



# **HYVÄN PALVELUN ESTEET**

## Haastattelumalli henkilökunnalle

**Riikka Laaksonen**  
**Riikka Vehkaoja**

**Opinnäytetyö**  
Syyskuu 2006



**JYVÄSKYLÄN**  
**AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Matkailu-, ravitsemis- ja talousala*

Tekijät LAAKSONEN, Riikka  VEHKAOJA, Riikka	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 72	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi HYVÄN PALVELUN ESTEET Haastattelumalli henkilökunnalle		
Koulutusohjelma Palveluiden tuottaminen ja johtaminen		
Työn ohjaaja RUTH-VIITANEN, Mira		
Toimeksiantaja Matkailun osaamiskeskus, KUHA, Maisa		
Tiivistelmä <p>Työn tavoitteena oli laatia palvelualan henkilökunnalle haastattelumalli, jolla voidaan löytää esteitä hyvän palvelun syntymiselle. Työssä tutkittiin fyysisten resurssien ja henkilökunnan osaamisen merkitystä hyvän palvelun tuottamisessa. Työssä keskityttiin palvelun tuotantoon eikä niinkään henkilöstön työhyvinvointiin.</p> <p>Työssä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, jonka tietopohjana olivat kuiluteoria, palvelujärjestelmä sekä liiketoimintaa ohjaavat tekijät. Näiden avulla tehtiin haastattelun kysymysrunko. Testihaastatteluun valittiin puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Malli testattiin matkailu- ja ravitsemisalalla yrityksessä haastattelemaan seitsemän asiakaspalvelijaa. Haastatteluvastaukset jaoteltiin palvelujärjestelmän osa-alueiden ja liikeidean mukaan. Tulokset analysoitiin kuiluteorian valossa.</p> <p>Testauksessa saatujen tulosten avulla haastattelumallin rakennetta muokattiin toimivammaksi. Sisällöllisesti malli oli toimiva, ja sen avulla löydettiin hyvää palvelua estäviä tekijöitä. Testiyrityksessä esille tulleita ongelmia oli esimerkiksi se, ettei henkilökuntaa ole perehdytetty liiketoimintaa ohjaaviin tekijöihin. Hyvän palvelun esteeksi tämä muodostuu siten, että henkilökunta ei tunnista yrityksen tärkeimpiä tuotteita ja asiakkaita. Henkilökunnan yhteisten toimintamallien puuttuminen voi johtaa siihen, että työntekijät tuottavat eritasoista palvelua.</p> <p>Tehtyä haastattelumallia voi mikä tahansa palvelualan yritys hyödyntää. Haastattelukysymykset ovat muokattavissa alasta riippuen sopiviksi. Kilpailu kasvaa koko ajan palvelualoilla ja yritysten tulisikin teknisen laadun sijaan keskittyä palvelun laadun tarkkailuun ja kehittämiseen erilaisista näkökulmista. Seuraavaksi voisi tutkia palvelukulttuurin ja henkisen hyvinvoinnin merkitystä palvelun laatuun.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Kuiluanalyysi, palvelujärjestelmä, asiakaspalvelu, haastattelututkimus		
Muut tiedot Työhön kuuluu CD-ROM: Haastattelulomake		

Authors LAAKSONEN, Riikka  VEHKAJOJA, Riikka	Type of Publication Bachelor's Thesis	
	Pages 72	Language Finnish
Confidential <input type="checkbox"/> Until _____		
Title THE OBSTACLES FOR GOOD SERVICE A Questionnaire for the personnel		
Degree Programme Degree Programme in Service Management		
Tutor RUTH-VIITANEN, Mira		
Assigned by The Centre of Expertise for Tourism, KUHA, Maisa		
Abstract <p>The goal of the study was to develop a questionnaire to be used by service industry personnel, which would help to find obstacles for creating good service. The significance of the physical resources and the staff's professional skills in providing the service were examined in the study. The study concentrated on service production, not on well-being of the personnel.</p> <p>The study was made by using the qualitative method of examination, with the framework of gap theory, service system and the guiding factors in business. The gap theory is a model, created by American scholars, which helps finding the flaws in the service production of the enterprise. A questionnaire was created based on the theoretical framework. The semi-structured interview method was chosen for testing. The model was tested in a travel- and restaurant enterprise, by interviewing seven individuals in the customer service personnel. The interview responses were divided according to service organization and business idea. The results were analysed through the gap theory.</p> <p>The structure of the interview-method was revised to more fluent using the test results. The content of the questionnaire was functioning and wanted results were achieved by it. Some problems faced in the test-enterprise were for example that the personnel had not been orientated to the factors guiding the business. This creates an obstacle when the personnel did not recognise the most important products and customers of the company. The lack of shared operations models among the staff may result the employees producing services of different value.</p> <p>The questionnaire can be used by any enterprise providing services. The questions are editable to suit any trade. The competition is growing and companies should concentrate on service quality control and development, instead of the technical quality. The next subject of examination could be the significance of service culture and mental well-being in the quality of service.</p>		
Keywords Gap theory, service system, customer service, interview study		
Miscellaneous The study includes a CD-ROM: Questionnaire		

# SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	3
2	PALVELUN MÄÄRITELMÄ .....	5
	2.1 Palveluiden luokittelu .....	6
	2.2 Hyvä palvelu kilpailutekijänä .....	7
3	LIIKETOIMINTAA OHJAAVIA TEKIJÖITÄ .....	9
	3.1 Liikeidea.....	10
	3.2 Visio, strategia ja arvot.....	11
	3.2.1 Perehdyttäminen.....	13
	3.2.2 Henkilöstön kehittäminen ja kehityskeskustelu .....	14
	3.2.3 Sisäinen viestintä ja sisäinen markkinointi .....	16
	3.2.4 Sitouttaminen ja motivointi .....	17
	3.2.5 Työhyvinvointi.....	19
	3.3 Asiakaspalaute .....	20
4	PALVELUJÄRJESTELMÄ.....	21
	4.1 Palvelukulttuuri .....	21
	4.2 Palvelupaketti .....	22
	4.3 Palvelutuotanto .....	23
	4.3.1 Prosessiajattelu.....	24
	4.3.2 Palveluprosessin kuvaus .....	25
	4.4 Palvelun laatu .....	30
5	KUILUANALYYSI PALVELUN LAADUN ARVIOINNIN APUVÄLINEENÄ .	32
	5.1 Kuilu 1, johdon näkemyksen kuilu.....	33
	5.2 Kuilu 2, laatuvaatimusten kuilu .....	35
	5.3 Kuilu 3, palvelun toimituksen kuilu .....	36
	5.4 Kuilu 4, markkinaviestinnän kuilu .....	39
	5.5 Kuilu 5, koetun palvelun laadun kuilu .....	40
6	HAASTATTELUTUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	40
	6.1 Tutkimusongelmat.....	41
	6.2 Haastattelukysymysten laadinta .....	42
	6.3 Tutkimuksen luotettavuus .....	43

	2
7 HAASTATTELUVASTAUSTEN TULOKSET JA ANALYS OINTI.....	44
7.1 Liikeidean tuntemus .....	45
7.2 Palvelutuotanto käytännössä .....	47
7.3 Palvelukulttuurin vaikutus päivittäiseen työhön.....	55
7.4 Palvelun laadun mittaaminen.....	57
8 HYVÄN PALVELUN ESTEET TESTIYRITYKSESSÄ.....	58
8.1 Mallin toimivuus .....	61
8.2 Oma oppimisprosessi.....	62
LIITTEET.....	66
Liite 1. Alkuperäinen haastattelulomake .....	66
Liite 2. Muokattu haastattelulomake .....	69
Liite 3. Haastatteluvastausten ryhmittely .....	72

## KUVIOT

KUVIO 1. Palvelujärjestelmä eli hyvän palvelun osatekijät ..... **Virhe.**

**Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

KUVIO 2. Palveluprosessin kuvaus.....**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

KUVIO 3. Palvelun laatumielikuvaan vaikuttavat seikat. ...**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

KUVIO 4. Käsitteellinen palvelun laadun malli – kuiluanalyysimalli ..... **Virhe.**

**Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

# 1 JOHDANTO

Palvelun laadun merkitys korostuu kilpailutekijänä koko ajan yhä enemmän. Palvelun laatuun vaikuttavat useat eri asiat, kuten henkilökunta, yrityksen tilat, sijainti sekä tuotteen laatu. Asiakkaan kokema kokonaislaatua voi heikentää yhdenkin osatekijän toimimattomuus. Työssämme tutkittiin juuri näitä ongelmia ja etsittiin tapoja löytää esteitä hyvälle palvelulle henkilöstön näkökulmasta. Emme halunneet tutkia aihetta asiakkaan näkökulmasta, koska asiakastytyväisyyttä on tutkittu jo paljon. Tutkimuksella haluttiin selvittää ongelmien syyt ja näin tarjota palveluyritykselle mahdollisuus korjata ne.

Tutkimuksen tuloksena syntyi haastattelumalli, jonka avulla voidaan löytää hyvän palvelun tuottamisen esteet mistä tahansa palvelualan yrityksestä. Oletusarvona mallin tuottamisessa oli, että yrityksessä ovat palvelupaketti ja markkinointiviestintä kunnossa. Ongelmien löytämiseen käytettiin kuiluanalyysia. Kuiluteoriasta on painotettu erityisesti palveluntuotantoon liittyviä ongelmia. Palvelujärjestelmän avulla löydettiin palvelun laatuun vaikuttavat tekijät. Tutkimuksessa on selvitetty myös liiketoimintaa ohjaavien tekijöiden merkitys hyvää palvelua tuottavassa yrityksessä. Näiden tietojen pohjalta luotiin haastattelun kysymysrunko, minkä jälkeen malli testattiin testiyrityksessä.

Valitsimme työhön progressiivisen kirjoitustavan eli työn alkupuolella esitellään tietoperusta, joka toimii tutkimustyön pohjana. Tämän jälkeen on käyty läpi tutkimustyön eri vaiheet ja tulokset. Tietoperusta koostuu asioista, jotka vaikuttavat palvelun laadun lopputulokseen. Tärkeimmiksi teorioiksi valittiin palvelujärjestelmä ja kuiluanalyysi, jotka ovat käsitelty perusteellisemmin kappaleissa neljä ja viisi. Palvelujärjestelmä tarjoaa toimivan ja selkeän kuvauksen siitä, mitkä kaikki osatekijät vaikuttavat palvelun laadun syntymiseen. Palvelujärjestelmän avulla pystyttiin myös selkeämmin rajaamaan tutkimusongelma. Valitsimme palvelujärjestelmän osa-alueista palvelutuotannon, mutta syventääksemme työtä, hyödynsimme osittain palvelukulttuuria.

Kuiluanalyysi oli käyttökelpoinen teoria palvelujärjestelmän rinnalle. Kuiluanalyysin pääajatuksena on asiakkaan näkökulmasta verrata odotetun palvelun ja saadun palvelun eroa. Toisaalta kuiluanalyysia voidaan hyödyntää palvelun tarjoajan näkökulmasta, silloin verrataan yrityksen itse määriteltyä ja toteutunutta palvelun laadun tasoa. Kuiluanalyysi siis toimii lopputuloksen arvioimisen työkaluna. Kuiluanalyysi tarjoaa käytännönläheisiä ratkaisumalleja, ja sen tutkimusarvo on syvällisempi kuin esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyssä. Kuiluanalyysin tulokset voivat tarjota epäsuorasti yrityksestä lisätietoa esimerkiksi työhyvinvoinnista, joka antaa tarpeen lisätutkimuksille. (Davis, Misra & Van Auken 2002, 218 – 219.)

Saimme aiheen opinnäytetyöhömme helmikuussa 2006 toimeksiantajaltamme, Matkailun osaamiskeskuksen edustajalta Maisa Kuhalta. Hänen kauttaan saimme myös testiyrityksen. Opinnäytetyö aloitettiin keräämällä tietoperusta, jonka jälkeen laadimme haastattelumallin. Toukokuussa teimme testihaastattelut testiyrityksessä. Tämän jälkeen analysoimme vastauksia ja arvioimme tutkimuksen luotettavuutta. Lopulliseen muotoonsa opinnäytetyö saatiin syyskuussa 2006. Tutkimuksessa mukana ollut testiyritys sijaitsee Länsi-Suomen läänissä, valtatievarressa, kuitenkin luonnonkauniilla paikalla järven rannalla. Yritys tuottaa majoitus-, ravitsemis-, kokous-, tanssi- ja juhlapalveluita. Lisäksi alueella toimii golfyritys, jonka asiakkaat käyttävät testiyrityksen palveluita. Testiyritys tarjoaa monen tasoista majoitusta, kuten erilaisia mökkejä ja hotellihuoneita. Yrityksen ravintolapalveluita ovat à la carte-, lounas- ja kahvilapalvelut sekä erilaiset tilausruokailut. Yrityksessä on useita erikokoisia tiloja, joissa voidaan järjestää kokouksia, juhlia ja tansseja. Yrityksen asiakkaita ovat yritykset, ohikulkijat, tanssiväki, perhelomailijat sekä golfaajat. Yrityksessä työskentelee 17 kokoaikaista ja 3 – 5 osa-aikaista työntekijää. Testiyritys esiintyy tutkimuksessa anonyyminä, koska työn kannalta yrityksen merkitys on vain haastattelumallin testauksessa. Testiyritys kuitenkin hyötyi tutkimuksesta, koska tuloksena löydettiin asioita, jotka voivat estää heidän yrityksessään hyvän palvelun syntymisen. Testiyritys sai tulosten myötä kehitysehdotuksia, joiden avulla he voivat kehittää toimintaansa.

## 2 PALVELUN MÄÄRITELMÄ

Palvelut ovat koko ajan kasvava kulutustuote. Palvelut jaetaan yksityisen ja julkisen sektorin tuottamiin palveluihin. Asiakkaat ovat nykyään yhä valvettuneempia palvelun laadun suhteen, ja he osaavat vaatia palvelun laadulta yhä enemmän. Vuosituhannen vaihteessa palveluiden osuus kotitalouksien menoista oli jopa yli puolet. Syitä tähän ovat väestön ikääntyminen ja elintason kohoaminen. Suuri osa kotitalouksien kuluttamista palveluista on edelleen pakollisia menoja, kuten terveystaloudet, puhelin- ja vakuutusmaksut. Vapaaehtoinen kulutus on kuitenkin lisääntynyt paljon. Kuluttajat käyttävät yhä enemmän rahaa matkailuun, ravintolassa syömiseen ja erilaisiin hyvinvointipalveluihin. (Lämsä & Uusitalo 2002, 7 – 8.)

Palvelulle on laadittu useita eri määritelmiä, joista on tässä kappaleessa esitelty kaksi. Palveluille on ominaista, että ne ovat näkymättömiä eikä niitä voi varastoida. Palvelut kulutetaan samanaikaisesti kuin ne tuotetaan ja ne ovat yleensä aina heterogeenisiä eli keskenään erilaisia. Palvelutapahtumassa ovat mukana aina asiakas, yrityksen henkilökunta ja palvelussa mahdollisesti tarvittavat laitteet. Yrityksen ulkoisen kuvan täytyy vastata luvattua palvelun tasoa joka osa-alueella, kuten mainonnassa, yrityksen siisteydessä ja asiakaspalvelijoiden pukeutumisessa. (Kuusela 1998, 29–35.)

Rissanen (2005) määrittelee palvelun kirjassaan seuraavasti:

*Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvänä, ajan tai materiaalin säästönä jne. (Mts. 18.)*

Yrityksen henkilökunnalla on erittäin suuri rooli palvelun tuottamisessa, koska palveleva henkilökunta on yrityksestä näkyvin osa, jonka asiakas yrityksessä kohtaa. Asiakkaalla on myös merkittävä osa palvelun tuottamisessa, koska hän on läsnä palvelun tuottamisen aikana. Hän voi käyttäytymisellään vaikuttaa palvelutapahtuman kulkuun, jolloin hän voi olla aktiivinen vaikuttaja tai passiivinen sopeutuja. (Kuusela 1998, 34–37.)



## 2.1 Palveluiden luokittelu

Palvelun laadun tarkastelua helpottaa palveluiden luokittelu. Palvelut voidaan Lovelockin (2001) mukaan jakaa neljään eri kategoriaan. Nämä kategoriat voidaan jakaa vielä kahteen osaan: toisessa ovat palvelut, joista jää tulokseksi jokin käsin kosketeltava tuote ja toisessa tuloksena on aineeton palvelu. Ensimmäiseen lohkoon kuuluvat palvelut, joissa palvelu kohdistuu henkilöön fyysisesti tai johonkin henkilön omistamaan asiaan. Toisessa lohkossa ovat palvelut, jotka tuottavat henkistä mielihyvää tai antavat informaatiota. (Mts. 37–39.) Nämä neljä palvelutyyppiä ovat siis kaikki palvelua, huolimatta siitä saadanko siitä käsin kosketeltava lopputuote vai henkistä hyvinvointia.

Palveluihin, jotka kohdistuvat henkilöön fyysisesti, kuuluvat esimerkiksi terveydenhuolto, kampaamopalvelut ja ravintolapalvelut. Nämä palvelut vaativat, että asiakas tulee henkilökohtaisesti palveluita tuottavaan yritykseen ja on läsnä koko palvelun tuottamisen ajan. Tähän kategoriaan kuuluvat myös esimerkiksi kuljetuspalvelut, kuten taksi tai lentokone, joissa henkilö ei voi ymmärrettävistä syistä johtuen poistua palvelun tuottamisen aikana. Näiden palveluiden tuotteena voivat olla tyylikkäästi leikatut hiukset, turvallinen pääsy määränpäähän tai kylläinen vatsa. Henkilön omistamaan asiaan liittyviä palveluita ovat esimerkiksi pesulapalvelut, puutarhanhoitopalvelut ja siivouspalvelut. Näissä palveluissa henkilön ei tarvitse olla itse läsnä palvelun tuottamisen aikana, vaan ainoastaan sen esineen, johon palvelu kohdistuu. Tässä palveluiden tuotteena voivat olla puhdas koti, trimmattu koira tai korjattu auto. (Mts.39 - 40.)

Kolmas kategoria tuottaa palveluita, jotka synnyttävät asiakkaalle henkistä mielihyvää ja kohdistuvat suoraan henkilön mieleen. Näistä palveluista ei synny mitään käsin kosketeltavaa lopputuotetta, vaan asiakas saa tietoa tai henkistä virkistäytymistä. Tällaisia ovat esimerkiksi koulutus, konsertit ja markkinointi. Näitä palveluita voidaan tuottaa esimerkiksi television välityksellä tai niin, että palvelun käyttäjä on itse paikalla. Tällainen tieto voidaan myös tallentaa esimerkiksi videolle, jolloin samaa tietoa voidaan toistaa yhä uudelleen. Esimerkiksi samaa opetusvideota voidaan näyttää useille sadoille oppilaille. Neljännessä kategoriassa tuotteena on informaatio. Tällaisia palveluita ovat

esimerkiksi pankkipalvelut, neuvontapalvelut ja vakuutuspalvelut. Informaatio voidaan jakaa tietokoneen, kirjeen tai puhelimen välityksellä, jolloin palvelua käyttävän asiakkaan ei ole välttämätöntä olla itse paikalla palvelua tuottavan henkilön luona. (Mts. 40 - 41.)

## 2.2 Hyvä palvelu kilpailutekijänä

Laadukkaan palvelun tuottaminen on nykyisin ehdoton edellytys yrityksen menestymiselle. Sen avulla yritys pystyy saavuttamaan suuremman asiakasuskollisuuden, koska tyytyväiset asiakkaat todennäköisesti palaavat yritykseen uudelleen. Tyytyväisten asiakkaiden avulla yritys saa myös suuremman osuuden markkinoista, ja tyytyväiset asiakkaat markkinoivat yritystä muillekin. Yritykseen sijoittaneet saavat enemmän voittoa, koska hyvää palvelua tuottava yritys menestyy paremmin. Työntekijät ovat yritykselle uskollisempia, koska he tuntevat tekevänsä tärkeää työtä, josta he saavat tyydytystä. Laadukkaan palvelun avulla yrityksen kustannukset pysyvät pieninä, koska asiat tehdään kerralla oikein, eikä sattuneita virheitä tarvitse hyvittää asiakkaille. Yrityksen ei myöskään tarvitse kilpailla hinnoilla, kun asiakkaat tietävät saavansa sieltä laadukkaampaa palvelua kuin muualta. (Haksever, Render, Russell & Murdick 2000, 328–329.)

Vitriini-lehden artikkelissa Ässäravintoloiden ja Sokos Hotelsin ketjujohtaja Juha Kivelä kertoo palvelun merkityksestä. Hänen mielestään palvelujohtaminen on unohdettu, kun on keskitytty liiaksi tekniikoihin ja prosesseihin. Ennen Suomessa on määritetty hyväksi palveluksi hyvä käytös, asiakkaan huomiointi ja käytännön osaaminen. Nykyään tämä ei enää riitä, vaan koko henkilökunnan, johto mukaan lukien, on ymmärrettävä palvelun merkitys pintaa syvemmältä. Tärkeää henkilökunnan kannalta on tietää oma vastuualueensa yrityksessä ja mitä kenenkin vastuulle kuuluu. Lisäksi henkilökunnan hyvä keskinäinen henki vaikuttaa merkittävästi palveluyrityksessä. Henkilökohtaisella tasolla palvelun halu lähtee sisältä, henkilöstä itsestään. Hyvä palvelu syntyy aidosta halusta auttaa kanssaihmistä. Hyvää palvelua kykenee tuottamaan henkilökunta, joka on tilanneherkkä ja jolla on hyvä ihmistuntemus. Tällöin

henkilökunta pystyy tuottamaan oikeaa palvelua juuri oikeaan tilanteeseen. Asiakas on haasteellinen palveltava, koska sama asiakas haluaa eri asioita eri tilanteissa. Tämän vuoksi asiakastarpeet on tunnistettava yhä paremmin. Markkinointitutkimukset ja erilaiset trenditutkimukset ovat hyvänä apuna asiakkaiden tarpeiden ennakoimisessa. (Heikkilä 2005, 26 – 27.)

Palvelun johtamista voidaan verrata orkesterin johtamiseen. Vaikka henkilökunnalla olisi tekninen työ hallinnassa, tarvitsee ammattitaitoinenkin henkilökunta ohjausta. Esimerkkinä tällaisesta henkilöstä, joka pitää palvelun johtamisen langat käsissään, on ravintolan vuoropäällikkö. Valitettavasti usein on niin, ettei hän ole täysin tietoinen vastuustaan ja palvelun johtamisen tehtävästään. Vuoropäällikön vastuulla on kuitenkin se, ettei ravintolasta pääse poistumaan tyytymättömiä asiakkaita. Vuoropäällikkö pystyy vaikuttamaan henkilökunnan palveluasenteeseen, joka kasvattaa yrityksen kilpailuetua. Kivelä on havainnut, että hyvä palvelu on myyntiä ja myynti on hyvää palvelua. Tämä tarkoittaa sitä, ettei varsinaista lisämyyntiä enää ole, vaan huippuhuolenpitoa asiakkaasta. (Mts. 27 – 28.)

