

Opinnäytetyö (AMK)

Turun Ammattikorkeakoulu 2016

Kauneudenhoitoalan koulutusohjelma/estonomi

Sivumäärä 40

Ohjaaja Arja Keltaniemi

Nina Tortinmäki

# OLIPA KERRAN ASIAKAS

– ajatuksena asiakaslähtöisyys



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Opinnäytetyö (AMK)

Turun Ammattikorkeakoulu 2016

Kauneudenhoitoalan koulutusohjelma/estonomi

Sivumäärä 40

Ohjaaja Arja Keltaniemi

Nina Tortinmäki

Olipa kerran asiakas-ajatuksena asiakaslähtöisyys

Tiivistelmä

Opinnäytetyö on kartoitusta asiakaspalvelusta ja sen laadukkuudesta. Kartoituksen tarkoituksena on toimia teoreettisena viitekehyksenä ohjeistukselle, joka kirjoitettiin palvelutyössä työskenteleville henkilöille. Opinnäytetyössä vastataan kysymykseen, mitä on asiakaspalvelu palvelualalla, ja mitä erityisesti pitää huomioida sen laadukkuuden varmistamiseksi. Siinä esittellään viestinnän ja vuorovaikutuksen ominaisuuksia sekä asioita, joilla voi luoda asiakaslähtöistä laatua. Raportti toimii teoriapohjana kirjoitetulle oppaalle, ja tuo esiin mitä vaaditaan laadukkaan palvelukokemuksen tuottamiseksi.

Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta raportista, jonka pohjalta on toteutettu asiakaspalveluopas. Oppaan on tarkoitus toimia niin motivointi-kuin ohjenuorana tasalaatuisen palvelun takaamiseksi.

Asiasanat

Asiakaslähtöisyys, asiakaspalvelu, asiakastyö, asiakassuhde, asiakkuudenhallinta, asiakkuus, palveluala, asiakaskokemus.

Bachelors thesis/abstract

Turku university of applied sciences 2016

Beauty care management

Total number of pages 40

Instructor Arja Keltaniemi

Nina Tortinmäki

Once upon a time there was a client -customer-oriented thinking

The thesis is a mapping of customer service and the quality. The survey is intended to provide a theoretical frame of reference for guidance it, which was written for those who are working in service-business. The thesis answers the question, what is the customer service industry, and in particular, what must be taken into account in order to ensure its quality. It features communication and interaction, as well as things that can create customer-driven quality. The report is the basis for the theory to written tour guide, and brings out what is required to produce a high-quality service experience.

The thesis consists of a theoretical report, which has been carried out on the basis of customer service guide. The guide is intended to serve as motivational as a guideline to ensure consistent quality of service

*“I slept and I saw a dream that life was a joy. Then I woke up and I noticed that life was service. Then I served and I noticed that service brings joy”.*

*Tagore*

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 TAUSTAT, TAVOITTEET, LYHENTEET JA RAJAUS</b>	<b>8</b>
2.1 Menetelmä ja rajaus	8
2.2 Raportin rakenne	9
2.3 Toimintaohje	9
2.4 Aiheen valinta	9
2.5 Keskeisten käsitteiden määrittely	10
<b>3 PALVELU</b>	<b>12</b>
3.1 Palvelun ominaisuus	14
3.2 Palvelun henki	14
3.3 Ominaisuudet	14
3.4 Edellytykset onnistuneelle palvelutyölle	15
3.5 Vuorovaikutus	17
3.6 Palvelu tässä ja nyt	18
<b>4 ASIAKKUUDET</b>	<b>20</b>
4.1 Asiakkuuksien määrittäminen	21
4.2 Asiakkuuksien johtaminen	22
4.3 Asiakkuuksien hallinta	24
4.4 Asiakkuus strategiana	25
4.5 Asiakkuudet tässä ja nyt	26
<b>5 ASIAKASLÄHTÖISYYS</b>	<b>28</b>
5.1 Visio	29
5.2 Asiakslähtöinen yrityskuva	29
5.3 Segmentointi	30
5.4 Arvot	31
5.5 Asiakslähtöisyys tässä ja nyt	32
<b>6 CASE: ASIAKASLÄHTÖINEN PALVELU</b>	<b>33</b>
6.1 Lähestymistavan valinta kartoitukselle ja nykytilanne	33
6.2 Päätelmä	34

6.3 Kehittämisehdotus	36
6.4 Johtopäätökset	37
<b>7 LOPUKSI</b>	<b>38</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>40</b>

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyössäni olen tehnyt toimintaohjeen laadukkaan palvelukokemuksen varmistamiseksi. Sen on tarkoitus toimia asiakaspalvelutyössä toimivien henkilöiden työn tukena.. Opinnäytetyöni koostuu raportista ja oppaasta, joka on suunnattu asiakaspalvelijoille. Raportissani avaan teoriaa toimintaohjeen takana.

Opinnäytetyöni on tarkoitettu ohjenuoraksi asiakaspalvelu- ja kauneudenhoitoalalla työskenteleville henkilöille. Tavoitteena on, että toimintaohje auttaa palveluhenkilöitä heidän päivittäisessä työssään, ja että sitä pystytään hyödyntämään myös uusien työntekijöiden tai harjoittelijoiden perehdytyksessä.

Työ käsittelee pääasiassa asiakaslähtöistä palvelua ja sen eri vaiheita. Toisena näkökulmana, on asiakuuksien johtaminen ja siinä keskiössä oleva asiakaslähtöinen ajattelu.

Raportti kirjoitetaan kauneudenhoitoalan asiakaspalvelutyössä toimivan henkilön näkökulmasta. Viitekehys muodostuu alan kirjallisuudesta, keskusteluista useiden eri alalla työskentelevän ja asiakkaana toimivan henkilön kanssa, sekä kartoituksesta ja kokemuksesta asiakaspalvelutyöstä.

Työskentelymenetelmänä käytetään kvalitatiivista eli laadullista kartoitusmenetelmää. Kartoitus toteutetaan osallistuvan havainnoinnin keinoin. Aineistoa kerätään kontakteista palvelualan asiakkaiden kanssa ja keskusteluista useiden kauneudenhoitoalan työntekijöiden kanssa. Havainnoinnilla halutaan selvittää asiakaspalvelun sen hetkinen tilanne.

Olen työskennellyt palvelualalla useita vuosia, sekä hoito-että myyntityössä. Olen kokenut ja nähnyt vierestä seuraten loistavia ja asiakkaan palvelukokemuksen uudelle tasolle nostaneita hienoja palvelutilanteita, ja valitettavasti niitä vähemmän hienoja. Olen huomannut, miten positiivisuudella

ja päättäväisyydellä pystyy hyödyntämään ammattitaitoaan ja tuottamaan onnistuneita kokemuksia asiakkaille.

Opinnäytetyössäni käsittelen asiakaslähtöisen palvelun prosessia ja sen yksityiskohtia, jotka vaikuttavat palvelun laatuun ja asiakkaan kokemukseen saamastaan palvelusta. Kerron palvelun vaiheista, mitkä ovat palvelun tehtävät ja tavoitteet, ja miten asiakkaan tarpeita täytetään.

Kartoituksessa saatiin selville, että asiakaspalvelun laatu on pitkälti kiinni yksittäisen palveluhenkilön vuorovaikutustaidoista, asenteesta ja halusta palvella asiakasta mahdollisimman hyvin. Tämän johdosta asiakkaiden kokemukset asiakaspalvelusta vaihtelevat laidasta laitaan. Havainnoinnin ja kirjallisuuden perustella voidaan päätellä, että palveluhenkilöstö tarvitsee selkeän toimintaohjeen ja riittävästi koulutuksia hoitaakseen palvelutapahtumat asiakasta enemmän kuin tyydyttävällä tavalla. Kysyntää ja tarvetta on lisäksi ohjeistukselle palvelun ollessa selkeästi eniten asiakkaita puhuttava yksittäinen asia. Asiakaspalvelun tasalaatuisuus tulee varmistaa yhtenäisillä toimintaohjeilla. Tämän opinnäytetyön kehitysehdotuksena luodaan asiakaspalvelun toimintaohjeistus havainnoinnin perusteella.

## 2 TAUSTAT, TAVOITTEET, LYHENTEET JA RAJAUS

### 2.1 Menetelmä ja rajaus

Olen toteuttanut työni kvalitatiivisella, eli laadullisena selvityksenä. Aiheen luonteen vuoksi, se pystyy mielestäni parhaimmalla tavalla vastaamaan kysymyksiin, miksi, millainen, miten Se auttaa ymmärtämään kohderyhmää ja ilmiöitä, kuvaa ne kokonaisvaltaisesti, ja kertoo syy-seuraussuhteista.

Tutkimusmenetelmäksi valitsin observoinnin, eli havainnoinnin. Havainnoinnin etu on se, että sillä saa välitöntä ja suoraa informaatiota organisaation, yksilön ja ryhmän toiminnasta ja käyttäytymisestä. Koska asiakaspalvelutilanteissa tapahtumat voivat muuttua nopeastikin, havainnointi mahdollistaa myös näiden tilanteiden tutkimisen, niiden luonnollisessa ympäristössä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää toimintaohjetta asiakaspalvelussa työskenteleville henkilöille, vastaamalla kysymykseen mitä on asiakaslähtöisyys, ja miten tuottaa hyvä palvelukokemus.

Työni on teoreettista ja kerron siinä asiakkuuksien johtamisesta ja tähän vahvasti liittyvästä asiakaslähtöisestä toiminnasta. Lähtökohtana on perehtyä niihin yksityiskohtiin, jotka tekevät palvelusta laadukasta, ja mitkä toimivat kilpailuetuna vaativassakin tilanteessa.

Raporttini pohjalta, teen toimintaohjeen, joka on suunnattu palvelutyötä tekeville. Sen tarkoitus on muistuttaa oleellisimmista asioista, ja toimia eräänlaisena lähteenä työntekijöille, minkälaista työtä heidän oletetaan tekevän.



