



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Asiakaspalvelu automaation äärellä

Remes, Satu

2013 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Asiakaspalvelu automaation äärellä

Remes Satu
Palveluliiketoiminnan ko/YAMK
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2013

Satu Remes

Asiakaspalvelu automaation äärellä

Vuosi 2013

Sivumäärä 55+9

Toimintamallit asiakaspalvelussa ovat muuttaneet muotoaan nopealla tahdilla viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. Palveluyritykset tavoittelevat toisaalta erottuvaa asiakaskokemusta, mutta myös tehokasta resurssienkäyttöä. Teknologian kehittyminen on tuonut mukanaan mahdollisuuden asiakaspalvelun automatisointiin monilta osin. Asiakaspalvelun toimet hoitaa yhä useammin asiakas itse.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia automaation ja itsepalvelutoimintojen lisääntymistä palvelualalla ja erityisesti lentoyhtiöissä sekä pohtia ilmiötä niin asiakkaan kuin henkilöstön näkökulmasta. Case yrityksenä oli Finnair Oyj, jonka palvelukonsepti turistiluokan lähtöselvityksessä Helsinki-Vantaalla muuttui keväällä 2012 itsepalvelutoimintaiseksi.

Opinnäytetyöhön liittyvä, service guide -roolissa työskenteleville suunnattu tutkimus tehtiin survey-tutkimuksen sekä haastattelujen avulla. Tutkimustuloksia analysoitiin neljän eri teeman sekä palvelun nelikenttämallin kautta. Työn teoreettinen viitekehys rakentuu palvelujen kehittämisen, palvelun nelikenttämallin sekä itsepalveluiden ympärille.

Tutkimuksen perusteella todetaan, että service guide -roolissa työskentelevät kokevat ristiriidan supistetun tehtäväkuvansa ja oman ammattitaidon sekä hyvän asiakaspalvelun välillä. Toisaalta asiakastyytyväisyys on mittareiden mukaan samalla tasolla kuin ennen palvelukonseptimuutosta. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen pohjalta esitetäänkin kehitysehdotuksia liittyen erityisesti asiakkaiden ja henkilöstön johtamiseen. Muutoksissa, joilla on vaikutusta niin henkilöstön kuin asiakkaan toimintaan vaaditaan herkkää muutosjohtajuutta, jossa niin ulkoisella kuin sisäisellä viestinnällä on merkittävä rooli.

Kehitysehdotusten lisäksi tämä opinnäytetyö nostaa esille näkökulmia, jotka yrityksen tulisi huomioida ottaessaan itsepalvelutoimintoja käyttöön sekä löytää keinoja, joilla palvelun laatu pidetään korkeana myös silloin kun asiakas itse suorittaa palvelutehtäviä joko kokonaan tai osittain.

Asiasanat: palvelu, automaatio, itsepalvelu, muutos, palvelun kehittäminen, asiakaspalvelu

Satu Remes

Customer service on the edge of automation

| | | | |
|------|------|-------|------|
| Year | 2013 | Pages | 55+9 |
|------|------|-------|------|

Operations models in customer services have changed rapidly during the last two decades. Service companies thrive for distinguishable service experience but also for efficient use of resources. The evolution of technology has brought possibilities to automate customer service in many respects. The producer of customer service is more commonly the customer him or herself.

The goal of this thesis was to examine the increase of automation and self-services in service industry in general and particularly in airline business and reflect the phenomenon through personnel and customer perspectives. The case organization for this thesis was Finnair Plc. which changed its service concept to self-service based in economy class check-in at Helsinki-Vantaa Airport during spring 2012.

The research targeted towards personnel in service guide role, was conducted by survey study and themed interviews. The results were analyzed through four themes and four element service model. Theoretical framework of this thesis is based on service development, four element service model and self-services.

Based on the results, it is identified that the service guides see an inconsistency between the job description, own professionalism and good customer service. On the other hand the customer satisfaction level remains on the same level as before the service concept renewal. Thus there are development suggestions in this thesis which emphasize customer and personnel management. Internal and external communication plays a vital role in changes effecting both customers and personnel.

In addition to development suggestions, this thesis also brings out views on what service companies should consider when moving into self-service based service concept and on how to find ways to keep service level high even though the customer herself produces the services partly or as a whole.

Keywords: service, automation, self-service, change, service development, customer service

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto..... | 7 |
| 1.1 | Opinnäytetyön tausta..... | 8 |
| 1.2 | Opinnäytetyön tavoite ja rajaus..... | 9 |
| 1.3 | Raportin rakenne | 9 |
| 2 | Palvelu kehittämisen kohteena..... | 10 |
| 2.1 | Määritelmiä palvelulle | 10 |
| 2.2 | Mitä on hyvä palvelu?..... | 11 |
| 2.3 | Miten palvelun laatua mitataan? | 13 |
| 2.4 | Palvelujen kehittäminen..... | 15 |
| 2.5 | Palvelujen uudelleenmuotoilu | 18 |
| 2.6 | Palvelukulttuuri | 19 |
| 3 | Palvelun nelikenttämalli..... | 20 |
| 3.1 | Palvelutarjooma..... | 21 |
| 3.2 | Palvelujen rahoitus | 22 |
| 3.3 | Henkilöstön johtamisen menetelmä | 24 |
| 3.4 | Asiakkaiden johtamisen menetelmä | 24 |
| 4 | Asiakaspalvelua itsepalveluna | 25 |
| 4.1 | Henkilökohtaisista kohtaamisista teknologiaan..... | 25 |
| 4.2 | Itsepalvelun kehittyminen Suomessa | 27 |
| 4.3 | Itsepalvelu lentoyhtiöissä..... | 28 |
| 4.4 | Mitä yrityksen tulee huomioida ottaessaan itsepalvelutoimintoja käyttöön .. | 30 |
| 4.4.1 | Asiakkaan tunnistaminen..... | 30 |
| 4.4.2 | Teknologia ja käyttöliittymät | 31 |
| 4.4.3 | Yrityksen palvelustrategia, organisaatio ja prosessit | 31 |
| 4.4.4 | Miten saavutetaan erinomainen palvelulaatu lisäämättä palvelua..... | 32 |
| 4.5 | Itsepalvelun hyödyt ja haitat | 33 |
| 5 | Tutkimusmenetelmä ja -prosessi..... | 34 |
| 5.1 | Kysely tiedonhankintamenetelmänä | 35 |
| 5.2 | Kyselyn toteuttaminen | 36 |
| 5.3 | Haastattelu tiedonhankintamenetelmänä | 36 |
| 5.4 | Haastattelujen toteuttaminen | 37 |
| 5.5 | Asiakastytyväisyystutkimus Happy or Not | 37 |
| 5.6 | Tutkimusaineiston analysointi | 38 |
| 5.7 | Käytetyt analyysimenetelmät..... | 38 |
| 6 | Tutkimustulokset..... | 39 |
| 6.1 | Kokemus omasta työstä | 39 |
| 6.2 | Kokemus asiakastytyväisyydestä ja toimintamallista..... | 40 |

| | | |
|-------|---|----|
| 6.3 | Kokemus muutoksen aikaisesta tuesta esimiehiltä | 43 |
| 6.4 | Näkemykset tulevaisuudesta | 44 |
| 6.5 | Tutkimustulokset palvelun nelikenttämallin mukaisesti | 44 |
| 6.5.1 | Palvelutarjooma | 44 |
| 6.5.2 | Palvelujen rahoitus | 45 |
| 6.5.3 | Henkilöstön johtamisen menetelmä | 45 |
| 6.5.4 | Asiakkaiden johtamisen menetelmä | 46 |
| 6.6 | Happy or Not asiakastytyväisyystulokset | 46 |
| 7 | Yhteenveto ja johtopäätökset | 48 |
| | Lähteet | 53 |
| | Kuvat | 56 |
| | Taulukot | 57 |
| | Liitteet | 58 |

1 Johdanto

Toimintamallit asiakaspalvelussa ovat muuttaneet muotoaan nopealla tahdilla viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. Palveluyritykset tavoittelevat toisaalta erottuvaa asiakaskokemusta, mutta myös tehokasta resurssienkäyttöä. Teknologian kehittyminen on tuonut mukanaan mahdollisuuden asiakaspalvelun automatisointiin monilta osin. Näkyvimpiä uudistuksia Suomessa on tehty pankkisektorilla, jossa on vuosien kuluessa siirrytty lähes täydellisesti verkkopalveluihin. Vastaavaa muutosta on näkyvissä myös esimerkiksi päivittäistavarakauppa- palveluissa, joissa itsepalvelukassat ovat yleistyneet. Asiakaspalvelun toimet hoitaa yhä useammin asiakas itse.

Automaatioon ja itsepalveluasteen lisäämiseen yrityksiä vie toisaalta tarve resurssien tehokkaampaan käyttöön ja sitä myötä mahdollisesti saavutettavat kustannussäästöt, mutta automaation avulla resursseja voidaan ohjata yrityksen näkökulmasta tuottavampiin tehtäviin. Vaikka itsepalvelut osaltaan koetaankin negatiiviseksi, ei asiakas ole välttämättä valmis maksamaan henkilökohtaisesta palvelusta lisähintaa. Lisäämällä itsepalveluastetta sellaisissa palveluissa, joissa henkilökohtaisen palvelun ei koeta tuottavan asiakkaalle erityistä lisäarvoa, on yrityksen mahdollista ohjata resursseja asiakkaalle enemmän arvoa tuottaviin asiakaspalvelutehtäviin, resursseja lisäämättä ja kustannuksia nostamatta.

Lentoyhtiöissä itsepalvelutoiminteet ovat olleet käytössä jo parin vuosikymmenen ajan. Itsepalvelutoimintojen kehitys alkoi Yhdysvalloista, joista ne nopeasti levisi Eurooppaan. Lentoliikenteen kova kilpailu, polttoaineen jatkuvasti kohoava hinta ja markkinoiden vaihtelu ovat ajaneet lentoyhtiöitä taloudellisiin vaikeuksiin ja useita konkursseja ja lentoyhtiöiden yhdistymisiä on nähty eri puolilla maailmaa. Erityisesti perinteisten, niin sanottujen verkostolentoyhtiöiden, tilanne on pitkään ollut vaikea halpalentoyhtiöiden asettaessa kustannuskilpailukyville uusia rajoja. Taloudelliset haasteet ovat väistämättä näkyneet myös tavoissa, joilla lentoyhtiöt palvelevat asiakkaitaan. Perinteisten lentoyhtiöiden palvelukonseptit ovat alkaneet lähestyä halpalentoyhtiöiden vastaavia eikä ole enää harvinaista, että esimerkiksi matkatavaroista tai istuinpaikkavarauksista peritään lisämaksua myös perinteisten lentoyhtiöiden lennoilla. Kilpailu asiakkaista on kovaa ja asiakkaan kyky kilpailuttaa lentoyhtiöitä ja siten määrittellä markkinahinta, on voittamaton. Kaikkien lentoyhtiöiden intresseissä on kuitenkin tarjota asiakkailleen mieleenpainuvia, laadukkaita palvelukokemuksia.

1.1 Opinnäytetyön tausta

Vuonna 1923 perustettu Finnair Oyj on yksi maailman pisimpään toimineista lentoyhtiöistä. Se keskittyy toiminnassaan lentämiseen Aasian ja Euroopan välillä. Liiketoiminta-alueet ovat lentoliikenne, lentotoimintapalvelut sekä matkapalvelut. Yhtiössä työskentelee noin 6 400 henkilöä. Vuonna 2012 Finnair kuljetti lähes 9 miljoonaa matkustajaa lennoillansa. Lentomatkustajat ovat äänestäneet sen Skytrax World Airline Award -äänestyksessä Pohjois-Euroopan parhaaksi lentoyhtiöksi kolmena edellisenä vuotena (2010-2012). Skytrax on myös luokitellut Finnairin, ainoana pohjoismaalaisena, neljän tähden lentoyhtiöksi vuosina 2010 - 2012. (Finnair Group, Taloudellinen katsaus 2012).

Tämä opinnäytetyö keskittyy Finnair Ground Customer Service -yksikön Helsinki Airport Customer Service -osastoon, joka tuottaa lähtöselvitys-, lipunmyynti-, portti- ja tulopalvelutoimintoja Helsinki-Vantaalla. Osastolla työskentelee noin 350 henkilöä. Osastoa johtaa Marja-Leena Värtinen.

Helsinki Airport Customer Service -organisaatiossa tapahtui mittavia muutoksia keväällä 2012 kun aiemmin Finnair Oyj:n tytäryhtiössä Northport Oy:ssä asiakaspalvelutehtävissä lähtöselvityksessä ja porttitoiminnoissa työskennellyt henkilöstö siirtyi Helsinki Airport Customer Service -osastolle. Muutoksen taustalla oli Finnair Oyj:n tahtotila keskittää Helsinki-Vantaan asiakaspalvelutoiminnot yhteen organisaatioon. Samalla uudistettiin palvelukonsepti, jossa turistiluokan lähtöselvitystoiminnot muuttuivat pääosin itsepalveluiksi. Myös asiakaspalvelijoiden roolit muuttuivat. Aikaisemmin asiakaspalvelija -nimikkeellä Northport Oy:ssä lähtöselvityksessä ja porttitoiminnoissa työskennelleet sekä Helsinki Airport Customer Service -osastolla Finnairin lipunmyynnissä työskennelleet hakivat uusia tehtäviä, joita ovat service agent (lipunmyynti- ja lähtöselvityspalvelut business-luokan ja tasokorttiasiakkaille), gate service agent (porttipalvelut) ja service guide (bag drop -palvelut ja opastuspalvelut lähtöselvitysaunomaateilla ja porttialueella).

Syksyllä 2012 service agentin rooliin lisättiin myös tulopalvelutehtävät kun aikaisemmin ulkoistettu toiminto siirrettiin takaisin Finnairille. Kaikki, sekä Northport Oy:stä siirtyneet että Finnairin lipunmyynnissä työskennelleet, sijoittuivat johonkin yllämainituista kolmesta roolista. Talvella 2012-2013 muutokset jatkuivat kun kolmesta roolista siirryttiin takaisin kahteen rooliin. Service agent -rooli säilyi ennallaan, mutta service guide ja gate service agent -roolit yhdistettiin.

Marraskuussa 2012 Finnair lisäsi asiakkaan puolesta tehtävää automaattista lähtöselvitystä kun se laajensi tekstiviestilähtöselvityksen koskemaan kaikkia matkapuhelinnumerosa varausvaiheessa ilmoittaneita. Heidän osaltaan Finnair tekee lähtöselvityksen automaattisesti reitti-

lennoilleen asiakkaan puolesta. Asiakas saa lähtöselvityskortin matkapuhelimeensa. Aikaisemmin kyseinen palvelu koski ainoastaan Finnair Plus -kanta-asiakkaita.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Tämän opinnäytetyön aiheena on asiakaspalvelun siirtyminen yhä enenevässä määrin itsepalvelutoimintoihin. Tavoitteena on tarkastella automaation ja itsepalvelutoimintojen lisääntymistä palveluissa ja erityisesti lentoyhtiöissä sekä pohtia ilmiötä niin asiakkaan kuin henkilöstön näkökulmasta. Tapausyrityksenä on Finnair Oyj. Tutkimuksen tarkoituksena on myös selvittää, voidaanko itsepalvelulla tukea hyvää asiakaspalvelua, kokevatko asiakkaat itsepalvelun osaksi hyvää asiakaspalvelua ja miten henkilöstöä tuetaan muutoksessa. Näitä seikkoja tutkitaan lähinnä henkilöstön näkökulmasta. Lisäksi tarkoituksena on nostaa esille näkökulmia, jotka yrityksen tulisi huomioida ottaessaan itsepalvelutoimintoja käyttöön sekä löytää keinoja, joilla palvelun laatu pidetään korkeana myös silloin kun asiakas itse suorittaa palvelutehtäviä joko kokonaan tai osittain.

Tutkimuksen taustalla on Finnair Oyj:n palvelumallin muutos turistiluokan lähtöselvityksessä Helsinki-Vantaalla, joka muuttui keväällä 2012 itsepalvelutoimintaiseksi. Samalla Finnairin asiakaspalveluorganisaatiossa tapahtui mittavia muutoksia ja asiakaspalveluhenkilöstön roolit uusittiin. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee palvelua kehittämisen kohteena, palvelun nelikenttämallia sekä itsepalvelua asiakaspalvelutoiminnoissa.

1.3 Raportin rakenne

Tämän raportin ensimmäisessä luvussa on käsitelty opinnäytetyön taustaa, tavoitetta ja rajauksia sekä kerrottu raportin rakenteesta. Toisessa luvussa keskitytään palveluun kehittämisen kohteena, annetaan määritelmiä hyvästä palvelusta sekä kerrotaan palvelujen laadun mittaamisesta, uudelleenmuotoilusta ja palvelukulttuurista.

Kolmannessa luvussa esitellään palvelun nelikenttämalli, joka koostuu palvelutarjoomasta, palvelujen rahoituksesta sekä henkilöstön ja asiakkaiden johtamisen menetelmistä.

Neljännessä luvussa käsitellään itsepalvelua asiakaspalvelun muotona, tarkastellaan itsepalvelun kehittymistä yleisellä tasolla Suomessa ja itsepalvelujen kehittymistä lentoyhtiöissä. Lisäksi esitellään seikkoja, joita yrityksen tulisi huomioida ottaessaan itsepalvelutoiminnot osaksi asiakaspalvelua ja tutustutaan itsepalvelun hyötyihin ja haittoihin.

Raportin viides luku keskittyy tutkimusmenetelmään ja prosessiin tämän opinnäytetyön osalta. Luvussa kerrotaan tämän opinnäytetyön tutkimuksessa käytetyistä menetelmistä sekä analyysimalleista niin yleisesti kuin tämän opinnäytetyön osalta.

Kuudennessa luvussa käsitellään tämän opinnäytetyön tutkimuksen tuloksia. Viimeisessä eli seitsemännessä luvussa kerrotaan tutkimustulosten ja teorian perusteella tehtyjä johtopäätöksiä sekä tarkastellaan tutkimustavoitteiden saavuttamista ja pohditaan jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 Palvelu kehittämisen kohteena

Tässä kappaleessa kerrotaan palvelujen kehittämisestä ja uudelleenmuotoilusta sekä esitellään palvelun perusmäärittäjiä sekä hyvän palvelun elementtejä. Lisäksi tarkastellaan palvelujen laadun mittaamista.

2.1 Määritelmiä palvelulle

Palvelu on aineeton teko, joka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ja joiden tuotantoprosessiin asiakas osallistuu. Palvelulle luonteenomaista on myös se, että siihen sisältyy yleensä vuorovaikutustilanteita. (Grönroos 1998, 52, 53). Näitä vuorovaikutustilanteita, joissa asiakas kohtaa palveluntarjoajan, kutsutaan usein totuuden hetkiksi (Grönroos 2007, 80). Ominaista palveluille on myös se, että yhden asiakkaan saama palvelu ei ole samanlaista kuin seuraavan, vaikka kysymys olisikin samasta ”palvelutuotteesta”. Tämä siitä syystä, että sosiaalinen suhde palvelun tuottamiseen osallistuvien ihmisten kesken ei voi olla aina samanlainen. (Grönroos 1998, 55).

Toisaalta palvelujen digitalisoituminen on muuttanut vanhaa käsitystä siitä, että palvelut kulutettaisiin samaan aikaan kun ne tuotetaan. Digitalisoitumisen myötä palveluja voidaan kuluttaa ajasta ja paikasta riippumatta. (Pajarinen, Rouvinen ja Ylä-Anttila 2012, 7).

Palveluiden rooli perinteisessä kolmen sektorin mallissa, jossa talous koostuu alkutuotannosta, jalostuksesta ja palveluista, on muuttunut. Palvelua ei enää pidetä jäännöksenä vaan lähdekohtana, jolloin palvelutarve määrittääkin tavaratarpeen. (Pajarinen ym. 2012, 104).

