

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketoiminta ja kulttuuri Imatra
Matkailu- ja ravitsemisala
Hotelli – ja ravintola-alan koulutusohjelma

Satu Jokela

PALVELUYRITYKSEN ASIAKASPALVELU

Opinnäytetyö 2011

TIIVISTELMÄ

Satu Jokela

Palveluyrityksen asiakaspalvelu, 49 sivua, 2 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu, Imatra

Liiketoiminta ja kulttuuri, Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

Matkailu- ja ravitsemisala

Opinnäytetyö 2011

Ohjaaja: lehtori Jukka Aineslahti

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Yritys X:n asiakaspalvelun laadun tila henkilöstön näkökannalta ja tuoda esille mahdollisia kehitysvaihtoehtoja. Tutkimusongelmana oli miten parantaa asiakaspalveluprosessia.

Opinnäytetyön teoriaosassa selvitettiin, mitä palvelun laatu on, palvelun laatuolollisuudet ja laatukuilut sekä laatujohtaminen.

Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja teema-haastattelua. Aineisto kerättiin tammi- ja helmikuussa, teema-haastattelut suoritettiin maaliskuussa 2011. Tutkimusaineistona käytettiin kirjallisia lähteitä, Internet-lähteitä sekä omia havainnoiteja. Kyselyissä vastaajilla oli mahdollisuus esittää omia näkemyksiään, toiveitaan ja kehitysehdotuksiaan. Niiden pohjalta yrityksen on helppo kehittää palvelujaan asiakaslähtöisesti. Jatkuva kehitys asiakaspalvelun laadun parantamisessa on tärkeää yrityksen liiketoiminnalle.

Tutkimustuloksista nousi esiin, että yleisimpiä palvelun laatuun liittyviä ongelmia henkilöstön mielestä olivat kiire, henkilöstöpula, tiedonkululliset ongelmat, samanarvoisen kohtelun puute, työilmapiiri ja työn tuloksen tasalaatuinen vaatiminen sekä perehdyttämisestä aiheutuvat vaikeudet.

Kiirettä pitäisi pystyä ratkaisemaan muun muassa ennakoinnilla, suunnittelulla ja myös ilmoittamalla johdolle ongelmista. Näitä pidetään haastattelujen mukaan myös keinoina ennakoida ja välttää ongelmia. Tiedonkulullisia ongelmia voidaan ratkaista ja ennakoida sekä välttää palaverilla ja paremmalla tiedonjaolla. Henkilöstön perehdytykseen liittyviä ongelmia vältettäisiin henkilöstön sitouttamisella ja laatimalla ajankohtainen perehdytyskansio. Tasalaatuisuuden ongelman ratkaisuna henkilöstö korostaa koulutusta sekä oman työn tarkastelua ja pohdintaa. Lisäkoulutukseen opinnäytetyöntekijä suosittelee suurempaa panostusta jatkossa.

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.

Avainsanat: asiakaspalvelu, asiakaspalvelun laatu, asiakaspalvelu-prosessi, esimiestyö

ABSTRACT

Jokela Satu

Customer Service in ServiceCompany, 49 pages, 2 appendixes

Saimaa University of Applied Sciences, Imatra

Business and Culture

Faculty of Tourism and Hospitality

Degree Programme in Tourism

Bachelor's Thesis 2011

Instructor: Mr. Jukka Aineslahti, Senior Lecturer

The purpose of this study was to find out company X's situation in customer service quality from personnel perspective, and to implement possible development proposals. The research problem of this study was to find out the ways how to improve the customer service process.

The theory of this study was formed of service quality, quality's dimensions, and quality gaps, and quality management.

The study was performed by using qualitative method and theme interviews. The study's material was collected between January researcher's February, and the theme interviews were performed in March 2011. The research material was based on literature sources, the Internet, and researcher's own observation. In the queries the respondent's answers had opportunity to state their own visions, hopes and proposals. Basing on inquiries, it is easy for the company to develop its services in a more customer-orientated way. Continuous development in improving customer service quality is vital to a company's business.

The results of this study show that the most common problems affecting service quality were hurry, lack of personnel, information flow issues, equal treatment, work atmosphere, homogenous requirements and problems due to introductions for new staff. The workplace's hurry issues should be solved by foreshadowing, planning and by reporting to superiors. According to the interviews, these were the ways to foresee and avoid problems. Communicational issues can be solved, foreseen and avoided by having meetings and by boosting information sharing. Problems concerning new recruits' introduction could be avoided by personnel's commitment and by creating an up to date introduction folder. The solution for homogeneous standards is to educate the personnel and to use self-evaluation and speculation. In the future extra efforts on education are highly recommended.

Based on the research, it is clear that there is plenty of work to do in order to achieve decent quality level. Personnel's well-being and co-operation between management and employees has great significance. Successful and good quality companies should focus on the mentioned factors.

Keywords: Customer Service, Customer Service Quality, Customer Service Process, Foreman Task

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 PALVELUN LAATU.....	6
2.1 Palvelun laadun käsite	9
2.2 Palvelun laadun ulottuvuudet	12
2.2.1 Teknillinen laatu	13
2.2.2 Toiminnan laatu	14
2.2.3 Imago	14
2.3 Laajennettu palvelutarjonta	15
2.4 Palvelun laadun hyväksytyt ulottuvuudet	17
2.5 Asiakaskeskeisyys	21
2.6 Totuuden hetki	23
3 LAATUJOHTAMINEN	24
3.1 Yrityskulttuuri	24
3.1.2 Työtyytyväisyys	26
3.1.3 Ammatillinen osaaminen	27
3.1.4 Yhteistoiminta yrityksessä	28
3.1.5 Sisäinen viestintä	28
3.2 Palvelun laadun ongelmat kuiluanalysein	29
3.2.1 Johdon näkemys, kuilu 1	31
3.2.2 Laatuvaatimukset, kuilu 2	31
3.2.3 Palvelun toimitus, kuilu 3	32
3.2.4 Markkinointiviestintä, kuilu 4	32
3.2.5 Koetun palvelun laatu, kuilu 5	33
4 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	34
5 TUTKIMUKSESTA	34
5.1 Tutkimusongelmat	35
5.2 Tutkimusmenetelmät	35
5.3 Teemahaastattelu	35
5.4 Empiirinen toteutus	37
5.5 Tutkimuksen luotettavuus	37
6 TUTKIMUSTULOKSET	38
7 POHDINTA	45
KUVIOT	48
LÄHTEET	49
LIITTEET	
Liite 1 Pahimmat virheet asiakaspalvelussa	
Liite 2 Tutkimuskysymykset	

1 JOHDANTO

Hyvää palvelua tarjoava yritys erottuu joukosta edukseen ja tuottaa kilpailijoitaan parempaa tulosta. Asiakkaat maksavat viime hetkessä työntekijöiden palkat ja siten tuottavat yritykselle voittoa. Liiketoiminnan ja asiakaspalvelun periaatteet ovat siis pohjimmiltaan varsin yksinkertaisia teoriassa. Asiakkaiden lisäksi huomio tulee kohdistaa asiakkaita palvelemaan henkilöstöön, heitäkään ei saa unohtaa. Henkilöstön tyytyväisyys ja pysyvyys vaikuttavat asiakaspalveluun, sillä tyytyväinen henkilöstö palvelee paremmin.

Asiakas on yrityksen olemassaolon oikeus, ja hän ansaitsee siksi parasta mahdollista palvelua omilla ehdoillaan. Mitään ei voi olettaa tai pitää itsestään selvänä, kaikkein vähiten vakituista asiakasta itseään. Asiakaspalveluprosessi on tärkeä kaikille yrityksille, ja sitä tulisi kehittää jatkuvasti.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on käsitellä tarjotun palvelun laatuun liittyviä kehittämistarpeita, yrityksessä X. Tavoitteena on myös pyrkiä löytämään keinoja ratkaisemaan ja ennakoimaan sekä välttää näitä palvelun laatuun liittyviä ongelmia. Tärkeää tutkimuksessani on kuitenkin selvittää, mitä palvelun laadulla tarkoitetaan, tämän takia käsittelen asiaa empiirisessä osassa ja tahdon saattaa sen myös kyseisen yrityksen henkilöstön tietouteen. Tämän myötä voidaan käsitellä asiaa henkilöstön kanssa yhdessä ja toivottavasti tulevaisuudessa toteuttaa sitä. Toimeksiantajayritys halusi pysyä nimettömänä, joten käytän työssä yrityksestä nimeä Yritys X. Opinnäytetyön aiheen valitsin yritys X:n pyynnöstä, koska itseäni on aina kiinnostanut asiakaspalvelu sekä sen tuomat haasteet. Asiaa ei ole tutkittu aikaisemmin kyseisessä työyhteisössä.

Opinnäytetyössä keskitytään henkilöstön toimintaan asiakaspalvelussa eli miten he kokevat asiakaspalvelun laadun työpisteessään ja mitkä asiat siihen vaikuttavat. Kyseisen näkökulman valitsin, koska mielestäni asiakkaisiin suuntautuvat tutkimukset ovat kovin yleisiä. Harvemmin asioita tutkitaan henkilöstön näkökannalta ja huomioidaan heidän tuntemuksensa, mielipiteensä sekä jaksamisensa, vaikka ne ovat olennaisia ja tärkeitä.

Opinnäytetyön tutkimusosassa käytetään teemahaastattelua, jossa selvitetään henkilöstön näkemyksiä asiakaspalvelusta ja sen laadusta omassa työpisteessä. Teoriaosuudessa käydään läpi palvelun laatu-ulottuvuudet ja käsitellään palvelun laatukuilut sekä laatujohtaminen. Tutkimuksen analyysiosassa selvitetään tutkimustuloksia ja käydään läpi henkilöstön näkemykset palvelun laadun ongelmista sekä esitän toimenpidesuosituksen, joista tämän jälkeen vastaa toimeksiantajayritys.

2 PALVELUN LAATU

Palvelun laadusta alettiin kiinnostua 1970-luvun lopulla ja viime vuosikymmenien aikana kiinnostus on yhä kasvanut. Palveluiden laatuun kohdistuvan kiinnostuksen taustalla on palveluiden kova kasvanut kysyntä. Pesosen (1999, 6) mukaan kuluttajien lisääntynyt vapaa-aika on luonut kysyntää vapaa-ajan, matkailu- ja kuntopalveluiden sektorilla. Kotitalouksien tulojen kasvun takia tavaroiden sijaan kauppaa käydään entistä enemmän toiminnoista eli palveluista, mikä on lisännyt palveluiden kysyntää. Palvelut ovat nykyään tärkeä osa ihmisen jokapäiväistä elämää.

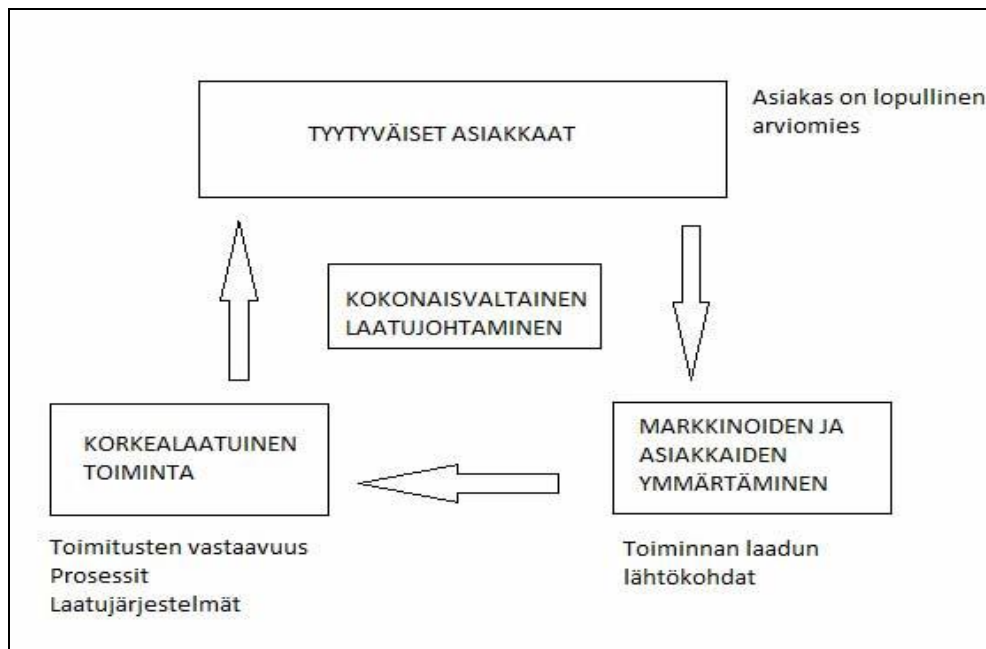
Palvelu on monitahoinen ilmiö, jonka merkitys vaihtelee henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena. Palvelun käsitteen määrittelemistä vaikeuttaa sen liittyminen moniin erilaisiin tekijöihin, pääasiassa hintaan ja kuluttajien odotuksiin. Palvelu voidaan käsittää eri tavoin riippuen yksilön sosiokulttuurisesta 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.

Palvelu voidaan siis määritellä usealla eri tavalla. 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.

Palveluiden sekä markkinoiden mallien kehityksessä on tärkeää asiakkaan odotukset. Oikeanlaisen mallin löydyttyä palvelun laadun mittaamiseen, on mahdollista selvittää asiakkaiden kokemukset. Tiedot käyttäjien mielipiteistä palveluiden toimivuuden suhteen ovat elintärkeitä, jotta osataan tehdä oikeanlaiset parannukset (Grönroos 1991, 58), esimerkiksi asiakkaan huomioiminen hänen saapuessa ravintolaan ja pois lähtiessä hyvästeleminen.

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 haluavat korkeaa laatua ja matalampaa hintaa yhtä aikaa. Yhteiskunnan kehittyessä ovat myös kasvaneet asiakkaan odotukset ja tarpeet, jotka aiheuttavat palvelun laadun kehittämistä sekä ennen että jälkeen myyntiä. Muuttuva tuotemix ja tuotteiden monimutkaisuus ovat myös vaikuttaneet laadun aseman kohoamiseen. (Juran & Gryna 1993, 3.)



Kuvio 1 Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Lecklin 1999, 24)

Kun ymmärretään asiakkaiden ja markkinoiden tarpeet, saadaan luotua korkealaatuista toimintaa. Korkealaatuisella ja kokonaisvaltaisella toiminnalla saadaan tyytyväisiä asiakkaita. Tämä selviää yllä olevasta kuviosta 1. Kuvio alkaa oikeasta alareunasta ja etenee vasemmalle sekä sieltä ylös. Laadukas tuote ja palvelu ovat elinehto toimivalle yritykselle. Laatu onkin se asia, jota verrataan asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin. Tyytyväiset asiakkaat määrittävät yrityksen toiminnan laadun. On tärkeää ymmärtää, mitä tarvitaan ja vaaditaan markkinoilla. Näin saadaan oikeanlainen tuote tai palvelu, jolla on kysyntää. (Lecklin 1999, 22–24.) Yllä olevassa kuvassa jokaisen kohdan tulee olla kunnossa, jotta saadaan kokonaislaatu. Jos pystytään saavuttamaan kaikki laatukäsitteen ominaisuudet, saadaan hyvä toimiva kokonaisuus. Kuitenkin näitä kaikkia ominaisuuksia ja kriteereitä on vaikea saada täyttymään, koska toisiinsa keskittyminen saattaa syödä resursseja muilta osa-alueilta ja täytyy muistaa, että asiakas on aina lopullinen arvioija.