## 2.2 Raportin rakenne

Tämä opinnäytetyöni koostuu viidestä eri pääluvusta. Ensimmäisessä ja toisessa osiossa käydään johdannon kautta opinnäytetyö läpi pääpiirteittäin. Kolmannessa osiossa määritellään palvelua ja sen laatua, sekä vaatimuksia ja ominaisuuksia. Neljännessä luvussa perehdytään asiakuuksiin ja niiden hallintaan ja johtamiseen. Viides luku johdattaa asiakaslähtöiseen ajatteluun ja sen vaikutuksiin yrityksen kannalta. Viimeisessä luvussa käsitellään asiakaspalvelun nykytilannetta ja auki luetaan tutkimuksen tuottamia tuloksia. Raportin tarkoitus on antaa ajantasaista tietoa tämänhetkisestä tilanteesta ja kehitysehdotuksia laadullisen ja asiakaslähtöisen palvelun varmistamiseksi.

## 2.3 Toimintaohje

Opas, joka on tarkoitettu toimintaohjeeksi asiakaspalvelijoille, pohjautuu teoriaan, jota raportissani käsittelen. Oppaan on tarkoitus olla selkeä ja helppolukuinen, jotta kaikki sitä käyttävät käsittävät asiat samalla tavoin. Tällöin opas toteuttaa tarkoitustaan, ja siihen voidaan tarvittaessa palata aina uudelleen. Toimintaohje noudattaa raportissa esiin tulleen asiakaslähtöisen ajattelumallin linjausta. Ohjeessa korostetaan työntekijän omaa vastuuta työnsä laadullisesta kehittämisestä ja tuloksien saavuttamisessa. Opas toimii alkulähteenä sille, mitä työntekijöiltä odotetaan. Ohje pitää olla helppolukuinen ja selkeä, jotta lukijan mielenkiinto säilytetään.

## 2.4 Aiheen valinta

Opinnäytetyön aihe on lähellä itseäni, alalla pitkään työskennelleenä. Aihe syntyi kuin itsestään, ja se oli itselleni luonnollinen jatkumo opiskelujen päättymisen lähestyttyä loppuaan. Koen aiheen tärkeäksi, ja ajankohtaiseksi, koska asiakaslähtöisyys, asiakaspalvelu ja sen laatu, puhuttelee ihmisiä ja on useasti esillä ihmisten jokapäiväisessä elämässä ja keskusteluissa.

Asiakslähtöisyys, laadukas palvelu ja palvelukokemus, ovat asioita, joita pystyy aina kehittämään ja jossa pystyy kehittymään. Asiakaspalvelijaksi ei synnytä, siihen opitaan.

## 2.5 Keskeisten käsitteiden määrittely

Keskeiset käsitteet työssäni ovat asiakslähtöisyys, laadukas asiakaspalvelu, asiakkuus, asiakkuuksien hallinta, vuorovaikutus ja segmentointi ja asiakkuusstrategia. Nämä sanat ovat työelämässäkin usein käytettyjä, ja niiden lyhyen avaamisen kautta lukija pystyy paremmin hahmottamaan opinnäytetyön ydintä. Näin lukijat saavat paremmin käsityksen myös siitä, mitä käsitteet merkitsevät ja miten niiden sisältö liittyy aineistolähtöiseen raporttiini.

### Asiakslähtöisyys

Asiakslähtöisyys on asiakkaiden tarpeisiin vastaamista, sekä ymmärrystä siitä, että asettamalla asiakkaan ja hänen tarpeensa keskiöön liiketoiminnassa, pystytään heitä palvelemaan entistä paremmin.

### Laadukas asiakaspalvelu

Laadukkaassa asiakaspalvelussa halutaan ymmärtää asiakasta ja auttaa häntä parhaimmalla mahdollisella tavalla. Käytännön kriteereillä laadukkuus näkyy nopeutena, tehokkaana, ystävällisenä ja henkilökohtaisena.

### Asiakkuus

Asiakkuus on asiakkaan ja yrityksen välinen suhde. Se on alati muuttuva, se voi kasvaa ja syventyä tai etäännyä ja kuihtua.

### Asiakkuuksien hallinta

Asiakkuuksien hallinta tarkoittaa kaikkia niitä toimintoja yrityksessä, jotka liittyvät itse asiakkaisiin.

## Vuorovaikutus

Vuorovaikutus on ihmisten välistä sanallista tai sanatonta kommunikointia, joka rakentuu pääosin tunteille.

## Segmentointi

Segmentointi tarkoittaa tässä tapauksessa asiakkaiden jakamista eri ryhmiin, jonka avulla voidaan esimerkiksi markkinointia ja tarjoamaa kohdentaa paremmin.

## Asiakkuusstrategia

Asiakkuusstrategia on segmentointia ja asiakkuuksien hallintaa. Tällä käsitteellä tarkoitetaan niitä päätöksiä, jolla yrityksessä määritellään se kenelle myyntiä suunnataan.

### 3 PALVELU

*“Asiakaspalvelu on vuorovaikutusta palveluyrityksen henkilöstön ja asiakkaan välillä. Kaikki yritykset ja yhteisöt ovat itseasiassa palveluyrityksiä, sillä ne ovat tekemisissä ihmisten kanssa ja aina kun ihmiset kohtaavat, syntyy vuorovaikutustilanne. Palvelutapahtumia on siis päivittäin lukematon määrä. Ei ole yhdentekevää, miten asiakaspalvelijat ne hoitavat. Varmin tapa menestyä asiakaspalvelijana on asettua asiakkaan asemaan ja tehdä itselleen selväksi, miten asiakas reagoi erilaisiin palveluun liittyviin tilanteisiin”.*

*Markku Vaittinen*

Palvelun merkitys on viime vuosina voimakkaasti kasvanut. Kun tuotteilla on yhä vaikeampi erottua kilpailijoista, palvelulla voidaan tarjontaa erilaistaa. Myös palvelualoilla organisaatioiden on yhä vaikeampaa erottua toisistaan tarjoamansa ydinpalvelun avulla. Jonkin organisaation kehittämät uudet tuotteet tai uudet markkinointiratkaisut saavat hyvinkin pian seuraajia markkinoilla. Siksi palvelun laadusta onkin tullut merkittävä kilpailukeino. Laadukkaalla palvelulla voidaan pyrkiä erottumaan kilpailijoista ja houkuttelemaan uusia asiakkaita. Myös nykyisen asiakaskunnan säilyttämisessä palvelun laadulla on olennainen merkitys ( Ylikoski 1999, 23).

Jokaisella on oma käsityksensä siitä, mitä on hyvä palvelu. Eri ihmisille, se merkitsee eri asioita. Kuitenkin yhtenäistä on se, että asiakkaat odottavat saavansa laadukasta palvelua. Yrityksen onkin siis selvitettävä, mitä asioita juuri sen asiakkaikseen tavoittelemaat ihmiset arvostavat, ja vastattava niihin. Tyytyväisyys perustuu siihen, että asiakas saa juuri sellaista palvelua kuin on toivonut, ja että hänen odotuksensa jopa ylitetään.

Laatua itsessään on vaikea määritellä muutamalla sanalla. Yleisesti ottaen laatu tarkoittaa sitä, miten hyvin tuote (tavara tai palvelu), vastaa asiakkaan odotuksia tai vaatimuksia, eli miten hyvin asiakkaan tarpeet ja toiveet tyydyttyvät. Laatu on näin asiakkaan muodostama yleinen näkemys tuotteen tai palvelun

onnistuneisuudesta. Laatu on tavallaan asiakkaan asenne organisaatiota ja sen tarjoamia tuotteita kohtaan. Asiakas on laadun tulkitsija ja laatua tulisikin aina tarkastella asiakkaan näkökulmasta. Vain asiakas voi kertoa, onko laatu hyvä vai huono eli vastaako laatu sitä mitä asiakas odottaa (Ylikoski, 1999,27).

Asiakkaan tyytyväisyyteen ja käsitykseen laadusta, vaikuttaa sekä se, mitä palvelun lopputuloksena saa, sekä siitä, miten koko palveluprosessi on edennyt. Joskus jopa se, miten palvelua on tuotettu, saattaa olla merkityksellisempää kuin itse lopputulos. Tässä kohtaan astuu mukaan kuvioihin siis vuorovaikutustaidot, sekä henkilökunnan palvelualltius. Esimerkiksi kampaaja, joka omaa keskitason työskentelytaidot, mutta erinomaiset sosiaaliset taidot, menestyy suuremmalla todennäköisyydellä, kuin erinomaiset kampaajan taidot omaava, sosiaalisesti pätemätön asiakaspalvelija.

Myös yrityksen imagolla on koettuun palvelunlaatuun vaikuttava merkitys. Asiakkaan mielikuva yrityksestä toimii kokemuksen suodattimena. Hyvä imago suodattaa pieniä virheitä palvelussa, tuloksessa ja prosessissa, kun taas huono imago vahvistaa asiakkaan negatiivisia kokemuksia entisestään.

Kun asiakas miettii jonkin palvelun valintaa, hänelle syntyy ostoprosessin aikana odotuksia siitä, millaista palvelu tulee olemaan. Odotukset koskevat palvelun lopputulosta, palveluprosessin laatua, hintaa, palveluympäristöä jne. (Ylikoski 1999, 28)

Asiakkaan odotuksilla on suuri merkitys laatukokemuksessa. Kokemuksen ja odotuksen vertailulla, hän tekee loppupäätelmän palveluprosessin ja lopputuloksen laadullisessa arvioinnissa. Jos asiakkaan asettamat odotukset alitetaan, hän kokee laadun huonoksi, kun taas odotukset täytettäessä, hän kokee saaneensa laatua. Odotusten ollessa epärealistisen korkealla, laatu koetaan helposti alhaiseksi, vaikka siinä ei mitään vikaa olisikaan. Parhain lopputulos on, myös asiakasuskollisuuden näkökulmasta, kun odotukset ylitetään.

