



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

ASIAKASPALVELUHENKILÖSTÖN
JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN
MATKAPOJAT OY:N PALVELUPOLULLA

Kaisa Raukola

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2019
Palveluliiketoiminnan johtaminen
Restonomi YAMK



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan johtaminen

RAUKOLA KAISA:

Asiakaspalveluhenkilöstön johtamisen kehittäminen Matkapojat Oy:n palvelupolulla

Opinnäytetyö 56 sivua, joista liitteitä 5 sivua
Huhtikuu 2019

Asiakaspalvelun onnistumiseksi on yrityksen johdon huolehdittava, että asiakaspalvelijoilla on tarvittavat resurssit laadukkaaseen asiakaspalveluun. Opinnäytetyö tehtiin yrityksen johdon avuksi ymmärtää henkilöstön ammatilliset tarpeet ja odotukset esimiestyötä kohtaan. Opinnäytetyön tavoitteena oli muuttaa yrityksen toimintaa asiakaslähtöisemmäksi korostamalla asiakaspalvelijoiden roolia yrityksen tärkeimpänä voimavarana. Opinnäytetyön tarkoituksena oli muodostaa asiakaslähtöisyyttä edistäviä kehittämissuhteita Matkapojat Oy:n asiakaspalvelijoiden johtamiseen.

Asiakaslähtöisyys on asiakkaan tarpeet huomioivaa tuotekehittelyä ja asiakaspalvelua. Asiakaslähtöisyyden tulee olla perustana menestyvälle palveluliiketoiminnalle ja se vaatii asiakaspalautteen seurantaan, jotta asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin voitaisiin reagoida tarpeeksi nopeasti. (Kuusela & Neilimo 2010, 47,49.) Yrityksen johdon tulee mahdollistaa asiakaspalveluhenkilöstölleen heidän työssään vaadittava osaaminen kouluttamalla ja kannustamalla heitä. (Goffee & Jones 2015, 99.) Palvelupolku auttaa asiakaspalvelun kehittämisessä pilkkomalla asiakaspalveluprosessin kolmeen palveluvaiheeseen. (Tuulaniemi 2011, 78.)

Tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena analysoimalla puolistrukturoidun kyselyn ja haastattelun vastauksia sisällönanalyysin keinoin. Sekä kyselyn että haastattelun vastauksissa korostuu asiakaslähtöisyyden tärkeys palvelutapahtumassa sekä asiakaspalvelijan ammattitaidon keskeinen rooli toimivassa asiakaspalvelussa. Vaikka asiakaspalvelun tavoite on molemmilla osapuolilla sama, on johdon ja asiakaspalvelijoiden käsityksissä käytännön työn onnistumisesta paljon eroavaisuuksia. Asiakaspalvelua hankaloittavina tekijöinä koetaan ongelmat sisäisessä viestinnässä ja tuotetietouden hallinnassa sekä sähköisten järjestelmien toimivuudessa. Asiakaspalveluhenkilöstö toivoo yrityksen johdolta aktiivisempaa osallistumista ja asiakaspalvelijoiden osallistamista yrityksen matkatuotantoon sekä koulutusta eri osa-alueilla.

Kehittämissuhteina yrityksen johdolle esitetään ensinnäkin avoimen ilmapiirin luomista luovuuden ja työmotivaation lisäämiseksi. Toiseksi koulutustarpeet tulisi korostaa huolellisesti ja vastata tarpeisiin säännöllisellä koulutuksella. Kolmantena kehittämissuhteena esitetään ajatus yrityksen asiakaspalveluhenkilöstön osallistamisesta yrityksen tuotekehittelyyn ja korostetaan henkilöstön kuuntelemisen tärkeyttä asiakaspalvelijoiden ja asiakkaiden tarpeiden selvittämiseksi.

Asiasanat: asiakaspalvelun johtaminen, asiakaslähtöisyys, henkilöstöjohtaminen, palvelupolku

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree in Hospitality Management

RAUKOLA, KAISA:

Developing the Management of Customer Service Staff on Matkapojat Oy Customer Journey

Master's thesis 56 pages, appendices 5 pages
April 2019

To provide high quality customer service the management has to provide the necessary resources for its customer service staff. The thesis was conducted to help the management to understand the professional needs and expectations that the customer service staff have towards the management. The aim of the thesis was to highlight the customer based thinking and the massive role that the customer service staff have in a company's success. The purpose of the thesis was to make proposals how to develop the management to more customer based direction when it comes to managing the customer service staff.

Customer based thinking should be the ground on which the successful business is built on. It is the basis of product development and customer service considering the customers' needs. It is important to collect the customer feedback to be able to predict and fulfill the needs in the future. The management has to take care of the knowledge and know-how of the personnel by providing the support and training needed. The service journey is a helpful tool in developing the customer service by splitting the service process in three phases.

The study was made as a qualitative research by analyzing the information received by the half-structured enquiry and an interview by the content analysis. The results in both the enquiry and the interview underline the importance of the customer based service and the expertise of the customer service staff. Even though the management and the customer service staff share the same opinion about the goals in customer service there seem to be contrary experiences in achieving it. The problems in customer service are caused by the unsuccessful internal communication, product knowledge and unworkable systems. The customer service staff hope that the management would participate more and provide the education the customer staff need and involve them in the product development.

The management is advised, firstly, to keep an open atmosphere to feed creativity and motivation. Secondly, the needs for education should be taken care of by a thorough survey and by providing the education. Thirdly, it is recommended that the customer service staff are included in the process of the product development and their experiences and opinions about what the customers want are taken into consideration.

Key words: customer service management, customer based thinking, personnel management, service journey

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Opinnäytetyön taustaa	6
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus	7
1.3	Opinnäytetyön toteutus	7
1.4	Opinnäytetyön rakenne	8
2	ASIAKASPALVELUN JOHTAMINEN	10
2.1	Asiakaslähtöisyys	10
2.2	Asiakaslähtöinen yrityskulttuuri	12
2.3	Asiakaslupauksen johtaminen	13
2.4	Asiakaskokemus	14
2.5	Henkilöstön johtaminen	18
3	PALVELUPOLUN JOHTAMINEN	22
3.1	Esipalvelu	24
3.2	Ydinpalvelu	24
3.3	Jälkipalvelu	24
4	MATKAPOJAT OY:N ASIAKASPALVELU	25
4.1	Asiakaslupaus	25
4.2	Palvelupolku	26
4.2.1	Esipalvelu	26
4.2.2	Ydinpalvelu	27
4.2.3	Jälkipalvelu	27
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	29
5.1	Lähestymistapa	29
5.2	Aineiston keruu	30
5.3	Aineiston analyysi ja tulokset	31
5.3.1	Kysely	32
5.3.2	Haastattelu	35
5.4	Tulosten yhteenveto	36
6	KEHITTÄMISEHDOTUKSET	39
6.1	Esipalvelu - Aloitteellinen ilmapiiri	39
6.2	Esipalvelu - Koulutustarpeiden selvittäminen ja niihin vastaaminen	41
6.3	Ydinpalvelu - Asiakaspalvelijoiden osallistaminen tuotekehittelyyn	43
6.4	Jälkipalvelu - Henkilöstön kuunteleminen	44
7	POHDINTA	46
7.1	Prosessin ja lopputuloksen arviointi	46

7.2 Tulosten siirrettävyys.....	47
7.3 Tulevaisuuden näkymiä.....	48
7.4 Jatkotoimenpide-ehdotuksia	48
LÄHTEET.....	50
LIITTEET	52
Liite 1. Sisällönanalyysi	52

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Kun käsitellään asiakaslähtöisyyttä, puhutaan palvelusta yleensä asiakkaan näkökulmasta. Usein tiedetään millaista hyvän palvelun pitäisi olla, mutta sen toteuttamiseen käytännön tasolla ei välttämättä ole perehdytty. Voidakseen palvella asiakasta hyvin, on asiakaspalvelijalla oltava niin tekniset, fyysiset kuin henkisetkin valmiudet asiakaspalveluun. Asiakastyytyväisyyden ja asiakaslähtöisyyden kasvattamisen tulisikin alkaa asiakaspalvelijoista. Suurissa ja keskisuurissa organisaatioissa on suurena haasteena sisäinen viestintä. Vaaditaan tehokasta viestintästrategiaa, jotta koko henkilöstöllä olisi viimeisin tieto mahdollisista uusista toimintatavoista. Yrityksessä saatetaan tuudittautua uskomaan, että riittää kun tieto on julkaistu intraverkossa tai julkaistu päällikköpäivillä yksiköinen esimiehille. Saadakseen totuudenmukaisen käsityksen siitä mitä ”kentällä” tapahtuu. Jaettavaksi tarkoitettu tieto ja taidokkuus katoavat kuin syvään kuiluun yrityksen johdon ja asiakaspalvelijoiden välillä. Saadakseen kurottua tuon kuilun umpeen on yrityksen johdon saatava suora keskusteluyhteys asiakaspalvelijoihinsa ja selvitettävä heidän tarpeensa ja toiveensa siitä, millaista johtajuutta he kokevat tarvitsevansa.

Tämä opinnäytetyö on tehty yrityksen johdon avuksi ymmärtää henkilöstönsä ammatillisia tarpeita ja odotuksia esimiestyötä kohtaan. Työ antaa henkilöstölle mahdollisuuden saada mielipiteensä kuuluviin ja esittää kehitysehdotuksia omaa työtään koskevissa päätöksissä ja toimintamalleissa. Työssä käsitellään asiakaslähtöistä palvelua ja asiakaspalvelijoiden roolia palvelutapahtumassa sekä yrityksen johdon roolia asiakaspalvelun mahdollistajana. Työssä asiakaspalvelu on rajattu tarkoittamaan ainoastaan asiakaspalvelijan antamaa henkilökohtaista palvelua. Matkapojat Oy on ollut aiemmin toimeksiantajana opinnäytetöissä, joissa on tutkittu asiakkaiden kokemuksia sekä matkatuotteiden kehittämistä. Johtamiseen liittyviä opinnäytetöitä yritykselle ei ole aiemmin tehty. Tarve parantaa vuoropuhelua yrityksen johdon ja asiakaspalvelijoiden välillä on aina ajankohtainen organisaatiossa, jossa toimipaikat on hajautettu eri puolelle Suomea ja fyysiset kohtaamiset ovat vähäisiä.

Matkaporjat Oy on perinteinen, vuonna 1976 perustettu matkatoimisto, joka palvelee asiakkaitaan 12 myyntitoimistossa eri puolilla Suomea, valtakunnallisella puhelinpalvelullaan sekä verkkokaupallaan. Suomen suurimpana matkanjärjestäjänä ja laivamatkojen jälleenmyyjänä yrityksen matkatuotanto on painottunut Baltian maiden kohteisiin. Viime vuosina yritys on panostanut yhä enemmän myös lentopohjaisiin matkatuotteisiin. Matkasarjojen tuotannon lisäksi Matkaporjat Oy on myös vahva ryhmämatkojen tuottaja. Ryhmämatkoja räätälöidään asiakkaiden toiveiden mukaisesti kaikenkokoisille asiakasryhmille muutamien kymmenien henkilöiden ryhmistä aina tuhansien matkustajien charter-risteilyihin. Matkaporjat Oy:llä on noin 100 jälleenmyyjää Suomessa. (Matkaporjat Oy 2019.)

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

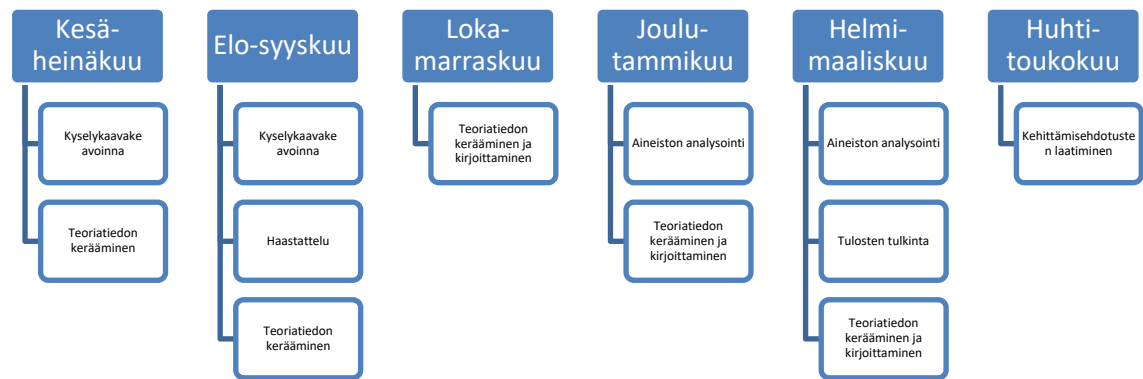
Opinnäytetyön tavoitteena on muuttaa yrityksen toimintaa asiakaslähtöisempään suuntaan ja edistää yrityskulttuuria, missä asiakaspalvelijat ovat yrityksen tärkein voimavara ja vahvin kilpailutekijä. Opinnäytetyön tarkoituksena on muodostaa asiakaspalveluhenkilöstön johtamiseen liittyviä, asiakaslähtöisyyttä edistäviä kehittämisehdotuksia Matkaporjat Oy:n käyttöön tukemaan tätä muutosta.

1.3 Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyön aihe kumpusi kokemuksista asiakaspalvelijan työtehtävissä. Työn onnistumisen kannalta on tärkeää avoin keskusteluyhteys eri osastojen ja yrityksen johdon välillä on. Työntekijät usein ajattelevat, että epäkohdat heidän omassa työssään johtuvat huonosta johtamisesta. Toisaalta taas yrityksen johto ei välttämättä ole tietoinen kaikista niistä haasteista, joita henkilöstö päivittäin kohtaa. Silloin myös heidän ohjeistaminen ja tukeminen on hankalaa. Opinnäytetyössä tutkitaan, minkälaisia eroja tai yhtäläisyyksiä on asiakaspalvelijoiden ja johdon näkemyksissä koskien asiakaspalvelua ja johtamista.

Opinnäytetyö alkoi teoriaan tutustumisella ja teorian tiedon keräämisellä koskien asiakaslähtöisyyttä ja johtamisen eri osa-alueita. Teoriaosuutta täydennettiin työhön aina työn

viimeistely vaiheeseen asti. Kesällä 2018 suoritettiin kysely Matkapojat Oy:n asiakaspalvelijoille. Kyselyyn annettiin vastausaikaa kolmen kuukauden ajan (kuvio 1), jotta kaikki ehtisivät vastaamaan kesälomista huolimatta. Toimitusjohtajan haastattelu tehtiin elokuussa 2018. Aineiston analysointi ja tulosten tulkitseminen aloitettiin joulukuussa ja se jatkui aina maaliskuulle 2019 asti.



Kuvio 1. Opinnäytetyön eteneminen kuukausittain 2018-2019.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena selvittäen asiakaspalveluun vaikuttavia tekijöitä asiakaspalvelijoiden ja yrityksen johdon näkökulmasta. Asiakaspalvelijoille tehdyssä puolistrukturoidussa kyselyssä ja yrityksen toimitusjohtajalle tehdyn haastattelun avulla pyrittiin löytämään ne yhtäläisyydet ja eroavaisuudet asiakaspalvelun laadun käsitteestä, joita asiakaspalvelijoiden ja yrityksen johdon välillä on. Saadut vastaukset käsiteltiin sisällönanalyysin avulla teemoittain niin, että aineistosta kyettiin erottamaan muutamia osa-alueita, joiden kehittämiseen tulee kiinnittää huomiota. Näiden tulosten perusteella muodostettiin ehdotuksia uudenlaisiin johtamismalleihin asiakaslähtöisyyden parantamiseksi.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön raportissa esitellään aluksi työn tarkoituksen kannalta olennainen teoreettinen viitekehys. Työn teoreettinen pohja rakentuu käsitteistä asiakaspalvelun johtaminen ja asiakaslähtöisyys. Teoriaosuudessa esitellään myös palvelupolun käsite. Seuraavaksi työssä avataan tutkimuksen lähestymistapa, kerrotaan tutkimustulosten analysoinnista

sekä esitellään tutkimuksen tulokset. Kehittämisehdotukset -osiossa esitellään tutkimuksen tuloksista esiin nousseita toimintaehdotuksia niitä työn teoreettiseen viitekehykseen peilaten. Työn lopuksi pohdintaluku sisältää työn lopputuloksen ja siihen johtaneen prosessin arviointia, pohdintaa tulosten siirrettävyydestä sekä jatkotoimenpide-ehdotuksia.