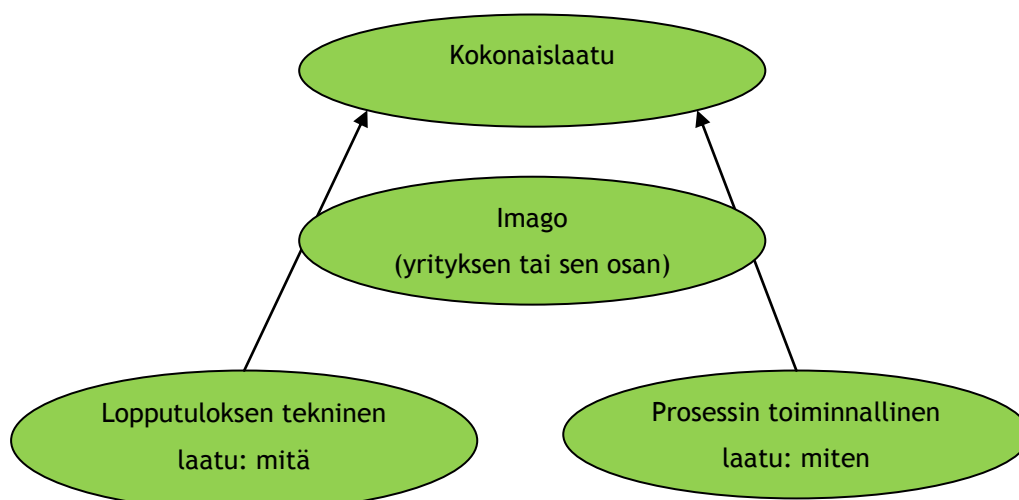
Palvelut koostuvat yksittäisistä vaiheista, joissa korostuu joko henkilökohtainen palvelu tai itsepalvelu. Esimerkiksi päivittäistavarakauppapalveluissa itsepalvelu korostuu, sillä asiakas kohtaa myyjän yleensä ainoastaan palvelutiskillä ja kassalla. (Tuorila 2002, 7).

Riippuen siitä, kuinka aktiivisesti asiakas itse osallistuu palvelun toteuttamiseen, voidaan asiakaspalvelu jakaa kahteen eri muotoon. Henkilökohtaisesta palvelusta puhutaan silloin kun vastuu palvelujen luomisesta kuuluu niiden tarjoajalle, ja asiakas ainoastaan myötävaikuttaa niiden tuotantoprosessiin. Itsepalvelusta taas puhutaan kun pääasiallinen vastuu palveluiden aikaansaamisesta on asiakkaalla ja palvelun tarjoaja luo ainoastaan fyysiset puitteet niille. Toisaalta itsepalvelua yhtenä asiakaspalvelun muotona voidaan myös kyseenalaistaa, sillä toimenpiteistä huolehtiminen palvelujen saamiseksi ei ole varsinaisesti palvelua vaan tekemistä. (Tuorila 2002, 5).

2.2 Mitä on hyvä palvelu?

Palvelulaadun kriittinen osa-alue on asiakkaiden ja asiakaspalveluhenkilöstön väliset kohtaamiset. Tämä korostuu erityisesti niiden palveluiden kohdalla, jotka perustuvat henkilöiden väliseen kanssakäymiseen ja joihin ei liity aineellista tavaraa. Palvelutapahtuma voidaan kokea niin henkilöstön kuin asiakkaiden kohdalla hyvänä tai huonona; asiakas voi poistua palvelutapahtumasta tyytyväisenä tai turhautuneena ja asiakaspalveluhenkilöstö voi kokea tapahtuman tyydyttävänä tai tuskallisena kohtaamisena. Siitä, millä tavoin asiakkaat tai henkilöstö arvioivat kohtaamisen, on vähän tutkimustietoa. Kohtaamiset kuitenkin arvioidaan, joten arvioinnin takana olevan prosessin tutkiminen on tärkeää. (Chandon, Leo & Philippe, 1997, 65).

Grönroos määrittelee palvelun laadulle kaksi ulottuvuutta. Teknisellä eli lopputulosulottuvuudella tarkoitetaan sitä, mitä asiakas saa vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Tekninen laatu ei kuitenkaan sisällä kaikkea asiakkaan kokemaa laatua. Toinen laadun ulottuvuus on toiminnallinen eli prosessitulottuvuus. Sillä tarkoitetaan sitä, miten asiakas saa palvelun ja miten hän kokee tuotanto- ja kulutusprosessin. (Grönroos 1998, 63-64). Ulottuvuudet on kuvattu alla olevassa kuvassa (Kuva 1).



Kuva 1: Kaksi palvelun ulottuvuutta (Grönroos 1998, 65)

Hyvää palvelua on vaikea määritellä, onhan palvelukokemus aina subjektiivinen. Puolueetonta mittaria ei laadun mittaamiseen ole. Lähtökohtaisesti palvelua voidaan pitää hyvänä, mikäli se vastaa asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin. Jotta näihin pystytään vastaamaan, on olennaista kuunnella asiakasta, asettaa asiakas aina etusijalle, kunnioittaa asiakasta ihmisenä ja annettava asiakkaalle aikaa. Myös joustavuus on piirre asiakaspalvelussa, jossa asiakkaan mukaisille ratkaisuille ja muutoksille annetaan sijaa. (Kannisto & Kannisto 2008,12-13).

Yleisesti ajatellaan, että palvelun laatu on sitä, miten asiakkaat sen kokevat ja se on hyvää silloin kun asiakas kokee sen vastaavan hänen odotuksiaan. Palvelun laatu on kuitenkin vaikeasti määriteltävä sen aineettomuudesta johtuen - palvelun kulutusta ja lopputulosta ei voida täysin erottaa prosessista. Palvelun laatua voidaan kuitenkin tutkia erottamalla lopputulos ja palveluprosessin laatu toisistaan. Palvelun lopputuloksen laadulla tarkoitetaan teknistä laatua eli mitä palveluprosessi tuottaa asiakkaalle. Palveluprosessiin laadulla tarkoitetaan taas asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutuksen onnistumista. Asiakkaan mielikuva laadusta syntyy kuitenkin yleensä palveluprosessin perusteella. Palvelun laatu syntyy ylittämällä tai saavuttamalla asiakkaan odotukset. (Jaakkola ym. 2000, 34.)

Smith & Wheelerin mukaan asiakkaan toiveisiin vastaaminen ei kuitenkaan pelkästään riitä. Ne pitäisi pystyä ylittämään. Kuluttajat kaipaavat ja etsivät parempia palveluntuottajia. Sellaisia, jotka ylittävät palvelun perustason vastatakseen asiakkaansa uniikkeihin tarpeisiin. He etsivät palvelua, joka on tarkoituksenmukaista, johdonmukaista, erottuvaa ja arvoa tuottavaa. (Smith & Wheeler 2002, 1).

Asiakkaan kokemaan palvelun laatuun vaikuttaa olennaisesti se, mitä palvelutilanteessa asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä tapahtuu. Grönroos kutsuu näitä tilanteita totuuden hetkiksi. Vaikka asiakkaat pitävätkin tärkeänä palvelun teknistä laatua (mitä), heihin vaikuttaa myös tapa, jolla se hänelle välitetään (miten). Miten asiakaspalvelija käyttäytyy, puhuu palvelutilanteessa, tekee tehtävänsä ja jopa tämän ulkoinen olemus vaikuttaa asiakkaan mielipiteeseen saamastaan palvelusta. (Grönroos 1998, 63-64).

Palvelun laatu on asiakkaan mielipide yrityksen erinomaisuudesta tai parhaimmuudesta ylipäätään. Palvelun laatu määrittyy asiakkaiden tyytyväisyyden perusteella liittyen kohtaamiin yrityksen henkilöstön kanssa mutta myös heidän kokemuksestaan saatuun palveluun sekä fyysiseen palveluympäristöön. Asiakastyytyväisyys on osa palvelulaatua. Palvelun laatu voidaan nähdä myös vertauksena erinomaisuuteen, joka ei välttämättä vaadi palvelukokemusta. Toisaalta asiakastyytyväisyys johtaa palvelun kulutuksesta ja on yhteydessä siitä saatuun kokemukseen. (Chandon ym. 1997, 66).

Viimeaikaisten käsitysten mukaan yritysten tulisi kilpailla asiakaskokemuksella. Tämän mukaisesti asiakaskokemusta käytettäisiin kilpailukeinona itsessään yritysten yrittäessä myydä miustettavaa, sitouttavaa ja jopa elämää muuttavaa kokemusta asiakkaille. Rayport & Jaworski (2005) haastavat tätä ajattelutapaa, sillä heidän mukaansa jokainen asiakaskohtaaminen ei ole mahdollisuus maailmaa muuttavaan kokemukseen eivätkä asiakkaat edes halua niin olevan. Minkä asiakkaat kokevat sopivana kokemuksena, vaihtelee asiakkaasta ja tilanteesta riippuen. (Rayport & Jaworski 2005, 4).

2.3 Miten palvelun laatua mitataan?

Laatu on mitä tahansa asiakkaat kokevat sen olevan. Palvelujen heterogeenisyys tuo oman haasteensa palvelujohtamiseen ja mittaamiseen. Kuinka palvelun laatu voidaan pitää tasaisena kun joka asiakkaan kokema laatu on yleensä erilainen? (Grönroos 1998, 55).

Jokaista yhtiön henkilöstön ja asiakkaan kohtaamista voidaan pitää totuuden hetkenä. Noina hetkinä asiakas voi muodostaa mielipiteen yhtiöstä, olipa kohtaaminen sitten kuinka lyhyt tahansa. (Chakrapani 1998, 27).

Vaikka palvelun laadun mittauksessa olisi luonnollista mitata asiakkaan tyytyväisyyttä kokeensa laatuun, suurin osa palvelun laadun tutkimuksesta on keskittynyt kehittämään laadun suoraan mittaamiseen sopivia välineitä. Pääsääntöisesti palvelun laatua on tarkasteltu kahdenlaisten mittausvälineiden kautta: mittausmalleilla, jotka perustuvat palvelun ominaisuuksia kuvaaviin attribuutteihin ja kvalitatiivisiin mittausvälineisiin, jotka pohjautuvat esimerkiksi kriittisiä tapahtumia arvioiviin malleihin. (Grönroos 2010, 113).

Käytetyimmät mallit ovat attribuuttipohjaisia, joista tunnetuimpia on Berryn, Parasuramanin ja Zeithamlin kehittämä SERVQUAL -menetelmä. Kyseisellä menetelmällä voidaan mitata miten asiakkaat kokevat palvelun laadun. Se perustuu viiteen osa-alueeseen, joita verrataan asiakkaan palvelua koskeviin odotuksiin ja saamaansa kokemukseen. Osa-alueet ovat:

1. Konkreettinen ympäristö, esimerkiksi toimitilojen ja materiaalien miellyttävyys
2. Luotettavuus, esimerkiksi tekeekö yritys sen, mitä on luvannut
3. Reagointialttius, esimerkiksi ovatko työntekijät halukkaita auttamaan asiakkaita
4. Vakuuttavuus, esimerkiksi saavatko työntekijät luottamaan yritykseen ja osaavatko he vastata asiakkaiden kysymyksiin
5. Empatia, esimerkiksi ymmärtääkö yritys asiakkaiden ongelmia ja ovatko aukioloajat asiakkaalle sopivia (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1991, s.422).

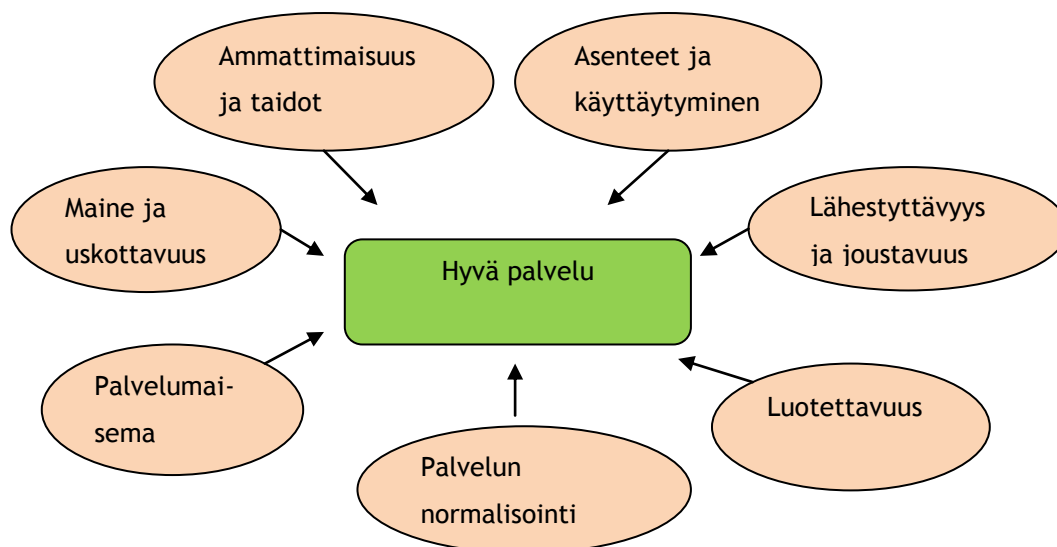
SERVQUAL menetelmässä näitä viittä osa-aluetta kuvataan yleensä 22 attribuutilla, joita tutkimukseen vastaajat kommentoivat 7-portaisella asteikolla (ääripäät täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä). Kokonaislaatua kuvaava tulos lasketaan näitä attribuutteja koskevien odotusten ja kokemusten välisellä erolla. Mitä selkeämmin kokemus on heikompaa kuin asiakkaiden odotus palvelua kohtaan oli, sen huonompi on koettu laatu. (Grönroos 2010, 116).

SERVQUAL -menetelmää on kritisoitu, sillä vaikka viisi osa-aluetta voidaan todeta monissa palveluissa, kaikissa tutkimuksissa niitä ei olla kuitenkaan pystytty toteamaan. Grönroosin mukaan SERVQUAL -mittaristoa tulisikin soveltaa harkitusti ja osa-alueita tulisi miettiä tarkoin etukäteen ja mukauttaa tilanteeseen sopivaksi, sillä palvelut ovat keskenään erilaisia. (Grönroos 2010, 116-117).

Grönroos toteaa hyvän, laadukkaan palvelun kattavan seitsemän kriteeriä, jotka on kuvattu myös kuvassa 2.

1. Ammattimaisuus ja taidot, joihin liittyvät niin työntekijöiden tietotaito kuin operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit.
2. Asenteet ja käyttäytyminen, joihin liittyy työntekijöiden ystävällisyys ja ongelmanratkaisuhaluus
3. Lähestyttävyyden ja joustavuuden, joihin liittyy palvelun saatavuus eli aukioloajat ja sijainti ja yrityksen valmius sopeutua asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin
4. Luotettavuus eli asiakkaan tietoisuus siitä, että he voivat luottaa yrityksen lupauksiin ja toimintaan asiakkaan etujen mukaisesti tilanteessa kuin tilanteessa
5. Palvelun normalisointi eli asiakas voi luottaa siihen, odottamattomissakin tilanteissa toimenpiteet tilanteen hallintaan ja ratkaisujen löytämiseen liittyen tehdään välittömästi

6. Palvelumaisema, johon liittyy asiakkaan kokemus fyysisestä ympäristöstä
7. Maine ja uskottavuus, johon liittyy asiakkaan luottamus yritystä kohtaan



Kuva 2: Laadukkaan palvelun seitsemän kriteeriä (Grönroos 2010)

Asiakkaiden ja henkilöstön intressi palvelukohtamisiin on sama kuin palveluyrityksellä. Positiivinen kohtaaminen voi edistää yrityksen kilpailukykyä ja johtaa todennäköisesti asiakaslojalisuuteen. Asiakkaat todennäköisesti myös kertovat eteenpäin positiivisesta asiakaskokemuksestaan. Asiakaskohtamisia analysoidaan usein kahden dimension kautta, se on joko hyvä tai huono. Tämä siitä huolimatta, että asiakaskohtamisten merkitys on tunnistettu. Mikäli halutaan tuottaa hyviä ja positiivisia asiakaskohtamisia, niitä täytyy kuitenkin analysoida tarkemmalla tasolla. (Chandon ym. 1997, 65).

Palvelun laatua ja kehittämisen onnistumisen arviointiin on useita menetelmiä ja mittareita, joiden avulla pystytään tuottamaan konkreettista tietoa. Kun käytössä on mittareita, jotka ohjaavat oikeanlaiseen päätöksentekoon ja palvelujen kehittämiseen, voidaan niillä ohjata toimintaa. Palvelun kehittämisen aikana mittareita kannattaa muuttaa, sillä alkuvaiheessa odotustaso voidaan pitää matalampana. Mittareiden tulee kuitenkin perustua yrityksen omiin lähtökohtiin ja on tärkeää määritellä oleellimmat asiat, joita halutaan mitata ja hyödyntää saatua tietoa. (Jaakkola, Orava, Varjonen 2000,34).

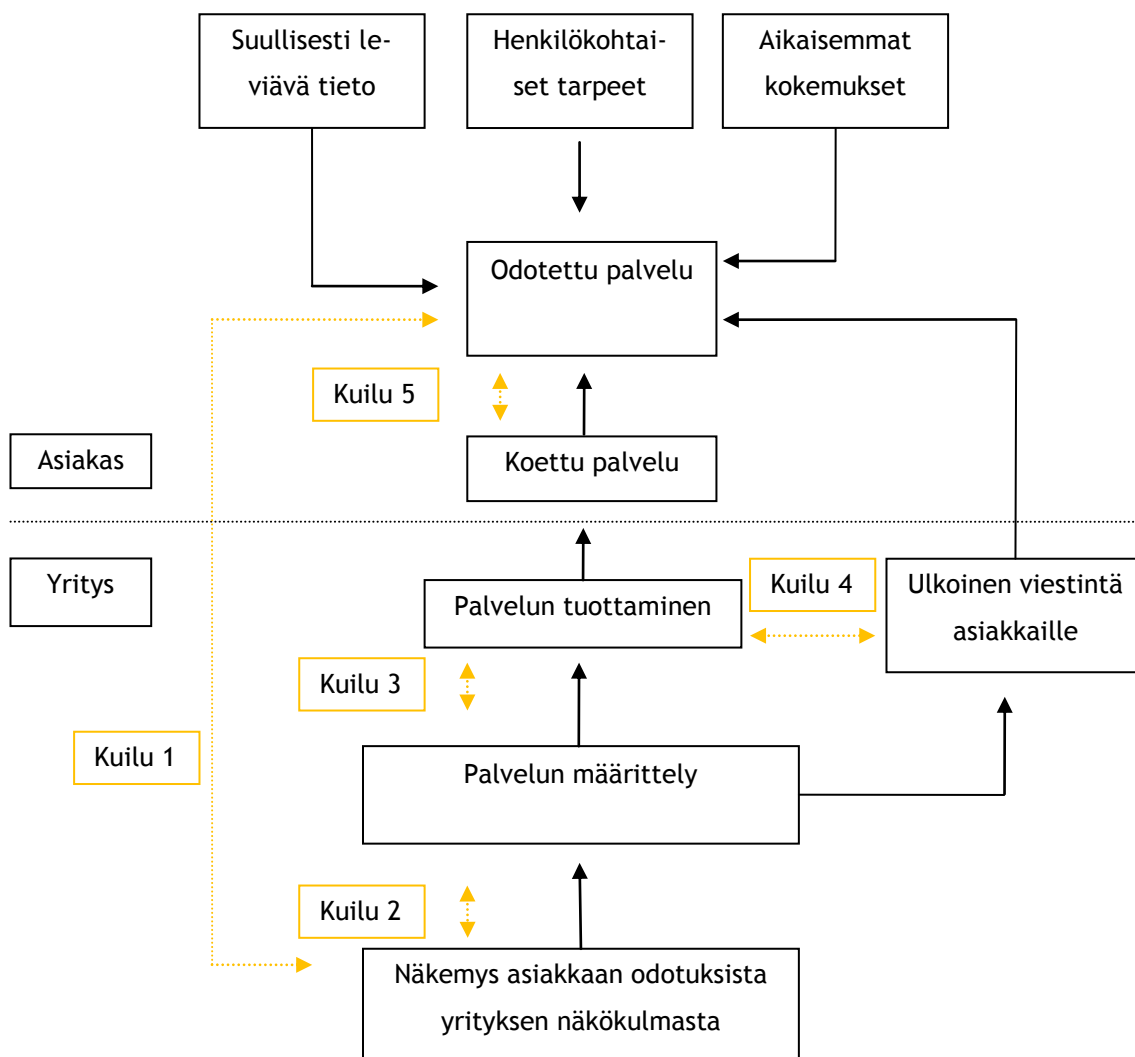
2.4 Palvelujen kehittäminen

Yrityksen strategia määrittelee lähtökohdan palvelujen kehittämiselle. Jotta palveluja voidaan kehittää, yrityksellä täytyy olla näkemys siitä, kuinka resurssit ja osaaminen yhdistetään

toimialan mahdollisuuksiin kasvua ja kannattavuutta saavuttaen. Palvelujen kehittämisen päätarkoituksena on luoda asiakkaan mielestä lisäarvoa tuottavia palveluita. Tästä syystä asiakas tulisikin ottaa mukaan kehitystyöhön esimerkiksi testaamalla palvelua asiakkaalla. Vaikka palveluita kehitetään yhdessä asiakkaan kanssa, ei se välttämättä takaa asiakasvetoisuutta. Yrityksen tulee huomioida myös markkinoilla piilevät tarpeet ennen kuin asiakas on niitä edes tiedostanut. (Jaakkola, Orava, Varjonen 2000, 3).

