

PALVELUOSAAMISEN AMMATTITAITOVAATIMUSTEN SUUNTAVIIVOJA

– selvitys Pirkanmaan ammattiopiston
koulutuksen kehittämisen tueksi

Tiina Rajala

Opinnäytetyö
Syyskuu 2011

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) RAJALA, Tiina	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 22.08.2011
	Sivumäärä 78	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi PALVELUOSAAMISEN AMMATTITAITOVAATIMUSTEN SUUNTAVIIVOJA – selvitys Pirkanmaan ammattiopiston koulutuksen kehittämisen tueksi		
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) PESONEN, Sinikka ja PYYKKÖNEN, Ritva		
Toimeksiantaja(t) Pirkanmaan koulutus konserni-kuntayhtymä, Pirkanmaan ammattiopisto		
Tiivistelmä Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää palveluosaamisen ammattitaitovaatimuksia ammatilliseen perustutkintoon johtavassa koulutuksessa Pirkanmaan ammattiopistossa. Tietoperustan ja tämän työn tulosten pohjalta tullaan kehittämään Pirkanmaan ammattiopistoon palveluosaamisen 10 opintoviikon valinnainen tutkinnon osa kaikille tutkintoaloille. Palveluosaamisen suuntaviivoja kartoitettiin teemahaastattelulla, johon kysymykset jaettiin neljään teema-alueeseen tietoperustasta nousseiden aihealueiden mukaan: a) palveluosaamisen kehittyminen ja merkitys haastateltavan omassa organisaatiossa sekä omalla toimialalla, b) keskeiset haasteet palveluosaamiselle haastateltavan organisaatiossa, c) palveluosaamisen muutokset vuosien varrella ja syyt muutoksiin ja d) asiakaspalvelun kehittämistarpeet yrityksessä. Tutkimukseen osallistui 14 Pirkanmaan ammattiopiston työssäoppimisen yhteistyökumppania liikelaitos-, käsi- ja taideteollisuus-, rakennus- sekä hotelli-, ravintola- ja cateringalalta. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Palveluosaamiseen liittyviä asioita tutkittaessa esiin nousi palvelutapahtuman voimakas muutos internetin myötä. Asiakkaiden tietoisuus ja valvutuneisuus ovat lisääntyneet, mikä haastaa tämän päivän asiakaspalvelijan tiedollisesti ja taidollisesti. Tästä huolimatta vaativatkin asiakaspalvelutilanteet voidaan kohdata hyvin, kun asiakaspalvelijalla on asiantuntemusta, oikea asenne, riittävä ihmistuntemus, mielen hallintaa ja hyvät vuorovaikutustaidot. Laatu, nopeus ja lähestyttävyyys ovat osa onnistunutta palvelutoimintaa. Palveluosaamisen koulutusta tulisikin suunnata erityisesti kieli- ja asiakaspalvelutaitojen opettamiseen ja harjaannuttamiseen sekä erilaisten asiakkaiden kohtaamiseen.		
Avainsanat (asiasanat) Palveluosaaminen, asiakaspalvelu, vuorovaikutustaidot, asiakas		
Muut tiedot		



Author RAJALA, Tiina	Type of publication	Date
	Master's Thesis	22.08.2011
	Pages	Language
78	Finnish	
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title GUIDELINES FOR PROFESSIONAL SKILLS REQUIREMENTS IN SERVICE COMPETENCE in studies leading to vocational qualifications at Pirkanmaa vocational institute		
Degree Programme Master's Degree Programme in Hospitality Management		
Tutor(s) PESONEN, Sinikka and PYYKKÖNEN, Ritva		
Assigned by Pirkanmaa Educational Consortium, Pirkanmaa Vocational Institute		
Abstract <p>The objective of this thesis was to study the educational needs for service competence as a skill requirement in studies leading to vocational qualifications at Pirkanmaa vocational institute. Based on the theoretical framework and the results of the study, a 10 study week elective study package will be developed for all study programmes.</p> <p>The guidelines for service competence were surveyed through theme interviews with questions divided into four thematic areas based on the theoretical framework: a) the development and significance of service competence for the interviewee's organization and field, b) the core challenges for service competence in the interviewee's organization, c) the changes in service competence in recent years and the reasons for these changes, and d) the development needs for service competence in the organization. 14 on-the-job training partners in the fields of business, crafts and design, construction, hotel, restaurant and catering participated in the study. Content-based methods were used in analyzing the data.</p> <p>The significant changes in service transactions brought about by the emergence of online services stood out in the study. The awareness of customers has increased and this also poses challenges for the customer service representatives knowledge and skills. Despite this, demanding customer service situations can be solved with expertise, the right attitude, adequate people skills, patience and interactive skills. Quality, speed and approachability are all parts of a successful service transaction. Service competence training should especially concentrate on language and customer service skills as well as skills for dealing with different types of customers.</p>		
Keywords service competence, customer service, interactive skills, customer		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	3
2 PALVELUN PÄÄROOLISSA ASIAKAS	7
3 PALVELUOSAAMISEN PERUSTEET ASIAKASPALVELUTYÖSSÄ	9
3.1 Asiakaskeskeisyys	10
3.1.1 Arvot asiakkaan ja asiakaspalvelijan kohtaamisessa	11
3.1.2 Asenteet arvomaailman heijastajina	12
3.2 Asiakasläheisyys.....	12
3.2.1 Asiakas.....	13
3.2.2 Asiakasrajapinta	15
3.3 Asiakaslähtöisyys	15
3.3.1 Palveluprosessin vaikutus hyvään palveluun.....	18
3.3.2 Asiakaskohtaaminen	20
3.3.3 Asiakaspalvelijan motivaatio luo positiivisen tunnetilan palvelutilanteeseen	22
3.4 Asiakaspalvelu on taitolaji	23
3.4.1 Sosiaaliset taidot	25
3.4.2 Vuorovaikutustaidot ja vuorovaikutuksen uudet toimintaympäristöt.....	28
3.4.3 Ensivaikutelma	32
3.4.4 Sanaton viestintä	33
3.4.5 Sanallinen viestintä	34
3.4.6 Hyvä asiakaspalvelija.....	37
4 PALVELUOSAAMISEN MERKITYS ORGANISAATIOIDEN TOIMINNASSA	39
4.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma palveluosaamisen merkityksen selvittämiseen.....	39
4.2 Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus	40
4.3 Tutkimusasetelma kiteytettynä.....	41
4.4 Haastateltavien valinta	42
4.5 Haastattelujen toteutus.....	44
4.6 Haastatteluaineiston purkaminen	47

	2
4.7 Aineiston analysointi sisällönanalyysillä.....	48
4.8 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	51
5 PALVELUOSAAMISEN TARVE AMMATTITAITOVAATIMUKSIIN	52
5.1 Palveluosaamiseen vaadittavia taitoja työelämässä.....	52
5.2 Palveluosaamisen oppiminen.....	57
5.3 Palveluosaamisen merkitys liiketoiminnassa	60
5.4 Palveluosaamisen keskeiset haasteet	63
6 POHDINTA.....	66
LÄHTEET	72
LIITTEET	75
Liite 1 Teemahaastattelurunko	75
Liite 2 Tutkimukseen osallistuneet.....	76
Liite 3 Tutkimusaineiston luokittelu.....	77
KUVIOT	
KUVIO 1. Asiakaspalvelun keskeiset käsitteet	9
KUVIO 2. Asiakasrakenne	14
KUVIO 3. Asiakkuusosaamisen osatekijät	16
KUVIO 4. Tutkimusasetelma.....	42
KUVIO 5. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin tekeminen	49
TAULUKOT	
TAULUKKO 1. Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä.....	18
TAULUKKO 2. Osaamisen eri ulottuvuudet	29
TAULUKKO 3. Argumentointityylien sisällöt	36

1 JOHDANTO

Palveluosaamisen suuntaviivojen kartoittaminen liittyy keskusteluun tulevaisuuden osaamistarpeista ja näkemyksiin siitä, miten maailma ja oma toimintaympäristö tulevat muuttumaan. Arviot yhteiskunnallisista kehityssuunnista perustuvat maassamme politiikkasuositukseen ja kritiikkiin, joiden myötä osaamista linjataan ehdotettuun suuntaan. Työministeriön (2007) mukaan osaaminen rakentuu siitä, että yhdistetään yksilöiden koulutuksella ja/tai kokemuksella hankkimat taidot yhteiskunnallisiin haasteisiin. Parhaimmillaan osaamispoliittiset päätökset vastaavat sekä yrityksen kilpailukykyyn, elinkeinoelämän toimintaympäristön tarpeisiin että yhteiskunnan hyvinvointiin. Yksilön osaaminen on kuitenkin aina yhdistelmä tietoisia valintoja, uurastusta, riskinottoa ja sattumia. Koulutusjärjestelmä on paras käytössä oleva julkinen työkalu, jonka avulla rakennetaan tunnistettujen ja tarvittavien taitojen osaaminen.

Eurooppalainen tutkintojen viitekehys (European Qualifications Framework, EQF) antaa suositukset siitä, millaisia oppimistuloksia edellytetään ammatillisen koulutuksen eurooppalaisella tasolla. EQF:ssä keskitytään siihen, mitä tietyn tutkinnon suorittanut henkilö tietää, ymmärtää ja pystyy tekemään oppimisprosessin päätteeksi, eli osaaminen kuvataan tietoina, taitoina ja pätevyytenä. Tutkintojen ja muun osaamisen kansallinen viitekehys (Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelma 2007–2012, KESU) pohjautuu EQF:ään, ja siinä kuvataan ammatillisen koulutuksen tuottaman osaamisen tasoa palveluosaamisen näkökulmasta seuraavasti: ”*Tutkinnon suorittanut osaa viestiä monimuotoisesti ja vuorovaikutteisesti eri tilanteissa. Hän selviytyy kansainvälisestä viestinnästä ja vuorovaikutuksesta toisella kotimaisella ja vähintään yhdellä vieraalla kielellä.*” (Opetusministeriö 2009, 14, 18 ja 46).

Käsitteet asiakasosaaminen ja palveluosaaminen toistuvat eri tahojen puheissa tulevaisuuden osaamistarpeiksi. Elinkeinoelämän keskusliiton Palvelut 2020 – hankkeen mukaan ”*tulevaisuuden asiakasosaaminen ja palveluosaaminen tarkoittavat asiakasprosessin kokonaisuuden hallintaa, asiakkaiden tarpeiden tunnistamista ja ennakoimista sekä ihmisten kohtaamisessa tarvittavia yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja.*” Ennakoidessaan elinkeinoelämän osaamis- ja koulutustarpeita vuoteen 2015 Elinkei-

noelämän keskusliitto määrittelee palveluosaamisen muodostuvan asiakaspalvelun lisäksi teknologisesta osaamisesta, verkostoitumisesta, luovuudesta ja innovatiivisuudesta sekä tuotteistamisesta. Erityisesti liiketoiminta-osaaminen ja teknologiaosaaminen loisivat yrityksille kilpailukykyä Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan. Liiketoimintaosaamisen yksi tärkeä osakokonaisuus on juuri palveluosaaminen. Kyseisen ennakkointihankkeen loppuraportin mukaan palveluosaamisesta myös kaavailaan Suomelle menestystekijää. Laadussa ja palvelun parantamisessa näyttäisi kuitenkin vielä olevan paljon tekemistä.

Koulutusjärjestelmän näkökulmasta opetusministeriön rahoittaman ”Yleissivistys työelämässä 2030 – menestyksen eväät tulevaisuudessa” – hankkeen osaamistarveselvityksen (2008) perusteella linjaukset palveluosaamiseen ovat yhtenevät Elinkeinoelämän keskusliiton kanssa. Tulevaisuuden ammattilaisilta tullaan edellyttämään palveluosaamisen taitoja. Pelkät taidot ja osaaminen eivät kuitenkaan riitä, vaan on myös kyettävä ja haluttava käyttää niitä sosiaalisissa tilanteissa. Työ- ja elinkeinoministeriön tulevaisuuskatsauksessa 8.9.2010 on kirjattu, että palveluliiketoiminta tulee 2010-luvulla kasvamaan, ja se mitä luultavimmin lisää myös palveluosaamisen tarvetta. Elinkeinoelämän keskusliiton Palvelut 2020-hanke tuo vielä esiin, että uudelle aikakaudelle ovat ominaisia tiedon, osaamisen ja vuorovaikutuksen ja sitä kautta asiakaslähtöisyyden korostuminen. Se näyttäisi heidän mukaansa olevan keskeinen tulevaisuuden muutosvoima liike-elämän palveluissa. Tekes – teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus – on omissa sisältölinjauksissaan määritellyt palveluosaamisen yhdeksi läpileikkaavaksi osaamiseksi liiketoimintaosaamisessa.

Nähtävissä siis on, että kuluttajan valta yhteiskunnassa lisääntyy. Aktiiviset ja valvutuneet kuluttajat tulevat vaatimaan omia tarpeitaan entistä paremmin vastaavia tuotteita ja palveluja. He haluavat myös vaikuttaa ja osallistua entistä enemmän palvelujen ja tuotteiden kehittämiseen. Kuluttaminen ei määräydy niinkään iän tai aseman mukaan vaan henkilökohtaisten arvostusten ja tarpeiden ohjaamana. Yksilöllisten ja yhteisöllisten ratkaisujen kysyntä kasvaa. Arvioidaan, että kuluttajien arvojen

muutokset ohjaavat yhä vahvemmin tulevaisuuden liiketoimintaa. Ihmistuntemus ja ihmissuhdetaidot nousevat tärkeäksi osaamistarpeeksi niin sisäisesti kuin ulkoisesti-kin sekä organisaatiossa että verkostoissa.

Huomioitavaa palvelujen kehittämisessä on työn mielekkyyden ja työmotivaation suunta. Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrin (lokakuu 2010) mukaan työelämä Suomessa rakentuu entistä enemmän tilapäisten työsuhteiden ja kumppanuuksien varaan. Epävarmuus on lisääntynyt, ja työn mielekkyyden kokemus on edelleen laskenut. Nuoret eivät näe työtä yhtä keskeisenä elämän sisältönä kuin aikaisemmat sukupolvet. Nuorten suhtautuminen työhön on selkeästi välineellisemmin painottunutta kuin varttuneempiin ikäryhmiin kuuluvien. (Kasvio 2010, 120.) Työelämän kulttuurivallankumous voi näin vaikuttaa työn mielekkyyden kokemisen kautta palvelukulttuurin kehittymisen suuntaan.

Kansallinen nuorisotutkimus 2011 antaa taas viitteitä siitä, että 15–30-vuotiaat ovat hyvin valveutuneita kuluttajia, ja sen olettaisi vaikuttavan osaltaan palvelukulttuurin kehittämiseen myös työntekijänäkökulmasta. Nuorisotutkimuksen mukaan 76 % vastanneista varoittaa muita huonoista tuotteista ja palvelusta ja 61 % kokee, että voi vaikuttaa omilla kulutusvalinnoillaan maailman tulevaisuuteen. 69 % nuorista arvostaa nopeita ostoksia ja 76 % helppoutta ja vaivattomuutta, mutta 64 % arvostaa kuitenkin yksilöllisyyttä ja nauttii liikkeiden hyvästä tunnelmasta. 74 % vastanneista on sitä mieltä, että yrityksillä tulisi olla maailmassa muitakin kuin taloudellisiin asioihin liittyviä tavoitteita. (Metsähalme 2011, 4.)

Opinnäytetyössäni keskityn tutkimaan palveluosaamisen sisältökokonaisuutta ja osaamistarpeita työntekijän näkökulmasta. Palveluosaamisen käsite näyttäisi pohjautuvan sanoihin ”asiakas”, ”palvelu”, ”laatu” ja ”arvo”. Kaikki asiakkaiden hyväksi tehtävä työ on palveluosaamista, ja siihen liittyy läpi koko yritysorganisaation monia eri tekijöitä. Työntekijän näkökulmasta katsottuna palveluosaamisessa korostuvat asiakaspalvelu eli vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot ja ihmisten kohtaaminen. Tarkastelen palveluosaamisen muodostumista Aarnikoivun (2005, 17) määrittelemän käytännönläheisen asiakaspalvelun käsitteistön perusteella. Hänen mukaansa palve-

luosaamisen keskeiset käsitteet ovat asiakaskeskeisyys, asiakasläheisyys, asiakasläh- töisyys ja asiakaspalvelu. Oletan, että hyvään asiakaspalveluun voi oppia. Huomioita- vaa kuitenkin on, että palvelun taso ei parane yhdellä suurella harppauksella, vaan siihen vaaditaan satoja tai tuhansia pieniä edistysaskeleita. Tulevaisuus vaatii toimin- taa kaikilla tasoilla, ja muutoksia tarvitaan niin koulutusjärjestelmässä kuin työelä- mässäkin.

Tutkimukseni empiirisessä osassa etsin niitä palveluosaamisen elementtejä, jotka työntajat kokevat tärkeiksi asiakaspalvelutyössään niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Tutkin neljän eri tutkintoalan kautta työelämän odotuksia palveluosaamiselle, ja sen perusteella muodostan viitekehyksen sille, mitä palveluosaamisen taitoja tulisi opis- kelijoille valmentaa koulutusaikana. Tutkimuksen tulos tulee antamaan suuntaviivat palveluosaamisen paikallisesti tarjottavan valinnaisen tutkinnon osan (10 ov) kehit- tämiseen Pirkanmaan ammattiopistossa. Palveluosaamisen osaamiskokonaisuus tul- laan kytkemään kaikkiin Pirkanmaan ammattiopistossa opetettaviin tutkintoaloihin.

2 PALVELUN PÄÄROOLISSA ASIAKAS

Ranskalainen filosofi Victor Cousin on todennut jo 1800-luvulla, että *"Ihmisiä ei hallita muuten kuin palvelemalla heitä. Tämä sääntö on ilman poikkeusta"*. Ihmiset kohtaavat asiakaspalvelua elämässään koko ajan, ja heillä on aito vapaus valita, keiden kanssa yhteistyötä tehdään ja millä tavalla. Tarjontaa on paljon. Vastaavasti myös yritys voi valita omat asiakkaansa. Yritysten menestymisen mahdollisuudet näyttäisivät olevan juuri asiakasorientoituneessa toiminnassa, mutta se edellyttää, että yritys tunnistaa asiakkaansa ja heidän tarpeensa ja luo tuotteensa ja palvelunsa asiakkaiden tarpeita vastaaviksi. (Selin & Selin 2005, 13–15.)

Henrietta Aarnikoivu lähestyy kirjassaan *Onnistu asiakaspalvelussa* asiakkuuksia siitä näkökulmasta, että kaikki asiakkaat eivät ole yritykselle arvokkaita. Tästä huolimatta asiakas ansaitsee aina kunnioittavaa palvelua. Asiakaspalvelijoiden määrä on harvoin suuri, sillä se ei ole yritykselle taloudellista. Rajallisiin resursseihin ja niiden mukanaan tuomiin tavoitettavuuden, saatavuuden ja laadun ongelmiin ratkaisuna olisi Aarnikoivun (2005, 44) mukaan asiakkaiden arvonn tunnistaminen. Hän toteaa, että kymmenesosa yrityksen asiakkaista tuo 90 prosenttia liikevaihdosta (ks. Storbacka 2003, 65). Jos pyritään tasa-arvoon ja palvelumallin samanlaisuuteen kaikille asiakkaille, on vaara, että kukaan ei saa hyvää palvelua. Yrityksen toiminnan itseisarvona ei tulisi olla asiakkaiden määrä vaan asiakkaiden laatu eli asiakaskannattavuus. Yrityksen tulisi tarkkaan miettiä, kenet tai ketkä se haluaa asiakkaakseen. (Aarnikoivu 2005, 44.)

Tulevaisuuden asiakaspalvelusta sanotaan, että se tulee kehittymään menestyvissä yrityksissä tukitoiminnosta kilpailutekijäksi. Muutos asiakaspalvelun nykyisessä roolissa on näin odotettavissa oleva tosiasia. Informaatioyhteiskunnan kehittyessä asiakas on vaativampi ja kriittisempi kuin aiemmin, mutta Aarnikoivu (2005, 13) tuo esiin myös sen, että asiakas on uskottomampi kuin aiemmin. Storbacka (2003, 61) on perehtynyt menetettyihin asiakassuhteisiin ja toteaa, että 60–80 % tyytyväisistä asiakkaista vaihtaa hinnan, vaihtelunhalun tai yrityksen välinpitämättömyyden vuoksi

asiakassuhdetta yritykseen. Myös kilpailevan yrityksen uusi tuote tai palvelu, joka tuottaa asiakkaalle suuremman arvon, saattaa olla syy vaihtamiseen. Asiakas vaatii nykyään laadukasta asiakaspalvelua, mutta samanaikaisesti hän edellyttää tuotteen tai palvelun halpaa hintaa. Tämä muodostuu ongelmalliseksi yritysten kannalta, sillä asiakaspalvelu ei ole yrityksille ilmaista. (Aarnikoivu 2005, 13–14 ; Storbacka 2003, 61.)

Sanotaan, että rakennettaessa asiakaspalvelusta aitoa kilpailutekijää ja positiivisen erottautumisen välinettä on yritysten panostettava erityisesti asiakkaiden parissa työskentelevän henkilöstön kouluttamiseen. Asiakkaat ovat erilaisia, ja siksi yksilöllisen palvelun tulisi toteutua jokaisessa asiakaskohtaamisessa. Ihmismielen toiminnan lainalaisuudet ja niiden hyödyntäminen niin ulkoisissa kuin sisäisissäkin asiakkuuksissa tulevat merkitsemään merkittävää asiakaspalveluosaamisen vahvistumista yritykselle. Yritykset erottuvat toisistaan, ja kilpailuetu kasvaa asiakaspalveluosaamisen parantuessa. (Aarnikoivu 2005, 28; Selin & Selin 2005, 15–17.)

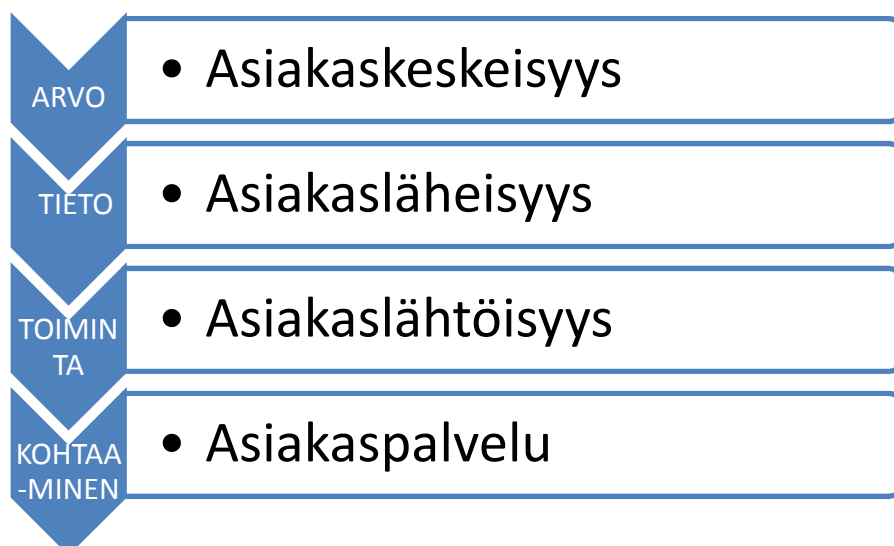
Asiakaspalvelun suunnittelu, kehittäminen ja toteuttaminen menestyksellisesti ilman asiakkuuksien tuntemusta ei tuntuisi olevan mahdollista. Asiakaspalvelusta ei valitettavasti ole olemassa yhtä oikeaa toimintamallia, jonka voisi siirtää sellaisenaan jokaisen yrityksen toimintaan. Harhaanjohtavasti oletetaan, että hyvä palvelu toteutuu toiminnassa. Valitettavasti se saattaakin paljastua näennäisesti hyväksi palveluksi, joka perustuu enemmän yrityksen omiin kuvitelmiin palvelun tasosta kuin asiakkaiden näkemyksiin siitä. Pelkkä asiakastyytyväisyystutkimusten tekeminen ei tulevaisuudessa riitä, vaan tullaan tarvitsemaan arjen asiakaskohtaamisissa syntyvää informaatiota eli asiakaspalautetta. (Aarnikoivu 2005, 37–38 ; Storbacka 2003, 112.)

3 PALVELUOSAAMISEN PERUSTEET ASIAKASPALVELUTYÖSSÄ

Aarnikoivun (2005, 16) mukaan onnistunut asiakaspalvelu etenee arvojen, tiedon ja toiminnan kautta kohtaamiseen (KUVIO 1). Asiakaspalvelutilanteessa asiakaspalvelija tuo käytöksellään esiin yrityksen arvoja ja suhdetta asiakkaaseen. Asiakkaan ja asiakaspalvelijan kohtaamisessa vaadittava asiakaslähtöisyys voi toteutua vain, jos yritys sitoutuu asiakaskeskeisyyteen eli asiakkuuden arvoon (ks. Storbacka 2003, 112).