2 ASIAKASPALVELUN JOHTAMINEN

Asiakaspalvelun johtaminen on asiakaspalvelijoiden johtamista. Tavoitteena on kehittää heidän ammattitaitoaan ja tarjota heille resursseja, joiden avulla saadaan lisättyä uusia asiakkaita sekä vahvistettua jo olemassa olevia asiakassuhteita. Hyvä johtaja johtaa omalla esimerkillään ja esittää yrityksen vision selkeästi, jotta henkilöstön on mahdollista tähdätä toiminnallaan oikeaan suuntaan (Hänninen 2014, 104).

Työntekijät voidaan nähdä yrityksessä myös pääomana, jonka arvoa voidaan kasvattaa kouluttamalla henkilöstöä (Armstrong 2011, 11). Johtamisen keskiössä on asiakas, jonka näkökulmasta toimintaa rakennetaan. Toimintaympäristön muuttuessa jatkuvasti on johtamisessa oltava koko ajan hereillä ja reagoida mahdollisiin muutoksiin, esimerkiksi ostokäyttäytymisessä, mahdollisimman nopeasti. Asiakaspalvelun johtamisella pyritään turvaamaan yrityksen tuloksellinen toiminta ympäristön muutoksista huolimatta. Tässä ratkaisevana tekijänä on asiakaspalvelun laatu ja lisäarvon tuottaminen asiakkaalle. Perustana hyvälle palvelulle ja oikeanlaisille tuotteille on asiakaspalvelijoiden ammattitaito ja tilannetaju, joiden turvaamiseksi johdon on tarjottava säännöllistä kouluttautumista, tasapuoliset työskentelyvälineet sekä antaa tilaa olla luova palvelun toteuttamisessa.

2.1 Asiakslähtöisyys

Asiakslähtöisyydellä on useita lähikäsitteitä, yhtenä niistä asiakaskeskeisyys. Käsitteiden eroavaisuuksia kuvataan eri lähteissä eri tavalla riippuen tiedon tarjoajasta. Koivunen (2017) esimerkiksi kuvailee asiakaskeskeisyyttä palveluiden tuottamisena asiakkaan tarpeet tuotekehityksen ytimessä. Asiakslähtöisessä toiminnassa hänen mukaansa asiakas otetaan osaksi tuotekehittelyä. Pohjanne (2015, 19) puolestaan kuvaa asian pitkälti päinvastoin, eli asiakaskeskeisyyden asiakkaan prosessina, kokemusten luomisena yhdessä asiakkaiden kanssa tavoitteena liiketoiminnan kehittäminen. Asiakslähtöisessä toiminnassa asiakas nähdään tiedonantajana tuotekehityksen prosessissa. Toiminnan tavoitteena on lisäarvon tuottaminen ja myynnin maksimointi.

Yhteistä em. näkökulmille kuitenkin on, että asiakaslähtöisyys tarkoittaa asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden ymmärtämistä ja niiden huomioon ottamista tuotekehittämissä ja palvelun tarjoamisessa. Tässä työssä käytetään tästä eteenpäin termiä asiakaslähtöisyys ja sillä tarkoitetaan palveluiden tuottamista ja tarjoamista asiakkaiden tarpeet huomioiden. Vain tunnistamalla asiakkaiden tarpeet voidaan palvella heitä hyvin, ja toivottavasti myös ylittää heidän odotuksensa. Yrityksen sisällä on osattava suhtautua tarpeeksi kriittisesti tuotanto- ja palveluprosesseihin. On astuttava asiakkaan asemaan ja selvitettävä, miten tuotteelle voitaisiin saada asiakkaalle merkityksellistä lisäarvoa.

Asiakasryhmiä on perinteisesti muodostettu demografisten tekijöiden, kuten iän, sukupuolen ja kansalaisuuden, mukaan. Demografisten tekijöiden rinnalle ovat nousseet arvo-perusteiset kulutusvalinnat. Kuluttajat valitsevat yhä useammin tuotteen tai palvelun sen mukaan kuinka puhdas tai eettinen sen tuotantoprosessi on ollut tai millaisen tunteen palvelua tarjoavan yrityksen brändi heissä herättää. Kun kuluttaja tekee ostopäätöksen arvonsa mukaisesti, on hän kuluttajana sitoutuneempi yritykseen kuin esimerkiksi pelkän hinnan mukaan ostopäätöksensä tekevä kuluttaja. Arvot määrittelevät ihmisen kokonaisvaltaisen olemisen ja vaikuttavat vahvasti tunteisiin. Arvojen mukaiset tuotteet herättävät positiivisen tunteen, joka vahvistaa asiakassuhdetta. (Kuusela & Neilimo 2010, 44–45.)

Asiakaslähtöisyys mielletään helposti vain asiakaspalvelijoiden toteutettavissa olevana osana yrityksen toimintaa. Sen kuuluisi kuitenkin olla koko organisaation yhteinen asia ja pohja, jolle yrityksen toimintastrategia rakennetaan. Asiakaslähtöisyys tulisi ottaa mukaan kaikkeen toiminnan suunnitteluun, sillä asiakkaiden odotukset muuttuvat jatkuvasti esimerkiksi sen mukaan millainen hänen elämäntilanteensa kulloinkin on. Silloin myös hänen tarpeensa asiakkaana muuttuvat. (Kuusela & Neilimo 2010, 47,49.)

Tässä työssä asiakaslähtöisyyden käsitettä tarkastellaan asiakaspalvelijoiden johtamisen näkökulmasta. Siitä miten asiakaspalvelijat voivat toiminnallaan vaikuttaa asiakaskokemuksen syntymiseen ja millaista johtamista he tarvitsevat, jotta puitteet hyvään asiakaspalveluun olisivat heidän ulottuvillaan. Pohjana asiakaslähtöiselle toiminnalle on asiakaslähtöinen johtaminen, jonka käsitettä työssä avataan pohtimalla johtamisen eri osa-alueita ja niiden kytköksiä asiakaskokemukseen.

2.2 Asiakslähtöinen yrityskulttuuri

Kun yritys lähtee kehittämään yrityskulttuuriaan asiakaslähtöisempään suuntaan, on muutosta ajateltava pitkäkestoisena prosessina, yrityksen uutena elämäntapana. Kuten kaikessa muutoksessa myös tässä on yrityksen ylimmän johdon näytettävä esimerkkiä. Jotta muutos olisi uskottava ja henkilöstön helposti hyväksyttävissä on vastuu muutoksesta säilytettävä yrityksen johtoryhmässä tehtävään nimitetyllä henkilöllä. Hänen vastuullaan on huolehtia asiakaskokemuksen huomioimisesta yrityksen strategiassa ja strategian jalkauttamisesta käytäntöön. Muutoksesta tulee viestiä tehokkaasti henkilöstölle ja ottaa heidät mukaan suunnittelemaan asiakaslähtöisempiä toimintamalleja. Konkreettisia toimia vaaditaan, jotta kaikille on selvää asiakaskokemuksen olevan yrityksen prioriteetti. (Korkiakoski & Löytänä 2014, 168–169.)

Yrityksen ylin johto saattaa omaksua yrityskulttuurin muutoksen nopeasti ja lähteä innokkaasti toteuttamaan sitä. Haasteena on kuitenkin juurruttaa ajatus myös keskijohdossa työskenteleviin henkilöihin. He saattavat kokea puheet muutoksesta tutuksi tullessa korulauseina ilman todellista mahdollisuutta toteuttaa visiota omassa työssään. Keskijohto voi kokea kätensä olevan sidotut ja aikansa riittävän vain päivittäisten työtehtävien suorittamiseen. Korkiakoski ja Löytänä (2014) käyttävät tapahtumasta termiä hierarkkinen siiloutuminen, missä hierarkkiset tasot käyvät keskustelua vain omalla tasollaan, mutta keskustelua ei tapahdu yli hierarkkisten rajojen. Tieto jumiutuu ilman pääsyä seuraavalle tasolle, jolloin ylimmät tasot eivät kuule alimman tason ongelmista eivätkä ylemmän tason ohjeistukset saavuta alinta, suorittavaa tasoa.

Paineet oman yksikön tulostavoitteesta eivät poistu muutoksen myötä ja suuret muutokset saatetaan kokea ahdistavina, työkuormaa lisäävinä tekijöinä. Muutos tulisikin toteuttaa suunnitellusti ja vaiheittain. Yksiköissä työskenteleville päälliköille tulisi antaa liikkumavaraa ja mahdollisuus luovuuteen heidän esitellessään uusia toimintatapoja omille alalaisilleen. Asiakaspalvelijoilla tulee olla käytössään selkeät toimintaohjeet ja valtuutus palvella asiakkaita tarpeen vaatimalla tavalla, ilman, että asiaa tarvitsee kysyä tai hyväksyttää esimiehellä. On ensiarvoisen tärkeää, että asiakaspalvelija kokee voivansa vaikuttaa asiakaskokemuksen syntymiseen. Selkä ohjeistus tuo myös itsevarmuutta hankalampienkin asioiden hoitamiseen. Vaikka muutos veisi yrityksessä vuosia, ei ajatuksesta tulisi

päästää irti. Rauhallisesti etenemällä ehtii asiakaskeskeisyys juurtua syvälle yrityksen toimintakulttuuriin. (Korkiakoski & Löytänä 2014, 170–171,172.)

Henkilöstön ammattitaidon ylläpito vaatii säännöllistä koulutusta. Matkatoimistossa korostuu kohdetietous asiakkaille myytävistä matkatuotteista. Kohdetietoutta etsitään pääasiassa internetistä, mutta opintomatkat tuovat asiakaspalvelijalle aivan toisenlaista näkökulmaa kohteen sijainnista ja siitä, mitä palveluja kohteessa on saatavilla. Opintomatalla voi saada vinkin erinomaisesta lisäpalvelusta, esimerkiksi kaupunkioppaasta, jota suositella asiakkaille. Näin saadaan tuotua lisäarvoa asiakaskokemukseen. Tietoa haetaan internetissä useilta sivustoilta, varausjärjestelmistä sekä intranetistä ja kaikkien tulee hallita kaikki nämä kanavat. Monikanavaisuus tiedon hankinnassa ei poista sitä tärkeää seikkaa, että kaikkien työntekijöiden tulee osata palvella asiakkaita myös puhelimitse ja kasvokkain kohtaamisissa.

Entä voidaanko palkitsemisella johtaa henkilöstöä parempaa asiakaspalveluun? Jos aiempi palkitseminen on tehty myynnillisten tulosten perusteella, voitaisiin muutoksen myötä miettiä, jos palkita voitaisiin myös asiakaskokemuksen perusteella. (Korkiakoski & Löytänä 2014, 177.) Onnistumisen mittarit on kuitenkin mietittävä huolellisesti, ettei kumpikaan puoli kärsi. Asiakaskokemukseen panostaminen ei saisi tapahtua myynnin kustannuksella ja päinvastoin.

2.3 Asiakaslupauksen johtaminen

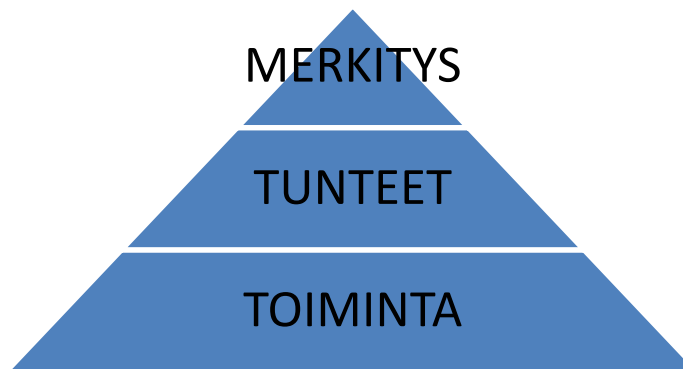
Asiakaslupaus kiteyttää yrityksen palveluliiketoiminnan ja kertoo asiakkaalle, mitä hänen ostamaltaan palvelulta tai tuotteelta voi odottaa. Yritys rakentaa asiakaslupauksensa vastaamaan omia arvojaan ja niitä ominaisuuksia, joita haluaa tarjoamansa tuotteen tai palvelun sisältävän. Asiakaslupaus määrittellään yrityksen strategiassa niiden hyötyjen mukaisesti, joiden varaan yrityksen johto haluaa sen rakentaa. Asiakaslupauksen tulisi olla yrityksessä keskeinen toimintaperiaate, joka ohjeistaa niin yrityksen sisäistä kuin ulkoista toimintaa. Asiakaslupaukset vaihtelevat hyvin paljon sen mukaan, halutaanko palvelussa mennä hinta vai laatu edellä. Taloudellista arvoa tarjoavat yritykset haluavat tarjota kulluttajille halvinta hintaa markkinoilla lupaamalla, että samaa tuotetta ei saa edullisemmin

muualta. Osa yrityksistä lupaa tuotteilleen hintatakuun, jolloin he myyvät tuotteen tai palvelun samaan hintaan kuin kilpailija mikäli kilpailijan hinta on edullisempi. Kyseessä on usein erinomainen hinta-laatusuhde. Kuluttajan päätettäväksi jää, millaista vastinetta raholleen hän haluaa. Toiminnallista arvoa asiakkaalle voidaan tarjota lupaamalla sujuva ja vaivaton asiointikokemus, esimerkiksi täyden palvelun matkatoimistona, jolloin asiakkaan puolesta hoidetaan kaikki matkajärjestelyt palvelutilanteen alusta loppuun asti. Tuotteelle tai palvelulle voidaan rakentaa myös symbolista arvoa lupaamalla kuluttajalle mahdollisuus toteuttaa haluamaansa minäkuva ja rakentaa imagoaan sidosryhmiensä silmissä tarjotun tuotteen avulla. Suositut brändit ja tuotemerkit perustavat usein asiakaslupaan symbolisten arvojen varaan erityisesti vaate- ja jalkineiteollisuudessa. Emotionaalista arvoa tuotteilleen tarjoavat yritykset lupaavat asiakkailleen hemmottelua ja nautintoa tuotteidensa kautta. Asiakaslupaus lunastetaan antamalla mahdollisuus irrottautua arjesta heti liiketiloista alkaen. Tunnelmaa luodaan väri- ja äänimaailman kautta sekä niihin soveltuvalla palvelutyylillä. (Kuusela & Neilimo 2010, 60-61, 62-63, 64-65.)

Asiakkaalle tuotetaan lupauksen mukaista arvoa johtamisprosessin avulla. Johtamisprosessissa määritellään asiakaslupaus ja sen vaatima osaaminen organisaatiossa sekä toteuttamisprosessit ja taloudelliset puitteet asiakaslupauksen täyttymiselle. Näin jokainen osa-alue yrityksessä saadaan osalliseksi lupauksen toteuttamiseen. Asiakaslupauksen jääminen pelkäksi sanahelinäksi ja hienoiksi korulauseiksi on oleellinen uhka yrityksen toiminnalle. Sen muuttaminen menestykseksi vaatii selkeää strategiaa, joka tulee jalkauttaa myös käytännön tasolle. Asiakaslupauksen menestyksekkäs lunastaminen vaatii nopeaa reagointia ja oikeita tekoja oikeaan aikaan. (Kuusela & Neilimo 2010, 90.)

2.4 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus on kokonaisuus, joka muodostuu asiakkaan kokemuksista ennen varsinaista palvelua, palvelun aikana ja palvelun jälkeen. Palveluliiketoimintaa harjoittava yritys pyrkii yleensä tuottamaan asiakkailleen onnistuneita asiakaskokemuksia. Onnistuminen edellyttää tuntemusta asiakkaan ja palvelun kohtaamisesta, miten ja milloin se tapahtuu. Asiakkaan kokemus määrittää sen, millaisen arvon hän antaa yritykselle ja sen tarjoamille palveluille tai tuotteille. Arvon muodostumista voidaan kuvata pyramidin muodossa (kuvio 2). (Tuulaniemi 2011, 74.)



Kuvio 2. Arvon muodostumisen pyramidi (muokattu) (Tuulaniemi 2011, 75.)