Palvelujen kehittäminen koskettaa varsinaisten palveluyritysten lisäksi myös esimerkiksi tuotteita kehittäviä yrityksiä, jotka tarjoavat palveluja tuotteittensa osana tai niiden lisäksi. Yhteisiä piirteitä palveluille ovat kuitenkin niiden aineettomuus, prosessimaisuus ja asiakkaan osallistuminen palvelun tuotantoon. Palvelujen kehittämisellä voidaan tähdätä esimerkiksi nykyisen palvelun tyylin tai ilmeen muutokseen tai parannukseen, palvelutarjoaman laajenemiseen tai kokonaan uudenlaiseen palveluun joko olemassa olevaan tai uuteen tarpeeseen. Palveluja voidaan kehittää joko normaalin työn ohella tai omana erillisenä hankkeena. (Jaakkola ym. 2000,1-3).

Palvelun laatua ja mahdollisia ongelmakohtia voidaan analysoida Parasuramanin, Zeithamlin ja Berryn (1985) kehittämän palvelun laadun kuilumallin avulla. Mallissa määritellään viisi palvelun kuilua, joille määritellään seurannan kohteet sekä menetelmät, joilla tietoa voidaan kerätä ja laatua mitata palvelua kehitettäessä ja kuilua ratkaistaessa. (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985, 44).



Kuva 3: Palvelujen kuilumalli. Mukailten Parasuraman ym. (1985) ja Jaakkola ym. (2000)

Kuvassa 3 on esitetty palvelujen kuilumalli. Ensimmäinen kuilu liittyy ymmärrykseen asiakkaiden odotuksista ja tarpeista. Jotta yritys pystyy selvittämään ongelman, voi se hyödyntää esimerkiksi asiakaskyselyjä, havainnointia tai asiakaspalautetta ja analysoida asiakkaiden tarpeita ja odotuksia niiden pohjalta. Toinen kuilu liittyy palvelun sisällön ja asiakastarpeiden vastaavuuteen. Tämä tulee ratkaista palveluja määriteltäessä ja yritys voi esimerkiksi pilotoida palvelua ja testauttaa sitä asiakkailta. Kolmas haaste, joka tulee ratkaista, on määritellyn palvelun ja toteutuneen palvelun välinen kuilu. Jotta voidaan todeta onko toteutunut palvelu määrittelyn mukainen, voidaan palvelukohtaisia esimerkiksi auditoida tai dokumentoida hyödyntämällä mystery shopping ja havainnointi -menetelmiä. Neljäs haaste voi ilmetä yhtiön ulkoisen viestinnän ja tuotetun palvelun välillä. Onko palvelu sellaista kuin yritys on asiakkailleen viestinnässään luvannut? Ennen kuin yritys viestii ulkoisesti asiakkailleen, sen tulisi esimerkiksi kyselyiden avulla varmistaa palvelut tuottavalta henkilöstöltä, onko viesti oikean sisältöinen. Viimeinen haaste liittyy asiakkaiden kokemaan laatuun. Yrityksen tulee selvittää,

onko sen tarjoama palvelu asiakkaan odotusten mukaista. Tätä voidaan selvittää asiakastyytyväisyyskyselyillä, mutta myös seuraamalla aktiivisesti reklamaatioiden määrää. (Jaakkola ym. 2000, 35).

Palvelukohtaminen jokaisen asiakkaan kanssa saattaa olla erilainen, mutta kohtaamista voidaan kuitenkin vakioida ja määritellä miten erilaisissa tilanteissa toimitaan. Asiakkaista ja heidän tarpeistaan sekä odotuksistaan syntyy myös tietoa asiakaskohtaamisten aikana. On välttämätöntä, että asiakaskohtaamisista saatu tieto välitetään organisaatiossa eteenpäin, syntyipä tieto sitten henkilökohtaisten kohtaamisten kautta tai teknologian välityksellä. Kun asiakkaita palvelee tiettyjen mallien ja määritelmien mukaisesti ja asiakkaista saatu tieto välittyy muulle organisaatiolle, voidaan sitä hyödyntää palveluja kehitettäessä. (Jaakkola ym. 2000, 24).

2.5 Palvelujen uudelleenmuotoilu

Palvelujen uudelleenmuotoilulla tarkoitetaan palveluprosessin uudelleenjärjestelyä. Uudelleenmuotoilu edellyttää yritykseltä arvioita sen nykyisestä palvelumuotoilusta eli tavasta, jolla sen palveluja tuotetaan ja jolla ne vastaanotetaan. Tämä tarkoittaa nykyisen palveluprosessin analysointia, vanhentuneiden olettamusten poistamisesta sekä asiakasnäkökulman mukaanottoa. Uudelleenmuotoilu voi houkutella uusia asiakkaita, lisätä palvelujen käyttöä, parantaa kilpailukykyä, lisätä tehokkuutta, vähentää henkilöstökuluja ja parantaa henkilöstön työmotivaatiota ja -tyytyväisyyttä. Asiakkaan näkökulmasta yrityksen palvelujen uudelleenmuotoilu voi parantaa asiakaskokemusta sekä lisätä asiakkaan kontrollin tunnetta. (Berry & Lampo 2000, 266).

Totutun toimintatavan muuttaminen ei yleensä ole helppoa ja niin asiakkaat kuin työntekijät saattavat suhtautua muutokseen skeptisesti. Sisäiseen muutokseen liittykin yleensä tehottomuutta ja virheitä, joihin yrityksen on oltava valmis investoimaan niin rahallisesti kuin emotionaalisesti. Palvelun uudelleenmuotoilu yleensä vaatii yleensä myös asiakkaiden ja henkilöstön kouluttamista. (Berry & Lampo 2000, 266).

Asiakkaan siirtäminen palvelua saavasta roolista palvelua tuottavaan rooliin on yksi palvelun uudelleenmuotoilun keino. Asiakkaan rooli on tuolloin osa organisaatiota, sillä vaikka he eivät varsinaisesti olekaan organisaation jäseniä, he auttavat palvelun tuottamisessa. Itsepalvelu voi lisätä palvelujen arvoa asiakkaalle, sillä itsepalvelun avulla asiakas siirtyy reaktiivisesta proaktiiviseen toimintaan ja usein saavuttaa paremman hallinnan tunteen palvelun ajoitukseen ja nopeuteen liittyen. Myös palvelun saatavuus saattaa parantua sekä hinta olla edullisempi itsepalvelun avulla. Yritykselle palvelun uudelleenmuotoilu itsepalvelun avulla voi pienentää henkilöstökuluja ja mahdollistaa henkilöstön siirtämisen tuottavampiin tehtäviin. Pal-

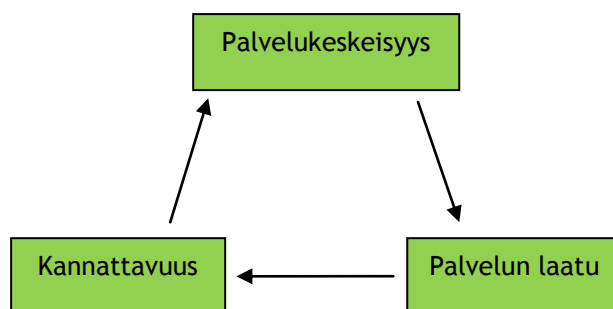
velujen uudelleen muotoilu itsepalvelun avulla on parhaiten sovellettavissa yrityksiin, joissa esimerkiksi palvelun nopeus on tärkeää, asiakkaat tarvitsevat usein toistuvaa ja joustavaa pääsyä palveluihin, palvelun tuottamiseen tarvittava taito on helposti siirrettävissä työntekijöiltä asiakkaalle ja itsepalveluun tarvittava teknologia on olemassa. (Berry & Lampo 2000, 267-268).

2.6 Palvelukulttuuri

Samassa organisaatiossa työskentelevien ihmisten yhteiset arvot ja normit muodostavat yrityskulttuurin. Se on yleiskäsite sille, miksi ihmiset toimivat ja ajattelevat samalla tavalla. Yrityskulttuuri antaa organisaatiolle merkityksen ja säännöt organisaatiossa käyttäytymistä varten. Yrityskulttuuri vaikuttaa ratkaisevasti työntekijöiden palveluhenkisyteen ja -asenteeseen. Tästä syystä sisäistä ilmapiiriä onkin johdettava niin, että se tulee myönteistä asennetta ja käyttäytymistä. Kun heikko yrityskulttuuri saa aikaan epävarmuutta, antaa vahva kulttuuri taas henkilöstölle eväitä ja yhtenäisiä tapoja reagoida asioihin. Tällä voi toisaalta olla myös negatiivisia vaikutuksia, sillä vahva yrityskulttuuri saattaa olla este kulttuurimuutokselle. (Grönroos 1998, 299-301).

Yrityksen kulttuurin uudistuminen on nopeampaa, mikäli organisaatio saadaan tavoitellun uudistumisen taakse. Uudistuminen rakentuu yhteisen ymmärryksen kasvamiselle ja vaikka yrityksen kulttuuria ei haluttaisikaan kokonaan muuttaa, on tietoisuutta ja ymmärrystä kulttuurista lisättävä sillä kulttuuri ohjaa käytännön toimintaa. (Hyötyläinen ja Nuutinen 2010, 181).

Asiakaskeskeisyyden ja hyvän palvelun arvostus vaativat vahvaa kulttuuria palveluorganisaatiossa. Myös laadun johtaminen vaatii sitä. Jotta yritys voi toteuttaa palvelustrategiaansa, on jokaisen organisaation jäsenen tuettava sitä. Palvelustrategian toteuttaminen edellyttää yrityskulttuuria, jota voidaan kutsua palvelukulttuuriksi - kulttuuria, jossa yksi tärkeimmistä arvoista on sisäisen ja ulkoisen asiakkaan hyvä palvelu. Alla olevassa kuvassa (Kuva 4) on kuvattu kuinka palvelukulttuuri myötävaikuttaa myös kannattavuutta, sillä palvelukeskeisyys parantaa palvelun laatua, jolla taas on myönteinen vaikutus asiakkaan kokemaan laatuun. (Grönroos 1998, 301-303).



Kuva 4: Palvelukeskeisyyden vaikutus (Grönroos 1998, 304)

Jotta voidaan puhua palvelukulttuurista, täytyy organisaation tärkeimpinä normeina olla palveluhenkisyys ja kiinnostus asiakkaita kohtaan. Palvelukulttuuria täytyy myös ylläpitää, sillä muuten palataan helposti teknisen tehokkuuden korostamiseen. Palvelukulttuuria voi ylläpitää esimerkiksi sisäisen markkinoinnin avulla, jossa avainasemassa ovat rohkaisevat johtamismenetelmät, hyvien sisäisten suhteiden varmistaminen, tiedon ja palautteen jakaminen työntekijöille sekä uusien tuotteiden ja palvelujen markkinointi työntekijöille ennen asiakkaille suunnattua markkinointia. (Grönroos 2010, 452-453).

3 Palvelun nelikenttämalli

Tässä luvussa esitellään Frein (2008) kehittämä nelikenttämalli, johon tämän opinnäytetyön tutkimuksen tuloksia verrataan työntekijöiden näkökulmasta. Nelikenttämallin mukaan menestyäkseen palveluyrityksen on onnistuttava palvelutarjoomassa, henkilöstön ja asiakkaiden johtamisessa sekä palvelujen rahoituksessa. Nelikenttämalli on kuvattu alla olevassa kuvassa (Kuva 5).



Kuva 5: Menestyvän palveluyrityksen nelikenttämalli (mukaillen Frei 2008)

3.1 Palvelutarjooma

Grönroosin (2010) mukaan palvelun muodostaa joukko palvelun prosessiin ja prosessin lopputulokseen liittyvistä piirteistä. Näistä piirteistä muodostuvaa kokonaisuutta kutsutaan palvelutarjoomaksi. (Grönroos 2010, 222).

Mikään palveluyritys ei onnistu, mikäli sen palvelutarjooma ei houkuttele asiakkaita ja kohtaa heidän tarpeita. Tuotesuunnittelijoiden keskittyessä tuotteen ominaisuuksiin, palvelusuunnittelijoiden fokus on luoda palveluita, joiden kautta asiakkaan kokemus on halutunlainen, esimerkiksi ystävällinen kohtaminen. Asiakas saattaa valita palveluntarjoajan sen perusteella, kuinka kyseisen yrityksen aukioloajat palvelevat häntä paremmin kuin toisen yrityksen. Yksi palvelun onnistumisen lähtökohdista onkin, että yritys tunnistaa ne palveluattribuutit, joissa se kilpailee ja joissa se haluaa onnistua. Samoin täytyy tunnistaa ne palveluelementit, joissa yritys ei halua onnistua yhtä hyvin, sillä yrityksellä ei yleensä ole mahdollista hyväksyttävästi epäonnistua joissain osissa palveluitaan, mutta se voi päättää, mihin palvelun osiin se ei panosta samalla intensiteetillä. Päätös siitä, mihin palveluihin yritys panostaa, on perustuttava asiakkaan tarpeisiin. Asiakkaan tarpeisiin kohdistettu palvelu vaatii tuntemusta asiakassegmenteistä ja päätöstä myös siitä, mille asiakassegmentille palvelu suunnataan. Kun yritys ymmärtää, että heikompi suoritus toisessa palvelun osassa tuottaa mahdollisuuden parempaan

palveluun siinä osassa, mihin on päätetty keskittyä, ollaan jo lähellä palvelujen erinomaisuuden suunnittelua. (Frei 2008, 72-73).

Kehittäessään liiketoimintaansa ja palvelutarjoomaansa, yrityksen tulisi verrata nykytilaa sen strategiaan ja tavoitteisiin. Palvelutarjooman määrittelemisen luo perustan palvelujen kehittämiseksi. Palvelutarjoomaa voidaan ryhmitellä esimerkiksi prosessin tietyn osan tai asiakasryhmän mukaan, mutta tarjooma tulee kuvata asiakkaiden tarpeita ja sen tulee kehittyä niiden sekä markkinoiden tarpeiden mukaisesti. Yrityksen tulee myös tarkastella, että palvelutarjooma on kannattava myös tulevaisuudessa. Palvelujen elinkaarta on vaikea arvioida, mutta kannattavuuden ennakointi on hyödyllistä. (Jaakkola ym. 2000, 7-8)

Ideoita uusiin palveluihin ja palvelutarjooman laajentamiseen saadaan useilta eri tahoilta kuten henkilöstön, asiakkaiden, kilpailijoiden tai kumppaneiden kautta. Palvelutarjoomaa tuleekin arvioida jatkuvasti ja uusia palveluideoita tarkasteltava kriittisesti pitäen mielessä yrityksen strategiset tavoitteet ja tahtotilan. Uusien palveluideoiden kehittämisessä ja palvelutarjooman laajentamisessa tulee myös tarkastella, vastaavatko ne markkinoiden tarpeita, ovatko asiakkaat valmiita maksamaan kyseisistä palveluista, mitä kehitystyö maksaa ja mitä se vaatii organisaatiolta. (Jaakkola ym. 2000, 8-10).

3.2 Palvelujen rahoitus

Erinomaisen palvelun synnyttäminen vaatii hinnan, mutta palvelualalla hinnan asettaminen on vaikeampaa kuin tuotetta myytäessä. Asiakas ei kuitenkaan itse ole välttämättä valmis maksamaan korkeampaa hintaa paremmasta palvelusta. Yrityksellä on kuitenkin oltava tiedossa tapa, jolla erinomainen palvelu maksetaan. Rahoitusmekanismeja, joita voidaan hyödyntää, on neljä: kaksi, joissa asiakas maksaa syntyvät kustannukset ja kaksi, joissa erinomaisen palvelun kustannukset katetaan operatiivisilla säästöillä. (Frei 2008, 73).

Perinteisesti käytetty rahoitusmekanismi on maksattaa palvelu asiakkaalla, mutta on mahdollista tehdä se vähemmän näkyvästi. Esimerkiksi pankkien pidemmät aukioloajat saattavat näkyä huonommassa korkotasossa. Yrityksen onkin tiedostettava ja löydettävä luova keino, jonka avulla rahoitusmekanismista saadaan asiakkaan näkökulmasta oikeudenmukainen. Yksi luovimmista tavoista rahoittaa erinomainen palvelu on yhdistää siitä syntyvät kustannukset ja operatiivisesta toiminnasta syntyvät säästöt. Yrityksen tulisikin miettiä, miten erinomaisella palvelulla voidaan mahdollistaa säästöjen syntyminen jossain muussa palvelun osassa. Maksa nyt, säästä myöhemmin - on myös yksi rahoituksen vaihtoehto. Tällä tarkoitetaan sitä, että panostaminen tiettyyn palveluun, maksaa itsensä takaisin myöhemmin. Yritys voi esimerkiksi tarjota puhelimitse neuvontapalveluita, joiden kautta saatava tieto asiakkailta auttaa yritystä kehittämään palveluitaan. (Frei 2008, 73).

Myös Grönroos näkee laadun parantamisen yhtenä palveluiden rahoittamisen keinona, sillä myös laadun puute maksaa ja yritykset käyttävät jopa 20 prosenttia liikevaihdostaan virheiden korjaamiseen. Laadun parantaminen voidaankin nähdä keinona päästä eroon tarpeettomista kustannuksista. (Grönroos 2010, 176).

Itsepalveluvaihtoehtojen lisääminen asiakkaalle on yksi tapa rahoittaa erinomaista palvelua. Tässä tapauksessa asiakkaalta peritään maksu palveluista työn muodossa. Tämä vaatii kuitenkin, että itsepalvelu on tarpeeksi houkutteleva vaihtoehto asiakkaalle, jopa siinä määrin, että hän on valmis maksamaan siitä tai vähintäänkin ilman hinnanalennusta. (Frei 2008, 74).

Yritysten ongelmana on usein, että heidän asiakkaansa eivät näe, kuinka palvelujen parantaminen lisää heidän saamaansa arvoa palveluista vaikka palvelujen parantaminen onkin tavallisesti kannattavaa. Syinä tähän ovat usein se, että yritys ei ole pystynyt osoittamaan, miten palvelu tuottaa hyötyä esimerkiksi saavutetun mukavuuden kautta tai yrityksen tarjoama palvelu ei ole tarpeeksi asiakaslähtöinen eikä hyödytä asiakasta. Asiakas ei välttämättä ole myöskään kiinnostunut yrityksen tarjoamasta lisäpalvelusta. (Grönroos 2010, 175).

Selkeä hinnoittelu konkretisoi yrityksen palvelutarjoaman asiakkaalle. Palvelun laadun ohella siitä maksettava hinta on yrityksen kannattavuuteen vaikuttava tekijä. Kannattavuutta voidaan parantaa määrittelemällä ja vakioimalla palveluja. Palveluja voidaan hinnoitella hyvinkin luovasti. Hinnoittelussa kuitenkin on syytä ottaa huomioon markkinatilanne sekä palvelun tuottamisesta syntyvät kustannukset. (Jaakkola ym. 2000, 29).

Jaakkola ym. määrittelee hinnoittelulle neljä menetelmää: tuotosperusteinen hinnoittelu eli kiinteä hinta, resurssipohjainen hinnoittelu eli esimerkiksi henkilöstöresurssisiin perustuva hinta, hyöty- ja arvoperusteinen hinnoittelu, jossa asiakas maksaa saamansa hyödyn mukaan sekä käyttöoikeusperusteinen hinnoittelu, joka pohjautuu käyttöoikeuden myymiseen. (Jaakkola ym. 2000, 30).

Valitessaan palveluidensa hintaperusteita, yrityksen tulee kuitenkin pohjata valinta asiakkaan tarpeiden mukaan. Asiakkaan kokemus hinnasta perustuu hänen kokemaan hyötyyn sekä vertauksiin kilpaileviin palveluihin. Asiakas vertaa maksettua hintaa myös ei-rahallisiin kustannuksiin kuten käytettyyn aikaan. (Jaakkola ym. 2000, 30).

Minkä tahansa rahoitusmekanismiin yritys valitsee, on se harkittava mahdollisimman huolellisesti ennen palvelun lanseeraamista. Mikään palveluyritys ei menesty ilmaisen palvelun avulla, mutta asiakas ei myöskään koe positiivisena mikäli aikaisemmin ilmainen palvelu muuttuu maksulliseksi. Analysoimalla tarkoin, yritys voi kuitenkin rahoittaa ja tarjota asiakkaalleen paremman asiakaskokemuksen kuin kilpailijansa. (Frei 2008, 75).

