkailijoiden hinta- ja laatutietoisuus asettaa matkailuyrittäjän ammattitaidon koetukselle ja matkakohteessa on oltava entistä enemmän vetovoimaisia nähtävyyksiä, tapahtumia ja harrastusmahdollisuuksia. Myös yrittäjän toiminnan on oltava laadukasta ja tarpeita tyydyttävää. (Pesonen ym. 2000, 14.)

Poliittisissa tekijöissä vaikuttavat ennen kaikkea yhteismarkkinat ja vapaa liikkuminen. Toisaalta myös kasvava rikollisuus, terrorismi ja terveysriskit korostuvat aikaisempaa enemmän. Matkailun toimintaympäristöön taloudellisista tekijöistä tärkein on se, että ihmisillä on aikaisempaa enemmän käytettävissään rahaa. Toisaalta työvoiman liikkuminen ja työntekijän yrityksessä pitäminen voivat olla uhkia työnantajalle. (Pesonen ym. 2000, 15-16.)

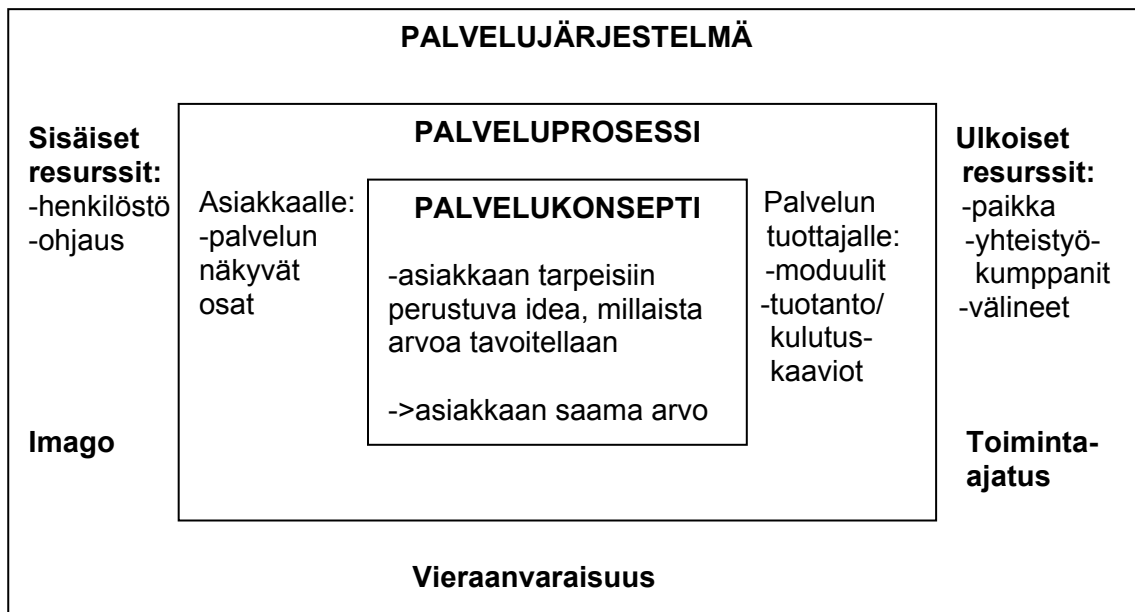
Teknologiset tekijät perustuvat siihen, että internet tarjoaa mahdollisuuden matkailuyritysten tuotteiden esiintuomiseen. Internetissä on helppo yhdistää majoitus-, ravitsemis-, viihde- ja kulttuuripalvelut. Matkailupalveluiden hankkiminen internetin kautta lisääntyy koko ajan ja etenkin kohde-esittelyt ja varausjärjestelmät ovat jo nykyaikaa. (Pesonen ym. 2000, 17.)

Edellisten tekijöiden lisäksi matkailun toimintaympäristöön vaikuttavat myös matkailun ympäristövaikutukset. Kasvava matkailu aiheuttaa ympäristölle vakavia ongelmia, saasteita, luonnon tuhoutumista ja perinteiden katoamista. Ympäristöä ajattelevan matkailun kehittyminen on näkynyt muun muassa ekomatkailun lisääntymisenä. Matkailun kasvaessa vuosittain 4 %, kasvaa ekomatkailu 10-30% riippuen matkailualueesta. (Pesonen ym. 2000, 18.)

4.1.1 Matkailutuote palveluna

Matkailutuote on luonteeltaan palvelu, minkä vuoksi sen tarkastelussa painottuvat palvelujen markkinoinnin erityispiirteet. Matkailutuotteessa siten vallitsevat palvelulle tyypilliset ominaisuudet, kuten aineettomuus, heterogeenisuus, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus, ainutkertaisuus, sekä se, ettei niitä voida omistaa (Bennett 1996, 449). Medlik ja Middleton (1973) näkevät matkailutuotteen yleensä pakettina, joka koostuu viidestä komponentista: kohteen vetovoimatekijöistä, kohteen palveluista, saavutettavuudesta, mielikuvista kohteista ja hinnasta. (Komppula & Boxberg 2002, 11).

Matkailutuotteen voidaan sanoa olevan asiakkaan subjektiiviseen arviointiin perustuva kokemus, jolla on tietty hinta ja joka syntyy prosessissa, jossa asiakas hyödyntää palvelun tarjoajien palveluja osallistuen itse palvelun tuotantoprosessiin (Komppula & Boxberg 2002, 21). Asiakkaalle tuote syntyy ja ilmenee asiakkaan subjektiivisena kokemuksena, jolloin matkailuyritys ei pysty tuottamaan matkailutuotteita, vaan ainoastaan luomaan tuotteen syntymiseen vaadittavat edellytykset. Näitä voidaan kuvata mallilla, johon kuuluu kolme komponenttia: palvelukonsepti, palveluprosessi ja palvelujärjestelmä. Tätä kuvataan kuviossa 9.



KUVIO 9. Asiakkaan kokema matkailutuote. (Komppula & Boxberg 2002, 21)

Palvelukonsepti kuvaa ideaa siitä, millaista arvoa asiakas kokee saavansa. Se perustuu asiakkaan tarpeisiin, jotka puolestaan pohjautuvat asiakkaan ensi- ja toissijaisiin matkustusmotiveihin. Ensisijainen motiivi on matkan tarkoitus, eli syy, joka johtaa matkustamiseen. Toissijaiset motiivit liittyvät siihen, että miten ja minne matkustetaan, millaisia päätöksiä tehdään matkan tarkoituksen mahdollistavissa rajoissa. (Komppula & Boxberg 2002, 22.)

Palveluprosessi sisältää varsinaisen matkailutuotteen kuvauksen. Asiakkaalle varsinainen tuote kuvataan esimerkiksi esitteessä tai tarjouksessa. Yrityksen sisällä tuotteen kuvaus puolestaan tarkoittaa niiden toimintoketjujen kuvausta, joiden avulla asiakkaan odottama arvo voidaan synnyttää. Kuvaus voidaan laatia tuotanto- ja kulutuskaavioksi, jossa kartoitetaan asiakkaan palvelun eri vaiheissa suorittamat ja läpikäymät toiminnot ja prosessit. Kaaviossa kuvataan myös palveluhenkilöstön toimintaan liittyvät tapahtumat, joissa asiakas on tekemisissä palveluorganisaation henkilöstön kanssa. (Komppula & Boxberg 2002, 22.)

Palvelujärjestelmä pitää sisällään kaikki ulkoiset ja sisäiset resurssit, joita asiakkaan odottaman arvon tuottaminen yritykseltä tai kohteelta vaatii. Tällä tarkoitetaan arvon

syntymiseen vaadittavaa toimintaympäristöä, jossa asiakkaan osallistuminen ja toiminta toteutuu, sekä välineitä, joita arvon tuottaminen edellyttää, sekä taustalla olevaa henkilöstöä. (Komppula & Boxberg 2002, 23.)

Matkailutuote kaiken kaikkiaan sisältää sekä näkyviä että näkymättömiä elementtejä. Luonnolliset, kulttuuriset ja historialliset lähteet, sekä infrastruktuuri (esimerkiksi tiet, lentokentät, sähkö ja vesi), superstruktuuri (majoitus, ravintolat, matkailupalvelut) ovat näkyvissä. Niitä voidaan arvioida, mitata ja kohdistaa, joita näkymättömille elementeille ei voida tehdä. Näkymättömät elementit antavat matkailutuotteelle tietyn luonteen ja jännityksen. Kaikki näkyvät elementit, vaikka olisivatkin hyviä, eivät voi taata tyytyväisyyttä. Se kuinka matkailijoita kohdellaan ja kuinka he itse kokevat, vaikuttaa heidän kokonaisvaikutukseensa paikasta. (Doswell 1997, 49-50.)

Vaikka matkailu on palvelua, eroaa se jonkin verran muista palveluista. Seaton (1996, 23-25) on nostanut esiin seuraavat neljää asiaa, joilla matkailu eroaa muista palveluista:

- Matkailu on muita palveluja enemmän tarjontajohteista kuin kysyntäjohteista. Tuotteet muilla palvelusektoreilla ovat yleensä kuluttajien toiveiden ja vaatimusten mukaan suunniteltuja, mutta matkailumarkkinoinnissa kehitetään ensin tuote, ja sen jälkeen mietitään kuka sitä voisi käyttää.
- Matkailutuotteeseen kuuluu usein yhteistyö useampien tuottajien kanssa. Matkailupakettiin kuuluu esimerkiksi yhteistyö matkan järjestäjän, majoittajan, kuljetusyhtiön ja kohdeorganisaation kanssa. Tiedoissa, taidoissa ja kokemuksissa voi tahojen välillä olla suurestikin vaihtelevuutta. Joka tapauksessa kuluttajilla on tärkeä rooli matkailutuotteiden suunnittelussa.
- Matkailu on monimutkainen ja laaja kokemus ilman arvattavissa olevaa kriittistä arviointipistettä. Matkailukokemukset voivat laajentua viikkojen aikana ja sitä voidaan arvioida ennen matkaa, matkan aikana ja matkan jälkeen.
- Matkailu on korkeasti osallistuva, ja isoriskinen tuote kuluttajilleen. Ihmisten matkailupäätökset ovat tärkeitä heille itselleen ja ne ovat täynnä erilaisia havaittuja riskejä.

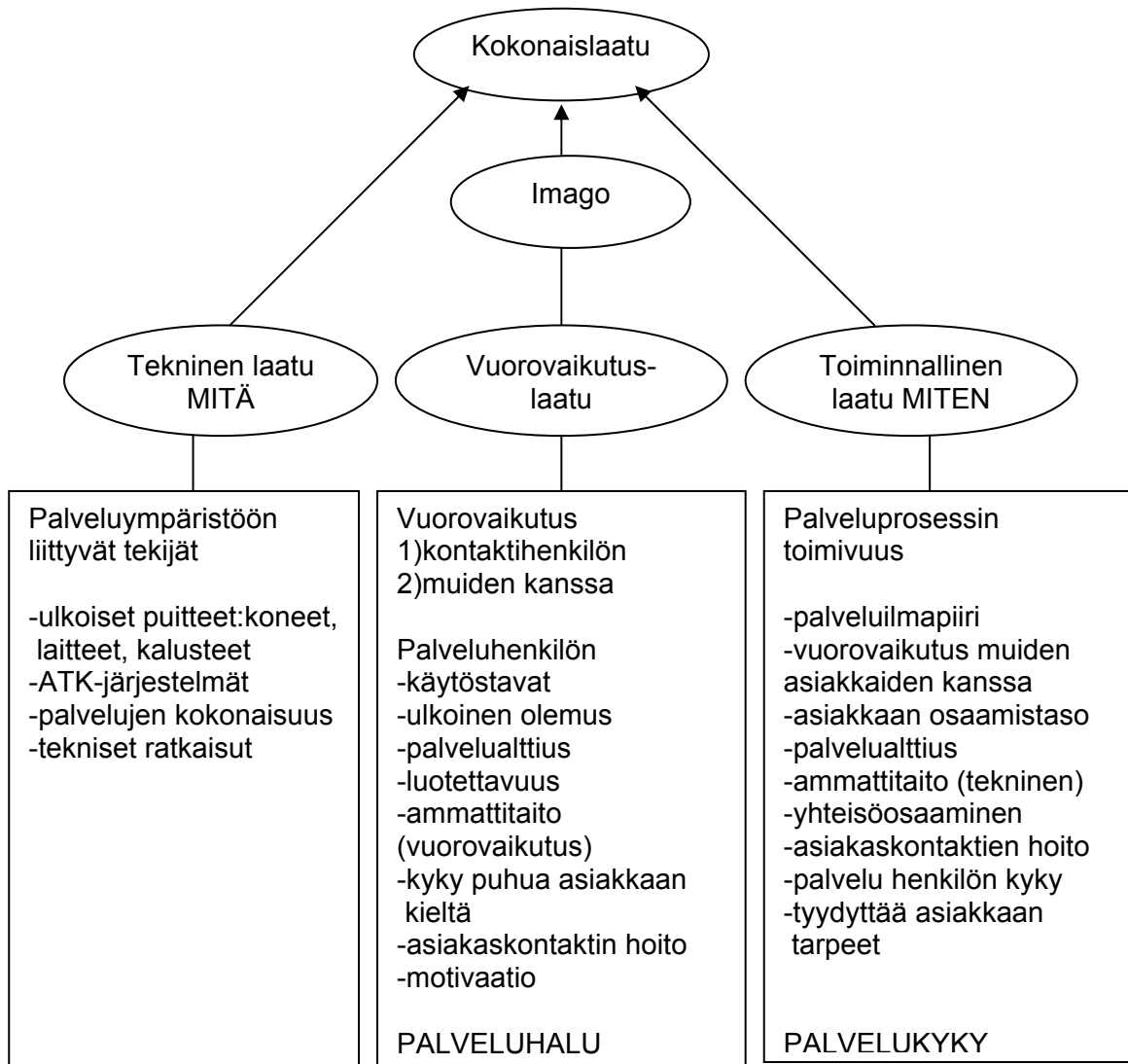
Matkailutuotteisiin liittyy monimutkainen päätöksentekoprosessi, joka omalta osaltaan lisää monenlaisia riskejä kuluttajille. Cooper ym. (1998, 356) on nostanut esiin muun

muassa taloudellisen, fyysisen ja psykologisen riskin, sekä suoritusriskin. Taloudelliset riskit liittyvät kuluttajan päätöksentekoon, sillä kuluttaja miettii, että onko matkailutuote sijoittamisen arvoinen. Fyysisiä riskejä aiheuttavat erilaiset taudit ja kasvava rikollisuus maailmalla. Tämän myötä jotkin kuljetusyhtiöt kokevat olevansa turvallisempia kuin muut, ja tietyt kuluttajat tekevät päätöksensä annettujen lupauksen perusteella. Psykologiset riskit liittyvät kohteiden ja yritysten huonoon imagoon. Kuluttajat uskovat, että tämä huono imago voi välittyä heidän minäkuvaansa. Suoritusriskiä aiheuttaa kuluttajien epätieto kohteen laadusta etukäteen. Kuluttaja epäilee, että matkailutuote ei täytäkään hänen toiveitaan ja aiheuttaa pettymyksiä.

