

LAATU RATKAISEE

PEKKA KARHUNEN/KL



HENKILÖSTÖ KESKIÖSSÄ. "Sitouttamisella on suuri merkitys asiakaspalvelualalla", sanoo Restelin hotelliliiketoiminnan Uudenmaan aluejohtaja Enrico Battilana. Kuva on Rantasipi Airport Congress Centeristä, joka on palkittu Suomen parhaana kongressihotellina kolmena vuonna peräkkäin. Kongressikeskuspäällikkönä toimii Katja Puustola.

Restelissä laadunmittaaja nuuskii kaiken

"Mystery guest" vierailee Restelin ravintoloissa, hotelleissa ja kapakoissa monta kertaa vuodessa. Laatujärjestelmänsä Restel on kehittänyt itse.

Eeva-Stiina Pesonen
 eeva.pesonen@kauppalehti.fi

Restelin sateenvarjon alla pyörii monenlaista ravitsemus- ja majoitusalan toimintaa - sillä on noin 300 toimipistettä. Vaikka ketjut ovat konsepteiltaan erilaisia, kaikki hotellit, ravintolat ja kapakat nivoutuvat saman laatujärjestelmän alle. Kaikkien pitää yltyä Restelin määrittelemiін laatustandardeihin, eikä mikään osalualue toimi sattumanvaraisesti.

Standardit on mitoitettu kuitenkin jokaisen ketjun osalta yksilölliseksi, koska konseptit ja asiakkaiden odotuksetkin vaihtelevat.

Esimerkiksi Wanha Mestari Pubiin oluelle piipahtava haluaa tulla kohdelluksi rennosti ja rempseästi, kun taas isoon kansainväliseen Crowne Plaza -hotelliin majoittu-

va odottaa palvelulta hienostunutta luksussilausta.

Kongressihotellin liikematkustaja puolestaan toivoo kaiken sujuvan huomaamattomasti, mukavasti ja tehokkaasti.

"Kaikelle on määritelty konsepti. Jokaisella konseptillä on omat toimintamallinsa, joista johdetaan niiden toimintasuunnitelmat. Jokainen työntekijä tekee myös oman toimintasuunnitelmansa ja määrittelee, kuinka sen käytännössä toteuttaa", kertoo hotelliliiketoiminnan Uudenmaan aluejohtaja **Enrico Battilana**.

Tämä tarkoittaa Restelissä 5 500 toimintakeskustelua työntekijöiden kanssa vuosittain. Esimiesten tehtävä on tietenkin valvoa, että toimintasuunnitelman noudattaminen sujuu halutulla tavalla.

"KUN tulee jotain korjattavaa, työntekijän toimintasuunnitelma otetaan esiin ja katsotaan mitä hän on kirjannut. Olet kirjannut näin, mutta miksi et ole toiminut näin, kysytään", Battilana kertoo.

Asiakaspalautejärjestelmät antavat myös tietoa suoritusten ja palvelun laadusta.

Varsinainen laadunmittaus tapahtuu neljä kertaa vuodessa, kun "mystery guest", eli laadunmittaaja saapuu paikalle. Hän käy jokaisessa Restelin toimipaikassa ja tutkii monia prosesseja. Tarkkailu alkaa jo siitä, kuinka puhelimeen vastataan.

"Kysytäänkö puhelimesta oikeita asioita? Hoituuko respassa tietyt

Kysytäänkö puhelimesta oikeita asioita? Hoituuko respassa tietyt määritellyt asiat? Onko huone kuvauksen mukainen ja riittävän siisti?"

Enrico Battilana
 Hotelliliiketoiminnan Uudenmaan aluejohtaja

määritellyt asiat? Onko huone kuvauksen mukainen, riittävän siisti ja onko siellä ne tarvikkeet ja varusteet, mistä on sovittu?"

Järjestelmä on kehitetty niin, että se tarkkailee asioita, jotka oikeasti vaikuttavat asiakkaan laatuokemukseen. Niiden on oltava asioita, joihin työntekijät on oikeasti perehdytetty.

Restelissä sitouttaminen ja perehdytys ovatkin korkeassa arvossa.

Laadunmittaaja tekee vuosittain myös laaduntarkkailukierroksen johdolle.

Mallia laatujärjestelmälle ei ole ollut valmiina tarjolla, vaan Restel on kehittänyt sen itse. Systemaattinen laaduntarkkailu alkoi Restelissä 1990-luvun lopulla.