### 3.1 Palvelun ominaisuus

Palveluun sisältyy tiettyjä piirteitä, jotka pätevät lähes kaikkeen palveluun. Palvelu on pääosin aineetonta, se on toimintaa ja sitä kulutetaan samanaikaisesti kuin sitä tuotetaan. Asiakas on aina myös itse tekijänä palvelutapahtumassa, ja palvelukokemus on henkilökohtainen. Eräsalo s.12).

Palvelun aineettomuus tarkoittaa sitä, että palvelusta ei jää mitään konkreettista, aineellista (paitsi lasku), vaan se on enneminkin tuntemus. Asiakkaan tervehtiminen, hymyily, kiitos, ja työsuoritukset palvelun aikana edustavat toimintaa. Kun asiakasta on tervehditty tai jätetty tervehtimättä, se osa palvelusta on kulutettu (Eräsalo 2011,12).

### 3.2 Palvelun henki

Työ on palkitsevaa, kun ihmiset viihtyvät yhdessä ja työssä. He saavat lisävoimaa yhdessä tekemisestä. Työn asettamat vaatimukset vastaavat työntekijöiden edellytyksiä tehdä työtään ja työ tarjoaa työntekijöille mahdollisuuksia toteuttaa tarpeitaan ja odotuksiaan työn suhteen. Työ mahdollistaa myös yksilön kehittymisen ja oppimisen yhdessä. Jokaisen työntekijän pitäisi tuntea olevansa kutsumusammattissaan ja kokea, että hän on oman alansa asiantuntija. Hyvä henki luo energiaa ja vahvistaa toimintaa ja tuottaa yritykselle lisäarvoa. Se herättää heissä myönteisiä tunteita ja on viimeinen silaus palveluun (Eräsalo 2011,130).

### 3.3 Ominaisuudet

Asiakaspalvelu on ihmisten välistä kanssakäymistä, sosiaalista vuorovaikutusta. Se on asiakkaan auttamista ja hänen palvelemistaan siten, että asiakas on mahdollisimman tyytyväinen saamaansa palveluun (Kangas 1994, 8).

Ominaisuus, joka tekee asiakaspalvelijasta hyvän asiakaspalvelijan, on ennen kaikkea asenne. Asenteella tarkoitetaan halua ja tahtoa. On haluttava auttaa asiakasta, kuunneltava ja pyrittävä löytämään aina parhain mahdollinen lopputulos. Asiakaspalvelu on kuitenkin yksinkertaistettuna ongelmanratkaisua.

Keskeiset ominaisuudet hyvälle asiakaspalvelijalle ovat asiantuntemus ja tuotetietous, saavutettavuus, kohteliaisuus ja ystävällisyys, täsmällisyys ja nopeus, asiakkaan ymmärtäminen ja joustavuus, sekä luotettavuus ja rehellisyys.

Asiakas odottaa hyviä neuvoja ja opastusta. Asiakaspalvelijan tulee tuntea palvelut ja toimintatavat tai ottaa niistä selvää asiakkaan puolesta. Myös asiansasto on hallittava, samoin aiheeseen liittyvä kielenkäyttö,

Asiakaspalvelijaan tulee olla helppo ottaa yhteys ja asiakaspalvelija osoittaa sanoillaan ja eleillään olevansa halukas palvelemaan

Asiakaspalvelija arvostaa asiakkaita ja osoittaa sen luontevalla kohteliaisuudella tilanteen edellyttämällä tavalla (tervehtiminen, kiittäminen, pahoittelut ja tervetuloa uudelleen), unohtamatta tilanteen mukaista katsekontaktia ja hymyä.

Asiakas odottaa palvelun tapahtuvan täsmällisesti, sovitusti ja ennako-odotusten mukaisesti ja asiakaspalvelijan tulee pystyä joustamaan jossain määrin tilanteen ja asiakkaan mukaan ja sopeuttamaan palvelun henkilökohtaisesti. Asiakkaalla on oikeus rehellisiin vastauksiin ja neuvoihin, ja lupauksiin tulee voida luottaa. Luottamus luo pohjaa asiakastyytyvyydelle ja asiakassuhteen jatkumiselle (Mikkonen 2015).

### 3.4 Edellytykset onnistuneelle palvelutyölle

*“Kukaan myyjä ei kiellä sitä, etteikö asiakas olisi kaiken lähtökohta ja itseasiassa myyjän palkanmaksaja. Totuus vain on, että mielenkiintoisinkin työ muuttuu joskus rutiiniksi ja heijastuu loppujen lopuksi palveluun”.*

*Markku Vaittinen*

Hyvän asiakaspalvelun perusta, on henkilökunta, jolla on riittävät taidot hallita asiakaspalvelutilanteita. Asiakaspalvelutaitojen vankan perustan voi hankkia opiskelemalla aivan samoin kuin muidenkin alojen perusopit hankitaan. Käytäntö opettaa loput. Pelkkä iloinen ja reipas mieli, on hyvin köykäinen työväline. Hyvät asiakaspalvelutaidot kehittävät myös myönteistä asennetta asiakkaita ja asiakastyötä kohtaan, kun työntekijä kokee onnistuvansa työssään. Vain pieni osa ihmisistä on sellaisia, ettei heistä kouluttamallaakaan saada hyviä asiakaspalvelijoita. Yhtä pieni osa on niitä, jotka syntyvät asiakaspalvelijoiksi (Reinboth, 2008,8).

Pirkko Kankaan mukaan, asiakaspalveluun täytyy asennoitua oikealla tavalla. Kiinnostus ihmisten parissa olemiseen ja työskentelyyn on välttämätön. Se ei kuitenkaan vielä riitä. Tulee olla kiinnostusta myös ihmisten auttamiseen, ja palvelemiseen. Tulee olla kykyä ja halua asettua asiakkaan asemaan, katsoa asioita asiakkaan näkökulmasta silloinkin, kun yhteisymmärrystä tuntuu olevan mahdoton saavuttaa. Tulee olla myös kiinnostusta jatkuvaan itsensä kehittämiseen.

Ulla Eräsalon mukaan, palvelutapahtumassa on aina kysymys asiakkaan auttamisesta ja hänen tarpeidensa täyttämisestä. Asiakas tarvitsee jotakin sellaista mitä yritys tarjoaa: ruokaa nälkäänsä, huoneen yöpymiseen, paikan missä tavata muita ihmisiä, luontoseikkailun, huollon autoonsa, pillereitä päänsärkyynsä tai jotain uuta sellaista jota hän ei itse osaa tai halua tehdä tai johon muuten ei ole tilaisuutta. Tuotteen saattaminen asiakkaan käytettäväksi edellyttää vielä loppusilausta-palvelua, joka kruunaa tapahtuman. Sitä voi verrata lahjan antamiseen, jolloin palvelun toteuttamisen tapa, ystävällisyys ja palvelun henkilökohtaisuus on kuin kaunis kääre, johon lahja on kääritty.

Tilanteet muuttuvat, ja asiakkaat vaihtuvat. Asiakkaiden elävät odotukset ja palvelualaa ympäröivät viitekehukset muuttuvat, joten on kyettävä kasvamaan ja kehittymään näiden mukana. On oltava halukkuutta ja kiinnostusta omaa alaansa kohtaan.



Sosiaaliset taidot, joita myös tunneälyksi kutsutaan, tarkoittavat kykyä toimi vuorovaikutustilanteissa tarkoituksenmukaisesti ja rakentavasti siten, että osapuolet kokevat tulevansa riittävästi huomioon otetuksi. Tunneälykäs hyödyntää tunteita ja tunnetietoa omassa ajattelussaan ja toiminnassaan (Eräsalo 2011,105).

On yleinen käsitys, että hyvä asiakaspalvelija on ulospäin suuntautunut. Ulospäin suuntautuneisuus onkin hyvä ominaisuus, mutta jos asiakaspalvelija on kovin puhelias, hänellä voi olla liian suuri tarve olla itse äänessä, jolloin asiakas jää toiselle sijalle. Ujohkolla ihmisellä o yleensä enemmän herkkyyttä kuunnella toista. Esteeksi ujous muuttuu, jos siihen liittyy niin suurta arkuutta, että se estää toiminnan vuorovaikutussuhteissa. Olipa asiakaspalvelija puhelias tai ujo, molemmat voivat kehittää vuorovaikutustaitojaan niitä tietoisesti tarkastelemalla ja miettimällä, mitä voisi tehdä toisin (Eräsalo 2011,105).

Kokemuksen myötä koulutuksessa saadut perustiedot-ja taidot opitaan soveltamaan käytäntöön. Valmiita ammatti-ihmisiä ei oppilaitoksissa pystytä yleensä kouluttamaan, vaikka moni nuori, juuri koulusta päässyt henkilö saattaa näin olettaa. Tavallisissa tilanteissa hän voi onnistua hyvin, mutta todellinen ammattitaito näkyy kuitenkin vasta siinä, miten henkilö suoriutuu epätavallisissa tilanteissa (Kangas 1994,15).

### 3.5 Vuorovaikutus

Asiakaspalvelu tapahtuu vuorovaikutuksessa asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä, vaikka vuorovaikutus ei aina tapahdukaan kasvokkain. Se voidaan hoitaa vaikkapa puhelimitse tai sähköpostilla, kun asiakas varaa huoneen hotellista tai tilaa jonkin tuotteen tai varaa ajan kampaajalta. Yhteydenpito on kuitenkin osa palvelutapahtuman kokonaisuutta ja vaikuttaa asiakkaan käsitykseen yrityksestä ja sen palveluista. Kampaajan työhön ja käyttäytymiseen palvelun aikana asiakas voi olla tyytyväinen, mutta jos hän aikaa varatessaan joutuu soittamaan useita kertoja ennen kuin puhelimeen vastataan, se ei voi olla

vaikuttamatta hänen kokonaistyytyväisyyteensä. Tähän tyytyväisyyskokemukseen asiakaspalvelutyössä olevat voivat vaikuttaa tietoisesti miettimällä, voisiko palvelun suorittaa toisella tavalla ja millä tavalla sitä voitaisiin parantaa (Eräsalo 2011,14).

