



Onnistunut asiakaskohtaaminen matkailu- ja ravintola-alalla

Toim. Sanna-Mari Renfors ja Vappu Salo

Onnistunut asiakaskohtaaminen matkailu- ja ravintola-alalla

toim. Sanna-Mari Renfors ja Vappu Salo

Satakunnan ammattikorkeakoulu

2013

Pori

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Sarja A, Tutkimukset 1/2013

ISSN 1457-0688 | ISBN 978-951-633-107-5 (painettu)

ISSN 2323-8348 | ISBN 978-951-633-108-2 (verkkójulkaisu)

© Satakunnan ammattikorkeakoulu

Sanna-Mari Renfors, Vappu Salo, Jere Kuusinen, Reija Karonen ja Jonna Vanha-Honko

Julkaisija: Satakunnan ammattikorkeakoulu | PL 520, 28601 Pori | www.samk.fi

Graafinen suunnittelu ja taitto: Jatta Lehtonen, SAMK Viestintä

Paino: Eura Print, Eura

Paperit: G-Print 200 g (kannet) ja 130 g (sisäsivut)

SAMKin julkaisut luettavissa ja ostettavissa verkkokirjakaupassa osoitteessa: <http://samk.pikakirjakauppa.fi/>

SISÄLTÖ

JOHDANTO TEOKSEEN, Sanna-Mari Renfors	6
ASIAKASKOHTAAMISEN LAATU RAVINTOLA-ALALLA, Vappu Salo	9
ASIAKASKOHTAAMISEN LAATU VAPAA-AJAN MATKATOIMISTOSSA, Sanna-Mari Renfors.....	21
ESIMIESTEN NÄKEMYKSET ASIAKASKOHTAAMISEN KULMAKIVISTÄ MAJOITUS- JA RAVINTOLA-ALALLA, Vappu Salo.....	31
PUHELINPALVELUN LAATU MATKAILUALALLA, Sanna-Mari Renfors	39
MATKAILUYRITYSTEN ASIAKASPALVELU VERKOSSA, Jere Kuusinen.....	45
HOTELLIEN JA MATKANJÄRJESTÄJIEN ASIAKASPALVELU VERKOSSA JA SOSIAALISESSA MEDIASSA, Reija Karonen & Jonna Vanha-Honko	49
ONNISTUNUT ASIAKASKOHTAAMINEN MATKAILUYRITYSTEN MENESTYSTEKIJÄNÄ, Sanna-Mari Renfors.....	53
LIITE 1. KOLME KÄYTÄNNÖN NÄKÖKULMAA ASIAKASKOHTAAMISEN LAATUUN.....	57

Käsillä oleva teos tarkastelee asiakaskohtaamisen laatua matkailu- ja ravintola-alalla. Kiinnostuksen kohteena on asiakaskohtaaminen eli aika, jona asiakas ja henkilökunta ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Kyseinen kohtaaminen voi tapahtua kasvokkain, puhelimesta tai verkossa. Teoksessa asiakaskohtaamisen laatua käsitellään monista erilaisista näkökulmista. Pääpaino on kuitenkin asiakkaan ajatusten ymmärtämisessä.

Asiakaskohtaamisen onnistumiseen erilaisissa toimintaympäristöissä on kiinnitettävä huomiota, koska palvelua ja sen laatua arvostetaan yhä korkeammalle, ja laadusta tulee entistä tärkeämpi valintakriteeri markkinoilla (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011). Tulevaisuuden osaamistarpeet matkailu- ja ravintola-alalla korostavat nimenomaan asiakaspalveluosaamisen ja asiakasosaamisen merkitystä (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006; 2010, Opetushallitus 2012). Samalla yritykset painottavat asiakaslähtöisyyden ohjaavan toimintaansa ja korkeatasoisen palvelun olevan tärkeä menestystekijä. Asiakaslähtöinen yritys ymmärtää asiakkaiden toiveita ja tarpeita ja ennakoii näiden kehittymistä, mikä puolestaan vaikuttaa palvelun laadun paranemiseen (Brady & Cronin 2001, Hennig-Thurau & Thurau 2003). Matkailu- ja ravintola-alalla toimivalta henkilökunnalta vaaditaan yhä syvällisempää alakohtaista osaamista, jotta toiminta asiakaskohtaamisessa täyttäisi asiakkaan tarpeet.

