

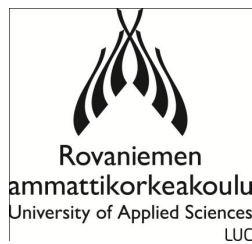
OPINNÄYTETYÖ
MARIA KURSU

ASIAKASPALVELUN MÄÄRITTÄMINEN SOKOS HOTEL ARINASSA



Rovaniemen
ammattikorkeakoulu
University of Applied Sciences
LUC

MATKAILUALAN KOULUTUSOHJELMA YAMK



ROVANIEMEN AMMATTIKORKEAKOULU

MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA
MATKAILUALAN KOULUTUSOHJELMA

Restonomi YAMK

Opinnäytetyö

ASIAKASPALVELUN MÄÄRITTÄMINEN SOKOS HOTEL ARINASSA

Maria Kursu

2011

Toimeksiantaja Sokos Hotel Arina

Ohjaaja Mika Kylänen

Hyväksytty _____ 2011 _____

Tekijä	Maria Kursu	Vuosi	2011
Toimeksiantaja Työn nimi	Sokos Hotel Arina, Oulu Asiakaspalvelun määrittäminen Sokos Hotel Arinassa		
Sivu- ja liitemäärä	73 + 1		

Palvelutapahtumaan liittyy aina kaksi osapuolta: palvelun tuottaja ja käyttäjä. Palvelukokemuksen syntymiseen vaikuttaa kuitenkin tuottajan ja käyttäjän lisäksi hyvin moni tekijä. Palvelua tehdään ennen kaikkea asiakasta varten. Se onko palvelu hyvää tai huonoa, on asiakkaan kokemus. Onkin tärkeää tietää, ovatko palvelun tuottajalla ja palvelun käyttäjillä samantapaiset käsitykset palvelusta.

Opinnäytetyön tavoitteena on kerätä tietoa asiakaspalvelusta. Työn tarkoituksena on tukea asiakaspalvelun kehittämistä ja esittää tarvittaessa parannusehdotuksia uuden tiedon pohjalta ja tuoda uusia ajatuksia asiakaspalvelutyöhön. Tutkimuskysymys on, miten hyvä palvelu ymmärretään Sokos Hotel Arinassa kolmen osapuolen näkökulmasta. Mitä asiakas kokee hyvänä asiakaspalveluna, miten henkilökunta ymmärtää hyvän asiakaspalvelun ja mitä johto pitää hyvänä asiakaspalveluna, ja miten nämä näkemykset suhteutuvat toisiinsa? Toiseksi opinnäytetyöllä esitetään, miten tarjota ja kehittää yhä parempaa asiakaspalvelua. Työntekijänäkökulmassa pohditaan lisäksi myös keinoja, joilla esimiehet ja johto voivat motivoida henkilökuntaa sitoutumaan hyvän palvelun tuottamiseen.

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluilla. Tutkimuksessa tuli ilmi, että pienillä asioilla on merkitystä onnistuneessa asiakaspalvelutyössä. Asiakkaat toivat esille hyvin konkreettisia esimerkkejä hyvästä asiakaspalvelusta, kun taas henkilökunta ja johto liikkuvat enemmän abstraktilla tasolla. Asiakkaat ovat yksilöitä ja yksilöllinen huomioiminen on tärkeää. Asiakaspalvelutyötä tehdään persoonallisesti ja osaavasti. Johdon ja esimiesten rooli korostuu työn tekemisessä ja motivointi, oikeudenmukaisuus, on tärkeää. Kirjallisuudesta esille nostettiin palvelukohtaminen, palvelumuotoilu, vieraanvaraisuus, asiakkaan arkiajattelu ja oppiva organisaatiokulttuuri. Näiden avulla yritys voi tarjota parempaa asiakaspalvelua.

Avainsanat	asiakaspalvelu, palvelu, palvelumuotoilu, vieraanvaraisuus, oppiva organisaatio, arki
-------------------	---

Author	Maria Kursu	Year	2011
Commissioned by	Sokos Hotel Arina		
Subject of thesis	Defining Customer Service in Sokos Hotel Arina		
Number of pages	73+ 1		

The service situation always involves two parties: the service producer and the service user. However, the actual experience is affected in many ways. Nevertheless, service is done for the customers. Whether the service is good or bad, is determined by the customer. It is essential to know if the service provider and user have similar perceptions about service.

The aim of the research was to collect information on customer service. The objective was to support the development of customer service and to present possible suggestions for improvement based on the new knowledge and bring new thoughts on how to offer better service. The research question was how good service is understood in Sokos Hotel Arina by three parties: the employee, the management and the customer and how these opinions can be related to each other. The other aim was to provide ideas on how to develop customer service based on the results and theory. From the employee perspective, different ideas for the management on how to motivate better customer service performance are considered.

The study combines theory and empirical study. The empirical data was collected by theme interviews. It was found that small things matter. Customers brought forward many tangible examples about good customer service, while employees and the management used more abstract examples. In order to give good customer service, it is important to notice that customers are individuals. Customer service personnel has to be personal and capable. The role of the management is to motivate and be fair.

From the literature studied, service encounter, service design, hospitality and learning organisation culture were emphasized. Being a part of customers' everyday lives can also be an answer to better customer service.

Key words customer service, service, service design, hospitality, learning organisation

SISÄLLYSLUETTELO

KUVIOLUETTELO	1
1. JOHDANTO	2
1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTAA	2
1.2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	2
2. SOKOS HOTEL ARINAN PALVELULUPAUS	5
2.1 OSUUSKAUPPA ARINA	5
2.2 SOKOS HOTELS -KETJUN ESITTELY	6
2.3 SOKOS HOTEL ARINA, OULU	7
2.4 PLUS 1 PALVELULUPAUS: MISTÄ ON KYSE	9
2.4.1 PLUS 1 -PALVELUKONSEPTIN SUUNNITTELU, LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET	9
2.4.2 PLUS 1 -PALVELUKONSEPTIN JOHTAMINEN	11
2.4.3 TYÖNTEKIJÖIDEN ROOLI, ASEMA JA TYÖKÄYTÄNNÖT	11
2.4.4 PALVELUKONSEPTIN TOTEUTTAMINEN ARJESSA	12
3. HYVÄN ASIAKASPALVELUN RAKENNUSPALIKAT	13
3.1 ASIAKASPALVELUN MÄÄRITTELYÄ	13
3.2 LAADUKAS PALVELU KILPAILUETUNA	14
3.3 ASIAKASPALVELUN UUDET TUULET	16
3.3.1 ASIAKASKESKEINEN JA ASIAKASLÄHTÖINEN TOIMINTA	16
3.3.2 PALVELUMUOTOILU	17
3.3.3 VIERAANVARAISUUS OSANA ASIAKASPALVELUA	21
4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	24
4.1 TEEMAHAASTATTELU AINEISTOHANKINTA MENETELMÄNÄ	24
4.2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	25
4.3 AINEISTON JÄRJESTÄMINEN JA ANALYSOINTI	26
5. ASIAKASPALVELU KOLMEN OSAPUOLEN KOKEMANA	28
5.1 HYVÄ PALVELU: ASIAKKAAT, HENKILÖKUNTA JA JOHTO	28
5.2 HUONO ASIAKASPALVELU: ASIAKKAAT, HENKILÖKUNTA JA JOHTO	33
5.3 PARANNETTAVAA HOTELLIN TOIMINNASSA: ASIAKKAAT, HENKILÖKUNTA JA JOHTO	35
5.4 KEHITETTÄVÄÄ JA TOIVEET JOHDOLLE	37
6. PALVELUKONSEPTIN KEHITTÄMISTOIMENPITEET	39
6.1 HYVÄ ASIAKASPALVELU: KONKRETTIA VAI ABSTRAKTIA	39
6.2 OPPIVA ORGANISAATIO	41
6.3 PALVELUKOHTAAMISIA	45
6.4 ESIMIESTEN TUKI JA VASTUU PALVELUN KEHITTÄMISESSÄ	52
6.5 VIERAANVARAISUUDESTA KILPAILUETUA	54
6.6 ASIAKASLÄHTÖINEN TOIMINTA	58
7. POHDINTA	63
LÄHTEET	69
LIITE	

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Organisaatiokartta s. 5

Kuvio 2. Hyvä asiakaspalvelu kolmen osapuolen näkökulmasta s. 29

Kuvio 3. Huono asiakaspalvelu kolmen osapuolen näkökulmasta s. 34

Kuvio 4. Liikematka asiakkaan palvelupolku s. 48

Kuvio 5. Arkisen asiakastiedon lähteet s. 60

Kuvio 6. Arki palvelupolulla s. 61

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Oulun Sokos Hotel Arina haluaa nousta asiakaspalvelulla yhdeksi parhaista Sokos Hotelleista Suomessa. Ketju on antanut julkisen palvelulupauksen tarjota viiden tähden asiakaspalvelua. Tämä opinnäytetyö on tehty palvelulupauksen innoittamana. Mitä on hyvä palvelu Sokos Hotel Arinan asiakkaille ja henkilökunnalle ja miten sitä voisi kehittää.

Suomessa hotellit eivät juuri eroa toisistaan. Kaikki suurimmat saman hintaluokan ketjut ovat fyysisesti melko samanlaisia. Kaikilla on hyvätasoista majoitusta. Hotellit ovat esimerkiksi siistejä ja hintataso kohtuullinen. Myös Sokos Hotels -ketjun hotellien erot ovat pieniä. Kun fyysisillä ominaisuuksilla ei voida kilpailla, voidaan erottua palvelulla ja sen parantamiseen on kiinnitetty huomiota. (Sokos Hotellit 2010, 4-6; Vähäkuopus 2010.)

Vuosia on tehty tutkimuksia siitä, millaisia Sokos Hotellit ovat. Kaikissa perusasiat ovat kunnossa. Plus 1 -palvelulupaustoimintamalliin päädyttiin palvelun parantamiseksi. Tarkoituksena on tehdä Plus 1 -palvelulupauksesta pysyvä toimintamalli. Plus 1 -palvelulupauksen ajatuksena on, että jokaisessa kohtaamisessa tulee välittyä aito pyrkimys parempaan palveluun. Ensimmäistä kertaa on lupa tehdä kaikki asiakkaan eteen. Vaikka se vähän maksaisikin. Kyse ei ole ihmeiden tekemisestä vaan uuden näkemyksen synnyttämistä omaan työhön, tavoitteiden omaksumisesta osaksi työkäytäntöjä. (Sokos Hotellit 2010, 4-6; Vähäkuopus 2010.)

1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on kerätä tietoa asiakaspalvelusta. Työn tarkoituksena on tukea asiakaspalvelun kehittämistä ja esittää tarvittaessa parannusehdotuksia uuden tiedon pohjalta ja tuoda uusia ajatuksia asiakaspalvelutyöhön. Tarkastelun lähtökohtana on asiakas. Miten tulisi toimia, tarjota asiakkaille parempaa, heidän toivomaansa palvelua.

Opinnäytetyön avulla voidaan saada arvokasta lisätietoa palvelukonseptin toteutumisesta, eli tavoitteiden ja toiminnan välisestä mahdollisesta ristiriidasta (jos sellaista on nähtävissä). Tutkimuskysymys on, miten hyvä palvelu ymmärretään Sokos Hotel Arinassa kolmen osapuolen näkökulmasta: mitä *asiakas* kokee hyvänä asiakaspalveluna, miten *henkilökunta* ymmärtää hyvän asiakaspalvelun ja mitä *johto* pitää hyvänä asiakaspalveluna ja *miten nämä näkemykset suhteutuvat toisiinsa*? Toiseksi opinnäytetyöllä esitetään, miten tarjota ja kehittää yhä parempaa asiakaspalvelua.

Työntekijänäkökulmassa pohditaan lisäksi myös keinoja, joilla esimiehet ja johto voivat motivoida henkilökuntaa sitoutumaan hyvän palvelun tuottamiseen. Tutkimuksessa henkilökuntaa edustaa vastaanoton ja myyntipalvelun työntekijät, johtoa hotellipäällikkö, ryhmäpäällikkö ja hotellinjohtaja. Muut toimialat (kerroshoito, aamiainen, kokousosasto ja ravintolat) on rajattu työn ulkopuolelle työn laajuuden vuoksi.

Sokos Hotelleissa asiakkaat arvioivat asiakaspalvelua ja muuta toimintaa Secret Visitor -tutkimuksella, Asiakastyytyväisyystutkimuksella (ASSI) ja spontaaneilla palautteilla. Tässä työssä tuodaan esille myös näiden edellä mainittujen tutkimusten vuoden 2010 tuloksia. Vuoden 2011 tulokset eivät ehtineet tulla kokonaisuudessaan ennen työn valmistumista.

Asiakaspalvelu on aina ajankohtainen aihe. Jokainen kokee asiakaspalvelutilanteita päivittäin. Jokaisella on asiakaspalvelusta mielipide. Asiakaspalvelussa voi kehittyä koko ajan. Tämä opinnäytetyö on tehty Plus 1 -palvelulupauksen innoittamana. Luku kaksi avaa Plus 1 -palvelulupausajattelumallia sekä osuuskauppatoimintaa, sillä se ja vahva ketjuohjaavuus on osa Sokos Hotel Arinaa. Luvussa kolme olen tarkastellut synteesimäisesti sitä, mistä hyvä asiakaspalvelu koostuu. Luvussa kolme käsitellään palvelun laatua, kilpailuetua, asiakaslähtöistä toimintaa, palvelumuotoilua ja vieraanvaraisuutta. Opinnäytetyöni neljäs luku esittelee tutkimuksen toteuttamisen. Luku viisi käsittelee ainoastaan tutkimustuloksia. Tähän en halunnut tuoda teoriaa vaan käsitellä ainoastaan sitä, mitä tutkimuksessa tuli ilmi. Luvussa kuusi kokoon tutkimustuloksiani yhteen ja tulkiten niitä tutkimuskirjallisuuden varassa. Li-

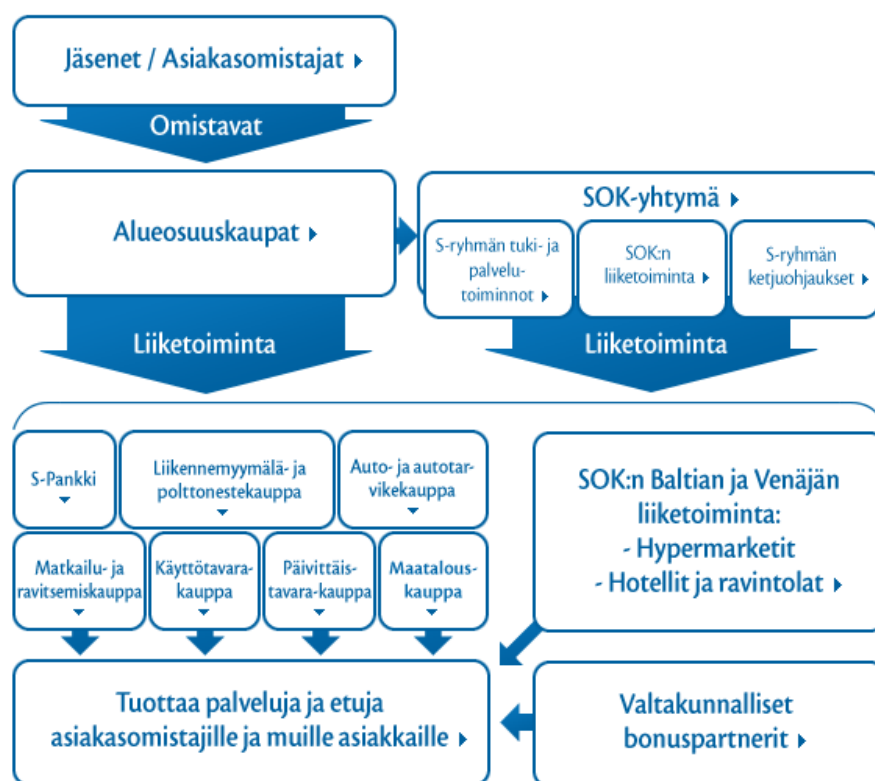
säksi tarjoan toimeksiantajalle joitakin kehittämistoimenpide-ehdotuksia palvelukonseptia varten. Näkemykseni mukaan erilaiset teoriat parannusehdotusten muodossa tarvitaan kaikessa laajuudessaan, sillä asiakaspalvelussa tapahtuu paljon ja monella asialla on merkitystä paremman asiakaspalvelutyön tarjoamisessa. Voidaan kritisoida, että teoriaa on liikaa, mutta olen pyrkinyt juuri kappaleissa kolme ja kuusi valitsemaan laajasta ja loputtomastakin teoriatarjonnasta juuri ne aihealueet, jotka koen toimeksiantajalle hyödyllisiksi. Tavoitteena on tuoda uusia ajatuksia asiakaspalvelutyöhön ja toimintatapoihin. Luvussa seitsemän on yhteenveto ja johtopäätökset.

Olen töissä Sokos Hotel Arinan vastaanotossa. Kun aloitin työt, Plus 1 -palvelulupauksen toteuttaminen oli vasta aloitettu. Olin siitä innoissani, sillä se oli uusi ja mielenkiintoinen lisä asiakaspalvelutyöhön. Hyvän asiakaspalvelun tarjoaminen on itselleni tärkeää, ja oli mielenkiintoista tutkia, miten asiakkaat sen kokevat ja mitä he haluavat. Työnantajalta tuli toive tutkia kaikkien kolmen osapuolen näkemyksiä asiakaspalvelusta.

2. SOKOS HOTEL ARINAN PALVELULUPAUS

2.1 Osuuskauppa Arina

S-ryhmä muodostuu 22 itsenäisestä alueosuuskaupasta ja niiden omistamasta Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK). Lisäksi S-ryhmään kuuluu yhdeksän paikallisosuuskauppaa. Osuuskauppojen verkosto kattaa koko maan, ja niiden toiminnassa on vahva alueellinen painotus. Osuuskauppojen omistama SOK toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä ja tuottaa niille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. SOK vastaa myös S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja eri ketjujen kehittämisestä. SOK:n liiketoiminta täydentää S-ryhmän tarjontaa kotimaassa ja lähialueilla. SOK-yhtymän muodostavat puolestaan SOK ja sen tytäryhtiöt. Alueellisten ja valtakunnallisten tytäryhtiöidensä lisäksi SOK harjoittaa Baltian alueella ja Pietarissa marketkauppaa sekä matkailu- ja ravitsemiskauppaa. (S-kanava 2011a.) Kuviossa 1 on S-ryhmän organisaatiokartta.



Kuvio 1. Organisaatiokartta (S-kanava 2011c)

Osuuskauppa Arina on pohjoissuomalainen osuuskunta, jonka omistavat lähes 135 000 asiakasta, yli 60 % alueen kotitalouksista (12/2010). Arinan tehtävänä on tuottaa palveluja ja etuja Pohjois-Suomelle ja pohjoissuomalaisille asiakasomistajille. Arina tuottaa Pohjois-Suomessa monipuolisia market- ja erikoisliikekaupan, liikennemyymälä- ja polttonestekaupan sekä matkailu- ja ravitsemiskaupan palveluja. (S-kanava Arina 2011a.)

Alueosuuskauppojen ja SOK-yhtymän liiketoiminta on pääsääntöisesti ketju-toimintaa, jossa yhteiset tuki- ja kehittämispalvelut tuotetaan keskitetysti yhdistettynä osuuskauppojen paikallistuntemukseen. Valtakunnalliset majoitus-toimintaa harjoittavat ketjut ovat Sokos Hotels -ketju ja Radisson Blu hotels. (S-kanava 2011b.) Osuuskauppa Arinan toimialueella toimivia hotelleja ovat Sokos Hotel Arina, Sokos Hotel Eden Oulu, Sokos Hotel Vaakuna Rovaniemi, Sokos Hotel Levi ja Radisson Blu Oulu (S-kanava Arina 2011b; Sokos Hotels 2011b).

2.2 Sokos Hotels -ketjun esittely

Sokos Hotellit on Suomen tunnetuin ja kattavin hotelliketju, johon kuuluu yli 50 hotellia Suomessa, Tallinnassa ja Pietarissa. Hotellit sijaitsevat kaupunkien keskustoissa tai keskellä vapaa-ajankohteita, hyvien liikenneyhteyksien varrella. Sokos Hotels -ketju laajenee voimakkaasti myös ulkomaille. Sokos Hotellit tarjoavat majoitusta, kokouspalveluja, hyvän olon palveluita ja hotellien läheisyydestä löytyy erilaisia ravintoloita. Tunnettuja ravintolaketjuja ovat mm. Fransmanni, Sevilla, Torero, Memphis, Night ja Amarillo. (Sokos Hotels 2011a.)

Sokos Hotellien liiketoimintaa harjoittavat eri alueosuuskaupat ympäri maan sekä SOK:n tytäryhtiö Sokotel Oy, Virossa A/S Sokotel ja Pietarissa OOO Sokotel (Sokos Hotels 2011a). SOK Matkailukaupan ketjuohjaus vastaa Sokos Hotels -ketjun kehittämisestä, ohjauksesta, markkinoinnista ja myynnistä sekä Radisson Blu Hotels & Resorts -ketjun Suomen hotellien myynnistä (Laksola 2011, 24). Oulun Sokos Hotel Arinan liiketoimintaa harjoittaa Osuuskauppa Arina.

Asiakkailta saatu palaute on hyvin tärkeää ketjulle ja sitä kerätäänkin systemaattisesti vuosittain. Asiakkaat arvioivat Sokos Hotellien asiakaspalvelua ja muuta toimintaa Asiakastyytyväisyystutkimuksella (ASSI), Secret Visitor tutkimuksilla sekä spontaaneilla palautteilla. ASSI ja Secret Visitor tutkimuksen toteutti vuonna 2010 Sokos Hotels -ketjuohjaksen toimesta Qualitem Oy (Qualitem 2010a).

Työssä käsiteltävä Secret Visitor tutkimus toteutettiin tammi-kesäkuun aikana 2010 koko ketjussa. Secret Visitor tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten ketjun konsepti toteutuu käytännössä ja millä tasolla kunkin hotellin kilpailuetu, odotus ja edellytys ovat. Kaikkiin hotelleihin tehtiin kuusi testikäyntiä, niin työmatkustuksen kuin vapaa-ajanmatkankin puitteissa. Testaajat vastaavat profiililtaan Sokos Hotellien kohderyhmiä. Testaajat vastasivat käynnin jälkeen konseptin toteutumista koskeviin kysymyksiin ja raportoivat havainnoistaan subjektiivisesti. (Qualitem 2010a.)

Asiakastyytyväisyystutkimus (ASSI) toteutettiin syksyllä 2010. ASSIn tarkoituksena on selvittää asiakkaiden tyytyväisyyden taso Sokos Hotellien palveluun, huoneeseen ja palveluihin. Tutkimus toteutettiin jakamalla aamiaisella lomakkeita asiakkaille, jotka täyttivät lomakkeet paikan päällä. Tutkimus toteutettiin aina kerran vuodessa, syksyllä. Vuonna 2010 yhteensä lähes 16 000 asiakasta antoi palautetta 46 Sokos Hotellista. (Qualitem 2010b.)

2.3 Sokos Hotel Arina, Oulu

Sokos Hotel Arina on monipuolinen hotelli työ- ja vapaa-ajan matkailijoille. 260 huoneen lisäksi Sokos Hotel Arinassa ja sen läheisyydessä on 15 kokoustilaa, kolme saunaa, neljä ravintolaa ja kahvilabaari. Sokos Hotel Arina sijaitsee aivan Oulun kaupungin keskustassa ja hyvien yhteyksien päässä. (Sokos Hotel Arina 2011a.)

Sokos Hotel Arinalla on toiminnallisesti pitkä historia. Hotellin historiasta selviää mielenkiintoisia seikkoja esimerkiksi huoneen varustetason kehittymisestä ja talon toiminnan laajenemisesta. Hotelli Arina rakennettiin vuonna

1938. Rakennukseen valmistui viisi kerrosta sekä kellarikerros. Arkkitehtinä toimi Armas Lehtinen. Ensimmäinen kerros oli varattu Arinan myymälöille, toinen ravintolatoiminnoille, kolmas, neljäs ja viides kerros hotelli- ja asuinhuoneistoja varten. Hotellihuoneita oli alun perin 29. (Sokos Hotel Arina 2011b.)

Hotellissa on tehty muutos- ja korjaustöitä moneen otteeseen. Vuonna 1966 hotellitoimintaa laajennettiin. Osa asuinhuoneistoista muutettiin hotellihuoneiksi ja hotelliin tehtiin mm. asiakassaunat. Vuoden 1979 remontin aikana uusittiin viemärit ja lämmitys sekä ilmastointi. Lisäksi kaikki huoneet saivat omat wc-tilat sekä henkilökunnan sosiaali-tilat ja huoneiden sisustus uudistettiin. Myös radiot tulivat tällöin hotellihuoneisiin ja väritelevisiot vuotta myöhemmin. Hotellihuoneiden lukumäärä oli tuolloin 64. (Sokos Hotel Arina 2011b.)

Täydellisen muodonmuutoksen Sokos Hotel Arina koki 2000-luvun alussa. Täysin uudistettu hotelli avattiin 31.10.2003. Uudessa hotellissa on nykyiset 260 hotellihuonetta. Myös ravintolamaailma uudistui. Vanhasta hotellista jäi jäljellä ainoastaan nimi Sokos Hotel Arina sekä suojelukohteena säilytetty julkisivu Pakkahuoneenkadun ja Isokadun kulmauksessa. 2004 hotellin yhteyteen rakennettiin 15 kokoustilaa. (Sokos Hotel Arina 2011b.)