4.1.2 Matkailu ja laatu

Matkailuyrityksen tuotekehityksen yksi päätavoite on laadukas matkailutuote. Asiakkaan ja palvelun tarjoajan välille syntyy palveluprosessien aikana vuorovaikutustilanteita, joihin sisältyy niin sanottuja totuuden hetkiä. Näissä tilanteissa palvelun tarjoajalla on mahdollisuus osoittaa asiakkaalle osaamisensa laatu. Tilanteet voivat myös olla nopeita mahdollisuuksia reagoida asiakkaan tarpeisiin. (Komppula & Boxberg 2002, 42.)

Matkailussa toteutuvat jo aikaisemmin määrittelemäni asiakkaan kokeman palvelun laadun osatekijät, joita ovat tekninen eli lopputuloslaatu, ja toiminnallinen eli prosessilaatu. Matkailutuotetta, jossa asiakkaan ja palveluhenkilöstön välinen vuorovaikutus on tärkeää ja vieraanvaraisuus on yksi tuotteen elementti, tarkasteltaessa on matkailutuotteen laadun yhdeksi ulottuvuudeksi nimettävä Lehtisen (1983) määrittelemä vuorovaikutuslaatu (Komppula & Boxberg 2002, 43). Matkailun palvelun laatu-ulottuvuuksia havainnollistetaan kuviossa 10.



KUVIO 10. Palvelun laatu-ulottuvuudet. (Komppula & Boxberg 2002, 45)

Tekninen laatu, joka kuvaa sitä mitä tehdään, sisältää yleensä palveluympäristöön liittyviä tekijöitä, kuten ulkoiset puitteet, koneet ja laitteet. Siinä korostuu palvelutapahtuman tekninen toteuttaminen ja palveluprosessin lopputulos. Toiminnallinen laatu puolestaan sisältää tekijät, jotka vaikuttavat palveluprosessin toimivuuteen. Näitä tekijöitä ovat muun muassa ilmapiiri, palvelualltius, tekninen ammattitaito, vuorovaikutus muiden asiakkaiden kanssa ja asiakaskontaktien hoito. Toiminnallinen laatu kuvaa palvelukykyä ja pyrkii vastaamaan siihen kysymykseen miten tehdään. (Komppula & Boxberg 2002, 42-43.)

Vuorovaikutuslaatuun kuuluvat asiakkaan ja asiakaspalveluhenkilöstön vuorovaikutustilanteessa ilmenevät tekijät, jotka liittyvät etenkin palveluhenkilöstön ominaisuuksiin. Näitä ovat esimerkiksi asiakaspalvelijan palvelualttius, ystävällisyys, motivaatio, kyky puhua asiakkaan kieltä ja ulkoinen olemus. Vuorovaikutuslaatu riippuu palveluhenkilöstön palveluhalusta, joka vaihtelee tilanteen ja mielialan mukaan. Laatuun vaikuttaa aina ensisijaisesti kunkin henkilön henkilökohtaiset ominaisuudet. (Komppula & Boxberg 2002, 43.)

Palvelutilanteiden onnistuminen vaikuttaa siihen, kuinka tyytyväinen asiakas on palveluyrityksen kokonaislaatuun. Tyytyväisyyttä voidaan tarkastella yksittäisen palvelutapahtuman tasolla tai kokonaistyytyväisyytenä. Yksittäiset tilanteet vaikuttavat palveluyrityksen imagoon, jonka läpi odotuksia ja kokemuksia suodatetaan. (Komppula & Boxberg 2002, 44-45.)

4.2 Kylpylämatkailu

Kylpylöiden juuret kantautuvat kauas menneisyyteen antiikin Kreikkaan. Varsinainen kukoistuskausi oli Rooman valtakunnan kukoistuksen aikana, jolloin roomalaiset rakensivat kylpylöitä valloittamilleen alueilleen. Välillä kylpyläkulttuuri hävisi, sillä niitä ravisteli sukupuolitautiepidemiat ja kristittyjen käsitys, että kylpylät ovat pakanallisia pahuuden tyyssijoja. 1700-luvulla oli kuitenkin uusi nousu, jolloin kylpylöissä panostettiin hoitojen rinnalla sosiaaliseen kanssakäymiseen. (Kauhanen 1994, 100-101.)

Suomalaisten kylpylöiden perinteet ulottuvat jo 1100-luvulle, jolloin perustettiin ensimmäinen kylpylä Turkuun. Varsinainen kylpylöiden yleistyminen kuitenkin sijoittuu 1800-luvulle, jolloin suomalaiset terveyskylpylät olivat erityisesti venäläisten matkailijoiden suuressa suosiossa. Toisen maailmansodan jälkeen kylpylöiden luonne muuttui, sillä ihmiset hakeutuivat kylpylöihin pääasiassa saamaan hoitoja vaivoihinsa. (Kauhanen 1994, 101.) 1980-luvun loppupuoli oli suomalaisen kylpyläkulttuurin kulta-aikaa. Maahan nousi useita kymmeniä kylpylöitä, joiden kävijämäärät olivat huipussaan. Taloudellinen lama 1990-luvulla karsi

kylpyläinnostusta ja kylpylät joutuivat miettimään uusia keinoja kävijämäärien palauttamiseksi. Tämän myötä kylpylät vastasivat kävijäkatoon satsaamalla ohjelmopalveluihin ja asiakkaiden hemmotteluun. Tämän uudistuksen voimalla maahan on noussut useita kylpylöitä. (Iltalehti 2001.)

Kylpylät ja vesipuistot ovat vetoivoimaltaan merkittäviä keskittymiä muiden matkailukohteiden rinnalla (Ryymän 2002, 24). Kylpylät ovat suomalaisten suosikkikohteita, sillä niissä käy vuosittain noin 3 miljoonaa kävijää, ja niissä vietetään yli miljoona yötä. Kylpylöiksi luokitellaan Suomessa 44 toimipaikkaa, joissa on 4900 huonetta ja miltei 11000 vuodetta. Kapasiteetti ei ole merkittävästi kasvanut viime vuosina, vaikka kylpylöillä on ollutkin laajasti investointisuunnitelmia. (Harju-Autti 2002, 33.)

Suomen kylpylätarjontaan kuuluu kolmentyyppisiä kylpylöitä: terveyskylpylöitä, viihdekylpylöitä ja kuntoutuslaitoksia. Terveyskylpylöiden tyypillisimmät kävijät ovat usein vanhempia henkilöitä, jotka hakevat kylpylästä kuntoutusta ja virkeyttä. Terveyskylpylöiden asiakkaat arvostavat lomillaan luontoa, terveellisyyttä, rauhaa ja sosiaalista kanssakäymistä. (Harju-Autti 2002, 18; Iltalehti 2001.)

Viihdekylpylät ovat erikoistuneet tuottamaan palveluja erityisesti perheille ja pariskunnille. Asiakkaat ovat pääsääntöisesti 30-50- vuotiaita itsensä hoitoa arvostavia ja monipuolisia aktiviteetteja hakevia ihmisiä. (Iltalehti 2001.) Viihdekylpylät tarjoavat nykyään hyvin monipuolisia palveluja, sillä kylpylät ovat viihtyisästi suunniteltuja, ja niissä panostetaan paljon esteettiseen tunnelmaan ja ilmapiiriin. Kylpylöissä on uimisen ja saunomisen lisäksi tarjolla useita erilaisia hoito- ja kauneuspalveluja. Niissä on myös ravintolapalveluja, sekä laajat harrastusmahdollisuudet.

Kuntoutuslaitokset ovat pääasiassa paikkoja, joissa kuntoutetaan erilaisista sairauksista ja vammoista kärsiviä henkilöitä. Kuntoutuslaitokset painottavat toimintaansa hyvin paljon fysioterapiaan ja toimintaterapiaan. Useat kuntoutuslaitokset saavat asiakkaansa maksusitoumusperiaatteella, mikä tarkoittaa, että asiakkaat tulevat kylpylään lähetteellä ja saavat valtiolta tukea kuntoutukseen (Kauhanen 1994, 105).

Kylpylävieraiden keski-ikä on Suomessa ja muuallakin Euroopassa viime vuosien aikoina nuorentunut, ja kylpylöiden suosio erilaisten tapahtumien ja kokousten pitopaikkoina on yleistynyt. Verrattain nuoret ja hyvinkoulutetut asiakkaat perheineen ovatkin kylpylöille uusi ja merkittävä asiakasryhmä. (Hall 1990, 153; Iltalehti 2001.) Kylpyläpotentiaalia Suomessa on lähinnä Venäjällä ja Ruotsissa. Ruotsalaisille kohdetoiveet ovat pääasiassa rannikkoseudulla ja Lapissa. Venäläisille kylpylät ovat koko perheen lomakohteita ympärivuotisesti, kunhan ne ovat kohtuuetäisyydellä, ja niiden lähiympäristössä on paljon luontoa ja palveluja. (Harju-Autti 2002, 31.)

Kylpylämatkailussa palvelun laatu-olottuvuuksilla on merkittävä rooli. Kaikkien osatekijöiden tulee olla kunnossa, jotta saavutetaan mahdollisimman hyvä laatu ja asiakastyytyväisyys. Teknistä laatua ajatellessa on oleellista muun muassa se, että kylpylän toimitilat ovat siistit ja toimivat, kaluston ja varusteiden kunto ja turvallisuus hyvä, sekä yrityksen käyttämät atk-järjestelmät toimivat. Oleellista on, että huolto ja kunnossapito kylpylässä toimivat säännönmukaisesti.

Toiminnallisen laadun osatekijöitä puolestaan edustaa varausten helppo tekeminen, ajo-opastukset ja opasteet itse kohteessa, toiminnan sisältö kylpylässä, henkilökunnan ammattitaito, palvelujen toimivuus muuttuvissa olosuhteissa, sekä lisäpalveluiden toimivuus ja taso. Vuorovaikutuslaadussa on oleellista esimerkiksi se, kuinka asiakas vastaanotetaan ja kuinka häntä kohdellaan. Vuorovaikutuslaatua edustaa myös henkilökunnan käytös yleisesti, sekä motivaatio, tiimityö ja palveluilmapiiri. On tärkeää luoda se asiakkaalle se tunne, että hän on tervetullut ja odotettu asiakas kylpylässä.

5 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄ

5.1 Tutkimusote ja -menetelmä

Tutkimusotteeltaan tämä tutkimus edustaa kvalitatiivista, eli laadullista tutkimustyyppiä. Laadullisen tutkimuksen määrittelyjä voidaan Eskola ja Suorannan (2000, 15) mukaan täydentää laadulliselle tutkimukselle tyypillisten piirteiden avulla, joita ovat: aineistonkeruumenetelmä, tutkittavien näkökulma ja tutkijan asema, harkinnanvarainen tai teoreettinen otanta, aineiston laadullis-induktiivinen analyysi, hypoteesittomuus, sekä narratiivisuus.

Laadullinen aineisto on pelkistetyimmillään tutkijasta riippuen tai riippumatta syntyneitä tekstiä. Esimerkkejä tästä ovat erilaiset haastattelut ja havainnoinnit, kyselyt sekä muu erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73). Laadullisessa tutkimuksen avoin tutkimussuunnitelma korostaa aineistonkeruun, analyysin, tulkinnan ja raportoinnin kietoutumista yhteen. Tyypillistä kvalitatiiviselle tutkimukselle on osallistuvuus. Tutkija osallistuu usein tutkimusprosessiin, mutta pyrkii säilyttämään tutkittavan ilmiön sellaisena kuin se on, sillä tavoitteena on tavoittaa tutkittavien oma näkökulma. Tutkijalla on mahdollisuus joustavaan suunnitteluun ja toteutukseen, ja häneltä vaaditaan tutkimuksellista mielikuvitusta muun muassa menetelmällisten ratkaisujen kokeilemisessa. (Eskola & Suoranta 2000, 16, 20.)

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein pieneen tapausten määrään, ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti. Aineiston tieteellisyyden kriteeri on laatu määrän sijaan. Harkinnanvarainen otanta heijastaa tutkijan kykyä rakentaa tutkimukseensa vahvat teoreettiset perustukset, jotka ohjaavat aineiston hankintaa. (Eskola & Suoranta 2000, 18.)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle oleellinen piirre on myös aineistolähtöinen analyysi, eli teorian rakentaminen empiirisestä aineistosta lähtien. Tämä on tarpeellista etenkin kun tarvitaan perustietoa tietyn ilmiön olemuksesta. Hypoteesittomuus laadullisessa

tutkimuksessa tarkoittaa sitä, että tutkijalla ei ole varmoja ennako-olettamuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista. Olettamuksia voi olla, mutta niiden ei tulisi rajata tutkimusta. Laadullista aineistoa voidaan lähestyä myös narratiivisuuden näkökulmasta, jota pidetään yhtenä ihmisille tyypillisimpänä tapana selvittää todellisuutta. Narratiivisuus kertoo sekä laadullisen tutkimuksen tekijästä että tämän käyttämästä aineistosta. (Eskola & Suoranta 2000, 19, 22-24.)

Tähän työhön kvalitatiivinen tutkimusote on valittu sillä perusteella, että tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään palvelun laatuun liittyviä ongelmia, sekä niiden syntyä ja ratkaisukeinoja kylpyläympäristössä. Oleellista on tilanteiden ja keinojen tunnistaminen sen sijaan, että pyrittäisiin sanomaan kuinka asiat ovat yleisesti sovellusympäristössä. Laadullinen tutkimusote antaa mahdollisuuden kokonaisvaltaisen tiedon hankintaan haastattelua tutkimusmenetelmänä käyttämällä.

Tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa on käytetty teemahaastattelua, jota voidaan kutsua myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 35) mukaan haastattelu valitaan yleensä tiedonkeruumenetelmäksi haluttaessa korostaa ihmistä tutkimuksessa merkityksiä luovana ja aktiivisena osapuolena. Haastattelu sopii menetelmäksi myös, kun halutaan sijoittaa tulos laajempaan kontekstiin, sekä haluttaessa selventää ja syventää saatavia vastauksia. Haastattelua käytetään usein tutkittaessa arkoja tai vaikeita aiheita. Tutkijan tulee olla haastattelussa innostunut esittämään kysymyksiä ja kuuntelemaan haastateltavaa.

Haastattelu tutkimusmenetelmänä on haasteellinen ja siinä vaaditaan taitoa ja kokemusta. Haastattelijan täytyy olla varuillaan, ettei ahdistele haastateltavaa kysymyksillään, ja esittää haastateltavalle mieleisiä ja tärkeitä kysymyksiä. Haastattelussa ei voida taata samaa anonyymiutta kuin esimerkiksi lomakkeilla. Haastattelu on yleensä aikaa vievää ja siitä aiheutuu myös kustannuksia. Vapaamuotoisen haastatteluaineiston analysointi, tulkinta ja raportointi ovat usein ongelmallisia, koska valmiita malleja niihin ei ole tarjolla. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35.)

Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien kysymysten varassa. Teemojen järjestystä voidaan muuttaa tai keskustelusta nousevia kokonaan uusia teemoja voidaan tuoda mukaan keskusteluun. Teemahaastattelu korostaa ihmisten tulkintoja asioista, asioille annettuja merkityksiä, sekä merkitysten syntymistä vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48; Tuomi & Sarajärvi 2002, 77.) Vaikka haastattelutilanne usein muistuttaa lähes vapaata keskustelua, kaikki keskustelussa esiintyvät teema- alueet ovat tutkimuksen kannalta oleellisia.

Teemahaastattelu sopii tähän tutkimukseen edellä mainittujen ominaisuuksiensa vuoksi. Tavoitteena tutkimuksessa on korostaa tietyssä asemassa toimivien henkilöiden tulkintoja ja ajatuksia laadusta ja sen johtamisesta. Aihe sinänsä ei ole erityisen arka, mutta vaikea. Joillekin ihmisille oman työyhteisön ja työn arviointi voi olla vaikeaa, sillä ihmiset ajattelevat helposti sanomansa seuraamuksia. Tämän vuoksi on tärkeää korostaa haastattelun luottamuksellisuutta ja merkitystä tutkimusmenetelmänä. Tässä tutkimuksessa haastattelulla pyritään saamaan haastatelluilta syvällisempiä vastauksia kuin mitä saataisiin esimerkiksi kyselylomakkeella.

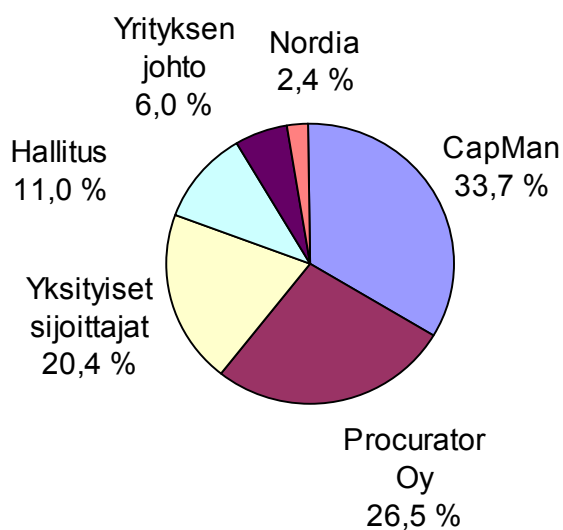
5.2 Tutkimusaineisto

Tutkimukseni case yritys on Holiday Club Finland Oy, josta tutkimuskohteenani ovat yrityksen kylpylähotellit. Tällä hetkellä yrityksellä on Suomessa viisi Holiday Club kylpylähotellia ja kahdeksan muuta kohdetta. Holiday Club kylpyläkohteet ovat: Katinkulta, Kuusamon Tropiikki, Oulun Eden, Saariselkä ja Tampereen kylpylä. Muita Holiday Club kohteita ovat: Airisto, Kalajoki, Punkaharju, Pyhä, Pyhäniemi, Ruka, Salla ja Ylläs. Näiden kohteiden lisäksi Holiday Club Finland Oy omistaa Calahondan lomakohteen Costa del Sol:ssa Espanjassa, ja rakenteilla olevan kylpylähotelli Åre:ssa. (Holiday Club Finland Oy 2003, 3.) Tutkimusaineistoni koostuu 15 haastattelusta, sillä haastateltavanani oli kolme työntekijää jokaisesta yrityksen kylpylähotellista. Haastateltavista kahdeksan oli työntekijöitä ja seitsemän esimiehiä.

Holiday Club Finland Oy perustettiin Suomen Lomapörssin nimellä vuonna 1986, jolloin se keskittyi pelkästään viikko-osaketoimintaan. 1998 nimi vaihdettiin nykyiseksi Holiday Club Finland Oy:ksi. Holiday Club Finland Oy on hotelli-, kylpylä- ja lomaosaketoimintaan suuntautunut vapaa-ajan ja hyvinvoinnin palveluiden tuottaja, joka on kasvanut nykyiseen kokoonsa vuosien varrella tekemisensä investointien ja järjestelyjen vuoksi. (Holiday Club Finland Oy 2003, 3.)

Holiday Club Finland Oy:n varsinainen kasvu ja kehitys alkoi syksyllä 1998, jolloin se osti Katinkullan hotellin. Holiday Club Katinkulta avattiin keväällä 1999, jolloin investoitiin myös Kuusamon Tropiikki. Vuonna 2000 Holiday Club Katinkullan uudet huoneistot ja Holiday Club Kuusamon Tropiikin hotellilaajennus valmistuivat. Samana vuonna Holiday Club Finland Oy möi Sallan hiihtokeskuksen, Pyhäniemen lomakeskuksen ja Airiston matkailukeskuksen, sekä osti Tampereen kylpylän. Keväällä 2001 yritys osti Holiday Club Oulun Edenin, jonka kiinteistö myytiin pari kuukautta myöhemmin. Saman vuoden aikana valmistuivat myös Holiday Club Katinkullan 54 ja Holiday Club Kuusamon 10 uutta huoneistoa, ja Holiday Club Finland Oy osti kylpylähotelli Saariselän. Vuonna 2002 tehtiin Holiday Club Oulun Edenissä hotellilaajennus, ja Holiday Club Saariselällä remontti, jonne valmistui myös uusia lomahuoneistoja. Lisäksi yritys investoi Saariselän rinnetoiminnot itselleen, ja Holiday Club Tampereen kylpylässä tehtiin hotellilaajennus ja remontti. (Holiday Club Finland Oy 2003, 4.)

Holiday Club Finland Oy:n pääomistajat ovat Procurator Oy, CapManin sijoitusrahastot, toimiva johto sekä joukko yksityishenkilöitä. CapMan liittyi yrityksen omistajaksi vuonna 1998, kun yritys viikko-osaketoiminnan jatkuessa alkoi laajentaa vapaa-ajan matkailuaan yleisesti. Holiday Club Finland Oy:n toimitusjohtajana toimii Vesa Tengman. (Holiday Club Finland 2003, 3.) Yrityksen omistajuusrakennetta kuvataan kuviossa 11.



KUVIO 11. Holiday Club Finland Oy:n omistajuus 31.12.2002. (Holiday Club Finland Oy 2003, 11)

Holiday Club Finland Oy:n liiketoiminta-alueesta 30 % koostuu viikko-osakemyynnistä ja 70 % hotelli-, kylpylä-, ravintola- ja muusta myynnistä. Yrityksen liikevaihto on viimeisen viiden vuoden aikana kasvanut 8.3 miljoonasta eurosta vuonna 2002 saavutettuun 54 miljoonaan euroon. Tästä 36.4 miljoonaa euroa tulee kylpylähotelleista ja muusta toiminnasta, loput 17.8 miljoonaa euroa viikko-osaketoiminnasta. Yrityksen tulos vuonna 2002 oli 4 miljoonaa euroa, ja sijoituksia yrityksessä tehtiin 25 miljoonalla eurolla. Hotellien huonekapasiteetti puolestaan kasvoi 30 %, sillä majoitus ja kokouspalveluita laajennettiin ja lisäksi kokous- ja ravintolapalveluja uudistettiin. (Holiday Club Finland Oy 2003, 5-6.)

Holiday Club Finland Oy:n konsernin henkilöstö oli 2002 vuonna 380, joista 103 oli hallinnon työntekijöitä ja 277 muita työntekijöitä. (Holiday Club Finland 2003, 3.) Pääosa yrityksen työntekijöistä on joko markkinointi-, ravintola- tai matkailupuolen koulutuksen saaneita. Henkilöstössä on muun muassa tarjoilijoita, kokkeja, merkonomeja, tradenomeja ja restonomeja.

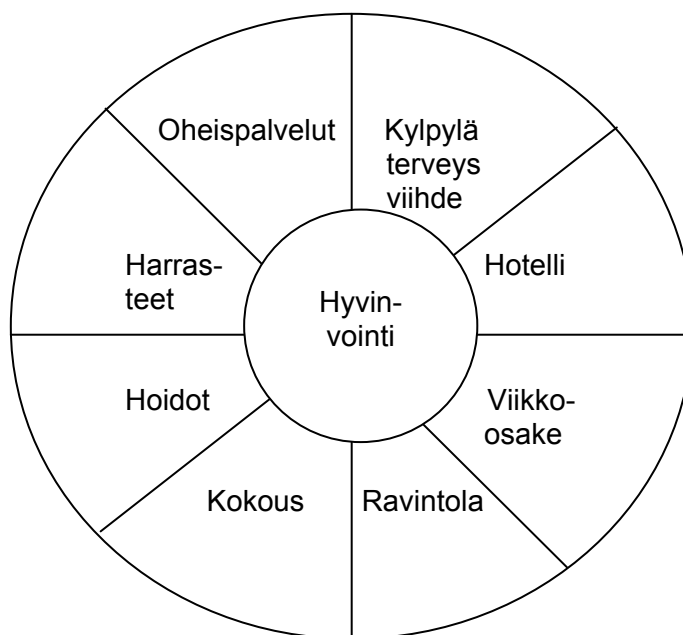
Viikko-osaketointi on tämän hetken nopeimmin kasvava matkailukonsepti maailmalla. Suomessa toiminta on kasvanut melkoisesti viimeisen kymmenen vuoden aikana. Toiminta on nähty positiivisena matkailun kehittämismuotona, koska asiakkaat sitoutuvat pitkäaikaisesti tiettyyn lomakohteeseen lisäten oheis- ja ohjelmopalveluiden kysyntää alueella. (Harju-Autti 2002, 34.) Holiday Club Finland Oy:n viikko-osaketointin perustana toimii konserniin kuuluva Aikaosuuspalvelu Oy (AOP). Se on itsenäinen yhtiö, jonka päätoimiala on viikko-osakkuusperiaatteella toimivien kiinteistöyhtiöiden kokonaisvaltainen hallinnointi sekä siihen liittyvät varausjärjestelmäpalvelut. (Holiday Club Finland Oy 2003, 7.)

Holiday Club Finland Oy on Pohjoismaiden isoin ja vanhin, ja Euroopan viidenneksi suurin viikko-osakkeita markkinoiva yritys. Viikko-osakekohteita on yli 4700 ja niissä yli 2,5 miljoonaa osakasta. Suomessa Holiday Club viikko-osakkeen omistajia on yli 25 000. Viikko-osakkeet ovat velattomia kiinteistöosakeyhtiöiden osakkeita. Yhtiöjärjestys on laadittu siten, että kukin kalenteriviikko muodostaa oman viikko-osakkeen eli yhdessä loma-asunnossa on 52 osaketta, jotka oikeuttavat kyseisen lomaviikon omistukseen.

Osakas voi halutessaan vuokrata itse lomaviikkonsa eteenpäin tai antaa sen Holiday Club Finland Oy:n vuokrauspalveluun. Kaikki Holiday Club Finland Oy:n kohteet ovat RCI jäsenkohteita. RCI on maailman suurin lomanvaihtoon erikoistunut palveluyritys, jolla on yli 3700 kohdetta 90 eri maassa ja 5000 työntekijää kymmenissä maissa hoitamassa jäsentensä lomanvaihtoja. Suomalaiset viikko-osakkeen omistajat tekivät vuonna 2002 yli 10 000 lomanvaihtoa. (Holiday Club Finland Oy 2003, 7.)

Holiday Club Finland Oy:n tavoitteena on ollut kehittyä Pohjoismaiden johtavaksi vapaa-ajan ja hyvinvoinnin palveluiden tuottajaksi. Yritys on kasvanut viime vuosien aikana merkittävästi, mutta kasvu on ollut hallittua, ja konsernin tulos sekä vakavaraisuus ovat kehittyneet positiivisesti. Yrityksen markkinavisio perustuu siihen, että ihmisten vapaa-aika lisääntyy, suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle ja käytettävissä olevat tulot lisääntyvät. Nämä asiat synnyttävät halua panostaa itseensä ja vapaa-aikaan. Myös matkailun maailmanlaajuisen kasvun vuoksi muun muassa puhtaudesta, turvallisuudesta ja laadusta on Holiday Club Finland Oy:ssä suuri rooli. (Holiday Club Finland Oy 2003.)

Holiday Club Finland Oy:n toiminta perustuu neljään yrityksessä vallitsevaan arvoon, joita ovat: energisyys, asiakassuuntautuneisuus, luotettavuus ja kannattavuus. Jokainen yrityksen kohteista on pyritty rakentamaan näihin arvoihin nojaten, vaikkakin puitteet ovat jokaisessa kohteessa erilaiset. Yrityksen toimintaperiaate ja palvelukonsepti voidaan hahmottaa kuviossa 12.