Laatu on tärkeää asiakkaalle, ja laadun määrittely on asiakkaan tehtävä. Ainoastaan asiakas voi määrittää laadun omien havaintojensa kautta, eli kaikki muut laadun määrittelyt ovat epäolennaisia (Zeithaml, Parasuraman & Berry 1990). Teoksessa asiakas arvioi laatua henkilökunnan kanssa tapahtuvassa lyhytkestoisessa vuorovaikutustilanteessa tulkitsemalla omaa palvelukokemustaan. Asiakas ei kuitenkaan havainnoi laatua ainoastaan yksilöteoisena ilmiönä, vaan laatu käsittää useita, asiayhteydelle olennaisia tekijöitä. Nämä laatutekijät osoittavat sen, miten asiakas organisoii mielessään laatua koske-

vaa tietoa (Wilson, Zeithaml, Bitner & Gremler 2008). Tämän vuoksi tässäkin teoksessa pyritään tunnistamaan niitä tekijöitä, jotka yhdessä muodostavat asiakaskohtaamisen laadun.

Laatu on yrityksen näkökulmasta olennaista, koska se erottaa yrityksen toiminnan kilpailijoista asiakkaalle tärkeällä tavalla. Toiminnan laatu saa yrityksen näyttämään asiakkaan silmissä erilaiselta kuin kilpailijansa (Zeithaml ym. 1990, 10). Tämän lisäksi asiakkaan arvio laadusta yhdistyy hänen käyttäytymisaikomuksiinsa. Parantunut laatu johtaa asiakkaan ostoaikeisiin tai ostopäätökseen, positiiviseen word-of-mouth-viestintään, yrityksen maineen kohentumiseen sekä kilpailuedun ja uusien asiakkaiden saavuttamiseen. Laatu luo uskollisia asiakkaita, jotka käyttävät palveluja uudelleen ja ylistävät sen toimintaa muille. Laatu tuo lisää asiakkaita, jolloin myynti kasvaa määrällisesti. Negatiiviset asiakaskokemukset myös kertaantuvat sosiaalisessa mediassa, jolloin tieto heikosta laadusta leviää nopeasti.

Johdon kannalta ymmärrys laadusta on keskeistä, koska henkilökunnan toimintaa pystytään suunnittelemaan ja ohjaamaan tämän tiedon perusteella. Palvelujen tuottavuuden tehostamiseksi johdon on tunnistettava asiakkaan tarpeet, ymmärrettävä asiakaskokemusta ja ohjeistettava henkilökuntaa toiminnassaan. Henkilökunnan toimintaa voidaan myös parantaa tiedettäessä kehitys- ja koulutustarpeet. Koska eri osapuolten käsitykset laadusta voivat erota toisistaan, on tärkeää ymmärtää kaikkien näkökulmia ja näiden välisiä eroja, jotta toimintaa voidaan kehittää. Palvelu on asiakkaan ja henkilökunnan välistä vuorovaikutusta, minkä vuoksi kaikkien kohtaamisessa mukana olevien osapuolten on ymmärrettävä asiakaskohtaamisen laatu samalla tavalla.

Teos pohjautuu Satakunnan ammattikorkeakoulussa toteutetun Potkua palveluosaamiseen -hankkeen aikana tuotettuihin tuloksiin. Hanke toteutettiin matkailu- ja ravintola-alalla tavoitteena lisätä ymmärrystä onnistuneen asiakas-kohtaamisen laatutekijöistä. Hankkeessa keskityttiin siten ymmärtämään niitä kokemuksia, joita asiakas saa olleessaan vuorovaikutuksessa henkilökunnan kanssa. Laatutekijöihin panostamalla yritys voi parantaa palveluosaamistaan ja tehostaa toiminnan tuottavuutta.