3.3 Henkilöstön johtamisen menetelmä

Henkilöstön johtamisen menetelmän merkitys palvelualalla on suuri, johtuen alan henkilöstövaltaisuudesta. Yrityksen onkin kiinnitettävä erityistä huomiota henkilöstön rekrytointi- ja valintaprosessiin, koulutukseen, työn suunnitteluun sekä suorituksen johtamiseen. Näitä alueita koskevat päätöksen tulisi aina perustua niihin palveluattribuutteihin, joista yritys on päättänyt olla tunnettu. Hyvin suunnitellun henkilöstön johtamisen menetelmän taustalla ovat kysymykset siitä, kuinka henkilöstö pystyy toteuttamaan erinomaista palvelua ja mikä heitä motivoi toteuttamaan sitä. Mikäli yritys ei pysty yhdistämään henkilöstön johtamisen menetelmää ja asiakkaan tahtotilaa asiakaspalvelusta, asiakaslupausten täyttäminen on erittäin vaikeaa. (Frei 2008, 75).

Yrityksen pitäisi pystyä varmistumaan, että keskitason työntekijä pystyy onnistumaan työssään, sillä yksittäiset henkilöstön sankariteot eivät riitä pitämään asiakkaita tyytyväisinä vaan palvelun pitäisi olla yhtä hyvää kautta linjan. Osaavan ja motivoituneen henkilöstön palkkaaminen on kallista, joten kilpailukyvyyn takaamiseksi yrityksen kannattaakin miettiä, mitä ominaisuuksia työntekijöissä se arvostaa enemmän, kykyä vai asennetta. (Frei 2008, 75).

Hyvien kohtaamisten saavuttaminen asiakkaiden kanssa on myös asiakaspalveluhenkilöstölle tärkeää. Henkilökohtaisten tunteiden huomiotta jättäminen on vaikeaa ja vaikeat asiakaskohtaamiset vaikuttavat heihin, koska asiakaspalveluhenkilöstö viettää usein lähes koko työuransa asiakkaiden kanssa. Tästä syystä asiakaspalveluhenkilöstö saattaa kokea organisaatio- tai yrityksen toimintatapojen muutokset turhauttavina silloin, kun he kokevat sen estävän heidän kykyä tuottaa hyvää asiakaspalvelua. (Chandon ym. 1997, 65).

Yksi sisäisen markkinoinnin työkalu on työntekijöiden palkitseminen hyvästä palvelusta. Hyvän palvelun arvostus tulisi näkyä siis palkitsemisjärjestelmässä, jotka usein keskittyvät esimerkiksi kustannustehokkuuteen. (Grönroos 2010, 459).

3.4 Asiakkaiden johtamisen menetelmä

Palveluliiketoiminnassa henkilöstön lisäksi myös asiakkaat vaikuttavat tuotettujen palveluiden hintaan ja laatuun ja ovat osa arvon tuottamisen prosessissa. Asiakkaan osallistuminen palvelujen tuottamiseen on kuitenkin yritykselle edullisempaa kuin oman henkilöstön käyttäminen ja voi johtaa jopa parempaan asiakaskokemukseen. Haasteena on kuitenkin se, että yritys ei yleensä tiedä, minkälainen tausta asiakkailla on, joten osaamista ei voida samalla tavalla kontrolloida kuin oman henkilöstön osalta. Tästä syystä yrityksen onkin panostettava tiettyssä määrin myös asiakkaan kouluttamiseen, mikäli työtä siirretään henkilöstöltä asiakkaan tehtäväksi. Lentoyhtiöiden lähtöselvityspalvelut ovat tästä hyvä esimerkki. Prosessia automaateilla

on yksinkertaistettu huomattavasti siitä, mitä kyseinen prosessi on ollut henkilöstön toimesta tehtynä. (Frei 2008, 76).

Kun asiakkaat hoitavat itse osan asiakaspalvelutehtävistä ja toimivat ikään kuin yrityksen työntekijöinä, tulee heitä johtaa niin, että heidän teot ja tavoitteet ovat linjassa yrityksen strategian kanssa. Jotta asiakasta voidaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaana resurssina, on suunnittelu tehtävä huolellisesti ja varmistettava, että asiakkaan työn tarkoitus ja esimerkiksi tehtävää tukeva teknologia ja toimintaympäristö tukevat tätä toimintaa. (Halbesleben & Buckley 2004, 356). Esimerkiksi lentoyhtiön lähtöselvitysautomaattien sijainti tulee olla helposti löydettävissä ja automaattien käytettävyys yksinkertaista ja selkeää.

Asiakkaan tarpeiden ja toiveiden ymmärtäminen on myös yksi suunnittelun avainasioista. On myös pohdittava, miten asiakasta palkitaan hänen tekemästään työstä. Palkinto voi olla hinnan alennus tai esimerkiksi nopeampi palvelu. Asiakkaan tekemän työn täytyy hyödyttää niin organisaatiota kuin asiakasta itseään. (Halbesleben & Buckley 2004, 356-357).

Kun yritys lanseeraa uuden toimintatavan, on helpompaa lanseerata se henkilöstölle, johon sillä on tarvittava mandaatti. Kuitenkin uuden palvelun lanseeraaminen asiakkaille niin, että asiakas tekee työn henkilöstön puolesta, on huomattavasti haastavampaa ja vaatii panostamista asiakkaan palkitsemiseen ja huolehdittava, että asiakkaalla on mahdollisuus suoriutua tehtävästä onnistuneesti. Erityisen tärkeää on huolehtia siitä, että asiakas kokee haluavansa suorittaa tehtävän itse. (Frei 2008, 76).

4 Asiakaspalvelua itsepalveluna

Perinteisesti asiakkaan kokemus palveluyrityksestä on muodostunut niiden kohtaamisten perusteella, joita asiakkaalla on ollut yrityksen asiakaspalveluhenkilöstön kanssa. Näiden kohtaamisten merkitys on ollut huomattava. Asiakaspalvelukohtaamiset ovat perinteisesti olleet luonteeltaan henkilökohtaisia, joten teknologian yhdistäminen asiakaspalveluihin muuttanut kohtaamisten luonnetta merkittävästi. (Bitner, Brown, Meuter 2000, 138). Tässä luvussa käsitellään asiakaspalvelun muuttumista itsepalveluiksi yleisesti, itsepalveluiden kehittymistä Suomessa sekä itsepalveluita lentoyhtiökontekstissa.

4.1 Henkilökohtaisista kohtaamisista teknologiaan

Itsepalvelusta puhutaan silloin kun palveluntarjoaja luo puitteet palvelujen hankkimiselle, mutta palvelun käyttäjä itse on asiakaspalvelijan roolissa ja hänelle kuuluu myös pääasiallinen vastuu palvelujen aikaansaamisesta. Henkilökohtaisesta asiakaspalvelusta poiketen, itsepalvelussa palvelutoimenpiteistä huolehtii itse asiakas ilman asiakaspalvelijan läsnäoloa ei-

vätkä palvelujen käyttäjä ja asiakaspalvelija ole siis henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa. (Tuorila 2002, 5)


Vuosikymmenien ajan yritysten ja sen asiakkaiden välinen kommunikointi on tapahtunut pääasiassa asiakkaiden ja yrityksen asiakaspalveluhenkilöstön välillä. Ensimmäiset merkit koneiden tulemisesta asiakaspalveluun saatiin kuitenkin jo internetin ja muiden sähköisten kanavien myötä 90-luvun alussa. Sähköisten kanavien ja välineiden kehittyessä, on pystytty löytämään myös uusia keinoja, joilla asiakas voi olla yhteydessä yritykseen - ilman fyysistä kontaktia. Näin on tapahtunut myös monien sellaisten alojen tai kohtaamisten osalta, jotka ihan viime aikoihin asti, ovat olleet täysin henkilökohtaisen kohtaamisen aluetta. (Rayport & Jaworski 2005, introduction)

Viimeisen vuosikymmenen aikana itsepalvelujen lisääntyminen on kasvanut merkittävästi. Asukkaat pystyvät aikaisempaa enemmän ottamaan itselleen perinteisesti asiakaspalvelijan rooliin kuuluneita tehtäviä. Itsepalvelu itsessään ei ole uusi keksintö. Itsepalvelun esiasteita lieenee esimerkiksi puhelinliikenteen hoitamisen siirron puhelinkeskuksilta kuluttajalle. Kuitenkin itsepalvelun merkitys on kasvanut informaatioteknologian kehittyessä, joka on tuonut mahdollisuuden kehittää itsepalveluteknologiaa ja sitä kautta tuonut tehokkuutta ja sujuvuutta. Tätä myöten yritykset käyttävät itsepalveluteknologiaa operoidakseen tehokkaammin ja palvellakseen asiakkaitaan paremmin. (Castro, Atkinson & Ezell. 2010, 1).

Tuottamattomien henkilöstökulujen eliminointi onkin Fitzsimmonsin (2003) mukaan palveluntuottajia ohjaava päätekijä. Asiakashyväksyntä perustuu hänen mukaansa mahdollisuuteen kohdentaa palvelua asiakkaiden mukaan, tarkkuuteen, kätevyYTEEN sekä nopeuteen. Ihmisten välinen kanssakäyminen palvelutilanteessa on korvattu yhä useammin teknologialla ja joka hetki käytettävissä olevalla elektronisella palvelulla. (Fitzsimmons 2003.)

Palvelujen digitalisoituminen on ollut nopeaa. Globaalien tietoverkkojen laajentuminen on mahdollistanut palvelujen tuottamisen eri paikassa kuin missä niitä käytetään ja tietoverkot ovat luoneet palveluille tehokkaan jakelukanavan.

Ihmistyöhön perustuu yhä pienempi osa palveluista. Digitalisoitumisen myötä palveluista yhä suurempi osa voidaan siirtää ja varastoida eikä niitä enää tuoteta ja kuluteta samanaikaisesti samassa määrin kuin aikaisemmin. Digitaalisten palveluiden avulla on myös mahdollista tuottavuuden kasvattamiseen ja palvelualojen sisällä tuottavuus onkin kasvanut merkittävästi. Palvelujen muuttumista digitaalisiksi ja automatisoituviksi, on kuvattu seuraavassa kuvassa (Kuva 6). (Pajarinen ym. 2012, 78-80).

| Palvelut, joita ei voida digitalisoida ja automatisoida | Osittain automatisoitavissa olevat palvelut, hybridipalvelut | Täysin automatisoitavissa olevat palvelut |
|--|---|--|
| Ihmiseltä ihmiselle - henkilökohtaiset palvelut Ei voida varastoida | Ihmistyötä ja ICT:tä yhdistävät palvelut Palveluprosesseja tehostetaan ICT:n avulla -> Palvelujärjestelmä | ICT on korvannut kokonaan ihmistyön |
| Esim. parturi, psykologi, useimmat hoivapalvelut | Esim. suurin osa terveydenhoitopalveluista, kauppa | Esim. matkavaraukspalvelut, pankkipalvelut, tiemaksujen kerääminen |
|  Digitalisaatio | | |

Kuva 6: Palvelujen muuttuminen digitaalisiksi ja automatisoitaviksi (Pajarinen ym. 2012)

Itsepalvelu voidaan nähdä myös rahoituksen keinona kun yritys siirtää palvelusta syntyvät kulut asiakkaalle, ei hinnan korotuksena vaan työn muodossa. Kuitenkin, jos yrityksen tavoitteena on korostaa palvelua, on itsepalvelusta tehtävä vaihtoehto, joka miellyttää asiakasta. Lentoyhtiöt ovat onnistuneet tässä, osittain siitä syystä, että jonot palvelutiskeille ovat kasvaneet kestävämmiksi, mutta osittain myös siten, että automaateilla tarjotaan asiakkaalle esimerkiksi istuinkartta, joka houkuttaa asioimaan automaateilla. Freyn (2008) mukaan palveluyrityksen pitäisikin asettaa tavoitteekseen löytää sellaisia itsepalveluvaihtoehtoja, jotka asiakkaan on helppo hyväksyä, koska tällä asiakas ottaa palvelun käyttöön ilman esimerkiksi hinnan alennusta. Mikäli itsepalvelu ei ole tarpeeksi houkutteleva asiakkaalle, yleensä vastaanotto on huono - varsinkin jos vastaava henkilökohtainen palvelu on ollut ilmaista aikaisemmin. (Frey 2008, 74-75).

4.2 Itsepalvelun kehittyminen Suomessa

Suomessa itsepalveluun siirtymisen edelläkävijä on ollut pankkisektori. Osittain tilanteeseen pankkialalla vaikutti 1990-luvun lama, joka aiheutti painetta konttoriverkostojen karsimiseen. 1990-luvulta alkaen kymmenen vuoden sisällä niin pankkikonttoreiden kuin niissä työskentelevien pankkitoimihenkilöiden määrä vähentyi puoleen. Itsepalveluiden määrä on lisääntynyt

myös posti- ja vakuutuspalveluissa sekä päivittäistavarakauppapalveluissa, vaikkakaan ei samassa mittakaavassa kuin pankkipalveluissa. (Tuorila 2002, 7-8)

Vähittäistavarakauppapalveluissa itsepalvelun lisääntyminen on näkynyt viime aikoina erityisesti esimerkiksi itsepalvelukassojen lisääntymisenä. Esimerkiksi Ikea on perustellut itsepalvelukassojen lisäämistä sillä, että niiden avulla kassoja pystytään pitämään auki useampia samaan aikaan. Asiakaspalvelijoita on siirretty kassoilta muihin asiakaspalvelutehtäviin. (Vaalisto H. 2008.) Vastaavanlaisia pikakassoja on kokeilussa myös esimerkiksi S-ketjun myymälöissä (MTV3 2012). Myös toisensuuntaisia kokeiluja on ollut. Esimerkiksi Espoossa sijaitsevassa Iso Omenan City Market on kokeillut niin sanottua hidasta kassaa, jonka ajatuksena on antaa asiakkaalle mahdollisuus toimia hyvin rauhallisesti. Palvelukokeilu suunnattiin lähinnä vanhuksille ja kehitysvammaisille asiakkaille. (Ylinen 2011.)

4.3 Itsepalvelu lentoyhtiöissä

Lentoyhtiöt ovat yksi aggressiivisimmin itsepalvelua hyödyntäneitä yrityksiä. Lentoyhtiöiden matkustajilla on mahdollisuus etsiä ja ostaa lippunsa internetistä, käyttää automaattia lähtöselvittäessään itseään lennolle ja esimerkiksi käyttää henkilökohtaista viihdejärjestelmää ja valita katsottavaksi itse haluamansa elokuva lennon aikana. (Berry & Lampo 2000, 268).

Ensimmäinen lentoyhtiö, joka otti käyttöön lähtöselvitysautomaatit, oli Continental Airlines vuonna 1995. On line lähtöselvitysmahdollisuuden internetissä tarjosi ensimmäisen kerran Alaska Airlines neljä vuotta myöhemmin. (Stellin 2008).

Suomessa Finnair otti käyttöön 30.4.2001 eCheck In -palvelun, joka mahdollisti lähtöselvityksen tekemisen internetissä tai wap-puhelimella. Palvelu koski ensin Finnair Plus -kanta-asiakkaita. Lähtöselvitysautomaatit otettiin käyttöön kesällä 2001. (Finnair 2001). Asiakkaan puolesta tehtävän tekstiviestilähtöselvityksen Finnair otti käyttöön ensimmäisenä lentoyhtiönä maailmassa lokakuussa 2004. (Finnair 2004). Keväällä 2012 Finnair muutti turistiluokan lähtöselvitystoiminnot Helsinki-Vantaalla pääosin itsepalvelutoimintaiseksi.

IATA:n (International Air transport Association) mukaan 116 lentoyhtiö/lentoasema paria olivat sen määritelmän mukaan Fast Travel -kelpuutettuja lokakuussa 2012. Fast Travel kelpuus edellyttää, että 80 prosenttia matkustajista pystyy valitsemaan itsepalveluvaihtoehdon. IATA:n mukaan 97 prosenttia matkustajista haluaa valita itsepalvelu check-in vaihtoehdon matkustaessaan pelkästään käsimatkatavaran kanssa, 71 prosenttia valitsee mielellään itsepalveluvaihtoehdon koneeseen nousu vaiheessa (boarding) ja 77 prosenttia preferoi matkatavaratagin itsepalveluvaihtoehdon. IATA:n mukaan yli 50 prosenttia matkustajista haluaa itse-

palveluvaihtoehtojen lisääntyvän, jotta heidän matkansa sujuisi nopeammin. (IATA 2012 ja Hoyles, Behan & Muller 2012, 12.)

IATA on lanseerannut Fast Travel -ohjelman, jonka tavoitteena on saavuttaa sen määrittelemien standardien mukainen itsepalvelumahdollisuus 80 prosentille matkustajista vuoteen 2020 mennessä. IATA:n määritelmien mukaan tällä saavutettaisiin lentoliikennealalla 2,1 miljardin dollarin (US\$) suuruiset säästöt vuositasolla, tarjottaisiin matkustajille mahdollisuus kontrolloida matkaansa ja lentokenttämuodollisuuksia nopeammin sekä vapautettaisiin lentokenttätiloja muille toiminteille (itsepalvelutiskit vievät vähemmän tilaa kuin perinteiset palvelutiskit). IATA on määritellyt ohjelmassaan itsepalvelutoimintojen kehittämisen seuraavissa toiminteissa:

- Check-in: mahdollistaa, että asiakkaat saavat maihinnousukortin (boarding pass) itsepalvelukanavien kautta (internet, lähtöselvityskioski tai mobiililaitte) ja välttyvät jonottamisen lähtöselvitystiskeille.
- Matkatavarat: Mahdollistaa matkatavaratagin kiinnittämisen laukkuihin asiakkaan toimesta nopeuttaen lähtöselvitys- ja bag drop -prosessia.
- Dokumenttien tarkistus: Mahdollistaa matkustusasiakirjojen skannaamisen ja hyväksynnän lähtöselvityskioskissa asiakkaan toimesta, jolloin välttyään henkilöllisyystarkastukselta lähtöselvitystiskillä tai portilla.
- Lentojen uudelleenvaraaminen: Mahdollistaa, että asiakas voi uudelleen varata tai reitittää lentonsa ja saada uuden maihinnousukortin, mikäli heidän alkuperäinen lentonsa myöhästyy tai peruuntuu, jotta välttyään jonottamiselta transfer -pisteissä.
- Itsepalvelu koneeseen nousu (boarding): Mahdollistaa automatisoidun koneeseen nousun, jotta välttyään jonottamiselta
- Matkatavaroiden katoaminen: mahdollistaa, että matkustaja tekee ilmoituksen kadonneesta matkatavarasta kioskillä (IATA 2012.)

Lähtöselvityskioskit kosketusnäyttöineen sekä magneettinauhan ja viivakoodin lukijoineen ovat yleistyneet lentoasemilla ympäri maailmaa. Kioskeja käyttämällä asiakkaan on mahdollista selvittää itsensä lennolle, valita ja vaihtaa istumapaikkansa, nostaa matkustusluokkaa, muokata varaustaan ja jopa ostaa lippuja. Ilman ruumaan menevää matkatavaraa matkustavat voivat siirtyä suoraan lähtöportille ja lähtöselvitettävän matkatavaran kanssa matkustavat lähtöselvittävät itsensä kioskillä ja jättävät matkatavarat bad drop -tiskille. Lähtöselvitysaunomatit yhdistettynä internet -lähtöselvitykseen, ovat mahdollistaneet lentoyhtiöt saavuttamaan parempaa tehokkuutta, sillä matkustajan prosessointi automaateilla on tehokkaampaa kuin ainoastaan asiakaspalveluhenkilöstön toimesta tehtynä. (Castro ym. 2010, 9.) Castro ym. (2010) mukaan Yhdysvalloissa on laskettu, että asiakkaan lähtöselvittäminen kioskillä maksaa lentoyhtiölle 0,14 US\$ kun vastaavan toiminnan suorittaminen lähtöselvitystiskillä asiakaspalvelijan toimesta maksaa 3 US\$. Asiakkaiden suorittaessa osan lähtöselvitystoi-

minnoista itse joko automaattilla tai internetissä, nopeutetaan toimintaa bag drop tiskeillä, mikä lyhentää jonotusaikaa ja mahdollistaa useamman matkustajan läpimenon per asiakaspalvelija kuin aikaisemmin. (Castro ym. 2010, 9).