2.1 Palvelun laadun käsite

Laatu on aina subjektiivinen kokemus, ja useat tekijät vaikuttavat asiakkaan kokemukseen palvelun laadusta. Jo sana palvelu merkitsee eri asioita eri ihmisille. (Ford 1998, 93.) Joku voi palvelua arvioidessaan tarkoittaa vain vuorovaikutustilannetta, joku taas tarkoittaa palvelulla tuotteen saatavuutta ja ominaisuuksia.

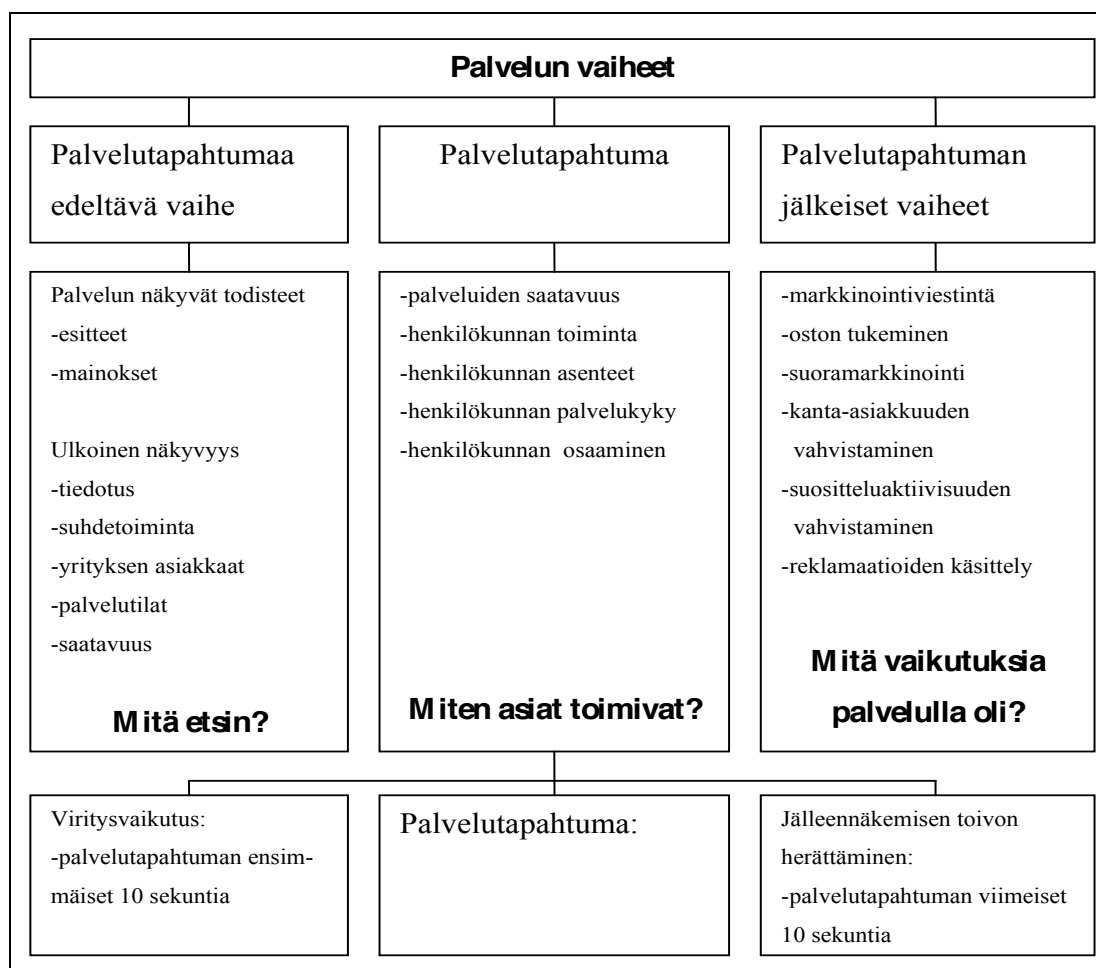
Laatukäsite voidaan tulkita monella eri tavalla riippuen näkökulmasta. Yleisesti se kuitenkin ymmärretään asiakkaiden näkökulman mukaan. Se tulisi tapahtua mahdollisemman tehokkaasti ja kannattavasti. Laadun määritelmään mielletään virheettömyys ja oikeiden asioiden tekeminen. On tärkeää, että tuote ja palvelu toimivat. Oikeanlaista tuotetta ja palvelua on helppo myydä, koska sille löytyy aina markkinoita. On kuitenkin tärkeää, että pysytään ns. ”kultasella keskitiellä”. (Leckin 1999, 23.) Joskus saatetaan tuottaa ylilaatua, josta asiakas ei ole valmis maksamaan, esimerkiksi ravintola ruoka-annoksen selvästi luvattu yliterveellisyys. Jotta pystytään pitämään laatukuva, on myös pystyttävä kehittämään tuotteita ja palveluita. Kehitysideoita tulee niin omasta työstä kuin ulkopuolisilta tekijöiltä, esimerkiksi kilpailijoilta sekä innovaatioista.

Arkikielessä termeillä palvelu ja asiakaspalvelu tarkoitetaan usein samaa asiaa. Termeillä kuvataan yleensä asiakaspalveluhenkilökunnan toimintaa palvelutilanteessa. Palvelu määritellään aineettomaksi teoksi tai tekojen sarjaksi. Monesti palvelu on vuorovaikutusta palvelun tarjoajan kanssa, jossa asiakkaan ongelma pyritään ratkaisemaan siten, että asiakas, palveluhenkilökunta ja palveluiden tarjoajan tuote tai palvelu on vuorovaikutuksessa keskenään. (Grönroos 1991, 46–49.) Grönroos (1991, 49) korostaa sitä, että termin palvelu määrittelyminen on tarpeetonta. Tärkeämpää olisikin keskittyä tarkastelemaan niitä piirteitä, jotka ovat kaikille palveluille yhteisiä.

Lovelock (1992, 286) kuvaa palvelua toimintana, joka sisältää vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa, esimerkiksi kasvotusten, puhelimitse tai sähköpostitse. Molemmat tutkijat näkevät palvelun prosessina tai tekoina eikä niinkään asiana. Molemmat määritelmät korostavat sitä, että palvelutilanteessa palvelun

tarjoajan ja asiakkaan välille syntyy vuorovaikutustilanteita. Nämä tilanteet ovat hyvin tärkeitä, vaikkakaan osapuolet eivät aina tiedosta sitä (Grönroos 1998, 52).

Palvelulla on useita erilaisia määritelmiä ja merkityksiä sen mukaan, nähdäänkö se tuotteena vai henkilökohtaisena palveluna. Grönroosin (1998, 52) mukaan asiakaspalvelu on prosessi, jossa on eri vaiheita. Jokainen asiakaspalvelun vaihe sisältää tavoitteita. Näiden tavoitteiden tiedostaminen palvelun jokaisessa vaiheessa auttaa asiakaspalvelijoita palvelemaan asiakasta mahdollisemman hyvin.



Kuvio 2 Asiakaspalveluyrityksen prosessivaiheet (Palveluprosessin keskeisiä osatekijöitä 2006)

Kuviosta 2 nähdään asiakaspalveluyrityksen prosessivaiheet. Aluksi yrityksen on markkinoitava itseään ja saavutettava näkyvyyttä, jolloin asiakkaat löytävät yrityksen, tietävät mitä se tarjoaa ja miten sen voi tavoittaa. Asiakkaalle

muodostuu ennakko-odotukset ja mielikuva yrityksestä. Seuraavaksi tapahtuu palveluyrityksen ydinprosessi eli palvelutapahtuma. Palvelutapahtumassa asiakaskontakti on henkilökohtainen. Palvelutapahtumaan vaikuttaa palveluiden saatavuus sekä henkilökunnan toiminta ja asenteet. Samalla selviää henkilökunnan palvelukyky ja osaaminen. Palvelutapahtuman ensimmäiset ja viimeiset kymmenen sekuntia ovat tärkeimmät. Ne määrittelevät ensivaikutelman sekä herättävät jälleennäkemisen toivon.

Palvelun laadun tulisi vastata niitä arvoja, joista asiakas on valmis maksamaan (Horovitz 1992, 14). Palvelun laadusta muodostettava käsitys riippuu eri tekijöistä. Yhtenä tärkeänä tekijänä on palvelun tunnettavuus eli se, kuinka vakiintunut, uusi tai laajalle levinnyt palvelu on. Uuteen palveluun kohdistuu usein vähemmän kriittistä arviointia. Palvelun laatua tutkiessa tulee ottaa huomioon kuluttajien käyttäytyminen ja se, mikä ostovoima sillä hetkellä on. Yritysten ja organisaatioiden tulee ottaa huomioon kuluttaja – ja ostovoimarakenteita liiketoimintastrategiaa laadittaessa. Elintason nouseminen muuttaa asiakkaan suhtautumista palvelun laatuun. Elintason noustessa asiakas ei enää tyydy pelkästään keskivertotuotteeseen tai palveluun vaan alkaa usein vaatia parempaa palvelua ja tuotetta. Asiakkaat ja tavarantoimittajat mieltävät ja käsittävät laadun eri tavoin. (Horovitz 1992, 23–24.)

Palvelu on laadukasta silloin, kun asiakkaan kokemus laadusta vastaa hänen odotuksiaan tai ylittää ne. Odotusten jatkuva ylittäminen on kuitenkin vaikeaa, koska hyvät kokemukset lisäävät odotuksia. (Järvelin, ym. 1992, 42.) Asiakas kohdistaa palveluun odotuksia, jotka toimivat hänen vertailukohtinaan, kun hän arvioi palvelutapahtumaa. Odotukset siis vaikuttavat hänen kokemaansa palvelun laatuun. Tästä syystä palvelun tarjoajan on tunnettava ja ymmärrettävä asiakkaan toiveet. Asiakkaan hyväksymään palvelun tasoon vaikuttaa myös se, kuinka paljon hän on itse panostanut palvelun tapahtumiseen. Jos hän on panostanut palveluun paljon, hän myös odottaa parempaa palvelua; näin voi olla esimerkiksi silloin, kun asiakas on jättänyt palautetta saamastaan palvelusta. (Lämsä & Uusitalo 2002, 49,51,55.) Odotukset rajoittuvat yleensä kuitenkin siihen, minkä asiakas uskoo olevan mahdollista (Järvelin ym. 1992, 43).

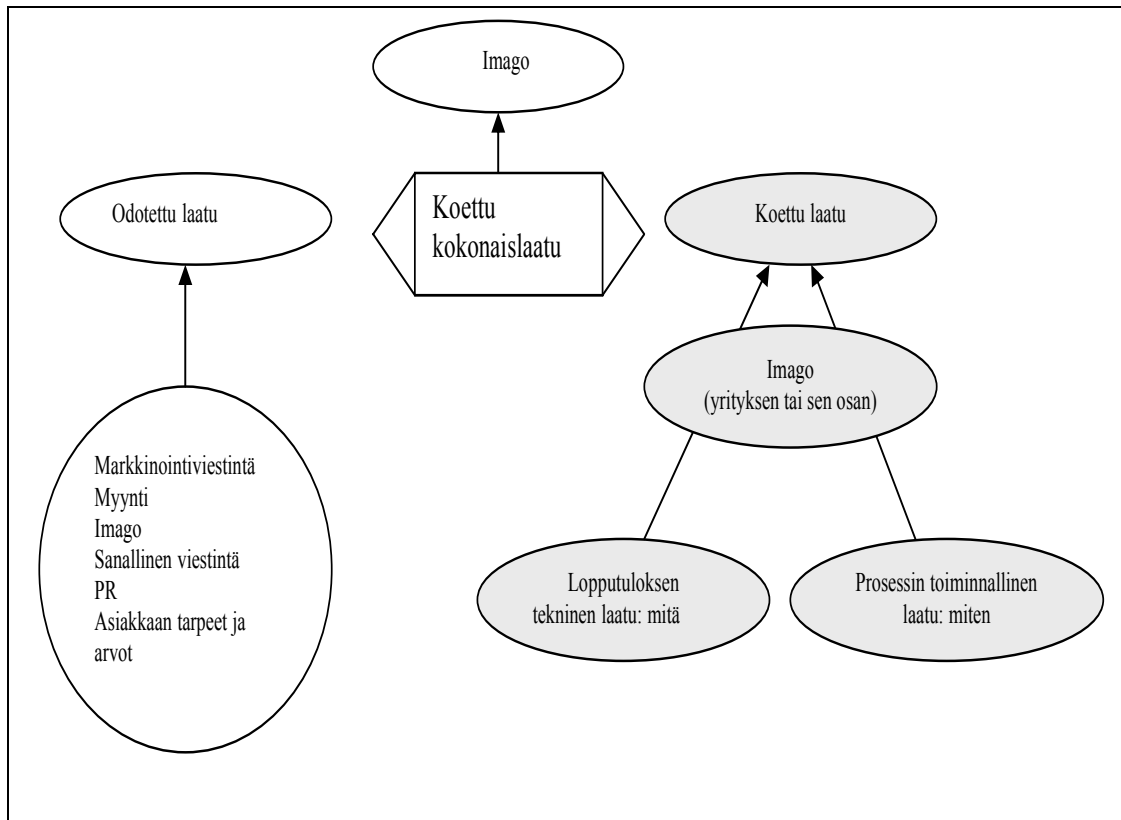
Laatu on palvelun minimitaso jonka yritys päättää tarjota kohdeasiakasryhmän tyydyttämiseksi. Samalla yritys määrittää laadun tasaisuuden, jonka se kykenee ylläpitämään sovituntasoista palvelua tarjotessaan. (Horovitz 1992,13.)

Laatu ja luotettavuus sekoitetaan yleensä toisiinsa. Laadulla tarkoitetaan kykyä vastata asiakkaan tarpeisiin, kun taas luotettavuudella näihin tarpeisiin pystytään vastaamaan pitkäaikaisesti. Laatu on siis asiakkaan ja tuotteen välistä suhdetta, sillä asiakas ostaa ennen kaikkea tarpeen tyydytystä sekä ratkaisua omille ongelmilleen. (Silen 1998, 14.)

