

Rosa-Maria Lehtonen

ASIAKASPALVELU JA SEN LAATU
MATKAILUYRITYKSEN MENESTYSTEKIJÄNÄ

Matkailun koulutusohjelma
2013

ASIAKASPALVELU JA SEN LAATU MATKAILUYRITYKSEN MENESTYSTEKIJÄNÄ

Lehtonen, Rosa-Maria
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Matkailun koulutusohjelma
Toukokuu 2013
Ohjaaja: Renfors, Sanna-Mari
Sivumäärä: 43

Asiasanat: asiakastyytyväisyys, palvelun laatu, henkilöstöjohtaminen, matkailuyritys

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää matkailualan yritysten näkökulma asiakaspalveluunsa ja sen laatuun yrityksen menestystekijänä. Toisin sanoen tutkimuksessa tarkastellaan, miten yritykset kokevat asiakaspalvelunsa ja vuorovaikutuksen asiakkaiden kanssa. Työstä käy myös ilmi, onko alalla tarvetta asiakaspalvelukoulutukselle, miten henkilöstöjohtaminen vaikuttaa palveluun, ja mitkä ovat yritysten näkökulmasta asiakaspalvelun ongelmatilanteita.

Tutkimus on kvalitatiivinen sekä kvantitatiivinen, koska nämä tutkimustavat yhdessä muodostavat laajemmat ja selkeämmät vastaukset tutkimuskysymyksiin. Kvantitatiiviseen asiakaspalvelukyselyyn, joka lähetettiin sähköisesti erilaisille matkailualan yrityksille, vastasi 31 yritystä. Tämä asiakaspalvelukysely sisälsi myös hieman avoimia kvalitatiivisia vastauksia. Aineistona oli myös kvalitatiivisia hotelli- ja ravintola-alan työntekijöiden sekä esimiesten haastatteluja. Teoreettinen viitekehys koostui asiakastyytyväisyydestä, asiakaspalvelun laadusta ja henkilöstöjohtamisesta.

Tutkimuksen tuloksista selvisi, että yritykset ymmärsivät asiakaspalvelun laadun yhdeksi yrityksen tärkeäksi menestystekijäksi. Yritykset kuitenkin tiedostivat myös sen, että heillä on palvelussaan parannettavaa. Kaikkein tärkeimpänä yritykset pitivät kasvokkain tapahtuvaa palvelua. Yritysten omasta mielestä asiakaspalvelukoulutuksen määrää ei tarvitse välittömästi lisätä. Henkilöstöjohtamisen havaittiin olevan tärkeässä roolissa palvelutilanteiden onnistumisessa. Ongelmatilanteiksi yritykset kokivat hieman erilaisia seikkoja kuin asiakkaat. Asiakkaat näkivät ongelmia asiakaslähteisyyden puutteessa ja henkilökunnan toiminnassa, kuten innokkuuden tai tuotetietouden puutteessa. Yritykset kokivat ongelmien johtuvan molempien osapuolten erilaisista käsityksistä ja palveluiden vaihtelevasta luonteesta.

CUSTOMER SERVICE AND IT'S QUALITY AS SUCCES FACTOR IN TOURISM COMPANIES

Lehtonen, Rosa-Maria

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Tourism

May 2013

Supervisor: Renfors, Sanna-Mari

Number of pages: 43

Keywords: Customer satisfaction, Service quality, staff management

The purpose of this thesis is to analyze customer service and its' quality as tourism companies success factor. The study examines tourism companies opinions regarding their customer service and interaction with clients. The study also shows whether there is need for customer service training, how staff management affects to customer service and what are the problematic situations of the customer service from the companies' point of view.

The study is qualitative and quantitative, because these two methods together creates wider and clearer answers to the study questions. The quantitative customer service questionnaire that was sent to different kind tourism companies was answered by 31 companies. This questionnaire had also open-ended qualitative questions. The data consisted also of thematic interviews. The theoretical framework consists of customer satisfaction, service quality and staff management.

Results of the study showed that companies understood the quality of customer service as an important success factor. Companies, however, were aware of the fact that there is something to improve in their customer service. Customer service that happens face to face with clients was valued very high in the tourism companies. From the companies own point of view the amount of service training doesn't have to be immediately increased. Staff management was found to have an important role in the success of the customer service. Companies understood the problem situations differently than the customers. Customers saw problems in lack of customer oriented service and in staff actions, like in the lack of enthusiasm and knowledge. From the companies point of view problems occurred due to different perceptions of the parties and because of the variability of services.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TYÖN TUTKIMUSONGELMA JA TAVOITE	6
3	TUTKIMUSMENETELMÄ	7
4	PALVELU JA PALVELUN LAATU.....	8
4.1	Palvelun määritelmä.....	8
4.2	Palvelun laatu.....	9
4.3	Laadun ulottuvuudet ja koettu kokonaislaatu	11
4.4	SERVQUAL-asteikko.....	13
5	ASIAKASTYYTYVÄISYYS.....	15
5.1	Asiakastyytyväisyys ja asiakkaan odotukset palvelulta.....	15
5.2	Asiakaslähtöisyys.....	17
6	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN MATKAILUALALLA.....	18
6.1	Hallinto ja johtaminen.....	18
6.2	Henkilöstösuunnittelu	19
6.3	Perehdyttäminen ja henkilöstön kehittäminen	20
6.4	Arjen johtajuus.....	22
6.4.1	Esimiehen rooli ja valta esimiestyössä	22
6.4.2	Ohjaus ja vaikuttaminen	23
6.4.3	Vuorovaikutus ja sisäinen tiedottaminen sekä viestintä.....	24
7	TUTKIMUSTULOKSET	25
7.1	Tutkimustulosten taustaa	25
7.2	Henkilökunnan toiminta onnistuneessa asiakaskohtamisessa.....	26
7.2.1	Onnistuneen asiakaskohtamisen tärkeys.....	26
7.2.2	Laadun ulottuvuudet	28
7.3	Henkilökunnan ohjeistus asiakaspalvelussa toimimiseksi.....	30
7.4	Ongelmakohdat asiakaskohtamisessa ja – palvelussa.....	32
7.4.1	Osapuolet ongelmatilanteissa	32
7.4.2	Ongelmatilanteiden syyt.....	33
7.5	Henkilökunnan koulutustarpeet	36
8	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	38
9	YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT.....	39
	LÄHTEET.....	42

1 JOHDANTO

Tämän työn toimeksianto on tullut Satakunnan Ammattikorkeakoulun opettajilta Sanna-Mari Renforsilta ja Vappu Salolta. Tämä aihe, eli palvelun laadun merkitys, on erittäin tärkeä ja ajankohtainen aina matkailusta puhuttaessa, koska matkailuala on palveluala. Kaikki työpaikkani ovat olleet asiakaspalveluammateissa ja olen arjesani törmännyt liian usein huonoon palveluun. Palvelut ja yritystoiminta kiinnostavat minua, joten tämä oli hyvä oppinnytetyön aihe minulle.

Työn teoriaosuudessa kerrotaan, mitä on asiakastyytyväisyys, asiakaspalvelun laatu ja henkilöstöjohtaminen matkailualalla. Henkilöstöjohtaminen vaikuttaa niin olennaisesti asiakaspalvelun laatuun, että koin tarpeelliseksi selvittää tarkasti, mitä henkilöstöjohtamiseen sisältyy. Henkilöstöjohtaminen on johtamistoiminnan ydintä, jonka tarkoituksena on saada aikaan yhteistoimintaa ja tuloksia (Eräsalo 2008, 11, 13). Eri-tyisesti tärkeä osa-alue henkilöstöjohtamisessa on perehdyttäminen, koska olen todennut sen huonoksi jokaisessa työpaikassani. Kuten Eräsalokin toteaa: ”Suunnitelmallinen uuden työntekijän perehdyttäminen tuntuu nykyään unohtuneen monissa yrityksissä.” (Eräsalo 2008, 60).

Palvelu ja palvelun laatu ovat tärkeässä asemassa tämän hetkessä yhteiskunnassa. Elämme palveluyhteiskunnassa ja palveluiden merkitys länsimaisissa yhteiskunnissa ja niiden talouksissa on kasvanut tasaisesti. Palvelusektori muodostaa ison osan niin kansantaloudesta kuin työllisyydestäkin Suomessa sekä muissa Euroopan maissa. (Pesonen 2002, 17.) Omasta mielestäni hyvä laatu kasvattaa tasaisesti asiakaskuntaa ja näin ollen johtaa aina parantuneeseen myyntiin. Tulevaisuuden osaamistarpeissa matkailu- ja ravitsemisalalla on selkeästi korostettu asiakaspalveluosaamisen ja asiakasosaamisen merkitystä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, Elinkeinoelämän keskusliitto 2010, Opetushallitus 2012.) Palvelun laadusta tulee yhä tärkeämpi valintakriteeri markkinoilla sekä palvelua ja sen laatua arvostetaan yhä korkeammalle. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011.)

2 TYÖN TUTKIMUSONGELMA JA TAVOITE

Usein tutkimus on kysymyksen muodossa oleva, pohdittava asia, johon pyritään saamaan ratkaisu (Heikkilä 2008, 14). Vaikka useimmiten tutkija kerää oman havain-toaineistonsa, niin hän voi käyttää myös valmista aineistoa. Tutkimusten valmiina käytettäviä aineistoja ovat muun muassa viralliset tilastot ja tilastorekisterit, tilasto-tietokannat, arkistot, aikaisempien tutkimusten tuottama materiaali ja muut doku-menttiaineistot sekä muu mahdollinen aineisto, esimerkiksi nettikeskustelut. (Tuomi 2007, 136-137.) Tässä tutkimuksessa on käytetty valmista kyselyä ja haastatteluja. Teoriaosuuden tieto tulee pääasiassa kirjoista.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Millaiseksi matkailualan yritykset käsittävät oman asiakaspalvelunsa laadun yrityksen menestystekijänä?
- Millaista on henkilökunnan toiminta onnistuneessa asiakaskohtamisessa?
- Miten henkilökunnan toimintaa voidaan johtaa onnistuneessa asiakaskohtamisessa?

Tavoitteenani on siis selvittää yritysten johdon ajatukset onnistuneesta asiakaskoh-tamisesta ja sen johtamisesta, sekä yritysten näkökulma asiakaspalvelun laatuun yri-tystoiminnan menestystekijänä. Monilla asiakaspalveluyrityksillä saattaa olla heikko käsitys siitä, että kuinka tärkeää on hyvä asiakaspalvelu ja sen kautta saavutettu asia-kastyytyväisyys. Tutkimuksen tulosten avulla saadaan selkeämpi käsitys asiakaspal-velusta ja sen laadusta matkailuyrityksen menestystekijänä.

3 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tämä tutkimus on menetelmältään sekä kvantitatiivinen, että kvalitatiivinen. Yleensä määrällistä, eli kvantitatiivista tutkimusta käytetään laajoja aineistoja tutkiessa. Keskeistä kvantitatiivissa tutkimuksissa on aiemmat tutkimukset ja teoriat, hypoteesien esittäminen, numeerinen mittaaminen, koehenkilöiden otanta, aineiston käsitteleminen tilastollisesti ja päätelmien teko tilastolliseen analysointiin perustuen. (Hirsijärvi 2005, 131.) Tutkimusaineistoni ja tutkittava ilmiö ovat niin laajoja, että tutkimustuloksia kannattaa tarkastella kvantitatiivisesti. Asiakaspalvelukyselyn prosenteiksi muutetut vastaukset tekevät tästä tutkimuksesta kvantitatiivisen. Sain tällä kvantitatiivisella aineistolla paljon tietoa siitä, mitä mieltä yritykset ovat asiakaspalvelustaan, sen ohjeistamisen tarpeista ja ongelmakohdista.

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa puolestaan käytetään erilaisia sanalliseen tai muulla tavoin tutkittavaan muotoon saatettava aineistoa, esimerkiksi tarinoita, filmejä tai esineistöä. Laadullista ja määrällistä tutkimusta on mahdollisuus myös yhdistää, jolloin laadullisen tutkimuksen tehtävänä voi olla jäsentää tutkittavaa ongelmaa ja siten avustaa määrällisessä tutkimuksessa. (Mäntyneva, Heinonen & Wrange 2008, 28, 33.) Haastattelut ja asiakaspalvelukyselyn avoimet vastaukset tekevät tästä työstä kvalitatiivisen. Sain niistä selville, millaiseksi yritykset mieltävät hyvän asiakaspalvelun ja asiakaskohtaamisen.

On perinteikästä kuvata määrällisen ja laadullisen tutkimuksen suhdetta vastakkainasettelulla. Tämä vastakkaisasettelu ei ole kuitenkaan niin yksiselitteinen kuin helposti annetaan ymmärtää. Luonnontieteellisesti orientoituneen tutkimuksen näkökulmasta ei ole olemassa tarvetta vastakkainasettelulle ja kaikissa tapauksissa näitä kahta menetelmää ei ymmärretä poissulkeväksi tai täydentäväksi, vaan selventäväksi. (Tuomi 2007, 98-99.) Asiakaspalvelututkimuksen tulokset ovat suurimmaksi osaksi prosentteina, minkä vuoksi tutkimus on kvantitatiivinen. Kvalitatiiviseksi työn tekevät asiakaspalvelututkimuksen avoimet vastaukset ja erillinen haastatteluaineisto. Asiakaspalvelu ja palvelun laatu ovat niin laajoja käsitteitä, että molemmat tutkimusmenetelmät ovat tarpeellisia tässä opinnäytetyössä, koska ne antavat yhdessä laajemman kuvan tutkittavasta ilmiöstä.

