

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinointi

Vesa Putkonen

Perehdytysopas urheiluseuran asiakaspalveluun ja palveluprosessiin CASE: Lappeen Riento ry

Opinnäytetyö 2016

Tiivistelmä

Vesa Putkonen

Perehdytysopas urheiluseuran asiakaspalveluun ja palveluprosessiin, Case:

Lappeen Riento ry, 43 sivua

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden koulutusohjelma

Markkinointi

Opinnäytetyö 2016

Ohjaaja: lehtori Ville Lehto, Saimaan ammattikorkeakoulu

Opinnäytetyön tarkoitus oli tehdä perehdytysopas Lappeen Riento ry:n asiakaspalveluun ja palveluprosessiin. Produktin tavoite oli tarjota neuvoja uudelle asiakaspalvelijalle työn aloittamiseen ja oman työn johtamiseen sekä auttaa hyvän asiakaskokemuksen luomisessa asiakaslähtöisyyden kautta. Tavoitteessa otettiin huomioon kahdenlaiset työntekijät: sellaiset, joilla ei ole aiempaa kokemusta asiakaspalvelutyöstä, sekä sellaiset, joilla on, jolloin oppaan tarkoitus on pehmentää työn aloitusta kertomalla toimintaympäristöstä toisen työtä tehneen näkökulmasta.

Opinnäytetyö tehtiin toiminnallisena, jotta Lappeen Riennolle jäisi jotain konkreettista, jolla auttaa uusia työntekijöitä työhön perehdytyksessä. Erillinen opas on tähän käyttötarkoitukseen sopiva. Teoriaan perehdyttiin asiakaspalvelua, asiakaskokemusta ja –lähtöisyyttä, asiakaspalveluprosessia sekä palvelumuotoilua käsittelevän kirjallisuuden avulla.

Ratkaisut, jotka liittyivät opinnäytetyön tuotteeseen, eli perehdyttämisooppaaseen ja sen sisältöön, tehtiin täysin opinnäytetyön tekijän toimesta hänen parhaaksi katsomallaan tavalla. Opas kirjoitettiin silmällä pitäen henkilöä, jolla on vain vähän tai ei ollenkaan kokemusta asiakaspalvelutyöstä. Sen hyödyllisyys pystytään lopullisesti arvioimaan vasta uutta työntekijää perehdyttäessä. Lappeen Riennon johtokunnalta saatu palaute oli hyvää ja heidän mielestään oppaan antamalla perusteilla on hyvä lähteä aloittamaan työtä seuran asiakaspalvelussa.

Asiasanat: asiakaspalvelu, asiakaslähtöisyys, asiakaskokemus, asiakaspalveluprosessi, palvelumuotoilu, Lappeen Riento ry

Abstract

Vesa Putkonen

Orientation guide to a sports club's customer service and service process,

Case: Lappeen Riento ry, 43 pages

Saimaa University of Applied Sciences

Faculty of Business Administration Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Specialization in Marketing

Bachelor's Thesis 2016

Instructor: Mr Ville Lehto, Lecturer, Saimaa University of Applied Sciences

The purpose of this thesis was to create an orientation guide to the customer service and service process of a sports club, Lappeen Riento ry. The objective of the guide was twofold: to help a new employee, either completely oblivious of customer service in general into the aspects of customer service of said sports club, or to help ease the start of the customer service job for a person who already has a background in the area.

This thesis was carried out as a functional study, in order that there would be something concrete for the sports club to hand out to its new employees. The references of this work came from literature concerning customer service, customer oriented approach, customer experience and service design.

The decisions involved with making the product, the orientation guide, were solely made by the creator of this thesis. The product was written so that it could be understood by a person who has little to no experience in customer service. The final usefulness of this thesis can be fully determined when it is used in orientation of new employees. The feedback from the Lappeen Riento board of directors stated that the orientation guide is useful for the orientation of new employees and gives good basics for learning the job in question.

Keywords: customer service, customer oriented approach, customer experience, service process, service design, Lappeen Riento ry

Sisälllys

1	Johdanto.....	5
1.1	Tietopohja.....	6
1.2	Produktin tavoitteet.....	6
1.3	Rajaus.....	7
2	Hyvä asiakaspalvelu.....	7
2.1	Hyvän palvelun perusteet.....	7
2.2	Palvelun laatu.....	13
2.3	Asiakaspalvelun kohderyhmät / asiakaspalvelusegmentit.....	15
2.4	Oman työn johtaminen.....	18
2.5	Palveluympäristö.....	20
3	Asiakkaan kohtaaminen.....	21
4	Asiakaslähtöisyys.....	24
5	Asiakaskokemus.....	26
6	Asiakaspalveluprosessi.....	32
6.1	Palvelumuotoilu.....	32
6.2	Palvelun rakenne.....	35
6.3	Palvelupolku.....	36
6.4	Taustaprosessit.....	39
7	Pohdinta ja yhteenveto.....	39
7.1	Pohdinta.....	39
7.2	Yhteenveto.....	40
	Kuviot.....	42
	Lähteet.....	43

1 Johdanto

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön produktina on perehdytysopas Lappeen Riento ry:n toimistosihteerin asiakaspalvelutyöhön ja palveluprosessiin. Asiakaspalvelutilanteet muodostavat tärkeän osan kyseisestä työstä ja vaikuttavat myös konkreettisesti muiden työtehtävien hoitamiseen. Asiakaspalvelijan työssä tapahtuu usein monta asiaa samanaikaisesti ja joskus uusi asiakaspalvelutilanne tavallaan häiritsee itse työntekoa, vaikka se onkin tärkeä osa sitä. Asennoituminen toiseen ihmiseen ja hänen kohtaamiseensa tällaisessa tilanteessa on asia, jonka olen huomannut olevan joskus haasteellista. Työtä aloittaessani itselleni olisi ollut paljon hyötyä tämän kaltaisesta asiakaspalvelun teoriasta ja käytännön esimerkeistä.

Keskityn opinnäytetyössä pääasiassa kahteen aihealueeseen:

1. Asiakaspalvelu ja asiakkaan kohtaaminen
2. Asiakaspalveluprosessi apuna asiakaspalvelussa

Asiakaspalveluun ja asiakkaan kohtaamiseen haen teorian kautta perusteluja ja uusia näkökulmia. Keskitin tässä osiossa ensin siihen, millaista on hyvä palvelu ja miten palvelusta saa tehtyä asiakkaan mielessä luotettavaa ja laadukasta. Sen varmistaminen, että jokaisessa tilanteessa asiakas kohdataan toisena ihmisenä, luoden asiakastyytyvää asiakaslähtöisyyden kautta, on myös tärkeä osa tätä osiota.

Toisessa osiossa tutustun palvelumuotoiluun ja erilaisiin tapoihin luoda palveluprosessi. Kokoan eri prosesseista sopivimmat elementit yhdeksi case-yrityksen työhön sopivaksi kokonaisuudeksi. Tämä kokonaisuus on uusi asiakaspalveluprosessi Lappeen Riento ry:n asiakaspalveluun. Palveluprosessin tarkoitus on varmistaa asiakaspalvelun hyvä laatu ja tätä kautta pyrkiä luomaan jokaiselle asiakkaalle positiivinen kokemus palvelusta. Yksi tärkeä osa, johon prosessin luomisen on tarkoitus johtaa, on standardisoida asiakaspalvelutilanteiden laatu ja saada näin aikaan laadun kulttuuri jossa eri asiakaspalvelutilanteiden välillä on mahdollisimman vähän vaihtelua. Tästä saa apua myös työn organisointiin ja itsensä johtamiseen. Tavoitteena tälle on varmistaa, että taustaprosessit pysyvät käynnissä ja toteutuvat suunnitelman mukaisesti asiakaspalvelutilanteiden

kanssa ja niistä huolimatta. Yhtenä opinnäytetyön tarkoituksena onkin tuoda apua myös nykyhetken asiakaspalveluun kyseisellä prosessilla. Luon myös asiakaspalveluprosessiin liittyen seuran asiakaspalveluun palvelupolun kuvauksen, joka löytyy luvusta 6.

1.1 Tietopohja

Hain opinnäytetyön tekemistä varten paljon tietoa asiakaspalvelun perusteista. Tätä tietoa minulla oli jo aiemmista opinnoistani ja työelämästä huomattava määrä. Tietoa, johon tutustuin pintaa syvemmälle ensi kertaa tämän työn parissa, oli asiakaskokemusta, palvelumuotoilua ja asiakaslähtöisyyttä käsittelevän kirjallisuuden parissa paljon. Näiden aiheiden pariin käytyäni etsin niihin jatkuvasti parempia lähteitä työn edetessä.

1.2 Produktin tavoitteet

Produktin tavoitteena on helpottaa Lappeen Riento ry:ssä toimistosihteerinä aloitettavan henkilön työtehtävien suorittamista ja työn suunnittelua sekä auttaa henkilöä sopeutumaan nopeammin työympäristöön. Lisäksi haluan tuoda ilmi asiakaspalveluun liittyviä ohjeita, joista on työtä aloittavalle hyötyä. Yhtenä aihealueena haluan keskittyä myös asiakkaan kohtaamiseen. Haluan tällä oppaalla myös tuoda työtapoihin ja käytäntöihin jatkuvuutta, mikä on hyvä varsinkin seuran jäsenten ja asiakkaiden kannalta. Vuosien varrella Lappeen Riennon toimistolla ovat olleet töissä hyvin erilaiset ihmiset, eikä jatkuvuutta ole välttämättä ollut. Tahdon toisaalta luoda nykyisille käytännöille jatkuvuutta sekä tuoda työhön selkeää uutta, joka helpottaa uuden työntekijän työtä. Kun itse aloitin työntöön seuran toimistolla, en saanut työhön ja käytäntöihin enempää perehdytystä kuin muutamana päivänä seurattessani edellisen toimistosihteerin työntekoa. Tahdon tällä oppaalla varmistaa seuraavalle toimistosihteerille hyvät lähtökohdat seuran asiakaspalvelun ja muun työn toteuttamiseen. Koska tiedän, missä työn osa-alueissa itselläni oli eniten ongelmia, oletan luomallani oppaalla olevan todellista hyötyä myös tuleville työntekijöille. Toisaalta ihmiset sekä heidän lähtötasonsa työhön ovat erilaisia ja siksi pyrin tuomaan esille myös yleisiä asioita ja malleja asiakaspalvelusta. Kuvailen oppaassa luomani asiakaspalveluprosessin ja perustelen, miksi siitä on hyötyä juuri tähän työhön. Oppaan on tarkoitus olla myös

työväline vaikeiden tilanteiden tullessa eteen eikä vain ohjekirja joka luetaan työtä aloittaessa. Produktissa on kolme pääosiota, jotka ovat

1. Hyvän asiakaspalvelun perusteita
2. Mitä on Lappeen Riento ry:n asiakaspalvelu
3. Palveluprosessi apuvälineenä asiakaspalvelussa.

1.3 Rajaus

Asiakaspalvelun aihepiiristä ja oikeastaan myös asiakaslähtöisyydestä ja asiakaskokemuksesta rajasin pois niihin kuuluvat tutkimukset ja mittaukset ja keskityn teorian esittelyyn. Tämä siksi, koska tavoitteiden kannalta ei ole oleellista tuoda suurta määrää edistyneitä markkinoinnin työvälineitä mukaan toimistosihteerin työhön. En mene esimerkiksi asiakaskokemuksen mittaamisessa syvemmälle kuin niiden eri keinojen esittelyyn, jolla sitä voidaan mitata. Produktissa ei myöskään kerrota kyseisestä asiakaspalvelijan työstä tai työtehtävistä suoraan, joten se ei opasta lukijaa jokapäiväisiin rutiininomaisiin työtehtäviin.

2 Hyvä asiakaspalvelu

2.1 Hyvän palvelun perusteet

Yleinen huomaavaisuus, kohteliaisuus ja lämmin hymy ovat asioita joita asiakas pitää arvossa. Mukava ihminen saa palvelun mahdolliset puutteet helpommin anteeksi kuin asiakkaita kohtaan kylmästi käyttäytyvä asiakaspalvelija. Mukavuus ja huomaavaisuus eivät kuitenkaan poista ongelmia tai korvaa pätevyyttä, joten ne eivät yksinään riitä, mutta ovat silti tärkeä osa hyvää palvelua. (Hämäläinen 1999, 127.)

Tämän kaltaisella toiminnalla voi myös nykypäivänä erottua edukseen joukosta, sillä esimerkiksi lämmin hymy on asia, johon ei liian usein törmää asiakaspalvelutilanteissa. Kun tekee itsestään heti pidettävän ja miellyttävän asiakkaan silmissä, hyvä ensivaikutelma ja palvelutilanteen sujuminen paremmin on taattu.

Nimi, katsekontakti ja hymy ovat perusasiat. Hyvä asiakaspalvelu vaatii aina ammattimaista suhtautumista palveluun ja asiakkaiden tarpeisiin, sillä mikäli näitä tarpeita ei ota tosissaan, voi sillä olla vakavat seuraukset. (Quinn 1996, 128, 152.)