Naantalin Kylpylän apulaisjohtaja Kenneth Tuomi ja Rehab Groupin omistaja, varatoimitusjohtaja Ritva Niemi korostavat oman sitoutuneen henkilökunnan merkitystä hyvän palvelun synnyssä. Silloin kun henkilökunta ei vaihdu liian usein, on helpompi hallita palvelun tasoa, ja tieto voidaan viestittää sellaisena kun se on. Näin on mahdollista hallita myös tuotteissa tapahtuvia muutoksia, ilman että se vaikuttaa palvelun laatuun. Liiallinen henkilökunnan vaihtuvuus vahingoittaa myös asiantuntemusta, koska hyvän palvelun yksi edellytyksistä on kokemuksen tuoma tieto-taito. (Honkakumpu 2005, 33.)

Ritva Niemi kiteyttää hyvän palvelun olevan asiakkaalle helppoa ja ystävällistä. Asiat on oltava mietittynä loppuun saakka, ja pääedellytys palveluyrityksessä on täyttää asiakkaan odotukset, mutta mieluiten ylittää ne. Tietynlainen ennakointi kertoo hyvästä asiakaspalvelijasta, mutta liian suorita johtopäätöksiä ei saa tehdä esimerkiksi asiakkaan ulkoisen olemuksen perusteella. Silloin on vaarana tehdä virheitä ja pahimmassa tapauksessa loukata asiakasta. Jokainen palvelutilanne on yksilöllinen, eikä hyvää palvelua voida varastoida.

Jokainen tilanne on sellainen kuin se on, eikä sitä enää jälkikäteen voida muuttaa. (Mts. 33.)

### 3 LIKETOIMINTAA OHJAAVIA TEKIJÖITÄ

Tässä osiossa käsitellään menestyvän palvelualan yrityksen perusedellytyksiä. Tärkeimpänä ovat liiketoimintaa ohjaavat perusasiat, kuten liikeidea, strategia, visio ja arvot. Ne luovat yritykselle sen tukirangan, jonka pohjalta yrityksen muut osat syntyvät. Näiden avulla sekä yrityksen johto että koko henkilöstö tietävät, mihin toiminnalla pyritään ja miten se pitäisi tuottaa. Liiketoimintaa ohjaavien perusasioiden lisäksi täytyy yrityksen henkilöstön osata tehdä työtään. Henkilöstön osaaminen alkaa perehdyttämisestä, ja osaamista ylläpidetään jatkuvalla kouluttamisella. Yrityksen täytyy kehittää työntekijöitä antamalla heille jatkuvasti uusia haasteita ja auttaa heitä jaksamaan työssään paremmin. Kouluttamistarpeesta ja henkisestä työhyvinvoinnista voi keskustella työntekijän ja esimiehen välisessä kehityskeskustelussa. Palveluyritys ei voi vähätellä henkilökunnan sitouttamista, koska sitoutunut työntekijä tekee työtänsä paremmin ja innokkaammin. Asiakaspalaute auttaa sekä yritystä että henkilöstöä kehittämään toimintaansa. Sisäisen viestinnän avulla päivittäinen työskentely on joustavaa, ja turhilta virheiltiltä vältytään, kun tieto kulkee yrityksessä.

Kaikki alkaa henkilöstön perehdyttämisvaiheesta, jonka jälkeen henkilöstöä pitää kehittää jatkuvasti. Henkilöstön kehittämisen apuvälineenä kannattaa käydä säännöllisin väliajoin esimiehen ja työntekijän välisiä kehittämiskeskusteluja. Kummankin osapuolen on suhtauduttava näihin tapaamisiin avoimin mielin ja ilman ennakoasenteita, jotta keskusteluista tulisi mahdollisimman hedelmällisiä. Tärkeä osa koko yrityksen kehittämistä on henkilökunnan sitouttaminen ja motivointi. Asiat eivät kehity, jos henkilöstö ei ole innostunut työstään. Henkilöstön sitoutumista edistävät rakentava palaute sekä palkitseminen oikeaan aikaan. Henkilöstön motivoitumiseen vaikuttaa merkittävästi henkilöstön hyvinvointi työpaikalla.

Yrityksen perusongelma on usein se, ettei yritys reagoi riittävästi asiakaspalautteeseen. Asiakas on kuitenkin palvelutuotteen pääkäyttäjä ja näkee virheet, joille henkilökunta on voinut tulla sokeaksi. Asiakaspalautteeseen täytyy jokaisen ja tehokkainta markkinointitutkimusta. Asiakaspalautteeseen täytyy jokaisen palveluketjussa työskentelevän henkilön suhtautua vakavasti. Jotta palvelut saadaan toimiviksi, täytyy yrityksen kehittää näitä kaikkia edellä mainittuja tekijöitä.

### 3.1 Liikeidea

Yrityksen toiminnan perusta on liikeidea. Liikeideassaan yritys päättää mitä palvelua se tuottaa, keitä sen asiakkaat ovat, miten yritys tuottaa tuotteensa ja palvelunsa ja millaisen mielikuvan yritys haluaa itsestään antaa. Liikeidean pitää olla sellainen, että se ohjaa kaikkien työntekijöiden päivittäistä toimintaa. Sen antamia periaatteita täytyy noudattaa tuotannon alusta loppuun saakka, jotta saadaan aikaiseksi yhtenäinen ja kestävä liikeidea. (Honkola & Jounela 2000, 47–49; Korkeamäki, Pulkkinen & Selinheimo 2000, 77–80.)

Liikeidea vastaa siis yrityksen liiketoimintaa ohjaaviin kysymyksiin: mitä, kelle, miten ja millä imagolla. Liikeidean neljän osan tulee olla keskenään yhteensopivia. Yrityksen täytyy määritellä kohderyhmä, jolle tuotetta tai palvelua markkinoidaan. Asiakassegmentti voidaan karkeasti jaotella esimerkiksi sukupuolen, iän, elämäntyylin tai harrastusten perusteella. Yrityksen on päätettävä myös se tuote tai palvelu, jota valitulle kohderyhmälle tuotetaan. Tuotteen luonne ja laatu päätetään asiakkaiden tarpeiden näkökulmasta. Esimerkiksi gourmet-ruokaa tarjoavan yrityksen on tarjoiltava perusruoan lisäksi elämyksiä. (Ruuska, Karjalainen & Johansson 2001, 82.)

Tämän jälkeen yrityksen täytyy miettiä, miten valittu asiakassegmentti saadaan kiinnostuneeksi yrityksestä ja sen tarjoamasta tuotteesta. Tällöin siis valitaan yritykselle imago. Se tarkoittaa sitä mielikuvaa, jolla yritys haluaa erottua kilpailijoista. Imago muokkaa esimerkiksi markkinoinnin ulkoasua ja muuta

yrityksen viestintää. Neljäs liikeideaan sisältyvä perusvalinta on päätös siitä, millaisilla resursseilla liiketoimintaa hoidetaan. Tähän sisältyvät markkinointiin, myyntiin, tuotantoon ja henkilöstöön sekä toimintaympäristöön liittyvät ratkaisut. (Mts. 82.)

## 3.2 Visio, strategia ja arvot

### Visio

Visio on yrityksen tulevaisuuden tahtotila, jossa yritys määrittelee, millaiseksi se haluaa tulevaisuudessa tulla. Hyvän vision pitää olla innostava, selkeä, tarkka ja totuudenmukainen. Visio voi olla rohkeakin kuva tulevaisuuden näkymistä. Visiossa yritys määrittelee sen tuloksen, mihin se toiminnallaan pyrkii. Hyvä visio yhdistää koko henkilökunnan toimimaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Ilman toimivaa visiota ei yrityksen henkilöstö tiedä, mitä siltä odotetaan. Visiota täytyy myös aika ajoin päivittää, jotta se pysyy ajankohtaisena yrityksen toimintaympäristön muuttuessa. Yleensä yritykset, toimialasta riippuen, määrittelevät visionsa 3–5 vuotta eteenpäin. (Hakanen 2004, 61–64; Lindroos & Lohivesi 2004, 26–27.) Lindroos ja Lohivesi (2004) esittelevät kirjassaan toimivan muistisäännön hyvän vision luomiseen ns. ”RYTMI”-säännön. ”RYTMI” on lyhennelmä sanoista:

- **R**ealistinen
- **Y**mmärrettävä
- **T**oiminnallinen
- **M**itattavissa
- **I**nnostava (Mts. 27).

Hakasen (2004) mukaan hyvän vision rakentamiseen tarvitaan kuusi eri elementtiä. Nämä ovat arvot ja kulttuuri, tieto ja tosiasiat, tunteet ja mielikuvitus, painopisteet, muoto ja kieli sekä energiasisältö. Visiota rakentaessa pitää ottaa huomioon yrityksen arvot, kulttuuri ja historia. Yrityksen arvojen ja vision täytyy olla yhdensuuntaisia. Henkilöstön oma visio on myös tärkeää ottaa huomioon visiota suunniteltaessa. Kun yrityksen visio ja henkilökunnan visio

ovat mahdollisimman samansuuntaiset, visio toimii parempana motivaation lähteenä koko henkilöstölle. (Mts. 65.)

Visiota tehdessä on tärkeää ottaa huomioon yrityksen toimintaympäristön ja yhteiskunnan nykytila ja tulevaisuus. Hyvä visio luo henkilöstölle positiivisia mielikuvia ja tunteita. Visio määrittelee selkeän alueen, johon yrityksessä painotetaan, mihin huomioidaan sekä ulkoiset että sisäiset alueet. Vision ilmiänsun pitää olla selkeä ja helposti ymmärrettävissä. Sen tulee vedota sekä järkeen että tunteisiin. Vision energiasisällön täytyy olla sellainen, että se kannustaa ja innostaa ihmiset toimimaan vision mukaisesti. Siihen tulisi sisällyttää haasteita, jotka henkilöstö kokee tavoittelemisen arvoisiksi. (Mts. 65–68.)

### **Strategia**

Strategiassaan yritys määrittelee ne keinot, joilla visiossa asetetut tavoitteet saadaan toteutettua. Strategia määrittelee yrityksen toiminnan suunnan. Strategian lähtökohtana on sen toimintaympäristö. Strategian avulla pyritään kehittämään yrityksen toimintaa. Toisin kuin visio, strategia keskittyy lähitulevaisuuteen. Hyvin suunnattu strategia on hyödyllinen nimenomaan henkilöstölle, jonka toiminta helpottuu, kun toiminnalle on määritelty tarkka suunta. Strategiassa määriteltyjen suuntaviivojen täytyy olla yhteisesti tiedossa. (Kamensky 2000, 17–18; Hakanen 2004, 16–17.)

Kaikilla yrityksillä pitää olla tarkasti määritelty strategia, yrityksen koosta huolimatta. Mullins esittelee teoksessaan Keiserin (1989) seitsemänportaisen lähestymistavan strategiseen suunnitteluun. Suunnittelu aloitetaan määrittelemällä yrityksen nykytilanne. Tärkeää on myös valita yrityksen sekä sisäinen että ulkoinen toimintaympäristö. Samalla pitää arvioida mahdollisten muutosten vaikutus toimintaan. Suunnittelun pohjana voidaan myös arvioida yrityksen tulevaisuuden mahdollisuudet ja riskit. Yrityksen tavoitteet ja päämäärät ovat myös strategian suunnittelun apuväline. Samalla päätetään tärkeimmät asiat ja varataan niihin tarvittavat resurssit. Viimeisenä yritys määrittelee henkilöstölleen toiminnan suuntaviivat. (Mullins 1998, 39–40.)

## Arvot

Arvot ovat yrityksen toimintaa ohjaavia periaatteita. Niillä on merkitystä nimenomaan yrityksen sisällä. Arvoille ovat ominaisia pysyvyys ja riippumattomuus ajasta ja paikasta. Arvojen vastainen toiminta ei ole hyväksyttävää, eikä niiden tavoitteena ole saavuttaa kilpailuetua. (Kamensky 2000, 43, 48.) Koko henkilökunnan on sisäistettävä yrityksen arvot ja myös noudattaa niitä päivittäisessä työssään.

Arvoja voi olla hyvinkin paljon, mutta niistä voidaan erotella yrityksen perusarvot. Perusarvoille sopiva määrä on alle kymmenen. Perusarvoilla on merkitystä sekä yksittäisille työyhteisön jäsenille että koko työyhteisölle. Yrityksen johto ei voi yksinään määritellä yrityksen arvoja, vaan niiden luomisessa pitää olla mukana myös työntekijöitä. Mahdollisimman laaja joukko yrityksen jäseniä saa aikaan yritykselle parhaiten sopivat arvot. (Mts. 48–50.)

### 3.2.1 Perehdyttäminen

Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä asioita, joilla uusi työntekijä saatetaan uuteen työhönsä. Perehdyttämisen voi karkeasti jakaa kahteen eri alueeseen: yritysperehdyttämiseen ja työhön perehdyttämiseen. Yritysperehdytykseen kuuluvat talon eli organisaation esittely sekä työtovereihin tutustuttaminen. Tässä vaiheessa käydään läpi myös yrityksen liike- ja palveluidea: miksi yritys on olemassa, keitä sen asiakkaat ovat, mitkä ovat yrityksen visio, strategia ja arvot. Myös yrityksen tuotteet ja palvelut, sekä henkilöstön toimintatavat käydään yritysperehdyttämisessä läpi. Työhön perehdyttäminen on opastusta käytännön työhön. Tällöin käydään läpi uuden työntekijän vastualueet, työtehtävät ja -tavat. (Kangas 2003, 4.)

Perehdyttäminen on yleensä suunnattu uusille työntekijöille, mutta vanhoja työntekijöitä täytyy perehdyttää, jos jokin toimintatapa muuttuu tai yritykseen tulee uusia työvälineitä tai -tehtäviä. Perehdyttämistä saattaa kaivata myös työntekijä, joka palaa esimerkiksi vuorottelu- tai hoitovapaalta. Perehdyttämisen laajuutta voidaan harkita riippuen siitä, kuinka kauan työntekijä on ollut poissa työn äärestä ja kuinka paljon työympäristö on muuttunut. Onnistuneella



perehdyttämällä saadaan luotua myönteinen asenne työskentelyyn ja työympäristöön. Perehdyttämiseen voi kulua aikaa, mutta mitä perusteellisemmin se tehdään, sen tuloksellisempaa se on sekä työntekijän että yrityksen kannalta. (Mts. 5.)

### 3.2.2 Henkilöstön kehittäminen ja kehityskeskustelu

Henkilöstön kehittäminen on käytännössä tulevaisuuden ennakointia. Kehittämisen tarkoituksena on turvata henkilöstölle ajanmukainen osaaminen. Henkilöstön kehittämisellä saadaan aikaan toimiva yritys, jossa työskentelevät oikeat henkilöt oikeassa paikassa, oikeaan aikaan. Kehittämisen täytyy tukea yrityksen arvoja ja strategiaa. Yrityksen menestys pohjaa pääasiassa henkilöstön osaamiseen. (Hätönen 1999, 7.) Esimiehen vastuulle jää uusien tuulien ennakoiminen ja kehittämisen kartoittaminen, sekä kehittämisen toimeenpano. Kouluttamista suunniteltaessa tulee kuitenkin olla kriittinen, ettei yritys tuhlaa varojaan ja aikaansa epäolennaiseen toimintaan. Esimiehen täytyy osata laittaa kehittämistarpeet tärkeysjärjestykseen.

Henkilöstön kehittämisen päätarkoituksena on lisätä työtehtävien suorittamisen tehoa, sekä parantaa yksilön työmarkkinakelpoisuutta. Henkilöstön on tunnettava koko organisaatio ja sen toiminta. Tällöin työyhteisö ymmärtää yrityksen sisäisen toiminnan, yhteistyön sekä toimintaympäristöä koskevien palautteiden merkityksen. Kehittäminen voi kohdistua työn suorittamiseen tai henkilön persoonallisuuteen. Kehittäminen voi lisäksi olla lyhyt- tai pitkäkestoisista. Esimerkiksi tämän hetkisen työtehon kehittäminen voi tuntua aluksi kannattavalta, mutta tulokset jäävät pidemmällä tähtäimellä heikoiksi. Siksi kehittämisen tulee olla ennakoivaa, millä luodaan edellytykset toimia tehokkaasti myös tulevaisuudessa. (Strömmer 1999, 194.)

Yksi vaikeimpia henkilöstön kehittämisen haasteita on kehityksen käyttöönotto. Vaikka henkilöstö olisi oppinut paljon uutta, ottavatko he uuden tiedon ja taidon käytännössä mukaan työhönsä. Tätä voidaan kysyä kehittämisessä mukana olleilta. Mitä uutta he ovat oppineet ja kuinka se näkyy heidän työssään. Pyrkimyksenä on myös kartoittaa yrityksessä kehittämistä kaipaavat

asiat. (Mts. 195 -196.) Voi olla, että henkilöstöllä ei ole mahdollisuutta toteuttaa oppimaansa, jos yritys ei ole fyysisiltä resursseiltaan ajanmukainen. Tällainen keskustelu voidaan käydä esimiehen ja työntekijän välisessä kehityskeskustelussa, jossa voidaan kartoittaa sekä yrityksen että henkilöstön kehittämisen tarve. Käytännössä henkilöstön kehittämistä voidaan toteuttaa erilaisilla koulutuspäivillä ja kursseilla. Koulutustilaisuudet voivat olla omalla työpaikalla tai jopa eri paikkakunnalla. Irtautuminen työympäristöstä kasvattaa myös työyhteisön ilmapiiiriä ja tiimihenkeä.

### **Kehityskeskustelu**

Kehityskeskustelut toimivat työvälineenä yrityksen johdon ja henkilöstön välillä. Ne ovat kahden keskeisiä keskusteluhetkiä esimiehen ja työntekijän välillä. Heillä molemmilla on mahdollisuus kertoa ajatuksistaan ja kokemuksistaan. Keskustelun täytyy olla luottamuksellista ja vapaata. Molempien täytyy kunnioittaa toisiaan ja keskustelussa esille tulleita mielipiteitä. Kehityskeskustelut ovat ennalta sovittuja niin, että sekä esimiehellä että työntekijällä on mahdollisuus valmistautua keskusteluun etukäteen. Keskustelussa arvioidaan työntekijän työskentelyä ja asetetaan mahdollisia tavoitteita tulevaa varten. Keskustelussa kartoitetaan työntekijän toiveita ja odotuksia työn, esimiehen ja organisaation suhteen. Yhdessä pyritään myös löytämään työntekijää motivoivat kannusteet. (Österberg 2005, 106 - 107.)

Kehityskeskustelu on onnistunut, silloin kun työntekijä tietää mitkä organisaation tavoitteet ovat lähitulevaisuudessa. Vastaavasti esimies tiedostaa asiat, joissa työntekijää tarvitsee tukea ja missä hän kaipaa vielä lisätietoa ja ohjausta. Organisaatio menestyy paremmin, kun työntekijät tietävät missä mennään ja mitä heiltä odotetaan. Toisaalta organisaation johto tiedostaa mitä työntekijöiltä voidaan velvoittaa. Onnistuneet kehityskeskustelut pitävät yllä hyvää ilmapiiiriä työyhteisössä, sillä keskustelun tehtävänä on poistaa mahdolliset epäkohdat. (Mts. 107.)

Kehityskeskusteluja voidaan painottaa johonkin tiettyyn aiheeseen ja niitä voi olla useampia. Aiheina voivat olla esimerkiksi työyhteisön tai yksilön kehittäminen, toimintatapojen ja työympäristön kartoittaminen. Erillisessä keskustelussa voidaan käydä läpi tulos- ja palkka-asioita. (Mts. 111.) Kun kehityskes-

kusteluja rajataan aiheittain, on molempien osapuolien helpompi valmistautua keskusteluun, sekä asiat tulevat käytyä läpi perinpohjaisemmin. Keskustelut ovat hedelmällisiä, jos sekä organisaation johto että työntekijät ovat aidosti kiinnostuneita ratkomaan vastaan tulevat ongelmat ja tavoitteet. Toisen ottaminen tosissaan on tärkeää luottamuksellisissa keskusteluhetkissä. Kehityskeskustelulle on hyvä laatia työpaikkakohtainen malli. Esimies voi laatia myös tiettyyn aiheeseen liittyvän mallin, jota sekä työntekijät että johto käyttävät valmistautuessaan kehityskeskusteluun.

### **3.2.3 Sisäinen viestintä ja sisäinen markkinointi**

Sisäinen viestintä on yrityksen sisällä tapahtuvaa tiedonkulkua. Sisäisellä tiedonkululla on tärkeä merkitys organisaatiossa erityisesti hyvän työilmapiirin luomisessa. Sisäisen viestinnän avulla pyritään pitämään henkilöstö tietoisena yrityksen toiminnasta, strategiasta ja taloudesta sekä tulevista muutoksista ja niiden syistä. Sisäisen viestinnän avulla saadaan henkilöstö tietoisiksi yrityksen tarjoamista tuotteista ja palveluista. Tulevista muutoksista on hyvä kertoa ensin henkilökunnalle tai viimeistään yhtä aikaa kun tiedotetaan organisaation ulkopuolisia tahoja. Muutosten kuuleminen ensikertaa esimerkiksi radiosta on henkilöstön kannalta ikävintä. (Kauhanen 2003, 167–169; Österberg 2005, 162–163.)

Sisäistä viestintää hoitaa yrityksessä, yrityksen suuruudesta riippuen, yleensä henkilöstöasiantuntija. On kuitenkin esimiesten vastuulla välittää henkilöstölle heidän tarvitsemansa tiedot. Jos henkilöstö ei saa riittävästi tietoa tai tieto saavuttaa vain osan henkilöstöä, häviää henkilöstön luottamus tiedonkulkuun nopeasti. Esimiesten tehtävänä on antaa työntekijöilleen ne tiedot, joita he jokapäiväisessä työssään tarvitsevat. Liiallisen tiedon jakaminen ei ole kenenkään kannalta tarpeellista. (Österberg 2005, 163.) Työpaikalla kannattaa sopia yhteiset pelisäännöt siitä, kuinka asioista informoidaan. Onko tiedotuskanava esimerkiksi yrityksen oma ilmoitustaulu vai tiedotetaanko asioista sisäisellä sähköpostilla. Tällöin henkilöstö tietää, mitä kautta tärkeistä asioista saa tietoa. Koko henkilökunnan vastuulla on, että tieto kulkee yrityksessä.

Sisäisellä markkinoinnilla palveluyritys pyrkii ohjaamaan henkilökuntaa toimimaan mahdollisimman asiakaskeskeisesti. Sisäisellä markkinoinnilla pyritään lopputulokseen, jossa henkilökunta haluaa tuottaa hyvää palvelua ja saa siitä mielihyvää myös itselleen. Tällöin henkilökunta osaa suhtautua työtovereihinsa sisäisinä asiakkaina, jotka ovat yhtä tärkeitä kuin muut asiakkaat. Sisäiseen markkinointiin kuuluvat olennaisena osana henkilöstön tieto ja taito tuottaa yrityksen lupaamaa palvelua. Sisäinen markkinoinnin avulla tuetaan ulkoisessa markkinoinnissa annettujen lupauksen saavuttamista. Tärkeä sisäisen markkinoinnin osa-alue on kaksisuuntainen viestintä henkilökunnan ja johdon välillä. Palautetta tulisi antaa molemmin puolin, ja henkilökunnan täytyy olla tietoinen uusista tuotteista tai kampanjoista ennen kuin ne otetaan käyttöön. (Ylikoski 1999, 62–65.)

