



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

Asiakaspalveluopas liikuntakeskuksen vastaanot- toon

Laura Marttila

Opinnäytetyö
Toukokuu 2017
Liiketalouden koulutusohjelma



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous

MARTTILA LAURA:

Asiakaspalveluopas liikuntakeskuksen vastaanottoon

Opinnäytetyö 46 sivua, joista liitteitä 3 sivua

Toukokuu 2017

Opinnäytetyö tehtiin toiminnallisena opinnäytetyönä ja sen tuloksena syntyi GoGo Liikuntakeskukselle asiakaspalveluopas vastaanoton työntekijöille. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda opas, joka tukee GoGo Liikuntakeskuksen uusien työntekijöiden perehdytystä ja auttaa työntekijöitä myöhemminkin mahdollisissa ongelmatilanteissa. Työn osana tehtiin laadullinen tutkimus, jonka tavoitteena oli saada selville, millaista sisältöä oppaaseen tarvittaisiin. Tutkimusmenetelminä käytettiin haastattelua ja havainnointia. Haastatteluissa haastateltiin GoGon työntekijöitä ja havainnointi tehtiin liikuntakeskusten vastaanotoissa. Aineistona käytettiin myös GoGo Liikuntakeskuksen syksyllä 2015 tekemää palvelututkimusta.

Työn teoreettisena viitekehyksenä käytettiin asiakkuuksien hallintaa ja asiakaspalvelua käsittelevää kirjallisuutta. Kirjallisuuden avulla selvitettiin asiakkuuksien hallintaan liittyvää teoriaa, kuten asiakaskokemuksen muodostumista ja asiakkuuden elinkaaren vaiheita. Teoriassa käsitellään myös hyvän asiakaspalvelun piirteitä, palvelumuotoilua, sekä asiakaspalvelijan perehdytystä.

Tutkimuksessa selvisi, että GoGolla asiakaspalvelu on korkealla tasolla ja päätöksiä tehdään asiakkaiden tarpeet edellä. Perehdytys on jo valmiiksi kattavaa, mutta sitä tukevalle asiakaspalveluoppaalle oli tarvetta. Uudelta oppaalta toivottiin opastusta erityisesti työn tekniseen puoleen, eli toiminnanohjausjärjestelmän käyttöön ja esimerkiksi tilityksiin. Työntekijöiden toiveisiin pyrittiin vastaamaan luomalla mahdollisimman kattava opas. Oppaassa käsitellään asiakaspalvelua niin kasvotusten kuin puhelimesta, sekä asiakasneuvojen ja vastaanoton yhteistyötä. Ohjeita kirjoitettiin myös toiminnanohjausjärjestelmän käyttöön, tilityksiin, sekä erilaisten maksutapojen käsittelyyn. Oppaasta pyrittiin tekemään työntekijöille mahdollisimman looginen ja nopeasti selattava.

Asiasanat: asiakaspalvelu, opas, asiakkuuksien hallinta

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

MARTTILA LAURA:
Customer Service Guide for the Reception of a Fitness Club

Bachelor's thesis 46 pages, appendices 3 pages
May 2017

This thesis was made as a functional study and the product of the thesis was a customer service guide to the employees of the reception of GoGo Fitness Club. The aim of the thesis was to create a guide that supports the orientation of the new employees in GoGo Fitness Club and helps the employees in problematic situations. A qualitative study was carried out as a part of the thesis. The aim of the study was to find out what kind of information would be needed in the guide. The research methods used were interviews and observation. GoGo's employees were interviewed and the observation took place in the receptions of the fitness club. The service study, which was conducted by GoGo Fitness Club in the autumn 2015, was also used as research material.

The theoretical framework of the thesis was based on literature on customer service management and customer service. The literature helped to figure out the theory on customer service management, e.g. the formation of customer experience and the life cycle of a customer relationship. The theory also explained the traits of good customer service, service design and the orientation to customer service.

The study showed that GoGo's customer service is of high quality and the decisions are made keeping the customers' needs in mind. Orientation is already comprehensive, but there was a need for a customer service guide to support the orientation. The new guide was hoped to give guidance on the technical side of the work, for example on the ERP system and the settlements. An effort was made to fulfill the employees' wishes by creating as comprehensive a guide as possible. The guide covers customer service face to face and on the phone, as well as the cooperation between the reception and customer advisors. The guide also has instructions on the ERP system, the settlements and the management of different payment methods. The guide was made to be as logical and quickly riffled as possible.

Key words: customer service, guide, customer service management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Toimeksiantajan esittely	7
1.2	Opinnäytetyön tavoite.....	7
1.3	Opinnäytetyön sisältö	8
2	ASIAKKUUKSIEN HALLINTA	9
2.1	Asiakaskeskeisyys	9
2.1.1	Asiakaskeskeisyyden edellytykset	10
2.1.2	Asiakaskeskeisyys osana organisaation kulttuuria	10
2.2	Asiakaskokemus	11
2.3	Odotukset ylittävä asiakaskokemus	13
2.4	Asiakkuuden arvo	14
2.5	Asiakkuuksien elinkaari.....	16
2.5.1	Asiakkuuksien hankinta	17
2.5.2	Asiakkuuksien kehittäminen	17
2.5.3	Asiakkuuksien säilyttäminen ja asiakasuskollisuus	18
2.5.4	Asiakkuuden päättyminen.....	19
3	ASIAKASPALVELU	21
3.1	Palvelumuotoilu	21
3.1.1	Palvelupolku.....	22
3.2	Palvelun laatu.....	23
3.3	Asiakaskohtaaminen	25
3.4	Asiakaspalvelijan perehdytys	26
3.5	Hyvä asiakaspalvelija	27
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	29
4.1	Tutkimusongelma	29
4.2	Tutkimusmenetelmät ja kohderyhmä.....	30
4.3	Aineiston analysointi	31
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	32
5.1	Haastattelut	32
5.2	Havainnointi.....	34
5.3	Asiakastyytyväisyyskysely	35
6	OPPAAN ESITTELY	36
6.1	Oppaan työstäminen	36
6.2	Oppaan sisältö.....	38
7	POHDINTA.....	40
	LÄHTEET.....	42

LIITTEET	44
Liite 1. Haastattelukysymykset	44
Liite 2. Havainnointisuunnitelma	45
Liite 3. Vastaanoton oppaan kansilehti	46

1 JOHDANTO

Asiakaspalvelun merkitys organisaatioille on korostunut viime vuosien aikana. Miten erottautua joukosta, kun markkinoilla on tarjolla paljon organisaatioita, jotka tarjoavat samanlaisia palveluja ja tuotteita? Tähän on moni organisaatio löytänyt vastauksen asiakaspalvelusta.

Asiakkaat ovat organisaatioille elintärkeä resurssi. Asiakkaista huolehtiminen onkin noussut isoksi kilpailutekijäksi organisaatioiden välille. Etulinjassa asiakkaiden kanssa työskentelevät tietenkin asiakaspalvelijat. Heillä on siis iso rooli mietittäessä organisaatioiden asiakkuuksien hallintaa. Hyvin perehdytetyt ja osaavat asiakaspalvelijat pystyvät tarjoamaan asiakkailleen parasta palvelua.

Kuntosalit ovat huimasti kasvattaneet suosiotaan viime vuosien aikana. Jo Suomen kuntaliikuntaliitto Ry:n (2010, 14) teettämä vuosien 2009-2010 kansallinen liikuntatutkimus toteaa, että kuntosaleista on tullut suomalaisille yhä suosituimpia paikkoja harrastaa liikuntaa. Vuonna 2010 yhdeksän prosenttia liikuntaa harrastavista kertoi harrastavansa sitä kuntosaleilla. Kuntosali oli näin kolmanneksi suosituin paikka harrastaa liikuntaa. Myös vuoden 2016 lasten ja nuorten vapaa-aikatutkimus mediasta ja liikunnasta (Merikivi, Myllyniemi & Salasuo 2016, 89-90) kertoo kyselyyn vastanneista 7-29-vuotiaista nuorista 20 prosentin käyvän kuntosalilla ja se oli tutkimuksen neljänneksi suosituin liikuntamuoto. Kuntosalien suosio kasvoi vastaajan iän noustessa ja 15-29-vuotiailla se oli jo toiseksi suosituin tapa liikkua.

Kuntosalien merkitys suomalaisten liikuntamuotona on siis viime vuosina noussut huippuunsa. Tähän on osaltaan vaikuttanut valloillaan oleva fitness- ja terveysbuumi. Kilpailu kuntosalirytysten kesken on kovaa, joten yrittäjät tarvitsevat koko ajan parempia keinoja erottautua kilpailijoistaan. Kuntosalit ovat asiakkailleen palvelua, joten yksi keino kohentaa asiakkaiden asiakaskokemusta on kiinnittää huomiota asiakaspalveluun. Asiakkaat keskittyvät yhä enemmän siihen, millaista palvelua heille tarjotaan. Palvelun laatuun ja asiakaskohtaamiseen panostamalla organisaatiot pystyvät erottautumaan kilpailijoistaan ja kehittämään pitkäaikaisempia asiakassuhteita.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii tamperelainen GoGo Liikuntakeskus. GoGo Liikuntakeskus on perustettu vuonna 1988 ja se on yksityinen perheyritys, jonka perustivat Taru Vähätalo ja Päivi Aholaita-Mäenpää. Ensimmäinen liikuntakeskus avattiin Hämeenpuistoon vuonna 1990. GoGo Liikuntakeskukseen kuuluu kolme täydenpalvelun liikuntakeskusta, GoGo Park, GoGo City ja GoGo Hermia, jotka sijaitsevat Tampereella. Tämän lisäksi GoGo-Express kuntosaleja löytyy kahdeksan kappaletta ympäri Suomen. (GoGo.fi.)

GoGo Liikuntakeskus sisältää jo edellä mainitut kaksi konseptia: GoGon täydenpalvelun liikuntakeskukset, sekä GoGo Express kuntosalit. GoGon liikuntakeskukset tarjoavat kattavasti erilaisia ryhmäliikuntatunteja eritaustaisille liikkujille. Tämän lisäksi keskuksista löytyvät hyvin varustellut kuntosalit, sekä personal trainer-palvelut. GoGo Express-kuntosalit taas tarjoavat edullisempia kuntosalipalveluja niille asiakkaille, jotka eivät kaipaa ryhmäliikuntatunteja. (GoGo.fi)

GoGo Liikuntakeskuksen missiona on olla alansa edelläkävijä ja tarjota asiakkailleen parhaita liikuntapalveluita. Tähän pyritään jatkuvasti tuomalla asiakkaille uusia palveluita ja liikuntamuotoja. Myös GoGon toimipisteiden tilat pidetään huippuvarusteltuina ja ajanmukaisina viihtyisyyttä unohtamatta. Yrityksen tärkeimpiä arvoja ovat asiakkaista ja henkilökunnasta välittäminen, kotimaisuus ja ennakkoluuloton yrittäjyys. (GoGo.fi.)

1.2 Opinnäytetyön tavoite

GoGo Liikuntakeskus oli huomannut, että heidän asiakaspalvelijoidensa perehdytys voisi olla tehokkaampaa. GoGolta löytyi jo ennestään perehdytysopas uudelle henkilöstölle, mutta oli huomattu tarve myös erilliselle asiakaspalveluoppaalle, joka tukisi perehdytysprosessia ja auttaisi työntekijöitä myöhemminkin tarvittaessa ongelmatilanteissa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli teoriaan perehtymisen ja tutkimuksen avulla luoda GoGolle kattava asiakaspalveluopas. Opas kohdennettiin kolmen täydenpalvelun liikuntakeskusten vastaanottojen työntekijöille. Opinnäytetyön osana tehdyn tutkimuksen tavoit-

teena oli tutustua GoGon liikuntakeskusten vastaanottojen toimintaan ja asiakaspalveluun, mikä auttoi tekemään asiakaspalveluoppaasta juuri GoGo Liikuntakeskuksen tarpeisiin sopivan.

1.3 Opinnäytetyön sisältö

Tässä opinnäytetyössä perehdytään ensin asiakkuuksien hallintaan ja asiakaskeskeisyyteen organisaatiossa. Asiakkuuksien hallinnan jälkeen siirrytään käsittelemään tarkemmin itse asiakaspalvelua. Työssä perehdytään palvelumuotoiluun ja asiakaskohtaamiseen, sekä lopuksi vielä kerrotaan hieman asiakaspalvelijoiden perehdytyksestä. Asiakkuuksien hallinnan avulla organisaatio tuntee asiakkaansa paremmin ja sen pohjalta on organisaation hyvä alkaa muovata asiakaspalveluaan parhaaksi mahdolliseksi. Onnistunut asiakaspalvelu ja asiakaskohtaaminen taas vastavuoroisesti tukevat asiakkuuksien hallintaa.

2 ASIAKKUUKSIEN HALLINTA

Asiakkaiden merkitys organisaatiolle on erittäin tärkeä. Asiakkaat ovat organisaation keskeinen voimavara ja ilman asiakkaita organisaatiolla ei ole käytännössä syytä toimia. (Mäntyneva 2001, 7.) Asiakkuuksien hallinta, eli customer relationship management (CRM) ei ole käsitteenä uusi, vaan taitavat markkinoijat ovat aina osanneet arvostaa ja pitää huolta hyvistä asiakkaistaan. Asiakkuuksien hallinnassa tärkeitä toimintoja ovat asiakastarpeiden tunnistaminen, tuotteiden ja palveluiden räätälöinti, asiakaskannan segmentointi ja kannattavimpien asiakkaiden tunnistaminen (Löytänä & Korteso 2011, 20). Asiakkuuksien hallinnassa on kyse koko prosessista, jolla rakennetaan ja ylläpidetään kannattavia asiakkuuksia vastaamalla asiakkaiden tarpeisiin ja näin luoden heille arvoa. Asiakkuuksien hallinnan avulla organisaatio pyrkii luomaan, ylläpitämään ja kehittämään asiakassuhteitaan. (Kotler, Armstrong & Parment 2016, 19.)