2.2 Palvelun laadun ulottuvuudet

Vaikka laatu voidaan jakaa useaan eri osaan, tulisi niitä kuitenkin käsitellä yhtenä osana. Näin saadaan paras kokonaiskuva. Nykypäivänä laatu käsitetään useasti yrityksen laaja-alaiseksi kehittämiseksi. Sen tavoitteena on asiakkaan tyytyväisyys, liiketoiminnan kannattavuus sekä kilpailukyvyn kasvattaminen. Laatu-käsite onkin yleisesti muuttunut tarkoittamaan kaikkea tuotteen laadusta toimintaprosessien sekä asiakasyhteyksien kehittämiseen asti (Silen 1998, 13). Laatu on jatkuvaa kehittämistyötä, jonka tavoitteena on asiakkaiden tyytyväisyys, kannattava liiketoiminta sekä kilpailukyvyn säilyttäminen ja kasvattaminen (Silen 1998, 13–14).

Palvelun laadun mittarina pidetään asiakkaan mielessä syntyvää vaikutelmaa siitä, mitä asiakas on palvelulta odottanut ja mitä hän kokee saaneensa. Grönroosin (1998, 64) mukaan asiakkaan laatukokemukseen liittyy kaksi ulottuvuutta: tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus.



Kuvio 3 Koettu kokonaislaatu (Grönroos 1998, 67)

Kuviosta 3 voidaan todeta, miten laatukokemukset liittyvät perinteisiin markkinointitoimiin ja johtavat koettuun palvelun laatuun. Kun otetaan huomioon tuotteiden valmistajat, jotka tarjoavat palvelujaan osana tarjoamaansa, on sopivampaa puhua koetusta kokonaislaadusta. Laatu on hyvä, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia eli odotettua laatua. Kuten kuviosta näkyy, odotettu laatu riippuu monista eri tekijöistä: markkinointiviestistä, suusanallisesta viestinnästä, yrityksen tai sen osan imagosta ja asiakkaan tarpeista. Koettua kokonaislaatua ei määrää ainoastaan laadun tekninen tai toiminnallinen ulottuvuus vaan pikemminkin odotetun ja koetun laadun välinen kuilu (Grönroos 2003, 105–106).

2.2.1 Teknillinen laatu

Tuotteen laadulla käsitetään asiakkaan mielikuvaa organisaatiosta sekä tuotteen laadusta. On tärkeää selvittää, mitä mieltä asiakkaat ovat kun, verrataan yrityksen tuotteita kilpailijan tuotteisiin. Asiakas siis arvioi sitä, mitä

hän saa vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Tällöin asiakas arvioi esimerkiksi, oliko ravintolan ruoka hyvää.

Joissain tilanteissa laatua saattavat arvioida muutkin henkilöt, kuten esimerkiksi pitopalvelun kohdalla, kun tilatut tuotteet ovat kaikkien nautittavissa. Kyse on tuloksen teknisestä laadusta.

2.2.2 Toiminnan laatu

Toiminnan laadulla käsitetään laaduntuottokykyä eli miten tehokasta ja virheetöntä sisäinen toiminta sekä prosessit ovat. Asiakkaalle on kuitenkin tärkeää myös se, miten hän tämän palvelun sai.

Tähän ulottuvuuteen kuuluu esimerkiksi ravintolan henkilökunnan käyttäytyminen ja heidän tapansa hoitaa palvelutilanne.

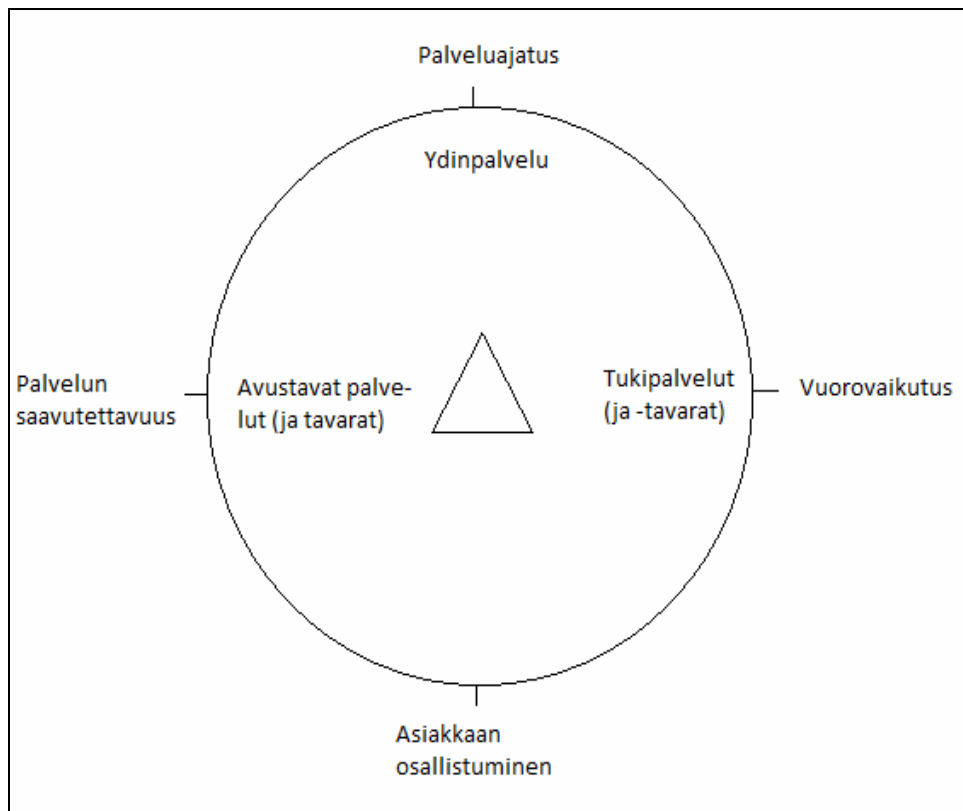
2.2.3 Imago

Kolmas laatu-ulottuvuuden osa on yrityksen organisaatiokuva eli imago, joka on useimmissa palveluissa tärkeä ja voi vaikuttaa laadun kokemiseen. Jo ennen varsinaista palvelutapahtumaa asiakkaalla on aina tiedostettu tai tiedostamaton ajatus siitä, mitä hän palvelulta haluaa. Mielikuvaan vaikuttavat omat henkilökohtaiset tarpeet, aiemmat kokemukset, toisten ihmisten mielipiteet sekä yrityksen markkinointi eli se, mitä asiakkaille luvataan. Mielikuva ohjaa asiakkaiden havaintoja palvelukokemuksesta. (Grönroos 1998, 68.)

Grönroos (1998, 64) korostaa, että jos asiakkaalla on myönteinen mielikuva palvelun tarjoajasta, pienet virheetkin annetaan anteeksi. Jos virheitä sattuu usein, imago kärsii. Jos imago on kielteinen, mikä tahansa virhe vaikuttaa suhteellisesti enemmän. Imagoa voidaan pitää laadun kokemisen suodattimena.

2.3 Laajennettu palvelutarjonta

Peruspalvelupaketissa palvelutuote jaetaan kolmeen eri tasoon: ydin- eli peruspalveluun, lisä- eli liitännäispalveluihin sekä tukipalveluihin (kuvio 4). Ydinpalvelu on palvelun keskeisin osa, joka tyydyttää asiakkaan varsinaisen palvelutarpeen. Ydinpalvelu on myös yrityksen markkinoilla olon syy. Ravintolassa ydinpalvelu voi olla nautittava lounas tai itse ruokailutapahtuma. Lisäpalvelut helpottavat ydinpalvelun käyttöä. Ydinpalvelua on usein mahdotonta käyttää ilman avustavaa lisäpalvelua. Ravintolassa liitännäispalveluja voi olla henkilöstön ammattitaito, pöytiintarjoilu tai lounaslistat. Tukipalveluita käytetään arvon lisäämiseksi tai palvelun erilaistamiseksi kilpailijoiden tarjonnasta. Tukipalvelut eivät kuitenkaan ole välttämättömiä ydinpalvelun kuluttamisen kannalta. (Grönroos 2001, 166–167.) Tukipalveluna ravintolassa voi olla talon viini, aikakauslehdet tai mukaan ostettavia paikanpäällä leivottuja leivonnaisia.



Kuvio 4 Laajennettu palveluntarjonta (Grönroos 1991, 109)

Kuviosta 4 voidaan nähdä laajennettu palvelutarjoama, Grönroosin mukaan (2001, 229) se pitää sisällään palvelupaketin ja kolme seuraavaa osatekijää: palvelun saavutettavuus, vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa ja asiakkaan osallistuminen. Palvelun saavutettavuus muodostuu tekijöistä, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemukseen palvelun ostamisen ja kuluttamisen helppoudesta tai vaikeudesta. Näitä ovat muun muassa palvelutarjoajan henkilöstömäärä ja osaaminen, toimipisteiden aukioloajat, sijainti ja ulkonäkö.

Asiakkaan vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa vaikuttaa myös merkittävästi asiakkaan kokemukseen palvelusta. Vuorovaikutusta on esimerkiksi henkilöstön käyttäytyminen ja kommunikointi asiakasta kohtaan, palvelutarjoajien järjestelmien ja rutiinien selkeys, laitteiden ja automaattien käytön ymmärrettävyys ja helppous sekä muiden asiakkaiden vaikutus (Grönroos 2000, 228–233). Asiakkaan osallistumisella tarkoitetaan sitä, että asiakkaalla itsellään on vaikutusta siihen, millainen palvelukokemus hänelle muodostuu. Asiakas voi omalla valmistuneisuudellaan ja halukkuudellaan joko parantaa tai heikentää palvelua. Asiakkaan oma osallistuminen on siten tärkeää laajennetussa palvelutarjonnassa. Esimerkiksi jos asiakas ei pysty antamaan tietoa ruoka-aineallergiastaan, kokki ei pysty tekemään oikeaa ateria-annosta ja näin saattaa valmistaa väärän annoksen.

Ero menestyvän ja menestymättömän palveluyrityksen välillä piilee usein tarjotuissa liitännäispalveluissa (Grönroos 2000, 86; Lämsä & Uusitalo 2002, 102). Esimerkiksi ravintolassa käydessä se, että otetaanko sinulta takki pois ystävällisesti päältäsi, tarjoillaanko sinulle ekstrakupillinen kahvia samaan hintaan, miellyttääkö palveluympäristö sinua ovat, todellisia keinoja palvelujen erilaistamiseen ja asiakasuskollisuuteen. Ei siis välttämättä ydinpalveluna tarjottu ateria, sillä oletusarvona pidetään, että tämä tehdään ammattitaitoisesti.

Palveluajatus on palvelutarjoaman osatekijöiden kehittämisen kokonaisuus. Siinä selviää, mitä ydinpalvelua, avustavia palveluja ja tukipalveluja käytetään ja kuinka peruspaketti saadaan asiakkaiden ulottuville. Palveluajatus auttaa myös ymmärtämään, miten asiakas kokee peruspalvelupaketin ydinpalvelun, avustavat palvelut ja tukipalvelut. (Grönroos 2001, 171.)

2.4 Palvelun laadun hyväksytyt ulottuvuudet

Palvelun laadun ulottuvuuksia voidaan käsitellä myös tarkemmin, jolloin puhutaan kymmenestä yleisesti hyväksytystä palvelun laadun ulottuvuudesta (Grönroos 1987, 11; Rissanen 2006, 215–216).

1 Pätevyys ja ammattitaito

Henkilöstön asiantuntemus on oltava ydinalueellaan. Asiakas ymmärtää, että henkilöstöllä on tarvittavat tiedot ja taidot asiakaspalvelutehtäviin pystyäkseen vastaamaan asiakkaan kysymyksiin ja vastaamaan ongelmiin. Organisaatio pitää itsensä ajan tasalla alan kehityksestä kouluttautumalla.

2 Luotettavuus

Palvelu tuotetaan tehokkaasti ja oikein ensimmäisellä kerralla. Organisaatio näyttää toteen ne käytännön lupaukset, jotka kuluttajalle on annettu. Luotettava asiahallinta ja laskutus ovat selkeitä ja täsmällisiä. Asiakas siis saa asianmukaista, virheetöntä palvelua ja luvatus lopputuloksen sovituksessa ajassa.

3 Uskottavuus

Asiakas luottaa siihen, että organisaatio toimii hänen etujensa mukaisesti. Uskottavuutta luovat yrityksen nimi, imago sekä henkilöstön tapa toimia asiakkaan kanssa. Myös omat sekä toisten asiakkaiden aikaisemmat kokemukset vaikuttavat ennakkokäsityksiin organisaation uskottavuudesta.

4 Saavutettavuus

Saatavuus pitää sisällään esimerkiksi helpon pääsyn palvelupaikkaan, vaivattoman yhteydenoton palveluun puhelimitse ja sähköpostitse, lyhyet odotusajat sekä sopivat aukioloajat. Myös yrityksen yhteystietojen pitäisi löytyä helposti. Hankalaksi koettu asiointi vähentää asiakkaita.

5 Turvallisuus

Asiakas kokee, ettei palveluiden käyttöön liity mitään fyysistä tai taloudellista riskiä. Henkilöstön tulee käyttäytyä osaavasti ja varmasti luoden asiakkaalle turvallisuuden tunteen. Kun asiakas kokee palvelun vaarattomaksi, hän tuntee luottamusta yritystä kohtaan eikä epäile käyttäjä sen palveluja. Palvelun luottamuksellisuus luo myös turvallisuutta.

6 Kohteliaisuus

Viestitetään käytöksellä ja koko persoonallisuudella asiakkaille arvostusta ja kunnioitusta. Asiakasta palvellaan ystävällisesti ja hyvien käytöstapojen mukaisesti yksilönä. Kohteliaisuuteen kuuluu myös henkilöstön ulkoinen olemus: siisti työasu ja puhdas ulkonäkö. Kohteliaisuus on tärkeimpiä tekijöitä, joihin asiakas kiinnittää huomiota ja jonka asiakas muistaa palvelutilanteesta.

7 Palveluallttius

Henkilöstöllä on valmius ja halu palvella asiakasta hyvin sekä nopeasti, ammattitaitoisesti. Kyselyihin vastataan viivyttelämättä ja selkeästi sekä informoidaan asiakasta kaikista palveluun liittyvistä asioista. Asiakkaan ei tarvitse ilman syytä odottaa tarvitsemaansa palvelua.

8 Viestintä

Viestintä pitää sisällään hyvää ja selkeää tiedotusta asiakkaalle tapahtumien kulusta sekä palvelun tarkoituksesta. Viestintään kuuluu myös asiakkaan kuunteleminen, jolloin saadaan selville asiakkaan todelliset tarpeet, välttämään väärinkäsityksiltä sekä osoitetaan kunnioitusta asiakasta kohtaan. Hyvä viestintä usein vakuuttaa asiakkaan siitä, että hänen ongelmansa ratkaistaan.

9 Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen

Palvelun tuottajalla on ammattitaito tunnistaa asiakkaan palvelun tarve. Tällöin selvitetään asiakkaan henkilökohtaiset erityistarpeet ja räätälöidään palvelu vastaamaan näitä tarpeita mahdollisemman hyvin. Asiakaspalvelijalta vaaditaan asiakkaiden yksilöllisyyden ymmärtämistä eli empatiaa.