Asiakaslähtöisyyden edellytyksenä on Aarnikoivun (2005,16) mukaan myös asiakasläheisyyden toteutuminen. Asiaksläheisyyttä on asiakkaita koskevan tietopääoman käyttö palvelutilanteessa. Yritysten tulisi kartuttaa sitä aktiivisesti ja monipuolisia tiedonkeruukanavia hyödyntäen. (Aarnikoivu 2005, 16.)

Asiakaspalvelun oppiminen jokapäiväiseksi toiminnaksi edellyttää myös asiakaspalveluhenkisen toiminnan laajenemista kaikkeen yrityksen toimintaan. Arvojen, tiedon, toiminnan ja kohtaamisen tulisi toteutua kaikilla organisaation tasoilla sekä sisäisesti että ulkoisesti (Aarnikoivu 2005, 16.)



KUVIO 1. Asiakaspalvelun keskeiset käsitteet (Aarnikoivu 2005, 17)

3.1 Asiakaskeskeisyys

Yrityksissä tehdään pitkän tähtäimen kehityssuunnitelmia, jotta avulla saavutettaisiin menestymistä ja kilpailuetua muuttuvissa toimintaympäristöissä. Strategian tavoite on tyydyttää sekä omat että sidosryhmien odotukset. Tänä päivänä erityisesti eettistä vastuuta tuodaan näkyväksi yrityksen arvojen kautta. Yritysten arvot osoittautuvat usein hyvin samanlaisiksi eri yrityksissä, eli niihin kirjataan aina jossain muodossaan asiakas, henkilöstö ja taloudellinen tulos. Vaikka yritys toteaisi arvokseen asiakaskeskeisyyden ja toimintansa asiakaslähtöiseksi, se ei vielä kerro mitään yrityksen toiminnasta käytännössä. Sanoilla viestitään vain sitä, että asiakkaalla on merkittävä rooli yrityksen arvomaailmassa. Se, miten asiakaskeskeisyys konkretisoidaan asiakaslähtöiseksi toiminnaksi, on onnistuneen asiakaspalvelun avain. Useissa yrityksissä on kuitenkin tilanne, että asiakaspalvelijan ja asiakkaan välinen kohtaaminen on hyvin säänneltyä ja jossain määrin myös hallittua. Asiakaskohtaamista ohjaavat pääosin yrityksen liikeidea, säännöt ja toimintatavat. (Aarnikoivu 2005, 30; 35; Honkola & Jounela 2000, 21.)

Huomioitavaa on, että asiakaskeskeisyyden näkökulma ei ole mitenkään uusi keksintö, vaan se on syntynyt jo 1930-luvulla Yhdysvalloissa. Se sai alkunsa silloin asiakkaan kunnioittamisesta ja asiakkaiden tarpeiden paremmasta huomioimisesta. Suomeen asiakaslähtöinen ajattelu tuli vasta 1990-luvulla, jolloin asiakas pääsi vaikuttamaan enemmän asiakaspalvelutilanteessa omien tarpeidensa esille tuomiseen ja varsinkin hierarkkiset suhteet asiakaspalvelutyössä väistyivät. Asiakas sai nopeammin ja suoremmin vastauksia esittämiinsä kysymyksiin. 1990-luvun loppupuolella alettiin kuitenkin asiakaskeistä ajattelua kritisoida ja kyseenalaistettiin se, kuinka pitkälle asiakkaan ehdoilla tulisi mennä. 2000-luvulla asiakaskeskeisyys on saanut uuden merkityksen palvelujen saatavuuden myötä. Sähköiset palvelut muuttivat täysin palvelujen käytettävyyden, mihin sisältyy asiakaspalvelun haasteet tälle vuosikymmenelle. (Mönkkönen 2007, 63–64 ; Valvio 2010, 19.)

3.1.1 Arvot asiakkaan ja asiakaspalvelijan kohtaamisessa

Arvot ovat uskomuksen kaltaisia totuuksia, jotka kuvaavat, mikä kulloinkin on oikein tai väärin. Arvojen kautta ihmiset myös tulkitsevat ympäristöään. Arvojen myötä tulee esiin, mitä ihminen pitää tärkeänä ja arvokkaana elämässään ja työssään. Jokainen meistä toimii aina omien arvojensa pohjalta, ja siksi on tärkeää, että jokainen voi myös työssään hyväksyä yrityksen edustamat arvot. Yritysten tulisi huomioida tämä paremmin, sillä arvot luovat yhteisön jäsenille yhteisen viitekehyksen, joka näkyy ulospäin. (Honkola & Jounela 2000, 31; Selin & Selin 2005, 91.)

Yrityksillä on aina arvot, vaikka niitä ei erikseen olisikaan määritelty, sillä arvot liittyvät vahvasti yrityksen yrityskulttuuriin ja yrityksen tapaan toimia. Arvot ja selkeät, reilut, yhteisesti sovitut sisäiset pelisäännöt pitävät yritystä koossa henkisesti. Asiakkaille ja yhteistyökumppaneille arvot tulevat näkyväksi käytännön teoissa. Arvot ovat selkäranka, jolle ratkaisut pohjautuvat ja kriteeristö, jonka avulla vaihtoehtoista valitaan. Kannattaa muistaa, että asiakkaan kannalta mielenkiintoisin ja houkuttelevin on se yritys, joka edustaa samankaltaista arvomaailmaa kuin asiakas itse. Asiakkaan saama arvo myös synnyttää asiakasuskollisuutta yritystä kohtaan (Storbacka 2003, 121). Voidaan sanoa, että yrityksen toiminnan puitteet luodaan palveluketjulla, mutta arvot ja kulttuuri antavat raamit ja mahdollisuuden menestyä siinä. (Grönroos 2009, 12–13 ja 119; Honkola; Jounela 2000, 31; Selin & Selin 2005, 91.)

Honkolan ja Jounelan (2000, 109) mukaan arvojen merkityksen ymmärtäminen ja toisen arvojen kunnioittaminen liittyvät sosiaaliseen kyvykkyyteen. Aidon ja vilpittömän yhteistyön tekeminen on vaikeaa, jollei voi hyväksyä toisen tapaa arvottaa maailmaa ja tekemisiä (Honkola & Jounela 2000, 109). Samaa asiaa lähestyvät myös Mönkkönen ja Roos (2010, 39) kuvatessaan työyhteisössä olevien ihmisten arvoja. Arvot ovat syvällä ihmisten henkilökohtaisissa uskomuksissa ja ne muuttuvat huomattavasti hitaammin kuin asenteet. Sukupolvien välillä arvot kyllä voivat erottua rajustikin. Arvot tulevat esiin erityisesti silloin, kun kyseenalaistetaan jotain toimintatapaa. Tällöin arvot rikkovat jotakin tiettyä sosiaalista järjestystä. (Mönkkönen & Roos 2010, 39.)

3.1.2 Asenteet arvomaailman heijastajina

Asiakaskeskeisessä eli arvoihin ja asenteisiin liittyvässä tarkastelussa jokainen asiakas kohtaaminen asetetaan yrityksen strategiseen viitekehykseen ja pyritään kehittämään molempien osapuolten kannalta pitkäkestoisia ja tuottavia asiakkuuksia (Storbacka 2003, 117). Asenteet heijastavat yksilön arvomaailmaa ja ne ovat pintapuolisemmat kuin yksilön arvomaailma. Asenteet ovat kuitenkin suhteellisen pysyviä, ja ne ohjaavat käyttäytymistä. Asenteet osoittavat ihmisten suhtautumisen heitä ympäröivään maailmaan. Asenteet myös edellyttävät, että ihmisillä on jonkinlaista tietoa asiasta, jota käsitellään (Mönkkönen & Roos 2010, 39). Arvot ja asenteet sitten yhdessä määräävät, mitä ja miten havaitsemme, minkä merkityksen havainnoillemme annamme ja miten reagoimme. Ulospäin reagointi näkyy ilmeinä, eleinä, sanoina ja tekoina. Asenteisiin liittyvät aina myös uskomukset, tunne ja toimintavalmius. (Honkola & Jounela 2000, 109; Robbins & Judge 2010, 72.)

Asiakaspalvelija on aina itse vastuussa asenteestaan. Työnantajan ja työympäristön tehtävä on tukea tarkoituksenmukaista asennoitumista asiakkaaseen. On tärkeää saada työntekijä ymmärtämään, minkälainen asiakkaan maailmankuva on. Tällöin tarjonta kohtaa asiakkaan tarpeen. Asiakkaalla 20 %:n osuus uusien viestien vastaanottokyvystä saa aikaan sen, että paljon hyvin perustein suunnattuja viestejä menee ohi, koska ne eivät kosketa asiakkaan maailmaa. Asiakaspalvelijan kokemus asiakkaasta hankalana haasteellisen sijaan aiheuttaa hyvin todennäköisesti negatiivisen vuorovaikutuksen kehän, jolloin onnistuneen lopputuloksen aikaansaaminen ei onnistu. (Aarnikoivu 2005, 78–79; Selin & Selin 2005, 169–170.)

3.2 Asiakasläheisyys

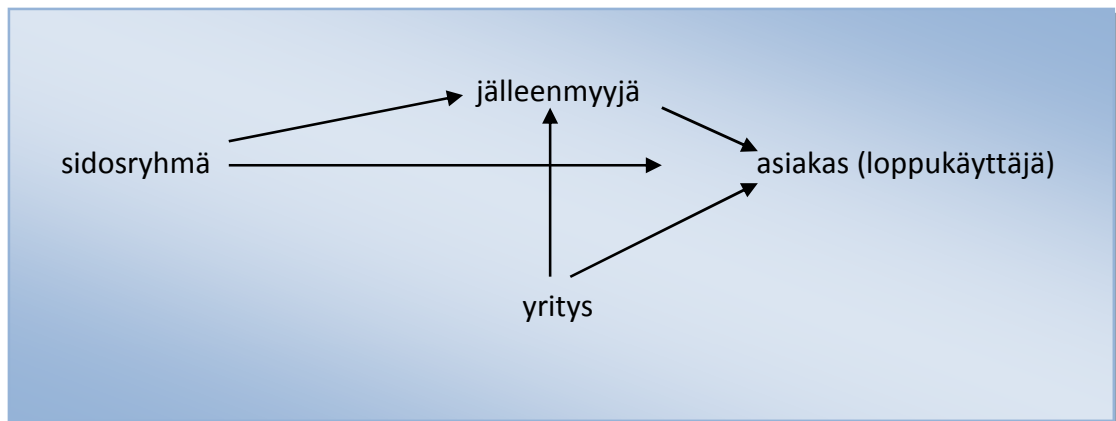
Palvelutoiminnassa tarvitaan palvelun toiminnallisen ja vuorovaikutteisen osaamisen lisäksi teknistä osaamista. Tarvittava tieto asiakkaasta on nykyvälineillä helppoa saada useampien käyttöön, ja tietoon pohjautuva asiakaspalvelu voidaan toteuttaa hy-

vin asiakaskohtaamisessa. Asiakkaasta talletettua teknistä tietoa pystytään myös täydentämään ja uudistamaan helposti ja nopeasti. Asiakaspalvelussa on kuitenkin tärkeää ymmärtää, että aikaa ja voimavaroja ei tuhleta pelkkiin tekniisiin muutoksiin ja asiakkuustietojen hyväksikäyttämiseen. Tekniikka vain mahdollistaa, että asiakas on asiakaskohtaamisen aikana vuorovaikutuksessa myös yrityksen tietojärjestelmien kanssa. Näin yritys voi luoda uudistuneita tietotekniikkapohjaisia palveluja niin, että ne hyödyttävät sekä yritystä että asiakasta. Pitää muistaa, että osa asiakaspalvelusta saattaa toteutua niin, että asiakas ei osallistu kaikkiin palvelutapahtuman vaiheisiin, mutta ne voivat olla ratkaisevan tärkeitä palvelukokonaisuuden kannalta. Toiminnallinen tehokkuus, innovatiivisuus ja asiakasläheisyys luovat yritykselle menestymisen mahdollisuudet. (Grönroos 2009, 12–13 & 119; Lahtinen & Isoviita 2001, 46; Selin & Selin 2005, 52; Storbacka 2003, 117.)

3.2.1 Asiakas

Asiakas -käsite koskee niin sisäisiä kuin ulkoisiakin asiakkuuksia. Asiakkaat ovat myös aina ihmisiä vaikka puhutaan ns. yritysasiakkaista. Yritys on asiakkuusnäkökulmasta katsottuna paremminkin viitekehys liiketoiminnalle ja rahaliikenteelle, sillä yritys ei osta – ihmiset yrityksessä ostavat. Edellä mainittujen määritelmien valossa palvelutoiminta asiakaskohtaamisessa on siis ihmisten käsittelyä ja tunnistamalla asiakkaiden päätös- ja valintaprosessit voidaan niihin myös vaikuttaa. (Selin & Selin 2005, 18.)

Asiakkuuksien tunnistamiseksi on hyvä tuntea asiakasrakenteen muodostuminen (KUVIO 2). Yrityksen ja asiakkaan lisäksi siihen liittyvät usein eri sidosryhmät tai jälleenmyyjät. Sidosryhmiä voivat olla esim. suunnittelijat, arkkitehdit, rahoittajat, vakuutusyhtiöt, asiantuntijat, viranomaiset, lehdistö, oppilaitokset jne. Kaikki edellä mainitut kannattaa huomioida, sillä ne voivat vaikuttaa yrityksen tietämättä suoraan jälleenmyyjiin tai loppukäyttäjiin. (Selin & Selin 2005, 18.)



KUVIO 2. Asiakasrakenne (Selin 2005, 18)

Asiakaspalvelu alkaa asiakkaiden mielen liikkeiden ymmärtämisestä. Ei riitä, että tunnetaan asiakas. Pitää ymmärtää, kuinka ja miksi asiakas toimii tai jättää toimimatta. (Mattinen 2006, 7.) Lahtisen ja Isoviidan (2001, 10) mukaan 68 % asiakasmenetysten syistä on asiakkaan huono kohtelu ja heikko asiakaspalvelu. Asiakasmenetyksiin on siis syytä suhtautua vakavasti ja selvittää asiakkuuden katkeamista edeltävää tapahtumien kulku. Syyt asiakasmenetykseen saattavat löytyä myös joko välinpitämättömästä suhtautumisesta asiakkaaseen tai virheestä, joka on tapahtunut asiakaskohtaamisessa. (Lahtinen & Isoviita 2001, 10; Storbacka 2003, 121.)

Asiakkaiden syvällisempi ymmärtäminen edellyttää yritykseltä numeerisen, laadullisen ja hiljaisen tiedon yhdistämistä. NykYTEKNIikka mahdollistaa asiakkuushistorian tallentamisen, jolloin asiakkuustietoja voidaan hyödyntää jokaisessa asiakastapaamisessa. Tämä taas johtaa siihen, että asiakaskohtaamisissa onnistuminen ei riipu ainoastaan kontaktihenkilön persoonallisuudesta vaan yrityksen kyvystä hyödyntää asiakkuustietoja. (Mattinen 2006, 25; Storbacka 2003, 117.)

Yrityksiä pitäisi kiinnostaa onnistunut asiakkuus. Jos tiedetään, millaiset asiat ovat osapuolille kaikkein tärkeimpiä, tiedetään, mihin asiakaspalvelussa kannattaa panostaa. (Korkman & Arantola 2009, 25; Mattinen 2006, 86, 94.) Monet yritykset ovat kyllä tehneet asiakkuuksien johtamiseen liittyvää kehitystyötä. Mattisen (2006, 10) mielestä yritykset eivät kuitenkaan tunne asiakkaitaan riittäväällä syvyydellä hankkiakseen asiakkuustyöstä kilpailuetua. Asiakkaan kuuntelemista tarvittaisiin paljon

enemmän, jotta palvelua osattaisiin kohdentaa mahdollisimman hyvin asiakkaan tarpeita vastaavaksi. (Mattinen 2006, 10–11.)

Suomalainen antaa harvoin selvää myönteistä tai kielteistä palautetta. Lahtisen ja Isoviidan (2001, 10) mukaan 26/27 -sääntö osoittaa, että asiakkaat ovat passivoituneet pitämään kielteiset kokemuksensa omana tietonaan. 26/27- säännön mukaan siis 27 pettynееstä asiakkaasta 26 jättää valittamatta. Asiakkaat kokevat, että valitus ei johda mihinkään ja se koetaan ajanhaaskaukseksi. Asiakasta kannattaa kuitenkin aina rohkaista antamaan välitöntä palautetta. Tällöin yrityksen toiminnalla on mahdollisuus kehittyä ja vahvistua. (Lahtinen & Isoviita 2001, 10, 42.)

2.2.2 Asiakasrajapinta

Asiakasrajapinnalla tarkoitetaan kaikkia niitä yrityksen toimintoja, joiden kautta ollaan yhteydessä asiakkaaseen joko suoraan tai välillisesti. Kaikki, mitä yritys tekee tai jättää tekemättä, luo asiakaskunnassa mielikuvia. Asiakasyhteistyö voi toimia monella eri tasolla ja tavalla. Se voi joko erottaa tai yhdistää yritystä asiakkaistaan. Yritykselle asiakasrajapinta luo merkittävän mahdollisuuden dialogiin, jossa tietoa siirtyy asiakkailta yritykseen ja yritys pystyy vastaamaan asiakkaiden odotuksiin. Tiedon suunta on myös yrityksestä asiakkaisiin, jolloin yritys pystyy varmistamaan kilpailukykyään. Näin ymmärrys ja osaaminen molemmin puolin kehittyvät ja kohdentuvat. Asiakkaiden sitouttaminen on erityisesti tänä päivänä haaste yrityksille. Asiakaspalvelämyksien osuutta siinä ei pidä vähätellä ja asiakkaalle tulisi aina antaa mahdollisuus tehdä valintoja. (Aarnikoivu 2005, 29 ja Selin & Selin 2005, 15–17.)

3.3 Asiakaslähtöisyys

On todettu, että yksi palvelutoiminnan menestymisen lähde on siellä, missä poikkeavat tilanteet pyritään estämään ennakolta (Honkola & Jounela 2000, 18). Kun jotain sattuu, se pitää hoitaa osaavasti. Asiakaspalvelija, jolla on paljon teknistä taitoa ja

osaamista, mutta täysin olemattomat asiakaspalvelutaidot, ajattelee usein, että palvelutilanteen epäonnistuminen on asiakkaan vika. Tällaisissa tilanteissa tulisi muistaa, että asiakas ostaa paljon mielikuvillaan, aisteillaan ja tuntemuksillaan. Asiakaslähtöisyydellä pyritään kuvaamaan juuri sellaista lähestymistapaa, jossa palvelu kohdistuu asiakkaiden tarpeisiin. (Honkola & Jounela 2000, 18; Valvio 2010, 67.)

Arantola (2003, 117) tuo esiin näkemyksensä, että suomalaisella asiakkaalla ei olisi suuria haaveita palvelun ja markkinoinnin yksilöllistämisestä. Hän painottaa enemmänkin sitä, että palvelu ja viestintätapa olisivat sopivat suomalaiseen asioimistaan. Hän on todennut, että asiakkaan edellytykset arvioida palvelun teknistä laatua ovat usein heikot ja tällöin ne eivät vaikuttaisi asiakkuuden kokonaisuuden kokemiseen. (Arantola 2003, 117–118.)

Asiakkuusosaamista on se, miten hyvin tunnetaan asiakas ja hallitaan yhteistyö asiakkaan kanssa. Tietopääoman lisäksi se edellyttää herkkävaistoista kanssakäymistä asiakkaan kanssa. Mattinen (2006, 185) on koonnut asiakkuusosaamisen osatekijät (KUVIO 3) yhteen ja toteaa, että myös johtajuus ja kannattava liiketoiminta muodostavat osan asiakkuusosaamisesta. (Mattinen 2006, 185–186.)

ASIAKKUUSOSAAMISEN OSATEKIJÄT

Asiakastuntemus

– ymmärrys asiakkaan liiketoiminnasta ja organisaatiosta

Sisäinen tuntemus

– oman yrityksen (kumppanien/kilpailijoiden) tarjoama ja toimintatavat

Tyyli

– ote asioihin, usko itseensä, tapa hoitaa asioita, energisyys ja yhteistyökyky

Johtajuus

– kyky johtaa omaa tiimiä ja asiakasta; edistää määrätietoisesti asiakkuustavoitteita

Tuloshakuisuus

– tahto ja kyky kannattavaan kaupankäyntiin

Soveltaminen

– luovuus ja oivalluskyky, joilla hyödynnetään omaa asiakkuusosaamista

KUVIO 3. Asiakkuusosaamisen osatekijät (Mattinen 2006, 185)

Mattisen (2006, 195) mukaan osatekijöihin sisältyvä tyyli voisi olla myös nimeltään viestintäosaaminen. Tyyli on se koko olemus, mikä viestii asiakkaan ja asiakaspalvelijan yhteistyöhalukkuudesta. Sanotaan, että uskottavuus saavutetaan juuri tyylin kautta. Asiakkaan innostaminen on aina haastava taito ja Mattisen (2006, 195) mukaan se on tärkeä osa asiakkuusosaamista ja sitä kautta tärkeä menestystekijä yritykselle palveluosaamisessa. (Mattinen 2006, 195.)

Asiakaslähtöinen yritys näkyy niin fyysisesti kuin henkisesti lähellä asiakasta. Asiakkuudessa vastuu on yrityksellä, mutta etäisyydestä päättää aina asiakas. Valitettavasti yritykset eivät aina kunnioita asiakasta ja pyrkivät menemään liian lähelle tätä. Tästä voi olla seurauksena asiakkaan ärsyntyminen. Asiakas tuntee olonsa epämiellyttäväksi. (Storbacka 2003, 22–25.)

Asiakaslähtöisyyden sanotaan edellyttävän yritykseltä myös herkkyyttä tunnistaa muutoksia ympäristössään. Saavutettavuus on tärkeä alku asiakkuudelle ja se edellyttää vahvaa läsnäoloa markkinoilla. Saavutettavuuden jälkeen nousee avaintekijäksi vuorovaikutteisuus. Viestintä sitten ratkaisee, kuinka hyvin yritykset pystyvät luomaan pitkäaikaisia asiakkuuksia. Kolmas tärkeä tekijä asiakaslähtöisyydessä on kokonaisvaltainen arvon tuottaminen. Sen edellytys on yrityksen ja asiakkaan palvelutaitteiden yhteensopivuus. (Storbacka 2003, 22–25.)

Grönroos (2009, 122) on lähestynyt asiakaslähtöisyyttä hyväksi koetun palvelun kriteeristön kautta, minkä hän on koonnut eri tutkimuksiin ja teoreettisiin pohdintoihin pohjautuen taulukkoon 1. Kriteerit liittyvät joko tekniseen laatuun, imagoon, prosessiin tai toiminnalliseen laatuun. (Grönroos 2009, 121–122.)

TAULUKKO 1. Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä (Grönroos 2009, 122)

Ammattimaisuus ja taidot	Asiakkaat ymmärtävät, että asiakaspalvelijalla on sellaiset tiedot ja taidot, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit heidän ongelmiansa ammattitaitoiseen ratkaisuun
Asenteet ja käyttäytyminen	Asiakkaat tuntevat, asiakaspalvelija kiinnittää huomiota heihin ja haluaa ratkaista heidän ongelmansa ystävällisesti ja spontaanisti
Lähestyttävyys ja joustavuus	Asiakkaat tuntevat, että palvelu on helppo saada ja että yritys on valmis sopeutumaan asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti
Luotettavuus	Asiakkaat tietävät, että mitä tahansa tapahtuu tai mistä tahansa on sovittu, he voivat luottaa asiakaspalvelijan lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan
Palvelun normalisointi	Asiakkaat ymmärtävät, että aina kun jotain menee pieleen tai kun tapahtuu jotain odottamatonta, palveluntarjoaja ryhtyy toimiin pitääkseen tilanteen hallinnassa ja löytääkseen uuden, hyväksyttävän ratkaisun
Palvelumaisema	Asiakkaat tuntevat, että fyysinen ympäristö ja muut palvelutapaamisen ympäristöön liittyvät tekijät tukevat myönteistä kokemusta
Maine ja uskottavuus	Asiakkaat uskovat, että palveluntarjoajan toimiin voi luottaa, että palveluntarjoaja antaa rahalle vastineen ja että sillä on sellaiset suorituskriteerit ja arvot, jotka asiakaskin voi hyväksyä

3.3.1 Palveluprosessin vaikutus hyvään palveluun

Lahtisen ja Isoviidan (2001, 50) mukaan palveluprosessia kannattaa kehittää hyvän palvelun takaamiseksi seuraavan järjestyksen mukaan:

1. *Palvelukulttuuri* on kaikki se, mitä asiakas itse kokee, näkee ja aistii yrityksessä. Se on ilmapiiri, joka heijastaa yhteisön arvoja ja vaikuttaa palveluprosessin muiden osien toimintaan. Palvelukulttuurista sanotaan, että se on sanaton sopimus siitä, mikä yhteisössä on sallittua, kiellettyä ja toivottua. Se syntyy ajan myötä itsekseen, mutta sitä voidaan myös luoda henkilöstöpolitiikan keinoin. Aarnikoivu (2005, 29) tuo esiin, että palvelukulttuuria ei ole ennen asiakaskeskeisyyttä. Asiakas aistii asiakaspalvelijan sanonnoista, ilmeistä, eleistä

ja innostuneisuudesta, millainen palvelukulttuuri yhteisössä vallitsee. Aarnikoivu mukaan palveluprosessiin kuuluu olennaisena asiana asiakaskeskeytyksen ja – läheisyyden mittaaminen asiakastyytyväisyyskyselyin ja asiakaspalauttein. Mitä kattavampi ja hiotumpi palauteprosessi hänen mielestään on, sitä asiakaskeskeisempi yritys todennäköisesti on. Asiakaskeskeytyttä tulisi mitata myös yrityksen panostuksilla asiakaspalveluun (koulutus, palkitsemiskäytännöt). (Aarnikoivu 2005, 29, 31; Lahtinen & Isoviita 2001, 50–51.)