Hankkeessa asiakaskohtaamisen laatua tarkasteltiin monissa erilaisissa toimintaympäristöissä, koska näiden omaleimaiset piirteet vaikuttavat ymmärrykseen laadusta. Asiakaskohtaamista tutkittiin kasvokkain, puhelimesta ja verkossa tapahtuvana vuorovaikutuksena. Asiakaskohtaamisen paikkana oli ravintolaympäristö, matkatoimisto, hotelli, kotimaan matkailuneuvonta tai liikenneyhtiö. Hankkeen aineisto koostuu asiakkaiden asiakaskohtaamisista kuvaavista kertomuksista, jotka tuotettiin piilohavainnolla henkilökunnan toimintaa asiakkaan roolissa. Tämän lisäksi aineisto sisältää asiakkaiden, työntekijöiden ja johdon haastatteluja sekä sähköisellä kyselylomakkeella tehdyn yritys-kyselyn. Aineisto on kerätty pääasiassa matkailun koulutusohjelman opintojaksojen aikana nuorten- ja aikuisten restonomikoulutuksessa. Hankkeessa tehtiin myös seitsemän opinnäytetyötä.

Haluamme kiittää kaikkia artikkelien kirjoittajia ja aineiston kerääjiä. Kiitokset kuuluvat myös Anne Sankarille kirjoitusasun hiomisesta.

LÄHTEET

- Brady, M. & Cronin, J. 2001. Customer orientation effects on customer service perceptions and outcome behaviors. *Journal of Service Research* 3, 3, 241–251.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2006. Palvelut 2020 – Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. Loppuraportti. Viitattu 1.2.2013. http://www.hpl.fi/ek_suomeksi/ajankoh-taista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2006/18_10_2006_Palvelut2020_loppu-raportti.pdf
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2010. Oivallus. Oppivien verkostojen osaamistarpeet tulevaisuuden Suomessa. 2. väliraportti. Viitattu 1. 2.2013. <http://ek.multiedition.fi/oivallus/fi/liite-tiedostot/ajankohtaiset/oivallus-2-valiraportti-final.pdf>
- Hennig-Thurau, T., & Thurau, C. 2003. Customer orientation of service employees –Toward a conceptual framework of a key relationship marketing construct. *Journal of Relationship Marketing* 2, 1–2, 23–41.
- Opetushallitus. 2012. Matkailu- ja ravitsemisalalan osaamistarveraportti. Helsinki: Edita Prima. Viitattu 1.3.2013. http://www.oph.fi/download/141064_987587_MARA-osaamistarveraportti_VERKKO.pdf
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2011. Toimialaraportti. Matkailu. Viitattu 1 2.2013. http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1424/Matkailu_2011_web.pdf
- Wilson, A., Zeithaml, V., Gremler, M. & Bitner, D. 2008. *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. London: McGraw-Hill.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A. & Berry, L. 1990. *Delivering quality service. Balancing customer perceptions and expectations*. New York, NY: The Free Press.
-