Teemahaastattelu on yleisin käytetty tutkimushaastattelun muoto. Teemahaastattelun avulla tutkimusongelmasta selvitetään keskeiset aiheet, joita haastattelussa tulisi käsitellä, jotta voidaan vastata tutkimusongelmaan. Teemahaastattelun tavoitteena on, että haastateltava antaisi oman kuvauksensa ja käsityksensä teema-aiheista. (Vilkkä 2007, 101-103.) Teemahaastattelun avulla voidaan selvittää vastauksia ja syventää saatavia tietoja, esimerkiksi pyytämällä haastateltavilta perusteluita vastaukselle (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35). Teemahaastattelut antavat tähän työhön hyvän lisän auttamalla ymmärtämään asiakaspalvelututkimuksen numeerisia vastauksia ja antamalla laajemman kuvan onnistuneesta asiakaspalvelutilanteesta.

En ole itse toteuttanut tutkimusta, vaan olen saanut valmiin kysely- ja haastatteluaineiston, jota minun tulee avata ja analysoida. Aineistonani on hotelli- ja ravintola-alan esimiesten sekä työntekijöiden haastatteluja ja matkailualan yrityksille suunnattu kyselytutkimus asiakaspalvelusta. Kysely lähetettiin 90 yritykselle, jotka valittiin harkinnanvaraisesti. Kyselyyn vastasi 31 yritystä, eli vastausprosentti oli 34,4 %. Suurin osa, eli 16 vastaajista, toimi esimiehen asemassa ja yrittäjän asemassa toimi 10 vastaajaa. Vastaajista 5 toimi yrityksessä työntekijänä.

4 PALVELU JA PALVELUN LAATU

4.1 Palvelun määritelmä

Ylikosken määritelmän mukaan: ”Palvelu on teko, toiminto tai suoritus, jossa asiakkaalle tarjotaan jotain aineetonta, joka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ja joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa; ajansäästöä, helppoutta, mukavuutta, viihdettä tai terveyttä.” Palvelua ei voi haistaa, maistaa, nähdä, kokeilla tai koskettaa ennen ostoa, eikä sitä pysty varastoimaan taikka esittelemään sellaisenaan. Tärkein ero tavaran ja palvelujen välillä onkin aineettomuus. Koska palveluja ei pysty varastoimaan, on kysynnän tasoittaminen eri ajankohdille tärkeää yritysten jatkuvuuden kannalta. Yksi ongelmakohta palveluissa on myös hinnoittelu, koska aineettoman myynnin kustannusten määrittely on vaikeaa. (Ylikoski 2000, 20-23.)

Palvelu syntyy palvelutapahtumassa eikä sitä ole ennalta olemassa. Asiakas pystyy toiveistaan kertomalla vaikuttamaan palvelutapahtuman lopputulokseen. Palvelu on aina ainutkertaista, koska palvelutapahtumaan osallistuu useita eri henkilöitä. Tästä syystä palvelut ovat vaihtelevia eli heterogeenisiä. Ihmisten mielialat ja tunteet sekä käyttäytyminen vaikuttavat palveluun. Tämän vuoksi palvelun laadun valvonta on vaikeaa. Palvelua ei voi myöskään palauttaa tai myydä edelleen. Esimerkiksi myymättä jäänyttä hotellihuonetta ei voi siirtää seuraavaan päivään, muuttuvan huonekapasiteetin vuoksi. (Ylikoski 2000, 24-26.)

Grönroos (2009, 227) jakaa palvelun kolmeen ryhmään: Ydinpalvelu, avustavat palvelut ja tukipalvelut. Ydinpalvelu on syy yrityksen markkinoilla oloon ja lisäpalvelut ovat avustavia palveluja. Niitä tarvitaan usein jotta ydinpalvelujen käyttö olisi mahdollista. Tukipalvelut antavat lisäarvoa ydinpalvelulle ja mahdollisesti auttavat yritystä erottumaan kilpailijoiden tarjonnasta. Avustavien ja tukipalveluiden välinen ero on joskus häilyvä riippuen tilanteesta ja joissakin tilanteissa avustava palvelu voi muuttua tukipalveluksi. Ilman tukipalveluja pystyy kuitenkin käyttämään ydinpalvelua. (Grönroos 2009, 224-225.)

4.2 Palvelun laatu

Palveluiden laadun määrittäminen on paljon hankalampaa kuin esimerkiksi teollisuuden. Teollisuudessa laatu joko on hyvää tai ei ole. Palvelun laatu jättää teollista tuotetta enemmän tilaa subjektiivisille, yksittäisen henkilön omiin arvoihin ja mielenkiinnon kohteisiin perustuville näkemyksille. Jotkin asiakkaat eivät oikeastaan kiinnitä huomiota asiakaspalveluun, vaan halpaan hintaan. Asiakkaan ja yrityksen näkemykset asiakaspalvelun laadusta voivat joskus poiketa toisistaan suuresti. (Reinboth 2008, 96.)

Tavoitetilanne yrityksissä on, että asiakas on tyytyväinen ja yritys kokee laatunsa olevan kunnossa. Tällaisen tilanteen edellytys on, että yrityksellä on tarpeeksi asiakkaita ja toiminta on taloudellisesti kannattavaa. Toinen tilanne on, että asiakas on tyytyväinen, mutta yrityksen mukaan laadussa on virhe. Vaikka asiakas on tyytyväinen, yrityksessä määritellyt laatukriteerit eivät täyty. Tässä tilanteessa yritysten tulee

joko kohottaa laatunsa haluamalleen tasolle tai täsmentää laatukriteereitään asiakkaiden vaatimusten pohjalta. Asiakkaan ja yrityksen erilaiset käsitykset saattavat kertoa siitä, että asiakkaita ja heidän odotuksiaan ei tunneta. Mikäli asiakas on tyytyväinen, ei hän välttämättä edes arvosta laadun nostamista. Liian hyvä laatu voi huonontaa yrityskuvaa, sillä se saattaa luoda epäilyjä yritystä kohtaan. (Reinboth 2008, 96-98.)

Asiakas saattaa olla tyytymätön, vaikka yritys kokee laatunsa olevan kunnossa. Yleisen tyytymättömyyden korjaamiseksi yritys voi vaihtaa asiakaskuntaa tai nostaa laatuaan. Kun yritys kokee toimineensa täysin omien laatukriteereiden puitteissa ja siitä huolimatta asiakas on tyytymätön, voi tilanteen ratkaista viidellä tapaa: Asiakkaalle hyvitetään asia yrityksen käytännön mukaisesti, suostutaan asiakkaan kohtuuttomiin vaatimuksiin, ei hyvitetä mitään, koska virhettä ei ole tapahtunut, asiakkaalle ehdotetaan siirtymistä kilpailijan asiakkaaksi tai hintoihin lisätään tietty summa, jolla asiakasta voidaan hemmotella. (Reinboth 2008, 98-100.)

Kaikkein huonoin tilanne on kun asiakas on tyytymätön ja yritys näkee palvelun laadussaan virheen. Yritys on laadun kehittämisessään pitkällä, kun se tiedostaa laatuongelmansa, mutta kuitenkin puutteet asiakkaan kokemassa laadussa ovat hälytysmerkki. Henkilöstöstä johtuvan huonon asiakaspalvelun taustalla on erilaisia syitä. Työntekijöiden osaamisessa saattaa olla puutteita tai työntekijän asenne ei sovi asiakaspalvelutilanteisiin. Myös työyhteisössä saattaa olla ratkaisemattomia ongelmia tai sitten esimiestyössä esiintyy puutteita. (Reinboth 2008, 100-101.)

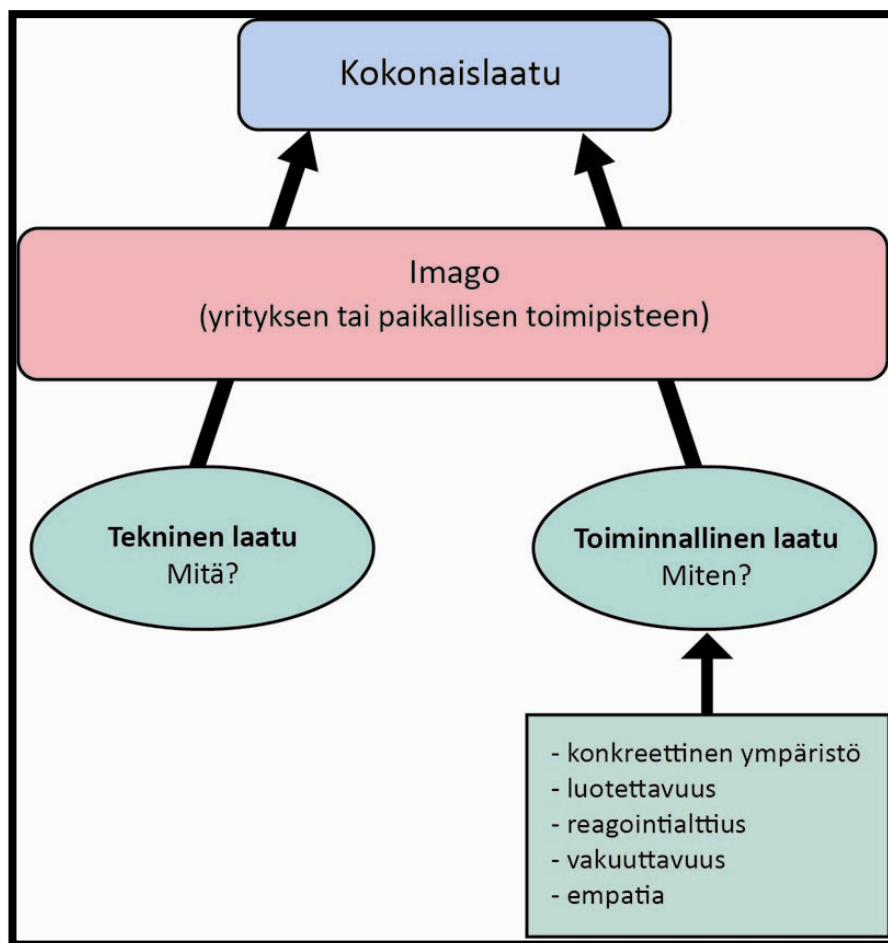
Usein huonon palvelun syyksi löydetään puutteet työntekijän asenteessa. Usein esitetään väite, jonka mukaan asiakaspalvelijaksi synnyttään ja palvelusta puhuttaessa korostetaan empatian merkitystä. Esimerkiksi liukuhihnalla asiakas usein unohtuu kokonaan, kun asiakasta ei nähdä ihmisenä ja korkeintaan hänen ongelmansa on mielenkiintoinen. Myös itsepalvelussa asiakkaalle on kasattu tehtäviä, jotka eivät hänelle kuulu ja virheet huomataan helposti liian myöhään. (Reinboth 2008, 7-9, 18.)

4.3 Laadun ulottuvuudet ja koettu kokonaislaatu

Palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta, tekninen ulottuvuus eli lopputulosulottuvuus (mitä) ja toiminnallinen ulottuvuus eli prosessiulottuvuus (miten). Kuviosta 1 voidaan todeta, että asiakkaan kokemaan kokonaislaatuun vaikuttaa prosessin toiminnallinen laatu, eli kuinka tuote tai palvelu asiakkaalle toimitetaan sekä tekninen laatu. Myös palvelun tuotanto- ja toimitusprosessi tulee suunnitella ja toteuttaa hyvin, muuten prosessin toiminnallinen laatu kärsii ja palvelun laadussa on ongelmia. (Grönroos 2009, 101, 111.) Tässä työssä keskitytään toiminnalliseen laatuun, koska tarkoituksena on selvittää, miten asiakkaita palvellaan hyvin ja mitä kaikkea toiminnalliseen laatuun sisältyy.

Totuuden hetket ovat tilanteita, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa. Nämä totuuden hetket ovat asiakkaan laatukokemuksen kannalta ratkaisevia. Totuuden hetken aikana palveluntarjoajalla on tilaisuus osoittaa tässä ja nyt tarjoamiensa palvelujen laatu. Totuuden hetkiä ei pysty korjaamaan jälkeenpäin, vaan korjaaminen vaatii aina uuden totuuden hetken. (Grönroos 2009, 111.)