2. *Palvelupaketti* on palvelujen muodostama kokonaisuus, joka tyydyttävää asiakkaiden tarpeita. Palvelupaketti rakentuu ydinpalvelusta ja sen ympärille suunnitelluista liitännäispalveluista. Palvelupaketit tulisi koota niin, että asiakas kokee myönteisiä ja houkuttavia elämyksiä. Liitännäispalvelujen avulla erotutaan kilpailijoista ja tuotetaan asiakkaalle heidän arvostamaansa yksilöllistä palvelua. Liitännäispalvelut ovat pääsääntöisesti yrityksen erityisosaamista. (Lahtinen & Isoviita 2001, 52–53.)
3. *Palvelutuotannon* pääosat ovat palveltava asiakas, palveluympäristö, asiakaspalvelija ja muut asiakkaat. Asiakkaiden erilaisuus edellyttää asiakaspalvelijalta joustavuutta ja tilanneherkkyyttä. Useimmiten menestys syntyy juuri hyvästä ihmissuhdetaitojen hallinnasta ja henkilökemian toimivuudesta. (Lahtinen & Isoviita 2001, 52–53.)
4. *Asiakas* arvioi palvelun laatua palveluprosessin jokaisessa vaiheessa. Se perustuu laatumielikuvaan eli tunneseikkoihin, ja se tekee siitä haastavan. Yleensä palvelun laatumielikuvaan vaikuttaa palveluodotukset, palvelukokemus sekä imago. (Lahtinen & Isoviita 2001, 52–53; vrt. Grönroos 2009, 100–106).

Palvelukokonaisuuden onnistuminen riippuu täysin koko henkilöstön toiminnasta ja palvelutoimintojen jatkuvasta kehittämisestä. Haasteellisuutta lisää palvelun toteu-

tuminen joka kerta eri tavalla. Myös vakiintuneilla asiakkailla saattaa olla eri tilanteissa erilaiset palveluodotukset. Asiakas kuitenkin hakee minimissään totuttua hyvää elämystä uudelleen ja asiakkaan saa palaamaan takaisin hyvät kokemukset ja elämykset – ne säilyvät ja varastoituvat asiakkaiden mieliin. (Honkola & Jounela 2000, 15 - 17.)

Ei pidä unohtaa, että asiakkaan kokema luottamus yritystä kohtaan on olennainen osa hyvää palvelua ja palvelukokemusta. Luotettavuutta saadaan syntymään asiakaspalvelijan käytännön toiminnalla. Ammattitaito ja asennoituminen asiakkaaseen liittyvät siihen. Aito palveluasenne on kunnioitusta, ystävällisyyttä, empatiaa ja vaivanäköä asiakkaan puolesta. (Aarnikoivu 2005, 82 ja 88.)

Yhteenvetona voisi sanoa, että ilmapiiri tulee saada ensin asiakasmyönteiseksi ja vasta sitten pyritään hakemaan yksilöllisiä ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin. Tällöin punnitaan asiakaspalvelijan ihmissuhdetaidot ja tilanneherkkyys ja se, miten hän huomioi kokonaisvaltaisesti tilanteen ja paikan. Palvelussa on aina kyse asenteesta ja asiakas aistii sen. Lahtisen ja Isoviidan (2001, 76) mukaan puhumattomuus ja pelkkä jaloillaan äänestäminen tulee vähenemään asiakkaan toimintatapana. Tulevaisuudessa asiakas tekee helpommin uusia valintoja ja kyseenalaistaa pitkätkin asiakassuhteensa. Tästä huolimatta asiakas tulee ymmärtämään yhä paremmin myös oman vastuunsa asiakassuhteissa. Yhteistyö tulee perustumaan kumppanuuteen, jossa asiakas osallistuu yrityksen toiminnan kehitykseen antamalla palautetta. (Lahtinen & Isoviita 2001, 76–77.)

3.3.2 Asiakaskohtaaminen

Asiakkaan kohtaaminen vaatii harvoin mitään erityisosaamista. Riittää, että asenne on kunnossa. Asiakaspalvelusta puhutaan kontaktilajina eli asiakaspalvelijan tulee saada henkilökohtainen yhteys asiakkaaseen. Tärkeitä osatekijöitä siinä ovat asiakkaan asiointitavat ja asiakastietojen saatavuus. Juuri asiakastiedon hyödyntäminen mahdollistaa asiakassuhteiden kehittymisen kumppanuudeksi. Viitaten kappaleessa

2.2 esille tuotuun näkökulmaan asiakastiedon hyödyntämisestä asiakaspalvelutilanteessa on todettava, että sitä ei aina talleteta ja syyt siihen voivat olla monenlaiset. Aarnikoivun (2005, 39) mukaan se näyttäisi yleisimmin johtuvan yrityksessä olevista asenteista ja toimintatavoista. Asiakasta koskevan tiedon tallentaminen saattaa olla asiakaspalvelijalle hankalaa ja työlästä, sillä asiakaspalvelutilanteessa keskitytään asiakkaaseen ja tiedon tallentaminen järjestelmään samanaikaisesti voi tuntua epä-kunnioittavalta asiakasta kohtaan. Voi jopa olla, että tieto kirjataan palvelutapahtuman jälkeen ”ruutupaperille” tehtyjen muistiinpanojen perusteella. Tehokkuuden vaatimusten näkökulmasta se on kannattamatonta ja vaikuttaa palvelutasoon negatiivisesti, sillä tallennustyö vie aikaa muilta asiakkailta. (Aarnikoivu 2005, 39–40; Selin & Selin 2005, 21.)

Aarnikoivu (2005, 56) on kiinnittänyt lisäksi huomioita asiantuntemuksen käytännöllistymiseen asiakkaan kohtaamisessa. Asiantuntijuus koetaan sellaiseksi, mihin ei sisälly myymistä ja asiakaspalvelua. Hän kyseenalaistaa väitteen, että asiantuntija ei ole hyvä asiakaspalvelija. Tämä senkin uhalla, että myyminen ja asiakaspalvelu mielletään liian käytännönläheiseksi ja rahvaanomaiseksi. Hänen mielestään ei ole hyvä irrottaa asiantuntijuutta asiakasrajapinnasta, sillä se vieraannuttaa asiantuntijan asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Asiantuntijat eivät näin pääse koskaan osalliseksi omasta panoksestaan asiakastyytyväisyyteen. (Aarnikoivu 2005, 56–57.)

Kilpailukykyisen palveluosaamisen merkitys korostuu asiakastarpeiden tunnistamisessa ja lisäarvon suunnittelussa. Siihen vaikuttavia tekijöitä ovat Honkola ja Jounela (2000, 64–65) listanneet seuraavasti: asiakkaiden tarpeiden kuuntelu ja kartoitus, asiakkaan välitön huomiointi, puhelinpalvelu (tekniikan hyödyntäminen), sijainti, helppo asiointi, opasteet, parkit, joustavat aukioloajat, hyvät odotustilat, siisteys, somisteet, ulkoasu, palvelun nopeus, tilattujen aikojen pitävyys, oikea miehitys asiakasmäärien mukaan, palvelualltius/joustavuus, palvelun hinta/laatu, myyntitapahtuma, myyntityön viimeistely, hyvä tuotevalikoima, oheistuotteet, asiantuntemus ja ammattitaito, tiedottaminen uusista palveluista ja tuotteista, toiminnan luotettavuus ja yrityksen jatkuva uusiutuminen. (Honkola & Jounela 2000, 64–65.)

3.3.3 Asiakaspalvelijan motivaatio luo positiivisen tunnetilan palvelutilanteeseen

Asiakaspalvelijan tuloksellisuuteen vaikuttaa hänen omaksumansa palveluosaamisen lisäksi motivaatio. Motivaatio kuvataan tilanteeseen liittyvänä psyykkisenä tilana, joka määrää, miten vireästi, millä aktiivisuudella ja ahkeruudella ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu (Ruohotie & Honka 1999, 13). Motiivina käytetään usein viittaamaan tarpeisiin, haluihin, vietteihin ja sisäisiin yllykkeisiin sekä palkkioihin ja rangaistuksiin. Motiivilla on aina päämäärä ja ne voivat olla joko tiedostettuja tai tiedostamattomia. (Lahtinen & Isoviita 2001, 154–155; Peltonen ja Ruohotie 1987, 22.)

Palvelutilanteessa onnistumiseen vaikuttaa työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet sekä työympäristö. Peltotien ja Hongan (1999, 34) mukaan kaikkien edellä mainittujen asioiden tulee olla palvelutyössä tasavertaisesti hallinnassa. Persoonallisuuteen liitetään usein sanat mielenkiinto, asenteet ja tarpeet. Peltotien ja Ruohotien (1987, 25) mukaan ammatillinen mielenkiinto lisää työmotivaatiota ja yksilön asenteet määräävät suoritusmotivaatiosta. Jos työntekijä on tyytymätön työhönsä tai esimiehiinsä, hän voi olla myös haluton ponnistelemaan työssään. (Peltonen & Ruohotie 1987, 23–32.)

Varsinainen työtehtävä sekä työtehtävän ulkopuoliset piirteet vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja motivaatioon eri tavoin. Tätä näkemystä edustaa länsimainen työtyytyväisyysteoria, Herzbergin kahden faktorin -teoria. Herzbergin mukaan työtyytyväisyyteen (motivaatioon) ja tyytymättömyyteen (ei-motivaatioon) vaikuttavat eri tekijät. Tyytymättömyyttä aiheuttavat työympäristö, henkilöstöpolitiikka, palkkaus, ihmissuhteet, työnjohto ja hallinto, kun taas työtyytyväisyyteen vaikuttavat menestyminen työssä, tunnustus hyvin suoritetusta työstä, työn sisältö, vastuu ja virikkeisyys. Jos työhön liittyvät ns. ulkoiset asiat ovat kunnossa, ei tyytymättömyyttä esiinny. Teorian mukaan esimerkiksi työn sisällöllä tai vastuulla ei voitaisi kohottaa työmotivaatiota, korkeintaan päästä neutraaliin ei-tyytymättömyyden tilaan. Myöskään kannustuksen

puute ei välttämättä aiheuta tyytymättömyyttä, mutta niiden avulla motivoidaan henkilöstö parempiin suorituksiin. (Takala 1994, 131–132; Robbins & Judge 2010, 89–90.)

3.4 Asiakaspalvelu on taitolaji

Asiakaspalvelijan tulisi käyttäytyä asiallisesti tilanteessa kuin tilanteessa. Suurin syy mielen pahoittamiseen ja negatiivisiin tunteisiin on se, että asiakaspalvelija kokee vaativan asiakaspalvelutilanteen henkilötasolla eli minä-tasolla, jolloin se sattuu. Tunne voittaa järjen. (Marckwort 2011, 93–94.)

Yrityksen kannalta erityisen haastava asiakaskohtaamisen muoto on epävirallinen, suunnittelematon ja vaikeasti hallittavissa oleva asiakaskohtaaminen. Tällainen toteutuu nimenomaan yrityksen edustajan vapaa-aikana. On tärkeää muistaa, että vapaa-aikanakin yrityksen henkilöstö välittää mielikuvia työnantajayrityksestään. Vaikka yrityksen henkilöstö ei vaitiolovelvollisuuttaan kunnioittaen kerro yksityiskohtaista tietoa yrityksen toiminnasta, välittyy henkilöstön asenne omasta työnantajastaan joko tietoisesti tai tiedostamatta ympäristöön. Kun yritys huolehtii henkilöstön hyvinvoinnista ja tyytyväisyydestä, ei epävirallisissakaan asiakaskohtaamisissa synny tai välity yritystä kohtaan negatiivista tai vahingollista mainepääomaa. (Aarnikoivu 2005, 36.)

Ihmisen käyttäytymistä ohjaavat monet tarpeet ja jännitystilat. Toiminnan ja käyttäytymisen tulkintaan tarvitaan teoriaa tai työkalua, jolla voidaan tunnistaa, tutkia ja ymmärtää, mitkä nimenomaiset tarpeet aiheuttavat tavoitteen suuntaista käyttäytymistä. Abraham Maslow'n teoria olettaa, että ihmisten tarpeet on jaettavissa viisitasoiseen pyramidia muistuttavaan hierarkkiseen malliin, jossa alemman tarpeen täytyminen laukaisee seuraavan tarpeen. Maslow lähti siitä, että ihminen kaipaa turvallisuutta ja pelkää siksi muutosta. Sisäisen turvallisuuden, tasapainon ja jatkuvuuden työkaluja ovat vahva kulttuuri ja arvot. Jos ihmisen omat arvot ja lähiympäristön arvot ovat samansuuntaiset, on helppo tuntea olevansa oikeassa paikassa oi-

kealla asialla. Kuten kappaleessa 3.1.1 tuli ilmi, ihmiset tulkitsevat ympäristöönsä arvojen kautta ja toimivat sen mukaan. (Robbins & Judge 2010, 87–88.)

Jokainen asiakaskohtaaminen on ainutkertainen ja rakentaa yrityksen mainetta. Yrityksen olisi onnistuttava asiakkaan kanssa joka kerta. Myös jokaisen asiakaspalvelijan on pystyttävä tasokkaaseen suoritukseen, sillä eri palvelukerroilla asiakas voi ohjautua eri kontaktihenkilöiden palveltavaksi. Jos asiakaskohtelu on sattumanvaraista, se johtaa suuriin vaihteluihin asiakastyytyväisyydessä. On tärkeää huomata, että juuri asiakastyytyväisyydellä mitataan palveluun kohdistuvien odotusten ja kokemusten suhdetta. Yhden palvelutilanteen perusteella ei vielä saada kattavaa mittaustulosta, sillä ensimmäisellä kerralla asiakas ostaa lähinnä odotustensa perusteella. (Aarnikoivu 2005, 61; Lahtinen & Isoviita 2001, 44.)

Asiakas voi olla tyytymätön johonkin asiaan asiakaskohtaamisessa, mutta hän voi olla silti tyytyväinen asiakkuuteen ja päinvastoin. Storbacka (2003, 113) väittää, että asiakaskohtaamisissa menestyminen harvoin riippuu kontaktihenkilön persoonallisuudesta. Hänen mukaansa asiakkuusprosessin huonoa toimivuutta ei voi kuitata leveällä hymyllä. Onnistumisessa olisi enemmänkin kyse sopivien työkalujen kuten esimerkiksi tietojärjestelmien käyttömahdollisuudesta ja kyvystä viestiä niin, että asiakkaan odotuksia ja käyttäytymistä pystytään ohjaamaan asiakaskohtaamisen aikana. Edelleen siis nousee esiin asiakastiedon tallentaminen ja sen hyödyntäminen itse palvelutilanteessa kuten kappaleessa 3.2 asiaa käsiteltiin. Toisaalta syvällinen perehtyminen jokaiseen asiakkaaseen jokaisessa palvelutilanteessa saattaisi johtaa epätaloudelliseen toimintaan yrityksen näkökulmasta katsottuna ja sen ei aina katsota olevan kannattavaa. (Storbacka 2003, 113–116.)

Honkola ja Jounela (2000, 129) pitävät tärkeämpänä sisäistä yrittäjyyttä, sillä se on palvelun olemuksen ymmärtämistä. Asiakaspalvelija tarvitsee työtehtäviään hoitaessa myös työkaveriensa palveluja ja jos sisäiset palvelutilanteet epäonnistuvat, ulkoisille asiakkaille tuotettu laatu vaarantuu. Kaikki mitä tehdään, tehdään asiakasta varten ja se on ensisijaisesti kokonaisuuden oivaltamista ja oman työn mahdollisimman

hyvää suorittamista. Ei palkkaa maksa palkkakonttori, vaan aina sen maksaa asiakas. (Honkola & Jounela 2000, 129.)

Selin ja Selin (2005, 161) taas pitävät asiakaskohtaamisen tärkeimpinä elementteinä asiakaspalvelijan omia asenteita ja uskomuksia, omaa ennakkokäsitystä ja – ajatusta, sanavalintoja, omaa ajankäyttöä sekä läsnäoloa tilanteissa. Näillä rakennetaan luottamusta, joka takaa hyvän vuorovaikutuksen ja asiakassuhteen. (Selin & Selin 2005, 161.)

3.4.1 Sosiaaliset taidot

Sosiaalinen kyvykyys liittyy kaikkeen asiakasyhteistyöhön ja yrityksen sisäiseen kanssakäymiseen. Se on kokonaisuus, joka sisältää itsensä ja muiden ihmisten kanssa toimeen tuleminen erilaisissa ympäristöissä ja yhteistyön ymmärtämisen tärkeyden. Kyse on ihmisen itsetuntemuksesta, yhteistyökyvystä ja asenteista sekä jatkuvasta halusta ja kyvystä kehittää niitä. Jos ei omaa sosiaalisia taitoja, voi hakeutua sellaisiin tehtäviin, jossa niiden merkitys ei ole niin suuri. Työyhteisöllä on ratkaisun avain siinä, ettei se yritä sulloa ihmistä sellaiseen laatikkoon, joka hänelle ei sovi. (Honkola & Jounela 2000, 31 ja 125.)

Sosiaalisuus voidaan ymmärtää synnynnäisenä valmiutena lähestyä muita ja sosiaaliset taidot näyttävät sen, miten lähestyminen ja muiden kanssa oleminen tapahtuu (Keltikangas-Järvinen 2010, 32). Honkolan ja Jounelan (2000, 32) näkemyksen mukaan ihminen voi olla ammatillisesti pätevä, mutta jos hänen sosiaaliset taitonsa ovat vähäiset, hän pärjää huonosti nyky maailmassa. Perustaksi tarvitaan toisen ihmisen ja itsensä kunnioitus ja sen myötä aito yhteistyön taito. (Honkola & Jounela 2000, 32.)

Keltikangas-Järvinen (2010, 17) painottaa, että sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot ovat eri asioita. Sosiaalisuus on synnynnäinen temperamenttipiirre, kun taas sosiaaliset taidot tulevat oppimalla ja ne kuuluvat persoonallisuuteen. Sosiaalisuudella tarkoitetaan sitä, miten kiinnostunut ihminen on muiden ihmisten seurasta ja miten hän

asettaa muiden ihmisten seuran yksinolon edelle. Sosiaalisuus on halua olla ihmisten kanssa, mutta se ei tarkoita sitä, että hän tulee näiden kanssa toimeen. (Keltikangas-Järvinen 2010, 17–18.)

Sosiaaliset taidot tulevat sitten kokemusten kautta ja niillä selvittää sosiaalisista tilanteista. Kasvatuksen tehtävä on kertoa, miten kulttuurissamme odotetaan käyttäytyvän. Keltikangas-Järvinen (2010, 18) on sitä mieltä, että sosiaaliset taidot eivät edellytä rohkeutta, esiintymiskykyä tai itsensä esille tuomista niin kuin harhaanjohtavasti voisi kuvitella. Yleisesti ajatellaan myös, että sosiaalisuus johtaa ilman muuta hyviin sosiaalisiin taitoihin, mutta näin ei hänen mukaansa ole. Sosiaalisuutta voidaan mitata psykologisin testein esimerkiksi työelämän tarpeisiin, mutta sosiaalisten taitojen mittaaminen on vaikeaa. (Keltikangas-Järvinen 2010, 17–18, 265.)

Keskeisintä sosiaalisissa taidoissa on se, että ihminen kykenee nopeasti solmimaan kontaktin hyvin erilaisiin ihmisiin, keskustelemaan ja olemaan luontevasti seurassa. Sosiaalisesti taitava ihminen ottaa joustavasti tilanteen kannalta parhaan toimintamallin eli neuvottelee, sovittelee, tarttuu ongelmaan tai vetäytyy. Olennaista on, että valittu malli on rakentava ja tilanteessa asianmukainen ja tehokas. Sosiaaliset taidot tarkoittavat myös kykyä ymmärtää toista ihmistä, hänen näkökantojaan ja tunteitaan. Sosiaalisiin taitoihin luetaan sekä empatia eli kyky asettua toisen asemaan että sympatia, mikä tarkoittaa sitä, että toisen ihmisen kokemukset herättävät emootiota kuten sääliä ja myötätuntoa. Sosiaalisiin taitoihin luetaan myös hienotunteisuus ja sosiaalinen herkkyyden. (Keltikangas-Järvinen 2010, 21–22.)

Ujous ei ole sosiaalisuuden puutetta, vaan ujous ja sosiaalisuus ovat kokonaan eri temperamenttipiirteitä. Ujous tarkoittaa sitä, että ihminen aluksi salpautuu uusissa ja yllättävissä sosiaalisissa tilanteissa, jännittää eikä keksi sanottavaa. Ujo voi kyllä olla kiinnostunut muista ihmisistä ja nauttia näiden seurasta. Ujo ihminen voi myös olla sosiaalinen ja omata hyvät sosiaaliset taidot. Hän tarvitsee vain kokemuksia, miten uskaltautua muiden joukkoon ja neuvoja, mitä voisi tehdä. Sosiaalisuuden vastakohta

ei siis ole ujous vaan matala sosiaalisuus eli vähäinen kiinnostus muita ihmisiä kohtaan. (Keltikangas-Järvinen 2010, 41, 44 ja 265.)

Sosiaalisia taitoja hiotaan ja lisätään muiden antaman palautteen perusteella. Onnistunut vuorovaikutus vahvistaa asiakaspalvelijan käsitystä omasta osaamisestaan. Hyvin sosiaaliselle ihmiselle ovat muiden hyväksyntä, kiitos ja positiivinen palaute niin tärkeitä, että ne ohjaavat hänen käytöstään ja ovat joskus tärkeämpi motiivi hänen ratkaisuilleen kuin ne tosiasiat, joiden valossa hänen tulisi ratkaisuja tehdä. Palautteen lisäksi sosiaaliselle ihmiselle olisi elintärkeää, että hänestä pidetään. Siksi hän kiinnittää enemmän huomiota omaan käyttökseen kuin vähemmän sosiaalinen ihminen ja tietoisesti pyrkii ylläpitämään sellaista käytöstä, että muut pitävät hänestä. Toisaalta ihminen voi eri ympäristöissä käyttäytyä eri tavoin. On myös tilanteita, missä sosiaaliset taidot omaava henkilö ei välitä käyttäytyä sosiaalisesti toivotulla tavalla. On saattanut tapahtua jotain, jonka vuoksi ihminen ei arvosta esimerkiksi työtovereiden antamaan palautetta. (Keltikangas-Järvinen 2010, 53–55.)

Keltikangas-Järvinen (2010, 56) on sitä mieltä, että sosiaalinen ihminen ei ole ajattelussaan ja mielipiteessään innovatiivinen, luova ja rohkeita ideoita esille tuova, vaan hän antaa muiden tehdä ratkaisut ja myötäilee. Koska hän haluaa olla pidetty, ei hän halua olla kovin omaperäinen eikä tehdä yksilöllisiä ratkaisuja. Hän ei välttämättä ole myöskään uudistaja. Ennen kuin hän on jotain mieltä, hän yleensä varmistaa, että kyseessä on yleinen mielipide, jonka takana muutkin seisovat. (Keltikangas-Järvinen 2010, 56.)

Sensitiivisyys on tärkeä temperamenttipiirre sosiaalisten taitojen kohdalla. Keltikangas-Järvisen (2010, 60) määritelmän mukaan korkea sensitiivisyys tarkoittaa sensorista herkkyyttä, eli ihminen on hyvin herkkä haistamaan, maistamaan, havaitsemaan, kuulemaan ja herkkä kosketukselle. Sensitiivinen ihminen oppii tulkitsemaan toisen tunteita ja huomaa, että ihmiset voivat sanoa muuta kuin mitä he oikeasti tuntevat. Sensitiivinen aikuinen näkee herkästi pinnan alle ja havaitsee, milloin ihminen pyrkii peittämään ja piilottamaan tunteensa, näyttelemään muuta kuin mitä todella tuntee.