Arvon muodostumisen pyramidi koostuu asiakaskokemuksen kolmesta tasosta; toiminnasta, tunteista ja merkityksestä. Pyramidin pohjan muodostaa toiminta, joka kuvaa palvelun saatavuutta, toimia, joilla asiakas saadaan kuluttamaan palvelua. Näillä toimilla ratkaistaan, saadaanko kuluttaja palvelun pariin vai jääkö asiakaskokemus kokonaan toteuttamatta. Tällä tasolla asiakaskokemus muodostuu sen mukaisesti, miten helpolta palvelu saadaan asiakkaasta tuntumaan, miten vaivattomasti hän pääsee palvelua kuluttamaan ja kuinka paljon hän saa asiantuntevaa opastusta. Keskimmäisen tason tunteita asiakas muodostaa kokemalla palvelua kaikilla aisteillaan. Hän havainnoi palvelutilannetta sekä tuotteen vastaavuutta omiin tarpeisiinsa ja mielikuviinsa. Asiakas odottaa palveluntarjoajan osaavan tarjota juuri sitä palvelua, jota hän sillä hetkellä tarvitsee. Asiakaskokemuksen merkitykseen vaikuttaa palvelun vastaavuus henkilön omiin arvoihin ja identiteettiin. Tällä tasolla asiakkaalle on mahdollista antaa lupaus unelmien täyttymyksestä ja vahvistusta hänen kokemalle elämäntavalleen. Antamalla asiakaskokemukselle merkitys luodaan asiakkaan ja yrityksen välille kestävä suhde, joka johtaa todennäköisesti tulevaisuudessa uusiin palvelutilanteisiin. Merkityksen kokeminen vaatii onnistumista kaikissa arvon muodostamisen pyramidin (kuvio 2) vaiheissa. (Tuulaniemi 2011, 74.)

Asiakaskokemusta johdettaessa on kiinnitettävä huomiota asiakaspalvelijoiden johtamiseen. Heidän asiakkaalle antama palvelu määrittelee, millaisena asiakas palvelutilanteen kokee. Goffee ja Jones (2015) listaavat toimintatapoja, joilla yrityksen johto voi edistää liiketoimintaansa ja tuottaa lisäarvoa toiminnalleen huomioimalla yritykselle tärkeät, sitä lähellä olevat sidosryhmät. Heidän mukaansa johdon on luotava työn tekemiselle arvoa,

jotta yrityksen ja sen palveluiden arvo nousisi, “add value to make value”. Yrityksen johdon tulisi antaa henkilöstölleen mahdollisuus kehittyä sekä persoonana että työntekijänä. Heidä tulisi kannustaa oppimaan ja löytämään omat vahvuutensa. Kun työn mielekkyys kasvaa, sitouttaa se henkilöstön entistä paremmin yhteisiin päämääriin. Mahdollisuus kouluttautua tulee antaa kaikille työntekijöille, myös yrityksen “tähtipelaajille”, joiden taidoissa ei ehkä pikaisesti ajateltuna ole kehittämisen tarvetta. Heidän motivaationsa ylläpitämiseksi on kuitenkin pidettävä huoli jatkuvasta oppimisesta, esimerkiksi säännöllisen työkierron avulla. (Goffee & Jones 2015, 99.)

Yrityksen sidosryhmät näkevät yrityksen toiminnan ulkopuolelta erilaisena kuin yrityksen johto tai sen työntekijät. Onkin tärkeää luoda läheiset suhteet tärkeimpiin yhteistyökumppaneihin ja pyytää heidän mielipidettään tuotekehittelyssä ja toiminnan suunnittelussa. Sidosryhmät ovat yleensä ainakin joltain osin yrityksen asiakkaita ja näin saadaan arvokasta tietoa, miten heitä voitaisiin palvella paremmin. Toisaalta yritys itse voi viestiä palveluntarjoajilleen, millaisia palveluja tai tuotteita se itse haluaisi tulevaisuudessa. Henkilöstölle tulisi antaa mahdollisuus käydä opintomatkoilla tai tutustumassa eri alojen yritysten toimintaan. Täysin uudenlainen ympäristö avaa ajatukset uuden luomiselle, tuo ideoita yhteiseen käyttöön ja antaa uudenlaista näkökulmaa omaan päivittäiseen työhön. (Goffee & Jones 2015, 99–100.)

Yritysten tulisi panostaa toiminnassaan avoimuuteen. Sosiaalisen median maailmassa on lähes mahdotonta pitää asioita salassa ja tieto kulkee eteenpäin nopeammin kuin koskaan aiemmin. Yritysten onkin opittava käyttämään tätä tiedon levitystä hyväkseen ja keskittyttävä tarkkaan siihen, millaisen kuvan se haluaa itsestään antaa kuluttajille. Sosiaalisen median avulla yritys pystyy osallistamaan kuluttajia toimintaansa tuotteidensa sanansaattajina. Sosiaalisen median, esimerkiksi Facebookin kaltaisen avoimen foorumin voisi ottaa käyttöön myös yrityksen sisällä. Foorumi mahdollistaisi avoimen innovoinnin ja ideoiden tuomisen muiden kuultavaksi. Tällainen matalan kynnyksen aivoriihi antaisi koko henkilöstölle tasavertaiset mahdollisuudet osallistua toiminnan kehittämiseen. Avoimuuden tulee jatkua myös ideoiden keräys- ja käsittelyvaiheessa, jotta kaikki tietävät mitä tehdään ja miksi. Avoimuus kannustaa uusien ajatusten julkittuomiseen, kun henkilöstö näkee niiden menevän käsiteltäväksi. (Piha & Poussa 2012, 176–177.)

TAULUKKO 1. Nykytilanne vs. asiakaslähtöinen yritys (soveltaen Löytänä & Kortesus 2011, 156.)

Säilytetään nykytilassa	Kehitytään asiakaslähtöiseksi
Myydään	Lisätään arvoa
Asiakas on määränpää	Asiakas kumppani matkalla
Myydään tuotteita	Luodaan kokemuksia
Tavoitellaan suurempaa markkinaosuutta	Tavoitellaan suurempaa kannattavuutta
Geneerinen	Uniikki
Mekaaninen	Elämyksellinen
Sääntöihin mukautuvat työntekijät	Sääntöjä rikkovat työntekijät
Säännöt, toimintaohjeet ja tarkat prosessit	Pääperiaatteet ja terve järki
Hallitseminen	Mahdollistaminen
Täytetään odotukset	Ylitetään odotukset
Samankaltaiset työntekijät	Yksilöllisyydet lahjakkuudet
Kuin kaikki muutkin	Yksilöllisesti erilainen
Tarkasti rajattu pääsy tietoon	Vapaa ja helppo pääsy tietoon
Pelko	Luottamus
Parhaat käytännöt	Tulevaisuuden käytännöt

Löytänä ja Kortesus (2011) kiteyttävät taulukossaan (taulukko 1) hienosti sen, miten palveluyrityksen toimintaa voi muuttaa asiakaslähtöisempään suuntaan. Nykytilanteen toiminnot keskittyvät tuotteisiin, tuotantoon ja sisäiseen toimintaan. Näitä verrataan oikeanpuolen toimintoihin, joissa asiakas on toiminnan keskiössä. Taulukossa korostuvat asiakaslupauksen lunastaminen ja asiakkaan odotusten ylittäminen, asiakaspalvelijoiden luovuus sekä johdon osallistuminen ja rooli mahdollistajana. Tärkeänä punaisena linkana tässä voidaan nähdä henkilöstön sitouttamisen tärkeys, mitä käsitellään työssä seuraavaksi.

2.5 Henkilöstön johtaminen

Sitoutunut henkilöstö on omaksunut yrityksen arvot ja tavoitteet sekä pyrkii toteuttamaan niitä parhaansa mukaan. Heillä on tahto tehdä työnsä hyvin ja sitä kautta parantaa yrityksen mahdollisuutta menestyä. (Armstrong 2011, 201.) Yrityksen johdolla on näkemys tulevaisuuden tavoitteista ja keinoista niiden toteuttamiseksi. Kun tulevaisuus on visioitu ja tulevaisuuden osaamistarpeet kartoitettu, on löydettävä keinot motivoida ja kannustaa henkilöstöä kehittämään itseään ja kohottamaan ammattitaitoaan vaadittavalle tasolle. Henkilöstöjohtamista voidaan pitää onnistuneena, kun työtyytyväisyys on korkealla, mutta sairaspöissaolot ja henkilöstön vaihtuvuus ovat vähäistä. (Kauhanen 2010, 157,220-221.)

Viime vuosikymmenien aikana ihmiskuva ja kuva ihmisestä työntekijänä on kokenut suuren muutoksen. Työntekijöitä ei enää nähdä yrityksissä pakollisena pahana, jota ohjaa eteenpäin vain raha vaan nykyään heidät osataan nähdä aloitteellisena osana organisaation toimintaa. Rahan sijaan, tai sen lisäksi, ajureina toimivat halu menestyä ja oppia työsäään, työn mielekkyys ja itsensä toteuttamisen mahdollisuus. Työnantajana asema on tämän myötä myös muuttunut. Toimintatapojen on oltava työntekijöitä tukevia ja ohjaavia. Työpaikalle on luotava mahdollistava ja kannustava ilmapiiri. Sosiaalisen kanssakäymisen merkitystä työntekijöiden ja johdon välillä ei voida korostaa liikaa. (Järvinen 2011, 27–28.)

Kirjassaan *Palvelujen johtaminen ja markkinointi* (2015) Christian Grönroos esittelee uudenlaisen, palvelulähtöisen organisaatiokaavion, missä organisaatiohierarkian huipulla on asiakaspalveluhenkilöstö. Asiakaspalvelijoiden työsuoritukset määräävät yrityksen menestyksen ja toiminnan kannattavuuden. Ylimmät johtoportaot nähdään organisaatiotiorakenteessa vain välttämättömyytenä, toiminnan perusedellytyksenä. Tämän mallin mukaisesti johdetussa organisaatiossa asiakaspalvelijat nähdään yrityksen tärkeimpinä henkilöinä ja johdon tehtävänä on tukea heitä ja mahdollistettava heille tarvittavat resurssit. (Grönroos 2015, 410–411.)

Työntekijöiden ja työnantaja tulee molempien ymmärtää, että ihminen on loppujen lopuksi itse vastuussa jaksamisestaan ja työssä viihtymisestään. Työnantajan velvollisuus

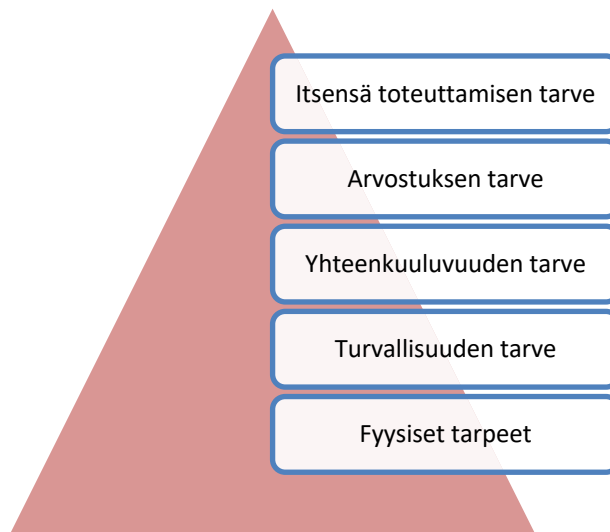
ei ole työntekijöidensä kaikkien tarpeiden tyydyttäminen, vaikka sen tulisi edesauttaa yksilöä pääsemään näihin tavoitteisiinsa. Työnantajan tarjoamat kannustimet ja avoimuus auttavat työntekijöitä pitämään motivaationsa korkealla ja myös jaksamaan paremmin. (Järvelä 2011, 85.)

Hyvää palvelua tarjoava yritys huolehtii, että asiakas saa kaiken tarpeellisen tiedon tuotteestaan ja on näin täysin tietoinen ostamansa tuotteen sisällöstä. Johdon tärkeimpiä tehtäviä on huolehtia viestinnän toimivuudesta. Sisäinen viestintä ja hyvä henkilöstöpolitiikka ovat avaintekijöitä tuotteiden laadun parantamisessa. Säännölliset koulutustautumiset ja kehittymismahdollisuudet kasvattavat henkilöstön työmotivaatiota, jolloin he ovat myös sitoutuneita tekemäänsä työhön. (Harmaala & Jallinoja 2012, 20-21.)

Kirjassaan *Persoonallisuudet työyhteisössä* (2011) Tiina Brandt esittelee Burns'n ja Bassin (1978) teoriaa yhteisöllisestä johtajuudesta. Yhteisöllinen johtajuus on koettu muita johtamistyyliä tehokkaammaksi sen tyypillisen johtamistyylin vuoksi. Tyyli sopii nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön koska yhteisöllinen johtaja on jatkuvasti jollain tasolla läsnä ja aistii, mitä on tapahtumassa. Yhteisöllinen johtaja kohtelee alaisiaan yksilöinä. Hän tunnistaa eri persoonallisuudet työyhteisössä ja osaa huomioida nämä erovaikeudet ja kunnioittaa niitä. Brandt viittaa kirjassaan Maslow'n (1948) tarvehierarkian tasoihin (kuviokuva 3) mainitessaan yhteisöllisen johtamisen tavoitteeksi nostaa sekä esimies että alainen itsensä toteuttamisen tasolle. Johtaminen voidaan tulkita onnistuneeksi, kun työntekijä itsessään on niin palkitsevaa, että sen tekemiseen ei tarvita ylimääräisiä palkkoita. Tällöin nähdään, että työntekijän motivaatio on onnistuttu muuttamaan sitoutuneisuudeksi, joka saattaa johtaa poikkeuksellisen hyviin työsuorituksiin. (Brandt 2011, 43–44.)

Yhteisöllisen johtajan alaisuudessa alaiset kokevat työnsä tärkeäksi ja näkevät oman osuutensa olennaisena osana yrityksen toimintaa. Näin sitoutunut johtaja sitouttaa myös alaisensa. Kun johtajalla on kyky tunnistaa ja ottaa huomioon alaistensa tunteet, antaa työntekijöille henkilöstölle aivan uuden merkityksen. Työyhteisössä vallitsee yhteenkuuluvuuden ja luottamuksen ilmapiiri, jolloin kaikki tietävät tekevänsä työtä yhteisen hyvän eteen. Yhteisöllinen johtaja tarjoa tukea sitä tarvitsevalle ja vapautta heille, jotka eivät tukea tarvitse. Luottamus antaa rohkeutta tuoda esiin luovia ideoita ja ratkaisuja

arjen ongelmiin. Kun yrityksen johto ja sen alaiset jakavat samanlaiset arvot, lisääntyy luottamusta esimiehen päätöksiin. (Brandt 2011, 45–46.)



Kuvio 3. Maslow'n tarvehierarkia (Mielen Ihmeet 2018)

Kestävä johtajuus johdattaa yrityksen johtaa yrityksen kestävästä kehitystä. Kestävä johtajuus tukee prosesseja, jotka mahdollistavat kestävästä kehityksen yrityksen toiminnassa, kuten kierrätystä ja resurssitehokkuutta Yrityksimaailmassa ja yhteiskunnassa tapahtuu yhä enemmän maailmanlaajuisia ilmiöitä, joiden ennustaminen on vaikeaa, jopa mahdotonta. Tällaisten tapahtumien sattuessa nousee usein kestävien arvojen arvostus, myös taloudellisesti. (Bärlund & Perko 2013, 27-28.)

Myös henkilöstöjohtamisen tulisi olla kestävä. Henkilöstöjohtamisen onnistumiseen vaaditaan kauaskatseisuutta ja johdonmukaisuutta päätöksenteossa. Henkilöstöresursseissa ja työajassa säästetään, kun työtehtävissä voidaan keskittyä olennaiseen. Työntekijät tietävät oman vastualueensa ja heihin kohdistuvat tulosvaatimukset. Työntekijöiden kannustaminen parempiin suorituksiin on johtajan tärkeimpiä tehtäviä. Esimiehen tehtävänä on saada alaiset uskomaan, että tilanne muuttuu vielä paremmaksi ja että heidän kykyihinsä luotetaan.

Yrityksen kannalta toivottu tulos on, että työntekijä täyttää velvollisuutensa tekemällä työtehtävänsä. Työntekijä pääsee vaikuttamaan työn tuloksiin varsinkin, jos hän ylittää hänelle asetetun perusvaatimustason ja jakaa tietämystään myös muille. Työtyytyväisyys

ja sitoutuneisuus kulkevat käsi kädessä. Työtyytyväisyys muodostuu muun muassa sen mukaan, millaisena työntekijä kokee työtehtävänsä, sosiaalisen asemansa työpaikalla sekä työnantajan antaman tuen. Työtyytyväisyydestä on siis syytä pitää huolta silloin, kun työntekijät halutaan sitouttaa työhönsä. (Pohjanheimo 2012, 269–270.)