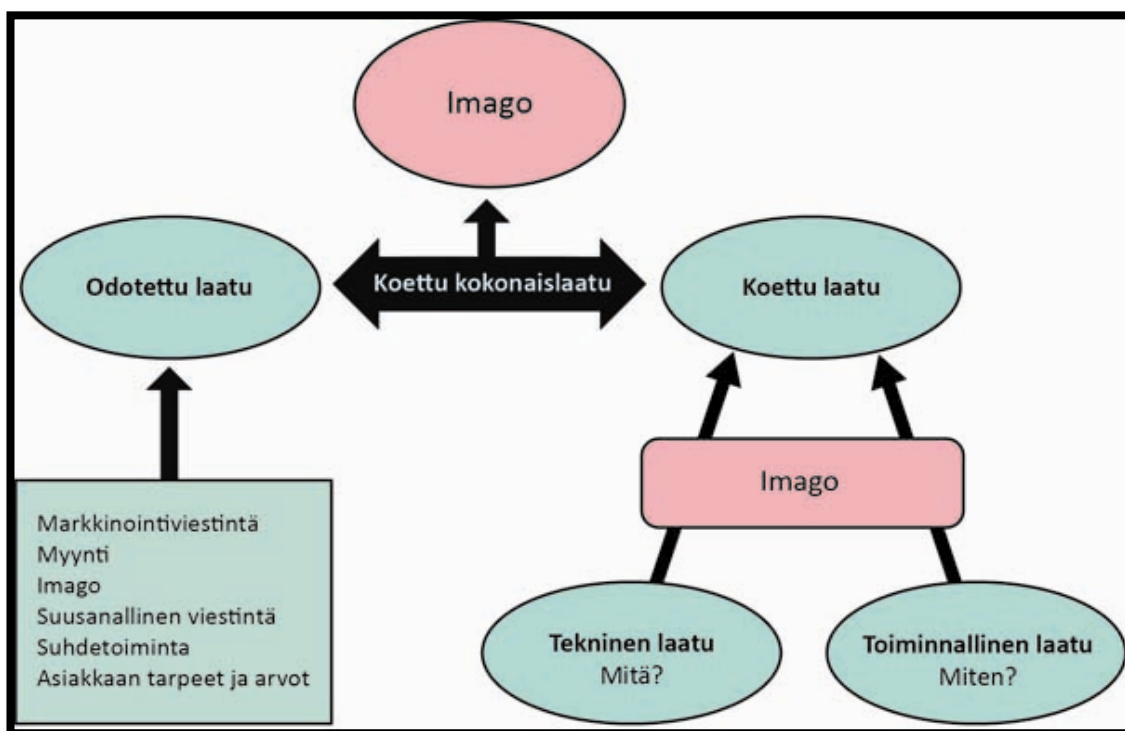
Koettu laatu ja odotettu laatu johtavat yhdessä koettuun kokonaislaatuun. Laatu on hyvä, kun asiakkaan kokema laatu ja hänen odotukset ovat yhtäläisiä. Vaikka laatu olisikin hyvää, asiakkaan kokema kokonaislaatu on alhainen, jos asiakkaan odotukset ovat liian korkealla. (Grönroos 2009, 105.)



Kuvio 1. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta ja viisi laadun osa-aluetta (Grönroos 2009)

Kuviosta 2 näkee kuinka odotettu laatu muodostuu monesta eri tekijästä. Markkinoitviestintä ja myynninedistäminen ovat suoraan yrityksen valvonnassa. Epäsuorasti yritys valvoo imagoa, suusanallista viestintää ja suhdetoimintaa, koska ne muodostuvat suurimmalta osin yrityksen aikaisemmasta menestyksestä ja niihin voidaan vaikuttaa ulkopuolelta. Asiakkaan tarpeet sekä arvot vaikuttavat myös asiakkaan odotuksiin. (Grönroos 2009, 105-106.)

Asiakkaan odotuksilla on suora vaikutus asiakkaan laatukokemuksiin. Jos yritys lupaa liikoja, nousevat asiakkaan odotukset liian korkealle. Yrityksen kannalta on parempi luvata liian vähän ja siten täyttää asiakkaan odotukset. Näin yrityksellä on mahdollisuus ylittää odotukset. Asiakkaan odotuksia voidaan hallita esimerkiksi markkinoinnin kautta. Jotta yritys ei antaisi lupauksia, joita se ei voi pitää, on tärkeää olla varovainen markkinoinnin suunnittelussa. (Grönroos 2009, 106.)



Kuvio 2. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009)

4.4 SERVQUAL-asteikko

SERVQUAL-asteikko on kehitetty mittaamaan palvelun laatua. SERVQUAL perustuu viiteen osatekijään (jotka löytyvät myös kuvioista 1 ja 3): luotettavuuteen, reagoitavuuteen, vakuuttavuuteen, empatiaan sekä fyysiseen ympäristöön. Se perustuu myös asiakkaiden palveluita koskeviin odotuksiin ja heidän siitä saamiensa kokemusten vertailuun. Viiden osa-alueen malli kertoo kuinka kuluttajat järjestelevät mielessään tietoa palvelun laadusta. (Zeithaml, Bitner & Gremler 2009, 111-112.)

Luotettavuus on yhdenmukaisesti huomattu amerikkalaisten kuluttajien yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi palvelun laatua arvioidessa. Luotettavuus tarkoittaa yrityksen kykyä tuottaa palvelu lupauksen mukaisesti ja tarkasti. Asiakas voi näin ollen luottaa yritykseen esimerkiksi toimitusta, palvelua ja hinnoittelua koskevissa asioissa. Asiakkaat haluavat asioida yritysten kanssa, jotka pitävät lupauksensa, erityisesti lupaukset koskien palvelun tuloksia ja ydinpalvelun ominaisuuksia ovat tärkeitä. (Zeithaml ym. 2009, 113.)

Reagointialttius tarkoittaa henkilökunnan halua auttaa asiakasta ja tarjota palvelua oikeaan aikaan ja nopeasti. Asiakkaalle reagointialttius välittyy ajasta jonka he joutuvat odottamaan vastausta tai apua. Reagointialttiudessa tärkeää on myös kyky räätälöidä ja joustaa palvelussa asiakkaan tarvitsemalla tavalla. Hidas asiakaspalvelu huonontaa asiakkaan kuvaa yrityksen reagointialttiudesta ja vaikuttaa näin omalta osaltaan negatiivisesti asiakastyytyväisyyteen. Yritysten tulee tarkastella asiakaspalvelutilanteita asiakkaan kantilta, eikä omaltaan. (Zeithaml ym. 2009, 114.)

Vakuuttavuus yrityksissä määritellään työntekijän kokemuksesta, tiedosta, johdonmukaisuudesta ja lahjakkuudesta sekä kyvystä herättää asiakastyytyväisyyttä. Vakuuttavuus voidaan liittää koko yritykseen tai vain yksittäiseen asiakaspalvelijaan, joka palvelemalla asiakasta edustaa yritystä. Yritys voi pyrkiä muodostamaan luottamuksen asiakkaan ja koko yrityksen välille tai vain tietyn asiakaspalvelijan välille, tilanteesta riippuen. (Zeithaml ym. 2009, 114.)

Empatia määritellään huolehtivaksi yksilölliseksi huomioksi, jota yritys tarjoaa asiakkaalleen. Tavoite on saada asiakas tuntemaan itsensä räätälöidyn palvelun avulla ainutlaatuiseksi ja tärkeäksi yksilöksi, jonka tarpeet ymmärretään. Pienille yrityksille empatia antaa merkittävän kilpailuedun suuria ketjuja vastaan, sillä asiakkaat voidaan tunnistaa jopa nimeltä ja heidän tarpeensa tiedetään. (Zeithaml ym. 2009, 114-115.)

Fyysinen ympäristö tarkoittaa fyysisten tilojen, tarvikkeiden, henkilökunnan ja kommunikaatiovälineiden ominaisuuksia. Fyysiset palvelut ovat tärkeitä, koska uudet asiakkaat arvioivat yritystä juuri fyysisten ominaisuuksien kautta. Palveluyritykset, kuten majoitusliikkeet ja ravintolat panostavat fyysiseen ympäristöön, koska asiakkaat käyvät paikan päällä saadakseen odottamansa tuotteen tai palvelun. (Zeithaml ym. 2009, 115.)

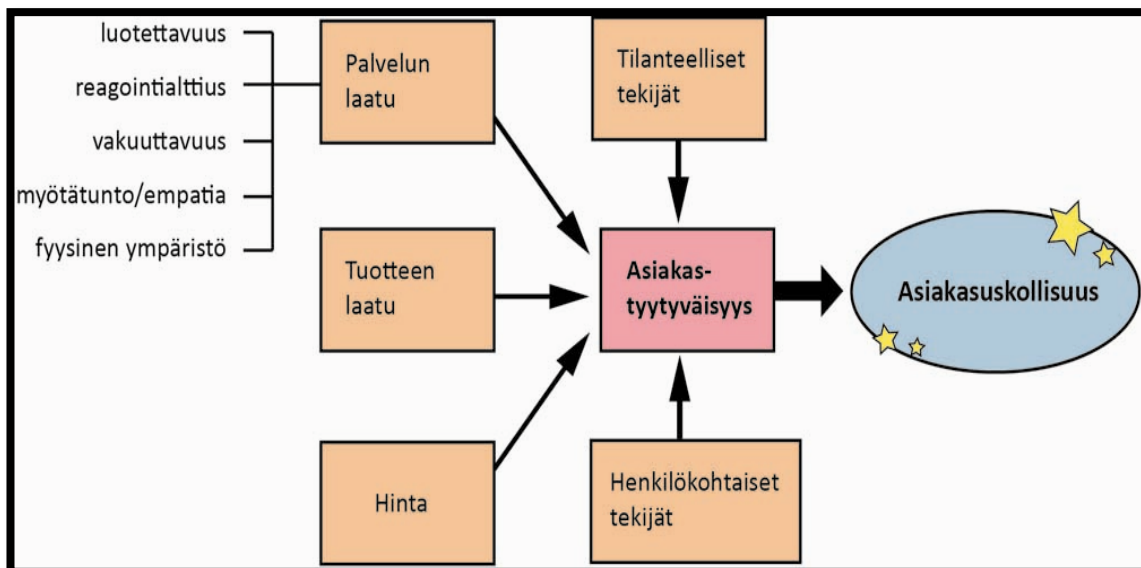
5 ASIAKASTYYTYVÄISYYS

5.1 Asiakastyytyväisyys ja asiakkaan odotukset palvelulta

Puhuttaessa laadusta ja asiakastyytyväisyydestä kaikki pohjautuu asiakkaiden näkemykseen siitä, mitä on palvelu, eli ei johonkin ennalta määrättyyn kriteeriin, siitä mitä palvelu on, tai sen tulisi olla. Vaikka asiakastyytyväisyydellä ja palvelun laadulla on paljon yhteistä, ovat nämä käsitteet kuitenkin täysin eri asioita. (Zeithaml ym. 2009, 102-103.)

Asiakastyytyväisyys on usein kaikkein tärkeimpänä kilpailukeinona matkailualan yrityksissä, jonka muodostumisessa asiakkaasta välittäminen on avainasemassa. Asiakastyytyväisyyden muodostaminen on tärkeää, koska on paljon todennäköisempää, että tyytyväinen asiakas käyttää yritystä uudestaan, kuin tyytymätön asiakas. Tyytyväiset asiakkaat vaikuttavat myyntituloksiin ja vähentävät markkinointikustannuksia, kun he kertovat positiivisista kokemuksistaan muillekin. (Lahtinen & Isoviita 2001, 81.)

Tyytyväisyys voidaan nähdä laajempänä käsitteenä, kun taas palvelun laatu keskittyy palvelun osa-alueisiin. Tältä kantilta tarkasteltaessa koettu palvelun laatu on yksi asiakastyytyväisyyden elementti. Asiakastyytyväisyys on yksityiskohtaisempi käsite kuin palvelun laatu, joka koostuu asiakkaiden odotuksista koskien luotettavuutta, vakuuttavuutta, reagoivuutta, myötätuntoa ja konkreettisia tuotteita. Kuten näemme kuviossa 3, asiakastyytyväisyyteen sitten taas vaikuttaa palvelun laadun odotukset, tuotteiden laatu, hinta, tilanteelliset tekijät, kuten perheenjäsenten mielipiteet ja henkilökohtaiset tekijät, kuten asiakkaan mieliala. (Zeithaml ym. 2009, 103, 105.)



Kuvio 3. Asiakkaan käsitykset laadusta ja asiakastytyväisyys (Zeithaml ym. 2009)

Tyytyväisyys on asiakkaan arvio tuotteesta tai palvelusta ja siitä, onko tuote tai palvelu kohdannut asiakkaan tarpeet ja odotukset. Mikäli yritys epäonnistuu kohtaamaan asiakkaan tarpeet ja odotukset, asiakas jää tyytymättömäksi. (Zeithaml ym. 2009, 104.) Mikäli asiakas on vain juuri ja juuri tyytyväinen, voidaan puhua merkittämättömästä tai välinpitämättömästä asiakastytyväisyydestä, mutta välinpitämätönkin asiakas voi pysyä asiakkaana, jos asiakas on edes jokseenkin tyytyväinen. Huonoa kuvaa yrityksestä antavat vain asiakkaat, jotka ovat täysin tyytymättömiä saamaansa palveluun. (Lahtinen & Isoviita 2001, 81-82.)

Asiakastytyymättömyydestä puhuttaessa tulee muistaa, etteivät virhe ja asiakastytyymättömyys ole sama asia. Yhteistä niille on kuitenkin se, että molempien olemassaoloon tulee reagoida mahdollisimman nopeasti. Asiakastytyväisyyden varmistamiseksi tulisi mahdollisia virheitä ennaltaehkäistä, niin paljon kuin mahdollista. Yrityksen tulisi oppia virheistään ja asiakastytyymättömyystilanteiden käsittelystä. Yrityksillä tulisi olla periaatteena tehdä asiat oikein ensimmäisellä kerralla ja asiakkaita tulisi houkutella antamaan palautetta. (Reinboth 2008, 101-102.)

Asiakaspalvelussa ei ikinä pystytä välttämään kokonaan asiakastytyymättömyystilanteita. Tämä johtuu siitä, että kaikki kokevat hyvän asiakaspalvelun erilaiseksi ja toinen syy on se, että palvelun laatua on vaikea varmistaa etukäteen, koska se tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Tyytymättömiä asiakkaita ei aina pysty tekemään tyy-

tyväiseksi, vaikka kuinka yritettäisiin. Erityisen vaikeaa se on sen jälkeen kun korjausyrityksissä on epäonnistuttu. Sitten taas kun tyytymätön asiakas saadaan tyytyväiseksi, tulee asiakkaasta vain entistä sitoutuneempi. (Reinboth 2008, 103, 105.)