Hyvin hoidettu ja systemaattinen asiakkuuksien hallinta auttaa organisaatiota varmistamaan, että kaikkien asiakassuhteiden kanssa toimitaan yhtenäisesti. Se auttaa myös näkemään kokonaisuuden kannalta tehokkaimman ja kannattavimman toiminnan. Selkeän asiakas- ja palvelustrategian omaava organisaatio pystyy tehostamaan uusasiakashankintaansa, sekä luomaan pysyvämpiä asiakassuhteita. (Hannus 2004, 133.)

2.1 Asiakaskeskeisyys

Organisaatio, joka suunnittelee kaiken toiminnan asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen mielessään, toimii asiakaskeskeisesti. Asiakaskeskeisen markkinoinnin ytimessä toimiva organisaatio osaa määritellä asiakkaidensa tarpeet ja toiveet, sekä tyydyttää ne kilpailukykyisesti. Tähän pyritään tarjousten tarkalla suunnittelulla, viestinnällä, sekä palvelujen hinnoittelulla. (Ylikoski 1999,35.) Myös palvelumuotoilun avulla pystytään luomaan asiakaskeskeyttä organisaation palveluihin. Se auttaa kohdentamaan organisaation sisäisiä prosesseja asiakkaan tarpeiden ja hänelle arvoa tuottavien asioiden ympärille. (Tuulaniemi 2016, 97.) Palvelumuotoiluun perehdytään tarkemmin myöhemmin tässä opinnäytetyössä.

2.1.1 Asiakaskeskeisyyden edellytykset

Asiakaskeskeiseltä organisaatiolta edellytetään ensisijaisesti, että se ymmärtää asiakkaidensa tarpeet ja tuntee heidän ostopäätöksiinsä vaikuttavat tekijät. Tähän päästäkseen organisaation tulee kerätä tietoa asiakkaidensa sekä nykyisistä, että tulevista tarpeista. Näin organisaatio pystyy tyydyttämään asiakkaidensa tarpeet paremmin ja tuloksellisemmin. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 159.) Tarkasti asiakkaidensa tulevia tarpeita ennakoivaa organisaatiota kutsutaan proaktiiviseksi organisaatioksi. Tärkeää on myös, että koko organisaatio ottaa asiakkaista keräämänsä tiedot huomioon ja niiden pohjalta tuotetarjoomaa ja toimintaa muokataan asiakkaiden tarpeisiin paremmin sopiviksi unohtamatta kuitenkaan organisaation pitkän aikavälin tavoitteita. Tällöin organisaation voidaan sanoa toimivan responsiivisesti. (Ylikoski 1999, 38-39.)

Lähtiessään tyydyttämään asiakkaidensa tarpeita organisaation kannattaa keskittyä toimintaan, jonka avulla sen taidot ja osaaminen tulee parhaiten hyödynnettyä. Asiakaskeskeisesti toimivan organisaation osastojen tulee myös tehdä päätöksensä koordinoitusti yhdessä. Kun koko henkilöstö on sitoutunut näihin päätöksiin, ne näkyvät kaikissa organisaation toiminnoissa luoden asiakaskeskeisen prosessien kokonaisuuden yksittäisten toimenpiteiden sijaan. (Ylikoski ym. 2006, 159.)

Viimeisenä edellytyksenä asiakaskeskeisyyteen pyrkivän organisaation ei pidä unohtaa kilpailijoitaan. Kilpailijoiden palvelujen kehitystä tulee seurata jatkuvasti ja siihen on pyrittävä vastaamaan. Asiakkaat vaihtavat herkästi toisen yrityksen asiakkaiksi, jos he kokevat saavansa muualta enemmän arvoa. Kilpailua kannattaa myös tutkia laajasti, eikä tyytyä vain tarkastelemaan lähimpiä kilpailijoita, jotka tarjoavat oman organisaation kanssa samanlaisia palveluja. (Ylikoski ym. 2006, 159.)

2.1.2 Asiakaskeskeisyys osana organisaation kulttuuria

Asiakaskeskeisyyden tulisi aina välittyä asiakkaille. Asiakas täytyy saada tuntemaan, että organisaatio on oikeasti kiinnostunut juuri hänen tarpeistaan ja ottaa hänen toiveensa huomioon. Palveluorganisaatiossa asiakaskeskeisyyden puuttuminen tulee nopeasti asiakkaalle ilmi. (Ylikoski 1999, 41.) Asiakaskeskeisyyden tulisikin olla osa organisaation

kulttuuria, koska kulttuuri vaikuttaa siihen, miten organisaatio toimii. Organisaation kulttuuri koostuu organisaation ihmisten yhteisistä normeista ja arvoista. Ne antavat organisaation työntekijöille merkityksen ja säännöt, joiden mukaan he käyttäytyvät organisaatiossa. Se vaikuttaa myös siihen, miten organisaation imagoa pidetään yllä. (Grönroos 2010, 478.)

Palveluorganisaatiolla asiakaskeskeistä toimintatapaa kutsutaankin usein palvelukulttuuriksi. Jos asiakaskeskeisyyttä ei organisaatiosta löydy, ei silloin ole kyse palvelukulttuurista. (Ylikoski ym. 2006, 159.) Palvelukulttuuria toteuttava organisaatio panostaa hyvään palveluun ja ajaa asiakkaiden etua. Koko henkilöstö omaa myönteisen asennoitumisen palvelemista kohtaan ja sen avulla pyritään asiakkaiden tyytyväisyyteen. (Grönroos 2010, 479.)

2.2 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus koostuu kaikista asiakkaan kohtaamisista organisaation kanssa, sekä mielikuvista ja tunteista, jotka asiakkaalle ovat muodostuneet organisaation toiminnasta. Asiakaskokemus ei sisällä siis pelkästään asiakkaan kokemia palvelutapahtumia, vaan siihen liittyy myös kaikki mitä asiakas näkee jo ennemmin. Millaista mainontaa organisaatio tuottaa? Missä organisaation liike sijaitsee? Onko sinne helppo saapua? Asiakaskokemukseen vaikuttavat myös asiakkaan tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat. Tämän takia kyseessä on ennen kaikkea kokemus, eikä vain asiakkaan rationaalinen päätös. (Löytänä & Korteso 2011, 11–12.)

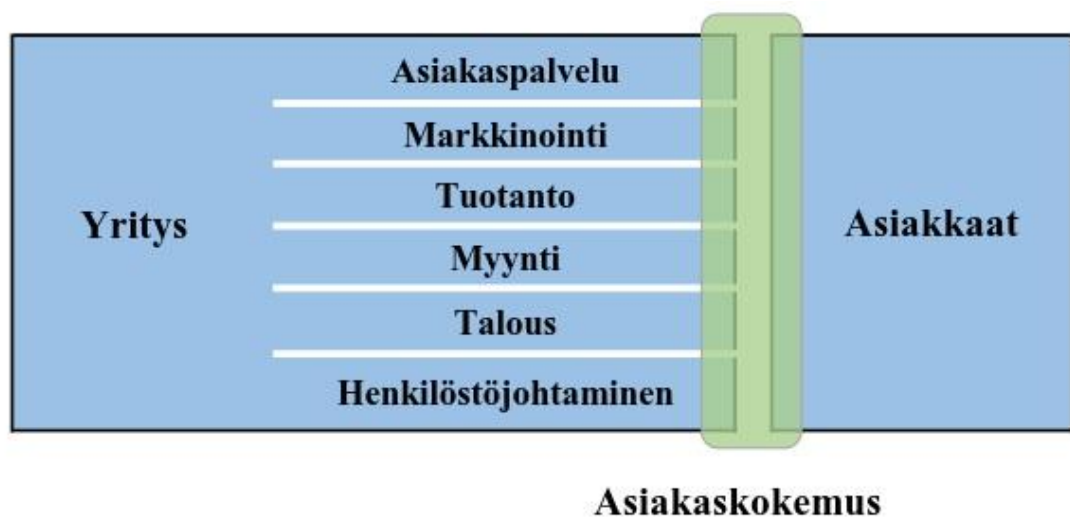
Asiakaskokemuksesta voidaan tunnistaa kolme eri tasoa: toiminta, tunne ja merkitys. Toiminnan tasolla keskitytään asiakkaan toiminnalliseen tarpeeseen. Kuinka helposti ja joutavasti palvelu pystyy toteuttamaan asiakkaan tavoitteen? Entä palvelun saavutettavuus ja käytettävyys? Toiminnan taso on kriittinen erityisesti palvelujen kohdalla, koska sen vaatimuksien tulee täytyä, jotta palvelu voi menestyä markkinoilla. (Tuulaniemi 2016, 74-75.)

Tunnetaso tarkoittaa asiakkaalle asiakaskohtaamisen aikana muodostuvia tuntemuksia ja kokemuksia. Tunnetasolla vaikutetaan esimerkiksi siihen, kuinka miellyttäväksi, kiinnostavaksi ja innostavaksi asiakas kokee asiakaskohtaamisen. Tällä tasolla keskitytään myös

siihen, kuinka hyvin kohtaaminen vastaa asiakkaan mielikuviin ja tunteuksiin, jotka asiakas haluaa kokea. (Tuulaniemi 2016, 74-75.)

Ylintä asiakaskokemuksen tasoa kutsutaan merkitystasoksi. Se sisältää asiakaskokemukseen liittyviä mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia, kuten unelmia, lupauksia ja kokemuksen henkilökohtaisuutta. Tällä tasolla pohditaan miten hyvin kokemus mahdollistaa asioita, joita asiakas haluaa oppia, oivaltaa ja saavuttaa. (Tuulaniemi 2016, 74-75.)

Löytänän ja Kortesuon (2011, 13) mukaan asiakaskokemuksia johtamalla organisaatio pystyy maksimoimaan asiakkailleen tuottamansa arvon. Asiakas kokee saavansa enemmän arvoa, koska hänelle luodaan merkityksellisiä kokemuksia. Asiakaskokemuksen johtaminen koskee kaikkia organisaation osa-alueita. Kaikki toiminnot ovat joko suoraan tai välillisesti yhteydessä asiakkaaseen, joten asiakaskokemuksen johtamisessa ei siis ole kyse vain asiakaspalvelun kehittämisestä (Kuva 1.)



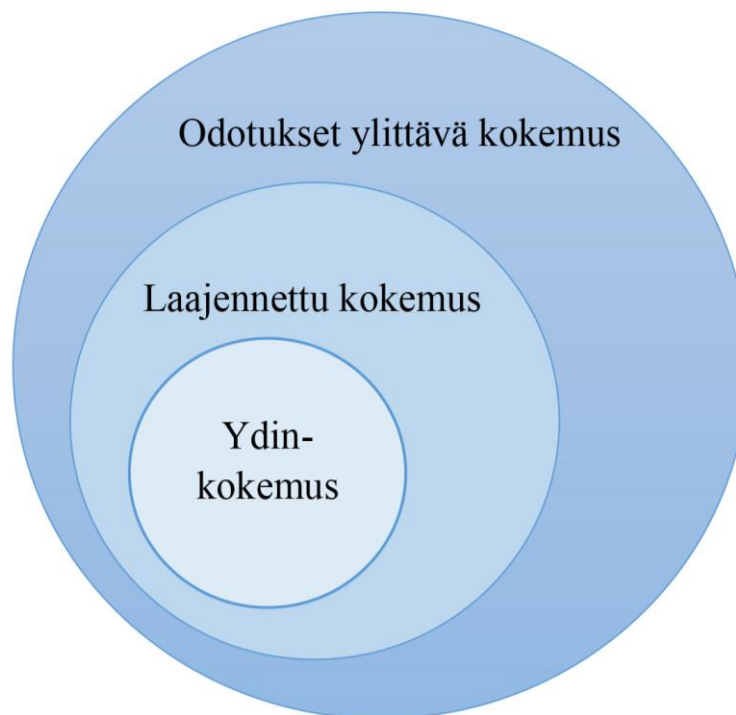
KUVA 1. Asiakaskokemuksen muodostuminen (Löytänä & Kortesus 2011, 15)

Kuva 1. havainnollistaa, kuinka asiakaskokemus koostuu organisaation eri toiminnoista. Tietenkin asiakaspalvelulla ja myynnillä on usein eniten yksittäisiä kohtaamisia asiakkaiden kanssa, mutta muilla toiminnoilla on iso rooli siinä, että asiakaspalvelu ja myynti onnistuvat tarjoamaan asiakkaille kokemuksia, jotka ylittävät odotukset. Esimerkiksi IT-osasto huolehtii, että kaikki järjestelmät toimivat tehokkaasti ja tuotekehitys pyrkii luomaan paremmin asiakkaiden tarpeita tyydyttäviä ratkaisuja. Markkinointiosasto taas vastaa organisaation viestinnästä ja sen avulla kertoo organisaation lupaukset asiakkaalle.

Henkilöstöosasto puolestaan huolehtii, että henkilöstön osaamista ja asenteita kehitetään. (Löytänä & Korteso 2011, 14–15.)