Hän myös aistii tunnelmia, havaitsee, milloin sosiaalinen tunnelma muuttuu. Hän osaa lukea muiden ihmisten antamia pieniä vihjeitä ja osaa asettaa sanansa ja käytöksensä tilanteen vaatimusten mukaan. Tätä kutsutaan usein hienotunteisuudeksi, ja se auttaa toimimaan odotetusti sosiaalisissa tilanteissa. Erilaisuuden ymmärtämisen yhteydessä vedotaan usein suvaitsevaisuuteen. (Keltikangas-Järvinen 2010, 60–61 ja 265.)

USA:ssa on tehty tutkimus (Spake & Megahee 2010, 314.) vuonna 2010 kuluttajien sosiaalisuuden ja asiakaspalvelijan asiantuntijuuden vaikutuksesta menestykselliseen palvelutapahtumaan. Tulokset osoittivat, että molemmat asiat ovat tärkeitä palvelutilanteen onnistumisen kannalta. Lisäksi todettiin, että asiakkaiden tyytyväisyys vahvisti sitoutumista. Sosiaaliin taitoihin kuuluvaa persoonallisuutta on kuluttajakäyttäytymisessä tutkittu vähän ja siksi sillä ei ole nähty olevan aiemmin merkittävää vaikutusta sitoutumiseen. Tässä tutkimuksessa nousi esiin erityisesti asiakaslähtöisyyden merkitys. Sosiaaliset asiakkaat pyrkivät ystävyyssuhteeseen ja haluavat osallistua toimintaan. Asiakaspalvelijan tehtävä on erottaa asiakastyypit ja selvittää, miten asiakkaan persoonallisuus vaikuttaa käsitykseen onnistuneesta palvelutilanteesta. (Spake & Megahee 2010, 314.)

3.4.2 Vuorovaikutustaidot ja vuorovaikutuksen uudet toimintaympäristöt

Lahtisen ja Isoviidan (2001, 154) mukaan osaava asiakaspalvelija tekee laadukasta ja tuloksellista työtä asiakkaan hyväksi. Haastavissa asiakaspalvelukohtaamisissa asiakaspalvelija ei toimi siten, että hän etsii asiakkaan heikkouksia, vaan hän etsii ratkaisuja asiakkaan todellisiin ongelmiin. Tämä edellyttää asiakkaan halua yhteistyöhön ja asiakaspalvelijan kykyä asettua asiakkaan asemaan ja etsiä toimiva ratkaisu. Ihminen tekee lähes kaikki päätöksensä tunnepohjalta, jolloin järkeen vetoavien perustelujen käyttö ei johda juurikaan tuloksiin. (Lahtinen & Isoviita 2001, 154–155.)

Vuorovaikutusosaaminen on hyvin laaja erityisosaamisalue, jonka tärkeys työelämätaitona korostuu yhä enemmän. Erityisen vaativaksi vuorovaikutusosaamisen tekee tilanteiden vaihtuvuus ja se, että ihmisten välisessä vuorovaikutustilanteessa ei voi olla valmiita tai varmoja toimintatapoja. Vuorovaikutusosaaminen ei yksin tee ammattilaista, mutta siinä kehittyminen mahdollistaa ammattitaidon kohoamisen uusille tasoille. Vuorovaikutusosaaminen on kiinteässä yhteydessä substanssiosaamiseen ja prosessiosaamiseen. Mönkkönen ja Roos (2010, 210) ovat kuvanneet osaamisalueet ja niiden yhteyden taulukkoon 2. (Mönkkönen & Roos 2010, 209–210; Mönkkönen 2007, 28 ja 31.)

TAULUKKO 2. Osaamisen eri ulottuvuudet (Mönkkönen & Roos 2010, 212)

SUBSTANSSIOSAAMINEN	PROSESSIOSAAMINEN	VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN
Hallitsee keskeisen tietotaidon, jota ammatin harjoittamisessa tarvitaan	Kykenee luotsaamaan prosessia oppimisen kannalta mielekkäällä tavalla.	Onnistuu rakentamaan prosessimaisesti yhteistä ymmärrystä asiakkaan, tämän läheisten ja toisten asiantuntijoiden kanssa.
Osa laajentaa omaa tietämystään toisten ammattilaisten tietämyksen kautta	Hallitsee asiakastyön koko prosessin keskityen yhteen vaiheeseen kerrallaan ja arvioimaan muutoksia etenemisessä	Kohtaa toisen ihmisen kunnioittavasti hänen elämäntilanteesta ja taustoistaan riippumatta.
Kykenee jalostamaan ja soveltamaan oppimaansa tietoa	Osa tehdä omaa työtään läpinäkyväksi asettamalla tavoitteita ja arvioimaan sitä (sekä suullisesti että kirjallisesti).	Kykenee soveltamaan asiakastyön eettisiä periaatteita omaan toimintaansa.
	Edistää omalta osaltaan sekä oman työssä että työyhteisön kehittämisprosessia.	Tunnistaa hyviä vuorovaikutuksen elementtejä ja arvioimaan toimintaa niiden mukaan.

Osaamisen kehittäminen on asetettu monilla aloilla tärkeäksi tavoitteeksi, sillä maailman ja yhteiskunnan muutokset edellyttävät uudenlaisia työ- ja ajattelutapoja. Kun keskitytään hyvin kapean erityisalan hallintaan, on substanssiosaamisen hallinta tärkeintä. Tällöin ammattilainen todella tietää ja tuntee alansa, millä lisätään luottamusta asiakkaassa. (Mönkkönen 2007, 22.)

Mönkkönen (2007, 22) korostaa, että laaja-alaista ja moniammatillista osaamista ei vielä nähdä keskeisenä osana ammattitaitoa. Keskeistä kuitenkin hänen mukaansa on se, kuinka ammattilainen käyttää substanssiosaamistaan. Esimerkkinä hän tuo esille yksilöiden osaamisalueiden täydentämisen kollegojen substanssiosaamisella. Tänä päivänä pitäisi arvioida koko yhteisön osaamista – ei yksilöosaamista. (Mönkkönen 2007, 22–23.)

Prosessiosaamisen Mönkkönen (2007, 25) hahmottaa vaiheina, jossa yhdessä perustellaan ja keksitään ratkaisuja. Vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia käydään läpi yhdessä ja ääneen. Prosessiosaamisessa on tärkeää havaita, että ihmiset tarvitsevat oman aikansa oppimiselle ja omien oivallusten kehittymiselle. Asiakastyössä on tärkeää antaa asiakkaan tuoda ensin esiin kaikki häntä vaivaavat asiat ja turhautumat ja vastan jälkeen ohjataan keskustelu ratkaisujen ja vaihtoehtojen etsimisen suuntaan. (Mönkkönen 2007, 25–28.)

Kommunikointi ja suhteiden luominen on vuorovaikutusosaamista ja dialogisuus on keskeinen käsite siinä. Kaarina Mönkkönen (2007, 29) on perehtynyt vuorovaikutustutkimuksiin kirjassaan Vuorovaikutus – dialoginen asiakastyö ja toteaa, että keskeistä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa on toisen henkilön roolin omaksuminen sekä kyky kuvitella ja ottaa huomioon asiakaspalvelijan tekojen merkitys toisiin ihmisiin. Luottamuksellisuus ja avoimuus eivät vielä kuvaa vuorovaikutussuhteiden monikerroksellisuutta, vaan ne kertovat asioista, joiden tiedetään liittyvän hyvään palvelusuhteeseen. Nykyisin hänen mukaansa vuorovaikutustutkimuksissa ollaan kiinnostuneita asiakkaan saamisesta mukaan dialogiseen kommunikointiin. (Mönkkönen 2007, 29 ja 41–44.)

Uudet teknologiat tarjoavat uusia tapoja palvelukanavaksi ja mullistavat palveluprosesseja. Pikaviestimet ja CHAT- palvelut ovat todennäköisesti merkittävimpiä tulevaisuuden palvelukanavia ja palvelumuotoja tietyille segmenteille. Asiakaspalvelua toteuttavat kuitenkin tulevaisuudessa vielä pitkään ihmiset koneiden sijaan, sillä ihmisillä on sosiaalista osaamista tulokselliseen asiakaspalvelun toteuttamiseksi. Myös toiminnan kehittämiseksi tarvitaan vuorovaikutteista työskentelyä ihmisten kanssa. (Aarnikoivu 2005,168–169; Honkola & Jounela 2000, 14.)

Tätä päivää ovat sähköiset tietoverkot, jotka luovat uudenlaisia, usein lyhytaikaisia, suhteita ihmisten välille. Tietoverkkojen ja telekommunikaation maailmassa ei voi enää olla vain passiivisia tiedon vastaanottajia, vaan ollaan itse aktiivisesti luomassa tietoja ja yhteyksiä. Informaatiotulva kasvaa koko ajan ja jokaisen on opittava suodattamaan siitä olennainen. (Mönkkönen & Roos 2010, 212.) Teknologian mahdollisuudet saavat aikaan tätä nykyä hyvinkin aidon tuntuisen vuorovaikutustilanteen puhujan ja kuuntelijan välille ja siten palvelussa ei aina tarvita kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta. Uusi teknologia tuo kuitenkin haasteen asiakkaan kuuntelemiselle. (Puro 2002, 112.) Storbacka (2003, 135) muistuttaa, että kuluttajat ovat ottaneet tietoverkot nopeammin omakseen kuin minkään uutuuden tätä ennen ja siten teknikalla tulee olemaan keskeinen osuus asiakasläheisessä toiminnassa. Tietoverkossa asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa omilla ehdoillaan. (Storbacka 2003, 135–136.)

Huolimatta runsaasta julkisuudesta tieto- ja viestintäteknologian tarjoamista mahdollisuuksista kehittää palveluja, nostaa tuottavuutta ja lisätä maailmanlaajuisista kommunikaatiota on Suomen itsenäisyyden juhlarahaston Sitran tekemän *Suomi innovaatiotoiminnan kärkimaaksi* -selvityksen mukaan kuitenkin hyödynnetty vasta murto-osa. Keskeisin haaste Suomelle on hyödyntää tieto- ja viestintäteknologiaa perinteisillä toimialoilla, palveluissa ja julkisessa hallinnossa. Globaalit taloustrendit viittaavat siihen, että palvelut tulevat entistä tärkeämmiksi, minkä katsotaan merkitsevän asiakaskeskeisyyden kasvua. Koska tarjonta lisääntyy, asiakkaiden valinnat rat-

kaisevat tuotteiden ja palvelujen menestyksen. Asiakkaasta on tullut yhä tärkeämpi myös tietoverkossa. (Sitra 2005, 10 & 12.)

Yritysten on kuitenkin vaikea hahmottaa asiakkaita tai käyttäjiä tietoverkossa. Asiakkaat eivät muodosta yhtenäistä ja selvärajaista ryhmää, vaan ihmisillä on lukuisia erilaisia ja osin ristiriitaisia tarpeita ja pyrkimyksiä. Yhä useammat yritykset keskittyvätkin asiakkaiden arkielämän ymmärtämiseen ja sitä kautta heidän tarpeisiinsa. (Sitra 2011, 29.)

3.4.3 Ensivaikutelma

Asiakkuudessa on aina paljon persoonallisuutta mukana molemmissa osapuolissa. Mattinen (2006, 100) toteaa, että useat tutkimukset ovat osoittaneet, että asiakkuuden alku on kriittisin hetki ja heijastuu sitoutumiseen pitkälle eteenpäin. Suhteen alussa odotukset asiakaskohtamisessa ovat korkeimmillaan, mutta samanaikaisesti se myös herättää epäilyksiä asiakkaissa. Siksi dialogi on asiakkuuden alussa ensiarvoisen tärkeää. Mönkkönen ja Roos (2010, 210) määrittelevät dialogin niin, että se on asenteellista rohkeutta astua toisen kanssa samalle tietämättömyyden alueelle ja löytää uusia oivalluksia. (Honkola & Jounela 2000, 70.; Mattinen 2006, 100)

Asiakkaan ensivaikutelman ja sen myötä asennoitumisen asiakaspalvelijaan ja yritykseen on osoitettu olevan suhteellisen pysyviä. Asiakaspalvelutilanteeseen vaikuttavat kuitenkin erilaiset tilannetekijät, kuten asiakaspalvelijan persoona, tausta, kokemus, palveluasenne ja osaaminen. Myös asiakaspalvelijalle palvelutilanteen vaikutus ja kokemus on samansuuntainen. Ensivaikutelman on todettu syntyvän 8 sekunnin aikana ja eniten siihen vaikuttaisi Lahtisen ja Isoviidan (2001, 1) mukaan palveluympäristö. Yrityksen muiden asiakkaiden toiminta, asiakaspalveluhenkilöstö, palveluun kohdistuvat odotukset ja mielikuva yrityksestä tulevat sen jälkeen. Arvioimme ja luokittelemme kuitenkin ihmisiä helposti, jolloin todennäköisyys virhearviointiin on erittäin suuri. Asiakaskohtamisessa on silti hyvä varmistaa palveluhenkisen ilmapiirin muodostuminen. Kun asiakkaalla on hyvä olla, hänen on myös helppo tehdä päätök-

siä. Kun eteen tulee ongelma, ovat nopeus, täsmällisyys, oma rauhallisuus ja kohtelias käyttäytyminen avainasioita hankalan tilanteen hoitamiseksi. (Aarnikoivu 2005, 93–94; Lahtinen & Isoviita 2001, 1; Selin & Selin 2005, 164 ja 171.)

3.4.4 Sanaton viestintä

Kun asiakkaan ja asiakaspalvelijan välille rakennetaan luottamusta, on viestinnässä huomioitava, että kaikki viestissä on yhdenmukaista. Tämä tarkoittaa, että myös sanaton viestintä on yhdenmukaista sanojen kanssa. Pukeutuminen, sanojen käyttö ja valinta, käytöstavat jne. tukevat asiakaspalvelijan esiintymistä. Selin ja Selin (2005, 165) muistuttavat, että ihminen on luonnostaan maailman paras näyttelijä ja niin kauan kun ihminen pitäytyy omassa minä -roolissaan, kasvaa hänen uskottavuutensa ja muiden luottamus. Kun henkilö alkaa näyttellä jotain, mitä hän ei oikeasti ole, muut aistivat tämän nopeasti ja luottamus alkaa rakoilla. Lisäksi he korostavat, että henkilö, jolla on hyvä itsetunto, osaa olla myös aidosti nöyrä. (Selin & Selin 2005, 165.)

Puro (2002, 51) kirjoittaa, että sanaton viestintä opitaan itsestään. Sanaton viestintä jaotellaan parakieleen ja ekstrakieleen. ”Para” viittaa latinan kielen mukaan alle kätkeytyvään ja sisältyvään, kun taas latinan ”ekstra” viittaa lisäarvoon tai – mahdollisuuteen. Parakieleen liittyy painotukset, tauotukset, puhenoisuus, äänen korkeus, äänen voimakkuus ja äänen piirteet. Ekstrakieli sisältää eleet, ilmeet, katse, liikkeet, asettautuminen, kosketuskäyttäytyminen ja artefaktit. Varsinkin parakielen käyttö suomalaisessa puhekulttuurissa on vähäistä. (Puro 2002, 51.)

Aarnikoivun (2005, 119) mukaan kommunikoinnissa sanat muodostavat 7 prosenttia, ääni 38 prosenttia ja kehonkieli peräti 55 prosenttia. Puhelimessa sanat muodostavat 20 % ja ääni peräti 80 %. Kaikesta huolimatta aina on mahdollisuus Murphyn lain toteutumiseen eli ” Jos jokin asia voidaan ymmärtää väärin, se ymmärretään väärin”. (Aarnikoivu 2005, 119.)

3.4.5 Sanallinen viestintä

Viestinnän tulisi olla intensiivistä ja selkeää ja viestintätilanteessa olevilla osapuolilla tulisi olla yhtäläinen mahdollisuus vaikuttaa toisiinsa. Dialoginen kuunteleminen tavoittelee vilpittömyyttä, avoimuutta ja luottamusta ja tähtää keskustelun kautta saavutettuun yhteisymmärrykseen. (Mattinen 2006, 100; Puro 2002, 102; Puro 2010, 84–85.)

Aarnikoivu (2005, 110) väittää, että kuuntelemisen taito puuttuu tai on hyvin puutteellinen varsin monella asiakaspalvelijalla. Hän arvelee tämän johtuvan asiakaspalvelijoiden asiakaskäsityksestä pitää asiakasta passiivisena vastaanottajana. Toisaalta Mönkkösen (2007, 64) mukaan asiakaskeskeisyydessä on pulmana (varsinkin sosiaali- ja terveysalalla) liiallinen myötäeläminen asiakkaan tunnelmissa ja asiakaspalvelija ei kykene toimimaan napakasti vuorovaikutuksessa. Asiakaspalvelijasta on tullut huolia kuunteleva ja ymmärtävä ja vaarana on tällöin asiantuntijuuden jääminen taka-alalle vuorovaikutuksessa, mikä johtaa vastaamattomuuteen, neuvottomuuteen ja vastuun hämärtymiseen vuorovaikutussuhteessa. Puro (2002, 18) toteaa, että 42 % viestintään käytetystä ajasta on kuuntelemista ja 32 % puhumista ja silti asiakaspalvelutilanteissa kiinnitetään puhumiseen enemmän huomiota kuin kuuntelemiseen. Asiakasta kannattaisi kuitenkin kuunnella loppuun saakka ja vasta sitten vetää tilanteesta johtopäätöksiä ja tehdä ehdotuksia etenemisestä tai ratkaisusta. Kuuntelemisessa tulisi löytää viestien keskeiset yksityiskohdat, hahmottaa laajat kokonaisuudet, pyrkiä tulkitsemaan ja ymmärtämään erilaisia vihjeitä ja asettautua tarpeen mukaan asiassa puhujan asemaan. (Aarnikoivu 2005, 110; Mönkkönen 2007, 64–54.; Puro 2002, 18; Puro 2010, 15; Selin & Selin 2005, 110.)

Puron (2010, 77–78) päätelmien mukaan näyttää siltä, että suomalaisessa viestintäkulttuurissa on tapahtumassa eurooppalaistuminen eli katseella osoitetaan, että kuunnellaan puhujaa. Kuuntelemisen tulisi olla luonteeltaan aidon osallistuvaa ja osallistavaa. Reflektioivassa kuuntelemisessä painotetaan puhujan ymmärtämistä, jolloin kuuntelemisen tavoite ulottuu asiasisällön lisäksi puhujan ja hänen tavoit-

teidensa ymmärtämiseen. Toisaalta Suomessa on totuttu, että ihmiset ovat liian hiljaisia ja vetäytyviä. Nykyisen eurooppalaisen viestintäkulttuurin kehittymisen myötä on kuitenkin tullut meille Suomeenkin tarve ”älä keskeytä”-periaatteen opettelulle ja noudattamiselle. (Puro 2010, 77–79.)

Asiakkuudessa käytettävä kieli

Kuuntelemisessa on kolme ulottuvuutta (perusta, ymmärrys, sovellus) ja ne ovat kaikki yhtä aikaa läsnä. Samaan aikaan kun tunnistamme ilmaisuja, pyrimme yhdistämään kuulemaamme ja ymmärtämään puhujan päämäärät ja antamaan palautetta. Asiakkuudessa käytettävä kieli pitää tehdä yhteiseksi käymällä asiakkaan kanssa läpi keskeinen käsitteistö alalta. Aina kannattaa varmistua siitä, että asia on ymmärretty. (Mattinen 2006, 100–102; Puro 2002, 20; Puro 2010, 87.)

Lisäksi kielen käyttäminen on haasteellista, koska sanoilla ja ilmaisuilla on meille erilaisia merkityksiä. Kieli ja sanat ovat kuitenkin tärkeitä työkaluja tavoitteen saavuttamisessa. Hyvän puhujan tulisi Templarin (2006, 61) ohjeiden mukaan muistaa puhuessaan terävyys, selkeys, miellyttävyys ja yksinkertaisuus. Äänensävyjä hyödyntämällä tuetaan sanoman ymmärtämistä halutulla tavalla. Äänensävy voi jopa täysin kumota sanojen merkityksen. Toisaalta olemme oppineet Suomessa varomaan ylipuhumista. Vaikka suomalainen viestintäkulttuuri näyttää muuttuvan kansainvälisemmäksi ja länsimaisia tapoja opitaan small talkista ja epämuodollisesta keskustelusta, kulttuurissamme vaikuttaa vahvasti edelleen hiljaisuuden ja vaikeneyden arvostus. Suomalaisille on itsestään selvää, että mietitään mitä kuullaan ja pohditaan ja perustellaan, mitä sanotaan. (Aarnikoivu 2005, 120; Puro 2010, 25; Templar 2006, 61.)

Grönroosin (2001, 270) mukaan kannattaa tarkkaan miettiä, mitä sanoja palvelutilanteessa käyttää. Grönroos on sitä mieltä, että negatiiviset kokemukset moninkertaistuvat suullisesti nopeammin ja useammin kuin positiivisen kokemukset. Hänen mukaan kerroin vaihtelee toimialojen ja tilanteiden mukaan ja voi olla mikä tahansa numero kolmesta 30:een. Usein mainittu kerroin palvelun yhteydessä on 12. Sanoilla

on voimakas vaikutus nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden ennakkokäsityksen muodostumiseen ja tämä tulee olemaan tärkeä tekijä tulevaisuuden ostokäyttäytymisessä. (Grönroos 2001, 270.)

Argumentointi

Kyky perustella eli argumentoida on yksi olennaisimpia asiakaspalvelijan ominaisuuksia ja se lähtee kyvystä tunnistaa asiakas. Argumentoinnin vastakohtaa, käskyttämistä, tulisi välttää. Argumentointi on aina tilannesidonnaista ja perustavoite sillä on ymmärrettävyys, uskottavuus ja vaikuttaminen. Argumentointityylejä on kaksi, teoreettinen argumentointi ja ateoreettinen argumentointi. Puro on listannut näiden erot alla olevaan taulukkoon (TAULUKKO 3). (Puro 2002, 114–115.)

TAULUKKO 3. Argumentointityylien sisällöt (Puro 2002, 114)

TEOREETTINEN ARGUMENTOINTI	ATEOREETTINEN ARGUMENTOINTI
havainnot	arvot
esimerkit	tunteet
tutkimukset ja tilastot	mielipiteet
asiantuntijuus	suosio

Argumentointityylit tarjoavat välineitä erilaisten asiakastyypin lähestymiseen. Toiselle asiakkaalle on tärkeää tilastotietoa, kun toiselle riittää toteamus tuotteen suosiosta. Olennaista on, että asiakaspalvelija tiedostaa asiakasta puhuttelevan argumentointityylin. Argumentointiin liittyy olennaisesti myös vastaväitteiden käsittelytaito ja havainnollistaminen. Jos asiakas esittää vastaväitteitä, osoittaa se, että asiakas on kiinnostunut asiasta. (Puro 2002, 114.)

3.4.6 Hyvä asiakaspalvelija

Asiakaspalvelutilannetta kutsutaan totuuden hetkeksi. Palvelutapahtuma on ainutkertainen ja asiakas kuluttaa sen heti. Asiakaskohtaamisen merkityksellisyyttä osoittaa Lahtisen ja Isoviidan mukaan 1/12 – sääntö, jonka perusteella yksi kielteinen kokemus edellyttää 12 positiivista kokemusta. (Lahtinen & Isoviita 2001, 9.)

Aarnikoivu (2005, 59) mielestä tärkein asiakaspalvelijan ominaisuus on oikea palveluasenne eli halu palvella ja perehtyä asiakkaaseen. Asiakaspalvelijan tavoitteena tulee olla asiakkaan odotuksiin vastaaminen ja niihin ennakoiminen. Asiakaspalvelijan tulisi olla ylpeä työstään ja tiedostaa oman toimintansa vaikutus yrityksen maineeseen. (Aarnikoivu 2005, 59.)

Aarnikoivu (2005, 81) toteaa, että ennakkoluuloton ja suvaitsevainen asiakaspalvelija on hyvä asiakaspalvelija. Erilaisuuden sietokyky ja erilaisuuden kunnioittaminen on hänen mukaansa Suomen asiakaspalvelun heikoin lenkki edelleen. Kun koemme itsemme epävarmoiksi, koemme myös olomme epämiellyttäväksi, ja usein hankalaksi kokemamme asiakkaat aiheuttavat juuri näitä epävarmuuden tunteita. (Aarnikoivu 2005, 81.)