Tarjoamalla enemmän itsepalveluvaihtoehtoja pystyvät asiakkaat paremmin kontrolloimaan lähtö- ja saapumisprosesseja, vähennetään jonotusaikaa sekä vähennetään lentoyhtiöiden kustannuksia. Lähtöselvityksen tekemisen lisäksi useat lentoyhtiöt antavat asiakkaan itse kiinnittävän matkatavaratagin laukkuihinsa sen sijaan, että asiakaspalvelija tekisi sen. Lisäksi lentoyhtiöt ovat kehittämässä automaatteja niin, että asiakkaan henkilöllisyys voidaan varmentaa niiden avulla. Joillakin lentoyhtiöillä on mahdollista jopa uudelleenreititykseen automaatin avulla esimerkiksi alkuperäisen lennon peruuntuessa. Myös kadonneista matkatavaroista voi raportoida yhä useammin automaattilla. Viimeisimpänä uudistuksena lienee koneeseenousuprosessin automatisointi, joka on käytössä esimerkiksi Air Francella. (Castro ym. 2010, 9.). Myös Lufthansa on ottanut itsepalveluportteja käyttöön joillakin lentokentillä. (Matkaviikko, 2008). Helsinki-Vantaalla on käytössä automaattinen matkatavaranluovutus esimerkiksi Norwegian lentoyhtiöllä. Tässä toimintamallissa asiakas itse selvittää myös ruumaan menevän matkatavaran ja jättää sen automaattiin, joka ohjaa sen laukkuhihnalle. (VCA 2012.)

Helmikuussa 2013 lentoyhtiö SAS oli maailmassa ensimmäinen, joka saavutti IATA:n Fast Travel Award Platinum -tason. Saavuttaakseen tämän palkinnon, on lentoyhtiön tarjottava mahdollisuus itsepalveluun vähintään 80 prosentille sen matkustajista. (SAS 2013).

4.4 Mitä yrityksen tulee huomioida ottaessaan itsepalvelutoimintoja käyttöön

Siirryttäessä itsepalveluun on huomioitava useita seikkoja. Asiakkaan täytyy ensinnäkin olla tietoinen itsepalveluvaihtoehdosta, tunnistaa sen edut ja tuntee varmuutta sen käytöstä. Mikäli näin ei tapahdu, on epätodennäköistä, että asiakas muuttaisi tapaansa toimia. Yrityksen tuleekin tuoda itsepalveluvaihtoehtoa ja sen hyötyjä selkeästi esille asiakkaalle sekä opastaa itsepalveluun liittyvän teknologian käyttöä. (Berry & Lampo 2000, 268).

4.4.1 Asiakkaan tunnistaminen

Koska itsepalvelu vähentää kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia asiakkaan kanssa, yritysten on ensiksi arvioitava, millaiset odotukset asiakkailla on henkilökohtaisia kohtaamisia kohtaan. Itsepalvelu saattaa vähentää yrityksen mahdollisuutta olla yhteydessä asiakkaan kanssa ja esimerkiksi asiakaspalautetta ei välttämättä saada. Myös asiakassuhteiden ylläpitäminen ja asiakasuskollisuuden saavuttaminen saattaa vaikeutua itsepalvelun myötä. (Berry & Lampo 2000, 268).

Asiakaspalveluyritykset, jotka käyttävät aikaa ymmärtääkseen asiakkaan toiveita ja kehittävät palveluja erityisesti tietyille asiakasryhmille, pärjäävät kilpailussa. Tämä on erityisen tärkeää yrityksille, jotka siirtävät kaikki tai osan palveluistaan internetiin. Yrityksen tulisi löytää keinoja, jolla se palvelee esimerkiksi kasvavia, mutta osittain ehkä huomioimattomia asiakasryhmiä. Tällä tavoin yritys voi erottautua kilpailijoistaan. (Karmarkar 2004, 104-105).

Informaatioketjua muuttaessaan yrityksen yhteys asiakkaisiin saattaa katketa. Tämä voi tapahtua esimerkiksi sellaisten palveluyritysten kohdalla, jotka ulkoistavat asiakaspalvelunsa. (Karmarkar 2004, 105). Sama voidaan nähdä myös itsepalvelun osalta, sillä asiakkaan tunnistaminen ja sitä kautta yksilöidyn palvelun tuottaminen asiakkaalle saattaa vaikeutua asiakas kohtaamisten vähentyessä. (Bitner ym. 2000, 142). Karmarkarin mukaan yrityksellä, joka keskittyy tuottamaan virheetöntä ja reagoivaa palvelua, on kilpailuetu. (Karmarkar 2004, 105).

Vaikka yrityksen tuottamat palvelut olisivat osittain automatisoitu, voidaan tietyille asiakasryhmälle tuottaa kaiken kattavaa palvelua. Esimerkiksi Virgin Atlantic Airways tarjoaa business-luokan matkustajilleen ilmaisen limusiinipalvelun ja ”drive-through” -lähtöselvitysvaihtoehdon. Joissakin hotelleissa on keskitytty siihen, että kanta-asiakkaiden ei tarvitse kysyä mitään, vaan koko henkilöstö tietää kunkin kanta-asiakkaan erityispiirteet tyyntyjen määrästä lempiviiniin. Kilpailun kiihtyessä myös palvelualoilla, asiakkaat odottavat yritysten vastaavan heidän toiveisiin entistä paremmin. (Karmarkar 2004, 105).

4.4.2 Teknologia ja käyttöliittymät

Asiakkaiden motivoiminen uuden teknologian käyttöön ei välttämättä ole helppoa. Osa asiakkaista saattaa motivoitua kun heille kerrotaan uuden tekniikan hyödyistä, mutta osa saattaa haluta palvelua perinteisten vuorovaikutusmuotojen kautta. Kielteisen vastaanoton välttääkseen yrityksen kannattaa olla varovainen uuden teknologian käyttöönotossa. (Grönroos 2010, 232).

Kun yrityksen asiakaspalvelu muuttuu itsepalvelupohjaiseksi ja yhä enemmän teknologian, esimerkiksi internetin, välityksellä tapahtuvaksi, tulee yrityksen kiinnittää entistä enemmän huomiota välineisiin ja sovelluksiin, joiden välityksellä se palveluita tarjoaa. Näiden palveluiden tulee olla joustavia, yksinkertaisia ja tarjolla asiakkaalle aina hänen niin halutessaan. Niitä tulisi pystyä myös personoimaan. Menestyksen takaa siis ennemminkin palvelun ja käyttöliittymän design kuin itse teknologia tai laite. (Karmarkar 2004, 105).

4.4.3 Yrityksen palvelustrategia, organisaatio ja prosessit

Menestyvän yrityksen takana on asiakkaiden ymmärtäminen ja heidän tarpeidensa ennakoiminen, jatkuvasti laadukkaan palvelun tuottaminen sekä yhteys asiakkaaseen tämän toivoman

kanavan kautta. Jotta tähän pystytään, on yrityksen parannettava palvelustrategiaansa, operaatioitansa sekä organisaatiotaan prosessin aikana. (Karmarkar 2004, 106)

Teknologian myötä lyhentynyt informaatioketju ja asiakkaan muuttuvat toiveet ja käyttäytyminen vaatii yritykseltä kykyä muokata ja parantaa palvelutarjoomaa, kustannusrakennetta sekä toimintatapoja. Automaatio ja teknologian kehitys saattaa muuttaa jopa yrityksen toimintamallia kokonaan. Esimerkiksi yhdysvaltalainen oikeuden päätöksiä aikaisemmin paperille painattanut painotalo muuntautui teknologian kehittyessä elektronisten tietokantojen ylläpitäjäksi. (Karmarkar 2004, 106).

Asiakkaiden ollessa yhä enemmän osa palveluprosessia, on prosessit suunniteltava uudelleen. On tärkeää huomioida niin tiedonvälittämiseen liittyvät prosessit kuin muutkin palveluun liittyvät prosessin osa-alueet ja varmistettava, että kaikki palveluprosessiin liittyvät toimijat ovat keskenään synkronoituja. On myös huomioitava, että niin kilpailu, teknologia kuin palvelualan muutos on jatkuvaa, joten palveluyritysten on ylläpidettävä kehittämistä katkeamatta. (Karmarkar 2004, 106-107).

Teknologian ja automaation myötä kehitettävät prosessit vaativat yleensä muutoksia myös yrityksen organisaatioon. Itsepalvelutoiminnot eivät vaikuta ainoastaan asiakaspalveluhenkilöstön työhön, vaan myös esimiestasolla on pohdittava esimerkiksi, mitä uusia kykyjä heiltä vaaditaan muuttuvassa tilanteessa. (Karmarkar 2004, 107).

4.4.4 Miten saavutetaan erinomainen palvelulaatu lisäämättä palvelua

Vaikka tuotteiden, palveluiden ja teknologian kehittymisessä on nähty merkittävä määrä innovatiivista kehittymistä viimeisen parin vuosikymmenen aikana, on palvelujen laatu huonontunut. Price ja Jaffe (2008) listaavat tähän useita syitä: yritykset keskittyvät liikaa asioihin, jotka eivät tuota sille itselleen tai asiakkaalle lisäarvoa, itsepalvelumahdollisuus on riittämätön, palvelu on reaktiivista, yritykset ovat tehneet vaikeaksi asiakkaalle olla yhteydessä siihen, asiakaspalveluosastoa syyllistetään muiden virheistä, yritykset eivät osaa kuunnella ja asiakaspalveluala on jumittunut vanhentuneisiin käytäntöihin, jotka tuottavat huonoja kokemuksia. Jotta nämä haasteet voidaan ratkaista, he ovat kehittäneet seitsemän keinon menetelmän, jolla palvelutaso nostetaan erinomaiseksi. (Price & Jaffe 2008, 2,8).

Palveluyritykset käyttävät huomattavasti energiaa yhdistääkseen asiakastarpeen ja henkilöstön määrään. Asiakastarvetta määritellään usein sen mukaan, kuinka paljon asiakkaat ovat yhteydessä yritykseen ja palvelulaatua mitataan esimerkiksi sillä kuinka nopeasti puheluihin tai sähköposteihin vastataan. Tämän sijaan yrityksen pitäisi pystyä eliminoimaan niin sanottuja tyhmiä kontakteja. Mikäli yritys haluaa muuttaa palvelujaan radikaalisti, sen tulisi miettiä

palvelujen tarvetta, koska usein liian monet yrityksen tarjoamat palvelut eivät ole välttämättömiä. (Price & Jaffe 2008, 8-9)

Hyvin toimia itsepalveluvaihtoehto on niin hyvä, että asiakas suorastaan rakastaa sitä. Palveluyritysten tulee keskittyä rakentamaan sellaisia itsepalvelumuotoja ja teknologioita, jotka houkuttelevat asiakkaita. (Price & Jaffe 2008, 9-10).

Koska palveluyritykset ovat keskittyneet reaktiiviseen asiakaspalveluun, on se johtanut asiakastarpeen arviointiin ja resurssitarpeiden määrittelyyn sen pohjalta. Reaktiivisuuden sijaan palveluyritysten tulisi olla proaktiivisia. (Price & Jaffe 2008, 10).

Vaikka yrityksen tavoitteena olisi itsepalvelupohjainen asiakaspalvelu, yhteyden ottaminen yritykseen tulisi tehdä asiakkaalle helpoksi. Jos yritykseen on vaikea olla yhteydessä, se ei saa asiakkailtaan palautetta tai tietoa heidän odotuksistaan. Palveluyrityksen tulisi miettiä, miten ja milloin heidän asiakkaansa haluaa olla yhteydessä heihin ja tarjota vaihtoehtoja asiakkaiden tarpeiden pohjalta. (Price & Jaffe 2008, 126-127).

Useissa yrityksissä vallitsee käsitys, että asiakaspalveluosaston johtaja on vastuussa asiakaspalvelusta. Vaikka näin osittain onkin, on yrityksen kaikkien osastojen otettava vastuu palvelusta, sillä myös niiden toiminnalla on merkitystä asiakaspalveluun. (Price & Jaffe 2008, 11).

Palveluyritykset käyttävät merkittäviä määriä rahaa asiakastutkimuksiin. Silti informaatiokuilu markkinoinnin, yrityksen johdon, IT:n sekä tuotekehityksen ja asiakaspalvelurajapinnan välinen on kasvanut. Kuitenkin kohtaamiset asiakkaiden kanssa tarjoavat valtavan määrän tietoa heidän näkemyksistään yritystä ja sen palveluja kohtaan. Palveluyrityksen tulisikin opetella kuuntelemaan asiakasta. (Price & Jaffe 2008, 11-12).

Palveluyritykset ovat usein keskittäneet asiakaspalvelutoimintojaan ja irrottaneet ne myynnistä, lisänneet käytettävää teknologiaa ja määritelleet tarpeettomia tai harhaanjohtavia mittareita palveluille. Tämä on johtanut siihen, että palveluyritykset ovat unohtaneet asiakkaan laittaessaan esimerkiksi nopeuden laadun edelle. Palveluyritykset tarjoavat palvelukokemuksia, joissa on unohdettu kuka asiakas on ja joita ei ole suunniteltu asiakkaan näkökulmasta. Näin esimerkiksi tilanteissa, joissa asiakas joutuu antamaan samoja tietoja itsestään useissa eri asiakaspalvelupisteissä. Yrityksen tulisi keskittyä tuottamaan erinomaisia palvelukokemuksia. (Price & Jaffe 2008, 13-14).

4.5 Itsepalvelun hyödyt ja haitat

Itsepalvelutalouden hyödyttäminen niin kuluttajaa, organisaatioita kuin taloutta ylipäätään, on vaikuttanut sen lisääntymiseen. Kuluttajat pystyvät usein valitsemaan itsepalveluteknolo-

gian käyttämisen, esimerkiksi asioidessaan pankissa tai vaikkapa hotellissa. Kuluttajat valitsevat itsepalvelun erilaisista syistä. Syynä voi olla itsepalvelun avulla saavutettava nopeus tai käytön helppous. Itsepalvelun valittavuuteen voi vaikuttaa myös sen kautta saavutettava rahallinen säästö. Kuitenkin suurimpana syynä itsepalveluvaihtoehdon valintaan on sen käytön mukavuus. Teknologia usein mahdollistaa, että palvelu on asiakkaan saavutettavissa läpi vuorokauden eikä se ole rajoitettu perinteisiin toimistoaikoihin. Lisäksi asiakkaat kokevat, että itsepalveluvaihtoehto tuo heille paremman hallintamahdollisuuden palvelutapahtumasta eikä siihen liity painostuksen tai kiireen tuntua. Itsepalveluvaihtoehto huomioi kenties paremmin myös erityisryhmät, kuten liikuntaesteiset, jotka saattavat valita mieluummin ostosten teon internetissä kuin fyysisesti kaupassa. Usein itsepalveluvaihtoehdon kautta on saavutettavissa myös useampia kielivaihtoehtoja kuin henkilökohtaisessa palvelussa olisi käytettävissä. (Castro ym. 2010, 4.)

Yritykset investoivat itsepalveluteknologiaan saavuttaakseen kustannussäästöjä ja antaakseen laadukkaampaa palvelua. Tämä onkin itsepalvelun avulla saavutettava suurin hyöty yritykselle. Hyödyntämällä itsepalveluteknologiaa, yritykset voivat ohjata henkilöresursseja tuottavampiin tehtäviin tai vähentää henkilöstökuluja. Parhaimmillaan yritys voi siirtää asiakaspalveluhenkilöstöään myyntitehtäviin ja saavuttaa sitä kautta myös lisätuottoa. Itsepalveluteknologia osaltaan myös yhdenmukaistaa asiakaskokemusta sekä vähentää inhimillisten virheidensä mahdollisuutta. (Castro ym. 2010, 5.)

Yksi palveluyritysten kilpailukeinoista on nähty olevan asiakkaan tarpeiden tunnistaminen sekä heidän yksilökohtaisten toiveiden toteuttaminen. Tämä vaatii usein asiakaspalveluhenkilöstöltä tilannetajua. Yhtenä itsepalvelun haittoina nähdäänkin se, miten asiakasta voidaan huomioida yksilöllisesti silloin, kun asiakas käyttää itsepalvelutoimintoja. Itsepalvelun nähdään huonontavan mahdollisuuksia personoituun asiakaspalveluun. (Bitner ym. 2000, 142).

Mikäli yrityksen työntekijät kokevat, että yritys ei ole luotettava palveluntarjoaja, aiheutuu psykologisia kustannuksia. Työntekijät saattavat tuntea itsensä epävarmoiksi ja voimattomiksi ja kokea, että heidän tulee tehdä jotain hyväksyttävän palvelun takaamiseksi. Tästä saattaa seurata, että työntekijöiden kyky tehdä tehtäviä vähenee, jonka seurauksena yritykselle saattaa koitua tarpeettomia lisäkustannuksia esimerkiksi ylitöiden muodossa. (Grönroos 2010, 185-186).

5 Tutkimusmenetelmä ja -prosessi

Tässä luvussa kerrotaan laadullisen tutkimuksen lähtökohdista sekä tähän opinnäytetyöhön liittyneistä tutkimusaineiston hankintamenetelmistä. Tässä opinnäytetyössä on käytetty sekä

kvantitatiivista survey-tutkimusmenetelmää että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää: teema-haastattelua.

Survey-tutkimuksella kerätään tietoa tietyltä joukolta ihmisiä standardoidussa muodossa. Strukturoitu haastattelu ja kyselylomakkeen käyttö ovat survey-tutkimukselle tyypillisiä menetelmiä. Kvantitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä esimerkiksi tutkittavien henkilöiden valinta kuten otantasuunnitelma sekä tulosten kuvaaminen prosenttitaulukoiden avulla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134, 140).

Yhdessä kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän kanssa voidaan käyttää myös kvalitatiivista menetelmää. Esimerkiksi kvantitatiivisella mittaustavalla saatuja tuloksia voidaan syventää kvalitatiivisin keinoin. (Taloustutkimus 2012).

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Laadullisessa tutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on, että arvolähtökohdista ei pystytä irtautumaan vaan arvot muovaavat sitä, miten ymmärrämme tutkittuja ilmiöitä. Laadullisessa tutkimuksessa ei pystytä myöskään saavuttamaan objektiivisuutta, sillä tutkimuksen tekijä ja se, mitä tiedetään, ovat liitoksissa toisiinsa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritäänkin enemmän löytämään tosiasioita kuin todentamaan jo olemassa olevia totuuksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 161).

5.1 Kysely tiedonhankintamenetelmänä

Kysely on survey-tutkimuksen keskeinen menetelmä. Sillä tarkoitetaan menetelmää, jolla kyselyiden, haastattelujen ja havainnoinnin keinoin kerätään aineistoa standardisoidusti. Näihin osallistujat muodostavat otoksen tai näytteen perusjoukosta. Standardi muodostetaan siten, että kaikilta vastaajilta kysytään täsmälleen samalla tavalla. Kyselyn etuja ovat sen mahdollistama laajan aineiston kerääminen, nopeus ja kustannustehokkuus. Kyselyn avulla kerättyä tutkimustietoa pidetään kuitenkin osittain pinnallisina ja teoreettisesti vaatimattomina. Toisaalta kyselyn huonoina puolina voidaan pitää myös sitä, että vastaajien suhtautumista ei voida tietää ja on myös vaikeaa arvioida, kuinka onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat, mikä saattaa johtaa väärinymmärryksiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 193-194).

Kyselyssä käytettävät kysymykset jaotellaan yleensä kolmeen eri kategoriaan. Avoimissa kysymyksissä esitetään vain kysymys, johon vastaaja muotoilee vastauksen. Monivalintakysymyksissä on laadittu valmiit vastausvaihtoehdot, joista voi valita joko yhden tai useamman, riippuen annetusta ohjeesta. Valmiiksi annettujen vaihtoehtojen lisäksi voidaan antaa myös avoin vastausvaihtoehto. Avoimia kysymyksiä perustellaan usein sillä, että niiden avulla vastaaja voi

paremmin ilmasta, mitä hän asiasta ajattelee. Toisaalta avoimien kysymysten vaikeutena on niiden tulkinta, sillä avoimissa vastauksissa sisältö saattaa olla hyvinkin vaihtelevaa eikä niiden avulla saatu tieto ole välttämättä luotettavaa. Monivalintakysymykset taas sitovat vastaajan pelkästään annettuihin vastausvaihtoehtoihin. Kolmantena kysymyskategoriana on skaaloihin perustuva kysymystyyppi, jossa tutkittava vastaa esitettyyn kysymykseen arviolla, kuinka samaa tai eri mieltä hän asiasta on. Yleisimmin skaala on 5-7 -portainen. (Hirsjärvi ym. 2009, 198-201).