Asiakaspalvelun kehittäminen on tärkeää myös Sokos Hotel Arinan henkilökunnalle ja johdolle. Eri tutkimustulokset otetaan vakavasti toiminnan kehittämisen kannalta. Vuonna 2010 Sokos Hotel Arina oli Secret Visitor tutkimuksessa kaikista 46 mukana olleesta oli sijalla 14. Vuonna 2009 Oulu oli 43. Parantumista on siis tapahtunut vuoden aikana. Vuoden 2009 huono tulos otettiin vakavasti ja vuoden 2010 tulos kertoo onnistumisesta. (Qualitem 2010a; Vähäkuopus 2010.)

Vuoden 2010 Secret Visitor tutkimuksessa tuli esille se, että Sokos Hotel Arinan vahvuuksia asiakaspalvelussa olivat muun muassa ystävällisyys ja hyväntuulisuus, tervetulleeksi toivottaminen ja työn keskeyttäminen asiakkaan saapuessa. Paljon kehitettävää on taas vastaavasti keskustelutaidoissa eli voitaisiin puhua asiakkaille muutakin kuin pakolliset asiat ja tarvekartoituk-

sessä sekä siinä, että muistetaan kysyä, onko hotelli entuudestaan tuttu. Kehittämistä on myös katsekontaktin lisäämisessä. Erinomaisella tasolla Sokos Hotel Arinassa ovat fyysiset puitteet huoneissa. Aamiaishuoneen pienuus on ainut seikka, missä on asiakkaiden mielestä paljon kehitettävää. (Qualitem 2010a.)

ASSI-tutkimuksessa 2010 Sokos Hotel Arina sijoittui sijalle 22 mukana olleista 46 hotellista. Vuoden 2009 sijoitus oli 33, joten tämänkin osalta toiminnassa on ollut parannusta. Vuoden 2010 tuloksissa Sokos Hotel Arinan vahvuuksia ovat viihtyvyys, tervetulontunne ja asiakkaan tarpeisiin paneutuminen. Vahvuuksia ovat myös palvelun ystävällisyys niin vastaanotossa kuin ravintoloissa ja henkilökunnan ammattitaito. Paljon kehitettävää on vielä persoonallisen palvelun toteuttamisessa, aidossa välittämässä, palvelulupauksen toteuttamisessa ja suositteluksessa (esim. ravintoloita, muita palveluita). (Qualitem 2010b.)

Asiakaspalvelu on hyvin arkinen ja tavallinenkin asia. Sokos Hotels -ketjun johtotasolla alettiin miettiä, millä saataisiin uusi herätys asiakaspalvelun toteuttamiseen. Miten saataisiin tuttuun asiaan, palveluun, nyt uusi näkökulma ja miten se kerrottaisiin asiakkaille? Ketjunohjaus yhdessä hotellijohtajien kanssa pohtivat asiaa ja mukaan otettiin myös ketjun ulkopuolisia toimijoita. Ulkopuolisten toimijoiden avulla ”nostettiin kissa pöydälle” ja voitiin kriittisesti katsella asiakaspalvelua ja sen toteuttamista uudesta näkökulmasta. Päädettiin Plus 1 palvelulupauksen lanseeraukseen. (Kulovuori 2011.)

2.4 Plus 1 palvelulupaus: mistä on kyse

2.4.1 Plus 1 -palvelukonseptin suunnittelu, lähtökohdat ja tavoitteet

Sokos Hotellit ovat valinneet tärkeimmäksi erottautumiskeinokseen palvelun. Sokos Hotelleissa ei voi olla töissä, jos tätä ei ymmärrä. Tärkein tarkoittaa sitä, että asiakastyö ajaa aina muiden töiden edelle. Sokos Hotels haluaa nousta palvelun avulla parhaaksi ketjuksi. Jotta muutos alkaisi, tämä työ on

asetettava ensisijaiseksi asiaksi yksittäisille työntekijöille ja johtamiseen. (Sokos Hotellit 2010, 4-6; Vähäkuopus 2010.)

Palvelulupauksen ajatuksena on, että jokaisessa kohtaamisessa tulee välittyä aito pyrkimys parempaan palveluun. Ensimmäistä kertaa on lupa tehdä kaikki asiakkaan eteen. Kyse ei ole ihmeiden tekemisestä vaan uuden näkemys synnyttämistä omaan työhön, tavoitteiden omaksumisesta osaksi työkäytäntöjä. Sokos Hotellit ovat antaneet julkisen palvelulupauksensa muodossa ”Meitä kiinnostaa”. Ajatuksena on, että Sokos Hotelliin on mukava tulla. Palvelulupaus on julkinen ja näin ollen velvoittava. Asiakas saa ja voi arvioida asiakaspalvelijoita. (Sokos Hotellit 2010, 4-6; Vähäkuopus 2010.)

Palvelulupaus-ajatusmallin suunnitteleminen ja työstäminen aloitettiin ketjunohjauksessa kesällä 2007. Eri tahoilta pyydettiin tarjoukset koulutuksista, markkinointi-ilmeestä jne., kunnes löytyivät sopivat vaihtoehdot. Kouluttajaksi valittiin Trainer’s House. Sen jälkeen asia esiteltiin vielä uudelleen hotellinjohdajille ja vasta sitten saatiin aloitettua sisäisten valmentajien etsiminen. Ketjun sisäisesti valittiin palvelulupauksen valmentajia (yhteensä 5), jotka koulutettiin tammikuussa 2010. Sen jälkeen valmentajat valmensivat henkilökunnan kevään 2010 aikana. Ulkoisesti palvelulupaus lanseerattiin syyskuussa 2010 muun muassa julisteiden, palvelulupauspinssien ja hiirimattojen muodossa. Koska kyse on isosta ketjusta, kesti lähes kolme vuotta ennen kuin palvelulupausta päästiin toteuttamaan käytännössä. (Sokos Hotellit 2010, 4-6; Vähäkuopus 2010; Kulovuori 2011.)

Plus 1 -palvelulupauksen tavoitteena on löytää pysyviä toimintamalleja. Sokos Hotels -ketju haluaa antaa asiakkaalle viiden tähden palvelua. Siihen tarvitaan kaikilta henkilökunnan jäseniltä viiden tähden asennetta, persoonallista palvelua ja huomiointia arkisissa asioissa. Parhaiden palvelijoiden on uskallettava uhrata omat tunteensa ja halunsa ja keskitettävä huomionsa asiakkaaseen. Parhaat palvelijat ovat ”hereillä” ja näin ollen voivat yllättää asiakkaan poikkeuksellisella tavalla. Tärkeää on, että asiakasta kuunnellaan ja hänet huomioidaan. (Sokos Hotellit 2010, 4-6; Vähäkuopus 2010.)

Sokos Hotellit ovat määritelleet palvelun pelisäännöt. Niiden tavoitteena on saada jokaisessa kohtaamisessa asiakas paremmalle tuulelle. Asiakaspalvelija tekee aina aloitteen. Asiakaspalvelija etsii kohtaamista katsekontaktilla, tervehtimällä, kysymällä tai kommentoimalla. Asiakaspalvelija on aidosti kiinnostunut asiakkaan kokemuksesta. Tavoitteena on palveluja suositteleva asiakas. (Kaarlela 2010.)

2.4.2 Plus 1 -palvelukonseptin johtaminen

Kaarlelan (2010) mukaan palvelua pitää johtaa, jotta lupaus Sokos Hotel Arinan asiakkaille toteutuu. Vasta asiakaskohtaamisen jälkeen keskitytään muihin asioihin. Hän jatkaa, että iso ero on sillä, ollaanko paikalla ja saatavilla vai haetaanko aktiivisesti asiakaskontaktia. Asiakkailta tulee kiitos ja heille pyritään antamaan palvelulla rahallekin vastiketta. Kaarlelan (2010) mukaan, näihin teeseihin pyritään Sokos Hotel Arinassa ja muissakin ketjun hotelleissa johtamisella saamaan muutosta aikaan.

2.4.3 Työntekijöiden rooli, asema ja työkäytännöt

Palvelulupauksen toteutumista mitataan osastokohtaisilla Plus 1 -teoilla, jotka ovat joko myyntitekoja (esim. vastaanotossa superior-huoneen myyminen, lisähuoneen myyminen, s-cardin myynti, pakettien myynti) tai tunnelmatekoja (esim. vastaanotossa kuulumisten kysely, viihtyvyyden varmistaminen, talon tavoista kertominen, huoneen kuvaileminen, lasten huomioiminen jne.). Jokainen osasto on saanut määritellä omat myynti- ja tunnelmatekonsa. Näihin on laadittu A4-kokoinen taulukko, johon merkitään aina viiva, kun teko on toteutunut. 10 osastoa osallistuu Plus 1 -palvelulupauksen toteuttamiseen. Osastot ovat vastaanotto, myyntipalvelu, kerroshoito, kokousosasto, aamiainen, Amarillon sali ja keittiö, Fransmannin sali ja keittiö sekä Coffee Housen sali.

Viikoittain teot lasketaan suhteutettuna työtuntien määrään ja ”julistetaan” viikon viiden tähden asiakaspalvelija osastokohtaisesti. Kuukausittain palkitaan kuukauden asiakaspalvelija esimerkiksi majoituslahjakortilla tai muilla tuotepalkinnoilla. Tekoja voidaan myös vertailla hotellikohtaisesti. Muita mit-

tareita asiakaspalvelulle ovat jo mainitut Secret Visitor, ASSI ja spontaanit palautekortit (hymynaamat sekä kirjoittamisen mahdollisuus). Mutta näissä korostuu palvelun lisäksi myös hotellien fyysiset ominaisuudet. Konkreettinen Plus 1 -tekoja mittaava taulukko on muistuttamassa työntekijää siitä, että näihin asioihin tulee kiinnittää huomiota. Taulukon tulee olla jokaisella näkyvillä ja helposti täytettävissä työvuoron aikana. Ensimmäistä kertaa on jotain konkreettista näytettävää siitä, että jotain toteutuu, vaikka se jääkin jokaisen työntekijän omalle vastuulle. (Sokos Hotellit 2010, 4-6; Vähäkuopus 2010.)

2.4.4 Palvelukonseptin toteuttaminen arjessa

Palvelukonseptin toteuttamiseen liittyy monia toimenpiteitä niin päivittäisjohtamisen, työntekijöiden kuin asiakkaidenkin kannalta. Johtamisen kannalta on tärkeää puuttua niin alisuorituksiin kuin ylisuorituksiinkin antamalla palautetta. Työntekijöiden tulee tehdä palvelua päivittäin ja esimiehen on tuettava työntekijöitä. (Kaarlela 2010.)

Tärkeää on myös mittareiden seuraaminen. Jokainen arvioi itseään Plus 1 -mittaristojen avulla ja kollegatkin tekevät arvion toisista. Aikaisemmin viikon välein, nyt kahden viikon välein, pidetään myös palaverit, jossa muun muassa kootaan suoritukset. Palkitseminen tapahtuu nimeämällä viikon työntekijä. Kuukausittain Sokos Hotel Arinassa palkitaan osaston paras suoriutuja. Lisäksi palvelu on aina ensimmäinen aihe henkilökuntapalaverissa. (Kaarlela 2010.)

3. HYVÄN ASIAKASPALVELUN RAKENNUSPALIKAT

3.1 Asiakaspalvelun määrittelyä

Perinteinen näkemys palvelusta on, että palvelu on tuotteena herkkä. Se on usein vaikeasti määriteltävä ja aineeton. Palvelutapahtumassa itsessään on kaksi osapuolta: palvelun tuottaja ja sen käyttäjä. Palvelu on vuorovaikutusta, tekoja, tapahtumia, toimintaa, suorituksia ja valmiutta. Palvelussa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen. Lisäarvoa voi tuoda ongelman ratkaisut, helppous, vaivattomuus, elämykset, nautinto, kokemukset tai mielihyvä. (Rissanen 2006, 26,18.)

Palvelu tehdään asiakasta varten. Palvelua ei voi tehdä varastoon, vaan se luodaan yhdessä asiakkaan kanssa. Hyvä palvelu on toiminnan tuottamaa lisäarvoa. Se onko, palvelu hyvää tai huonoa, on aina asiakkaan kokemus. (Rissanen 2006, 17.) Huippupalvelu on pohjimmiltaan melko yksinkertaista. Täytyy varmistaa ja tietää, mitä asiakas haluaa ja odottaa. Hänen vaatimuksiin on vastattava joustavasti. Asiakkaisiin on suhtauduttava kuin kumppaniin. Sen sijaan, että asiakasta pidettäisiin vihollisena tai loppukäyttäjänä, yrityksen tulee tehdä kaikkensa, että asiakkaan olisi vaivatonta asioida yrityksessä. (Bell – Zemke 2006, 7.)

Yhden asiakkaan saama palvelu ei ole koskaan samanlainen kuin seuraavan asiakkaan saama palvelu (Grönroos 1990, 50). Palvelun käyttäjä voi kokea saamansa palvelun tuhansilla eri tavoilla, jopa muutoin kuin tuottaja on sen itse ajatellut. Asiakkaan arvioinnin perustana on usein palvelukokemus. Palvelukokemus on tilanteesta syntynyt tunne, johon liitetään odotuksia ja käytännön havaintoja. Asiakas voi käydä tietyssä paikassa juuri saamansa ystävällisen palvelun takia. Syyt siihen, miksi tietty palvelun tarjoaja valitaan, voivat olla hyvin yllättäviä ja aina hyvin henkilökohtaisia. (Rissanen 2006, 18-19.)

Palvelun tuottajalla on usein erilainen näkemys palvelun onnistumisesta. Palvelua arvioidaan silloin tuottajan omien kriteereiden pohjalta. Arvioinnin pe-

rustaksi nousee usein käytetty panostus ja voimavarat, ja asiakkaan kokemus mittapuuna saatetaan unohtaa. (Rissanen 2006, 17.) Huippupalvelusta on helppo puhua, mutta sen toteuttaminen on käytännössä vaikeaa. Jokainen asiakas ja jokainen palvelutapahtuma pitää hoitaa joka ikinen kerta erinomaisesti asiakkaan määrittämällä tavalla, jos halutaan, että asiakas tulee mahdollisesti uudestaan. (Bell – Zemke 2006, 7.) Tämä voidaan toteuttaa tuntemalla asiakkaat.

Hyvän palvelun toteuttaminen on kannattavaa yritystoimintaa. Ne yritykset, jotka saavat asiakkaidensa mielessä erinomaisen aseman, saavat kolminkertaisen katteen verrattuna niihin asiakkaisiin, jotka arvostavat yritystä vain vähän. Palvelun laadun kohentaminen on siis erinomainen keino tulosten ja kannattavuuden parantamisessa. Kilpailu on paras laadun ja tehokkuuden tae. (Rissanen 2006, 114.) Yleensä tyytyväiset asiakkaat ovat yritykselle uskollisia ja lisäävät ostojaan yritykseltä. On myös tyypillistä, että tyytyväiset asiakkaat kertovat yrityksestä positiivisia asioita edelleen, minkä seurauksena myös asiakasmäärät lisääntyvät. Tästä kaikesta seuraa yrityksen aseman parantuminen markkinoilla. (Lecklin 2006, 24-25.)

3.2 Laadukas palvelu kilpailuetuna

Palvelujen heterogeenisuus aiheuttaa haasteen, kuinka pitää asiakkaille tuotetun ja tarjotun palvelun koettu laatu tasaisena (Grönroos 1990, 50). Laadun määritelmä riippuu siitä, mistä näkökulmasta asiaa tarkastellaan. Yleisesti ajatellaan, että laatu on asiakkaan tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Tavoitteena on, että asiat tehdään ensimmäisellä kerralla oikein. Näin säästytään muun muassa virheiden korjaamiselta ja siitä aiheutuvista ylimääräisistä kustannuksista. Tärkeää on myös se, että keskitytään tekemään oikeita ja tuloksen kannalta olennaisia asioita. Vaikka lopputuote olisi kuinka ylivertainen kilpailijoiden tuotteisiin nähden, asiakas ei välttämättä ole valmis maksamaan ylilaadusta. Tässä kohtaa on tarkennettava, että asiakkaan odotusten ylittäminen ei tarkoita ylilaatua, jos laatu on tekijä, jonka avulla yritys saavuttaa kilpailuedun. (Lecklin 2006, 18-19.)

Laatu on käsitteenä laaja, ja siihen liittyy useita ominaisuuksia ja tunnusmerkkejä, riippuen siitä mistä näkökulmasta asiaa tarkastellaan. Laatuun liittyvät ominaisuudet eivät kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia vaan toisiaan täydentäviä. Yrityskulttuuri vaikuttaa näkökulmien painoarvoon, ja niitä ovat valmistus-, tuote-, arvo-, kilpailu-, asiakas- ja ympäristölaatu. Nämä osat alueet ovat nähtävissä yritysten ja organisaatioiden käytännön toiminnassa. Avainasemassa edellä mainituista näkökulmista on asiakaslaatu. Yrityksen osastot ovat kiinnostuneita eri näkökulmista, riippuen siitä mikä kunkin osaston vastuulla on. Laatuyrityksissä asiakkuus nähdään laajana käsitteenä, jossa asiakas on paljon muutakin kuin tuotteen tilaaja ja maksaja. (Lecklin 2006, 20, 26.)

Kun eletään tiukkoja taloudellisia aikoja, monet yritykset joutuvat karsimaan menojaan. Koulutus ja markkinointi ovat usein ensimmäisiä siinä, mistä kuluja leikataan. Tämä vastaavasti heikentää asiakaspalvelua. Tämä taas näkyy asiakastyytyväisyyden heikkenemisenä ja osaavan henkilökunnan katoamisena. Jos henkilökunnalla ei ole välineitä ja keinoja, miten palvella asiakkaita, asiakkaat menevät muualle. Ensimmäinen syy, miksi asiakkaat vaihtavat yritystä on se, että asiakaskohtaaminen on hoidettu huonosti tai kilpailija tarjoaa parempaa palvelua. Vaihdon syynä voivat olla myös katteettomat lupaukset, hinta tai vaihtelun halu. (Rubanovitch – Aalto 2005, 32-33.) Palvelun onnistuminen on siis kriittisen tärkeää. Se on yrityksen menestymisessä avainasemassa.

Asiakkaalle täytyy viestiä, että hänen asiaansa hoidetaan niin tehokkaasti ja joustavasti, ettei hänen tarvitse etsiä palveluja muualta. Asiakkaihin täytyy pitää yhteyttä myös palvelutapahtuman jälkeen, vastata tiedusteluihin ja reagoida nopeasti. Annetuista lupauksista on pidettävä kiinni. Asiakaspalvelijan palveluasenne on erinomainen ja kaikista asiakkaan tarpeista huolehditaan ja pyritään etsimään ratkaisuja kokonaisvaltaisesti. Asiakaspalvelijan ja yrityksen toiminta on ammattimaista ja asiantuntevaa. Asiakaspalvelija käyttää aikaa asiakkaaseen. Hän ottaa selvää asioista ja viestii asiakkaalle, että hän on tärkeä yritykselle. Kaikki on helppoa ja vaivatonta. Kun kaikessa onnistutaan, palvelu on korkeaa ja tasalaatuista ja toimintaperiaatteet ovat yhtenäiset, on asiakassuhdekin pitkäaikainen. (Rubanovitch – Aalto 2005, 33-34.)

3.3 Asiakaspalvelun uudet tuulet

3.3.1 Asiakaskeskeinen ja asiakaslähtöinen toiminta

Yhteiskunta muuttuu jatkuvasti ja nopeasti. Ennen asiakas nähtiin ”haittatekijänä”, tai voitiin luottaa, että asiakas palaa. Mutta nykypäivän asiakkaat eivät ole enää uskollisia, vaan he ovat entistä valveentuneempia ja etsivät vaihtoehtoja ja voivat helposti vaihtaa palvelun tarjoajaa. Asiakkaat ovat uskottomia tai moniuskollisia. Internetillä on suuri vaikutus asiakasuskottomuuteen, sillä Internet antaa mahdollisuuden esim. hintavertailulle. Toinen syy asiakasuskottomuuteen on asiakaspalvelijoiden kyvyttömyys antaa kokonaisvaltaista palvelua. (Rubanovitsch – Aalto 2005, 16-17.) Vaikka internet onkin osa tätä päivää, ns. vanhanaikainen palvelu ei katoa. Muutos on siinä, etteivät asiakkaat tule hyväksymään mitä tahansa tapaa, jolla heitä kohdellaan. (Valvio 2010, 15.)

Palvelutuotteissa asiakkaiden tarpeet muuttuvat usein ja nopeasti. Yrityksen ei ole helppo seurata markkinoiden odotuksia ja vaatimusten muutoksia. (Rissanen 2006, 112.) Asiakas ei ole enää pelkästään kohderyhmä, vaan aktiivinen toimija, joka luo itselleen merkityksiä kokemusten avulla. Se, että asiakas nähdään ns. yhteistyökumppanina, mahdollistaa sen, että asiakkaiden kanssa voidaan kehittää toimintaa, oppia yhdessä yhteistyössä. (Rissanen 2006, 111.)

Asiakas tuo nykypäivän yritystoiminnalle mahdollisuuksia ja haasteita. Yritys voi menestyä, kun huomioidaan asiakkaan tarpeet ja asetetaan hänet yritystoiminnan keskipisteeksi. Haastavaa se kuitenkin on, koska asiakkaan tarpeet ja odotukset muuttuvat jatkuvasti.

Lämsä ja Uusitalo (2002, 33) esittävät hyvän kysymyksen nykypäivän yrityksille: ”Kuinka hyvin yritykset tuntevat asiakkaansa ja ymmärtävät heidän käyttäytymistään ja pystyvät rakentamaan aktiivisen ja tietoisin suhteen heidän kanssaan?” Muuttuneet toimintaympäristöt ovatkin tuoneet yrityksille uudenlaisen tavan toimia. Asiakkaan tarpeet, odotukset ja arvot ovat muuttuneet ja muuttuvat jatkuvasti. Yritystoiminnan lähtökohtana tulee olla asiakkaiden tar-

peiden ja toiminnan syvällinen ymmärtäminen. Kaikki toiminnot suunnitellaan yrityksessä tarpeiden, halujen ja toiveiden mukaisesti. Puhutaan asiakaskeisyydestä. Asiakaskeisyydellä tarkoitetaan tapaa, jolla tuote tai palvelu yritetään saada vastaamaan mahdollisimman hyvin asiakkaan tarpeita. Asiakaskeisen toiminnan lähtökohtana ovat asiakkaat ja asiakassuhteet, ei asiakas yksin tai yritys. (Lämsä – Uusitalo 2002, 35; Albanese – Boedeker 2002, 88-89.)

Asiakaskeisen ajattelutavan tulisi olla ”punainen lanka” läpi koko yrityksen. Sen tulisi ohjata koko organisaatiota ja kaikkia sen eri osastoja. Matkailussa asiakaskeinen ajattelu korostuu entisestään, koska matkailijoilla on usein suuria odotuksia loman tai työmatkan suhteen. Esimerkiksi majoituspalveluita tarjoavien yritysten on pystyttävä tuottamaan palveluita niin, että ne toimivat esimerkiksi henkisinä latureina. Mitä lähemmäksi asiakkaiden, tiedostettuja ja tiedostamattomia, tarpeita päästään, sitä paremmin yritys menestyy. (Albanese – Boedeker 2002, 88-89.)

Asiakaskeisellä ajattelulla voidaan erottua kilpailijoista. Kun tunnetaan ja tiedetään asiakkaat tarpeet, toimintaa voidaan kehittää asiakassuuntaisesti. Tästä yksi askel kilpailijoista erottavaa voi olla elämyksellinen asiakaskeinen ajattelu. Kun kaikki ns. aineelliset tarpeet on tyydytetty, voidaan keskittyä tyydyttämään mielihyvää ja emotionaalisia tarpeita. Erottaudutaan vetoamalla asiakkaiden tunteisiin, aisteihin ja mielikuvitukseen, koska ostopäätös voi olla tunteeseen perustuva. Halutaan tarjota tunne-elämyksiä. Elämysten ja tunnekokemuksen kulutus liittyy juuri palvelun aikaansaamaan tunteeseen. (Lämsä – Uusitalo 2002, 35, 37.) Tämä ajatusmalli sopii hyvin juuri Sokos Hotels -ketjun lanseeraamaan palvelulupaus ajatteluun. Kun fyysisillä puitteilla ei niinkään kilpailla, voidaan erotutaan palvelulla. Hyvä asiakaspalvelu on positiivisen tunteen jättävä elämys.

3.3.2 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu voisi olla yksi vaihtoehto asiakaspalvelun parantamiseen ja kehittämiseen, sillä palvelun muotoilussa käyttäjä eli asiakas on keskipisteessä. Kun puhutaan hyvästä palvelusta, puhutaan hyvästä kokemuksesta,

tunteesta, yhteisestä sävelestä, sujuvuudesta, hyvästä fiiliksestä. Siihen liittyvät asiat, kuten tullaanko uudestaan tai kerrotaanko ystäville. Kyse on hyvästä kokemuksesta ja tätä hyvää kokemusta voidaan suunnitella palvelumuotoilun keinoin. (Kuha – Mager – Nurminen 2009f.) Palvelujen muotoilulla tarkoitetaan palvelujen suunnittelua ja innovointia muotoilulähtöisillä menetelmillä. (Koivisto 2007, 64). Palvelumuotoilussa muotoillaan palvelujärjestelmää. Kun palvelumuotoilun kokonaisprosessissa on mukana eri osapuolia, on otettava kaikki palvelun tuottamisprosessiin mahdollisesti vaikuttavat tekijät huomioon. Voidaan muodostaa monialaisia tiimejä ja hyödyntää eri alojen asiantuntemusta, kun asiakkaita ja kuluttajia otetaan mukaan muotoiluprosessiin. (Mager 2009b.)