KUVIO 12. Holiday Club Finland Oy:n palvelukonsepti. (Holiday Club Finland Oy 2003, 7)

Holiday Club Finland Oy:n palvelukonsepti kuvaa niitä toiminta-alueita, joihin yritys panostaa. Keskustan, eli toiminnan ytimen muodostaa ihmisten kokonaisvaltainen hyvinvointi, johon Holiday Club Finland Oy toiminnallaan pyrkii. Kylpylä yhtenä osana, ja hoidot toisena, muodostavat yhdessä yhden tärkeimmistä osa-alueista yrityksen toiminnassa. Kylpylätoiminta voidaan jakaa terveys- ja viihdepuoleen. Kylpylähotellien hoitoja edustavat tarjolla olevat erilaiset kauneus-, hoito-, kuntoutus- ja testipalvelut. Muita isoja osia palvelukonseptissa ovat hotelli ja viikko-osake. Viikko-osaketoiminta on tärkeä osa Holiday Club Finland Oy:n toimintaa ja siihen onkin viime vuosien aikana panostettu paljon.

Muita palvelukonseptin osa-alueita edustavat ravintola, kokous, oheispalvelut ja harrasteet. Oheispalveluja yrityksessä edustavat esimerkiksi kampaamo, kauppa, ja lastenhoito, jotka toimivat yrityksen toimipisteiden yhteydessä. Harrasteilla on suuri merkitys Holiday Club Finland Oy:n toiminnassa. Lajeja on kohteissa tarjolla monia, mistä suosituimpia ovat keilailu, golf, laskettelu, palloilulajit, kuntosali. Lisäksi harrasteita tarjoaa muu alueilla oleva tarjonta.

Vuonna 2002 Holiday Club Finland Oy alkoi kehittää uusia palvelukonseptejaan, kuten energiakokouksen, kunto- ja työhyvinvointipalvelut, sport- ja hyvän olon viikonloput sekä hyvän olon aamiaisen. Energiakokous-konsepti on kehitetty tuomaan energiaa ja tuloksellisuutta kylpylähotelleissa järjestettyihin palaverihin ja seminaareihin. Sport- ja hyvän olon viikonloppu-konsepti pyrkii tarjoamaan paketteja, joissa yhdistyvät liikunta, hemmottelevat hoidot ja elämykset. Hyvän olon aamiainen on yrityksen palvelukonsepti, joka perustuu samanlaiseen ja kattavaan aamiaiseen jokaisessa kylpylähotellissa. (Holiday Club Finland Oy 2003.)

Holiday Club Katinkulta

Vuokatissa sijaitseva Holiday Club Katinkulta on 18 300 m² kokoisella alueella sijaitseva kylpylähotelli, jossa on 4700 m². Hotellissa on 112 huonetta ja neljä sviittiä, sekä 238 loma-asuntoa. Holiday Club Katinkullassa on kylpylän lisäksi kokoustiloja, joihin mahtuu jopa 1000 henkilöä. Ravintolapalveluja tarjoaa kaksi ravintolaa, yökerho ja baari. Lisäksi Holiday Club Katinkullassa on tarjolla kauneus-, hoito- ja liikuntapalveluja, sekä lapsille suunnattua toimintaa. Holiday Club Katinkullassa järjestetään useamman päivän kestäviä kuntoremontteja sekä työhyvinvointi- (tyhy-toiminta) ja työkykyä ylläpitäviä (tyky-toiminta) -päiviä. Liikuntapalveluista suosituimpia ovat golf ja erilaiset pallopelit. (Holiday Club Finland Oy 2003, 2.)

Holiday Club Katinkullan henkilöstössä on sekä kokoaikaisia että osa-aikaisia työntekijöitä. Holiday Club Katinkullan pääasiakkaita ovat suomalaiset ja venäläiset matkailijat, ja suurin osa asiakkaista on lapsiperheitä. Holiday Club Katinkullan liikevaihto vuonna 2002 oli 9.7 miljoonaa euroa, mikä oli 7.8 % edellisvuotta parempi (Holiday Club Finland Oy 2003, 10).

Holiday Club Kuusamon Tropiikki

Holiday Club Kuusamon Tropiikin 4200 m² kokoisessa kylpylähotellissa on 139 hotellihuonetta, 2 sviittiä ja 38 huoneistoa 1-3 huoneella. Lisäksi hotellin vieressä on 10 loma-asuntoa. Holiday Club Kuusamon Tropiikki sijaitsee 12 000 m² kokoisella alueella. Kohde tarjoaa kauneus-, hoito-, kokous-, ravintola- ja liikuntapalveluja. Kohteessa järjestetään Holiday Club Katinkullan tapaan kuntoremontti- ja tyhy- ja tyky-päiviä. Holiday Club Kuusamon Tropiikissa on kaksi ravintolaa ja kokoustilat 200 henkilölle. (Holiday Club Finland 2003, 2.)

Holiday Club Kuusamon Tropiikissa on myös sekä kokoaikaisia että osa-aikaisia työntekijöitä. Osa-aikaisia työntekijöitä tulee sesonkiaikoina Kuusamosta, mutta myös Etelä-Suomesta. Holiday Club Kuusamon Tropiikin pääasiakkaita ovat suomalaiset lapsiperheet ja ulkomaalaiset. Ulkomaalaisia tulee monista eri maista. Holiday Club Kuusamon Tropiikin liikevaihto vuonna 2002 lukuun ottamatta viikko-osaketoimintaa oli 6 miljoonaa euroa, joka ei juuri muuttunut edellisvuodesta (Holiday Club Finland 2003, 10).

Holiday Club Oulun Eden

Holiday Club Oulun Eden on 6500 m² kokoinen kylpylähotelli, joka tarjoaa 166 hotellihuonetta ja 3 sviittiä. Kohteen kokonaispinta-ala on 11 800 m². Holiday Club Oulun Edenissä on kolme ravintolaa ja lisäksi siellä on tarjolla kokouspalvelut 220 henkilölle, sekä kauneus-, hoito- ja liikuntapalveluja. Myös Holiday Club Oulun Edenissä järjestetään kuntoremontteja, sekä tyhy- ja tyky-päiviä. (Holiday Club Finland 2003, 2.)

Holiday Club Oulun Edenin henkilöstössä on koko- ja osa-aikaisia henkilöitä. Asiakkaat ovat pääasiassa suomalaisia lapsiperheitä ja kokousasiakkaita. Vuonna 2002 Holiday Club Oulun Eden:n liikevaihto saavutti 6.5 miljoonaa euroa, mikä merkitsi 12,9 % liikevaihdon kasvua. Holiday Club Oulun Eden myytiin vuonna 2001 Dividum Oy:lle, joten vuoden 2002 hotellilaajennus oli tämän yrityksen maksettavana. Holiday Club Oulun Edeniä laajennettiin 69 huoneella. (Holiday Club Finland 2003, 10.)

Holiday Club Saariselkä

Holiday Club Saariselkä on Ivalon läheisyydessä sijaitseva 4400 m² kokoinen kylpylähotelli, jossa on 134 hotellihuonetta, 5 sviittiä ja 20 lomahuoneistoa. Hotelli sijaitsee 11 000 m² kokoisella alueella. Holiday Club Saariselällä on kaksi ravintolaa, yökerho ja baari, sekä kokouspalveluja jopa 1000 henkilölle. Lisäksi siellä on tarjolla kauneus-, hoito- ja liikuntapalveluja. (Holiday Club Finland 2003, 2.)

Kohde työllistää kokoaikaisia ja osa-aikaisia työntekijöitä. Työntekijät ovat sekä paikallisia että Etelä-Suomesta tulleita kausityöntekijöitä. Holiday Club Saariselän asiakkaina käy hyvin paljon kansainvälisiä asiakkaita ympäri maailmaa, mutta myös suomalaisia asiakkaita. Holiday Club Saariselän liikevaihto vuonna 2002 oli 4.1 miljoonaa euroa. Elokuussa 2002 Holiday Club Finland Oy sai täyden omistuksen Saariselkä Oy yhtiöstä, joka omistaa myös Saariselän hiihtohissiyhtiön. (Holiday Club Finland 2003, 10.)

Holiday Club Tampereen kylpylä

Holiday Club Tampereen kylpylä sijaitsee suurella 22 700 m² kokoisella alueella lähellä Tampereen keskustaa. Holiday Club Tampereen kylpylässä on vasta uusittu 3200 m² kokoinen hotelli, jossa on 60 huonetta ja 32 huoneistoa. Kylpyläpalvelujen lisäksi kohde tarjoaa monipuolisia kauneus-, hoito-, kokous-, ravintola- ja liikuntapalveluja. Kylpylässä järjestetään kuntoremontteja, sekä tyhy- ja tyky-päiviä. Holiday Club Tampereen kylpylässä on ravintola, kahvila ja baari, sekä kokouspalvelut 150 henkilölle. (Holiday Club Finland 2003, 2.)

Holiday Club Tampereen kylpylä työllistää myös sekä kokoaikaisia että osa-aikaisia työntekijöitä. Holiday Club Tampereen kylpylän asiakaskunta on pääasiassa suomalaisia kokousmatkailijoita ja kylpyläasiakkaita. Holiday Club Tampereen kylpylän liikevaihto vuonna 2002 oli 4.8 miljoonaa euroa, joka väheni 2.3 % edellisvuodesta. Liikevaihdon pieneneminen johtui lähinnä uuden hotellin rakentamisesta. Holiday Club Tampereen kylpylän hotellin huonemäärä kasvoi 92 uudella huoneella. (Holiday Club Finland 2003, 10.)

5.3 Tutkimuksen kulku

Tutkimuksen kulku eteni siten, että joulukuussa 2002 otin yhteyttä yritykseen Holiday Club Finland Oy ja ehdotin heille pro gradu tutkimukseni aihetta, joka silloin painottui lähinnä sisäisen yrittäjyyden alueelle. Holiday Club Finland Oy esitti kiinnostuksensa aiheeseeni, mutta pyysi tarkentamaan tutkimuksen sisältöä. Sain tässä vaiheessa selville, että yritys oli juuri kuluvan vuoden aikana panostanut laajaan esimiehille ja työntekijöille suunnattuun laatukoulutukseen. Tämän tiedon myötä esitin oman kiinnostukseni palvelun laadun johtamiseen ja muokkasin tutkimussuunnitelmani yrityksen intressejä vastaavaksi. Yrityksen myynti- ja markkinointijohtaja Anne Pekkasen kanssa päätimme, että keskityn käsittelemään työssäni palvelun laatua ja sen johtamista, sekä siihen liittyviä ongelmia Holiday Club Finland Oy:n kylpylähotelleissa.

Tutkimusaineistoni koostuu 15 haastattelusta, jotka on tehty yrityksen viidessä kylpylähotellissa. Jokaisesta kylpylästä on siten haastateltu kolme työntekijää. Esitin oman toiveeni siitä, että haastateltavina olisi sekä esimies- että työntekijä-asemassa olevia eri toimialueilla henkilöitä. Tämän toiveen perusteella työntekijöiden valinta tehtiin yrityksestä käsin, ja haastateltavanani oli 7 esimiestä ja 8 työntekijää. Kaiken kaikkiaan haastateltavat edustavat hyvin erilaisissa työtehtävissä toimivia henkilöitä, sillä mukana on ravintola-, vastaanotto-, kylpylä-, huolto- ja markkinointipuolen esimiehiä ja työntekijöitä.

Haastattelurunko (liite 1) perustuu kuuteen eri teemaan, jotka muodostavat haastattelun pääaiheet. Jätin haastattelussa avoimen tilan myös muille kysymyksille, joita arvelin mahdollisesti nousevan haastattelujen aikana. Yleensä epämuodollisessa haastattelutilanteessa voidaan ja kannattaakin esittää avoimia kysymyksiä, mikäli ne tukevat haastattelua ja antavat aiheesta lisätietoa. Haastattelurungon tarkastutin yrityksessä, mutta koehaastattelua en suorittanut yrityksen henkilöstöllä.

Haastattelut suoritin kahdessa osassa. Maaliskuun lopulla 2003 kävin tekemässä haastattelut: Holiday Club Katinkullassa, Holiday Club Oulun Edenissä, Holiday Club

Kuusamon Tropiikissa ja Holiday Club Saariselällä. Huhtikuun alussa tein viimeiset kolme haastattelua Holiday Club Tampereen kylpylässä. Haastattelut kestivät haastateltavasta riippuen 25-60 minuuttia. Kussakin kylpylässä haastattelulle oli järjestetty rauhallinen kokoustila, lukuun ottamatta kahta haastattelua, joista yhden tein kylpyläosastolla ja toisen kylpylähotellin ravintolassa.

Itse haastattelutilanne alkoi siten, että kerroin ensin haastateltavalle mistä tutkimuksessani on kyse, sekä perustelin aiheen valintaa ja kerroin haastattelun luottamuksellisuudesta. Yleensäkin haastattelusta kannattaa tehdä heti alusta asti vapaamuotoinen ja rento. Neuman (2000, 370) on sitä mieltä, haastattelija voi herättää haastateltavien luottamusta ja rohkaista heitä avautumaan kertomalla omasta taustastaan. Haastateltavia voidaan myös rohkaista ilmaisemaan itseään normaalilla kielellään ja kertomaan vapaasti ajatuksiaan.

Kerroin lisäksi ennen haastattelun aloittamista, mitä palvelun laadulla omassa tutkimuksessani tarkoitan. Tämän jälkeen alkoi itse haastattelu, joka eteni pääsääntöisesti haastattelurungon mukaan. Välillä jouduin tarkentamaan kysymyksiäni haastateltaville ja toisinaan jouduin selventämään mitä haastateltava vastauksellaan tarkoitti. Lisäksi välillä esitin joitakin lisäkysymyksiä, sillä haastateltava kertoi sellaisia asioita, jotka olivat tutkimuksen kannalta oleellisia, ja joista halusin tietää lisää.

Nauhoitin haastattelut nauhurilla ja kirjoitin lisäksi ydinasiat paperille. Haastattelut tehtyänä aloitin välittömästi nauhojen purkamisen kirjalliseen muotoon. Kuuntelin nauhat läpi ja litteroin jokaisen haastattelun yksityiskohtaisesti. Haastatteluaineiston kirjoittaminen muistiin on jo itsessään analyttinen ja aktiivinen toimenpide, vaikka kyse ei olekaan muusta kuin litteroinnista. Koin nauhojen välittömän purkamisen tärkeäksi, sillä näin muistin haastattelut ja tilanteet paremmin.