### **3.2.4 Sitouttaminen ja motivointi**

Henkilöstön sitoutuminen tarkoittaa käytännössä sitä, että henkilökunta tulee mielellään töihin ja kokee arvostusta tehdystä työstään. Heillä on myös vastuu työyhteisöstään sekä sen kehittämistä. Parhaimmillaan työntekijä on innostunut omasta työstään. Esimiehellä on haasteena saada koko henkilöstö sitoutumaan työhönsä. Työntekijällä voi olla erilaisia sitoutumisen kohteita, kuten työ, työyhteisö, yritys, projekti tai asiakas. Sitoutumisen luonne voidaan jakaa palkkio- sekä luottamusperusteiseksi. Palkkioperusteisesti sitoutunut henkilö tekee työtään palkkioiden tai muiden etuisuuksien vuoksi. Yritykselle edullisempi vaihtoehto on luottamusperusteisesti sitoutunut työntekijä. Silloin hänellä on työtään tai yritystä kohtaan tunnesidos. Liian voimakkaasti palkkioperusteisesti työskentelevä on herkkä lähtemään työstään. Todennäköisesti hän lähtee löydettyään uuden paremmin palkatun työn. Palkkioperusteisesti sitoutunut työntekijä voi olla työssään vain myös sosiaalisista syistä, kuten mukavan työilmapiirin ja työtovereiden vuoksi. Toisaalta myös ylenemis- ja kehittymismahdollisuuden vuoksi työntekijä voi motivoitua jäämään työhönsä. (Lämsä & Uusitalo 2002, 156 - 157.) Palkkioon sitouttamista edistää usein käytetty provisiopalkkaus. Esimerkiksi mitä enemmän myy, sitä enemmän saa palkkaa.

Luottamusperusteisesti sitoutuneella työntekijällä on työnteon motivaationa moraalitunne ja velvollisuuden tunto. Esimiehen tulee vedota ja painottaa työntekijöilleen yhteistä hyvää päämäärää. Tärkein sitouttamisen apuväline on esimiehen oma esimerkki. Hänen on kohdeltava kaikkia työntekijöitään oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti palkitsemisen suhteen. Jotta työntekijät ymmärtävät oikeuksiensa ja velvollisuuksiensa vastavuoroisuuden, on esimiehen oltava tässä käytännön esimerkkinä. Näiden kahden asian sisäistäminen edesauttaa luottamussuhteen kasvamista. (Mts. 158.)

Jotta työntekijältä voidaan odottaa luovuutta ja tuloshakuisuutta, on hänen oltava aidosti kiintynyt ja innostunut työstään. Sitoutuneisuutta lisää se, kun työntekijä tietää, että häntä arvostetaan ja häneen luotetaan. Hän pystyy luottamaan siihen, että työpaikka pysyy vaikeampinakin aikoina. Luottamussuhteessa työntekijä uskoo ja luottaa yritykseensä ja sen tarjoamiin tuotteisiin. (Lämsä & Uusitalo 2002, 158.) Esimiehen täytyy olla varovainen, kuinka hän antaa palautetta työntekijälle. Positiivinen palaute ja huomioiminen innostavat työntekijää tavoittelemaan yhä parempaa tulosta, sekä ottamaan riskejä. Sen myötä muodostuu myös sitoutuminen omaan työhön. Negatiivinen palaute saattaa pahimmillaan lamauttaa työntekijän ja saada hänet välttelemään tilanteita, joista hän on saanut kielteistä palautetta. Näin voi syntyä ikävä kierre, joka ei ole edullinen kummallekään osapuolelle.

Kärjistetty, mutta todellinen esimerkki siitä, kuinka sitoutuminen voidaan täysin romahduttaa: palveluyritys X ulkoisti suuren ryhmän myyntityötä tekeviä työntekijöitä. Heillä työtehtävä ja -paikka pysyivät samana. Kuitenkin myynnistä saatava provisio eli kannustepalkka laski uuden työnantajan myötä. Tässä tuhoutuivat sekä palkka- että luottamusperusteinen sitoutuminen. Tällaisessa tapauksessa entisen sekä uuden työnantajan arvostus työntekijää kohtaan ei ole kovin korkea. Myöskään palkan väheneminen ei tällaisen jälkeen kannusta työntekoon. Enää ei voida olettaa työntekijän olevan uskollinen yritystä kohtaan.

### 3.2.5 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi muodostuu useasta eri osa-alueesta. Näitä ovat työyhteisön ilmapiiri, työterveyshuolto, työturvallisuus, työjärjestelyiden tasapuolisuus, työntekijöiden osaaminen ja esimiehen johtamistaidot. Ihmisen fyysiset ja henkiset ominaisuudet vaikuttavat työhyvinvointiin. Tähän liittyy myös voimakkaasti henkilön sosiaalisuus eli miten hän tulee toimeen muiden työyhteisön jäsenien kanssa. Yritys ei kuitenkaan voi olla yksin vastuussa henkilöstön fyysisestä työssä jaksamisesta, vaan tähän täytyy myös työntekijöiden omalla toiminnallaan osallistua. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijä tuntee tekevänsä työtä jota arvostetaan ja jolla on merkitystä yritykselle. Työhyvinvoinnin puuttuminen tulee yritykselle kalliiksi. Kustannuksia tulee sairauspoissaoloista, työtapaturmista, varhaisista eläkkeellesiirtymisistä ja henkilöstön vaihtuvuudesta, joka osaltaan johtaa myös osaamisen poistumiseen yrityksestä. Poissaolojen takia hankitut sijaiset ja heidän perehdyttämisensä tuovat myös lisää kustannuksia. Kaikkein edullisin keino yritykselle on työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja mahdollisten ongelmien ennaltaehkäisy. Työyhteisöä ja sen hyvinvointia voidaan tutkia mittaamalla henkilöstön työkykyä, henkilöstön tuntemuksia ja työyhteisön toimivuutta. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen tulee olla tärkeää yrityksen kaikille jäsenille, sekä johdolle että työntekijöille. (Österberg 2005, 144 - 145; Kauhanen 2003, 188–190.)

Pahimmillaan huono työilmapiiri ilmenee työpaikkakiusaamisena eli henkisenä väkivaltana. Yrityksen toiminnassa olevat häiriöt ilmenevät usein työpaikkakiusaamisena. Työpaikkakiusaamisen vaikutukset eivät ole ainoastaan yksilöön liittyviä vaan ne ovat haitallisia koko yritykselle. Kiusaamisen syyt löytyvät huonosta ilmapiiristä työyhteisössä, heikosta tiedonkulusta, esimiestyön puutteista ja yleisestä tyytymättömyydestä. (Österberg 2005, 146.) Jos henkilöstön välillä on ristiriitoja, sitä on vaikea peitellä. Erityisesti palvelualoilla se antaa hyvin negatiivisen kuvan yrityksestä, jos asiakaspalvelijat nahistelevat asiakkaan nähden. Työyhteisön yleisen ilmapiirin voi herkästi aistia muutenkin, vaikkei varsinaisia ristiriita tilanteita olisikaan. Tämä voi aiheuttaa asiakkaalle epämiellyttävän olon. Illoisella ja avoimella ilmapiirillä luodaan miellyttävä tunnelma myös asiakkaalle.

### 3.3 Asiakaspalaute

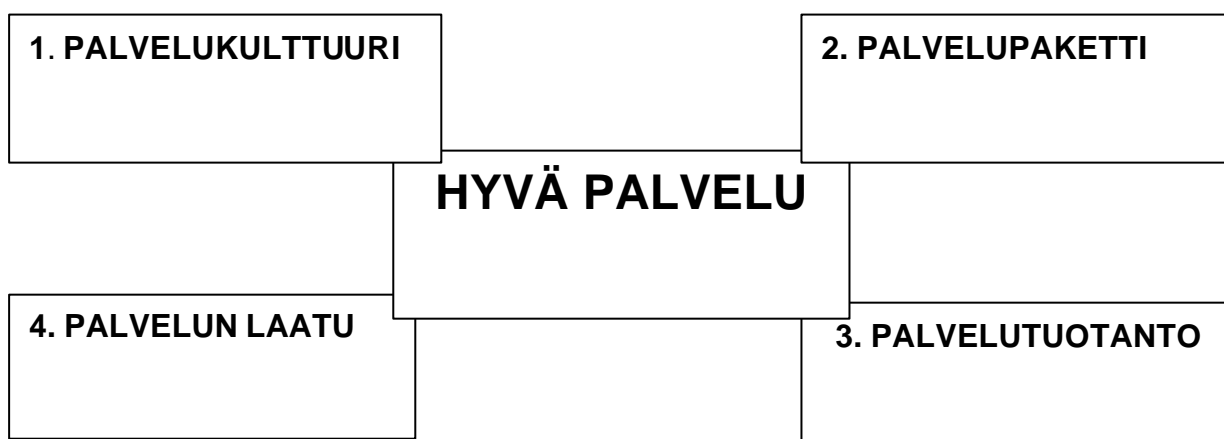
Palveluyritykselle edullinen tapa parantaa palveluitaan on kuunnella asiakasta. Negatiivinen palaute kannattaa ottaa vastaan rakentavasti, ja sen avulla korjata epäkohtia. Korjaustoimenpiteet eivät saa olla liian hätäisiä vaan palautetta tulee miettiä asianomaisten kanssa ja pohtia ongelman syitä. Positiivinen palaute tulee viedä eteenpäin sen ansaitseville, mikä vahvistaa heidän käsitystään siitä, mikä on hyvää palvelua ja kuinka kannattaa toimia. Asiakas on kuitenkin se, joka näkee toiminnan ulkopuolisen silmin ja käyttää palvelua konkreettisesti. Kauan talossa työskennelleet voivat herkästi sokeutua huonoille toimintatavoille.

Negatiivinen palaute on asiakkaalta viesti siitä, ettei hän ole saamiinsa tuotteisiin tai palveluihin tyytyväinen eli hänen odotuksensa eivät ole täyttyneet. Yrityksen tulee nähdä negatiivinen palaute tilaisuutena korjata epäkohta tuotteessa tai palvelussa. Palaute voidaan ajatella kaksiulotteisena. Esimerkiksi asiakkaan pinnallinen ongelma on rikkinäinen tuote, josta hän valittaa. Syväliemmin katsottuna asiakas testaa myyjää, korjaako hän tilanteen kuinka mielellään. Tämä voi ratkaista sen, käyttääkö asiakas enää uudelleen kyseisen yrityksen palveluja. Hyvä tapa käsitellä negatiivista palautetta, on asettua itse asiakkaan rooliin juuri sillä hetkellä. Kuinka itse odottaisi asian käsiteltävän, jotta olisi tyytyväinen lopputulokseen. On myös muistettava, että palautteen esitystapoja on useita. Asiakkaat voivat olla todella ilkeitä antaessaan rakentavaa palautetta, mutta tärkeintä on keskittyä tyylistä huolimatta sisältöön. (Barlow & Moller 1998, 20 – 21, 24.)

Palautekanavia on useita. Palautetta voidaan antaa heti tai myöhemmin. Palautetta saadaan sekä spontaanisti että järjestelmällisesti keräämällä. Kirjallinen palautteen anto on kenties yleisin ja helpoin tapa. Kirjallinen palaute voidaan antaa heti paikan päällä tai kotona rauhassa Internetiä avuksi käyttäen. Hyvää asiakaspalvelua on vastata asiallisesti palautteeseen, olipa se hyvää tai huonoa. Jos asiaa on jo korjattu, voidaan siitä mainita vastauskirjeessä. Asiakasta on tärkeää kiittää palautteesta. Palaute on otettava vakavasti ja se on hyvä käydä läpi koko henkilöstön kanssa. Jos palaute koskee vain tiettyä henkilöä, silloin palaute käydään läpi vain asianomaisen kanssa.

## 4 PALVELUJÄRJESTELMÄ

Hyvä palvelu syntyy muustakin kuin pelkästä hymyilevästä henkilökunnasta. Hyvä palvelu syntyy kolmen eri osa-alueen toimivuudesta ja yhteen sopivuudesta. Tätä kutsutaan palvelujärjestelmäksi. Palvelujärjestelmä koostuu neljästä osatekijästä, joiden avulla syntyy hyvä palvelu. Neljäs osatekijä eli palvelun laatu on lopputulos kolmen muun tekijän onnistumisesta. Hyvän palvelun avaimet ovat 1. palvelukulttuuri, 2. palvelupaketti, 3. palvelutuotanto ja 4. palvelun laatu. Palvelujärjestelmän kehittäminen tapahtuu juuri tässä järjestyksessä. (Lahtinen & Isoviita 2001, 50.) Tätä kokonaisuutta selventää kuvio 1.



KUVIO 1. Palvelujärjestelmä eli hyvän palvelun osatekijät (Lahtinen & Isoviita 2001, 50)

### 4.1 Palvelukulttuuri

Palvelukulttuuri on osa palvelujärjestelmää. Asiakas pystyy aistimaan yrityksestä palvelukulttuurin. Se sisältää yrityksen henkilöstön keskinäisen ilmapiirin ja sanattomasti sovitut pelisäännöt, siitä mikä on työyhteisössä sallittua, toivottua tai kiellettyä. Palvelukulttuuri muotoutuu yrityksessä itsestään ajan myötä, mutta sitä voidaan myös tietoisesti kehittää henkilöstöpolitiikan avulla. Palve-



lukulukulttuurissa johdolla on suuri vaikutus. Johdon vastuulla on esimerkiksi sisäinen markkinointi eli työntekijöiden kannustaminen ja motivointi. Tähän liittyy tietysti olennaisena osana huolellinen perehdyttäminen. Johdon tulee antaa tukensa ja tarjota riittävät resurssit erityisesti niille työntekijöille, jotka ovat suorassa kontaktissa asiakkaaseen. Sen lisäksi, että yrityksen johto tukee työntekijöitään henkisesti sekä fyysisesti, niin työntekijän tulee saada tukea oikeaan aikaan. (Lahtinen & Isoviita 2001, 50 - 51.)

Asiakas voi aistia millainen palvelukulttuuri yrityksessä on. Asiakas pystyy esimerkiksi aistimaan, minkälaiset henkilökemiat henkilökunnalla on, ja kuinka tieto kulkee yrityksen sisällä. Asiakkaalta ei voi olla huomaamatta kuinka motivoituneita työntekijät ovat työhönsä. Se kuinka asiakaspalveluhenkilökunta puhuu, elehtii ja ilmehtii viestittää myös siitä, onko yritys todella sitoutunut ratkaisemaan asiakkaidensa ongelmia. Yksi tärkeimmistä asioista asiakassuunnitelmassa yrityksessä on muistaa se, että toteutuksen tulee vastata lupauksia (Mts. 51). Jos tämä ei toteudu, se voi esimerkiksi johtua henkilökunnan riittämättömästä viestinnästä ja sisäisestä markkinoinnista.

## 4.2 Palvelupaketti

Palvelupaketti määrittelee yrityksen tarjoamat palvelut. Niiden painotusarvon tiedostaminen on tärkeää yrityksen liiketoiminnalle, jotta voidaan toteuttaa yrityksen liikeideaa. Palvelupaketti sisältää ydin-, lisä- ja tukipalvelut. Ydinpalvelu on yrityksen päätuote, joka vastaa asiakkaan ensisijaiseen tarpeeseen. Esimerkiksi kokouspalveluita tuottavan yrityksen ydintuote on kokoustila ja sen lisäpalveluna on luoda rento ilmapiiri. Näin kokousta pitävä ryhmä pääsee halutessaan irrottautumaan varsinaisesta ilmapiiristä. Nykyään välttämätön lisäpalvelu on myös ruokailumahdollisuus. Tukipalveluita tällaisessa yrityksessä ovat majoitusmahdollisuus sekä erilaiset elämyksiä tuottavat palvelut, kuten erilaiset opastetut nähtävyyssierrokset. (Kinnunen 2004, 10 – 11.) Käytännöllisesti kuvattuna palvelua voidaan kuvata palvelupaketiksi, jossa yhdistyvät aineeton ja konkreettinen palvelu. Paketti voidaan jakaa pääasiassa kahteen

osaan: peruspalveluun eli ydinpalveluun, sekä lisäpalveluihin eli liitännäis- ja tukipalveluihin. (Grönroos 2001, 225.)

Usein palvelupaketit ovat hyvin suunniteltuja prosessin ja käytännön toiminnan kautta, mutta tapa, jolla prosessi suoritetaan, jää vähemmälle huomiolle. Palvelupakettia suunniteltaessa on hyvä prosessoida kaikki sen osa-alueet. Palvelupaketin toiminnallisen laadun on oltava kunnossa, mutta myös tuotettavan palvelun teknisen laadun pitää olla virheetöntä. Palvelupakettiin sisältyy myös olennaisena osana yrityksen luoma imago ja markkinointi. Sen on tuettava luotua palvelupakettia, eikä se saa luvata palvelusta liikoja. (Mts. 226.) Palvelupaketin ydinpalvelu on vain yrityksen perustehtävä ja olemassaolon tarkoitus, mutta liitännäispalveluiden liittäminen ydintuotteeseen luo lisäarvoa yrityksen toiminnalle. Lisäpalveluiden avulla yritys erottuu kilpailijoista, ja näin on myös mahdollista tarjota asiakkaalle yksilöllistä ja laadukasta palvelua. (Lahtinen & Isoviita 2001, 53.)

### 4.3 Palvelutuotanto

Palvelutuotannossa on kuvattu, mitkä kaikki asiat vaikuttavat asiakkaan mielenkuvaan palvelusta ja yrityksestä. Palvelutuotanto voidaan kuvata kokonaisuutena, joka pilkotaan neljään osaan:

- a) Palveltava asiakas
- b) Palveluympäristö
- c) Kontaktihenkilöstö
- d) Muut asiakkaat

#### **a) Palveltava asiakas**

Palveltava asiakas on palveluntuotannon laadun arvioija ja ihanteellisimmassa tilanteessa yrityksen suosittelija. Hän voi myös toimia negatiivisena sanansaattajana, siksi asiakasta tulee palvella hyvin ja henkilökohtaisesti. Täytyy nimittäin muistaa, että huonoa palvelua saanut asiakas kertoo tästä keskimäärin 11 henkilölle, kun taas positiivisista kokemuksista muistetaan kertoa vain kolmelle ystävälle. (Lahtinen & Isoviita 2001, 54.)

### **b) Palveluympäristö**

Palveluympäristö on tärkeä tekijä, kun on kyse palvelun laadun mielikuvista. Palveluyrityksissä voidaan käyttää sisustuksissa erilaisia valoja, värejä, kuo-seja sekä materiaaleja, joilla luodaan haluttu tunnelma. Erityisen tärkeää tämä on esimerkiksi ravintola -alan yrityksissä. Myös esimerkiksi lääkäriasemilla tietynlainen sisustus luo turvallisuuden ja luotettavuuden tunteen. Palveluympäristöstä saataviin mielikuviin vaikuttavat yrityksen asianmukaiset aukioloajat, sijainti sekä tarvittavat paikoitustilat. (Lahtinen & Isoviita 2001, 54.) Kaikissa yrityksissä kuitenkin perussääntönä voidaan pitää sitä, että palveluympäristön tulee olla hygieeninen, siisti ja toimiva, niin asiakkaan kuin asiakaspalvelijan näkökulmasta.

### **c) Kontaktihenkilöstö**

Kontaktihenkilöstöksi kutsutaan sitä henkilökuntaa, joka toimii suorassa kontaktissa asiakkaiden kanssa. Toimivassa palvelutuotannossa kontaktihenkilöstö on palvelunhaluinen ja miellyttävä. Kontaktihenkilöstö on se, joka on välittömässä yhteydessä asiakkaaseen. Kontaktihenkilöstöltä edellytetään ammatitaitoa ja osaamista, erityisesti esimerkiksi kampaajan, tarjoilijan ja asianajajan ammateissa. Koska jokainen asiakas on ainutlaatuinen, on henkilöstön pystyttävä olemaan empaattinen, tilanneherkkä ja joustava. (Mts. 54.)

### **d) Muut asiakkaat**

Muut yrityksen asiakkaat luovat myös oman tunnelmansa. Jos heistä on häiriötä, se vaikuttaa negatiivisesti muihin asiakkaisiin. Tällöin kontaktihenkilöstöltä vaaditaan asiaan puuttumista. Asiakkaiden puute tai niiden paljous vaikuttaa osaltaan yrityksen imagoon. Jos esimerkiksi ravintola kärsii sellaisesta maineesta, ettei se ole suosittu, ei se myöskään houkuttele uusia asiakkaita. (Mts. 54.)

## **4.3.1 Prosessiajattelu**

Prosessien kuvaaminen luo mahdollisuuden tarkastella yrityksen työtapahtumien kulkua. Prosesseilla kuvataan useiden peräkkäisten toimintojen sarjoista muodostuvia kokonaisuuksia. Kuvaamisen avulla löydetään prosesseissa ole-

vat mahdolliset kohdat, joissa virhe voi tapahtua. Näin voidaan ennaltaehkäistä virheiden syntymistä, kun niiden mahdollisuus on tiedostettu. (Laamanen 2002, 23, 37.) Samalla myös toimintojen kehittäminen on helpompaa, kun niiden prosessit ja niiden taustalla vaikuttavat prosessit ovat tiedostettu. Prosesseja tulee päivittää tilanteiden muuttuessa, jotta ne pysyisivät ajanmukaisina. Prosessien suunnittelussa pitää olla mukana niitä henkilöitä, jotka toimivat kyseisissä prosesseissa. Näin prosessien kuvaamisesta saadaan irti koko niiden tuottama hyöty. Tätä ei saavuteta, jos prosessien kuvaamisessa on mukana ainoastaan yrityksen johto. Yrityksen johto ei yleensä ole päivittäisessä kontaktissa asiakkaiden kanssa, eikä tiedä mitä asiakas todellisuudessa palvelulta haluaa. Yrityksen johdon täytyy kuitenkin olla mukana prosessien suunnittelussa. (Laamanen & Tuominen 2005, 23–37.)

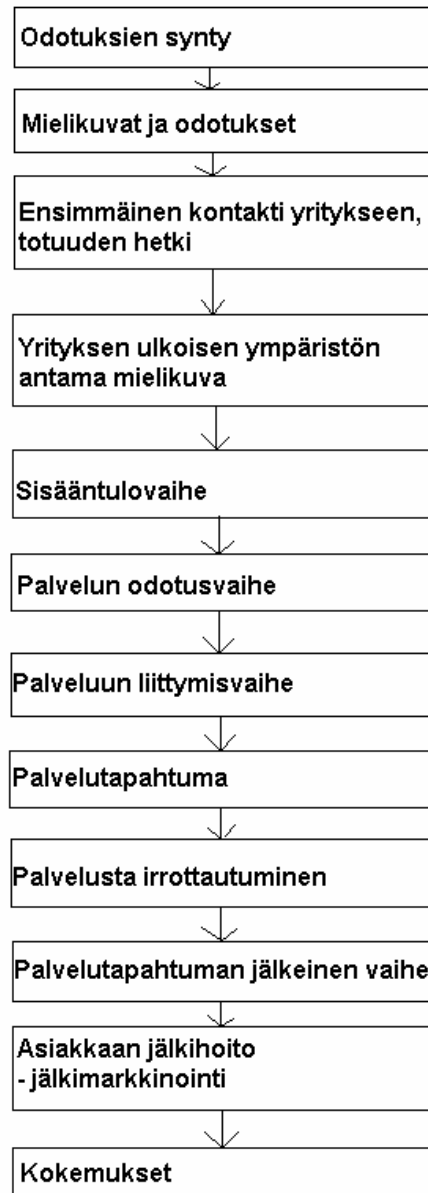
Prosessin suunnittelu on helpompaa tilanteessa, jossa asiakas saa itselleen konkreettisen lopputuotteen. Toisin on palvelualoilla, jossa asiakkaalle ei jää palvelusta käsin kosketeltavaa lopputuotetta. Palvelualoilla palvelun tuottajalla täytyy myös olla huomattavasti enemmän luovuutta ja asiantuntijuutta. Lisäksi hänen täytyy olla valmis vastaamaan erilaisten asiakkaiden tuomiin haasteisiin. Prosessia suunniteltaessa lähdetäänkin aina liikkeelle asiakkaasta ja hänen tarpeistaan ja toiveistaan. (Laamanen 2002, 19–21.)