2.3 Odotukset ylittävä asiakaskokemus

Peruspalvelulla ei enää nykypäivänä yleensä erottauduta kilpailijoista. Siksi asiakaskokemuksen johtamisessa on kyse odotusten ylittämisestä. Organisaatio pystyy luomaan erottuvan asiakaskokemuksen tunnistamalla ja täyttämällä asiakkaan tarpeet ylittäen tämän odotukset. Asiakaskeskeiset yritykset pyrkivät tekemään jokaisesta kohtaamisesta asiakkaalle arvoa tuottavan. (Kurvinen 2016.) Odotukset ylittävä kokemus voidaan jakaa kolmeen osaan: ydinkokemukseen, laajennettuun kokemukseen ja odotukset ylittävään kokemukseen. (Kuva 2.) (Löytänä & Korteso 2011, 60.)



KUVA 2. Odotukset ylittävä asiakaskokemus (mukaiillen Löytänä & Korteso 2011, 60)

Ydinkokemus on asiakaskohtaamisen johtamisen ja kehittämisen perusta. Ennen kuin se on kunnossa, ei organisaatio pysty tuottamaan asiakkailleen odotukset ylittäviä kokemuksia. Ydinkokemukseen sisältyvät se hyöty ja arvo, jonka takia asiakas ostaa tuotteen tai palvelun. Parhaassa tilanteessa organisaatio pystyy aina ja kaikissa tilanteissa tuottamaan ydinkokemuksen asiakkaalle. Asiakaskokemuksen johtamisen yksi perustehtävistä onkin

puolustaa ydinkokemusta ja huolehtia sen toteutumisesta. (Löytänä & Kortesus 2011, 61.)

Kun organisaatio laajentaa luomaansa kokemusta ydinkokemuksen rajojen ulkopuolelle, puhutaan laajennetusta kokemuksesta. Laajentumisella tarkoitetaan, että kokemukseen lisätään jotain, joka tuottaa enemmän arvoa asiakkaalle. Laajennettu kokemus voidaan jakaa kahteen osaan: edistämiseen ja mahdollistamiseen. Edistämisessä ydinkokemukseen lisätään osia, jotka suoraan auttavat asiakaskokemusta laajentumaan. Esimerkiksi kahviloihin tullaan usein myös tekemään töitä tai pitämään palavereita. Siksi kahvilat voivatkin laajentaa ydinkokemustaan tarjoamalla asiakkailleen wifi-yhteyden käytettäväksi. Mahdollistamisessa taas kokemus laajentuu välillisesti. Tästä hyvä esimerkki on Applen Ipodsoittimet, jonka avulla asiakkaat pystyivät kuuntelemaan mielimusiikkiaan missä halusivat. Ipodien käyttökokemus laajentui iTunes-sovelluksen avulla, koska sieltä asiakkaat pystyivät lataamaan laillisesti musiikkia laajoista valikoimista. (Löytänä & Kortesus 2011, 62-63.)

Laajentuneesta kokemuksesta tehdään odotukset ylittävä lisäämällä siihen erilaisia elementtejä. Näitä elementtejä voivat olla esimerkiksi kokemuksen henkilökohtaisuus, räätälöiminen, jaettavuus ja tunteisiin vetoavuus. Henkilökohtaisen kokemuksen voi luoda huomioimalla asiakkaan uniikin tilanteen ja reagoimalla siihen. Tämä vaatii organisaatiolta paljon järjestelmällistä tiedon- ja palautteenkeruuta. Yllättävyyttä korostetaan eniten asiakaskokemuksen luomisessa. Asiakkaista saa helpoiten tyytyväisiä yllättämällä heidät. Yllätyksiksi riittävät usein yksinkertaisetkin asiat, joita asiakas kuitenkin arvostaa. Esimerkiksi parkkihalli voi tarjota asiakkailleen sateenvarjoja lainattavaksi ovelleen, jos ulkona on sateista. Pienillä asioilla voi saada asiakkaansa iloiseksi. (Löytänä & Kortesus 2011, 64-65, 73.)

2.4 Asiakkuuden arvo

Organisaation kannattaa ottaa huomioon, että kaikki asiakassuhteet eivät yleensä ole sille samanarvoisia. Toiset asiakkuudet ovat väistämättä arvokkaampia ja haaste onkin tunnistaa nämä arvokkaammat asiakkuudet ja kehittää niitä. Tämä on toiminnan yksi perustekijöistä. Huomioon kannattaa kuitenkin ottaa, että myynnin kannalta kannattavin asiakas

ei aina ole paras asiakas. Myös haastavammat asiakkaat voivat tuoda organisaatiolle arvoa strategisen oppimisen kautta. (Hannus 2004, 135.)

Asiakkuuden arvo muodostuu ensisijaisesti asiakkuuden kannattavuudesta ja monet organisaatiot keskittyvät siihen. Asiakkuuden arvon voi kuitenkin määritellä monen muunkin eri mittarin avulla. Arvoa voidaan mitata esimerkiksi asiakkuuden rahallisella volyyymilla, kestolla ja lujuudella, asiakasosuudella, referenssiarvolla ja osaamisarvolla. (Storbacka & Lehtinen 2006, 29-30.)

Edellä mainituista mittareista asiakkuuden kannattavuus on kuitenkin yleensä organisaatiolle se tärkein mittari. Organisaatiot mittaavat asiakkuuden kannattavuutta määritellyn aikavälin ajalta, joka on yleensä vuosi. Asiakkuuden tuomista tuotoista vähennetään asiakkuuden kustannukset ja näin saadaan asiakkuuden kannattavuus. Toista asiakkuutta kannattavampi asiakkuus tuo siis automaattisesti enemmän rahaa yritykselle ja näin myös asiakkuuden volyyymi kuuluu kannattavuuteen. (Storbacka & Lehtinen 2006, 30.)

Pitkään kestänyt asiakkuus antaa organisaatiolle tilaisuuden käyttää erilaisia asiakkuuden johtamisen työkaluja asiakkuuden kehittämiseen paremmalle tasolle. Asiakkuuden kesto vaikuttaa asiakkuuden lujuuteen. Ajan kuluessa organisaation ja asiakkaan välille ehtii muodostua sidoksia, jolloin sitä on mahdollista käyttää referenssinä markkinoilla. (Storbacka & Lehtinen 2006, 31–32.) Sitoutunut asiakas suosittelee herkemmin yritystä tutuilleen ja on näin ollen erittäin arvokas organisaatiolle. Suosittelujen avulla organisaatio voi saada uusia asiakkuuksia normaalia matalammilla hankintakustannuksilla. (Grönroos 2010, 181.)

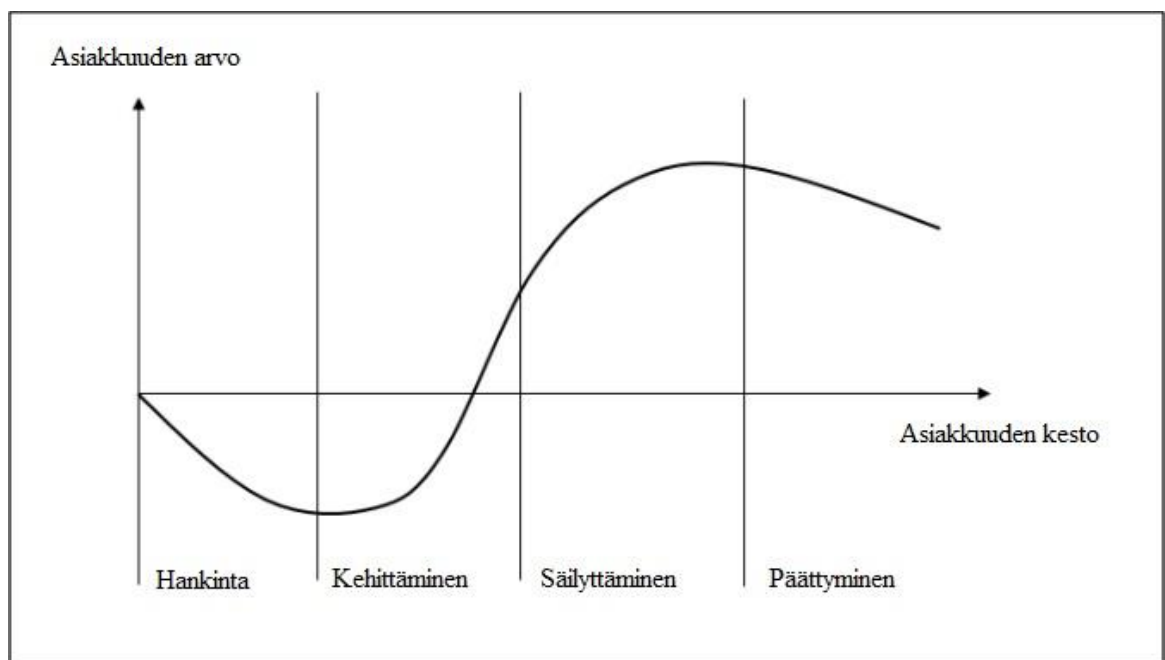
Asiakkuuden osaamisarvolla on myös merkitystä organisaatiolle. Usein hankalilla ja aikaa vievillä asiakkailla on paljon tätä osaamisarvoa, koska he auttavat organisaatiota kehittämään osaamistaan aloille, joilta ei vielä organisaatiolta osaamista löydy. Vaikeat asiakkaat ovat tämän takia arvokkaita organisaatiolle, vaikka olisivatkin muuten kannattamattomia. Asiakkuuden arvon kannalta keskeistä on, että organisaatio ja asiakkuus oppivat yhdessä toisiltaan. (Storbacka & Lehtinen 2006, 31.)

Edellä mainittuja asiakkuuden arvon mittareita voidaan tutkia nykytilassa tai tavoitetilassa. Nykytilassa arvioidaan asiakkuuden arvo tällä hetkellä. Tavoitetilassa taas määri-

tellään asiakkuuden mahdollista arvopotentiaalia, joten se onkin tärkeämpi työkalu asiakkuuskohtaisessa suunnittelussa. Tietämällä asiakkuuksien arvopotentiaalin organisaatio pystyy suuntaamaan toimenpiteensä odotettavissa olevien tuottojen perusteella. Joskus kannattamaton asiakkuus voi sisältää paljon kannattavuuspotentiaalia. Asiakkuus saattaa esimerkiksi ostaa ostonsa monesta eri yrityksestä, joten jos organisaatio saa asiakkaan keskittämään ostoksensa vain heille, potentiaali toteutuu. (Storbacka & Lehtinen 2006, 32.)

2.5 Asiakkuuksien elinkaari

Asiakkuuksille voidaan määritellä elinkaari. Se, mihin vaiheeseen asiakkuus asettuu elinkaarella, vaikuttaa asiakkuuden syvyyteen ja asteeseen. Mäntyneva (2001, 15) määrittelee asiakkuuden elinkaarella olevan neljä eri vaihetta: asiakkuuden hankinta, haltuunotto, kasvattaminen ja säilyttäminen. Näiden lisäksi vaiheeksi voidaan luokitella myös asiakkuuden päättymisen (Storbacka & Lehtinen 2006, 108). Tikkanen (2005, 64) taas kutsuu asiakkuuden viittä vaihetta asiakassuhteen esivaiheeksi, tutustumisvaiheeksi, syvenemisvaiheeksi, stabiiliksi vaiheeksi ja päättymisvaiheeksi. Asiakkuuksien elinkaarta kuvataan yleensä S-mallisella käyrällä, josta nähdään asiakkuuden keston vaikutus asiakkuuden arvoon (kuva 3.).



KUVA 3. Asiakkuuksien elinkaari (mukailien Mäntyneva 2001, 17; Storbacka & Lehtinen 2006, 108)

Kuva 3. havainnollistaa hyvin, kuinka asiakkaiden kannattavuus vaihtelee paljon eri elinkaaren vaiheiden aikana. Asiakassuhteen alussa asiakkaat ovat yleensä kannattamattomia tai kannattavuus on pieni. Asiakkuuden jatkuessa pidempään ne alkavat hiljalleen tuottaa tulosta organisaatiolle. Silloin ne alkavat olla organisaatiolle arvokkaampia. (Grönroos 2010, 205.)

2.5.1 Asiakkuuksien hankinta

Uusien asiakkuuksien hankintaan kuuluu aina enemmän kustannuksia, kuin vanhan asiakkuuden ylläpitoon. Kustannukset ovat sitä suurempia, mitä suurempi asiakkuus on kyseessä. (Löytänä & Korteso 2011, 160.) Sitoutetut asiakkaat tuovat yritykselle siis enemmän tuottoa, joten tämän tiedon perusteella olisi loogista vain kehittää aiemmin hankittuja asiakkuuksia. Uusia asiakkuuksia kuitenkin tarvitaan menetettyjen asiakkaiden tilalle. (Tikkanen 2005, 65.)

Asiakkuuksien hankinnassa tulisi pyrkiä tekemään ensimmäinen kauppa mahdollisimman kannattavasti ja samaan aikaan luoda uusi asiakkuus. Näin asiakkuuden hankinnasta syntyvät kulut pystyttäisiin minimoimaan. Organisaatio menettää rahaa, jos se hankkii asiakkuuden valmiiksi tappiolla, ja asiakkuus myöhemmin kariutuu. Tappiota organisaatio saattaa tehdä esimerkiksi, jos asiakkuuksia hankitaan alennuksilla, jotka laskevat myyntihinnan omakustannushinnan alle. (Mäntyneva 2001, 19-20.)

Uusia asiakkuuksia hankittaessa organisaatiolla ei ole vielä tietoa tulevasta asiakkaasta, joten markkinointia ei juurikaan pystytä personoimaan tietylle asiakkaalle sopivaksi. Tavoittaakseen potentiaalisia asiakkaita organisaatioiden kannattaa tässä vaiheessa käyttää monia eri viestintäkanavia. (Mäntyneva 2001, 19-20.)