Selin ja Selin (2005, 168–169) ovat listanneet hyvän asiakaspalvelijan taidot seuraavasti:

Hyvä asiakaspalvelija on

- asiakaslähtöinen ja pystyy siten asettumaan asiakkaan asemaan ja tarkastelemaan asiaa asiakkaan näkökulmasta
- taitava viestijä niin sanallisen kuin sanattoman viestinnän osalta
- hyvä kuuntelija ja kysyjä, jolloin hän syventää asiakastuntemustaan ja pystyy entistä paremmin palvelemaan asiakasta
- palveluhaluinen, jolle asiakkaan tyytyväisyys on kunnia-asia

- hyvä kantamaan vastuun koko palvelutapahtuman ajan, jolloin hän ei turhaan pallottele asiakasta
- nöyrä tehtävässään ja toimii siten tasavertaisena kumppanina asiakkaalle
- avoin ja rehellinen, jolloin hän varmistuu siitä, että asiakas löytää itselleen sopivimman ratkaisun
- oma luonnollinen itsensä ja ihminen, joka aidosti luottaa itseensä
- hyvä sietämään paineita, jolloin ei hermostu tiukoissakaan asiakastilanteissa
- taitava luomaan myönteistä ilmapiiriä, jossa asiakkaan on helppo ja hyvä olla
- hyvä tiimipelaaja, joka tietää oman roolinsa yrityksen toimintakokonaisuudessa ja kantaa siitä automaattisesti vastuun
- lojaali yritystään ja asiakkaita kohtaan, eikä puhu asiakkaille eikä asiakkaiden kuullen yritystään tai muita asiakkaita koskevia asioita
- motivoitunut tehtäväänsä ja kokee olevansa ongelmanratkaisija omassa tehtävässään
- ammattitaitoinen, jolloin hän tuntee sekä yrityksen että asiakkaan toimialaa, oman tarjontakokonaisuuden ja osaa sovittaa sitä kulloinkin tarvittavaan muotoon asiakkaan tarpeen mukaisesti
- taitava hyödyntämään ja käyttämään tietojaan ja taitojaan asiakastilanteissa
- hyvä organisoimaan tehtävänsä tehokkaasti, jolloin hän ehtii palvella asiakkaita jaolla läsnä asiakastilanteissa
tarkka ulkoisesta olemuksestaan ja huolehtii mm. siitä, että on tilanteen mukaisesti ja asiallisesti pukeutunut.

(Selin & Selin 2005, 168–169.)

Selin ja Selin (2005, 167) ovat vielä sitä mieltä, että asetettaessa asiakaspalvelun periaatteille selkeät mittarit, voidaan toimintaa kehittää entistä tuottavammaksi. Koska vain sitä, mitä voidaan mitata, voidaan kehittää. Viitaten Herzbergin kahden faktorin – teoriaan, henkilöstöä ja asiakkaitakin kannattaa palkita hyvin tehdystä työstä. Näin motivoidaan henkilöstöä parempiin suorituksiin. (Selin & Selin 2005, 167.)

4 PALVELUOSAAMISEN MERKITYS ORGANISAATIOIDEN TOIMINNASSA

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää Pirkanmaan ammattiopiston työelämäyhteistyökumppanien mielipiteitä ja näkemyksiä palveluosaamisen merkityksestä ja tarpeesta yritystoiminnassaan. Tutkimuksesta tehtyjen johtopäätösten perusteella tulen analysoimaan palveluosaamisen osaamistarpeiden vaikutusta ammatilliseen perustutkintoon johtavan koulutuksen ammatillisiin kvalifikaatioihin Pirkanmaan ammattiopistossa.

4.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma palveluosaamisen merkityksen selvittämiseen

Tutkimuksellani kartoitan neljän eri toimialan näkemyksiä palveluosaamisen nykytilasta ja tulevaisuudesta sekä palveluosaamisen haasteista ja kehittämiskohteista. Haluan kuulla, mikä merkitys palveluosaamisella on nykytyöelämässä. Havaintojen perusteella pystyn päättelemään, millaista tiedollista pohjaa ammatillisesta perustutkinnosta valmistunut opiskelija tarvitsee palveluosaamiseen. Olisiko palveluosaaminen jopa yksi ammatillisista kvalifikaatioista ammatilliseen perustutkintoon johtavassa koulutuksessa? Opinnäytetyöhöni pohjautuen tulen kehittämään Pirkanmaan ammattiopistoon toisen asteen koulutukseen sisältyvän palveluosaamisen 10 ov:n tutkinnonosan ammattitaitovaatimuksineen ja arviointikohteineen.

Tutkimuksen näkökulma on työnantajan näkökulma, mikä tarkoittaa, että tiedonkeruussa keskityn vain yritysten työnjohtotehtävissä olevien henkilöiden näkemyksiin. Haluan saada tietoa erityisesti työnantajan vaatimustason näkökulmasta, sillä tutkimustulosten perusteella tehtävä palveluosaamisen tutkinnonosan kuvaus pitää pohjautua niihin odotuksiin, mitä työelämä ammatilliselle koulutukselle asettaa. Tutkimuksen viitekehys muodostuu asiakaskeskeisyydestä, asiakasläheisyydestä, asiakaslähtöisyydestä ja asiakaspalvelutyön teoreettisista näkemyksistä.

Tässä tutkimuksessa haen vastausta seuraaviin tutkimusongelmiin:

- Mitä osaamista hyvältä palveluosaajalta vaaditaan?
- Miten tulevaisuudessa koulutetaan hyviä palveluosaajia Pirkanmaan ammattiopistossa?

Tutkimuksen tavoitteena on antaa tietoa palveluosaamisen ammattitaitovaatimuksista työelämässä sekä koulutuksen merkityksestä niiden oppimiseksi.

4.2 Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus

Tutkimus oli tyypiltään laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Alasuutari (2001, 254) pitää laadullista menetelmää hyödyllisenä tehtäessä esitutkimusta yksilön käsityksestä ilmiöön. Hän muistuttaa kuitenkin, että ei ole yhtä ylivertaista väylää saada ”totuutta” selville. Aineistonkeruumenetelmänä käytin teema- eli puolistrukturoitua haastattelua. Laadullisessa tutkimuksessa haastattelua käytetään yleisemmin silloin, kun halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii tietyllä tavalla. Anttila (2006, 194) perustelee haastattelun sopivuutta tutkimusvälineeksi silloin, kun on tarve tiedolle, joka koskee asenteita, mielipiteitä, kokemuksia ja havaintoja (ks. myös Metsämuuronen 2006, 115.). (Hirsjärvi & Hurme 2010, 34; Tuomi & Sarajärvi 2009, 72–74.)

Haastattelun etuna on myös joustavuus, jolloin haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinymmärrys, selventää käsitteitä ja eritoten käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Haastattelussa tärkeintä on saada paljon tietoa halutusta asiasta. Teema-aiheet tai -kysymykset olisi hyvä antaa haastateltavalle etukäteen tutustuttavaksi, jolloin hän voi perehtyä niihin rauhassa. Tällöin haastattelutilanteessa ei, vaikka se avoimeksi ja häiriöttömäksi pyritäänkin järjestämään, jää sanomatta tai ajattelematta jotain olennaista selvitettävästä asiasta. Tosin haastattelua voidaan täydentää jälkeenpäin ja haastattelijallakin on mahdollisuus pyytää tarkennuksia tar-

vittaessa. (Alasuutari 2005, 104; Hirsjärvi & Hurme 2010, 34; Tuomi & Sarajärvi 2009, 73–74.)

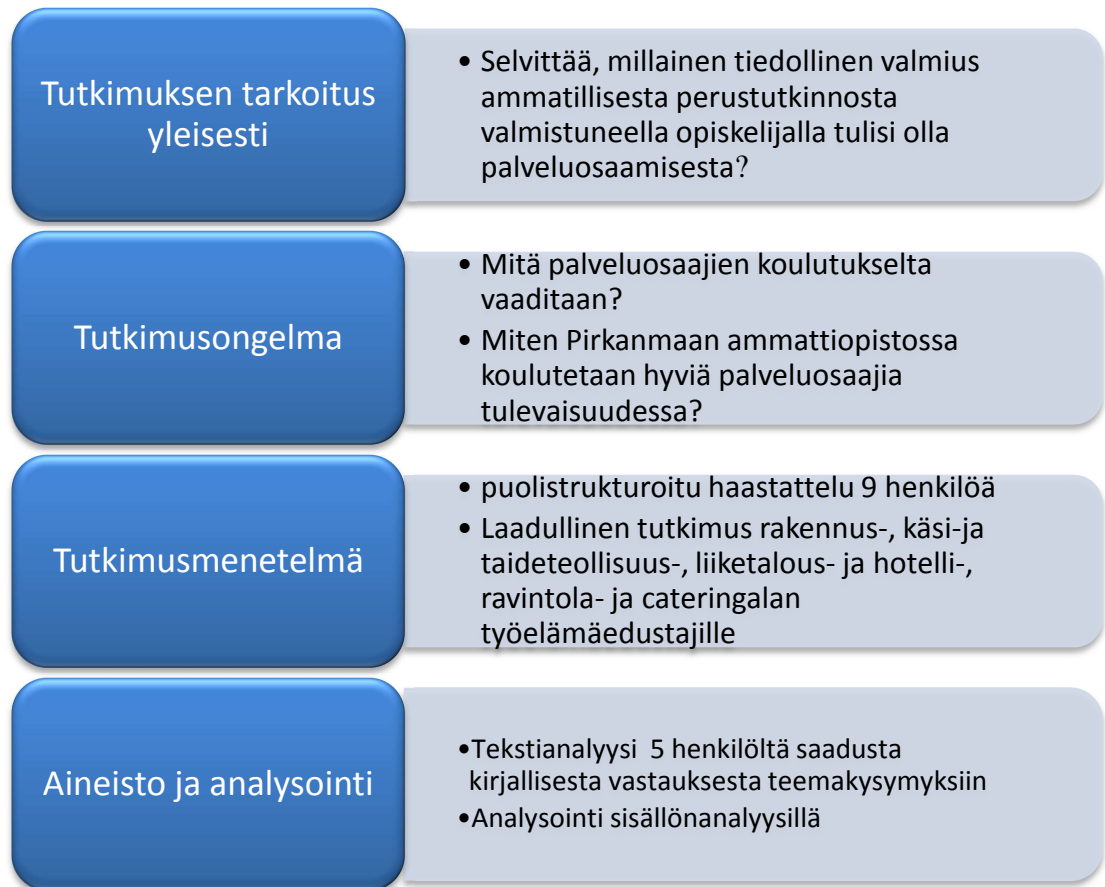
Teemahaastattelussa ei kysellä mitä tahansa, vaan siinä pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. Valitut teemat tulisi perustua tutkimuksen viitekehykseen. Avoimessa haastattelutilanteessa keskustelun sallitaan rönsytä aiheesta ja varsinkin silloin, kun haastattelu pohjautuu kokemuksellisiin havaintoihin. Yleisestikin teemahaastattelu mahdollistaa luontevan ja vapaan reagoinnin esitettyihin kysymyksiin. Tällöin kuitenkin oletetaan, että haastateltavat ymmärtävät kysymykset esitetyllä tavalla ja kykenevät pilkkomaan sen teemaan liittyviin asiakokonaisuuksiin. (Anttila 2006, 196; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75–77.)

Tutkimuksessani muodostin teema-alueet opinnäytetyön tietoperustasta nousseiden aihealueiden mukaan seuraavanlaisiksi:

- a) palveluosaamisen kehittyminen ja merkitys haastateltavan omassa organisaatiossa sekä omalla toimialalla
- b) keskeisimmät haasteet palveluosaamiselle haastateltavan organisaatiossa
- c) palveluosaamisen muutokset vuosien varrella ja syyt muutoksiin
- d) asiakaspalvelun kehittämistarpeet yrityksessä

4.3 Tutkimusasetelma kiteytettynä

Tutkimuksen runko on hahmotettu kuvion 6 avulla. Siinä edetään tutkimuksen yleisestä tarkoituksesta tutkimusongelmaan ja edelleen tutkimusmenetelmään ja aineiston analysointiin.



KUVIO 4. Tutkimusasetelma

4.4 Haastateltavien valinta

Koska laadullisella tutkimuksella pyritään kuvaamaan tai ymmärtämään tiettyä toimintaa, on tärkeää, että haastateltavat henkilöt tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. Haastatteluun ei yleensä valita satunnaisotannalla henkilöitä, vaan heidät valitaan edellä mainitusta syystä. Vastamattomuus, päinvastoin kuin määrällisessä tutkimuksessa, ei ole ongelma yleistettävyyden kannalta laadullisessa tutkimuksessa, koska yleistystä ei ole tarkoitus tehdä. Laadullisessa tutkimuksessa paremminkin suhteutetaan tutkimusprosessissa saadut tulokset takaisin laajempiin teoreettisiin viitekehyksiin ja palataan takaisin kokonaisuuksiin. (Alasuutari 2001, 235, 145 ja 251; Tuomi & Sarajärvi 2009, 74 ja 85.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusaineiston keräsin sekä yksilöhaastatteluilla että tekstidokumentein. Hirsjärvi ja Hurme (2010, 59) vielä korostavat valitun kohdejoukon merkitystä siihen, miten haastattelua käytetään ja ketä valitaan haastateltaviksi. Tähän tutkimukseen valitsin Pirkanmaan ammattiopistossa opiskeltavista tutkintoaloista 4 tutkintoalaa ja haastateltaviksi valitsin harkinnanvaraisesti kunkin tutkintoalan tiimivastaavat. Haastateltavat liittyivät kunkin tutkintoalan työssäoppimisyhteistyöhön. Tutkintoalojen tiimivastaavat ilmoittivat 1-5 henkilöä/ työpaikkaa mahdolliseen haastatteluun, ja haastateltavat ja heidän työpaikkansa sijaitsivat ympäri Pirkanmaata. Yrityskokoa en ollut määritellyt, mutta odotin saavani mukaan sekä isoja että pieniä yrityksiä. Toive, jonka haastateltavista olin esittänyt, oli, että valittu henkilö edustaisi oman alan hyvää osaamista sekä toimialan alueellista tietämystä.

Yhteystietojen saannin jälkeen hankin itselleni tietoa ehdotetuista yrityksistä internetin kautta ja soitin suositelluille haastateltaville. Pyrin valitsemaan kunkin toimialan mukaan sopivimman kellonajan yhteydenotolle eli en soittanut lounasaikaan kenellekään enkä keittiötyötä tekeville aamupäivällä. Soittaessani kerroin yhteydenotonsyyn ja suosittelijan ja esitin haastattelupyynnön. Toivoin haastattelun toteutuvan kahden viikon aikana yhteydenotosta.

Kaikki ehdokkaat olivat hyvin myönteisiä ja suostuivat varauksetta haastatteluun. Viisi henkilöä toivoi, että he voisivat vastata teemakysymyksiin sähköpostilla, sillä heidän oli vaikea irrottaa vähintään tuntia haastatteluun työpäivän lomassa. Suostuin tähän ja lähetin teemakysymykset sähköpostin liitteenä. Lisäksi annoin aikarajan, mihin mennessä toivoin heidän vastaavan. Sähköpostivastaamisen halusi 5 henkilöä. Kaikille haastatteluun suostuneille 9 henkilölle lähetin myös vahvistussähköpostin, jossa kerroin vielä haastattelun tarkoituksen, kysymysaiheet ja sovitun aikataulun. Näin heillä oli aikaa miettiä asioita ja sen myötä vastata haastattelussa mahdollisimman laajasti teemakysymyksiin.

Varsinaiset päätökset haastateltavista tekivät siis tutkintoalan tiimivastaavat, ja määrävin tekijä valinnalle oli haastateltavan aktiivisuus yhteistyöhön oppilaitoksemme

kanssa sekä laaja näkemys paikallisesti ko. toimialasta. Haastateltavien valinnan kriteerinä korostui erityisesti itsensä ilmaisemisen taito, sosiaalisuus ja kiinnostus alan koulutuksen tulevaisuudesta ja kehittämisestä. Liiketalouden tutkintoalalta osallistui vähittäis- ja erikoistuotekaupan edustajat (2), rakennusosalta rakennusliikkeen, saneeraus- ja korjausrakennustoiminnan sekä sahaus- ja metsänhoitopalvelun edustaja. Käsi- ja taideteollisuusalan edustajia olivat kultaseppä, kaksi vaatetusalan pienyrittäjää, puuseppämestari sekä metallikaivertaja. Hotelli-, ravintola- ja cateringalalta mukana olivat kaupungin ruokahuoltopäällikkö, sairaanhoitopiiriin kuuluvan sairaalan ravintokeskuksen ravitsemustyönjohtaja, liikennemyymälän keittiöpäällikkö sekä pikaruokapaikan osakkuusyrittäjä.

Mainitut yritykset edustivat toimialansa perusteella erilaisia ammatillisia osaamistarpeita ja ympäristöjä ja palvelutoiminnot olivat erilaiset. Lisäksi mainitut toimialat olivat Pirkanmaan ammattiopiston rehtorin toivomia kohdealoja palveluosaamisen tutkinnonosan ammattitaitovaatimusten alkukartoituksen tekemiselle. Rehtorin perusteluja valitsemilleen toimialoille en tarkentanut. Työssäoppimisyhteistyöstä Pirkanmaan ammattiopiston kanssa ja pk-yrittäjyydestä löytyi yhteinen nimittäjä valituille yrityksille.

4.5 Haastattelujen toteutus

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koko on pääsääntöisesti pieni tai vähäinen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85). Joidenkin tutkijoiden mukaan (ks. esim. Eskola & Suoranta 1996, 13 ja 35; Hirsjärvi & Hurme 2010, 58) noin 15 vastausta riittää aineiston kylläntymiseen, eli siinä vaiheessa oletettavasti aineisto alkaa toistaa itseään. Sanoetaan, että jonkin selityksen esiintyminen kertaalleen ei vielä kerro aineiston kylläntymisestä, mutta jos selitys esiintyy vähintään kahdesti, silloin puhutaan aineiston itseään toistavuudesta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 88).

Tekemissäni haastatteluissa aineisto alkoi toistua samankaltaisena jo neljännen haastattelun kohdalla, mutta koska olin sopinut henkilökohtaisesti haastatteluajat haasta-

teltavien kanssa etukäteen, en jättänyt tekemättä niistä ainuttakaan. Halusin saada mahdollisimman paljon tietoa ja kuvauksia teemasta enkä niinkään näyttöä siitä. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 89) muistuttavat vielä, että saturaation kannalta pitäisi teeman sisällä pysyä samanlaisuuden kuvauksessa.

Haastattelurungon laadin teemakysymyksiksi, joita itse haastattelutilanteessa pystyin tarkentamaan lisäkysymyksillä (Liite 1). Teemakysymykset myös ohjasivat keskustelua eteenpäin ja toimivat muistilistana haastattelussa. Hirsjärvi ja Hurme (2010, 66) tuovat esiin suunnitteluvaiheen tärkeimpinä tehtävinä juuri haastatteluteemojen suunnittelun. Teema-alueiden tulisi edustaa teoreettisten pääkäsitteiden yksilöityjä alakäsitteitä tai – luokkia ja niiden tulisi olla pelkistettyjä, iskusanamaisia luetteloita. Teema-alueiden tulisi olla niin väljiä, että se moninaisuus, mikä tutkittavaan ilmiöön yleensä todellisuudessa sisältyy, paljastuisi. (Mts. 66–67.)

Teemakysymysten tekeminen oli haastavaa ja vaikeaa. Teemat piti saada niin pelkistetyiksi, että ne eivät ohjaisi liikaa haastateltavan vastauksia. Alasuutari (2005, 109) on sitä mieltä, että kysymyksiä ei saisi myöskään järjestää suoraan teorian mukaan. Kysymysten tehtävä on tuottaa informaatiota, jota tulkitaan myöhemmin teorian avulla ja ei ole hyvä, että haastateltava oivaltaa kysymysten logiikan. Haastattelukysymyksiä saisi olla vain 5-12 ja itse haastatteluun olisi suotavaa käyttää 1-2 tuntia. Tyypillisesti haastattelurungossa on lämmittelykysymys, joka keskittyy vastaajaan (taustatiedot, asema organisaatiossa, koulutustausta jne.), sisällölliset kysymykset ja lopettelukysymys. (Mts., 109–110.)

Hirsjärvi ja Hurme (2010, 68) pitävät tärkeänä, että haastattelija puhuu selkeästi ja ymmärrettävästi ja haastattelijan tulee toimeen erilaisten ihmisten kanssa haastateltavasta riippumatta. Haastateltavaan ei saa suhtautua halveksuen, arvostellen tai ennakkoluuloisesti. Myös kaikki teema-alueet olisi pyrittävä käymään läpi. (Mts., 68–69.)

Tekemäni haastattelutilanteet olivat hyvin rentoja ja avoimia keskustelulle. Haastatteluympäristöt olivat häiriöttömiä, mutta eivät kuitenkaan eristettyjä. Hirsjärvi ja Hurme (2010, 74) korostavat haastattelupaikan rauhallisuutta ja turvallisuutta haastateltavalle. Heidän mukaan haastateltavan olisi hyvä antaa ehdottaa, missä ja milloin haastattelu tehdään. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 74.)

Aikataulullisesti tein haastatteluni klo 8 – 18 välisenä aikana kunkin haastateltavan toiveen mukaan. Kolme henkilöä halusi haastattelun heidän työajan ulkopuolella, eli kultaseppää kävin haastattelemassa ennen liikkeen aukioloa aamulla, rakennusmestaria haastattelin työpäivän päätteeksi klo 16 ja puuseppämestaria niin ikään työpäivän päätteeksi klo 17. Yksityisyrittäjänä sahausalalla toimiva haastateltava toivoi haastattelua vapaapäivälleen, eli se tehtiin hänen kotonaan keskellä päivää. Muut haastattelut tehtiin yritysten toimitiloissa. Haastattelut toteutuivat neljänä arkipäivänä 1-4 haastattelua/ päivä. Haastateltavat olivat eri puolilta Pirkanmaata ja keskimääräinen ajomatka minulla oli haastattelupaikalle 50–70 km. Kauimmaisempaan haastatteluun oli matkaa 100 km suuntaansa. Haastateltavista oli 3 naista ja 6 miestä ja sähköpostilla vastasi 5 naista (Liite 2).

Olin ilmoittanut haastateltaville etukäteen, että nauhoitan haastattelut. Koin, että nauhoitus ei häirinnyt haastateltavia, vaan keskustelu oli runsasta ja arkista. Huolimatta Anttilan (2006, 200) huomautuksesta (ks. myös Alasuutari 2001, 145–149), että haastattelussa saattaa ilmetä ymmärtämis- ja kielellisiä kommunikaatiovaikeuksia, haastatteluissa ei ilmennyt vaikeuksia siinä suhteessa. Oli odotettavissa, että haastateltava ei välttämättä ole tottunut puhumaan asioista ja käyttämään kuvaavaa kieltä, mutta luulo osoittautui vääräksi. Haastatteluissa ei ollut vaikeuksia suunnata kysymyksiä aiheeseen ja haastateltavan omaan elämänpiiriin soveltuvaksi. (Anttila 2006, 200.)

Haastattelijan näkökulmasta pyrin herättämään luottamusta kuuntelemalla ja johtamalla keskustelua eteenpäin. Olin perehtynyt haastateltavan taustayritykseen etukäteen, minkä perusteella pystyin paremmin asettumaan siihen toimintaympäristöön,

missä haastattelija toimii. Tähän peilaten pyrin myös ennakkovalmistelujen (esimerkiksi pukeutumisen) kautta menemään lähelle heidän arkielämän tasoa. Haastattelujen kesto oli keskimäärin 50 minuuttia ja sen lisäksi, noudattaen Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 75) ohjeita, olin jättänyt haastattelun jälkeen aikaa vielä vapaamuotoisesti käytävälle keskustelulle. Teemahaastattelun luonne on henkilökohtainen ja siksi haastattelua ei ole sopivaa lopettaa kylmästi ja äkkinäisesti sen jälkeen, kun omat tavoitteet sille on saavutettu (mts. 75).

4.6 Haastatteluaineiston purkaminen

Keräsin kaiken aineiston 28.4 - 11.5.2011 välisenä aikana ja litteroin haastatteluaineistot mahdollisimman pian kunkin haastattelun jälkeen. Aineiston analysoinnin aloitin heti kaikkien haastattelujen päätyttyä. Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 139) mukaan litteroinnin tarkkuudelle ei ole yhtä ainoaa ohjetta. Tutkimustehtävä säätelee sen, kuinka tarkkaan litterointi on syytä tehdä (ks. Alasuutari 2001, 84). Aineiston purkaminen tekstimuotoon on hidas ja työläs vaihe ja siihen olisi hyvä hankkia erityinen purkulaite, jos litteroitavia äänitteitä on paljon. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 139.) Olin tallentanut aineistoni sanelukoneen muistiin ja purin sen sieltä kuuntelemalla kuulokkeiden kautta puhetta ja pysäyttämällä sopivin välein kirjoittaakseni sen tekstiksi tekstinkäsittelyohjelmalla. Siirsin haastatteluaineiston sellaisenaan myös tietokoneen muistiin aineiston säilyttämisen vuoksi.