Asiakkaan kokema asiakkuustyytyväisyys, asiakkaan sitoutuneisuus sekä erilaiset sidokset asiakkaan ja yrityksen välillä vaikuttavat asiakkuuden lujouden muodostumiseen. Pelkkä tyytyväisyys ei riitä takaamaan vahvaa asiakkuutta. Jokaisen kohtaamisen, eli totuuden hetken, aikana asiakkuus on koetuksella. Asiakas saattaa kuitenkin olla tyytyväinen asiakkuuteen, vaikka se olisikin tyytymätön tiettyyn kohtaamiseen. (Storbacka & Lehtinen 1999, 103-104.)

5.2 Asiakaslähtöisyys

Lähes aina yritykset vannovat asiakaslähtöisyyden nimiin. Usein asiakaslähtöisyys on myös kirjattu palveluyrityksen arvoksi. (Eräsalo 2008, 70.) Vaikka asiakaslähtöisyys on nyt trendikästä, sen määrittelemisen on jäänyt vaillinaiseksi. Toisinaan asiakaslähtöisyydellä ymmärretään, että asiakkaan eteen tulee olla valmis tekemään mitä tahansa. Tätä asiakaslähtöisyys ei kuitenkaan tarkoita. Asiakaslähtöisyyden rinnalle on kirjattu toiseksi arvoksi uskomus, että asiakkaan odotukset on ylitettävä. Tämä ajatus on lähtöisin maailman huippuluokan hotelleista, joissa asiakkaille tarjotaan ja tuotetaan sellaisia palveluja, joita asiakkaat eivät ole osanneet edes pyytää. (Reinboth 2008, 22.)

Asiakaslähtöisyys onnistuu vain silloin, kun yrityksellä on tyytyväisiä asiakkaita niin paljon, että toiminta on taloudellisesti kannattavaa. Silloin yrityksen kehitystoimien lähtökohtana on, että asiakkaita voidaan jatkossa palvella jollakin asiakkaan arvostamalla tavalla entistä paremmin. Asiakaslähtöisyyden vastakohta on asiakaslähtöisyyden puute, eikä suinkaan tuotantolähtöisyys. Reinboth käyttää asiakaslähtöisyydestä esimerkkiä: ”Jos pihvipaikasta ei saa pizzaa, se ei vielä tarkoita, ettei ravintola olisi asiakaslähtöinen. Mutta jos asiakas ei saa pihviä haluamallaan tavalla – vaikka raaka-aineet löytyvät kaapista – voidaan jo puhua asiakaslähtöisyyden puutteesta.” (Reinboth 2008, 22.)

Jos yrityksessä asetetaan asiakkaan odotusten ylittäminen arvoksi, ongelmana on, että ei muisteta määritellä mitä sillä tarkoitetaan, miten se toteutetaan ja miten sitä mitataan. Asiakkaan odotusten ylittäminen on hankalaa. Asiakas ei välttämättä osaa arvostaa oman tietyn odotustason ylimenevää osuutta. Ilman kustannuksia tuon asiakkaan odotustason ylittäminen on vaikeaa. (Reinboth 2008, 23.)

6 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN MATKAILUALALLA

6.1 Hallinto ja johtaminen

Hallinnon ja johtamisen tärkein tehtävä on pitää yrityksen pyörät pyörimässä, näyttää suuntaa ja saada aikaan yhteistoimintaa sekä tuloksia. Nämä onnistuvat helpoiten, mikäli hallinnosta vastaavalla henkilöllä on henkilökohtaista vaikutusvaltaa ja tarpeeksi osaamista ollakseen vakuuttava. Ensimmäisen hallinnon käsitteen on määritellyt Henry Fayol 1900-luvun alussa. Fayolin mukaan hallinnon tehtäviin lukeutuu suunnittelu, organisointi, ohjaus ja valvonta. (Eräsalo 2008, 11-12.)

Suunnittelu on valmistautumista tulevaan toimintaan, eli tarkoituksena on konkretisoida toimintaympäristön tulevaisuutta niin tarkasti kuin mahdollista, kuten myös miettiä miten tulevaisuuteen voisi vaikuttaa. Organisointi on valittujen hallintokeinojen muuttamista toiminnaksi kaikilla yrityksen eri tasoilla ja jalkauttamista. Ohjauksen tehtävänä on saada tavoitteeseen suuntautunutta toimintaa. Valvonnan avulla pidetään huolta siitä, että yritys on oikealla tiellä ja saadaan tietoa, miten onnistuttu tähän saakka. (Eräsalo 2008, 12.)

Johtamistoiminnan ytimeen kuuluu henkilöstöjohtaminen ja johtamistaito on kykyä asettaa tavoitteita ja sitten saavuttaa ne muiden kanssa yhdessä. Esimieshän onnistuu tehtävässään vasta sitten kun hänen alaisensa onnistuvat. Tämän vuoksi esimiehen on tunnettava alaisensa, heidän kykynsä sekä odotuksensa. Esimies vastaa kokonaisuudesta ja jokainen työntekijä omasta toiminnastaan. Johtamisen on ulotuttava laajalle, esimerkiksi yrityksen kumppaneihin ja verkostoihin. Mikäli tieto ei kulje kaikkien toimijoiden kesken, niin turhautuneisuus lisääntyy ja työtyytyväisyys kärsii ja tämä

vaikuttaa puolestaan palvelun laatuun suoraan ja negatiivisesti. (Eräsalo 2008, 13-14.)

Yksi henkilöstöjohtamisen osa on henkilöstöhallinto. Kun henkilöstöjohtaminen vastaa kysymykseen miten, niin henkilöstöhallinto vastaa kysymykseen mitä on tehtävä. Arkipäivässä jokainen esimies osallistuu henkilöstöasioiden hoitoon. Yksi yrityksen toteutusstrategioista on henkilöstöstrategia, joka on ehkä myös kaikkein merkityksellisin, koska strategiat tulevat käytäntöön ihmisten toiminnan kautta. Strategia on polku tulevaisuuteen ja strategisissa valinnoissa otetaan huomioon kaikki mahdollisuudet ja uhat. Henkilöstöpolitiikan tavoitteena on yhtenäistää yrityksen henkilöstöä koskevia käytäntöjä. Yhtenäiset linjaukset, sekä käytännöt henkilöstöasioissa jännevöittävät yritysten toimintaa. (Eräsalo 2008, 14-16.)

6.2 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelun tehtävänä on varmistaa, että yrityksellä on riittävästi, mutta ei liikaa henkilöstöä, sekä osaamiseltaan oikeanlaista ja motivoitunutta henkilöstöä. Henkilöstön on myös oltava oikeaan aikaan, oikeassa paikassa. Henkilöstölle on myös tarjottava heidän kykyjään ja odotuksiaan vastaavaa työtä. Henkilöstösuunnittelun lähtökohtana ovat yrityksen tarpeet ja siihen osallistuu niin johto, kuin operatiivinen esimieskin. (Eräsalo 2008, 17-18.)

Laki edellyttää, että yrityksissä neuvotellaan henkilöstön kanssa ja laaditaan vuosittain henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet, periaatteet eri työsuhte muotojen käytöstä, ulkopuolisen työvoiman käytön periaatteet, arviot ammatillisesta osaamisesta ja osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista sekä kehittämissuunnitelmat. Yhteistoiminnassa tapahtuvista muutoksista on myös neuvoteltava, jos niillä on vaikutusta henkilöstöön. Pienissä yrityksissä on suullinen suunnitelma riittävä. Se on kuitenkin käsiteltävä koko henkilöstön yhteisessä kokouksessa. (Eräsalo 2008, 19.)

Henkilöstösuunnittelun lähtökohtana on työn määrä sekä siinä vaadittava osaaminen. Suunnittelun avulla henkilöstön vahvuus sovitetaan yritysten sen hetkisiin tarpeisiin ja turvataan tehokkaat työtunnit sekä työntekijöiden tasainen kuormitus ja jaksaminen. Henkilöstötarpeen määrittämiseksi tietoa kerätään raporteista ja toimintaa sekä

asiakaskäyttäytymistä havainnoimalla ja analysoimalla. Sopiva määrä henkilöstöä takaa paremman asiakaspalvelun. Anniskelupaikoissa henkilöstösuunnitelman tulee aina olla tarkistettavissa ja ajan tasalla. (Eräsalo 2008, 22-25.)

6.3 Perehdyttäminen ja henkilöstön kehittäminen

Perehdyttämisen tavoitteena on uuden työntekijän kotouttaminen yritykseen ja sen tapoihin sekä oman työnkuvan ja organisaation oppiminen. Kunnollinen ja suunniteltu perehdyttäminen tuntuu unohtuneen monissa yrityksissä ja ajatellaan, että työ opettaa tekijänsä. Perehdyttäminen on yksi työsuhteen laiminlyödyimmistä toimista, kun sille ei katsota olevan tarpeeksi aikaa tai sitten työntekijälle tarjotaan kerralla liikaa tietoja. Se tarkoittaa, että työhön perehtyminen tapahtuu erehdyksen ja oppimisen kautta ja näin työntekijän toiminta kehittyy hänen omien tulkintojensa pohjalta. Nämä tulkinnat eivät välttämättä kuitenkaan vastaa yritysjohdon tarkoituksia. (Eräsalo 2008, 59- 60, Reinboth 2008, 82.)

Hyvä perehdyttäminen vahvistaa onnistunutta rekrytointia, koska sillä vaikutetaan työntekijän tulevaan toimintaan, osaamiseen ja kehittymiseen, sekä näin ollen koko yrityksen tulokseen. Perehdyttäminen on siis osa henkilöstön kehittämistä ja sen perustavoitteita on riittävien valmiuksien saavuttaminen oman työkokonaisuutensa menestyksekkääseen hallintaan. Perehdyttäminen kuuluu esimiehen vastuulle, joka voi halutessaan kuitenkin delegoida perehdyttämisen osittain muillekin. (Eräsalo 2008, 60-61.)

Perehdytys on luontevaa jakaa sisällöllisesti neljään osaan. Perehdyttämisen tueksi voidaan laatia lista, johon merkitään läpikäytyt asiat. Näin voidaan tarkistaa, että työntekijä tulee perehdytettyä kaikkiin tarvittaviin asioihin. Ensimmäisenä työntekijä toivotetaan tervetulleeksi taloon ja tälle annetaan kirjallinen tietopaketti työsuhteen ehdoista, palkoista, terveydenhuollosta, eduista sekä velvollisuuksista. Toisessa osassa työntekijä perehdytetään asiakaspalvelusitoumukseen, ohjenuoriin ja yrityksen arvoihin. Kolmantena tapahtuu perehdytys työtehtäviin, tuotteisiin ja työympäristöön. Viimeisessä osassa työntekijä tutustutetaan työyhteisöön ja työkavereihin.

Työporukkaan mukaan pääseminen on edellytys sille, että tulokas viihtyy ja tuntee itsensä tervetulleeksi. (Reinboth 2008, 82-84.)

Yrityksissä tulisi olla perehdyttämistä varten yleissuunnitelma, josta kävisi ilmi perehdyttämisen periaatteet. Yleissuunnitelmaan sisältyvät ne asiat, mitä jokaisen yrityksessä työskentelevän tulisi tietää. Yleissuunnitelman pohjalta rakentuu työntekijälle yksilöllinen suunnitelma, jossa tulee ottaa huomioon työntekijän osaaminen ja tausta. Suunnitelmasta tulee käydä ilmi perehdyttämisen tavoitteet, eli mitä työntekijän kuluu perehdytyksen aikana oppia. (Eräsalo 2008, 64.)

Hyvän perehdyttäjän tulee hallita työkokonaisuus hyvin ja hänen on osattava astua tulijan asemaan. Perehdyttäjän on oltava perillä oppimisprosesseista ja koulutustilanteista. Hyvä perehdyttäjä myös kannustaa, antaa kiitosta ja korjaavaa palautetta tilanteen mukaan. Perehdyttäjän on hyvä olla riittävän lähellä, mutta kuitenkin riittävän kaukana. (Eräsalo 2008, 66.)

Henkilöstön kehittäminen on toimintaa, jolla pidetään yllä henkilöstön osaamista ja kehitetään sitä nykyhetkellä ja tulevaisuudessa. Henkilöstön kehittämisellä myös vahvistetaan organisaation toimintakykyä sekä ylläpidetään ja lisätään henkilökunnan suoritus- ja toimintavalmiutta. Henkilöstön kehittämiseen sisältyy myös osaamistarpeiden selvittäminen ja tunnistaminen, jotta yritys pystyisi turvaamaan kilpailukykyä ja työtehtävien edellyttämän osaamisen tason. (Eräsalo 2008, 145-148.)

Henkilöstön kehittämisen menetelmiä ovat esimerkiksi koulutus ja työn ääressä oppiminen. Koulutus voi tapahtua yrityksessä tai yrityksen ulkopuolella. (Eräsalo 2008, 149.) Jatkuva kehitys tulisi saada osaksi yrityksen kilpailustrategiaa. Työn ääressä oppimista voidaankin kehittää monella tapaa. Oppimista voi kehittää esimerkiksi kierrättämällä työntekijää työpisteeltä toiselle monipuolistaen tämän osaamista ja vaihtamalla työntekijän työtehtäviä aika ajoin, sekä luomalla toimivan sijaisjärjestelmän. Hyviä keinoja ovat myös töiden delegointi usealle työntekijälle, kokeneemman työntekijän toimiminen kokemattomamman ohjaajana, henkilöstöpalaverit, projektit ja messumatkat sekä työnohjaus. (Eräsalo 2008, 151-153.)