Asiakaspalvelijan tulee miettiä, millainen itse haluaa olla asiakkaiden silmissä ja unohtaa sen miettiminen, millaisia asiakkaat ovat. Asiakaspalvelija on kuin yrityksen näyteikkuna ja hänen käyttäytymisensä vaikuttaa suoraa siihen, miten asiakkaat näkevät hänen edustamansa yrityksen. Asiakaspalvelijan tulisi toimia aina niin, että hänestä välittyy myönteinen mielikuva. Palvelutilannetta miettiessä tulee aina pitää mielessä miten omalla käyttäytymisellä voi myötävaikuttaa siihen, että asiakas palaa takaisin. (Kannisto & Kannisto 2008, 68.)

Hyvän palvelun tarkoitus on ilahduttaa ihmistä. Mitä parempi palvelu, sitä parempi on asiakasuskollisuus. (Tuulaniemi 2011, 29.)

Tarjoamalla hyvää asiakaspalvelua seuran jäsenille voidaan osaltaan edesauttaa jäsenten pysyminen seurassa edes ns. kannatusjäseninä, vaikka suoria syitä jäsenyydelle ei enää olisikaan. Tämä on tietenkin vain palvelun sivutarkoitus varojen keräämisen näkökulmasta. Seuran jäsenten lisäksi on kausittaisia asiakkaita, esimerkiksi lasten urheilukoulujen yhteydessä. Tarjoamalla hyvää asiakaspalvelua näille satunnaisille asiakkaille voidaan parhaimmassa tapauksessa jopa saada heidät liittymään seuran jäseniksi, taikka toisaalta saada heidät palaamaan uudestaan seuran asiakkaiksi. Hyvällä asiakaspalvelukokemuksella edesautetaan myös ihmisten ryhtymistä seuran palveluiden suosittelijoiksi.

Hyvää palvelun tuottamisessa onnistutaan vain motivaation ja osaamisen kautta, se ei onnistu komentamalla. Motivaatio lähtee jokaisen henkilön omista tavoitteista ja syvemmistä arvoista sekä itsensä toteuttamisen tarpeen täyttämisestä. Myös epäonnistumisia tulisi sietää motivaation juurikaan kärsimättä. (Rissanen 2006, 169–170.)

Asiakaspalvelijan täytyy myös olla motivoitunut. Tämän voi helpoiten yhdistää Rienen työhön ajattelemalla, että tässä on erittäin hyvä kenttä kehittyä asiakaspalvelijana. Työ antaa taatusti paljon kokemusta ja erilaiset tilanteet luovat mahdollisuuksia tehdä työtä ja toteuttaa asiakaspalvelua aina uudella tavalla. Epäonnistumiset ovat aina uusi mahdollisuus tehdä seuraavan kerran paremmin.

Seuraavaksi esittelin kohderyhmälle muutamia hyvän asiakaspalvelijan perusominaisuuksia.

Hyvän asiakaspalvelija tekee asioita seuraavalla tavalla:

1. Puhuu ymmärrettävästi
2. Hallitsee aiheen, josta puhuu, suvereenisti
3. Osaa vaikuttaa
4. Ei pelkää virheitä
5. Tietää kuinka joustaa tilanteiden muuttuessa
6. On avoin sekä rehellinen
7. Pystyy sanomaan ikävät asiat suoraan
8. Myönteinen asenne
9. Palvelee asiakkaita unohtaen itsensä
10. Rennosti ja vapautuneesti esiintyminen, myös vaikeissa tilanteissa (Lundberg 2002, 9).

Toisaalla on luokiteltu huippupalvelijan ominaisuudet seuraavasti:

- halu toimia huippupalvelijana
- luotettavuus
- tietotaitoon perustuva osaaminen
- inhimillisyys
- aloitteellisuus

(Hämäläinen 1999, 31–32)

Haluun toimia huippupalvelijana liittyy innostuneisuus, tarmokkuus asiakaspalvelijan usko omiin kykyihin ja mahdollisuuksiin. Tämän kautta asiakaspalvelija myös toimii sen mukaisesti; hän ponnistelee saadakseen aikaan huipputuloksia. Jos asiakaspalvelija ei usko omiin mahdollisuuksiinsa, tyytyy hän tavanomaisiin tuloksiin ja luovuttaa ”kyllä tämä minulle riittää”-periaatteella. Asiakaspalvelijan tulisikin uskoa mahdollisuuksiinsa ylittää asiakkaiden odotukset. Kaikki lähtee halusta saada asiakkaat aina vain enemmän tyytyväisiksi. Kun asiakaspalvelija

odottaa kehittyvänsä ja uskoo kykenevänsä siihen, tapahtuu kehitys jo luonnostaan. Näin hän myös toimii helpommin tarmokkaasti ja asioista innostuen. (Hämäläinen 1999, 31, 33–36.)

Luotettavuus on kaiken jatkuvuuden ja yhteistoiminnan perusta. Riippumatta edustetusta organisaatiosta tai vakaumuksista, luottamus suhteissa on tärkein asia, jos halutaan onnistua yhdessä. Luottamuksen rakentaminen lähtee siitä tavasta, jolla asiakaspalvelija toimii. Asiakaspalvelijan tulee puhua totta, korjata virheelliset tiedot mahdollisimman nopeasti, kantaa vastuu eikä syyllistä muita, olla täsmällinen niin teoissa kuin sanoissaan, pitää huolta ulkoasustaan ja ympäristöstä jossa tekee töitä ja olla maltillinen ja kärsivällinen. Asiakaspalvelijan on myös varottava liioittelua ja selittelyä. Jos asiakaspalvelija epäröi palvelutilanteessa, voi tilanne tuntua asiakkaasta jopa ikimuistoiselta kielteisessä merkityksessä. Kun asiakas kertoo kokemuksestaan eteenpäin, murenee asiakaspalvelun luottamus mahdollisesti monin verroin enemmän kuin mitä yksi positiivinen kokemus rakentaa sitä. Jos virhe kuitenkin tapahtuu, on sen vaikutus minimoitava ja luottamus pyrittävä palauttamaan. Kun asiakaspalvelija tarjoaa vain sellaista palvelua jonka toteuttamiseen on realistiset mahdollisuudet, häneltä ei odoteta enempää ja tällöin on myös helpompaa ylittää asiakkaan odotukset. (Hämäläinen 1999, 39–40, 42.)

Osaaminen pohjautuu tietotaitoon. Hyvän palvelun edellytys on tilanteeseen nähden riittävä tietotaito tuotteesta, yrityksestä ja asiakkaasta. Vaikka olisikin vasta aloittanut yrityksessä, saa tietotaidon puutteesta paljon anteeksi olemalla oma-aloitteinen, luotettava ja inhimillisyyttä osoittava asiakaspalvelija. Huippupalvelijan tulee osoittaa osaamisensa hallitsemalla tuotetiedot, yrityksen perustiedot ja tiedot asiakkaasta. Tuotetiedoista tulee tietää tuotteen edut ja hyödyt ja ne tulee pystyä esittämään asiakkaalle kielellä, jonka hän ymmärtää. Myös asiakkaan kysymyksiin tulee pystyä vastaamaan samalla tavalla. Asioita ei tule kuitenkaan esittää niin nopeasti, ettei asiakas pysy mukana. Yrityksen perustiedoista tulee tietää organisaation ja sen toimintatapojen vahvuudet ja heikkoudet. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tietää mihin suuntaan ohjaa asiakkaan, jos häntä ei pysty auttamaan. Myös asiakastietoutta tarvitaan. Täytyy ymmärtää asiakasta ja tämän tarpeita. Kaikki tämä ymmärtäminen lähtee asiakkaan kuuntelemisesta

ja vuorovaikutuksesta asiakkaan kanssa. Kuuntelutaito on avain asiakkaan ymmärtämiseen. Sen jälkeen syntyy kyky yhteistyöhön asiakkaan kanssa, kyky huomioida hänen tarpeitaan ja kyky ratkaista ongelmia joita hänellä on. Tietotaitoon perustuvan osaamisen voi sanoa olevan sen ymmärtämistä, miten on tehtävä oikeita asioita oikein. (Hämäläinen 1999, 49–50.)

Asiakastuntemus on tärkeää varsinkin urheiluseuran kaltaisen organisaation tapauksessa, kun suurin osa asiakkaista on myös jollain tapaa seuran toiminnassa mukana. Ihmiset pitävät siitä, kun heidät ja heidän asiansa muistetaan.

Inhimillisyys edistää asiakaspalvelijan ja asiakkaan hyvinvointia niin taloudellisesti kuin ihmisyyden näkökulmasta. On tärkeää osoittaa huomiota asiakkaalle. Inhimillisyys on korvaamatonta asiakaspalvelulle pitkällä tähtäimellä, sillä tarvitsemme aina toista ihmistä ollaksemme itse ihmisiä. (Hämäläinen 1999, 81–82.)

Aloitteellisuus saa aikaan tyytyväisen asiakkaan. Asiakaspalvelussa toimivalla henkilöllä täytyy olla mahdollisuus niiden valintojen tekemiseen, jotka johtavat siihen lopputulokseen jonka asiakas haluaa. Se, miten tähän päädytään, ei ole tärkein asia, vaan asiakkaan tyytyväisyys on. Kun asiakaspalvelija pystyy tuottamaan joustavaa ja oma-aloitteista palvelua, voidaan asiakas tehdä helpommin tyytyväiseksi. (Hämäläinen 1999, 83.)

Onnistuneen palvelutapahtuman voi määritellä siten, että asiakas on tapahtuman jälkeen tyytyväisempi, kuin oli ennen vastaanottamaansa palvelua. Tällöin asiakas on tehty onnelliseksi ja hän tulee todennäköisemmin takaisin. Vaikkei asiakas olisikaan ostanut mitään, hyvän palvelun avulla hänet saa tulemaan takaisin ja lopulta ostamaan. Tyytyväinen asiakas myös levittää tietoa saamastaan hyvästä palvelusta. Näin hyvällä palvelulla voi luoda positiivista kuvaa niin yrityksestä kuin myös itsestään asiakaspalvelijana. Asiakas haluaa ymmärtää asiakaspalvelijaa, joten hänelle on puhuttava sanastolla, joka on helposti ymmärrettävissä ja omaksettavissa. (Lundberg, 2002, 9–10, 72.)

Hyvä palvelu on ennen kaikkea luotettavaa ja tasalaatuista. Vain se luvataan, mikä on varmasti toteutettavissa ja siitä myös pidetään kiinni. Jos löytyy asia jota ei pysty toteuttamaan, tulee se rehellisesti tunnustaa asiakkaalle. Tasalaatuisuus

on sitä, että asiakas voi luottaa saavansa jo kerran saatua hyvää palvelua vastaisuudessakin. (Kannisto & Kannisto 2008, 14.)

Hyvän palvelun tuottaminen ja asiakkuudesta huolehtiminen sekä asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen vaatii toimivaa yhteistyötä niin palveluntuottajien kesken kuin asiakkaidenkin kanssa. Hyvää yhteistyötä puolestaan on jatkuva, mutta hallinnassa oleva palveluiden kehittäminen. Uutta voi oppia varsinkin kriisitilanteista. Työyhteisön tulisi omaksua arvot ja toimintatavat, joilla työntekijät pystyvät itse reagoimaan asiakkaiden vaatimiin muutoksiin sekä oppimaan koko ajan itse lisää omasta ja asiakkaiden toiminnasta. (Rissanen 2006, 96.)

Lappeen Riennon asiakaspalvelutyössä varsinkin on tärkeää pystyä jatkuvasti huomioimaan muuttuvia tilanteita ja asiakkaiden preferenssejä siitä, millä tavalla he tahtovat toimia. Ajattelutapa on juuri sellainen, jota olen itse yrittänyt peräänkuuluttaa tässä työssä.

Kaikki tekevät joskus virheitä. Jos huomaa tehneensä virheen, tulee tehdä kolme asiaa. Ensiksi virhe täytyy myöntää, sitten tulee ottaa siitä opikseen ja lopuksi yrittää olla toistamatta samaa virhettä uudestaan. Virheitä voi tehdä myös huolimattomuuden takia. Tämä on huono asia, sillä jos huolimattomuus jatkuu pitkään, voi sen kautta syntyä vääriä toimintatapoja joiden korjaaminen oikeiksi on työlästä. (Valvio 2010, 134–135.)

Jos joutuu ongelmatilanteeseen, ei tule siirtää vastuuta toisille, vaan kantajan tulisi ottaa joka kerran vastuu itselleen. Asiakkaat eivät tiedä yrityksen mahdollisista yrityksen sisäisistä ongelmista jotka ovat voineet ongelmatilanteen aiheuttaa, eikä heidän tarvitsekaan tietää. Jos asiakkaat eivät tunne organisaatiota, eivät he myöskään tiedä kenen vastuualuetta mikäkin asia on. Kolme elinehtoa asiakaspalvelussa menestymiselle: älä koskaan lopeta oppimista, kuuntele asiakkaitasi ja kuuntele yrityksen sisäistä ääntä (Hämäläinen 1999, 36–37; Valvio 2010, 137.)