Prosessin suunnittelun onnistuessa hyvin, sujuu yhteistyö asiakkaan kanssa hyvin. Myös yrityksen työntekijät ymmärtävät paremmin oman tärkeän osansa kokonaisuudessa, ja yrityksen toiminnan kehittäminen kohdistetaan oikeaan kohtaan. Prosessien kuvaamisesta on myös hyötyä työyhteisön toiminnan kannalta, kun työntekijät ymmärtävät paremmin kokonaisuutta. Työntekijöiden monitaitoisuus lisääntyy ja he osaavat arvostaa paremmin muiden työyhteisön jäsenten työpanosta. (Mts. 22–23.)

### **4.3.2 Palveluprosessin kuvaus**

Palveluprosessin kulkua selventää kuvio 2, jossa palveluprosessi on pilkottu yksittäisiksi tapahtumiksi. Kuvio auttaa hahmottamaan jokaisen yksittäisen prosessin osan tärkeyden asiakkaan näkökulmasta.

## PALVELUPROSESSIN OSAT



KUVIO 2. Palveluprosessin kuvaus. Mukailtu Korkeamäen ym. kuviosta 2000, 18.

**Mielikuvat ja odotukset** syntyvät yrityksen mainonnan ja huhupuheiden kautta. Odotuksiin vaikuttavat mahdolliset edeltävät kokemukset yrityksen palveluista. Markkinointi vaiheessa tapahtuvat virheet voivat vaikuttaa asiakkaan mielikuviin yrityksen palvelun laadusta, jos esimerkiksi yrityksen aukioloajat tai tuotteiden hinnat on ilmoitettu väärin.

**Ensimmäinen kontakti eli totuuden hetki** yritykseen voi olla esimerkiksi puhelinkontakti myyntipalveluun. Puhelinkeskustelun kautta asiakas luo mielikuvan koko yrityksen palveluhalukkuudesta. Puhelimessa asiakas voi kuulla

asiakaspalvelijan äänensävyistä palveluhenkisyiden. Mielikuvaan vaikuttaa, kuinka asiakaspalvelija hoitaa asiakkaan ongelman, joutuuko asiakas soittamaan usealle eri taholle tai odottamaan linjalla kauan ennen kuin asia saadaan selvitettyksi. Tämän perusteella voidaan myös päätellä, minkälainen ilmapiiri koko työyhteisössä vallitsee. (Korkeamäki ym. 2000, 19.) Tämän vuoksi palvelukulttuurin tulee olla työpaikalla yhtenäinen. Käytännössä yrityksen ensimmäinen kontaktihenkilö on vastuussa siitä, kuinka asiakas asennoituu yrityksen muihin tuleviin palveluihin. Muun henkilökunnan on raskasta hyvittää asiakkaan kokemaa negatiivista ensikontaktia yritykseen, jos siinä on ilmennyt hankaluuksia.

Asiakkaan näkemys yrityksestä muodostuu jo siitä, kuinka helposti yritys on löydettävissä ja tavoitettavissa. Myös se, millaisella alueella yritys sijaitsee, vaikuttaa mielikuviin. Yksi huomioitava asia on se, onko paikoitustiloja ja kuinka toimivat ne ovat. Seuraavana vaikuttavat yrityksen julkisivu ja näyteikkuna, sekä tietysti ulkoinen siisteys ja viihtyvyys. **Ulkoisella ympäristöllä** on suuri vaikutus laatumielikuviin. (Mts. 19.) Ulkoisen ympäristön toimivuuteen vaikuttavat lisäksi kiinteistöhuolto ja katujen kunnossapito.

Seuraavaksi asiakas saapuu sisälle yritykseen. Asiakas aistii, onko hän tervetullut yritykseen sisääntulon helppouden sekä asiakaspalvelijoiden käytöksen perusteella. Sisääntulon on oltava mahdollisimman selkeä ja esteetön. Tämä varmistetaan esimerkiksi selkeillä opasteilla ja helposti avautuvilla ja toimivilla ovilla. Lisäksi jos mahdollista, sisääntulo on portaaton ja kynnyksetön. Henkilökunnan pitää olla heti helposti saatavilla. **Sisääntulovaiheen** kokemukseen vaikuttavat myös yrityksen sisustus, valaistus sekä muut asiakkaat. (Mts. 19.) Sisääntulovaiheessa asiakkaan huomio kiinnittyy erityisesti yrityksen siisteeseen, jossa mahdollisella siivousyrityksellä on ratkaiseva osa. Epäsiistit tilat voivat pahimmassa tapauksessa käännättää asiakkaan pois yrityksestä.

**Odotusvaihe** on järjestettävä asiakkaan näkökulmasta mahdollisimman selkeäksi. Esimerkiksi apteekissa tai pankissa on oltava selkeästi esillä tieto siitä, jos jonotus tapahtuu vuoronumeroilla. Henkilökunnan on huolehdittava, että asiakkaita palvellaan oikeassa järjestyksessä silloinkin, jos ei vuoronumerojärjestelmää ole. Odotusvaihekokemukseen vaikuttavat muut asiakkaat, sekä

odotustilat. Odotus on miellyttävämpää, jos asiakkaalle tarjotaan ajankulua, kuten lehtiä tai esitteitä yrityksen uusista tuotteista ja tarjouksista. (Korkeamäki 2000, 19.)

Jos asiakaspalvelijat eivät tervehdi tai huomioi asiakasta riittävän pian asiakkaan saapumisesta, voi tämä saada asiakkaan tuntemaan, ettei hän ole tervetullut. Jos asiakas kokee, ettei hänen läsnäolollaan ole merkitystä, hän saattaa pahimmassa tapauksessa lähteä yrityksestä tämän vuoksi pois. Jos asiakaspalvelijalla on kesken jokin muu työ, hänen on jotenkin huomioitava uusi asiakas. Pahinta odotusvaiheessa asiakkaan näkökulmasta on jäädä kokonaan ilman huomiota. Asiakasta ei myöskään saa pompotella asiakaspalvelijalta toiselle. Jos ensimmäinen asiakaspalvelija ei osaa ratkaista asiakkaan ongelmaa, hänen tulee kertoa asiakkaan tarve tai ongelma kollegalleen. Asiakkaan ei tarvitse kertoa asiaansa jokaiselle asiakaspalvelijalle erikseen.

**Palveluun liittymisvaiheessa** asiakaspalvelija ottaa asiakkaan vastaan.

Asiakaspalvelijan ammattitaitoa mitataan siinä, osaako hän lukea asiakasta ja hänen tarpeitaan. On tärkeää, kuinka asiakas vastaanotetaan. On huomioitava asiakkaan ikä, sukupuoli ja hänen arvoasemansa. Koska asiakaspalvelija kohtaa paljon erilaisia asiakkaita, on hänellä oltava hyvä ihmistuntemus, jotta hän pystyy heti alusta asti palvelemaan asiakasta yksilöllisesti.

**Palvelutapahtumalla** tarkoitetaan varsinaista palvelu- tai myyntitapahtumaa.

Tällöin asiakas on huomion keskipisteenä. Ensin asiakas ja asiakaspalvelija kartoittavat ongelman tai tarpeen. Tämän jälkeen asiakaspalvelija ehdottaa ratkaisua, jonka jälkeen tehdään ratkaisut yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakaspalvelijan tulee olla aktiivisempi osapuoli ratkaisun ehdottamisessa, koska hän on auttamisen ammattilainen. (Mts. 20 – 21.)

Palvelutilanteessa asiakaspalvelijan on oltava aidosti kiinnostunut asiakkaan tarpeista ja paneuduttua niihin loppuun saakka. Asiakaspalvelijan tehtävänä on myös ehdottaa lisäpalveluja, jos niistä on asiakkaalle jotain hyötyä. Myös yrityksen kannalta lisämyyntityö on tärkeää. Asiakaspalvelija ei milloinkaan saa vähätellä asiakkaan ongelmaa tai olettaa hänen osaavan käyttää juuri heidän yrityksensä palveluita. Jos ongelma ei selviä palvelutilanteessa, asia-

kaspalvelija voi ratkaista asian myöhemmin. Palvelutapahtuman aikana ongelmia voivat tuottaa esimerkiksi kassaohjelman toimimattomuus. Jos kyseessä on ruokapalveluja tuottava yritys, voi tilatun annoksen tekemisessä sattua virheitä, jotka ovat riippumattomia asiakaspalvelijasta. Esimerkiksi pihvin kypsyysaste voi olla väärä tai annosta ei ole muistettu kiireessä tehdä. Tavaroiden toimituksessa voi olla viivästyksiä, joiden vuoksi asiakas ei saa tilaamaansa tuotetta ajoissa. Nämä ovat palveluprosessin näkymättömiä tekijöitä, jotka vaikuttavat olennaisesti asiakkaan kokemaan palvelun lopputulokseen.

**Palvelusta irrottautuminen** täytyy hoitaa asiallisesti. Rahastus kuuluu irrottautumisvaiheeseen ja sen täytyy tapahtua selkeästi ja luotettavasti. Hyvästelyn pitää olla ystävällinen, ja parhaimmillaan henkilökunnalla on mahdollisuus viipyä asiakkaan luona hänen tehdessä lähtöä. (Korkeamäki 2000, 21.) Kun lasku tuodaan asiakkaalle, on se hyvä käydä kohta kohdalta läpi tai asiakkaalle on ainakin tarjottava tilaisuus tarkistaa se. Tämä luo tunteen, että yrityksen toiminta on luotettavaa. Lopuksi voi tiedustella, onko asiakkaalla lisäkysymyksiä tai muita askarruttavia asioita.

**Palvelun jälkeisiä tapahtumia** ovat kaikki asiat, jotka tapahtuvat pian yrityksestä poistumisen jälkeen. Näitä voivat olla yrityksestä riippumattomat tapahtumat, kuten parkkisakko. Tällaiset asiat voidaan eliminoida esimerkiksi yrityksen omilla paikoitusalueilla. Palvelun jälkeisiin tapahtumiin voidaan laskea myös muiden palautteet uusista silmälaseista optikolla käynnin jälkeen. (Mts. 21.) Harmittavia tapahtumia voi olla ravintolasta poistumisen jälkeen ruokamyrkytys tai liukastuminen yrityksen hiekoittamattomalla liukkaalla pihalla. Jotkut vahinkoja synny, on yrityksen oltava erityisen tarkka hygienian ja muun turvallisuuden kanssa.

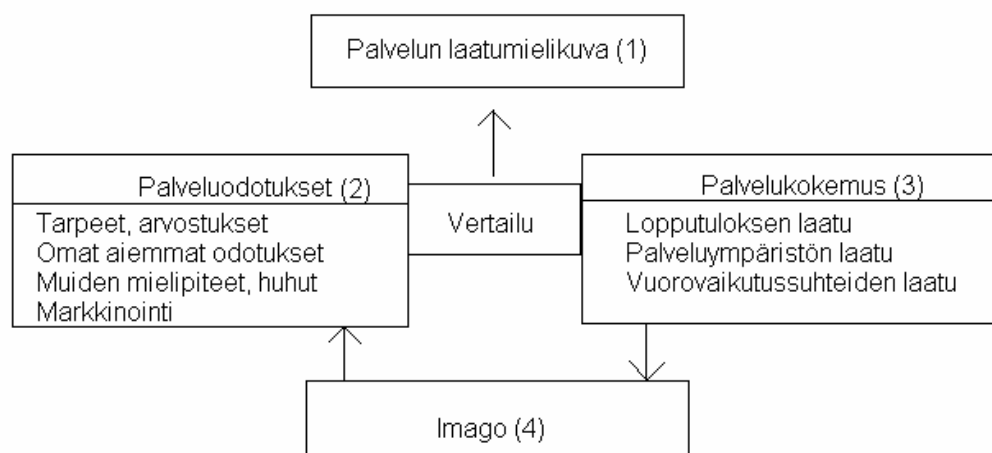
**Jälkihoitoa** on esimerkiksi jälkikäteen laskuttaminen tai tavarantoimituksen. Näiden täytyy tapahtua sovittuna aikana. Laskun täytyy olla oikein ja tavarantoimituksessa tuotteiden on oltava oikeita ja virheettömiä. Jälkimarkkinointia voidaan liittää laskutuksen tai tavarantoimituksen yhteyteen, mutta sitä voidaan harjoittaa muutoinkin. Asiakkaalle voidaan esimerkiksi lähettää kiitoskirje tai joulukortti. (Mts. 21.) Asiakkaan muistamista on myös erilaisten tarjousten lähettäminen henkilökohtaisesti asiakkaan nimellä. Jälkihoito on help-



poa, jos yrityksellä on asiakkaistaan asiakasrekisteri, joihin on kirjattu mahdollisimman kattava tieto asiakkaasta ja hänen aikaisemmin käyttämistään tuotteista. Tämän avulla tarjous voidaan hioa valmiiksi tietylle asiakkaalle.

## 4.4 Palvelun laatu

Palvelun laatu on lopputulos palvelukulttuurin, -paketin ja –tuotannon onnistumisesta. Jos palvelun laatu on heikko, on silloin tarkasteltava muita palvelujärjestelmän osa-alueita. Fyysisen tuotteen laatua on helppo arvioida, mutta sen sijaan palvelun laatua on vaikea hahmottaa. Näistä tekijöistä asiakas luo itselleen laatumielikuvan. Tämä tarkoittaa käytännössä asiakkaan tunnetilja yrityksen palveluita kohtaan. (Lahtinen & Isoviita 2001, 55.) Asiakkaan koke- ma palvelun laatumielikuva muodostuu neljästä asiasta. (Ks. Kuvio 3.)



KUVIO 3. Palvelun laatumielikuvaan vaikuttavat seikat. (Lahtinen & Isoviita 2001, 55.)

Asiakas on tyytyväinen palveluja tarjoavaan yritykseen, silloin kun palvelun laatuun liittyvät odotukset ylittyvät tai vähintään täyttyvät. Vastavasti asiakas on pettynyt, jos palvelun laatu ei odotuksiin nähden täyty. Tästä syystä palveluiden laadusta ei saa antaa liian positiivista kuvaa, eli asiakkaalle ei saa luvata liikaa. Sen vuoksi palvelun laadun taso on usein pettymys. Jos asiakkaalla on negatiivinen ennakkokäsitys yrityksestä, hän herkästi vahvistaa olettamuk-

siaan ja löytää helposti tätä käsitystä vahvistavia asioita. Toisaalta jos käsitys on riittävän kielteinen, hän ei lainkaan ota yhteyttä yritykseen. (Lahtinen & Isoviita 2001, 56.)

Jos asiakkaalla on edeltävät kokemukset yrityksestä positiivisia ja ennakkokäsitys on myönteinen, hän saattaa katsoa yrityksen mahdolliset epäonnistumiset läpi sormien (Mts. 55). Asiakkaan suhtautumiseen yritystä kohtaan vaikuttavat myös sen hetkinen mieliala ja päivän tapahtumat. Jos hänellä ei ole mikään onnistunut sinä päivänä, eivät odotukset tulevasta palvelusta voi olla sen myönteisempiä. Toisaalta jos päivä on sujunut ongelmitta, niin hyvää oloa ei välttämättä pienet epäkohdat palvelun laadussa horjuta.

Palvelukokemus muodostuu siitä miten palvelu suoritetaan. Siihen vaikuttavat kaikki fyysiset tekijät, kuten palveluympäristö sekä vuorovaikutus palveluhenkilöstön kanssa. Myös palvelun negatiivinen lopputulos vaikuttaa palvelukokemukseen, vaikka se olisi kiinni jostain ulkopuolisesta tekijästä. Esimerkiksi jos asiakas ei saa varattua matkaa haluamalleen päivälle, koska kone on bukkattu jo täyteen. (Mts. 56.) Palvelukokemus syntyy välittömästi, kun asiakas astuu yritykseen tai ottaa puhelimitse yritykseen yhteyttä. Jos ensivaikutelma on epämiellyttävä, vaikuttaa se koko palveluprosessin arvioimiseen.

Yrityksen tietoisesti luoma mielikuva eli imago vaikuttaa asiakkaan palvelukokemukseen. Imagoa voidaan muokata markkinoinnilla ja ulkoisella ilmeellä. Myös tieto hyvästä tai huonosta palvelusta muokkaa imagon syntyä. Imagoa kannattaa ohjata mahdollisimman totuuden mukaisesti ja realistisesti. Jos imagotaso on heikko, voi käydä niin, että mielikuva tuotteesta on myös huono, jolloin tuotteesta ei saada riittävän hyvää hintaa. Tällöin myös asiakashankinta on vaikeampaa. Jos taas imagotaso on liian korkea, asiakkaan odotukset ovat myös korkealla ja voivat olla epärealistiset. Toisaalta korkea imagotaso houkuttelee asiakkaita, mutta se voi myös kaventaa asiakassegmenttiä korkean hintatason vuoksi. (<http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/ongelmista.html>.)

Jos yrityksen palvelun laadun taso laskee, on silloin kehitettävä koko palvelujärjestelmää. Varsinaisesti palvelun laatua itsessään ei voida kehittää. (Lahtinen & Isoviita 2001, 55.) Tätä voidaan pitää henkilöstölle lähtökohtana: kaikki vaikuttavat kaikkeen ja kaikkien panos on yhtä tärkeä, kun tuotetaan hyvää

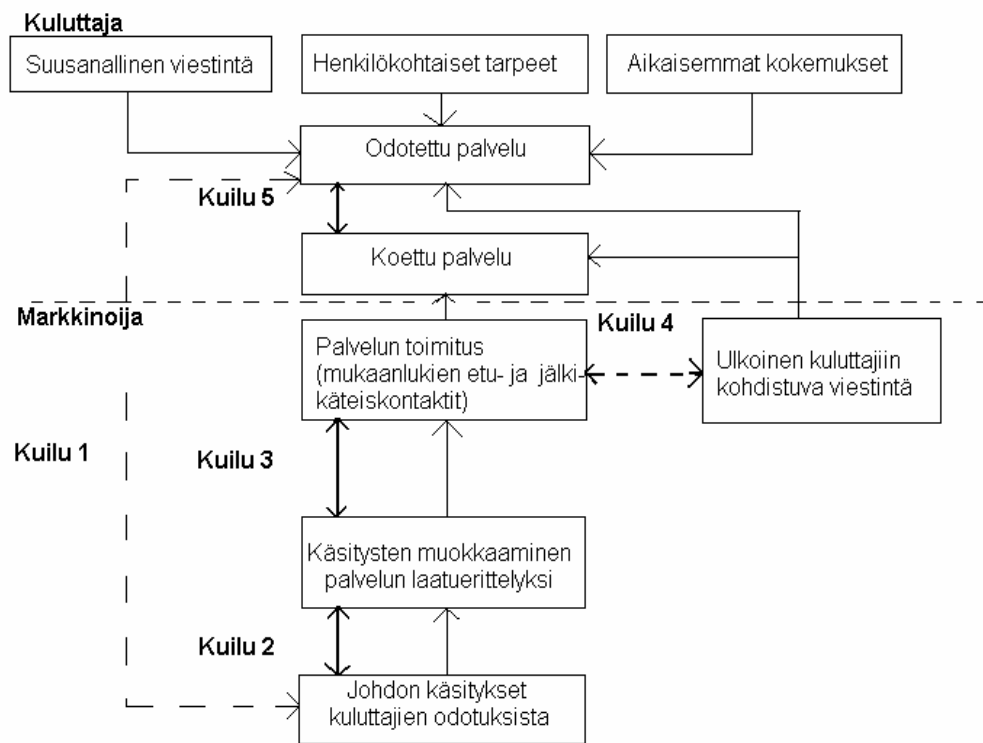
palvelua. Kinnusen (2004) mukaan palvelun lopputulos voidaan jakaa kolmeen osaan, joiden avulla asiakas muodostaa käsityksensä palvelun laadusta. Ensimmäinen on prosessin lopputulos, jossa selviää miten palvelutapahtuma on sujunut asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä. Toisena tekninen lopputulos kertoo miten palvelun tuottamisessa on onnistuttu, ovatko asiakkaan ennako-odotukset täyttyneet. Kolmas osa on taloudellinen lopputulos, joka kertoo toteutuiko asiakkaan toivoma taloudellinen hyöty palvelun käyttämisestä eli onko hinta - laatusuhde ollut kohdallaan ja onko palveluntuotantovaihe ollut taloudellinen. (Mts. 16.)

## **5 KUILUANALYYSI PALVELUN LAADUN ARVIOINNIN APUVÄLINEENÄ**

Palveluja on mahdollista parantaa vain jos tiedetään yrityksen ongelmakohdat. Palveluprosessissa esiintyviä ongelmia voidaan kartoittaa kuiluanalyysin avulla. Grönroos esittelee teoksessaan kuiluanalyysimallin, jonka ovat kehittäneet amerikkalaiset tutkijat Zeithaml, Berry & Parasuraman. (1990). (Ks. kuvio 2.) Malli on kehitetty palvelun laatuun liittyvien ongelmien alkuperän selvittämiseen ja löytyneiden ongelmien ratkaisemisen apuvälineeksi. Mallista nähdään miten palvelun laatu muodostuu asiakkaan ja palvelun toimittajan välillä. (Grönroos 2001, 145–152.) Kansanen ja Väistö (1994) toteavat, että palvelutapahtuma on ainutkertainen kokemus, joka muodostuu monen tekijän lopputuloksena. Siksi palveluyritysten on syytä nimetä laadun kehittämistä vaativat osatekijät. Laadun ylläpitoon osallistuu koko organisaatio. Asiakkaan kokema palvelu on lopputulos palvelun laadusta, eikä siihen voida enää vaikuttaa. (Mts. 50.)

Asiakkaan odottamaan palveluun liittyvät hänen aikaisemmat kokemuksensa, henkilökohtaiset tarpeensa ja suusanallinen viestintä. Palveluodotukseen vaikuttaa myös yrityksen markkinointiviestintä, joka vaikuttaa myös koettuun palveluun. Palveluprosessin aikana palvelun laatua ohjaavat johdon käsitykset asiakkaiden toivomasta palvelun laadusta. Kuvion avulla on helppo selvittää

millaisia toimenpiteitä tarvitaan palvelun laadun kehittämiseen. Sen avulla löydetään palveluun negatiivisesti vaikuttavat asiat ja niiden lähteet. Kuviossa 4 näkyvät viisi laatukuilua. Nämä kuilut ilmentävät palvelun laatuun liittyviä kriittisiä pisteitä. (Grönroos 2001, 145.)



KUVIO 4. Käsitteellinen palvelun laadun malli – kuiluanalysimalli. (Zeithaml, Berry & Parasuraman 1988, 36)

## 5.1 Kuilu 1, johdon näkemyksen kuilu

Ensimmäisessä kuilussa yrityksen johto ei tiedä mitä sen asiakkaat palvelun laadulta haluavat. Asiakkaan odotukset ja johdon käsitykset kuluttajien odotuksista eivät kohtaa. Yrityksessä voi myös olla monta tasoa johdon ja asiakaspalvelijan välillä, jolloin asiakkaan palaute ei välttämättä tule johdon tietoon. (Grönroos 2001, 146–147.) Yrityksen johto voi olla niin kaukana asiakkaasta, ettei se pysty oman kokemuksen perusteella löytämään mallia miten toimia asiakaspalvelutilanteessa. Tieto muuttuu ja värityy monin eritavoin en-

nen kuin se ehtii kontaktihenkilöstöltä johtoportaalalle (Kansanen & Väistö 1994, 50).