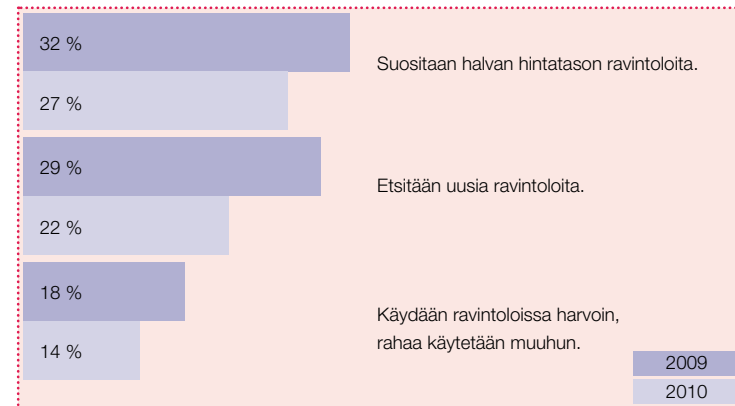
Ravintola-alalla kilpailu on kovaa

Ravintola-ala on erittäin kilpailtu ala. Muista erottuva ja asiakaslähtöinen palvelu sekä henkilökohtainen asiakaskohtaminen ovat tekijöitä, jotka saavat asiakkaan tuntemaan olonsa tervetulleeksi ja arvostetuksi. Palvelua pidetään tärkeänä kilpailuvalttina. Asiakkaan palveleminen ja myynti ovat myös vuorovaiikutustilanteita, joissa on eniten yksittäisiä ja tilanneherkkiä kohtaamisia asiakkaiden kanssa (Löytänä & Korteso 2011, 15). Tilanneherkällä kohtaamisella tarkoitetaan tilanteita, jotka vaihtuvat nopeasti, ovat aina erilaisia ja henkilöidonnaisia. Asiakkaiden kokemuksia kuuntelemalla ja saatuja kokemuksia hyödyntämällä päästään käsittelemään niitä taitoja ja tekijöitä, jotka edesauttavat onnistunutta asiakaskohtamista. Asiakaspalvelu ravintola-alalla on vaativaa ja haasteellista työtä. Kivela, Inbakaran ja Reece (2000, 29) näkevät asiakkaiden antamien palautteiden todellisen ymmärtämisen erittäin merkittävänä palvelun kehittämisen kannalta.

Hyvässä palvelussa pyritään oppimaan asiakkaiden kokemuksista, peilaamalla onnistuneita ja epäonnistuneita kokemuksia ravintolan asettamiin laatuvoitteisiin. Jokaisen palvelukokemuksen tulisi olla asiakaslähtöinen ja siten aina erilainen. (Ford, Sturman & Heaton; Stauss & Mang 1999, 330–331.) Ravintolokokemus voi eri käyntikerroilla samassa ravintolassa olla erilainen, koska kokemukseen vaikuttavia tekijöitä on monia. Asiakas ei myöskään kiinnitä aina huomiotaan samoihin asioihin, vaan nekin vaihtelevat. Asiakas reagoi kokonaisuuteen. (Bitner 1992.)

Tarkastelen tässä luvussa asiakaskohtamista ravintolassa. Asiakkaat valitsevat ravintolan usein omien kokemustensa tai suosistusten perusteella. Ravintolaruokailun trenditutkimuksen (Lankinen 2010, Viimo 2011) mukaan ruokapaikan valinnassa tärkeimmiksi kriteereiksi nousivat saatavuuteen ja tuotteeseen liittyvät ominaisuudet, mutta myös palvelun ystävällisyys noteerattiin korkealle.

Saatavuudella tarkoitettiin esimerkiksi ravintolan aukioloaikoja ja sijaintia. Tuotteella tarkoitettiin ravintolan ruoka- ja juomatuotteita. Ravintolan valintaan ovat vaikuttaneet myös erityisesti vapaa-ajan ruokailun kohdalla palvelun ystävällisyys, ravintolan sisustus ja ravintolan tutuus (Varjonen & Peltoniemi 2012, 21). Käyttäytymistrendejä tutkittaessa vuonna 2010 noin kolmasosa ruokaravintoloiden asiakkaista suosi hintatasoltaan edullisia ravintoloita (Kuvio 1).



Kuvio 1. Käyttäytymistrendejä ravintolan valinnan suhteen (NPD GROUP, Restaurant Industry Trends 2012)

Uuden tyyppisiä ravintoloita ja uusia ravintolokokemuksia etsiviä asiakkaita oli vuonna 2010 suhteessa hieman vähemmän kuin edeltäneenä vuonna. Hyvin suuri osuus kävijöistä asettaa ravintolassa käynnin kilpailuasemaan muun

ajankäytön ja muiden aktiviteettien kanssa. (NPD GROUP Restaurant Industry Trends 2012.) Ravintolatyypin valinta riippuu myös kuluttajan elämäntyylistä ja -tilanteesta (Varjonen & Peltoniemen 2012, 14). Lisäksi eri kuluttajat arvostavat erilaisia asioita ja käyvät siksi erilaisissa ravintoloissa. Perheen yhteisen ajan arvostaminen on yksi syy ravintolassa ruokailuun. Molempien vanhempien käydessä töissä ei haluta käyttää vapaa-aikaa ruoanvalmistukseen vaan se halutaan täyttää muilla harrastuksilla ja yhdessäololla. (Gustafsson, Öström, Johansson & Mossberg 2006, 85.)