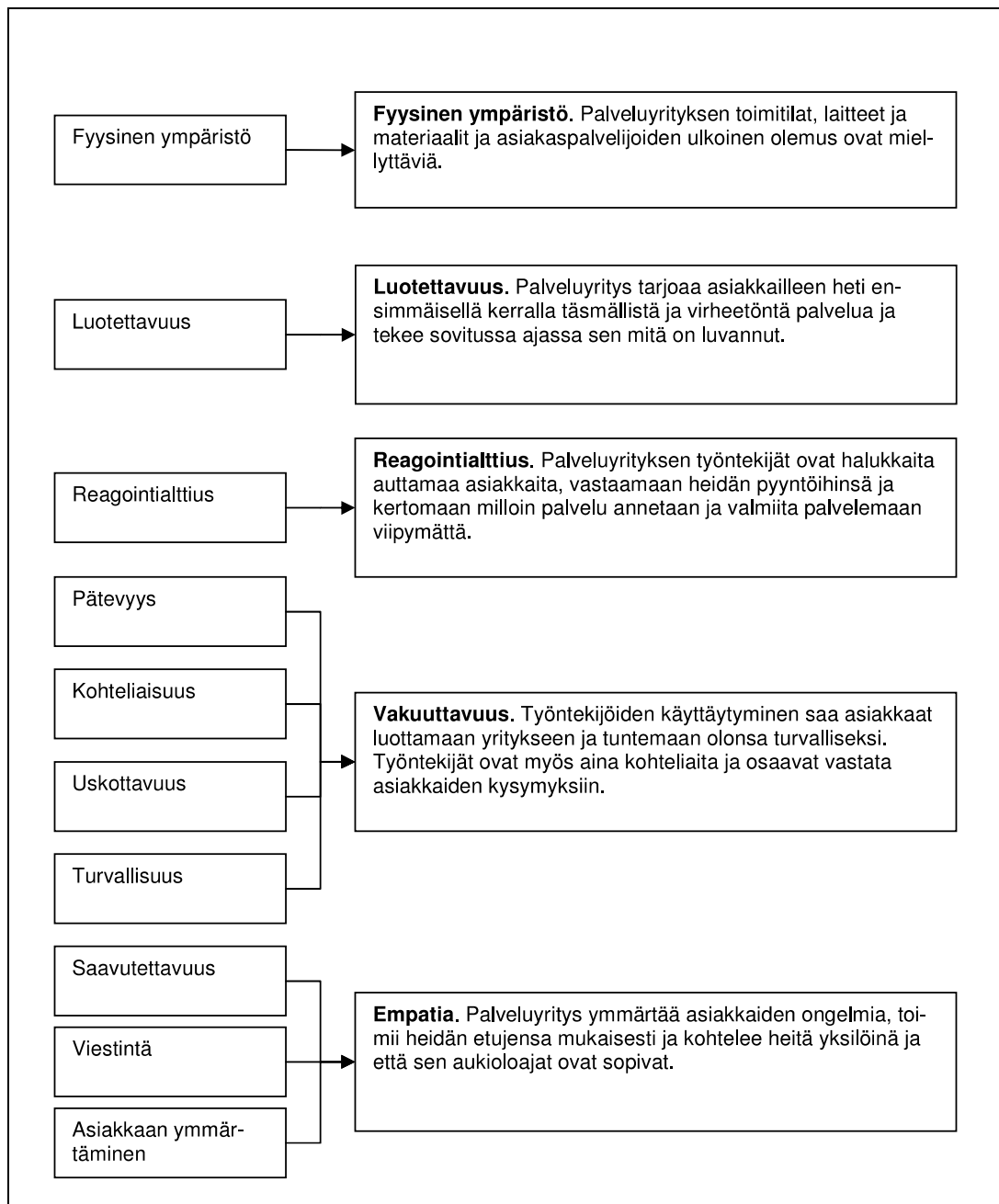
Asiakkaan tarpeita tulisi seurata jatkuvasti. On tärkeää täyttää tämänhetkiset vaatimukset, mutta myös samalla ajatella aina tulevaisuuteen. Asiakkaan tarpeet ohjaavat myös organisaation rakennetta. Asiakkaiden vaatiessa tiettyyn suuntaan kehityssuuntaamista, saattaa se muuttaa paljonkin yrityksen kokonaistoimintaa.

10 Palveluympäristö

Palveluun vaikuttavat ympäristölliset tekijät kuten esimerkiksi työtilat, ilmapiiri, työvälineet ja muut asiakkaat. Asiakas aistii, jos palveluhenkilöstön ilmapiiri on huono. (Antila & Takkinen 2003, 20–21; Rissanen 2006, 215–216.)

Nämä ulottuvuudet käyvät palvelua läpi hyvin monesta näkökulmasta. Koettuun palvelun laatuun kuuluu kuitenkin myös hinta. Asiakas voi olla valmis maksamaan saamastaan palvelusta korkeamman hinnan, mikäli hän on tyytyväinen rahalle saamaansa vastineeseen. Hinta voi toimia myös esteenä, jos se osoittautuu asiakkaan näkökulmasta liian korkeaksi tai hän ei ole vakuuttunut siitä, että hänen on kannattavaa maksaa kyseenomainen hinta palvelusta.

Tutkijat Berry, Parasuraman ja Zeithaml selvittivät vuonna 1988 palvelun laatu- ulottuvuudet suorittamalla tutkimuksia eri palvelutoimialojen asiakkaille. Näiden tutkimusten perusteella he loivat menetelmän, jossa määriteltiin äskeiset kymmenen laadun osatekijää. Näistä edellä mainituista kymmenestä laadun osatekijästä pätevyys liittyy lopputuloksen tekniseen laatuun ja uskottavuus imagon näkökulmaan, muut kahdeksan osatekijää liittyy koetun laadun prosessiulottuvuuteen eli toiminnalliseen laatuun. (Grönroos 2001, 115- 116.) Myöhemmin mittausmenetelmää muutettiin niin, että palvelun laadun osalueita jäi jäljelle viisi.



Kuvio 5 Palvelun laadun osatekijät, mukailten Gröönroos 2001, 117

Alkuperäisistä ulottuvuuksista (kuvio 5) pätevyys, kohteliaisuus, uskottavuus ja turvallisuus yhdistettiin vakuuttavuusulottuvuudeksi. Saavutettavuus, viestintä ja asiakkaan ymmärtäminen ovat nyt yhdistetty empatiaulottuvuudeksi. Tämän tutkimuksen kannalta pidin parempana tuoda esille kaikki laadun kymmenen ulottuvuutta, koska mielestäni ne käsitellään laajemmin, jolloin ne avautuvat paremmin ja samalla tukevat tutkimustulostani.

Jukka Hämäläinen on listannut kirjassaan Luonnollinen palvelu (1999, 141–153) asiakaspalvelun kymmenen kuolemansyntiä (Liite 1). Liitteessä Hämäläinen käy läpi pahimpia virheitä, joilla asiakaspalvelija voi pilata asiakkaan päivän ja varmistaa, ettei asiakas varmasti enää tule kyseiseen palvelupaikkaan uudestaan. Kuolemansynnit ovat estettävissä helposti inhimillisyydellä ja ystävällisellä käytöksellä. Kirjan kansi antaa hyvän vinkin hyvään ja luontevaan asiakaspalveluun ”kohtele asiakasta kuin itseäsi”. Mielestäni se on erittäin hyvä vinkki, sillä harva asiakaspalvelija haluaa, että häntä aliarvioidaan tai mielistellään turhaan, joten tuskin sitä haluaa kukaan asiakaskaan. Asiakkaiden osto- ja ostamattomuuspäätöksiin vaikuttavat monet pienet asiat. Nämä pienet asiat ovat kuitenkin helposti hallittavissa yleisellä järjenkäytöllä ja kohteliaisuudella. Asiakas on aina oikeassa ja vaikei olisikaan, niin hänen täytyy antaa kuvitella olevansa. Asiakkaan antama negatiivinen palaute täytyy pystyä ottamaan myönteisesti vastaan, koska se antaa mahdollisuuden rakentaa laadukkaampaa asiakaspalvelua. Kyseisen liitteen annoin haastatteluiden jälkeen koko henkilöstölle. Käydessämme läpi kuolemansyntejä, osa henkilöstöä tunnisti sieltä kaksi kohtaa työmaaltaan. Nämä olivat ”hyvä kun älyätte lähteä, älkää tulko takaisin” ja ”kiirehtikää tai odottakaa”. Tämä viittaisi siihen, että henkilöstö odottaa palvelutilanteen olevan mahdollisemman nopeasti ohi, johtuuko se kiireestä vai mistä, siihen en saanut heiltä vastausta.

2.5 Asiakaskeskeisyys

Asiakaskeskeisessä organisaatiossa tunnustetaan, että asiakas ja hänen tarpeidensa tyydyttäminen ovat toiminnan lähtökohtana. On tunnettava ja ymmärrettävä asiakkaiden tarpeet sekä ostopäätöksiin vaikuttavat tekijät. Asiakaskeskeisyys tulee olla organisaation liikeidean keskeisenä periaatteena. Organisaation johdon tehtävänä on sisäisen markkinoinnin avulla saada henkilöstö sisäistämään organisaation liikeidea sekä sitoutumaan toimintaperiaatteisiin ja tavoitteisiin. Keinoja saada asiakaskeskeisyys yrityksen käytännöksi ovat sisäinen tiedotusjärjestelmä, koulutus, kannustejärjestelmät ja yrityshengen luominen. (Rope 1991, 10; Ylikoski 1999, 34–35.)

Asiakaskeskeisyyden tulee näkyä asiakkaille. Heidän tulee tuntea, että organisaatio on aidosti kiinnostunut heidän tarpeistaan ja toiveistaan sekä että heitä palvellaan hyvin. Asiakaskeskeisen organisaation ulkoisen markkinoinnin tulee lunastaa antamansa lupaukset. Asiakkaalle täytyy saada aikaiseksi sellainen mielikuva, että hänen kannattaa ostaa tuote. Asiakaskeskeisyyden edellytyksenä on myös se, että kilpailijoita ei aliarvioida ja heidän merkityksensä ymmärretään. On tunnettava asiakkaiden suhtautuminen omiin ja kilpailijoiden palveluihin. Jotta organisaatio pystyisi seuraamaan asiakkaidensa muuttuvia tarpeita ja odotuksia, on organisaatiolla oltava palautejärjestelmä. (Rope 1991, 11; Ylikoski 1999, 40–41.) Yritys X:n kilpailijoihin voidaan lukea erilaiset pizza- ja kebabravintolat sekä hampurilaisketjut eli pikaruokapaikat, joissa on tarjolla halpaa ruokaa. Yritys X:n vahvuutena asiakkaille on tuttu ravintola, jossa palvelee sama henkilöstö. Ateriointi on asiakkaille samalla sosiaalinen tapahtuma, kun he viettävät aikaa ja vaihtavat kuulumisiaan toisien kanta-asiakkaiden kanssa.

Asiakasta voidaan kutsua lopulliseksi palkanmaksajaksi, ja kaikilla organisaation jäsenillä on suorasti tai epäsuorasti merkitystä asiakkaalle. Asiakaskeskeisyyden voimistuessa on oman henkilöstön roolia, näkemyksiä, tyytyväisyyttä, arvoja ja asenteita alettu miettiä uudella tavalla. On ymmärretty, että ne vaikuttavat asiakaspalveluun ja sitä kautta asiakastytyväisyyteen. (Ylikoski 1999, 34–35.) Esimerkiksi menetetyn asiakkaan tilalle yrityksen täytyy löytää uusi asiakas. Menetetty asiakas aiheuttaa yritykselle ongelmia menetetyn tuoton muodossa ja levittämällä negatiivista imagoa. Uuden asiakkaan hankkiminen yritykselle on moninkertaisesti kalliimpaa kuin vanhan asiakassuhteen ylläpitäminen, sillä uuden asiakkaan hankkimiseksi tarvitaan muun muassa mainontaa ja aktiivista myyntityötä. Vastaavasti tyytyväinen asiakas tuo yritykselle lisäarvoa ja positiivista markkinointia ja näin yrityksen imago ja tuotto paranee. Myös tulevaisuutta ajatellen asiakastytyväisyydellä on merkitystä, sillä tyytyväiset asiakkaat käyttävät palveluja usein ja enemmän kuin tyytymättömät.

2.6 Totuuden hetki

Asiakkaan ja palvelun tarjoajan välille syntyy vuorovaikutustilanteita Grönroos (1998, 105) kutsuu näitä tilanteita totuuden hetkiksi. Nämä totuuden hetket antavat asiakkaalle kuvan yrityksen laadusta. Koettuun palveluun vaikuttaa oleellisesti se, mitä ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutustilanteessa tapahtuu. Totuuden hetkiä ravintolan asiakkaalle ovat esimerkiksi ravintolaan saapuminen, pöytään ohjaaminen, tilaaminen, ruokailu, laskun maksaminen ja ravintolasta poistuminen. Asiakas siis kokee useampia totuuden hetkiä ja näiden hetkien perusteella hän arvioi saamaansa palvelua. Onnistunut palvelutilanne vaatii siis myös henkilökunnan yhteistyötä, sillä laatukokemus syntyy asiakkaalle monista osatekijöistä. Totuuden hetki merkitsee myös palvelun tarjoajalle mahdollisuuden osoittaa asiakkaille palvelujensa laadun. (Grönroos 1998, 68.)

Totuuden hetki osoittaa, kuinka ainutkertainen jokainen palvelutilanne yritykselle ja sen henkilökunnalle on. Sillä hetkellä yritykselle antautuu mahdollisuus osoittaa omat kykynsä ja taitonsa. Pienessä hetkessä tilanne on ohi, eikä tehtyä ole mahdollisuus saada tekemättömäksi. Mikäli palvelutilanteessa on ilmennyt ongelmia, on yrityksen yritettävä luoda uusi totuuden hetki. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi yhteydenotolla asiakkaaseen ja tarjota korjaavaa palvelua. Rope ja Pöllänen (1998, 256) ovat luoneet tilanteesta käsitteen korvauslaatu, joka tarkoittaa asiakaskontaktin jälkeen toteutettavaa tyytymättömyyden erillistä korvaamista, vaikka tilannetta ei enää jälkikäteen saataisikaan täysin ”paikattua”, on parempi osoittaa pahoittelevansa kuin jättää asia täysin huomioitta. Tämä on tietysti vaivalloisempaa ja luultavasti tehottomampaa hyvin hoidettuun totuuden hetkeen verrattuna.

3 LAATUJOHTAMINEN

Nykypäivänä käytettyjen laatujohtamismallien juuret ulottuvat 1930-luvulle. Silloin käytettiin tilastollista laadunvalvontaa pääasiassa Englannissa ja Yhdysvalloissa (Silén 1998, 40). Laadun käsite on muuttunut vuosien saatossa. Aikaisemmin se miellettiin tuotteen virheettömyyteen, mutta nykypäivänä se on noussut kokonaisvaltaiseksi liikkeenjohdon käsitteeksi. Nykypäivänä laatu-termi käsitetään laajaksi kehittämiseksi, jonka tavoitteena on säilyttää asiakkaiden tyytyväisyys, liiketoiminnan kannattavuus sekä kilpailukyvyyn jatkuva kasvattaminen. Termi laatu voidaan määritellä kyvyksi vastata asiakkaan tarpeisiin sekä vaatimuksiin. (Silén 1998, 13.) Keskeisenä tavoitteena laatujohtamisessa on jatkuva parantaminen kilpailukyvyyn osalta.