3 PALVELUPOLUN JOHTAMINEN

Jokainen asiakaspalvelutilanne sisältää palvelupolun. Palvelulla on alku ja loppu, ja näiden välillä asiakas kulkee kuin polkua pitkin eteenpäin. Jotta asiakaspalvelusta saataisiin selkeämpi kokonaiskuva, on se jaettava pienempiin osiin ja tässä palvelupolku kontaktipisteinen on hyvä työkalu. On tärkeää ymmärtää, että palvelutilanne ei rajoitu pelkästään asiakaspalvelijan ja asiakkaan kohtaamiseen, vaan palvelua on myös ennen kohtaamista ja sen jälkeen. Onnistuminen palvelupolun matkalla johdattaa asiakaslupauksen onnistuneeseen lunastamiseen. Onnistumiseen vaaditaan kuitenkin ymmärrys palvelun johtamisen ja asiakaskokemuksen välillä. Koska työssä käsitellään asiakaslähtöisyyttä asiakaspalvelijoiden johtamisen näkökulmasta, keskitytään tässä osiossa henkilökohtaiseen asiakaskohtaamiseen ja sähköinen palvelupolku käsitellään vain pintapuolisesti.

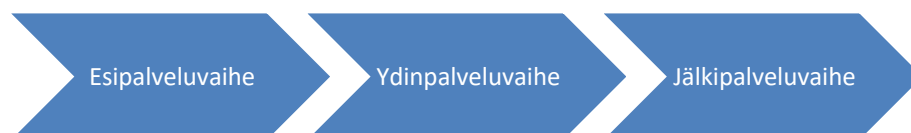
Koska palvelut ovat aineettomia ja ajassa tapahtuvia prosesseja, niiden suunnittelu on hankalaa (Koivisto 2016, 43). Palvelutapahtuman jakaminen palvelupolun vaiheisiin helpottaa suunnittelua. Palvelupolun johtamisessa pyritään johtamisen keinoin tuottamaan asiakkaan kokemalle palvelulle lisäarvoa ja lunastamaan yrityksen antama asiakaslupaus. Johtamista palvelupolun eri vaiheissa voidaan käsitellä toisistaan irrallisina osa-alueina, mutta ne ovat kuitenkin sidoksissa toisiinsa ja muodostavat näin yhdessä asiakaspalvelunjohtamisen tukijalan. Osa-alueet tukevat toisiaan ja yhdellä alueella onnistuminen vaatii myös muihin alueisiin panostamista.

Palvelua tarjoava yritys määrittelee tuotantoprosessit ja palvelut, joita asiakkaalle tarjotaan. Sen lisäksi asiakkaan tarpeet ja valinnat vaikuttavat palvelupolun muodostumiseen. (Koivisto 2016, 50.) Palvelun johtamisessa tulisi unohtaa vaatimattomuus ja pyrkiä yksinkertaisesti markkinoiden parhaaseen palveluun asiantuntevan henkilöstön avulla. Palvelu-ullottuvuuden ja saatavuuden takaamiseksi on johtamisessa keskityttävä ensiluokkaiseen asiakaspalveluun ja yliverlaiseen ammattitaitoon. Asiakaspalvelutehtäviin tulisi valita henkilöitä, joilla on työhön soveltuvat valmiudet ja halu kehittää itseään. Pelkkä henkilöstön kiinnostus kehittyä ei kuitenkaan riitä, vaan työnantajan on tarjottava tilaisuus kehittymiselle. Työntekijöiden kiinnostus työtä ja työnantajaa kohtaan kasvaa, kun he kokevat arvostusta pääsemällä osallistumaan koulutuksiin, opintomatkoille tai alan messu-

tapahtumiin, jotka kaikki ovat tärkeitä ammattitaidon säilyttämisen ja kasvattamisen kannalta. Tällaiset tilaisuudet johtavat myös usein verkostoitumiseen, joka saattaa auttaa yritystä tehostamaan liiketoimintaansa uusien yhteistyökumppaneiden avulla. Motivoitunut henkilöstö on sitoutunut yhteisiin päämääriin. Yrityksen johdon tehtäväksi jää tuoda nämä yhteiset päämäärät ja toimintatavat kaikkien tietoon tehokkaan sisäisen viestinnän avulla. Edistymisestä on myös kerrottava säännöllisesti, jotta henkilöstö saa muodostettua kuvan omasta osuudestaan yhteisen pyrkimyksen eteen. (Kuusela & Neilimo 2010, 92–93.)

Asiakastyytyväisyydellä saavutetaan usein pitkäaikaisia asiakassuhteita ja sen vuoksi asiakastyytyväisyys on ratkaiseva tekijä yritystoiminnan menestyksessä. Asiakastyytyväisyys muodostuu sen mukaan millaiset asiakkaan etukäteisodotukset ovat ja miten hän kokee saamansa palvelun laadun. (Tuulaniemi 2011, 79,260.)

Matkailu on hyvin haastava liiketoiminta-ala sen monimuotoisuuden vuoksi. Ala on kovin altis suhdannevaihteluille ja kilpailu matkanjärjestäjien välillä on kovaa. Kun on kyse yhtäläisellä volyymilla toimivista yrityksistä, on hinnoittelulla kilpailu hankalaa. Tämän vuoksi yritysten onkin kilpailtava palvelun laadulla. Matkailualalla asiakkaiden odotukset on asetettu korkealle. Erityisesti vapaa-ajan matkustamisessa on asiakkaalla suuri tunnelataus liittyen lomaan ja lomamatkan toteuttamiseen. Matkaa on usein odotettu pitkään. Sitä varten on saatettu säästää lomapäiviä ja rahaa ja se saattaa olla asiakkaan ainoa loma pitkään aikaan. On siis selvää, että palvelussa on onnistuttava odotusten mukaisesti ja mielellään jopa hieman paremmin. Tuulaniemi (2011) jakaa palvelupolun kolmeen palvelutuokioon; esipalveluun, ydin palveluun ja jälkipalveluun (kuvio 4). Näitä palvelutuokioita käsiteellään työssä seuraavaksi matkatoimiston palvelupolun osina.



Kuvio 4. Palvelutuokiot palvelupolulla aikajärjestyksessä. (Tuulaniemi 2011, 78.)

3.1 Esipalvelu

Esipalvelu on ensimmäinen palvelutuokio asiakkaan alkaessa kuluttamaan palvelua (Tuulaniemi 2011, 79). Esipalvelu voi tapahtua internetissä asiakkaan etsiessä sopivaa matkustuskohdetta tai matkatoimistossa asiakaspalvelijan kanssa matkavaihtoehtoja kartoittaen. Luonnonmukaisen ajattelun lisääntyessä on matkatoimistoissa paperiesitteiden painaminen nykyään vähäistä. Asiakkaan odotetaan tutustuvan matkoihin ja kohteisiin internetissä, jolloin sivujen visuaalisella ilmeellä ja toimivuudella on merkittävä vaikutus esipalvelun onnistumiseen. Matkapaketista tulee löytyä niin kattava tietopaketti, että asiakas pystyy sen perusteella tekemään matkavarauksen ilman, että hänen täytyy ottaa yhteyttä asiakaspalvelijaan. Jos sivut tuntuvat asiakkaasta epämiellyttävältä käyttää, hän siirtyy hyvin nopeasti toisen matkatoimiston sivustolle varausta tekemään.

3.2 Ydinpalvelu

Ydinpalvelu on nimensä mukaisesti palvelupolun ydin, keskeinen osa-alue, jota esipalvelu ja jälkipalvelu tukevat. Ydinpalvelu alkaa silloin kun asiakas lähtee matkaan. Matkatoimiston näkökulmasta asiakas on kuluttamassa tuotetta, joka on pitkällisen tuotekehittelyn tulosta. Kun asiakas on esipalveluvaiheessa, on hän kontaktissa matkatoimistoon. Kun hän lähtee matkalle, on hän yhteydessä matkatoimiston yhteistyökumppaneihin ja sidosryhmiin. Tässä vaiheessa varsinkin omatoimimatalla oleva asiakas on tavallaan matkatoimiston saavuttamattomissa. Ja hänen kokemuksiinsa matkan aikana voi olla vaikea vaikuttaa. Kun esipalvelu on tehty huolellisesti ja asiakasta kuunnellen, on hyvin todennäköistä, että asiakas palaa matkaltaan tyytyväisenä ja antaa hyvää palautetta. (Tuulaniemi 2011, 80–81.)

3.3 Jälkipalvelu

Jälkipalveluvaiheessa asiakas on yhteydessä palvelua tarjonneeseen yritykseen varsinaisen palvelutapahtuman jälkeen esimerkiksi asiakaspalautteen muodossa (Tuulaniemi 2011, 79). Jälkipalvelua on myytyyn tuotteeseen kohdistettu tekninen tuki ja huollot.

4 MATKAPOJAT OY:N ASIAKASPALVELU

Tässä luvussa kerrotaan Matkaporjat Oy:n asiakaslupauksesta, miten se on muodostunut ja miten se pyritään käytännön tasolla lunastamaan. Luvussa avataan myös yrityksen palvelupolku palveluvaiheineen.

4.1 Asiakaslupaus

Matkaporjat Oy:ssa tiedostetaan asiakaslupauksen antamiseen liittyvä vastuu ja sen vaikutukset joka päiväiseen liiketoimintaan. Tästä johtuen asiakaslupausta ei voida antaa kevein perustein vain sen täytyy olla sisällöltään tarkkaan harkittu, pitkäjänteisen tuotekehittelyn tulos. Asiakaslupaukset ovat Matkaporjat Oy:ssa pitkäaikaisia ja ne määräävät yrityksen toimintaa vuosiksi eteenpäin. Siksi lupauksen mietintään käytetään myös paljon aikaa. Kesällä 2018 yritys on asiakaslupauksen suhteen käymistilassa. Yrityksessä tiedostetaan tarve asiakaslupauksen päivittämiselle. Uusi asiakaslupaus on mietinnässä ja edellisestä ollaan vähitellen luopumassa. Voimassa oleva lupaus on ”Matkalle koska haluat”. Lupauksella on kaksoismerkitys, asiakkaalle luvataan mahdollisuus päästä matkalle koska vain eikä matkustamiseen vaadita muuta syytä kuin halu matkustaa. Asiakaslupaus on lunastettu tarjoamalla risteilylähtöjä vuoden jokaisena päivänä sekä liityntäkuljetuksia satamaan kaikilta suurimmilta paikkakunnilta ympäri maan. (Penttilä 2018)

Asiakaslupausta on johdettu mahdollistamalla asiakkaalle varauksen teko mihin aikaan vuorokaudesta tahansa. Sähköisten varauskanavien ja mobiilipalveluiden kehittäminen ovat yrityksen tulevaisuuden kannalta välttämättömiä, tämä tiedostetaan Matkaporjat Oy:ssa ja näiden osa-alueiden kehittämiseen käytetään runsaasti resursseja. Vaikka paine uudenlaiseen tuotekehittelyyn on kova, on tuotevalikoimassa silti pidetty Matkaporjille tunnusmerkin omaiset liityntäkuljetukset ympäri Suomen ja perinteiset risteilytuotteet. Yrityksessä halutaan ensisijaisesti palvella asiakasta ja myös tuotekehittelyä tehdään asiakkaiden ehdoilla. Vaikka varsinainen asiakaslupaus ei sisälläkään lupauksista palvelusta on asiakaspalvelu lupauksen keskiössä. Varmistamalla yhtäläiset toimintatavat ja työvälineet asiakaspalvelijoiden kesken pyrkii yrityksen johto takaamaan asiakkaille parhaan

mahdollisen, asiantuntevan palvelun. Työn seuraavassa luvussa käsitellään palvelulu-pauksen lunastamista palvelupolun vaiheissa. (Penttilä 2018)

4.2 Palvelupolku

4.2.1 Esipalvelu

Matkaporjat Oy tarjoaa asiakkaalle esipalvelu vaiheessa kaiken sen tiedon, mitä asiakkaan oletetaan tarvitsevan ostopäätöstä tehdessään sekä varausvaiheen jälkeen itse matkaa suunnitellessaan. Internet -varaamossa on jokaisella matkalla oma infosivu sisältäen esit-telyn matkasta, matkaohjelman sekä yksityiskohtaiset hotelli- ja laivatiedot. Myyntitoi-mistossa ja puhelimesta asiakaspalvelija pystyy kertomaan asiakkaalle infosivun sisältä-mät tiedot matkasta. Asiakkaalle annetaan varausvaiheessa kohdekuvaus, joka on räätä-löity tietopaketti varatusta matkasta ja matkakohteesta. Yrityksessä mietitään tarkoin, mitä tietoja asiakkaille ilmoitetaan ja missä muodossa. Myös lakiteksti on muotoiltava, mahdollisuuksien puitteissa, niin, että se on asiakkaalle mahdollisimman helposti ymmär-rettävässä muodossa.

Ryhmämatkustuksessa esipalvelua on asiakkaan tekemä tarjouspyyntö ja ryhmämatka-virkailijan ryhmälle tekemä tarjous. Esipalveluvaiheessa asiakas saattaa olla vielä epä-varma siitä, tuleeko hän kyseisen yrityksen palvelun kuluttajaksi. Asiakaspalvelijan on siis käytettävä ammattitaitoaan sekä sosiaalisia kykyjään osatakseen tarjota asiakkaalle juuri hänelle sopivaa tuotetta hänelle sopivalla hinnalla. On osattava tarjota oikeanlaisia vaihtoehtoja asiakkaan toivomasta kategoriasta sekä ansaita asiakkaan luottamus. Luot-tamusta luodaan esittämällä asiat ammattimaisella varmuudella ja selkeyttämällä tuottei-den sisältöä asiakkaalle helposti ymmärrettävään muotoon. Esipalveluun kuuluvat myös asiakkaan matkustuskäytännöt ja lisäarvo, mitä niiden kautta voidaan tuottaa. Varsinais-ten matkalippujen lisäksi on asiakkaan tietoon saatettava matkustamista koskevat tiedot valmismatkalain edellyttämällä tavalla.

4.2.2 Ydinpalvelu

Matkapojat Oy on matkanjärjestäjä, joka tekee yhteistyötä useiden eri toimijoiden kanssa. Yrityksen on pidettävä huolta palvelun tason säilymisestä, vaikka palvelun tarjoajat vaihtuisivat. Laadun tulee olla standardisoitua ja toimintatapojen ennalta sovittuja. Jos matkalla ei ole mukana matkatoimiston omaa matkanjohtajaa, ovat kaikki asiakkaan matkan aikana kohtaamat yhteistyökumppanit omalla tavallaan myös matkatoimiston edustajia. Matkapojat Oy on kuitenkin se taho, mistä asiakas on tuotteensa varannut ja siitä maksanut. Matkatoimistoon myös reklamoidaan tarvittaessa riippumatta siitä, missä matkan vaiheessa ja mistä johtuen mahdollinen vahinko on sattunut.

4.2.3 Jälkipalvelu

Kun asiakas palaa matkaltaan, on jälkipalvelun aika. Matkapojat Oy:ssä jälkipalvelu on hyvin pitkälti automatisoitua. Yrityksen tuottamalla matkalla ollut asiakas saa muutama päivä matkansa jälkeen sähköpostia, jossa asiakasta pyydetään ilmoittamaan asteikolla 1-5 (5 = paras), kuinka todennäköisesti hän suosittelisi ostamaansa matkatuotetta muille. Jos vastaus on 4 tai 5, koetaan palvelun onnistuneen ja asiakkaan olleen tyytyväinen. Jos vastaus on välillä 1-3, otetaan asiakkaaseen yhteyttä. Asiakaspalvelija soittaa asiakkaalle ja pyrkii selvittämään ne syyt, miksi asiakas ei todennäköisesti suosittelisi matkatuotetta muille. Asiakkaaseen ollaan yhteydessä puhelimitse, jotta yhteydenotto olisi mahdollisimman nopeaa ja vuorovaikutus mahdollisimman suoraa. Jos asiakas on kokenut palvelun kuluttamisessa hankaluuksia, kirjataan nämä seikat ylös sisästä tarkastelua varten.