6.4 Arjen johtajuus

Arjen johtajuuden tavoitteena on vahvistaa yhteistyötä, luoda hyvinvointia sekä saada aikaan haluttuja tuloksia. Kukaan, edes esimies, ei tee tulosta yksin, vaan hän tarvitsee siihen koko työyhteisön. Johtaa voi ainoastaan silloin, kuin joku seuraa. Perusta esimiesten ja alaisten suhteisiin on siinä, millaisena esimies näkee alaisena ja millaisen merkityksen alaisille antaa. Eli johtajuuden perusta on ihmiskäsityksessä. Esimiehen huono luottamus alaisiin vaikuttaa huonosti esimies-alaisuuteen ja se siten vaikuttaa yrityksen tuloksiin. Johtajuus ei kuitenkaan ole synnynnäinen ominaisuus, vaan sitäkin pystyy kehittämään. (Eräsalo 2008, 115-117.)

6.4.1 Esimiehen rooli ja valta esimiestyössä

Esimiehen rooli kehittyy ja muodostuu sen mukaan, miten hän tunnistaa sekä ymmärtää kaikki esimieheen eri puolilta kohdistuvat odotukset. Myös se, miten esimies kohtaa odotuksia ja vastaa niihin, vaikuttaa roolin muodostumiseen suuresti. Esimiesrooli kehittyy usein oman persoonallisuuden varaan. Esimiehen tulee toiminnassaan keskittyä kokonaisuuteen ja vastata siitä. Kokonaisuuden ymmärtääkseen tulee esimiehen tuntee alaistensa työtä. Vahva esimies luo vakautta työyhteisöön ja luottaa omaan sekä alaistensa osaamiseen. Alainen ei tarkoita samaa kuin alamainen ja alainen on ihmisenä esimiehen kanssa samanarvoinen. Esimies ja alainen ovat vain organisaatiossa olevia rooleja ja keskinäinen arvostus vahvistaa rooleissa onnistumista. (Eräsalo 2008, 117-118.)

Esimies on henkilö, jolla on asemansa puolesta laillinen tai sopimussuhteinen määräysvalta. Esimiehen valta perustuu asemaan, joka syntyy organisaation sisällä. Valtaan sisältyy oikeus rangaista sellaisissa tilanteissa, joissa muuta vaihtoehtoa ei ole. Tämä on pakottavaa valtaa. Huonoa käytöstä ja työsuoritusta ei kuulu hyväksyä, mutta irtisanomistilanteissa työsopimuslaki (55/2001) edellyttää, että irtisanomisen syy on painava ja työntekijän on saatava mahdollisuus korjata virheensä. Pakkovaltaan sisältyy myös kosto, jonka ei koskaan kuulu sisältyä esimiehen toimintatapoihin. Alaisilla kuuluu olla oikeus kieltäytyä ylitöistä ja huomauttaa epäkohdista ilman sanktioita. (Eräsalo 2008, 119-120.)

Valtaa on myös monen muunlaista. Esimerkiksi palkintovaltaa, tietoon perustuvaa valtaa, mielipidevaikuttajien valtaa ja myös henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kohdistuvaa valtaa. Palkintovaltaan sisältyy olennaisesti taloudellinen palkitseminen, palkka, mutta työyhteisön kannalta esimiehen on tärkeämpää muistaa sanallinen palkitseminen, kehuminen ja kannustaminen. Tietoon perustuva valta ilmenee asiantuntevuksena. Tieto on tarkoitettu jaettavaksi ja sen panttaaminen voi olla jopa haitallista yrityksille. Mielipidevaikuttajien valta voi helposti perustua pelkkään haluun päästä esille, mutta se voi olla myös todellista asiantuntijuutta. (Eräsalo 2008, 120.)

Vallan perustuessa henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, kuten karismaan, valta syntyy muiden arvostuksesta. Koska alaiset arvostavat esimiestään, he suostuvat vallan kohteiksi. Tässä tapauksessa esimiesten kyvykkyys ilmenee yleispätevyytenä, erityispätevyytenä ja ihmissuhdepätevyytenä. Yleispätevyyden esimies saavuttaa koulutuksilla ja kokemuksella. Erityispätevyys muodostuu oman alan hallintaan liittyvästä osaamisesta. Ihmissuhdepätevyys muodostuu kyvystä kommunikoida. Esimiehellä on mallivaltaa ja hän vaikuttaakin omalla esimerkillään. Esimieheltä edellytetään kyvykkyyttä päätösten tekoon ja niiden toteuttamiseen. (Eräsalo 2008, 120-121.)

6.4.2 Ohjaus ja vaikuttaminen

Esimiehen tulee kannustaa alaisiaan osallistumaan vallan käyttöön tuomalla esiin omia näkökulmia. Yritysten tulisi pyrkiä tekemään yhteisymmärryspäätöksiä, enemmistöpäätösten sijaan. Vallan jakaminen lisää työntekijöiden aloitteellisuutta sekä vastuunottoa. Vallan hajauttaminen tietenkin edellyttää, että työntekijät ovat valmiita ottamaan valtaan liittyvän vastuun haltuunsa. Kun alaisilla on valtaa päättää, he saattavat osata korjata toimintaansa ilman esimiehen puuttumista. (Eräsalo 2008, 122-123.)

Johtajuuteen liittyy olennaisena ohjaus ja vaikuttaminen. Välitöntä ohjausta on se, kun esimies on alaisen vierellä koko ajan ohjaten hänen toimintaansa. Ohjausvalmius ei kuitenkaan edellytä täysin jatkuvaa läsnäoloa ohjattavan läheisyydessä, mutta esimiehen on oltava koko ajan tietoinen ohjattavan tilanteesta. Tavoiteohjaus perustuu

kokonaistavoitteisiin. Kokonaistavoitteista yritys johtaa osasto- tai yksikkökohtaiset tavoitteet sekä edelleen työntekijäkohtaiset tavoitteet. Motivointi on kykyä löytää ne syyt tai vaikuttimet, jotka saavat työntekijät toimimaan halutulla tavalla. (Eräsalo 2008, 123.)

6.4.3 Vuorovaikutus ja sisäinen tiedottaminen sekä viestintä

Esimiehen tehtäviin kuuluu myös työyhteisön vuorovaikutuksesta huolehtiminen. Esimies on velvollinen huolehtimaan työpaikan ilmapiiristä ja puuttumaan epäasialliseen käytökseen ja näin ollen edistämään positiivista ilmapiiriä. Esimiehen tulee pyrkiä yhteistyöratkaisuihin sekä selvittämään työyhteisön ristiriidat. (Eräsalo 2008, 129-132.)

Sisäisen tiedottamisen ja viestinnän tavoitteena on hyvä tiedollinen perusta yrityksen toiminnalle, hyvät lähtökohdat yhteistyön onnistumiselle ja sujuva sekä tehokas toiminta. Kaikki johtaminen tapahtuu viestimällä, eli informaation välittäminen kuuluu kiinteästi johtamistyöhön. Tieto ei kulu jakamalla ja mitä enemmän esimies antaa informaatiota, sitä enemmän hän sitä itsekin saa työntekijöiltään. Sisäisen viestinnän laatu on organisaation toiminnan kriittinen piste. (Eräsalo 2008, 137-138.)

Työyhteisöviestintään kuuluu tiedottaminen ja viestintä. Informaation antaminen on tiedottamista, joka on pääsääntöisesti yksisuuntaista. Viestintä on kahdensuuntaista ja vuorovaikutteista. Asioista tulee keskustella sekä niitä tulee pohtia, perustella ja näkemyksiä kuuluu vaihtaa. Vuorovaikutteinen viestintä vahvistaa sitoutumista, kun työntekijä tuntee olevansa tärkeä organisaatiolle. (Eräsalo 2008, 139-140.)

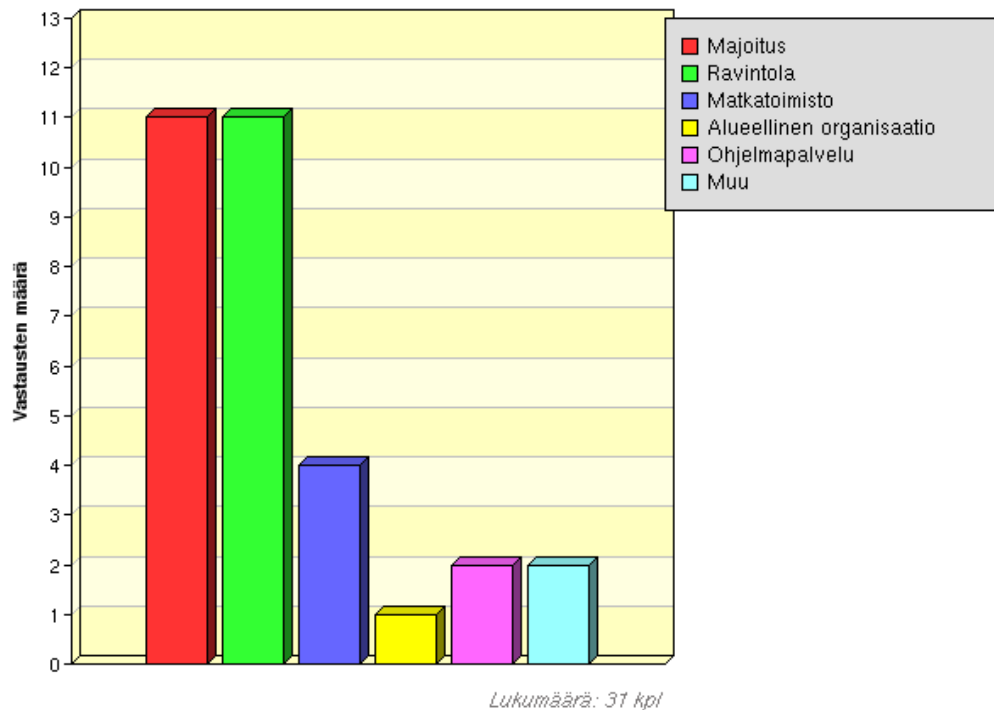
7 TUTKIMUSTULOKSET

7.1 Tutkimustulosten taustaa

Tutkimus on Satakunnan Ammattikorkeakoulun teettämä. Tutkimuksella pyritään arvioimaan tämän hetkistä matkailualan yritysten asiakaspalvelua ja sen laatua.

Kuten näemme kuviosta 4, *asiakaspalvelukyselyyn* vastasi yhteensä 31 erilaista matkailualan yritystä. Suurin osa vastaajista on majoitusalan yrityksiä tai ravintola-alan yrityksiä, joita molempia on 11 kappaletta. Kyselyyn on vastannut myös 4 matkatoimistoa, 1 alueellinen organisaatio, 2 ohjelmapalveluyritystä ja 2 muuta matkailualan yritystä. Vastaajista 52 % toimi yrityksessä esimiesasemassa. Vain 16 % vastaajista oli työntekijän asemassa ja 32 % vastaajista oli yrittäjiä. Tästä johtuen tutkimuksen vastauksia tulee tarkastella suuressa määrin esimiesten ja johdon kannalta.

Tietoa kerättiin myös Satakunnan Ammattikorkeakoulun opiskelijoiden laatimista *teemahaastatteluista*, joissa kuvattiin onnistunutta palvelutapahtumaa vaihe vaiheelta. Kvalitatiivisissa teemahaastatteluissa vastaajat kertovat myös asiakaspalvelun ongelmakohdista ja henkilöstön ohjeistamisesta. Teemahaastattelut on tehty hotelli- ja ravintola-alan työntekijöille ja esimiehille. Vastaajista 5 on työntekijän asemassa ja vastaavasti 5 esimiehen asemassa.

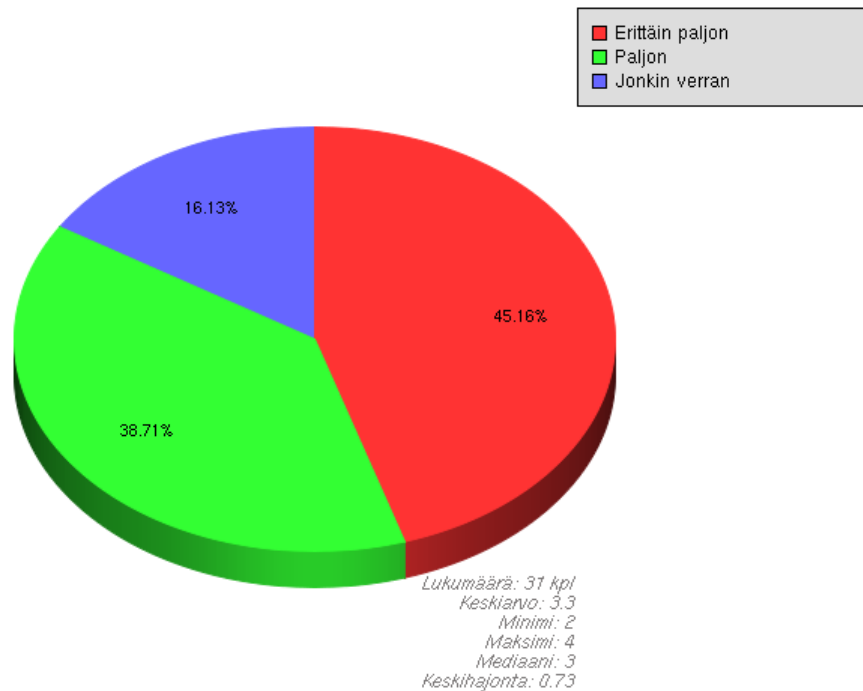


Kuvio 4. Kyselyyn vastanneiden yritysten toimiala

7.2 Henkilökunnan toiminta onnistuneessa asiakaskohtaamisessa

7.2.1 Onnistuneen asiakaskohtaamisen tärkeys

Kyselyn avulla pyrittiin saamaan tietoa siitä, missä määrin yrityksessä kiinnitetään huomiota asiakkaan ja henkilökunnan välisen kohtaamisen onnistumiseen. Tulosten mukaan lähes puolet eli 45 % vastaajista oli sitä mieltä, että asiakkaan ja henkilökunnan väliseen kohtaamiseen kiinnitetään huomiota erittäin paljon. Yrityksistä reilu kolmas, eli 39 % arvioi puolestaan, että huomiota kohtaamisen onnistumiseen kiinnitetään paljon. Lähes viidesosassa yrityksistä (16 %) kohtaamisen onnistumiseen kiinnitetään huomiota vain jonkin verran. Tätä on selkeytetty vielä kuviossa 5. Suurimmassa osassa yrityksistä kiinnitetään huomiota suuressa määrin siihen, että asiakkaan ja henkilökunnan välinen kohtaaminen onnistuu, joten onnistuneita asiakaskohtaamisia pidetään tärkeänä tekijänä yrityksen asiakaspalvelun laadussa.