### 3.6 Palvelu tässä ja nyt

Myyjien työpäivä koostuu erilaisista palvelutapahtumista pitkin päivää. Palvelutapahtumia ovat mm. tervehtiminen, avun tarjoaminen, opastus, myynti, ohjaus, jatkotyöt, rahastus ja palautteiden vastaanotto. Asiakaspalvelijan persoonalla ja vuorovaikutustaidolla on oleellinen merkitys siitä, minkälainen mielikuva asiakkaalle tapahtumasta jää. Toimintaohjeessani olen huomionnut palveluun liittyvien ominaisuuksien, sekä opeteltavissa olevien asioiden tärkeellisyyden. Toimintaohjeessa painopiste on nimenomaa niissä palveluun vaikuttavissa tekijöissä, joihin asenteella ja halulla pystyy vaikuttamaan ja sitä kautta kehittyminen on mahdollista. Oppaaseen kootussa ohjeissa, tarkoituksena on kehittää ja palauttaa työntekijöiden mieliin asioita, jotka monelle saattavatkin olla itsestäänselvyyksiä, toisille ei. Ohjeita noudattamalla pyritään tarjoamaan asiakkaille myönteisiä elämyksiä ja ylittämään heidän odotuksensa.

Asiakastilanteet vaihtelevat ja palveluhenkilö kohtaakin työpäivänsä aikana useita erilaisia asiakkaita, sekä palvelutilanteita. Palveluhenkilön onkin oltava vakuuttava ja ammattitaitoinen, koska hän luo samalla asiakkaalle mielikuvan yrityksestä ja edustaa työnantajaansa. Palveluhenkilöllä on oltava vahva ammattiosaaminen ja hänen on omattava asiakaslähtöinen ajattelutapa. Tämänhetkinen kilpailutilanne osoittaa vahvasti sen, että keino jolla tavoitteet saavutetaan, on nimenomaa positiivisen palvelutilanteen varmistaminen.

Ammattiosaamiseen kuuluu lisäksi myös hyvät vuorovaikutustaidot, sekä itsevarmuus, jolla hän pystyy tuottamaan laadukasta asiakaspalvelua. Hyvästä ihmissuhdetuntemuksesta on myös selkeää hyötyä, jonka avulla

asiakaspalvelija osaa kohdata erilaisia ihmisiä ja osaa asiantuntevasti toimia vaihtelevissa tilanteissa.

Oppaan avulla perusasiat ovat selkeästi esillä, jolloin tulkitsemiseen ei jää tilaa. Kun kaikilla työntekijöillä on selkeä mielikuva minkälaista palvelua heiltä odotetaan, on sen toteuttaminen helpompaa. Tuomalla oman persoonansa koottuihin ohjeisiin, saadaan lisäarvoa palvelulle. Viestinnällä, vuorovaikutuksella, positiivisella asenteella ja halulla, saadaan ihmeitä aikaan.

## 4 ASIAKKUUDET

*“Asiakkuudessa tavoitteena on löytää piste, joka optimoi asiakkuuden arvoa. Yrityksen näkökulmasta optimi syntyy silloin, kun asiakassuhteen tavoitteet toteutuvat parhaalla mahdollisella tavalla. Arvo ei yleensä optimoidu niin, että vain toinen voittaa. Häviöjä hakeutuu pian muualle, jos se vain on mahdollista. Markkinatalous perustuu vapauteen ja harva yritys voi toimia ilman kilpailua”.*

*Olli-Pekka Pohjanmäki*

Nopeasti muuttuvat markkinat ja koveneva kilpailu asiakkaista asettavat liikkeenjohdon perimmäisen kysymyksen äärelle: Mistä kilpailuetua tulevaisuudessa? Kun tuoteyli-vertaisuus ei riitä ja hintakilpailuun pystyy kuka tahansa, on syytä pysähtyä miettimään, missä asiassa voisi onnistua kilpailijoita paremmin. Vastaus löytyy asiakkuuksista.

Asiakkailla on valinnanvaraa ja käyttämällä tätä valinnanmahdollisuutta he käyttävät valtaa. Valta on siirtymässä loppukäyttäjille: kuluttajille. Sitä edistää luonnollisesti markkinatalousjärjestelmä, tiedon saatavuus ja läpinäkyvyyden lisääntyminen kaikkialla. Keskeinen työkalu on internet (Lehtinen 2004, 177).

Uudessa tilanteessa ylen määrin-yhteiskunnassa ja elämysyhteiskunnassa, jossa valta on siirtynyt asiakkaalle, yritysten on muututtava asiakassuuntautuneiksi. Perinteisesti yritykset ovat olleet tuote- ja tuotantosuuntautuneita. Yritysten toiminta on ollut mekanistista ja autoritääristä ja sisäänpäin kääntynyttä. Nyt on kiinnitettävä huomio sinne, missä resurssit yritykseen tulevat ja sinne missä valta on. On pystyttävä katsomaan yritystä ulkoa sisälle eikä vain sisältä ulos, mikä on ollut varsin vallitsevaa yrityksissä (Lehtinen 2004, 187).

Näyttää siltä, että markkinoinnin perusmuuttujien eli tuotteen, hinnan, jakelun ja markkinointiviestinnän lisäksi, yrityksen kannattaa kohdistaa ajatteluaan ja

toimintaansa yhä asiakaslähtöisempään suuntaan. Käytännössä tämä tarkoittaa, että asiakkaiden tarpeet tunnistetaan ja kyetään täyttämään nykyistä paremmin. Asiakas ei kuitenkaan yleensä ole valmis maksamaan tästä nykyistä enempää, joten yrityksen tulee löytää ratkaisu siihen, miten entistä personoidumpi asiakaspalvelu ja tuotteiden mukauttaminen asiakastarvetta vastaaviksi kyetään käytännössä toteuttamaan ilman lisäkustannuksia asiakkaille (Mäntyneva 2001 9-10).

Miten asiakkaiden resursseja voidaan saada yrityksen käyttöön? Ainoastaan ja vain tuottamalla asiakkaille sellaista arvoa, josta ovat valmiita maksamaan. Yritykset jotka pystyvät tuottamaan tehokkaammin asiakkailleen lisäarvoa, menestyvät. Yrityksen tulevaisuuden ympäristön tunteminen on myös toinen menestymisen edellytys. Tuotteen avulla voidaan tuottaa arvoa asiakkaalle. Tuotteen voi melkein aina sanoa koostuvan kolmesta osasta: fyysisestä tavarasta, tiedosta ja asiakaspalvelusta (Lehtinen 2004, 34).

Kokonaisuutta tarkasteltaessa voidaan laskea yrityksen asiakkaiden arvon koostuvan asiakaskannan koosta, asiakkaiden laadusta ja rakenteesta, asiakassuhteiden syvyydestä, asiakaskannattavuudesta, asiakasuskollisuudesta eli asiakassuhteiden kestävydestä, asiakastiedon tasosta, asiakashallinnan tehokkuudesta, sekä kuhunkin tekijään liittyvistä tulevaisuuden odotuksista ja trendeistä (Hellman, Peuhkurinen, Raulas 2005, 102).

#### 4.1 Asiakkuuksien määrittäminen

Asiakkuus on yrityksen ja asiakkaan prosessien välillä tapahtuvan resurssien vaihdannan mekanismi, jonka tavoitteena on luoda arvoa molemmille osapuolille. Asiakkuus on olemassa siksi, että asiakkuuden molemmat osapuolet kokevat saavansa vaihdannassa antamalleen arvolle vastineeksi

jotain vieläkin arvokkaampaa. Näin ollen asiakkuus voi jatkua pitkäaikaisena vain jos molemmat osapuolet kokevat saavansa arvoa asiakkuuden ylläpitämisestä. Asiakkuuksien johtaminen tarkoitetaan vaihdantaprosessin johtamista kahdella tavalla. Ensinnäkin auttamalla asiakasta tuottamaan arvoa itselleen, sekä toiseksi varmistamalla, että yritys pystyy vangitsemaan itselleen osan arvosta, joka syntyy asiakkaalle tästä vaihdannassa. (Storbacka 2005, 45-46).

#### 4.2 Asiakkuuksien johtaminen

*“Pitkäjänteinen muutostyö, ja osaamisen kautta oivaltaminen, ovat pääosassa asiakkuuksien johtamisessa”.*

*Jarmo Lehtinen*

Asiakkaiden tarpeet, toiveet ja käyttäytyminen ovat viimevuosikymmeninä jatkuvasti muuttuneet. Teknologian kehitys ja erityisesti internet ovat luoneet asiakkaille entistä paremmat mahdollisuudet löytää tietoa erilaisista palvelu- ja tuotevaihtoehdoista ja vertailla kilpailijoiden tarjontaa keskenään. Asiakkaiden tietämys tarjonnasta ja valinnan mahdollisuudet ovat kasvaneet. Asiakas voi olla aktiivinen tiedonhakija, keskustelija ja asioiden liikkeelle laittaja. Osa asiantuntijoista puhuu jopa asiakasvallankumouksesta. Tällä tarkoitetaan voimasuhteen kallistumista yrityksistä asiakkaille (Hellman,Peuhkurinen,Raulas 2005,15).

Asiakkuuksien korostaminen merkitsee asioiden tarkastelemista asiakkaan näkökulmasta. Markkinoinnin keskeisenä tavoitteena on luoda sellaista asiakasarvoa, jota myös asiakas arvostaa (Mäntyneva2001, 11).