Asiakkaiden antama palaute otetaan huomioon matkatuotteita rakennettaessa ja palaute vaikuttaa esimerkiksi siihen, mitä yhteistyökumppaneita, esimerkiksi hotelleita, yritys käyttää tuotteissaan. Kaikki asiakkaat eivät välttämättä halua nähdä reklamoinnin vaivaa, vaikka siihen saattaisikin olla hyvin perusteltu syy. Kun asiakkaaseen ollaan yhteydessä, saadaan selville myös se, onko hän oikeutettu hyvitykseen epämukavan kokemuksensa vuoksi. Asiakas saadaan näin palveltua loppuun asti ilman, että hänelle jää mahdollisen mielipahan aiheuttama negatiivinen kuva yrityksestä matkanjärjestäjänä. Kun asiakas kokee inhimillisen palvelun johdosta mielipiteensä tärkeäksi, tulee hän myös tulevaisuudessa yrityksen asiakkaaksi todennäköisemmin, kuin jos tyytymättömyyden syitä ei olisi

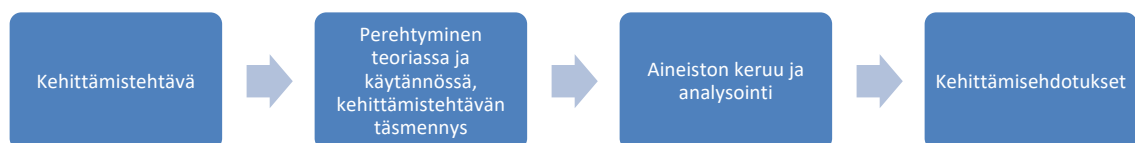
lähdetty selvittämään. Yritys saa näin myös kerättyä ensiarvoisen tärkeää tietoa asiakkaiden kokemuksista matkatuotteista.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Lähestymistapa

Lähestymistapana opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista tapaustutkimusta. Tapaustutkimus kulkee vaiheittain eteenpäin (kuvio 5). Tutkimus aloitetaan määrittelemällä kehittämistehtävä tai -ongelma, johon lähdetään etsimään vastauksia aiheeseen liittyvän teorian avulla, sekä tutkimalla, millainen yhteys saadulla teoretiedolla on käytännön toimintojen kanssa. Tässä vaiheessa usein kehittämistehtävä täsmentyy ja saattaa hieman muuttua alkuperäisestä suunnitelmasta. Se mitä aiemmin oli tarkoitus tutkia, saattaaakin jäädä täysin toisarvoiseksi asiaksi teorian nostaessa olennaisempia prosesseja esiin. Tapaustutkimuksessa ei ole vain yhtä oikeaa tapaa tutkimusaineiston keräämiseen. Tyypillistä onkin, että tutkimuksessa käytetään useita menetelmiä mahdollisimman kokonaisvaltaisen käsityksen saamiseksi. Tapaustutkimukselle on ominaista ihmisen toiminnan tutkiminen, jolloin itse toimija on asiantuntija siinä, millaisia prosesseja tapahtuu ja miten niissä toimitaan. Tästä johtuen haastattelut eri muodoissaan ovat menetelmä tiedon keruuseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 54–55,65.)

Tapaustutkimukselle ominaisia piirteitä ovat muun muassa kehittämis ehdotusten tuottaminen sekä tutkimuksen kohdistaminen tiettyyn osaan yrityksen toiminnassa, tässä tapauksessa sen palveluprosessiin. Tapaustutkimuksessa tärkeää on saavuttaa mahdollisimman syvä ymmärryksen aste kehitettävistä prosesseista. Tutkimus selvittää miten ja miksi asioita tehdään, jotta päästäisiin kiinni niihin prosessin vaiheisiin, jotka ovat ratkaisevassa asemassa palvelun tuottamisessa. Tutkimuksen tekijä on usein muodostanut kiinnostuksen kehittämiskohdetta kohtaan aiemmin saadun tiedon tai kokemuksen perusteella. (Ojasalo ym. 2018, 52–53,54.)



Kuvio 5. Kehittämistehtävän vaiheet (Ojasalo ym. 2018, 54.)

Kvalitatiivinen tutkimus on sidoksissa aikaan ja paikkaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen ja sen käsittelyt kulkevat käsi kädessä tutkimuksen edistyessä. Aineiston keruuvaiheessa tehtävä alustava analyysi saattaa muuttaa tehtävänasettelua tai antaa aiheita jatkokysymyksiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääsee tutkija ikään kuin kyselyyn vastaajien sisäpiiriin ja vastaukset saattavat houkuttaa tutkijaa lukemaan vastauksia niin sanotusti rivien välistä, jolloin vastaajan kertoma tarina voi tempaista tutkijan mukaansa ja puolueeton tarkastelu vaikeutuu. Toisaalta juuri tulkintaa kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarvitaan, sillä laadullisen tutkimuksen kelvollisuutta ei ratkaise kerätyn tiedon määrä vaan se, miten tietoa tulkitaan, kuinka paljon siitä saadaan irti ja millaisia johtopäätöksiä siitä muodostetaan. (Aaltola & Valli 2015, 19–20.)

5.2 Aineiston keruu

Aineistoa tutkimukseen kerättiin kyselyn ja haastattelun avulla. Sekä kyselyssä että haastattelussa käytettiin puolistrukturoitua kyselykaavaketta ainoastaan avoimilla kysymyksillä. Puolistrukturoitu kysely sopii käytettäväksi silloin kun halutaan selvittää arkaa aihetta tai heikosti tiedostettuja asioita, esimerkiksi arvostukseen liittyviä tuntemuksia. Puolistrukturoidun kyselyn teemat on määritelty tarkoin, mutta kysymysten järjestystä tai vastausten muotoa ei ole määritelty. (Metsämuuronen 2008, 41.) Haastattelussa haastateltava joutuu pukemaan kokemuksensa sanoiksi ja tutkijan tehtäväksi jää löytää oikeanlainen tulkinta (Aaltola & Valli 2015, 33). Aineistonkeruumenetelminä käytettiin Matkapojat Oy:n toimitusjohtajan haastattelua ja yrityksen asiakaspalvelijoille teetettyä kyselyä.

Kysely tehtiin 40:lle Matkapojat Oy:n asiakaspalvelijalle. Kyselyyn vastasi 23 asiakaspalvelijaa. Kyselyssä pyydettiin vastaamaan viiteen kysymykseen ja jokaiseen kysymykseen saatiinkin vastauksia. Kysely suoritettiin internetissä ja siinä käytettiin Google Forms -kaavaketta. Pyynnössä osallistua kyselyyn korostettiin vastausten nimettömyyttä ja mahdollisuutta vaikuttaa tulevaisuuden olosuhteisiin työpaikalla. Kysymykset valittiin niin, että niistä saatujen vastausten perusteella voitaisiin muodostaa selkeä käsitys siitä, mikä on asiakaspalvelijoiden mielestä tärkeitä asiakaspalvelussa ja minkälaiset resurssit

heillä on vastaamishetkellä toteuttaa hyvää asiakaspalvelua. Haluttiin myös selvittää, minkälaisilla johtamisen toimenpiteillä asiakaspalvelua voitaisiin parantaa.

Haastattelu tehtiin 17.8.2018 Tampereella Matkapojat Oy:n pääkonttorilla tavallisen työpäivän aikana. Paikalla haastattelussa olivat haastateltava, toimitusjohtaja Ari Penttilä, sekä haastattelija. Haastattelussa saatiin kattavat vastaukset, joissa on paljon yhtäläisyyksiä kyselyn vastausten kanssa. Haastattelussa esitetyillä kysymyksillä pyrittiin selvittämään, millaista asiakaspalvelua yritys haluaa tarjota asiakkailleen ja miten se on mahdollistettu johtoryhmän toimesta. Haastattelussa haluttiin myös selvittää yrityksen antama asialupaus ja toimenpiteet sen toteuttamiseen.

5.3 Aineiston analyysi ja tulokset

Tutkimusaineistoa analysoitiin sisällönanalyysin menetelmillä. Sisällönanalyysillä pyritään muodostamaan tiivistetty kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tekstin merkityksiä etsimällä. Analyysillä pyritään järjestämään saatu aineisto selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää tietoa. Näin aineistosta saadaan nostettua esiin luotettavia johtopäätöksiä jatko-toimia varten. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 103-104.)

Sisällönanalyysi alkaa siinä vaiheessa, kun aineisto, esimerkiksi haastattelu tai kysely, on kirjoitettu auki ja sisältöön on tutustuttu. Ensimmäinen vaihe on aineiston pelkistäminen, eli aineistosta etsitään tutkimustehtävän kannalta olennaiset ilmaukset. Tämän jälkeen ilmaukset listataan ja tutkitaan niiden samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Samankaltaiset ilmaukset yhdistetään ja niistä muodostetaan alaluokkia. Alaluokat ovat ikään kuin otsikoita, jotka kuvaavat samankaltaisia ilmauksia mahdollisimman hyvin tiivistettynä. Alaluokkia on yleensä 1-2 riippuen siitä, miten hyvin ilmausten yhdistäminen on mahdollista. Tämän jälkeen tarkastellaan, miten alaluokista saataisiin muodostettua isompia otsikoita, yläluokkia. Mikäli yläluokkia muodostuu useampia, voidaan niistä muodostaa vielä kokoava käsite kuvaamaan koko aineistoa. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 108-109.)

Tutkimusaineisto analysoitiin sisällönanalyysillä pelkistämällä kunkin kysymyksen vastaukset niitä yhdistävän teeman alle. Vastaukset värikoodattiin, jotta samankaltaiset vas-

taukset saatiin erotettua helposti kaikkien vastausten joukosta. Teemat muodostuivat annettujen vastausten mukaisesti niissä eniten ilmenevien osa-alueiden mukaisesti. Pelkistyksistä pystyttiin muodostamaan 3-4 alaluokkaa, joissa tiivistyi kyseisen vastausryhmän olennaisimmat asiat. Alaluokista muodostettiin 1-2 pääluokkaa kysymystä kohden. Pääluokkien nimistä muodostetaan kokoava käsite, joka kertoo muutamalla sanalla koko aiheiston sisällön.

5.3.1 Kysely

Vastausten lukumäärää vertailemalla voidaan todeta, että kaikki vastaajat eivät vastanneet jokaiseen kysymykseen. Kenties osa kysymyksistä koettiin liian hankalina tai merkityksettöminä. Vastaukset ovat keskenään hyvin samankaltaisia, vaikka vastaushetkellä ei ole ollut mahdollista nähdä muiden kyselyyn osallistujien antamia vastauksia. Vastauksissa on pääsääntöisesti vastattu esitettyyn kysymykseen ja vastaukset ovat pääosin myös perusteltuja. Vastauksista nousi esiin muutamia teemoja (taulukko 2), joiden alle lähes kaikki vastaukset mahtuvat.

Kyselyyn vastanneiden asiakaspalvelijoiden mielestä asiakaspalvelussa tärkeintä on palvelutapahtuman asiakaslähtöisyys. Tämä pitää sisällään sen mitä palvelua asiakkaalle tarjotaan, miten asiakasta palvellaan ja mitä tukitoimia asiakaspalvelijalla on käytössään. Ammattitaitoinen asiakaspalvelija osaa tarjota asiakkaalle oikeanlaista tuotetta, kohdella asiakasta miellyttävällä tavalla ja arvostaen. Palvelun tueksi hän tarvitsee kuitenkin myös toimivat tekniset työvälineet, varausjärjestelmät ja sähköiset kanavat tiedon etsimiseen.

Kysymyksessä asiakaspalvelijan tärkeimmistä ”työkaluista” haluttiin vastaajalle antaa vapaus valita vastaukseensa fyysisiä tai henkisiä, omaan osaamiseen liittyviä työvälineitä. Vastauksissa olikin molemmat puolet edustettuina. Pääluokaksi vastauksista nousi tekniset mahdollisuudet ja kokemuksen tuoma osaaminen. Vastauksissa mainittiin konkreettiset työkalut, kuten toimivat tietokoneet ja varausjärjestelmät palvelun nopeuttamiseksi. Muutamassa vastauksessa nousi esiin oman henkisen pääoman ja osaamisen arvostus. Tekniset välineet ovat tärkeitä tiedon etsimiseen. Toisaalta taas vankka työkokemus on tuonut asiakaspalvelijalle niin vahvan tietämyksen, että hänen asiakaspalvelunsa on sujuvaa ja vaivatonta kun kaikkea tietoa ei tarvitse etsiä.

Asiakaspalvelijoista osa on sitä mieltä, että heidän on mahdollista palvella asiakkaitaan niin hyvin kuin he haluaisivat. Vaikka se ei olisi aina mahdollista, on palvelun laatu usein halutulla tasolla. Palveluun negatiivisesti vaikuttavina tekijöinä koettiin pääluokat haasteet tiedon hallinnassa ja palvelua hidastavat tekijät. Osa asiakaspalvelijoista kokee, että heidän tulee omaksua liikaa tietoa matkapaketeista ja matkakohteista. Matkatuotannossa on tarjolla niin monta matkavaihtoehtoja, että asiakaspalvelijat kokevat haasteena niiden sisältävän tiedon määrän. Tiedonkulku on hidasta ja muutoksista ei tiedoteta kunnolla. Toisaalta useampi vastaajaa tiedostaa asiakaspalvelijan oman vastuun tuoteisiin perehtymisessä ja tietojensa päivittämisessä. Palvelu hidastavina tekijöinä koettiin kiire ja ongelmat tietoliikenneyhteyksissä. Kiire luo painetta palvella asiakas nopeasti ja tällöin palvelun laatu saattaa kärsiä. Kun aikaa on liian vähän, voi asiakas joutua odottamaan liian kauan pääsyä palveltavaksi. Yhteysongelmat hankaloittavat palvelutapahtumaa, jos asiakas esimerkiksi kyllästyy odottamaan vastausta ja lähtee hakemaan tietoa muualta. Asiakkaalle ei myöskään voida tarjota kaikkea olennaista tietoa, jos sitä ei ole saatavilla.

Jos asiakaspalvelijat saisivat itse päättää mitä palvelua he voivat asiakkaalle tarjota, he tarjoaisivat joustavampia lisäpalveluita ja valmiita matkatuotteita. valmiiksi tuotettuja matkapaketteja ja perinteisiä matkaesitteitä. He haluaisivat tarjota mahdollisimman joustavasti lisäpalveluja matkatuotteeseen sekä monipuolisempia vaihtoehtoja matkavaraukseen, jotta matkavarauksen teko olisi sujuvampaa niin asiakkaalle kuin asiakaspalvelijallekin. Osa vastaajista haluaisi tarjota asiakkaalle valmiiksi tuotettuja matkapaketteja ja perinteisiä matkaesitteitä. Nämä kaksi pääluokkaa ovat ristiriidassa keskenään. On siis pääteltävissä, että asiakaspalvelijat jakautuvat kahteen ryhmään; heihin, jotka haluavat tarjota asiakkailleen vain valmiita tuotteita ilman räätälöintiä, ja heihin, jotka haluavat tarjota asiakkailleen mahdollisimman joustavia vaihtoehtoja täydentämällä kokonaisuutta asiakkaan kannalta hyödylliseksi katsomillaan lisäpalveluilla.

Kun asiakaspalvelijoilta kysyttiin, mitä toivoisit yrityksen johdolta asiakaspalvelun parantamiseksi, tuli vastauksissa esiin useita eri näkökulmia, mutta niissä oli myös yhdistävä punainen lanka. Vastauksista saatiin muodostettua yksi pääluokka, aktiivinen osallistuminen ja asiakaspalveluhenkilöstön osallistaminen. Asiakaspalvelijat toivoisivat johdolta kiinnostusta heidän työtehtäviään kohtaan ja mahdollisuutta osallistua tavalliseen

työpäivään asiakaspalvelijan työpisteellä. He toivovat, että näin johto ymmärtäisi paremmin heidän tarpeensa, mutta haluaisivat myös kuulla, jos heidän työtavoissaan on jotain muutettavaa, jotain mitä he eivät ehkä itse huomaa. Asiakaspalvelijat haluaisivat oppia enemmän myytävistä tuotteista, matkakohteista ja käytössä olevista järjestelmistä. He toivovat koulutusta ja opintomatkoja, jotta voisivat palvella asiakasta asiantuntevammin. Matkatuotannosta asiakaspalvelijat toivovat asiakaslähtoisempää. Tuotteiden tulisi olla varattavissa mahdollisimman aikaisin ja niiden kokonaisuus mietittynä asiakkaan näkökulmasta. Myynnin alkaessa tulisi olla selvitettyinä ne vastaukset asiakkaiden todennäköisimpiin kysymyksiin matkaan liittyen. Asiakaspalvelijat kaipaavat selkeitä ohjeistuksia tuotteisiin liittyen ja tietoa selkeästi näkyville. Myös tämän kysymyksen vastauksissa nousevat esiin teknisten laitteiden toimivuuden tärkeys sujuvassa asiakaspalvelussa. Sisäisestä viestinnästä toivotaan tehokkaampaa. Tärkeät tiedot hukkuvat helposti jatkuvaan sähköposti tulvaan ja näin sähköpostilla tulevat tiedotteet saattavat jäädä huomioimatta tai niihin reagoidaan liian myöhään. Myös myynnin kannustimia toivotaan, palkitsemista hyvistä myyntituloksista.