Organisaation johto määrittelee ja viestii henkilöstölle noudatettavat periaatteet ja tavoitelaadun. Organisaation sisäinen laatu perustuu organisaation tehtäviin ja toiminnan tavoitteisiin. Koko organisaation on omaksuttava laatuajattelu. (Ylikoski 1999, 141.)

Asiakastyytyväisyys on osa laatujohtamista. Jokaisen henkilökuntaan kuuluvan tulee tietää mikä asiakastyytyväisyyden taso on. Tieto ei muutu käytännöksi, ellei mukana ole henkilöstön panosta. Organisaation menettelytapojen ja henkilöstön osaaminen tulee olla keskenään sopusoinnussa. Johdon tulee selvittää henkilöstön halukkuus ja kyvyt toimia laatutavoitteiden mukaisesti. Motivoitunut ja tyytyväinen henkilöstö tuottaa todennäköisesti pitkällä aikavälillä asiakkaalle parempia tuotteita ja palveluita kuin turhautunut sekä tulevaisuudestaan epävarma henkilöstö.

3.1 Yrityskulttuuri

Yrityskulttuuri kuvaa organisaatiossa toimivien ihmisten yhteisiä arvoja ja normeja antaen merkityksen ja säännöt organisaatiossa käyttäytymistä varten (Grönroos 2001, 463).

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, Armstrong, Saunders & Wong 1999a, 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.

Yrityksen sisäiset suhteet ja työntekijöiden sitoutuminen luovat palveluilmapiirin. Kun yrityksen henkilökunta on ystävällistä ja innostunutta, se viestii asiakkaille hyvästä ilmapiiristä. Kukin on vastuussa siitä, että palvelu hoidetaan parhaalla mahdollisella tavalla. Jo yksikin ihminen voi pilata muutoin hyvän ilmapiirin. Hyvässä palveluilmapiirissä kaikki työntekijät puhaltavat yhteen hiileen, ja heidän keskuuteensa syntyy hyvä me-henki. Asiakas vaistoa yrityksen ilmapiirin hyvinkin pienten signaalien avulla. Signaali voi olla palveluhenkilökunnan tapa puhutella asiakkaita ja toisiaan, liikkeiden ripeys työnteossa tai se, miten asiakas huomataan. Jopa kehon kieli ja ilmeet paljastavat yllättävän paljon. (Lahtinen & Isoviita 2001, 51.)

3.1.2 Työtyytyväisyys

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. Lämsä ja Uusitalo (2002, 156) pitävät henkilöstön sitouttamista johdonmukaisena esimiestyönä, jonka tuloksena syntyy sopiva ja tarkoituksenmukainen kytkös ihmisen ja sitoutumisen kohteen välillä.

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. 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.)

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 varsinkin fyysinen työympäristö, työturvallisuus ja ergonomia ja työpaikan ilmapiiri sekä yhteishenki. (Finnvera 2001, 89, 99.)

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.)

3.1.3 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 yrityskohtaisen osaamisen
- 4) ”työminän” kehittämisen osaamisesta, johon kuuluu arvot, asenteet, muutosvalmius ja yhteistyökyky. (Lämsä & Uusitalo 2002, 162.)

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

3.1.4 Yhteistoiminta yrityksessä

Laadun johtamisessa yhteistoiminnalla on tärkeä rooli. Yhteistoiminnallisuuden 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, Mönkkönen & Hokkanen 2000, 112–113).

Tiimien kehittämisessä avaintekijöitä ovat: jäsenien sitoutuminen, luottamus, kommunikaatio, osallistuminen, prosessisuuntautuneisuus ja tavoitteellisuus. Tiimityö vaikuttaa laadun tekemiseen, koska silloin kaikkien kokemukset otetaan käyttöön ja muutoksiin pystytään sopeutumaan tavallista nopeammin.

3.1.5 Sisäinen viestintä

Viestintä on olennainen osa johtamista. Myönteisenä koettu viestintä ja viestintäilmasto lisäävät työyhteisön yleistä tyytyväisyyttä ja tehostavat yhteisön toimintaa eli parantavat tuloskykyä. Viestintäilmastosta puhuttaessa tarkoitetaan organisaation yhteisiä asenteita, tuntemuksia ja mielikuvia, joita työntekijät liittävät viestintään. (Juholin 2001, 112; Peltonen 2000, 24.)

Viestinnän tarkoituksena on lisätä ymmärrystä asioita kohtaan, kun taas johtamisen tarkoitus on saada henkilöstö sitoutumaan päätöksiin ja yhteisiin tavoitteisiin. Vaikka viestinnän ja johdon prosessit ovatkin erilaiset, toimivat ne rinnakkain. (Juholin 2001, 134–135.)

Kaikkein vahvin yhteys työntekijöiden sitoutumisessa organisaatioon on heidän käsityksensä johdon viestinnästä ja viestinnän laadusta. Ylimmän johdon rooli on keskeinen muun muassa kun asetetaan organisaatiolle tavoitteet ja suunnitelmat. On äärimmäisen tärkeää, että johto viestii henkilöstölle selkeästi organisaation arvot ja päämäärät. Johdon asema korostuu myös hengen ja ilmapiirin luonnissa. Johdon tulisi olla henkilöstön tavoitettavissa myös kasvotusten. Johto toimii oman yhteisönsä viestintäkulttuurin esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä. Sen on löydettävä tilanteeseen ja organisaatioon sopivat

viestintäkeinot sekä toimittava tilanteen edellyttämällä tavalla. (Juholin 2001, 134 - 136; Peltonen 2000, 35.)

Esimies-alaisverkko on sisäisen viestinnän perusverkko. Tämä lähiviestintä on nopeaa ja kattavaa, parhaimmillaan tietoa vaihdetaan ennakkoon ja kasvotusten. Esimies on keskeinen viestijä työympäristössä, omalla toiminnallaan hän vaikuttaa työntekijöiden viihtyvyyteen ja sitoutumiseen. (Juholin 2001, 126.)

Työntekijöitä tulee informoida yhteisön toiminnan tuloksista, suunnitelmista sekä muihin työhön tai yhteisöön liittyvistä asioista. Työyhteisön sisällä tulee keskustella yhteisistä asioista, esimerkiksi omasta työnkuvasta, sen muutoksista, koulutuksesta ja tavoitteista. (Peltonen 2000, 20.)

3.2 Palvelun laadun ongelmat kuiluanalyysin

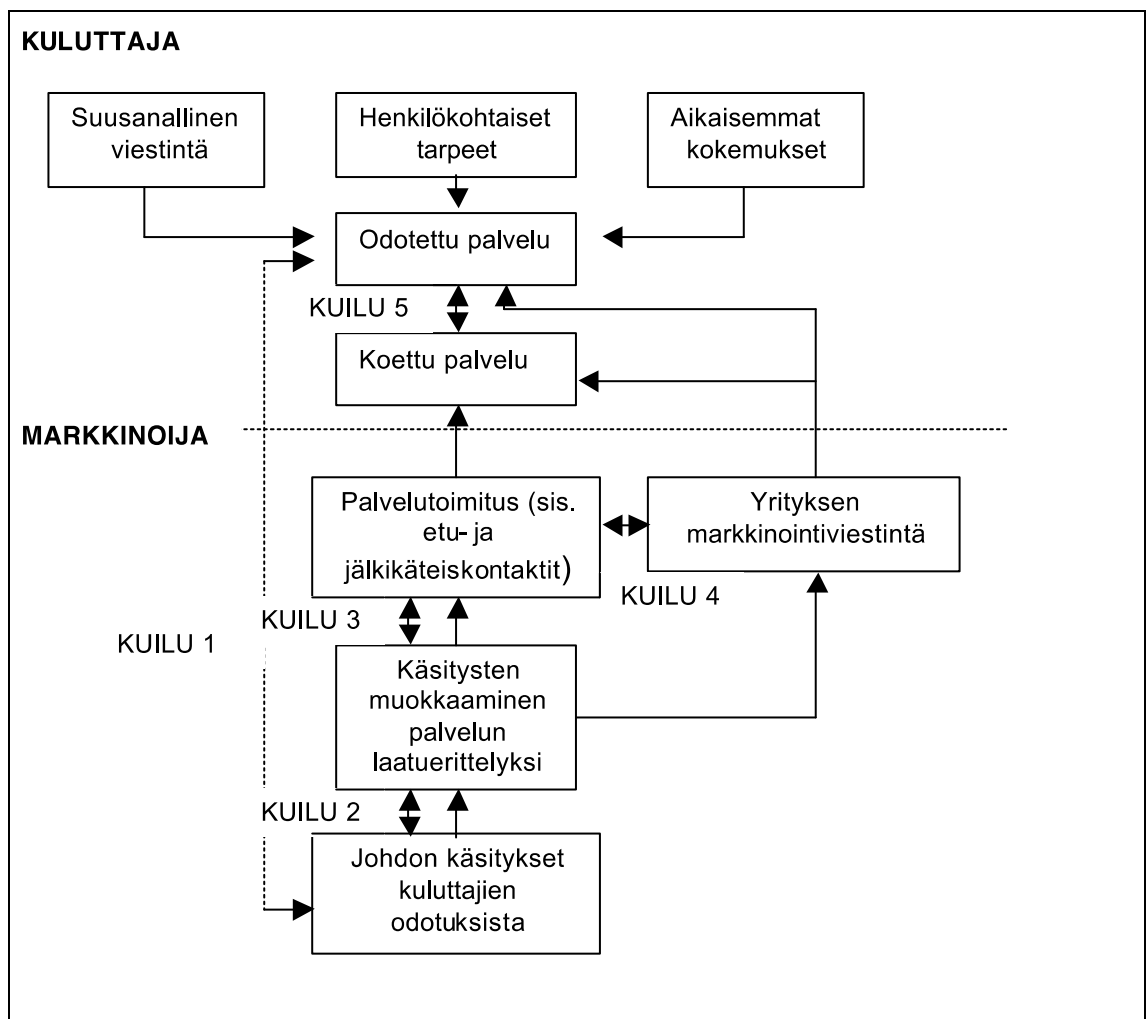
Usein kysytään, kuinka hyvää palvelun laadun tulisi olla. Vastaus tähän riippuu yrityksen strategiasta ja asiakkaiden odotuksista. Palveluntarjoajan tulisi luoda odotuksia sen potentiaalisille asiakkaille ja tuottaa erinomaista palvelua. Kuitenkin asiakkaille voi riittää hieman heikompiakin palvelu, jos heidän odotuksensa täyttyvät muulla tavoin esimerkiksi hinnan halpuudessa. Jos odotukset ja kokemukset vastaavat toisiaan, asiakas kokee laadun silti hyväksi. (Grönroos 2001, 98–99.)

Monesti asiakas kokeilee uutta ravintolaa esimerkiksi ystävien suosituksesta, tällöin suositukset vaikuttavat asiakkaan odotuksiin palveluista. Samalla aiemmat palvelun kokemukset liittyvät myös kilpaileviin yrityksiin, jolloin asiakas vertaa yrityksen palvelun laatua keskenään. Ostaessaan samanhintaisen palvelun muualta, ovat asiakkaan odotukset yleensä samanlaiset. Mikäli asiakkaan odotukset ylittyvät, kasvaa myös asiakastytyvyisyys.

Kuiluanalyysimallia käytetään palvelun laadun osatekijöiden kartoittamiseen ja laatuongelmien lähteiden analysointiin. Hyvä laatu saavutetaan silloin, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia eli odotettua laatua. Laatua voidaan pitää huonona silloin, kun asiakkaan odotukset eivät täyty. Tällöin syntyy laatukuilu. Laatukuiluja voi syntyä monessa kohtaa. Yrityksen johto voi tiedostaa huonosti asiakkaiden palveluodotukset, ja asiakkaiden

palveluodotuksilla ei ole vaikutusta yrityksen palvelustandardeihin, toimintatapaan ja palvelun toteutukseen. Palveluyritys voi viestiä tarjoamistaan palveluista puutteellisesti, ja lopulta toteutuneen ja odotetun palvelun välillä voi syntyä ristiriitaa. (Kuusela 2000, 123 – 124.)

Palvelun laadun kuiluanalyysi (kuvio 6) auttaa laatuongelmien lähteiden selvittämisessä sekä auttaa myös palvelun laadun kehittämiskeinojen löytämisessä. Viidessä kuilussa kuvaillaan niiden seurauksia sekä miksi ne ilmenevät.



Kuvio 6 Palvelun laadun kuiluanalyysi (Grönroos 2001, 102)

Kuiluanalyysin kuvio osoittaa ensinnäkin palvelun laadun syntymekanismien ja sen yläosa kuvaa asiakkaan palvelukokemuksen muodostumista, kun taas alaosassa näkyy palvelutuotantoprosessi yrityksen näkökulmasta. Kuvion mukaan odotettuun palveluun vaikuttavat suusanallinen viestintä, asiakkaan henkilökohtaiset tarpeet, aiemmat kokemukset ja yrityksen markkinointiviestintä. Koettu palvelu puolestaan on seurausta asiakkaan että yrityksen toimista. Asiakas kokee palvelutuotantoprosessin ja prosessin lopputuloksen laadun.

3.2.1 Johdon näkemys, kuilu 1

Tämä kuilu syntyy, kun johto tiedostaa asiakkaiden laatuodotukset puutteellisesti tai kun asiakaspalautetta ei käytetä apuna yrityksen toimintaa kehitettäessä. Johdon näkemysten laatukuiluun vaikuttavat useimmiten tiedonpuute, puutteellinen tiedonkulku tai tiedon väärä tulkinta. Tätä kuilua voidaan pienentää markkinointitutkimuksella, yrityksen ja asiakkaiden välisellä vuorovaikutuksella ja asiakaspalautteella.

Eri asiakasryhmien erilaisten palveluodotusten yhä parempi tunteminen ja jokaiseen palvelutilanteeseen keskittyminen vähentävät virheellisiä näkemyksiä asiakkaiden odotuksista (Kuusela 2000, 125). Jos ongelmien takana on huono johto, saatetaan tarvita joko johdon vaihtoa tai palvelukilpailun piirteiden parempaa ymmärtämistä. Ongelmat eivät yleensä ole johtuneet todellisesta osaamisen puutteesta, vaan johto ei ole tiennyt tai tiedostanut palvelukilpailun luonnetta ja vaatimuksia. (Grönroos 2003, 147.)