5.2 Kyselyn toteuttaminen

Tähän opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus suoritettiin verkkokyselyn avulla. Kysely lähetettiin kaikille (62 henkilöä) Service guide -tehtävässä työskenteleville. Kysely rajattiin vain Service guide rooliin, koska rooli on uusi ja palvelukonseptin muutos kosketti erityisesti tässä roolissa olevia. Service guidet ovat myös useimmiten se taho, jonka asiakas kohtaa ensimmäisenä. Kysely lähetettiin sähköpostitse 3.10.2012 ja vastausaikaa oli 17.10.2012 saakka. Muistutusviestejä vastaamattomille lähetettiin kaksi kappaletta, 12.10.2012 ja 16.10.2012. Kysely toteutettiin anonymisti.

Tähän opinnäytetyöhön liittyvässä kyselyssä käytettiin sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Lisäksi monivalintakysymyksissä annettiin osittain myös avoin vaihtoehto, jolla pyrittiin saamaan tarkennuksia sekä muita näkökulmia. Kysymyksiä oli yhteensä 16, joista 2 kysymystä aukeni tietyllä kriteerillä edellisen vastauksen perusteella. Vastauksia saatiin 27 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi muodostui 44. Kyselyvälineenä toimi Finnairissa käytössä oleva Digium -verkkokyselytyökalu.

Survey -tutkimuksen kysymykset liittyivät kyselyn kohteena olleen asiakaspalveluhenkilöstön näkemukseen työtyytyväisyydestä, uusiin rooleihin liittyneestä hakumenettelystä, palvelukonseptista sekä asiakastyytyväisyydestä. Kysymykset syntyivät opinnäytetyön ongelman määrittelyn avulla, kyselyn avulla haluttiin selvittää, miten asiakaspalveluhenkilöstö kokee palvelukonseptin muutoksen, miten he näkevät asiakkaiden suhtautuvat siihen ja miten he kokevat oman roolinsa asiakaspalvelijoina tulevaisuudessa. Kysymykset hyväksytettiin Finnair Ground Customer Service -yksikön silloisella johtajalla, Minna Toiviaisella. Kysymykset ovat tämän opinnäytetyön liitteenä (Liite 1).

5.3 Haastattelu tiedonhankintamenetelmänä

Haastattelu poikkeaa useasta muusta tiedonkeruumenetelmästä sillä, että siinä tutkija on suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelun etuna on sen joustavuus, sillä haastattelussa aineistoa voidaan kerätä tilanteen ja vastaajien edellyttämällä tavalla. Toi-

saalta haastattelun haittana on, että tutkittava saattaa antaa paremminkin sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia kuin kertoa todellisen näkemyksensä. Tämä mahdollisuus tulee ottaa huomioon vastauksia tulkittaessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 205-207.)

Haastattelut jaotellaan yleensä sen mukaan, kuinka strukturoituja ja muodollisia ne ovat. Hirsjärvi ym. (2009) jakaa tutkimushaastattelut kolmeen ryhmään. Lomakehaastattelussa hyödynnetään lomaketta, jossa kysymykset ja väitteet on tarkoin määritelty ennakoon. Avoimessa, tai syvähaastattelussa tekee kysymyksiä ja selvittää haastateltavan ajatuksia keskustelun kuluessa. Se onkin haastattelumuodoista kaikkein lähimpänä normaalia keskustelua, ja jopa aihe saattaa muuttua keskustelun kuluessa. Avoin haastattelu vie yleensä paljon aikaa ja vaatii useampia haastattelukertoja. Teemahaastattelu on kahden edellä kuvatun haastattelumallin välimuoto. Teemahaastattelussa aihe on ennakoon tiedossa, mutta kysymysten muoto ja järjestys saattaa vaihdella. Haastattelut voidaan toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluina. (Hirsjärvi ym. 2009, 207-210.)

5.4 Haastattelujen toteuttaminen

Tähän opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen haettiin syventävää tietoa haastattelujen avulla. Haastattelumuodoksi valittiin teemahaastattelu. Haastattelumuoto valittiin koska, haluttiin että kysymykset on ennakolta mietitty, mutta haluttiin kuitenkin säilyttää mahdollisuus lisäkysymyksiin ja kysymysten muokkaamiseen. Haastatteluun valittiin henkilöitä sen mukaan, olivatko he kyseisenä päivänä työvuorossa. Haastatteluihin kysyttiin heiltä suostumus ennakoon sähköpostitse ja muutaman osalta haastattelupäivänä ennen haastattelua. Yksi vastaajista otti tutkijaan yhteyttä kun näki muita haastateltavan ja pyysi itse päästä mukaan. Haastattelut tehtiin yhdeksälle service guide tehtävässä olevalle henkilölle 7.3.2013. Haastattelut suoritettiin Helsinki-Vantaalla lähtöaula 2:ssa. Haastateltavat olivat työvuorossa haastatteluja tehtäessä. Haastattelussa esitettiin viidestä seitsemään kysymystä ja ne nauhoitettiin puhelimen avulla. Kysymysten määrä vaihteli, koska osa haastateltavista ei puhunut suomea äidinkielenään ja heidän osaltaan jouduttiin antamaan tarkentavia kysymyksiä. Haastattelut tehtiin pääsääntöisesti yksilöhaastatteluina, lisäksi yksi haastattelu oli parihaastattelu. Haastattelussa käytetyt kysymykset ovat tämän opinnäytetyön liitteenä (Liite 3).

5.5 Asiakastytyväisyystudkimus Happy or Not

Finnairin asiakastytyväisyyttä on 1.4.2012 lähtien mitattu Helsinki-Vantaalla lähtöaula 2:ssa Happy or Not -kyselylaitteella. Laitteen avulla saadaan nopea palaute asiakkaalta. Laitteen luona on yksi kysymys (Tyytyväisyytesi palvelun sujuvuuteen/how would you rate the fluency of our service), johon asiakas vastaa painamalla yhtä neljästä painikkeesta. Painikkeet ovat merkitty hymiöillä ja väreillä, punainen painike alaspäin olevalla hymiöllä vastaten huonoa

kokemusta ja vihreä ylöspäin oleva hymiö positiivista asiakaskokemusta. Tutkimustulokset ovat myös olleet hyödynnettävissä tähän opinnäytetyöhön.

5.6 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimuksen ydinasia on aineiston analyysi, tulkinta ja niiden perusteella tehtävät johtopäätökset. Analyysivaiheessa selviää vastaukset asetettuihin kysymyksiin tai ongelmiin. Toisaalta analysoinnin perusteella voidaan arvioida, olivatko ennakolta asetetut ongelmat oikeat. Ennen varsinaista analyysiä on kuitenkin tarkistettava tiedot eli sisältyykö aineistoon virheitä ja puuttuuko tietoja. Mikäli tarvetta on, voi tietoja täydentää esimerkiksi haastatteluilla. Kolmantena vaiheena ennen analyysin tekemistä on aineiston järjestäminen. (Hirsjärvi ym. 2009, 221-222.)

Laadullisen aineiston osalta on lisäksi ennen analyysiä tehtävä litterointi eli esimerkiksi nauhoitetut haastattelut kirjoitetaan puhtaaksi sanasanaisesti. Litteroinnin tarkkuuteen vaikuttaa analyysiin käytettävät menetelmät, esimerkiksi tietokoneelle suunnitellut analyysiohjelmat, sillä niillä saattaa olla litteroinnille erilaisia vaatimuksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 221-222.)

Aineiston analysointia varten on käytettävissä monia keinoja. Keinot voidaan jakaa kahteen kategoriaan, selittämiseen pyrkivään lähestymistapaan ja ymmärtämiseen pyrkivään lähestymistapaan. Analysointiin on kuitenkin valittava sellainen keino, joka tuo parhaiten vastauksen asetettuun tutkimusongelmaan. Laadullisen aineiston analysointi on usein vaikeampaa kuin kvantitatiivisen aineiston, sillä tiukkoja sääntöjä ei ole ja toisaalta vaihtoehtoja on paljon. Yleisimmin käytetyt laadullisen aineiston analyysimenetelmät ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. Laadulliselle materiaalille on tyypillistä, että tutkija ei pysty hyödyntämään sitä kokonaisuudessaan eikä kaikkea materiaalia ole edes välttämätöntä analysoida. (Hirsjärvi ym. 2009, 224-225).

5.7 Käytetyt analyysimenetelmät

Ennen analysointia tutkimustulokset kyselyn osalta jaettiin kolmeen eri kategoriaan. Tulokset jaettiin kokemukseen omasta työstä (kysymykset 1-7,9,11,14,15), näkymään asiakastytyvyydestä ja toimintamallista (kysymykset 8 ja 16) sekä kokemukseen muutoksen aikaisesta tuesta esimiehiltä (kysymykset 10,12 ja 13). Avoimet vastaukset jaoteltiin samoihin ulottuvuuksiin. Digium -verkkokyselytyökalun avulla monivalintavaihtoehtoista saatiin valmiit taulukot.

Kaikkia survey-tutkimukseen vastanneiden vastauksia pystyttiin hyödyntämään, virheellisyyksiä tai puuttuvia tietoja ei ollut.

Haastattelut litteroitiin ääninauhalta ja jaettiin survey-tutkimuksen mukaisiin kategorioihin myöhemmässä vaiheessa. Lisäksi haastattelujen perusteella lisättiin vielä yksi kategoria: näkymä tulevaisuuteen.

Survey-tutkimuksen ja haastattelujen vastauksia verrattiin keskenään ja huomattiin, että ne noudattivat samansuuntaisia vastauksia, mikä helpotti vastausten kategorisointia samoihin teemoihin survey-tutkimuksen tulosten kanssa.

Analysointi jatkui koko opinnäytetyön kirjoittamisen ajan ja sekä survey-tutkimuksen että haastattelujen tuloksiin palattiin toistuvasti ja pyrittiin löytämään selityksiä vastauksille.

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käsitellään kyselystä ja haastatteluista saatuja tutkimustuloksia ja niiden perusteella tehtyjä analyysejä niiden neljän ulottuvuuden kautta, jotka määriteltiin analyysivaiheessa. Lisäksi tutkimustuloksia tulkitaan palvelun nelikenttämallin kautta. Lopussa käsitellään myös Happy or Not -asiakastytyväisyysmittauksen tuloksia ja verrataan niitä tutkimustuloksiin.

6.1 Kokemus omasta työstä

Service guide -rooliin kuuluvat tehtävät ovat erittäin selviä kyseisessä roolissa työskenteleville. Tästä huolimatta tyytymättömyys kyseiseen rooliin on huomattava. Tehtävää pidetään yksitoikkoisena ja tylsänä ja henkilöt kokevat, että eivät pääse hyödyntämään ammattitaitoaan. Service guidet kokevat tehtävässään haastavaksi asiakkaiden kritiikkiin suhtautumisen, joka korostuu erityisesti ruuhka-aikoina. Myös kollegoiden välinen erilainen toimintatapa vaikeuttaa heidän mielestään asiakaspalvelua, kun osa toimii eri tavalla kuin toiset. Työmäärän ja kautumista pidetään epätasaisena erityisesti verrattuna gate service agentin tehtävään ja näiden kahden roolin yhdistämistä toivotaan.

Service guiden roolin supistetun tehtävänkuvan ja oman ammattitaidon välillä nähdään ristiriita ja osa kokee vaikeana, että ei voi tehdä aikaisemmin omiin tehtäviin kuuluvia toimia palvelukseen asiakasta paremmin. Asiakkaan lähettäminen toiselle tiskille (service desk) koetaan epämiellyttävänä.

Tyytymättömyys omaan rooliin on selvästi yhteydessä hakutoiveiden ja valintatoiveiden toteuttamisen kanssa, kuten on nähtävissä alla olevassa taulukossa (taulukko 1). Voidaankin todeta, että ne, jotka hakeutuivat ensisijaisesti service guiden tehtävään, ovat siihen tyytyväisempiä kuin ne, joiden ensisijaisena toiveena hakuprosessissa oli jokin muu rooli.

Oletko tyytyväinen tämänhetkiseen tehtävääsi asiakaspalvelussa?

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----|-----------------|-----------|-------------|-----|-----|-----|-----|------|
| 1. | Kyllä | 11 | 40,74% | | | | | |
| 2. | En, koska | 16 | 59,26% | | | | | |
| | Yhteensä | 27 | 100% | | | | | |

Haettaessa tehtäviin keväällä 2012, oliko service guiden rooli ensisijainen valintasi?

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----|-----------------|-----------|-------------|-----|-----|-----|-----|------|
| 1. | Kyllä | 11 | 40,74% | | | | | |
| 2. | Ei | 16 | 59,26% | | | | | |
| | Yhteensä | 27 | 100% | | | | | |

Oliko valintamenettely mielestäsi oikeudenmukainen?

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----|-----------------|-----------|-------------|-----|-----|-----|-----|------|
| 1. | Kyllä | 13 | 48,15% | | | | | |
| 2. | Ei, koska | 14 | 51,85% | | | | | |
| | Yhteensä | 27 | 100% | | | | | |

Taulukko 1: Tyytyväisyys service guiden tehtävään

6.2 Kokemus asiakastyytyväisyydestä ja toimintamallista

Alla olevasta taulukosta (Taulukko 2) on nähtävissä kyselytutkimuksen tulos, jonka mukaan enemmistö service guideista kokee, että asiakkaat ovat tyytymättömiä palvelukonseptin muutokseen. He pystyvät kuitenkin omalla toiminnallaan sujuvoittamaan asiakkaan matkustuskokemusta. Syinä tyytymättömyyteen service guidet pitivät sitä, että asiakkaat joutuvat edelleen jonottamaan bag dropiin ja sitä, että asiakkaat eivät tiedä, miten heidän tulisi toimia. Asiakkaat eivät ole heidän mielestään saaneet tarpeeksi tietoa palvelukonseptin muutoksesta. Osa näki, että asiakkaat kokevat etteivät saa rahoilleen vastinetta, koska lähtöselvitystyö on siirretty asiakkaan tehtäväksi.

Turistiluokan lähtöselvitys muuttui toukokuussa pääasiallisesti itsepalveluksi. Ovatko asiakkaat mielestäsi

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----|---------------------------------|-----------|-------------|-----|-----|-----|-----|------|
| 1. | Tyytyväisempiä kuin aikaisemmin | 1 | 3,70% | | | | | |
| 2. | Yhtä tyytyväisiä kuin ennenkin | 3 | 11,11% | | | | | |
| 3. | En osaa arvioida | 3 | 11,11% | | | | | |
| 4. | Tyytymättömiä, koska | 20 | 74,07% | | | | | |
| | Yhteensä | 27 | 100% | | | | | |

Taulukko 2: Service guide roolissa olevien näkemys asiakkaan tyytyväisyydestä

Jonottaminen nousi tutkimuksessa erityisesti esille, sillä se nähtiin asiakaspalvelua heikentävänä seikkana ja edelleen jatkuvien jonojen ei koettu tukevan asiakkaille luvattua sujuvaa palvelukonseptia. Service guidet pitävät epäoikeudenmukaisena sitä, että jo ennakkoon internetissä lähtöselvityksen tehneet joutuvat jonottamaan bag drop -tiskille, sillä jonot ovat olleet pitkiä. Useat toivovatkin niin sanottua labyrinttia helpottamaan jonojen hallintaa ja labyrintin suulle service guidea, joka voisi tarkistaa onko lähtöselvitys tehty. He kokivat epä-mukavana myös asiakkaiden ”juoksuttamisen” eli tapaukset, joissa asiakas pyydetään siirtymään bag dropista service deskille esimerkiksi lippuongelmiin liittyen. Alla olevassa kuvassa (Kuva 7) on nähtävissä jonotusta bag drop pisteeseen ilman niin sanottua labyrinttiä. Kuva on otettu toukokuussa 2012 viikolla, jolloin palvelukonsepti muuttui.



Kuva 7: Jonotus bag drop tiskeille

Kuvassa 8 on nähtävissä service guideja opastamassa asiakkaita automaateilla (ympyröity keltaisella). Taustalla näkyy service deskit (keltainen nuoli) toisella puolella lähtöaulaa sekä sen edessä oleva labyrintti (punainen nuoli). Kuva on otettu toukokuussa 2012 viikolla, jolloin palvelukonsepti muuttui.



Kuva 8: Opastus automaateilla

Työohjeiden koetaan muuttuvan tiheästi ja service guide tehtävässä toimivat kokevat, että toimintamalli on tästä syystä myös epäselvä. Suurin osa kuitenkin kokee pystyneensä toimimaan Finnairin palvelulupauksen mukaisesti, mutta se koetaan haastavaksi ruuhka-aikoina.

Suurin osa service guideista kokee, että asiakkaan kannalta olisi parasta, mikäli yhtenä lähtöselvitysvaihtoehtona olisi edelleen perinteinen lähtöselvitystiski, josta saisi henkilökohtaista palvelua. He kokevat, että erityisesti iäkkäämmillä asiakkailla sekä lomalentomatkestajilla olisi tarvetta tällaiselle palvelulle.

6.3 Kokemus muutoksen aikaisesta tuesta esimiehiltä

Service guidet kokivat saaneensa esimiehiltä tarvittavasti tukea muutokseen ja omaan tehtäväänsä liittyen. Enemmän tukea toivottiin lähinnä ruuhkatilanteiden hoitamiseen. Kyselyyn vastanneet kertoivat:

”pyynnöistä huolimatta ei kukaan tullut asiakkaiden sekaan kuuntelemaan palautteita. lähiesimiehet keskittyivät pyörittämään service deskiä ja ylibookattuja lentoja, koko kesänä ei näkynyt automaattien puolella”, ”kriisitilanteissa tukea ihmismassan hallintaan. Vuoropäälliköt eivät uskaltaneet tulla ulos konttoristaan. Kävin hakemassa apua, ja minulle sanottiin, että teen vain sen minkä pystyt” ja ”jonotussysteemin joka ei olisi

ruuhkassa kaoottinen. Toistaiseksi kukaan ei ole voinut auttaa käytännön järjestelyissä jotka toimivat vain silloin kun ei ole megaruuhkat”.

Service Guidet kokevat, että esimies pystyisi parhaiten tukemaan heitä työskentelemällä samoissa tehtävissä ja haluttu tuki koettiin pääsääntöisesti konkreettiseksi tueksi työtilanteisiin eikä niinkään muutoksen hallintaan. Yksi vastaajista epäili, että esimiehet eivät tiedä, missä mennään:

”välillä tuntuu siltä, ettei esimiehetkään aina tiedä, missä mennään, eikä syy ole ainoastaan heidän”.

Kevään 2012 valintamenetelmiä ei pidetä oikeudenmukaisina ja moni on pettynyt valintaan. Service Guidet kokivat myös, että heidän esittämiään ideoita palvelukonseptiin liittyen ei oltu kuunneltu.

6.4 Näkemys tulevaisuudesta

Haastattelujen perusteella service guidet toivovat, että henkilökohtaista palvelua olisi jossain muodossa tarjolla asiakkaille myös tulevaisuudessa. Kuitenkin noin puolet haastateltavista näki, että todennäköistä on, että koko lähtöselvitys automatisoidaan tulevaisuudessa. Useat haastateltavat ottivat esiin mahdolliset bag drop automaattit, joita on testikäytössä muutamilla lentoyhtiöillä Helsinki-Vantaalla.

Oma rooli viiden tai kymmenen vuoden päähän nähtiin asiakaspalvelutehtävissä Finnairilla. Esiin nostettiin huoli siitä, että mikäli asiakaspalvelu kohdistetaan erityisesti vaihtomatkustajiin (asiakkaat, jotka vain vaihtavat lentoa Helsinki-Vantaalla), ei työtä riittäisi kaikille. Muutamat toivoivat, että pääsisivät kehittymään työssään ja tekemään myös muita asiakaspalvelutehtäviä. Aasialaistaustaiset kokivat, että heidän kulttuuri- ja kieliosaaminen olisi hyödyllistä myös jatkossa. Useat totesivat, että eivät mieti tulevaisuutta niin pitkälle.

6.5 Tutkimustulokset palvelun nelikenttämallin mukaisesti

Jotta Finnairin palvelukonseptin muutosta lähtöselvitystoiminnoissa Helsinki-Vantaalla voidaan arvioida menestyvän palveluyrityksen kriteerien kautta, tutkittiin niitä myös Freyn (2008) kehittämän palvelun nelikenttämallin mukaisesti.