Haastattelujen litteroinnin jälkeen välittömästi alkoi tutkimuksen kenties vaikein vaihe, analysointi. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan soveltaa monia analysointitapoja. Tutkimustyyppi määrää sen mitä havainnoidaan ja mitä pidetään tärkeänä analyysin kannalta. Aineiston analyysin tarkoituksena on selkeyttää ja tiivistää aineistoa, sekä tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysissa aineistosta etsitään malleja tai

kaavoja, tarkoituksia ja tietoa. Laadullisen analyysin pääpiirteissä voidaan havaita, että analyysi alkaa usein jo haastattelutilanteessa. Aineistoa analysoidaan yleensä lähellä aineistoa ja sen kontekstia. Analyysitekniikoita on monia samoin kuin työskentelytapoja. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 136; Vehkaperä 2002.)

Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan usein induktiivisesta ja deduktiivisesta analyysistä. Jako perustuu tutkimuksessa käytetyn päättelyn logiikan tulkintaan, joka voi olla induktiivinen (yksittäisestä yleiseen) tai deduktiivinen (yleisestä yksittäiseen). (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95-97.) Eskola & Suorannan (2000, 160) jaon perusteella kvalitatiivisen tutkimusaineiston analyysimenetelmiä ovat: kvantitatiiviset analyysitekniikat, teemoittelu, tyypittely, sisällön erittely, keskusteluanalyysi ja diskursiiviset analyysitavat.

Analyysimenetelmänä tutkimuksessani on käytetty teemoittelua, jota pidetään yleensä ensimmäisenä lähestymisenä aineistoon. Teemoittelussa aineistosta pyritään nostamaan esiin tutkimusongelman kannalta olennaisimmat teemat. Teemoittelu vaatii teorian ja empirian vuorovaikutusta onnistuakseen, joten pelkkä sitaattikokoelma ei riitä. Sitaatit tosin toimivat tutkijan tulkinnan perustelijana ja esimerkkinä, sekä tekstin elävöittäjänä. Tutkijan tehtäväksi jää lopullinen tulkinta. (Eskola & Suoranta 2000, 174-175.)

Käsittelin aineistoa siten, että luin haastattelut läpi ja tarkastelin niitä yhdessä tutkimusongelmien kanssa. Nostin aineistosta esiin ne asiat, jotka ovat tutkimusongelmien kannalta oleellisia. Teemoittelin aineiston haastatteluteemojen mukaan ja merkkasin erivärisillä kynillä kutakin teemaa vastaavat asiat aineistosta. Nostin aineistosta tutkimusongelmien mukaisesti ensin esiin palvelun laatuun liittyvät ongelmat, toiseksi palvelun laatuun liittyvien ongelmien ratkaisut ja kolmanneksi palvelun laatuun liittyvien ongelmien ennakointi- ja välttämiskeinot. Tämän jälkeen vielä erittelin työntekijöiden ja esimiesten vastaukset.

Tutkimusaineiston analysointia aloittaessa tutkijalla on yleensä tutkittavasta aiheesta jokin näkemys, johon tulkinta perustuu. Tulkinnalla tarkoitetaan aineiston merkityksen etsimistä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija tulkitsee aineistoa antamalla sille erilaisia merkityksiä muokaten aineistoa ymmärrettäväksi. Tutkija tulkitsee aineistoa

tarkastelemalla, kuinka tutkimuksen kohteet näkevät maailman ja kuinka he määrittelevät oman tilanteensa. (Neuman 2000, 148.)

Kvalitatiivinen tulkinta voidaan jakaa kolmeen eri asteeseen. Ensimmäisen asteen tulkinnassa opitaan tutkittavien käyttämien sanojen merkitys ja ymmärretään heidän käytöstään. Toisen asteen tulkinnalla tarkoitetaan tilannetta, jossa tutkija omaksuu tulkitsevan näkökulman ja ymmärtää tutkittavien toimintojen tarkoituksen. Kolmannen asteen tulkintaa kuvaa se, että tutkija kykenee määrittelemään aineistosta yleisiä teoreettisia merkityksiä. (Neuman 2000, 148.)

Tutkimuksessani aineiston tulkinta alkoi sillä, että pyrin ymmärtämään tutkimusaineistoani ja haastatteluja mahdollisimman hyvin. Pyrin siirtämään itseni haastateltavan asemaan, ottaen huomioon haastateltavan aseman yrityksessä, ja tarkastelemaan haastatteluja siltä pohjalta. Tämä auttoi minua hahmottamaan mitä haastateltava todellisuudessa sanomallaan tarkoittaa. Tulkintani siten oli Neuman:n jaon mukaan toisen asteen tulkintaa.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta käsiteltäessä puhutaan usein tutkimuksen vastaavuudesta tai uskottavuudesta, sovellettavuudesta, pysyvyydestä ja vahvistettavuudesta. Luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia ja lähtökohtana siinä toimii tutkija tutkimuksen keskeisenä tutkimusvälineenä. (Vehkaperä 2002.)

Tutkimusten luotettavuutta tarkastellaan yleensä reliabiliteetin ja validiteetin käsittein. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta. Validiteetti puolestaan tarkoittaa, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu. Validiteetissa voidaan erottaa kaksi päätyyppiä: mittausvalidius, esimerkiksi ennustevalidius ja toisaalta tutkimusasetelmavalidius. Ennustevalidius tarkoittaa, että yhdestä tutkimuskerrasta voidaan ennustaa myöhempien tutkimuskertojen tulos. Se ottaa huomioon ihmisen

muuttumisen ja muuttuneet olosuhteet, eikä ole riippuvainen mittaamisesta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 186; Tuomi & Sarajärvi 2002, 13.)

Tutkimusasetelmavaliidudessa voidaan hahmottaa neljä eri muotoa: tilastollinen validius, rakennevalidius, sisäinen validius ja ulkoinen validius. Näistä rakennevalidius liittyy siihen, että koskeeko tutkimus sitä, mitä sen on oletettu koskevan. Sisäinen validius tarkastelee tutkimuksen kausaalisuhteita, ja ulkoinen validius puolestaan tarkoittaa tutkimustulosten yleistettävyyttä erilaisiin tilanteisiin ja henkilöihin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 186-188.)

Laadullisen tutkimuksen validiteettikriteerinä voidaan pitää myös triangulaatiota. Triangulaatio on niin sanottu toimintasuunnitelma, joka tarkoittaa erilaisten metodien, tutkijoiden, tiedonlähteiden tai teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa. Siinä voidaan erottaa neljä päätyyppiä: tutkimusaineistoon, tutkijaan, teoriaan tai metodologiaan liittyvä triangulaatio. Tutkimusaineistoon liittyvällä triangulaatiolla tarkoitetaan monien aineistojen käyttämistä tutkimuksessa. Tutkijaan liittyvällä triangulaatiolla tarkoitetaan, että tutkijana toimii useita henkilöitä. Useamman tutkijan käytön avulla voidaan vertailla eri tutkijoiden vaikutusta tutkittavaan asiaan tai tutkimustuloksiin. Teoriaan liittyvä triangulaatio tarkoittaa, että tutkimuksessa otetaan huomioon monia teoreettisia näkökulmia tutkimuksen suunnitteluvaiheessa tai aineiston tulkintavaiheessa. Metodisella triangulaatiolla puolestaan tarkoitetaan useiden eri metodien käyttöä tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 141-142.)

Vaikka reliabiliteettia käytetään usein kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa, voi sitä mielestäni tarkastella myös tässä tutkimuksessa. Mikäli sama tutkimus tehtäisiin samoissa toimissa oleville henkilöille uudestaan, olisivat tulokset melko samanlaiset. Jos yrityksessä ei tehtäisi mitään toimenpiteitä tai uudistuksia, haastateltavien vastaukset tuskin paljon muuttuisivat. Validiteetin osalta tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella käyttämällä rakennevalidiutta. Tutkimuksen tarkoitus oli käsitellä palvelun laatuun ja sen johtamiseen liittyviä ongelmia, ja tämä aihe oli juuri haastatteluiden kysymysten sisältönä.

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta pyrittiin parantamaan mahdollisimman rennolla ja luottamuksellisella haastattelutilanteella. Yleensä haastattelun luotettavuutta

heikentää eniten se, että haastattelussa on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Ratkaisevaa on, että haastatteliija osaa tulkita haastateltavan vastauksia erilaisten kulttuuristen merkitysten ja merkitysmaailmojen valossa. (Hirsjärvi ym. 2000, 197-198.)

Korostin heti haastattelun alussa haastateltaville, että tarkoitus on kehittää yrityksen toimintaa ja nostaa esiin ongelmat yrityksen palvelun laadussa. Jokaisen haastateltavan rooli tutkimuksessa on samanlainen ja ketään ei ole tarkoitus nostaa ylemmäksi. Kerroin haastateltaville, että vaikka haastattelut nauhoitetaankin, ovat ne ainoastaan minun käytettävissä. Korostin myös, että mikäli tutkimustuloksia raportoidessa lainaan sitaatteja haastatteluista, tuon esiin vain ne, joista haastateltavaa ei voida tunnistaa. Tällä pyrin vakuuttamaan haastattelun luottamuksellisuutta haastateltaville.

5.5 Tutkimusongelma

Tutkimukseni tavoitteena on käsitellä palvelun laatuun ja sen johtamiseen liittyviä ongelmia. Tavoitteenani on myös pyrkiä löytämään keinoja ratkaista, sekä ennakoida ja välttää palvelun laatuun ja sen johtamiseen liittyviä ongelmia. Tärkeää tutkimuksessani on ollut ensiksikin selvittää mitä palveluilla tarkoitetaan ja mistä palvelut koostuvat, sekä käydä läpi palvelun laatua ja sen johtamista. Näiden pohjalta olen luonut mallin, joka kuvaa palvelun laadun johtamista ja siihen liittyviä ongelmia, ja jonka voin siirtää valitsemaani sovellusympäristöön, eli matkailuun. Työn tutkimusongelma kysymysmuodossa voidaan esittää seuraavalla tavalla:

- **Millaisia ongelmia palvelun laatuun ja sen johtamiseen liittyy?**

Alakysymyksiä: Mitä tarkoittaa palvelun laatu?

Mitä tarkoittaa palvelun laadun johtaminen?

- **Kuinka palvelun laatuun ja sen johtamiseen liittyviä ongelmia voidaan ratkaista?**
- **Kuinka palvelun laatuun ja sen johtamiseen liittyviä ongelmia voidaan ennakoida ja välttää?**

6 TULOKSET

6.1 Palvelun laadussa ja sen johtamisessa kohdatut ongelmat

Tässä kappaleessa kuvaan Holiday Club Finland Oy:ssä kohdattuja palvelun laatuun ja sen johtamiseen liittyviä ongelmia. Kuvaan ensin esimiesten haastatteluista esiin nousseet palvelun laatuun ja sen johtamiseen liittyvät ongelmat, jonka jälkeen käsittelen työntekijöiden haastatteluista nousseet ongelmat. Tämän jälkeen kokoon synteessin esimiesten ja työntekijöiden kohtaamista ongelmista.

6.1.1 Esimiesten kohtaamat ongelmat

Esimiesten haastatteluista nousi palvelun laatuun ja sen johtamiseen liittyvistä ongelmista yleisimmin kiire sekä asiakkaan ja henkilöstön vuorovaikutuksen pinnallisuus. Asiakkaat joutuvat odottamaan muun muassa vastaanotossa ja ravintolassa, ja heille ei jää vuorovaikutustilanteessa tarpeeksi aikaa, jonka vuoksi palvelu jää hyvin pinnalliseksi. Tämä heikentää esimiesten mielestä palvelun laatua.

Toimitilojen ja välineiden kunto sekä rikki menevät koneet ja laitteet aiheuttavat esimiesten mukaan palvelun laatuun liittyviä ongelmia. Asiakkaat eivät ole tyytyväisiä kohteiden varusteiden kuntoon, mikä aiheuttaa negatiivista palautetta. Esimiehet kertoivat, että ongelmia aiheutuu myös siitä, että yrityksessä ei aina ajatella niin asiakaslähtöisesti kuin pitäisi. Asiakkaan tarpeita ei oteta tarpeeksi toiminnassa huomioon.

”Kaikki asiakkaat sen kertoo, että mitä ne haluaa ja se tulis aina ottaa huomioon. Kaikki sen yleensä kertoo, mutta kaikki työntekijät ei vaan ota näitä asiakkaan tarpeita huomioon.”

Esimiehet nostivat haastatteluissa esiin lisäksi ketjun epäyhtenäisyyden. Holiday Club Finland Oy on yritysketju, mutta eri kohteissa on jossain määrin eri säännöt ja toimintamuodot, mikä aiheuttaa ongelmia etenkin niiden asiakkaiden kanssa, jotka

ovat käyneet tai käyvät useammassa ketjun kohteessa. Palvelun laadun epätasaisuus nousi myös esiin esimiesten haastatteluista. Henkilökunnassa on hyvin erilaisia ihmisiä, jonka myötä erilaisia toimintatapoja. Joukossa on hyviä, ammattitaitoisia työntekijöitä, mutta myös niitä, jotka tarvitsevat paljon ohjausta ja tukea. Tässä nousi esiin lisäksi työntekijöiden vaihtuvuus, mikä aiheuttaa joskus ongelmia palvelun laadussa. Uudet työntekijät tarvitsevat perehdyttämistä, mutta siihen ei ole aina aikaa ja resursseja.

”Uudet ihmiset eivät välttämättä osaa kertoa alueesta sellasia asioita mitä asiakas haluaa tietää. Ei pystytä niin nopeasti perehdyttämään. Et ei yksinkertaisesti ole resursseja kouluttaa niin paljon kuin pitäis. Se on se mikä vaikuttaa palvelun laatuun, kun se pari kuukautta saattaa mennä siihen, kun ei ihminen oo sisäistänyt asioita.”

Esimiesten haastatteluista nousi esiin myös ongelmat työntekijöiden ja johdon välisen informaation kulussa. Työntekijöiden tiedon puute aiheuttaa esimiesten mukaan ongelmia, sillä työntekijät eivät seuraa esimiesten mukaan tarpeeksi viikkotiedotteita ja ole näin selvillä talon tapahtumista.