3.2.2 Laatuvaatimukset, kuilu 2

Yrityksen sisäinen toimintatapa ei välttämättä ole yhdenmukainen johdon laatuodotusten tai asiakkaiden palveluodotusten kanssa. Odotusten ja yrityksen palvelustandardien välinen ns. laatuvaatimusten kuilu syntyy, kun ei valita oikeita palvelustandardeja ja tapoja suunnitella palveluja tai kun laatu on määritelty puutteellisesti. Kuilun syitä ovat muun muassa suunnitteluvirheet, suunnittelun huono johtaminen, tavoiteasettelun puute ja johdon välinpitämätön

suhtautuminen. Kuilu voi syntyä myös siitä syystä, että yrityksellä ei ole taloudellisia tai muita resursseja vaikuttaa palvelun laatuun. (Kuusela 2000, 126.)

Ilmeinen parannuskeino on asioiden tärkeysjärjestyksen muuttaminen. Asiakkaiden kokema laatu on nykyään niin ratkaiseva menestystekijä varsinkin palvelukilpailussa, että laatuun sitoutumisen on pakko olla johdon tärkeimpiä huolenaiheita. Johdon ja palveluntoimittajien sitoutuminen palvelun laatuun on siis laatuvaatimuskuilun kuromisen kannalta paljon tärkeämpää kuin liian jäykkä tavoitteiden asettaminen ja suunnitteluprosessi. (Grönroos 2003, 148.)

3.2.3 Palvelun toimitus, kuilu 3

Palvelun toimituksen kuilu syntyy, kun palvelua ei tehdä palvelustandardien mukaisesti ja kun laatuajattelua ei noudateta palvelujen tuottamisprosesseissa. Kuilun syitä ovat puutteellinen henkilöstöpolitiikka, palvelujen kysynnän ja tarjonnan yhteensovittamisen ongelmat ja asiakkaiden roolin vähäinen ymmärtäminen. Heikon johtamisen takia laatua voidaan pitää liian monimutkaisena asiana, jonka vuoksi työntekijät sitoutuvat vain pinnallisesti laadun ylläpitoon ja kehittämiseen. (Kuusela 2000, 126.)

Parannuskeinona on tässä tapauksessa selventää henkilöstön tehtäviä ja löytää ratkaisu, jossa tarpeelliset asiat hoidetaan ilman, että ne häiritsevät laadukasta työsuoritusta. Ongelma voi piillä myös työntekijöissä, tekniikassa tai järjestelmissä. Parannuskeinoina näihin on muuttaa tekniikkaa ja järjestelmiä niin, että ne tukevat laatuvaatimusten toteuttamista tai parantaa koulutusta ja sisäistä markkinointia. (Grönroos 2003, 150.)

3.2.4 Markkinointiviestintä, kuilu 4

Markkinointiviestinnän kuilu syntyy siitä, että annetaan ylisuuria lupauksia. Usein markkinointiviestinnässä luvataan enemmän kuin kyetään toteuttamaan. Asiakkaalle annetaan ylisuuria odotuksia sekä mainonnan avulla että

asiakaspalvelijoiden ylisuurilla lupauksilla. Liiallisista ja katteettomista lupauksista pidättäytyminen edistää palveluyrityksen laatuajattelua. Markkinointiviestinnän kuilu saattaa syntyä myös siitä, että viestintä organisaation eri yksikköjen tai toimintojen välillä on riittämätöntä. (Kuusela 2000, 127–128.)

Parannuskeinoina on luoda järjestelmä, joka koordinoi ulkoisten markkinointiviestintäkampanjoiden suunnittelun ja toteutuksen palvelutuotannon ja palvelun toimituksen kanssa. Myös paremmat suunnittelu-prosessit ja johdon tarkempi valvonta on tehokas parannuskeino. (Grönroos 2003, 151.)

3.2.5 Koetun palvelun laatu, kuilu 5

Koetun palvelun laadun kuilu merkitsee, että koettu palvelu ei ole yhdenmukainen odotetun palvelun kanssa. Tämä kuilu voi aiheutua mistä tahansa edellä mainituista syistä tai niiden yhdistelmästä. Koetun palvelun laadun kuilu voi olla myös myönteinen, jolloin se johtaa hyvään tai liian hyvään laatuun. (Grönroos 2003, 152.)

Kuilun 5 syntymisellä eli huonolla laadulla on Ylikosken (1999, 145) mukaan vaikutusta paitsi asiakkaiden laatukokemukseen, myös kielteinen vaikutus imagoon. Huono laatukokemus saa myös usein aikaan sen, että asiakkaat kertovat toinen toisilleen huonoista kokemuksistaan. Huono laatu ja sen muut negatiiviset seuraukset saattavat johtaa asiakkaiden menettämiseen.

4 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Tutkimuksen suoritan yritys X:lle, joka on erikoistunut palveluihin ja palveluasumiseen. Yrityksellä on useampia toimipisteitä samassa kaupungissa, joiden palveluita ovat mm. arki- lounas - ja siivouspalvelut, ateria-kuljetusateriat sekä kuntoutus. Yritys työllistää yli sata vakituista työntekijää. Tutkimukseni rajaan vain yrityksen yhteen lounasravintolaan neljästä, ettei tutkimus lähde liikaa laajenemaan. Kyseisessä lounasravintolassa on vakituista henkilöstöä toistakymmentä ja kymmenkunta osa-aikaista. Kyseisessä lounasravintolassa valmistetaan vuosittain noin 82 000 ateria-annosta. Näistä noin 10 000 tarjoillaan paikan päällä, tähän määrään on laskettu mukaan pitopalvelu. Loput 72 000 ateria-annosta kuljetetaan yksittäin lämpölaatikoihin pakattuina vanhuksille koteihin, työpaikkaruokaloihin yhteisaterioina ja palvelu- sekä hoiva-koteihin.

5 TUTKIMUKSESTA

Tutkimuksen pyrin rajaamaan siten, että keskityin tarkastelemaan palvelun laatua ja siinä ilmeneviä ongelmia nimenomaan henkilöstön näkökulmasta katsottuna. Tutkimukseni tavoite oli käsitellä asiakaskeskeistä palvelun laatua, jonka vuoksi muun muassa palvelujen markkinointia käsiteltiin työssä hyvin suppeasti. Työn ulkopuolelle jätettiin myös palvelun laadun mittaaminen, koska se ei ollut tutkimuksen kannalta olennainen asia.

Tutkimuksen tavoitteena oli käsitellä mitä mieltä yritys X:n henkilöstö on tarjotun palvelun laatuun ja mahdollisesti siihen liittyvistä ongelmista, kyseisessä työpisteessä. Tavoitteenani on myös pyrkiä löytämään keinoja, ratkaista ja ennakoita sekä välttää näitä palvelun laatuun liittyviä asioita. Tiivistettynä työn tarkoitus oli antaa konkreettista ja ajankohtaista tietoa kyseiselle yritykselle, henkilöstön nykyisestä näkökulmasta palvelun laadusta ja sen mahdollisista parannusvaihtoehdoista.

5.1 Tutkimusongelmat

Työn tutkimusongelmia voidaan selkeyttää määrittelemällä se kysymysmuodossa. Tutkimusongelmat voidaan esittää seuraavalla tavalla: Millaista kehitettävää palvelun laatuun liittyy ja kuinka palvelun laatuun liittyviä ongelmia voidaan ratkaista?

Tutkimisprosessin aikana löysin vastaukset näihin esitettyihin tutkimusongelmiin. Tämä kertoo omalta osaltaan tutkimuksen onnistuneisuudesta.

5.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisesti eli laadullisena tutkimuksena ja teemahaastatteluna. Kvalitatiivinen tutkimus antaa usein mahdollisuuden tutkimuskohteena oleville henkilöille ilmaista oman mielipiteensä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tutkimuskohdetta, jolloin tutkija yrittää kartoittaa kentän, jossa hän toimii.

Tutkimushenkilöt saivat etukäteen laadittujen kysymysten sijasta ensin kertoa omista kokemuksistaan tai mielipiteistään. Yleensä tämä tapahtuu syvähaastatteluissa tai ryhmätilanteissa. Tämä on niin sanottu ymmärtävä menetelmä, jossa tulkinta tapahtuu vapaamuotoisemmin. (Tilastokeskus 2010.)

5.3 Teemahaastattelu

Teemahaastattelua ei voida pitää tavallisena arkikeskusteluna. Se on paremminkin keskustelua, jolla on ennalta päätetty tarkoitus. On tärkeää, että haastattelija pitää haastattelun rakenteen hallinnassa. Yksi pahimmista virheistä, jonka haastattelija voi tehdä, on se, että hän alkaa johdatella haastattelua omilla kertomuksillaan. Tällöin kerätyn aineiston haastattelut eivät ole toisiinsa nähden tarpeeksi samanlaisia ja vertailukelpoisia teemarakennetta ajatellen. (Tilasto-keskus 2010.)

Teemahaastattelua käytetään, kun halutaan selvittää vähän tiedettyjä asioita. Haastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi, kun ei tiedetä, millaisia vastauksia tullaan saamaan ja kun vastaukset perustuvat yksilön omaan kokemukseen. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin aihepiireihin, ja ominaista sille on se, että haastateltavilla on kokemuksia samankaltaisista tilanteista. Teemahaastattelu perustuu etukäteen tiedossa oleviin teema-alueisiin, joiden järjestystä voidaan muuttaa tai keskustelusta nousevia kokonaan uusia teemoja voidaan tuoda mukaan keskusteluun. (Tilastokeskus 2010.)

Haastattelua käytetään usein tutkittaessa arkoja tai vaikeita aiheita. Tutkijan tulee olla haastattelussa innostunut esittämään kysymyksiä ja kuuntelemaan haastateltavaa. Tutkimushaastattelussa on erityiset osallistujaroolit, haastattelija on tietämätön osapuoli, kun taas haastateltavalla on tieto asiasta. Haastattelussa ongelmaksi voi muodostua se, että haastateltava saattaa vastata kyselyyn miellyttääkseen haastattelijaa tai hakeakseen sosiaalista hyväksyntää. Ongelmaksi voi myös muodostua vastausten ja ajatusten eroavaisuus, jolloin vastaajan puheet eivät vastaa hänen todellisia ajatuksiaan.

Arviointia tärkeämpää tutkimuksen luotettavuuden kannalta on kuitenkin se, että pyritään suorittamaan kaikki tutkimuksen vaiheet tutkimusongelman määrittelystä ja kysymysten laadinnasta otoksen valinnan ja kyselyn suorittamisen kautta tulosten analysointiin ja tutkimuksen tulosten raportointiin saakka huolellisesti sekä johdonmukaisesti. Teemahaastattelu sopii tähän tutkimukseen edellä mainittujen ominaisuuksiensa vuoksi. Tavoitteena tutkimuksessa on selvittää ravintolasalissa toimivan henkilöstön tulkintoja ja ajatuksia laadusta. 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.

5.4 Empiirinen toteutus

Henkilöstön haastattelut suoritettiin helmi- ja maaliskuussa. Yhteisessä kokoontumisessa kerroin henkilöstölle opinnäytetyön tutkimuksesta ja sen tarkoituksessa sekä tavoitteista, kerroin myös sen luottamuksellisuudesta. Yleensä haastattelusta kannattaa tehdä alusta saakka vapaamuotoinen ja rento. Aluksi kyselin heidän näkemystään asiakaspalvelusta eli mitä he kokevat siihen kuuluvan sekä millainen on hyvä asiakaspalvelija sekä mitä on palvelu ja palvelun laatu. Seuraavaksi pyysin heitä muistelemaan tilannetta, milloin he olivat saaneet hyvää tai huonoa asiakaspalvelua ja miksi se jäi mieleen eli mikä siitä teki onnistuneen tai epäonnistuneen vuorovaikutustilanteen. Tästä johdattelin keskustelun heidän työpaikalleen ja pyysin muistelemaan asiakaspalvelutilanteita heidän työmaallaan. Tahdoin, että henkilöstö arvioisi myös, miksi palvelutilanne jäi mieleen eli pohtisivat, mikä siinä oli hyvää tai huonoa ja olisiko jotain voinut tehdä toisin. Muutaman päivän kuluttua keskustelusta aloitin yksittäiset haastattelut, jotka yritin saada mahdollisimman lyhyellä aikavälillä käytyä läpi. Uskoin, että henkilöstö oli miettinyt tällä välillä asiaa, joten silloin sitä olisi helpompi käsitellä. Yksittäisissä keskusteluissa pyysin henkilöstöä kertomaan, millainen näkemys heillä on palvelun laadusta työpaikallaan. Mitä ongelmia he ovat kokeneet ja mistä ne mahdollisesti johtuvat, miten niitä on ratkaistu ja miten niitä voisi ennakoida sekä välttää? Voisiko palvelun laatua kehittää ja miten itse voisi vaikuttaa tähän? Lopuksi tiedustelin henkilöstöltä yrityksen liikeidea ja asiakaslupausta, haastattelurunko on liitteessä (Liite 2). Yksittäiset haastattelut valitsin koska uskoin, että vastaajien olisi tällöin helpompi puhua aiheesta ja vastaukset olisivat luotettavampia kuin ryhmähaastattelussa.

5.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman luotettavaa tietoa. Sen selvittelyssä tarkastellaan sitä, kuinka totuudenmukaista tietoa tutkimuksessa on pystytty tuottamaan. Tutkimusten luotettavuutta tarkastellaan yleensä reliabiliteetin ja validiteetin käsittein. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten

toistettavuutta, eli tutkimustulokset eivät ole sattumanvaraisia. Mittaukset ovat siis toistettavissa muissa tutkimuksissa ja eri tilanteissa. Validiteetti eli pätevyys puolestaan tarkoittaa, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu. (Heikkilä 2001, 29; 186.) 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.

Kyselytutkimuksessa validiteettiin vaikuttaa etenkin kysymysten onnistuneisuus eli se, saadanko niiden avulla vastaukset tutkimuskysymyksiin. Validissa tutkimuksessa ei esiinny systemaattista virhettä. Tällainen virhe liittyy aineiston keräämiseen, ja se pyrkii vaikuttamaan koko aineistoon samansuuntaisesti. Tällainen virhe voi aiheutua esimerkiksi vastaajien valehtelemisestä. Valehtelu tosin aiheuttaa useimmiten satunnaisvirheitä ja alentaa reliabiliteettia, mutta se voi myös olla systemaattista. Systemaattinen valehtelu on esimerkiksi asioiden vähättelyä tai kaunistelua. (Heikkilä 2001, 29; 186.) Validiteetin osalta tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella käyttämällä rakennevalidiutta. Tutkimuksen tarkoitus oli käsitellä palvelun laatuun liittyviä ongelmia, ja tämä aihe oli juuri haastatteluiden kysymysten sisältönä.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimusaineisto koostuu seitsemästä haastattelusta. Haastateltavista kuusi oli naisia ja yksi mies, ikäjakautuma oli 24 – 58 vuotta. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista, joten kaksi henkilöä kieltäytyi haastattelusta. Useat vastaajista kokivat kysymykset liian vaikeiksi, joten välillä jouduin tarkentamaan kysymyksiäni ja joskus jouduin selventämään, mitä haastateltava vastauksillaan tarkoitti. Lisäksi toisinaan esitin joitakin lisäkysymyksiä, sillä haastateltava kertoi sellaisia asioita, jotka olivat tutkimuksen kannalta oleellisia

ja joista halusin tietää enemmän. Seuraavassa on haastateltavien vastaukset ja kommenttini niihin:

Mitä mielestänne tarkoittaa palvelun laatu?