Vastuuta ei kannata lähteä siirtämään eteenpäin, vaan parasta on hyväksyä asiakkaan palaute, tarjota ratkaisua ja pyrkiä ongelman korjaamiseen. Ongelma tulisi korjata siinä hetkessä asiakkaalle, jos se vain on mahdollista, ja myöhemmin toimia ongelman aiheuttaneen asian korjaamiseksi. Tekstissä esitellyt kolme elin-

ehtoa ovat hyvä viimeinen neuvo hänelle, joka haluaa kehittyä hyväksi asiakaspalvelijaksi. Yrityksen sisäisellä äänellä tarkoitetaan niitä toimintatapoja ja kulttuuria, jotka yrityksessä on. Myös ne voivat vaihtua tilanteiden vaihtuessa.

2.2 Palvelun laatu

Perinteisesti lähtökohtana tuotekehitykselle on, että palvelut ja tuotteet kehitetään vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin niin hyvin kuin mahdollista. Tämän vuoksi on tärkeää käydä aktiivista dialogia asiakkaiden kanssa ja kysyä heiltä, mihin suuntaan palvelua olisi kehitettävä. Tämän lisäksi asiakkaiden tulisi osata kertoa, mitä uutta tarvitsevat tässä ja nyt. Asiakkailta saa usein myös tuotekehitysideoita, mutta heiltä tulee harvoin mitään täysin uutta innovaatioita. Näitä lähtökohtia yhdistelemällä pystytään tuottamaan palveluita, jotka aidosti vastaavat asiakkaiden tarpeisiin. (Löytänä & Korteso 2011, 100.)

Jotta pystytään varmistamaan asiakaspalvelun korkean laadun, täytyy siis asiakkaiden kanssa käydä aktiivista keskustelua siitä, kuinka asioiden tulisi heidän näkökulmastaan toimia.

Laatu on hyvää, jos palvelun tai toiminnan laatu täyttää tai ylittää asiakkaan odotukset. Tilanteet ovat vaihtelevia ja vaikuttavat palvelun laatuun. Tilanteisiin vaikuttavat se, millaisella tuulella asiakas on, onko hänellä kiire ja onko hän voinut suunnitella tulewansa osalliseksi palvelutapahtumasta etukäteen, vai onko se tilanne tullut asiakkaalle tarpeelliseksi yllättäen. Laadusta on eri ihmisillä myös erilaiset käsitykset. (Valvio 2010, 46, 82, 84.)

Asiakaspalvelijan pitää osata arvioida tilanne asiakkaan näkökulmasta ja toimia sen mukaan. Helposti pystyy esimerkiksi arvioimaan, onko asiakkaalla kiire tai millaisella tuulella hän on. Näissä erilaisissa tilanteissa tulisi myös pystyä toimimaan jokaisen tilanteen vaatimalla tavalla. Joillekin laatu on tarkkaan määriteltujen ennako-odotusten täyttymistä, toisille taas positiivisia yllätyksiä. Jotkut vaativat palvelutilanteelta enemmän tai eri asioita kuin toiset. Jos asiakas on tottunut samankaltaisessa tilanteessa erilaiseen toimintatapaan, on asiakaspalvelijan harkittava, voiko hän joustaa asiassa, vai onko tilannetta esimerkiksi hieman pahoitettava ja vastattava, että meillä tämä tehdään hieman eri tavalla kuin mihin olette tottuneet. Olisi suotavaa, että tämän oman organisaation toimintatavan

pystyy perustelemaan asiakkaalle hyvin. Tosin on aina hyvä muistaa, että myös omia ja organisaation toimintatapoja voi muuttaa, jos huomaa, että jokin toinen tapa on parempi. Tätä ei tosin ole joka asiassa hyvä tehdä juuri sillä hetkellä asiakaspalvelutilanteen ollessa käynnissä, vaan uuden toimintatavan voi ottaa myös myöhemmin käyttöön.

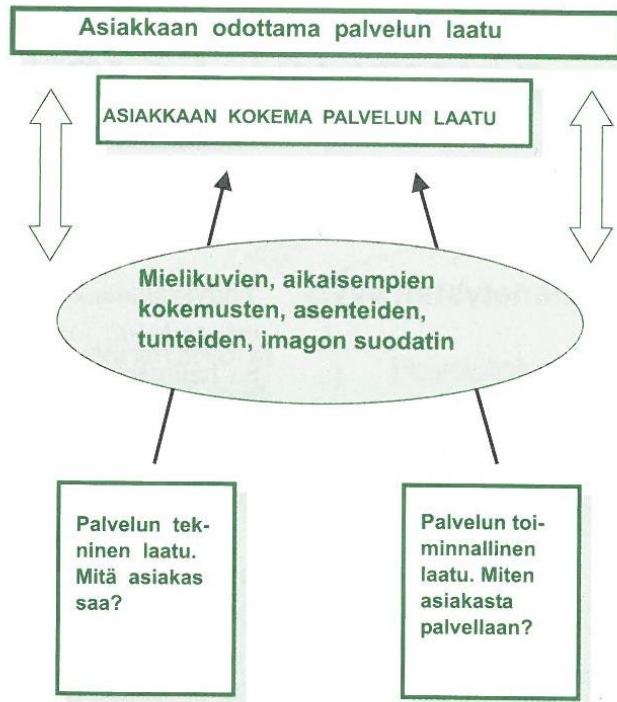
Asiakkaat odottavat, että organisaatio jota asiakaspalvelijana edustaa, työskentelee hänen kauttaan juuri heitä varten. He odottavat hänen pystyvän vastaamaan heidän kysymyksiinsä ja ratkaisemaan heidän eteensä tulleet ongelmat sekä ohjaamaan heidät tarvittaessa oikeiden ihmisten luo. He tahtovat saada häneltä apua silloin, kun omat taidot tai tietämys ei riitä. (Hämäläinen 1999, 132.)

Laatuodotukset, joita asiakas palveluun kohdistaa, vaihtelevat paljon. Ydinpalvelulta hän odottaa vähintään hyväksyttävää laatua. Palveluun liittyvien sivuasioiden laatuongelmista asiakas ei ole juurikaan harmissaan, mikäli hän kokee, että asiakkuus toimii kokonaisuudessaan hyvin. (Rissanen 2006, 215.)

Yleensä toimistolle yhteyttä ottavat asiakkaat hakevat apua johonkin ongelmaan tai etsivät tietoa jostain asiasta. Siksi kaikki ennakoitavissa oleva tiedontarve pitää pystyä havaitsemaan ja tietoa tulee pystyä jakamaan asiakkaalle hänen sitä tarvitessaan. Laatuodotus täyttyy, kun asiakas saa palvelun jota hän hakee.

Asiakas arvioi lopulta laadun, ja se tehtävä olisi aina jätettävä hänelle. Asiakas on se, joka tekee päätöksen. Myös useimmat laatukäsitteiden määritelmistä perustuvat asiakkaan arvioon laadusta. Yhden yleisen määritelmän mukaan laatu on soveltuvuutta käyttötarkoitukseen. (Pitkänen 2006, 108.)

Samalla tavalla ei tule asiakaspalvelun laadusta puhuttaessa pitäytyä omissa näkökulmissa, jos aiheesta ilmenee kritiikkiä. Asiakas määrittelee palvelun laadun, joten jos hänen kokemuksessaan oli jotain vikaa, on hän silloin ainakin omassa tapauksessaan oikeassa. Asiakkaan palvelutilanteessa kokema palvelun laatu ja sen muodostuminen on kuvattuna seuraavassa kuviossa (Kuvio 1).



Kuvio 1. Asiakkaan palvelutilanteessa kokema palvelun laatu. (Rissanen 2006, 214.)

2.3 Asiakaspalvelun kohderyhmät / asiakaspalvelusegmentit

Kun palveluja suunnitellaan asiakaslähtöisesti, on lähtökohtana asiakkaiden ongelmat ja tarpeet. Jos kohderyhmiä on useita, on täsmennettävä, miten eri kohderyhmien asiakkaat tahtovat palvelun koostuvan juuri omassa tapauksessaan. On päätettävä, miten erilaistettuna tai yhdenmukaisena palvelua tarjotaan kohderyhmille. (Kinnunen 2003, 118.)

Vanha markkinoinnin totuus kuuluu: tuotteen ominaisuudet ja hyödyt on erotettava toisistaan, sillä asiakas ei tarvitse oikeanlaista poranterää vaan oikeanlaisen reiän. Tämä on ensimmäinen askel opittaessa asiakaskeskeiseen ja siitä eteenpäin kokemuskeskeiseen ajatteluun. Asiakkaat myös tarvitsevat reiän eri syistä ja jotkut saattavat tarvita vielä lisäksi oheispalvelua, kuten jonkun poraamaan reiän seinään. (Löytänä & Korteso 2011, 128.)

Esimerkin mukaisesti asiakaspalvelua tarvitsevat erilaiset asiakkaat eri syistä. Tämän vuoksi on jaettava tunnistettava nuo eri tarpeet palvelulle ja jaettava asiakkaat tarpeiden perusteella eri ryhmiin.

On olemassa ulkoisia ja sisäisiä asiakkaita. Ulkoiset asiakkaat ovat ne, jotka ostavat tuotteita ja palveluita. Sananmukaisesti he ovat yrityksen ulkopuolella. Nämä asiakkaat ovat perustana yrityksen tuloille. Sisäiset asiakkaat ovat henkilöitä, jotka työskentelevät samassa yrityksessä. Heikin kaipaavat palvelua asiakaspalvelijalta ja kun palvelee näitä sisäisiä asiakkaita, palvelee samalla myös ulkoisia asiakkaita. (Hämäläinen 1999, 25–26.)

Jaoin tämän määrittelyn perusteella Lappeen Riennon asiakkaat kahteen ryhmään, seuran jäseniin (sisäiset) ja satunnaisiin asiakkaisiin (ulkoiset). Jaottelu tuntui erittäin luonnolliselta, koska koko asiakaskunta tarpeineen jakaantuu myös todellisuudessa hyvin pitkälti tätä vastaavalla tavalla. Sen lisäksi jaoin nämä kaksi ryhmää vielä alaryhmiin. Asiakaspalvelun näkökulmasta nämä alaryhmät vaativat kaikki osittain samaa palvelua, mutta kaikilla on silti se oma asiakkuuden laatunsa joka määrittelee lopulta heidän tarvitsemansa ydinpalvelun. Ryhmät ja alaryhmät siis ovat:

Seuran jäsenet

1. Urheilijat
2. Seuratoimijat
3. Perusjäsenet
4. Kannattajajäsenet

Satunnaiset asiakkaat

1. Urheilukoululaiset
2. Tavaroiden ja palveluiden ostajat
3. Sidosryhmien edustajat
4. Tiedustelijat

Seuran jäsenten ensimmäinen alaryhmä on urheilijat. Urheilijoihin kuuluvat niin nuoret kuin aikuisurheilijatkin. Urheilijoiden tarvitsema ydinpalvelu on kilpailuihin ilmoittaminen ja esimerkiksi heidän yhteistyösopimuksiinsa kuuluvat asiat.

Seuratoimijat ovat ihmiset, jotka saavat urheiluseuran sisällä asioita tapahtumaan. Tämä ryhmä koostuu motivoituneista ja aktiivisista talkootyöntekijöistä. Seuratoimijat tuottavat itse paljon seuran eri asioissa tarvitsemaa materiaalia. Heidän tarvitsema ydinpalvelu on oikeastaan asiakaspalvelijan tarjoama apu, missä asiassa he ikinä sitä tarvitsevatkaan.

Perusjäsen on seuran jäsen, joka on satunnaisen säännöllisesti mukana eri urheilutapahtumissa, esimerkiksi kuntourheilun tarkoituksessa. Perusjäsenet myös käyttävät seuran palveluja usein. Tuotteiden myynti on perusjäsenen tarvitsema ydinpalvelu. Nämä tuotteet voivat olla niin kuntourheilulipukkeita, seuran urheiluvarusteita tai muita kausittaistuotteita, joita seuralla voi olla myynnissä.

Kannattajajäsenet ovat henkilöitä, jotka maksavat jäsenmaksun mutta eivät muuten osallistu juuri lainkaan seuran toimintaan. Kannattajajäsenten tarvitseman ydinpalvelun voi sanoa olevan vuosittaisen jäsenmaksukirjeen lähettäminen.

Satunnaiset asiakkaat ovat kaikki ne, jotka ovat kontaktissa seuran asiakaspalveluun mutta eivät ole seuran jäseniä. Tässä ryhmässä on sekä toistuvia että kertaluontoisia asiakkaita. Satunnaisiin asiakkaisiin kuuluu viisi pääryhmää ja ne ovat: urheilukoululaiset, tavaroiden ostajat, palveluiden ostajat, sidosryhmien edustajat sekä tiedustelijat.

Urheilukoululaisten ydinpalveluun kuuluu kaksi asiakaspalvelutapahtumaa: ilmoittautumisten vastaanottaminen ja laskutuksen asianmukainen hoitaminen.

Tavaroiden ostajat tulevat seuran toimistolle ostamaan tuotteita, joita seuralla on milloinkin myynnissä. Ydinpalvelunaan he tarvitsevat asiantuntevaa palvelua myynnissä olevien tuotteiden kohdalla.

Palveluiden ostajilla tarkoitetaan niin ikään kausittaisia asiakkaita, kuten seuran järjestämiin urheilutapahtumiin osallistuvia ihmisiä, tai voitelukopin asiakkaita. Ydinpalveluna heidän kohdallaan on yksinkertaisesti puhelimeen ja sähköpostiin vastaaminen, sillä heidän hakemansa varsinaisen palvelun suorittaa pääsääntöisesti joku seuratoimijoista.