Myös asiakaspalvelu ravintoloissa on viime vuosina kokenut suuria muutoksia toisaalta tapojen kansainvälistyessä ja toisaalta itsepalvelun vallatessa tilaa. Yrityksissä voivat kuitenkin pyrkiä vaikuttamaan siihen, millaisia kokemuksia asiakkaat ravintolassa käydessään saavat. Asiakaskohtaamiseen panostaminen on yrityksen johdon ja työnantajien kannalta merkityksellistä, sillä onnistuneet asiakaskohtaamistilanteet vaikuttavat positiivisesti kauas tulevaisuuteen. Päivittäiset asiakaspalvelutilanteet ravintolassa ovat hetkiä, joista on aistittavissa ravintolan maine, ja asiakas tekee joko kertaostopäätöksen tai asiakassuhde johtaa uusiin ostopäätöksiin. Moilasen (2012, 50) mukaan yhä kiristyvässä kilpailussa ravintolayritysten on pystyttävä lisäämään myyntiä jokaisessa asiakaskohtaamisessa ja tekemään asiakkaat entistä tyytyväisemmiksi tarjoamalla heille mieleenpainuvia kokemuksia. Tämä edellyttää asiakaspalvelijoilta ymmärrystä myyntityön ja asiakaspalvelun kiinteästä suhteesta ja uskoa siihen, että aktiivinen ja asiakkaan tarpeiden ymmärtämiseen perustuva myyntityö on parasta asiakaspalvelua.

Hyvän palvelun tuloksena pidetään tyytyväistä asiakasta. Asiakkaiden tarpeiden lukemisesta ja tulkitsemisesta asiakaspalvelussa on viimekädessä kysymys. Ravintolassa asiakaspalvelun tulee olla myös kustannustehokasta. Asiakaspalvelun merkitys korostuu aloilla, joissa tulos tehdään myynnin ja volyymin avulla (Sivula 2012, 21–22). Yrityksen tuottoa voidaan suoraan verrata yrityksen asiakkailleen tuottamaan arvoon (Löytänä & Korteesuo 2011, 13). Arvon lisääminen ei välttämättä vaadi uusien palvelujen lisäämistä asiakassuhteisiin vaan sitä, että kaikkia nykyisiä asiakaskontakteja hoidetaan asiakkaille kohden nettuina palveluina (Grönroos 2006, 174). Palveluorganisaatioissa seurataan jatkuvasti asiakkaiden antamaa palautetta heidän saamastaan palvelusta ja siihen kohdistuneista odotuksista. Näin korostuu palvelun laadun merkitys kilpailutekijänä. (Ford, Sturman & Heaton 1999.)

Ravintoloita voidaan ryhmitellä monella eri tavalla. Yksi tapa on jaotella se liikeidean ja toimintaperiaatteiden mukaan. Kuviossa 2 ravintoloita on ryhmitelty eri toimintaperiaatteiden mukaan. Jaottelu on yleisellä tasolla, sillä kodin ulkopuolinen ruokailu kehittyi nopeasti uusien ruokakonseptien ja suuntausten mukaan (Varjonen & Peltoniemi 2012, 14).

Pikaruokaravintolat: voivat olla erikoistuneita lihaan, kalaan, kanaan; ovat tavallisesti brändättyjä ketjuja – ei pöytiin tarjoilua eikä alkoholitarjoilua.

Pizzeriat / italialaiseen ruokaan erikoistuneet ravintolat: pikaruokaravintolat, jotka ovat erikoistuneet italialaiseen ruokaan, kuten pizzaan, pastaan tai muuhun italialaiseen ruokaan – sisältää kotiinkuljetukseen erikoistuneet ”pizzataksit”.

Etniset ravintolat: erikoistuneet muiden maiden ruokaan, kuten kebabiin, aasialaiseen tai intialaiseen ruokakulttuuriin. Voivat olla myös take away -paikkoja.

Kahvilat, joissa pöytiintarjoilu.

Itsepalveluravintolat: tavallisesti sijaitsevat tavarataloissa ja huoltoasemilla sekä henkilöstöravintolat. Annokset kerätään itse ja maksetaan kassalle.

Perinteiset ravintolat: pöytiintarjoilu; asiakas voi joissakin tapauksissa hakea juomansa itse baaritiskiltä ja viedä sen pöytään.