Litteroitaessa jätin pois ainoastaan täytesanat ja epäolennaiset asiat. Aloittelijan on vaikea kuulemansa perusteella tehdä rajauksia olennaiselle ja epäolennaiselle sanonnalle. Päätin, että teen litteroinnin mahdollisimman tarkasti ja vasta tekstistä etsin tutkimusongelman kannalta olennaisimmat asiat yhteen. Tällainen melkein sanasta sanaan kirjoittaminen oli hidasta ja hyvin työlästä ja keskimäärin tunnin puheen purkamiseen kului minulta 2,5 tuntia aikaa. Hirsjärvi ja Hurme (2010, 140) ovat kuitenkin sitä mieltä, että haastattelijan on paras itse kirjoittaa haastattelunsa haluttuun muotoon. Silloin ei jää tutkimuksen kannalta mitään olennaista kuten esimer-

kiksi sanoja, fraaseja tai toistoja pois. Jos haastateltavia on paljon, ei tarkkaan puhtaaksikirjoittamiseen kuitenkaan ole mahdollisuuksia. (Mts. 140.) Jokaisen litteroidun haastattelutekstin jälkeen tallensin ne tietokoneen muistiin omaan tiedostoon tunnistetietoineen.

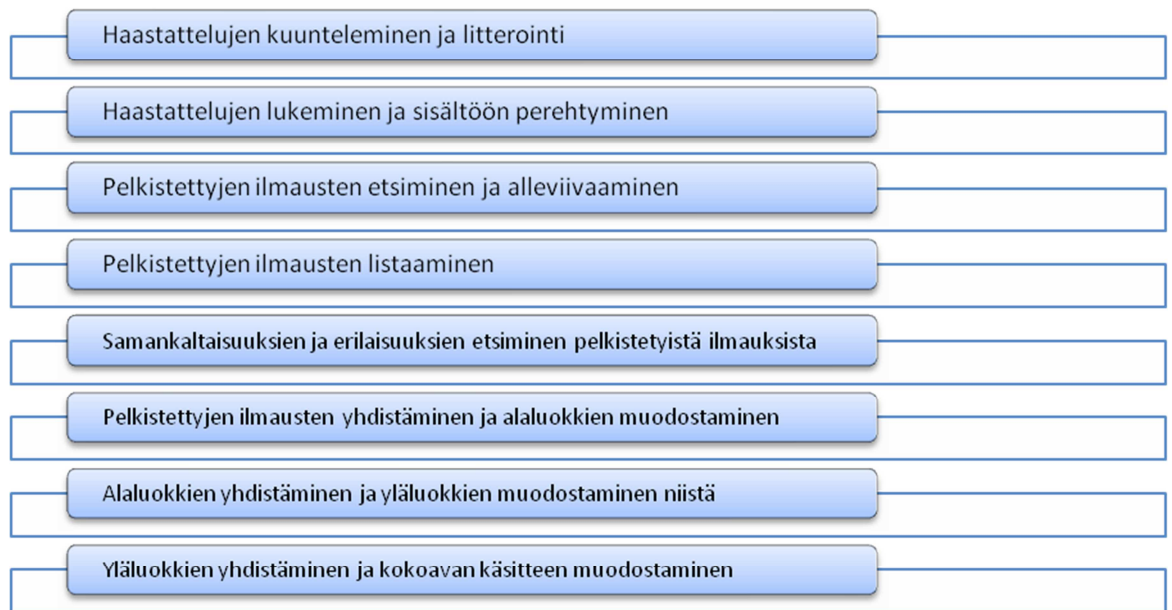
Vaikka aineisto oli kerätty teemahaastattelun menetelmällä, kirjoitin tekstin siinä järjestyksessä, kuin se tuli nauhalta. Samasta teemasta nimittäin syntyi keskustelua haastattelun eri vaiheissa. Litteroitaessa olisin voinut merkitä teeman tunnistetietoja tekstiin, mutta varsinaisesti se lukemani perusteella tehdään koodausvaiheessa. Halusin myös, että kenenkään antaman haastattelun kokonaisuus ei pirstoudu kirjoitamisvaiheessa. Vasta tämän jälkeen, kuten Hirsjärvi ja Hurme (2010, 142) ohjaavat, niputin tekstiä teema-alueittain. Halusin tutkimuksessani tehdä päätelmiä laajemmista kokonaisuuksista enkä vain yhtä haastateltavaa koskien. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 141–142.)

4.7 Aineiston analysointi sisällönanalyysillä

Tuomen ja Sarajärven (2009, 91) mukaan sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää laadullisessa tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen aineistosta löytyy aina myös muita kiinnostavia asioita, joita ei ehkä etukäteen ole osannut ajatella. Tällöin on syytä muistaa, että valitsee tarkkaan rajatun, kapean ilmiön ja muun mielenkiintoisen materiaalin siirtää seuraavaan tutkimukseen. Sisällönanalyysin tarkoituksena on järjestää aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta aineiston sisältämää informaatiota. Huomioitavaa on myös, että analysoitava dokumentti voi olla mikä tahansa kirjalliseen muotoon saatettu materiaali. (Mts. 92, 103 & 108.)

Aineistolähtöisen sisällön analyysissä prosessi kuvataan Tuomea ja Sarajärveä (2009, 108) mukailleen kolmeen vaiheeseen eli ensin on aineiston redusointi, pelkistäminen. Seuraavaksi aineisto ryhmitellään ja ryhmittelyn jälkeen luodaan teoreettiset käsit-

teet. Kuviossa 7 on kuvattu analyysin eteneminen vaiheittain (mts. 109; vrt. Metsämuuronen 2006, 124).



KUVIO 5. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin tekeminen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109)

Aineiston pelkistämisessä ilmaukset kirjataan aineistosta nostetuilla ilmauksilla. Olennaisten ja kuvaavien ilmausten löytämistä ohjaa tutkimustehtävä. Aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja ne ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi ja nimetään sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Luokitteluyksikkö voi olla esimerkiksi tutkittavan ilmiön ominaisuus, piirre tai käsitys. Näin aineisto tiivistyy, kun yksittäiset tekijät sisällytetään yleisempiin käsitteisiin. Tämän jälkeen erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto, jonka perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä ja näin saadaan vastaus tutkimustehtävään. Sisällönanalyysi perustuu aina tulkitaan ja päättelyyn. (Alasuutari 2001, 40–41; Luoma & Sarajärvi 2009, 110–112.)

Analysoin tutkimusaineistoni induktiivisella eli aineistolähtöisellä sisällön analyysillä. Sisällönanalyysi on tekstianalyysiä, ja aloitin edellä kuvatun analyysiprosessin mukai-

sesti sillä, että etsin aineistosta tutkimustehtävään liittyviä ilmaisuja, jotka alleviivasin. Alleviivatut ilmaisut listasin peräkkäin eri konseptille teema-alueittain. Samanlaisesti laskin tietyn havaintoarvon esiintymiskertojen lukumäärää aineistoissa. Vaikka Tuomi ja Sarajärvi (2009, 105–104) ovat sitä mieltä, että pelkällä tilastollisella erittelyllä ei päästä suureen tulkinnallisuuteen, koin, että aineistoa oli helpompi hahmottaa ja järjestää juuri frekvenssien laskemisen avulla. Eskola ja Suoranta (1996, 131) vahvistavat, että sanastoanalyysi toimii välineenä alustavaan aineiston hahmottamiseen. Heidän mukaan myös teemahaastattelun runko on erittäin sopiva apuväline teemahaastattelupohjaisen aineiston koodaukseen (mts., 117.)

Teemoittaessani aineistoa etsin siitä samankaltaisuuksia kuvaavia käsitteitä ja ryhmittelin niitä. Eskola ja Suoranta (1996,117) muistuttavat, että tässä vaiheessa tehdään jo vahvasti tulkinnallista työtä ja siksi tutkimusraporttiin on syytä liittää aineistokohtia, suoria lainauksia, valintojen perusteluksi. Teemaluokittelun jälkeen yhdistin samaa tarkoittavat ilmaisut luokaksi ja nimesin sen sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Näin aineisto tiivistyi ja siitä saattoi tehdä sisäisesti kestäviä yleistyksiä. Tuomen ja Sarajärven (2009, 110) määrittelyn mukaisesti tällöin yksittäisistä tekijöistä muodostui yleisempi käsite ja alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä alkoi hahmottua.

Teemaluokittelun yhdistelyn jälkeen kokosin jälleen samansisältöiset kategoriat toisiinsa yläkategorioiksi, joiksi muodostui asiakkaan kohtaaminen, asiakaspalvelutoiminta ja asiakkuuteen sisältyvä tieto (Liite 3). Käsitteellistämistä olisi voinut jatkaa vielä eteenpäin, jos se aineiston sisällön näkökulmasta olisi ollut mahdollista. (Luoma & Sarajärvi 2009, 110–111.) Mielestäni tutkimusaineiston sisältö ei mahdollistanut luokittelua eteenpäin, vaan aloitin tekemieni yläluokkien perusteella johtopäätösten tekemisen. Käsitteiden yhdistelyn tuloksena ja aineistosta tehtyjen tulkintojen perusteella tein yleistyksiä ja päätelmiä vertaamalla niitä taustateoriaan.

4.8 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kuvaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen kaikkien vaiheiden toteuttamisesta (Hirsjärvi ym. 2008, 227). Alasuutari (2005, 258) täsmentää edellistä toteamusta vielä, että tutkimus tulee olla ainakin osittain toistettavissa. Lisäksi hänen selvityksen mukaan tutkimuksessa on selostettava, miten tuotettu materiaali on tarkistettu eli esimerkiksi, jos on eri menetelmillä hankittu tietoa samoista asioista, onko tiedoissa eroja. Lisäksi tutkijan tulisi antaa tietoja omasta viitekehksestään. (Alasuutari 2005, 259.)

Aineistoa kerättiin sekä haastatteluilla että sähköpostitse. Molemmat aineistonkeruutavat tuottivat yhteneväiset tulokset tutkimusongelmaan. Tosin sähköpostitse saadut kommentit olivat lyhyempiä ja vähemmän perusteltuja. Olen kokematon tutkija, joten aineiston keruu ja analyysi edellytti jatkuvaa teorian ja käytännön yhteensovittamista tutkimuksen aikana. Aineiston analysointi oli omaa oivaltamista ja tulkintaa sekä soveltamista. Kokemattomuus tutkijana voi näkyä valikoivana havainnointina ja tulkintana. Tässä tutkimuksessa analyysivaiheeseen käytettiin runsaasti aikaa ja palveluosaamista pyrittiin tarkastelemaan työntekijän näkökulmasta.

Tutkimuksen luotettavuutta voi tarkastella tutkimusprosessin toteuttamisessa, mikä on kuvattu tarkoituksellisen yksityiskohtaisesti luvuissa 4.4 ja 4.5. Tutkimusaineistoa käsiteltiin litteroinnin jälkeen tasavertaisena ja luettiin useita kertoja, jotta analyysi pohjautuisi mahdollisimman hyvin aineistosta nouseviin asioihin. Luotettavuutta voi edelleen arvioida siinä, miten hyvin tutkimuksen johtopäätökset vastaavat alkupe-
räistä tutkimusaihetta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140–141.)

Tutkimuksen eettisyys edellyttää, että tutkija huomioi haastateltavat henkilöt toiminnassaan. Eettisyyteen sisältyy myös tutkimuksen kaikkien vaiheiden rehellinen ja tarkka toteuttaminen. Tämän työn perusteella haastateltavat eivät ole tunnistettavissa. (Hirsjärvi ym. 2008, 24.)

5 PALVELUOSAAMISEN TARVE AMMATTITAITOVAATIMUKSIIN

Tässä tutkimuksessa toin esiin neljän, erilaisen toimialan (liiketalous, käsi- ja taideteollisuus, rakennusala ja hotelli-, ravintola- ja cateringala) näkemyksiä palveluosaamisen nykytilasta ja tulevaisuudesta sekä palveluosaamisen haasteista ja kehittämis-kohteista. Tutkimuksessa kerätty empirinen aineisto kuvaa, millaisena kohdejoukko näki palveluosaamiseen tarvittavat kvalifikaatiot nyt ja tulevaisuudessa. Tutkimusaineistossa tulee näkyviin myös se, että haastattelut pohjautuvat palveluosaamisen tutkinnonosan kehittämistyöhön. Vastauksissa nousee esiin uuden, aloittavan työntekijän näkökulma, joten tutkimuksen tuloksia tulee tulkita näistä lähtökohdista.

Alasuutarin (2001, 295) mukaan laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein suoriin sitaatteihin pohjautuvaa tyyliä, jolloin tekstiin saadaan vaihtelevuutta ja pidetään yllä lukijan mielenkiinto. Eskola ja Suoranta (1996, 117) muistuttavat lisäksi, että tutkimusraporttiin on syytä liittää aineistokohtia, suoria lainauksia, valintojen perusteluksi. Käytän raportoinnissa tätä sitaatteihin pohjautuvaa tyyliä, ja esitän tutkimuksen tuloksia vastaamalla tutkimusongelmaan siten, että ensin tarkastelen työelämän edustajien edellyttämiä ammattitaitovaatimuksia palveluosaamiselle. Tämän jälkeen tarkastelen tutkimustuloksia oppimisen näkökulmasta. Lopuksi kokoaan palveluosaamisen merkitystä liiketoimintaan tutkimuksessa olevien yritysten näkökulmasta.

5.1 Palveluosaamiseen vaadittavia taitoja työelämässä

Tutkimuskysymyksessä *mitkä ovat keskeisimpiä palveluosaamisen haasteita organisaatiossanne*, tuli esiin työelämän edellyttämiä ammattitaitovaatimuksia.

Haastateltavista 10 totesi, että asiakaspalvelussa käytettävä kieli, asiakkuuden kieli, on tärkein asiakaspalveluominaisuus. Sen merkitys korostui erityisesti näkyvän palvelun keskeisimpänä asiana. Asiakaspalvelijan tulisi nopeasti luoda itselleen kuva asiakkaasta ja asiakkaan tavasta toimia vuorovaikutus-tilanteessa.

Kyllä se on vähän silleen, että aika nopeesti pitää tajuta, minkälaista kieltä asiakkaan kanssa voi heittää. Yleensä mä yritän aika paljon siihen huumoria, että tunnelma vapautuu ja sitten se on helppoa, kun saa asiakkaan nauramaan.(6)

Yleinen kohteliaisuus. Mieltii aina mitä kenenkin kanssa sutkauttelee, ja sitten varoo vähän sitä, että osaltaan täytyy osata pitää suu kiinni. Jos ei ihan varma ole asiasta niin olis hiljaa ennemmin kuin puhuu puuta heinää. Mutta se on aina niin erilainen se talo tai eri asiakas, että sitä täytyy aina ensin vähän hakee, miten asioita hoidetaan kenenkin kanssa. Sitä täytyy vähän niin kuin kuunnella sen juttuja (5).

Se nyt on ainakin tosiaan, että pirtee kannattais olla ja suoraselkäinen ja sanoo jotain, että ei ihan tuppisuu. Vähintä mitä voi sanoo, on tervehtii, kun tulee. Antaa aika huonon kuvan, kun ei katota silmiin. On avoin ja vastaanottavainen(3).

Kielitaidon koki puolet haastateltavista todella tärkeäksi tämän päivän Suomessa. Siinä ei korostunut niinkään sujuva *small talkin* hallitseminen tai keskusteluenglanti, vaan se, että pystytään ottamaan asiakas vastaan siten, että asiakas tuntee olonsa turvalliseksi ja luottavaiseksi. Tervehtiminen ja oman alan keskeisten sanojen tai käsitteiden osaaminen vieraalla kielellä nähtiin riittäväksi. Kielistä vain englannin kielen osaaminen nousi esiin. Kielitaidolliset haasteet tällä hetkellä oli hoidettu haastateltujen yrityksissä siten, että useimmilla oli joko sanakirja tai englanniksi ja ruotsiksi käännetty palvelutuotelista asiakaspalvelun apuna.

Kielitaito on yksi. Suomi kansainvälistyy koko ajan ja koko ajan lisääntyy ne, jotka eivät puhu suomea. Ne tarvitsevat palvelua englanninkielellä. Vaikka taatusti suurin osa pärjää suomenkielellä(4).

Kielitaito on tosi tärkeä, elikkä on asiakkaan kunnioittamista ja lisää luottamusta, että osaa asiakkaan omalla äidinkielellä edes jotain vähän sanoa(7).

Ihmiset ovat vähän hiljaisempia tai puheliaampia, ja jotkut vaatii vähän enemmän, että sitten uskaltaa mennä puhumaan(3).

Palveluhenkilöstön henkilökohtaiset ominaisuudet nousivat kaikkien haastateltavien keskuudessa vahvimpana osaamisalana esiin. Toimialasta riippumatta kaikilla oli

hyvin samankaltaiset ajatukset siitä, millainen palveluhenkilöstön tulisi olla. Avoimuus, rehellisyys, huolellisuus, luotettavuus, ystävällisyys, kohteliaisuus, sosiaalisuus, positiivisuus ja pitkäpinnaisuus esiintyivät kaikkien puheissa kuten seuraavista otteista ilmenee:

Yleinen positiivinen olemus. Ihmisestä kyllä huokuu se eli se on rento, rauhallinen ja hymyilevä, mutta ei saa mennä siihen pisteeseen, että on semmonen jatkuva käkättäjä. Perusasiakaspalvelijalla pitää olla hyvä ryhti. Jos ihminen tulee selkä suorana ja ryhdikkäästi, se tuo jo semmonen varman tunteen ja on varma omasta itsestään ja kaikki se huokuu ulospäin(9).

Ulkoisella olemuksella viestitetään tosi paljon, mitä mieltä me ollaan omasta tekemisestämme(1).

Ystävällisyys, avoimuus, rehellisyys, osaa luovia tilanteissa, joustavuus, katsoo asioita monelta kantilta(4).

Suoraselkäinen, rehti ja reilu ja seisoo omien sanojensa takana. Se on mulle tosi tärkeitä(9).

Sosiaalinen on syytä kyllä olla, silloin asiat luistaa helpommin(3).

Mä odotan myös mukanaoloa ja vähäeleisyyttä(7).

Fyysinen kuntokin tulee olla suhteellisen hyvä ja sekään ei aina kyllä riitä kaikilla(3)

Kärsimättömyys, ja kaikki pitäisi olla heti valmiina, näky(9).

Se näky lopputuloksessa, jos ei ole motivaatiota tehdä. Pitäisi löytää se oma identiteetti tekijänä(4).

Edellä mainittujen jälkeen aineistossa korostettiin oman ammatin osaamista. Haastateltavista 10 piti tärkeänä, että palveluhenkilöstö hallitsee myytävän valikoiman siten, että pystyy luotettavasti ohjaamaan asiakasta päätöksenteossa. Entisajan kaupmieskulttuuri haluttiin jättää jo menneisyyteen, sillä nykyinen asiakas ei ole huijattavissa. On parempi olla hiljaa palvelutilanteessa kuin valehdella asiakkaalle. Väärän informaation antaminen tulee aina takaisin ja aiheuttaa yritykselle erityisen paljon

työtä, kun palautetaan asiakkaan luottamus. Palvelun on tarkoitus hälventää epäluuloja – ei lisätä niitä. Haastateltavat liittivät myös myyntitaidon tiedollisiin taitoihin, ja siinä nousivat keskusteluun erilaisten asiakkaiden palvelutavat. Neljä haastateltavaa nosti esiin erilaisista asiakkaista ikääntyneen asiakkaan ja ikääntymisen mukanaan tuomat haasteet asiakaspalvelulle. Lisäksi yksi pohti lapsiasiakkaan kohtaamista palvelussa. Näistä kahdesta asiakasryhmästä näytti pohdinta olevan samankaltaista, eli mietittiin sitä, miten kunnioittaa asiakasta tämän päätöksenteossa. Seuraavissa otteissa haastateltavien mielteitä asiakaspalvelijan tietojen ja taitojen tarpeellisuudesta.

Se on useimmilla ongelmilla, että ei ole sitä tietoa, taitoa ja ei luota itseensä, että olisi niin vakuuttava – se on usein ongelma. Tästä syystä vain osa on asiakaspalvelussa(5).

Meidän alalla se on tavallaan ongelmanratkaisukyky, että kun on jokin pulmatilanne niin osaa keskustella jostain asiasta, pystyy tavallaan olemaan sillä tavalla luova, että pystyy antaan eri vaihtoehtoja. Avoimuus ja rehellisyys ovat tärkeitä, olla asiakkaalle aina suora. Aikataulujen ja osaamisen suhteen suurimmat pettymykset voi tulla, kun asiakkaalle lupaa jotain, mitä ei oikeastaan hallitse(3).

Se on pahinta, jos paljastaa tietämättömyytensä tai sitten haukkuu tai loukkaa asiakasta. Se on pahinta yrityksen kannalta. Esimerkiksi kun yksi asiakas hakee tavaraa, niin sillä on niin oudot systeemit ja sitomiset, että siinä ei auta puuttua ja naureskella(5).

Kuluttajatietoa ei loputtomiin kannata asiakkaalle jauhaa mutta tämänönen selkeä käyttöön liittyvä tulee omille kantapäille, jos sitä ei anna(7).

Sen olen huomannut, että koskaan ei saa mennä asiakkaan yläpuolelle, aina pitää pyrkiä pysymään samassa tasossa. Ei kannata mennä määräilemään ja sanomaan että kyllä minä tiedän - ette te tiedä. Täytyy osata johdatella lopputulokseen – se on niin hienovaraista(6).

Asiakasta ei voi mopottaa eikä määräillä. Asiakasta pidetään sellaisessa tietynlaisessa kevyessä huumauksessa(7).

Tietoja ja taitoja voi oppia, mutta jos asenne ei ole kohdallaan, homma ei toimi(13).

*Mä jopa joskus ajattelen, että ne asiakkaat ovat pieniä ja ne ovat koulu-
laisia, niin ne eivät ole niin vakuuttavia ne asiakkaat – ei sen niin väliä
miten se soppa niille tarjotaan. Enemmänkin sitten tuotetaan sitä palve-
lua niille opettajille ja niitä pyritään passaamaan(1).*

Palvelutilanteen ensivaikutelman koki 13 haastateltavaa onnistuneen palvelutilan-
teen edellytykseksi. Asiakkuus alkaa jo siitä, kun asiakkaalle on tullut tarve, joka pitää
täyttää. Asiakas peilaa tuotetta tai palvelua omiin tarpeisiinsa, odotuksiinsa, omaan
tiedolliseen tasoonsa, tunnetasoonsa ja omiin kokemuksiinsa. Ensivaikutelmassa
näytti olevan erityisesti merkitystä sillä, miten asiakkaan lähestyminen toteutuu ja
miten asiakas otetaan vastaan. Pitää muistaa, että asiakas on käynyt pitkän prosessin
itsensä kanssa päättäessään, keneen hän ottaa yhteyttä. Asiakas saapuu yleensä va-
kaissa tuumissa.

Palvelutilanteen aloittamisessa haastateltavat korostivat erityisesti katsekontaktin
ottamista asiakkaaseen. Hymy ja tervehtiminen olivat itsestäänselvyksiä. Huomiota
kiinnitettiin paljon palveluhenkilön ulkoiseen olemukseen, ja yhtenäinen työasu näh-
tiin sekä informoivana että imagoa luovana asiana. Palvelun nopeus tuli myös esiin
ensivaikutelman muodostamisessa. Ensivaikutelmasta haastateltavat sanoivat mm.
seuraavasti:

*Se on nimenomaan sen asiakkaan kohtaaminen ja sen oman paikkansa
tiedostaminen organisaatiossa ja sen tuotteen takana seisominen, se on
se konkreettinen päivittäinen tekeminen(1).*

*Kyllä se on aika tärkeää, että sä saat sellaisen ensivaikutelman, että
onko velto vai suoraselkäinen, semmonen ahkeran oloinen(3).*

*Sitä pitäisin arvossa että sitä oikealla tavalla lähestymistä opittaisiin.
Tärkeää on juuri asiakkaan vastaanottaminen ja luoda lume, se on yhtä
tärkeä kuin se tuote, luodaan ympäristö sellaiseksi että asiakkaan mie-
lentila saadaan nouseen tietylle tasolle(7).*

*Kyllä me on sitä mietitty, että (henkilön nimi) ei asuntoon voi laittaa ei-
kä joka paikkaan, niin moni mummeli voi pelästyä jo sitä(2).*

Kyllä se on tietysti molemminpuolista, että kuinka se palvelu luonaa ja onnistuu. Jos se kohtaaminen ja palaute tulevat siinä, ja se vuorovaikutus on jollain tavalla sellaista reilua, niin varmaankin kaikki sujuisi sutjakkaammin(1).