Onnistunut asiakkuuden hallinta lujittaa asiakasuskollisuutta, ja parantaa kannattavuutta.

Uskollisuutta kannatta kasvattaa ja ylläpitää, koska lisämyynnin saaminen olemassaolevalta asiakkaalta on halvempaa kuin uuden asiakkaan hankkiminen. Monella toimialalla uuden asiakkaan hankintakustannukset lisäksi kasvavat vuosi vuodelta. Vanhan asiakkaan suostutteluun sen sijaan tarvitaan vähemmän toimenpiteitä. Asiakkaan kanssa opitaan myös asioimaan tehokkaasti. Markkinoinnin ja myynnin kustannukset alenevat ja yrityksen kannattavuus paranee kohoavan asiakaskohtaisen katteen ja lisämyynnin kautta (Hellman,Peuhkarinen,Raulas 2005,29).

Asiakkuuksien johtamisen tavoitteena ei ole maksimoida ainoastaan yksittäisen kaupan tuottoa vaan asiakkaan kanssa yhteistyössä rakentaa kestävää asiakkuutta. Asiakkuusajattelussa toimitaan asiakkuuden ehdoilla, ja pyritään molemminpuolisesti sovittamaan prosesseja niin hyvin toisiinsa, että arvoa syntyy molemmille osapuolille. Asiakkuusajattelussa kilpailukyky ei perustu vain hintakilpailukykyyn vaan yrityksen kykyyn auttaa asiakasta tuottamaan arvoa itselleen. (Storbacka. 1997, s. 19) Jotta asiakkuusajattelu tuottaa kilpailukykyä, on yrityksen opittava tukemaan asiakkaiden arvontuotantoprosesseja entistä paremmin. Kilpailussa menestyvät ne yritykset, jotka kykenevät arvioimaan jatkuvasti uudestaan prosessejaan ja pyrkivät esittelemään asiakkaille uusia mahdollisuuksia tuottaa arvoa. (Storbacka 1999,35).

Asiakkaiden johtaminen kuulostaa käsitteenä asiakkaita alistavalta. Voivatko yritykset todella johtaa asiakkaitaan? Kyllä ja ei. Asiakkaiden johtamisella tarkoitetaan yrityksen johtamista asiakasajattelun pohjalta: asiakkuudet ovat yrityksen keskeinen resurssi. Toisaalta, yritys voi toiminnassaan tehdä valintoja, jotka vaikuttavat siihen, kuka on jatkossa asiakas ja kuka ei. Näin tapahtuu, kun yritys valitsee, mihin asiakasryhmiin se panostaa ja mistä esim. heikon kannattavuuden takia luopuu. Tärkeää on myös suunnitella tulevaisuutta; yritys voi luoda uusia tapoja palvella asiakkaitaan, ja näin tehdä tuotepäätöksiä asiakkaidensa puolesta, jotta asiakkuudet säilyisivät pitkällä tähtäimellä (Tärkein on asiakas, viitattu 7.4.2015).

Asiakasjohtaminen avaa yrityksille merkittäviä mahdollisuuksia kehittää toimintaansa ja varautua tulevaisuuteen. Se on monessa suhteessa myös

välttämätöntä. Erityisesti asiakasjohtamisen hyödyt ja välttämättömyys näkyvät seljän alueen kautta: asiakkaiden merkitys ja arvo liiketoiminnalle, uusien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen ja kilpailuetujen luominen, sisäinen ja ulkoinen tehokkuus sekä asiakkaiden odotuksiin vastaaminen (Hellman, Peuhkurinen, Raulas 2005,101).

Asiakkuuksien johtamisen (CRM) keskeiset tehtävät ovat:

- 1) tunnistaa ja valita strategisesti tärkeät asiakkuudet
- 2) asettaa tavoitteita ja laatia toimintastrategioita asiakkuuksien kehittämiseksi
- 3) toteuttaa suunnitellut toimenpiteet ja
- 4) kehittää toimintaa edelleen siitä saatujen tulosten ja palautteen perusteella

Tärkeää on, että yritys tuntee asiakkaansa ja sen, kuinka toisaalta asiakkaat luovat arvoa yritykselle ja toisaalta yritys luo arvoa asiakkaalle. Suhteen onnistunut kehittäminen kuitenkin edellyttää, että myös asiakas tunnustaa suhteen olemassaolon. Aito asiakassuhde edellyttää, että suhde on myös asiakkaan mielessä saanut erityisen aseman eikä asiointia koeta vain joukkona satunnaisia kontakteja (Wikipedia 2015).

#### 4.3 Asiakkuuksien hallinta

Asiakkuudenhallinta (engl. customer relationship management, CRM) on käsite, joka sisältää asiakaslähtöisen ajattelutavan organisaatiossa sekä siihen liittyvät tietojärjestelmät. Suhteiden muodostumisen ja kehittämisen taustalla on se ajatus, että suhteet tuovat hyötyä molemmille osapuolille. Asiakkaalle hyöty tuo esimerkiksi ostamiseen liittyvän riskin alenemisen suhteen kehittyessä ja luottamuksen syntyessä. Myös alennukset, nopeampi palvelu, tuotteen tai palvelun räätälöinti, samanlaisen arvomaailman jakaminen ja tuttavuussuhde voivat tuoda haluttua etua asiakkaalle. Yrityksen hyöty on lisääntyneet



myyntitulot ja markkinaosuuksien kasvaminen nyt ja tulevaisuudessa. B2B-markkinoilla suhteen tuomia etuja on esimerkiksi toimittajaan liittyvien etsintäkustannusten väheneminen tai poistuminen kokonaan. Suhteen myötä saattaa syntyä erilaisia yhteistyöetuja esimerkiksi tuote- ja palvelukehityksen saralla. Molemmat osapuolet voivat oppia toisiltaan niin osaamisesta kuin toimintatavoistakin ([Wikipedia](#) 2015).

On ilmeistä, että asiakkaiden prioriteetit vaihtelevat tuotteittain. Näin ei voida yksiselitteisesti päätellä, miten asiakkuus pitäisi ottaa haltuun ainoastaan yhden tuotteen myyntiä lisäämällä. Enemmänkin on kyse koko tuotetarjonnan sovittamisesta asiakkaan tarpeisiin. Vakioratkaisut eivät yleensä täytä minkään segmentin tarpeita ja odotuksia. Niimpä tuote- ja palvelutarjontaa kannattaa mukauttaa vastaamaan olemassa olevia tarpeita. Ongelmalliseksi jää myös se näkökulma, onko yrityksellä hyvä ote asiakkaaseen ja pystyykö se aidosti tyydyttämään asiakkaan tarpeet ja ottaman huomioon seikat, joita tämä pitää tärkeinä (Mäntyneva 2001,20).

#### 4.4 Asiakkuus strategiana

Asiakasstrategia lähtee liikkeelle asiakkuuksista ja tarkemmin sanottuna asiakastavoitteista. Yrityksen onnistuminen toiminnassaan mitataan asiakasmittareilla: asiakkaiden määrällä, laadulla, asiakastaseilla ym. Asiakasstrategiassa yritys pyrkii toteuttamaan tarkoitustaan ja tavoitteitaan asiakkuuksien ja niiden kehittämisen kautta. Samalla yritykselle avautuu erilaisten strategiavalintojen kirjo: asiakaskannan kehittäminen ja siihen panostaminen; tuotteet, palvelut ja niiden jakelu- ja markkinointikanavat; asiakaskannattavuus, asiakastiedon kerääminen, hallinta ja käyttö; sekä lopuksi yhteistyö- ja verkostoituminen. Nämä strategiset valinnat on tehtävä ajatellen, mitä arvoa asiakkaat toivovat meidän heille tuottavan – myös tulevaisuudessa ja ottaen huomioon signaalit tarpeiden muutoksista (Tärkein on asiakas, 7.4.2015).

Kaikkia asiakkaiden ongelmia emme voi ratkaista, vaan meidän on tarkkaan määriteltävä, mitä me voimme valitsemillemme asiakkaillemme tarjota. Asiakkaalta kannattaa kysyä hänen toiveistaan, mutta asiakas todennäköisesti etsii vastausta jo olemassa olevista vaihtoehdoista ja itselleen tutuista asioista. Jos haluamme luoda uutta, on tämän lisäksi käytettävä havaintoja, tutkimuksia, omia ideoita ja luovuutta. Kokemuksia kannattaa kerätä oman toimialan lisäksi muilta toimialoilta (Reinboth 2008, 61).

Asiakaslähtöisessä ajattelumallissa, on asiakastyytyväisyydellä suuri merkitys. Asiakkaan toiveiden ja odotusten täytyttyä, ja jopa ylittyessä, on tyytyväisyys taattu.

Asiakkaan kokemuksen tulee vastata niitä odotuksia, joita hänellä on asiakkaaksi tullessaan. Kaikkiin asiakkaan odotuksiin ei yrityksessä voida vaikuttaa, mutta ulkoisella markkinointiviestinnällä voimme luoda asiakkaalle sellaisia odotuksia, joihin myös pystymme vastaamaan. Siksi on tärkeää, että palvelukonseptin, markkinointiviestinnän ja halutun brändin suunnittelu kulkevat rinnakkain. Kun yhtä kehitetään tai tarkistetaan, on samalla pidettävä huolta siitä, ettei synny ristiriitoja asiakkaille luotujen odotusten ja heille tarjottavan palvelun välille (Reinboth 2008, 62).

Hyvin hoidettuna yrityksen asiakkaat ovat tärkeintä pääomaa, joka tuottaa jatkuvaa tuottoa.