6.5.1 Palvelutarjooma

Lähtöselvityspalvelut ovat asiakkaan saatavilla ympäri vuorokauden, eikä sitä ole rajoitettu tiettyyn paikkaan vaan asiakas voi valita missä ja milloin hän lähtöselvittää itsensä lennolle. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että asiakaspalveluhenkilöstö kokee kuitenkin, että asiakkaat

eivät osaa käyttää Helsinki-Vantaalla olevia automaatteja ja tämä korostuu heidän mukaan erityisesti lomailentoasiakkaiden kohdalla, jotka kenties matkustavat vähemmän. Itsepalveluautomaatit eivät siis henkilöstön mielestä ole niin asiakasystävällisiä kuin niiden kuuluisi olla.

Yrityksen päätös siitä, mihin palveluihin se panostaa, tulisi perustua asiakkaiden tarpeisiin. Service guide roolissa olevien näkemyksen mukaan asiakkaat haluavat edelleen henkilökohtaista palvelua myös lähtöselvityksessä. Erityisesti tämä korostuu iäkkäiden ja lomailentoasiakkaiden kohdalla. Asiakkaat ovat heidän mukaansa kokeneet, että heiltä on viety mahdollisuus sujuvaan ja nopeaan palveluun, jota henkilökohtainen palvelu heille edusti.

Palvelutarjooman kehittämiseen ja uudistamiseen saadaan usein ideoita myös henkilöstöltä. Service guidet kuitenkin kokivat, että heidän ideoitaan palvelukonseptin uudistamiseen liittyen ei oltu kuunneltu. Tietoa asiakkaista saadaan erityisesti palvelukohtaamisissa, joten henkilöstö saattaa nähdä asiakkaan tarpeet eri tavalla kuin muu organisaatio.

6.5.2 Palvelujen rahoitus

Palvelujen rahoitus itsepalvelutoiminteisessa palvelukonseptissa tarkoittaa käytännössä sitä, että palvelu on rahoitettu asiakkaan tekemän työn kautta. Finnairin osalta asiakaspalveluhenkilöstön roolit muuttuivat osittain palvelukonseptin uudistuksen yhteydessä ja nyt samalla henkilöstömäärällä palvellaan tehokkaammin. Asiakaspalveluhenkilöstön näkemyksen mukaan asiakkaat eivät kuitenkaan saa rahoilleen vastinetta kun he tekevät ennen asiakaspalveluhenkilöstön tekemää työtä. Tämä on korostunut erityisesti palvelukonseptin uudistamisen alkuaikoina, jolloin palvelunopeus ei muuttunut itsepalvelusta huolimatta, vaan asiakkaat joutuivat jonottamaan bag drop pisteisiin saman verran kuin aikaisemmin lähtöselvitystiskeille. Asiakaspalvelu henkilöstö ei koe, että itsepalveluvaihtoehto olisi tarpeeksi houkutteleva asiakkaalle.

6.5.3 Henkilöstön johtamisen menetelmä

Tutkimustulosten mukaan asiakaspalveluhenkilöstö kokee olevansa osittain kykenemättömiä tuottamaan hyvää palvelua asiakkaalle. Tämä tulee ilmi niin kyselytutkimuksen kuin haastattelujen kautta, joissa henkilöstö kokee, että asiakkaan ”pakottaminen” itsepalvelulähtöselvitykseen heikentää asiakaspalvelua. Tutkimuksen kohteena olleet service guidet kokevat myös, että he eivät pysty hyödyntämään ammattitaitoaan, koska eivät saa tehdä niitä tehtäviä, joita he aikaisemmin tekivät lähtöselvityksessä. Osa heistä on tutkimustulosten mukaan selvästi turhautuneita nykyiseen tehtäväänsä.

Vaihtelevat työohjeet vaikeuttivat service guide roolissa toimivien työtä. Heidän mukaansa osa esimerkiksi lähtöselvitti asiakkaita bag drop pisteissä, vaikka se oli työohjeiden mukaan kiellettyä. Tämä heikensi heidän mukaansa asiakaspalvelua sillä palvelun laatu ei ollut tasainen ja aiheutti myös asiakkaille epätietoisuutta.

Service guide roolissa työskentelevien työmotivaatiota on laskenut myös uusiin rooleihin liittynyt valintaprosessi, jonka he kokivat epäoikeudenmukaiseksi. He ovat myös kokeneet muihin rooleihin sijoittuneiden henkilöiden arvostelevan service guide roolia vähäpätöiseksi.

Service guidet kokevat, että esimiestyöllä voi helpottaa sopeutumista muutokseen, mutta tämän muutoksen aikana he ovat kokeneet, että eivät ole saaneet riittävästi tukea esimiehiltään. Kaivattu tuki olisi ollut konkreettista auttamista vaikeissa asiakaspalvelutilanteissa sekä avustamista jonojen hallinnassa. Lisäksi toivottiin, että esimiehet kertoisivat, miksi muutoksia tehdään ja mihin ne perustuvat.

6.5.4 Asiakkaiden johtamisen menetelmä

Tutkimustulosten perusteella asiakaspalveluhenkilöstö kokee, että lähtöselvitysautomaatit eivät tue asiakkaiden johtamisen menetelmiä siltä osin, että kyseinen teknologia on osalle asiakkaita liian vaikea. Tutkimukseen liittyvissä vastauksissa kritisoitiin myös opasteiden puuttumista sekä jonotusjärjestelmän sekavuutta. Tulosten perusteella voidaan tulkita, että fyysinen ympäristö ei tue toimintaa tarkoituksenmukaisesti.

Service guidet näkevät, että asiakkaita ei oltu informoitu muutoksesta tarpeeksi, josta seurasi, että asiakkaat eivät tiedäneet, että heidän tulee tehdä lähtöselvitys itse. Heidän mukaansa asiakkaat eivät myöskään nähneet saamaansa hyötyä itsepalveluvaihtoehdosta, sillä siitä huolimatta jonoja bag drop pisteisiin syntyi.

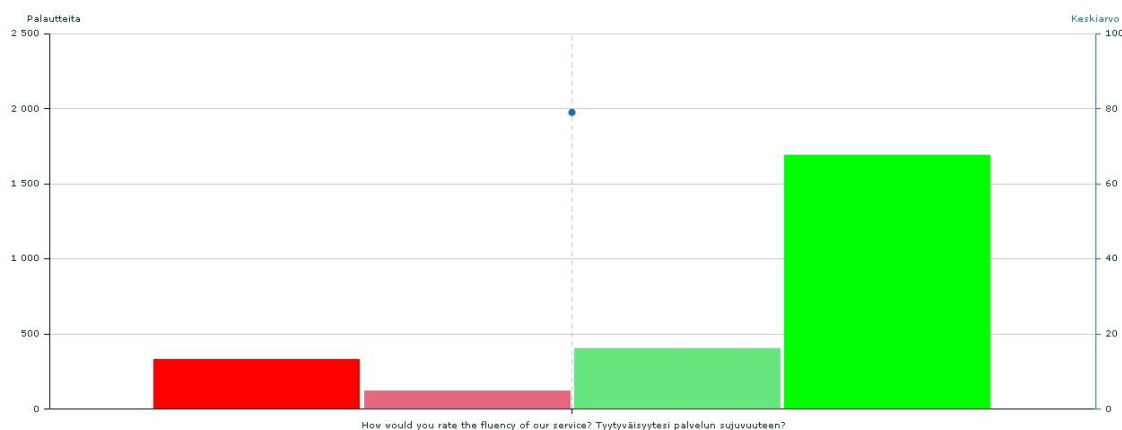
6.6 Happy or Not asiakastytyväisyystulokset

Finnairin asiakastytyväisyyttä on mitattu Helsinki-Vantaalla nopealla pulssikyselyllä huhtikuun 2012 alusta lähtien. Kyselylaite on sijainnut lähtöaula 2:ssa ennen turvatarkastuspistettä. Alla olevassa kuvassa (Kuva 9) on näkyvissä, että Happy or Not -laitteessa on neljä painiketta, joista asiakas valitsee halutessaan omaa asiakaskokemusta vastaavan hymiön. Punasävyisissä painikkeissa hymiö on alassuun kun taas vihreäsävyisissä painikkeissa hymiö on ylöspäin.

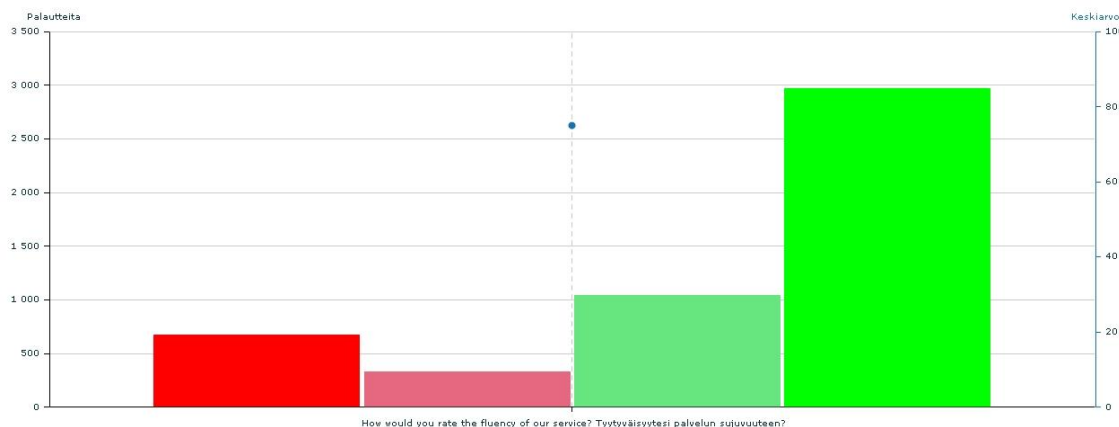


Kuva 9: Happy or Not -laite

Happy or Not -tulosten mukaan Finnairin asiakkaat ovat joko tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä saamaansa palveluun. Ajalla 7.5. - 31.10. vastaajista 78,9 prosenttia oli erittäin tyytyväisiä tai tyytyväisiä. Vastaaajia kyseisenä ajankohtana oli 52 482 kappaletta. Tuloksissa ei näy merkittävää eroa aikaan ennen itsepalvelu-uudistusta, jolloin tyytyväisten ja erittäin tyytyväisten osuus vastaajista oli 82,2 prosenttia (ajalla 1.4. - 6.5.2012). Service Guide tutkimuksen ajankohtana 3. - 17.10. Happy or Not -laitteen kautta antoi palautetta 5021 asiakasta, joista 79,9 prosenttia oli joko erittäin tyytyväisiä tai tyytyväisiä. Alla olevissa kuvissa on nähtävissä, miten Happy or Not -mittauksen perusteella asiakastyytyväisyys jakautui ennen palvelukonseptin muutosta (Taulukko 3) ja palvelukonseptin muuttumisen jälkeen, kyselytutkimuksen ajankohtana (Taulukko 4).



Taulukko 3: Happy or Not tulokset 1.4. - 6.5.2012



Taulukko 4: Happy or Not tulokset 3. -17.10.2012

Taulukoissa (Taulukko 3 ja Taulukko 4) on nähtävissä, että Happy or Not -laitteella annetun palautteen määrä on kasvanut huomattavasti kahden eri vertailuajankohdan välillä, mutta eroa myönteisen ja kielteisen palautteen määrässä ei juurikaan ole. Tämän perusteella voidaan todeta, että palvelukonseptin muutoksella ei ole ollut juurikaan merkitystä asiakastytyväisyyteen. Kuitenkin service guideille tehdyn tutkimuksen perusteella heillä on käsitys, että asiakastytyväisyys olisi laskenut tai olisi erityisen heikolla tasolla.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia automaation ja itsepalvelutoimintojen lisääntymistä palveluissa ja erityisesti lentoyhtiöissä sekä pohtia ilmiötä niin asiakkaan kuin henkilöstön näkökulmasta. Case yrityksenä oli Finnair Oyj, jonka palvelukonsepti turistiluokan lähtöselvityksessä muuttui keväällä 2012 itsepalvelutoimintaiseksi. Tarkoituksena oli myös nostaa esille näkökulmia, jotka yrityksen tulisi huomioida ottaessaan itsepalvelutoimintoja käyttöön sekä löytää keinoja, joilla palvelun laatu pidetään korkeana myös silloin kun asiakas itse suorittaa palvelutehtäviä joko kokonaan tai osittain. Näitä seikkoja pohdittiin lähdekirjallisuuden kautta.

Selviä kehittämiskohteita tutkimuksen perusteella nousi esiin kolme. Ensimmäisenä kehittämiskohteena on jonotusjärjestelmän helpottaminen bag drop -tiskeille labyrintin avulla. Tämä kehityskohde on kuitenkin jo huomioitu kyselytutkimuksen ajankohdan jälkeen ja toteutettu. Kaksi muuta kehityskohdetta koskevat esimiestyötä sekä viestintää. Johtamisen merkitys muutostilanteessa on erityisen huomattava ja esimiehillä on siinä merkittävä rooli. Tutkimuksen perusteella on havaittavissa, että taustat ja perusteet palvelukonseptin muutokselle eivät olleet selviä service guide tehtävässä oleville. Mielestäni tämä on näkyvissä hyvin eräissä haastattelun yhteydessä saadussa kommentissa:

”No ehkä siinä silleen vois vaikuttaa, että esimiehet kertois tarkalleen miksi me tehdään näin, mitkä on ne konkreettiset hyödyt, mitä me tällä saavutetaan niin silloin se olis ehkä helpompi ymmärtää miksi meidän pyydetään tekemään näin”.

Myös työ- ja toimintaohjeiden selkeyteen tulisi jatkossa kiinnittää enemmän huomiota. Työohjeiden tärkeys korostui vastauksissa erityisesti palvelukonseptimuutoksen alkuaikojen koskien. Service guidet kokivat, että ohjeet muuttuivat ja olivat epäselviä erityisesti muutoksen alussa. Tämä johti siihen, että kaikki eivät toimineet samalla tavalla.

Viestinnällisesti korostaisin jatkossa myös faktapohjaisia tietoja asiakastyytyväisyydestä sekä sen kehittymisestä. Asiakastyytyväisyyden lisäksi oli havaittavissa, että service guide tehtävissä toimivat eivät olleet tietoisia, miten asiakkaita oli informoitu muutoksesta. Tähän mielestäni olisi tärkeää panostaa vastaavanlaisissa tilanteissa jatkossa. Asiakasviestintään onkin syytä panostaa ja viestien sisältöjen ja ajoituksen tulisi olla myös asiakaspalveluhenkilöstön tiedossa. Tuloksissa korostui myös vastaajien pettymys koskien uusien roolien hakuprosessia. Vastaavanlaisissa hakuprosesseissa mielestäni olisi hyvä selkeyttää valintakriteereitä, jotta kokemus valintojen oikeudenmukaisuudesta tulisi otettua huomioon paremmin.

Sekä henkilöstön johtamiseen että sisäisen viestinnän haasteisiin liittyen on esimiesten roolia muutoksen onnistumiseksi korostettava. Esimiehillä on vastuu huolehtia siitä, että heidän alaisuudessaan työskentelevillä henkilöillä on tarvittava tieto muutoksen perusteista ja syistä sekä myös tulevaisuuden suunnasta. Avoimen viestinnän merkitystä ei voida liiaksi korostaa. Uskoisin, että tukemalla esimiehiä ja antamalla heille tarvittava tuki viestintään ja johtamiseen liittyen, on heillä paremmat edellytykset onnistua tehtävässään. Tällaista tukea niin johdolta kuin tukiorganisaatiolta tarvitaan selkeästi enemmän.

Asiakaspalveluhenkilöstön turhautuneisuus on ilmeistä ja uskon, että sillä on merkitystä asiakaspalvelun laatuun. Vaikka lähtöselvitysautomaatit ja internetin sekä mobiililaitteiden kautta tehtävä lähtöselvitys on ollut mahdollista Finnairilla jo pitkään, osa asiakkaista ei selvästi ole hyödyntänyt näitä vaihtoehtoja, ennen kuin se palvelukonseptin muuttumisen myötä muuttui välttämättömäksi. Service guide rooli on mielestäni kuitenkin erinomainen panostus Finnairilta, sillä kyseisen asiakaspalveluhenkilöstön avulla asiakkaiden johtaminen on helpompaa. Fyysiseen ympäristöön liittyvissä asioissa on kuitenkin kehitettävää, ja sitäkin on onneksi jo tapahtunut yhteistyössä Helsinki-Vantaan lentoaseman ylläpitäjän, Finavian, kanssa.

Tässä opinnäytetyössä on kerrottu myös Happy or Not -asiakastyytyväisyystutkimuksesta. Kyseisen mittarin mukaan asiakkaat ovat kutakuinkin yhtä tyytyväisiä Finnairin palvelun sujuvuuteen kuin ennen palvelukonseptin muutosta. Asiakastyytyväisyyden ja service guide -roolissa työskentelevien oletus asiakastyytyväisyydestä ovat siis jokseenkin ristiriidassa. Ken-

ties service guide:ien turhautuneisuus omaan työtehtävään ja pettymys roolivalintoihin vaikuttaa myös heidän käsitykseensä asiakastyytyväisyydestä ja jopa palveluasenteeseen. Tutkimuksen jälkeen tehty service guiden ja gate service agentin roolien yhdistäminen saattaa kuitenkin vaikuttaa työmotivaatioon positiivisesti.

Asiakaspalveluhenkilöstön osallistaminen palvelujen kehittämiseen on mielestäni erittäin tärkeää, sillä palvelukohtaamisista saadaan hyvin paljon tietoa asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Asiakaspalveluhenkilöstön näkemys saattaa tästä syystä olla toinen kuin muulla organisaatiolla. Jatkossa kiinnittäisin tähän enemmän huomiota ja hyödyntäisin asiakaspalveluhenkilöstöä kehityshankkeissa paremmin.

Tutkimustuloksia tulkittiin myös palvelun nelikenttämallin kautta. Nelikenttämallin mukaan palveluyrityksen on onnistuttava palvelutarjoomassa, henkilöstön sekä asiakkaiden johtamisessa ja palvelujen rahoituksessa menestyäkseen. Mielestäni Finnair on onnistunut paremmin palvelutarjooman ja palvelujen rahoituksen suhteen, mutta kehitettävää on erityisesti henkilöstön ja asiakkaiden johtamisessa. Menestyminen palveluissa vaatii onnistumista jokaisessa neljästä dimensiosta.

Vaikka Suomea sanotaankin itsepalveluihin perustuvaksi maaksi, on mielestäni itsepalvelutoimintojen kehittäminen vasta lapsen kengissä. Kehityksen suunta on kuitenkin nähtävissä ja itsepalvelutoiminnot yleistyvät kiihtyvässä tahdissa. Mielestäni tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys antaa yrityksille keinoja, joilla se pystyy ylläpitämään korkeaa palvelulaatua, tuottamaan hyviä palvelukokemuksia ja samalla muuttamaan palvelutoimintojaan itsepalveluiden suuntaan. Innovatiivisuus on kuitenkin välttämätöntä, sillä itsepalvelutoiminnot eivät tarkoita palvelun loppumista vaan niiden muodon muuttamista. Keinoja on monia. Itse olen kokenut oivana keinona esimerkiksi pankkisektorin tavan hyödyntää teknologiaa nettipankkiin liitetyn chat -palvelun avulla.

Erilaisten asiakassegmenttien huomioiminen ja jonkin tietyn ryhmän nostaminen erityisasemaan on mielestäni hyvä keino erottautua kilpailusta. Finnair tarjoaa edelleen perinteisen lähtöselvitysmahdollisuuden business luokan matkustajille ja tietyille kanta-asiakasryhmälle sekä erityismatkustajille, kuten näkörajoitteisille asiakkaille. Näkisin kuitenkin, että yksi mahdollinen asiakassegmentti, jolle voisi tarjota niin sanottua kaiken kattavaa palvelua, olisi suuri ikäluokka, joka on matkustanut kenties vähemmän, mutta joka tulee matkustamaan enemmän tulevaisuudessa kun kyseinen ikäluokka jää pois työelämästä. Mielestäni tämä voisi olla yksi keino saada lisätuottoja. Palvelutarjooman kehittäminen ja laajentaminen kannattaakin pitää jatkuvana, sillä niin markkinoiden kuin asiakkaiden tarpeet muuttuvat ja niihin tulisi reagoida.

Finnairin keskittyessä lentoliikenteeseen Aasian ja Euroopan välillä, aasialaisten matkustajien määrä tulee kasvamaan yhä suuremmaksi tulevaisuudessa. Perinteiset lähtöselvityspalvelut ovat mahdollisia vielä Helsinki-Vantaata lukuun ottamatta muilla asemilla, joille Finnair liikennöi. Kyseinen asiakasryhmä on kuitenkin sellainen, joka tulisi huomioida entistä paremmin tulevaisuudessa ja uskoisin, että räätälöimällä erilaisia teknologiapohjaisia palveluita myös tämän asiakassegmentin osalta on mahdollista kasvattaa lisätuottoja.