6.1.2 Työntekijöiden kohtaamat ongelmat

Työntekijöiden haastatteluista nousi esiin, samoin kuin esimiehilläkin, että yksi tärkeä palvelun laatuun liittyvä ongelma on kiire ja siitä johtuva palvelun heikkeneminen. Tämä korostui etenkin ravintolapuolella. Asiakkaat joutuvat odottamaan ruokaa ja palvelua kauan, eikä varsinaiseen kanssakäymiseen henkilöstön ja asiakkaan välillä jää aikaa. Työntekijät painottivat sitä, että kustannussyiden vuoksi kohteissa vallitsee henkilöstöpula, joka tätä kiirettä aiheuttaa.

”Sekin oli aikaisemmin niin, että se ei kerta kaikkiaan mene perille, et jos kaikki meistä sanoo kuukausitolkulla, et me ei pärjätä tällä porukalla, et kattokaa noita asiakaspalautteita.. mut ei ei. Siitä käytiin keskusteluja useampaan kertaan, mut mitään ei tapahtunut.”

”Se on vähän ristiriitasta, että johto vaatii palvelukulttuuria hyväksi, mutta tavallaan lyödään henkilöstö niin vähiksi, että se ontuu. Me ollaan keskusteltu tästä paljonkin. Me koetaan varmaan kaikki se ongelmaksi. Se on kuitenkin sitä palvelun laatua, että sulla on rauhallinen miljöö ja kiireetön ilmapiiri.”

”Kyllä mun mielestä palvelun laatuun kuuluu sekin, että se tilanne on kiireetön ja sä pystyt paneutumaan siihen asiakastilanteeseen.”

Työntekijöiden haastatteluista nousi esiin ongelmat tiedonkulussa. Työntekijät kokivat, että heidän toiveet ja tarpeet eivät mene johtoportaalle saakka. Joistakin asioista joutuu sanomaan monta kertaa ennen kuin mitään tapahtuu. Joidenkin työntekijöiden haastatteluista ilmeni, että heille ei kerrota tarpeeksi tietoja, vaan niitä välitetään esimerkiksi vakioporukalle, mutta muille, esimerkiksi osa-aikaisille työntekijöille sana ei siirry.

”Tietysti yks mikä on, ni on myös aika pitkälle tämä tiedonkulku, et siinä varmaan ois parantamista. Kyllä sitä yhteistyötä pitäis tehdä eri osastojen välillä. Kerrotas näistä tuotteista ja mietittäis, että miten me voitais näitä asioita korjaamaan.”

Työntekijöiden haastatteluista nousi esiin, että palvelun laatuun liittyviä ongelmia aiheuttavat myös henkilöstöstä riippumattomat tekijät, kuten sää, välineiden ja kaluston runsas käyttö, sekä muut asiakkaat. Asiakkaat odottavat yleensä lomaltaan paljon, ja muun muassa huonon sään asiakkaat purkavat kohteessa oleville työntekijöille suoraan sekä asiakaspalautteen kautta. Kylpyläpuolella ongelmia tuo joskus muut asiakkaat ja sääntöjen rikkominen. Asiakkaat voivat häiritä muita asiakkaita käyttäytymisellään, mikä puolestaan aiheuttaa valituksia.

Ravintolapuolella työntekijöiden haastatteluista nousee esiin ongelmat ruoan tasalaatuisuudessa. Henkilökunnan vaihtuessa ruoan laatu ei pysy tasaisena, mikä aiheuttaa ongelmia. Palvelun laatuun liittyviä ongelmia työntekijöiden mukaan aiheuttaa lisäksi korkeat hinnat. Asiakkaan ja henkilöstön näkemykset hinnasta ja laadusta eivät aina kohtaa, mikä ilmenee negatiivisena palautteena ja valituksina.

6.1.3 Synteesi esimiesten ja työntekijöiden kohtaamista ongelmista

Sekä esimiehet että työntekijät ovat kohdanneet joitakin samoja palvelun laatuun ja sen johtamiseen liittyviä ongelmia työssään ja yrityksessä. Yleisimmin haastatteluista nousi esiin kiire ja henkilöstöpula, informaation huono kulku, sekä ongelmat tasalaatuisuudessa. Työntekijöiden puolelta ei esimiesten tavoin noussut esiin ongelmat perehdyttämisessä tai asiakaslähtöisyyden omaksumisessa. Esimiehet puolestaan eivät nostaneet työntekijöiden tavoin palvelun laatuun liittyviä ongelmia, jotka ovat lähtöisin muista asiakkaista ja heidän käyttäytymisestä.

6.2 Palvelun laadussa ja sen johtamisessa kohdattujen ongelmien ratkaisu

Tässä osiossa kuvaan esimiesten ja työntekijöiden näkemyksiä siitä, kuinka palvelun laadussa ja sen johtamisessa kohdattuja ongelmia on yrityksessä ratkaistu. Käyn ensi läpi esimiesten näkemykset ratkaisusta, jonka jälkeen käsittelen työntekijöiden haastatteluista nousseet asiat. Lopuksi teen vielä synteesin ongelmien ratkaisusta.

6.2.1 Esimiesten näkemykset ongelmien ratkaisusta

Esimiesten haastatteluista nousi esiin, että kiireeseen liittyviä palvelun laadun ongelmia on yrityksessä ratkaistu jakamalla henkilökunnan töitä tasaisemmin, jotta kenelläkään ei olisi muita kiireempi. Kiirettä on pyritty ratkaisemaan myös ennakoinnilla ja etukäteissuunnittelulla, sekä käyttämällä harjoittelijoita lisätyövoimana, etenkin ruuhka-aikoina. Esimiesten mukaan palvelun laatuun liittyviä ongelmia ratkaistaan myös joustavuudella ja ystävällisellä palvelulla, sekä kärsivällisyydellä. Asiakkaille selvitetään mistä esimerkiksi odottaminen johtuu ja pyritään suuntaamaan heidän huomionsa muuhun toimintaan kuin pelkkään odottamiseen.

Asiakaslähtöisyyden huomioimiseen liittyviä ongelmia on esimiesten kertomusten mukaan pyritty ratkaisemaan asiakaspalautteen keräämisellä ja sen lukemisella.

Tällä tavoin nousee esiin ne epäkohdat, joihin asiakkaat kiinnittävät yrityksessä ja kohteessa huomiota. Tämän myötä asiakkaan tarpeet ja toiveet on mahdollista ottaa paremmin huomioon.

”Meillä kerätään asiakaspalautetta koko ajan, ja se on ihan laajaa keräämistä. Siihen on oma systeeminsä. Ne käydään joka päivä läpi ja niihin reagoidaan välittömästi. Kuukausittain mitataan sit keskiarvo.”

Ketjun epäyhtenäisyyteen liittyviä ongelmia on yrityksessä ratkaistu myös pitämällä koulutuspalavereita, joissa käydään läpi koko ketjun asioita, sekä keskustellaan asioista ja pohditaan ongelmia yhdessä. Tiedonkulullisia ongelmia on yrityksessä esimiesten kertoman mukaan pyritty ratkaisemaan kuuntelemalla työntekijöiden mielipiteitä ja ideoita paremmin, sekä keskustelemalla.

Uuden työntekijän ottamiseen ja perehdyttämiseen liittyviä ongelmia esimiesten haastattelujen mukaan pyritään ratkaisemaan kiinnittämällä huomiota perehdyttämiseen ja kouluttamalla uusia työntekijöitä, jotta he oppisivat mahdollisimman pian talon tavoille.

6.2.2 Työntekijöiden näkemykset ongelmien ratkaisusta

Työntekijät korostivat haastatteluissaan, että parhaiten kiireen osalta palvelun laatuun ja sen johtamiseen liittyviä ongelmia on ratkaistu puhumalla työyhteisössä asioista ja ilmoittamalla ongelmista johtoportaalalle. Epäkohdista ja ongelmista työoloissa tulee aina informoida esimiehille ja tätä kautta johdolle, ja mikäli sana ei mene heti perille, on siitä sanottava useampaan kertaan.

”Onneks tää on parantunu, et meitä oli ennen liian vähän, mutta onneksi se meni perille, et me tarvitaan lisää väkeä.”

Muun muassa ravintolapuolella työntekijöiden haastatteluista nousi esiin, että ruoan laadun epätasaisuutta on ratkaistu koulutuksella ja henkilökohtaisen työtuloksen tarkastelulla. Työntekijät näkevät, että ongelmien ratkaisu lähtee työntekijästä

itsestään. Jokaisen tulisi henkilökohtaisesti pyrkiä tekemään hyvää tulosta, vaikka olosuhteissa olisikin jotakin vikaa.

”Sitä palvelu laatua voi kehittää omalla työpanoksella. Jokaisella on oma mahdollisuus vaikuttaa palvelun laatuun. Täytyy vaan pyrkiä hyvää tulosta, vaikka olisikin kiire tai jotain muita ongelmia.”

Työntekijöiden haastatteluissa ilmeni, että tiedonkulullisia ongelmia on pyritty ratkaisemaan palavereilla ja parantamalla informaation kulkua muun muassa tiedotteilla. Välineistöistä ja kalustosta aiheutuvia palvelun laatuun liittyviä ongelmia on pyritty ratkaisemaan säännöllisillä huolloilla ja uusimalla kalustoa säännöllisesti.

6.2.3 Synteesi esimiesten ja työntekijöiden näkemyksistä ongelmien ratkaisusta

Sekä esimiehet että työntekijät pitävät palvelun laatuun ja sen johtamiseen liittyvien ongelmien ratkaisuna yleisesti sitä, että asioista keskustellaan, ja yrityksessä pidetään palavereita. Esimiesten mielestä kiireen ratkaisuna on ollut ennakointi ja etukäteissuunnittelu, sekä harjoittelijoiden käyttö. Työntekijät sen sijaan näkevät ratkaisuna sen, että johto on kuunnellut heidän tarpeitaan. Työntekijät korostavat koulutuksen ratkaisuna epätasaisuuden parantamiseksi, ja esimiehet puolestaan näkevät koulutuksen ratkaisukeinona muun muassa perehdyttämisongelmissa.

6.3 Palvelun laadussa ja sen johtamisessa kohdattujen ongelmien välttäminen ja ennakointi

Tässä osiossa käsittelen palvelun laadussa ja sen johtamisessa kohdattujen ongelmien välttämistä ja ennakointia. Ensin käyn läpi esiin esimiesten näkemykset asiasta, jonka jälkeen käsittelen työntekijöiden haastatteluista nousseet ajatukset asiasta. Lopuksi teen synteesin palvelun laatuun ja sen johtamiseen liittyvien ongelmien välttämisestä ja ennakoinnista.

6.3.1 Esimiesten näkemykset ongelmien välttämisestä ja ennakoinnista

Esimiehet ovat hyvin vahvasti yhtä mieltä siitä, että kiirettä ja siitä aiheutuvia ongelmia voidaan välttää ennakoinnilla, suunnittelulla ja työnjaolla. Heidän mielestään kylpylähotellissa kannattaa tehdä mahdollisimman paljon etukäteen. Esimiehet korostivat haastatteluissaan myös koulutuksen tärkeyttä muun muassa asiakaslähtöisyyden huomioimiseen ja ketjun epäyhtenäisyyteen liittyvien ongelmien välttämiseksi.

”Silleen sitä voi ennakoida, että sais sen henkilöstön koulutettua että sais tehokkuutta sieltä henkilöstöstä. Et pystys se fiilis kasvamaan enemmän. Et vaikka on kiire, ni sais tuntemaan sen ilmapiirin, et ei välttämättä ookaan niin kiire.”

Tiedonkulullisia ongelmia voidaan esimiesten mukaan ennakoida ja välttää yhteydenpidolla ja tiedon jaolla työntekijöiden ja johdon välillä. Eri osastojen tulisi käydä myös keskusteluja toistensa kanssa. Yksi esimies kertoi, että ongelmia voidaan ennakoida käymällä läpi aina seuraavan viikon varaukset ja tekemällä tarvittavat erikoisjärjestelyt. Mahdolliset palvelulliset heikot kohdat tulee pyrkiä miettimään etukäteen.

”Ongelmia voidaan välttää, kun me eri osastojen välillä mietitään, että kuinka pystytään toisiaan täydentämään”

Esimiesten haastatteluista nousi esiin, että työntekijöiden vaihtuvuudesta johtuvia ja perehdyttämiseen liittyviä ongelmia voitaisiin välttää ja ennakoida hyvällä rekrytoinnilla, sekä henkilöstön sitouttamisella ja motivoinnilla. Jokaisessa kohteessa tulisi olla hyvä perehdytyskansio, jossa olisi tietoa yrityksestä ja kohteesta, jossa on töissä, mutta myös muista ketjun kohteista. Kansiossa tulisi olla tietoa myös lähialueista ja niiden aktiviteetista. Työpaikalla tulisi olla myös varattuna yksi henkilö, joka olisi uusia työntekijöitä perehdyttämässä.

6.3.2 Työntekijöiden näkemykset ongelmien välttämisestä ja ennakoinnista

Työntekijät näkevät, että etenkin kiirettä voitaisiin välttää työvoiman lisäämisellä, ja sillä, että johto kuuntelisi työntekijöiden mielipiteitä. Työntekijät kokevat, että mitä enemmän olisi henkilöstöä, sitä enemmän työntekijöillä jäisi aikaa asiakkaalle.

”Se mitä mieltä mä oon, että kuuntelisivat meitä. Sillon kun meidän työ helpottuu, ni palvelukin paranee.”

Työntekijöiden haastatteluista nousi esiin hyvin vahvasti se ajatus, että mikäli yrityksessä tiedonkulku toimisi, vältettäisiin siellä monia laatuun liittyviä ongelmia. Yhteisillä tapahtumilla ja hyvän työilmapiirin luomisella vältettäisiin ja ennakoitaisiin ongelmia, sekä vahvistettaisiin henkilöstön työmotivaatiota.

”Se on tää informaation kulku, jolla noita ongelmia vältetään. Oli se sitten mikä hyvänsä, huolto-ongelmista lähtien, koska kyllä kaikkien pitää tietää mitä talossa tapahtuu.”

Asiakkaita tulisi myös informoida huolellisesti ja kaikilla tulisi olla samanlaiset ja tiukat säännöt. Jotta mahdolliset sääntörikkomukset ja häirinnät vältettäisiin, tulisi esimerkiksi kylpylään meneviä asiakkaita henkilökunnan seurata tarkemmin. Informaatio vastaanoton ja kylpylän henkilökunnan välillä tulisi kulkea.