#### 4.5 Asiakkuudet tässä ja nyt

Toimintaohjeessani olen huomionnut asiakkuuksien johtamisen viestimällä opuksen alusta loppuun, muutosvalmiuden ja asenteen tärkeydestä. Osaamisen kautta oivaltaminen on keskiössä kun ajatellaan asiakkuuden merkitystä. Oppaassa tuodaan esille kartoittamisen tärkeyttä ja ymmärretään sen vaikeutta. Huolellisesti tehdyllä kartoituksella saadaan esiin tietoa, jonka avulla tiedetään mitä asiakas haluaa kuulla. Toimintaohjeessa on kyse myös ajatusmallin muutoksesta. On pyrittävä kohti korkean lisäarvon palveluita. On tehtävä jotain mitä kilpailijat eivät pysty tekemään ja tällöin voidaan

asiakkuuden näkökulmasta toimia hyödyn välittäjinä. Oppaan avulla jokainen pysty kehittämään omaa toimintaansa prosessien parissa

## 5 ASIAKASLÄHTÖISYYS

*“Asiakaslähtöisellä tarkoitetaan yritystä, jossa kaikki tärkeimmät päätökset perustuvat kaiken voittavaan haluun palvella asiakasta paremmin. Sellaisessa yrityksessä jokainen pitää asiakkaan palvelemista ainoana tehtävänään”*

*Feargal Quinn*

Timo Valvio viittaa kirjassaan Feargal Quinin teokseen “Asiakas ykköseksi”. Tämän mukaan asiakaslähtöisiä ihmisiä ovat ne, jotka myöntävät etteivät tiedä kaikkea-tai edes lähes kaikkea tietämisen arvoista asiakkaistaan, ne, jotka tunnustavat etteivät pysty ennustamaan tarkasti asiakkaidensa reaktioita, ja ne, jotka yrittävät koko ikänsä kuroa umpeen tuota tietämättömyyden aukkoa, joka koskee heidän tietojaan. He yrittävät pienentää sitä mielummin kuin antavat sen kasvaa.

Asiakaskeskeisyys on toisaalta organisaation toimintaa ohjaava ajattelutapa ja toisaalta tämän ajattelutavan mukaista markkinointitehtävien toteuttamista. Organisaation ajattelutapana asiakaskeskeisyys tarkoittaa sitä, että toiminnan lähtökohtana on asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen (Ylikoski 1999, 34).

Asiakaspalvelu on osa asiakkaille tarjottavaa tuotetta ja sen tulee vahvistaa yrityksen haluttua brändiä. “Hyvä” asiakaspalvelu ei enää olekaan niin yksiselitteisesti määritettävissä, vaan sitä on arvioitava suhteessa niihin mielikuviiin, joita asiakkaille halutaan yrityksestä ja sen tuotteista tarjota. Koko palvelukonseptin on oltava linjassa strategian ja brändin kanssa niin, että osat tukevat toisiaan (Reinboth 2008,34).

Asiakkaan kokeman asiaksapalvelun vaikuttaa asiakastyössä olevan kanssa käydyn vuorovaikutuksen lisäksi myös tuote ja yrityksen toimintatapa. Asiakaspalvelun parantaminen edellyttää erityisesti panostusta toimintatapojen kehittämiseen. Laatu koostuu pienistä askelista ja siten asiakaspalvelun laadun kehittämisessä riittää jatkuvasti haasteita. Siksi tämä alue myös tarjoaa niin erinomaisen mahdollisuuden kilpailuedun kehittämiseen (Reinboth 2008,5).

## 5.1 Visio

Visio elää ajassa, ja sen pitää elää koko ajan. Jotta visio suuntaa toimintaa haluttuun suuntaan, siitä on keskusteltava jatkuvasti ja sitä on pidettävä aktiivisesti esillä. Näissä keskusteluissa visio myös kehittyy pienin askelin eteenpäin (Reinboth 2008, 69).

Työntekijä sitoutuu johdon luomaan visioon siinä vaiheessa, kun hän pystyy nivomaan sen yhteen oman visionsa kanssa. Suuren yrityksen kohdalla vie pitkän aikaa, ennen kuin edes suurin osa työntekijöistä on aidosti tähän valmis (Reinboth 2008,68).

## 5.2 Asiakaslähtöinen yrityskuva

Yrityskuvalla tarkoitetaan sitä mielikuvaa, joka yksilöllä ja yhteisöillä on tietystä yrityksestä tai toimipaikasta. Mielikuva muodostuu kokemuksista, tiedoista, asenteista, uskomuksista ja tunteista. Yrityskuvaan vaikuttavat monet seikat: konkreettiset tuotteet, miljöö ja palvelu. "Ystävällinen paikka, jonne menee mielellään uudelleen"-siinä mielikuva, jonka luominen pitäisi olla koko henkilöstön toiminnan tavoitteena (Kangas 1994,20).

Hyvä yrityskuva vetoaa asiakkaisiin. Se on tärkeimpiä valintaan vaikuttavia tekijöitä, kun asiakas miettii minkä toimipaikan palveluja hän haluaa käyttää hyväkseen. Hyvä yrityskuva on arvokas kilpailuvaltti. Toisaalta yrityskuva on myös henkilöstön työmotivaatioon vaikuttava tekijä. Arvostetussa toimipaikassa henkilöstökin kokee saavansa arvostusta. Hyvät työsuoritukset lisäävät myönteistä yrityskuvaa, ja myönteinen yrityskuva lisää hyviä työsuorituksi (Kangas 1994,20).

### 5.3 Segmentointi

Asiakaslähtöisessä ajattelussa asiakas nähdään yrityksen resurssiksi siinä missä henkilöstö, varallisuus, tuotteet ja yrityskulttuuri. Myynnin maksimoimiseksi asiakkaiden tarpeet pyritään kartoittamaan mahdollisimman perusteellisesti. Apuna käytetään segmentointia eli asiakkaiden jaottelua myynnin kannalta otollisiin kohderyhmiin. Tämä on yksi asiakkuudenhallinnan työkaluista ([Wikipedia](#) 2015).

Segmentoinnin kautta sekä nykyiset että potentiaaliset asiakkaat voidaan luokitella mm. tuotteiden käytön, motiivien tai asenteiden perusteella pienempiin, paremmin hallittaviin kohderyhmiin. Segmentointi ei ole mitään salatiedettä ja se voidaan tehdä hyvinkin yksinkertaisesti. Asiakkaat voidaan jakaa kolmeen luokkaa esim. ostohistoriansa perusteella. Segmentointi voidaan toteuttaa myös sen perusteella missä vaiheessa tuotteen tai palvelun ostoprosessia henkilö on. Kun tiedetään missä vaiheessa henkilö tällä hetkellä on, voidaan häntä auttaa pääsemään seuraavaan vaiheeseen tarjoamalla päätöksentekoa helpottavaa tietoa oikeissa kanavissa (Salmi 2015).

Segmentoinnin perusideana on jakaa asiakaskunta pienempiin, tarpeiltaan yhtenäisiin ryhmiin ja suunnitella ja tarjota palvelut erilaistettuina kullekin segmentille. Segmentoinnin vastakohta on massamarkkinointi, jolloin asiakkaita tarkastellaan yhtenä kokonaisuutena. Tällöin kaikkiin asiakkaisiin kohdistetaan samat markkinointitoimenpiteet asiakkaiden tarpeiden erilaisuudesta huolimatta (Ylikoski 1999,45).

Ylikosken mukaan, monet palvelujen tuottajat ovat oivaltaneet onnistuneen segmentoinnin hyödyt. Segmentointia toteutetaankin yleisesti nimenomaa palvelualalla. Se, miten segmentointiin päädytään, tapahtuu hänen mukaansa kuitenkin enemmän yrityksen ja erehdyksen kautta kuin segmentoinnin hengen mukaisesti. Tällöin vain ryhdytään tarjoamaan jotain palveluja ja sen jälkeen nähdään, minkälaisia asiakkaita tulee. Tai tarjotaan joukko erilaisia palveluja, tietämättä kuitenkaan niitä suunniteltaessa, minkälaisia asiakkaat ovat ja onko niin monenlaisten palvelujen tarjoaminen ylipäänsä järkevää.

Palvelun potentiaalisten käyttäjien ominaisuudet ovat yleensä lähtökohta segmentoinnille. Näin saadaan yleiskuva siitä, kuka asiakas on ja mikä häntä kiinnostaa (Ylikoski 1999,49).

Se miten pitkälle segmentointia viedään ja montaako asiakassegmenttiä palvellaan, riippuu organisaation tavoitteista ja voimavaroista. Segmentit eivät saa olla ristiriidassa organisaation tavoitteiden kanssa (Ylikoski T.1999,56).

#### 5.4 Arvot

Arvot voivat olla aikojen saatossa syntyneitä tapoja tai ne voivat olla tietoisien arvopohdinnan tulosta. Yhteiset arvot vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunnetta. Jokaisella työntekijällä on aina hieman erilainen tulkinta yrityksen arvoista, mutta työntekijöiden tulee tuntea työpaikan arvot niin hyvin, että arvoilla on merkitystä (Eräsalo 2011, 124).

Ylikosken mukaan ei edes riitä, että arvot on kirjattu ylös. Työntekijöiden tulisi myös ymmärtää, mitä jokin arvo merkitsee, eli miten oikeanlainen toiminta heijastuu arkipäivässä yrityksen, muiden ihmisten ja työntekijöiden omalta kannalta. On totta, että yrityksen arvot ja etiikka sekä yrityskulttuuri näkyvät ylöspäin työntekijöiden toiminnassa. Arvojen pohjalta kuitenkin luodaan pelisäännöt ja kun pelisäännöt ovat selvät, energia voidaan suunnata tärkeimpään, asiakkaiden palvelemiseen .(Eräsalo 2011,125)

## 5.5 Asiakslähtöisyys tässä ja nyt

Toimintaohjeen tärkein tehtävä on korostaa asiakaslähtöisen ajattelumallin sisäistämistä jokaiselle työntekijälle. Se on piste josta aloitetaan ja piste johon lopetetaan. Ottamalla asiakaslähtöinen ajattelumalli käyttöön, saadaan palvelu vastaamaan asiakkaiden tarpeita, ja ylitetään luodut odotukset. Oppaan avulla pyritään tilanteeseen, jossa asiakas joka ei ole tuntenut halua, tarvetta tai kiinnostusta, tuntee niitä kaikkia ja kokee saaneensa parasta mahdollista palvelua. Ilman asiakkaan arvostusta tätä ei kuitenkaan tapahdu, joten oppaassa onkin punaisena lankana läpi matkan, työntekijän oma asenne asiakaslähtöisyyteen.