2.5.2 Asiakkuuksien kehittäminen

Asiakkuuden hankinnan jälkeen seuraava haaste on luodun asiakkuuden jalostaminen. Alkuvaiheessa asiakkuus on vielä erittäin herkkä, joten organisaation täytyy pystyä oike-

asti tyydyttämään asiakkaansa tarpeet, jotta se saa ylläpidettyä hyvän otteen asiakkaaseensa. (Mäntyneva 2001, 20-21.) Organisaatio tuottaa arvoa asiakkailleen jokaisessa asiakaskohtaamisessa. Parhaimmillaan organisaatio pystyy kasvattamaan arvon määrää kohtaamisten toistuessa. Jokainen kohtaaminen on myös organisaatiolle tilaisuus kartuttaa tietoa asiakkaansa tarpeista. Uutta tietoa voidaan sitten hyödyntää seuraavassa asiakaskohtaamisessa. (Löytänä & Korteso 2011, 56.) Asiakkaan ostamien tuotteiden lukumäärä vaikuttaa myös asiakkuuden keston. Organisaation kannattaa seurata miten monipuolisesti ja kattavasti asiakas haluaa ostaa organisaation tarjoamia tuotteita. Tämä auttaa organisaatiota myös ideoimaan asiakkaalle uutta tarjontaa ja antaa tilaisuuden asiakassuhteen syventämiseen. Mitä useampi tuote saadaan asiakkaalle myytyä, sitä todennäköisempää on saada hänet sitoutettua organisaatioon pidemmäksi aikaa. (Selin & Selin 2013, 184.)

Kehittämävaiheessa on tarkoitus saada asiakas sitoutettua yritykseen syventämällä asiakkuutta. Tässä vaiheessa asiakkaat kannattaa ryhmitellä ja tutkia asiakkuuksien kannattavuuspotentiaalia. (Storbacka & Lehtinen 2006, 116.) Jos asiakaskannasta löytyy kannattavuuspotentiaalia, yrityksen olisi hyvä tehostaa asiakkuuksiansa kehittämistoimintoja ja asiakassuhdemarkkinointiaan. Näin yritys pystyy hyödyntämään kaiken potentiaalista saadun hyödyn tehokkaasti. (Mäntyneva 2001, 20-21.)

2.5.3 Asiakkuuksien säilyttäminen ja asiakasuskollisuus

Asiakkuuksien säilyttäminen vaatii organisaatiolta jo asiakkaiden syvällistä ymmärtämistä. Tässä vaiheessa yrityksellä on oltava käsitys asiakkaidensa todellisista tarpeista. Asiakkaita lähestytään heidän ostohistorian, sekä tunnetun profiilin mukaan ja heille ohjatun markkinoinnin tulisi olla persoonallista. (Mäntyneva 2001, 19.)

Asiakkuuden säilyttämiseen liittyviin toimiin kuuluu selvittää, ketkä asiakkaista ovat todennäköisesti jäämässä yrityksen asiakkaiksi, ja ketkä mahdollisesti harkitsevat vaihtavansa toiseen yritykseen. Tämän lisäksi arvioidaan kyseisten asiakkaiden taloudellista kannattavuutta ja potentiaalia. Näiden toimien avulla pystytään tekemään ratkaisuja asiakkuuksien säilyttämisestä ja siitä, mihin jatkotoimenpiteisiin kannattaa ryhtyä minkäkin asiakkuuden kohdalla. Yrityksien kannattaa pitää mielessä, että kaikkia asiakkuuksia ei ole aina taloudellisesti kannattavaa ylläpitää ja säilyttää. (Mäntyneva 2001, 22-23.)

Asiakasuskollisuus auttaa organisaatiota säilyttämään asiakkaansa pitkään. Saadakseen luotua uskollisia asiakassuhteita organisaation kannattaa panostaa asiakkaan säilyttämiseen liittyvien toimien lisäksi myös asiakastyytyväisyyteen. Asiakkaille tyytymättömyyttä aiheuttaviin tekijöihin on yleensä helppo reagoida korjausliikkeillä ja näin parantaa asiakastyytyväisyyttä. (Mäntyneva 2001, 23-24.) Toisin kuin tyytymätön asiakas, tyytyväinen asiakas todennäköisemmin tulee käyttämään organisaation palveluja uudestaan. Tyytyväiset asiakkaat myös saattavat kertoa läheisilleen positiivisista kokemuksistaan ja näin levittävät myönteistä kuvaa organisaatiosta. (Kotler ym. 2016, 20.)

Uskolliset asiakkaat tuovat organisaatioille enemmän tuloja, koska he yleensä ostavat enemmän ja ovat halukkaampia kokeilemaan uusia tuotteita. Heidän kanssaan on usein takana jo pidempi asiakassuhde, jonka takia heistä on onnistuttu keräämään paljon tietoa. Tämä helpottaa heille kohdennettavien markkinointikustannuksien arviointia. (Mäntyneva 2001, 24.)

2.5.4 Asiakkuuden päättyminen

Asiakkuus voi päättyä kahdesta eri syystä. Asiakas voi itse haluta lopettaa asiakassuhteen tai lopettamispäätös voi tulla organisaation puolelta. Asiakkaat usein lähettävät joko tietoisesti tai tietämättään viestejä organisaatiolle, jos he ovat aikeissa päättää asiakassuhteensa. Kontaktien väheneminen, toimitusmäärien pieneminen ja suorat uhkaukset suhteen päättämisestä ovat merkkejä, että asiakkuus ei ole enää terveellä pohjalla. Asiakkuuksien johtamisen kannalta on tärkeää, että nämä merkit huomataan ajoissa. Näin organisaatio pystyy tekemään päätöksiä asiakkuuden jatkon kannalta. Kannattaako asiakkuutta lähteä kehittämään vai annetaanko sen päättyä. (Storbacka & Lehtinen 2006, 108, 111.)

Asiakkaan menettäminen tarkoittaa aina enemmän kuin vain yhden oston menetystä. Silloin saattaa olla kyse koko asiakkaan elämän ajan jatkuvien ostojen menetyksestä. Tämän lisäksi organisaation imago voi kärsiä, jos asiakkaan menetys johtuu siitä, ettei organisaatio pysty vastaamaan asiakkaidensa odotuksiin. (Kotler ym. 2016, 23.) Asiakkuudet saattavat kuitenkin päättyä ilman suurempia syitä. Muutto toiselle paikkakunnalle tai asi-

akkaalla alusta asti ollut matala kiinnostus ovat tällaisia syitä päättymiselle. Tästä ryhmästä ei yleensä kannata suuremmin huolestua, koska heidän poistumisensa ei juurikaan ole riippuvainen organisaation omista toimista. Sellaiset asiakkaat, jotka päättävät asiakkuuden huonosti hoidetun asiakaskohtamisen takia ovat sen sijaan organisaatiolle kriittisempiä. Näiden asiakkaiden kanssa toimineiden työntekijöiden kannattaa sisäistää saamansa palaute ja kehittää sen pohjalta omaa toimintaansa, jotta ensikerralla kohtaamiset sujuisivat paremmin. (Storbacka & Lehtinen 2006, 112.)

Kaikista eniten organisaation kannattaa kuitenkin kiinnittää huomiota asiakkaisiinsa, jotka lopettavat asiakkuuden sen takia, että kokevat saavansa enemmän arvoa toiselta organisaatiolta. Tällöin heidän nykyisessä asiakassuhteessaan ei välttämättä ole mitään suuremmin pielessä, mutta toisen organisaation tarjoama kokonaisuus vaikuttaa vain houkuttelevammalta. Jos suurin osa asiakassuhteensa päättäneistä asiakkaista on tehnyt päätöksensä tämän perusteella, tulee organisaation tarkastella asiakkuusstrategiaansa. Erityisesti strategiaan kuuluvia kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä kannattaa analysoida. (Storbacka & Lehtinen 2006, 112-113.)

3 ASIAKASPALVELU

Ihmiset käyttävät lähes päivittäin jotain palvelua. Tuulaniemi (2016, 59.) kuvailee palvelujen eroavan tuotteista sillä, että niiden mielletään olevan aineettomia. Palvelu on aina prosessi ja sen tarkoitus on ratkaista asiakkaan jokin ongelma. Asiakas ei kuitenkaan koskaan omista ostamaansa palvelua vaan kokee sen. Palvelu on siis aina kokemus. Merkittävää siinä onkin ihmisten välinen vuorovaikutus.

Palveluiden ytimessä on aina ihminen. Hän on palveluiden käyttäjä eli asiakas. Palvelua ei ole olemassa ilman asiakkaan läsnäoloa. Koska asiakkaan toiminta on iso osa palvelua, on myös asiakasrajapinnassa työskentelevillä asiakaspalvelijoilla tärkeä rooli palvelukokemuksen muodostumisessa. (Tuulaniemi 2016, 71.) Asiakaspalvelun perustarkoitus on usein avustaa ja ohjata asiakkaita (Bergström & Leppänen 2015, 137). Se on tuotteeseen tai palveluun liittyvää vuorovaikutusta asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä. Asiakaspalvelijoihin kuuluvat kaikki organisaatioiden työntekijät, jotka ovat työssään tekemisissä asiakkaiden kanssa. (Kannisto & Kannisto 2008, 6-7.)

Asiakaspalvelun tärkeys korostuu erityisesti, kun mietitään organisaation kilpailutekijöitä. Massasta erottautuminen on hankalaa, kun ympärillä on monta kilpailevaa yritystä, joilla on samankaltaiset palvelut ja tuotteet. Moni muu yrityksen toimintaan liittyvä asia on kopioitavissa, mutta hyvin toteutettua asiakaspalvelua eivät kilpailijat pysty kovin helposti kopioimaan. Hyvällä asiakaspalvelulla organisaatio pystyy siis erottautumaan positiivisesti kilpailijoistaan. (Aarnikoivu 2005, 19.)

Asiakaspalvelulla on myös osansa organisaation asiakkuuksien hallinnassa ja vastavuoroisesti hyvin hoidettu asiakkuuksien hallinta auttaa myös hyvän asiakaspalvelun toteuttamisessa. Ilman asiakkuuksien tuntemusta ei organisaatio pysty suunnittelemaan, kehittämään ja toteuttamaan parasta mahdollista asiakaspalvelua (Aarnikoivu 2005, 37).

3.1 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu tuo muotoilussa käytettävät tavat mukaan palveluiden kehittämiseen, yhdistäen ne samalla palvelujen kehittämisessä käytettyihin perinteisiin menetelmiin.

Palvelumuotoilun avulla organisaatio pystyy paremmin havaitsemaan palveluidensa strategisia mahdollisuuksia ja innovoimaan uusia palveluja. (Tuulaniemi 2016, 24.) Palvelumuotoilussa pyritään löytämään ne asiat, jotka voisivat mennä oikein, eikä niinkään keskittyä siihen, mikä sillä hetkellä tehdään väärin. (Löytänä & Korteso, 2011, 119.)

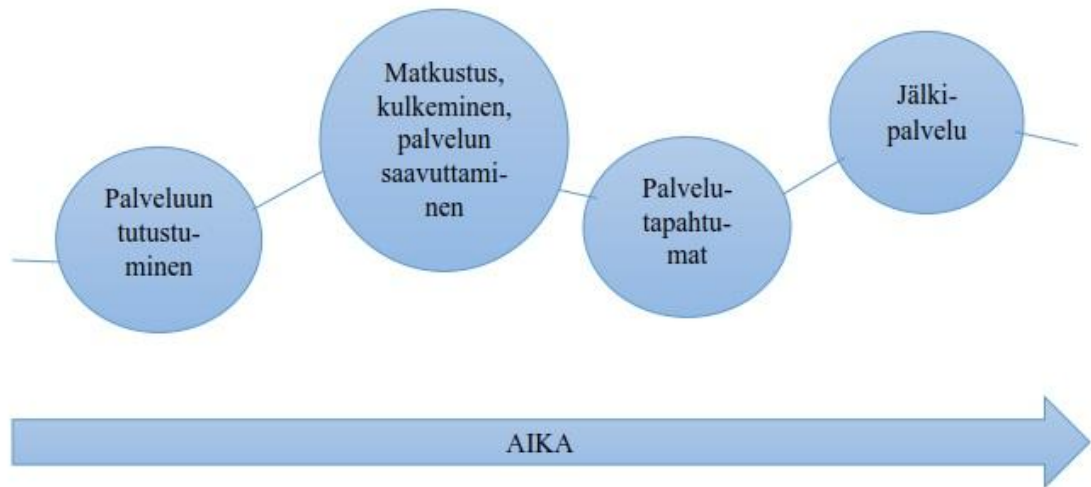
Palvelumuotoilua voi myös soveltaa asiakaskokemuksen innovointiin ja kehittämiseen. Silloin keskitytään erityisesti asiakkaan käyttökokemuksen ymmärtämiseen ja pyritään luomaan odotuksia ylittäviä kokemuksia. Palvelumuotoilun tavoitteena on siis optimoida palvelukokemus asiakkaalle parhaaksi mahdolliseksi. Palvelumuotoilijan tehtävänä on havainnoida ja tutkia asiakkaiden tarpeita, sekä käyttäytymistä. Erityisesti asiakkaiden tiedostamattomien tarpeiden löytäminen on tärkeää. (Löytänä & Korteso, 2011, 118-119.)