Kuvio 5. Yritysten huomion kiinnittyminen asiakkaan ja henkilökunnan välisen kohtaamisen onnistumiseen

Vastaajia pyydettiin myös arvioimaan, miten tärkeänä yrityksessä pidetään asiakkaan ja henkilökunnan välisen kohtaamisen onnistumista puhelinpalvelussa. Yrityksistä 10 % vastasi, että kohtaamisen onnistuminen puhelinpalvelussa on jonkin verran tärkeää ja 32 % yrityksistä vastasi, että puhelinpalvelun onnistuminen on tärkeää. Suurin osa yrityksistä, eli 58 %, oli sitä mieltä, että puhelinpalvelun onnistuminen on erittäin tärkeää. Yrityksille hyvä puhelinpalvelu on reippautta, positiivisuutta, nopeutta ja asiakkaan tarkkaa kuuntelemista. Myös teoriaosuudessa tärkeäksi todettu asiakaslähettäisyys mainittiin *asiakaspalvelukyselyn* avoimissa vastauksissa yhdeksi tekijäksi laadukkaassa asiakaspalvelussa.

Seuraavassa kohdassa kysyttiin, kuinka tärkeänä yrityksessä pidetään asiakkaan ja henkilökunnan välisen kohtaamisen onnistumista kasvokkain tapahtuvassa asiakaspalvelussa. Onneksi vain 3 %, eli yksi vastaaja, arvioi, että kasvokkain tapahtuvan palvelun onnistuminen on jonkin verran tärkeää. Yrityksistä 19,5 % vastasi kasvokkain tapahtuvan kohtaamisen olevan tärkeää ja jopa 77,5 % vastasi, että onnistuminen on erittäin tärkeää, kun asiakkaan kohtaa kasvokkain. Kyselyyn vastanneiden yritysten mielestä kasvokkain tapahtuvassa palvelussa on tärkeää reippaus, positiivi-

suus ja asiakkaan kuuntelu. Myös läsnäolo, eli asiakkaaseen keskittyminen ja hyvä kielellinen ilmaisu sekä siisti ulkoasu mainitaan tärkeinä seikkoina.

Yrityksistä 7 % vastasi pitävänsä asiakkaan ja henkilökunnan välisen kohtaamisen onnistumista sähköisissä kanavissa jonkin verran tärkeänä. Tärkeänä onnistumista sähköisissä kanavissa pitää vastaajista noin puolet (48 %) ja vähän vajaa puolet (45 %) on sitä mieltä, että palvelun onnistuminen sähköisissä kanavissa on erittäin tärkeää. Yritysten mielestä laadukas palvelu sähköisissä kanavissa on hyvät verkkosivut, selkeys, nopeus, asiallisuus ja ajantasainen sekä oikea tieto.

Kasvokkain tapahtuvaa asiakaspalvelua pidetään tärkeimpänä, mutta vastauksista huomaa, että kaikki kanssakäymiskanavat palvelun laadukkuudessa ovat huomioitu tärkeänä menestystekijänä. Taulukossa 1 on vielä selvennetty miten tärkeänä yritykset pitävät erilaisissa palvelutapahtumissa onnistumista.

Taulukko 1. Onnistumisen tärkeys erilaisissa palvelutilanteissa

	Kaikki asiakaskohtaukset yleensä	Puhelinpalvelu	Kasvotusten tapahtuva palvelu	Sähköisissä kanavissa tapahtuva
Jonkin verran tärkeää	16 %	10 %	3 %	7 %
Tärkeää	39 %	32 %	19,5 %	48 %
Erittäin tärkeää	45 %	58 %	77,5 %	45 %

7.2.2 Laadun ulottuvuudet

Tärkeinä laadun ulottuvuuksina *haastatteluista* nousivat positiivisuus, yksilöllinen palvelu, asiakkaan kuuntelu, kiittäminen ja tervehtiminen. Haastateltujen mukaan palvelutapahtuma kulkee eteenpäin asiakkaan ehdoilla. Kaikkein vahvimmin nousi esille positiivisuus ja asiakkaan kuunteleminen. Haastattelujen mukaan asiakaskoh-

taamisen tulee olla sujuva, asiakkaalle kuuluu tulla tervetullut olo ja asiakaspalvelijan tulee aina huomioida koko seurue, jotta kukaan ei tunne oloaan ulkopuoliseksi. Onnistuneessa palvelutapahtumassa asiakkaan tulee myös saada kaikki tarjolla oleva tieto tuotteista ja siitä mitä tuotteita on saatavissa. Kuten yksi haastatelluista tiivistetysti toteaa: ”Asiakasta ollaan iloisesti vastassa – – tarjoilija on koko ajan asiakkaan saatavilla – – hyvä tarjoilija tuntee myymänsä tuotteet.” Toisessa haastattelussa kerrottiin: ”Puhelimessa on kuulostettava ystävälliseltä ja hymyilevältä – – kun tiedät itse mitä teet, osaat olla rennompina asiakkaan seurassa ja keskittyä itse asiakkaaseen.”

Asiakaspalvelukyselyn avoimissa vastauksissa nousi samantyyppisiä asioita esille kuin haastatteluista. Vastausten mukaan laadukas palvelu matkailuyritysten mielestä on positiivista, ystävällistä, reagoinniltaan nopeaa ja sujuvaa, vakuuttavaa, eli ammattitaitoista sekä asiakkaan huomioon ottavaa eli asiakasta ja tämän toiveita on kuunneltava tarkasti. Myös fyysinen ympäristö tulee huomioida, eli asiakaspalvelijalla tulee olla siisti asu ja esimerkiksi verkkosivujen tulee olla selkeät sekä ajan tasalla.

Tutkimustulosten vastaukset hyvästä palvelun laadusta ovat pitkälti samassa linjassa sivun 16, kuvion 3 kanssa. Sen mukaan palvelun laatuun vaikuttavat luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus, empatia ja fyysinen ympäristö. Taulukossa 2 on listattu kuinka monta kertaa tietyt tekijät mainitaan laadukkaana asiakaspalvelun tekijöiksi sähköisessä kyselyssä. Kasvokkain tapahtuvassa palvelussa ja puhelinpalvelussa kaikkein tärkeimpänä pidetään positiivista asennetta, seuraavina tulee empatia, eli asiakkaan kuunteleminen ja huomioiminen sekä vakuuttavuus. Sähköisessä palvelussa sitten taas kaikkein tärkeimpänä pidetään fyysistä ympäristöä, sen toimivuutta ja ajantasaisuutta sekä selkeyttä niin Internet sivuilla, kuin sähköpostiviesteissäkin.

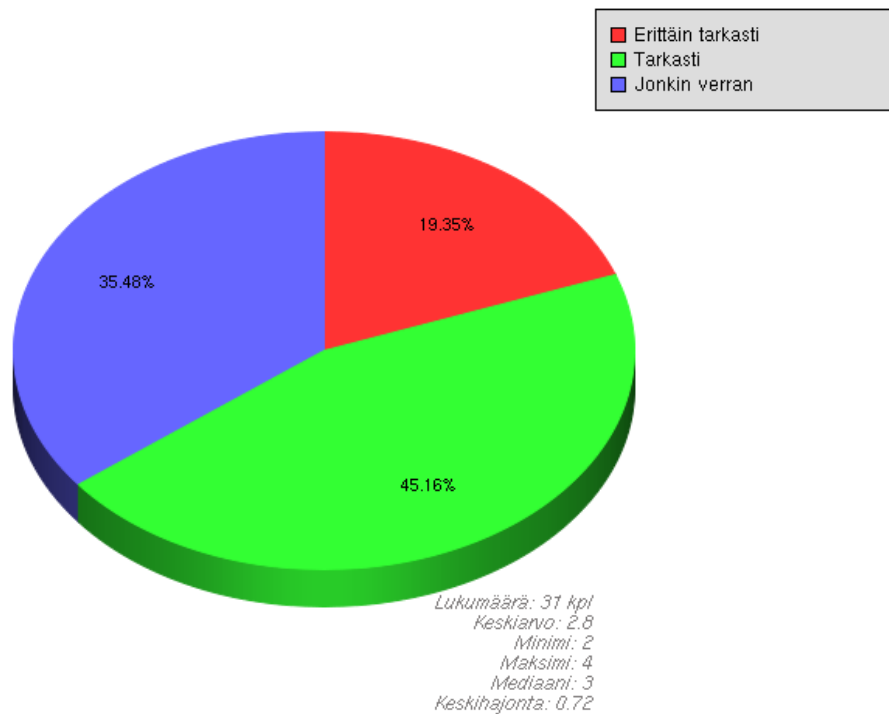
Henkilökunnan toiminta onnistuneessa asiakaskohtaamisessa on siis positiivista, iloista ja ystävällistä, asiakaslähtöistä, eli empaattista ja asiakasta kuuntelevaa, vakuuttavaa, luotettavaa, ammattitaitoista, selkeää sekä nopeaa. Onnistuneessa asiakaskohtaamisessa on myös fyysinen ympäristö siisti ja toimiva.

Taulukko 2. Laadun ulottuvuuksia erilaisissa palvelutapahtumissa

	Laadukas palvelu		
	kasvokkain	puhelimessa	sähköisissä kanavissa
Positiivisuus (hymyileminen, iloisuus, ystävällisyys)	13	14	2
Asiakkaan kuunteleminen (asiakaslähtöisyys, empatia)	11	12	-
Vakuuttavuus (luotettavuus, ammattitaito)	8	11	4
Selkeys (sähköpostien hyvä luettavuus ja siisti ulkoasu, hyvä kielellinen ilmaisu puhelimessa)	-	5	7
Fyysinen ympäristö (työntekijän ulkoasu, toimivat ja ajan tasalla olevat Internet sivut)	2	-	9
Reagointialttius (reippaus, nopeus)	2	6	5

7.3 Henkilökunnan ohjeistus asiakaspalvelussa toimimiseksi

Kyselyyn vastanneita yrityksiä pyydettiin arvioimaan, kuinka tarkasti yrityksessä ohjeistetaan henkilökunnan toimintaa asiakkaan ja henkilökunnan välisessä kohtaamisessa. Vastaajista 19,5 % arvioi, että yrityksissä ohjeistetaan henkilökunnan ja asiakkaan kohtaamista erittäin tarkasti. Noin kolmannes vastaajista (35,5 %) arvioi, että henkilökunnan toimintaa ohjeistetaan asiakkaan ja henkilökunnan välisessä kohtaamisessa jonkin verran ja melkein puolet, eli 45 %, arvioi, että henkilökuntaa ohjeistetaan tarkasti. Nämä luvut löytyvät kuvioista 6. Kukaan yrityksistä ei vastannut, että henkilökuntaa ei ohjattaisi tai johdettaisi asiakaspalvelussa toimimiseksi, joten voidaan olettaa, että matkailualan yritykset pyrkivät hyvään henkilöstöjohtamiseen.



Kuvio 6. Henkilökunnan asiakaspalvelutoiminnan ohjeistamisen tarkkuus

Kyselyssä kysyttiin myös onko yrityksessä käytössä erilliset ohjeistukset henkilökunnan toimintaa varten puhelinpalvelussa, kasvokkain tapahtuvassa asiakaspalvelussa ja sähköisissä kanavissa. Puhelinpalvelun ohjeita kerrottiin olevan noin 48 % yrityksistä ja kasvokkaista kohtaamista varten ohjeet on 61 % yrityksistä sekä sähköisiä kanavia (esimerkiksi e-mail, www-sivut) varten ohjeet löytyvät 45 % yrityksistä. Vastaavasti tietenkin puhelinpalvelun ohjeita ei ollut 52 % yrityksistä ja kasvokkaista kanssakäymistä varten ohjeita ei ollut 39 % yrityksistä sekä ohjeita sähköisiä kanavia varten ei ollut 55 % yrityksistä.