## 6 CASE: ASIAKASLÄHTÖINEN PALVELU

*“Myitpä kenelle hyvänsä, asiakkaasi ovat ihmisiä. Myös silloin, kun myyt tuotettasi tai palveluitasi suuryhtiöille tai julkiselle taholle, ostopäätöksen tekevät ihmiset-eivät organisaatiot tai koneet. He myös päättävät, ovatko he jatkossakin liikesuhteissa kanssasi. Jostain syystä unohdetaan silti kovin helposti, että asiakkaat ovat ihmisiä -jopa sellaisella alalla, jolla ollaan kaiken aikaa kasvokkain ihmisten kanssa”.*

*Feargal Quinn*

### 6.1 Lähestymistavan valinta kartoitukselle ja nykytilanne

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää palvelukokemusta ja käytännön toimintaa jolla siihen päästään. Selvityksen aiheen ja luonteen vuoksi olen pyrkinyt toteuttamaan mahdollisimman yleispätevän kartoituksen koko palvelualalle. Ammattiteorian tukena olen käyttänyt omaa työkokemustani sekä havaintojani. Raportissani on tutkimusmenetelmänä käytetty havainnointia ja tarkennettuna osallistuvaa havainnointia.

Henrik Räsänen mukaan tiedonkeruutyökaluna havainnointi sisältää ihmisten käyttäytymisen kuuntelua ja seuraamista tavalla, joka sallii jonkinlaisen oppimisen ja analyyttisen tutkinnan. Suurin hyöty hänen mukaansa on se, että täällä menetelmällä voi kerätä ensikäden tietoa luonnollisessa ympäristössä. Sen lisäksi voi tulkita ja ymmärtää havainnoitua käyttäytymistä, asennetta, ja tilannetta tarkemmin sekä saavuttaa sosiaalisen käyttäytymisen dynamiikkaa tavalla, joka ei ole mahdollista kyselyiden tai haastattelujen avulla (HAMK 2015).

Mistä raha tulee viivan alle sinun bisneksessäsi? Vastauksia on varmasti useita. Ja kuitenkin vain yksi: asiakkailta. Mihin yritykset sitten tällä hetkellä keskittyvät? Suurin osa keskittyy tuotteisiin, palveluihin, uusiin innovaatioihin,

kasvuun, henkilöstöön, brändin arvon kasvattamiseen ja toiminnan tehostamiseen. Toisin sanoen yritykset eivät keskity asiakkaisiinsa-ainoan tulonlähteeseensä (Löytänä, Korteso 2011,9).

Erityisesti taloudellisen taantumun, ja ostovoiman heiketessä, olisi asiakaspalvelun laatuun panostettava asiakkaiden houkuttelemiseksi uudelleen ja uudelleen. Valitettavasti sosiaalista mediaa ja mielipidekirjoituksia seuratessa tuntuu palvelun laadun heikentyneen koko palvelualalla. Asiakaspalvelijoita kritisoidaan ja ihmetellään. Suurimmaksi osaksi ongelma tuntuu olevan asiakaspalvelijoiden asenteissa. Ei osoiteta asiakkaalle hänen kaipaamaansa arvoa. Halu ja tahto auttaa asiakasta parhaimmalla mahdollisella tavalla, tuntuu puuttuvan.

Opinnäytetyönaiheen valittuani, aloin systemaattisesti keräämään tietoa liittyen palvelutilanteisiin, ja asiakaspalvelijoiden käyttäytymiseen. Tein havainnoistani muistiinpanoja, ja aloin tutustumaan teoriaan. Kävin myös aiheeseen liittyviä keskusteluja ja pohdintoja alalla työskentelevien henkilöiden kanssa. Mukana oli niin vasta palvelualalle liittyneitä, kuin jo pitkään alalla työskennelleitä konkareita. Koin havainnoinnin hyväksi tavaksi kerätä tietoa, sillä uskon silloin saavani todenmukaisempaa materiaalia, kuin tekemällä esimerkiksi kyselyjä tai haastatteluja. Kun ihmiset ovat tietämättään havainnoinnin kohteena, on tulos rehellisempää.

## 6.2 Päätelmä

Asiakkaiden kokemukset tavaratalojen asiakaspalvelusta ovat selkeästi heikentyneet. Tavaratalo ei houkuta enää samalla tavalla kokonaisvaltaisena kokemuksena kuin ennen. Myös asiakkaiden omat vaatimukset ovat kasvaneet. Enää ei tyydytä mihinkään. (Keskustelu Työntekijä 1 ja 2, 20.1.2015).

Taloustilanteesta johtuvat työntekijämäärien vähentämiset ovat vaikuttaneet asiakkaiden saamaan palveluun. Kun työntekijöitä on vähemmän, ei palvelua

pystytä tarjoamaan niin nopeasti kuin pitäisi. Asiakkaat ovat tästä näreissään, ja antavat usein asiasta palautetta (Keskustelu Työntekijä 3. 23.2.2015)

Asiakkaat kokevat huomaavansa asiakaspalvelijoiden käyttäytymisessä kiireen ja palveluhaluttomuuden. He mieltävät työntekijöiden asenteessa olevan parantamisen varaa. Myös halu ongelman ratkaisuun tuntuu puuttuvan.(Keskustelu Asiakas A, 25.2.2015)

Palautteiden perusteella asiakkaat ovat tyytymättömiä joutuessaan odottamaan asiakaspalvelijan apua liian kauan. Tämä vähentää ostopäätökseen myöntymistä, ja monet "äänestävätkin mielummin jaloillaan".(Keskustelu Asiakas B 2.3.2015)

Myös käytöstapojen puuttuminen, asiakkaan tervehdys, kiittäminen ja ylipäänsä huomioiminen ystävällisyydellä ja hymyllä, ovat asioita mitkä useilta asiakaspalvelijoilta ovat jääneet. (Keskustelu Työntekijä 4 30.3.2015 ja Asiakas C 19.1.2015).

Asiakaspalvelijoiden persoonallisuus vaikuttaa hyvin paljon palvelun laatuun. Vaikka työntekijät pyrkisivätkin toteuttamaan yrityksen heille annettuja ohjeita, he tekevät sen kukin tavallaan. Myös ihmisten käsitys kohteliaisuudesta ja asiakaspalvelualltiudesta on vaihtelevaa, jolloin toiselle ulospäinsuuntautuneisuus ja positiivisuus merkitseekin toiselle tekopirteyttä ja teennäisyyttä (Keskustelu Työntekijä 5. 3.3.2015, Asiakas D. 2.2.2015).

Kerätyn aineiston ja kirjallisuuden perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että asiakaspalvelu ei ole tasalaatuista, ja vaatii huomiota. Asiakkaiden kokemukset, ja ajatukset ovat yhteneväisiä palvelun laadun heikentymisestä. Selvitykseni tavoitteena onkin antaa kehitysehdotus, jonka toteutuessa asiakaslähtöisyys nousisi ja asiakkaiden kokemat positiiviset palvelukokemukset kasvaisivat.

### 6.3 Kehittämisehdotus

Laadukkaasti toteutettu palvelu on ensisijaisen tärkeää ja siinä pitäisikin olla yritysstrategian suurin huomio. Laatu koostuu useasta eri osasta, joita mielestäni tärkeimpiä ovat oikea asenne, halu auttaa asiakasta, kyky ratkaista ongelmatilanne, ja vuorovaikutustaidot. Se että omaa riittävät ammatilliset taidot, ja halun kasvattaa niitä. Myös vuorovaikutustaitojaan on mahdollista kehittää, ja siihen oikealla asenteella on valtava merkitys. Selvityksen perusteella kävi ilmi, että palvelu koetaan tällä hetkellä hyvin epätasaiseksi, ja asiakaspalvelijasta riippuvaseksi. Useampi koki kiireen vaikuttavan negatiivisesti asiakaspalveluun, niin asiakkaan kuin työntekijänkin näkökulmista.

Asiakaspalvelu jo sanana viittaa siihen, että asiakas on hallitseva osapuoli. Se miten ja milloin asiakasta tervehditään, kiitetään, miten vastataan puhelimeen ei ole yhdentekevää. Niinpä ensimmäisenä kehitysideanani on selkeän, yhtenäisen toimintaohjeen suunnittelu, toteuttaminen ja henkilöstölle esittäminen, esimerkiksi perehdytysvaiheessa. Hyvin toteutettu ja suunniteltu perehdytys vähentää selvästi työnoppimiseen käytettävää aikaa. Asiakaslähtöisen ajattelun ja toimintamallin esiin tuominen jo alkumetreillä korostaa työntekijälle yrityksen toivomaa, asiakkaasta lähtevää ajattelua. Kun työntekijä sisäistää tämän toimintamallin, on laadukkaan asiakaspalvelun tuottaminen luontevampaa.

Toiseksi kehityskohteekseni ehdottaisin työvuorosuunnittelun tehostamista. Työntekijöiden liikuttelemisen osastolta toiselle, pitäisi olla jouhevampaa ja tapahtua luontevasti. Panostetaan asiakaspalvelijoiden määrään vilkkaimpina aikoina, ja siirretään heitä osastoilta toisille kysynnän ja tarpeen mukaan. Näin pyritään välttämään suurimmat jonottelut ja asiakaspalvelijoiden vapautumista odottelevien turhautumiset.