Sidosryhmien edustajat on ryhmä, johon kuuluvat kaikki seuran yhteistyökumppanit ja seuran käyttämien palveluntarjoajien asiakaspalvelijat. Näitä ovat mm. hiihto- sekä suunnistusliiton yhteys- ja toimihenkilöt ja muiden urheiluseurojen toimijat. Ydinpalvelu, joita heille tarjotaan, on normaalit asiakaspalvelun tehtävät.

Tiedustelijat on ryhmistä viimeinen, ja tähän kuuluvat kaikki sellaiset yksityishenkilöt, jotka eivät ole millään tavoin tekemisissä seuran tai toimintaympäristön kanssa, ennen kuin he syystä tai toisesta ottavat yhteyttä ja käyttävät näin seuran

asiakaspalvelua. Tähän ryhmään kuuluvista ihmisistä tulee joko muiden ryhmien edustajia, tai sitten he ovat vain kertaluontoisia asiakkaita. Ydinpalvelua onkin tunnistaa se tieto, jota he tarvitsevat, ja ohjata heidät oikeaan suuntaan.

On yhtäläillä tärkeää arvostaa toisten työntekijöiden työtä kuin huolehtia asiakaspalvelusta ja asiakkaiden huomioimisesta (Valvio 2010, 79).

Tämä korostuu varsinkin Lappeen Riennon kaltaisessa vapaaehtoisorganisaatiossa, jossa suuren osan työstä tekevät seuran jäsenet vapaaehtoistyönä talkoo periaatteella. Asiakaspalvelijan työtä auttaa paljon se, että osaa tehdä näiden henkilöiden kanssa yhteistyötä, olla heidän tekemälleen työlle kiitollinen ja muistaa kohdella heitä ystävällisesti. Näiden sisäisten suhteiden kunnossapitäminen auttaa paljon asiakaspalvelijan omassa työssä.

2.4 Oman työn johtaminen

Rutiini on sekä uhka että mahdollisuus. Kokemuksen kautta kertyvän rutiinin avulla voi toisaalta selviytyä kiperistä tilanteista, toisaalta taas rutiiniin tukeutulla asiakaspalvelija tekee työtä todellisen osaamisensa alapuolella. Motivoituminen on osa itsensä johtamista. (Lundberg 2002, 72–73, 102.)

Rutiini on hyvä keino tehdä asiakaspalvelutyötä, mutta siihen ei tule kuitenkaan tukeutua liikaa. Jos tahtoo hoitaa kaikki tilanteet ennalta määrätyn rutiinin mukaan, ei joustamiselle jää juurikaan varaa. Lisäksi rutiiniin voi kyllästyä, mikä puolestaan voi laskea palvelun yleistaso. Omaan työhön motivoituminen on ainoa tapa saada aikaan hyviä tuloksia. Keskinertaisuutta syntyy välinpitämättömyydellä, mutta sitoutumalla saa tehtyä työn hyvin. Työhön olisikin löydettävä se asia, joka ajaa työntekijää eteenpäin halussa kehittyä hyväksi siinä mitä tekee. Motivoitumiseen auttaa osaltaan tavoitteiden asettaminen työlle.

Itsellensä tulee asettaa tavoitteita. Jos ei tiedä mitä tavoitteet ovat, täytyy ne yrittää kirkastaa itsellensä. Asiakaspalvelutyössä asiakkaan ollessa asiakaspalvelijalle tärkeä, tämä tekee kaikkensa hänen eteensä. Jos pitää tärkeänä ihmisiä joiden kanssa työskentelee, on heitä kohtaan huomaavainen ja auttavainen. (Lundberg 2002, 104–105.)

Oman työn johtaminen vaatii ennen kaikkea suunnitelmallisuutta. Se tarkoittaa käytössä olevan ajan ja resurssien tarkoituksellista jaksottamista. Suunnitelmallisuuden avuksi kelpaavat hyvin yksinkertaiset apuvälineet, kuten viikkolukujärjestys, ja tehtävien merkitseminen almanakkaan. Aika on käytännössä resurssina rajaton, mutta tietyissä tilanteissa organisaatiotasolla se voi olla varsin rajallinen resurssi. (Rissanen 2006, 184–185, 187.)

Yllä mainitut keinot soveltuvat mainiosti kohdeyhdistyksen asiakaspalvelijan apuvälineiksi. Vastaavista keinoista on paljon apua työviikkoa järjesteltäessä ja toimia suunnitellessa, varsinkin työsuhteen alkuvaiheessa ja miksei myöhemminkin jatkuvassa käytössä. Ajankäytössä on kysymys siitä, kuinka hyvin pystyt itseäsi johtamaan. Erään ajankäyttöön perehtyneen tutkimuksen mukaan ihmiset käyttävät aikaa asioihin seuraavassa järjestyksessä:

1. Kiireelliset ja tärkeät
2. Tärkeät ja ei-kiireelliset
3. Ei-tärkeät ja kiireelliset
4. Ei-kiireelliset ja ei-tärkeät (Lundberg 2002, 129.)

Lappeen Riennon asiakaspalvelussa ajankäyttö korostuu, koska osa asiakaspalveluun liittyvistä työtehtävistä tulee sähköpostiin varsinaisen työajan ulkopuolella. Samoin toimiston aukioloaikoina asiakaspalvelijan tulee suorittaa myös muita kuin asiakaspalveluun liittyviä työtehtäviä, joten niiden suorittaminen on suunniteltava ennalta käsin siten, ettei mikään tehtävä jää tekemättä varsinkaan uuden asiakaspalvelutilanteen vuoksi.

Työnteon kannalta on hyödyllistä pitää työpöytä niin puhtaana kuin mahdollista. Tämä auttaa kulloinkin ratkaistavana olevaan tehtävään keskittymisessä, yksi asia kerrallaan. (Rissanen 2006, 186.)

Toimihenkilöiltä menee keskimäärin niinkin kauan kuin kuusi viikkoa vuodessa papereiden ja tavaroiden etsimiseen. Kun pitää huolen siitä, että tavarat ovat järjestyksessä, pöytä on puhdas, paikat siistissä kunnossa ja että löytää tarvitsemasi esineet ilman etsimistä, on askeleen lähempänä menestystä. Myös tunne ajan hallinnasta kasvaa, kun siisteyden kautta aikaa säästyy tärkeiden asioiden tekemiselle. (Lundberg 2002, 133.)

Pitämällä työpöytä hyvässä järjestyksessä säästyy aikaa oikeiden asioiden tekemiseen.

2.5 Palveluympäristö

Organisaation ulkoinen olemus ja yleisilme ovat asioita, joihin asiakas kiinnittää huomiota saapuessaan toimitiloihin. Yritystä siis arvioidaan myös sen antaman ilmeen perusteella. Tilojen on oltava siistin näköiset, jotta ne koettaisiin viihtyisinä. Asiakkaan luodessa ensikatse hyvin huollettuihin ja siivottuihin toimitiloihin välittyy samalla kuva siitä, miten organisaatiossa huolehditaan muista asioista, luoden viitteitä luottamuksesta. Tämä vastuu tilojen siisteydestä ja sitä kautta luottamuksen ensiaskelten rakentamisesta on kaikkien työntekijöiden yhteinen tehtävä. (Valvio 2010, 71.)

Toimitilojen siistinä pito on yksi hyvän perusilmeen kannalta tärkeä tehtävä, ja siistimistä tuleekin tehdä säännöllisesti. On kaikkien etu, että seurasta välittyy heti ovesta astuttaessa kuva luottamuksesta ja siitä, että asiat tulevat hoidetuksi.

Palvelusta voidaan tehdä elämys ja sillä voidaan vedota asiakkaan tunteisiin. Tämä tapahtuu sisustuksen, musiikin, henkilökunnan ja asiakaskunnan keinoin luomalla tila, johon asiakas haluaa tulla ja jossa hän tuntee olevansa osa miljöötä. Kun tämä kokemus on tarpeeksi vahva, saa asiakas elää hetken verran unelmaa. (Kannisto & Kannisto 2008, 148.)

Samoin kuin näytelmällä on kulissit, niin on myös palveluilla. Ympäristöllä voikin olla merkittävä vaikutus palvelusta välittyvään kokemukseen. Tämän vuoksi on tärkeää määrittää nuo kulissit, samoin kuin palvelua ympäröivä ilmapiiri. Tämä palveluympäristö koostuu kaikesta asiakkaiden käyttäytymistä ohjaavasta fyysisestä ympäristöstä. Osaltaan se muokkaa asiakkaan odotuksia tulevasta palvelusta ja sen laadusta. Myös asiakkaan toiminta voi helpottua tai vaikeutua palveluympäristöstä johtuvista syistä. Koska ympäristö vaikuttaa asiakaspalvelijoiden päivittäiseen työntekoon, vaikuttaa se myöskin asiakaspalvelun laatuun. (Kinnunen 2003, 84–86.)

Urheiluseuran asiakkaat ja jäsenet odottavat saavansa tietynlaista palvelua ja heillä on jonkinlainen ennakkokäsitys myös ympäristöstä jossa palvelun tuotanto

tapahtuu. Jäsenillä on myös jo valmiiksi olemassa tietty yhteenkuuluvuuden tunne ja samaistumisen kyky toisiin jäseniin. Lisäksi jäsenistön aktiivinen osa on hyvin paljon tekemisissä toistensa kanssa. Luomalla seuran toimistosta tila, jossa jäsenet viihtyvät ja johon he haluavat tulla olisi mielestäni vahva keino luoda entisestään yhteenkuuluvuuden tunnetta ja edistää palvelukokemuksen mielekkyyttä.

3 Asiakkaan kohtaaminen

Asiakas toivoo, että häntä arvostetaan ja että hänestä välitetään, niin palvelutilanteessa kuin myös kaupanteon jälkeen. Hyvän ensivaikutelman tekeminen on äärimmäisen tärkeää. Sen tekeminen kestää seitsemän sekuntia eikä siihen saa koskaan uutta mahdollisuutta, ja virheen tapahtuessa menee tuon virheen korjaamiseen kymmenen vuotta. Kun asiakkaan saa ensitapaamisesta lähtien tuntemaan olonsa turvalliseksi, mukavaksi ja luottavaiseksi, asiakassuhde alkaa hyvin ja asiakas palaa todennäköisemmin takaisin. Asiakaspalvelijan tulee ensiksi myydä itsensä ja vasta sen jälkeen tuote tai palvelu. (Lundberg 2002, 13, 57.)

Asiakaspalvelijan toimintaan palvelutilanteessa liittyy tietoisia ja tiedostamattomia tasoja. Asiat kuten ruumiinkieli, puhe, eleet ja ilmeet paljastavat asiakaspalvelijan asenteen usein jo ennen kuin hän ehtii ottaa kontaktia asiakkaaseen. Tämän vuoksi on tärkeää tuntea itsensä ja omat asenteensa sekä löytää palvelutapahtumia varten hyvä perusasenne joka auttaa asiakkaan kohtaamisessa aidosti ihmistasolla. Kaikkia asiakkaita tuleekin kohdella innostuneesti ja kunnioittaen, myös töykeitä asiakkaita. (Lundberg 2002, 15–16.)

Asiakkaan kohtaaminen oikein onkin ennen kaikkea asennekysymys.

Asiakaspalvelija on myös vallan käyttäjä. Valta tuo mukanaan vastuun. Asiakaspalvelijan täytyy muistaa, että hän on työssä asiakasta varten, eikä päinvastoin. Menestyvän asiakaspalvelijan tärkein ominaisuus onkin asenne, jolla hän työnsä tekee. Muiden ihmisten kanssa toimeen tuleminen täytyy onnistua. (Lundberg 2002, 55–56.)

Palvelulla on aina pyrkimys vaikuttaa toiseen ihmiseen, tapahtui se sitten sähköisesti tai kasvokkain ja asenteet kulkevat aina palvelutapahtumassa mukana. Omalla asenteella voi myös vaikuttaa uusien asioiden oppimiseen ja niiden hyödyntämiseen työssään. Palveluasenteella onkin suuri merkitys palvelun laadussa ja lopputuloksessa. (Valvio 2010, 37.)

Myös asiakkailta on asenteita ja ennakkoluuloja. Kun asiakas on kiinnostunut tarjotusta palvelusta, hänellä on myös todennäköisesti myönteinen ennakoasenne ottaessaan yhteyttä. Hän uskoo, että asiakaspalvelijalta löytyy apu tai ratkaisu hänen ongelmaansa. Palvelutilanteessa asiakas asennoituu asiakaspalvelijaa kohtaan yleensä myönteisesti, kun seuraavat asiat ovat kunnossa:

- asiakaspalvelija on asianmukaisesti ja siististi pukeutunut
- hän käyttäytyy luontevasti
- hän osoittaa asiantuntemuksensa
- katsoo silmiin, keskittyy asiakkaaseen ja omistautuu palvelutilanteelle
- puhuu selkeästi ja on vakuuttava (Lundberg 2002, 87.)