TAULUKKO 2. Sisällönanalyysissa muodostuneet luokat.

ALALUOKAT	PÄÄLUOKAT	KOKOAVA KÄSITE
Ammattitaitoinen asiakaspalvelu	Palvelutapahtuman asiakaslähtöisyys	Asiakaspalvelija lähtöisyydellä asiakaslähtöiseksi
Palvelualttius		
Ajantasaiset informaatiolähteet		
Tuotetietous	Tekniset mahdollisuudet ja kokemuksen tuoma osaaminen	
Asenne ja työkokemus		
Tekniset laitteet ja informaatiolähteet		
Haasteet tuotetietouden hallinnassa	Haasteet tiedon hallinnassa	
Sisäisen viestinnän haasteet		
Kiireestä johtuvat haasteet	Palvelua hidastavat tekijät	
Yhteysongelmat		
Esitteet	Joustavat lisäpalvelut	
Joustavampi palveluvalikoima		
Valmiit matkapaketit	Valmiit tuotteet	
Ryhmämatkat		
Arvostus ja osallistuminen	Aktiivinen osallistuminen ja asiakaspalveluhenkilöstön osallistaminen	
Asiakaslähtöinen matkatuotanto		
Henkilökunnan määrä suhteessa työmäärään		
Tekniset toiminnot ja tuotetietous		
Sisäinen viestintä		

5.3.2 Haastattelu

Haastattelussa esiin nousi yrityksen halu olla lähellä asiakasta, niin fyysisesti kuin ajatus- tasollakin. Asiakkaalle halutaan antaa luotettava kuva yrityksestä matkanjärjestäjänä sekä tuoda esille, että yritys on olemassa asiakkaitaan varten. Matkaporjat Oy:n tavoitteena on antaa matalankynnyksen palvelua asiakkailleen ainutlaatuisella asiantuntijuudella. Asiantuntijuuden säilyttäminen on suurimpia haasteita yrityksen toiminnassa. Asiakkaalle tulisi osata antaa juuri hänen kannaltaan olennaisin tieto ja myydä hänelle oikeanlainen matkatuote. Yritys on pyrkinyt edistämään asiantuntijuutta tarjoamalla jokaiselle asiakas-

palvelijalle yhtäläiset tekniset mahdollisuudet löytää ja käyttää tietoa. Teknisiä valmiuksia tärkeämpänä Ari Penttilä mainitsee asiakaspalvelijan oman pääoman, asenteen työtä ja asiakaspalvelua kohtaan. Loppujen lopuksi se ratkaisee sen, millainen asiakaspalvelutapahtumasta muodostuu. (Penttilä 2018)

Matkapojat Oy haluaa työnantajana palvella työntekijöitään hyvin. Suunnitelmissa on käyttäjälähtöisempi varausjärjestelmä nykyisen Winres -varausjärjestelmän tilalle. Yrityksen tavoitteena on tarjota asiakaspalvelijoilleen yhtä toimivat varauspalvelut kuin mitä se asiakkailleen tarjoaa. Tulevaisuudessa olisi tarkoitus tarjota henkilöstölle myös mahdollisuus etätyöhön, kun se tähän mennessä ei ole ollut mahdollista varausjärjestelmän joustamattomuuden vuoksi. (Penttilä 2018)

5.4 Tulosten yhteenveto

Sekä haastattelussa että kyselyssä nousi esiin asiakaslähtöisyyden tärkeys palvelutapahtumassa. Ammattitaitoinen asiakaspalvelu ja asiakaspalvelijan ystävällisyys ovat molempien osapuolten mielestä toimivan asiakaspalvelun ydin. Palvelutilanteessa on tärkeää myös pystyä tarjoamaan asiakkaalle olennainen tieto uskottavasti ja tehdä tapahtumasta luotettava. Vaikka yrityksen johto pyrkii tarjoamaan asiakaspalvelijoilleen tietoteknisesti yhtäläiset resurssit palvella asiakkaitaan eivät asiakaspalvelijat koe, että tässä olisi täysin onnistuttu. Sähköiset järjestelmät ja informaatiolähteet ovat olennainen osa asiakaspalvelua ja niiden toimimattomuus vaikuttaa palveluun negatiivisesti. Yrityksen johdon tulisi siis tarkistaa säännöllisesti sähköisen palvelun resurssit toimistoittain ja tartuttava mahdollisiin epäkohtiin nopeasti.

Teknisten ongelmien lisäksi esteenä hyvälle asiakaspalvelulle koetaan sisäisen viestinnän toimimattomuus sekä tuotetietouden hallinta. Sisäinen viestintä hoituu pääasiallisesti intranetissä ja sähköpostitse. Sähköpostitiedotteita koetaan tulevan liikaa, mutta kuitenkin samalla kyselyyn vastaajat ovat sitä mieltä, että muutoksista ei ilmoiteta tarpeeksi tehokkaasti. Haastattelussa on mainittu, että kaikilla asiakaspalvelijoilla on yhtäläiset mahdollisuudet tiedon hakemiseen ja löytämiseen. Tämän toimivuudessa on kuitenkin selvästi ongelmia, joten olisi hyvä kehittää selkeä kanava, jossa tiedottaminen hoidetaan. Olisi myös tärkeää järjestää opastusta niille asiakaspalvelijoille, jotka kokevat tiedon etsimisen

hankalana. Tuotetietouden hallinta on suuri haaste asiakaspalvelijoille. Matkatuotteita on paljon ja jokaisessa tuotteessa on omat yksityiskohtansa, mitkä tulee ottaa huomioon varaushetkellä. Tuotetietouden hallinta vaikuttaa myös siihen, että asiakkaalle osataan tarjota oikeanlaista tuotetta, kun tuotevalikoiman sisällöstä on selkeä kokonaiskäsite. Millä keinoin tuotetietoutta sitten voitaisiin lisätä? Säännöllinen koulutus on varmasti tässäkin asiassa avaintekijä. Työpäivän aikana saattaa olla vaikeaa löytää rauhallinen hetki perehtymiseen. Asiantuntijuuden ylläpito on myös yrityksen johdon mielestä jatkuva haaste, joten tähän voitaisiin keksiä toimiva toimintaratkaisu yhdessä asiakaspalvelijoiden kanssa.

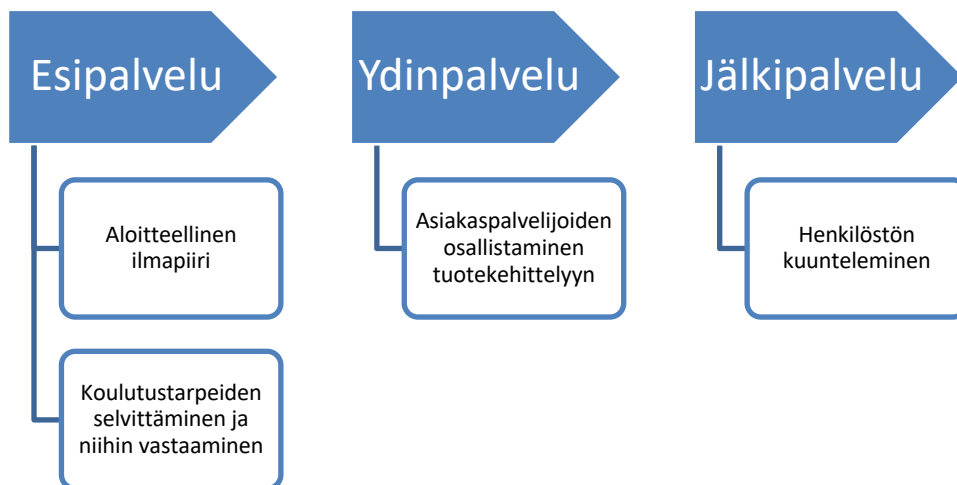
Osa kyselyyn vastanneista asiakaspalvelijoista haluaisi tarjota asiakkaille vain valmiita matkakokonaisuuksia ilman yksilöllistä räätälöintiä. Tällaisten tuotteiden myyminen on nopeaa ja siinä mielessä myös kustannustehokasta. Tällaisessa tapauksessa on kuitenkin se riski, että asiakas voisi yhtä hyvin varata kyseisen tuotteen verkkovaramosta, joten asiakaskunnan säilymisen kannalta olisi hyvä selvittää, miksi yksilöllisten tuotteiden muodostaminen ei ole mielekäs. Kyseessä saattaa olla jopa aiemmin mainittu tuotteiden suuri määrä ja tuotetietouden puutteesta aiheutuva epävarmuus. Vastaajien joukossa on myös heitä, jotka haluaisivat tarjota asiakkaalle mahdollisimman paljon lisäpalveluita ja joustavampia varausmahdollisuuksia sekä verkkoon, että toimistovarauksiin. Tällä joukolla on innovatiivisia ajatuksia jo olemassa olevista ja uusista lisäpalveluista, jotka yrityksen kannattaisi hyödyntää.

Kyselyn vastauksista saadaan muodostettua selkeät toiveet yrityksen johdolle asiakaspalvelun parantamiseksi. Vastauksissa esitetyt toiveet voidaan tiivistää pääluokaksi aktiivinen osallistuminen. Asiakaspalvelijat toivovat, että yrityksen johto olisi jollain tasolla läsnä arjen tekemisessä ja osoittaisi kiinnostuksensa selkeämmin asiakaspalvelijoiden työtä kohtaan. Vastausten perusteella johdon konkreettinen läsnäolo on harvinaista ja verhoutuu usein korulauseilta kuulostaviin viesteihin. Toiveena oli myös johdon mahdolliset havainnot asiakaspalvelijan työtehtävissä niiden tehostamiseksi. Kokonaisuudessaan johdolta toivotaan ennen kaikkea asiakaslähtoisempää toimintaa matkatuotannosta lähtien. Matkoja myyvät henkilöt osaavat jo etukäteen aavistaa, mitä lisäpalveluita tai tietoa asiakas varaushetkellä tarvitsee ja tätä tietoa voitaisiin hyödyntää myös tuotannossa. Myös

asiakaspalvelijoiden halusta oppia uutta tulisi yrityksen ottaa kaikki mahdollinen irti tarjoamalla heille koulutuksia ja opintomatkoja. Vuosien työkokemus ja karttunut tieto on liian arvokasta hukkaan heitettäväksi tietojen päivittämättömyyden vuoksi.

6 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Matkaporjat Oy:n johdon ja asiakaspalvelijoiden näkemykset asiakaslähtöisestä toiminnasta ovat hyvinkin samankaltaiset. Molemmat arvostavat samoja asioita ja tiedostavat, millaista on hyvä palvelu sekä mikä tekee palvelusta asiakaslähtöistä. Tavoitteet asiakaslähtöisyydessä ovat realistisia, mutta keinot sen toteuttamiseen käytännössä eivät ole jalkautuneet asiakaspalvelijoiden keskuuteen halutulla tavalla. Tässä luvussa paneudutaan ongelmallisiin osa-alueisiin palvelupolulla tarkemmin ja esitetään kehittämissuhteita tilanteen parantamiseksi (kuvio 6).



Kuvio 6. Kehitysehdotukset Matkaporjat Oy:n palvelupolulla

6.1 Esipalvelu - Aloitteellinen ilmapiiri

Työpaikalla vallitseva ilmapiiri vaikuttaa voimakkaasti henkilöstön mielialaan ja sitä kautta heidän työmotivaatioonsa. Jos henkilöstö pelkää virheitä eikä uskalla astua epä-mukavuusalueelleen, on asiakkaan saama palvelu epävarmaa ja jopa huonoa. Ilman aloitteellisuutta ei myöskään voida kehittyä eikä henkilöstön ääni pääse kuuluviin yrityksen sisällä. Aloitteellisuuteen ja itsenäisiin päätöksiin voidaan kannustaa asiakaspalveluhenkilöstön ohella koko henkilökuntaa. Henkilöstöllä tulisi olla käytössään jokin yleinen foorumi, jonka kautta olisi mahdollisuus vaikuttaa. Foorumille voisi kirjoittaa ehdotuksia

tuotekehittelyyn tai muuhun toimintaan liittyen sekä huomauttaa esiin tulleista epäkohdista. Nimettömänä tehdyt kirjoitukset mahdollistaisivat itsensä ilmaisun jokaiselle työntekijälle ilman pelkoa leimautumisesta. Henkilöstölle tulisi osoittaa, että heidän mielipiteensä merkitsevät ja että heiltä tulleet palautteet sekä ehdotukset viedään eteenpäin käsiteltäväksi. Työntekijöiltä on turha odottaa osallistumista tai aloitteellisuutta, jos heiltä saatuja aloitteita ei koskaan viedä eteenpäin tai ainakaan ei paljasteta, miten aloitteen käsittelyssä loppujen lopuksi kävi. Aloitteet tulisikin käsitellä yrityksen sisällä nimettöminä, mutta julkisina ja aloitteen etenemisestä tulisi raportoida henkilöstölle sen käsittelyn edetessä. Aloitteen mahdollinen hylkääminen pitäisi myös perustella rehellisesti, jotta henkilöstön ei tarvitsisi lähteä sitä spekuloidaan. Aloitteen tekijöille voisi harkita myös jonkinlaista palkitsemisjärjestelmää varsinkin, jos aloitteen aiheena ollut toiminto saadaan menestyksekkäästi toimimaan ja tuomaan uusia asiakkaita yrityksen palveluja kuluttamaan (kuvio 6).

Yhteinen foorumi voisi olla myös sisäisen viestinnän välineenä, kun viestitään vähemmän kiireellisistä, mutta tärkeistä asioista. Yrityksen intranet -sivusto on hyvin kattava ja sisältää paljon ensiarvoisen tärkeää tietoa koko henkilöstölle. Ongelmana on kuitenkin sen päivittäminen, uuden tiedon lisääminen ja vanhan poistaminen. Jos tehtävään ei ole nimetty vastuuhenkilöä, ei kukaan ole myöskään vastuussa sivuston sisällöstä. Silloin jää myös kokonaisvaltainen päivitys tekemättä, kun jokainen tiedonlisääjä pitää huolen vain omasta aihealueestaan. Intranet on kuitenkin tärkeä työväline asiakaspalvelijoille ja sen sisältämä tieto on helposti kaikkien saatavilla. Tiedotusta hoidetaan ehkä liikaakin sähköpostitse, jolloin myynnillisesti tärkeät asiat hukkuvat sähköpostitulvaan. Yrityksessä tulisikin tutkia, olisiko nykyteknologialla mahdollista uudistaa yrityksen sisäistä viestintää ohjaamalla se intranetiä ja sähköpostia toimivampaan kanavaan.

Avoin ilmapiiri sallii virheet ja pitää niitä jopa lahjana. Kun työntekijöitä kannustetaan luovuuteen ja kokeilemaan, saatetaan saada aikaan kasa virheitä, mutta saatetaan saada myös aikaan jotain ennennäkemättömän hienoa. Henkilöstöä tulisi kannustaa heittäytymään epämurkuvuusalueelleen sekä uudenslaisiin asiakaspalvelumuotoihin. Ennen kaikkea asiakaspalvelijahenkilöstölle tulisi viestiä, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja siihen, millaista palvelua asiakkaalle tarjotaan.