Palvelumuotoilu tuo palvelun suunnitteluun mukanaan asiakkaan näkökulman. Palvelumuotoilussa haluttuun siis suunnitella asiakkaan palvelukokemus, ottaen juuri huomioon koko palvelukokemuksen elementit eli odotukset, tarpeet, tunteet, ilmapiiri ja ympäristö. Palvelujen muotoilussa palvelun käyttäjä on suunnittelun keskipiste. Palvelujen suunnittelu on elämysten suunnittelua. Elämykset koetaan eri kontaktipisteiden kautta. Kun palveluja muotoillaan, lopputuloksen tulisi olla johdonmukainen, helppokäyttöinen ja strategisesti sovellettavissa. (Kuha – Mager – Nurminen 2009f; Koivisto 2007, 64-66.) Palvelujen muotoilussa asiakasta todella mietitään ja ajatellaan kaiken yritystoiminnan keskelle. Menestyäkseen yrityksen tulee suunnitella tuotteen- ja palvelunsa niin, että asiakas on siellä suunnittelun keskellä.

Kokonaisvaltainen ajattelu ja yhteistyö erottaa palvelumuotoilun perinteisestä palveluiden kehittämisestä. Jotta palvelu olisi asiakaslähtöinen, sen pitää tuottaa asiakkaalle arvoa, jota muut eivät pysty tarjoamaan. Lähtökohtana on asiakkaiden odotusten ja uusien tai tyydyttämättömien asiakastarpeiden tunnistaminen. Palvelumuotoilu tarjoaa palvelujen kehittämiseen käytännön työkaluja, joilla asiakkaiden tarpeet voidaan tunnistaa. (Kuha – Mager – Nurminen 2009b.) Palvelumuotoilun työkaluja ja -tapoja käsitellään kappaleessa 6.2.

Mager (2009a) toteaa, että palvelua on hyvä muotoilla niin, että se on tarpeellinen, käyttökelpoinen, haluttava, tehokas, vaikuttava ja erilainen. Koivis-

to (2007, 66) jatkaa, että huomio keskittyy kontaktipisteisiin, joiden kautta asiakas kokee, aistii ja näkee palvelun. Kontaktipisteet ovat välineitä ja paikkoja, joiden välityksellä asiakas on palvelupolun varrella vuorovaikutuksessa palvelutarjoajan kanssa. Kontaktipisteet voivat vaihdella suuresti aivan kuin palvelupolun eri vaiheet. Kontaktit tapahtuvat eri tasoisen vuorovaikutuksen ja erilaisten välineiden ja kanavien kautta. Palvelumuotoiluprosessissa pyritään ymmärtämään, millaista hyötyä ja käytettävyyttä asiakkaat haluavat kontaktipisteistä sekä analysoimaan nykyisiä asiakaskokemuksia näiden tarpeiden perusteella. Asiakasymmärryksen lisääntyä kontaktipisteitä voidaan kehittää järjestelmällisesti. (Mager 2009b.)

Kontaktipisteet ovat tilat, esineet, prosessit ja ihmiset. Tilat ovat fyysisiä paikkoja, kuten toimistot, hotellin aula tai lentokone. Tilojen kohdalla tulee erityisesti keskittyä niihin asioihin, jotka asiakas kokee ja näkee. Esineitä voivat olla esimerkiksi menu, ruokaliina, hissi, opasteet, sänky. Prosessit eli toimintamallit ovat rutiineja, eli miten palvelu tuotetaan. Toimintamalleja voi olla asiakkaan tervehtiminen, puhelimeen vastaaminen, laskuttaminen. Viimeisenä ovat ihmiset eli asiakas ja asiakaspalvelija. Asiakaspalvelijan olemus ja sosiaaliset taidot ovat ensimmäiset asiat, jotka asiakas kokee ja näkee.

Asiakas kulkee kontaktipisteiden läpi. Palvelu on prosessi, joka muodostuu monesta eri palvelutuokiosta, jolla tarkoitetaan yksittäistä, pientä, tapahtumaa asiakkaan kokemasta palvelusta. (Koivisto 2007, 67.) Palvelutuokiot ja kontaktipisteet muodostavat yhdessä palvelupolun. Seppälä-Esserin (2009) mukaan yritysten on hyvä rakentaa erilaisia palvelupolkuja, joissa kontaktipisteiden osuudet ja erilaiset kohtaamiset mietitään tarkasti.

Polkutyökalu antaa mahdollisuuden tarkastella tuotetta tai palvelua systemaattisesti ja kokonaisvaltaisesti eri asiakkaiden näkökulmista. Polkutyökallulla kartoitetaan, miten eri asiakkaat ja kuluttajat käytännössä toimivat ja mitä he kokevat tuotteen eri vaiheissa. (Matkailun tuotekehittäjän käsikirja 2010.) Yritykselle tarjoutuu hyvä mahdollisuus miettiä todella tarkkaan, mikä toimii ja mikä ei. Kaikki asiakkaan kohtaamiset pitää suunnitella. Esimerkiksi hotellin tarjoama viikonloppupaketti koostuu monesta osasta. Osat voivat olla mainonta, varaaminen, saapuminen, itse toiminta ja lähtö. Kaikkien näiden

osien tulisi olla ”palvelupolutettu”. Silloin todella tiedetään kenet ja mitkä asiat asiakas kohtaa ja millaisissa ympäristöissä. Pienetkin asiat pitää miettiä tarkkaan, yhdessä kaikkien palvelua tuottavien osapuolien kanssa. Kaikki tulee miettiä juuri asiakkaan ja kuluttajan näkökulmasta.

Määrittämällä polut saadaan tietoa siitä, miten eri asiakkaat ja kuluttajat todellisuudessa toimivat ja ovat osana elämyksiä. Polkuja miettiessä asiakkaan rooli saadaan näkyväksi. Kun polkuja mietitään, voidaan mukaan ottaa monia tahoja. Tilanteet, joihin polkuja mietitään, ovat todellisia. Asiakkaat ovat kokonaisvaltaisina toimijoita. Polkujen avulla voidaan kiinnittää huomiota yritykselle tärkeisiin seikkoihin. (Matkailun tuotekehittäjän käsikirja 2010.) Esimerkiksi hotelliin saapuminen, lähtö, kokoukset, varaaminen ym. voidaan ”palvelupoluttaa” paremman asiakaspalvelun tarjoamisen näkökulmasta. Vastaa- vasti työntekijöiden ja yhteistyökumppaneiden kohtaamiset täytyy miettiä osaksi koko palveluprosessia.

On myös muita keinoja kehittää palveluprosessia. Komppula (2010a) mainitsee keinoiksi muun muassa skenaariotyöskentelyn, jossa mietitään tulevaisuuden kuvia. Lisäksi voidaan käyttää asiakaskyselyitä ja -haastatteluja, tutkia, oppia muilta (benchmarking), tarkkailla ja havainnoida ja pitämällä vaikka workshoppeja. Tärkeää palvelun ja palvelujen suunnittelussa Komppulan (2010a) mukaan on se, että suunnittelutyössä asiakas on aina mukana tekemässä, jotta saadaan asiakkaan ”ääni kuuluviin”. Komppula (2010b) korostaa myös palvelupolkujen ja asiakasprosessien suunnittelemisen ja konkreettisen tekemisen merkitystä. Näin palveluista saadaan juuri sellaisia, mitä asiakas odottaa ja haluaa. Odotukset ja halut voi olla tiedossa tai tiedostamattomia. Kyse on siis hyvin perinteisestä kysynnän ja tarjonnan yhteensovittamisesta (Buhalis 2000, 114). Jos asiakkaat haluavat parempaa palvelua, sitä on myös annettava.

Ihmiset arvostavat ja haluavat hyviä kokemuksia ja asioiden sujuvuutta, helppoutta ja järkevyyttä. Asiakkaita halutaan ilahduttaa. Asiakkaiden kokemuksia kontaktipisteissä tutkitaan ja kokemusten pohjalta luodaan ja kehitetään uusia palvelukonsepteja, jotka vastaavat paremmin tarpeita ja toiveita. Palveluita voidaan muotoilla kuten tuotteita. Palvelumuotoilun avulla

parannetaan palvelun laatua ja löydetään uusia palveluliiketoimintamalleja. Hyvin tuotettu palvelu saa asiakkaan hyvälle tuulelle. Tyytyväistä asiakasta on ilo palvella. Palvelumuotoilu sopii kaikkien palvelujen kehittämiseen. Palvelumuotoilulla voidaan erottua muista. Tämän lisäksi palvelumuotoilu tukee kasvua, tuottavuutta ja tehokkuutta. (Kuha – Mager – Nurminen 2009b; Kuha – Mager – Nurminen 2009f.)

3.3.3 Vieraanvaraisuus osana asiakaspalvelua

Vieraanvaraisuus on vahvasti hotelli- ja ravintola-alan palveluihin liittyvä käsite ja siihen liittyy monta asiaa. Se on viihdyttämistä, ystävällisyyttä, hyvääntahitoisuutta, kestitsemistä ja huolenpitoa. Voidaan myös sanoa, että se on vieraan käännättämistä ystäväksi. Vieraanvaraisuus on yksinkertaisuudessaan ruuan, juoman tai majoituksen tarjoamista eli perustarpeiden tyydyttämistä silloin, kun henkilö on pois kotoa. Laajemmassa näkemyksessä ruuan, juoman ja vuoteen lisäksi vieraanvaraisuuteen voidaan liittää ympäristö ja henkilökunnan käyttäytyminen. Vieraanvaraisuuteen liittyy aina motiivina halu miellyttää, viihdyttää ja täyttää toisen toiveita. (Matero – Vankka 2001, 1-2, 6, 11.)

Vieraanvaraisuus rakennetaan vieraiden ja henkilöstön kohtaamisissa. Kohtaamisen kokemuksen keskeisinä tekijöinä ovat tila, henkilöstön koko olemus, asenne, viestintä ja käyttäytyminen. Vieraalle tämä kokemus jättää lähes poikkeuksetta tunnepitoisen mielikuvan. Mielikuva vaikuttaa siihen viihtyykö hän vieraana, palaako hän yritykseen tai toimiiko hän suosittelijana ja maineen puolesta puhujana. Vieraanvaraisuutta toteuttavat yritykset asettavat itsensä sellaiseen asemaan, että sen matkiminen on haasteellista ja vaikeaa, sillä parhaissa yrityksissä vieraanvaraisuuskyky muodostuu yrityksen sisällä kehitetyksi, ainutlaatuiseksi vieraanvaraisuuskulttuuriksi. Sen kopiointi ja ”poisvienti” on mahdotonta. Asiakkaasta saadaan kanta-asiakas, kun vieraanvaraisuus toteutuu ja asiakas kokee asioinnin elämyksenä. (Joonatan Oy 2010; Matero – Vankka 2001, 32.)

Asiakkaiden odotuksilla on ratkaiseva vaikutus siihen, miten hän kokee palvelun. Odotukset vaihtelevat riippuen siitä, onko hänellä aikaisempia kokemuksia yrityksestä tai muusta vastaavasta yrityksestä. (Komppula – Boxberg

2005, 47-48.) Tässä tapauksessa hotellista ja hotelleista. Vieraanvaraisuuskokemukseen yhdistyvät asiakkaan tarpeet, aikomukset, tuote, ympäristö ja käyttäytyminen. Nämä osatekijät ovat erilaisia eri tilanteissa. (Matero – Vankka 2001, 3.)

Materon ja Vankan (2001, 3) mukaan vieraanvaraisuus on pohjimmiltaan vuorovaikusta. Asiakkaan saama vaikutelma muodostuu osaksi sosiaalisista suhteista ja osaksi juuri vuorovaikutuksesta. Työntekijöillä on siis merkittävä rooli siinä, miten yritys menestyy. Oikeat ihmiset oikeissa tehtävissä takaavat yrityksen menestyksen. Yrityksen johdon on ymmärrettävä työntekijöiden motivaatio tehdä työtä ja mikä heistä on hyvää palvelua (Davidson 2003, 206, 211) tai vastaavasti oikeanlaista vieraanvaraisuutta. Kaikki ne henkilöt, joita asiakas kohtaa, ovat yrityksen lähettiläitä ja tällä seikalla pitää olla vaikutusta henkilöstön rekrytointiin, valintaan, kouluttamiseen ja arviointiin (Matero – Vankka 2001, 3).

Materon ja Vankan (2001, 34) mukaan vieraanvaraisuus toteutuu kun sekä asiakkaalle että työntekijälle jää asiakkaan oleskelun jälkeen hyvä mieli. Molemmat ovat kokeneet tilanteen tunnetasolla ja tunteneet hyötyneensä eli saaneensa jotakin vastavuoroisesti. Elämys on molemmille osapuolille ainutkertainen ja aikaan sidottu kokemus. Vieraanvaraisuuskokemus on täydellinen vasta, kun vuorovaikutteinen palvelutilanne on takanapäin. Vieraanvaraisuutta voidaan oppia, mutta sen toteuttaminen on myös sisäinen kutsumus.

Matero ja Vankka (2001, 35) tuovat esille proseminaarityössään esimerkin amerikkalaisesta hotelliyrittäjästä, joka ratkaisi asian siten, että jokainen uusi työntekijä sai ennen työsuhteen alkamista viettää viikon hotellissa käyttäen kaikkia talon palveluja. Näin jokaiselle työntekijälle syntyi omakohtainen kokemus siitä, miltä tuntui olla vieraana.

Vieraanvaraisuus käyttää rakennusaineinaan kaikkia aisteja. Niinpä se ei muodostu vain palvelusta, vaan siihen liittyy väistämättä myös fyysinen ympäristö ja sen tarjoamat aistihavainnot ja tunnetason kokemukset. Voidaan ajatella, että jokaisella yrityksellä on oma 'henkensä', jonka avulla se yksilöi-

tyy ja erottuu muista samaa palvelua tarjoavista yrityksistä. Tämän tyyppistä kilpailuetua lienee vaikea jäljitellä. (Matero – Vankka 2001, 35.)

Matero ja Vankka (2001, 37) viittasivat Davidoffin (1995, 5) kirjaamaan Walt Disneyn ajatukseen siitä, että yrityksen olisi hyvä muistaa, ettei mitään rakenneta itselle, vaan kun tiedetään, mitä asiakkaat haluavat, rakennetaan heille. Ja tämä pätee edelleen. Matero ja Vankka (2001, 37) toteavat, ettei teknologia ole ratkaisu palveluongelmiin. Se ei koskaan korvaa hymyä, henkilökohtaista palvelua tai huumoria.

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Teemahaastattelu aineistohankinta menetelmänä

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten palvelu ymmärretään Sokos Hotel Arinassa kolmen osapuolen näkökulmasta: mitä asiakas, henkilökunta ja johto kokevat hyvänä asiakaspalveluna, ja miten nämä näkemykset suhteutuvat toisiinsa. Opinnäytetyöllä pyritään esittämään, miten näitä näkemyksiä voidaan yhtenäistää, jotta voitaisiin tarjota parempaa asiakaspalvelua.

Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty haastatteluilla. Tähän opinnäytetyöhön haastattelu on sopiva menetelmä, koska tutkimusasetelmaa ei ollut tarkoin määrätty, vaan sitä täsmennettiin hankkeen edetessä eli saatujen vastausten johdosta voitiin esittää lisäkysymyksiä. Haastattelu sopi myös siksi, koska ei osattu etukäteen arvata kaikkia mahdollisia vastauksia ja haluttiin säilyttää mahdollisuus esittää vastausten johdosta täydentäviä kysymyksiä, ja halua ehkä kysellä joiltakin muita tarkemmin. Haastattelu on sopiva myös silloin, kun kysytään laatuina kuvailtavia asioita, hankalasti sanoin esitettäviä henkisiä tuntemuksia taikka sanatonta kokemustietoa. (Routio 2007.)

Roution (2007) mukaan on tilanteita, jolloin tutkija joutuu kysymään asioita, joiden sanalliseen ilmaisemiseen vastaaja ei ole tottunut. Tällöin ei pystytä välttämättä vastaamaan kysymykseen, vaikka asiasta olisikin mielipide tai sanatonta tietoa. Tällöin asiaa edistää tutkijan ja vastaajan välinen keskustelu, jolloin tästä keskusteltavasta tutkimusmenetelmästä käytetään nimitystä teemahaastattelu. Teemahaastattelu auttaa vastaamista mutta myös vastaamisen ymmärtämistä. Tutkijalla on aina mahdollisuus yllättävän vastauksen kuullessaan udella syitä ja taustatietoja.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelun aihepiirit ovat kutakuinkin kaikille samat. Teemahaastattelu on sopiva menetelmä silloin, kun haastattelu kohdennetaan tiettyihin aiheisiin, tässä tapauksessa asiakaspalveluun. Kaikki haastateltavat ovat kokeneet asiakaspalvelutilan-

teen. Haastattelussa tutkitaan henkilöiden omakohtaisia kokemuksia. Siinä voidaan tutkia yksilön ajatuksia, tuntemuksia, kokemuksia ja sanatonta kokemustietoa. Näin saadaan niin sanotusti tutkittavien ääni kuuluviin. (Hirsjärvi – Hurme 2000, 47-48.)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä. Puolistrukturoidulle menetelmälle on tyypillistä, että jotkin haastattelun aihepiirit, teema-alueet, ovat tiedossa. Menetelmästä puuttuu kuitenkin kysymysten tarkka muoto ja järjestys, mikä on taas luonteenomaista strukturoidulle haastattelulle. (Hirsjärvi – Hurme 1985, 36.) Tässä työssä näkökulma eli teema on asiakaspalvelu. Puolistrukturoitu haastattelu etenee niin, että haastateltaville esitetään samat tai lähes samat kysymykset samassa järjestyksessä tai joiden määritelmien mukaan järjestystä voidaan vaihdella (Saaranen-Kauppinen – Puusniekka 2006). Tämä tutkimus oli laadullinen, sillä tarkoituksena ei ollut tuottaa numeraalisia tuloksia vaan aineisto on ilmiänsuhtaan tekstiä. Haastateltavia oli pienimäärä ja tutkijalla on suuri rooli aineiston käsittelyssä. Lisäksi tavoitellaan syvällisempää ymmärrystä hyvästä asiakaspalvelusta.

Teemahaastattelu on keskustelua, jolla on etukäteen päätetty tarkoitus. Tutkija ohjaa keskustelua pääasiassa avoimin kysymyksin, joihin ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja. Ne ovat niin sanotusti suosituskysymyksiä. Haastateltava vastaavasti ohjaa keskustelun suuntaa, jolloin tutkijan ennakkokäsitysten vaikutus jää pieneksi. Haittana tutkijan kannalta voi olla se, että haastatteluaineisto voi jäädä sekavaksi ja jäsentäminen voi olla haastavaa. Menetelmä on sopiva pienelle ryhmälle ihmisiä. (Routio 2007; Hirsjärvi – Hurme 1985, 38.)

4.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Ennen varsinaista haastattelua toteutettiin esihaastattelu, jonka avulla saatiin tarkennettua Hirsjärven ja Hurmeen (1985, 57) mukaisesti teema-alueita ja sanavalintoja. Esihaastattelun tarkoituksena on testata haastattelurunkoa, jolla voidaan arvioida muun muassa haastattelun kesto. Esihaastattelut ovat teemahaastattelun välttämätön ja tärkeä osa (Hirsjärvi – Hurme 1985, 58).

Itse tutkimus toteutettiin 22.3-1.4.2011. Haastatteluun valittiin neljä Sokos Hotel Arinan liikematkasiakasta, jotka yöpyvät paljon Sokos Hotels -ketjun hotelleissa, joten ketjun konsepti on heille tuttu. Heidän kanssaan haastattelut sovittiin puhelimitse sekä henkilökohtaisesti asiakaspalvelutilanteissa. Lisäksi haastattelin kolme johdon henkilöä ja neljä vastaanoton henkilökunnasta ja yhtä myyntipalvelusta. Yhteensä haastateltiin 12 henkilöä. Haastattelut toteutettiin Sokos Hotel Arinan ravintolamaailmassa. Haastattelut tapahtuivat sekä päivällä että iltaisin, haastateltaville sopivina ajankohtina. Haastattelut kestivät 13-35 minuuttia.

Kaikille haastateltavista kerrottiin, mistä on kyse ja mihin tuloksia käytetään. Haastateltaville painotettiin myös, että kaikki tehdään nimettömänä eli henkilökohtaiset mielipiteet eivät tule esille. Liitteessä 1 on teemahaastattelurunko.

Vaikeaa tutkimuksen tekemisessä oli se, ettei omia mielipiteitä saanut tuoda esille ja vaikeaa oli myös olla ohjaamatta keskustelua liikaa. Haastattelutilanteissa pyrin myös olemaan neutraali ja olemaan reagoimatta vastauksiin. Haastavaa oli myös olla haastattelijana ja saada haastateltavat vastaamaan ja avautumaan asiasta. Huomasin, että osa tarvitsi paljonkin ohjausta, joten laaditut lisäkysymykset olivat tarpeen ja pienen keskustelun jälkeen mielipiteitä tuli. Teemahaastattelun tekemisessä oli hyvä asia se, että asioihin saatettiin palata pienen keskustelun jälkeen. Kenenkään vastauksia ei torjuttu. Lisäksi hyvää teemahaastattelussa oli se, että sain esittää tarkempia kysymyksiä, kuten ”Voitko kertoa tarkemmin?” ”Miksi näin?” ”Tarkoititko että...”, ja haastaa siten haastateltavan todella miettimään asiaa.

4.3 Aineiston järjestäminen ja analysointi

Aineiston purkaminen voidaan tehdä sanatarkasti litteroimalla eli puhtaaksi kirjoittamalla tai purkaa teema-alueittain. Tässä työssä tehtiin molemmat. Teemoittelussa kukin haastateltava tallennettiin omiksi tiedostoiksi tunnistetietoineen. (Hirsjärvi – Hurme 2000, 138-141.) Litterointi toteutettiin heti haastattelujen jälkeen tekstiaineistoksi. Yhteensä haastatteluista tuli materiaalia 31 sivua. Saatua aineistoa työstettiin moneen otteeseen ja moniin eri aihe-

alueisiin, jotta sain hahmotettua, mitä kaikkea tutkimuksessa todella tuli esille. Kuten Hirsjärvi ja Hurme (1985, 108) toteavat, aineiston käsitteleminen on aloitettava mahdollisimman pian. Kaikki haastattelut litteroitiin heti samana päivänä.

Yleensä teemahaastatteluna kerätty aineisto on runsas ja tämä tekee analysointivaiheesta mielenkiintoisen, haastavan ja työlää (Hirsjärvi – Hurme 1985, 108). Tämä oli myös oma kokemukseni. Tarvitsin moneen kertaan etäisyyttä tutkimuksesta, että sain ajatuksiani eteenpäin. Olin myös monesti turhautunut aineistooni ja siihen, etteivät asiat tuntuneet etenevän.

Teemoja eli keskeisiä aiheita muodostettiin saadun aineiston pohjalta. Teemat, joista haastateltavien kanssa on puhuttu, löytyivät yleensä kaikista haastatteluista. Eri teemoja, keskeisiä seikkoja ja siten yhdistäviä tekijöitä, voitiin havainnoida laatimalla erilaisia yhteenvetoja, tässä tapauksia ”pallukoita” ja siten löydettiin yhdistäviä tekijöitä. Kun aineisto järjesteltiin eri teemojen mukaan, kunkin teeman alle koottiin kustakin haastattelusta ne kohdat, joissa puhuttiin kyseessä olevasta teemasta. (Saaranen-Kauppinen – Puusniekka 2006.)

Teemana oli asiakaspalvelu. Alateemoiksi nousi hyvä ja mieleenpainuva asiakaspalvelu, huono asiakaspalvelu, kehittämiskohteet ja parannusehdotukset, Plus 1 -kokemukset, motivointi ja asiakastyytyväisyys. Aineistoa pyrittiin tutkimaan monipuolisesti.

5. ASIAKASPALVELU KOLMEN OSAPUOLEN KOKEMANA

5.1 Hyvä palvelu: asiakkaat, henkilökunta ja johto

Perinteinen ajatus on, että palvelutyössä kaiken toiminnan tavoitteena on tyytyväinen asiakas. Tutkimuksen mukaan niin henkilökunta kuin johtokin ovat yhtä mieltä siitä, että asiakastyytyväisyydellä on iso merkitys työssä ja asiakastyytyväisyys on lähtökohta kaikelle ja sillä on suuri merkitys, sillä asiakkaita varten työtä tehdään. Henkilöstö, johto ja asiakkaat tuntuivat jakavat näkemyksen siitä, että asiakastyytyväisyys merkitsee kaikkea ja on ”ykkösasia”.

Sekä henkilökunta että johto ovat yhtä mieltä siitä, että asiakkaat ovat nykyisin vaativampia ja rahalle halutaan vastinetta. Asiakkaiden vaatimustaso koetaan korkeammaksi ja asiakkaat tietävät enemmän. He ovat laatumietoisia ja hintatietoisia. Asiakkaat tietävät myös oman arvonsa ja antavat herkemmin palautetta. Asiakkaat haluavat olla tyytyväisiä siihen, mitä he saavat. Tyytyväisyys saavutetaan, kun tarpeet ja odotukset täytetään ja mahdollisesti ylitetään.

Johdon näkökanta on, että henkilökunnalle halutaan mahdollistaa kaikki niin, että he pystyvät palvelemaan asiakkaita ja saamaan heidät tyytyväisiksi. Osassa osastoja harjoitellaan reklamaatiotilanteita systemaattisesti, mikä mahdollistaa sen, että voidaan asettua asiakkaan asemaan ja lisäksi vastaan tulevia reklamaatiotilanteita ei tarvitsisi pelätä tai jännittää. Jos asiakkaat eivät ole tyytyväisiä, johdon tehtävänä on alkaa miettiä asioita niin, että heistä saataisiin tyytyväisiä. Palvelu ja palvelun laatu näkyy asiakastyytyväisyydessä ja siinä, onko palvelua tai palvelun laatua. Näiden ylläpitäminen on jatkuva prosessi, jotta kaikki pysyisi kunnossa. Henkilökunta kokee, että kehu ja kiitokset ovat kivoja ja työstä saa tyydytystä, kun asiakkaat ovat tyytyväisiä. Positiivinen palaute antaa merkin siitä, että on tehnyt työnsä hyvin. Kuviossa 2 on yhteenveto kaikkien haastateltujen näkemyksistä hyvästä palvelusta.