Asiakaspalvelijan asenne vaikuttaa pitkälti siihen, miten asiakas palvelutilanteen kokee. Lappeen Riennon asiakaspalvelussa tulisi aina pyrkiä vaikuttamaan asiakkaaseen positiivisesti, ja tämä lähtee siitä, miten asennoituu tulevaan työpäivään ja asiakaskohtaamisiin. Kun itsellä on positiivinen palveluasenne, ei omaa työtä pääsee hetkauttamaan edes asiakkaan huono päivä. Tällöin ongelmatilanteet tulee myös hoidettua ammattimaisesti.

Pelkkä positiivinen asenne ei riitä, asenteen tulisi olla myös sitoutunut. Sitoutunut henkilö on täysin antautunut työlleen ja yhteisölle jossa työskentelee. Sitoutunut auttaa muita, kehittää mieluusti toimintatapoja ja antaa neuvoja kysyttäessä. Sitoutunut ihminen on tiimpelaaja, hän on valmis tekemään monia asioita toisten hyväksi. Ympäristön hyväksyminen sellaisena kuin se on, on myös yksi merkki sitoutuneesta henkilöstä. (Valvio 2010, 42.)

Sitoutuminen on siis omistautumista asiakaspalvelutyölle turhia valittamatta. Kun tiedostaa, mitä varten tekee työtä ja keitä varten on valmiina palvelemaan, onnistuu toisen ihmisen kohtaaminen palvelutilanteessa hyvin.

Asiakas tulee kohdata nöyränä, mutta ei nöyristellen. Samoin työstään on oltava ylpeä ylpeilemättä. Vielä kun näyttää asiakkaalle oman innostuneisuutensa, se voi jopa tarttua heihin. (Valvio 2010, 49.)

Kuten alla oleva kuvio (Kuvio 2) osoittaa, suurin osa niistä asiakkaista, jotka lopettavat käymisen yrityksessä tai vaihtavat palveluntarjoajaa, tekevät niin asiakaspalvelijan huonon asenteen takia. Urheiluseuran kaltaisessa organisaatiossa tämän vaikutus korostuu edelleen, sillä ne asiakkaat jotka on jo saatu seuraan jäseniksi tai satunnaisiksi (mutta toistuviksi) asiakkaiksi, on tärkeä säilyttää asiakkaina.



Kuvio 2. Miksi asiakas lopettaa tai vaihtaa palveluntarjoajaa. (Valvio 2010, 53.)

Totuuden hetki, eli hetki jolloin asiakas kohtaa palveluhenkilön, on tilanne, jolloin palvelun laatu punnitaan jokaisella tasolla. Tällöin asiakas muodostaa arvionsa jokaisesta organisaation tasosta. Siksi olisi tärkeää, että eturivin palveluhenkilöt pitävät jatkuvasti yllä myönteistä asennetta ja hyvää mieltä sekä kohtaavat asiakkaat laadukkaasti. (Valvio 2010, 86.)

Asiakkaan kohtaaminen on erityisen tärkeää niissä tilanteissa, kun tilanne tuntuu asiakkaasta henkilökohtaiselta. Kun joku muistaa toisen henkilön ihmisenä, se tuntuu hänestä hyvältä. (Valvio 2010, 25.)

Asiakas on siis ennen kaikkea tärkeää kohdata toisena ihmisenä. Tällä tavalla asiakaspalvelija varmistaa ensi hetkestä lähtien sen, että asiakas tulee kuulluksi ja saa lopulta tarvitsemaansa palvelua.

4 Asiakslähtöisyys

Asiakslähtöisyyden ensimmäinen periaate, eli ns. bumerangi-periaate: päätehtävä on saada asiakas tulemaan uudestaan. Tärkein yksittäinen ominaisuus hänelle, joka haluaa kehittyä asiakslähtöiseksi, on kyky kuunnella. (Quinn 1996, 23; Valvio 2010, 73.)

Kuuntelu ja halu ymmärtää asiakasta ovat perustana sille, että saa selville asiakkaan todelliset tarpeet ja halut. Urheiluseuran kohdalla tämän voi soveltaa tarkoittamaan sitä, että seuran jäsenet tietävät saavansa hyvää palvelua ja ottavat sen vuoksi aina uudelleen epäroimättä yhteyttä seuran toimistoon. Näin he saavat asiansa hoidetuksi, pysyvät tyytyväisinä ja ennen kaikkea pysyvät seuran jäseninä, mikä on puolestaan seuralle tärkeä asia. Asiakaspalvelijan tulisikin miettiä, miten hän voi toimia, jotta hän saa synnytettyä ja ylläpidettyä tällaiset olosuhteet.

Asiakkaita tulee kuunnella. Luoda kuuntelujärjestelmä ja käyttää sitä. Kuuntelujärjestelmä tarkoittaa asiakkaiden kuuntelua eri tavoin ja eri kanavien kautta. Palvelun muokkaaminen tämän järjestelmän kautta saadun palautteen perusteella on yritykselle hyödyllistä. Täytyy pyrkiä kuuntelemaan sitä, mitä ei välttämättä haluaisi kuulla. Palvelua pystyy kehittämään hyvin siten, että aktiivisesti hakee palautetta mahdollisista kehityksen kohteista. Asiakkailla on myös taipumus antaa mieluummin kiitoksia kuin moitteita, joten oikeiden kehityskohteiden löytämiseksi tulee aktiivisesti etsiä sitä mitä ei haluaisi kuulla. Pelkkiä kehuja kuuntelemalla ei saavuta asiakslähtöisyyttä. (Quinn 1996, 62–88.)

Valitukset ovat arvokkaita ja niitä tulisi enemmän oppia haluamaan kuin pyrkiä heti niiden määrän vähentämiseen. Valitusten määrään vaikuttaa kaksi tekijää:

1. Tehtyjen virheiden määrä
2. Asiakkaiden käsitys siitä, miten yritys suhtautuu valituksiin

On etu, että kaikki mahdolliset ongelmat tulevat tietoisuuteen ja asiakkaat valittavat aina, kun siihen on aihetta. Silloin kun saa tietää jonkin asian, johon asiakas ei ole tyytyväinen, saa myös tilaisuuden korjata sen ja parantaa kyseistä asiakassuhdetta. Kun valituksen hoitaa hyvin, on asiakas jopa tyytyväisempi, kuin ennen tilannetta joka johti valitukseen alun perin. (Quinn 1996, 102–105.)

Kuuntelemalla kaikkia mahdollisia valituksia ja ottamalla niistä opikseen saa parannettua palvelua erittäin hyvin ja tätä kautta kenties vähentämään valitusten määrää ja parantamaan asiakastyytyväisyyttä. Siksi valituksia tulisi haluta ja välittämiseksi tulisi luoda mahdollisimman hyvät kanavat.

Jotta valituksen voi katsoa tulleen hyvin hoidetuksi, on syytä tehdä seuraavat toimenpiteet:

1. Pyydä anteeksi heti
2. Luota siihen mitä asiakas sanoo
3. Älä koskaan väitä, että asiakas olisi väärässä
4. Älä siirrä vastuuta kenellekään muulle
5. Hoida valitus niin pian kuin mahdollista
6. Kerro asiakkaille, että kritiikki on tervetullutta
7. Muista kiittää valituksesta (Quinn 1996, 109–116.)

Niinkin helposti kuin tarkkailemalla asiakasta ja hänen toimintaansa työpäivän aikana, voi saada paljon tietoa hänen todellisesta käyttäytymisestään. Tämä on avuksi, kun mietitään yrityksen toiminnan kehittämistä (Korkman & Arantola 2009, 90–91.)

Asiakaspalveluun tätä voi soveltaa esimerkiksi pitämällä muistikirjaa niistä asioista ja asiakkaiden tavoista, joista halutaan tietoa. Kerätyn tiedon pohjalta voi muuttaa toimintatapoja asiakaslähtöisempään suuntaan.

Jos halutaan kehittää arkea helpommaksi asiakkaille tai saada heitä pysymään yrityksen arjessa helpommin mukana, puhutaan käytäntöjen innovoinnista. Tällöin tulee silti pitää mielessä pysyvyys ja kunnioittaa jo olemassa olevia rakenteita. Muutokset, jotka eivät tunnu asiakkaan näkökulmasta isoilta, voivat olla niitä, jotka tuottavat yritykselle suurimman määrän töitä. (Korkman & Arantola 2009, 99.)

Palvelut olisi tehtävä mahdollisimman miellyttäväksi käyttää, jos halutaan asiakkaiden käyttävän niitä. Pitämällä kiinni asiakkaille tutuista toimintatavoista, saavutetaan jatkuvuutta ja tyytyväisyyttä, kun asiakkaan ei tarvitse olla koko ajan opettelemassa uusia tapoja käyttää palvelua. Kaikkia ehdotuksia ei tule kuitenkaan lähteä viemään eteenpäin, mikäli ne ovat ristiriidassa palvelun tarkoituksen kanssa, tai jos niiden hyöty olisi vain aivan minimaalinen ja vaatisi paljon töitä.

Palvelu ja asiakaslähtöisyys edistävät liiketoimintaa, eivätkä ole vain tappiota yritykselle tuottavia asioita. Tavoitteena tulee olla positiivisuutta suorastaan säteilevä toimintatapa, jotta asiakkaalle jäisi varmasti aina ”hyvä maku suuhun.” (Valvio 2010, 46.)

Asiakaslähtöisyyden muodostamisessa on tärkeää koittaa päästä asiakkaan kanssa samalle aaltopituudelle. Voimme tietoisesti ”tahdistaa” toimintatapaamme ja koittaa saada näin käytöksemme vastaamaan asiakkaan odotuksiin. Esimerkiksi sanatonta viestintää ja äänenkäyttöä voi tahdistaa asiakkaan mukaan. (Valvio 2010, 68.)

5 Asiakaskokemus

Asiakaskokemuksen ja sen johtamisen ydinsanoma on, että asiakkaille luodaan merkityksellisiä kokemuksia ja että heidät siirretään aidosti organisaation toiminnan keskiöön. Tavoitteena on ymmärtää asiakkaita paremmin ja toimia asiakkaiden aitojen tarpeiden pohjalta. Asiakaskokemus on asiakkaalle yrityksen toiminnasta muodostuneiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa. Se ei ole päätös, jonka ihminen tekee rationaalisesti, vaan kokemus, johon vaikuttavat myös tunteet ja alitajuiset tulkinnat. Siksi ei ole kokonaan mahdollista vaikuttaa

siihen, millainen asiakaskokemus asiakkaalle syntyy, mutta sen voi valita, millaisen kokemuksen pyrkii luomaan. (Löytänä & Korteso 2011, 9, 11.)

Asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena on asiakkaille merkityksellisten kokemusten luominen ja tätä kautta asiakkaille tuotetun arvon ja yrityksen tuottojen lisääminen. Asiakaskokemuksen johtamisen hyödyistä aiheen kannalta hyödyllisimmät, joita tulisi tavoitella, ovat asiakastyytyvyyden lisääminen, asiakkaiden antamien kehitysideoiden määrän kasvattaminen, henkilöstön sitouttaminen ja asiakkuuden elinkaaren pidentäminen (Löytänä & Korteso 2011, 13).

Asiakastyytyvyyden lisääminen tulee tietenkin olla asiakaspalvelun lähtökohtainen tavoite ja sen voidaan ajatella Lappeen Riennon tapauksessa tarkoittavan suoraan yrityksen tuottojen lisäämistä, sillä seuralla ei ole sinänsä mitään tuotetta, jota myytäisiin. Seuralle tekee hyvää hyvän asiakaskokemuksen tuottamiseen pyrkiminen, joka luo asiakastyytyvyyttä ja positiivista viestiä seurasta ulospäin.

Kun asiakkailta saadaan yhä useampi määrä kehitysideoita, pystytään asiakaspalvelun toimintatapoja ja pyrkimyksiä hyvän asiakaskokemuksen luomiseksi muokkaamaan asiakasystävällisempään suuntaan ja saamaan aikaan tunteen, että asiakasta todella kuunnellaan. Kehitysideoilla voidaan edelleen muokata asiakaskokemuksesta ja –palvelusta sujuvampaa.

Henkilöstön sitouttamisen katson tärkeäksi Lappeen Riennon seuratoimijoiden kannalta. Kun luo heille hyvän kokemuksen asiakaspalvelusta, saa itse vastavasti heiltä entistä enemmän apua omiin töihin.

Asiakkuuden elinkaaren piteneminen on myös yksi hyvä hyöty jota asiakaskokemuksen johtaminen tarjoaa. Riippuen asiakkuuden laadusta voidaan tällä tuloksella pidentää seuratoimijoiden ns. aktiiviuraa seurassa ja saada satunnaiset asiakkaat käyttämään seuran tarjoamia palveluita useammin ja kausittaisia palveluita aina seuraavana vuonna uudelleen.

Asiakaskokemusta luodaan käytännössä tuottamalla mahdollisimman vahvoja positiivisia tunteita, elämyksiä. Näitä ovat tunteet, kuten ilo, onni, ilahtuminen ja

oivaltaminen. Myönteinen yllättyminen liittyy myös tiukasti elämyksen aikaan saamiseen. Yllätymisen tunne on kulttuuri- ja kontekstisidonnainen, sillä mikään arkinen ei tuota yllätyksiä. Toisille arkinen itsestänselvyys voi saada toiselle aikaan vahvan asiakaskokemuksen. (Löytänä & Korteso 2011, 45.)