RESTELIN Holiday Inn- sekä Crowne Plaza-hotellit ovat lisäksi kansainvälisen *Intercontinental Hotel Groupin* kumppaneita. Isolla IHG:llä on omat laaduntarkkailijansa, jotka ovat vielä monin verroin Restelin laaduntarkkailijoita tarkempia, Battilana kertoo.

"Heillä on todella paksut kirjaset mukanaan. He tulevat varoittamatta ja käyvät päivän aikana yksikön päällikön kanssa todella paljon asioita läpi."

Taantuma on lisännyt hintahakuisuutta asiakkaiden keskuudessa, tai ainakin vaatimusta hinta-laatusuhteen osalta.

"On koko ajan hiottava sitä, että asiakas saa muuttuvassa tilanteessa parhaan mahdollisen palvelun", Battilana sanoo.

Esimerkiksi Restelin Rantasipi Airport Congress Center on palkittu nyt Suomen parhaana kongressihotellina kolmena vuonna peräkkäin. Valinta perustuu *Mercuri Internationalin* kouluttajien ja tilaisuuksien osallistujien antamaan palautteeseen.

"Asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä siihen, että isoissakin kokousryhmissä pystymme huomioimaan heidän yksilönsä. Olemme saatavilla ja näkyvillä. Jos tulee ongelma, se saadaan ratkaistua. Olemme kohteliaita ja hymyileviä", sanoo kongressikeskuspäällikkö **Katja Puustola**.

Tällä palstalla tutustutaan työyhteisöihin, jotka parantavat kilpailukykyään panostamalla laatuun systemaattisesti.

Restel

Liikevaihto: 395 milj. euroa (2013)
Liikevoitto: - 8 milj. euroa (2013)
Henkilöstö: 5500
Toimiala: Majoitus- ja ravintolotoimiala

LÄHDE: RESTEL

Näin kehitämme

Asiakkaan kuunteleminen. Oma sähköinen palautekanava antaa mahdollisuuden läheiseen vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa. Suuremmissa skaalassa käytössä on maineenhallintajärjestelmä, joka kerää asiakkaiden palautetta hotelleista yli 250 eri palautesivustolta. Hotelleja arvioidaan sadoissa erilaisissa nettisivustoissa ja arvioilla on merkittävä asema asiakkaan tekemien valintojen suhteen.

Markkinaseuranta. Smith Travel Researchin ylläpitämä seuranta tarjoaa mukana olevien hotelleiden päivittäin raportoitavat edellisen vuorokauden tunnusluvut myynnin ja käyttöasteiden osalta. Järjestelmässä kilpailijat on tiivistetty ryhmiin, eikä yksittäisiä osallistujia voi eritellä.

Toimintasuunnitelmat. Restelin toimintasuunnitelmasta johdetaan jokaisen ketjun ja alueen omat toimintasuunnitelmat. Niiden perusteella tehdään työntekijöille henkilökohtaiset toimintasuunnitelmat. Laadunmittauslomakkeilla mitataan toimintasuunnitelmien toteutumista.

Laaduntarkkailijat. Restelin omat laadunvalvojat kiertävät kaikki toimipisteet neljä kertaa vuodessa. Lisäksi johdolle tehdään oma tarkkailukierros. Intercontinental Hotel Groupin tarkkailee osaa hotelleista.

Henkilöstö. Sitouttamisella on suuri merkitys palvelualan yrityksessä.

RESTEL

LAATUHAASTE

Edellisessä osassa Lindorff vastasi Elisan esittämään laatuhaasteeseen. Lindorff heittää laatuhaasteen Restelille ja kysyy:

Laatutyössä keskitytään tyypillisesti tuotanto- ja palveluprosessien hallintaan ja parantamiseen. Ulottuuko laatuajattelua teillä myös kassavirran hallintaan?

Restel vastaa: Kassavirtaprosessissa laatuun kiinnitetään huomiota muun muassa niin, että huolehdimme riittävästä likvideettireservistä juoksevien menojen osalta. Varaudumme myös yllättäviin ennustepoikkeamiin.

Lisäksi laatua takaa se, että sijoitamme kassavirtajäämämme tuottavalla ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Kassavirran hallinnan laatua takaa myös se, että huolehdimme pankki- ja rahoituspalvelujen kilpailutuksesta.

Seuraamme ja selvitämme kassabudjetin poikkeamat. Ennusteet päivitämme toimintamme kannalta riittävän tiheästi ja tarkasti.

Huomioimme kassavirtaan vaikuttavia asioita, kuten suhdannetta, maksuehtoja ja muutoksia asiakaskäyttäytymisessä. Lisäksi seuraamme kassavirran hallinnassa aktiivisesti käyttöpääoman erien kehittymistä.