Hyvää palvelua asiakkaille, maksavat työntekijöiden palkat

Hyvää palvelua

Kohteliaisuutta

Hyvää ruuan laatua

Asiakkaan huomioimista

Kaksi vastaajista ei osannut vastata kysymykseen.

Millaisia palvelun laatuun liittyviä ongelmia olette yrityksessä kokeneet?

Ei mitään vikaa palvelussa tai laadussa

Palvelua on mutta ei laatua

Asiakkaalle töksäytetään, käyttäydytään lapsellisesti, ei tervehditä eikä huomioida mitenkään

Ruoka muka loppunut, vaikka keittiössä olisi lisää, ei kehata hakea, ruoka myydään henkilökunnalle, ennen lounasajan päätyttyä

Kassakoneen käyttö

Informaation puutetta esim. tilauksia ja käyttäytymisohjeistusta liittyen

Yrityksen mainokset pitäisi olla näkyvämpiä, nykyään häviävät lehteen, pitäisi saada enemmän asiakkaita

Salin viihtyvyys on huono, parempi tuotevalikoima myyntiin

Samat ongelmat toistuvat aina, ei jaksaa puhua niistä enää, mikään ei ole tuottanut toivottua tulosta aikaisemminkaan

Pätemisen tarvetta, täytyy nostaa itsensä muiden yli

Mistä nämä ongelmat ovat mielestänne johtuneet?

Ukot tulevat aina syömään liian aikaisin, ennen ruokailuajan alkua, se hermostuttaa. Toiset laittavat ruuat liian aikaisin tarjolle

Tahallisesta tiedon panttaamisesta

Vaikealla kassakoneen ohjeistuksella, hinnat ja hinnoittelu epäselvät, eikä samoja kaikille

Kiireestä, liian vähän henkilökuntaa

Raaka-aineita liian vähän mistä tehdä tarpeeksi ruokaa myös salaattitarjonnan ongelma, enemmän valmiiksi tehtyjä salaatteja

Alkuryntäyksestä, ruokailun alkaessa

Kiireestä, joka vaikuttaa henkilökuntaan ja heijastuu asiakkaalle”

Myydään ei oota

Esimiehestä, laiminlyö työtehtävänsä, vastuu kuitenkin hänellä

Huonosta työilmapiiristä

Haastatteluista nousi esille ongelmista yleisimmin kiire sekä asiakkaan ja henkilöstön vuorovaikutuksen pinnallisuus. Asiakkaat joutuvat odottamaan palvelua, ja heille ei jää vuorovaikutustilanteessa tarpeeksi aikaa, jonka vuoksi palvelu jää hyvin pinnalliseksi. Palvelun laatuun liittyviä ongelmia aiheuttavat myös henkilöstöstä riippumattomat tekijät, kuten useamman asiakkaan tarvitsema apu aterioinnin yhteydessä, joka vaatii henkilöstöltä kärsiväisyyttä. Tämä heikentää mielestäni palvelun laatua. Henkilöstön mielestä keittiön puolella odottavat työt eivät anna aikaa palvella asiakasta kunnioitettavasti.

Kiireeseen liittyviä palvelun laadun ongelmia pitäisi yrityksessä ratkaista jakamalla henkilökunnan töitä tasaisemmin, jotta kenelläkään ei olisi muita kiireempi, laatimalla selvät ja tasapuoliset työkuvaukset.

Palvelun laadun epätasaisuus nousi myös esiin haastatteluista. Henkilökunnassa on erilaisia ihmisiä, jonka myötä on erilaisia toimintatapoja. Joukossa on hyviä, ammattitaitoisia työntekijöitä, mutta myös niitä, jotka tarvitsisivat ohjausta ja tukea.

Työssäoppijat koettiin mieluummin rasitteena kuin lisätyövoimana, koska perehdys vaatii aikaa, joka on pois perehdyttäjän omasta työstä ja työssäopijalta puuttuu työelämän antama kokemus, mikä on ymmärrettävää. Uuden työntekijän ottamiseen ja perehdyttämiseen liittyviä ongelmia pitäisi pyrkiä ratkaisemaan kiinnittämällä huomiota enemmän perehdyttämiseen ja kouluttamalla työntekijöitä sekä antamalla aikaa siihen, jotta he oppisivat mahdollisimman pian talon tavoille.

Millä tavoin näitä palvelun laatuun liittyviä ongelmia on ratkaistu?

Työhyvinvointikurssilla, ulkopuolisella tehty selvitys työyhteisön tilasta, monta vuotta sitten, josta ei ollut mitään hyötyä. Mieluummin kunnan saunailtoja jossa tunteet laitetaan kehiin

Palavereissa, jotka eivät ole kuitenkaan tehonneet

Jatkuvalla huutamisella, kiitosta ei ikinä

Turhilla keskusteluilla, jotka eivät tuota koskaan tulosta

Aikaan saamattomilla palavereilla

Kaksi vastaajista ei osannut vastata kysymykseen

Haastatteluista nousi esiin ongelmat työntekijöiden ja johdon välisen informaation kulussa. Osa henkilöstöstä koki, että heidän toiveensa ja tarpeensa eivät mene perille. Joistakin asioista joutuu sanomaan monta kertaa, ennen kuin mitään tapahtui, jos sittenkään. Osan henkilöstön haastatteluista ilmeni, että heille ei kerrota tarpeeksi tietoja, vaan niitä välitetään vain tietyille vakioporukalle, mutta muille työntekijöille sana ei siirry. Henkilöstön tiedon puute aiheuttaa häiritseviä ongelmia, mikä näkyy selvästi palvelun laadussa. Ongelmia voidaan myös ennakoida käymällä läpi aina varaukset ja tekemällä tarvittavat erikoisjärjestelyt. Haastatteluista nousi esiin hyvin vahvasti se ajatus, että mikäli yrityksessä tiedonkulku toimisi, vältettäisiin siellä monia laatuun liittyviä ongelmia.

Millä tavoin näitä palvelun laatuun ongelmia voisi ennakoida ja välttää?

Arvostamalla toista työntekijää ja hänen työskentelyä, vaikka ei olisi yhtä pätevä kuin arvostelija itse, hänen mielestään

Työntekijöiden tasalaatuisella kohtelulla ja samat säännöt kaikille

Jokaisen täytyisi huolehtia itse omasta työtehtävästä ja perehtyä siihen tarkemmin, omaa yläpäättään käyttäen. Jokaisen pitäisi ottaa enemmän vastuuta, eikä aina syytellä toisia

Puhumalla asioista

Selventämällä työkuvia

Ei ainakaan kyttäämällä toisen tekemisiä ja supinoilla, niin kuin nyt tapahtuu

Kaksi vastaajaa ei osannut vastata kysymykseen.

Haastatteluista nousee esiin ongelmat samanarvoisesta kohtelusta. Yrityksen sääntöjä ei toteuteta henkilöstön mielestä kaikkia kohtaan reilusti. Epäkohdista ja ongelmista työoloissa tulee aina informoida esimiehille ja tätä kautta johdolle, mikäli sana ei mene heti perille, on siitä sanottava useampaan kertaan. Laadun epätasaisuutta on mielestäni ratkaistava kunnollisella perehdyttämällä, koulutuksella ja henkilökohtaisen työtuloksen tarkastelulla. Osa henkilöstöstä näkee, että ongelmien ratkaisu lähtee työntekijästä itsestään. Jokaisen tulisi henkilökohtaisesti pyrkiä tekemään hyvää tulosta, vaikka olosuhteissa olisikin jotakin vikaa. Työntekijät kokevat, että mitä enemmän olisi henkilöstöä, sitä enemmän työntekijöillä jäisi aikaa asiakkaalle. Mahdolliset palvelulliset heikot kohdat tulee pyrkiä miettimään etukäteen. Hyvän työilmapiirin luomisella ja yhteisillä tapahtumilla vältettäisiin sekä ennakoitaisiin ongelmia, samalla vahvistettaisiin henkilöstön työmotivaatiota, kyse on tiimityöstä.

Millä keinoilla palvelun laatua voisi mielestänne yrityksessä kehittää?

Kassankäytön opettamisella ja käyttäytymisohjeilla

Kouluttamisella, kiinnostusta löytyisi jos työnantaja maksaisi

Henkilöstön kunnollisella opettamisella, että tietäisi edes perusasiat. Mitä mm. tarkoittavat yrityksen mainokset keitaista?

Ensimmäiseksi myöntää, että ongelmia on. Ongelma on silloin kun niitä ei huomata

Kouluttamalla, töissä paljon nuoria joilta puuttuu käytännön kokemus joka rasittaa toisien työtaakkaa

Puhumalla

Työntekijää arvostamalla

Koittamalla saada parempi työilmapiiri

Työyhteisö toivoisi, että asioista keskustellaan vakavammin ja tarkoituksellisimmin sekä pidetään palavereita, haluten että ne tuottaisivat myös toivottuja tuloksia. Tämä vaatisi, että esimiehen olisi oltava huomattavasti napakampi. Mielestäni ratkaisuna olisi ennakointiin hyvä rekrytointi ja etukäteissuunnittelu sekä henkilöstön sitouttaminen ja motivointi. Vaihtoehtona olisi myös harjoittelijoiden käyttö, huomioon ottaen perehdyttämiseen vaativa aika, jolloin ei syntyisi tästä ongelmia. Työkohteessa tulisi olla hyvä perehdytyskansio, jossa olisi ajantasaista tietoa yrityksestä, joka palvelisi myös samalla nykyistä henkilöstöä. Työpaikalla tulisi olla myös varattuna henkilö, joka olisi uusia työntekijöitä perehdyttämässä. Työntekijät sen sijaan näkevät ratkaisuna sen, että johto kuuntelisi heidän tarpeitaan. Työntekijät korostavat koulutuksen ratkaisuna epätasaisuuden parantamiseksi.

Miten koet henkilöstön merkityksen palveluun laatuun liittyen ja voisiko tätä huomioida miten palvelun laadun huomioon ottaen?

Henkilöstöilmapiiri ja työtavat vaikuttavat paljon mm. aamuterveyshyönteiden laiminlyöminen ja omien jälkien siivoaminen. Nämä perusasiat kun saisi edes kuntoon, niin varmaan näkyisi palvelun laadussa, kaikki vaikuttaa kaikkeen

Asiaan voi vaikuttaa kertomalla ongelmista esimiehelle

Jokainen voi vaikuttaa käyttäytymisellään ja tekemisellään, tarvitsisi enemmän henkilöstöä että olisi aikaa

Ensivaikutelma merkitsee asiakkaalle paljon, joten tähän pitäisi panostaa

Kolmen vastaajan mielestä asiaan ei voisi vaikuttaa mitenkään.

Kaikki ongelmat pitäisi pystyä ratkaisemaan kuuntelemalla henkilöstön mielipiteitä ja ideoita paremmin sekä arvostamalla ja keskustelemalla niistä.

Henkilöstö kaipaa mahdollisuutta osallistua toiminnan kehittämiseen, ja näkee sen keinona välttää palvelun laatuun liittyviä ongelmia. Henkilöstö kokee, että tähän mennessä heitä ei ole kuunneltu vaan mahdolliset ehdotukset on heti ”tyrmätty”. Uskon, että henkilöstön kuunteleminen myös parantaisi yritykseen sitoutumisessa.

Mikä on työnantajasi liikeidea?

Palveluiden tuottaminen vanhuksille ja vammaisille

”Yritys ei saa tehdä voittoa jolloin ei voi olla liikeideaa

Viisi ei osannut vastata kysymykseen.

Yrityksen liikeidea on kuntouttava avohoito ja palveluasumisen sekä avopalvelujen tuottaminen.

Mikä on työpaikkasi asiakaslupaus vai onko sitä?

Asiakkaan tietoja ei saa luovuttaa eteenpäin

Kuusi vastaajista ei tiennyt, onko asiakaslupaus.

Yrityksellä ei ole asiakaslupaus.

7 POHDINTA

Tämä opinnäytetyö käsitteli palveluyrityksen asiakaspalvelu laatua henkilöstön näkökannalta, yrityksessä X. Ennen varsinaista tutkimusta opinnäytetyössä käsiteltiin palvelun laatua, lähtien palvelun laadun käsitteestä ja ulottuvuuksista. Seuraavaksi keskityttiin palvelun laadun kuiluanalyysiin ja teoriaosuuden lopussa selvitettiin laatujohtamista.

Tutkimuksen tavoitteena oli käsitellä palvelun laatua ja siihen liittyviä ongelmia. Tavoitteenani oli myös pyrkiä löytämään keinoja, joilla voisi ratkaista ja ennakoida sekä välttää näitä mahdollisia ongelmia. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että henkilöstö on kohdannut joitakin samoja palvelun laatuun liittyviä ongelmia työssään. Työntekijät näkevät ongelmat kuitenkin hieman eri tavoin, osa tarkastelee niitä konkreettisemmin ja yksityiskohtaisemmin, osa kokonaisvaltaisena asiana. Osa henkilöstöstä ei välttämättä koe ongelmia suoraan, vaan esimieheltä tai henkilökunnalta saamansa palautteen välityksellä.

Yleisimmin haastatteluista esiin nousi ongelmiksi kiire, henkilöstöpula, tiedonkululliset ongelmat, jotka heijastavat etenkin työntekijöiden keskuudessa työtyytyväisyysongelmia. Haastattelussa ilmeni, että työilmapiiri ei ole hyvä, työympäristöön oltiin tyytyväisiä. Henkilöstön ja johdon välillä ei informaatio kulje, eikä vallitse ymmärrys siitä, kuinka tiukoilla henkilöstö työssään joskus on. Kiire, pinnallinen vuorovaikutus asiakkaiden kanssa ja huono ilmapiiri antavat haastateltavien mielestä huonon kuvan yrityksestä ja tehdystä työstä. Lisäksi se aiheuttaa fyysistä ja henkistä pahoinvointia työssä sekä työtytymättömyyttä ja työhön sitoutumattomuutta. Nämä palvelun laatuun liittyvät ongelmat edustavat luomassani mallissa mielestäni kuilua 2, eli ongelmia palveluyrityksen ja palvelun tuottamisen sekä laatuvaatimusten välillä.

Tutkimustulosten mukaan kiirettä on pyritty ratkaisemaan mm. 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. Jokainen työtehtävä tulisi ottaa kiireenkin keskellä haasteena ja tehdä se niin hyvin kuin vain osaa, olipa kyse kuinka pienestä työtehtävästä tahansa. Oman työn ja työtapojen tarkastelua kannattaisi kehittää aiheeseen liittyvällä koulutuksella, jossa käsiteltäisiin erilaisia tarkastelumenetelmiä käytännön esimerkein. Työtyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä ovat esimerkiksi haastavat työtehtävät, hyvä työympäristö, kannustus ja oikeudenmukainen palkkaus. Työyhteisössä hyvä henki rakentuu samojen periaatteiden varaan kuin hyvä asiakaspalvelukin. Näitä periaatteita ovat toisten työntekijöiden kuunteleminen, kunnioittaminen, rehellisyys ja tasa-arvoinen kohtelu. Yhteisen tavoitteen saavuttamiseen on mentävä yksilöiden edelle, sillä tulos syntyy yhdessä tekemällä.