Kuvio 2. Hyvä asiakaspalvelu kolmen osapuolen näkökulmasta

Tutkimuksen mukaan, hyvä palvelu on:

Johto #3: "Palvelu on juuri sitä, että kun asiakas, ja lähtee vieraalle paikkakunnalle, ajettu autolla, lapset huutaa, jännittää, osaako ajaa paikan päälle, onko varaus kunnossa? Paljon asioita mielessä, että asiakaspalvelijana osaisi sitten tehdä asiakkaalle asiasta helpon, vilpittömästi lämmin tervetulotoivotus, keskittyy asiakkaaseen, kiireetöntä, vastata kysymyksiin. "

Asiakas #2: "Kun on tyytyväinen niin ei tuu tarvetta vaihtaa hotellia. Tietää mikä odottaa. Jos on hyvä palvelu, niin ei tarte vaihtaa. Ihana kun tunnistaa

ja osaa kysymättä suositella ja automaattisesti tulee jo semmosta pientä lisäpalvelua, jota ei ole edes pyytää ja ei osaa edes odottaa.”

Työntekijä #4: ”Ihmisen tulee toimia isäntänä tai emäntä: ottaa vieraat vastaan kuten kotiinsa, sydämellisesti.”

Onnistunut asiakaspalvelu on kaikkien tutkimuksessa mukana olleiden mukaan koko toiminnan tärkein lähtökohta. Tutkimuksessa hyvä palvelu koostuu asiakkaan kohtaamisen onnistumisesta. Ilmeet eleet, katsekontakti ja kontakti ylipäättänsä asiakkaaseen saavutetaan heti. Kaikki asiakkaat huomataan heti - *”katse pois tietokoneelta.”*

Hyvä asiakaspalvelija on iloinen, pirteä, mukava, hymyilevä, luonteva, luonnollinen, suora, rehti, mutkaton, aito, ystävällinen, kohtelias. Hyvällä asiakaspalvelijalla on asenne kohdallaan ja hän osaa ratkaista ongelmat. Hän ei hermostu, osaa keskustella sekä suositella.

Hyvää palvelua on se, että asiat hoituvat, tarvittaessa nopeastikin. Johto ja henkilökunta painottivat sitä, että hyvässä palvelussa kiire tai väsymys ei saa välittyä asiakkaalle. Jokaiseen asiakkaaseen keskitytään ja *”kaikki lähtee ihan asiakasta kuuntelemalla”*.

Kaikki kolme ryhmää korostivat sitä, että hyvää palvelua on se, että on aidosti kiinnostunut asiakkaasta. Aitous välittyy asiakkaalle läsnäololla, kiinnostuksesta asiakaspalvelutyöhön ja aina keskittymällä juuri siihen asiakkaaseen, joka on luona. Asiakaspalvelija viestii eleillään ja ilmeillään sen, että hän haluaa tehdä juuri tätä työtä. Kaikkia asiakkaita ei voi palvella samalla tavalla, tulee osata olla yksilöllinen.

Asiakkaat kokivat hyväksi asiakaspalveluksi myös sen, kun heidät, useasti talossa yöpyvät, tunnistetaan ja silloin asiakaspalvelija voi olla rento ja tuttavallinenkin. Joidenkin kanssa on voitu muodostaa läheinen, tuttavallinen asiakassuhde. Tarpeiden huomioiminen ja toiveiden täyttäminen sekä muistaminen ovat myös hyvää palvelua. Asiakkaiden vastauksissa korostui myös oma asenne ja se, miten palvelutilanteisiin lähdetään. Lisäksi asiakkaat kokivat tärkeäksi sen, miten ongelmatilanteet osataan hoitaa heti.

Asiakas #4: *"Ongelmat osataan ratkaista siinä heti, vaikka olisi mikä asia. Asiakaspalvelijalla on oltava valtuuksia hoitaa asiat, selittely tai asian siirtäminen ei riitä vastaukseksi vaan ongelmat on ratkaistava heti, vastuuta ei saa pakoilla, virhe, jos tehdään niin, se tulee myöntää heti "*

Henkilökunta piti hyvänä asiakaspalveluna sitä, että henkilökunnan keskinäinen henki on hyvä; *hyvä fiilis välittyy myös asiakkaille, ja työ on mukavaa".* Henkilökunnan mielestä yhteinen tekeminen työajan ulkopuolella on parantanut yhteishenkeä, ja tämä näkyy myös asiakkaille.

Johto ja henkilökunta korostivat sitä, että asiakasta tulee osata lukea ja aistia, mitä hän todella haluaa. Pitää osata myydä, ja asiakkaalle tulee antaa valinnan mahdollisuus. Asiakkaasta tulee huolehtia läpi koko palvelutapah-tuman ja varmistaa, että asiakas on tyytyväinen.

Johto pitää hyvänä palveluna sitä, että asiakkaalle tehdään kaikki helpoksi ja palvelutilanteesta tehtäisiin elämys. Asiakkaan odotukset tulee täyttää ja ylittää ne. Mieleenpainuvia asiakaspalvelukokemuksia oli monenlaisia, mutta haastateltavien (asiakkaat ja henkilökunta) oli oikeastaan aika vaikea pukea sanoiksi sitä, mikä todella tilanteesta teki mieleenpainuvan. Mieleenpainuvia seikkoja ovat olleet yllätykset, kuten esimerkiksi kuohuviini, pienet muistamiset ja onnistuneet asiakaspalvelutilanteet.

Asiakas #1: *"Kun paljon yöpyy, tuntee paikat ja ruokalistat ja henkilökuntaa, mieleenpainuvan tilanteesta tekee sen, kun ylittää sen normaalin joskus, ei aina, koko ajan ei saa ylittää, menee imeläksi, niin se tuntuu kivalta."*

Asiakas #2: *"Kun menee, ja onkin tosi hieno huone, ylimääräistä, joka kerta ei tarte olla, mutta sillon tällöin, työmatkojen mukavuus on ne yllärit"*

Työntekijä #1: *"Illalla tuotiin hyvän yön suklaat huoneeseen."*

Asiakas #3: *"Huonevarausta ei löytynyt vaikka tehty hyvissä ajoin, mutta pelastivat tilanteen tarjoamalla sviitin samaan hintaan pahoitteluiden kera. Homma hoitui hyvin -pahoittelivat vielä lähtiessä ja muistivat vielä seuraavil-lakin vierailuilla."*

Työntekijä #1: *"Henkilökohtainen asiakaspalaute hyvästä palvelusta on niin kiva kuulla kun on tyytyväinen, hyvällä palvelulla voi pelastaa jonkun päivän."*

Plus 1 -palvelulupauksessa luvataan asiakkaalle viiden tähden asiakaspalve-lua, ja tutkimuksessa johdolta ja henkilökunnalta kysyttiin, mikä heistä on vii-

den tähden asiakaspalvelua. Johdon mielestä viiden tähden asiakaspalvelu koostuu huomaamisesta, ystävällisyydestä, yksilöllisestä palvelusta, pienistä eleistä, ajan antamisesta asiakkaalle ja kuuntelemisesta. Tämän lisäksi viiden tähden palvelu on:

Työntekijä #4: *"Loppuun asti asiakkaan toiveet täytetty palvelutapahtuma"*

Työntekijä #2: *"Se, että asiakas tuntee sen, että hän on tärkeä"*

Johto #3: *"Kaikki tehdään asiakkaan eduksi ja hyödyksi ja iloksi ja mennään pitkälle sen asian kanssa, normaalista poikkeavaa, se extra. Tehdä siitä elämys siitä hommasta."*

Henkilökunta painotti viiden tähden asiakaspalvelussa pitkälti samoja asioita. Tämän lisäksi viiden tähden palvelua on luonnollisuus, valinnan mahdollisuus, huolehtiminen, tilannetaju, tuotteen tunteminen, halu tehdä kaikki asiakkaan eteen, palvelua 24 tuntia vuorokaudessa, asiakkaan mukaista palvelua sekä työkaverin auttaminen ja tsemppaaminen.

Työntekijä #3: *"Asiakkaan toiveiden täyttämistä. Viimeiseen asti toimia silleen, että asiakas lähtee tyytyväisenä. Haastavaa on saada asiakas kertomaan heti jos on joku huonosti. Viiden tähden palvelua tarjotaan 24 h. Asiakaspalvelija poistuu tiskin takaa ja vie esim. huoneeseen laturia jne. Palvella itse, mahdollisimman loppuun."*

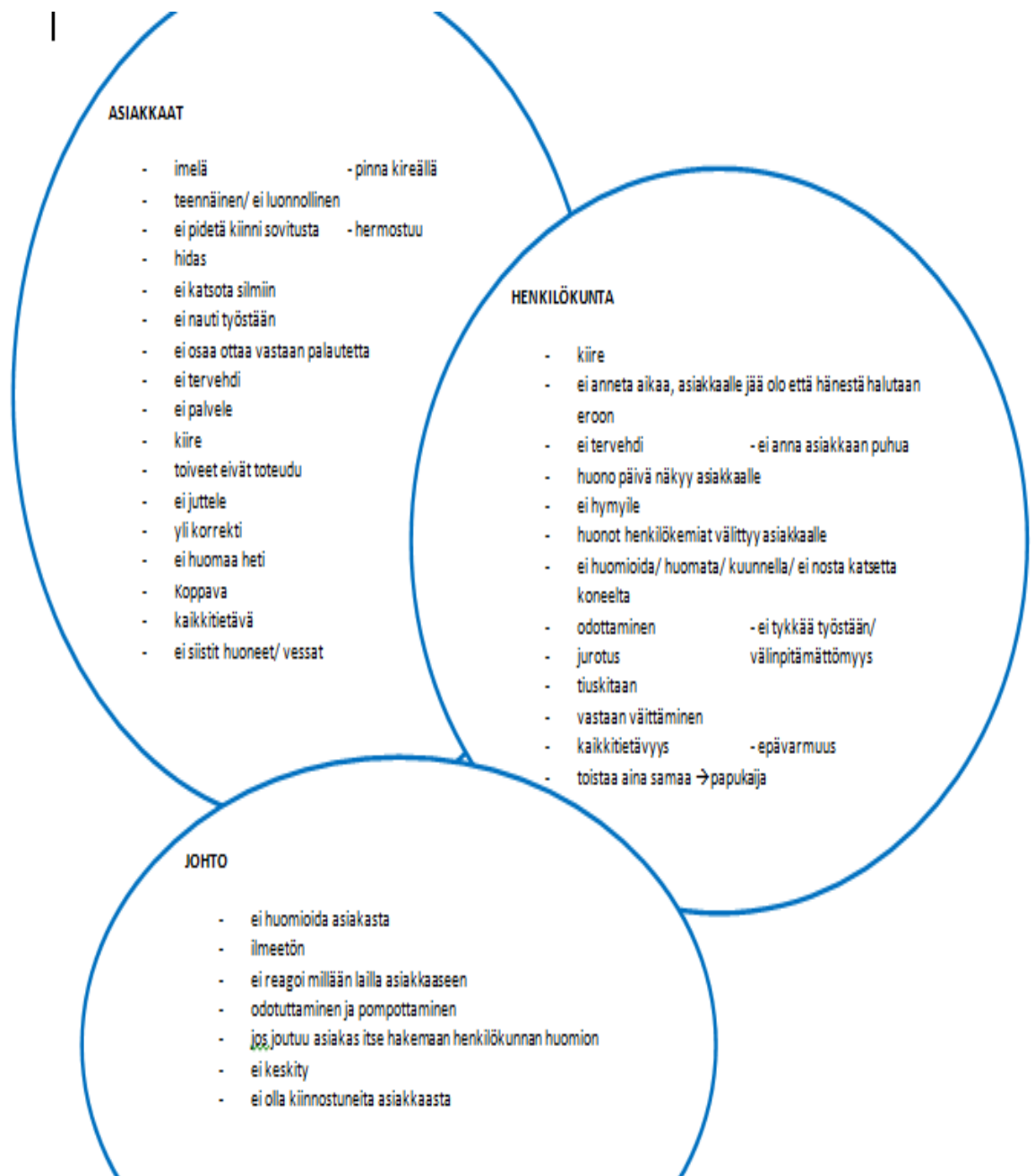
Kun henkilökunnalta ja johdolta kysyttiin Plus 1 palvelulupauksesta ja mielenpitoita siitä, tuli esille se, että asiakaspalvelu ja tarpeiden tyydyttäminen on vaikeaa. Jotkut haastateltavista pohtivat, lupaammeko me liikoja asiakkaalle. Onko tämä palvelulupauksen asettama ns. kilpailuasetelma ainoa tapa tehdä parempaa palvelua? Onko rohkaiseminen ja kannustaminen tasapuolista? Kuten kappaleessa 2.3 mainittiin, palvelulupausta toteutetaan Plus 1 -teoilla, jotka ovat joko myynti- tai tunnelmatekoja, ja teot merkitään taulukkoon. Onko heidän, jotka täyttävät tunnollisesti Plus 1 -taulukkoja, palvelu sitten yhtään parempaa tai huonompaa kuin niiden, jotka eivät täytä? Haastattelussa tuli esille, että ns. kilpailutilanne ei ole ollut kaikista kiva, ja se on aiheuttanut närkästystä, ja eivätkä kaikki ole siitä pitäneet. Tutkimuksessa heräsikin kysymys siitä, miksi palvelusta pitäisi kilpailla. Johto toi kuitenkin esille vahvasti sen, että kyse on pysyväksi tulleesta toimintatavasta. Tämän mukaan kaikki

toimivat. Sitä, onko se aina tässä muodossa, ei tietenkään tiedetä ja ymmärretään se, että muutos vie aikaa. Kokemuksissa on tullut esille se, että erityisesti vanhemmat työntekijät pitävät tätä vaan taas yhtenä ”ohimenevänä juttuna”. Johdon kanta on, että ”tämä on meidän konseptissa niin kuin työvaatteen”. Olen pannut työyhteisössäni merkille, että muutosvastaisuutta on kaikilla osastoilla eniten juuri vanhemmilla, talossa jo pitkään työskenneillä. Luulen, että he ovat vuosien aikana nähneet hyvin monenlaisia, lopulta vain kokeiluiksi päätyneitä uudistuksia, joten heillä usko uuden toimintatavan pysyvyyteen ottaa aikansa.

Johdon mukaan Plus 1 -palvelulupausta pidetään järjestelmänä, josta näkee heti, että kyse on palvelusta. Ketjussa halutaan, että palveluun panostetaan. Järjestelmää pidetään selkeänä. Nyt henkilökunnalla on lupa keskittyä palveluun ja sen tuloksia voidaan seurata. Tutkimuksessa tuli ilmi se, että Plus 1:n myötä kynnys tehdä jotain erikoista ja palvella oikein luvan kanssa asiakkaita on madaltunut. Nyt voidaan tehdä palvelua myös *”eurojen kustannuksella”*. Palvelulupaus on antanut uskallusta ja rohkeutta kohdata ja auttaa asiakasta esimerkiksi poistumalla tiskin takaa ja kohdata asiakas. Plus 1:n myötä työhön on tullut rentoutta keskustella asiakkaan kanssa enemmän, antaa aikaa asiakkaalle.

5.2 Huono asiakaspalvelu: asiakkaat, henkilökunta ja johto

Huonon asiakaspalvelun tulokset olivat hyvin samanlaisia asiakkaiden ja hotellin työntekijöiden (henkilökunta ja johto) kesken. Kuviossa 3 on yhteenveto kaikkien haastateltujen näkemyksistä huonosta asiakaspalvelusta. Kaikki olivat yhtä mieltä siinä, että asioiden hoitaminen kiireellä on huonoa palvelua, että *”asiakkaalle jää semmonen maku suuhun, että hänestä halutaan eroon”*. Ei olla kiinnostuneita asiakkaasta ja hänen ongelmastaan ja sen ratkaisemisesta.



Kuvio 3. Huono asiakaspalvelu kolmen osapuolen näkökulmasta

Sekä johto että asiakkaat olivat myös yhtä mieltä siitä, että ihmisestä aistii sen, jos ei ole kiinnostunut tekemästään työstä. Se välittyy aina huonona asiakaspalveluna. Sen näkee, jos asiakaspalvelija ei ole kiinnostunut asiakkaasta ja työtä tehdään vaan, koska on pakko. Sen aistii, jos työstään ei nautti. Se, että on huono päivä, ja ”pinna kireällä” tai on pahalla tuulella, ei saisi kenenkään osapuolen mielestä välittyä asiakkaille.

Huonoa palvelua on myös se, että ei tervehditä, katsetta ei nosteta koneelta, ei ylipäättänsä palvella asiakasta, ei jutella, ei tunnusteta, ei välitä tarpeista ja toiveista, ei olla luonnollisia, ei hymyillä, tiuskitaan, jurotetaan, ei kuunnella, ollaan välinpitämättömiä, vähätellään asiakasta, ei keskitytä, ei katsota silmiin sekä ollaan kaikkietäviä.

Henkilökunta korosti myös tässä henkilökemioiden merkitystä. Virkailijalla ei voi olla aina huono päivä. Jos henkilökemiat eivät toimi, se näkyy asiakkaalle huonona palveluna. Henkilökunta korostaa sitä, asiakkaan kanssa ei saa väitellä vastaan, ei voi olla kaikkietävä ja tuoda esille sitä että olisi aina oikeassa tai tietäisi kaikesta kaiken. Asiakaspalvelija ei myöskään voi olla kuin ”pupukaija”, joka toistaa kaikkien kanssa samaa.

Johto pitää huonona palveluna sitä, että asiakas huomataan, mutta hänelle käännetään selkä, asiakasta katsotaan, mutta ilmekään ei värähdä. Ei ole hyvä asia, jos asiakas joutuu hakemaan henkilökunnan huomion ja joutuu aina pyytämään tarvitsemansa.

Asiakkaiden mielestä liika teennäisyys, koppavuus ja yli-imelyys ovat huonoa palvelua. Asiakkaat pitävät myös huonona asiakaspalveluna selittelyt, hitauden ja sen, ettei sovituista asioista pidetä kiinni tai että asiat jätetään tekemättä.

5.3 Parannettavaa hotellin toiminnassa: asiakkaat, henkilökunta ja johto

Yleisesti ottaen kaikkien haastateltavien kesken näkökulma oli se, että Sokos Hotel Arinassa on suurin osa asioista hyvällä tasolla. Silti kaikkien osapuolten mielestä parannettavaa löytyy. Parannusta voitaisiin henkilökunnan ja johdon mielestä tehdä siinä, että nähtäisiin Sokos Hotel Arinan olevan kokonaisuus ja kokonaisuudessa eri osapuolien on toimittava moitteettomasti tai vähintäänkin yhtä hyvin, onnistuneen asiakaspalvelun takaamiseksi. On tunnettava oma tuote, Sokos Hotel Arina, ja miten tuotteen eri osa-alueet, osastot, toimivat.

Johto #2: *"Hyvä olisi aina muistaa, että me ollaan kokonaisuus. Ja asiakas ei näe tai sitä ei kiinnosta, miten mikäkin kuuluu olla tai kenen vastuulla, mutta kaikkien osa-alueiden/ toimijoiden (kokous, mypa, respa, ravintolat) on toimitava samalla tavalla, tarjota hyvää asiakaspalvelua."*

Työntekijä #2: *"Samat tavoitteet kaikille ja lähtökohdat. Kaikkien tulisi olla yhtä asiakaspalvelulähtöisiä. Voiko sitä muuttaa, onko siihen keinoja? Se syö muilta siitä yrittämisestä, jos kaikkein ei tarvitse ns. palvella hyvin ja tehdä täysillä. Miten heitä saa motivoitua? Heitä kyllä voi ymmärtää hyvin, ahdistuksen, työ on raskasta, jotain semmoista tarvii että saa ajatukset pois siitä"*

Asiakkaat toivat haastatteluissa esille myös sen, että henkilökunnan vaihtuvuus on ollut suurta vuosien aikana. Lisäksi asiakkaat ovat huomanneet ajoittaisen kiireen ja pohtivatkin sitä, onko vastaanotossa tarpeeksi henkilökuntaa töissä erityisesti kiirepäivinä. Asiakkaat toivovat lisää välittämistä asiakaspalvelutyöhön ja sitä, että henkilökuntaa voisi kouluttaa esimerkiksi keskustelutaidoissa – kaikki eivät hallitse ns. "small talkia". Asiakkaat kaipaavat myös vastaanoton esimiesasemassa olevia henkilöitä suorittamaan työhön, asiakkaiden luo.

Henkilökunta toi esille sen, että jos halutaan tarjota hyvää asiakaspalvelua, siihen tulisi olla ympärivuorokautinen mahdollisuus, myös iltaisin ja yöllä. Esimerkiksi jos TV tai hissi lakkaa toimimasta, toiveena henkilökunnalla on, että siihen saataisiin korjaaja aina. Henkilökunta pitää haastavana tilanteita, jolloin asiakkaita on paljon ja kaikkiin tulisi saada kontakti. Parantamista kaivataan asiakaskontaktin saamiseen muutenkin kuin tulo- ja lähtöhetkillä. On tärkeää huomioida asiakas juttelemalla ja kyselemällä esimerkiksi, kun hän kävelee vastaanoton ohi. Plus 1 -palvelulupauksen mukaantulo on henkilökunnan mielestä parantanut taitoja, mutta hiomista tarvitaan vielä.

Johdon mielestä parannettavaa tarvitaan siihen, että miehitys saadaan kohdilleen erityisesti ruuhkahuippuina. Silloin voi paneutua kunnolla asiakkaisiin. Johto pitää tärkeänä myös sitä, että henkilökunta on tyytyväisiä työhönsä. Tämä mahdollistaa myös sen, että työtä varmasti jaksaa tehdä.

Kaikki henkilökunnan ja johdon haastatelluista kaipaavat Plus 1 -palvelulupauksen osalta pientä piristystä ja uudistusta. Esimerkiksi Plus 1-taulu-

koiden uusiminen toisi ajoittain piristystä palvelulupauksen toteuttamiseen. Piristystä toisi myös palvelulupauskoulutuksen uusiminen.

5.4 Kehitettävää ja toiveet johdolle

Henkilökunnalta kysyttiin vielä motivoinnista ja toiveista sekä siitä, millä tavalla heitä voitaisiin tukea ja rohkaista sekä kannustaa parempaan asiakaspalvelutyöhön. Vastauksista nousi esille koulutuksen ylläpitäminen ja lisääminen. Koulutusta toivottiin muustakin kun asiakaspalvelutyöstä. Kaikki osavat ”perustyön”, mutta ”uudet tuulet” eli uudet tavat tai keinot tehdä asiakaspalvelutyötä ovat tervetulleita. Lisäksi kaivataan kielikoulutusta.

Reklamaatioiden käsittelyyn kaivataan myös harjoitusta. Nähdään myös, että reklamaatioasioissa yhteinen rintama on keskeinen. Yhtenä toiveena on yhteisen tekemisen lisääminen, että kaikki osastot auttaisivat toisiaan. Tämä vahvistaisi käsitystä siitä, että ollaan ”yksi talo” ja tunnetaan tuote nimeltä Sokos Hotel Arina. Työn mielekkyyttä vahvistaa uusien työtehtävien oppiminen, minkä haastateltavat kokivat tärkeäksi. Lisäksi henkilökunnan oikea määrän täytyy olla oikea työmäärään nähden.

Työntekijä #3: ”Ei voi vaatia meiltäkään mahdottomia, tarvitaan tarpeeksi ihmisiä töihin. Jos halutaan, että on aikaa asiakkaille niin, sitten meitä työntekijöitäkin lisää. Varsinkin, jos halutaan sitä 5 tähden palvelua halutaan antaa.”

Työntekijöitä motivoi kannustaminen, tsemppaaminen, asiakkaiden tyytyväisyys, asiakkaat ylipäättänsä, työn monipuolisuus, hyvät asiakaspalautteet ja Plus 1 -pikkupalkinnot. Tutkimuksessa kritiikkiä esitettiin lähinnä siitä, miten motivoida ja kehittää sellaisia henkilöitä, joita ei työ ns. kiinnosta. Asiakaspalveluunkin ja sen merkitykseen Sokos Hotel Arinassa on löydettävä yhteinen näkemys.

Työntekijä #2: ”Yhtenäinen rintama. Osa on niin, ettei asiakaspalvelutyö kiinnosta ja se vie motivaatiota muilta, jos muitten ei tarvii niin, miksi mun tarvii, se tavallaan pilaa sen yhteishengen yrityksessä, on raskasta olla sellaisessa vuorossa, jos itse joutuu olemaan kamalan ylipirteä.”

Kuten jo aikaisemmin on tullut esille, Plus 1 -palvelulupauskonseptin toteuttaminen vaatii johtajilta puuttumista alisuorituksiin, ylisuorituksiin ja välitön palautteen antaminen on tärkeää. Tutkimuksessanikin tuli esille sama seikka. Haastateltavien mielestä niitä, joita tämä ei kiinnosta, on vaan ns. istutettava alas ja kerrottava, että tämä on toimintatapa, jonka mukaan töitä tehdään. Plus 1 -palvelulupauksen ylläpitämiseen vaaditaan esimiehille ”puuttumisen kulttuurin” toteuttamista.

Tutkimuksen mukaan esimiesten itsessään pitää olla innostuneita ja olla itse esimerkkinä myös palvelulupauksen toteuttamisessa päivittäisessä työssä. Esimiesten velvollisuus on motivoida henkilökuntaa ja heillä täytyy olla keinoja saada työntekijät tekemään töitä hyvin. Tilanteiden seuraaminen on esimiehelle todella tärkeää. Missä tahansa kulkeekin, tulee seurata niitä palvelutilanteita, ja heti antaa palaute hyvässä ja pahassa. Ei saa olla liian ujo eikä liian kiireinen, ettei tilanteisiin voisi mennä.