Palvelumuotoilu ei kuitenkaan ole pelkkää abstraktia asiakkaiden tunteiden ja kokemusten tutkimista. Se on konkreettista toimintaa, jonka avulla luodaan palveluja, jotka täyttävät sekä asiakkaiden tarpeet ja odotukset, että organisaation omat tavoitteet. Palvelumuotoilijan tulee kiinnittää huomiota asiakaskokemuksen kriittisiin pisteisiin ja niiden avulla pyrkiä optimoimaan palveluprosessi, työtavat, tilat ja vuorovaikutus, sekä poistamaan kaikki palvelun tapahtumista häiritsevät asiat. (Tuulaniemi 2016, 25-26.)

3.1.1 Palvelupolku

Yksi palvelumuotoilun metodeista on nimeltään palvelupolku. Palvelu on aina prosessi ja sen takia palvelun kuluttaminen voidaan ajoittaa aika-akselille. Se, miten asiakas kokee ja kulkee palvelun kyseisellä aika-akselilla, voidaan kuvata palvelupolun avulla. Palvelupolku jaetaan palvelutuokioihin ja kontaktipisteisiin niin, että tuokiot sisältävät useita kontaktipisteitä (kuva 4.). Kontaktipisteitä voivat olla esimerkiksi ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat. Palvelun kuvaaminen vaiheittain helpottaa sen analysointia ja siihen päästään paremmin käsiksi suunnittelun keinoin. Näin yksi yhtenäinen suunniteluhaaste pystytään jakamaan pienempiin osiin, joihin on helpompi paneutua. (Tuulaniemi 2016, 78, 80.)

PALVELUTUOKIOT PALVELUPOLULLA



KUVA 4. Palvelutuokiot palvelupolulla (mukaihen Tuulaniemi 2016,79)

Yksi tapa jakaa palvelupolku erotella se asiakkaalle muodostuvan arvon perusteella. Vaiheet ovat esipalvelu, ydinpalvelu ja jälkipalvelu. Esipalveluvaiheen aikana aletaan valmistella arvon muodostumista. Asiakas on esimerkiksi ollut organisaatioon yhteydessä puhelimitse tai internetin välityksellä. Varsinainen arvo muodostuu asiakkaalle ydinpalvelun aikana. Jälkipalvelu taas on palvelutapahtuman jälkeen tapahtuvaa kontaktia asiakkaaseen esimerkiksi asiakaspalautteen merkeissä. (Tuulaniemi 2016, 79.)

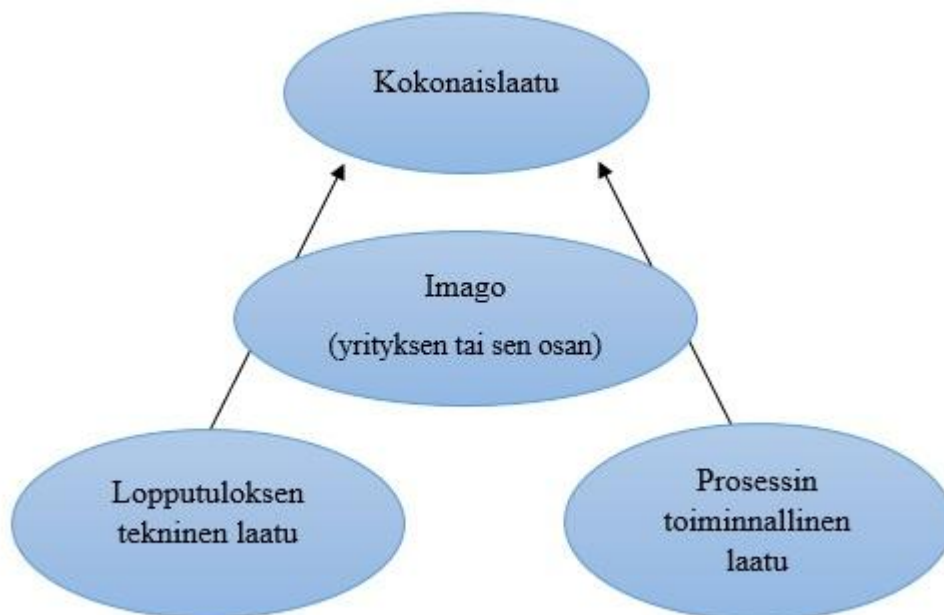
3.2 Palvelun laatu

Laadun määrittäminen ei ole helppoa. Yksinkertaisesti sanottuna laadun voidaan luokitella koostuvan siitä, miten hyvin palvelu vastaa asiakkaan odotuksia ja vaatimuksia. Asiakas muodostaa mielipiteen palvelun onnistuneisuudesta ja määrittelee sen perusteella palvelun laadun. (Ylikoski 1999, 118.) Laadun tulkitsijana toimii aina asiakas, joten organisaation kannattaa tutkia laatuaan asiakkaan näkökulmasta (Eräsalo 2011, 17.) Asiakas on se, joka vain voi kertoa tarjoaako organisaatio hyvää vai huonoa laatua, eli vastaanko asiakkaan odotuksiin.

Asiakkaan kokemuksen laadusta muodostaa kaksi eri ulottuvuutta (Kuva 5.). Kokemuksen vaikuttaa se, mitä asiakas palvelun ansiosta saa itselleen. Tätä kutsutaan tekniseksi

laaduksi. Kokemukseen vaikuttaa myös, miten itse palveluprosessi sujuu kokonaisuudessaan, eli miten asiakasta palvellaan. Tätä prosessista muodostuvaa laatua kutsutaan toiminnalliseksi laaduksi. Toiminnallinen laatu saattaa olla asiakkaalle jopa tärkeämpää, kuin se mitä hän palvelun lopputuloksena saa. (Grönroos 2010, 101.) Organisaation henkilöstöllä on siis tärkeä rooli hyvän palvelukokemuksen muodostumisessa.

Kahden edellä mainitun laatu-ulottuvuuden lisäksi myös organisaation imago usein vaikuttaa asiakkaan laatukokemukseen. Positiivinen imago toimii eräänlaisena suodattimena laatukokemuksessa. Asiakkaan silmissä positiivisen imagon omaava organisaatio voi tehdä pieniä virheitä palvelussaan ilman, että asiakkaan kokema kokonaislaatu laskisi merkittävästi. Jos organisaation imago on valmiiksi huono, vaikuttaa jokainen virhe huomattavasti enemmän huonontaan asiakkaan kokemuksia entisestään. (Grönroos 2010, 102.)



KUVA 5. Palvelun laatu-ulottuvuudet (Grönroos 2010, 103.)

Asiakkaalla on aina odotuksia palvelun laadusta ja saamastaan arvosta. Niiden merkitys laatukokemuksessa on suuri. Asiakkaan odotukset saattavat muodostua esimerkiksi aikaisempien kokemusten, toiveiden, organisaation viestinnän ja imagon perusteella. Asiakas peilaa odotuksiaan saamaansa palveluun. Odotuksia ja palvelukokemusta vertailemalla hän lopulta tekee päätöksiä saamansa palvelun laadusta. (Tuulaniemi 2016, 33.) Jos odotukset täyttyvät, on palvelun laatu hyvää, kun taas odotukset alittava palvelu on

laadultaan asiakkaan mielestä huonoa. Jos organisaatio lupaa suuria palvelulupauksiaan, asiakkaan odotukset nousevat liian korkeiksi. Kun odotukset eivät vastaakaan todellisuutta, asiakas kokee saavansa huonoa laatua. Parasta palvelu on silloin, kun se ylittää asiakkaan odotukset. (Kotler ym. 2016, 12.)

3.3 Asiakaskohtaaminen

Asiakaskohtaamista kutsutaan usein totuuden hetkeksi, koska tilanne on aina ainutkertainen. Kohtaaminen on erilainen jokaisen asiakkaan kanssa, eikä niitä pysty toistamaan uudestaan samanlaisina. Totuuden hetki on tilanne, jossa palveluntarjoajalla on tilaisuus osoittaa palvelujensa laatu asiakkaalle. Jos asiakaskohtaaminen sujuu huonosti, ei asiakaspalvelijalla ole sen jälkeen enää helppoja tapoja lisätä asiakkaan saamaa arvoa. Hän voi yrittää ottaa yhteyttä asiakkaaseen korjatakseen tilanteen, jolloin muodostuu taas uusi totuuden hetki. Tämä kuitenkin vaatii enemmän vaivannäköä ja on yleensä tehottomampaa verrattuna ensimmäisellä kerralla hyvin hoidettuun totuuden hetkeen. (Grönroos 2010, 111.) Erityisesti eturivissä asiakkaiden kanssa työskentelevät asiakaspalvelijat ovat tärkeässä roolissa asiakaskohtaamisten toteuttamisessa, joten heidän olisikin hyvä pitää aina yllä myönteistä asennetta ja kohdata asiakkaansa laadukkaasti (Valvio 2010, 86).

Asiakaskohtaamisen yhteydessä asiakas ja asiakaspalvelija kohtaavat joko kasvotusten, puhelimesta tai internetin välityksellä. Pääasia on kuitenkin, että he ovat henkilökohtaisessa kontaktissa. Hyvä asiakaskohtaaminen edellyttää, että asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä tapahtuu positiivista vuorovaikutusta. (Eräsalo 2011, 14, 40.) Asiakaskohtaamisen yhteydessä tapahtuu tavaran ja tiedon vaihtoa. Ei kuitenkaan kannata unohtaa, että kohtaamisen aikana vaihdetaan myös tunteita. Usein juuri asiakkaan tunne ratkaisee asiakaskohtaamisen tuloksen. Tunteiden vaihtaminen tarkoittaa asiakaspalvelijan osalta kuuntelemista ja tunteiden vastaanottamista. (Jokinen ym. 2000, 225–226.)

Asiakaspalvelijan ja asiakkaan molempien asenteet ovat yhtä tärkeitä asiakaskohtaamisen tunnelman luomisessa. Heidän yhteistyönsä ja vuorovaikutuksensa ovat iso osa tätä tunnelmaa, joka toimii oikeastaan kaikkien asiakaskohtaamisten kehyksenä. Hyvät vuorovaikutustaidot auttavat asiakaspalvelijaa kommunikoimaan paremmin erilaisten ihmisten kanssa. Häneltä onnistuu asiakkaiden ymmärtäminen paremmin, jolloin hän pystyy myös

auttamaan heitä tehokkaammin. Positiivinen asiakaskohtaaminen jää helpommin asiakkaan mieleen ja hän palaa mielellään yritykseen uudelleen. (Jokinen ym. 2000, 226.)

3.4 Asiakaspalvelijan perehdytys

Asiakaspalvelun keskeisenä tekijänä on tietenkin organisaation henkilöstö, joka huolehtii asiakaspalvelusta. Henkilöstö on siis organisaatiolle tärkeä kilpailuvaltti ja merkittävä tekijä riippumatta siitä, keskittyykö se tuotteisiin tai palveluihin. Työntekijöidensä panoksella koko organisaatio lopulta toimii. He vastaavat tuotteista, hinnoittelevat, hoitavat viestintää ja huolehtivat asiakassuhteista. Heidän osaamisensa ja kyvykkyytensä vaikuttavat osaltaan organisaation menestykseen. Erityisesti palveluihin keskittyvälle organisaatiolle henkilöstön osaaminen on tärkeää, koska henkilöstö on vastuussa asiakkaiden palvelukokemuksien tuottamisesta. (Bergström & Leppänen 2015, 129.)

Henkilöstön osaamisella on siis suuri merkitys organisaatiolle. Osaamisen johtamisen tehtävänä on organisaation strategian edellyttämän osaamisen vaaliminen, kehittäminen, uudistaminen ja hankinta. Yksilöiden osaaminen toimii koko organisaation osaamisen lähtökohtana. Yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen onkin tärkeää, koska ei ole mitään osaamista, joka tulisi organisaatioon ilman ihmisen osuutta asiaan. (Viitala 2013, 170.)

Perehdytys on tärkeä osa yksilön osaamisen kehittämistä erityisesti uuden työntekijän aloittaessa, mutta myös jos työntekijä on ollut poissa työstään kauan esimerkiksi äitiysloman takia. Sen päätarkoitus on auttaa uutta työntekijää saamaan nopeasti kiinni uusista tehtävistä, jotta hän pystyisi pian tehokkaaseen työntekoon. Perehdytys sisältää erilaisia käytännön toimia, jotka helpottavat työn aloittamista. Siihen kuuluu myös työntekijän osaamisen kehittäminen ja opastus itse työtehtäviin. Perehdytyksen aikana työntekijä myös tutustutetaan organisaatioon ja työtovereihin, jotta hän tuntisi olevansa tervetullut uuteen työyhteisönsä. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Työtehtävät vaativat joskus niin laajaa osaamista, että uusi työntekijä tuskin sisäistää kaikkea kerralla. Perehdytyksen jälkeen uusi työntekijä siirtyy kuitenkin organisaation koulutuksen ja kehittämisen piiriin, jolloin hän oppii varmasti kaiken tarvittavan. Parhaimmillaan perehdyttämisen aikana työntekijä ei opi vain uutta tietoa, vaan hän pystyy

parantamaan, tunnistamaan ja hyödyntämään häneltä jo löytyvää osaamista. Onnistunut perehdyttäminen huomioikin sen osaamisen, joka perehdytettävällä on jo ennestään ja hyödyntää sitä mahdollisimman paljon perehdyttämisprosessin aikana. (Kupias & Peltola 2009, 19–20.)