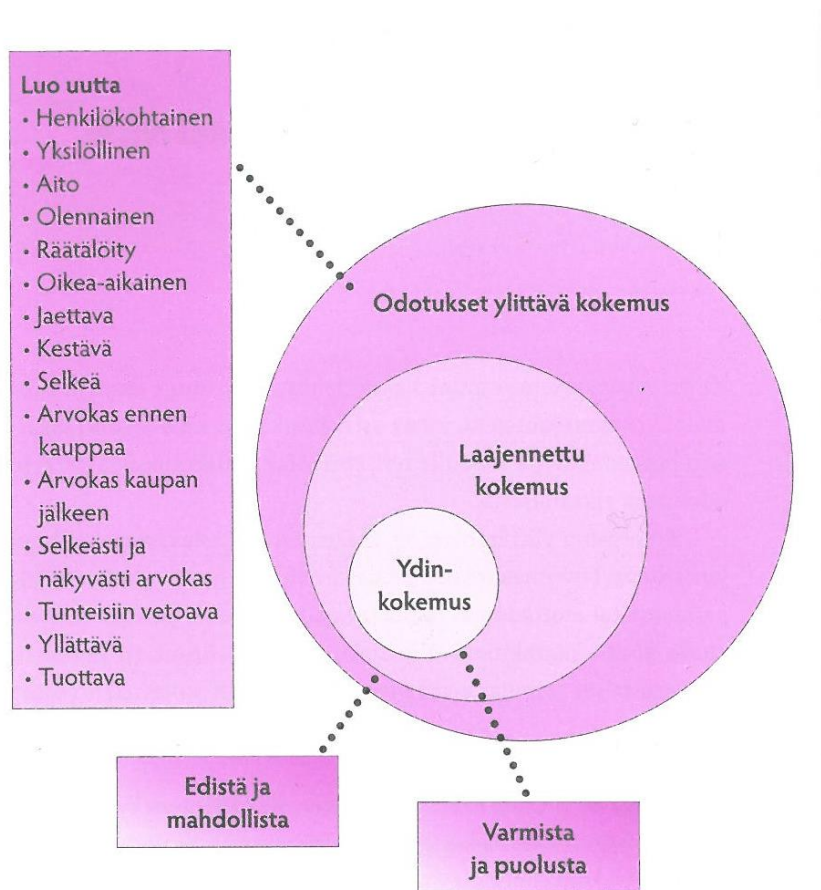
Koska elämyksen kokemisessa on suuressa osassa kulttuuri- ja kontekstisidonnaisuus, se millaisiin toimintatapoihin ihminen on tottunut, on varsinkin Lappeen Rennon satunnaisten asiakkaiden kohdalla jopa helppoa lähteä tuottamaan näitä positiivisia yllätyksiä. Tämä tapahtuu yhdistämällä tietoa ja palvelua ammattimaisen urheilun puolelta harraste puolelle, eli seuran jäsenien joukosta satunnaisten asiakkaiden suuntaan. Kun satunnainen asiakas ottaa yhteyttä seuraan, voidaan häntä kohdella kuten jäsentä, ns. vanhaa ystävää, jolle tarjotaan huippulaatuista palvelua niiden asioiden yhteydessä joita hän tarvitsee.

Hyvä asiakaskokemus on sellaista, joka jää mieleen ja saa asiakkaan haluamaan lisää. Kun asiakaskokemus on ollut vahva, syntyy siitä asiakkaan mieleen pysyvä muistijälki. Koska ihmisen aivot rakentuvat niin, että mielihyvää kohti suorastaan suuntaudutaan, kannattaa ilahduttavan asiakaskokemuksen luomiseen panostaa. Asiakas tahtoo tulla takaisin ja kokea tuon ilahduksen tunteen uudelleen. (Löytänä & Korteso 2011, 48–49.)

Asiakaskokemuksessa on myös kyse odotusten ylittämistä. Se onkin keskeinen osa asiakaskokemuksen johtamista. Odotukset ylittävä kokemus muodostuu ydinkokemuksesta, laajennetusta kokemuksesta ja odotukset ylittävistä elementeistä. (Löytänä & Korteso 2011, 59–60.)

Ydinkokemus on se perustehtävä, jonka takia yritys on olemassa. Tämä on sellainen kokemus, joka yrityksen tulee aina ja joka paikassa pystyä tuottamaan. Jotta yritys voisi tuottaa odotukset ylittäviä kokemuksia, on ydinkokemuksen oltava kunnossa. Laajennettu kokemus on ydinkokemukseen tuotua lisäarvoa. Se lisää tuotteen tai palvelun arvoa asiakkaan silmissä. Tämä laajennettu kokemus muodostuu kahdesta osasta: edistämistä ja mahdollistamisesta. Edistämässä on kyse siitä, että kokemusta edistetään suoraan ydinkokemuksen ulkopuolelle. Mahdollistaminen puolestaan tarkoittaa, että kokemusta laajennetaan välillisesti. (Löytänä & Korteso 2011, 61–63.)

Lappeen Riennon asiakaspalvelun näkökulmasta ydinkokemus on ystävällinen ja asiantunteva palvelu. Asiakaspalvelijaan otetaan yhteyttä, jotta saisi apua ongelmaansa tai tietoa seuraavaa koskevista asioista. Laajennettu kokemus on esimerkiksi asiakasta ilahduttava asia toimintaympäristössä, kuten kengänkiillotuskone, tarjolla olevat virvokkeet tai suunnistajalehden tilaus toimistolle. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 3) on määritelty odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit.



Kuvio 3. Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit. (Löytänä & Korteso 2011, 60.)

Odotukset ylittävä kokemus siis syntyy, kun ydinkokemus on laajentunut ja siihen liittyy odotukset ylittäviä elementtejä. Henkilökohtaisuus vaatii tietoa asiakkaasta. Se vaatii myös paljon työtä ja systemaattista tiedon ja palautteen keruuta. Yksilöllisyyden mahdollistamaan kokemukseen kuuluu se, että asiakas voi tehdä omia valintoja, joilla osoittaa olevansa yksilö. Aitous on henkilökunnan kyky huomioida asiakkaat ja huolehtia siitä, että asiakkaat tuntevat olevansa yritykselle merkityk-

sellisiä. Kokemuksen olennaisuus lähtee asiakkaan ydintarpeista. Se on suunniteltava vastaamaan suoraan asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin. Räätelöity kokemus on asiakaskohtainen ja tilanteeseen sopiva. Tällaisen mahdollistaa joustava palvelu ja joustava asiakaspalvelija. Oikea-aikaisuus on nopeutta ja palvelua silloin kun asiakas sitä tarvitsee. Jaettavuus tarkoittaa, että asiakas jakaa kokemuksen eteenpäin esim. sosiaalisen median kautta. Tämä tapahtuu käytännössä, kun asiakas saa todella hyvää tai huonoa jakamisen arvoista palvelua. Kokemuksen kestävyys itse tuotteen tai palvelun käyttämisen jälkeen vaikuttaa siihen, miten suuresti odotukset ylittyvät. Asiakas muistaa kestävät asiakaskokemukset. Selkeys on eduksi muuten niin monimutkaisessa maailmassa ja tuottaa asiakkaalle näin mielihyvää. Asiakkaalle kannattaa myös tuottaa ensin arvoa ja myydä vasta sitten, tai toisin päin luoda arvoa kaupanteon jälkeen. Nämä voivat olla esimerkiksi tietynlainen kokeilujakso internetpalvelussa tai hissiyhtiön tarjoama huoltopalvelu hissien myymisen jälkeen. Selkeästi näkyvä ja arvokas kokemus on sellainen, jonka arvon asiakas varmasti tiedostaa. Tunteisiin vetoavuus on tärkeää, sillä asiakkaat muistavat paremmin miten sai heidät tuntemaan kuin mitä sanoi tai teki. Jotta asiakas olisi tyytyväinen ja jotta hänen odotuksensa ylittyisivät, tulee tarjota jotain sellaista, jota asiakas ei osaa odottaa, eli hänet tulee yllättää. Jokaisen asiakkaalle luodun kokemuksen tulisi olla yritykselle tuottoisa, tai pienikustanteinen, sillä ylipalvelu tulee kalliiksi ajan mittaan. (Löytänä & Kortesus 2011, 65–74.)

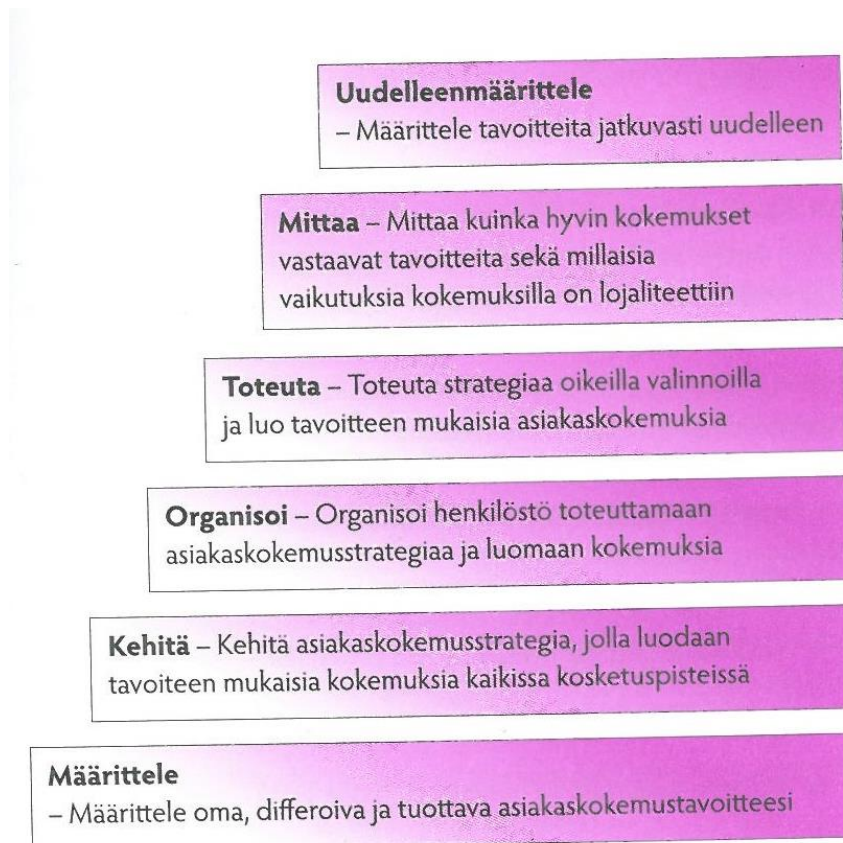
Asiakaskokemus on kohtaamisten ja niiden aikana syntyvien tunteiden ja mielikuvien summa. Kohtaamiset syntyvät kosketuspisteissä, joissa asiakas on kontaktissa yrityksen toimintoihin. Tätä voi havainnollistaa, kun tehdään peräkkäisistä kohtaamisista kosketuspistepolku. (Löytänä & Kortesus 2011, 113.)

Erään teorian mukaan asiakas muodostaa kokemuksen pääosin kohtaamisen huippukohtaan ja lopun perusteella. Huippukohta voi olla positiivinen tai negatiivinen. Kosketuspistepolkua luodessa kannattaa siis miettiä varsinkin kohtaamisen loppua ja sen huippukohtia. (Löytänä & Kortesus 2011, 117–118.)

Koska asiakkailla on samalle tuotteelle tai palvelulle erilaisia tarpeita, on löydettävä juuri ne oikeat keinot, joilla saadaan luotua erilaistettuja kokemuksia (Löytänä & Kortesus 2011, 128).

Asiakaskokemukselle täytyy määritellä tavoite. Tavoite kertoo sen, millaisiin asiakkaille luotuihin kokemuksiin yritys pyrkii. Kun määrittelee tavoitetta, on kannattavaa keskittyä palvelun ydinkokemukseen, sillä tavoitteen on kiteytettävä konkreettisesti palvelun arvo asiakkaalle. (Löytänä & Korteso 2011, 166, 168.)

Kun tavoite on saatu määriteltyä, on tehtävä työtä tavoitteen toteutumisen eteen, alla olevan portaikon (Kuvio 4) mukaan



Kuvio 4. Asiakaskokemuksen johtamisen portaat. (Löytänä & Korteso 2011, 167.)

Määrittelin asiakaskokemuksen tavoitteeksi palvelun johdosta asiakkaalle muodostuvan positiivisen mielen ja ystävällisen, henkilökohtaisen palvelun vastaanottamisen.

Kun mitataan asiakkaan kokemuksia ja kerätään palautetta, on olennaisinta jatkuvuus ja systemaattisuus (Löytänä & Korteso 2011, 199).

Lopuksi asiakaskokemuksia tulisi mitata ja arvioida. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 5) on esitetty keinoja asiakaskokemuksen mittaamiseen.



Kuvio 5. Asiakaskokemuksen mittaamisen spektri. (Löytänä & Korteso 2011, 188.)

6 Asiakaspalveluprosessi

6.1 Palvelumuotoilu

Käytin asiakaspalveluprosessin luomiseen palvelumuotoilun keinoja, joita on avattu tässä luvussa.