Henkilöstön johtamiseen liittyen kiinnittäisin jatkossa yhä enemmän huomiota asiakaspalveluhenkilöstön asenteeseen jo rekrytointivaiheessa. Tämä pätee mielestäni kaikkiin palveluyrityksiin, jotka pyrkivät ottamaan käyttöön itsepalvelutoimintoja. Yrityksen on päätettävä, missä se haluaa olla hyvä. Vaikka osa palveluista tuotettaisiin asiakkaan toimesta, on yrityksen oman asiakaspalveluhenkilöstön rooli edelleen tärkeä. Asiakaspalvelijan tekninen osaaminen ei välttämättä kuitenkaan ole tärkeintä jatkossa vaan palveluasenteen merkitys saattaa nousta merkittävästi.

Esimerkiksi Finnairin osalta Helsinki-Vantaalla, service guide roolissa olevat ovat usein ensimmäisiä, jotka kohtaavat asiakkaan. Asiakkaan kokemus Finnairista saattaa olla heidän varassaan. Yrityksen palvelu ei saa olla sankaritekojen varassa vaan laadun tulee olla tasaista koko palveluketjun osalta. Kuitenkin ensikokemus tuottaa tietyn mielikuvan, ja tästä syystä panostaisin service guide roolissa olevien koulutukseen ja tietotaidon lisäämiseen. Mielestäni heillä tulisi olla kattava tietämys koko Finnairista, ei pelkästään lähtöselvityksestä. Vaikka tutkimukseen ei sisältynyt varsinaisesti havainnointia, haastattelut tehtiin lähtöaulassa service guide roolissa olevien ympärillä ja samalla pystyin seuraamaan heidän toimintaansa. Kiinnitin huomiota siihen, että kovinkaan moni automaattioppaina työskennelleistä service guideista ei proaktiivisesti lähestynyt asiakkaita vaan asiakas sai hakea heidän huomiotaan saadakseen opastusta. Uskoisin, että proaktiivisuus on ominaisuus, jota täytyy harjoitella tietoisesti. Tämä sen takia, että se on kenties ominaisuus, joka ei ole korostunut samassa määrin service guidien aikaisemmassa roolissa.

Näkisin, että roolia voisi kehittää myös myyjän roolin suuntaan, sillä esimerkiksi matkustusluokan korotukset ja muu lisämyynti tulee varmasti korostumaan tulevaisuudessa. Asiakaspalvelijoiden asenteen tulee kuitenkin olla entistä asiakasystävällisempi ja palveluotteen proaktiivisempi. Enää asiakas ei tule asiakaspalvelijan luo vaan asiakaspalvelijan on mentävä asiakkaan luo ja kysyttävä ”voinko auttaa”.

Tämän opinnäytetyön valmiiksi saattaminen on ollut pitkä prosessi. Opinnäytetyön aihe vaihtui useaan otteeseen ja aiheen työstäminen kesti kauan. Palvelukonseptin uudistaminen päättyi aiheekseni, koska olin itse mukana suunnittelemassa uuden palvelukonseptin lanseerausviikkoa ja aihe kiinnostaa itseäni. Tein opinnäytetyöhön liittyneen kyselytutkimuksen syksyllä

2012 ja sen jälkeen työstin työn kirjallista osuutta ja etsin lähdekirjallisuutta. Haastattelusuudet tein vasta keväällä 2013 johtuen osittain asiakaspalveluosaston YT-neuvotteluista, joiden ajankohdan halusin huomioida enkä halunnut häiritä haastatteluilla asiakaspalvelijoita ikävässä tilanteessa. Työn edistymistä vaikeutti huomattavasti myös ajan ja energian puute, jotka johtuivat omassa työssäni olleesta erittäin hektisestä ajasta.

Tutkimusosuus tässä työssä jäi harmittavan ohueksi ja johtuen osittain siitä, että tein survey - tutkimuksen ennen teoriaosuuden valmistumista, näkökulmaa teorian ja tutkimustulosten välillä oli haastava yhdistää. Tutkimusmenetelmiä olisi pitänyt hyödyntää myös laajemmin, esimerkiksi havainnointi olisi ollut oiva keino saada näkymää palvelukohtaamisista.

Useat itsepalvelutoimintoja käsittelevät kirjat ja artikkelit korostavat, että itsepalveluiden kehittäminen mahdollistaa yrityksen henkilöstön siirtämisen tuottavampiin tehtäviin. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisikin tarkastella, kuinka hyvin tämä toteutuu palveluyrityksissä; siirtykö henkilöstö muihin tehtäviin vai menetetäänkö työpaikkoja automaation seurauksena. Toisena jatkotutkimusaiheena esitän tutkimusta siitä, kuinka hyvin palveluyritykset tutkivat asiakkaiden tarpeita ennen kuin ottavat itsepalvelutoimintoja käyttöön ja onko lähtökohhta automaatiolle kustannussäästöt vai parantuva palvelukokemus.

Lähteet

- Bitner, M., Brown, S. & Meuter M. 2000. Technology Infusion in Service Encounters. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volume 28, No. 1, s. 138-149.
- Berry, L. & Lampo S. 2000. Teaching an Old Service New Tricks : The Promise of Service Redesign. *Journal of Service Research* Volume 2, No. 3, s. 265-275.
- Castro, D., Atkinson, R. & Ezell, S. 2010. Embracing the Self-Service Economy. Information Technology and Innovation Foundation. Washington DC.
- Chandon, J., Leo, P. & Philippe J. 1997. Service encounter dimensions - a dyadic perspective: Measuring the dimensions of service encounters as perceived by customers and personnel. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8 No. 1, 1997, s. 65-86.
- Chakrapani, C. 1998. How to measure service quality & customer satisfaction. American Marketing Association: Chicago.
- Fitzsimmons, J. 2003. Is self-service the future of services? *Emerald Insight*, Volume 13. 443-444.
- Frei, F. 2008. The four things a service business must get right. *Harward Business Review*. Huhtikuu 2008, 70-80.
- Grönroos, C. 1998. *Nyt kilpaillaan palveluilla*. WS Bookwell Oy: Porvoo.
- Grönroos, C. 2007. *Service Management and Marketing. Customer Management in Service Competition*. John Wiley & Sons, Ltd. Chichester.
- Grönroos, C. 2010. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. WS Bookwell Oy: Juva.
- Halbesleben, J. & Buckley M. 2004. Managing customers as employees of the firm. New challenges for human resources management. *Emerald Insight*, Volume 33, No. 3, s. 351-372.
- Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Tammi: Helsinki.
- Hyötyläinen, R. ja Nuutinen, M. 2010. Mahdollisuuksien kenttä. *Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen*. Teknologiateollisuus ry: Tampere.
- Jaakkola, E., Orava, M., Varjonen, V. 2009. *Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua*. Tekes: Helsinki.
- Kannisto, P. & Kannisto S. 2008. *Asiakaspalvelu. Tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä*. AMK-Kustannus Oy: Tampere
- Karmarkar, U. 2004. Will You Survive the Services Revolution? *Harward Business Review*. Kesäkuu 2004, 100-107.
- Pajarinen, M., Rouvinen, P. ja Ylä-Anttila, P. 2012. *Uutta arvoa palveluista*. Taloustieto Oy: Helsinki.
- Parasuraman, A., Berry, L. & Zeithaml, V. 1991. Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*. Vol. 67, No. 4, s. 420-450.
- Parasuraman, A., Berry, L. & Zeithaml, V. 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. Vol. 49, No. 4, s. 41-50.
- Price, B. & Jaffe, D. 2008. *The best service is no service. How to liberate your customers from customer service, keep them happy & control costs*. Jossey-Bass: San Francisco.

Rayport, J. & Jaworski, B. 2005. Best face forward. Why companies must improve their service interfaces with customers. Harvard Business School: Boston.

Smith, S. & Wheeler, J. 2002. Managing the Customer Experience. Pearson Education Limited: Harlow.

Tuorila, H. 2002. Syrjäyttääkö itsepalvelu henkilökohtaisen palvelun? Kuluttajatutkimuskeskus: Helsinki.

Sähköiset lähteet

Finnair Oyj, taloudellinen katsaus 2012. Viitattu 23.3.2013.

http://www.finnairgroup.com/linked/fi/konserni/Finnair_Taloudellinen_katsaus_2012.pdf

Finnair. Lähtöselvitys toimistossa tai kotona.2.5.2001. Viitattu 21.4.2013.

http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni_11_2_1.html?&Id=1045042804.html

Hoyles Y., Behan P. & Muller M. 2012. Understanding our Passengers and Improving the Travel Experience. Viitattu 14.4.2013.

http://www.iata.org/pressroom/facts_figures/Documents/passenger-media-day-dec2012.pdf

IATA. Fast Travel. 2012. Viitattu 14.4.2013.

http://www.iata.org/pressroom/facts_figures/fact_sheets/Pages/fast-travel.aspx

Matkaviikko 2008. Itsepalvelu Quick Boarding Lufthansan e-lipuilla. 12.3.2008. Viitattu 14.4.2013.

http://www.matkaviikko.fi/uutiset_nayta_uutinen.php?id=2014&off=2314

MTV3 2012. S-Marketien kassoille tulee itsepalvelu -ensiksi kokeiluna. 5.6.2012. Viitattu

14.4. <http://www.mtv3.fi/uutiset/kotimaa.shtml/s-markettien-kassoille-tulee-itsepalvelu---ensiksi-kokeiluna/2012/06/1561123>

Nicas J. & Michaels D. 2012. Welcome to the Self-Service Airport. The Wall Street Journal 28.8.2012. Viitattu 14.4. 2013

<http://online.wsj.com/article/SB10000872396390443545504577567501420272414.html>

Vaalisto H. 2008. Kauppalehti 3.12.2008. Viitattu 14.4.2013.

<http://www.taloussanomat.fi/kauppa/2008/12/03/ikean-kassaneideista-tulee-myyjia/200831220/12>

SAS. SAS is the first airline in the world to achieve IATA Fast Travel Award platinum status.

15.2.2013. Viitattu 14.4.2013. <http://se.yhp.waymaker.net/sasgroup/release.asp?id=269088>

Stellin S. 2008. Boston.com.23.3.2008. For quick airport check-in, just scan cellphone. Viitattu 21.4.2013.

http://www.boston.com/business/articles/2008/03/23/for_quick_airport_check_in_just_scan_cellphone/

Taloustutkimus 2012. Kvalitatiivinen tutkimus. Viitattu 23.5.2012.

http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/kvalitatiivinen_tutkimus/

VCA 2012. Norwegian: Vähemmän jonottamista Helsinki-Vantaalla ja Oulussa. 5.11.2012. Viitattu 14.4.2013.

<http://www.vca.fi/vca/fi/uutisarkisto/norwegian-v%E4hemm%E4n-jonottamista-helsinki-vantaalla-ja-oulussa/>

Wikipedia. Airport Check-in. Viitattu 21.4.2013. http://en.wikipedia.org/wiki/Airport_check-in

Ylinen I. 2011. MTV3 3.10.2011. Viitattu 14.4.2013.

<http://www.mtv3.fi/uutiset/kotimaa.shtml/2011/10/1401758/pikakassoille-kilpailija---maksaessa-rupattelu-sallittu>

Julkaisemattomat lähteet

Service Guide haastattelut 7.3.2013.Vantaa.

Kuvat

| | |
|--|----|
| Kuva 1: Kaksi palvelun ulottuvuutta (Grönroos 1998, 65) | 12 |
| Kuva 2: Laadukkaan palvelun seitsemän kriteeriä (Grönroos 2010) | 15 |
| Kuva 3: Palvelujen kuilumalli. Mukailen Parasuraman ym. (1985) ja Jaakkola ym. (2000) | 17 |
| Kuva 4: Palvelukeskeisyyden vaikutus (Grönroos 1998, 304)..... | 20 |
| Kuva 5: Menestyvän palveluyrityksen nelikenttämalli (mukaiillen Frei 2008) | 21 |
| Kuva 6: Palvelujen muuttuminen digitaalisiksi ja automatisoitaviksi (Pajarinen ym. 2012) | 27 |
| Kuva 7: Jonotus bag drop tiskeille | 42 |
| Kuva 8: Opastus automaateilla | 43 |
| Kuva 9: Happy or Not -laite | 47 |

Taulukot

| | |
|---|----|
| Taulukko 1: Tyytyväisyys service guiden tehtävään | 40 |
| Taulukko 2: Service guide roolissa olevien näkemys asiakkaan tyytyväisyydestä | 41 |
| Taulukko 3: Happy or Not tulokset 1.4. - 6.5.2012 | 47 |
| Taulukko 4: Happy or Not tulokset 3. -17.10.2012..... | 48 |

Liitteet

| | |
|---|----|
| Liite 1 Kyselytutkimuksen kysymykset | 59 |
| Liite 2 Tutkimus service guide tehtävissä oleville, Yhteenvetoraportti..... | 61 |
| Liite 3 Haastattelukysymykset | 64 |

Liite 1 Kyselytutkimuksen kysymykset

Oletko tyytyväinen tähänhetkiseen tehtävääsi asiakaspalvelussa?

Kyllä

En, koska _____ (vapaaehtoinen täsmennys)

Haettaessa tehtäviin keväällä 2012, oliko service guiden rooli ensisijainen valintasi?

Kyllä

Ei

Oliko valintamenettely mielestäsi oikeudenmukainen?

Kyllä

Ei, koska _____ (vapaaehtoinen täsmennys)

Koetko, että tiedät, mitä service guiden tehtäviin kuuluu?

Kyllä

En

Missä asioissa kaipaisit lisäkoulutusta? *(Kysymys vain niille, jotka vastasivat kysymykseen nro 3: en, avoin vastaus)* _____

Miten olet mielestäsi onnistunut toteuttamaan palvelulupaustamme Service Guide -tehtävässä? *(Avoin vastaus)* _____

Mikä on mielestäsi haastavinta palvelulupauksen toteuttamisessa Service Guide -tehtävässä? *(Avoin vastaus)* _____

Turistiluokan lähtöselvitys muuttui toukokuussa pääasiallisesti itsepalveluksi. Ovatko asiakkaat mielestäsi

Tyytyväisempiä kuin aikaisemmin

Yhtä tyytyväisiä kuin ennenkin

En osaa arvioida

Tyytymättömiä, koska _____ (vapaaehtoinen täsmennys)

Koetko, että olet toiminnallasi kyennyt sujuvoittamaan asiakkaan matkustuskokemusta?

Kyllä

En, koska _____ (vapaaehtoinen täsmennys)

Koetko saaneesi tarvittavasti tukea esimiehiltä tehtävääsi tai toimintamallimuutokseen liittyen?

Kyllä

En, olisin tarvinnut _____ (vapaaehtoinen täsmennys)

Miten haluaisit kehittää Service Guide -tehtävää? *(Avoin vastaus)*

Oletko tuonut esiin omia ideoita tehtävän kehittämiseen esimerkiksi esimiehellesi?

Kyllä

En

Koetko, että antamiasi ideoita on kuunneltu? *(Kysymys niille, jotka vastasivat kysymykseen nro 10: en)*

Kyllä

Ei

Kuvaile haastavimpia tilanteita asiakaspalvelussa uudessa roolissasi *(Avoin vastaus)*

Onko yllä kuvailemistasi tilanteista jokin ollut sellainen, jossa et kokenut osaavasi toimia?

Ei

Kyllä, tarkennus _____ (vapaaehtoinen täsmennys)

Mikä on mielestäsi (verraten aikaisempaan toimintamalliin) paras tapa toteuttaa lähtöselvitys-toiminnot?


Toimintamalli, jossa lähtöselvityksen voi tehdä automaattilla, internetissä tai sms-viestillä, koska _____ (vapaaehtoinen täsmennys)

Toimintamalli, jossa yksi vaihtoehtoista on perinteinen lähtöselvitys, koska _____ (vapaaehtoinen täsmennys)

Liite 2 Tutkimus service guide tehtävissä oleville, Yhteenvetoraportti

N=27

Julkaistu: 3.10.2012

 Vertailuryhmä: Kaikki vastaajat
Oletko tyytyväinen tämänhetkiseen tehtävääsi asiakaspalvelussa?

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----|-----------------|-----------|-------------|-----|-----|-----|-----|------|
| 1. | Kyllä | 11 | 40,74% | | | | | |
| 2. | En, koska | 16 | 59,26% | | | | | |
| | Yhteensä | 27 | 100% | | | | | |

Haettaessa tehtäviin keväällä 2012, oliko service guiden rooli ensisijainen valintasi?

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----|-----------------|-----------|-------------|-----|-----|-----|-----|------|
| 1. | Kyllä | 11 | 40,74% | | | | | |
| 2. | Ei | 16 | 59,26% | | | | | |
| | Yhteensä | 27 | 100% | | | | | |

Oliko valintamenettely mielestäsi oikeudenmukainen?

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----|-----------------|-----------|-------------|-----|-----|-----|-----|------|
| 1. | Kyllä | 13 | 48,15% | | | | | |
| 2. | Ei, koska | 14 | 51,85% | | | | | |
| | Yhteensä | 27 | 100% | | | | | |

Koetko, että tiedät, mitä service guiden tehtäviin kuuluu?

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----|-----------------|-----------|-------------|-----|-----|-----|-----|------|
| 1. | Kyllä | 26 | 96,30% | | | | | |
| 2. | Ei | 1 | 3,70% | | | | | |
| | Yhteensä | 27 | 100% | | | | | |

Turistiluokan lähtöselvitys muuttui toukokuussa pääasiallisesti itsepalveluksi. Ovatko asiakkaat mielestäsi

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----|---------------------------------|-----------|-------------|-----|-----|-----|-----|------|
| 1. | Tyytyväisempiä kuin aikaisemmin | 1 | 3,70% | | | | | |
| 2. | Yhtä tyytyväisiä kuin ennenkin | 3 | 11,11% | | | | | |
| 3. | En osaa arvioida | 3 | 11,11% | | | | | |
| 4. | Tyytymättömiä, koska | 20 | 74,07% | | | | | |
| | Yhteensä | 27 | 100% | | | | | |

Koetko, että olet toiminnallasi kyennyt sujuvoittamaan asiakkaan matkustuskokemusta?

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----|-----------------|-----------|-------------|-----|-----|-----|-----|------|
| 1. | Kyllä | 15 | 55,56% | | | | | |
| 2. | En, koska | 12 | 44,44% | | | | | |
| | Yhteensä | 27 | 100% | | | | | |

Koetko saaneesi tarvittavasti tukea esimiehiltä tehtävääsi tai toimintamallimuutokseen liittyen?

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----|----------------------|-----------|-------------|-----|-----|-----|-----|------|
| 1. | Kyllä | 17 | 62,96% | | | | | |
| 2. | En, olisin tarvinnut | 10 | 37,04% | | | | | |
| | Yhteensä | 27 | 100% | | | | | |

Oletko tuonut esiin omia ideoita tehtävän kehittämiseen esimerkiksi esimiehellesi?

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----|-----------------|-----------|-------------|-----|-----|-----|-----|------|
| 1. | Kyllä | 18 | 66,67% | | | | | |
| 2. | En | 9 | 33,33% | | | | | |
| | Yhteensä | 27 | 100% | | | | | |

Koetko, että antamiasi ideoita on kuunneltu?

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----|-----------------|-----------|-------------|-----|-----|-----|-----|------|
| 1. | Kyllä | 8 | 44,44% | | | | | |
| 2. | Ei | 10 | 55,56% | | | | | |
| | Yhteensä | 18 | 100% | | | | | |

Onko yllä kuvailemistasi tilanteista jokin ollut sellainen, jossa et kokenut osaavasi toimia?

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----|-------------------|-----------|-------------|-----|-----|-----|-----|------|
| 1. | Ei | 10 | 58,82% | | | | | |
| 2. | Kyllä, tarkennus: | 7 | 41,18% | | | | | |
| | Yhteensä | 17 | 100% | | | | | |

Liite 3 Haastattelukysymykset

1. Miten olet kokenut muuttuneen ja muuttuvan palvelukonseptin automaation lisääntymisessä?
2. Näetkö, että tulevaisuudessa tullaan tarjoamaan henkilökohtaista asiakaspalvelua?
3. Onko muutokseen ollut vaikea sopeutua?
4. Voiko esimiestyöllä vaikuttaa sopeutumiseen?
5. Minkälaisena näet oman roolisi asiakaspalvelijana viiden tai kymmenen vuoden päästä?