Yrityksen elinehto on tunnistaa ja tietää asiakkaan odotukset ja tarpeet. Pienikin virhearviointi voi saada asiakkaan vaihtamaan palvelun tuottajaa kilpailevalle yritykselle. Tällainen maksaa yritykselle rahaa, aikaa ja muita resursseja ihan turhaan. Näin voi käydä, jos yrityksen johto ylenkatsoo tai aliarvioi tiedon merkitystä asiakkaan odotuksista. On vaarallista, jos yritys luo itse asiakkaan tarpeen ja tuottaa sille palvelua, kun sen ensin kuuluisi kartoittaa asiakkaan todelliset tarpeet ja kehittää niille palveluja. (Zeithaml, Parasuraman & Berry 1990, 51.) Toisaalta riittävän hyvä tuote luo asiakkaalle myös tarpeen, vaikka asiakas ei kyseistä tuotetta tai palvelua tarvitsisikaan tietoisesti.

Johdon tietämättömyys asiakkaiden tarpeista, voi johtua siitä, ettei niitä ole riittävästi kartoitettu. Jos asiakaskyselyitä kuitenkin on tehty, voi ongelmana olla tulosten väärintulkitseminen. Jos esimerkiksi asiakaskunta on hyvin heterogeeninen, on hyvin vaikea löytää kaikkia miellyttäviä ratkaisuja. Ongelma tässä kuulussa on myös se, jos johdon tietotaito on puutteellista, eli se ei osaa täyttää asiakkaan tarpeita. (Kansanen & Väistö 1994, 50.)

Ratkaisuksi Kansanen ja Väistö (1994) ehdottavat, että johdon tulee miettiä mahdollisimman luotettavia tapoja tutkia asiakkaan tarpeita. Myös keskustelu asiakkaiden ja henkilöiden, jotka ovat suoraan kontaktissa asiakkaiden kanssa, auttaa johtoa ymmärtämään paremmin asiakkaita. (Mts. 50.) Johdon kannattaa myös harkita lisäkoulutusta tai itsensä kehittämistä, jos asiakasta ei osata palvella hänen toivomallaan tavalla. Myös asiakaspala utteen hyödyntäminen on yritykselle tehokas apuväline ymmärtää asiakkaiden odotuksia (Zeithaml ym. 1990, 54). Ongelmia voidaan ratkaista usein eri tavoin. Radikaalein ratkaisu tähän on se, että yrityksen johto vaihdetaan. Toinen yleisimmin käytetty ratkaisukeino on, että johto saadaan ymmärtämään paremmin mitä asiakkaat palvelulta haluavat. Tässä apuna voidaan käyttää sisäisen tiedonkulun parantamista, jossa henkilökunta kertoo johdolle mitä asiakkaat palvelulta odottavat (Grönroos 2001, 147.)

## 5.2 Kuilu 2, laatuvaatimusten kuilu

Toisessa kuilussa palvelun toimittajan laatuvaatimukset eivät ole yhdenmukaisia johdon laadulle asettamien näkemysten kanssa. Tähän on useimmiten syynä se, että ylin johto ei pidä palvelun laatua tarpeeksi tärkeänä asiana, jolloin laatuvaatimusten suunnittelu saattaa epäonnistua. Yhtenä syynä on myös se, että organisaatiossa ei ole asetettu laadulle tarpeeksi selkeitä tavoitteita, joiden avulla koko henkilöstö tietäisi mitä siltä odotetaan. (Grönroos 2001, 147–148.)

Se, että tiedetään mitä asiakkaat palvelulta toivovat ei riitä, vaan yrityksen johdon on osattava täyttää heidän tarpeensa konkreettisesti. Johdon on pysyttävä muuttamaan tämä tieto teoksi ja sellaiseen muotoon, jota koko henkilökunta pystyy noudattamaan. Lisähaastetta tähän tuo se, kuinka asiakasta tulisi palvella, etteivät hänen odotuksensa ainoastaan täytyisi vaan ylittyisivät. Palvelun kehittäminen on kannattavinta, jos se on suunniteltu pitkällä tähtäimellä. Lyhytaikaisen voiton haku ei ole yritykselle kannattavaa taloudellisesti, eikä se tuo lisää asiakkaitakaan. (Zeithaml ym. 1990, 71.)

Ongelmana kuilussa kaksi voi olla myös johdon kiinnostuksen puute palvelun laatua kohtaan. Johtoporras voi olla liian keskittynyt tuottavuuteen, kuluihin ja muihin talousmittareihin, jolloin laadun kehittäminen helposti unohtuu. Myös resurssien ja selkeiden kehittämissuunnitelmien puute voi estää laadun kehittymisen. (Kansanen 1994, 51.) Palvelua kehittävät muutokset voivat edellyttää uusien laitteiden tai tekniikan hankintaa, joille ei välttämättä ole varattu taloudellisia resursseja. (Zeithaml ym. 71.) Palvelun laatu on yksi tärkeimpiä menestystekijöitä palvelualalla, joten palveluyritysten johdon tulee ottaa laadun tarkkailu tärkeimpiin tehtäviinsä (Grönroos 1998, 104).

Laadun tavoitteista ja vaatimuksista tulee sopia palvelun toimittajan, suunnittelijoiden ja johdon kesken. Näin saadaan aikaiseksi helposti noudatettavat laatuvaatimukset. Liian tiukat vaatimukset vastaavasti voivat heikentää palvelun laatua. Palvelun joustavuus vähenee, kun työntekijät yrittävät toimia liiaksi

vaatimusten määrämällä tavalla. (Grönroos 2001, 147–148.) Työntekijöitä pitää motivoida pitämään hyvää palvelua yllä antamalla heidän käyttää omaa luovuuttaan työssään. On hyvä kehittää palkitsemisjärjestelmä, joka kannustaa heitä käyttämään rohkeasti omaa tieto-taitoaan. Teknistä palvelun laatua pitää yllä säännöllinen henkilökunnan kouluttaminen. (Zeithaml ym., 75.)

Jos laatuun parantavia tekijöiden kehittäminen aloitetaan, se vaatii koko johtoportaalta aitoa sitoutuneisuutta ja avoimuutta muutoksille, laajimmillaan koko organisaatiossa. Tämän lisäksi tehtyjä muutoksia tulee seurata ja valvoa sekä mitata niiden vaikutusta palvelun kehittämiseen. Kehittämistä ja sen suunnittelua helpottavat selkeät visiot ja tavoitteet siitä, millaista palvelua yritys tahtoi tuottaa. Myös palvelua toimittavan henkilöstön täytyy nämä tavoitteet tietää, jotta he pystyvät työskentelemään halutulla tavalla. (Zeithaml ym. 1990, 71 - 72.)

Toinen kuilu voi syntyä vahingossa, kun yritys luulee vaalivansa hyvän palvelun laatua keskittymällä hyvään teknologiaan ja muihin teknisiin standardeihin. Tällöin yritys näkee toimintansa toimivuuden yrityksen sisällä, mutta eivät näe palvelun laatua asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan mielestä huipputeknologia voi olla turhaa verrattuna henkilökohtaiseen ja yksilölliseen palveluun. Jos yrityksen johto ei ole sitoutunut asiakaslähtöisesti palvelun parantamiseen, voi yritys hukata varallisuuttaan myyntilukuihin ja markkinaosuuksiin. Silloin he eivät ole sisäistäneet sitä, että nämä luvut kasvavat automaattisesti sen myötä, jos palvelun laatua saadaan parannettua. Tärkeintä siis on, että asiakas kokee palvelun hyvänä. (Mts. 72.)

### **5.3 Kuilu 3, palvelun toimituksen kuilu**

Kolmannessa kuilussa palvelun tuotanto- ja toimitusprosessissa ei noudateta yhdessä sovittuja laatuvaatimuksia. Suurin osa tähän johtavista syistä koskee laatuvaatimuksia, koska ne voivat olla liian monimutkaisia tai jäykkiä. Vaatimukset eivät ole saavuttaneet työntekijöiden hyväksyntää, vaatimukset ovat yrityskulttuurin vastaisia tai työssä käytettävät tekniikka ja järjestelmät eivät

tue vaatimuksia. Kuilun syntymiseen vaikuttavat myös johtamisen laatu, sisäisen markkinoinnin puuttuminen tai niiden riittämättömyys. (Grönroos 1998, 148.)

Palvelun toimituksen kuiluun johtavia syitä on siis useita, jolloin sen parantamiseksi voidaan löytää useita ratkaisuja. Laatuvaatimusten ollessa liian jäykkiä tai, jos ne eivät ole saavuttaneet työntekijöiden hyväksyntää, voi palvelun laatu heikentyä. Näin käy esimerkiksi silloin kun työntekijä kokee, että hän ei voi palvella asiakasta hänen toivomallaan tavalla, koska tällöin hän toimii vaatimusten vastaisesti. Helpoin keino tilanteen parantamiseksi on poistaa tällaisten ristiriitaisuuksien syyt esimerkiksi vaatimuksia muuttamalla. (Mts. 148–149.) Esimiehen palaute siitä, että työntekijään luotetaan ja hän osaa työnsä, lisää asiakaspalvelijan varmuutta toimia työssään. Epävarman työskentelytavan poistaminen lisää työntekijän luovuutta palvelutilanteissa. Oman toimenkuvan hallitseminen ja vapaus päättää asioiden ratkaisutavoista, vähentää työstressiä ja työsuoritus paranee. (Kansanen & Väistö 1994, 52.)

Kuilun 3 syitä voivat olla myös huono yrityksen sisäinen ilmapiiri tai ristiriidat henkilöstön ja johdon välillä. Ristiriitoja ratkomalla kuilua saadaan pienennettyä. Johdon arvostus työntekijöitään kohtaan on myös tärkeä kannuste. Henkilökunnan on mielekkäämpää palvella laadukkaasti, kun työntekijä tietää saavansa siitä kiitosta. Heikkoa palvelun laatua saattaa edistää kiire. Jos henkilöstöä on liian vähän, henkilökunnalla ei ole mahdollista työskennellä hyvän palvelun puitteissa. (Kansanen & Väistö 1994, 51.)

Työnjohdon valvonta- ja palkkiojärjestelmät voivat olla ristiriidassa palvelun laatuvaatimusten kanssa, jolloin työntekijöitä palkitaan laatuvaatimusten vastaisista toimista. Valvonta- ja palkkiojärjestelmät olisikin hyvä laatia yhdenmukaisiksi laatuvaatimusten kanssa. Työnjohtajien tapa kohdella työntekijöitään ei välttämättä kannusta toimimaan laatuvaatimusten mukaisesti. Parannuskeinona on muuttaa työnjohtajien tapaa kohdella työntekijöitään ja työsuorituksen valvontaa. (Grönroos 2001, 149.) Työseuranta on hyvä sopia yhteisesti siten, että sekä johto että työntekijät ovat tästä tietoisia. Sen täytyy olla molempia osapuolia kohtaan realistinen ja oikeudenmukainen. Työpaikalla voi-



daan esimerkiksi järjestää jokin myyntikilpailu, jonka perusteella työntekijöitä palkitaan. Myös positiivista palautetta saanut asiakaspalvelija voidaan palkita. Palvelun toimituksessa ongelmia aiheuttaa se, että yritykseen on palkattu sinne sopimatonta henkilökuntaa. Työntekijöillä voi olla vaikeuksia sopeutua työille asetettuihin vaatimuksiin tai heillä on liikaa töitä. Tehtävien tasapuolisempi jako helpottaa työntekijöiden työtaakkaa. Rekrytoinnin kehittäminen auttaa löytämään työhön sopivampia henkilöitä. Yrityksessä käytettävät tekniikka- ja järjestelmät voivat aiheuttaa hankaluuksia työntekijälle, jos hän ei hallitse niiden käyttöä. Tähän apuna on hyvä perehdytys ja jatkuva koulutus. (Mts. 150.)

Palvelun laatuun vaikuttavat asiakkaan näkökulmasta rooliristiriidat. Esimerkiksi ulosottoviraston asiakaspalvelijan on oltava työnsä puolesta tiukka ja määrätietoinen. Asiakkaalla vastaavasti on tällöin vaikeaa taloudellisesti, ja hän toivoo ymmärrystä ja empatiaa tilanteeseensa. Ulosottovirastossa on kuitenkin määräyksensä, joista virkailijan on mahdotonta joustaa. Tämän asiakas voi tulkita epäonnistuneeksi palveluksi. (Kansanen & Väistö 1994, 52.) Tällaiset tilanteet vaativat asiakaspalvelijalta kykyä toimia ja esittää faktat asiallisesti niin, ettei hänen käytöksensä lisää asiakkaalle mielipahaa.

Kuulia 3 voi syventyä, jos työntekijän kokee epäselvyyttä omasta roolistaan eli hän ei tiedä mitä johto häneltä vaatii ja mitä hänen työssään arvostetaan. Työntekijän roolia voi epäselventää se, jos hänelle on annettu liian paljon vastualueita. Esimerkiksi hänellä on liian monta asiakasta hoidettavana kerralla tai hänen tarvitsee hoitaa liiaksi paperitöitä, samalla kun hänen oletetaan palvelevan moitteettomasti asiakkaita. Liiallinen valtuutus heikentää työntekijän motivaatiota tuottaa odotettua palvelua. Tärkeimmässä roolissa tässä on johdonmukainen kouluttaminen alusta lähtien. Lisäksi apuna tulee käyttää molemminpuolista kommunikointia ja palautteen antoa. Johdon on myös muistettava osoittaa luottamusta työntekijäänsä kohtaan. Työntekijän pitää tuntea olevansa pätevä tekemässään työssään. (Zeithaml ym. 1990, 94.)

Kuulia 3 voidaan kaventaa rekrytoimalla mahdollisimman hyviä ja sopivia työntekijöitä. Jos työhön päteviä työntekijöitä on löydetty, on kannattavaa saada heidät pysymään yrityksessä. Yritykselle on epäedullista, jos työntekijöiden vaihtuvuus on suurta. Yrityksen ei kannata palkata työntekijää, joka työskente-

lee halvimmalla palkalla, vaan yrityksen tulee valita työhön oikeasti pätevin. Tällöin palvelun taso on korkeampaa ja työntekijä on motivoituneempi tehdänsä työtä, jonka hän hallitsee. Kehittämistä vaativille työntekijöille voi tarjota lisäkoulutusta, jonka avulla voidaan parantaa palvelun tasoa ja sitouttaa työntekijää yritykseen. (Zeithaml ym. 1990, 99.)

Jotta voidaan kehittää tai palkita asiakaspalvelijoita, täytyy heidän työskentelyään tarkkailla järjestelmällisesti. Mittausvälineitä ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyt ja haamuasiakastutkimukset. Kehittämissuositukset täytyy antaa työntekijälle rakentavasti ja palkita häntä silloin kun siihen on tarvetta. Työntekijää voi palkita antamalla palkan korotuksen, tarjoamalla ylenemismahdollisuuksia tai antaa jokin muu tunnustus. Kun työntekijä tietää palkitsemismahdollisuuksista, se kannustaa häntä toimimaan yhä paremmin. Kolmatta kuilua saadaan kavennettua hyvällä tiimihengellä. Toisten tuki erilaisissa ratkaisuisissa ja menestyksen jakaminen työkalurekrytöiden kanssa on tärkeää, kun pidetään yllä hyvän palvelun tasoa. Palvelun tuottaminen ei ole yksilötyöskentelyä vaan se on prosessi, jossa on monta tekijää. Kaikki täydentävät toisiaan ja ihanteellisinta on, jos henki tukihenkilöiden välillä on hyvä. (Mts. 102, 108.)

## 5.4 Kuilu 4, markkinaviestinnän kuilu

Neljännessä kuilussa markkinaviestinnässä annetut lupaukset ovat ristiriidassa toimitetun palvelun kanssa. Tähän johtaneita syitä ovat: markkinaviestinnän suunnittelussa ei ole otettu huomioon palvelun tuotantoa ja markkinaviestinnässä annettuja lupauksia ei noudateta tai ne ovat liioiteltuja. (Grönroos 2001, 150–151.) Ongelmana voi olla se, ettei ole kartoitettu riittävästi mihin henkilöstö pystyy. Mainonta on luvannut liikaa ja henkilökunnalla ei ole resursseja tuottaa luvattua palvelua. Ongelmia voi aiheuttaa myös se, ettei tieto uudesta mainonnasta ole tavoittanut palvelun toimittajia. (Zeithaml ym. 1990, 116.)

Neljännän kuilun syntymisen voi välttää huomioimalla palvelutuotanto markkinaviestintää suunniteltaessa. Suunnittelussa olisikin hyvä olla mukana palve-

lun tuotantoon osallistuvia henkilöitä. Näin markkinaviestinnän lupaukset saadaan totuudenmukaisimmiksi ja työntekijät saadaan sitoutumaan paremmin markkinaviestinnässä annettuihin lupauksiin. Markkinaviestinnässä annettuihin liiallisiin lupauksiin löytyy ratkaisu markkinaviestinnän paremmasta suunnittelusta ja suunnitteluprosessien kehittämistä. Tilannetta auttaa myös, jos yrityksen johto valvoo paremmin markkinaviestintää ja sen toteutumista palvelun tuotannossa ja – toimituksessa. (Grönroos 2001, 151.)

## **5.5 Kuilu 5, koetun palvelun laadun kuilu**

Viides kuilu syntyy, jos koettu palvelu ei vastaa palvelulle asetettuja odotuksia. Tämä johtaa palvelun laatuun liittyviin ongelmiin, kielteiseen viestintään ja se voi myös vaikuttaa kielteisesti yritykseen tai voi johtaa liiketoiminnan menettämiseen. Viides kuilu poikkeaa siinä muista kuiluista, että se voi olla myös myönteinen, jolloin palvelun laatu on hyvää tai liian hyvää. Viidenteen kuiluun vaikuttavat kaikki muut kuilut ja niihin johtaneet syyt. (Grönroos 2001, 145, 151–152.)

Kuiluanalyysin avulla yrityksen johdon on mahdollista kartoittaa tekijät, jotka estävät laadukkaan palvelun syntymisen. Analyysi auttaa löytämään apukeinoja, joilla voi palvelua heikentäviä kuiluja madaltaa. Koska kuiluanalyysi tarjoavaa loogisen pohjan asiakkaiden odotuksille ja kokemuksille, yrityksen strategiat voidaan luotettavasti pohjata kuiluanalyysiin. (Mts. 152.)

## **6 HAASTATTELUTUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN**

Tutkimuksen päätuotoksena luotiin henkilöstöä varten haastattelumalli, jonka avulla voidaan löytää esteitä hyvälle palvelulle. Esteet voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia. Kehitetty haastattelumalli testattiin keväällä 2006. Haas-

tattelut tehtiin kolmessa erässä viikon aikana. Tutkimusmetodiksi valittiin haastattelumenetelmä, koska kyselymenetelmällä ei olisi saatu riittävän kattavia vastauksia. Haastattelutekniikoista valittiin puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu. Tällä tavalla oli mahdollista selvittää heikosti tiedostettuja asioita. Metsämuuronen (2001) esittelee Hirsjärven ja Hurmeen (1985) havaintoja teemahaastattelusta. Puolistrukturoidussa haastattelussa on joustavampi ja yksilöllisempi ote verrattuna esimerkiksi strukturoituun haastatteluun. Strukturoidussa haastattelussa täytyisi olla hyvin yhtenäinen haastateltavien ryhmä, jolloin myös kysymysten esitysjärjestys on ennalta määrätty ja kaikille haastateltaville täysin sama. (Mts. 41 – 42.)

Haastateltavat, joita oli seitsemän, olivat eri työtehtävissä ja eri asemissa työyhteisössä, joten teemahaastattelu oli myös tässä tapauksessa toimivin. Tällaisella menetelmällä pystyttiin syventämään vastauksia tarkentavilla kysymyksillä, jolloin saatiin luotettavampi kuva haastateltavien ajatuksista. Teemahaastattelussa oli myös mahdollista selittää haastateltavalle vieraat termit. Tämä edesauttoi tutkimustuloksen luotettavuutta.

## 6.1 Tutkimusongelmat

Tutkimusta tehdessä on hyvä määrittää ja rajata tutkimusongelmat, koska silloin tiedonhaun voi kohdistaa oikeisiin aineistoihin ja tutkimuksen tekeminen on määrätietoisempää. Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli laatia toimiva ja luotettava haastattelumalli palvelualan yrityksen henkilökunnalle. Haastattelumalli on työkalu, jolla pystytään kartoittamaan yrityksessä ilmeneviä hyvän palvelun esteitä. Tutkimuksen alaongelmia olivat liiketoimintaa ohjaavien tekijöiden tuntemus, palvelutuotanto, palvelukulttuuri ja asiakastyytyväisyyden mittaaminen yrityksessä. Näiden ongelmien alaongelmia olivat esimerkiksi informaation kulku, toimintaympäristön ja laitteiden toimivuus, väliaikaisen vuokratyövoiman käytön vaikutus henkilökunnan työskentelyyn, palveluympäristön merkitys, työntekijöiden tuotetuntemus ja henkilökohtaiset asiakaspalvelutaidot sekä markkinointiviestintä.

## 6.2 Haastattelukysymysten laadinta

Haastattelukysymyksien laadinta aloitettiin tutkimalla tietoperustaa. Tietoperusta käsittelee liiketoimintaa ohjaavien asioiden sekä palveluprosessin kuvausta. Kysymysten taustalla vaikuttivat kuiluteoria ja palvelujärjestelmä. Hyödynsimme myös omia työkokemuksiamme palvelualalta. Aiheeseen liittyviä kysymyksiä kirjoitettiin ylös, minkä jälkeen kävimme yhdessä toimeksiantajan edustajan, lehtori Maisa Kuhan ja ohjaajamme Mira Ruth-Viitasen kanssa kysymysrunkoa läpi. Kysymyksiä karsittiin ja muokattiin, kunnes ne olivat kohdistettuja tutkimusongelmaan, eivätkä olleet liian johdattelevia.

Haastattelumallin kysymykset ovat neutraaleja, joten niitä voi käyttää missä tahansa palvelualan yrityksessä. Toimialasta riippuen kysymyksiä voidaan tarvittaessa tarkentaa alakohtaisemmiksi. Kysymysrungosta voidaan valita yksilölliset kysymykset haastateltavan työtehtävistä riippuen. Kuitenkin niin, että kysymyksistä muodostuu järkevä kokonaisuus. Kysymyksissä termit ovat virallisessa muodossa, mutta käsitteet on varauduttava selittämään haastateltavalle arkikielellä. Haastattelun kysymyksissä on pyritty siihen, että asiat kysytään kiertämällä ydinasia. Esimerkiksi haastateltavalta ei kysytä, onko hän sitoutunut työhönsä, vaan kysymys kuuluu, pitääkö hän työstään. Tällä tavoin saadaan rehellisempiä vastauksia, koska haastateltavat eivät tiedä, mitä kysymys tutkii. Haastattelun voi tehdä yrityksen ulkopuolinen henkilö tai yrityksen esimies.