Asiakaspalvelijoiden ammattiosaamisen varmistamiseksi, ehdottaisin myös koulutuksiin panostamista ja niiden tarkoituksen mukaistamista. Spesifioidun tiedon ja taidon ylläpitäminen ja uuden tiedon hankinta palvelee myös työntekijän henkilökohtaisena motivaattorina. Myös asiakaspalvelu koulutukset

säännöllisin väliajoin muistuttaisi osin jo olemassa olevasta tiedosta, kasvattaisi vuorovaikutustaidon määrää, ja osoittaisi työntekijöille suoraan, miten tärkeänä laadukkaasti tuotettua palvelua yritys ja johto pitää. Tiedon ja taidon jakamisen kannalta, olisi myös ensiarvoisen tärkeää, pitää säännöllisiä henkilöstöpalavereja, joissa johto on mukana. Kun tietoa jaetaan, kasvaa työntekijöiden tärkein pääoma laadukkaan työn takaamisen kannalta. Vihjeet ja vinkit kollegoilta, ja avoimet keskustelut ja workshopit, kasvattavat myös tiimihenkeä ja yhteenkuuluvuutta. Positiivisessa hengessä jaetut onnistumiset, tai vaihtoehtoisesti työyhteisöltä saatu tuki, kasvattavat kaikkien osaamista. Johdon osallistuessa, he tietävät tarkemmin henkilöstönsä tilanteen ja tuntevat paremmin kehittämiskohteet.

Myös työhyvinvoinnin varmistaminen, ja tiivis yhteistyö henkilöstöhallinnan, työntekijöiden, työterveyden ja esimiehen kanssa parantaa päätelmäni mukaan asiakaspalvelua. Kiireen ja stressin hallinta ovat henkilökohtaisia taitoja, mutta niiden tilanteiden tarkistaminen, säännölliset henkilöstöpalaverit ja avoin ilmapiiri, parantavat niiden kanssa toimimista. Epäkohtiin on puututtava ja työntekijöitä ohjattava oikeaan suuntaan.

#### 6.4 Johtopäätökset

Tutkimuksen perusteella, on selvää että asiakaspalvelua on kehitettävä. Selkeän yrityskuvan ja strategian esiintuominen ja yhtenäisten toimintaohjeiden ilmaisu, korjaa asiakaspalvelun laatuvirhettä lähemmäksi tavoiteltua tasoa. Työntekijöiden hyvin toteutetulla perehdytyksellä, systemaattisella kouluttamisella, työhyvinvoinnin varmistamisella ja työvuorosunnitteluun panostamisella, voidaan ennaltaehkäistä reklamaatioita ja kehittää laadukkaan, tasalaatuisen palvelun tuottamista.

## 7 LOPUKSI

*“Ei riitä, että opiskelee, täytyy myös oppia. Ei riitä, että luulee oppineensa, täytyy myös muistaa. Ei riitä että muistaa, täytyy myös ymmärtää. Ei riitä että ymmärtää, on myös osattava tehdä”.*

*Mari Aulanko*

Jo useampien vuosien ajan on puhuttu myyntikulttuurin ja ostokäyttäytymisen elävän murrosaikaa. Tarjonta on ylittänyt kysynnän rajan, ja internetin tarjoamat mahdollisuudet ovat lisänneet ostajan mahdollisuuksia. Asiakasuskollisuus on menettänyt merkitystään ja tarjoama muistuttaa toinen toistaan paikassa kuin paikassa. Asiakkaiden vaatimukset ja odotukset ovat kasvaneet, ja palvelun tuottajan vaihtaminen käy helpommin kuin koskaan.

Niinpä yritysten on herättävä ja paneuduttava asiakaslähtöiseen ajatteluun. Asiakkaan nostaminen keskiöön on kirjattava jo yritysstrategiaan ja varmistettava että henkilöstö ymmärtää ja sisäistää sen muunakin, kuin vain hienoina sanoina.

Tässä opinnäytetyössäni paneuduin asiakaslähtöiseen ajatteluun ja asiakkuuksien hallintaan. Toteutin työni kvalitatiivisena kartoituksena ja osallistuvaa havainnointia menetelmänä. Koin saavani tietoa tämänhetkisestä tilanteesta, ja kerätyn aineiston, ja lähdekirjallisuuden valossa, tein päätelmiä, jotka johtivat kehitysehdotuksiin.

Raporttini pohjalta, tein palveluoppaan asiakaspalvelijoille. Oppaaseen on koottu raporttini pohjalta oleellisimmaksi kokemani asiat, palvelukokemuksen onnistumisen kannalta. Oppaan tarkoituksena on toimia asiakaspalvelutyössä toimivien henkilöiden työn tukena, muistilistana, ja perehdytyksen alkulähteenä.

Tulevaisuudessa olisi mahdollista laajentaa tutkimusta esimerkiksi yksittäisen liikkeen näkökulmasta, ja miettiä heidän kehityskohteitaan. Tuloksia voisi rinnastaa tämän työn tuloksiin.

Lopuksi voisin todeta näkemäni, kuulemani ja kokemani pohjalta, ettei asiakaspalvelu ole kutsumustöistä se vahvin. Siinä onnistuminen vaatii kuitenkin kiinnostusta, halua, motivaatiota ja intoa. Se, että pitää työstään, ja nauttii siitä, takaa edellytykset hyvälle palvelukokemukselle.

*“Pisteet kerää kokonaan se, joka sekoittaa yhteen hyödyn ja hovin”.*

*Horatius*

## LÄHTEET

- Arantola H. 2003 Uskollinen asiakas, WS Bookwell Oy
- Eräsalo U., Palvelu ammattina, 2011, Hansaprint Direct Oy
- Flink, Kerttula, Nordling & Rautio, Asiakaspalvelun ammattilaiseksi, 2015 Otavan kirjapaino Oy,
- Hannula P & Ingberg P & Virta M. 2012, Palvelu kiitos! Asiakaspalvelun saloja Kirjapaino Jaarli Oy
- Hellman K. & Värilä S. 2009, Arvokas asiakas, Kariston Kirjapaino Oy
- Hellman K., Peuhkurinen E., Raulas M., Asiakasjohtamisen työkirja 2005, WS Bookwell Oy
- Kangas P., Tavoitteena tyytyväinen asiakas, 1994, Painatuskeskus Oy
- Lehti M. & Pynnönen P. Lupa johtaa, 2011 Kariston Kirjapaino Oy
- Lehtinen J. 1998, Asiakkuuslähtöinen johtaminen, Oy Edita Ab
- Lehtinen J, 2004 Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen, Edita prima Oy
- Lehtinen J, 2004 Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen, Edita prima Oy
- Lundberg T. 101 Ideaa asiakaspalveluun, 2012 Positiivarit
- Lundberg T & Töytäri J. 2010 Advisor Finland Pro ja Positiivarit oy
- Löytänä J & Korteso K. 2011, Asiakaskokemus, Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen, Talentum
- Mattinen H. 2006, Asiakkuusosaaminen, Karisto Oy
- Mäntyneva M., 2001 Asiakkuuden hallinta, Tumma Vuoren Kirjapaino Oy
- Quinn F. Asiakas ykköseksi, 1990, The O'Brien Press
- Reinboth C. 2008, Johda ja kehitä asiakaspalvelua, Gummerus kirjapaino
- Storbacka, K. 2005 Kannattava kasvustrategia: Orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. WSOY
- Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1997 Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. WSOY
- Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 1999 Asiakkuuden arvon lähteillä. WSOY
- Vaittinen M. Tehoa asiakaspalveluun, 1985, Mäntän kirjapaino oy
- Valvio T. 2010, Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen, Kariston Kirjapaino



Wiskari J. Totuuden hetki-esimiestyö palveluympäristössä 2009, Kariston Kirjapaino Oy

Ylikoski T. Unohtuiko asiakas, toinen uudistettu painos, 1999, Otavan Kirjapaino Oy

Ylikoski T. 1999, Unohtuiko asiakas, toinen uudistettu painos, Otavan kirjapaino oy

<http://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutiskirje/uutiskirje-2-2011/segmentoinnin-avulla-enemman-irt/>, viitattu 13.4.2015

Asiakas on tärkein, viitattu 7.4.2015 <http://www.yrittajat.fi/File/fa25285d-0267-4ad2-a5cd-fa8e8b2d63ad/Asiakas%20on%20t%C3%A4rkein!%20270114.pdf>

<http://fi.wikipedia.org/wiki/Asiakkuudenhallinta>, viitattu 15.4.2015

<http://merkonomi.hannumikkonen.com/markkinointi/palvosaa.html>, viitattu 16.4.2015

Mielipidekirjoituksia [http://www.positiivarit.fi/asiakaspalvelun\\_kauhutarinat2](http://www.positiivarit.fi/asiakaspalvelun_kauhutarinat2), viitattu 20.4.2015

Mielipidekirjoituksia <http://www.kaleva.fi/juttutupa/muut/millaisia-kokemuksia-sinulla-on-asiakaspalvelusta/2006073>, viitattu 20.4.2015

Mielipidekirjoituksia

[http://www.tiede.fi/keskustelu/48312/ketju/kokemuksia\\_huonosta\\_asiakaspalvelusta](http://www.tiede.fi/keskustelu/48312/ketju/kokemuksia_huonosta_asiakaspalvelusta), viitattu 20.4.2015

[http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/menetelmat/Documents/4\\_Kvalitatiiviset\\_tutkimusmenetelm\\_aet.pdf](http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/menetelmat/Documents/4_Kvalitatiiviset_tutkimusmenetelm_aet.pdf), viitattu 20.4.2015

<http://www.balentor.fi/asiakaslahtoinen-toimintastrategia>, viitattu 15.4.2015

Keskustelut

Työntekijä 1. 20.1.2015

Työntekijä 2. 20.1.2015

Työntekijä 3. 23.2.2015

Työntekijä 4 30.3.2015

Työntekijä 5. 3.3.2015

Asiakas A 25.2.2015

Asiakas B 2.3.2015

Asiakas C 19.1.2015

Asiakas D. 2.2.2015