5.2 Palveluosaamisen oppiminen

Mihin suuntaan uskottiin palveluosaamisen kehittyvän toimialalla sekä miten kehittäisin yrityksen palveluosaamista olivat ne tutkimuskysymykset, jotka saivat haastateltavat pohtimaan asiakkaan palveluodotuksia ja sitä kautta miettimään, miten niihin vastataan. Haastateltavat kartoittivat, miten palveluosaamisen elementtejä opitaan. Lopputuloksena päädyttiin kaikilla haastatelluilla toimialoilla yleisesti siihen, että asiakaspalvelussa on kehityttävä koko ajan. Se on jatkuvaa oppimista. Yritysmailmassa tulevat vastaan vain aika ja raha eli millä ajalla ja resursseilla oppimista on mahdollista tukea, kuten mm. seuraavista otteista ilmenee.

Kyllä asiakaspalvelua tarttisi opettaa ja aika paljonkin ja pitkään. Meidän alalla se oli jo heikoin kohta jo muinoin se asiakkaan lähestyminen ja asiakaspalvelu(7).

Se on jatkuvaa opiskelua, koko ajan tulee uutta ja uusia kohteita. Omien vahvuuksien esiin tuomista pitää kehittää(5).

Tarvitaan niinku ihan tommosia käytännön asioita ja sitten taas meni vähän aikaa hyvin kunnes...ihminen on kummallinen, se unohtaa asioita(1).

Palveluosaaminen tuotteiden myynnin ohessa haastaa uusien tuotteiden muodossa joka päivä. Uusien tuotteiden käyttömahdollisuuksiin ym. pitäisi ehtiä perehtymään, mutta mistä aika? Nytkin ollaan jo siinä tilanteessa, että henkilökunnan pitäisi tehdä tätä omaehtoista perehdytystä omalla ajallaan(13).

Asiakaspalvelun kehittämiseksi tarvitaan lisää resursseja koulutukseen(13).

Haastatellut totesivat, että on tiettyjä asiakaspalvelun perusteita ja peruspsykologiaa, jota voi oppia kirjoista. Yli puolet haastateltavista korosti erimerkistä oppimista. Melkein kaikki haastateltavat totesivat, että aika ajoin pitää asettua asiakkaan ase-

maan ja tarkastella omaa käytöstään siitä näkökulmasta käsin. Käytännön kautta oppiminen on olennaisen tärkeä menetelmä palveluosaamiseen, kuten seuraavat toteamukset osoittavat.

Totta kai voi opetella, tota siis ihan peruspsykologiaa. Sitä etukäteen tuntee, miten ihmiset reagoivat(2).

Olemalla ihmisten kanssa ja tarkkailemalla sosiaalisia tilanteita(14).

Vain tekemällä voi oppia(10).

On se varmaan vähän mallista oppimistakin asiakaspalvelutilanteessa, mutta se riippuu siitä kenen kanssa sitä hommaa tekee(3).

Erittäin suuri merkitys on olla kontaktissa asiakkaaseen(11).

Mutta kyllä varmaan siis opettamalla oppii käymällä ihan niitä käytännön tilanteita läpi, kuinka kohdataan asiakas ja mitäs sitten kun sieltä tulee negatiivista palautetta, entäs kun tulee hyvää palautetta ja kaikkea. Kyllä sitä mun mielestä voi kunhan ei liian isoina paloina opeteta vaan yritetään löytää ne ydinasiat ja niihin pureutua ja musta tuntuu, että vaikka järjestetään opetustilanteita, jotku tarvii ihan yksilöllistä opetustakin(1).

Asettuu asiakkaan asemaan ainakin aika ajoon niinku miettiin, vähän yrittää peilata sitä omaa tekemistään, kyllähän metsä vastaa niin kuin sinne huutaa(1).

Asettua sen asiakkaan asemaan, ei voi seitemältä mennä omilla avaimilla sisään ja alkaa hommiin, ei siitä mitään tuu(2).

Kaksi haastateltavista kertoi omakohtaisena kokemuksena, että esimiehen tehtävä on ohjata työntekijä muihin tehtäviin yrityksessä, jos tämä ei sovellu asiakaspalveluun. He eivät kuitenkaan halunneet sanoa, mitkä olivat syyt asiakaspalvelutyöhön soveltumattomuuteen.

Puolet haastateltavista koki asiakaspalautteet kyselyjen ja reklamaatioiden muodossa kehittämisen kannalta tärkeiksi palveluosaamisessa. He kokivat, että niiden pohjalta heidän edustamansa yritykset muuttivat nopeastikin asiakaspalveluaan. Asioiden

parantumista myös seurattiin, ja seuraavissa asiakaskyselyissä asia tarkistettiin. Katsottiin, kuinka oli onnistuttu kehitystyössä.

Palavereita tai koulutuksia asiakaspalveluun tuntui olevan todella vähän. Haastatelluista vain kaksi oli ollut mukana työnantajan järjestämässä asiakaspalvelukoulutuksessa, ja siitäkin oli ollut jo useampi vuosi aikaa. Tavanomaisempaa oli, että viikoittain tai kuukausittain käytiin reklamaatiot läpi ja katsottiin niihin sisältyvät toimenpiteet asiakaspalvelussa. Kehityskeskustelut olivat sitten se tilaisuus, jossa henkilökohtaisesti käytiin läpi palveluosaamiseen liittyvät asiat työntekijän kanssa.

Palautteen merkitystä ja niiden käsittelemistä työyhteisössä kommentoitiin seuraavasti:

Ja sitten se, että kun kerätään palautetta, niin kuin meilläkin pyydetään vuosittain asiakaspalautetta, niin siinä kysytään suoraan tää asiakaspalvelu, miten se toimii ja mitä siinä pitäisi parantaa. Niin se sitten käsitellään kahdenkeskisissä keskusteluissa, että tässä on nyt sinusta tullut tällaista palautetta ja mitä sä sanot ja sitten pyritään tekemään joitain korjausliikkeitä ja sitten palataan seuraavan kerran asiaan, että nyt on tullut tällainen asiakaspalautte, että nyt tässä ei enää mainita, että olet onnistunut parantamaan. Tää palautejärjestelmä on kyllä sellainen aika hyvä, koska se on lahjomaton(1).

Palautte tulee hyvin monesti kiertokautta, kuulee jotain toista kautta että puhutaan aina vähän ylemmälle kaverille niin kuin tässäkin tapauksessa asiakas puhui mun kanssa, mä kerroin sitten kaverille että olet hienosti toiminut(3).

Tietyt reklamaatiot täytyy olla tiukka ite, mutta täytyy osata nyörätäkin, että saa sen sovittua. Kyllä se aina neuvottelulähtökohta on, en mä aina sitä mieltä ole, että asiakas on oikeassa tai riippuu tilanteesta tietysti(5).

Ei ole semmoisia palavereita missä käsitellään asiakaspalveluun liittyviä asioita, päivän päätteeksi käydään seuraavan päivän töitä ja siinä sitten keskustellaan, jos on jotain huomioitavaa(5).

Asiakaspalvelutyöhön kiinnitti työssä jaksamisen näkökulmasta huomiota kuusi haastateltavaa. Työyhteisön tuki koettiin merkittäväksi työssä jaksamisessa. Kahden naisvaltaista alaa edustavan haastateltavan puheissa tulivat esiin eläköityminen ja asia-

kaskunnan muutokset sekä niiden mukanaan tuomat haasteet palveluosaamiselle, kuten seuraavista otteista ilmenee. Henkilökunnan suuren vaihtuvuuden nähtiin vaikuttavan palveluosaamisen kulttuurin säilymiseen yrityksessä ja sitä kautta asiakas-palvelutiedon siirtymiseen ja -tapojen oppimiseen.

Se on varmaan aika haasteellista, kun meillä eläköitymisen myötä väki tulee vaihtumaan ja nuorentumaan. Esimerkkinä voin sanoa, että vastuuntunnottomuutta onko näissä nuorissa ja haluaako vakituista työtä vai tehdä sijaisuuksia, jolloin on helpompi vaihtaa työpaikasta toiseen. Ei olekaan pääasia se palkkaus, vaan se työyhteisö, miten sut otetaan vastaan ja kuinka sä pääset sisälle ja kuinka ite viihdyt, saatko kavereita(8).

Se on se porukan tekeminen, porukassa tekeminen kivoissa tilanteissa mukaville, hyväntuulisille ihmisille, sillä on suuri merkitys(1).

Siinä mielessä olen huolestunut tosta meidän omasta henkilöstöstä ja sen toisaalta niin kuin jaksamisesta tai siitä päivittäisestä tekemisestä että jos se palaute siltä asiakaskunnalta on joka päivä suurin piirtein semmosta tyytä ja tympeetä ja epäasiallista- aliarvioidaan sitä sun tekemäns työtä(1).

5.3 Palveluosaamisen merkitys liiketoiminnassa

Palveluosaamisen merkitys liiketoimintaan tuotiin vahvasti esiin visioissa siitä, *mihin suuntaan uskottiin toimialan palveluosaamisen kehittyvän*. Kaikki haastateltavat olivat olleet pitkään yrityksen palveluksessa (työssäolovuodet vaihtelivat 5:n ja 37:n välillä, keskimäärin palveluvuotia oli 10–12 vuotta) ja nähneet, *miten palveluosaaminen oli muuttunut vuosien varrella ja mistä syystä muutosta oli tapahtunut*. Asiakkaiden käytöstä oli siten ehkä helpompi pohtia ja nähdä sen nykyinen merkitys yrityksen toiminnassa. Toisaalta muutoksen nopeus hämmästytti monia, mutta ajan haasteisiin oli ollut pakko lähteä mukaan. Tätä päivää kuvasi mielestäni hyvin eräs haastateltava, kun hän sanoi, *että asiakkailta on kadonnut käsitys käsityöstä, koska kalliitakaan kenkiä ei viedä suutariin vaan roskiin. Asiakas ei toisaalta ymmärrä ja toisaalta älyä korjaamisen ja valmistamisen mahdollisuuksia. Toisaalta asiakas on sen massakulttuurinsa myötä siirtynyt kertakäyttökulttuuriin myös koruissa ja lisäksi koru on muuttunut voimakkaasti muotituotteeksi. Koru on niin kuin tuoretavaraa kuten hedelmä.*

Kaikista haastatteluista nousi esiin erityisesti asiakkaiden vaativuus. Puheista välittyi sellaiset asiakkaan ominaisuudet kuten laatutietoisuus, valveutuneisuus, vaativuus ja halu henkilökohtaiseen palveluun. Toisinaan asiakkaan odotukset saattavat olla jopa epärealistiset toteutettavissa olevaan. Tiedon hankinta nykyaikana on helppoa ja nopeaa, ja se todennäköisesti saa asiakkaat luulemaan tiedollisen tasonsa olevan parempaa kuin onkaan.

Haastateltavista 10 oli osin jopa tuskastunut sähköpostin ja internetin maailmaan, mutta toisaalta ymmärsi niiden välttämättömyyden tiedonvälittäjänä ja kommunikointiväylänä. Sähköposti näyttäisi toimivan myös asiakastiedon hallinnassa, sillä esimerkiksi yksi pitkään alalla ollut kertoi tallentaneensa kaikki asiakkaiden kanssa kädyt sähköpostit myöhempää tarvetta varten. Hänen mielestään asiakastietokanta on näin vaivatonta hakea esiin. ATK- taidot ja puhelinkäyttäytyminen olivat selkeitä opittavia asioita puolelle haastateltavista.

Huomioitavaa on myös, että yksi haastateltavista näki tällä hetkellä suuren haasteen juuri oikeanlaisen kommunikaatioväylän löytämisessä. Hän näki asian niin, että sähköpostiin on monille niin helppo heittää vaan jotain ja useimmille siitä seuraa vain tolkuton työmäärä. Asiakas voisi vain soittaa ja kysyä puhelimitse. Mutta onko se ainut ja oikea kommunikaatiotapa, hän kyseenalaisti. Erilaiset palvelukanavat puhuttivat seitsemää muutakin haastateltavaa ja aihetta pohdittiin laajasti.

Mun mielestä asiakkaista tulee koko ajan vaativampia. Että tuntuu että aina niinku vaaditaan enemmän ja lisää ja yksilöllisempää palvelua(1).

Asiakkaat osaavat pikkuliikkeessä olla todella vaativia(14).

Yhä enemmän on ihmisille tärkeää tuntea olevansa tärkeä. Valveutuneempia enempi, mikä on tietty hyväkin että eivät osta mitään sikaa säkissä mutta välillä se voi mennä pikkasen liiallisuuksiin. Kyllä ne silleen laatutietoisia on(3).

Nuoremmat asiakkaat ovat vaikeimpia. Ainakin mulle on jäänyt sellainen kuva. Ne ovat kriittisempiä ja vaativampia, välillä ei ole oikein minäänlaista todellisuudentajua miten pitäis tehdä ja. Luullaan, että tiedetään, mutta todellisuudessa ei tiedetä(2).

Nettiin vastaaminen vie aikaa kun asiakas kysyy vain kysyäkseen. Viikossa yksi päivä menee siihen(6).

Tänä päivänä se, mikä menee asioimisten kanssa, on vähentynyt voimakkaasti, mutta nyt on lähes riesaksi asti tuo sähköposti, joka vie hirveen pitkät ajat(7).

Jos mä saisin rahaa siitä kaikesta neuvojen määrästä, mitä mä puhelimessa olen, olisi valtavan hieno juttu. Olisi tarvetta puuhapete-puhelimelle, joka kertoo kaikki ratkaisut ongelmiin. Aika iso on se tuottamattoman työn prosentti(4).

Olen pitänyt sähköpostia kaiken vaivalloisuutensakin jälkeen hyvänä ja se on mulla tossa koneella useamman vuoden eli mä saan sen asiakkaan kaiken sähköpostin katottua ja selattua läpi(7).

Riippumatta toimialasta asiakaspalvelu nähtiin tärkeänä osana yritysten toimintaa. Puolet haastatelluista toi esiin erikoistumisen välttämättömyyden sekä yrityksen taloudellisen kannattavuuden edellytyksenä että myös henkilökohtaisemman palvelun takaamisena. Yritysten tulisi erotuttua massasta pysyäksään kilpailussa mukana. Palvelun taso takaisi useimpien haastateltavien mukaan yrityksen olemassaolon. Asiakkaasta on tullut ”tiimin” jäsen ja dialogista yrityksen voimavara.

Palvelun osuus nimenomaan siinä työn tekemisessä kasvaa koko ajan(1).

On selkeesti koko ajan lisääntynyt palvelun tarve, että niin kuin metsäpuolellakin ennen on ollut maatilan isäntiä, mitkä tuntevat metsät ja puut ja nyt on kaupunkimetsänomistajia jotka ei tiedä metsästä juuri oikein mitään(5).

Asiakaspalvelu on nykyään jo enemmän oikeaa palvelua. Ennen tehtiin tietyt kysymykset rutiininomaisesti ja huolehdittiin asiakkaalle tilaamansa tuotteet. Nykyään tehdään suosittelevaa myyntiä, jonka myötä asiakaspalvelu on paljon läheisempää asiakkaalle. Ollaan enemmän kiinnostuneita asiakkaasta yksilötasolla(10).

Haluamme ajatella asioita asiakkaan näkökulmasta. Tavoitteenamme on, että asiakas kokee onnistuneita ostoja ja elämyksiä asioidessaan. Kyllä tulevaisuudessa ehkä erikoistutaan enemmän tuotteissa ja vähän niin kuin lähdetään yhteen linjaan(5).

Ikuisen talouden ahdingon vuoksi on pyritty kyllä keskittymään olennaiseen. Toisaalta se on kauheen valitettavaa, koska se kaventaa sitten sitä työn tekemistä(1).

Palvelujen tuottamisessa näki haasteita yrityksen sijainnilla kuusi haastateltavaa.

Tämän päivän asiakas vaativuudessaan hakee myös hyväksyntää ja silloin palveluympäristöllä on suuri merkitys. Esiin nousi myös tarve palvelutyöntekijän osaamiselle tuotteiden käyttöön liittyvässä palvelutoiminnassa.

Ympäristö, mikä on hiukankaan krupsu, on ihan murhaa. On ihan turhaa olla vakuuttava, jos semmoisesta nuhrisesta ympäristöstä koittaa puhua asiakasta pyörryksiin, niin siitä ei tuu mitään. Pitää olla raikasta, puhdasta ja tyylikästä. Semmonen paikka, josta asiakas tulee sisälle, asiakas ajattelee, että totisesti toivon, että joku näkis, kun hän menee sinne(7).

Yritän hoitaa asiakkaat niin että niille jää hyvä mieli. Huono palvelu kostautuu taatusti ja mä uskon siihen, että hyvä palvelu maksaa itsensä ja tulee takaisin jossain vaiheessa(4).

Tiedottaminen on kaikkein tärkeintä, ihan sama mikä homma se on. Palveluosaaminen tulee lisääntymään(2).

Tulevaisuudessa haetaan henkilöitä, jotka osaavat enemmän ja enemmän tuotteidemme käyttöön liittyvää palveluneuvontaa(13).

5.4 Palveluosaamisen keskeiset haasteet

Asiakkaan kohtaaminen oli eniten ajatuksia herättävä ja mielipiteitä yhdistävä asia. Asiakkaan palveluodotukset ilmenivät vaativuudeltaan melko korkeana tai jopa epärealistisena muutamien haastateltavien mukaan. Asiakkaiden tietoisuus ja valvutuneisuus nähtiin lisääntyneen huikeasti internetin myötä. Myös tietynlainen rohkeus lähestyä palvelutarjoajaa tuntui kasvaneen. Kommunikointi sähköpostitse osoittautui

runsaaksi ja osin palveluntuottajalle rasitteeksikin. Aikaa niiden selvittämiseen tuntui kuluvan todella paljon mitattuna sekä päivinä viikosta että tunteina työpäivästä.

Asiakkaan kohtaamisessa korostui aineiston mukaan erittäin vahvasti kasvokkain tapahtuva kommunikointi. **Asiakkuuden kielen** tulisi olla ymmärrettävää, asiakasta kunnioittavaa, selkeää ja tietopohjaista. Se osoittautui tärkeäksi työkaluksi vuorovaikutuksessa ja hyväksi vaikuttamisen välineeksi. Asiakkaan koettiin tulleen valvutuneemmaksi ja tietoisemmaksi. Palveluosaajan tulisi käsitellä asiakasta hienovaraisesti. Asiakasta ei saa nolata eikä aliarvioida. Kansainvälistyvä Suomi ei myöskään pärjäisi ilman **kielitaitoa** palvelutilanteissa. Asiakkaan luottamus ja turvallisuus luodaan haastateltavien mukaan asiakkaan omalla äidinkielellä. Äänensävylläkin nähtiin olevan merkitystä. Asiakas aistii kokonaisvaltaisesti palvelutilanteen hoitamisen. Tämä tuli esiin myös puhelinkommunikaation merkityksessä, hymy ja muut ilmeet kuuluvat puhelimesta, vaikka niitä ei voi nähdä.

Yllättävästi palveluhenkilön **henkilökohtaiset ominaisuudet** nousivat tämän tutkimuksen mukaan vasta asiakkuuden kielen jälkeen seuraavaksi merkittäväksi asiaksi. Haastateltavat nostivat esiin tuttuja adjektiiveja kuten avoin, rehellinen, huolellinen, luotettava, ystävällinen, kohtelias, sosiaalinen ja positiivinen tähän osioon.

Samansuuruisena mielipiteiden ja kommenttien osalta tuli tutkimuksessa esiin palveluhenkilön **tiedollinen ja taidollinen osaaminen**. Erityisesti luottamus omiin taitoihin tuotiin korostuneesti esiin haastateltavien keskuudessa. Ongelmanratkaisutaito olisi tärkeä osa henkilökohtaista palvelua. Haastateltavien mukaan jokainen asiakas on oikeutettu saamaan henkilökohtaista, juuri hänelle räätälöityä palvelua. Erittäin vahvasti tuotiin esiin, että asiakkaalle ei saa valehdella missään tilanteessa.

Ensivaikutelmaa haastateltavat käsitelivät asiakkaan lähestymisen ja vastaanottamisen näkökulmasta. Tervehtiminen, hymy, katsekontakti, siisti ulkonäkö, edustava työasu ja nopeus korostuivat. Aineiston perusteella nämä ominaisuudet tulivat vähiten vaikuttavana ominaisuutena kuitenkin esiin palveluosaamisen osaamisessa. Tosin

erot mainintojen määrässä olivat vähäiset ja uskon, että osin tuloksissa näkyy asioiden luokittelu tekemieni tulkintojen mukaan.

Aineistosta nousevan tiedon perusteella näyttäisi kuitenkin siltä, että vaativatkin asiakaspalvelutilanteet voidaan kohdata hyvin, kun asiakaspalvelijalla on asiantuntemusta, oikeaa asennetta, riittävä ihmistuntemus, mielen hallintaa ja hyvät vuorovaikutustaidot.

Asiakaspalvelutoiminnan muutoksissa näkyi tämän aineiston mukaan **sähköisten yhteyksien kehittyminen ja käytettävyys**. Asiakkaiden ja palvelun tarjoajien välinen yhteydenpito sähköisesti näyttäisi olevan merkittävä osa tämän päivän asiakaspalvelua. Kaikki haastateltavat näkivät suuren muutoksen asiakkaiden vaatimustasossa. Tähän useimmat heistä arvelivat, että sähköiset palvelut ovat muutoksen takana. Asiakas ostaa, hakee eri tuotteita ja palveluita internetin välityksellä ja näyttäisi jossain määrin innostuvan tai yli-intoutuvan nykyisen tekniikan suomista mahdollisuuksista. Palveluntarjoajan näkökulmasta katsottuna tämä näyttäisi lisäävän asiakaspalvelijan tiedollisen osaamisen merkitystä ja taitoa ohjata asiakasta hienovaraisesti tiedon oikeellisuuteen.

Palvelutapahtuman kehityksessä näyttäisi tapahtuneen voimakasta muutosta. Tiedon saanti ja hakeminen tuntuisi olevan tehokkaampaa, nopeampaa ja helpompaa, mikä taas vaikuttaa asiakkaiden ja palvelujen tarjoajien väliseen yhteydenpitoon. Koska yhteydenpito on siirtynyt lisääntyvässä määrin sähköiseen muotoon, on se kattava osa työpäivää ja – viikkoa. Edellä mainitun perusteella juuri tässä on paljon haasteita palvelutarjoajan näkökulmasta. Kehitys näyttäisi olleen tämän tutkimuksen mukaan liian nopeaa ja varsinkin pienyrittäjyyden näkökulmasta tähän haasteeseen ei ole kannattavasti pystytty vastaamaan.

Aineistosta tehtynä yhteenvetona voisi sanoa, että **palvelun osuus ja tarve** tulee lisääntymään riippumatta palveluympäristön sijainnista. Omat haasteensa tuo sekä **näkymätön että näkyvä palvelutapahtuma**. Vuorovaikutteisuuutta ja osaamista tarvitaan molemmissa.

Haastateltavat korostivat, että palveluosaamista voi oppia ja uudistua pitää koko ajan. Keskittyminen tiettyihin tuotteisiin ja palveluihin näytti olevan tutkimukseen osallistuvien selkeä päämäärä. Näyttäisi siltä, että varsinkin pienyrityksissä se on taloudellisen ja tiedollisen menestymisen ehto.

Aineisto osoitti palveluosaamisen tärkeyden yrityksen toiminnassa ja haastateltavat arvioivat sitä laaja-alaisesti sekä asiakkaan kohtaamisen, fyysisten resurssien ja tuotetietouden näkökulmasta. Yritykset käsittelivät palveluosaamiseen liittyviä asioita siis asiakaspalvelun näkökulmasta ja täten laajempi asian hahmottaminen jäi puuttumaan. Syynä saattoi olla teemahaastattelukysymykset, jotka ohjasivat haastateltavaa ehkä enemmän juuri näkyvän palvelutoiminnan pohtimiseen. Toisaalta lähtöasetelma tälle työlle oli aloittavan työntekijän näkökulma ja siitä näkökohdasta katsottuna haastattelut tuottivat juuri sellaista informaatiota, kuin oli tarkoituskin. Loppujen lopuksi haastatteluista välittyi sellainen viesti, että palveluosaamisesta puhuminen on yrityksissä vielä kovin vähäistä, mutta ei välinpitämätöntä. Palveluosaamisen elementit kietoutuvat niin saumattomasti toisiinsa, että niitä ei erillisinä aihealueina voi edes tarkastella. Erästä haastateltavaa lainaten voisi palveluosaamisen kiteyttää yrityksen toiminnassa seuraavasti: *Kyllä se on totta, että kyllä tää on sillai tärkeetä, että asiakaspalvelu on mukana, vaikka ei sitä juuri tule ajateltua joka päivä tässä toiminnassa, mutta kyllä se juurikin näin on.*

6 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda perusta ja suuntaviivat palveluosaamisen valinnaisen tutkinnonosan (10ov) kehittämiseen Pirkanmaan ammattiopistossa. Epävarmuuden ja tilapäisten työsuhteiden lisääntyessä sekä työn mielekkyyden laskiessa haasteet ammatillisen koulutuksen sisällölle ovat nousseet, sillä tunnistettujen ja tarvittavien taitojen osaaminen rakennetaan koulutusjärjestelmien kautta. Erilaiset ennakkointihankkeet korostavat asiakasosaamisen tärkeyttä yritysten liiketoiminnassa

riippumatta toimialasta tai palvelujen tuottamistavasta. On jopa visioitu, että palveluosaamisesta muodostuisi Suomelle menestystekijä kansainvälistyvässä maailmassa. Varsinkin pienet yritykset tarvitsevat tämän asian johdosta ympärilleen yhteistyöverkoston, jolloin omaa osaamistaan voi täydentää kumppanien asiantuntemuksella. Kehitystyötä tulee tehdä yrityksissä niin ulkoisesti kuin sisäisestikin.