Ravintolapuolen laatuun liittyvät ongelmat voitaisiin työntekijöiden mukaan välttää ja ennakoida suunnittelulla ja tekemällä mahdollisimman paljon valmiiksi etukäteen. Kalustoa ja välineistöä tulisi myös uusida ja huoltaa säännöllisesti, jotta ne eivät aiheuttaisi vaaratilanteita ja vähentäisivät huonoa palautetta.

Työntekijöiden haastatteluista nousi esiin myös se, että palvelun laatuun liittyviä ongelmia voitaisiin välttää sillä, että jokainen työntekijä miettisi itse asioita ja kehittäisi omaa työtään sellaiseksi, että siinä ei ongelmia esiintyisi.

”Myös sellainen etäisyyden otto omaan työhön voisi olla yks, et ei tarttis aina valittaa, et on kiire, vaan miettis, et miten tän asian vois tehdä toisin.

Et tavallaan, et meneekö sitä aikaa se takia, kun se työ tehdään väärin.
Et kyllä se on, et jos työntekijän annetaan tilaa kasvaa omassa työssään”

Työntekijät kaipaavat mahdollisuutta osallistua toiminnan kehittämiseen ja näkevät sen keinona välttää palvelun laatuun liittyviä ongelmia. Se myös parantaisi yritykseen sitoutumisessa.

6.3.3 Synteesi esimiesten ja työntekijöiden näkemyksistä ongelmien välttämisestä ja ennakoinnista

Kiireestä aiheutuvia palvelun laatuun ja sen johtamiseen liittyviä ongelmia työntekijöiden mielestä tulee ennakoida henkilöstön lisäämisellä. Esimiesten mukaan näitä ongelmia voidaan välttää suunnittelulla ja etukäteen valmiiksi tekemisellä. Tiedonkulullisia ongelmia voisi sekä työntekijöiden että esimiesten mukaan välttää paremmalla tiedonjaolla ja palavereilla. Henkilöstön perehdytykseen liittyviä ongelmia vältetään esimiesten haastattelujen perusteella perehdytyskansiolla ja henkilöstön sitouttamisella. Työntekijät näkevät, että monia palvelun laatuun liittyviä ongelmia voidaan välttää ja ennakoida, mikäli työntekijät pohtivat omaa työtänsä ja työskentelytapojaan.

7 POHDINTA

7.1 Tulosten pohdinta ja toimenpidesuositukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli käsitellä palvelun laatuun ja sen johtamiseen liittyviä ongelmia. Tavoitteenani oli myös pyrkiä löytämään keinoja ratkaista, sekä ennakoida ja välttää näitä palvelun laatuun ja sen johtamiseen liittyviä ongelmia. Tutkimusongelmaa käsitelin matkailun sovellusympäristössä, kylpylämatkailun alalla toimivassa case-yrityksessä Holiday Club Finland Oy:ssä. Nostin esiin yrityksen palvelun laadussa ja sen johtamisessa kohdatut ongelmat, kohdattujen ongelmien ratkaisut, sekä keinot välttää ja ennakoida näitä kohdattuja ongelmia.

Palvelun laatuun ja sen johtamiseen liittyy monia erilaisia ongelmia, ja eri sovellusympäristöjen välillä varmasti on eroa. Tässä tutkimuksessa tutkimuskohdetta edusti Holiday Club Finland Oy:n kylpylähotellit ja haastateltavina tutkimuksessa oli viidestä eri kylpylähotellista 7 esimiestä ja 8 työntekijää. Haastateltavat toimivat erilaisissa työtehtävissä kohteiden eri osastoilla, mikä omalta osaltaan toi vaihtelevuutta palvelun laadussa ja sen johtamisessa kohdattuihin ongelmiin.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että esimiehet ja työntekijät ovat kohdanneet joitakin samoja palvelun laatuun ja sen johtamiseen liittyviä ongelmia työssään ja yrityksessä. Työntekijät näkevät ongelmat joskus kuitenkin hieman eri tavoin kuin esimiehet, sillä he tarkastelevat niitä konkreettisemmin ja yksityiskohtaisemmin kuin esimiehet, jotka näkevät ongelmat useammin kokonaisvaltaisena asiana, johon vaikuttaa moni asia. Tähän näkemyseroon vaikuttaa varmasti se, että työntekijät ovat usein enemmän mukana konkreettisessa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, ja he kokevat ongelmat suoraan työssään. Esimiehet sen sijaan eivät välttämättä koe ongelmia suoraan, vaan asiakkailta tai henkilökunnalta saamansa palautteen välityksellä.

Yleisimmin haastatteluista esiin nousseista ongelmista kiire, henkilöstöpula ja tiedonkululliset ongelmat heijastavat etenkin työntekijöiden keskuudessa

työtyytyväisyysongelmia. Haastateltavat korostivat, että yrityksessä työympäristö ja ilmapiiri ovat hyviä, mutta työntekijöiden ja johdon välillä ei informaatio kulje, eikä vallitse ymmärrys siitä, kuinka tiukilla työntekijät työssään ovat. Kiire ja pinnallinen vuorovaikutus asiakkaiden kanssa antaa työntekijöiden mielestä huonon kuvan yrityksestä ja tehdystä työstä. Lisäksi se aiheuttaa fyysistä ja henkistä pahoinvointia työssä, sekä työtytymättömyyttä ja työhön sitoutumattomuutta. Nämä palvelun laatuun ja sen johtamiseen liittyvät ongelmat edustavat luomassani mallissa mielestäni kuilua 2, eli ongelmia palveluyrityksen ja palvelun tuottamisen, sekä laatuvaatimusten välillä.

Tutkimustulosten mukaan kiirettä on kylpylähoteleissa pyritty ratkaisemaan muun muassa ennakkoinnilla, suunnittelulla ja myös ilmoittamalla johdolle ongelmista. Näitä pidetään haastattelujen mukaan myös keinoina ennakoida ja välttää ongelmia. Kiireeseen ja siitä heijastuvaan työtytymättömyyteen tulisi yrityksessä kiinnittää enemmän huomiota, vaikka etukäteissuunnittelu ja ennakointi ovatkin hyviä keinoja ongelmien välttämiseksi. Johdon tulisi ottaa työntekijöiden esiin tuomat ongelmat vakavammin ja huomioida työntekijöiden hyvinvointi työssään. Kiirettä voitaisiin vähentää varmasti henkilöstön lisäämisellä ja myös jokaisen työntekijän työergonomian ja työskentelytavan tarkastamisella. Työnjakoa tulisi myös tehdä entistä huolellisemmin. Työtyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä ovat esimerkiksi haastavat työtehtävät, hyvä työympäristö, kannustus, ja oikeudenmukainen palkkaus (Finnvera 2001, 89).

Tiedonkulullisia ongelmia voidaan ratkaista, sekä ennakoida ja välttää tutkimustulosten mukaan palavereilla ja paremmalla tiedonjaolla. Keinot vaikuttavat hyviltä, mutta käytännön toimenpiteet ovat tärkeämpiä. Tiedonkulun onnistuminen yrityksessä kuvaa sen yhteistoiminnan onnistuneisuutta. Työntekijöiden on ensiarvoisen tärkeää tietää yrityksensä asioista monipuolisesti, jotta he voivat luottaa organisaatioon ja työyhteisöön. Johdon velvollisuus on ilmoittaa henkilöstölle mitä yrityksessä tapahtuu ja mitä tuleman pitää. Ilmoitustaulut, viikkotiedotteet ja tiedotustilaisuudet ovat hyviä keinoja ilmoittaa tapahtumista ja muista tiedotusluontoisista asioista. Mielestäni työntekijän ja esimiehen välillä kannattaa olla säännöllisiä keskusteluja, joissa on hyvä käydä läpi sekä kohteen että oman osaston asioita, mutta pohtia myös työntekijän työtä ja asemaa yrityksessä.

Haastatteluista nousi esiin se, että yrityskehittäjä ei koeta tarpeeksi yhtenäiseksi, vaan eri kohteissa on eri säännöt ja eri toimintamuodot. Tämä sekä kuilua 2 että kuilua 3 edustava ongelma heijastaa selvästi ongelmia yrityskulttuurissa. Organisaatiossahan tulisi Luk:n (1997, 14) mukaan olla yhteiset arvot, jotka ohjaavat tehtävien suoritusta. Mikäli työntekijät tai esimiehet kokevat, että heidän yrityskehittäjensä ei ole yhtenäinen, eivät myöskään yrityksen arvot ole yhtenäiset. Jokaisen työntekijän tulisi yrityksessä olla niiden arvojen ja normien takana, joita yritys edustaa.

Yrityskulttuurin parantaminen ja kehittäminen ei ole helppo prosessi, sillä se vaatii paljon sekä johdolta että työntekijöiltä. Yleensäkin siihen ei päästä pelkällä koulutuksella, jossa korostetaan yrityksen arvoja pohtimatta niiden syvällisempää merkitystä. Yrityskulttuurin kehittäminen vaatii jokaisen yrityksessä toimivan oman työn, työympäristön ja yrityksen tarkastelua. Jokaisen tulee myös miettiä, että onko valmis menemään näiden yritystä edustavien arvojen taakse ja puolustamaan niitä. Yhteistoiminnalla on myös suuri merkitys laadun johtamisessa. Henkilöstölle tulisi luoda mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa, sekä pyrkiä yhteiseen tavoitteeseen muiden työyhteisön jäsenten kanssa.

Joistakin haastatteluista ilmeni, että yrityksessä ei aina ajatella tarpeeksi asiakaslähtöisesti. Tämä ongelma edustaa selvästi ensimmäistä kuilua, jossa palveluyritys näkee asiakkaan palveluodotukset puutteellisesti. Asiakaslähtöinen ajatteluhan on asiakaspalveluyrityksessä toiminnan ydin, joten sen tulisi olla yrityksessä kunnossa. Asiakaslähtöisyyteen liittyvän ongelman paras ratkaisukeino on asiakkaan kuunteleminen. Case yrityksessäni kerätään jatkuvasti asiakaspalautetta, mutta sen rinnalle olisi suotavaa tehdä jokin laajempi kysely tietyn väliajoin. Kyselyssä selvitettäisiin asiakkaiden toiveita ja tarpeita, sekä kommentteja nykyisistä palveluista ja niiden laadusta. Nämä esiin nousseet toiveet ja tarpeet tulisi ottaa todella toiminnassa huomioon.

Parhaiten kuilua 2 edustavia esimiesten haastatteluista nousseita työntekijöiden vaihtuvuudesta ja perehdytyksestä aiheutuvia ongelmia on monissa yrityksissä, joissa on nopeatahtinen työrytmi ja vaihtelevat työolot. Työntekijät vaihtuvat ja uusi työntekijä tulee aina perehdyttää työhön ja työympäristöön. Perehdyttämiseen ei aina

ole aikaa eikä henkilöä, mikä luo työntekijälle helposti osaamattomuuden ja ulkopuolisena olemisen tunteen.

Henkilöstön perehdytykseen liittyviä ongelmia case yrityksessä vältetään esimiesten haastattelujen perusteella perehdytyskansiolla ja henkilöstön sitouttamisella. Mielestäni perehdytyskansio on hyvä lisä, mutta ei yksistään riitä. Uudelle työntekijälle tulisi aina olla varattuna yksi henkilö, joka perehdyttäisi työhön kunnolla. Se aiheuttaa oleellisesti lisäkustannuksia yritykselle, mutta on hyvä ratkaisu tulevaisuutta ajatellen. Uusi työntekijä sisäistää ja oppii nopeammin uuden työpaikan toimintatavat ja saa tietoa yrityksestä. Perehdytyskansiossa voi sen sijaan olla tietoa yrityksen taustasta, mahdollisesta ympäristöstä, sekä kirjallisia ohjeita. Perehdytystä ei voida suorittaa henkilöstön sitouttamisella, sillä työntekijä ei voi sitoutua työhön ennen kuin on osa työyhteisöä. Yleensäkin sitoutuminen ei tapahdu aivan hetkessä.

Ravintolapuolella haastatteluista nousi esiin ongelmat tasalaatuisuudessa. Tämä kuvaa mielestäni omalla tavallaan kuiluja 3, 4 ja 5. Ravintolapuolella on tietyt laatuvaatimukset ja kun ne eivät palvelua toimittaessa täyty, muodostuu ongelmia. Toisaalta asiakkaalle on voitu viestinnässä välittää tasa- ja hyvälaatuinen kuva, mikä ei jostakin syystä toteudukaan. Kolmatta vaihtoehtoa edustaa tilanne, että asiakkaalla on tietyt odotukset palvelua tai ruokaa kohtaan, jotka eivät täytykään. Tasalaatuisuus sekä ravintolapuolella mutta myös muualla on tärkeää, sillä suuret vaihtelut laadussa luovat epävakaa ja arvaamattomankin kuvan yrityksestä.

Tasalaatuisuuden ongelman ratkaisuna työntekijät korostavat koulutusta sekä oman työn tarkastelua ja pohdintaa. Laatuvaatimukset tulee olla kaikkien työntekijöiden tiedossa ja työ tulisi tehdä aina nämä vaatimukset huomioon ottaen. Epätasalaatuisuutta voidaan mielestäni välttää ennen kaikkea oman henkilökohtaisen työn ja työtapojen tarkastelulla ja mahdollisimman huolellisella työllä. Jokainen työtehtävä tulisi ottaa kiireenkin keskellä haasteena ja tehdä se niin hyvin kuin vain osaa, olipa kyse kuinka pienestä työtehtävästä tahansa. Tätä oman työn ja työtapojen tarkastelua kannattaisi kehittää aiheeseen liittyvällä koulutuksella, jossa käsiteltäisiin erilaisia tarkastelumenetelmiä käytännön esimerkein.

7.2 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusaiheet

Lähtiessäni tekemään tätä tutkimusta oli edessäni valtava määrä kysymyksiä, joihin tuli tutkimusprosessin aikana saada vastaukset. Valmis tutkielma tuntui kaukaiselta tavoitteelta, mikä vaatisi lukuisten lähteiden lukemista ja asioiden omaksumista. Loppujen lopuksi tutkimusprosessini on kuitenkin sujunut yllättävän hyvin, ja aikatauluni mukaan. Valta-osan tutkimuksen tekoajasta olen ollut kokopäivätyössä, mikä on tuonut oman vaikeutensa tutkimuksen tekemiselle. Olen kuitenkin pyrkinyt tekemään tutkimustani iltaisin ja viikonloppuisin, mikä on onnistunut yllättävän hyvin.