3.5 Hyvä asiakaspalvelija

Hyvällä asiakaspalvelijalta löytyy aina palveluhalu, jolloin hän vilpittömästi haluaa auttaa asiakastaan. Ilman palveluhaluja asiakaspalvelija ei toimi palvelutilanteessa luontevasti. Hänen koko olemuksensa saattaa viestiä asiakkaalle innottomuutta. Hyvä asiakaspalvelija haluaa aidosti suoriutua työstään hyvin samalla tuoden arvoa sekä asiakkaalle, että työpaikalleen. Parasta hyvälle asiakaspalvelijalle on, kun asiakkaiden tarpeet on saatu tyydytettyä, ja he poistuvat tyytyväisinä. (Jokinen, Heinämaa & Heikkonen 2000, 235.)

Asiakas odottaa, että asiakaspalvelija osaa vastata kysymyksiin yritykseen ja sen tuotteisiin liittyen. Hyvä asiakaspalvelija tuntee nämä molemmat hyvin. Silloin asiakas voi luottaa asiakaspalvelijan antamiin tietoihin. Oman yrityksen tunteminen auttaa myös tuotteiden myymisessä, koska silloin asiakaspalvelija voi kertoa yrityksen tarjoamista palveluista asiakkaalle laajasti. (Jokinen ym. 2000, 236.)

Hyvä asiakaspalvelija on perehdytetty yrityksen asiakaskohderyhmiin. Hän tietää, mikä palvelu on suunnattu kullekin segmentille. Hyvä asiakaspalvelija tuntee siis asiakkaansa hyvin. Hän on tietoinen heidän taustoistaan ja tarpeistaan, jolloin hän osaa muokata omaa toimintaansa jokaisen asiakkaan kohdalla ja painottaa oikeita asioita. (Jokinen ym. 2000, 236.) Tässä asiakaspalvelijaa auttaa, jos organisaatio on kehittänyt asiakkuuksien hallintaansa ja kerännyt tietoja asiakkaistaan.

Asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin vastaaminen on ehkä tärkein osa hyvää asiakaspalvelua. Asiakaspalvelijan tulee siis kuunnella asiakastaan. Muuten hän ei voi saada selville tämän tarpeita. Kun asiakaspalvelija on selvittänyt tarpeet, hän voi alkaa etsiä ratkaisua yhdessä asiakkaan kanssa. (Kannisto & Kannisto 2008, 7-8.)

Hyvä asiakaspalvelija toimii joustavasti. Kaikki asiakaskohtaamiset ovat erilaisia, joten palvelutilannetta ei voi koskaan suunnitella täysin valmiiksi etukäteen. Asiakaspalvelijan

onkin hyvä olla varautunut antamaan tilaa asiakaskohtaisille ratkaisuille ja muutoksille. Asiakkaalle tulisi myös antaa aikaa. Asiakaspalvelutilanteen aikana asiakaspalvelija keskittyy asiakkaaseensa, eikä anna muiden tehtävien tai asiakkaiden keskeyttää. Asiakas laitetaan siis aina etusijalle. Kun asiakaspalvelija keskittyy asiakkaaseensa ja antaa hänelle hyvää palvelua, se on myös asiakkaan kunnioittamista. Asiakasta tulee kohdella tasavertaisena ja hänet tulee huomioida ihmisenä. (Kannisto & Kannisto 2008, 7.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, koska lopputuloksena syntyy erillinen tuotos, joka tässä tapauksessa on asiakaspalveluopas. Opinnäytetyön osana tehdään tutkimus, joka tukee oppaan tekemistä. Tässä luvussa esitellään tutkimusta ja sen toteutusta tarkemmin. Aluksi käydään läpi tutkimusongelma ja siihen liittyvät tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen kerrotaan valituista tutkimusmenetelmistä ja avataan niihin liittyvää teoriaa, sekä esitellään tutkimuksen kohderyhmä. Lopuksi käsitellään kerätyn aineiston analyysia.

4.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksen tutkimusongelmana on selvittää mitä sisältöä tulevaan asiakaspalveluoppaaseen tarvitaan, jotta siitä olisi mahdollisimman paljon hyötyä vastaanoton työntekijöille heidän työssään. Valmiin oppaan toivotaan tukevan uusien työntekijöiden perehdytystä ja auttavan myös vanhoja työntekijöitä löytämään tarvitsemaansa informaatiota helposti. Tutkimusongelmaa lähdetään lähestymään seuraavan tutkimuskysymyksen pohjalta:

- 1. Mitä tietoja asiakaspalvelija tarvitsee tehdäksensä työnsä onnistuneesti?

Tutkimuksessa pyritään selvittämään, mitä asioita vastaanoton työntekijät itse kaipaavat oppaaseen. Keskitytään siihen ovatko työntekijät huomanneet päivittäisessä työssään tarpeita erilaisille ohjeistuksille, joita ei ole vielä saatavilla. Käydään esimerkiksi läpi, onko perehdytysprosessissa ilmaantunut puutteita, joita voitaisiin täydentää asiakaspalveluoppaassa. Tutkimuksessa tutkitaan myös sitä, löytyykö jo ennestään valmiina olevista vastaanoton ohjeistuksista jotain hyviä pointteja, jotka kannattaisi sisällyttää myös uuteen asiakaspalveluoppaaseen. Tutkimuksessa selvitetään myös, kuinka asiakasneuvojien ja vastaanoton työntekijöiden yhteistyö sujuu ja onko tarpeellista tehdä siihen tarkentavia ohjeita asiakaspalveluoppaaseen.

4.2 Tutkimusmenetelmät ja kohderyhmä

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus sisältää yleensä kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja se pyrkii ilmiöiden syvälliseen ymmärtämiseen. Aineistoa kerätään mieluiten luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Tutkijan omat havainnot ja keskustelut tutkittavien kanssa ovat tärkeämpiä, kuin mittausvälineillä hankittu tieto. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan tiedon keruussa menetelmiä, joissa tutkittavien omat näkökulmat tulevat esille. Laadullisia menetelmiä ovat muun muassa erilaiset haastattelut, havainnointi, sekä dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit. Tutkimuksen kohderyhmää ei valita satunnaisotoksen avulla, vaan valinnassa mietitään aina tutkimuksen tavoitetta ja valitaan sille tarkoituksenmukainen kohderyhmä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Tähän tutkimukseen menetelmiksi valikoituivat haastattelu ja havainnointi. Haastatteluja luokitellaan yleensä sen mukaan kuinka strukturoituja ja muodollisia haastattelutilanteet ovat. Haastattelulajien toisessa ääripäässä on strukturoitu haastattelu, jossa on ennalta laaditut kysymykset ja kysymysjärjestys. Joskus myös tutkittavien vastaukset on määriteltä etukäteen. Toinen ääripää taas on avoin haastattelu, jossa tutkijalla on tiedossaan vain aihe tai alue, josta sitten keskustellaan vapaasti tutkittavan kanssa. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.)

Tässä tutkimuksessa päädyttiin puolistrukturoituun haastattelumuotoon. Käytännössä tämä tarkoittaa, että haastattelukysymykset on määriteltä ennalta, mutta haastateltavat saavat itse vastata omin sanoin. Valmiita vastausvaihtoehtoja ei siis ole. Haastattelujen kohderyhmään kuuluvat GoGon kolmen liikuntakeskuksen vastaanottojen työntekijät ja asiakasneuvojat. Haastattelut tullaan tekemään työntekijöille heidän työpaikallaan ja haastattelut ovat yksilöhaastatteluja.

Haastattelujen lisäksi liikuntakeskusten vastaanottoja käydään havainnoimassa paikan päällä. Havainnointi on hyödyllistä, koska sen avulla voidaan kerätä suoraa tietoa yksilöiden tai organisaation toiminnasta ja käyttäytymisestä (Hirsjärvi ym. 2009, 213). Tässä tutkimuksessa havainnointi tehdään osittain osallistuvana. Tutkija ei varsinaisesti osallistu vastaanoton toimintaan, vaan hän vain tarkkailee sivusta millaisia työtehtäviä ja tilanteita työntekijöille tulee havainnoinnin aikana vastaan. Tutkija voi kuitenkin kysyä

työntekijöiltä tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Havainnoinnista kerrotaan työntekijöille etukäteen.

Tutkimukseen haluttiin mukaan myös asiakkaiden näkökulma. GoGo Liikuntakeskus oli tehnyt syksyllä 2015 kattavan asiakastyytyväisyyskyselyn, josta saatuja tuloksia myös analysoidaan. Näin saadaan huomioitua myös asiakkaiden antamat palautteet asiakaspalveluun liittyen.

Haastattelujen tekeminen sopii tähän tutkimukseen aineiston keruumenetelmäksi, koska sen avulla saadaan selville, miten kohderyhmä itse ajattelee ja kokee tutkittavan asian. Havainnointi taas auttaa keräämään tietoa siitä, kuinka ihmiset toimivat tutkittavassa tilanteessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.) Havainnoinnin kautta haastattelussa esille tulleet asiat voidaan nähdä paremmin oikeissa yhteyksissään (Tuomi & Sarajärvi 2011, 81). Kun mukaan lisätään vielä asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten analysointi, saadaan tutkimuksessa kerättyä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti tietoa asiakaspalveluoppaan tekoa varten.

4.3 Aineiston analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa kerätty aineisto yleensä kirjoitetaan puhtaaksi sanasanaisesti. Tätä kutsutaan litteroinniksi. Erityisesti nauhoitetut haastattelut useimmiten litteroidaan, ettei nauhoja tarvitse kuunnella koko ajan uudestaan aineistoa analysoitaessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 222.) Myös tässä tutkimuksessa haastatteluissa ja havainnoinnin aikana kerätyt aineistot aluksi litteroidaan tekstimuotoon.

Litteroinnin jälkeen aineistosta aletaan etsiä yhtenäisiä teemoja. Teemoittelu on yksi laadullisen aineiston analyysimenetelmistä. Se aloitetaan hajottamalla ja ryhmittelemällä aineisto erilaisten aihepiirien alle. Tämän jälkeen aineistosta tutkitaan, kuinka usein mikäkin teema esiintyy ja niitä pystytään vertailemaan keskenään. Aineisto analysoidaan teoriaohjaavasti, eli analysoinnin pohjalla voi olla yhteyksiä teoriaan, mutta se ei ole analyysin pääedellytys. Teoria voi esimerkiksi auttaa analyysin etenemisessä. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 93, 95.)

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa saatuja tuloksia tarkemmin. Ensimmäiseksi käsitellään haastattelujen tulokset ja lopuksi käydään läpi asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia lyhyesti.

5.1 Haastattelut

Haastatteluissa haastateltiin viittä vastaanoton työntekijää, kolmea asiakasneuvojaa, sekä yhtä club manageria. Haastateltavat jakaantuivat tasaisesti kaikkien kolmen liikuntakeskuksen välille. Aluksi haastatteluissa saadut vastaukset litteroitiin yhtenäiseksi tekstiksi, jonka jälkeen aineistosta etsittiin yhtenäisiä teemoja. Analysointiin valittiin lopulta viisi teemaa: perehdytys, GoGolla jo olemassa olevat ohjeet, työntekijöiden mielestä tarvittavat uudet ohjeet, asiakasneuvojien toiveet, sekä muut oppaan ulkonäköön liittyvät huomiot.

Ensimmäisenä teema koski työntekijän perehdytystä. Yleisesti haastateltavat kokivat GoGon perehdytyksen olevan laadultaan hyvää. Perehdytyksessä käytetään perehdytyslistaa, jonka haastateltavat kokivat olevan kattava ja toimivan hyvin. Toiveina mainittiin, että perehdytysjakso voisi olla hieman pidempi ja että tiettyjä työtehtäviä perehdytettäisiin kattavasti useammalle työntekijälle. Näin ne eivät jäisi aina vain yhden työntekijän huolehdittavaksi. Isoimmaksi haasteeksi koettiin toiminnanohjausjärjestelmän käytön opettelu ja siihen kaivattiin tarkempaa perehdytystä.

Seuraava teema käsitteli GoGolla jo olemassa olevien ohjeiden toimivuutta, sekä mihin kaivattaisiin lisää ohjeita. Vastaanoton tehtävät kattavasti sisältävä luettelo oli monen mielestä hyödyllinen ja monet sanoivat sen olevan heidän eniten käyttämä ohjeensa. Myös eri maksutapojen ohjeistukset saivat kiitosta. Lisäksi puhelimeen vastaamiseen liittyvät ohjeet olivat osan haastateltavien mielestä hyödyllisiä.

Kolmannessa teemassa analysoitiin työntekijöiden toiveita uusista ohjeista. Haastateltavat mainitsivat, että jäsenmaksujen vastaanottaminen, laskutus ja tilitys ovat hieman haas-

tavia ja niihin ei vielä löytynyt tarkkoja ohjeita. Lisäksi kuukausiraportin tekemiseen kaipailtiin kunnan ohjeita. Aiemmin tässä luvussa mainittiin jo toiminnanohjausjärjestelmään perehdyttämisestä, mutta sen lisäksi haastateltavat kaipasivat siihen myös erillisiä ohjeita. Osassa liikuntakeskuksista löytyikin ohjeita järjestelmän käyttöä varten, mutta niiden koettiin olevan hieman hitaita selata ja toive tuli nopeammille pikaohjeille.

Haastateltavat kaipasivat tuotteiden tilauksiin ohjeita. Lisäksi mainittiin, että GoGon viikko- ja kuukausitiedotteisiin perehtymisestä voisi lukea oppaassa erikseen, koska osalta se oli mennyt ohi työn alkuaikoina. Näin varmistetaan, että vastaanoton työntekijät osaavat vastata asiakkaiden kysymyksiin liittyen esimerkiksi tuleviin muutoksiin, jotka on ilmoitettu tiedotteissa. Toive tuli myös esimerkiksi listalle asiakkaiden useimmiten kysymistä kysymyksistä ja niihin vastaukset.