Kysymysrunko alkaa kysymyksillä, jotka kartoittavat, kuinka henkilökunnalle on perehdytetty liiketoimintaa ohjaavat tekijät ja kuinka ne vaikuttavat heidän työskentelyynsä. Näitä asioita tutkivat kysymykset 1 – 7. Seuraavassa osiossa, kysymykset 8 – 11 ja 39, käsitellään informaation kulkua, koska se on tärkeä osa sujuvaa palvelun tuottamista. Näillä pyritään tutkimaan informaation kulkua sen eri osa-alueilta. Toimintaympäristön ja laitteiden toimivuutta tutkitaan kysymyksillä 12 – 15 ja 27. Koska väliaikaisen vuokratyövoiman käyttö yrityksissä on lisääntynyt merkittävästi, haluttiin tutkia sen vaikutusta oman henkilökunnan päivittäiseen työhön kysymyksellä 16. Kysymyksillä 17 ja 18 on tarkoitus saada henkilökunta pohtimaan, miltä palveluympäristö näyttää asiakkaan näkökulmasta. Kysymyksellä 19 tutkitaan, onko henkilökunta tiedosta-

nut yrityksensä vahvuudet, ja mieltääkö se esimerkiksi hyvän palvelun kilpailukyvyksi. Koska hyvän palvelun tuottamisessa kontaktihenkilöstöllä on todella iso rooli, haluttiin henkilökunnan pohtivan asiakkaan näkökulmasta omia asiakaspalvelutaitojaan sekä omaa ammattitaitoaan ja mahdollisia kehittämistarpeita. Tätä aihetta käsittelivät kysymykset 20 – 23. Kysymys 24 tutkii henkilökunnan sitoutuneisuutta yritykseen. Muiden asiakkaiden vaikutus toisten asiakkaiden viihtymiseen on suuri. Kysymyksellä 25 tutkittiin, tiedostaako henkilökunta tämän ja miten he ehkäisevät ongelmatilanteiden syntymisen ja ratkaisevat syntyneet ristiriidat.

Kysymyksillä 26 ja 28 – 34 saadaan henkilökunta pohtimaan omaa toimintaansa päivittäisessä työssä, esimerkiksi, kuinka yksilöllistä palvelua he tuottavat, ja pyrkivätkö he ylittämään asiakkaan odotukset. Kysymys 35 tutkii ovatko henkilökunnan jäsenet sisäistäneet sekä näkyvät että näkymättömät tekijät, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Kysymyksellä 36 on pyritty täydentämään mahdollisia aukkoja kysymysrungossa. Tähän kysymyksen vastaukset voivat tulla miltä osa-alueelta tahansa, ja ne ovat selkeitä käytännön esimerkkejä työtä hankaloittavista tai helpottavista asioista. Henkilökunnan tuotetuntemusta mitataan kysymyksillä 37 – 38. Viimeisellä kysymyksellä haluttiin tutkia, tuntevatko työntekijät yrityksen markkinointikanavat ja tietävätkö he, mitä mainonnassa on asiakkaille luvattu. Sekä alkuperäinen että muokattu kysymysrunko ovat työn liitteinä (LIITTEET 1 ja 2).

### **6.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Kun tutkimus on tehty, on arvioitava tulosten luotettavuutta, eli ovatko tulokset totuuden mukaisia ja vastaavatko ne haluttuun tutkimusongelmaan. Tutkimuksen tulosten luotettavuutta pohtiessa täytyy ottaa huomioon ainakin seuraavat asiat: ymmärrys, mitä tutkitaan ja miksi, tutkijoiden motiivit, haastattelujen tekeminen ja niiden onnistuminen, haastateltavien valinta, tutkijoiden ja haastateltavien yhteistyön toimivuus, tutkimuksen aikataulu, eettisyys sekä raportoinnin onnistuminen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 135 – 138.)

Tutkimuksen luotettavuutta puoltaa se, että testiyrityksen kaikki asiakaspalvelijat haastateltiin. Luotettavuutta lisäsi myös se, että kaikki pitivät haastattelua ja tutkimusta positiivisena asiana. Luotettavuutta lisää kysymysrungon laajuus. Tutkimusongelmaa on käsitelty kysymyksissä monipuolisesti ja eri näkökulmista. Vastausten tulkinnan luotettavuutta lisäsi se, että haastattelut oli mahdollista kuunnella uudestaan, jolloin vastaukset saatiin tarkasti ylös. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tutkimusta on tehty puoli vuotta. Otimme aika ajoin tutkimukseen hieman etäisyyttä, jolloin mahdolliset virheet olivat helpommin hahmotettavissa. Lisäksi olimme tutkijoina hyvin kiinnostuneita tutkimusaiheesta.

Haastateltavat olivat olleet työsuhteessa vähintään puoli vuotta, joten he ovat voineet hieman sokeutua työlleen, jolloin kaikki mahdolliset epäkohdat eivät todennäköisesti tulleet esille. Joissakin kysymyksissä haastateltavat eivät vastanneet täysin kysymykseen. Koska tällaisia haastatteluja ei ole ennen tehty, emme osanneet esittää riittävästi tarkentavia kysymyksiä. Samalla piti kuitenkin muistaa, että lisäkysymykset eivät saaneet olla liian johdattelevia. Haastattelujen kestot vaihtelivat puolesta tunnista kolmeen tuntiin, haastateltavasta riippuen. Tästä voidaan päätellä, että kaikki haastateltavat eivät antaneet yhtä perusteellisia vastauksia. Tämä saattoi hieman heikentää tutkimuksen luotettavuutta.

## **7 HAASTATTELUVASTAUSTEN TULOKSET JA ANALYSOINTI**

Seuraavassa on esitelty haastatteluissa esille tulleet tulokset. Vastaukset on luokiteltu aihealueittain. Runkona luokittelulle on käytetty liikeidean ja palvelujärjestelmän osia: palvelutuotantoa, palvelukulttuuria sekä palvelun laatua (LIITE 3). Luokittelua ei ole tehty haastattelukysymysten perusteella, koska tutkimusongelmiin saatiin vastauksia useiden eri kysymysten kautta. Jokaisen aihealueen jälkeen on annettu kehitysehdotuksia. Suurempien linjojen kehittä-

tämisaikataulu on tärkeysjärjestyksessä ja laatukuilujen esiintyminen tuloksissa on omassa kappaleessaan haastattelun tulosten esittelyn jälkeen.

## 7.1 Liikeidean tuntemus

Työntekijöiden on tärkeää tuntea yrityksen liikeidea ja toimintatavat. Testityrityksessä haastateltavilta kysyttiin kysymyksiä liittyen liiketoimintaan tekijöihin. Vastaukset on jaoteltu seuraavasti: yrityksen asiakkaiden, palveluiden ja imagon sekä vision, strategian ja arvojen tunteminen ja niiden vaikutus päivittäiseen työhön.

### Asiakkaat

Kysyttäessä haastateltavilta yrityksen asiakasryhmistä kaikki seitsemän mainitsevat yhtenä asiakasryhmänä kokousasiakkaat ja heistä kolme piti kokousasiakkaita erityisen tärkeinä. Muina tärkeinä asiakasryhminä mainittiin tanssiasiakkaat sekä golfin pelaajat. Lisäksi mainittiin yhtenä asiakasryhmänä ohikulkijat.

### Palvelut

Yrityksen palvelupaketista kysyttäessä kaikki haastateltavat mielsivät majointus- ja ravitsemispalvelut tärkeimmiksi palveluiksi. Lisäpalveluista mainittiin tanssi-, golf- ja kokouspalvelut. Kolme kertoi juhlapalveluiden olevan osa yrityksen tuottamia palveluja. Kaksi haastateltavista mainitsee rantasaunat yrityksen tukipalveluina ja kaksi ohjelmapalveluyrittäjien tuottamat oheispalvelut. Yksittäisinä lisäpalveluina mainittiin myös A-oikeudet. Asioiden painotus oli joissain asioissa erilainen. Esimerkiksi yksi haastateltavista sanoi tanssin olevan hiipumassa, ja toisen näkemys asiasta oli, että tanssi on todella tärkeä.

### Imago

Kysyttäessä yrityksen imagoa kahden haastateltavan mielestä edellisen yrityksen maine kummittelee vielä ja luo mielikuvia, että paikka on edelleen ahdas ja tunkkainen. Kahden työntekijän mielestä yrityksen imago on nykyään jo ihan hyvä ja kehittyy jatkuvasti. Yrityksestä tulee kahdelle haastateltavalle en-



simmäisenä mieleen tanssipaiikka, jossa saa hyvää ruokaa ja joustavaa palvelua. Yhden työntekijän mielikuva on, että rahoille saa heidän yrityksessään vastinetta.

*Imago on semmonen perheyritys joka pyörittää tansseja ... imago on ehkä sekini että me ollaan täällä maaseudulla.*

Kolmen työntekijän mielestä yrityksen Internet-sivut muokkaavat asiakkaiden ennakkokäsityksiä virheellisesti. Sivuilla kerrotaan hotellihuoneista. Huoneet ovat kuitenkin erillisessä rakennuksessa, jolloin niitä ei voi varsinaisesti kutsua hotellihuoneiksi. Haastateltavien mukaan tämä aiheuttaa asiakkaille turhia pettymyksiä. Sivut ovat tasoltaan yhden haastateltavan mielestä muutenkin liian tasokkaat suhteessa yrityksen todelliseen tasoon. Erään haastateltavan mielestä tietynlainen lämminhenkisyys ja kotikutoinen perheyrittäjäisyys erottavat testiyrityksemme kilpailijoista. Viiden haastateltavan mielestä yrityksen sijainti luonnon läheisyydessä järven rannalla on yrityksen yksi vahvuuksista. Eräs haastateltavista sanoo, että tasokkaat palvelut ja ammattimainen toiminta on yrityksen kilpailuvaltti. Kolme työntekijää nimeää hyvän palvelun yrityksen vahvuudeksi.

### **Visio, strategia ja arvot**

Tiedusteltaessa yrityksen visiota, strategiaa ja arvoja haastateltavista kahdella oli sama käsitys visiosta:

*Meidän visio on (2012) semmonen, että me ollaan yks iso lomakylä, tämmönen resort, missä on paljon tarjontaa, on puutarha mökkikylää, golfia ja tietysti meidän omat peruspalvelut, oltais sellainen keskus, jossa on kaikenlaista toimintaa.*

Muut ajattelivat asiaa käytännöllisemmin, esimerkiksi heidän visionaan oli pihajha-alueiden ja tilojen saaminen ajan tasalle. Myös entisen yrityksen maineen karistaminen koettiin tärkeäksi. Yksi työntekijä sanoi, että visiona on alkaa painottaa hyvän olon lomailuun ja perhelomailuun. Yksi haastateltavista sanoi, että visiota ei ole esitelty ollenkaan.

Vastaukset strategiasta olivat pääosin yhtenevät. Kuusi haastateltavista mainitsi tilojen ja alueen kunnostuksen pienin askelin olevan tärkeä strategian osa-alue. Ulkopuolisen rahoituksen tarpeesta mainitsi yksi haastateltavista. Eräs haastateltavista sanoi, että selviä toimenpiteitä ei ole määritelty tai jaettu. Yhden haastateltavan toimenpide-ehdotus oli seuraava:

*Jotain pientä koko ajan uudistetaan, vaihetaan vaikka penkin paikkaa tai jotain semmosta ihan pientä, pikkuhiljaa, et seuraavan kerran kun tuttu asiakas tulee, se huomaa että aah, täällä on vaihettu tätä ja tätä. Ihmisille jää sellanen mieli, että tää paikka uudistuu koko ajan.*

Kysyttäessä henkilökunnalta arvoja he luettelivat arvoiksi esimerkiksi tasalaatuisuuden, hintalaatusuhteen, hyvän palvelun, hyvän työilmapiirin ja inhimilliset perhearvot. Nämä toistuivat vastauksissa korkeintaan kaksi kertaa. Vastauksista voidaan päätellä, että henkilökunnalle ei ole selvitetty yrityksen liikeideaa, visiota, strategiaa tai arvoja.

## 7.2 Palvelutuotanto käytännössä

Asiakkaalle näkyvin palvelujärjestelmän osa-alue on palvelutuotanto. Haastatelluissa esille tulleet palvelutuotantoon liittyvät vastaukset on jaettu seuraavasti: kontaktihenkilöstö, palveluympäristö, muut asiakkaat sekä palveluprosessi. Lisäksi palvelun tuottamista voi helpottaa tai vaikeuttaa työskentelytilat ja – laitteet.

### **Kontaktihenkilöstö**

Haastateltavilta kysyttiin, miten liikeidea, strategia ja arvot vaikuttavat päivittäiseen työhön. Vastauksissa käy ilmi, että ne vaikuttavat vain kolmen haastateltavan työhön. Kaksi sanoo arvojen vaikuttavan päivittäiseen työskentelyyn.

*Mutta totta kai siinä täytyy yrittää päivittäisessä työskentelyssä toimia yrityksen hengen mukaisesti.*

*Vaikuttaa sillä tavalla että se luo uskoa tulevaisuuteen että meillä on yhteinen suunnitelma kaikilla täällä jotka teemme työtä me tiedetään mitä varten täällä ollaan ja mihinkä me pyritään.*

*Totta kai se vaikuttaa kun täällä on kaikki siis niinku hyvin ja pysyy asiakkaillekin lupaamaan ettei niille niinku tuu pettymyksiä.*

Väliaikaista työvoimaa käytetään yrityksessä kiireiltöinä, ja neljän haastateltavan mielestä se ei vaikuta työskentelyyn. Kolme haastateltavaa sanoo väliaikaisen työvoiman vaikuttavan työskentelyyn sekä positiivisesti että negatiivisesti.

*Jos on ammattitaitonen ekstra niin ei tarvii niin paljon neuvoa.*

Kysyttäessä, mikä on henkilökunnan mielestä hyvää asiakaspalvelua, viisi haastateltavista mainitsi tärkeimmäksi asiaksi asiakkaan kuuntelemisen. Neljä haastateltavista sanoo, että asiat on vietävä loppuun asti hyvin ja on tärkeää kohdata asiakas henkilökohtaisella tasolla. Viiden mielestä palvelun laadussa suurin merkitys on asiakaspalvelulla. Kolme mainitsee vastaanottavan henkilön merkityksen ensivaikutelman synnyssä.

*Tuossa on niinku tosi hyviä tyyppejä tossa tiskillä ... ne osaa mun mielestä niinku tosi hyvin käsitellä asiakkaita ja neuvoa. Musta hyviä tossa asiakaspalvelussa on tyytit.*

*Kannattaa hoitaa tosi hyvin loppuun ... mieluummin sit niinku yli korvataan ku sitten että se jää vähän...*

*Osaat siis aattelet siis sen asiakkaan kannalta kaikkia tilanteita ja yrität kaikella tavalla että sillä on hyvä mieli.*

Viisi haastateltavista luettelee perussääntöjä asiakaspalvelulle, esimerkiksi silmiin katsominen, iloisuus, nopeus ja asiakkaan saaminen tuntemaan itsensä tervetulleeksi. Henkilökunnan mielestä asiakkaasta voi ensivaikutelman perusteella päätellä jotain, mutta ei saa tehdä liian pikaisia johtopäätöksiä. Työvaatetuksen perusteella voidaan erottaa työmies tai kiireinen liikemies. Golfin pelaajat erottuvat pukeutumisellaan muusta asiakaskunnasta.

*Ei oo koiraa karvoihin katsominen se on kyllä niinku tässä nähty moneen kertaan.*

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan itseään asiakaspalvelijoina. Viisi henkilökunnasta luonnehtii itseään asiakaspalvelijoina avoimiksi ja helposti lähestyttäviksi ja sanoo tulevansa toimeen erilaisten asiakkaiden kanssa. Kolme heistä kuvaa itseään ammattitaitoisiksi. Kaksi haastateltavista kertoo, että jos he eivät tiedä jotain, mitä asiakas kysyy, he ottavat asiasta selvää. Heikkouksikseen kaksi mainitsee heikon kielitaidon. Kaksi kärsii ajoittaisesta työuupumuksesta työn paljouden vuoksi ja kaksi kaipaisi itselleen lisää harkintakykyä sekä kykyä laittaa tehtäviä tärkeysjärjestykseen. Kaikki henkilökunnasta ovat avoimia ja jutustelevat asiakkaiden kanssa. Henkilökunnan mainitsemia jutustelun aiheita olivat esimerkiksi sää, esiintyjät, ruokalista, talon historia, paikkakunnan asiat sekä asiakkaan harrastukset kuten golf.

*Ehkäpä siinä sitten jonkin verran ehkä pystyy niinku urkkimaan että mitähän se niinku ehkä haluis jotain että niinku ulkoilulenkkiä tai jotain.*

Kysyttäessä, millaisilla palveluksilla työntekijät ilahduttavat asiakkaita, kertoivat he yllättävänsä asiakkaan satunnaisesti pikkupalveluilla. Mainittuja pikkupalveluja ovat esimerkiksi kahvin vieminen pöytään vanhemmille asiakkaille, sipsien vieminen oluen kanssa sekä lounaan tarjoaminen asiakkaalle, joka on tullut tutustumaan yritykseen. Eräs sanoi yllättävänsä tutut asiakkaat halaimalla ja hauskaa herjaa heittämällä. Yrityksellä on myös tapana muistaa usein kokouspalveluita käyttäviä asiakkaita joululahjalla. Yksi haastateltava sanoo yllättävänsä positiivisesti hiihtäjät tarjoamalla heille mehua ja suklaata. Yhden työntekijän mielestä lapsen voi yllättää iloisesti jäätelöllä tai tikkarilla. Hänen mielestään asiakas saa hyvän mielen, jos laskun ohessa tuo konvehdin.

Henkilöstön kehittämisessä ja koulutuksessa osalta tuli ilmi useita eri osaluokkia joihin toivottiin lisäkoulutusta. Kaksi haastateltavista toivoi lisää kokemusta keittiön puolelle, yksi päivittäiseen asiakaspalveluun ja yksi lisää viinikoulutusta. Neljä toivoi lisää siivouskoulutusta itselleen ja kaksi koko henkilöstölle.

*Olishan sekin lisäpalvelua, jos just joku meistä pitäis viinin maistuksia tai viini-juusto tai tämmösiä, niinku vois pitää asiakkaalle mahdollisuuksien mukaan.*

Kun haastateltavilta kysyttiin kehityskeskusteluista, selvisi, että tähän mennessä kehityskeskusteluja ei ole ollut. Neljä haastateltavista kertoi toivovansa niiden järjestämistä. Yrityksen henkilökunnalla on noin puolentoista kuukauden välein yhteisiä henkilökunnan palaverieja, joiden kolme haastateltavista sanoo olevan avoimia. Ja yksi haastateltavista sanoi, että henkilökunnan palaverit eivät välttämättä ole täysin avoimia.

*Mä luulen että moni tykkäis että niitä pidetään, kun sekä on semmosta arvostusta ja kysytään kuinka sä voit ja miten sulla menee. (kehityskeskustelusta)*

*Mä luulen, ettei kaikki ei uskalla sanoa, et jos jokin mättää niin valitettavasti ei. Kaikilla on tietysti vähän se et jos tässä nyt avaa päänsä niin oonko mä hankala tyyppi. Kehityskeskustelussa on ehkä helpompi sitten sanoa kun siinä saa sanoa oman mielipiteensä eikä tarvii sitä kollektiivista juttua ottaa niin huomioon sen takia niitä ois paikallaan pitääkin.*

Työtakkaa voi yrittää jakaa tasaisemmin koko henkilökunnan kesken tai mahdollisuuksien mukaan palkata lisää työntekijöitä. Väliaikaisen työvoiman aiheuttamia hankaluuksia pystytään välttämään rekrytoimalla yritykselle yksi oma vakituinen väliaikainen työntekijä. Tämä helpottaa oman henkilökunnan työtä, kun väliaikaisen työvoiman ohjaamisen tarve vähenee.

### **Palveluympäristö**

Haastateltavia pyydettiin kertomaan oma mielipide yrityksen ulkoisista puitteista. Kaksi haastateltavista sanoi ulkoisten puitteiden olevan 70-lukumaisia. Yhden haastateltavan mielestä majoitusrakennus on jopa hieman halvan näköinen. Piha-alueella on parannettavaa kuuden haastateltavan mielestä. Kaksi haastateltavista mainitsi asiakkaiden sanoneen, että sisäänkäynti yritykseen on huomaamaton. Yksi haastateltava sanoi kuulleensa asiakkaalta, että pöytäovella oleva pyörätuoliramppi on huonosti suunniteltu.

*Niinku mä sanoin tosta meidän pihasta, niin kun ensimmäisenä kääntyy pihaan, niin on aika masentavan näköstä tuo, tuo meidän piha-alue.*

Haastateltavilta kysyttiin, minkälainen yrityksen asiakastilojen tunnelma on heidän mielestään. Kolmen haastateltavan mielestä yleistunnelma yrityksessä

on hyvä. Vuosi sitten valmistuneen remontin myötä ravintolatiloihin on tullut valoisuutta, jota asiakkaat ovat kiitelleet. Erään haastateltavan mielestä ravintolasalien tunnelma saataisiin pienin muutoksin yhteneväiseksi. Yksi haastateltavista mainitsi salin tupakointiosaston olevan toimimaton, koska savu leviää saliin väliseinästä puuttuvan ikkunalasin takia. Yrityksen tilat tuottavat välillä hankaluuksia kokoustilana, koska yhtään tilaa ei ole alun perin tehty varsinaisesti kokoustilaksi.

*Toivon, että meille on helppo tulla, ja me ollaan puhuttu tämmöisestä aidosta maalais... maalais... rennosta... rennosta fiiliksestä...mutta kuitenkin tietystä tasosta.*

Työntekijöiltä kysyttiin miten he pitävät huolta työympäristönsä siisteydestä. Yhden työntekijän mielestä työympäristö täytyy pitää siistinä, koska se nopeuttaa työntekoa. Siksi hän itse siivoaa heti jälkensä ja pesee työvälineensä käytön jälkeen. Tuo tullessasi vie mennessäsi oli yhden haastateltavan mielestä yksi keino siistimpään työympäristöön. Yleisesti työympäristön siisteys on todettu tärkeäksi ja sen ylläpito on työntekijöillä mukana päivittäisessä työssä.

*No pyrin tietysti aina siivoamaan ainakin omat jälkeni että mun jätkiä ei tarvis kenenkään siivota koska sehän on tosi tärkeää.*

Yhden mielestä myös henkilökunnan omalla siisteydellä ja hygienialla on merkitys palvelun laadun lopputulokseen. Neljä mainitsee palveluympäristön yleisen viihtyvyyden merkityksestä. Viihtyvyyteen vaikuttavat esimerkiksi lämpötila, valaistus ja taustamusiikki.

Tilojen muuttamisesta yhtenäisemmiksi voidaan pitää henkilökunnan kanssa ideapalaveri, jossa kaikki voivat ideoida sisustusta. Jos yrityksellä on taloudellisia resursseja, voidaan hyödyntää ulkopuolista sisustussuunnittelijaa. Siivousvastuun jakamisen apuvälineeksi voi tehdä listan, jossa on nimetty päivittäiset, viikoittaiset ja kuukausittaiset siivouskohteet. Lista voi merkitä päivämäärän milloin kyseinen kohde on siivottu ja kuka sen on siivonnut. Tästä voi halutessaan tehdä kiertävän listan henkilökunnalle, jolloin siivous jakautuu tasapuolisesti kaikille.