6. PALVELUKONSEPTIN KEHITTÄMISTOIMENPITEET

6.1 Hyvä asiakaspalvelu: konkretiaa vai abstraktia

Tässä luvussa kokoan tutkimustuloksiani yhteen ja tulkitsen niitä tutkimuskirjallisuuden varassa. Lisäksi tarjoan toimeksiantajalle joitakin kehittämistoimenpide-ehdotuksia palvelukonseptia varten.

Rissanen (2006, 17) totesi, että palvelun tuottajalla on erilainen näkemys palvelun onnistumisesta kuin asiakkailla. Tämä oli nähtävissä osittain myös tässä tutkimuksessa. Kiinnostavaa ja merkillistä oli se, että työntekijät ja esimiehet kuvaavat hyvää asiakaspalvelua oppikirjamaisin periaattein yleisellä ja paikka paikoin abstraktillakin tasolla. Esimerkiksi asiakaspalvelun tulee olla helppoa, siitä pitää tehdä elämys, tyytyväisyys pitää varmistaa ja asiakasta pitää kuunnella. Mutta he eivät erittele, miten tai miksi tai milloin ja kuinka usein näin tulisi esimerkiksi tehdä. Voi olla niin, etteivät he tunnista arkisia palvelutekojaan niin herkästi ja eivät välttämättä näe niitä niinkään hyvinä, vaan ”normaaleina” ja jokapäiväisinä.

Asiakkaat toivat hyvän asiakaspalvelun elementtejä esiin hyvin konkreettisella tasolla, tuokioina ja pieninä tekoina sekä tarkkoina eleinä. Esimerkiksi katsekontakti, hymy, keskustelutaidot, tunnistaminen, tuttavallisuus, muistaminen, ongelmatilanteiden hoitaminen, yllätykset (suklaat/ kuohuviini) ja jutteleminen tekevät heistä tutkimuksen mukaan asiakaspalvelusta onnistuneen.

Mielenkiintoista oli huomata, että vastaavasti huonosta asiakaspalvelusta puhuttaessa asiakkaat ovat ylimalkaisia ja liikkuvat periaatteellisella tasolla. Voi olla, että he eivät ole kokeneet paljon huonoja asiakaspalvelutilanteita. Sen sijaan työntekijät ja esimiehet kuvaavat tarkasti ja täsmällisinä tilanteita, joissa määritetty huono asiakaspalvelu. Esimerkkinä mainitaan kiire, ei tervehditä tai huomioda, hitaus sekä ilmeet ja eleet viestivät negatiivisesti. Onko mahdollisesti koulutuksissa ja keskinäisissä keskusteluissa tuotu esille ehkä negaationkin kautta ”Älkää tehkö ainakaan näin!” -ajattelumaailmaa.

Tutkimuksessa tuli siis varsin selvästi esille se, että asiakkaille näillä pienillä konkreettisilla asioilla on merkitystä asiakaspalvelun onnistumisessa. Valvio (2010) tuo kirjassaan esille monia hyviä esimerkkejä näiden pienten, mutta niin suurten asioiden merkityksestä. Valvion (2010, 90) esimerkki syntymäpäivän huomioimisesta sisäänkirjautumisvaiheessa jätti asiakkaaseen vahvan muistijäljen. Katsekontaktin ottaminen asiakkaaseen jonon ollessa suuri, oli Valvion (2010, 117) mukaan mullistava kokemus, ettei jonottaminen ollut tuskaista. Kun virkailija mainitsi vielä asiakkaan nimen, sai se aikaan tunteen, että asioisi ystävän kanssa. Hotellivirkailijoille on painotettu, että asiakkaisiin pitää keskittyä ja heille pitää välittyä tunne, että heistä välitetään ja heille on aikaa. Valvion (2010, 83-84) esimerkki tilannetajusta tuo esille sen, että yhtä tärkeää asiakaspalvelijan on tajuttava, milloin ja miten paljon mistäkin asiasta voi keskustella asiakkaan kanssa, varsinkin ruuhkaisina aikoina. Jonossa olevat voivat tuskastua. On tärkeää kohdata asiakkaat yhtä aikaa tasapuolisesti ja yksilöllisesti, mutta joskus yleinen tilanne vaikuttaa niin suuresti kokonaispalvelun miellyttävyyteen, että asiakasta on vain palveltava vähemmän henkilökohtaisesti ja kiinnitettävä huomiota nopeuteen.

Tutkimuksessa tuli esille myös asiakkaiden yksilöllinen huomioiminen. Valvio (2010, 88) neuvoo huomaamaan samat ihmiset eri tavalla ja eri ihmiset eri tavalla, tulee uskaltaa tehdä asioita toisin. Tämän lisäksi tulee huomata ihmisiä silloin, kun he vähiten odottavat huomiota. On tärkeää muistaa jotakin hänelle ominaista ja huomioida se myönteisesti esimerkiksi sanoin, koska se tuntuu henkilökohtaiselta.

On tärkeää olla oma itsensä, mutta asiakaspalvelijan rooli edellyttää esiintymistä. Voidaan toki sanoa, että on ristiriitaista, olla oma itsensä ja esiintyä samaan aikaan. Jokainen tekee asiakaspalvelutyötä omalla persoonallisella tavallaan. Puhe, käytös ja asiakkaan kohtelu ovat tärkeitä asioita, mutta sanattomalla viestinnällä voidaan myös vaikuttaa tapahtuman kulkuun. Asiakaspalvelijan tulee kiinnittää huomiota kehon asentoon, liikkumiseen palvelutilanteessa, ilmeisiin ja eleisiin, katsekontaktiin, äänenpainoihin ja sanoihin sekä oman innostuneisuuden näyttämiseen. Esimerkiksi kädet ns. ”puuskassa” seisominen viestii siitä, ettei haluta keskustella asiakkaan kanssa. Hymyileminen kannattaa, sillä se tarttuu. Asiakaspalvelutilanteessa hymyllä on

valtava merkitys. Jos näyttää oman innostuneisuuden, sekin tarttuu, jopa asiakkaisiin (Valvio 2010, 108, 110, 115.)

Asiakassuhteet ovat tärkeimpiä kilpailuedun osatekijä. Kilpailuetu on jotain sellaista, mikä vetoaa asiakkaaseen. Se on sitä, mitä kilpailija ei oivalla tai kykene toteuttamaan. Asiakkaan arvostamien ominaisuuksien avulla yritys pyrkii luomaan etua muihin. (Matero – Vankka 2001, 15.)

6.2 Oppiva organisaatio

Hyvän palvelun tuottaminen, asiakkuudesta huolehtiminen ja asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen edellyttää hyvää yhteistyötä palveluntuottajatiimin (esim. vastaanotto) ja asiakkaan kanssa. Hyvää yhteistyötä on palveluiden jatkuva hallittu kehittäminen. Jotta muuttuviin asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin voitaisiin vastata, on organisaation oltava kulttuuriltaan sellainen, että uuden oppiminen on mahdollista. Tällöin on kyse oppivasta organisaatiosta. Tämä olisi tehokas tapa vastata palvelun kehittämisen haasteisiin. Toisin sanoen työyhteisölle omaksutaan sellaiset arvot ja toimintatavat, että se kykenee itse reagoimaan asiakkaan vaatimuksiin sekä oppimaan itse omasta ja asiakkaan toiminnasta. Jatkuvat muutokset vaativat työyhteisöltä paljon uuden oppimista ja samalla tarpeettoman poisoppimista. Muutoksen keskellä vaarana voi olla toiminnan tehokkuuden menettäminen ja laadun heikkeneminen. Elävä hyvä palvelu voi hautautua vanhojen toimintarutiinien alle. (Rissanen 2006, 96.) Tutkimuksessa henkilökunta ja johto toivat esille sen, että asiakkaat ovat muuttuneet. He ovat vaativampia, haluavat rahalle vastinetta ja viihtyä.

Menestyäkseen yrityksellä, tässä tapauksessa Sokos Hotel Arinalla, on oltava kyky oppia jatkuvasti uutta. Tämän ominaisuuden avulla voidaan reagoida nopeasti muutoksiin ja johtaa näin omaa kehitystään. Jotta voidaan oppia ja kehittää, vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu. Runsas ja avoin vuorovaikutus edistää oppimista, aivan kuten hyvää palveluakin. (Rissanen 2006, 96.) Vuorovaikutustaitojen, eli esimerkiksi läsnäolon, silmiin katsomisen, keskustelutaidon ja tervehtimisen lisäksi tarvitaan avoimuutta, vilpittömyyttä, aitoutta ja luottamusta, huolenpitoa, kunnioitusta, empaattisuutta, tehokasta ja am-

mattimaisesti pätevää toimintatapaa, joustavuutta sekä rohkeutta kohdata ja käsitellä ristiriitoja. Näitä kaikkia ominaisuuksia tarvitaan, että Plus 1 palvelulupauksesta todella saataisiin vahva, uusi toimintatapa Sokos Hotel Arinalle. Ilman ryhmän (esim. koko vastaanoton henkilökunta) tukea, voimaa ja innovatiivisuutta, toimintatapamuutos jäisi heikoksi. Yksilönä ei voi saavuttaa samaa kun ryhmänä. Tutkimuksessa tuli esille se, että osan mielestä on epärealistakin, kun kaikkien ei tarvitse toteuttaa Plus 1 -palvelulupauksen seuraamista niin tunnollisesti. Osa ei myöskään usko, että kyseessä on todella pysyvä toimintamalli. Luomalla tehokkaammin oppivan organisaation ilmapiirin, muutokset tapahtuu pikku hiljaa. Rissasen (2006, 97-98, 112) mukaan oppiva yritys toimii markkinoilla tehokkaasti ja mukautuvasti. Se tarvitsee vähemmän johtamista, mutta kannustusta ja mahdollisuuksien luomista sitäkin enemmän.

Palvelun tuottaminen edellyttää ryhmätyötä ja laajoja taustavoimia (Rissanen 2006, 118). Ammatillinen uusiutuminen ja kehittyminen käsittää kaikki ne kehittämistoimet, jotka kohdistuvat yksilön ammatillisen pätevyyden ylläpitämiseen ja lisäämiseen. Kehittyminen nähdään nykyään elinikäisenä prosessina. Yksilön kompetenssin ylläpitämistä ja kehittämistä on kuvattu seuraavasti: ”henkilökohtaiset ominaisuudet x työympäristön piirteet”. Ammatilliseen kehittymiseen vaikuttavat työn luonne, työjärjestelyt, esimies-alainen-suhde, organisaation ilmapiiri, työpaikan ihmissuhteet ja johtamistavat sekä -käytännöt. Nämä tekijät voivat vaikuttaa siis ammatillista kehittymistä edistävästi ja toisaalta ne voivat myös rajoittaa ammatillista kehittymistä. Merkityksellistä on se, miten ja millaisena yksilö kokee ympäristönsä. Ammatillinen uusiutuminen parantaa kompetenssia ja työsuorituksia. Ammatillista osaamista voi kehittää muun muassa kouluttautumalla, taitoja ja työssä tarvittavia tekniikoita kehittämällä. (Ruohotie 1993, 122.) Nämä näkökulmat tukevat myös tutkimuksessa esiin tulleita seikkoja siitä, että koulutusta halutaan ja tarvitaan. Asiakkaat toivat esille sen, että henkilökunta voisi käydä koulutusta esimerkiksi keskustelutaitojen kehittämisestä. Samoin vuoden 2010 tehdyissä ketjukohtaisissa tutkimuksissa tuli esille se, että Sokos Hotel Arinan henkilökunnasta tulisi välittyä välittäminen ja persoonallinen palvelu ja yksi vastaus voisi olla koulutuksen lisääminen tälle saralle. Yhteistyössä tämä onnistuu ja kaik-

kien osastojen sitouttaminen niin Plus 1 -palvelulupauksen kuin persoonallisen palvelun toteuttamiseen voi lisätä asiakkaiden tyytyväisyyttä.

Sanotaan, että vain muutos on pysyvää. Nykyään organisaatiot elävät yhä nopeammin muuttuvassa toimintaympäristössä. Muutoksen kanssa on opittava elämään. Muutoksen edellytys on jatkuva oppiminen. Muutoksen hallinta vaatii toimijoilta muun muassa kehittyneitä tietorakenteita ja laaja-alaisia työn hallinnan taitoja. Keskeistä oppimisessa sekä yksilö- että ryhmätasolla on kyky reflektoida jatkuvasti ja kyky prosessoida uutta tietoa. (Viitala 2002b, 201.) Plus 1 on tuonut tullessaan muutoksen ja sen kanssa on opittava toimimaan.

Osaamista voidaan korostaa yrityksen keskeisenä kilpailuetuna. Osaamista kartutetaan sekä työssä oppimalla että kouluttautumalla. Joustavuus ja organisaation ilmapiiri ja kulttuuri ovat tärkeitä tekijöitä oppimisen mahdollistamiseen. Nämä luovat edellytyksiä tehokkaalle toiminnalle, mutta eivät kuitenkaan vähennä henkilöstön kehittämistarvetta. Oppivaa organisaatiota kuvataan sellaiseksi, jossa työntekijät luovat, hankkivat ja siirtävät tietämystä. Perustana oppivalle organisaatiolle toimivat oppimista edistävä ympäristö, oppimisprosessit ja käytännöt sekä oppimista tukeva johtaminen. Oppivalle organisaatiolle on tunnusomaista järjestelmällinen ongelmanratkaisu, uusien menetelmien kokeilu, omista kokemuksista ja historiasta oppiminen sekä muiden kokemuksista ja parhaista menetelmistä oppiminen. Lisäksi oppivissa organisaatioissa on koko yrityksen kattava, tehokas tiedonvälitys. (Vanhala – Laukkanen – Koskinen 2002, 330.) Kun Sokos Hotels -ketju halusi erottua palvelulla, omalla osaamisellaan, mukaan otettiin ulkopuolinen toimija tuomaan uusia ajatuksia palvelun tekemisestä. Trainer's Housen ehdotuksesta Plus 1 -palvelulupaus lanseerattiin ja nyt palvelua tehdään uudella tavalla ja siihen kiinnitetään huomiota uudella tavalla. Tutkimuksessa tuli esille ”hyvän hengen” merkitys ja yhdessä tekemisen tärkeys ja sitoutuminen kaikilta. Näiden avulla voidaan nousta ylöspäin.

Henkilöstön oppimistarpeita määriteltäessä avainasemassa on yrityksen johto ja esimiehet (Viitala 2002a, 196-197). Esimiehellä on siten merkittävä asema työntekijän työn edistäjänä ja auttajana (Juuti – Vuorela 2002, 55).

Tulevaisuuden menestyjiä suomalaisessa työelämässä ovat ne organisaatiot, jotka ottavat työntekijänsä aidosti huomioon. Kilpailun kiristytessä on työtä siirretty tehostamaan työtä. Näin on yritetty pienentää muun muassa henkilöstökustannuksia ja vaikuttaa siten yritysten pienentyneisiin voittoihin. Tämä on lisännyt työntekijöille enemmän työtä, samalla palkalla. Mittaaminen ja kontrollointi ovat tuttuja nykypäivänä myös asiantuntijatehtävissä toimiville. Työtavat ovat muuttuneet. Työntekijät ovat jatkuvan oppimisen ja kehittymisen haasteiden edessä ja se voi olla henkisesti raskasta. Miten johto onnistuu motivoimaan henkilöstöään muutoksessa? (Hohti 2008, 15.) Tutkimuksessa tuli esille se, että henkilökunta kaipaa kannustamista ja osa monipuolisia työtehtäviä, jotka auttavat jaksamaan ja kiinnostumaan työstä joka päivä uudestaan.

Kun haasteet ja resurssit ovat tasapainossa, työntekijä jaksaa paremmin ja motivoituu tekemään hänelle osoitettuja työtehtäviä. Jos haasteet työssä ovat liian ylivoimaisia tai epämääräisiä, ne lannistavat työntekijän. Nuorempi työntekijäpolvi haluaa toteuttaa itseään ja elää työssäänkin sosiaalisesti. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että työntekijät arvostavat tulevaisuudessa sosiaalisuutta, eikä palkka ole enää keskeisin tekijä työpaikkaa valitessa. Palkka ei siis korvaa sisäisten palkintojen puutetta, vaikkakin mahdollinen huono palkka harmittaa varmasti useimpia työntekijöitä. (Hohti 2008, 15.)

Viitalan (2002b, 200) mukaan työelämässä tapahtuva oppiminen on mitä suurimmassa määrin yhteisöllinen ilmiö. Oppimista tukeva esimiestoiminta aktivoi tietoisesti sellaista keskustelua, joka lisää ryhmän kyvykkyyttä ratkaista esille tulleita ristiriitoja ja yhteistyötä. Näin ollen työyhteisön tila vaikuttaa siihen, millaiset valmiudet ja kyvyt työntekijällä on uuden oppimiseen ja pois oppimiseen vanhasta. Oppimista edesauttaa merkittävästi, jos työyhteisössä vallitsee turvallinen ja luottamuksellinen ilmapiiri. (Viitala 2002b, 200.) Henkilökunnan mielestä yhteinen tekeminen on saanut yhteishengen paremmaksi. Henkilökunta toi vielä esille sen, että kun kaikkia työntekijöitä kohdeltaisiin samalla tavalla oikeudenmukaisesti, tyytyväisyys lisääntyisi entisestään.

6.3 Palvelukohtaamisia

Tutkimuksessa tuli esille henkilöstön ja johdon osalta se, että Sokos Hotel Arina on kokonaisuus. Eri osastojen on toimittava samalla tavalla hyvän asiakaspalvelun tarjoamisen suhteen. Yhteinen toimintatapa, esimerkiksi reklamaatiotilanteissa, helpottaisi työtä. Toisten auttaminen mm. eri osastoilla vaatisi myös toisten toimintatapojen tuntemista ja tutustumista. Palvelumuotoilu voisi olla vastaus yhteisten toimintatapojen ja eri palveluprosessien pohtimiseksi ja osittain yhtenäistämiseksi. Tämä tulisi yhteistyössä asiakkaan kanssa. Kuten Bell ja Zemke (2006, 7) korostavat, kaikki tulisi tehdä asiakkaan määrittämällä tavalla. Tähän kun yhdistetään Rissanen (2006, 111) ajatus yhteistyökumppanuudesta, on onnistuminen todennäköisempää. Komppula, Kuha, Magir ja Nurminen sekä Rissanen korostavat yksimielisesti asiakkaan roolia keskeiseksi suunnittelutyössä.

Palvelumuotoilu auttaa tuottamaan, kehittämään ja testamaan ideoita, joita palveluorganisaatiossa toteutetaan. Palvelumuotoilusta on hyötyä yritykselle, ja yrityksen tuleekin esittää itselleen seuraavat kysymykset huomatakseen hyödyt ja tarpeellisuuden

1. Tiedetäänkö oikeasti keitä asiakkaat ovat?
2. Onko palvelu suunniteltu tietoisesti tai kehitetty palautteen mukaisesti?
3. Tarkistetaanko palvelukokemusta säännöllisesti asiakkaan näkökulmasta?
4. Otetaanko koko prosessi huomioon palvelukokekemuksen suunnittelussa?
5. Onko innovaatioille, palvelukokemukselle ja palvelutulosten seurannalle määritelty vastuuhenkilöt?
6. Onko käytössä roolikuvauksia ja käsikirjoituksia, joihin työntekijät voivat samaistua ja näin onnistua palvelutarjoajan roolissa?
7. Otetaanko asiakkaiden kanssa tekemisissä olevien työntekijöiden tietämys säännöllisesti ja järjestelmällisesti käyttöön?
8. Onko työympäristö sellainen, jossa asiakkaan palveleminen on hauskaa?

(Kuha – Mager – Nurminen 2009a.)

Sokos Hotel Arinan tulisi miettiä yhdessä, ei vain johdon kesken, vastauksia näihin kysymyksiin. Tämä ei ole ainoastaan johdon tehtävä. Tunnetaanko asiakkaat todella ja tiedämmekö me todella, mitä he haluavat. Asiakkaat toivat tutkimuksessa hyvin selvästi esille konkreettisia esimerkkejä siitä, mitä he hyvältä asiakaspalvelulta odottavat.

Palvelumuotoiluprosessi koostuu neljästä spiraalimaisesti toistensa varaan rakentuvasta vaiheesta: tutkimusvaihe, luomisvaihe, arviointivaihe ja toteutusvaihe. Tutkimusvaiheessa pyritään tunnistamaan toiminnan kannalta merkittävät tekijät ja tekijöiden keskeiset riippuvuudet. Voidaan tutkia asiakkaan mieltymyksiä ja tarpeita valittujen palvelutuokioiden ja kontaktipisteiden suhteen. Lisäksi voidaan tutkia, millaisia kokemuksia asiakkailla on, miten palvelukokemus kehittyy, onko palvelupoluissa katkoksia tai epä johdonmukaisuuksia. (Kuha – Mager – Nurminen 2009d.)

Luomisvaiheen toimenpiteet perustuvat tutkimusvaiheen löydöksiin. Asiakkaat ja työntekijät osallistuvat prosessiin, mikä on juuri erityistä palvelumuotoilulle. Yhteissuunnittelulla halutaan varmistaa se, että asiakkaiden ja työntekijöiden näkökulmat ja osaaminen ovat mukana koko kehitysprosessin ajan. Kun asiakkaat ja henkilökunta otetaan mukaan varhaisessa vaiheessa, he näkevät kehityksen ja muutoksen ja tämä vastaavasti nähdään motivoivana tekijänä. (Kuha – Mager – Nurminen 2009d.)

Arviointivaiheessa toteutettavuutta testataan palveluprototyyppien avulla. Prototyyppejä vertaillaan esimerkiksi olemassa oleviin palvelustrategioihin ja palveluvalikoimiin sekä hyväksytetään asiakkailla. Tässä vaiheessa laskeaan myös kustannuksia ja tuottavuutta. On huomioitava, että käyttäjäkeskeinen suunnittelu vaikuttaa palvelujärjestelmiin viiveellä, joten palvelun parantamisen vaikutuksia ei näin ollen nähdä heti investoinnin jälkeen. Valitettavasti useimmat johtajat näkevät palveluiden kehittämisen kustannusten lisääntymisenä kuin tuottoa parantavana tekijänä. (Kuha – Mager – Nurminen 2009d.)

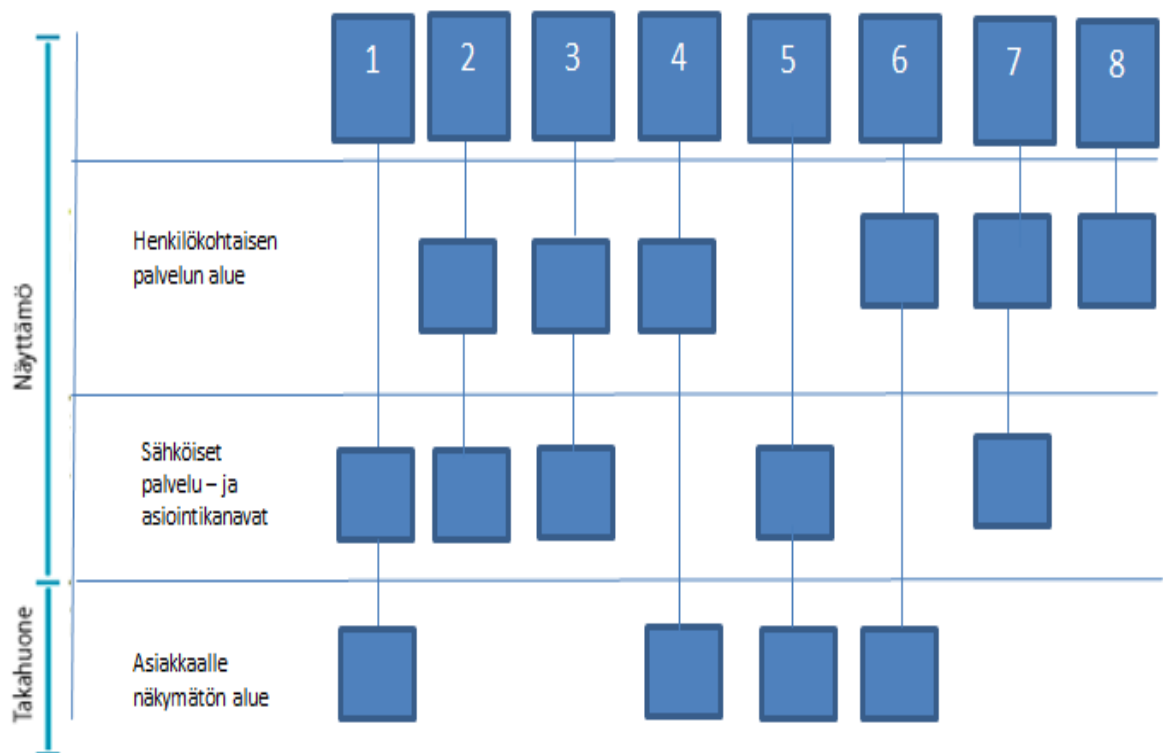
Toteutusvaiheessa suunniteltu ja testattu palvelu otetaan käyttöön. Tähän tarvitaan organisaatio-osaamista ja prosessikohtaista asiantuntemusta. Vai-

heen tärkeimpiä tehtäviä ovat organisaation prosessien, tietoteknisten ratkaisujen ja työntekijöiden koulutuksen suunnittelu ja toteutus. Toteutusvaiheeseen liittyy myös sisäinen ja ulkoinen viestintä. (Kuha – Mager – Nurminen 2009d.) Todellisuudessa tähän kaikkeen ei ole välttämättä aikaa, mutta silti pitää tunnistaa, luoda ja arvioida sekä toteuttaa parempaa palvelua.