Asiakasneuvojen haastatteluissa keskityttiin erityisesti vastaanoton ja asiakasneuvojen yhteispeliin. Neljäs teema koskikin asiakasneuvojen toiveita. Asiakasneuvojat kaipasivat vastaanoton työntekijöiltä aktiivisuutta ja nopeaa reagointia. Vastaanoton toivottiin huomaavan asiakasneuvojen luokse tulevat asiakkaat nopeasti ja reagoivan tilanteeseen sovitulla tavalla. Asiakasneuvojen toiveena on, että vastaanotossa oltaisiin oma-aloitteisia ja omattaisiin tietynlaista pelisilmää. Vastaanotto voisi esimerkiksi ohjata tarvittaessa odottavan asiakkaan toiselle asiakasneuvojalle, jos se asiakasneuvoja, jolle aika on varattu, on vielä kiireinen.

Uudet asiakkaat soittavat usein liikuntakeskukselle ennen ensimmäistä käyntiään. Puhe- linsoitoista toivottiin vastaanoton aina ottavan ylös soittajan nimen ja numeron, jotta asiakasneuvoja voi soittaa heille takaisin. Asiakasneuvojilta tuli myös pyyntö, että ajanvaraukset tehtäisiin kalenteriin aina asiakkaan nimellä, eikä tyhjänä varauksena.

Viidenneksi temaksi analysoinnin yhteydessä nousi työntekijöiden muut toiveet liittyen uuden oppaan ulkonäköön ja sisältöön. Yleisesti ohjeiden haluttiin olevan selkeämpiä ja helpommin löydettävissä yhdestä paikasta. Tulevalta oppaalta toivottiin perehdytysopasta syvempää opastusta suoraan työtehtäviin liittyen. Ehdotettiin myös, että ohjeisiin lisättäisiin päivämäärät koska niitä on viimeksi muokattu. Näin tiedettäisiin mitkä ovat uusimmat ohjeet ja vanhat voitaisiin poistaa täyttämästä kansiota.

Haastateltavat toivoivat tulevalta oppaalta loogisuutta ja nopeutta. Ehdotettiin esimerkiksi värien käyttöä eri liikuntakeskuksia koskevien ohjeiden erotteluun, jolloin työntekijän olisi nopeampi erottaa juuri häntä koskevan keskuksen ohjeet tekstin seasta. Ehdotus tuli myös sähköiselle oppaalle, josta olisi helppo hakea tarvitsemaansa esimerkiksi hakukoneen avulla.

5.2 Havainnointi

Havainnointia tehtiin kaikissa kolmessa liikuntakeskuksessa. Havainnoinnin päätarkoituksena oli antaa opinnäytetyön tekijälle parempi ymmärrys vastaanoton tehtävistä ja toiminnasta, jotta uudesta oppaasta tulisi mahdollisimman kattava. Havainnoinnin aikana keskityttiin työntekijöiden tehtäviin ja niiden suorittamiseen. Tutkittiin myös, millaisia erilaisia asiakaskohtaamisia työntekijöille tulee vastaanotossa havainnoinnin aikana vastaan, sekä tarvitseeko työntekijöiden turvautua ohjeisiin työnsä lomassa.

Havainnoinnin aikana vastaanotossa työntekijät tervehtivät asiakkaita, vastailivat kysymyksiin ja käyttivät kassaa. Myös puhelimeen vastattiin usein. Yleisin asiakaskohtaaminen vastaanotossa oli, kun asiakas saapui ja häntä tervehdittiin. Tämän lisäksi asiakaskohtaamisia syntyi, kun asiakkaat halusivat maksaa jäsenmaksujaan tai ostivat tuotteita. Puhelimessa tapahtuneet asiakaskohtaamiset olivat usein asiakkaiden kanssa, jotka halusivat varata tapaamisen asiakasneuvojille.

Tehtävät sujuivat työntekijöiltä enimmäkseen sujuvasti. Kaikki tervehtivät asiakkaita iloisesti sekä heidän saapuessaan, että lähtiessään. Yhdessä liikuntakeskuksessa vastaanotossa oli töissä juuri perehdytetty työntekijä, mutta häneltäkin tuntui perustehtävät sujuvan hyvin. Toiminnanohjausjärjestelmä tuntui aiheuttavan työntekijöille eniten ongelmatilanteita, joiden takia heidän täytyi käydä kysymässä neuvoa. Lisäksi vastaanotossa tuli silloin tällöin asiakkailta erikoisempia kysymyksiä, joita varten työntekijät joutuivat yleensä kysymään neuvoa Club Managerilta tai asiakasneuvojilta. Nämä olivat kuitenkin usein pitkälti yksittäisiä erikoistilanteita, joihin olisi vaikea kirjoittaa ohjeita.

5.3 Asiakastyytyväisyyskysely

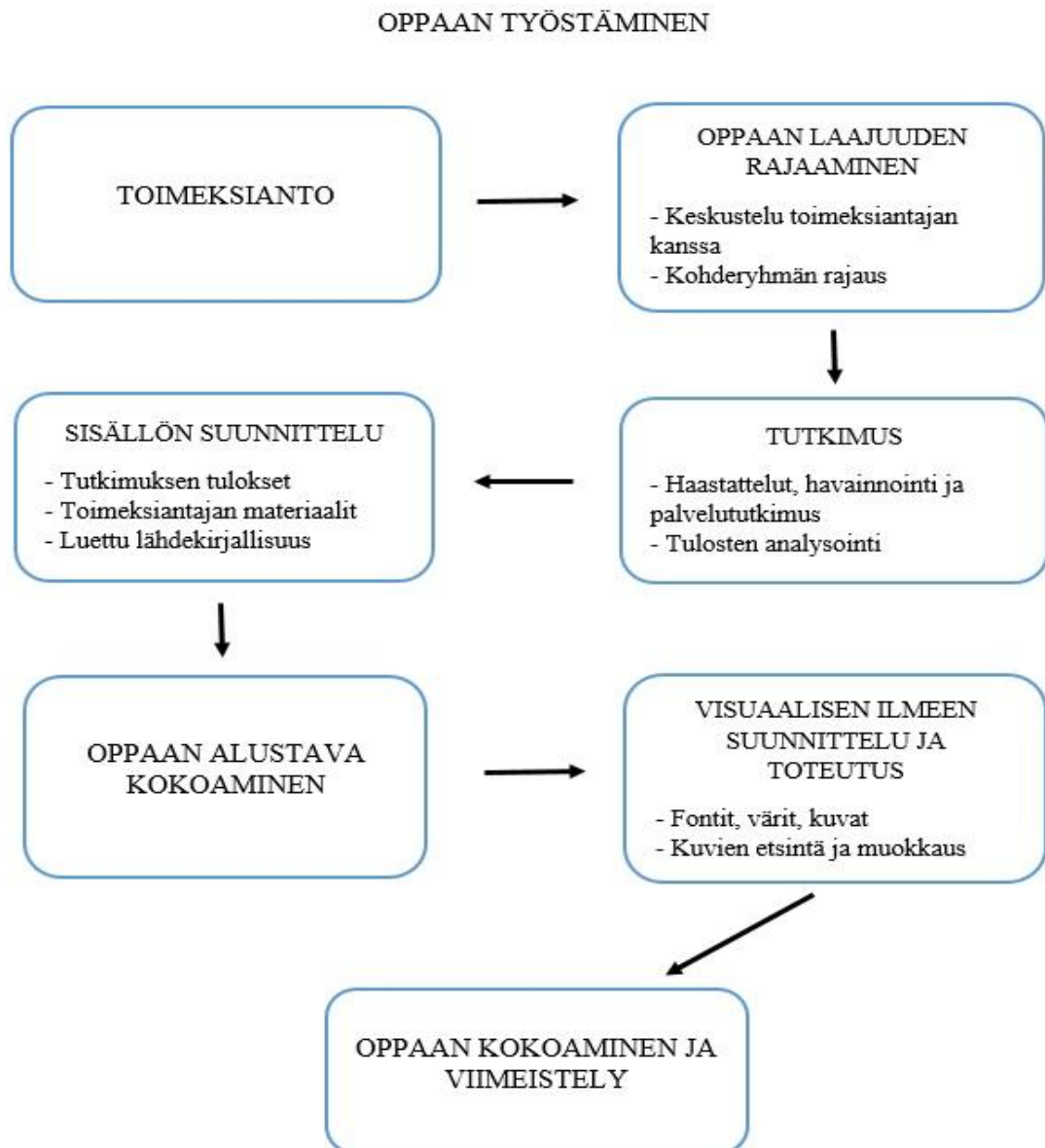
Tutkimuksessa perehdyttiin haastattelun ja havainnoinnin lisäksi myös GoGon syksyllä 2015 tekemän palvelututkimuksen tuloksiin. Näin pyrittiin huomioimaan myös asiakkaiden mielipide asiakaspalvelusta ja vastaanoton toiminnasta. Tutkimuksesta valikoitiin analysoitavaksi erityisesti vastaanottopalvelujen toimivuutta koskevat tulokset.

Tuloksista selvisi nopeasti, että asiakkaat ovat keskimäärin hyvin tyytyväisiä GoGon tarjoamiin vastaanottopalveluihin. Vastaanottopalvelun koettiin olevan ystävällistä ja sujuvaa. Vastaanoton työntekijät muistavat tervehtiä asiakkaita sekä tullessa, että lähtiessä. Myös puhelinpalveluihin oltiin tyytyväisiä. Palvelututkimuksen perusteella ei siis löytynyt juuri kehitettäviä asioita, joihin työntekijät tarvitsisivat ohjeita. Se antoi kuitenkin vahvan luoton siihen, että GoGolla on selkeästi panostettu asiakaspalveluun jo monen vuoden ajan.

6 OPPAAN ESITTELY

Tässä luvussa käydään läpi vastaanoton oppaan suunnittelua ja tekovaihetta. Oppaan työstämistä esitellään prosessikaavion avulla. Itse opasta ei tulla julkaisemaan tämän opinnäytetyön yhteydessä sen salaisen luonteen vuoksi, joten tässä luvussa käsitellään myös valmiin oppaan sisällöstä pääpiirteittäin.

6.1 Oppaan työstäminen



KUVA 5. Prosessikaavio vastaanoton oppaan työstämisestä

Oppaan työstäminen oli pitkä prosessi, johon kuului monta eri työvaihetta (kuva 5.). Toimeksiannon saatuaan opinnäytetyön tekijä keskusteli ensimmäiseksi oppaasta GoGon yhteyshenkilön kanssa. GoGolle tärkein toive oppaan suhteen oli, että oppaaseen saataisiin koottua kaikki vastaanotolle tarpeelliset ohjeet yhteen paikkaan. Oppaan kohderyhmä rajattiin vastaanoton työntekijöihin. Tapaamisessa käytiin läpi oppaan mahdollista tulevaa sisältöä ja millaisia ohjeita GoGolta jo löytyi. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiksi valittiin haastattelu ja havainnointi. Sovittiin, että opas tulisi olemaan word-tiedosto, jonka voisi sitten tulostaa paperille kansioon vastaanottoon tai pdf-tiedostoksi tietokoneelle. Näin opasta voitaisiin muokkaila myös tulevaisuudessa. Tapaamisen jälkeen oli vuorossa tutkimuksen suunnitteluvaihe ja tutkimuksen toteutus. Tutkimusta on analysoitu tarkemmin jo opinnäytetyön aiemmissa luvuissa.

Tutkimuksen tulosten analysoinnin jälkeen alkoi itse oppaan kokoaminen. Ensimmäiseksi käytiin läpi GoGolla jo valmiina olevat vastaanoton ohjeet. Näistä valikoitiin kaikki hyvät ja edelleen ajankohtaiset ohjeet mukaan oppaaseen. Vanhojen ohjeiden ja tutkimus tulosten pohjalta luotiin alustava sisällysluettelo oppaalle. Sisällysluetteloa suunnitellessa pyrittiin laittamaan käytetyimmät ohjeet oppaan alkuun ja harvemmin käytettävät ohjeet oppaan loppupuolelle. Sisällysluettelon valmistuttua opasta alettiin koota kohta kohdalta. Vanhoja, mutta edelleen hyviä ohjeita päivitettiin vastaamaan paremmin nykytilannetta ja uusia ohjeita kirjoitettiin haastatteluissa ilmi tulleiden toiveiden perusteella.

Kun oppaan sisältö alkoi olla valmis, siirryttiin suunnittelemaan oppaan visuaalista ilmettä tarkemmin. Oppaan ehkä tärkein ulkonäköön liittyvä vaatimus oli selkeys. Oppaan tuli olla mahdollisimman looginen ja nopeasti selattava, jotta työntekijöillä ei menisi turhaa aikaa sen lukemiseen. Tätä haettiin selkeällä sisällysluettelolla ja otsikoinnilla. Jokaiseen ohjeeseen myös lisättiin muokkauspäivämäärä. Näin nähdään heti, koska ohjetta on viimeksi muokattu. Tällöin paperiset ohjeet sisältävästä kansiosta on helppo poistaa kaikki vanhentuneet ohjeet, jolloin sekin on nopeammin selattavissa.

Oppaan pohjaväriksi valikoitui yksinkertainen valkoinen ja tehosteväreinä käytettiin GoGon omia värejä, eli punaista, sinistä ja vihreää. Väreillä eroteltiin esimerkiksi eri liikuntakeskuksia koskevat ohjeet. Näin ohjeiden hakeminen nopeutuu opasta selattaessa ja työntekijät pystyvät helposti huomaamaan, mitkä kohdat koskevat erityisesti heitä.