## Palveluprosessi

Haastateltavilta kysyttiin, onko heidän mahdollista tervehtiä asiakasta heti, kun hän saapuu yritykseen sisälle. Seitsemän koki, ettei heillä aina ole mahdollista tervehtiä asiakasta heti hänen tullessaan. Koska vuorossa oleva työntekijä hoitaa samanaikaisesti useita eri työtehtäviä, voi hän asiakkaan tullessa olla hoitamassa tehtävää, jossa hänellä ei ole suoraa näköyhteyttä sisäänkäynnille.

*Ei oo aina, valitettavasti, ei oo aina jos oot tossa yksin ni sit sä oot monesti... puhelimessa voit olla, ni tietysti siinä voi nyökätä, muttei voi kuitenkaan mitään silleen sanoo tai jos oot just keittiössä tiskaamassa tai viet ruokia pöytään tai joudut lähtee käymään jossain tuolla muualla tai silleen, niin on valitettavasti semmosia tilanteita... siinä ei ketään oo.... Mutta totta kai pyritään että ollaan siinä aina niin paljon kun mahdollista.*

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan jokin peruspalvelutapahtuma, jonka he suorittavat usein. Kävi ilmi, että vastaanoton, aamiaisen kulun ja á la carte – tarjoilun palvelutapahtumat on prosessoitu. Tästä mainitsi yksi haastateltavista. Haastattelussa tuli ainoastaan kaksi samanlaista prosessikuvausta johtuen haastateltavien erilaisista työtehtävistä, joten prosessien onnistumista oli vaikea mitata. Lisämyynnin osalta tuli ilmi, että kaikki henkilökunnasta eivät tee järjestelmällistä tai säännöllistä lisämyyntityötä.

*Kyllä joskus, mutta en tota, ja sit niin, no joskus, mutta en kyllä, varmaan vois enemmänkin tyrkyttää, että se nyt oikeestaan, niin, se vois olla tämmönen palvelun parantaminen, tai omaan tämmöseen. Viimeiseen asti koitetaan saada niille kaikkee. Vois aktiivisemminkin vielä yrittää aina sitä ei edes kerkee, mutta silloin kun kerkee ja näyttää siltä. (kysyttäessä lisämyynnistä)*

Kaikki yleisimmät palvelutapahtumat on hyvä prosessoida, tämä auttaa tuottamaan tasalaatuisempaa palvelua. Työntekijöiden tulee olla mukana prosessoinnissa, jotta tapahtuman kuvaus on mahdollisimman käytännöllinen ja todenmukainen. Prosessointia tehdessä on hyvä huomioida lisämyynnin paikat. Tehdyt prosessit tulee käydä läpi koko henkilökunnan kanssa.

## Työskentelytilat ja -laitteet

Työntekijöiltä kysyttiin kuinka toimivat työskentelytilat heillä on. Yrityksen työskentelytilat olivat kahden haastateltavan mielestä hyvät salin puolella. Vaikka tutkimuksessa ei käsitelty keittiön toimivuutta, selvisi, että keittiö on ahdas, vanhanaikainen ja siellä on jopa turvallisuusriskejä. Lisäksi yhden mielestä keittiön tiskinurkka on ahdas ja se ruuhkautuu kiiretilanteessa. Erään haastateltavan mielestä tilat ovat ihan hyvät. Yksi haastateltava sanoi, että ravintolasalin remontti on ollut hyvä, koska silloin saatiin lisää säilytystilaa salin puolelle. Kaksi kertoi, että ravintolan baari on epäkäytännöllinen, koska tilat ovat pienet ja alkoholituotteet on sijoitettu hankalasti suhteessa työskentelypisteeseen. Tämä voi hidastaa palvelua, kun joutuu hakemaan juomia eripaikasta. Jos työntekijä kerää pulloja työpisteelle, näyttää se vastaavasti asiakkaalle epäsiistiltä. Kuusi mainitsi ison salin baarin huonosta sijainnista ja sen huonoista työskentelyoloista. Ison salin baari remontoidaan kuitenkin heti kun taloudelliset resurssit on kunnossa. Neljä kehuu yrityksen kulkuväyliä hyväksi. Työskentelyä helpottaa yhden työntekijän mielestä se, että kaikki työpisteet ovat lähekkäin, esimerkiksi keittiö lähellä ravintolasalia.

*Koska sinne tota muodostuu jonoo, ja se että jos näyttää että se on ruuhkainen niin ei ihmiset viitsi lähtee hakemaan sieltä juomaa. (ison salin baarista)*

*Ollaan opittu toimimaan näissä tiloissa, mitkä on ja... tuote on kuitenkin niin hyvä että... ei...ei tilat vaikuta. Porukka mikä täällä on, on sen verran pätevää ja... eikä anna pikkuasioiden häiritä.*

Yleisesti yrityksen koneista ja laitteista voidaan sanoa, että ne kaipaavat päivittämistä, vaikka henkilökunta sanoo tulevansa näillä toimeen. Laitteiden toimimattomuus näkyy esimerkiksi siinä, että kolme haastateltavaa sanoo maksupäätteen olevan liian hidas. Yhden mielestä työpisteisiin pitäisi saada vähintään kaksi maksupäätettä lisää. Yksi haastateltava sanoi, että tietokoneiden kanssa on liikaa ongelmia. Yksi haastateltavista kertoi, että kassakoneen muisti ei riitä kaikille yrityksen tuotteille. Sen lisäksi yksi toivoi uutta kassajärjestelmää, jotta ruokatilaukset saataisiin menemään suoraan keittiöön kirjoittimen kautta ja tuotteet voisi lyödä kassaan pöytäkunnittain. Tällä hetkellä ruokatilaukset viedään paperilla keittiöön, jolloin paperi voi mennä hukkaan tai tilauksesta ei saa selvää. Nyt kaikki myydyt tuotteet kirjoitetaan paperille pöy-



täkunnittain ja lyödään kassaan vasta asiakkaan lähtiessä. Kaikkien tuotteiden kirjoittaminen ylös vie työaika ja vaatii tarkkuutta, että kaikki muistetaan kirjoittaa ylös ja että paperi pysyy tallessa.

*Siis mikä helpottais tai ois parempi ois nykyaikaisemmat siis ihan uudet kassat siis niinku kassajärjestelmä mikä ois sit semmonen et menis bongit suoraan keittiöön niin ettei aina tartte kiikuttaa sinne lappua että mitä asiakas tilaa vaan ne vois koneella näpytellä suoraan kaikki, sais tota siis justinsa koneelle jos asiakas tulee niin sinne ylös kirjattua koneelle mitä hän ottanut ja jos toinen vie laskua niin voi sieltä koneelta sit kattoo et mitä on menny. Meillä ei sellasta oo ja se on tosi vanhanaikaista ja hidasta tietysti.*

Työskentelyä vaikeuttaa myös se, että hotellin varausjärjestelmä ei ole ajanmukainen. Kolme haastateltavista sanoi vastaanoton tietokoneen näytön olevan hankalalla korkeudella pidemmille työntekijöille. Kolme työntekijää kertoi kopiokoneen reistailevan usein.

*Toimistojärjestelmä...mutta kun siinä on jatkuvasti ongelmia, ja se on justiin se että se on hidas, ja sit ku niitä ongelmia on siinä niitä joutuu korjaamaan. Menee kallista työaika hukkaan kun siinä joutuu laitteen ääressä seisoon. (kopiokoneesta)*

Erään mielestä asiakkaiden käytössä oleva mikroaaltouuni on liian hidas. Yksi henkilökunnasta toivoo baariin shakeria ja blenderiä. Salissa olevasta lämpöhauteesta voi kahden työntekijän mukaan saada sähköiskuja. Kokousvälineistöstä tuli ilmi, että ne ovat hieman vanhanaikaisia eivätkä kaikki asiakaspalvelijat osaa käyttää niitä. Esimerkiksi asiakkaan kannettavan tietokoneen ja videoprojektorin yhdistäminen tuottaa vaikeuksia.

Kassajärjestelmä tulee saattaa ajanmukaiseksi, niin että saadaan sekä maksupäätte että kassakone samalle koneelle. Ergonomian kannalta vastaanoton tietokoneen näyttö tulee sijoittaa säädettävälle alustalle, jotta jokainen voi säätää näytön haluamalleen korkeudelle. Toisena vaihtoehtona on hankkia säädettävä työtuoli, jonka avulla työskentelyasento saadaan ergonomiseksi myös pitkille työntekijöille. Koko henkilöstön on hyvä osata av-laitteiden käyttö, niin että niiden toimimattomuus ei aiheuta asiakkaille viivytyksiä kokouksen aikaan tauluun. Hyvä vaihtoehto tähän on, että yksi henkilökunnasta opettelee laitteiden käytön perusteellisesti, jonka jälkeen hän opettaa käytön työtovereilleen.

### **Muut asiakkaat**

Kysyttäessä muiden asiakkaiden vaikutuksesta toisten asiakkaiden viihtymiseen, kävi ilmi, että se on merkittävä. Tätä mieltä oli haastateltavista viisi, erityisesti jos vaikutus on negatiivinen. Esimerkiksi jos ravintolassa ruokailee kaksi hyvin erityyppistä seuruetta, kuten kokousasiakkaat ja likaiset työmiehet. Kaksi haastateltavista sanoi, että asiakkaat voivat vaikuttaa toisiinsa myös positiivisesti. Esimerkiksi tanssi-iltana asiakkaat tutustuvat muihin tanssijoihin. Yksi sanoi asiakkaiden luovan ravintolan miljöön.

Ongelmatilanteesta kysyttäessä neljälle haastateltavalle tuli mieleen häiritsevä asiakas ja kahdelle tilanne, jossa yritys on tehnyt virheen. Häiritsevälle asiakkaalle yritetään ensin puhua, jotta tilanne rauhoittuisi. Yksi kuvaili roolinsa tällaisessa tilanteessa olevan kuin psykologilla. Viimeisenä vaihtoehtona on, jos tilanne ei rauhoitu, että asiakas poistetaan ravintolasta. Jos yritys on tehnyt virheen, niin silloin asia hoidetaan mahdollisimman hyvin loppuun asti ja tarpeen mukaan hyvitetään. Yhdelle haastateltavalle ei tullut mieleen ongelmatilannetta asiakkaiden kanssa.

## **7.3 Palvelukulttuurin vaikutus päivittäiseen työhön**

Palvelukulttuuri on tärkeä osa yrityksen sisäistä toimintaa, joka heijastuu asiakaspalveluun. Palvelukulttuuriin kuuluvat olennaisesti sisäinen viestintä ja työntekijöiden sitouttaminen.

### **Sisäinen viestintä**

Haastateltavilta kysyttiin yrityksen sisäisen viestinnän toimivuudesta. Koko henkilökunta oli suhteellisen tyytyväinen tiedonkulkuun ja yrityksessä käytetyt tiedonkulun kanavat toimivat heidän mielestään pienellä porukalla. Neljä haastateltavista mainitsi jokaviikkoisen palaverin, jossa käydään läpi seuraavan viikon tapahtumat. Haastateltavista viisi käyttää tietokoneella olevaa varausjärjestelmää tarkistaakseen päivän ohjelman. Kaksi työntekijää käyttää sähköpostia viestintävälineenä. Neljä haastateltavista mainitsi siivoojien ja talonmiehen vihkot, johon kirjataan heitä koskevat asiat ja palautteet. Viisi haasta-

teltavista kertoi suullisen tiedonkulun olevan tärkeää. Henkilökunnan huoneen ilmoitustaulun mainitsi viisi haastateltavista tiedonkulun kanavana. Eräs haastateltavista kuitenkin sanoi, ettei ilmoitustaululla olevia lappuja tule aina luetua. Kolme haastateltavista kertoi, että tietokatkoksia voi esiintyä tai tietoa ei aina saada tarpeeksi nopeasti.

Haastateltavilta kysyttiin, mitä ohjeita he noudattavat päivittäisessä työssään. Selvisi, ettei yrityksessä ole selkeitä työhohjeita. Osa käytänteistä on sovittu yhteisissä palavereissa. Tästä kertoi yksi haastateltava. Neljä henkilökunnasta sanoo joidenkin ohjeiden olevan kirjallisena. Yksi haastateltavista mainitsee, että perusohjeet kullekin työvuorolle ovat olemassa. Yksi sanoo, että kirjallisia ohjeita ei ole ollenkaan, hiljaista tietoa on paljon. Väliaikaiselle työvoimalle on tehty perehdytyskansio.

*Onhan meillä tietyt pelisäännöt, joista me ollaan niinku keskenämme sovittu et mitä tehään ja näin. Mut kyllähän se muuten aika itsenäistä on. Kyllä ne ohjeet itelleen luodaan. No jonkun verran tietysti myyntipalvelusta saadaan ohjeita jos on jotain erikoista. Ei ole kirjallisena.*

Markkinointikanavista kysyttäessä, kaikki haastateltavat tiesivät yrityksen markkinointikanavat, jotka ovat alueen sanomalehdet ja internet. Viisi haastateltavista on tutustunut yrityksen omiin internetsivuihin, joista kaksi ei ole tutustunut niihin perusteellisesti.

Tuloksista voidaan päätellä, että yrityksessä on liikaa viestintävälineitä. Ajoittaiset tietokatkokset johtuvat tästä syystä. Tällöin työntekijä ei tiedä mitä viestintäkanavaa hänen tulisi seurata. Sähköposti on helppo ja nopea viestintäväline ja hätätapauksissa viestin voi välittää matkapuhelimella. Jo olemassa oleva jokaviikkoinen palaveri on hyvä viestintäkanava. Joissakin hotellin varausjärjestelmissä on ohjelma, jolla voi lähettää viestejä yrityksen sisäisesti. Viestit näkyvät reaaliaikaisesti näyttöruudulla työntekijän ollessa kirjautuneena sisään.

### **Sitouttaminen**

Haastateltavilta kysyttiin pitävätkö he työstään, ja ovatko he harkinneet työpaikan tai toimialan vaihtoa viimeisen vuoden aikana. Kaikki haastatel-

tavat pitivät työstään. Viisi haastateltavista ei ole harkinnut työpaikan tai alan vaihtoa. Kaksi on harkinnut alan vaihtoa, mutta ei työpaikan vaihtoa. Alan vaihtoa on harkittu alan iltapainotteisuuden vuoksi.

*Tykkään, kun ei kahta samanlaista päivää oo et se on niinku siinä. Ei tuu ykstoikkoseks, niin ei harkitse. (työpaikan vaihtoa)*

*Mä oon niin sitoutunut tähän... Mä haluan olla tässä mukana näkemässä ton kehityksen ja tota vielä lopputuloksen... Mä näen tulevaisuuden hyvin mielenkiintosena ja haasteellisena.*

Vastausten perusteella voidaan päätellä, että työntekijät ovat sitoutuneita ja pitävät työstään. Henkilöstöä voi motivoida jatkamaan hyvää asiakaspalvelua palkitsemisen avulla. Huomioinnin ei tarvitse olla taloudellisesti suurta, mutta on tärkeää huomioida erityisesti kehittyjät.

## 7.4 Palvelun laadun mittaaminen

Palvelun laatua voidaan mitata tutkimalla asiakkaiden tyytyväisyyttä. Myös työntekijöiden ymmärrys siitä, mistä kaikesta hyvä palvelu koostuu, on tärkeää. Tällöin he voivat tuottaa kokonaisuudessaan hyvää palvelua. Palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä kysyttäessä, haastateltavien mielestä tärkeimpiä asioita ovat siisteys, palvelun nopeus, tuotteen eli ruuan tai tapahtuman onnistuminen sekä henkilökunta. Myös hinta-laatusuhteen merkitystä painottivat kaksi haastateltavaa. Testiyrityksessä asiakaspalautelomake on työn alla. Tällä hetkellä myyntipalvelu tiedustelee kokous- ja juhla-asiakkailta sähköpostilla tilaisuuden onnistumista. Asiakkaat voivat vapaamuotoisesti lähettää sähköpostilla palautetta tai sanoa palautteen suullisesti henkilökunnalle. Jos työntekijät saavat suullista palautetta, niin kuusi käsittelee asian henkilökohtaisesti asianomaisen työntekijän kanssa. Esimerkiksi palaute ruuasta sanotaan heti suoraan keittiön henkilökunnalle. Jos palaute koskee siivoojia tai talonmiestä, palaute kirjataan heidän vihkoihinsa. Yksi haastateltavista sanoo, että ei kirjaa suullista palautetta, ja ettei niitä myöskään käsitellä missään. Kolmen mukaan palautteet käsitellään henkilökunnan palaverissa.

Asiakkailla täytyy tehdä palautteen antaminen mahdollisimman helpoksi, esimerkiksi laittamalla palautelomakkeita ja niille varattu palautelaatikko. Tällöin asiakkaalla on mahdollisuus antaa palaute heti ja anonyymisti, kun asiakkaan ei tarvitse ojentaa palautetta henkilökunnalle henkilökohtaisesti. Yrityksen kotisivuilla tulee olla mahdollisuus antaa palaute vaivattomasti.

## **8 HYVÄN PALVELUN ESTEET TESTIYRITYKSESSÄ**

Tässä kappaleessa olemme pohtineet testiyrityksessä ilmenneitä hyvän palvelun esteitä kuiluanalyysin avulla. Kuilulla tarkoitetaan palvelussa esiintyneiden ongelmien alkuperäistä syytä. Keskityimme kuiluihin kaksi eli laatuvaatimusten kuiluun ja kolme, palveluntoimituksen kuiluun. Testiyrityksessä ilmeni myös kuiluja yksi, johdon näkemyksen kuilu sekä kuilu neljä, markkinaviestinnän kuilu. Olemme laittaneet yrityksestä esiin tulleet kehittämistä vaativat kohteet tärkeysjärjestykseen.

Kun yrityksen liikeideaa, visiota, strategiaa ja arvoja ei ole perehdytetty henkilökunnalle hyvin, syntyy kuilu 2. Henkilökunta ei tiedä mitä siltä odotetaan palvelun suhteen ja mitkä ovat yrityksen selkeät tulevaisuuden tavoitteet. Liikeidean puutteellinen tuntemus ilmenee esimerkiksi siinä, että työntekijät nimesivät yrityksen tärkeimmiksi palveluiksi ravintola- ja majoituspalvelut. Tärkeimpien asiakkaiden kuitenkin sanottiin olevan kokous-, golf- ja tanssiasiakkaat. Tällöin siis yrityksen ydinpalveluita ovat kokous-, golf- ja tanssipalvelut ja lisäpalveluita ovat ravintola- ja majoituspalvelut. Yrityksen ei ole mahdollista tuottaa oikeanlaisia palveluja oikealla tavalla, jos se ei tunnista asiakkaitaan tai bisnesalueitaan. Tällöin yritys kuluttaa turhaan resursseja ja voimavarojaan, kun se ei osaa kohdistaa toimintaansa oikeisiin asiakkaisiin ja bisneksiin. Lisäksi selvien työskentelyohjeiden puuttuminen syventää laatuvaatimusten kuilua, erityisesti silloin, kun yritykseen tulee uusia työntekijöitä. Liian tiukat ohjeet voivat myös syventää kuilua 2. Ison salin baarin toimimattomuus syventää kuilua 2, koska henkilökunnalla ei ole mahdollisuutta fyysisten resurssien

vuoksi tuottaa toivottua palvelua. Kuilu 2 häviää, kun kyseisen baarin remontti ja siirtäminen sopivampaan paikkaan isossa salissa saadaan toteutettua.

Laatuvaatimusten kuilua eli kuilua 2 madaltaa kuitenkin johdon selkeä ymmärrys palvelun merkityksestä asiakkaan kokemaan laatuun. Yrityksen johto tiivisti palvelun laadun tärkeyden sanomalla, että paikat saa olla hieman rempallaan, kunhan palvelu on kunnossa. Laatuvaatimusten kuilua madaltaa testiyrityksen selkeästi sitoutunut henkilökunta.

Testiyrityksen ensimmäinen kehittämisen kohde on liikeidean, vision, strategian ja arvojen päivittäminen sekä kirjaaminen. Nämä tekijät ohjaavat työntekijöiden päivittäistä työskentelyä ja näin ei tällä hetkellä ole. Kirjallisen päivittämisen lisäksi kaikista osa-alueista tulee pitää koulutustilaisuus henkilökunnalle. Yrityksen johdon tulee tuoda esille yrityksen tavoitteet ja resurssit, sekä määritellä selkeästi miten jokainen yksittäinen työntekijä voi omalla päivittäisellä työllään edesauttaa vision toteuttamista. Arvot luodaan yhdessä koko henkilökunnan kesken ja niistä tehdään esimerkiksi taulu, josta kaikki voivat ohi kulkiessaan tarkastaa yrityksen tärkeät periaatteet. Yrityksen tulee myös tehdä perehdytyskansio, johon kirjataan jo olemassa oleva hiljainen tieto. Kansio on hyödyllinen varsinkin silloin, kun yritykseen palkataan uusia työntekijöitä. Työn tasalaatuisuus paranee, kun kaikki tekevät työnsä samalla tavalla.

Jottei kuilua 3 eli palvelun toimituksen kuilua syntyisi, täytyy yrityksen johdolla ja työntekijöillä olla avoin keskusteluyhteys. Molempien pitää pystyä antamaan rehellistä palautetta toistensa toiminnasta. Testiyrityksessä ilmenee tämän osalta kuilu 3, koska kehityskeskusteluja ei ole. Tämän vuoksi kehityskeskusteluja tulee järjestää. Säännöllisiin keskusteluihin on henkilökunnalla ja johdolla mahdollisuus valmistautua etukäteen. Kehityskeskustelua varten voidaan laatia pohja, jonka avulla sekä työntekijä että esimies voivat valmistautua keskusteluun.

Testiyrityksessä ilmenee kuilu 4 eli markkinaviestinnän kuilu, koska yrityksen internetsivuilla on luvattu liian tasokkaita palveluita. Tämän vuoksi asiakkaat kokevat väistämättä pettymyksiä. Samasta syystä syntyy kuilu 5 eli koetun

laadun kuilu. Asiakkaiden odotukset eivät vastaa todellisuutta. Laatuodotuksia voidaan muokata todellisimmaksi muokkaamalla yrityksen tämän hetkisiä kotisivuja. Määritelmä hotellihuoneista on muokattava oikeammaksi. Henkilökunnaltakin tullut ehdotus rivitalohuoneistot olisi hyvä vaihtoehto. Tunnelmaa kotisivuilla voi myös muokata lämminhenkisemmiksi. Koska yrityksen kilpailueduiksi mainittiin lämminhenkisyys, luonnon läheisyys ja perheyrittäjäyys, niin miksei sitä käytettäisi myös markkinoinnissa vahvuutena.

Yrityksessä ilmenee kuilu 1 eli johdon näkemyksen kuilu, koska kaikilta asiakasryhmiltä ei kerätä järjestelmällistä palautetta. Tällöin yrityksen johto ei voi tietää, mitä asiakkaat yrityksen palveluilta toivovat. Kuilua kuitenkin madaltaa se, että yrityksen johto työskentelee päivittäin asiakkaiden parissa. Asiakaspa-lautteen kerääminen madaltaa myös kuilua 3 eli palvelun toimituksen kuilua, koska samalla voidaan mitata henkilökunnan toimintaa. Tämän avulla saadaan kehitettyä heidän toimintaansa asiakaslähtöisemmäksi. Testiyrityksessä on kuitenkin erityisen hienoa se, että henkilökunta on sisäistänyt asiakkaan kuuntelemisen merkityksen. Sillä on mahdollista madaltaa kuilua 3.