Palvelumuotoilussa pyritään ymmärtämään asiakkaan tarpeiden, odotusten ja kokemusten taustalla olevia tekijöitä. On tärkeää kuvata asiakkaan palvelupolut, jotta palvelua koskevat tekijät voidaan selvittää tarkemmin. Palvelupolut paljastavat, miten tietyn kuvitteellisen asiakkaan odotukset täyttyvät palvelutuokioiden aikana eri kontaktipisteissä. Yksittäinen kontaktipiste tulisi nähdä palvelun osana, jossa asiakas ja palvelujärjestelmä (kontaktihenkilöt, prosessit ja järjestelmät sekä tilat ja laitteet) ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Kontaktipiste sisältää kaiken sen, mitä asiakas voi kokea ja aistia kaikilla aisteillaan. (Kuha – Mager – Nurminen 2009e.)

Polkujen kuvaaminen on syytä aloittaa määrittelemällä mistä tuote alkaa ja mitä asiakkaita (loppuasiakas, yhteistyökumppani, työntekijä) tuotteessa halutaan tarkastella. Matkailussa tuote itsessään alkaa hyvin aikaisessa vaiheessa, jopa ajatuksissa, ennen vasta ns. varsinaisen tuotteen tai palvelun käyttöä. Tässä tapauksessa asiakas on loppukäyttäjä sekä aktiivinen tuottaja ja palvelupolku mietitään loppukäyttäjän sekä aktiivisen tuottajan näkökulmasta paremman palvelun takaamiseksi. Polut dokumentoidaan visuaalisesti tai kirjallisesti. Kun eri asiakkaiden polut on kuvattu, polkuja tarkastellaan rinnakkain. Asiakas ei koe asioita matkailutuotteessa yksin, vaan kokemiseen vaikuttaa sekä työntekijän että muiden asiakkaiden läsnäolo. Kun polkuja tarkastellaan rinnakkain, nähdään, mitä tuotteessa tapahtuu eri näkökulmista, missä ovat kriittiset pisteet ja miten tuotteen sujuvuutta ja elämyksen, paremman palvelun, syntymistä voidaan parantaa. (Matkailun tuotekehittäjän käsikirja 2010.)

Kuviossa 4 on käytetty esimerkkinä Kuhan, Magerin ja Nurmisen (2009e) laatimaa kongressimatkan palvelupolkua. Tätä kuvaa sovelletaan nyt Sokos Hotel Arinan yhteen asiakasryhmään, liikematkustajiin. Palvelupolkua mietitään Sokos Hotel Arinalle siksi, että nähdään, miten monta kohtaamista asiakkaalla on ja kenen kanssa hän asioi. Tärkeämpää olisi saada asiakas mukaan palvelupolun suunnittelutyöhön. Näin saataisiin selville todella se, miten he eri vaiheet kokevat ja mitä mikäkin vaihe kaipaisi.



Kuvio 4. Liikematka asiakkaan palvelupolku (mukaillen Kuha – Mager – Nurmisen 2009e)

Kuviossa 4 "näyttämöllä" (kaksi ylintä tasoa) ovat henkilökohtainen palvelun alue ja sähköiset palvelu- ja asiointikanavat ja "takahuone" (alin) on asiakkaalle näkymätön alue. Vaiheita, kontaktipisteitä, tässä palvelupolussa on 8. Numerot kuvaavat eri vaiheita. Vaiheita kuvattaessa on hyödynnetty Kuhan, Magerin ja Nurmisen (2009e) käyttämiä sanavalintoja ja täydennetty niitä omilla.

Liikematkailijalla kaikki alkaa suunnittelulla (vaihe 1). Tähän voi vaikuttaa mainonta, Sokos Hotels -ketjun nettisivut ja hotellin omat sivut, joiden on ol-

tava ajan tasalla. Toki yritykset kilpailuttavat ja suosivat joitakin hotelliketjuja ja silloin kaikki työ tehdään paljon ennen varsinaisten asiakkaiden tuloa. Työtä on tehty paljon ”takahuoneessa”. Itse varaamista ja mahdollista vertailua varten sähköisten palvelukanavien (mm. kaikkien varauskanavien) tulee olla kunnossa, samalla helposti ymmärrettävissä, selkeitä ja helppoja.

Vaihe 2 on varausten tekeminen. Tämä voi tapahtua siis mm. hotellin verkkosivuilta tai tässä vaiheessa saadaan jo ensimmäinen henkilökohtainen kontakti esim. puhelimessa hotelliin. Hotellin työntekijöiden tulee olla asiantuntevia ja palvelualttiita. Tarpeiden ja odotusten kartoittaminen ja ystävällinen palvelu ovat avainasemassa. Jos varaus tehdään henkilökohtaisesti puhelimitse, on henkilökunnan osattava esittää valmiita ratkaisuehdotuksia palvelusta, kartoittaa tarpeet lisäkysymyksillä, huomioida etukortit, muistaa ystävällisyys, kerrata varaus ja toivottaa tervetulleeksi.

Vaiheessa 3 asiakas saapuu jo hotellille. Takana saattaa olla pitkä ajomatka ja väsymys voi painaa. Parkkipaikka on yksi ensimmäisistä asioista, joita mietitään. Yleensä tässä vaiheessa saadaan jo vastaanottoon ja myyntipalveluun paljon puheluita pysäköintimahdollisuuksista. Sokos Hotel Arinalla on tiedossa jo tutkimuksessakin tulleet mielipiteet parkkipaikkojen puutteista, mutta mielestäni tehokkaampi tiedottaminen henkilökohtaisesti varausvaiheessa ja selkeämpi kuvaus internetsivustoilla olisi aiheellista. Tässä vaiheessa palvellaan jo kaikilla kolmella tasolla, näyttämöllä ja takahuoneessa.

Asiakas saapuu hotellille (vaihe 4). Tässä vaiheessa on ensimmäinen face-to-face kontakti vastaanoton henkilökunnan kanssa. Huomio kiinnittyy myös siisteyteen (parkkihalli, hissit, aulat, vessat, ravintolat, yleisilme). Nyt on asiakaspalvelijan tilaisuus loistaa ja tuoda vieraanvaraisuuden elementit mukaan asiakaspalveluun. Ottaa kontakti, keskeyttää työ päätteellä, tervehtiä heti kun mahdollista, huomioida etukortit, saada asiakas tuntemaan itsensä tervetulleeksi, kertoa talosta, ravintoloista, tapahtumista, keskustella muutakin kuin pakolliset asiat, on pyrittävä katsekontaktiin, kaikki menee sujuvasti, palvelu on oltava ystävällistä ja hyväntuulista. Näkymättömissä on varausjärjestelmien toimivuus.

Huoneeseen saapuminen (vaihe 5.) Tässä vaiheessa korostuvat siisteys (hissit, käytävät, huone), toiveiden mukainen huone asianmukaisesti varustettuna. Henkilökohtaisella palvelutasolla voidaan tavata kerroshoidon henkilökuntaa, joiden palvelualttius on myös tärkeää. Huoneessa on huonekohtainen info, tv, ym., joiden toimivuus on keskeistä. Sokos Hotel Arinassa saadaan paljon palautetta lämpötilan säätämisestä ja ilmastoinnista. Asiakkaat yllättyvät usein, että lämpötilaa säädetään tv:n kautta. Tätä on kuitenkin pyritty parantamaan paremmilla infokorteilla.

Tässä vaiheessa voi olla monia kohtaamisia vastaanoton henkilökunnan, ravintolahenkilökunnan ym. hotellin työntekijöiden kanssa. Usein kysytään kaupungin tapahtumia, ruokapaikkoja, paikkoja Oulusta ym. Kohtaamisia voi olla kymmeniä. Tärkeää on myös esim. vastaanoton henkilökunnan kysellä kuulumisia ja saada aikaan sitä tunnetta, että ”meitä kiinnostaa” ja ”me välitämme vieraistamme.”

Yöpyminen. Saapuminen aamiaiselle (vaihe 6). Henkilökohtaisella palvelutasolla kohdataan heti vastaanotto ja aamiaishenkilökunta. Aamiaisvalmistelut eivät näy asiakkaille, mutta toteutus sitäkin enemmän. Tärkeää on, että tilat ovat siistit ja ruokaa saatavilla ja kaikki sujuvat moitteettomasti.

Vaihe 7 Check-out. On lähdön aika. Taas palvellaan henkilökohtaisella tasolla. Vastaanottovirkailijan on keskeytettävä työ päätteellä. Kysellään kuulumiset ja miten vierailu on sujunut. Laskun maksun on sujuttava. Hinnat on oltava oikein. Bonuskirjaukset (S-card liikematkustuskortti tai Finnair Plus-kortti). Lisäksi kysytään minibaarin ja parkkipaikan käyttö. On jälleen muistettava ystävällisyys ja hyväntuulisuus, katsekontakti jne. Voidaan neuvoa parkkipaikkakäytäntöä sitä tarvitsevalle ja lopuksi kiitetään ja toivotetaan uudestaan tervetulleeksi.

Vaihe 8 voisi olla, se että Sokos Hotel Arinasta vielä soitettaisiin perään ja kysytään, miten kaikki on sujunut. Varmistetaan vielä viihtyvyys ja kysyttäisiin mahdollisia kehitysideoita. Nämä soitot voisivat olla satunnaisille asiakkaille sekä kanta-asiakkaille. Yhteydenotot tapahtuvat nykyisin oikeastaan ainoastaan huonon palautteen yhteydessä, kun asiakas toivoo, että Sokos Hotel

Arinasta esimiehet ottavat yhteyden ja silloin yleensä on jossakin vaiheessa palvelutapahtumaa tehty virheitä. Näin saataisiin positiivisempiakin kokemuksia ja asiakkaille välittyisi viesti, että heistä välitetään.

Sokos Hotel Arinan olisi hyvä miettiä palvelupolut kaikkiin mahdollisiin asiakaskohtaamisiin hotellin vastaanoton, myyntipalvelun, kokouspuolen, kerroshoidon, aamiaispalvelun ja ravintolan näkökulmista. Tämä palvelupolku on ehkä vieläkin, ainakin osittain, hyvin abstraktilla tasolla. Sitä voisi konkretisoida yhdessä asiakkaan kanssa.

On monia apukeinoja, menetelmiä, siihen miten palvelupolku saadaan määriteltyä oikein. Näitä ovat päiväkirja, havainnointi ja testaus sekä haastattelu asiakastilanteessa. Asiakasta pyydetään pitämään päiväkirjaa siitä, miten tuotteen ja palvelun kokeminen etenee hänen kannaltaan. Häntä ohjeistetaan kirjoittamaan, mitä tapahtuu ennen varsinaisen tuotteen kokemista, tuotteen aikana eri vaiheissa; mitä hän tekee, mitä muut tekevät ja miltä hänestä tuntuu. Asiakkaat voivat myös valokuvata keskeisiä tilanteita tuotteen kokemisessa. (Matkailun tuotekehittäjän käsikirja 2010.)

Asiakkaan toimintaa havainnoidaan ulkopuolelta ja asiakasta seurataan koko palveluprosessin läpi. Havainnointia voidaan tehdä talon sisäisesti, esim. vastaanoton tai ravintolan henkilökuntaa pyydetään havainnoimaan sitä, miten asiakas itse asiassa toimii eri tilanteissa sekä miten hänen kanssaan toimitaan. (Matkailun tuotekehittäjän käsikirja 2010.) Tätä mielestäni toteutetaan Secret Visitor- ja ASSI-tutkimuksessa. Tuotetta ja palvelua testataan ulkopuolisten toimesta ja tulokset kerrotaan hotelleille. Näiden tuloksien pohjalta voidaan miettiä palvelupolkuja.

Yleensä asiakkailta pyydetään palautetta vasta tuotteen kokemisen jälkeen. Hyvä vaihtoehto on haastatella asiakasta myös matkailutuotteen oikeassa ympäristössä, silloin kun hän on kokemassa tuotetta. Tässä tilanteessa asiakas osaa kuvata kokemustaan syvällisemmin kuin jälkikäteen tehtävässä kyselyssä. (Matkailun tuotekehittäjän käsikirja 2010.)

Vain tuntemalla asiakkaat, Lämsän ja Uusitalon (2002, 35) mukaan, voidaan kehittyä. Sokos Hotel ketju on ottanut askeleen kohti asiakkaan mukaan ottamista toiminnan kehittämiseen. Plus 1 -palvelulupaus otti käyttöön kevään 2011 aikana Sokos Hotelleille uudenlaisen tavan lähestyä asiakasta Viiden tähden asiakas -ohjelmalla. Tämä ajatellaan hyväksi keinoksi päästä vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa. Viiden tähden asiakas -ohjelma on osa Meitä kiinnostaa -palvelulupausta. Viiden tähden asiakas -ohjelma jalkauttaa Meitä kiinnostaa -palvelulupauksen päivittäiseen toimintaan. Ohjelma korostaa asiakkaiden tärkeyttä ja vie asiakaslähtöisyyden täysin uudelle tasolle. Vain asiakas itse voi kertoa, kuinka palvelua voidaan kehittää yhä paremmin asiakkaan toiveita vastaavaksi. Viiden tähden asiakas -ohjelman tavoitteena on kerätä asiakkailta kehitysehdotuksia ja -ideoita sekä hotellissa että tulevaisuudessa myös verkkopalvelussa. Tavoitteena on kuunnella asiakkaiden toiveita ja ymmärtää heidän tarpeitaan mahdollisimman hyvin. Tämä ei ole asiakaspalauttejärjestelmä. Viiden tähden asiakas -toimintamalli toteutetaan nk. ”vieraskirja-mallilla”. Vieraskirjassa asiakkaalle esitetään palvelun kehittämiseen liittyvä kysymys, johon häntä pyydetään vastaamaan. SOK Matkailukaupan ketjuohjaus päättää kysymysten sisällöstä. Kysymykset vaihtuvat kahden viikon välein. Kysymykset ovat selkeitä ja ohjaavat asiakasta miettimään, mikä palvelussa on hyvää ja mikä tekisi siitä vielä parempaa? Vieraskirja annetaan päivittäin kahdelle asiakkaalle vastaanotosta. (SOK Matkailukaupan ketjuohjaus 2011a.) Kysymykset ovat esimerkiksi: ”Mikä S-card järjestelmässä on hyvää? Mitä S-card etuja toivoisit?” Palveluita kehitettäessä ja mietittäessä kokonaisvaltainen ajattelu ja yhteistyö ovat avainasemassa kehittymisen kannalta.

6.4 Esimiesten tuki ja vastuu palvelun kehittämisessä

Asiakaspalvelutyössä on tärkeää, että asiakkaiden parissa työskentelevät ihmiset hoitavat työnsä menestyksekkäästi jokaisessa palvelutilanteessa. Esimiesten tehtävänä on varmistaa se, että näin myös tapahtuu. Tätä tukee myös Sokos Hotel Arinassa ”puuttumisen kulttuuri” – niin ali- kuin ylisuoritukseen puututaan antamalla palautetta. Tämän lisäksi myös tutkimuksessa johto korosti puuttumisen kulttuuria ja sitä, että täytyy itse mennä mukaan päivittäiseen työhön, jotta ollaan ajan tasalla siitä, mitä tapahtuu.

Bellin ja Zemken (2006, 7-8) mukaan onnistuessaan huippupalvelun varmistamisessa esimiesten edellytyksenä on palkata osaajia ja saatava heidät pysymään yrityksessä. Lisäksi asiakkaisiin tulee paneutua perusteellisesti. Kaikki yksiköt on saatava toteuttamaan yrityksen tarkoitusta. Henkilöiden eli työntekijöiden kouluttaminen, tukeminen, vastuun antaminen ja aktivoiminen on myös keskeistä. Huippupalvelun toteuttaminen varmistetaan myös, kun annetaan tunnustusta ja palkitaan hyvistä suorituksista sekä juhlitaan menestymistä. Esimiehen oma esimerkki on myös keskeisessä asemassa.

Bellin ja Zemken ”hyvän asiakaspalvelun salaisuutta” selvittäessä tuli esille se, että on aloitettava hyvistä ihmisistä. Hyvän palvelun toteuttamiseen tarvitaan älykkäitä, nokkelia ja koulutettuja palvelualan ammattilaisia. Ilman heitä ei pystytä toteuttamaan huippupalvelua. Jos halutaan tarjota asiakkaille parempaa palvelua kuin kilpailijoille, on esimiesten valittava sellaisia ihmisiä, jotka ovat halukkaita ja kykeneviä tekemään erinomaista palvelua. Lisäksi henkilöiden tulee olla innokkaita oppimaan ja olevaan aktiivisesti mukana luomassa ainutlaatuista organisaatiota, joka erottuu muista huippupalvelun ansiosta. Tyytyväisiä ja uskollisia asiakkaita ei voi saada ilman osaavia työntekijöitä. Tarvitaan henkilöitä, jotka nauttivat huippupalvelun antamisesta yhtä paljon kuin asiakkaat sen saamisesta. (Bell – Zemke 2006, 8, 11.)

Kun henkilöt on löydetty, on tärkeää saada heidät pysymään yrityksessä. Perehdyttämisellä on myös suuri rooli siinä, mitä hyvä palvelu tarkoittaa. Perehdyttämisessä korostuu myös tietojen ja taitojen opettaminen sekä haastavien tehtävien antaminen. Näin mielenkiinto organisaatiota kohtaan säilyy. Niin sanottuja toivottomia tapauksia ei tarvitse palkata ja hyvää palvelua ei voida tarjota, jos henkilökunta vaihtuu useasti. (Bell – Zemke 2006, 11.) Marriott Corporationin hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja J.W. Marriott on todennut, että *”kun palkkaat osaavia ihmisiä, koulutat ja motivoit heitä ja annat heille mahdollisuuden kehittyä, organisaatiokin menestyy”* (Bell – Zemke 2006, 12). Tästä voi selvästi päätellä sen, että johdon on ehdottomasti puututtava järeämmin keinoin niihin työntekijöihin, jotka eivät vielä ole aidosti sitoutuneet Plus 1-palvelulupauksen toteuttamiseen. Mutta voiko työntekijöitä pakottaa noudattamaan palvelulupausta? Työnantajalla on direktio-oikeus, ja

kuten tutkimuksessa todettiin, Plus 1 on osa toimintaa niin kuin työvaatteetkin. Hyväntekeväisyyttä ei tarvitse harrastaa.

Myös laadukkaan toiminnan ehdoton edellytys on, että ylin johto on yksilötasolla sitoutunut laatutyöhön. Johto toimii esimerkkinä henkilöstölle, käyttää aikaansa toiminnan kehittämiseen ja sidosryhmien kanssa toimimiseen. Henkilöstöä vastaa osaltaan yrityksen laadun toteuttamisesta. Laatuyrityksissä henkilöstä ei nähdä kustannustekijänä, vaan merkittävänä voimavarana laadun ja asiakastyytyväisyyden saavuttamisessa. Laatuyrityksissä henkilöstön tyytyväisyys on kunnossa ja he ovat valmiita toimimaan innovatiivisesti avoimessa ilmapiirissä. Laatuyritys on ymmärtänyt, että hienoimmatkaan koneet, laitteet ja menetelmät eivät ole korkean laadun tae, vaan tekniikan takana on koulutettu ja motivoitunut henkilöstö. (Lecklin 2006, 26-27.)

Tutkimuksessa tuli esille, että myös asiakkaat haluavat tavata johtoa. Valvio (2010, 74) tuo esille kirjassaan esimerkin hotellinjohtajasta, joka käy säännöllisesti arkipäivinä tapaamassa asiakkaitaan aamiaisilla. Hän ei seurannut, miten oma henkilökunta otti vastaan vieraat, vaan kävi kuuntelemassa asiakkaiden kommentteja. Samalla hän keskustelee asiakkaiden kanssa, kuuntelee heitä ja tekee tämän jälkeen tarvittavia muutoksia palveluun ja tuotteisiin. Palaute käydään suoraan kysymässä asiakkailta. Näin johtajat ovat läsnä.

6.5 Vieraanvaraisuudesta kilpailuetua

Hotelli- ja ravintola-alan kilpailukeinojen osa-alueet ovat tuote tai palvelu, esitys, viestintä, hinnoittelu ja jakelu (Reid – Bojanic 2010, 16, 18). Vieraanvaraisuus on kuitenkin jotain enemmän, joten perinteinen kilpailukeinojen tarkastelu ei ole paras mahdollinen. Siihen pitää liittää asiakkaan näkökulma: asiakkaan arvo, asiakkaan kustannukset ja mukavuus. Kilpailuetua voidaan rakentaa markkinoinnin avulla ja sisällyttää vieraanvaraisuus siihen. Oikean markkinointiviestintäyhdistelmän löytäminen olisi helppoa, jos yritys tietäisi, mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen. (Matero – Vankka 2001, 13-14, 16, 25.)

Menestyäkseen Sokos Hotel Arinan tulee keskittyä asiakkaittensa tarpeisiin ja markkinoida tuotteita ja palveluitaan menestyksekkäästi. On tärkeää luoda oikea mielikuva asiakkaalle – ei saa luvata liikoja (Shoemaker – Lewis – Yesawich 2007, 41). Asiakas arvioi koko vierailukokemusta (hotelli, ravintola, baari), joten vieraanvaraisuuden tulee näkyä kaikilla osa-alueilla (Williams, 2002, 35). Asiakas odottaa ensisijaisesti palvelua ja on tärkeää erilaistaa asiakassuhteet. Asiakas odottaa arvonnalisää ja laajentunutta palvelutarjontaa. Tarvitaan herkkyyttä ja rohkeutta miellyttää asiakasta. Aitous ja halu palvella näkyvät asiakkaalle ja ovat osa vieraanvaraisuutta (Matero – Vankka 2001, 17-18.)

Hinta kilpailukeinona ei aiheuta yritykselle kustannuksia vaan tuo tuloja. Vieraanvarainen palvelu antaa hotellille hinnoitteluvapautta. Pitää miettiä, mitä myydään – elämyksiä, ainutkertaisuutta, hyvää oloa. Mitä jos asiakas ei ole tyytyväinen? Miten korvataan? Yksi mahdollisuus voi olla ilmainen huone tai majoituslahjakortti. (Matero – Vankka 2001, 21, 23.) Helmikuusta 2011 lähtien Sokos Hotel Arinassa on otettu käyttöön toimintamalli, jossa saadaan ja pitää hyvittää tarpeen tullen jopa 125 prosenttisesti. Jos esimerkiksi asiakas kokee, että hänelle on aiheutunut erittäin suurta harmia tapahtuneesta ja hän on erittäin pettynyt, asiakaspalvelijoilla on oikeus ja velvollisuuskin korvata asiakkaan ostama palvelu tai tuote 100 %:sti sekä 25 % päälle. Sopivia hyvitteitä on esim. ilmainen Pay-TV tai lahjakortti. (SOK Matkailukaupan ketjuohjaus 2011b.)

Vieraanvaraisuudessa asiakasta on ajateltu etukäteen. Tuote ja palvelu on saatava asiakkaan ulottuville. (Matero – Vankka 2001, 23, 24.) Sokos Hotel Arina on auki 24 tuntia vuorokaudessa. Kuten tutkimuksessa tuli esille, Sokos Hotel Arinan pitää pystyä myös tarjoamaan täyttä palvelua, myös esimerkiksi rikkimenneen tv:n korjaamisen suhteen palvelua 24 tuntia vuorokaudessa. Ravintoloita hotellin yhteydessä on monia. Amarillo on ravintoloista avoinna kauemmin, joten ruokaa on saatavilla puoli yhteen yöllä. Opasteet ovat ajan tasalla. Henkilökunta tuntee talon. Toki aina parannettavaa on. Omassa työssäni olen huomannut, että kokousopastukset eivät ole toimivat, sillä monet tulevat vastaanoton kautta kokouksille vaikka sisäänkäynti on toi-

selta puolelta taloa. Parkkipaikkoja talossa on vähän talon kokoon nähden ja tästä kuulee usein palautetta. Asiaa on pyritty parantamaan tarjoamalla paikoitustilaa läheisestä hallista. Myös aamiaishuone on liian pieni taloon nähden. Usein aamut ovat ruuhkaiset. Nämä parannettavat seikat tulivat esille myös tässä tutkimuksessa, sekä ASSI tutkimuksessa ja Secret Visitorissa. Toki nämä Sokos Hotel Arinassa tiedostetaankin ja niitä pyritään parantamaan. Näitä parantamalla saadaan vieraanvaraisuutta lisättyä. Henkilöstöllä on kuitenkin suurempi merkitys.

Henkilöstön merkitys korostuu kaikissa kilpailukeinojen osa-alueissa. Henkilökohtainen myyntityö on keskeistä palvelujen markkinoinnissa. Asiakaspalvelijoilla on suurempi vaikutus asiakkaisiin kuin mainoksilla ja muilla markkinointitoimenpiteillä. (Matero – Vankka 2001, 24.) Mielestäni vieraanvaraisuus välittyy parhaiten henkilökunnan kautta. Henkilöstön rooli näkyy palvelussa, ilmapiirissä, viestinnässä ja jakelussa. On tärkeää saada vieraanvaraisuuden ideologia istutettua kaikille henkilöille, jotka ovat mukana Sokos Hotel Arinan palvelun tuottamisessa. Erityisesti sitoutuminen, myönteinen asenne ja motivaatio (Matero – Vankka 2001, 23; Matero – Vankka 2010a) ovat keskeisessä asemassa vieraanvaraisuuden toteuttamisen onnistumisessa ja kilpailuedun synnyssä. Jotta vieraanvaraisuus ei jää liian abstraktille tasolle käsitteenä, tulisi ajatuksia ”aukaista” konkreettisiksi teoiksi. Esimerkiksi mitä tarkoittaa tutkimuksessakin esille tullut ”hyvänä isäntänä ja emäntänä” oleminen.

Kun vieraanvaraisuudesta rakennetaan kilpailuetua, Ransleyn ja Ingramin (2004, 299) mukaan sen rakentaminen on prosessi. Sokos Hotel Arinan on määriteltävä vieraanvaraisuus omaan kontekstiinsa. Lähtökohta rakentamiselle on aina se, että asiakkaat arvostavat sitä. Oikeilla henkilöstöjohtamisen käytänteillä voidaan rakentaa kilpailuetua pitkällä tähtäimellä. Henkilöstöjohtaminen pyrkii saamaan aikaiseksi kilpailuetua kyvykkään ja vahvasti sitoutuneen henkilökunnan avulla. (Matero – Vankka 2010a.) Jälleen tulee siis esille se, että oikeat ihmiset ovat oikeissa tehtävissä ja rekrytoinnin merkitys korostuu.