Asiakaspalveluohjeita kerrottiin olevan eniten kasvokkain tapahtuvaa kohtaamista varten, mikä kertoo siitä, että sitä pidetään kaikkein tärkeimpänä asiakaskohtaamisen muotona. Kuitenkin vain noin puolet näistä asiakaspalveluyrityksistä tarjoaa erillisiä ohjeistuksia asiakaspalvelua varten. *Haastattelujen* perusteella yritykset järjestävät työntekijöille asiakaspalvelukoulutusta. Työntekijät kuitenkin kokivat saamansa perehdytyksen ja ohjeistuksen yrityksissä vajavaiseksi. Tämän mukaan yritysten ohjeistaminen ja kouluttaminen voisi olla parempaa ja johtamiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

7.4 Ongelmakohdat asiakaskohtamisessa ja – palvelussa

7.4.1 Osapuolet ongelmatilanteissa

Kyselyyn vastanneista yrityksistä vain yksi (3 %) arvioi, että asiakkaan ja henkilökunnan välisessä kohtaamisessa ongelmatilanteet eivät koskaan johdu asiakkaan toiminnasta. Myös yksi vastaaja (3 %) arvioi sitten taas, että ongelmatilanteet johtuvat asiakkaan toiminnasta erittäin usein. Vastaajista reilu viidennes, eli 26 %, arvioi, että ongelmatilanteet johtuvat asiakkaan toiminnasta usein ja 68 % yrityksistä oli sitä mieltä että, ongelmatilanteet johtuvat asiakkaan toiminnasta joskus.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan myös, kuinka usein asiakkaan ja henkilökunnan välisessä kohtaamisessa ongelmatilanteet johtuvat henkilökunnan toiminnasta. Yrityksistä 3 % arvioi, että ongelmatilanteet eivät koskaan johdu henkilökunnan toiminnasta ja 7 % sitten taas arvioi, että ongelmatilanteet ovat henkilökunnan syytä usein. Suurin osa, eli 90 %, arvioi, että henkilökunnan toiminta on syynä ongelmatilanteisiin joskus.

Vastaajista 3 % arvioi, että ongelmatilanteet asiakkaan ja henkilökunnan välisessä kohtaamisessa johtuvat erittäin usein molempien osapuolten erilaisista käsityksistä. Melkein puolet vastaajista (48,5 %) arvioi erilaisten käsitysten olevan syynä ongelmatilanteisiin usein ja myös melkein puolet (48,5 %) arvioi, että asiakkaan ja henkilökunnan erilaiset käsitykset ovat syynä ongelmatilanteisiin joskus.

Edellisistä kohdista käy ilmi, että ongelmatilanteiden uskotaan johtuvan toisinaan asiakkaasta ja toisinaan henkilökunnasta. Varsinaisina syyinä ongelmatilanteisiin ei kuitenkaan pidetä yksinomaan asiakasta, eikä henkilökuntaa, vaan selvästi molempia osapuolia ja niiden erilaisia näkemyksiä. Taulukossa 3 on selvennetty mistä yritysten mielestä johtuu asiakaspalvelun ongelmatilanteet.

Taulukko 3. Ongelmakohtien osapuolia

	Ongelmat johtuvat asiakkaan toiminnasta	Ongelmat johtuvat henkilökunnan toiminnasta	Ongelmat johtuvat molempien osapuolten erilaisista käsityksistä
Ei koskaan	3 %	3 %	-
Joskus	68 %	90 %	48,5 %
Usein	26 %	7 %	48,5 %
Erittäin usein	3 %	-	3 %

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että matkailualan työntekijöiden mielestä asiakkaan rooli asiakaskohtamisessa on tuoda ilmi omat odotuksensa ja toiveensa palvelutapahtumalta, eikä jättää työntekijän varaan arvata mitä asiakas haluaa. Vaikka asiakkaalla katsotaan olevan palvelutapahtumassa merkittävä rooli, niin vastaajien mielestä on tärkeää kuitenkin yrittää parhaansa mukaan lukea asiakasta.

7.4.2 Ongelmatilanteiden syyt

Seuraavissa asiakaspalvelukyselyn kysymyksissä vastaajilta kysyttiin mitä mieltä he ovat väittämistä, joissa esitetään asiakkaiden arvioimia ongelmakohtia. Yrityksiä pyydettiin arvioimaan kuinka usein väittämät pitävät paikkansa. Vastauksista huomaa, että ongelmatilanteet tosiaan usein johtuvat asiakkaan ja henkilökunnan erilaisista käsityksistä, koska moneen väitettyyn tilanteeseen yritykset ovat vastanneet, että se ei koskaan ole syynä ongelmiin. Sitten taas vain harvat ovat joissakin väittämässä olleet sitä mieltä, että ongelmat johtuvat juuri tästä asiakkaan väittämästä erittäin usein. Vastaajista 3 % arvioi, että asiakaspalvelun ongelmakohdat johtuvat erittäin usein siitä, että henkilökunta ei ole valmis käyttämään ylimääräistä energiaa asiakkaan auttamiseksi. Yrityksistä melkein viidennes (16 %) arvioi, että ongelmakohdat johtuvat usein siitä, että henkilökunta ei ole valmis käyttämään ylimääräistä energiaa asiakkaan auttamiseksi. Noin kolmannes (29 %) oli sitä mieltä että henkilökunnan vähäinen energia ei koskaan ole syynä ongelmatilanteisiin. Noin puolet (52 %) arvioi, että vähäinen energian käyttö asiakkaan auttamiseksi on joskus syynä ongelmatilanteisiin.

Vastaajista 10 % arvioi, että asiakaspalvelun ongelmakohdat johtuvat usein siitä, että henkilökunta ei ymmärrä asiakkaiden erilaisuutta. Vastaajista 32 % oli sitä mieltä, että tämä ei ole koskaan syynä ongelmatilanteisiin ja reilu puoli vastaajista, eli 58 %, arvioi, että ongelmatilanteisiin on syynä joskus se, että henkilökunta ei ymmärrä asiakkaiden erilaisuutta.

Jopa 26 % vastaajista on sitä mieltä, että asiakaspalvelun ongelmakohtana ei koskaan ole se, että henkilökunta ei osaa vastata riittävän nopeasti asiakkaan kysymyksiin. Vastaajista 13 % arvioi, että ongelmakohtien syynä on usein se, että henkilökunta ei osaa vastata riittävän nopeasti asiakkaan kysymyksiin. Yrityksistä 61 % on sitä mieltä, että henkilökunnan hidas reagointi asiakkaan kysymyksiin on syynä ongelmakohtiin joskus.

Seuraavaksi kysyttiin mitä mieltä yritykset ovat siitä, kuinka usein asiakaspalvelun ongelmakohdat johtuvat siitä, että henkilökunta ei saa asiakasta tuntemaan itseään erityiseksi. Vastaajista 3 % oli sitä mieltä, että ongelmakohdat asiakaspalvelussa johtuvat erittäin usein siitä, että henkilökunta ei saa asiakasta tuntemaan itseään erityiseksi. Vain 13 % uskoo, että ongelmatilanteisiin on syynä usein se, että henkilökunta ei saa asiakasta tuntemaan itseään erityiseksi. Vastaajista 6,5 % oli sitä mieltä, että ongelmakohtiin ei koskaan ole syynä se, että henkilökunta epäonnistuu tekemään asiakkaalle erityisyyden tunteen ja 77,5 % vastaajista katsoo tämän olevan syynä joskus.

Vastaajista 3 % mielestä ongelmakohdat johtuvat erittäin usein siitä, että henkilökunta ei ole innokasta palvelemaan asiakasta. Vastaajista 6,5 % mielestä henkilökunnan liian vähäinen innokkuus on syynä ongelmatilanteisiin usein ja 32,5 % mielestä joskus. Jopa 58 % yrityksistä vastasi, että ongelmatilanteet eivät koskaan johdu siitä, että henkilökunta ei ole innokasta palvelemaan asiakasta.

Yrityksistä 9,5 % arvioi, että ongelmakohdat johtuvat usein siitä, että henkilökunta ei pidä tärkeänä keskustelemista asiakkaan kanssa. Vastaajista 39 % arvioi, että ongelmatilanteet johtuvat siitä joskus ja vähän yli puolet, 51,5 % arvioi, että ongelmatilanteet eivät koskaan johdu siitä, että henkilökunta ei pidä tärkeänä asiakkaan kanssa keskustelemista.

Vastaajista yksi (3 %) arvioi, että ongelmakohdat asiakaspalvelussa johtuvat erittäin usein siitä, että henkilökunta ei ole oma-aloitteinen. Yrityksistä 10 % oli sitä mieltä, että henkilökunnan vähäinen oma-aloitteisuus on syynä usein ongelmatilanteisiin. Vastaajista 26 % arvioi, että ongelmatilanteisiin ei koskaan ole syynä se, että henkilökunta ei ole oma-aloitteista. Yrityksistä 61 % arvioi, että huono oma-aloitteisuus on syynä ongelmatilanteisiin joskus.

Se, että henkilökunta ei osaa sovittaa asiakkaan tarpeita ja tuotteita yhteen, ei koskaan ole vastaajista 13 % mielestä syynä ongelmatilanteisiin. Vastaajista noin viides (19 %) oli sitä mieltä, että ongelmatilanteisiin on syynä usein se, että henkilökunta ei osaa sovittaa asiakkaan tarpeita ja tuotteita yhteen. Yrityksistä 68 % oli sitä mieltä, että asiakkaiden tarpeiden ja tuotteiden huono yhdistäminen on syynä ongelmatilanteisiin joskus.

Väittämään, että ongelmakohdat johtuvat siitä, että henkilökunta ei osaa mukauttaa toimintaansa asiakaskohtaisesti, vastasi 6,5 % erittäin usein. Vastaajista 6,5 % oli sitä mieltä, että toiminnan huono mukauttaminen asiakaskohtaiseksi on syynä ongelmatilanteisiin usein. Vastaajista 6,5 % arvioi, että asiakaskohtaisuuden puute ei koskaan ole syynä ongelmatilanteisiin ja 80,5 % arvioi, että asiakaskohtaisuuden puute on syynä ongelmatilanteisiin joskus. Tämän kysymyksen kohdalla olisin odottanut enemmän ei koskaan vastauksia, johtuen siitä, että lähes aina yritykset vannovat asiakaslähtöisyyden nimiin. (Eräsalo 2008, 70.)

Vain yhden (3 %) vastaajan mielestä ongelmakohdat johtuvat erittäin usein siitä, että henkilökunnalla ei ole riittävää tuotetietoa. Huono tuotetietous ei ole koskaan syynä ongelma-kohtiin 10 % mielestä. Vastaajista 16 % arvioi, että ongelmakohdat asiakaspalvelussa johtuvat usein siitä, että henkilökunnalla ei ole riittävää tuotetietoa. Yrityksistä 71 % arvioi, tuotetietouden puute on syynä asiakaspalvelun ongelma-kohtiin joskus.

Väittämään, että ongelmakohdat johtuvat siitä, että henkilökunta ei osoita halua korjata asiakaspalvelussa ilmeneviä virheitä vastasi 6,5 % yrityksistä, että erittäin usein. Vain 6,5 % uskoi, että ongelmakohdat johtuvat usein siitä, että henkilökunta ei osoita halua korjata virheitään. Jopa 42 % oli sitä mieltä, että ongelmatilanteet eivät kos-

kaan johdu tästä ja 45 % vastasi, että asiakaspalvelun ongelmatilanteet saattavat joskus johtua siitä, että henkilökunta ei ole halukas korjaamaan asiakaspalvelussa ilmeviä virheitä.

Se, että henkilökunta ei osaa tunnistaa asiakkaan yksilöllisiä tarpeita ei koskaan vastaajista 6,5 % mielestä ole syynä ongelmatilanteisiin. Vastaajista noin viidesosa (19,5 %) oli sitä mieltä, että asiakkaan yksilöllisten tarpeiden huomaamatta jääminen on syynä ongelmatilanteisiin usein. Suurin osa, eli 74 %, arvioi, että ongelmatilanteet johtuvat joskus siitä, että henkilökunta ei osaa tunnistaa asiakkaan yksilöllisiä tarpeita.

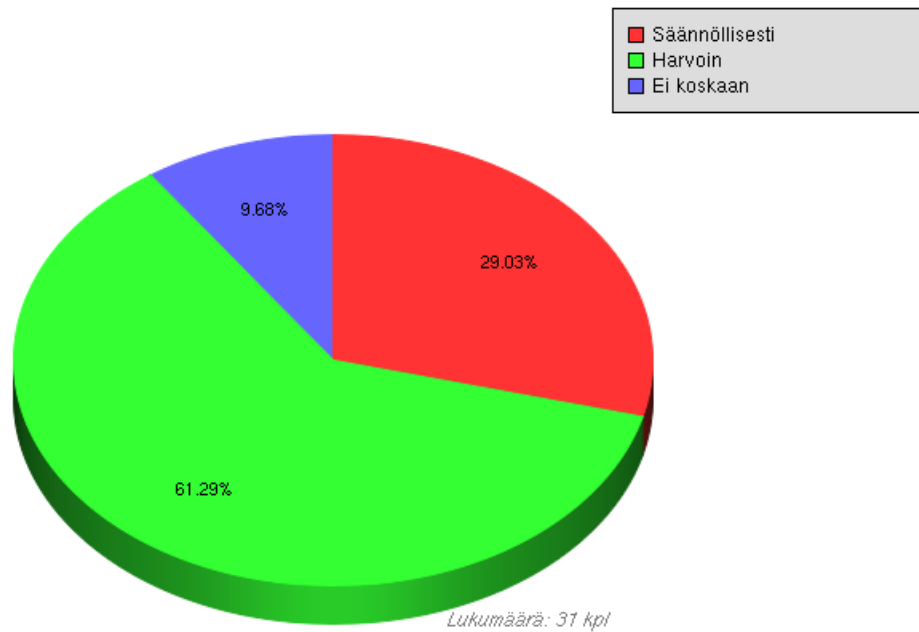
Asiakkaiden esittämiä ongelmakohtia on monta ja kaikki eivät tietenkään toteudu yhdessä epäonnistuneessa asiakaskohtauksessa. Suurin osa vastaajista on vastannut kaikkiin väittämiin, että joskus, mikä osoittaa, että yritykset ymmärtävät kaikkien ongelmakohtien olevan mahdollisia. Väittämistä ja haastatteluista käy ilmi, että asiakaspalvelutyö vaatii runsasta ihmistuntemusta ja paljon sosiaalisia taitoja. Lainaus yhdestä haastattelusta: ”Kun ruokailu on ohi, niin tulee vielä varmistaa, että asiakkailla on kaikki hyvin. Jos keskustelu on sujunut aiemmin hyvin, voi tässä vaiheessa vaihtaa myös pari lausetta.” Haastattelussa myös korostetaan asiakkaan huomioimista ja yksilöllistä palvelua.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että yksi suuri syy ongelmatilanteisiin on asiakaspalvelijan välinpitämättömyys ja asiakkaan huomiotta jättäminen. Kuten yksi haastateltava toteaa: ” En näe muita ongelmakohtia kuin välinpitämättömyys – – nöyryys on asiakaspalvelijan paras ominaisuus.” Eli asiakkaan on saatava ratkaisu tai vastaus kaikkiin ongelmiinsa, jotta asiakas pysyy tyytyväisenä.