Tiedonkulullisia ongelmia voidaan ratkaista, 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. Mielestäni työntekijän ja esimiehen välillä kannattaa olla säännöllisiä keskusteluja, joissa on hyvä käydä läpi yrityksen asioita ja työntekijän työtä sekä asemaa yrityksessä. Ilmoitustaulut, viikkotiedotteet ja tiedotustilaisuudet ovat hyviä keinoja ilmoittaa tapahtumista ja muista tiedotusluontoisista asioista.

Haastatteluista nousi esiin se, että henkilöstöä ei kohdella samanarvoisesti ja eri kohteissa on eri säännöt ja eri toimintamuodot. Mikäli työntekijät kokevat, että heidän yrityskehityksensä ei ole yhtenäinen, eivät myöskään yrityksen arvot ole tällöin yhtenäiset. Jokaisen työntekijän tulisi yrityksessä toimia niiden arvojen ja normien takana, joita yritys edustaa. Tämä sekä kuilua 2 että kuilua 3 edustava ongelma heijastaa selvästi ongelmia yrityskulttuurissa.

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. Tällöin selvitetäisiin asiakkaiden toiveita ja tarpeita sekä kommentteja nykyisistä palveluista ja niiden laadusta. Nämä esiin nousseet toiveet ja tarpeet tulisi ottaa todella toiminnassa huomioon.

Yrityskulttuurin parantaminen ja kehittäminen eivät 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 suuri merkitys tässä asiassa.

Jatkotutkimusaihetta ajatellen olisi mielenkiintoista tutkia palvelun laatuun liittyvistä ongelmista esimiesten taholta. Tämä voisi vahvistaa palvelun laatuun liittyvää tilannetta yrityksessä. Tämä tutkimus tehtiin tarjoilohenkilökunnan näkökulmasta, joten laajemman käsityksen saamiseksi keittiöhenkilökunnan mielipiteistä ja kokemuksista voisi luoda myös aivan oman tutkimuksensa.

KUVIOT

Kuvio 1 Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Lecklin 1999, 24), s. 8

Kuvio 2 Asiakaspalveluyrityksen prosessivaiheet (Palveluprosessin keskeisiä osatekijöitä 2006), s. 10

Kuvio 3 Koettu kokonaislaatu (Grönroos 1998, 67), s. 13

Kuvio 4 Laajennettu palveluntarjonta (Grönroos 1991, 109), s. 15

Kuvio 5 Palvelun laadun osatekijät, mukailten Grönroos 2001, 117, s. 20

Kuvio 6 Palvelun laadun kuiluanalyysi (Grönroos 2001, 102), s. 25

LÄHTEET

Antila, L. & Takkinen N. 2003. Anteeksi saako täällä palvelua? Jyväskylä: Ammattikorkeakoulu.

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.

Finnvera. 2001. Palvelevan yrityksen laatutyökirja. Kuopio: Finnvera Oyj.

Ford, W. 1998. Communication with customers. Service Approaches, Ethic and impact. Usa: Hampton Press.

Grönroos, C. 1987. Hyvään palveluun. Suomen Kaupunkiliitto. Valtion painatuskeskus. Helsinki.

Grönroos, C. 1991. Nyt kilpaillaan palveluilla. 2 painos. Porvoo: WSOY-kirjapainoyksikkö

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla 4.painos. Porvoo: WSOY-kirjapainoyksikkö.

Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WSOY-kirjapainoyksikkö.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY-kirjapainoyksikkö

Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 2 painos. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Heikkilä, T. 2001. Tilastollinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Helsinki: Oy Edita Ab.

Horovitz, J. 1992. Kohti nollavirhettä palvelun laadussa. Esimerkkejä käännetty soveltuvien osin teoksen englanninkielisestä versiosta. Helsinki: Rastor-Julkaisut.

Hämäläinen, J. 1999. Luonnollinen palvelu: kohtelee asiakastasi kuin itseäsi. Porvoo: Luma.

Juholin, E. 2001. Communicare!. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Juran, J. M. & Gryna, F. M. 1993. Quality planning and analysis. New York: McGraw-Hill.

Järvelin, K. Kvist, H-H. Kähäri, P. & Räikkönen, J. 1992. Palveluyrityksen laadun kehittäminen. Jyväskylä: Gummerus.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V. 1999. Principles of marketing. 2.painos. Lontoo: Prentice-Hall Europe.

Kuusela, H. 2000. Markkinoinnin haaste. Näkymätön näkyväksi. Helsinki: WSOY-kirjapainoyksikkö.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Leckin, O. 1999. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lovelock, C. 1992. Are services really different? Teoksessa C. Lovelock (toim.) Managing services. Marketing, operations and human resources. New Jersey: Prentice-Hall.

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita.

Palveluprosessin keskeisiä osatekijöitä. 2006. Qualitas Fennica Oy. PDFdokumentti. <http://www.ims.fi/sites/default/files/organisaatiopiirteita.pdf>. (Luettu 29.12.2010).

Peltonen, M. 2000. Organisaatioon sitoutuminen ja sisäinen viestintä. Tutkimus organisaatioon heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden viestintä käsityksistä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Pro-gradu –tutkielma.

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.

Pesonen, I., Mönkkönen, T. & Hokkanen, T. 2000. Menestyvä matkailuyritys. Helsinki: Oy Edita Ab.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Jyväskylä: Pohjantähti

Rope, T. 1991. Asiakaskeskeinen markkinointi – näkemyksiä ja sovellutuksia. 6.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Rope, T. & Pöllänen, J. 1998. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Silen, T. 1998. Laatujohtaminen – menetelmiä kilpailukyvyyn vahvistamiseksi. Porvoo: WSOY-kirjapainoyksikkö

Tilastokeskus: 2010 Verkkokoulu- tilastoaiheisia oppimateriaaleja ja koulutussivuja – menetelmätietovarasto KvantimOTV – osa 6.3.2 http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html (Luettu 20.12.2010)

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Pahimmat virheet asiakaspalvelussa

1. En tiedä – olen vaan täällä töissä

Ensimmäinen kuolemansynti käsittelee valitettavan useasti tapahtuvaa ilmiötä. Työntekijä on kyllä töissä, mutta hän ei tiedä myymästään tuotteestaan tai palvelusta juuri mitään. Tutkittaessa syitä siihen, miksi asiakkaat lopettavat asioimisen jossain tietyssä paikassa, suurin syy oli henkilökunnan kiinnostuksen puute myymistään tuotteista ja palveluistaan. Eli asiakkaat saa helpommin pidettyä omassa yrityksessä, jos työntekijöillä on innostusta ja motivaatiota opetella tuntemaan myymänsä tuotteet ja palvelut. Kaikkea ei tietenkään aina voi tietää, mutta täytyy osata ottaa selvää.

2. Asia ei minulle kuulu – minä olen vain myyjä

Tällainen asennoituminen tulee yleensä työntekijän aliarvioimisesta. Työntekijä tuntee olevansa arvoton ja häntä ei enää kiinnosta tekemänsä työ, hän saattaa jopa hävetä työtänsä. Usein tällainen asennoituminen kuvastuu nuokkumisella ja huolimattomuudella, niin pukeutumisessa ja siisteydessä kuin myös työn huolimattomassa jäljessä. Usein tällaisissa tapauksissa ajatellaan että työstä ei makseta tarpeeksi palkkaa jotta sitä jaksaisi tehdä kunnolla. Tällöin asiakaspalvelu huonontuu huomattavasti ja asiakkaat eivät ole tyytyväisiä. Asiakas haluaa että häntä palvelee työntekijä joka on siistin näköinen ja palvelualtis.

3. Minua ei saa häiritä

Tärkein asia mikä tulee muistaa jokaisessa työssä, on että jos ei ole asiakkaita, niin silloin ei ole myöskään työtä ja työpaikkaa. Tämän takia täytyy muistaa että aina silloin kun työntekijä on töissä, niin asiakas on kaikkein tärkein. Joten siitä huolimatta vaikka työntekijä tuntisi jonkun asian olevan todella tärkeä niin asiakas menee sen edelle. Asiakas ei odottele mutta kaikki ei-elollinen odottaa. Jos asiakas ravintolassa joutuu odottamaan tarjoilijaa sen takia että tarjoilija laskee kuitteja, niin on hyvin mahdollista, että asiakas ei enää tule kyseiseen ravintolaan uudestaan. Asiakas tuntee jäävänsä toiselle sijalle, kuittien ollessa ensimmäisellä sijalla.

4. En pidä sinusta

Asiakkaan kohtaamisessa tulee aina muistaa se, että on kohtelias ja kohtelee asiakasta niin kuin haluaisi itseäänkin kohdeltavan. Asiakaspalvelijan käytös ei saa olla epäkohteliasta eikä myöskään tekokohteliasta. Asiakas tuo yritykseen rahan joten häntä pitää kunnioittaa ja kohdella hyvin. Kukaan ei halua tuntea että hänestä ei pidetä. Siitä huolimatta vaikka työntekijä ei jostain syystä pitäisi asiakkaasta, niin sitä ei missään nimessä saa näyttää. Aina tulee olla kohtelias alusta loppuun saakka.

5. Tiedän kaiken

Asiakas ei pidä siitä jos asiakaspalvelija yrittää olla todella paljon fiksumpi kuin asiakas. Asiakas haluaa itse tehdä havaintoja eikä halua että myyjä kertoo ja sanoo kaiken tuotteesta tai palvelusta. Asiakkaalle pitää myös antaa tilaa valita asioita. Asiakas ei halua että häntä aliarvioidaan. On tärkeää että asiakkaalle annetaan aikaa selittää asiansa ja ongelmansa, ennen kuin myyjä alkaa antaa ratkaisuja ongelman selvittämiseksi.

6. Et tiedä mitään

Kuten kaikessa muussakin niin myös asiakaspalvelussa tulee muistaa, ettei ole olemassa tyhmiä kysymyksiä, on vain tyhmiä vastauksia. Tyhmiä vastauksia yleensä antaa asiakaspalvelija, joten kannattaa miettiä mitä sanoo. Asiakas ei halua että hänen tietojansa vähätellään, hän haluaa että hänen tietojansa arvostetaan. Asiakkaan tuntevansa olevan aliarvostettu niin silloin hän vaihtaa asioimispaikkaa. Asiakkaalla on varaa valita yritys jossa tekee ostot mutta yrityksellä ei ole varaa valita asiakkaitaan. Asiakkaalla on oikeus sanoa jos hän ei pidä jostain tuotteesta tai palvelusta. Hänen mielipiteitään ja päätöksiään tulee kunnioittaa.

7. Emme halua kaltaisianne tänne

Asiakkaita ei saa tuomita ja luokitella iän, ihonvärin, pukeutumisen, uskonnon, koulutuksen eikä minkään muun vastaavan takia. Jokaisella asiakkaalla on oikeus olla juuri omanlaisensa ja tätä tulee kunnioittaa. Joten kaikenlaisten asiakkaiden on oltava tervetulleita kaikkiin yrityksiin, lukuun ottamatta tietysti paikat joihin on ikärajat. Ennakoasenteet ovat pahaksi yritystoiminnalle, sillä jos tieto niistä leviää niin silloin varmasti asiakkaatkin vähenevät.

8. Hyvä kun älyätte lähteä! Älkää tulko takaisin!

Asiakkaan poistuessa yrityksestä on tämä aina muistettava toivottaa tervetulleeksi takaisin. Asiakkaan huomioimatta jättäminen, esimerkiksi hänen poistuessaan, annetaan kuva jolla hän huomaa ettei ole tervetullut, tällöin asiakas ei varmasti enää yritykseen palaa. Pienet asiat kuten ”kiitos käynnistä” ja ”tervetuloa uudestaan” ovat helppoja ja maksuttomia tapoja saada asiakas palaamaan yritykseen. Asiakas haluaa tuntea olevansa tervetullut, hän ei halua tuntea oloansa epätoivotuksi ja ylimääräiseksi.

9. Olen oikeassa ja sinä väärässä

Asiakaspalvelu vaatii tekijältään tietynlaista nöyryyttä. Asiakas on aina oikeassa vaikka olisikin väärässä ja häntä tulee palvella mahdollisimman hyvin. Asiakas täytyy pitää tyytyväisenä. Asiakkaan kanssa ei saa alkaa kinaamaan vaikka aihetta välillä olisikin. Täytyy muistaa että nöyryys tarkoittaa eri asiaa kuin nöyristely. Asiakkaan tehdessä jotain sellaista joka vahingoittaa tai voisi vahingoittaa liiketoimintaa, niin silloin asia pitää tehdä asiakkaalle selväksi. Kaikki ei ole sallittua vaikka asiakas rahan yritykseen tuo. Asiakkaan täytyy ymmärtää että liiketoiminnassa on velvoitteita ja vastuuta molemmilla osapuolilla, niin asiakkaalla kuin yrityksellä.

10. Kiirehtikää tai odottakaa!

Asiakas ei halua joutua odottamaan, hän haluaa että häntä palvellaan niin nopeasti kuin vain mahdollista. Asiakas ei myöskään halua että hänen ostopäätöstään kiirehditään. Hän haluaa miettiä rauhassa mitä haluaa, jottei joutuisi katumaan päätöstään myöhemmin. Valitettavan usein kuitenkin on niin että jos haluaa miettiä pitkään ja rauhassa mitä haluaa, niin joutuu lopulta odottamaan asiakaspalvelijan paluuta. On tärkeää että asiakas saa rauhassa miettiä ostopäätöstään, asiakaspalvelijan häntä siinä hätistelemättä. Asiakas haluaa tuntea itsensä arvostetuksi, kunnioitetuksi ja pidetyksi sekä ymmärretyksi. Asiakaspalvelijalla ei saa olla kiire vaan hänellä täytyy olla aikaa auttaa asiakastaan.

TUTKIMUSKYSYMYKSET

Mitä mielestänne tarkoittaa palvelun laatu?

Millaisia palvelun laatuun liittyviä ongelmia olette yrityksessä kokeneet?

Mistä nämä ongelmat ovat mielestänne johtuneet?

Millä tavoin näitä palvelun laatuun liittyviä ongelmia on ratkaistu?

Millä tavoin näitä palvelun laatuun ongelmia voisi ennakoida ja välttää?

Millä keinoilla palvelun laatua voisi mielestänne yrityksessä kehittää?

Miten koet henkilöstön merkityksen palveluun laatuun liittyen ja voisiko tätä huomioida miten palvelun laadun huomioon ottaen?

Mikä on työnantajasi liikeidea?

Mikä on työpaikkasi asiakaslupaus vai onko sitä?