Parhaat yritykset erottuvat hyvän johtamiskulttuurin ansiosta. Johtajan läsnäolo on merkittävä. Johtaminen on kilpailuedun perusta, jolla taataan menestyminen. Hyvä johtaja tunnistaa tärkeimmät asiakkaat ja osaa keskittää yrityksen toiminnan juuri näihin. Yrityksen toiminta perustuu siihen, että asiakasta kuunnellaan ja tuotteet rakennetaan siten, että asiakkaat haluavat tulla juuri siihen yritykseen. (Ulrich 2010, 42-43.) Tutkimuksessa tuli esille se, että esimiesten kiinnostus ja läsnäolo on tärkeää henkilökunnalle ja asiakkaille. Tutkimuksessa asiakkaat toivat myös esille sitä, että päälliköitä ja johtajia olisi kiva nähdä työssä. Sokos Hotel Arina on vahvasti ketjuorientoitunut, joten voiko se edes erottua toisista Sokos Hotelleista? Mielestäni hotelli voi erottua johtamisella ja vieraanvaraisuudella.

Voidaan kuitenkin miettiä, miten saada henkilökunta Sokos Hotel Arinassa sitoutumaan ja motivoitumaan toteuttamaan vieraanvaraisuutta? Tämä onkin haastava tehtävä, koska jokainen meistä on erilainen. Hernbergin (2010, 54) mukaan motivoituneet asiakaspalvelijat houkuttelevat enemmän asiakkaita. Itselläni on aito halu palvella asiakasta ja olen todella mielelläni asiakaspalvelutyössä. Olen valmis myös auttamaan muita osastoja ja erityisesti asiakasta. Pitempään työssä olleet ovat selvästi väsyneitä ja osittain kyllästyneitäkin. Ehkä johdon olisi hyvä miettiä oikeat työtehtävät oikeanlaisille henkilöille. Johdon tulee aistia ja kuunnella henkilökuntaa, tuntea elämäntilanteet, palkita, kannustaa, kiittää, antaa heille mahdollisuus ja tilaisuus tehdä asiakkaalle jotain extraa. On tärkeää myös asettaa tavoitteet. Ehkä työtehtävien kierrättäminen voisi olla vastaus osittain yksitoikkoisiin päiviin (Hernberg 2010, 54). Vuokratyövoiman vähentäminen ja vastaavasti henkilökunnan vakinaistaminen ja heidän työtuntiansa lisääminen voisi motivoida joitakin. Tutkimuksessa tuli esille motivointikeinoksi jo mainittu kouluttautuminen, eri tilanteiden (reklamaatiot) harjoittelu, oikea henkilömäärä/ vuoro, kannustaminen sekä tsemppaaminen.

Materon ja Vankan (2010a) mukaan kilpailuedun perusta on johtamisessa ja sen päälle rakennettavassa vieraanvaraisuudessa. Johtajien on tärkeä ymmärtää, millainen organisaatiokulttuuri Sokos Hotel Arinassa on, eikä yrittää muuttaa, ohjata tai hallita sitä. Sillä organisaatiokulttuuri kuvaa perusoletus-

ten ja uskomusten kaikkein syvintä, joka on yhteinen organisaation jäsenille. Se on sen jäsenille ”itsestään selvää”. (Matero – Vankka 2010b.) Siinä mitä Sokos Hotellin organisaationkulttuuria tunnen, tuntuu paljon olevan kirjoittamattomia sääntöjä ja siten ehkä esteitäkin vieraanvaraisuuden parantamiseen. Sokos Hotel Arinalla toteutuu S-ryhmän yhteiset arvot asiakaslähtöisyys, vastuullisuus, tuloksellisuus, uudistuminen ja kumppanuus (Sokos Hotels 2011a). Mielestäni näitä arvoja olisi hyvä avata työntekijöille aina uudestaan ja uudestaan ja pohtia, mitä nämä kenenkin työssä tarkoittavat ja miten ne voitaisiin välittää asiakkaalle konkreettisina tekoina.

6.6 Asiakaslähtöinen toiminta

Parempaa palvelua saadaan aikaiseksi, jos koko yritys toimii asiakaslähtöisesti. Silloin opitaan asiakkailta siitä tavasta, mitä he toivoisivat palvelutapah- tumassa itselleen. Asiakaslähtöisiä ovat ihmiset ja yritykset, jotka myöntävät etteivät tiedä kaikkea asiakkaistaan, eivätkä pysty ennustamaan tarkasti asiakkaiden reaktioita. Asiakaslähtöiset yritykset yrittävät koko ajan kuroa umpeen tietämättömyyden aukkoa, yrittäen mieluummin pienentää tietämättömyyttään kuin antaa sen kasvaa. (Valvio 2010, 67.)

Valtonen ja Haanpää (2010) kritisoivat asiakastyytyväisyysaiheisessa ammatillisessa tekstissään sitä, että monet yritykset käyttävät edelleen palautelappua, jossa asiakasta pyydetään hymiöiden avulla kertomaan, miten tyytyväinen hän on tarjontaan. Näin tekee myös Sokos Hotels -ketju spontaanipalautteissaan. Valtosen ja Haanpään (2010) mielestä tämä kertoo suppeasta ajattelutavasta, miten asiakasta lähestytään. He jatkavat, että hymiöihin perustavat kysymykset tuovat esiin, miten asiakkaan oletetaan olevan yksinomaan yksilöllisillä haluilla ja tarpeilla - ja kahdella aivolohkolla varustettu - päätöksentekijä ja arvioija. Hän voi joko hymyillä tyytyväisenä saamansa palvelun jälkeen tai murjottaa huonoa palvelukokemusta. Hymyyn tai murjotukseen vaikuttavat kuitenkin monet seikat, jotka usein unohtuvat palautelappusten ulkopuolelle. Moni asia vaikuttaa siihen, miten leveä hymy asiakkaalla on. Itsensä lisäksi kokemukseen vaikuttaa tutut, tuntemattomat, perheet, sinkut, lapset, aikuiset, työkaverit, rakkaat, salarakkaat, läheltä ja kaukaa. Jo mainit-

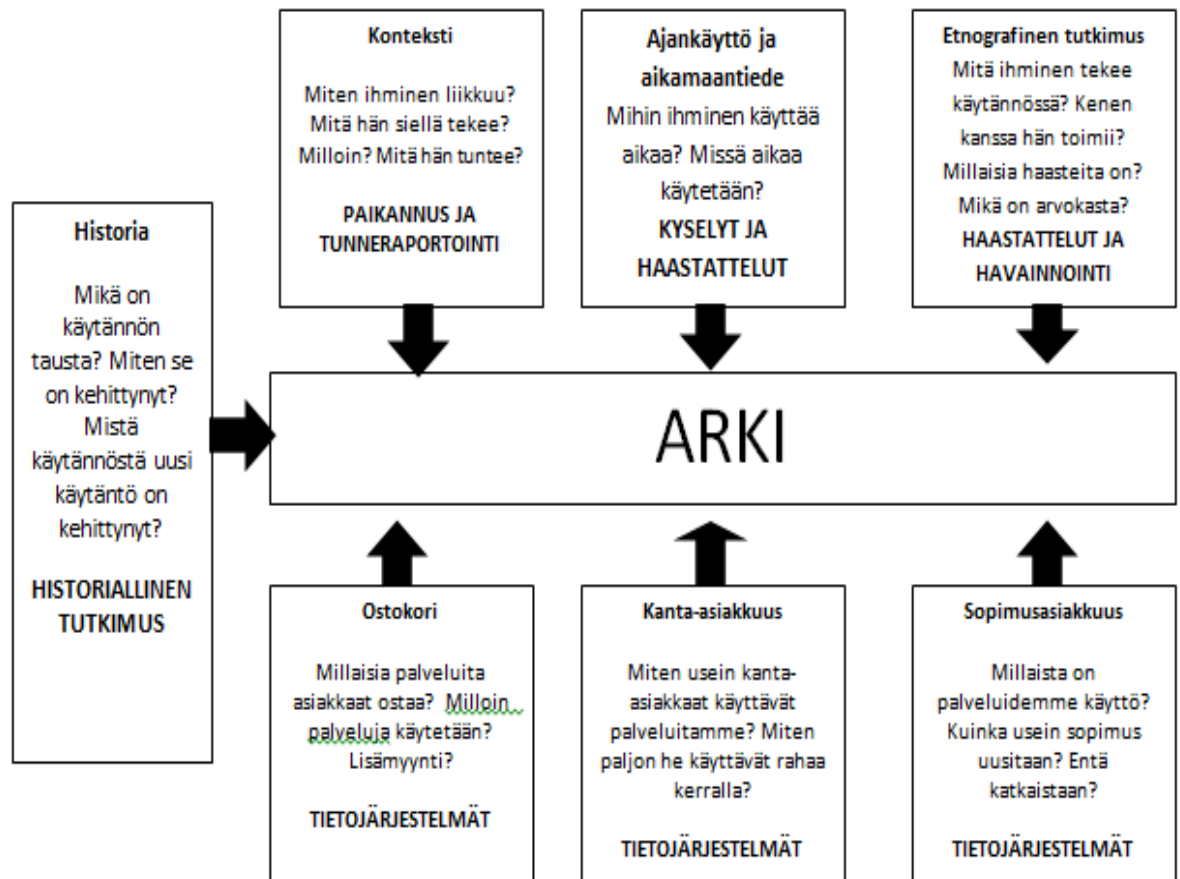
tu Sokos Hotels -ketjun kevään 2011 lanseeraama Viiden tähden asiakas - ohjelma tuo nyt uuden tavan hankkia tietoa asiakkaan kokemuksista.

Valtosen ja Haanpään (2010) mielestä asiakkaan tyytyväisyyttä ajatellaan siis usein kovin suppeasti. Toinen kysymys onkin sitten se, onko tyytyväisyys ylipäänsä se tärkein jaärkevin pohja, jonka varaan asiakaslähtöisyyttä rakentaa. Kuten moneen kertaan on todettu, tutkimuksessa tuli esille se, että asiakkaille tyytyväisyyden tuovat hyvät konkreettiset asiat, yllätyssuklaat. Asiakkaat kuitenkin tuovat tutkimuksessa esille toiveiden täyttämisen ja tarpeiden huomioimisen, mutta mitä nämä ovat sitten konkreettisella tasolla? Valtonen ja Haanpää (2010) tuovatkin esille sen, että olisikin kestävämpää ja kannattavampaa tehdä asiakas osalliseksi matkailua. Yritysten tulisikin miettiä keinoja, miten heidät saada osalliseksi. Asiakas tulee saada mukaan osaksi toimintaa.

Törmä (2010) tuo ammatillisessa tekstissään esille sen, että asiakaslähtöisyyttä on se, että kysytään ja tiedustellaan asiakkaalta, mitä hän on vailla. Otetaan selvää hänen tarpeistaan, mitä asiakas haluaa. Asiakaslähtöisyyttä ei ole se, että tehdään liian äkkinäisiä olettamuksia ja loukataan tällä tavoin asiakasta. Hyvien asiakkuuksien luominen ja vaaliminen on kullanarvoista ja varmasti maksaa itsensä takaisin ajan myötä.

Kun asiakas ja yritys toimivat yhdessä, tasavertaisena, vuorovaikutuksessa syntyy arvoa molemmille. Tärkein resurssi asiakkuuksien johtamisessa on asiakastieto. Asiakaslähtöisessä toiminnassa yritys pyrkii saamaan selville, mitä asiakas tarvitsee ja haluaa ja toimimaan nämä tarpeet täyttäen. Jotta toimintaa voitaisiin kehittää, asiakkaat on saatava puhumaan tarpeistaan. Täytyy siis kehittää uusia keinoja kerätä tietoa asiakkaista. Tässä voi kuitenkin olla ns. vaarana se, että mitä enemmän asiakkaan mielipiteitä tutkitaan, sitä vaikeampi on tehdä päätöksiä. Jokainen uusi tieto voi lisätä monimutkaisuutta ja tuoda uusia ulottuvuuksia. Kun taas käytänteiden tutkiminen on helpompaa, koska rakenteita voi ymmärtää. Ymmärtäminen vaatii, että osallistutaan kuluttajan todellisuuteen. (Korkman – Arantola 2009, 25, 33, 35, 37.)

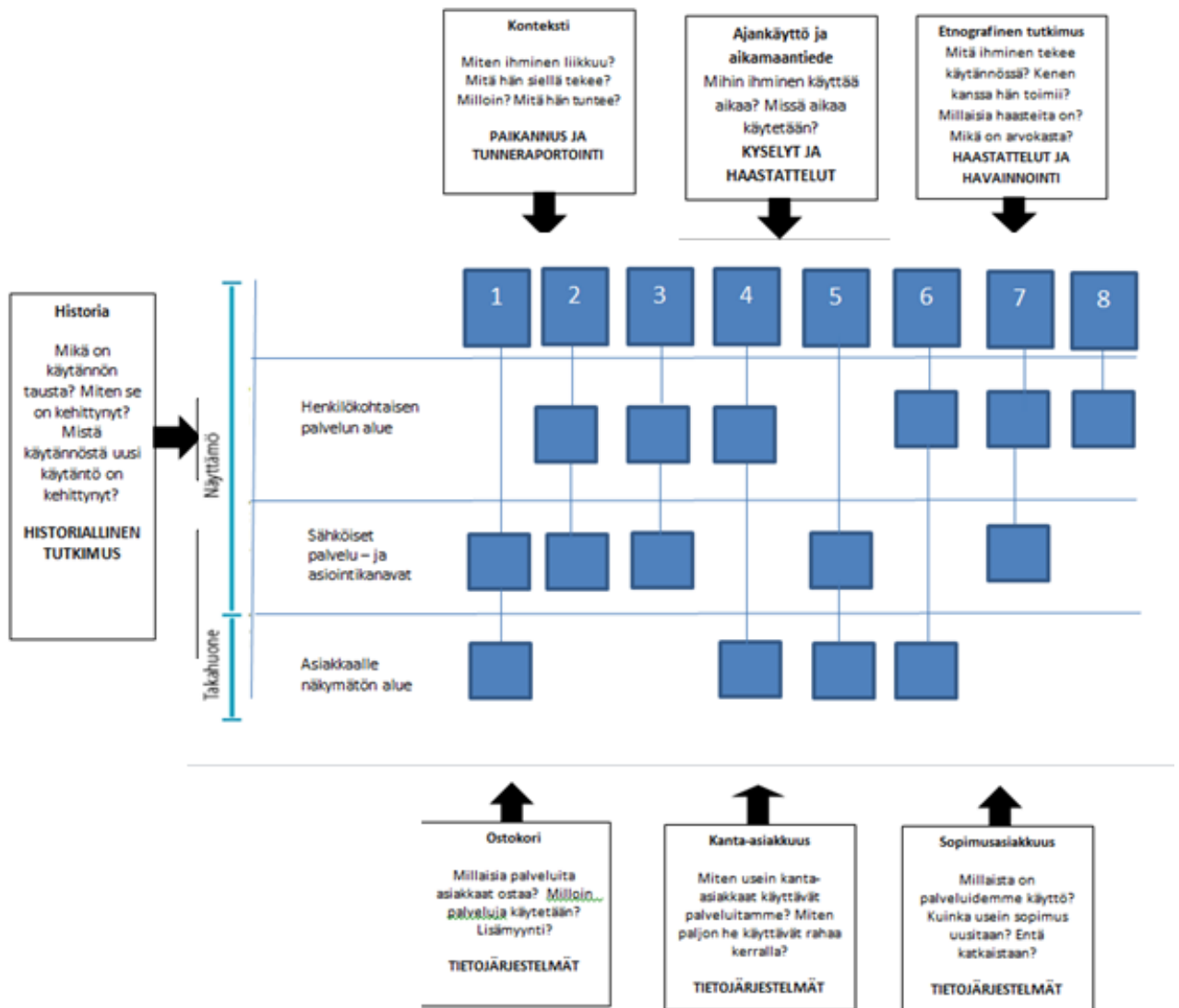
Korkman ja Arantola (2009, 129-130) tuovat esille uuden tavan ajatella asiakaskeksisyyttä. Heidän mukaan asiakasymmärrykseen tarvitaan uusia työkaluja sekä olemassa olevia työkaluja tulee käyttää uudella tavalla. He tuovat mukaan arjen ajattelun. Kuvio 5 kuvaa sitä, mistä ja miten yritykset saavat tietoa asiakkaan arjesta ja miten monella tavalla sitä voidaan tarkastella.



Kuvio 5. Arkisen asiakastiedon lähteet (mukaillen Korkman – Arantola, 2009, 94)

Korkmanin ja Arantolan mukaan on tarkoitus tuottaa sellaista ymmärrystä, jossa ollaan mahdollisimman lähellä asiakkaan käytännön toimintaa, arkea, jotta voitaisiin nähdä konkreettisia kehittämiskohteita yrityksen omassa toiminnassa ja tuotteissa. Haastavaa yritykselle on uskaltaa ajatella, että olemalla mukana asiakkaan arjessa aidosti, johtaisi liiketaloudelliseen menestykseen. Asiakkaan tarpeet täytettäisiin arjessa mukana olemisella. Tärkeää on tunkea asiakas. Kuten kuviossa 5 tuodaan esille hyviä kysymyksiä asiakkaasta: mitä palveluita hän käyttää, missä hän käyttää aikaa, kenen

kanssa hän viettää aikaa, mitä hän arvostaa. En usko, että monikaan yritys on ajatellut arkea todellisena mahdollisuutena kehittää asiakkuuksiaan ja uskon, että tässä voisi olla Sokos Hotel Arinallekin mahdollisuus parempaan palveluun.



Kuvio 6. Arki palvelupolulla

Kuviossa 6 on yhdistetty Korkmanin ja Arantolan arkiajattelun Kuhan, Magerin ja Nurmisen palvelupolun kohtaamisiin. Yhdistämällä eri arjen kysymykset palvelupolun vaiheisiin eri tasoilla, saadaan jo hyvin kattava kokonaisuus asiakkaan todellisista tarpeista ja miten vaikuttavat kokemuksiin eri vaiheissa.

Valvio (2010, 68-73) esittelee asiakaslähtöisyyden kehittämisen mahdollisuudeksi kolme tapaa, jotka ovat ”sama aaltopituus”; ”bumerangi-periaate” ja ”asiakkaan kuunteleminen”. *Sama aaltopituus* -ajattelussa tärkeää on, että esimerkiksi koulutuksen avulla opetellaan virittäytymään samalle aaltopituudelle asiakkaan kanssa. Joittenkin kanssa tämä on helpompaa kuin toisten, mutta omalla käytöksellä voimme opetella vastaamaan asiakkaan odotuksia, esimerkiksi sanattoman viestinnän avulla. *Bumerangi-periaate* on saada asiakas palamaan uudestaan ja saada kanta-asiakkaita. Tämä on myös taloudellisesti kannattavaa. Samalla panostetaan olemassa oleviin asiakkaisiin, sillä he tuntevat tuotteet ja palvelut ja heiltä voi kysyä rakentavaa palautetta kehittämiseen. Vakioasiakkaisiin kannattaa panostaa, sillä maksaa viisi kertaa enemmän saada uusia asiakkaita, kuin pitää kiinni jo olemassa olevista. Bumerangi-periaate kehottaa myös asettumaan asiakkaan asemaan ja huomio tulee kiinnittää myös yleisilmeeseen ja olemukseen. Kaikkien vastuulla on esimerkiksi siisteys ja viihtyvyys. Tärkein yksittäinen taito asiakaslähtöisyydessä on *kyky kuunnella*. Asiakkaan kuunteleminen on tärkeää, ei vain perinteisten palautekyselyiden muodossa vaan heitä voi pyytää kertomaan, miten toimintaa kehitetään. Oli se tapa johdon meneminen asiakkaan luo tai vapaamuotoinen keskustelutuokio (asiakasraadit). Koko henkilökunta sitoutuu kuuntelemiseen. Asiakas puhuu konkreettisten tekojen näkökulmasta, joten siinä mielessä palveluprosessejakin tulisi suunnitella niitä tukien, asiakkaan arjessa mukana ollen ja kulkien, ei mielen liikkeitä tulkiten. Ajankohtainen kirjallisuus, mitä tähän työhön on pyritty tuomaan, korostavat vahvasti asiakkaan mukaan ottamista ja Korkman ja Arantola arkeen menemistä. Asiakkailta pitää kysyä suoraan, mitä he haluavat.

7. POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa mahdollisimman luotettavaa tietoa asiakaspalvelusta. Teemahaastattelu oli pehmeämpi tutkimusmenetelmä, joka oli moni-ilmeinen ja toi ilmi tutkittavan ilmiön, asiakaspalvelun ja vivahdet tiivistettynä siten, että haastateltujen todelliset ajatukset ja kokemukset tulisivat ilmi. Teemahaastattelu oli tutkimusmenetelmä, ja sen käyttökelpoisuutta arvioidaan tieteellisin kriteerein ja yksi niistä vaatimuksista on luotettavuus. Kun pohditaan haastattelun luotettavuutta, on pohdittava sitä, mitkä seikat vaikuttavat eri vaiheissa luotettavuuteen. (Hirsjärvi – Hurme 1985, 128.) Hirsjärvi ja Hurme (1985, 129-130) puhuvat eri kelvollisuus- ja luottavuustekijöistä.

Mielestäni tutkimukseni on käsitteellisesti kelvollinen sillä, olen löytänyt asiakaspalvelusta sen olennaisia piirteitä ja näin pystynyt johtamaan kehittämissuhteita teorian pohjalta Sokos Hotel Arinalla. Alustavat kysymykset teemahaastattelulle olivat myös hyvät ja ohjasivat hyvin haastattelutilanteita, joten sisältökelvollisuus on myös hyvä. Kysymykset tuottivat haluttuja asiakaspalvelukokemuksia ja mielipiteitä. Kysymyksiä oli riittävästi ja lisäkysymyksiä esitettiin tarvittaessa. Haastattelut toteutin itse, joten välttyttiin monen haastattelijan käytön riskeiltä. Tutkimuksen luotettavuus ei kärsi myöskään siinä, että aineisto litteroitiin. Haastattelut nauhoitettiin ja siirrettiin muistikortin kautta tietokoneelle ja ne taltioitiin muistitikulle. Haastattelut purettiin sanatar-kasti Word-dokumenteiksi ja haastateltujen puheisiin saatettiin aina palata yhä uudestaan. Tutkimustulokset vastaavat hyvin todellisuutta, ja ovat siten luotettavia.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli, miten hyvä palvelu ymmärretään Sokos Hotel Arinassa kolmen osapuolen näkökulmasta: mitä asiakas kokee hyvänä asiakaspalveluna, miten henkilökunta ymmärtää hyvän asiakaspalvelun ja mitä johto pitää hyvänä asiakaspalveluna, ja miten nämä näkemykset suhteutuvat toisiinsa. Lisäksi opinnäytetyö etsi vastauksia siihen, miten tarjota ja kehittää yhä parempaa asiakaspalvelua.

Asiakaspalvelua tehdään asiakkaille. Sitä tekevät henkilökunta, johto ja asiakkaat yhdessä. Näkemykseni mukaan tärkeimmässä asemassa palvelua tehdessä ovat asiakkaat. Sokos Hotel Arina pystyy tarjoamaan omille asiakkaille parempaa palvelua, lähdekirjallisuuden mukaan, ottamalla asiakas mukaan palvelun tekemiseen. Lisäksi voidaan miettiä konkreettisia keinoja paremman asiakaspalvelun tarjoamiseksi. Tutkimuksessa henkilökunta ja johto puhuivat osittain hyvinkin abstraktilla tasolla.

Ennen omaa tutkimustani, tutkin ja tein yhteenvetoa Secret Visitor- ja ASSI-tutkimuksissa esiin tulleista kehittämiskohteista ja niistä esille Sokos Hotel Arinan kohdalla nousivat keskustelutaidon, katsekontaktin ja välitutustelun parantaminen. Asiakkaat haluavat persoonallista palvelua, välittämistä ja suosittelevat. Mielestäni tarvitaan asiakkaan tarpeiden ja toiminnan syvällistä ymmärtämistä, palvelusta tulee tehdä elämys.

Tutkimuksessa tuli esille konkreettisia esimerkkejä siitä, että hyvää palvelua tarjoaa asiakaspalvelija, joka on iloinen, pirteä, mukava, hymyilevä, luonteva, rehti, mutkaton, aito, ystävällinen ja kohtelias. Hyvällä asiakaspalvelijalla on asenne kohdallaan ja hän on ongelmanratkaisukykyinen. Hyvää palvelua on kiireettömyys kiireessäkin ja kontaktin hakeminen kaikissa tilanteissa. Palvelua pitää pystyä tarjoamaan 24 tuntia vuorokaudessa. Tarvitaan tilannetajua, tuotteen tuntemista ja halua tehdä työtä. Palvelua tehdään asiakaslähtöisesti, asiakkaan vaatimalla tavalla. Osataan kysyä ja suositella.

Asiakas haluaa tunteen ja asiakkaalle halutaan antaa tunne siitä, että hän asioisi ystävän kanssa. Ollaan hyviä isäntiä ja emäntiä. Nonverbaalinen ja verbaalinen viestintä kertoo asiakkaalle sen, että olemme juuri häntä varten. Asiakkaille annetaan aikaa, tarpeista huolehditaan. Asiakas tunnetaan ja tiedetään, mitä he haluavat ja odottavat. Hyvä palvelu on yksilöllistä ja palvelua tehdään yhdessä asiakkaan kanssa. Sokos Hotel Arinassa pitäisi miettiä, mitä esimerkiksi hyvä isännöisyys ja emännöisyys konkreettisesti on ja mitä yksilöllinen palvelu on juuri Sokos Hotel Arinan asiakkaille. Se voisi olla esimerkiksi suklaan vieminen huoneeseen. Pitää tuntea todella se oma asiakas. Konkretia tulee tuoda työhön. Asiakkaille hyvä palvelu on niitä pieniä asioita.