Tutkimukseni tavoitteena oli tutkia palvelun laatuun ja sen johtamiseen liittyviä ongelmia case yrityksessäni Holiday Club Finland Oy:ssä. Tutkimusprosessin aikana löysin vastaukset esittämäni tutkimusongelmaan, eli nostin esiin case yrityksessä kohdatut ongelmat, kohdattujen ongelmien ratkaisut, sekä keinot välttää ja ennakoida näitä kohdattuja ongelmia. Tämä kertoo omalta osaltaan tutkimuksen onnistuneisuudesta. Tutkimuksen päätarkoituksena on löytää vastauksia esitettyyn tutkimusongelmaan, ja mikäli tämä ei toteudu, on tutkimuksen tavoite jäänyt saavuttamatta.

Case yritys oli mielestäni sopiva tämän kaltaiseen tutkimukseen. Matkailu alana on voimakkaasti kehittyvä ja kylpylämatkailulla on suomalaisessa yhteiskunnassa vahva rooli. Holiday Club Finland Oy oli minulle ennestään tuttu siinä määrin, että olin käynyt muutaman kerran Holiday Club Katinkullassa ja Holiday Club Oulun Edenissä asiakkaana. Tiesin kuitenkin yrityksestä jonkin verran lukemani perusteella. Mielestäni kylpylähotellit sopivat hyvin tutkimuskohteeksi, sillä mikäli kaikki yrityksen kohteet olisi otettu tutkimukseen mukaan, olisi aineistosta tullut liian laaja pro gradu työtä ajatellen. Siinä vaiheessa olisi ollut ajateltava ainakin jotain toista tutkimusmenetelmää.

Laadullinen tutkimusote ja haastattelu tutkimusmenetelmänä sopivat parhaiten tämän kaltaiseen tutkimukseen. Itse asiassa en kertaakaan ajatellut sitä mahdollisuutta, että tekisin määrällisen tutkimuksen ja käyttäisin tutkimusmenetelmänä esimerkiksi kyselyä. Koen kvalitatiivisen tutkimuksen kvantitatiivista mielekkäämmäksi sen

ymmärtävän, selittävän, ja kuvailevan luonteensa vuoksi. Haastattelun valitsin tutkimusmenetelmäksi myöskään muita vaihtoehtoja juuri pohtimatta. Haastattelu on mielestäni menetelmä, jossa tutkijana pääsin lähemmäksi tutkimuskohdetta kuin olisin päässyt esimerkiksi kyselyllä. Aluksi luonnollisesti mietin, että kertovatkohan haastateltavat minulle totuuksia, mutta päätin tehdä haastattelutilanteesta rennon ja luottamuksellisen. Näin varmistin sen, että haastateltavat eivät jännitä haastattelutilannetta, vaan pystyvät vastaamaan kysymyksiini omin sanoin ja rehellisesti. Joidenkin haastateltavien kohdalla juttu jatkui kauan vielä virallisen haastattelun jälkeenkin, mutta tällöin keskustelimme lähinnä muista kuin tutkimusaiheeseen liittyvistä asioista.

Tutkimusaineistoni koostuu 15 haastattelusta. Aluksi se tuntui suurelta määrältä, kun mietin haastattelujen tekoa ja litterointia. Työ ei kuitenkaan ollut vaativa, vaan päinvastoin. Koin, että 15 oli juuri sopiva määrä haastatteluja. Näin sain monipuolisemman vastauksen tutkimusongelmaan erilaisissa tehtävissä työskenteleviltä henkilöiltä. Mikäli en olisi saanut henkilöiden valintaan tukea henkilökunnalta, olisi ollut suuri työ löytää ne henkilöt, jotka siihen sopivat. Kaiken kaikkiaan haastateltavat olivat hyvin valittuja, erilaisia ihmisiä.

Tutkimuksessa käytetty kirjallisuus on suhteellisen monipuolista ja mukana on sekä kotimaista että ulkomaalaista kirjallisuutta. Lähteitä etsiessäni etenkin palvelun laadun kohdalla nousi hyvin usein samat nimet, kuten Christian Grönroos. Tämä on tietysti merkki hänen tärkeästä asemastaan palvelun laadun uranuurtajana. Palvelun laadusta ja sen johtamisesta löytyy kuitenkin hyvää monipuolista kirjallisuutta verrattuna matkailuun ja palvelun laatuun, josta ei paljonkaan teoksia löytynyt. Varsinkin kylpylämatkailun puolella on suuri aukko täyttämättä, sillä siitä ei kirjallisuutta ole. Ajankohtaisimmat tiedot siitä löytyivät internetistä ja toimialabarometrien muodossa. Näilläkin toimeen tuli, mutta toivoin löytäväni enemmän tietoa tämän hetken kylpylämatkailusta Suomessa.

Jatkotutkimusaiheita ajatellen olisi mielenkiintoista tutkia palvelun laatuun ja sen johtamiseen liittyviä ongelmia myös muissa Holiday Club Finland Oy:n kohteissa. Tämä voisi vahvistaa palvelun laatuun liittyvää tilannetta yritysketjussa. Toisaalta olisi mielenkiintoista tutkia samaa aihetta erilaisessa sovellusympäristössä.

Tutkimusongelmaa ei aivan sellaisenaan pysty muualle siirtämään, mutta pienin muutoksin se olisi siirrettävissä. Hyödyllinen ja kiinnostava jatkotutkimusaihe olisi myös palvelun laadun mittaaminen. Tutkimalla ja analysoimalla erilaisia mittausmenetelmiä syntyisi varmasti hyödyllistä tietoa käytettäväksi matkailun sovellusympäristössä.

LÄHTEET

- Aho, S. (toim.) 1994. Matkailun vetovoimatekijät tutkimuskohteina. Oulun yliopisto: Pohjois-Suomen tutkimuslaitos.
- Albanese, P. & Boedeker, M. 2002. Matkailumarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Anttila, M. & Iltanen, K. 2001. Markkinointi. 5. uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Bennett, M. M. 1996. Service, quality and tourism. Teoksessa Seaton, A. V. & Bennett, M. M. 1996. Marketing tourism products: concepts, issues, cases. Lontoo: International Thomson business press, 444-460.
- Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D. & Wanhill, S. 1998. Tourism: principles and practice. 2. painos. Essex: Addison Wesley Longman Limited.
- Davis, S. M. 1985. Managing corporate culture. Cambridge MA: Ballinger.
- Doswell, R. 1997. Tourism: how effective management makes the difference. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Finnvera. 2001. Palvelevan yrityksen laatutyökirja. Kuopio: Finnvera Oyj.
- Grove, S. J., Fisk, R. P. & John, J. 2000. Services as theater. Guidelines and implications. Teoksessa: Swartz, T. A. & Iacobucci, D. 2000. Handbook of services marketing and management. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc. 21-35.
- Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. 5. painos. Porvoo: WSOY.
- Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Hall, C. M. 1990. Adventure, sport and health tourism. Teoksessa: Weiler, B. & Hall, C. M. 1990. Special interest tourism. Lontoo: Belhaven Press.
- Harju-Autti, A. 2002. KTM:n ja Te-keskuksen toimialaraportti: majoitustoiminta. <http://www.eportti.tietopalvelut.com/ktmp/index.html>.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, I. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6. uud. laitos. Tampere: Kirjayhtymä.
- Holiday Club Finland Oy. 2003. Annual review 2002.
- Holiday Club Finland Oy. 2003. <http://www.holidayclub.fi>.
- Iltalehti. 2001. Kylpylät: rentoudu kylpylässä. <http://www.iltalehti.fi/tsau/matkajutut.1.7.2003>.
- Juran, J. M. & Gryna, F. M. 1993. Quality planning and analysis. New York: McGraw-Hill.
- Järvelin, K., Kvist, H-H., Kähäri, P. & Räikkönen, J. 1995. Palveluyrityksen laadun kehittäminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kauhanen, I. 1994. Kylpylät matkailun vetovoimatekijänä. Teoksessa: Aho, S. (toim.) 1994. Matkailun vetovoimatekijät tutkimuskohteina. Oulun yliopisto: Pohjois-Suomen tutkimuslaitos.
- Kauppi, A. & Huttula, T. 2003. Laatu ammattikorkeakouluihin. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 7:2003. Helsinki: Oyj Edita Abp.
- Kotler, P. 1994. Marketing management: Analysis, planning, implementation and control. 8. painos. Lontoo: Prentice-Hall Europe.

- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V. 1999a. Principles of marketing. 2. painos. Lontoo: Prentice-Hall Europe.
- Kotler, P., Bowen, J. & Makens, J. 1999b. Marketing for hospitality and tourism. 2. painos. Lontoo: Prentice-Hall International Inc.
- Kuusela, H. 2000. Markkinoinnin haaste. Näkymätön näkyväksi. Helsinki: WSOY.
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. painos. Helsinki: Kauppakaari.
- Lehtinen, J. 1983. Asiakasohjautuva palveluyritys. Weilin + Göös.
- Lehtinen, U. & Lehtinen, J. R. 1991. Two approaches to service quality dimensions. *Service industry journal* 11 (3), 287-303.
- Lehtonen, J., Pesonen, H-L. & Toskala, A. 1999. Näkökulmia asiakaspalveluun ja markkinointiin. Jyväskylän yliopisto. Avoin yliopisto. Avoimen yliopiston julkaisusarja. Oppimateriaaleja 6.
- Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu. Keuruu: Otava.
- Luk, S. T. K. 1997. An examination of the role of marketing culture in service quality. *International journal of contemporary hospitality management* 9 (1), 13-20.
- Lumsdon, L. 1997. Tourism marketing. International Thomson Business Press, Oxford.
- Lämsä, A-M. 2003. Työyhteisö laatua luomassa. Teoksessa: Kauppi, A. & Huttula, T. 2003. Laatu ammattikorkeakouluihin. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 7:2003. Helsinki: Oyj Edita Ab, 96-108.
- Lämsä, A-M. & Savolainen, T. 2000. The nature of managerial commitment to strategic change. *Leadership & organisation development journal* 21 (6), 297-306.
- Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2002. Palveluiden markkinointi esimiestyön haasteena. 2. painos. Helsinki: Edita.
- Medlik, S. & Middleton, V. T. C. 1973. Product formulation in tourism. Teoksessa: *Tourism and marketing* 13. AIAEST, Berne, 79-85.
- Mäki, M. 2002. Havainnot ilmapäiirin ja laadun yhteyksistä. *Työpoliittinen aikakauskirja* 2, 20-32.
- Neuman, W. L. 2000. *Social Research Methods: qualitative and quantitative approaches*. Allyn and Bacon. Boston.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Keuruu: Otava.
- Pesonen, H-L. 1999. Peruspaketti palveluista ja niiden markkinoinnista. Teoksessa Lehtonen, J., Pesonen, H-L. & Toskala. 1999. Näkökulmia asiakaspalveluun ja markkinointiin. Jyväskylän yliopisto. Avoin yliopisto. Avoimen yliopiston julkaisusarja. Oppimateriaaleja 6, 6-30.
- Pesonen, I., Mönkkönen, T. & Hokkanen, T. 2000. *Menestyvä matkailuyritys*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Quinn, J. B. 1992. *Intelligent enterprise, a knowledge and service based paradigm for industry*. New York: The free press.
- Ryymin, J. 2002. KTM:n ja Te-keskuksen toimialaraportti: matkailun ohjelmopalvelut. <http://www.eportti.tietopalvelut.com/ktmp/index.html>.
- Savolainen, T. 2002. Laatujohtaminen luento. 26.4.2002. Jyväskylän yliopisto.
- Schein, E. H. 1991. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino oy.
- Seaton, A. V. 1996. The marketing concept in tourism. Teoksessa Seaton, A. V. & Bennett, M. M. 1996. *Marketing tourism products: concepts, issues, cases*. Lontoo: International Thomson business press, 3-27.
- Seaton, A. V. & Bennett, M. M. 1996. *Marketing tourism products: concepts, issues, cases*. Lontoo: International Thomson business press.

- Silén, T. 1998. Laatujohtaminen –menetelmiä kilpailukyvyn vahvistamiseksi. Porvoo: WSOY.
- Silén, T. 2001. Laatu, brandi ja kilpailukyky. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Swartz, T. A. & Iacobucci, D. 2000. Handbook of services marketing and management. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Thwaites, D. 1999. Closing the gaps: service quality in sport tourism. *Journal of services marketing* 13 (6), 500-516.
- Tourism and marketing 13. AIEST, Berne.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi
- Tuominen, C. & Lillrank, P. 2000. Laatuksitykset suomalaisissa yrityksissä. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Vehkaperä, M. 2002. Laadullinen tutkimus -luento. 24.9.2002. Jyväskylän yliopisto.
- Weiler, B. & Hall, C. M. 1990. Special interest tourism. Lontoo: Belhaven Press.
- Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? 2. painos. Keuruu: Otava.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L. & Parasuraman, A. 1988. Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of marketing* 64, April: 36.
- Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. 1996. Services marketing. New York: McGraw-Hill.

LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

PALVELUN LAATUUN JA SEN JOHTAMISEEN LIITTYVÄT ONGELMAT: ESIMERKKINÄ KYLPYLÄT

TAUSTATIEDOT

- Asema ja työtehtävä Holiday Club Finland Oy:ssä
- Ikä
- Sukupuoli
- Työsuhteen kesto Holiday Club Finland Oy:ssä

TUTKIMUSKYSYMYKSET

- Mitä teidän mielestänne tarkoittaa palvelun laatu?
- Millaisia palvelun laatuun ja sen johtamiseen liittyviä ongelmia olette yrityksessä kokeneet?
- Mistä nämä ongelmat ovat mielestänne johtuneet?
- Millä tavoin näitä palvelun laatuun ja sen johtamiseen liittyviä ongelmia on ratkaistu?
- Millä tavoin näitä palvelun laatuun ja sen johtamiseen liittyviä ongelmia voisi mielestänne ennakoida ja välttää?
- Millä keinoilla palvelun laatua voisi mielestänne yrityksessä kehittää?