Asiakasymmärrystä ei pitäisi tapahtua enää vain asiakasrajapinnassa, vaan se tulisi ulottaa riittävän korkealle organisaatiossa (Honkola & Jounela, 2000, 129). Asiakastietämys on koko yrityksen resurssi. Kuluttajien ostokäyttäytyminen on muuttunut, ja muutoksen ymmärtämiseen ja hyödyntämiseen tarvitaan menetelmiä. Tänä päivänä ne ovat lähinnä tietoteknisiä työkaluja asiakkaiden tunnistamiseen, tiedon keräämiseen ja tiedon käsittelyyn. Asiakkaat ovat nykyään niin valveutuneita, että pelkkä houkuttelu ei saa asiakassuhdetta aikaan. Tarvitaan asiakkaan aito kiinnostus yrityksen palvelua ja tuotetta kohtaan.

Internetistä on tullut uusi palvelukanava, ja tämän vuosituhatosen asiakas näyttäisi ostavan vain vertaisverkostojen suosittelun kautta ja ns. sissimarkkinoinnin keinoin. Internet on osoittautunut siis erittäin yleiseksi markkinoinnin väyläksi, joka hyödyntää laajasti sosiaalista mediaa. Pienille yrityksille tässä on haastetta runsaasti. Internet vie aikaa ja henkilöresursseja ei pystytä irrottamaan vain sen käyttöön, mutta tiedostetaan kyllä, että siellä pitäisi olla. Ennennäkemätön teknologian käyttö tuntuu myös lisäävän merkittävästi liiketoiminnan tehokkuutta, mutta tietoverkkojen turvallisuus tulee varmistaa, jotta asiakkaiden yksityisyys ei vaarannu. Uudet sähköiset yhteydet kehittyvät jatkuvasti, ja itse myynti saattaa tapahtua vain yrityksen kotisivujen välityksellä. Sähköposti tuntui olevan arkipäivää asiakaskontaktien hoitamisessa, vaikkakin sen käyttö tuntui toisinaan turhautavalta, koska asiakkailta näytti tulevan vähän löyhinkin perustein tarjouspyyntöjä. Asiakas ei ehkä aina ole niin tosissaan ostoaikeissaan.

Asiakaslähtöisyys on nykyisin yleisesti suomalaisten yritysten keskeinen arvo, vaikka asiakasymmärryksen merkitys vaihtelee (Honkola & Jounela, 2000, 21). Näyttää siltä,

että asiakaspalvelua on vaikea mitata, sillä samoin toteutettuna se voi olla joko onnistunut tai epäonnistunut. Asiakkuudella on kuitenkin suunta, ja se on aina yhteistyötä. Usein ajatellaan, että palvelun tuottajalla on erilainen lähestymistapa kuin asiakkaalla palvelutilanteessa, mutta se on mielestäni täysin sama. Kumpikin kohdistaa toisiinsa odotuksia, asettaa tärkeysjärjestykseen itseensä kohdistuvia asioita, kummallakin on tunteet ja ajatukset, ja molemmat käyttävät resurssejaan. Kumpikin asettaa tavoitteita ja pohtii, mistä onnistunut yhteistyösuhde syntyy. Asiakas koetaan tasavertaiseksi ja asiakkuuteen liittyy vahvasti ihmisuus ja ihmisläheisyys. Asiakkaasta on tullut arvon lähde. Hän ei ole enää etäinen tai ulkopuolinen. Asiakkuus merkitsee nykyään asiakkuuden ymmärryksen kehittymistä, investointeja ja tulevaisuutta.

Asiakas peilaa tuotetta tai palvelua pääosin omiin tarpeisiinsa, odotuksiinsa, omiin tietoihinsa ja omiin kokemuksiin. Asiakassuhde alkaa itää jo ennen kuin osapuolet ovat tavanneet toisensa. Asiakkaalle tulee tarve johonkin tuotteeseen tai palveluun jo ennen asiakaspalvelijan kohtaamista. Asiakas hakee tietoa, vertailee ja on valvetunut. Asiakas on hyvin vaativa ja toisinaan asiakkaan odotukset saattavat olla jopa epärealistiset. Informaation hankinta on helppoa, mikä todennäköisesti saa asiakkaan luulemaan tiedollisen tasonsa olevan lukemansa tiedon tasoa. Tieto kiinnittyy aina aiempaan osaamiseen, ja jos pohjaa ei ole, kaikkia osatekijöitä ei osaa ottaa huomioon. Asiakkaalta saattaa kadota käsitys kokonaisuudesta. Asiakas haluaa kuitenkin tulla kuulluksi ja kohdatuksi. Asiakaspalvelijan tehtävä on omalla asiantuntijuudellaan antaa lyhyt johdatus aiheeseen, jotta asiakas pystyy tekemään päätöksiä.

Avainasioiksi palveluosaamisessa nousevat asiakaskeskeinen toiminta, motivaatio tehdä palvelutyötä ja opiskella ja oppia koko ajan uutta. Tarvitaan rohkeutta muuttaa nykyistä toimintatapaa ja hyväksyä muutos. Yritys ei kehity ilman vaativaa asiakasta. Hyvä asiakaspalvelija tarvitsee samassa suhteessa sekä ammattiosaamista, tilanneosaamista, toimialan osaamista että palveluosaamista. Laatu, nopeus ja lähestyttävyyttä liittyvät onnistuneeseen asiakaspalvelutoimintaan. Tärkeä merkitys on myös työntekijöiden henkilökohtaisella, ns. hiljaisella tiedolla. On tärkeää pohtia, miten tätä tiedostamatontakin asiaa voi työyhteisössä jakaa tuleville työsukupolville. Ny-

kyinen ikääntyneempi työ sukupolvi näytti tutkimuksessani mukaan olevan huolestunut hyvän palvelukulttuurin jatkumosta työyhteisössä. Toinen tärkeä mietittävä asia organisaatioissa on työsuhteiden muuttuminen ammatti- ja yritysuskollisista työsuhteista vaihtuviksi työsuhteiksi ja miten se vaikuttaa palvelukulttuurin muodostumiseen työyhteisöissä.

Palveluosaamiseen liittyy siis monta tärkeää tekijää ja ajatellen tutkimukseni tutkimusongelmaa, palveluosaamiseen tulee kouluttaa/ valmentaa jo opintojen aikana. Näkisin, että koulutusorganisaation näkökulmasta katsottuna olennaisimpia oppimisen kohteita ovat yhtäältä sosiaaliset taidot: vuorovaikutustaidot, ensivaikutelman luominen, sanaton ja sanallinen viestintä sekä toisaalta palveluprosessin hahmottaminen. Näihin pystytään tulevia työntekijöitä valmentamaan toimialasta riippumatta jo oppilaitoksessa. Pohjautuen myös eurooppalaiseen viitekehykseen EQF:ään, näyttäisi siltä, että vuorovaikutustaito-osaaminen on jo noussut ammatilliseksi pätevyysvaatimukseksi. EQF:SSÄ kuvattu ammatillisen koulutuksen tuottaman osaamisen taso edellyttää, että ammatillisen tutkinnon suorittanut osaa viestiä monimuotoisesti ja vuorovaikutteisesti eri tilanteissa. Haastattelemi organisaatiot olivat samoilla linjoilla eli tapa kohdata asiakas on erittäin tärkeää onnistuneen palvelutoiminnan mahdollistamiseksi. EQF linjaa myös, että Suomessa tutkintonsa suorittaneen tulee pystyä vuorovaikutukseen toisella kotimaisella ja vähintään yhdellä vieraalla kielellä. Hänen tulisi selvittää kansainvälisestä viestinnästä. Kielitaidon kehittämiseen tulisi siis kiinnittää opiskeluaikana huomiota ja nimenomaan palvelutilanteessa käytettävän kielen näkökulmasta.

Toiseen tutkimusongelmaani liittyen etsin vastausta siihen, miten palveluosaamiseen voitaisiin kouluttaa tulevaisuudessa. Kiteytettynä asian voi ilmaista siten, että opetus tulisi olla hyvin konkreettista ja ns. mallista/ esimerkistä oppimista. Ammatillinen perusosaaminen tulee oppia hyvin. Tällöin työntekijä on paljon varmemmalla pohjalla palvelemaan asiakasta ja osaaminen luo itsevarmuutta ja rohkeutta kohdata erilaisia asiakkaita. Näkisin, että opintoihin olisi hyvä liittää esiintymisharjoitusta, haasteellisen ja aggressiivisen asiakkaan kohtaamista sekä puhekielitaidon kehittämistä

niin vieraassa kielessä kuin omassa äidinkielessäkin. Työssäoppimisen liittäminen palveluosaamisen tutkinnonosaan tuo kunkin alan erikoisosaamisen tarvetta parhaiten esiin ja opiskelija voi keskittyä paremmin niihin osa-alueisiin, mitkä hän kokee heikoimmaksi lenkikseen omalta koulutusosaltaan.

Kansallinen nuorisotutkimus 2011 antaa viitteitä siitä, että 15–30 –vuotiaat ovat hyvin valveutuneita kuluttajia, mikä vaikuttanee palvelukulttuurin kehittymiseen. Nuorten asenne on yksilöllistä palvelua haluava, mutta samaan aikaan kriittinen yrityksen arvoihin ja globaaliin vastuuseen. Nähtäväksi jää, siirtyykö tämä asenne asiakaspalvelijan näkökulmaan nuorison siirtyessä työelämään. Haluan korostaa, että koko palveluosaamisen perustana olevat arvot ja asenteet hioutuvat toimimisen kautta. Työntekijät edustavat yritystä ja arvot omaksutaan jokapäiväiseksi toiminnaksi, jos ne ovat tarpeeksi konkreettiset ja sopivat oman arvomaailman kanssa yhteen. Sukupolvien välillä arvot tuntuvat poikkeavan toisistaan paljonkin ja siinä saattaa olla haastetta ikääntymisen mukanaan tuoman työntekijävaihtuvuuden kanssa. Kansallisen nuorisotutkimuksen perusteella nuorilla on vahvat mielipiteet siitä, mikä on oikein ja mikä väärin. Asenteet heijastavat yksilön arvomaailmaa ja ohjaavat käyttäytymistä. Käyttäytyminen näkyy ulospäin ilmeinä, eleinä, sanoina ja tekoina.

Tämän opinnäytetyön keskeisimpänä tavoitteena oli saada tietoa palveluosaamisen ammattitaitovaatimuksista työelämässä sekä koulutuksen merkityksestä palveluosaamisen oppimiseksi. Aiempaan kirjallisuuteen sekä tässä opinnäytetyössä tehdyn empiirisen tutkimuksen pohjalta koulutusta kannattaa mielestäni suunnata erityisesti asiakkaan kohtaamiseen. Siihen liittyvä osaaminen on sitä, mitä työelämä odottaa työntekijöiltään automaattisesti. Työnantajilla ei ole aikaa ja taloudellisia mahdollisuuksia asiakaspalvelun perusasioiden opettamiseen. Toimialan ammatillinen perusosaaminen pitäisi olla hyvin opittu koulutuksen aikana. Ammatillisen osaamisen opetuksen tasoon kiinnitettiin huomiota ja oltiin osin huolestuneitakin joidenkin alojen osalta siitä.

Kun aloitin opinnäytetyöni kirjallisuuteen perehtymisellä, tuli ensimmäisenä mieleen ajatus siitä, että palveluosaaminen on vain asiakaspalvelua. Hämmästyin, kuinka laajaksi käsitteeksi se sitten muodostuikaan koskien kaikkia portaita yritystoiminnassa. Arvot ja asenteet nousivat keskeisiksi tekijöiksi. Erittäin mielenkiintoiseksi koin sosiaalisuuteen liittyvään kirjallisuuteen perehtymisen ja se toi itselleni uutta tietoa. Se osaltaan selvensi minulle opiskelijoidemme käyttäytymistä palvelutilanteissa. Antoisin osuus oli ehdottomasti haastattelujen tekeminen. Haastateltavien joukossa oli mielenkiintoisia henkilöitä ja yllätyin, kuinka helpoksi koin lähestyä itselle tuntemattomia toimialoja. Aihealue oli kaikille yhteinen ja näkemykset palveluosaamisesta olivat hämmästyttävän yhteneväiset. Eroava tapa puhua palvelusta tuli esiin ketjuohjattujen ja ns. yksityisten toimijoiden haastatteluissa. Ketjuohjatut erottuivat ”ulkoa opeteltuine” puheineen ja päämäärineen. Tekojen ja puheiden vastaavuus käytännössä on kuitenkin sellainen palveluosaamisen osa-alue, mikä vaatisi tarkempaa tutkimusta.

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa palveluosaamisen merkitystä työelämässä. Tutkimuksessa keskeiset esiin nousevat palveluosaamisen osa-alueet olivat asiakkaan kohtaaminen, ensivaikutelman merkitys ja asiakkuudessa käytettävä kieli, asiakaspalvelijan henkilökohtaiset ominaisuudet, tiedollinen ja taidollinen osaaminen, sähköisten yhteyksien kehittyminen ja käytettävyys sekä palvelun osuus ja tarve.

Koen, että tulokset ovat laajemmin sovellettavissa Pirkanmaan ammattiopiston palveluosaamisen opetukseen osaksi kaikkia tutkintoaloja.

Jatkotutkimusideana tästä tutkimuksesta nousi asiakasnäkökulmaan perehtyminen. Siihen perehtyminen olisi mielenkiintoista. Mielenkiintoista olisi myös haastatella tutkimukseen osallistuneet yritykset muutaman vuoden jälkeen uudestaan, ja selvittää, miten olemme onnistuneet palveluosaamisen perusvalmiuksien opettamisessa.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.

Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Alasuutari, P. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisuus, teos, tekeminen. 2. painos. Hamina: AKATIIMI Oy.

Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas. Porvoo: WSOY.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2005. Palvelut 2020 – kohti palvelujen tulevaisuutta. Väli­raportti. Viitattu 8.4.2011.

http://www.ek.fi/ek_suomeksi/osaaminen/tulevaisuuden_osaamistarpeet/palvelut2020/PDF/Palvelut_2020-valiraportti.pdf.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2010. Moniosaajuus syntyy ryhmissä. Tulevaisuuden koulutus tukee ja edistää yhdessä tekemistä. Oivallus -hanke. 2. väli­raportti. Viitattu 8.4.2011. http://www.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2010/10_loka/oivallus-2-valiraportti-final.pdf.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Lapin yliopiston kasvatustieteellisiä julkaisuja C 13. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Grönroos C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Grönroos, C. 2001. Service Management and Marketing. A customer relationship management approach. Second edition. England: John Wiley & Sons, Ltd.

Helakorpi, S. Osaamisen johtaminen. Viitattu 6.4.2011.

<http://openetti.aokk.hamk.fi/sisu/TEEMAT%20AIHEALUEITTAIN/Kasvatus%20ja%20yhtkunta/Koulun%20johtaminen/osaamjohtam.pdf>.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13. -14. osin uudistettu painos. Helsinki: Otava.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu – temahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna Raamatutrükikoda: Gaudeamus Helsinki University.

Honkola, J & Jounela, T. 2000. Palveluosaamisen piruetit. Helsinki: Otava.

Kasvio, A. 2010. Työelämän kulttuurivallankumous. Teoksessa L. Moilanen (toim.) Toiveita ja todellisuutta. Helsinki: Multiprint, 118–130.

- Keltikangas-Järvinen, L. 2010. Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot. Helsinki: WSOY.
- Korkman, O. & Arantola, H. 2009. ARKI eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. Helsinki: WSOY.
- Lahtinen, J & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus.
- Marckwort, R & A. 2011. Ole hyvä asiakaspalvelija vaativissa tilanteissa. Helsinki: Yrityskirjat.
- Mattinen, H. Asiakkuusosaaminen. 2006. Kuuntele asiakastasi. Hämeenlinna: Karisto.
- Metsähalmes, F. 2011. Nuoret uskovat, että yritykset valehtelevat luonnonsuojelusta. Aamulehti 7.5.2011, Uutiset, A04.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.
- Mönkkönen, K. 2007. Vuorovaikutus- Dialoginen asiakastyö. Helsinki: Edita Prima.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. 2.painos. Kuopio: Unipress.
- Opetusministeriö. 2009. Tutkintojen ja muun osaamisen kansallinen viitekehys. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2009:24. Viitattu 5.6.2011. <http://80.248.162.139/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2009/liitteet/tr24.pdf?lang=fi>.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Motivaatio – menetelmiä työhalun parantamiseksi. Helsinki: Otava.
- Puro, J-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Porvoo: WSOY.
- Puro, J-P. 2010. Kuunteleva organisaatio. Porvoo: WSOY.
- Robbins, S. & Judge, T. 2010. Essentials of Organizational Behavior. 10th edition. New Jersey: Pearson.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.
- Selin, E & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Helsinki: Tietosanoma.
- Sitra. 2005. Suomi innovaatiotoiminnan kärkimaaksi. Kilpailukykyinen innovaatioympäristö -kehittämishojelman loppuraportti. Viitattu 6.4.2011. <http://www.sitra.fi/Julkaisut/muut/Inno1.pdf>.

Sitra. 2011. Unohda innovointi: keskitä arvonaluontiin. Julkaisusarja Sitra 291. <http://www.sitra.fi/julkaisut/sitra291.pdf?download=> Luettu 6.4.2011

Spake, D. & Megahee, C. 2010. Consumer sociability and service provider expertise influence on service relationship success. *Journal of Services Marketing*, 24, 314–324.

Storbacka, K. 2003. Asiakkuuden arvon lähteellä. 2. Painos. Helsinki: WSOY.

Takala, T. 1999. Liikkeenjohdon kehityshistoria. 2. tarkistettu painos. Jyväskylä: Atena.

Tekes. Strategia, toimintaympäristön haasteet. Viitattu 2.4.2011.

<http://www.tekes.fi/fi/community/Kansainv%C3%A4liset%20ilmi%C3%B6t%203%20globaalit%20megatrendit/1066/Kansainv%C3%A4liset%20ilmi%C3%B6t%2093%20globaalit%20megatrendit/2354>.

Templar, R. 2006. Työn säännöt. Suom. S. Tuomi-Giddings. Helsinki: Otava.

Tulevaisuusluotain. Verkostoitumisesta voimaa osaamiseen loppuraportti. Viitattu 2.4.2011.

http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuar_kisto/2006/18_10_06_Tulevaisuusluotain_final.pdf.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriön tulevaisuuskatsaus 8.9.2010. Viitattu 2.4.2011. http://www.tem.fi/files/27752/TEM_tulevaisuuskatsaus_080910.pdf.

Työolobarometri, lokakuu 2010. Työ- ja elinkeinoministeriön raportteja 4/2011. Viitattu 6.4.2011. http://www.tem.fi/files/29001/TEM_raportteja_4_2011.pdf.

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Yleissivistys työelämässä 2030 – menestyksen eväät tulevaisuudessa – hanke. 2008. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. TUTU- julkaisuja 1/2008. Viitattu 2.4.2011.

http://www.tse.fi/FI/yksikot/erillislaitokset/tutu/Documents/publications/Tutu_2008-1.pdf.

LIITTEET

Liite 1 Teemahaastattelurunko

HAASTATTELURUNKO

1. HAASTATELTAVA JA YRITYS (lyhyesti)

- nimi
- koulutus
- millaisissa tehtävissä työskentelet?
- kauanko olet tehnyt työtäsi?
- kertoisitko organisaatiostasi, missä työskentelet

Miten suuri osa myymistänne tuotteista on palvelua?

Miten palveluiden osuus/ merkitys tulevaisuudessa muuttuu?

2. MIHIN SUUNTAAN USKOTTE TOIMIALANNE PALVELUOSAAMISEN KEHITTYVÄN?

- työpaikan/ työyhteisön muutokset
- asiakaskunnan muutokset

Mikä merkitys liiketoimissanne on asiakaspalvelulla?

3. MITEN PALVELUOSAAMINEN ON MUUTTUNUT VUOSIEN VARRELLA? MISTÄ SYISTÄ MAHDOLLISTA MUUTOSTA ON TAPAHTUNUT?

4. MITKÄ OVAT KESKEISIMPIÄ PALVELUOSAAMISEN HAASTEITA ORGANISAATIOSSANNE?

5. MITEN KEHITTÄISIT YRITYKSESI ASIAKASPALVELUA?

Minkälaista koulutusta asiakaspalvelun kehittämiseksi tarvitaan?

Luettele hyvän asiakaspalvelun ominaisuudet.

Miten asiakaspalveluun voi oppia?

Liite 2 Tutkimukseen osallistuneet

Haastattelut:

haastateltavan numero	kuvaus haastateltavasta
1	kaupungin ruokapalvelupäällikkö
2	rakennusliike (päätoimiala saneeraukset) työnjohtaja
3	rakennusliike (päätoimiala uudisrakentaminen) rakennusmestari
4	puusepäneliike, puuseppämestari
5	puupalvelu (puunjalostus, sahaus, höyläys, puutarvikekauppa, rakennuspalvelut) metsätalousteknikko
6	kultasepäneliike, kultaseppä
7	metallikaiverrusliike, kultaseppä
8	sairaanhoidopiiriin kuuluvan sairaalan ravintokeskus, ravitsemistyönjohtaja
9	ketjuohjattu liikennemyymälä, keittiöpäällikkö

Sähköpostivastaukset:

haastateltavan numero	kuvaus haastateltavasta
10	Pikaruokaravintola, osakkuusyrittäjä
11	Lahjapuoti, käsityötuotteiden ja lahjatavaroiden valmistus ja myynti, toimitusjohtaja
12	Lähikauppaketjun myymälä, myymäläpäällikkö
13	Askartelutarvikkeisiin erikoistunut vähittäismyymälä, myymäläpäällikkö
14	yhden naisen vaateliike, oman malliston suunnittelija ja yrityksen omistaja

Liite 3 Tutkimusaineiston luokittelu

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA
äänen sävy asiakkuuden kieli, mitä kieltä asiakkaan kanssa käytetään, kommunikaatio tarvitaan kielitaitoa puhelinkäyttäytyminen	asiakaspalvelussa käytettävä kieli
avoimuus, rehellisyys, luotettavuus, huolellisuus ystävällisyys, yleinen kohteliaisuus positiivinen asenne sosiaalinen luonne pitkä pinna fyysinen kunto	palveluhenkilön henkilökohtaiset ominaisuudet
tervehtiminen, hymy, katsekontakti asiakkaan lähestyminen, vastaanottaminen siisti ulkonäkö, edustava työasu nopeus	palvelutilanteen ensivaikutelman muodostaminen
oman ammatin osaaminen odotus alan ammattitaidosta vähintään myytävänä olevan valikoiman tunteminen luottamus itseensä erilaisten asiakkaiden palvelutavat oma-aloitteinen, ongelmanratkaisutaitoa	palveluhenkilön oma tiedollinen taso ja henkilökohtaiset taidot
asiakas laatutietoinen, valveutunut asiakkaan kuunteleminen asiakaskyselyt palautteiden käsittely asiakkaan asemaan asettuminen	asiakkaan palveluodotus
asiakaspalvelu puhelimessa sähköpostiasiointi kotisivut Internetissä tiedon saanti Internetistä asiakkaiden ja henkilökunnan tiedottaminen asiakkaiden vaatimustaso yksilöity ja henkilökohtainen palvelu	palveluviestintä

asiakaspalvelutilat	palveluympäristö
lume, mielikuvien luominen	
tiimityö	työssäjaksaminen
miten otetaan työyhteisöön ja viihtyy, saako kavereita	
keskittyä tiettyihin tuotteisiin	erikoistuminen
koulutus ja niihin osallistuminen	uudistuminen
koko ajan uudistuttava	
liian vähän yhteisiä palavereita	

Alaluokat tiivistettynä yläluokkiin ja pääluokkaan

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
asiakaspalvelussa käytettävä kieli	ASIAKKAAN KOHTAAMINEN	ASIAKASPALVELU
palveluhenkilön henkilökohtaiset ominaisuudet		
palvelutilanteen ensivaikutelman muodostaminen		
palveluhenkilön oma tiedollinen taso		
palveluhenkilön henkilökohtaiset taidot		
asiakkaan palveluodotus		
työssäjaksaminen		
palvelukanavat palveluympäristö	FYYSISET RESURSSIT	
erikoistuminen uudistuminen	TUOTETIETO	