7.5 Henkilökunnan koulutustarpeet

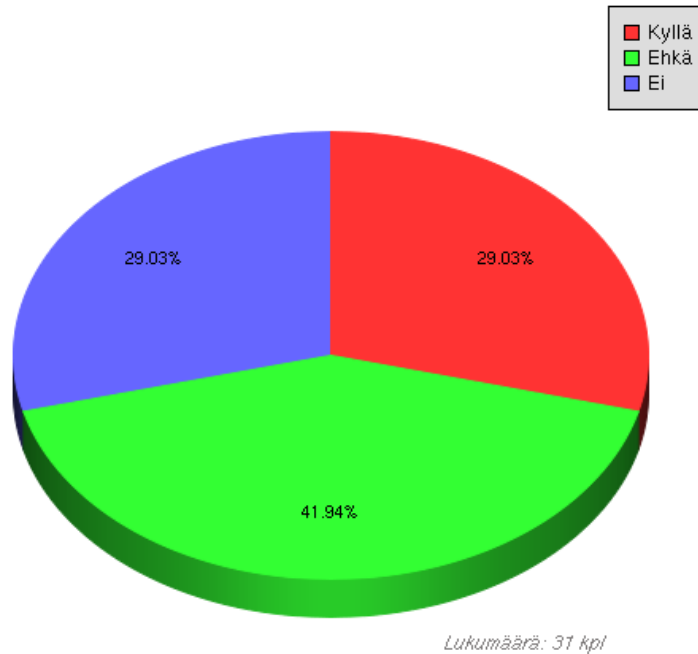
Vastaajia pyydettiin kertomaan kuinka usein yrityksessä järjestetään asiakaspalveluun liittyvää koulutusta. Kuvioista 7 näemme, että vain 10 % 31 vastaajasta kertoi, että ei koskaan. Vastaajista kolmannes (29 %) kertoi, että yrityksessä järjestetään

asiakaspalvelukoulutusta säännöllisesti. Yrityksistä 61 % kertoi, että koulutusta asiakaspalvelussa toimimiseksi järjestetään vain harvoin.



Kuvio 7. Asiakaspalvelukoulutuksen järjestäminen matkailuyrityksissä

Seuraavaksi kyselyssä kysyttiin, onko vastaajien mielestä yrityksessä tarvetta asiakaspalveluun kohdistuvalle koulutukselle. Kuten kuvio 8 nähdään, kolmannes (29 %) vastasi, että yrityksessä ei ole tarvetta asiakaspalvelukoulutukselle ja kolmannes (29 %) oli sitä mieltä, että koulutukselle olisi tarvetta. Suurin osa, eli 42 %, vastasi, että asiakaspalvelukoulutukselle on ehkä tarvetta.



Kuvio 8. Asiakaspalvelukoulutuksen tarve yrityksissä

Yritysten vastauksista voi olettaa, että heidän mielestään lisäkoulutukselle ei ole tarvetta. Useampi yritys vastasi, että koulutukselle ei ole tarvetta, mitä vastattiin, että yrityksessä ei järjestetä koulutusta. Yhtä monessa yrityksessä, kun koettiin tarvitsevan koulutusta, niin sitä myös järjestettiin. Mielestäni kuitenkin on ihmeellistä, että on matkailualan yrityksiä, joissa ei asiakaspalvelukoulutusta järjestetä. Kuten jo aiemmin todettiin, niin matkailualan yrityksissä on usein kaikkein tärkeimpänä kilpailukeinona asiakastyytyväisyys, jonka muodostaminen on tärkeää, koska on paljon todennäköisempää, että tyytyväinen asiakas käyttää yritystä uudestaan, kuin tyytymättömän asiakas (Lahtinen & Isoviita 2001, 81).

8 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

Tutkimuksen luotettavuuteen liittyy olennaisesti validiteetti eli pätevyys. Validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, kuin on tarkoituskin tutkimuksessa mitata. Erityisesti laadullisessa tutkimuksessa validiteetti selvittää kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten yhteensopivuutta ja luotettavuutta. Validiteettiin

vaikuttaa mittausvirheet. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226-227. Kajaanin Ammattikorkeakoulun opinnäytetyöpakki [www-sivut](#).)

Tutkimuksen luotettavuuteen liittyy myös reliabiliteetti, eli pysyvyys. Se tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, johdonmukaisuutta ja tarkkuutta. Aina samaa henkilöä tutkittaessa tulisi saada samat tulokset eri tutkimusaikoina. Mitä enemmän tutkimuksessa esiintyy sattumanvaraisia virheitä, sitä heikompi reliabiliteetti. (Hirsjärvi ym. 2007, 226-227. Kajaanin Ammattikorkeakoulun opinnäytetyöpakki [www-sivut](#).)

Tämän tutkimuksen validiteetti on hyvä. Kahdella erilaisella tutkimusmenetelmällä kaikkiin tutkimuskysymyksiin pystytään saamaan vastaus, koska menetelmät antavat tarpeeksi laajan kuvan tutkittavista ilmiöistä ja näin ollen pystytään tarkastelemaan juuri tutkimuksen kannalta oikeita seikkoja. Luotettavuutta voi hieman heikentää se, että haastattelut ja kysely ei ole saman henkilön tekemä, kuin tämä opinnäytetyö. Yleisesti ottaen tutkimus on kuitenkin luotettava.

Tutkimuksen reliabiliteettikin on hyvä. Asiakaspalvelukyselyyn vastanneet yritykset vastaisivat mitä ilmeisimmin hyvin samantyyppisesti kaikkiin kysymyksiin, mikäli kysely heillä toistettaisi. Uskon myös, että teemahaastatteluissa saataisiin työntekijöiltä samanlaiset vastaukset uudestaan ja haastattelut alkoivat myös toistaa toisiaan hyvin pian. Reliabiliteettia olisi kuitenkin vielä saattanut vahvistaa se, jos asiakaspalvelukyselyyn ja teemahaastatteluihin olisi saatu enemmän vastaajia.

9 YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä laatu merkitsee matkailuyrityksille menestystekijänä ja saada vastauksia erilaisiin tutkimuskysymyksiin:

- Millaiseksi matkailualan yritykset käsittävät oman asiakaspalvelunsa laadun yrityksen menestystekijänä?
- Millaista on henkilökunnan toiminta onnistuneessa asiakaskohtaamisessa?

- Miten henkilökunnan toimintaa voidaan johtaa onnistuneessa asiakaskohtamisessa?

Asiakkaiden kuunteleminen, huomaaminen ja ystävällinen käytös ovat yritysten mielestä tärkeää heidän toiminnassaan. Yritykset tiedostavat tyytyväisten asiakkaiden tärkeyden ja pyrkivät pitämään kiinni omista asiakkaistaan ja hankkimaan niitä lisää. Vaikka yritykset kokevat palvelunsa hyväksi, niin tiedostavat ne myös sen, että virheitä sattuu henkilökunnallekin ja sen, että on olemassa erilaisia asiakkaita. Kaikkia asiakkaita ei pysty ikinä saamaan tyytyväiseksi, mutta palvelun laadun tasosta yrityksessä kertoo enemmän yleinen tyytyväisyyden taso, kuin yksittäinen tyytymätön asiakas. Tutkimuksen vastauksista huomaa, että yritykset pitävät palvelun laatua tärkeänä menestystekijänä.

Onnistuneessa asiakaskohtamisessa henkilökunnan toiminta on ennen kaikkea positiivista, eli ystävällistä ja hymyilevää, vakuuttavaa ja ammattitaitoista sekä asiakasta huomioivaa, eli palvelutilanteissa asiakasta tulee kuunnella tarkasti. Se on myös reagoinniltaan nopeaa ja selkeää. Nämä tutkimuksessa ilmi tulleet yritysten ajatukset asiakaspalvelun laadusta nousevat esille myös teoriaosuudessa, eli yrityksillä on oikeanlainen käsitys siitä, mitä on hyvä asiakaspalvelun laatu. Pienillä parannuksilla toiminnassaan yritykset saivat pidettyä kiinni hyvästä laadusta entistä paremmin.

Kasvokkain tapahtuva kanssakäyminen on yritysten mielestä kaikkein tärkein kanssakäymismuoto asiakkaiden ja henkilökunnan välillä ja se on myös parhaiten ohjeistettu. Kaikkein huonoimmin on ohjeistettu palveleminen sähköisissä kanavissa ja siihen yritysten tulisi kiinnittää enemmän huomiota, koska Internetissä asioiminen on nyt kuitenkin vain nousussa. Myös ohjeistus puhelimesta toimimiseksi voisi olla parempaa.

Ongelmatilanteiden uskotaan johtuvan sekä asiakkaista, että henkilökunnasta. Varsinaisesti syyinä ongelmatilanteisiin ei kuitenkaan pidetä yksinomaan asiakasta, eikä henkilökuntaa, vaan selvästi molempia osapuolia ja niiden erilaisia näkemyksiä. Ongelmatilanteisiin on monenlaisia syitä: Henkilökunta ei ole palvelualtista tai innokasta, henkilökunta ei osaa toimia asiakasta kuunnellen tai henkilökunnalla on riittämätön tuotetietous. Asiakaspalvelukyselyssä asiakkaiden esittämiä ongelmakohtia on

monta ja kaikki eivät tietenkään toteudu yhdessä epäonnistuneessa asiakaskohtaamisessa. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että yksi suuri syy ongelmatilanteisiin on asiakaspalvelijan välinpitämättömyys ja asiakkaan huomiotta jättäminen.

Yritysten esimiehet ovat sitä mieltä, että lisäkoulutusta ei tarvita, mutta haastatteluita nousi esille työntekijöiden tyytymättömyys koulutukseen ja varsinkin perehdytykseen. Mielestäni henkilöstönjohtaminen ja siihen liittyen nimenomaan perehdyttäminen kaipaisivat isoja kehitystoimia yrityksissä. Yritysten tulisi yksinkertaisesti käyttää hieman enemmän energiaa ja aikaa uuden työntekijän perehdytykseen, niin yrityksen asiakaspalvelun laatukin saattaisi parantua. Palvelun laatu toimisi paljon paremmin matkailuyritysten menetystekijänä, mikäli työntekijät olisivat kunnolla koulutettu ja perehdytetty palvelutöihinsä. Se tekisi työntekijöistä ammattimaisempia ja näin ollen vakuuttavampia.

LÄHTEET

Elinkeinoelämän keskusliitto 2006. Palvelut 2020 – Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. Loppuraportti. Viitattu 1.3.2013.
http://www.hpl.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuar_kisto/2006/18_10_2006_Palvelut2020_loppuraportti.pdf

Elinkeinoelämän keskusliitto 2010. Oivallus. Oppivien verkostojen osaamistarpeet tulevaisuuden Suomessa. 2. väliraportti. Viitattu 1.3.2013.
<http://ek.multiedition.fi/oivallus/fi/liitetiedostot/ajankohtaiset/oivallus-2-valiraportti-final.pdf>

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Vantaa: Restamark.

Grönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, S. 2005. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Tammi.

Kajaanin Ammattikorkeakoulun opinnäytetyöpakki www-sivut. Viitattu 30.3.2013.
<http://193.167.122.14/Opari/ontTukiLuotettavuus.aspx#teoria>

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrange K. 2008. Markkinointitutkimus. WSOY Opimateriaalit Oy

Opetushallitus 2012. Matkailu- ja ravitsemisalalan osaamistarveraportti. Edita Prima Oy.

Pesonen, H. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Teoksessa J. Lehtonen & A. Toskala (toim.) Peruspaketti palveluista ja niiden markkinoinnista. Jyväskylä: PS-kustannus, 17-58.

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.

Storbacka, K. & Lehtinen J. 1999. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 4.painos. Porvoo: WSOY.

Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue. Jyväskylä: Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2011. Matkailun toimialaraportti. Viitattu 2.3.2013.
http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1424/Matkailu_2011_web.pdf

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja kehitä. Vaajakoski: Gummerus kirjapaino Oy.

Ylikoski, T. 2000. Unohtuko asiakas? Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler, D. 2009. Services marketing : integrating customer focus across the firm. 5.painos. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.