Palvelumuotoilussa asiakkaalle luotavan kokemuksen kehittäminen ja johtaminen toteutetaan muotoilun menetelmiä hyödyntäen. Se on asiakaskokemuksen innovointia ja kehittämistä, jossa painottuu varsinkin asiakkaalle syntyvän käyttökokemuksen ymmärtäminen. Palvelumuotoilulla tahdotaan luoda kokemuksia, jotka ylittävät odotukset. Palvelumuotoilussa havainnoidaan asiakkaiden käyttäytymistä ja heidän tarpeitaan ja pyritään varsinkin löytämään tiedostamattomia tarpeita joita asiakkaalla voi olla. (Löytänä & Korteso 2011, 118–119.)

Palvelumuotoilun tarkoituksessa painottuvat täten paljon myös hyvän asiakaskokemuksen luomisen lähtökohdat.

Palvelun määritelmistä nousee selvästi esiin neljä pääkohtaa:

1. Palvelu ratkaisee jonkin asiakkaan ongelman
2. Palvelu on prosessi
3. Ihminen kokee palvelun mutta ei omista sitä
4. Palvelussa merkittävää on ihmisten välinen vuorovaikutus (Tuulaniemi 2011, 59.)

Palveluiden keskiössä on palvelun käyttäjä, eli asiakas. Palveluiden toinen keskeinen elementti on asiakasrajapinnassa toimiva asiakaspalvelija. Palvelukokemus muodostuu näiden kahden toimijan vuorovaikutuksesta ja sen kannalta onkin olennaista ymmärtää näiden toimijoiden tarpeita, odotuksia, motivaatiotekijöitä ja arvoja. (Tuulaniemi 2011, 71.)

Asiakaspalveluprosessia kehitetään asiakkaan tarpeet edellä, tavoitteena saada aikaan hyvä palvelukokemus.

Asiakasymmärrys on niiden elementtien ymmärtämistä, joista kyseisen palvelun arvo asiakkaalle muodostuu. Näihin lukeutuvat muun muassa tarpeet, odotukset, tottumukset, tavat, arvot, muiden ihmisten mielipiteet, palvelun hinta, palvelun ominaisuudet ja muiden vastaavien palveluiden hinta. Ymmärtämällä asiakasta näillä tasoilla pystytään aloittamaan jäsenitelemään niitä osasia, jotka vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen. (Tuulaniemi 2011, 71–72.)

Yllä mainituista tämän työn kannalta oleellisimpia ovat asiakkaiden tarpeet, odotukset, tavat ja tottumukset, unohtamatta joissain määrin palvelun ominaisuuksia. Asiakkaiden tarpeiden ymmärrys on näistä keskeisin. Urheiluseuran kaltaisessa organisaatiossa myös jäsenistön tottumukset ja tavat asiakaspalvelun toimintatapoihin ja palveluiden käyttöön on tärkeä ottaa huomioon. Niin monessa asiassa kuin mahdollista tulisi pyrkiä luomaan ja säilyttämään jatkuvuutta sekä tehdä palvelun käyttö asiakkaalle mahdollisimman helpoksi.

On tärkeää pohtia, mitä tarpeita asiakkailta on ja millaisella palvelulla heidän elämänsä voisi helpottaa. Palvelun arvo asiakkaalle muodostuu seuraavista elementeistä: brändi ja status, helppokäyttöisyys, hinta, muotoilu, ominaisuudet, tekemisen helpottaminen, saavutettavuus, säästö, tuoteräätälöinti, uutuusarvo ja riskin pienentäminen (Tuulaniemi 2011, 34–37, 53.)

Arvonmuodostumisen elementeistä katsoin oleellisiksi helppokäyttöisyyden, tekemisen helpottamisen, ja saavutettavuuden. Nämä kolme elementtiä ovat seuran asiakaspalvelun kannalta tärkeimmät.

Helppokäyttöisyys tuottaa merkittävää arvoa, kun palvelun käytön aloittaminen on tehty mahdollisimman helpoksi ja yleinen käyttökin on mukavaa ja helppoa. Tekemisen helpottaminen tarkoittaa sitä, että palveluita tai tuotteita ostetaan jotta saataisiin jotain tehtyä tai saavutettua. Kun näitä tarpeita onnistutaan tunnistamaan ja helpottamaan, pystytään asiakkaille luomaan todellista arvoa. (Tuulaniemi 2011, 34–35.)

Samoin voidaan sanoa seuran jäsenten ja asiakkaiden ottavan asiakaspalveluun yhteyttä saadakseen jotain tehtyä tai saavuttaakseen jotain.

Saavutettavuudella asiakkaalle voidaan luoda arvoa helpottamalla pääsyä palvelun luokse. Palvelu joko tuodaan lähelle tai niin helposti saavutettavaksi, että siihen tartutaan. (Tuulaniemi 2011, 36.)

Nämä tarkoittavat seuran asiakaspalvelun näkökulmasta sitä, että

1. Asiakaspalvelu on helposti lähestyttävä sekä ystävällinen.
2. Asiakkaiden tarpeet ymmärretään ja asiakaspalvelua muokataan tarpeen mukaan.
3. Asiakaspalvelija on tavoitettavissa eri kanavia pitkin mahdollisimman hyvin.

Tavoitteena on saavuttaa hyvä ja asiakkaille oikeanlaista arvoa luova asiakaspalvelu. Edellä mainitut kolme kohtaa mielessä pitämällä tässä onnistutaan seuran asiakaspalvelun tapauksessa.

Palvelumuotoilun keinoin yritetään tunnistaa asiakkaiden keskeisimmät eri käyttäytymismallit ja tarpeet, jotka ohjaavat palvelun kuluttamista, jotta asiakaskokemus saadaan suunniteltua parhaiten eri asiakkaiden tarpeita vastaaviksi. Useassa tapauksessa yksi palveluntarjoaja ei pysty kuitenkaan toteuttamaan palveluita kaikkiin tarpeisiin joita asiakkaalla on. Siksi palvelupolkuun liitetään myös muiden palveluntarjoajien tuottamia palveluita. (Miettinen 2011, 50–51.)

Tämän vuoksi on kiinnitettävä huomiota kaikkeen siihen tietoon, joka on mahdollista laittaa saataville seuran internetsivuille. Kaikkiin seuran kannalta oleellisiin muiden palveluntarjoajien palveluihin olisi hyvä luoda linkit ja vielä kertoa niiden roolista seuran toiminnassa ja antaa neuvoja niiden käytöstä, mikäli mahdollista. Kun asiakas on ottamassa yhteyttä seuran toimistoon aikomuksenaan tiedustella jonkin tällaisen palvelun käytöstä, löytää hän ohjeet ja linkin palveluun seuran internetsivuilta jo ennen yhteydenottoa toimistoon. Näin tehostetaan niin asiakaspalvelijan työaikaa kuin asiakkaan palvelukokemustakin.

6.2 Palvelun rakenne

Palvelu on siis prosessi, joka jakaantuu eri vaiheisiin. Palvelutapahtuman ensimmäiset hetket ovat tärkeitä. Ihmiset muistavat sen, kuinka heidät huomioitiin heidän astuessaan ovesta sisään, tai sen kuinka nopeasti puhelimeen vastattiin ja sitten vielä sen hetken, kun he poistuivat palvelutilanteesta. (Valvio 2010, 142–143.)

Kun mietitään viimeisten hetkien merkityksellisyyttä, tulee miettiä tilanteita, joihin palveluprosessin loppuminen liittyy. Näitä ovat asiat kuten asiakkaiden huomiointi kassalla tai heidän poistuessaan liikkeestä. Vaikka asiakas olisikin jo päättänyt jonkin tuotteen ostamisesta tai jo kerennyt ostaa sen, tulee silti pitää myyntitapahtumaa yllä huolellisesti. Tässä tapauksessa vaikka kaupasta onkin jo sovittu, annetaan asiakkaalle se kuva, että asiakaspalvelija on edelleen hänestä kiinnostunut. Tulisi myös antaa ilmi, että on iloinen asiakkaan vierailusta, vaikkei asiakas olisikaan vielä päättänyt ostaa mitään. Asiakkaalle tulee saada aikaan se tunne, että palvelu on häntä kohtaan seuraavalla kerralla yhtä mukavaa. (Valvio 2010, 144–145.)

Viimeisten hetkien tärkeys korostuu, sillä niistä syntyy asiakkaan mieleen viimeinen kuva palvelun onnistuneisuudesta.

Palvelu muodostuu kontaktipisteistä. Kun suunnitellaan palvelutuokioita, on tarkkaan pohdittava, mitkä kontaktipisteistä ovat asiakkaalle oleellisia ja mitä pitkin asiakas saa paljon arvoa vähin kuluin. Kontaktipisteet on suunniteltava siten, että niistä muodostuu selkeä, johdonmukainen ja yhtenäinen palvelukokemus niin, että asiakas kokee palvelun eri kanavien kautta. (Miettinen 2011, 53.)

6.3 Palvelupolku

Lähdettäessä luomaan palvelupolkua on ensimmäiseksi päätettävä, mitkä ovat polun ensimmäinen ja viimeinen palvelun kontaktipiste (Miettinen 2011, 55).

Lappeen Riennon palvelupolun ensimmäinen kontaktipiste on hyvin tietoa tuottavat internetsivut. Sivuilta löytyy vastaus moniin asiakkaan kysymyksiin, sekä ohjaus asiakaspalveluun niissä tapauksissa joissa vastausta ei ole ennalta satavilla. Polun viimeinen kontaktipiste on yhteydenotto asiakkaaseen, jolla varmistetaan asiakkaalta tämän saaneen asiansa hoidettua.

Palvelu on prosessi ja palvelun kuluttaminen tarkoittaa aika-akselille sijoittuvan kokemuksen kuluttamista. Palvelupolku kuvaa sen, miten palvelun käyttäjä kokee palvelun ja kulkee sen alusta loppuun tällä aika-akselilla. Palvelupolku voidaan jakaa erilaisiin ja -pituisiin vaiheisiin. Jaottelu voidaan tehdä sen perusteella, mikä on käytännön kannalta tarkoituksenmukaista kuvattavan palvelun näkökulmasta. Palvelupolkuun muodostuu näin palvelutuokioita ja jokaiseen tuokioon useita palvelun kontaktipisteitä. Palvelun kontaktipisteet ovat ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat. Toinen tapa jaotella palvelupolku on asiakkaalle muodostuvan arvon perusteella. Tämän jaottelun vaiheita ovat esipalvelu, ydinpalvelu ja jälkipalvelu. Tällöin ydinpalvelussa asiakas saa haluamansa arvon, esipalvelu valmistele arvon muodostumista ja jälkipalvelu on asiakkaan palvelutarjoajaan ottama kontakti varsinaisen palvelutapahtuman jälkeen. (Tuulaniemi 2011, 78–79.)

Kontaktipisteistä tärkein on palvelun tuottava ihminen, eli asiakaspalvelija. Myös asiakas on kontaktipiste ja asiakkaan toimintaan tulisikin ohjata asiakaspalvelijan

ja palvelun toimesta niin, ettei asiakas joudu tekemään turhia asioita ja että asiakas löytää helposti hänelle palvelun kuluttamiseen tarkoitetun paikan. Toimintatavat on toinen kontaktipiste. Nämä liittyvät läheisesti asiakaspalvelijaan, sillä ne ovat henkilökunnalle ja palvelulle sovittuja vakioituja käyttäytymismalleja. (Tuulaniemi 2011, 81.)

Kun asiakas saadaan hyvällä palvelusuunnittelulla kuluttamaan palvelua oikeaa kanavaa pitkin, säästetään niin asiakkaan kuin asiakaspalvelijankin aikaa. Tämä puolestaan muodostaa osaltaan hyvin sujuvan kuvan asiakaspalvelun kokonaisuudesta. Ensimmäisestä kontaktista lähtien tulisi asiakkaan löytää helposti ohjeet siihen, miten hänen tulee toimia. Lappeen Riennon asiakaspalvelun luonteesta johtuen tämä tarkoittaa sitä, että asiakas löytää oikeat yhteydenottokanavat. Jos asian hoitamiseen ei vaadita esimerkiksi käyntiä paikan päällä seuran toimistolla, tulee asiakkaan löytää ratkaisu ongelmaansa helposti seuran internetsivuilta, jotka ovat yleisin ensimmäinen kontaktipiste uuden asiakkaan ottaessa yhteyttä seuran asiakaspalveluun. Vakioidut toimintatavat auttavat paljon niin asiakaspalvelijaa kuin asiakastakin. Näillä saadaan palvelutapahtumaan luotua tietty rytmi, joka tulee pian tutuksi asiakkaalle ja auttaa odotetun palvelukokemuksen saavuttamisessa. Asiakaspalvelijalle syntyy myös palvelun tuottamiseen rutiini, jonka avulla hän antaa itsestään osaavan kuvan asiakkaalle ja nopeuttaa palvelutapahtuman kulkua.

Kolmas kontaktipiste, ympäristöt, ovat ne alueet joissa palvelu tapahtuu. Nämä ovat joko fyysisiä tai digitaalisia ympäristöjä. Ympäristöllä voidaan pyrkiä ohjaamaan asiakkaiden käyttäytymistä tai vaikuttaa heidän mielialaansa. Digitaalisissa ympäristöissä kuten internet-sivuilla palveluympäristö on olennainen osa palvelun kuluttamisen mielekkyyttä. (Tuulaniemi 2011, 81–82.)