Kun edellä mainitut suuremmat linjat ovat kunnossa, on henkilökunnalla mahdollisuus tuottaa parempaa palvelua. Palvelun laatua voidaan päivittäisessä työssä parantaa pienillä teoilla, kuten aamiaisen aikana tarjoilemalla kahvia pöytiin tai tarjoamalla yksin ruokailevalle päivän lehteä luettavaksi. Lapsia varten voi myös hankkia tehtäväkirjoja ja leluja ajankuluksi. Työntekijät voivat yhdessä miettiä millä pienillä asioilla voisi parantaa palvelun laatua ja tehdä tästä säännöllistä. On hienoa, että testiyrityksemme lähti rohkeasti tutkimukseen mukaan ja on kiinnostunut liiketoimintansa kehittämisestä. Tutkimuksessa esille nousseet asiat, jotka vaativat kehittämistä, ovat kallisarvoisia löydöksiä. Niitä korjaamalla saadaan yrityksen liiketoiminta asiakaslähtöisemmäksi ja tämän myötä myös kannattavammaksi.

## 8.1 Mallin toimivuus

Tutkimustyön tuloksena tehty haastattelumalli on ensimmäinen laatuaan, siksi mallin toimivuuden kannalta oli erittäin hyvä, että se testattiin oikeassa yrityksessä. Testauksessa tuli ilmi asioita, jotka eivät tulleet esille silloin kun haastattelu testattiin yksittäisellä testihenkilöllä. Haastattelujen aikana huomasimme, että kysymysten järjestys oli epälooginen. Työntekijää koskevat kysymykset oli sijoitettu yritystä koskevien asioiden väliin. Muokattuun haastattelulomakkeeseen sijoitimme työntekijän henkilökohtaista toimintaa koskevat asiat viimeisiksi. Osa kysymyksistä oli turhia, koska ne sisältyivät jo toisiin kysymyksiin. Muokatussa lomakkeessa ne yhdistettiin. Esimerkiksi kysymys, miten tervehdit asiakasta, sisältyy nyt palveluprosessin kuvaukseen. Henkilökunnan tuotetuntemusta tutkiva kysymys sisältyy nyt kysymykseen liikeideasta. Liikeideaa kysyttäessä olisi pitänyt tarkentaa haastateltavien vastauksia paremmin. Monelta jäi puuttumaan vastaus siitä kenelle yrityksen palvelut on tarkoitettu.

Kysyttäessä yrityksen arvoista olisi pitänyt pyytää haastateltavia luettelemaan 3-5 tärkeintä arvoa, jolloin vastauksia olisi ollut helpompi vertailla. Näin olisi paremmin saatu selville, onko yrityksellä arvoja ja tietääkö henkilökunta ne. Nyt vastauksiksi saatiin pääasiassa henkilökunnan itse päättelemiä arvoja. Palveluprosessikysymyksen yhteydessä olisi pitänyt pyytää mahdollisuuksien mukaan selostamaan mahdollisimman samankaltainen palveluprosessi. Alkuperäisessä haastattelulomakkeessa haastateltavia pyydettiin kuvailemaan lyhyesti peruspalvelutapahtuma. Muokatussa lomakkeessa pyydetään kuvailemaan peruspalvelutapahtuma tarkasti, vuorosanojen kanssa. Haastattelujen tulosten analysoinnin aikana korjasimme haastattelulomakkeen uuteen järkevämpään ja loogisempaan muotoon.

Haastattelulomakkeen kysymykset on helppo johdatella alakohtaisesti tai työpaikkakohtaisesti. Tämä malli sopii erinomaisesti minkä tahansa palvelualan yrityksen palvelun laadun tutkimiseen, ei ainoastaan testattuun majoitus- ja ravitsemisalaan. Koska kysymyksiä on haastattelulomakkeessa suhteellisen paljon, voidaan sieltä valita parhaiten sopivat kysymykset riippuen haastateltavan alasta ja työtehtävästä. Haastattelulomake sopii käytettäväksi myös ky-



selynä, mutta silloin vastausten tarkentaminen ei onnistu yhtä hyvin kuin haastattelussa. Malli on kuitenkin aika raskas täytettäväksi kyselynä, koska kysymyksiä on niin paljon ja kaikki kysymykset ovat avoimia.

Haastatteluista saatiin vastauksia juuri niihin asioihin mitä haluttiin tutkia, ja näistä tuloksista on hyötyä myös testiyritykselle. Tehdystä tutkimuksesta on apua jatkotutkimusta tekeväälle. Tekemäämme tutkimusta voisi jatkaa tutkijalla palvelukulttuurin osa-alueiden vaikutusta palvelun laatuun.

## 8.2 Oma oppimisprosessi

Saatuamme molempia kiinnostavan tutkimusaiheen, aloimme miettiä mihin teoriaan pohjaisimme työmme. Kartoitimme teorioita ja tutkimuksia, jotka käsittelevät palveluntuotantoa. Teorioista erottui kaksi teoriaa, palvelujärjestelmä ja kuiluanalyysimalli. Molemmat teoriat ovat vanhoja, mutta erittäin käyttökelpoisia, eikä vastaavia tutkimuksia ole tehty sen jälkeen. Palvelujärjestelmä oli meille edeltävien opintojen perusteella tuttu, mutta meidän piti perehtyä siihen syvemmin. Kuiluanalyysimalli oli meille tuntematon, ja aluksi sen sisäistäminen oli hankalaa ja aikaa vievää. Kuiluanalyysimallin merkitys tutkimuksessa selvisi meille vasta haastattelun tulosten analysoinnin aikana. Vastaavanlaista tutkimusta ei ole ennen tehty, joten meillä ei ollut tietoa, jota olisimme voineet käyttää haastattelurungon tekemisen apuna. Aiheeseen oli helppo löytää aineistoa, koska asiakaspalvelua ja sen laatua on tutkittu paljon. Myös liiketoimintaan liittyviä teoksia oli runsaasti. Tätä tietoperustaa apuna käyttäen teimme kysymysrungon, jolla saatiin mitattua haluttuja asioita. Teimme haastattelun kysymysrungosta myös CD-Rom:in, joten lomaketta on helppo kopioida ja myös muokata halutunlaiseksi.

Opinnäytetyön aihe oli molempien mielestä erittäin mielenkiintoinen. Kumpikin meistä tulee työskentelemään asiakaspalvelutehtävissä, ja siksi aihe oli antoisaa omaa ammatillista osaamistamme ajatellen. Opinnäytteen tekemisen aikana silmämme aukesivat, kun ymmärsimme, kuinka moni asia vaikuttaa palvelun laatuun. Hyvä palvelu ei ole asiakaspalvelijan luonteen piirteestä kiinni,

vaan yrityksessä on monia muita tekijöitä, jotka voivat estää sen muodostumisen. Aluksi emme ymmärtäneet, kuinka paljon työtä opinnäytetyön tekeminen todella vaatii. Oli haasteellista olla luomassa täysin uutta mallia ja sen vuoksi työhön kohdistui paljon paineita. Yllätyimme siitä, kuinka raskasta haastattelujen teko oli. Oli vaikea kysyä samoja kysymyksiä yhä uudestaan, vaikka haastatteluja oli vain seitsemän. Toinen meistä haastatteli viisi ja toinen kaksi viimeistä työntekijää. Meidän olisi pitänyt vaihtaa haastattelijaa jokaisen haastattelun jälkeen, koska se olisi helpottanut haastattelujen tekemistä. Myös kirjuri-  
le haastattelijan vaihto olisi tuonut helpotusta.

Tulosten analysointi oli haastavaa ja tarkkaa puuhaa, jotta vastaukset saatiin oikein ja tarkasti jaoteltua. Koska vastauksia saattoi tulla edellisiin kysymyksiin seuraavien kysymysten aikana, emme voineet tehdä jaottelua kysymysten vaan vastausten perusteella. Teimme jaottelua varten kuvion (LIITE 3), joka helpotti analysointia. Kuvio toimii apuvälineenä myös seuraavalle samaa tutkimusta tekeväälle. Oli palkitsevaa huomata, että löysimme haastattelun tuloksena esteitä hyvän palvelun synnylle. Voimme siis tämän perusteella todeta, että haastattelumalli toimii. Olisi toivottavaa, jos testiyrityksemme kehittäisi esille nousseita ongelmakohtia. On todennäköistä, että tulemme itse hyödyntämään mallia omassa työelämässä.

## LÄHTEET

- Barlow, J. & Moller, C. 1998. Ota asiakasvalitus lahjana. Helsinki: Tietosano-  
ma, Fälth & Hässler.
- Davis, R., Misra, S. & Van Auken, S. 2002. A Gap Analysis Approach to Mar-  
keting Curriculum Assessment: A Study of Skills and Knowledge. *Journal of  
Marketing Education* 24, 3, 218 – 219.
- Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 4. uud. painos. Porvoo: WSOY.
- Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Hakanen, M. 2004. Pk-yrityksen strategiatyö. Menestystekijöinä tieto, luovuus  
ja oppiminen. Helsinki: Multikustannus.
- Haksever, C., Barry, R., Russell, R. & Murdick, R. *Service Management and  
Operations*. 2000. 2nd.ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Heikkilä, L. 2005. Hyvällä palvelulla rakennetaan kilpailuetuja. *Vitriini* 8, 26 –  
28.
- Honkakumpu, I. 2005. Hyvä palvelu on elinehto. *Vitriini* 8, 30 – 33.
- Honkola, J. & Jounela, T. 2000. Palveluosaamisen piruetit. Tekniikan hallintaa  
ja taiteellista vaikutelmaa. Helsinki: Otava.
- Hätönen, H. 1999. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Metalliteolli-  
suuden Kustannus.
- Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. 3.uud. painos Työturvalli-  
suuskeskus Palveluryhmä.
- Kansanen, A., Väistö, R. 1994. Palvelu puhuttaa. Jyväskylä: Gummerus.
- Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. 2. painos. Helsinki: Kauppakaa-  
ri.
- Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Korkeamäki, A., Pulkkinen, I. & Selinheimo, R. 2000. Asiakaspalvelu ja mark-  
kinointi. Helsinki: WSOY.
- Kuusela, H. 1998. Markkinoinnin haaste. Porvoo: WSOY.
- Laamanen, K. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käy-  
täntöön. 2. painos. Helsinki: Laatu keskus.
- Laamanen, K. & Tuominen, K. 2005. Prosessijohtamisen toimintamalli. Itsear-  
vioinnin työkirja. 32 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia. Turku: Benchmarking.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K.2004. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.

Lovelock, C. 2001. Services Marketing, People, Technology, Strategy. 4th. ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

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

Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia – sarja 4. 2.painos. International Methelp: Helsinki.

Mullins, L. 1998. Managing People in the Hospitality Industry. 3<sup>rd</sup>.ed. London: Longman.

Qualitas Fennica Oy. 1999. Viitattu 16.2.2006. [Http://www.qualitas-fennica.fi](http://www.qualitas-fennica.fi), artikkelit, Palvelujen laadusta ja ongelmista .

Rissanen, T. 2005. Yrittäjän käsikirja 2005 – Hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.

Ruuska, M., Karjalainen, L. & Johnsson, R. 2001. Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma. Business plan: työkirja. Kuopio: Finnvera.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas?. 2. uudistettu painos. Helsinki: Kypalvelu.

Zeithaml, V., Parasuraman, A. & Berry,L. 1990. Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations. New York: Free Press.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntija. Helsinki: Edita.

## Liite 1. Alkuperäinen haastattelulomake

### Yritysperehdytys

1. Kuvaile yrityksenne liikeideaa? Oletko kuullut puhuttavan siitä ja minkälaisessa tilanteessa?
2. Minkälaisen käsityksen olet saanut yrityksen visiosta? Missä tilanteessa asiaa on käsitelty?
3. Minkä käsityksen olet saanut yrityksenne strategiasta?
4. Luettele yrityksen arvoja? Onko teille puhuttu yrityksen arvoista? Missä tilanteessa?
5. Kuinka edellä mainitut asiat vaikuttavat päivittäiseen työskentelyysi?
6. Millainen imago yrityksellä mielestäsi on? Minkälaisia mielikuvia se herättää? Sinussa? Entä asiakkaissa?
7. Mitkä ovat mielestäsi yrityksen
  - ydinpalvelut?
  - lisäpalvelut?
  - tukipalvelut?

### Informaation kulku

8. Mitä on se päivittäinen tieto, jota tarvitset työssäsi? Miten tietoa jaetaan ja kuka sen antaa?
  - Millaisia tiedotuskanavia työpaikallanne käytetään?
  - Toimiiko se/ne?
9. Mitä ohjeita noudatat käytännön työssäsi? Miten ohjeet annetaan ja kuka ne antaa? Missä muodossa ne ovat?
10. Miten usein työpaikallasi on kehityskeskusteluja? Mitä asioita niissä käsitellään?
11. Kun saat suullista palautetta, mihin keräät sen? Onko teillä muita palautteenkeräystapoja?
  - Missä palaute käsitellään?

### Toimintaympäristö

12. Miten toimivat työskentelytilat ovat? (Sali, keittiö, kulku eri tilojen välillä.)
13. Vaikuttavatko yrityksen tilat/puitteet palvelun laatuun?

- Onko työpaikallasi joku kohta mikä vaikeuttaa palvelun tuottamista? Vastaavasti jokin, joka helpottaa?
14. Käytätkö ATK:ta työssänne? Vastaavatko ATK-välineet tarpeitasi? (tilaukset, asiakasrekisterit, työvuorot)
- Oletko tutustunut yrityksenne omiin nettisivuihin?
15. Mitä laitteita käytät päivittäin työssäsi? (Luetellen)
- Ovatko ne toimivat ja ajanmukaiset? Onko niitä helppo käyttää? Vastaavatko ne käyttötarkoitustaan?
  - Onko koneissa ylimääräisiä toimintoja? Tai puuttuuko jotain?
  - Onko ne toimivia (sijainti/nopeus), esim. kun on kiire?
  - Onko työvälineet sijoitettu toimivasti? (ergonomia)
16. Käytetäänkö teillä väliaikaista eli extra-työvoimaa? Vaikuttaako se omaan työhösi?
17. Kuinka huolehdit työympäristösi siisteydestä?
18. Millaisen ensivaikutelman yrityksenne antaa?
- Ulkoinen ilme ja tunnelma asiakastiloissa?
  - Kuinka nämä ilmentävät liikeideaa?
19. Mitkä tekijät saavat yrityksen mielestäsi erottumaan muista palvelualan yrityksistä? (fyysiset puitteet, tuotteiden laatu, palvelun laatu, hinnat)

## **Palvelutuotanto**

### **Kontaktihenkilöstö**

20. Millaisen vaikutelman arvelet asiakkaan saavan sinusta? Miksi?
21. Millä osa-alueilla tai työtehtävissä tunnet tarvitsevasi lisää ammattitaitoa? Entä työtoverisi?
22. Mikä on mielestäsi hyvää asiakaspalvelua, kuvaile teoin ja adjektiivein?
- Toimitko itse näin, jos et niin miksi?
23. Millaiset ovat mielestäsi vahvuutesi ja heikkoutesi asiakaspalvelijana?
24. Tykkäätkö työstäsi? Oletko harkinnut viimeisen puolen vuoden aikana työpaikan tai alan vaihtoa?

### **Asiakkaat**

25. Kuinka muut asiakkaat vaikuttavat toisten asiakkaiden viihtyvyyteen?
- Miten toimit, jos sinulle tulee ongelmia asiakkaiden kanssa?

### **Palveluprosessi (itse toiminta)**

26. Kuka vastaanottaa asiakkaan?
27. Kun asiakas saapuu yritykseenne, onko sinun mahdollista tervehtiä häntä heti? (estääkö sitä joku fyysinen este esim. näkyvyyden este?)
28. Kuinka tervehdit asiakasta?
29. Mihin asioihin kiinnität asiakkaassa huomiota? Kertooko ulkoinen olemus asiakkaan tarpeista?
30. Miten kysyt asiakkaalta hänen tarpeensa? Esim. tilauksen kysyminen.
31. Kuvaile lyhyesti peruspalvelutapahtuma. Oman työskentelyn näkökulmasta. (pöytiin johdatus, tilauksen vastaanottaminen, tarjoilu, lisämyynti ym.)  
Millaisia kysymyksiä esität, miten hoidat asiakasta?
32. Mistä juttelet asiakkaan kanssa? (small talk)
33. Millaisilla pikkupalveluilla ilahdutat asiakasta?
- Teitkö näin esim. edellisellä viikolla, kuinka monta kertaa?
34. Kuinka hyvästelet asiakkaan?
35. Mitkä kaikki asiat vaikuttavat palvelun laatuun?
- Miten vaikuttavat näkymättömät tekijät (keittiö, siivouspalvelu, tavarantoimitus)
36. Mieti vaikka edellistä työviikkoa: millaiset tilanteet olivat sinulle hankalimpia entä mukavimpia? Miksi?

### **Tuotteet**

37. Luettele yrityksenne tuotteita? Miten olet tutustunut niihin?
- Myös muiden yrityksessä olevien osastojen tuotteisiin?
38. Mikä on mielestäsi yrityksen tärkein tai parhain tuote?
- Onko jotain suosituksia asiakkaalle?
  - Millä tuotteella mielestäsi yrityksenne erottuu kilpailijoista?
39. Miten saat tiedon uusista tuotteista tai kampanjoista?

### **Markkinointiviestintä**

40. Mitä yrityksenne mainoksissa luvataan? Mitä mielikuvia ne herättävät? Millaisen tunnelman mainos lupaa? Mitkä ovat yrityksen markkinointikanavat?
- Mitä luulet, että asiakas odottaa mainoksen perusteella?

## Liite 2. Muokattu haastattelulomake

### Yritysperehdytys

1. Kuvaile yrityksenne liikeideaa. Oletko kuullut puhuttavan siitä ja minkälaisessa tilanteessa? (Pyydä haastateltavaa luettelemaan tuotteet ja palvelut tärkeysjärjestyksessä.)
2. Minkälaisen käsityksen olet saanut yrityksen visiosta? Missä tilanteessa asiaa on käsitelty?
3. Minkä käsityksen olet saanut yrityksenne strategiasta?
4. Luettele yrityksen arvoja. Onko teille puhuttu yrityksen arvoista? Missä tilanteessa?
5. Kuinka edellä mainitut asiat vaikuttavat päivittäiseen työskentelyysi?

### Informaation kulku

6. Mitä on se päivittäinen tieto, jota tarvitset työssäsi? Miten tietoa jaetaan ja kuka sen antaa?
  - Millaisia tiedotuskanavia työpaikallanne käytetään?
  - Toimiiko se/ne?
7. Miten saat tiedon uusista tuotteista tai kampanjoista?
  - Onko tiedotus niistä riittävää? Saatko tiedon riittävän ajoissa?
  - Miten tutustut uusiin tuotteisiin?
8. Mitä ohjeita noudatat käytännön työssäsi? Miten ohjeet annetaan ja kuka ne antaa? Missä muodossa ne ovat?
9. Miten usein työpaikallasi on kehityskeskusteluja? Mitä asioita niissä käsitellään? Ovatko ne avoimia?
10. Kun saat suullista palautetta, mihin keräät sen? Onko teillä muita palautteenkeräystapoja?
  - Missä palaute käsitellään?

### Toimintaympäristö

11. Miten toimivat työskentelytilat ovat? (kulku eri tilojen välillä.)
12. Vaikuttavatko yrityksen tilat/puitteet palvelun laatuun?
  - Onko työpaikallasi joku kohta mikä vaikeuttaa palvelun tuottamista? Vastaavasti jokin, joka helpottaa?



13. Mitä laitteita käytät päivittäin työssäsi? (Luetellen)

- Ovatko ne toimivat ja ajanmukaiset?
- Onko laitteissa ylimääräisiä toimintoja? Tai puuttuuko jotain?
- Ovatko ne sijoitettu toimivasti? (ergonomia/nopeus)

14. Käytätkö ATK:ta työssäsi? Vastaavatko ATK-välineet tarpeitasi? (tilaukset, asiakasrekisterit, työvuorot)

15. Kuinka huolehdit työympäristösi siisteydestä?

- Joudutko siivoamaan työtiloja muiden jäljiltä? Entä muut sinun jäljiltäsi?

16. Millaisen ensivaikutelman yrityksenne antaa?

- Ulkoinen ilme ja tunnelma asiakastiloissa?
- Kuinka nämä ilmentävät liikeideaa?

17. Mitkä tekijät saavat yrityksen mielestäsi erottumaan muista vastaavista yrityksistä? (fyysiset puitteet, tuotteiden laatu, palvelun laatu, hinnat)

### **Markkinointiviestintä**

18. Mitkä ovat yrityksen markkinointikanavat? Millaisen tunnelman mainos lupaa? Mitä luulet, että asiakas odottaa mainoksen perusteella?

19. Kerro lyhyesti mitä teidän internetsivuiltanne löytyy.

- Ovatko ne yhtenevät yrityksen imagon kanssa?

### **Palvelutuotanto**

#### **Kontaktihenkilöstö**

20. Millaisen vaikutelman arvelet asiakkaan saavan sinusta? Miksi?

21. Millä osa-alueilla tai työtehtävissä tunnet tarvitsevasi lisää ammattitaitoa? Entä työtoverisi?

22. Millaiset ovat mielestäsi vahvuutesi ja heikkoutesi asiakaspalvelijana?

23. Mikä on mielestäsi hyvää asiakaspalvelua, kuvaile teoin ja adjektiivein?

- Toimitko itse näin, jos et niin miksi?

24. Käytetäänkö teillä väliaikaista eli extra-työvoimaa? Kuinka se vaikuttaa omaan työhösi?

### **Palveluprosessi (itse toiminta), asiakkaat**

25. Kun asiakas saapuu yritykseenne, onko sinun mahdollista tervehtiä häntä heti? (estäkö sen jokin fyysinen este esim. näkyvyyden este?)

26. Mihin asioihin kiinnität asiakkaassa huomiota? Kertooko ulkoinen olemus asiakkaan tarpeista?
27. Kuvaile tarkasti peruspalvelutapahtuma oman työskentelyn näkökulmasta. (asiakkaan saapumisesta siihen kun hän lähtee). Millaisia kysymyksiä esität, miten hoidat asiakasta?
28. Mistä juttelet asiakkaan kanssa? (small talk)
29. Millaisilla pikkupalveluilla ilahdutat asiakasta?
- Teitkö näin esim. edellisellä viikolla, kuinka monta kertaa?
30. Mitkä kaikki asiat vaikuttavat asiakkaan kokemaan palvelun lopputulokseen?
- Miten vaikuttavat näkymättömät tekijät (keittiö, siivouspalvelu, tavarantoimitus)
31. Kuinka muut asiakkaat vaikuttavat toisten asiakkaiden viihtyvyyteen?
- Mieti joku hankala tilanne asiakkaan kanssa. Mikä oli hankalaa? Mitä tapahtui ja miten tilanne ratkesi?
  - Miten hyvität sattuneet virheet asiakkaalle? Onko teillä yhdessä sovittuja ohjeita hyvitykseen?
32. Mieti vaikka edellistä työviikkoa: millaiset tilanteet olivat sinulle hankalimpia, entä mukavimpia? Miksi?
33. Tykkäätkö työstäsi? Oletko harkinnut viimeisen puolen vuoden aikana työpaikan tai alan vaihtoa?

## LIITE 3. Haastatteluvastausten ryhmittely