6.2 Esipalvelu - Koulutustarpeiden selvittäminen ja niihin vastaaminen

Esipalveluvaiheessa (kuviot 6) ja jopa ennen sitä tehtävät toimenpiteet ratkaisevat sen, tuleeko yritystä matka-asioissaan lähestyvä henkilö Matkapojat Oy:n asiakkaaksi. Menestyksellään palvelulle ja tuotteille on muodostettava kestävä pohja, jolle toimintaa voidaan rakentaa nyt ja tulevaisuudessa. Kyselyyn saaduissa vastauksissa mainittiin useasti informaatiolähteet, tuotetietous sekä tekniset välineet ja niiden tärkeys asiakaspalvelussa. Moni kuitenkin koki, että heillä on näistä kolmesta osa-alueesta vajavaiset tiedot tai taidot ja haluaisivat kehittää itseään niiden paremmaksi käyttäjäksi. Kun halu oppia ja kehittyä on näin suuri, olisi työnantajan ehdottomasti tartuttava aiheeseen ja valjastettava kaikki piilevä ammattitaito käyttöönsä. Jos työntekijä ei halustaan ja tarpeestaan huolimatta saa mahdollisuutta edistää taitojaan on olemassa suuri riski työmotivaation heikkenemiseen. Työnantajan pitäisikin olla iloinen, että yrityksessä työskentelee henkilöitä, jotka haluavat kehittyä paremmiksi työntekijöiksi, jolloin yritys pystyy tarjoamaan myös parempaa palvelua asiakkailleen. Koulutuksen ja oppimisen tärkeyttä on käsitelty luvussa Asiakaspalvelun johtaminen.

Koulutustarpeet tulisi kartoittaa perusteellisesti ja yrityksessä tulisi laatia koulutussuunnitelma, jota lähdetään toteuttamaan. Kun koulutus ja työhön perehdyttäminen ei ole suunnitelmallista, saattaa asiakaspalvelijoina olla henkilöitä, jotka eivät ole saaneet työhönsä minkäänlaista perehdyttämistä. On totta, että työ tekijäänsä opettaa, mutta tuskin yrityksen on aiheellista antaa asiakassuhteidensa kärsiä huonon palvelun vuoksi, kun asiakaspalvelija opettelee työtään kantapään kautta. Asiakaspalvelijat eivät toki ole ainoita, jotka tarvitsevat koulutusta vaan sitä tulisi tarjota myös heidän esimiehilleen, jotta samat tiedot ja osaaminen olisivat kaikkien käytettävissä.

Teknisten laitteiden käyttö- ja ohjelmistokoulutukset tulisi järjestää kaikille yrityksen työntekijöille. Varausten teon ja niihin liittyvien dokumenttien muodostamisen siirryttyä kokonaan sähköiseen muotoon, on useampi virkailija tehnyt tämän harppauksen ilman varsinaista perehdyttämistä ohjelmistojen käyttämiseen. Osa asiakaspalvelijoista kuitenkin muokkaa päivittäin tiedostoja hintalaskelmien, tarjousten ja matkaohjelmien muodossa ja tätä osaamista myös edellytetään heiltä, jotta he pystyisivät hoitamaan työtehtävänsä vaatimusten mukaisesti. Ohjelmisto-osaaminen on tärkeää esipalveluvaiheessa

koska silloin asiakas tekee päätöksen matkavarauksestaan muun muassa saamansa tarjouksen perusteella ja siirtyy ydinpalveluvaiheeseen (kuviokuva 6). Jotta koulutuksissa olisi käytössä alan viimeisin tieto, tulisi koulutuksissa luottaa yrityksen ulkopuolisiin tahoihin. Kun koulutus hoidetaan yrityksen sisäisesti, saatetaan koulutettaville jakaa tietoa ja työtapoja, jotka ovat jo vanhentuneita.

Kaikilla asiakaspalvelijoilla tulee olla käytössään selkeä ohjeistus, jonka mukaan he toimivat. Tarkoitus ei ole rajoittaa heidän työntekoaan ja luovuuttaan vaan antaa leveämmät raamit, joiden sisällä palvella asiakasta. Kun asiakaspalvelijan valmiuksia tehdä itsenäisiä päätöksiä ei ole rajattu liian tiukasti, voi hän vastata vaativiinkin asiakaspalvelutilanteisiin itsevarmasti ja yllättää asiakkaan positiivisesti tarjoamallaan lisäpalveluilla sen sijaan, että hänen pitäisi hyväksyttää päätökset esimiehellään ja hidastaa näin palvelua. Ohjeistus antaisi siis asiakaspalvelijoille luvan toimia itsenäisesti tiettyyn rajaan saakka. Näin yrityksen johto viestii asiakaspalvelijoilleen, että heidän harkintakykynsä ja ammattitaitoonsa luotetaan.

Kun koulutussuunnitelma on tehty ja sitä on lähdetty toteuttamaan, tulisi koulutuksille suunnitella myös jatkumo. Kertaluontoisesta koulutuksesta ei välttämättä ole pitkään hyötyä tiedonhakuprosessien ja tuotteiden muuttuessa. Matkailuliiketoiminnan maailmassa on käynnissä jatkuva muutos ja tulevaa suuntaa on vaikeaa ennustaa. Matkailuyrityksen olisi kuitenkin tehtävä parhaansa pysyä kiinni viimeisimmässä tiedossa ja toimintatavoissa. On mietittävä, halutaanko pitää kiinni vanhoista periaatteista ja toimintatavoista vai halutaanko olla kehittyvä, aikaansa seuraava yritys, joka tarjoaa ajanmukaiset mahdollisuudet niin työntekijöilleen kuin asiakkailleenkin. On hyvin todennäköistä, että henkilö, joka on saanut oppia, miten tietoa etsitään ja miten sitä voidaan käyttää, pysyy jatkossakin kiinni viimeisimmässä tiedossa, kun hän vastaanottaa sitä jatkuvasti käyttämässään sähköisissä kanavissa.

Hyvin tärkeää koulutuksen ja perehdyttämisen tarjoamisessa on se, että oppimiselle varataan aikaa, työaika. Uuden oppiminen ja suurien tietomäärien omaksuminen vaatii aikaa eikä siihen pysty henkilö, joka samanaikaisesti hoitaa päivittäisiä työtehtäviään, esimerkiksi asiakaskohtauksia. Koulutustilanteet tulisi suunnitella niin, että jokainen osallistuja voi keskittyä opittavaan asiaan, ilman että hänen tarvitsee pelätä tulevien päivien aikana koulutukseen käytetyn ajan vuoksi päälle kaatuvien tekemättömien töiden määrää.

6.3 Ydinpalvelu - Asiakaspalvelijoiden osallistaminen tuotekehittelyyn

Matkapojat Oy:n tuotekehittelyn tulos näkyy asiakkaalle ydinpalveluvaiheessa (kuvio 6), kun hän kuluttaa hankkimaansa palvelua tai tuotetta. Matkapojat Oy:n henkilöstöön kuuluu asiakaspalvelijoita, joilla on useiden kymmenien vuosien kokemus asiakaspalvelusta ja yrityksen matkojen myymisestä. Heillä on suunnaton määrä tietoa yrityksen tarjoamista tuotteista sekä samalla alalla toimivien kilpailijoiden tuotteista. Asiakaspalvelijat saavat asiakkailta välittömän palautteen tuotteista ja he myös vastaanottavat asiakkaiden toiveita uusista matkatuotteista. Matkamyymlöissä työskentelevät asiakaspalvelijat tuntevat asiakkaansa hyvin ja osaavat tarjota heille oikeanlaisia tuotteita. Matkapojilla on paljon kanta-asiakkaita, joista osa on käynyt vuosien saatossa virkailijoille hyvinkin tuuiksi. Voisi siis olettaa, että asiakaspalvelijat tietävät, mitä tuotteita heidän asiakkailleen kannattaisi tarjota.

Ehdotuksena on, että asiakaspalvelijat otettaisiin mukaan tuotekehittelyyn ja mielellään jo aivan tuotekehityksen alkuvaiheessa. Tällä hetkellä Matkapojat Oy:ssä on erillinen tuotanto-osasto, joka jakautuu laiva- ja lentopohjaisten matkatuotteiden tuotanto-osastoihin. Tuotanto-osastoilla on käytössään kaikki taito ja tieto, mitä matkatuotteiden tuottamiseen vaaditaan. Tuotanto-osastoilla arvostetaan asiakaspalvelijoilta saatavaa myynnillistä tietoa ja heitä pyritään palvelemaan mahdollisimman hyvin. Tuotanto-osasto työskentelee yrityksen johtoryhmän linjausten mukaisesti ja harvalla tuotantovirkailijalla on kokemusta matkojen myymisestä asiakkaille, joten myynnillisiin tarpeisiin vastaaminen saattaa olla hetkittäin vaikeaa. Asia voitaisiin korjata ottamalla yhdeksi tuotekehittelyn näkökulmaksi asiakaspalvelijälähtöisyys ja sitä kautta vastata paremmin asiakkaiden tarpeisiin.

Käytännössä asiakaspalvelijoiden ottaminen mukaan tuotekehittelyyn tarkoittaisi sitä, että tuotevalikoimaa käytäisiin heidän kanssaan läpi ja etsittäisiin sieltä niin sanotut hankalasti myytävät matkatuotteet. Jo tuotannossa olevista tuotteista selvitettäisiin myyntiä hankaloittavat tekijät ja yhdessä tuotanto-osaston kanssa keksittäisiin niihin ratkaisuja. Ratkaisu voisi olla esimerkiksi tuotteen yksinkertaistaminen karsimalla valikoimaa tai esimerkiksi sisällyttämällä hintaan lisäpalveluita, joiden lisääminen erikseen koetaan hankalaksi tai aikaa vieväksi. Asiakaspalvelijat saisivat myös esittää ehdotuksia toivo-

mistaan matkatuotteista ja tuotteista, joista uskoisivat asiakkaidensa pitävän. Asiakaspalvelijat voisivat olla tuotekehittelyssä mukana alusta alkaen määrittelemässä muun muassa hintaan vaikuttavia tekijöitä kuten hotelleiden tasoa ja käytettäviä matkustuskeinoja. Heidän tulisi olla mukana testaamassa tuotetta ennen kuin sitä tarjotaan asiakkaalle. Silloin mahdollisiin epäkohtiin ehdittäisiin tarttua ajoissa ja henkilöstö pääsisi kokemaan matkakohteen, joka taas helpottaisi tuotteen tarjoamista asiakkaille.

Kun yhteistyö asiakaspalvelijoiden ja matkatuotannon välillä saadaan käyntiin, voitaisiin kokeilla myyntitoimistojen omia, alueellisia tuotteita. Tällaiset tuotteet rakennettaisiin asiakaspalvelijoiden toiveiden mukaisesti sisällyttämällä niihin niitä matkatuotteen osia, joita he uskovat omien asiakkaidensa arvostavan. Tuote voitaisiin toteuttaa lyhyenä matkasarjana, jonka jälkeen tuotteen jatkosta päätettäisiin sen menestyksen ja asiakkailta saadun palautteen perusteella. Näin Matkapojat Oy:llä olisi mahdollisuus löytää tuotantoon uudenlaisia tuotteita, joiden käyttäjät ovat jo valmiina olemassa.

Asiakaspalvelijoiden osallistaminen tuotekehittelyyn osoittaisi arvostusta heidän kokemustaan kohtaan ja heidän taitoihinsa asiakaspalvelun ammattilaisina. Kuten opinnäytetyön Henkilöstön johtaminen -kappaleessa on mainittu, osallistaminen innostaa innovoimaan uutta ja mahdollisesti lisää työmotivaatiota ja sitoutuneisuutta yrityksen taloudellisiin tavoitteisiin.

6.4 Jälkipalvelu - Henkilöstön kuunteleminen

Yrityskulttuuri, jossa johtaja päättää ja henkilöstö mukautuu, on väistämättä vanhentunut käsite. Yrityksen halutessa sisäistä yhtenäisyyden tuntua ja me -henkeä, on henkilöstön mielipiteitä ja toiveita hyvä kuunnella säännöllisesti. Asiakaspalvelijoille tehdystä kyselystä ja sen tuloksista muodostetusta sisällönanalyysistä (taulukko 2) käy ilmi, että Matkapojat Oy:n asiakaspalveluhenkilöstö toivoisi yrityksen johdon osoittavan enemmän kiinnostustaan asiakaspalvelijoiden työtä kohtaan. Johtoryhmän säännöllinen läsnäolo, jopa fyysisesti, auttaisi yrityksen johtoa aistimaan ilmapiiriä toimistoissa. Jos kontaktia henkilöstöön ei ole, ei voida olettaa, että yrityksen johdolla olisi todellinen käsitys henkilöstönsä hyvinvoinnista.

Lähimmän esimiehen tulisi osoittaa kiinnostustaan alaisiaan kohtaan säännöllisesti käytävillä keskusteluilla, joissa aikaa on varattu riittävästi asioiden kiireettömään käsittelyyn. Pinnallisissa tai kiireessä käytävissä keskusteluissa alainen saattaa aistia keskustelun luonteen, eikä halua pitkittää tilannetta menemällä syvemmälle tuntemuksiinsa. Arvostusta alaisiaan kohtaan voi viestiä myös kyselemällä kuulumisia työtehtäviin liittyen, muutenkin kuin vain tuloksellisessa mielessä. Vaikka osallistuminen henkilöstön kanssa yhteisiin tilanteisiin tai heidän työpäiväänsä on aikaa vievää ja saattaa tarkoittaa suuriakin ponnisteluja esimiehen työajan suhteen, tulisi kuitenkin muistaa, että henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen on kuin niin sanotusti laittaisi rahaa pankkiin. Eli pitkällä tähtäimellä suuri vaikuttava tekijä yrityksen menestymisessä. Asiakaspalvelijat ovat myös usein kontaktissa asiakkaaseen matkan jälkeen jälkipalveluvaiheessa (kuvio 6) kun asiakas antaa palautetta matkastaan, hyvässä ja pahassa. He saavat kuulla, miten palvelussa onnistuttiin. Näin saadaan tärkeää tietoa matkatuotteen onnistumisesta kokonaisuutena asiakkaan kannalta. Kuten Asiakaslähtöinen yrityskulttuuri -kappaleessa mainitaan, tämän tiedon tulisi kulkeutua myös johdon korviin. Jotta tieto ei hautautuisi myyntitoimistoihin, tulisi johdon pitää keskusteluyhteys auki koko henkilöstöön toimipisteestä riippumatta.

7 POHDINTA

Kun pohditaan palveluita tarjoavan yrityksen toimintaa asiakaslähtöisesti, on kaikilla organisaation jäsenillä yleisesti samankaltainen käsitys asiakaslähtöisestä toiminnasta ja sen vaatimasta tavasta toimia. Vaikka tavoitteet ja toimenpiteet olisi kirjattu yrityksen toimintastrategiaan ei niiden jalkauttaminen käytäntöön asiakaspalveluhetkissä hyödynnettäviksi ole itsestäänselvyys. Suuret linjat palvelun suhteen on vedetty, mutta loppujen lopuksi tapoja palvella asiakasta on yhtä monta kuin on asiakaspalvelijoitakin. Jokainen asiakaspalvelija on persoona omanlaisine vahvuuksineen, heikkouksineen ja tarpeineen. Heidän johtamiseksi on löydettävä keinoja, joilla mahdollistetaan haluttu palvelutaso.

Asiakaslähtöisessä toiminnassa korostetaan asiakkaan tarpeiden tyydyttämistä ja sitä, kuinka tärkeää on kuunnella asiakasta. Palveluyrityksissä pitäisi kuitenkin kuunnella myös työntekijöitä, heitä, jotka palvelua asiakkaalle konkreettisesti tarjoavat. Yrityksen tulisi ottaa kaikki irti heidän osaamisestaan ja halukkuudestaan kehittyä työssään paremmaksi. Jotta yritys voisi tarjota asiakkailleen mahdollisimman hyvää palvelua, on sen tarjottava sitä myös sisäisesti. Silti sisäinen viestintä ja yhteys henkilöstöön saattaa pätkiä ja tilanteen korjaamiseksi joudutaan tekemään paljon töitä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on muuttaa yrityksen toimintaa asiakaslähtöisempään suuntaan ja edistää yrityskulttuuria, missä asiakaspalvelijat ovat yrityksen tärkein voimavara ja vahvin kilpailutekijä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli muodostaa asiakaspalveluhenkilöstön johtamiseen liittyviä, asiakaslähtöisyyttä edistäviä kehittämissuunnitelmia Matkapojat Oy:n käyttöön tukemaan tätä muutosta.