Kuvia oppaaseen haettiin GoGon omista kuvista, sekä yleisistä kuvapankeista. Kuvilla pyrittiin tukemaan oppaan sanallista tekstiä ja piristämään oppaan ilmettä. Esimerkiksi eri maksutapoja koskeva ohje sisältää kuvat kaikista eri liikuntaseteleistä, joilla pystyy maksamaan GoGolla. Kuvat saattavat myös auttaa tiedon haussa. Lukija saattaa löytää etsimänsä kohdan helpommin, jos hän muistaa millainen kuva oli hänen hakemallaan sivulla. Visuaalisen ilmeen valmistuttua oli jäljellä enää oppaan viimeistely ja lopputarkistus.

6.2 Oppaan sisältö

Oppaaseen tuli lopulta todella laajasti ohjeita vastaanoton eri työtehtäviä varten. Ohjeita kirjoitettiin sekä erilaisiin asiakaspalvelutilanteisiin, että myös vastaanoton tekniseen puoleen, kuten järjestelmiin. Oppaaseen valikoitui samoja asioita, kuin mitä GoGon perehdytysoppaastakin löytyy, mutta niistä pyrittiin kertomaan vielä hiukan tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin. Asiakaspalveluun liittyviä ohjeita kirjoitettiin esimerkiksi puhelimeen vastaamisesta ja palautteiden käsittelemisestä. Nämä ovat tärkeitä palvelun kokonaiskuvan kannalta, koska ne ovat osa esipalvelua ja jälkipalvelua.

Haastatteluissa tuli ilmi, että vastaanottojen tehtävät sisältävät ohjeet olivat käytetyimpiä ohjeita, joten ne sisällytettiin oppaaseen. Tehtäviin liittyvät ohjeet ajankohtaistettiin ja eri liikuntakeskusten ohjeiden ilmettä yhtenäistettiin. Näihin ohjeisiin lisättiin myös väriä, jotta työntekijöiden olisi helpompi löytää oman liikuntakeskuksensa ohjeet nopeasti.

Hyvässä asiakaskohtamisessa kaikki menee sujuvasti. Tämä kärsii, jos työntekijä ei osaa käyttää yrityksen järjestelmiä. Tästä syystä, ja työntekijöiden toivomuksesta, oppaaseen sisällytettiin ohjeita toiminnanohjausjärjestelmän käyttöön. Myös erilaisten maksujen vastaanottaminen on iso osa vastaanoton työntekijän työtä, joten siihen kirjoitettiin kattavat ohjeet oppaaseen. Ohjeissa käsiteltiin maksupäätteen käyttöä ja tilimyyntiä. Myös kaikki erilaiset maksutavat esiteltiin omana lukunaan.

Uusien jäsenien kannalta asiakasneuvojen ja vastaanoton sujuva yhteistyö on tärkeää. Asiakasneuvojen toiveiden perusteella oppaaseen sisällytettiin ohjeita asiakasneuvojan

tapaamisen varaamiseen ja miten vastaanotto voi helpottaa asiakasneuvojien työtä. Ohjeissa myös selkeytettiin, mitkä asiat kuuluvat asiakasneuvojien vastuulle ja mitkä taas vastaanotolle.

Viimeiseksi oppaaseen lisättiin ohjeet harvemmin tehtäville työtehtäville, kuten kuukausiraportille, tilauksille ja pankkitilityksille. Tällaiset yksittäiset ohjeet saattavat kuitenkin lopulta olla yksiä työntekijöiden käytetyimmistä, koska niihin liittyviä työtehtäviä tehdään harvemmin. Näiden tekemiseen muodostuu siis hitaammin rutiini työntekijälle.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda GoGo Liikuntakeskukselle asiakaspalveluopas vastantoton työntekijöille tukemaan perehdytysprosessia, sekä helpottamaan työntekijöiden tiedon saantia ongelmatilanteissa. Oppaasta haluttiin tehdä kattava ja looginen, sekä sen toivottiin olevan avuksi GoGolle monen vuoden ajan. Tässä tavoitteessa onnistuttiin hyvin, koska uuteen oppaaseen saatiin kerättyä ohjeita erittäin laaja-alaisesti vastaanoton eri tehtäviin liittyen. Oppaasta tehtiin myös helposti muokattava, joten GoGolla voidaan itse jatkossa lisäillä uusia ohjeita, sekä päivittää vanhoja tarpeen sitä vaatiessa.

Tutkimusta tehtäessä opinnäytetyön tekijälle tuli nopeasti selväksi, että GoGolla asiakaspalvelu on jo erittäin korkealla tasolla ja asiat pyritään tekemään aina asiakkaan tarpeet edellä. Erityisesti havainnointi ja GoGon palvelututkimus tukivat tätä päätelmää. Asiakaspalvelun perusasiat tuntuivat olevan erittäin hyvin hallinnassa ja suurin osa oppaaseen kaivatuista ohjeista koskikin enemmän työn teknistä puolta, kuten toiminnanohjausjärjestelmän käyttöä ja esimerkiksi tilityksiä. Myös perehdytykseen panostettiin jo ennestään paljon, mutta tietenkään uusi työntekijä ei pysty sisäistämään kaikkea ensimmäisten työvuorojen aikana. Siksi onkin hyvä, että työntekijät voivat nyt tarvittaessa selata uutta opasta, kun tarvitsevat kertausta työtehtäviinsä liittyen.

Opinnäytetyön tekeminen oli opettavainen ja haastava prosessi. Minulta ei löytynyt aiempaa kokemusta vastaanotossa työskentelystä, eikä GoGo Liikuntakeskuksesta. Innostuin kuitenkin tästä opinnäytetyön aiheesta, koska GoGo Liikuntakeskus kiinnosti minua yrityksenä ja halusin päästä perehtymään juuri tähän teoriaan paremmin. Opinnäytetyön lähdekirjallisuus painottui asiakkuuksia ja palvelua käsittelevään kirjallisuuteen. Perehdyin myös perehdyttämiseen ja tutkimuksen tekemiseen kirjojen avulla. Lähdekirjallisuudessa pyrin valikoimaan uudempia julkaisuja, mutta mukaan mahtui silti muutama hiukan vanhempikin teos.

Teoriaa kirjoittaessani opin paljon erityisesti asiakaskokemuksen johtamisen tärkeydestä. Asiakaskokemus ei koostu pelkästään vain asiakaspalvelusta, vaan myös muut organisaa-tion alueet ovat kosketuksissa siihen. Asiakaskokemukseen perehtyminen auttoi minua myös ymmärtämään paremmin, että palvelutapahtumassa myös sillä on merkitystä, kuinka hyvin asiakaspalvelija osaa käyttää erilaisia teknisiä järjestelmiä.

Myös tutkimuksen tekemisestä opin paljon. Havainnoinnista minulla oli yksi aikaisempi kokemus lukiosta, mutta tutkimushaastatteluja en ollut vielä koskaan aikaisemmin tehnyt. Haastattelut sujuivat pääosin hyvin, mutta haastateltavia olisi voinut olla muutama enemmän. Haastateltavien joukossa oli myös pari juuri aloittanutta työntekijää, jotka eivät vielä oikein osanneet antaa vastauksia kysymyksiini, joten heidän osaltaan haastattelut jäivät hieman vajaiksi. Jos siis tekisin tutkimuksen nyt uudestaan, en valikoisi haastateltaviin juuri työnsä aloittaneita työntekijöitä. Erityisen hyvin vastauksia osasi antaa sellainen työntekijä, joka oli jo ehtinyt perehdyttää itse pari aikaisempaa työntekijää. Myös asiakasneuvojen haastattelut olivat antoisia ja niistä sain kerättyä monta hyvää pointtia oppaaseen.

Havainnointi tutkimusmenetelmänä oli suhteellisen toimiva, mutta havainnointikertoja olisi voinut olla useampia. Myös havainnoinnin ajankohdat olisin voinut sijoittaa enemmän ilta-aikaan, jolloin liikuntakeskuksilla on enemmän vilskettä. Näin olisin voinut saada materiaalia useammasta asiakaskohtaamisesta. Havainnointi oli hyvä menetelmä kuitenkin siinä mielessä, että pääsin näkemään, millaista on työskennellä liikuntakeskuksen vastaanotossa ja millaisia rutiinitehtävät yleensä ovat.

Koin, että tutkimuksessa olisi hyvä kuulla myös asiakkaiden mielipiteitä. Siksi päädyin analysoimaan GoGon syksyn 2015 palvelututkimusta. Jos aikaa työn tekemiselle olisi ollut enemmän, olisin tehnyt oman asiakastyytyväisyyskyselyn kohdistuen pelkästään vastaanoton toimintaan. Näin olisi saanut ajankohtaisia tuloksia, vaikka vuoden takainen tutkimus ei kovin vanha ollut sekään.

Tutkimushaastattelujen aikana tuli ilmi toive sähköisestä oppaasta. Tähän ei kuitenkaan lähdetty toteuttamaan opinnäytetyön tekijän teknisten taitojen rajallisuuden takia. GoGolta myös todettiin, että pdf-tiedosto ja paperinen kansio olisivat riittävät heidän tarpeisiinsa näin alkuun. Sähköinen opas esimerkiksi sovelluksen muodossa voi kuitenkin olla seuraava askel, jos GoGolla halutaan lähteä kehittämään opasta vielä pidemmälle.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Eräsalo, U. 2011. Palvelu ammattina. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.
- GoGo.fi. GoGo yrityksenä, Tarinamme. Luettu 05.09.2016. <http://gogo.fi/gogo-yrityksenä/tarinamme/>.
- Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet, Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Jokinen, T., Heinämaa, L. & Heikkonen, I. 2000. Tervetuloa asiakas, Myyntityön ja asiakaspalvelun taito. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Kannisto, P. & Kannisto, S. 2008. Asiakaspalvelu: Tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä?. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kotler, P., Amstrong, G. & Parment, A. 2016. Principles of Marketing: Scandinavian edition. United Kingdom: Pearson Educated Limited
- Kurvinen, J. 2016. Asiakaskokemus näkyy viivan alla. Toinen mielipide.fi. Luettu 19.04.2017. <http://www.toinenmielipide.fi/asiakaskokemus-nakyy-viivan-alla/>
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Merikivi J., Myllyniemi S. & Salasuo M. 2016. Media hanskassa – lasten ja nuorten vapaa-aikatutkimus 2016 mediasta ja liikunnasta. Luettu 02.05.2017. https://issuu.com/tietoanuorista/docs/lasten_ja_nuorten_vapaa-aikatutkimu
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Vantaa: Tummuvuoren Kirjapaino Oy.
- Selin, E. & Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta, Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. Espoo: Hansaprint Oy.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2006. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Porvoo: WSOY – Kirjapainoyksikkö.
- Suomen kuntoliikunta liitto Ry 2010. Kansallinen liikuntatutkimus 2009-2010. Luettu 02.05.2017. http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTUyMTEvMjkvMTNfNDRfMzJfMjQ2X0xpaWt1bnRhdHV0a2ltdXNfYWlrd-WlZXRfMjAwOV8yMDEwLnBkZiJdXQ/Liikuntatutkimus_aikuiset_2009_2010.pdf

Tikkanen, H. 2005. Markkinoinnin johtamisen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Hansaprint Oy.

Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Pro.

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. Porvoo: Bookwell Oy.

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

Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu – menestystekijä finanssialalla. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

HAASTATTELUKYSYMYKSET

GoGo Liikuntakeskus

Taustatiedot:

1. Kauanko olet ollut töissä GoGo Liikuntakeskuksella?
2. Missä liikuntakeskuksessa työskentelet?

Pääkysymykset:

3. Onko perehdytyksessä ilmaantunut puutteita?
 - Onko perehdytyksen jälkeen täytynyt kerrata työtehtäviin liittyviä asioita? Jos on, niin mitä asioita?
4. Mikä on hyvää jo käytössä olevissa ohjeissa?
 - Mitä ohjetta käytät useimmiten?
5. Oletko huomannut tarvetta uusille ohjeille?
 - Mikä työtehtävistäsi on vaikein? Löytyykö siihen ohjetta ja olisiko sille tarvetta?
6. Kuinka vastaanoton ja asiakasneuvojen yhteistyö mielestäsi sujuu?
 - Onko tarvetta täydentää ohjeita siihen liittyen?

Liite 2. Havainnointisuunnitelma

HAVAINNOINTISUUNNITELMA**GoGo Liikuntakeskus**

Pääpaino havainnoinnissa on tutkia, kuinka vastaanotto toimii ja millaisia työtehtäviä vastaanoton työntekijöille tulee työpäivän aikana. Tarkoituksena on selvittää, millaisia asiakaskohtauksia työpäivän aikana tulee ja ovatko niistä jotkut hankalampia kuin toiset. Tutkitaan myös tarvitsevatko työntekijät neuvoa Club Managereilta ja asiakasneuvojilta päivän aikana. Havainnoinnin aikana kysytään tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä työntekijöiltä heidän tehtäviinsä liittyen.

Kysymyksiä havainnoinnin tueksi:

- Millaisia tehtäviä työntekijä tekee havainnoinnin aikana?
- Millaisia asiakaskohtauksia vastaanotossa tulee vastaan havainnoinnin aikana?
- Tarvitseeko työntekijän turvautua ennestään löytyviin ohjeisiin? Jos täytyy, niin mihin?
- Tarvitseeko työntekijän käydä kysymässä Club Managereilta tai asiakasneuvojilta neuvoa työtehtäviinsä liittyen? Jos täytyy, niin mihin kysymykset liittyvät?

Liite 3. Vastaanoton oppaan kansilehti



Vastaanoton opas