Ilmeisin palveluympäristö on seuran toimisto. Sen tarkoitus on olla ystävällisen asiakaspalvelun paikka, johon voi kävellä huoletta sisään ja josta saa aina apua ongelmiin. Toimisto ympäristönä on siististi järjestelty ja siivottu, hyvin valaistu alue. Tällä pyritään antamaan huoliteltu ja organisoitu kuva asiakkaalle itse seurasta ja sen toiminnasta. Seuran internetsivut ovat toinen tärkeä palveluympäristö. Ne ovat olleet pitkään asiakaspalautteen kohteena ja niiden muokkaaminen

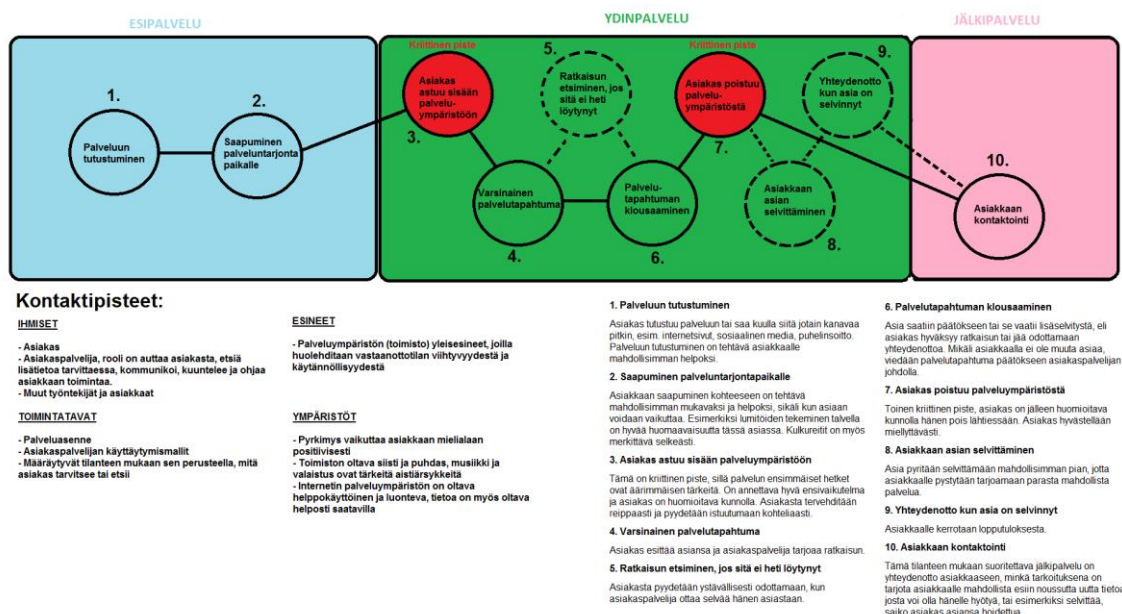
parempaan suuntaan on jatkuvaa työtä. Asiakkaiden kuunteleminen internetsivuston eri palvelujen tarjonnassa on tärkeää, eikä omiin ratkaisuihin tule kiintyä liiaksi.

Esineet on viimeinen kontaktipiste. Nämä ovat kaikki palveluun liittyvät fyysiset tavarat, minkä avulla palvelut kulutetaan. (Tuulaniemi 2011, 82.)

Fyysisten tavaroiden listaan lukeutuvat tässä tapauksessa asiakaspalvelun yleisesineet, kuten toimivat kynät, istuimet, naulakko, erilaiset lomakkeet ja kynnysmatto. Näiden pienten asioiden ollessa kunnossa, välittyä jälleen palvelukokonaisuudesta positiivisempi kuva asiakkaalle.

Palvelupolku on palvelukokonaisuuden kuvaus. Asiakkaan kokemus palvelun polku kuvataan vaiheittain, jotta sitä voidaan analysoida ja jotta siihen päästään käsiksi suunnittelun keinoin. Suunnittelun ensimmäinen toimenpide onkin määrittellä, mikä osa palvelupolkua otetaan suunnittelun kohteeksi. Mukaan otettavan osan on katettava tarkoituksenmukainen määrä suunniteltavan palvelun palvelupolkua. (Tuulaniemi, 2011 78.)

Seuraavaksi tulee kuvaus (Kuvio 6) seuran asiakaspalvelun palvelupolusta. Jaottelin palvelupolun edellä mainittuihin palvelutuokioihin joissa on myös kuvattuna kontaktipisteet. Tämän lisäksi palvelupolussa on merkittynä niin asiakkaan hakema ydinpalvelu kuin esi- ja jälkipalvelukin.



Kuvio 6. Lappeen Riennon asiakaspalvelun palvelupolku.

6.4 Taustaprosessit

Palveluprosessista voi käyttää teatterimetaforaa. Prosessissa asiakkaalle näkyvä osa, jossa hän on itsekin osallisena, on teatterin näyttämö jossa näytelmä esitetään. Myös palvelun kontaktipisteet ovat osa näyttämöä. Näyttämön kulis-seihin asiakas ei näe ja siellä tapahtuvat kaikki taustaprosessit joita palveluntar-joajalla on palvelun tuottamista varten. (Tuulaniemi 2011, 76.)

Näyttämö on tapauksessamme seuran toimisto. Taustaprosessit ovat osittain asiakaspalvelun tarjoamiseen liittyviä, mutta pääasiassa tässä tapauksessa niillä tarkoitetaan lähinnä kaikkia muita työtehtäviä, joita seuran asiakaspalvelijalle kuuluu. Kuten aiemminkin on todettu, on asiakaspalvelijan huomion kiinnityttävä täysin asiakkaaseen tämän saapuessa toimistolle. Muu työnteko on siksi ajaksi keskeytettävä. Tämä on tehtävä kuitenkin niin, että kesken jäänyttä tehtävää on helppo jatkaa asiakaspalvelutilanteen päätyttyä. Jotta taustaprosessien jatkumi-nen pystytään varmistamaan, on käytettävä juuri tähän tarkoitukseen sopivaa työkalua. Ehdotan produktissa tuoksi työkaluksi muistikirjaa, johon keskeneräi-nen työtehtävä kirjataan.

7 Pohdinta ja yhteenveto

7.1 Pohdinta

Sain idean opinnäytetyöhön lähtiessäni miettimään itselleni ajankohtaisia ja kiin-nostavia aiheita. Päädyin valitsemaan aiheen liittyen omaan työhöni Lappeen Riento ry:n toimistolla, aiheen ollessa siis uusia työntekijöitä silmällä pitäen kirjoi-tettu perehdytysopas. Aihe on ajankohtainen, sillä en itse tule kyseistä työtä enää kovin kauaa jatkamaan ja itseäni olisi vastaava opas helpottanut työn aloittami-ssa paljonkin.

Opinnäytetyön keskeisin sisältö oli itselleni alusta alkaen kirkkaana mielessä ja se pysyi muuttumattomana loppuun asti. Asiakaspalvelun teoriasta tuli lopulta suurempi kokonaisuus työhön kuin olin aluksi ajatellut. Sen sisällä asiat muuttui-vat pariin kertaan, mutta kokonaisuus pysyi mielestäni selkeänä.

Opinnäytetyön tekeminen toi myös itselleni hyötyä, sillä löysin palvelumuotoilusta itseäni kiinnostavan aiheen, johon tahdon syventyä jatkossa tarkemmin. Lisäksi sain paljon lisätietoa asiakaspalvelun teoriasta ja löysin myös monia tämän hetken työhöni käytäntöön vietäviä asioita. Produktin kirjoittamiseen vaaditun teorian tutkiminen oli helppoa, koska tiesin mitä etsin. Lähes kaikki lukemani tuki produktin tekoa, vaikkei olisi päätyntykään lopulliseen työhön. En joutunut tuhlaamaan aikaa lukemalla ns. turhaa teoriaa, jota en tulisi työssä käyttämään. Kokonaisuutena teoria toimi lopullisen produktin taustalla mielestäni hyvin. Jos tekisin jotain toisin teorian tutkimisen parissa, käyttäisin siihen ehkä enemmän aikaa kuin käytin tätä työtä tehdessä.

Olen tyytyväinen tuotteeseen ja koen, että produktista on todellista hyötyä henkilölle, joka aloittaa asiakaspalvelutyötä ensimmäisen kerran. Tämän lisäksi se on hyödyllinen ponnahduslauta Lappeen Riennon asiakaspalveluun henkilölle, jolla on tietoa asiakaspalvelijana toimimisesta jo ennestään. Lappeen Riennon johtokunnalta saamani palaute oli, että oppaasta huomaa kirjoittajan asiantuntemuksen seuran asiakaspalvelutyöstä ja että oppaan antamilla perusteilla on hyvä lähteä tekemään työtä seuran asiakaspalvelussa. Kehityksen kohteena mainittiin, että teksti oli ehkä liian nykyaikaista. Oppaan teksti voi siis paikoittain olla vielä hieman liian vaikeasti ymmärrettävää henkilöille, jotka eivät ole olleet tekemisissä markkinoinnin sanaston parissa.

7.2 Yhteenveto

Produktista tuli 25 sivua pitkä. Pyrin kirjoittamaan sen niin selkosanaisesti kuin pystyin. Vältin ammattisanaston käyttöä niissä tilanteissa, kun se ei ollut täysin tarpeellista, jotta oppaan lukija välttyisi työnkuvaan nähden turhilta selityksiltä. Merkitsin kuitenkin myös produktin loppuun lähdeluettelon, jonka perusteella lukija voi halutessaan tutustua asiakaspalvelun ja palveluprosessin teoriaan tarkemmin itse. Toimitin produktin pdf-muodossa Lappeen Riennon toimistolle.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda perehdytysopas Lappeen Riento ry:n asiakaspalveluun ja palveluprosessiin. Tein työn toiminnallisena, jotta edellä mainitulle urheiluseuralle jäisi työstä jotain konkreettista, helpossa muodossa olevaa

materiaalia jaettavaksi uusille työntekijöille. Tein itse päätökset produktin sisäl- löstä liittyen henkilökohtaisiin kokemuksiini urheiluseuran asiakaspalvelutyössä.

Työn tavoite on antaa seuran asiakaspalvelutyötä aloittavalle henkilölle mahdol- lisimman hyvät lähtökohdat työn aloittamiseen. Oppaan kautta on tarkoitus myös saada asiakaspalvelun hyväksi havaittuihin toimintatapoihin jatkuvuutta henkilös- tön vaihtuessa, joka taas synnyttää ja pitää yllä asiakastyytyväisyyttä ja henkilö- kunnan työssä jaksamista. Se, saavutetaanko produktilla halutut tavoitteet, jää vielä nähtäväksi. Uskon kuitenkin itse työn tarjoavan hyvin apua ja neuvoja hen- kilölle, joka on työtä aloittaessaan samassa asemassa kuin itse olin. Lisäksi seu- ran johtokunnalta saadun palautteen perusteella oppaasta on hyötyä uusien työntekijöiden työhön oppimisessa.

Lähteet, joita työssä käytin, käsittelivät asiakaspalvelua, asiakaskokemusta, asia- kaslähtöisyyttä, asiakaspalveluprosessia sekä palvelumuotoilua. Näistä neljää ensimmäistä käsittelin työssä kattavasti. Palvelumuotoiluun en päässyt pintaa sy- vemmälle, mutta se ei työn tavoitteen kannalta ollut oleellistakaan.

Opinnäytetyötä voisi helposti jatkaa myös muiden samaa asiakaspalvelutyötä tehneiden toimesta. Myös ulkopuolisen tarkkailijan huomiot voisivat olla hyödyksi. Samoin seuran asiakaspalvelusta voisi kerätä palauteaineiston, jonka avulla ar- vioida senhetkistä asiakaspalvelun laatua ja löytää kehitysideoita sitä kautta.

Kuviot

Kuvio 1. Asiakkaan palvelutilanteessa kokema palvelun laatu, s. 13

Kuvio 2. Miksi asiakas lopettaa tai vaihtaa palveluntarjoajaa, s. 20

Kuvio 3. Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit, s. 26

Kuvio 4. Asiakaskokemuksen johtamisen portaat, s. 28

Kuvio 5. Asiakaskokemuksen mittaamisen spektri, s. 29

Kuvio 6. Lappeen Riennon asiakaspalvelun palvelupolku, s. 36

Lähteet

Feargal, Q. 1996. Asiakas ykköseksi. Rauma: Kirjapaino Oy West Point.

Hämäläinen, J. 1999. Luonnollinen Palvelu. Kuopio: Luma Oy.

Kannisto, P. & Kannisto, S. 2008. Asiakaspalvelu. Tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kinnunen, R. 2003. Palvelujen suunnittelu. Vantaa: Dark Oy.

Korkman, O. & Arantola, H. 2009. Arki: Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. Juva: WS Bookwell Oy.

Lundberg, T. 2002. Palvele, vaikuta, menesty! Asiakaspalvelun ABC. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Löytänä, J. & Kortesus, K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Miettinen, S. (toim.) 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Tampere: Tammerprint Oy.

Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua. Miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa. Helsinki: WSOYpro.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti PoleStar Ltd.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.