7.1 Prosessin ja lopputuloksen arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus riippuu paljolti siitä, kuinka puolueettomasti tutkija tulkitsee saatuja vastauksia. Puolueettomuuden saavuttamiseksi on tutkijan tulkittava vain saatuja vastauksia eikä yritettävä päätellä, mitä vastaaja mahdollisesti sanomallaan tarkoittaa. Jos tutkija suodattaa saatua tietoa omien kokemustensa kautta, saattaa vastauksen sisältö kääntyä pääläelleen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkimuksen yksityiskohtainen raportointi, josta selviää mitä on tehty, miksi niin on tehty, millaisia

tuloksia tutkimuksesta on saatu ja millaisiin johtopäätöksiin on päädytty. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 135–136,142.)

Tässä opinnäytetyössä tulokset analysoitiin täysin saatujen vastausten perusteella. Puolueettomuus säilytettiin sekä kyselyn että haastattelun tuloksia käsiteltäessä. Haastattelu tehtiin kyselyn vielä ollessa käynnissä eikä kyselyn tuloksia luettu ennen haastattelua, jotta kyselyssä saadut vastaukset eivät olisi vaikuttaneet haastatteluun. Työn tekijän kokemuksiin ja huomioita työpaikalla ja työtehtävissä 12 vuoden ajalta hyödynnettiin kehitysehdotuksissa sekä pohdinnassa.

Kyselyn ja haastattelun aikana korostettiin ehdotonta luottamusta tutkijan ja vastaajan välillä. Kyselyyn vastattiin nimettömänä ilman mahdollisuutta jäljittää vastaajan henkilöllisyyttä. Kyselyn vastausprosentti oli yli 50%, joten vastaajat edustavat enemmistöä Matkapojat Oy:n asiakaspalvelijoista. Vastauksissa esiin nousseet asiat tulevat esiin hyvin vahvasti myös työssä esitetyssä teoriaosuudessa ja ovat täten olennaisia pohdittaessa asiakaslähtöistä johtamista.

Opinnäytetyössä laadittiin palvelupolun mukaiset neljä kehittämisen teemaa. Näihin liittyvät kehittämissuositukset pohjautuvat esitettyyn teoreettiseen viitekehikseen, saatuihin tutkimustuloksiin sekä opinnäytetyön tekijän pitkäaikaiseen alan käytännön kokemukseen sekä matkatuotannosta, että asiakaspalvelusta. Laaditut kehittämissuositukset ovat realistisia ja toteutettavissa. Kehittämissuosituksista osa voitaisiin ottaa käytäntöön hyvinkin nopealla aikataululla.

7.2 Tulosten siirrettävyys

Opinnäytetyössä saatuja tutkimustuloksia sekä laadittuja kehittämissuosituksia voidaan soveltaa laajemminkin missä tahansa palveluyrityksessä, missä henkilöstö työskentelee johdon alaisuudessa. Samat lainalaisuudet pätevät henkilöstöjohtamiseen, oli kyse sitten asiakaspalveluyrityksestä tai muunlaisesta liiketoiminnasta. Henkilöstön tarpeet pohjautuvat henkilön inhimillisiin tarpeisiin, jotka ovat universaaleja. Henkilöstön hyvinvointi on suoraan yhteydessä työntekijöiden henkilökohtaiseen hyvinvointiin ja se vaikuttaa heidän kyvykkyyteensä tehdä työtä hyvin.

7.3 Tulevaisuuden näkymiä

Tämän päivän toimenpiteet ratkaisevat matkatoimistoalan tulevaisuuden. Jos yritys pysähtyy paikalleen tai katsoo liikaa menneeseen, saattaa peli olla pahimmassa tapauksessa jo menetetty. Siksi on tärkeää, että matkailuyrityksen johto kerää ympärilleen työntekijöitä ja muita toimijoita, jotka osaavat suhtautua alaan uusin silmin tuoden yritykseen raikkaan tuulahduksen tulevaisuuden tuulia. Hiltunen (2011) korostaa ennakoinnin tärkeyttä tuotekehittelyssä, yrityksellä on oltava asiakkaalle sopiva tuote valmiina silloin kun asiakas haluaa alkaa kuluttamaan sitä. Tätä samaa ohjetta voidaan tulkita kaikessa yrityksen toiminnassa. Tuotteiden markkinoinnissa ja palvelussa on siirryttävä sinne missä asiakkaat ovat ja osaksi liikuttava jo sinne, minne asiakkaiden uskotaan siirtyvän muutaman vuoden kuluessa. Tämä kaikki vaatii paljon asiantuntijuutta ja ymmärrystä alasta. Yrityksen johdolle haasteita luo muun muassa tämän tarvittavan osaamisen kerääminen ympärilleen ja sen vaaliminen. Uusien toimintakanavien etsiminen ei kuitenkaan sulje pois asiakaspalvelua ja sen tärkeyttä, kuten Mäki-Fränti (2017) mainitsee, aina tulee olemaan asiakkaita, jotka haluavat tulla matkatoimistoon henkilökohtaisesti palveltavaksi.

7.4 Jatkotoimenpide-ehdotuksia

Vuosien aikana karttunut työkokemus asiakkaiden parissa antaa yritykselle sellaista tietoa ja taitoa, mitä ei ulkopuoliselta toimijalta voi rahalla ostaa. Toiminnan tulee olla tulevaisuuteen suuntautunutta, jolloin pyrkimys on eteenpäin niin työtavoissa, tekniikoissa kuin yrityskulttuurissakin. Yrityksen on viestittävä työntekijöilleen ja asiakkailleen, että se on kehittyvä ja aikaansa seuraava toimija, joka tulee tarjoamaan palveluitaan myös tulevaisuudessa, jatkuvasti muuttuvasta toimintaympäristöstään huolimatta.

Yrityksen tulisi etsiä uusia kanavia tarjota tuotteitaan sekä miettiä kohderyhmiä uudelleen. Asiakasryhmien saavutettavuuteen on panostettava enemmän sillä viestintäkanavat vaihtuvat hyvin nopeasti. Uuden kanavan auetessa tulisi yrityksen olla heti mukana omalla profiilillaan eikä jäädä odottamaan. Tuotekehittelyssä voitaisiin miettiä, voidaanko kohderyhmiä rajata enää vain iän tai elämäntilanteen mukaan vai tulisiko ottaa

käyttöön vielä tarkempia ominaisuuksia sekä tulisiko kohderyhmärajauksesta luopua kokonaan ja keskittyä tarjoamaan mahdollisimman monipuolisia tuotteita.

Jatkotutkimusehdotuksena esitetään vielä yrityksen organisaatorakenteen lähempää tarkastelua. Onko rakenne suotuisa yrityksen toiminnan ja sen tavoitteiden kannalta. Suurimman yksittäisen ryhmän yrityksen henkilöstöstä muodostavat asiakaspalvelijat. Tulokset -osiossa käy ilmi, että heillä ja yrityksen ylimmällä johdolla on yhtenäiset näkemykset asiakaspalvelusta ja siitä millaista sen tulisi olla. Johtoryhmässä ja koko organisaatiossa pitäisikin tutkia, mihin tuo näkemys katoaa matkan varrella. Ylimmällä johdolla on selkeästi tahtoa ja tarkoitusta hyvän asiakaspalvelun mahdollistamiseen, mutta käytännössä se ei tavoita asiakaspalvelijoita halutulla tavalla. Mahdollisesti johtoryhmän työnjakoa voitaisiin selkeyttää ja määritellä tarkemmin johtoasemassa työskentelevien henkilöiden vastuualueet, jotta tilanne saataisiin parannettua.

LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli, R. 2015a. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Armstrong, M. 2011. Armstrong's handbook of strategic human resource management. 5.painos. Intia: Replika Press Pvt Ltd.

Brandt, T. 2011. Persoonallisuudet työyhteisössä. 2.painos. Vaasa: Leaded-kustannus

Bärlund, A. & Perko, S. 2013. Kestävä johtajuus. Bisneksen uusi elinehto. Helsinki: Talentum.

Goffee, R. & Jones, G. 2015. Why should anyone work here? What it takes to create an authentic organization. Boston: Harvard Business School Publishing.

Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. Vantaa: Talentum Media Oy.

Harmaala, M-M. & Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Hiltunen, E. 2017. Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa – Trendit ja ilmiöt. Jyväskylä: Docendo.

Hänninen, M. 2014. Muutoksesta jatkuvaan uudistumiseen. Teoksessa Sydänmaalakka, P. (toim.) Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi: Pertec Consulting Oy

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön viisaus ja vaikeus. Helsinki: WSOYpro.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Koivisto, M. 2016. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Miettinen, S. (toim.). Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy

Koivunen, K. 2017. Asiakas- tai ihmislähtöisyys – tasavertaisuutta ja vastavuoroisuutta ammattilaisten ja palvelun käyttäjien kanssa. ePOOKI. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut ISSN 1798-2022. Luettu 26.3.2019. <http://www.oamk.fi/epooki/2017/asiakas-ja-ihmislahtoisuus-sosiaali-ja-terveydenhuollossa/>

Kortesuo, K. & Löytänä, J. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Korkiakoski, K. & Löytänä, J. 2014. Asiakkaan aikakausi. Rohkeus + rakkaus = raha. Viro: Talentum Media Oy.

Kuusela, H. & Neilimo, K. 2010. Kaupan strategiaosaaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Matkapojat Oy. Luettu 13.2.2019. <https://www.matkapojat.fi/yritysinfo>

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. 3.uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Mielen Ihmeet. 2018. Luettu 4.3.2019. <https://mielenihmeet.fi/maslown-tarvehierarkia/>

Mäki-Fränti, H. 2017. Vähenevätkö matkatoimistojen toimipisteet? Rimmi, R.(toim.) Luettu 10.4.2019. <https://www.taloustaito.fi/vapaalla/vahenevatko-matkatoimistojen-toimipisteet/>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudenaista osaamista liiketoimintaan. 3 – 5. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Penttilä, A. toimitusjohtaja. 2018. Haastattelu 17.8.2018. Haastattelija Raukola, K. Tampere.

Piha, K. & Poussa, L. 2012. Dialogi paremman työelämän puolesta. Helsinki: Talentum Media Oy.

Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä. Sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum Media Oy

Pohjanne, P. 2015. Asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan kehittäminen asiakaskeiseiksi. Laurea Leppävaara. Luettu 26.3.2019. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/88765/Opinnaytetyo_Pirita_Pohjanne_Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. 3.painos. Helsinki: Talentum Oyj.

LIITTEET

Liite 1. Sisällönanalyysi

1. Kysymys: Mikä on mielestäsi tärkeintä asiakaspalvelussa?

1(5)

PELKISTYKSET	ALALUOKKA	PÄÄLUOKKA
Sopivan matkan löytäminen	Ammattitaitoinen asiakaspalvelu	Palvelutapahtuman asiakaslähtöisyys
Asiakkaan toiveiden toteuttaminen		
Ongelmanratkaisu		
Asiantuntemus		
Ammattitaito		
Oikealaisen matkan myyminen, selkeä ulosanti		
Asiakaslähtöisyys		
Myydä oikeanlainen matka		
Osaava ja selkeä tiedonanto		
Asiantuntijuus		
Hyvä palvelu		
Vaihtoehtojen tarjoaminen		
Palvelun sujuvuus		
Toimiva vuorovaikutus		
Asiakkaan kuuntelu, sujuva palvelu		
Asiakkaan huomioon ottaminen		
Ystävällisyys	Palvelualttius	
Tervehtiminen		
Reipas ja iloinen mieli		
Iloinen mieli ja vuorovaikutustaidot		
Asiakkaan huomiointi ja ystävällisyys		
Kärsivällisyys		
Oma asenne		
Iloisuus, halu palvella		
Positiivisuus		
Järjestelmien toimivuus ja sisäinen viestintä	Ajantasaiset informaatiolähteet	

2. Kysymys: Mikä on tärkein ”työkalusi” asiakaspalvelijana?

2(5)

PELKISTYKSET	ALALUOKKA	PÄÄLUOKKA
Tieto, taito ja nopeus	Tuotetietous	Tekniset mahdollisuudet ja kokemuksen tuoma osaaminen
Selvät toimintaohjeet		
Tuotetietous, tuotekoulutus, opintomatkat		
Riittävä tuotetietous		
Ajantasainen tieto		
Oma persoona, asiantuntemus	Asenne ja työkokemus	
Oma osaaminen		
Pitkä työkokemus alalta		
Ystävällisyys, kokemus		
Iloinen mieli		
Asenne		
Monipuolinen ammattitaito		
Minä itse		
Rauhallisuus ja ystävällisyys		
Asiakaspalvelutaidot		
Intranet, yrityksen nettisivut	Tekniset laitteet ja informaatiolähteet	
Varausjärjestelmät, internet		
Internet, sähköposti, työkaverit		
Työskentelyvälineet		
Toimivat työkalut		
Tietokoneet		
Yrityksen internetsivut, osaava tuotanto-osasto		
Varausjärjestelmät		

3. Kysymys: Onko sinun mahdollista palvella asiakasta niin hyvin kuin tahtoisit? 3(5)

PELKISTYKSET	ALALUOKKA	PÄÄLUOKKA
Asiakkaat tietävät myyjiä enemmän	Haasteet tuotetietouden hallinnassa	Haasteet tiedon hallinnassa
Parannettavaa omassa asiakaspalvelussa		
Myytävien tuotteiden suuri määrä		
Mainokset vaikeasti luettavia	Sisäisen viestinnän haasteet	
Muutoksista huonosti tietoa		
Sisäisen tiedonkulun ongelmat		
Kiire rajoittaa asiakaspalvelua	Kiireestä johtuvat haasteet	Palvelua hidastavat tekijät
Kiire aiheuttaa ongelmia		
Yhteysongelmat	Yhteysongelmista aiheutuvat haasteet	
Kaikkia tuotteita ei valmiina varausjärjestelmässä		
Varausjärjestelmän hitaus		
Huonot työskentelyvälineet		

4. Kysymys: Jos saisit päättää, mitä palveluja tarjoaisit asiakkaille?

4(5)

PELKISTYKSET	ALALUOKKA	PÄÄLUOKKA
Matkaesitteitä	Esitteet	Joustavat lisäpalvelut
Enemmän tietoa esitteenä		
Esitteitä meidän tuotteista		
Joustavampia vaihtoehtoja	Joustavampi palveluvalikoima	
Erillisiä kuljetuksia verkossa		
Lisäpalveluita ja retkiä		
Monipuoliset lisäpalvelut		
Enemmän vaihtoehtoja verkkovarauksissa		
Päätuotteemme on risteilyt ja Tallinna	Valmiit matkapaketit	Valmiit tuotteet
Oman tuotannon matkoja		
Omia valmiita paketteja		
Matkoja omasta varausjärjestelmästä		
Omaa tuotantoa		
Enemmän seuramatkoja	Ryhmämatkat	
Perinteisiä bussimatkoja		
Vain ryhmiä		

5. Kysymys: Mitä toivoisit yrityksen johdolta asiakaspalvelun parantamiseksi?

5(5)

PELKISTYKSET	ALALUOKKA	PÄÄLUOKKA
Tutustuminen käytännön työhön	Arvostus ja osallistuminen	Aktiivinen osallistuminen ja asiakaspalveluhenkilöstön osallistaminen
Osallistuminen		
Tutustuminen asiakaspalveluun		
Henkilökunnan arvostaminen		
Enemmän yhteydenpitoa		
Ilmastoidut tilat		
Kunnon varausjärjestelmä, asiakaslähtöinen tuotanto	Asiakaslähtöinen matkatuotanto	
Suppeampi valikoima, tavoitteellista myyntiä		
Keskittymistä palveluun		
Tarpeeksi henkilökuntaa	Henkilökunnan määrä suhteessa työmäärään	
Enemmän aikaa työn tekemiseen		
Henkilökuntaa kiirettä helpottamaan		
Toimiva tekniikka, koulutusta	Tekniset toiminnot ja tuotetietous	
Toimivat tietoyhteydet, tuotteet ajoissa myyntiin		
Selkeät toimintaohjeet		
Päivitetty tiedot intraan		
Uusi tietokone		
Koulutusta		
Enemmän tietoa		
Tuotekoulutusta		
Opintomatkoja		
Selkeyttä ohjeistuksiin		
Parempaa tiedottamista	Sisäinen viestintä	
Sujuvampaa tiedonkulkua		