Asiakkaat haluavat nähdä, että henkilökunta on osaavaa ja motivoitunutta. Tässä mielestäni johdon ja esimiesten rooli tulee vahvemmin esille. Henkilöstön rooli korostuu kaikessa. Tutkimuksessa asiakkaat toivat esille sen, että he ovat huomanneet henkilöstön vaihtuvan ja tämä voidaan kokea ongelmaksi. Kuten on todettu, motivoitunut henkilökunta houkuttaa asiakkaita. Tutkimuksessa tuli esille tärkeinä motivointikeinoina esimiesten tuki, oikeat ihmiset oikeissa tehtävissä, yhteishenki, samat vaatimukset kaikille ja yhteinen näkemys siitä, miten töitä tehdään ja mitä varten työtä tehdään. Aikaisemmin todettiin, että asiakaspalvelijoilla on suurempi vaikutus asiakkaisiin kuin mainoksilla ja muilla markkinointitoimenpiteillä. Tämä on vahva viesti johdolle, että henkilöstön merkitys todella korostuu kaikilla osa-alueilla. On siis äärimmäisen tärkeää palkata ja pitää juuri ne ”oikeat ihmiset” töissä. Vielä tärkeämpää on kannustaa ja luoda mahdollisuuksia.

Lähdekirjallisuuden mukaan asiakas päättää, onko palvelu hyvää tai huonoa. Se on aina henkilökohtainen mielipide. Töitä tulee tehdä asiakkaan määrittämällä tavalla laadukkaasti. Henkilökunnalla tulee olla välineet ja taidot, millä ja miten palvella. Oikeanlaisella johtamisella saadaan paljon aikaiseksi. Koulutus ei saa olla ensimmäinen mistä ns. leikataan, kun tulee heikompi taloudellinen tilanne, koska se heikentää asiakaspalvelua. Jos henkilökunta ei ole osaavaa, se näkyy asiakastyytyväisyyden heikkenemisenä ja osaavan henkilökunnan katona. Asiakaspalvelijoiden tulee olla ammattilaisia ja asiantuntevia. Osaamista kartutetaan työssä oppimalla ja kouluttautumalla. Hohti (2008) toi esille sen, että menestyjiä ovat ne, jotka ottavat työntekijät aidosti huomioon. Haasteet ja resurssit on oltava hyvässä tasapainossa. Näin työntekijä jaksaa paremmin ja motivoituu tekemään hänelle osoitettuja työtehtäviä.

Valtonen ja Haanpää (2010) kritisoivat ”hymiöpalautejärjestelmää”. Vaikka Sokos Hotels -ketjun hotellit käyttävät spontaanipalautteissa vielä hymiöitä, on rinnalle otettu uusia tapoja ottaa asiakas mukaan kehittämiseen. Viiden tähden asiakas -ohjelma on yksi sellainen. Kokemuksia tästä ei vielä ole, mutta suunta asiakkaan mukaan ottamiseksi on oikea. Voidaan kuitenkin kysyä, kerätäänkö Sokos Hotel Arinassa tällä hetkellä asiakastietoa oikeista asioista? Ovatko ne ns. liian teknisiä? Mikä se todellisuus oikeasti on? On

mielenkiintoista, että asiakastiedon hankinnassa keskitytään niin vahvasti asiakkaan mieleen, kun hän näkee palvelun tekoina ja korostaa kokemuksissaan toimintaa, kuten Korkman ja Arantola tuovat esille. Esimerkiksi ASSI:ssa kysytään sanan ”suositeltiinko” käyttöä asiakaspalvelutilanteessa. Onko sillä asiakkaan todellisten tarpeiden ja kokemuksen syntymisen kanssa todellista tekemistä? Halutaan toimintaa, tekoja.

Työssä esille tuomani uudet näkökulmat, oppiva organisaatio, palvelumuotoilu, vieraanvaraisuus ja asiakaslähtöinen toiminta, ovat tärkeitä keinoja asiakaspalvelun parantamiseen ja erityisesti asiakkaan mukaan ottamiseen osaksi palvelutyön kehittämistä. Sokos Hotel Arinan on organisaationa oltava sellainen, että uuden oppiminen on mahdollista. On siis laadittava ja omaksuttava sellaiset arvot ja toimintatavat, että itse kyetään reagoimaan ja oppimaan omasta ja asiakkaan toiminnasta. On oltava kyky oppia uutta ja reagoida muutoksiin. Vahva ketjuohjaavuus hidastaa toiminnan kehittämistä, mutta toki jokainen hotelli on oma yksikkönsä ja muutoksia voidaan tehdä. On tärkeä viestiä, että oppiminen on nykypäivänä elinikäinen prosessi ja jokaisen meistä asiakaspalvelijoista voi oppia ja kehittyä ja nykyaikana se on vaatimuskin. Osaaminen ja oppiminen ovat kilpailuetuja. Sokos Hotel Arinan tulisi kokeilla uusia menetelmiä tehdä asioita, oppia omasta kokemuksesta ja historiasta sekä muitten menetelmistä. Tietoa siirretään, luodaan ja hankitaan yhdessä.

Palvelujen muotoilu voi olla ajatuksena ja toimintatapana aikaavievä. Silti aina tulisi olla aikaa tutkia, luoda ja arvioida eri asiakasprosesseja ja parantaa näin toimintaa. Kuvio 4:n tapainen prosessikuvaus auttaisi Sokos Hotel Arinaa kehittämään palveluprosessejaan kokonaisvaltaisesti, eri osapuolten näkökulmat huomioiden. Prosessien ja siten myös asiakaspalvelun kehittämiseen tarvitaan niin abstraktimpia yleisnäkemyksiä kuin konkreettisia palvelutekotasoisia huomioita. Palvelumuotoiluosaamista hyödyntävä prosessikuvaus voi parhaimmillaan yhdistää nämä tasapainoisesti.

Vieraanvaraisuudessa korostuu herkkyyks, rohkeus miellyttää asiakasta, aitous ja halu palvella. Vieraanvaraisuuden toteuttamisessa jälleen esimiesten ja johdon rooli korostuu. Sokos Hotel Arina toteuttaa vieraanvaraisuutta jo mo-

nella taholla, ehkä tiedostamattaankin, ja Plus 1 -palvelulupaus tarjoaa myös mahdollisuuden vieraanvaraisuuden toteuttamiselle. Mutta kuten on todettu, johdon läsnäolo on tässäkin asiassa merkittävä. Tutkimuksessa asiakkaatkin toivat esille sen, että he haluavat tavata johtoa. Johdon tulisi mennä asiakkaiden luo ja kysyä ja kuunnella, mitä asiakkaat haluavat. Kun asiakas ja yritys toimivat yhdessä, vuorovaikutuksessa ja tasavertaisina, syntyy arvoa molemmille. On tärkeää saada tietoja asiakkaasta. Tietoa tulee kerätä uusilla tavoilla ja tässä Korkman ja Arantolan (2009) tuoma arkiajattelu voisi olla vastaus. Aina puhutaan asiakkaan tarpeista ja odotuksista, mutta mitä ne todellisuudessa ovat? Tunteeko kukaan asiakkaan todellista arkea? Asiakkaan arjen huomioiminen voisi johtaa aitoon liiketaloudelliseen menestymiseen, sillä asiakkaan tarpeet täytettäisiin olemalla mukana arjessa. Yhdistämällä kuvion 6 mukaisesti arkiajattelun palvelumuotoilun vaiheisiin, ymmärtään asiakasta jo paljon paremmin.

Plus 1 -palvelulupauksen mukaantulo on tuonut työhön jotain ekstraa. Plus 1 -palvelulupauksen periaatteita ovat asiakkaan asettaminen muiden töiden edelle, aito välittäminen ja pyrkimys parempaan palveluun. Tämä on tuonut uuden näkemyksen omaan työhön. Voidaan toki kritisoida sitä, tarjotaanko Sokos Hotelleissa nyt persoonallista palvelua, kun jokaisen tulee ”täytetä taulukoita samoista asioista”. Palvelu on aina persoonallista, vaikkakin jokaisen tulisi tehdä ja kertoa samoja asioita. Sillä jokainen meistä käyttää työssä omaa persoonallisuuttaan, yhteisten toimintatapojen ympärillä. Tutkimuksessa tuli esille Plus 1 -palvelulupauksen osalta se, että onko oikein asettaa työntekijöitä kilpailuasemaan, palkita hyvästä työstä ja ”tuomita”, jos ei palvelulupaustaulukkoa täytä – tarjotaanko ”keppiä vai porkkanaa”? Ns. kritisoijien olisi hyvä muistaa se, että nykyajan työelämä ei ole sama kuin 20 vuotta sitten. Mittaaminen ja kontrollointikin on osa työtä. Työtavat ovat muuttuneet ja muutoksessa on pysyttävä mukana. Plus 1 -palvelulupaus on Sokos Hotel Arinan toimintatapa.

Kun lähdetään rakentamaan jotain uutta, tarkoittaa se lähes aina muutosta. Muutos voidaan kokea negatiivisena, positiivisena tai mahdollisuutena. Siihen voi sisältyä odotuksia, pelkoja ja ennakkoasenteita. On varauduttava siihen, että muutoksen läpivieminen vie kahdesta kolmeen vuotta. (Matero –

Vankka 2010a.) Yhdessä kaikki on kuitenkin mahdollista, sillä niissä yrityksissä, jotka korostavat yhteisöllisyyttä, työvire säilyy (Hernberg 2010, 54). Nämä ovat hyviä neuvoja Sokos Hotel Arinallekin.

Uhrman (2010) toteaa, että asiakkaat äänestävät jaloillaan: he menevät sinne, mistä saa parasta palvelua. Menestyvät yritykset suosivat muun muassa kokeiluja, tuoreita ideoita ja joustavaa toimintaa. Menestyjät ovat asiakaslähtöisiä, kannustavat luovuuteen, organisaatorakenne on yhtä aikaa tiukka ja joustava. Yksilöitä kunnioitetaan ja arvostetaan, kaikilla on selkeä käsitys arvoista, perustehtävästä ja ydinosaamisesta. (Matero – Vankka 2010b.)

Asiakaspalvelu on aina ajankohtainen aihe. Se on myös aiheena sellainen, että siitä saa monia näkökulmia. Itseäni viehätti moni uusi asia, joka asiakaspalvelussa on kehittynyt vuosien aikana ja arjen ajattelu on yksi niistä. Arki ajattelu tarjoaa mielenkiintoisen näkökulman asiakaspalveluajatteluun ja tarjoaa mielenkiintoisen tarkastelumahdollisuuden. Tästä näkökulmasta työtä voisi jatkojalostaa. Muita mielenkiintoisia jatkotyönaiheita voisi olla satunnaisesti asiakkaiden haastattelu ja heidän ajatusten selvittäminen asiakaspalvelun parantamisesta. Lisäksi voitaisiin vertailla esimerkiksi Osuuskauppa Arinan kolmea Sokos Hotellia ja heidän toimintatapojaan asiakaspalvelutyössä ja näin voitaisiin kehittää myös omaa toimintaa.

SOK Matkailukaupan ketjujohtajan, Ojanperän, toteamus uusimmassa S-ryhmän ammattilehdessä, Ässä, Laksolan (2011, 24, 26) artikkelissa, tukee ajatusta siitä, että palvelua ja toimintaa on muutettava vahvasti asiakaslähtöisemmäksi. Hänen mukaan kuluttajat ja toimintaympäristöt muuttuvat kovaa vauhtia. Asiakkaat ovat vaativia ja haluavat persoonallista palvelua ja vaikuttaa itse hotellikokemukseensa. Asiakkaan tarpeet ovat aina vaan sirpaleisimpia. Asiakas haluavat omalla kuluttamisella kertoa millainen hän on ja mistä hän pitää. Kuka enää haluaa olla standardiasiakas standardihotelliketjun standardihuoneessa? On aika ottaa asiakas vahvasti mukaan toimintaan ja tarjota heille, mitä he haluavat.

LÄHTEET

- Albanese, P. – Boedeker, M. 2002. Matkailumarkkinointi. Edita, Helsinki.
- Bell, C. – Zemke, B. 2006. Huippupalvelun johtaminen . Rastor Oy, Helsinki.
- Buhalis, D. 2000. Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*. Vol 21.
- Davidoff, D. M. 1995. *Contact. Customer Service in the Hospitality and Tourism Industry*. Prentice Hall Inc. New Jersey.
- Davidson, M.C.G. 2003. Does organizational climate add to service quality in hotels? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 15/4. 206-213.
- Grönroos, C. 1990. Nyt kilpaillaan palveluilla. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Hernberg, K. 2010. Hyvä työyhteisö tuottaa hyvää tulosta. *Kaupan Maailma* 1/2010. Sivut 54-55.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. 1985. Teemahaastattelu. Gaudeamus, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hohti, Outi. 2008. Haasteet ja resurssit tasapainoon. *Ässä-lehti* 08/2008.
- Joonatan Oy 2010. Kilpailuetua vieraanvaraisuudesta – Vieraanvarauskunto korkealle. <http://www.joonatan.com/ratkaisut/kilpailuetua-vieraanvaraisuudesta-%E2%80%93vieraanvaraisuuskunto-korkealle/>. Luettu 27.4.2011.
- Juuti, P. – Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Kaarlela, P. 2010. Plus 1. Sähköpostihaastattelu 17.12.10. Vt. Hotellin johtaja ja Mara-toimialajohtaja.
- Kulovuori, J. 2011. Plus 1. Ryhmäpäällikkö/ Plus 1 sisäinen kouluttaja. Sähköpostihaastattelu 19.4.2011.
- Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelujen muotoilu? – Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taiteen maisterin lopputyö. Taideteollinen korkeakoulu. Helsinki. http://www.palvelumuotoilu.fi/client-data/file/Lopputyo_TaM_MikkoKoivisto_2007.pdf. Luettu 27.4.2011.

- Komppula, R. 2010a.(New) Service Development. Luento. Lapin Yliopisto. 28.4.2010.
- Komppula, R. 2010b. Tourist product. Luento. Lapin Yliopisto. 27.4.2010.
- Komppula, R. – Boxberg, M. 2005. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Edita, Helsinki.
- Korkman, O. – Arantola, H. 2009. Arki. Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. WSOYpro, Helsinki.
- Kuha, M. – Mager, B. – Nurminen, M. 2009a. Palvelumuotoilun hyödyt. <http://www2.jamk.fi/~flash/palvelumuotoilu/fi/Main.html>. Luettu 09.05.11.
- Kuha, M. – Mager, B. – Nurminen, M. 2009b. Mihin palvelumuotoilua tarvitaan? <http://www2.jamk.fi/~flash/palvelumuotoilu/fi/Main.html>. Luettu 09.05.11.
- Kuha, M. – Mager, B. – Nurminen, M. 2009d. Miten suunnitella palvelukokemus? <http://www2.jamk.fi/~flash/palvelumuotoilu/fi/Main.html>. Luettu 09.05.2011.
- Kuha, M. – Mager, B. – Nurminen, M. 2009e. Asiakkaan palvelupolku. <http://www2.jamk.fi/~flash/palvelumuotoilu/fi/Main.html>. Luettu 09.05.2011.
- Kuha, M. – Mager, B. – Nurminen, M. 2009f. Palvelumuotoilu tutuksi: esittely. <http://www2.jamk.fi/~flash/palvelumuotoilu/fi/Main.html>. Luettu 10.05.2011.
- Laksola, M. 2011. Matkailukauppaa uusin eväin. S-ryhmän ammattilehti Ässä. 10/2011. 24-26.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Talentum, Helsinki.
- Lämsä, A-M. – Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Edita, Helsinki.
- Mager, B. 2009a. Research in Service Design. <http://www.experience-servicedesign.com/>. Luettu 27.4.2011.
- Mager B. 2009b. Keskeisiä termejä. <http://www2.jamk.fi/~flash/palvelumuotoilu/fi/Main.html>. Luettu 09.05.11.
- Matero, S. – Vankka, M. 2001. Vieraanvaraisuus. Pro-seminaarityö. Markkinoinnin Cum Laude opinnot. Lapin yliopisto. Rovaniemi.
- Matero, S. – Vankka, M. 2010a. Kilpailuedun rakentaminen. Luentomoniste 11. – 12.10.2010. Rovaniemen ammattikorkeakoulu, Rovaniemi.

- Matero, S. – Vankka, M. 2010b. Organisaatiokulttuurista vieraanvaraisuuskulttuuriksi? Luentomoniste 11. – 12.10.2010. Rovaniemen ammattikorkeakoulu, Rovaniemi.
- Matkailun tuotekehittäjän käsikirja 2010. Lapin korkeakoulukonserni LUC
Matkailu 2011. Polkutyökalu. http://matkailu.luc.fi/Tuotekehitys/Tyokaluja_/Tuotteistamiseen/Polkutyokalu.iw3. Luettu 4.5.2011.
- Qualitem 2010a. Sokos Hotels Secret Visitor 2010. Sokos Hotel Oulu Arina. Qualitem Oy 06/2010.
- Qualitem 2010b. Sokos Hotel Arina. Asiakastyytyväisyystutkimus ASSI, syksy 2010. Qualitem Oy 11/2010.
- Ransley, J. – Ingram, H. 2004. Developing Hospitality Properties & Facilities. 2nd Edition. Elsevier, UK.
- Reid, R.D. – Bojanic, D.C. 2010. Hospitality Marketing Management. 5th Edition. Wiley & Sons, Inc, USA.
- Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti, Vaasa.
- Routio, P. 2007. Kyselevät tutkimustavat. Teemahaastattelu. Verkkodokumentti. Päivitetty 3.8.2007. <http://www2.uiah.fi/projekti/metodi/064.htm>. Luettu 18.03.11.
- Rubanovitch, M.D. – Aalto, E. 2005. Myynnin lyhytterapia. Sanoista tekoihin. Kyriiri Oy, Helsinki.
- Ruohotie, P. 1993. Ammatillinen kasvu työelämässä. Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitos.
- S-kanava 2011a. S-ryhmä. Mikä on S-ryhmä? http://www.s-kanava.fi/valtakunnallinen/sryhma_artikkeli?nodeid=Sryh_Sryhmanesittely_0000&aid=Sryh_Sryhmanesittely_0000&exp=true. Luettu 3.5.2011.
- S-kanava 2011b. S-ryhmän ketjutoiminnan periaatteet. http://www.s-kanava.fi/valtakunnallinen/sryhma_artikkeli?nodeid=Sryh_ketjut_ja_palvelut_0000&aid=Sryh_ketjut_ja_palvelut_0000&exp=true. Luettu 3.5.2011.
- S-kanava 2011c. Organisaatiokartta. <http://www.s-kanava.fi/web/s-kanava-tietoa-s-ryhmasta/organisaatiokartta>. Luettu 21.10.2011.
- S-kanava Arina 2011a. Alueosuuskauppa esittäytyy. <http://www.s-kanava.fi/arina/esittaytyy/>. Luettu 3.5.2011.

- S-kanava Arina 2011b. Kaupat ja palvelut. Hotellit ja matkailu. <http://www.s-kanava.fi/arina/toimipaikkahakutulos/?themeid=3&fs=ZXNpbS4gUHJpc21hErDpHJ2ZW5ww6TDpA==>. Luettu 3.5.2011.
- Saaranen-Kauppinen, A. – Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Teemahaastattelu. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html. Luettu 18.03.2011.
- Seppälä-Esser, R. 2009. Palvelumuotoilu. Luentomoniste. 18.10.2009.
- Shoecker, S. – Lewis, R.C. – Yesawich, P.C. 2007. Marketing Leadership in Hospitality and Tourism. Strategies and Tactics for competitive advantage. 4th Edition. Prentice Hall, USA.
- SOK Matkailukaupan ketjuohjaus 2011a. Viiden tähden asiakas toimintamallikuvaus. Julkaistu ketjussa 21.4.2011.
- SOK Matkailukaupan ketjuohjaus 2011b. Miten käännän epäonnistuneen palvelutapahtuman onnistuneeksi? Case: Asiakas reklamoi saamastaan palvelusta. Julkaistu ketjussa 15.02.2011.
- Sokos Hotel Arina 2011a. Sokos Hotel Arina perustiedot. <http://www.sokoshotels.fi/hotellit/oulu/arina/>. Luettu 3.5.2011.
- Sokos Hotel Arina 2011b. Sokos Hotel Arina historia. <http://www.sokoshotels.fi/hotellit/oulu/arina/perustiedot/historia/>. Luettu 3.5.2011.
- Sokos Hotellit 2010. Materiaali Plus 1 valmennukseen. Ketjun sisäinen. Valmentajan sivut: Plus 1: Mistä tässä on kysymys. 4-6.
- Sokos Hotels 2011a. Ketjuesittely. <http://www.sokoshotels.fi/meille-toihin/ketjuesittely/>. Luettu 5.04.2011.
- Sokos Hotels 2011b. Ajankohtaista: Sokos Hotel ketjuun neljä uutta kylpylähotellia. <http://www.sokoshotels.fi/etusivu/ajankohtaista/sokoshotels-ketjuun-neljae-uutta-kylpylaehotellia/>. Luettu 3.5.2011.
- Törmä, E. 2010. Asiakslähtöisyys –palturia vai pyrkimys? Blogi. Kohti miljoonaa. Kirjoitettu 09.04.10. <http://kohtimiljoonaa.fi/asiakslah-toisyys-%E2%80%93palturia-vai-pyrkimys/>. Luettu 11.05.11.
- Uhrman, R. 2010. Hyvä työyhteisö tuottaa hyvää tulosta. Kaisa Hernbergin artikkeli. Kaupan Maailma 1/2010. Sivut 54-55.
- Ulrich, D. 2011. Suomen tulevaisuus on kiinni johtamisen laadussa. Jorma Leppäsen artikkeli. Prima 2/2010. Sivut 42-43. <http://www.digipaper.fi/prima/52136/>. Luettu 11.05.2011.

- Valtonen, A. – Haanpää, M. 2010. Matkailu avartaa ajattelua: Asiakaslähtöisyys –siis mitä? Blogi. Lapin hetki. Osoitteesta http://www.lapinhetki.fi/cs/Satellite?c=CT_Content_C&childpageName=LKA_Hetki_minisite%2FAMLayout&cid=1194629128086&packedargs=packedargs%3DAMDefaultBlogPage%25253AblogEntryId%253D1195158887208&pageName=LKA2Wrapper. Luettu 11.05.11.
- Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Kariston kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Vanhala, S. – Laukkanen, M. – Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen, KY-palvelu Oy, Helsinki.
- Viitala, R. 2002a. Henkilöstöjohtaminen. Edita, Helsinki.
- Viitala, R. 2002b. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia No 109, liiketaloustiede 44.
- Vähäkuopus, T. 2010. Plus 1; mitä se on? Henkilökohtainen tiedonanto 22.11.10. Hotellipäällikkö.
- Williams, A. 2002. Understanding the Hospitality Consumer. Butterworth Heinemann, Oxford.

LIITE 1**HAASTATTELUKYSYMYKSIÄ: TEEMANA ASIAKASPALVELU****TYÖNTEKIJÄT: 4**

1. Miten käsität sanan palvelu, palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys?
2. Mitä on mielestäsi hyvä palvelu (5 asiaa)? Perustelut
3. Mikä on mielestäsi tärkeää asiakaspalvelussa (5 asiaa)? Perustelut
4. Plus 1 palvelulupauksessa luvataan antaa asiakkaalle 5 tähden asiakaspalvelua. Mitä 5 tähden asiakaspalvelu on sinulle?
5. Mikä merkitys asiakaspalvelulla ja asiakastyytyväisyydellä on sinulle/ työssäsi?
6. Miten kehität asiakaspalvelutaitojasi?
7. Mitä on mielestäsi huono palvelu?
8. Mikä motivoi sinua hyvään asiakaspalveluun?
9. Mitä toivoisit johdolta/ esimiehiltä hyvän asiakaspalvelun toteuttamiseen? Miten johto voisi motivoida sinua parempaan asiakaspalveluun?
10. Miten ylläpidät asiakaspalvelun laatua ja mitkä seikat vaikuttavat siihen?
11. Onko yksikössäsi tai omassa asiakaspalvelussa mielestäsi jotain parannettavaa?
12. Miten palveluvaatimukset ovat muuttuneet vuosien saatossa?

JOHTO: 3

1. Miten käsität sanan palvelu, palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys?
2. Mitä on huono palvelu?
3. Mitä on mielestäsi hyvä palvelu (5 asiaa)? Perustelut
4. Mikä on mielestäsi tärkeää asiakaspalvelussa (5 asiaa)? Perustelut
5. Mikä merkitys asiakaspalvelulla ja asiakastyytyväisyydellä on sinulle/ työssäsi?
6. Miten henkilökuntaa motivoidaan parempaan palveluun?
7. Miten henkilökuntaa koulutetaan asiakaspalvelun saloihin?
8. Onko yksikössäsi tai omassa asiakaspalvelussa mielestäsi jotain parannettavaa?
9. Plus 1 palvelulupauksessa luvataan antaa asiakkaalle 5 tähden asiakaspalvelua. Mitä 5 tähden asiakaspalvelu tarkoittaa sinun yksikössäsi?

ASIAKKAILLE: 4

1. Mieleenpainuvin asiakaspalvelutilanne (hyvä/ huono)
2. Mikä kyseisestä teki mieleen painuvan?
3. Mitä on mielestäsi hyvä palvelu (5 asiaa)? Perustelut
4. Mikä on mielestäsi tärkeää asiakaspalvelussa (5 asiaa)? Perustelut
5. Mitä on mielestäsi huono palvelu?
6. Mihin seikkoihin kiinnität huomiota asiakaspalvelijoissa?
7. Mitä parannettavaa olisi henkilökunnalla on asiakaspalvelutaidoissa?