Kuvio 2. Ravintoloiden ja ruokapaikkojen ryhmittely; mukailtu Varjosen ja Peltoniemen (2012, 7) ravintoloiden ja muiden ruokapaikkojen ryhmittelyn pohjalta.

Jo 1700-luvulta lähtien ravintolat ovat olleet kohtaamispaikkoja, joihin liittyy ihmisten sosiaalinen kanssakäyminen. Niihin on aina menty rentoutumaan ja nauttimaan hyvästä ruoasta, juomasta ja seurasta. (Gustafsson ym. 2006, 85.) Suomessa ravintolassa käyminen ja erityisesti ruokailun liittäminen ravintolassa käyntiin on ollut voimakkaassa nousussa 1980-luvulta lähtien (Heinonen 2008). Siihen asti palvelu ravintolassa oli hyvinkin muodollista ja sääntöjen ohjaama. Lainsäädäntö ohjaa edelleenkin ravintolatoimintaa hyvin pitkälle, mutta

asiakkaan kannalta käytäntöä ohjaavat säännöt ja normit ovat löystyneet. Nyt puhutaan asiakkaalle tuotettavasta ravintolaelämyksestä. Tällöin ravintolapalveluita tarkastellaan asiakkaiden elämysten tuottajina. Löytänän ja Kortesuon (2011, 45) mukaan asiakaskokemus on sitä vahvempi mitä vahvempia tunteita ja mielikuvia kohtamisessa syntyy. Luomalla asiakkaille erilaisia elämyksiä tavoitellaan palvelukokemuksia, jotka tuottavat asiakkaille voimakkaita myönteisiä tunteita.

Moilanen (2012, 50) korostaa, että ravintola-asiakas on tällä hetkellä entistä tietämättömämpi kaikista tarjolla olevista vaihtoehdoista. Ajatus siitä, että asiakas kyllä tietää, mitä hän haluaa ja kun se hänelle annetaan, hän on tyytyväinen saamaansa palveluun, ei aina pidä paikkansa. Asiakas odottaa asiakaspalvelijalta tietoa, ideoita ja apua. Jotta asiakas on tyytyväinen, asiakaspalvelijan tulee kyetä selvittämään asiakkaan tarpeet ja niiden taustalla olevat syyt – eli yksinkertaisesti: miksi asiakas istuu ravintolassa asiakkaana juuri nyt? Asiakaspalvelija ei voi enää turvautua tiukasti ”hyvää palvelua tuottaviin” rutiineihin.

Asiakkaiden tyytyväisyys näkyy myös tyytyväisinä työntekijöinä (Bell & Zemke 2006). Ravintola-alan laaja-alaisuus asettaa työntekijöille haasteita palvelun suhteen. Voidaanko olettaa, että erityyppisissä ravintola-alan yrityksissä toteutetaan erilaista asiakaspalvelua vai voidaanko asiakaspalvelun kriteereistä löytää yhteneväisyyksiä eri periaatteella toimivissa ravintoloissa? Ravintola-alan asiakaspalvelijan lähtöedellytyksenä voidaan pitää ammatillista perusosaamista, joka saavutetaan ammatillisen peruskoulutuksen kautta. Se takaa laaja-alaisen ymmärryksen toimialasta. Vain myytävät tuotteet ja palvelut osaava henkilökunta pystyy teknisesti hyvään myyntitulokseen ja elämyksiä tuottavaan palveluun. Teknisen osaamisen rinnalla yhtä tärkeä ominaisuus on työntekijän asenne työtä ja asiakkaita kohtaan sekä halu nähdä vaivaa asiakkaiden tarpeiden kartoittamisessa.

Mitä asiakas arvostaa palvelutilanteessa ravintolassa?

Asiakkaiden tyytyväisyyttä ravintolassa ruokailuun ja siellä uudelleen käyntiä ovat tutkineet muun muassa Kivela, Inbakaran ja Reece (1999; 2000). He ovat selvittäneet muun muassa asiakastytyväisyyttä, ravintolaan kohdistuvia odotuksia sekä syitä siihen, palaako asiakas uudelleen ravintolaan vai ei. He näkevät, että työntekijöiden on erittäin tärkeää tiedostaa ne seikat, jotka saavat

asiakkaat pysymään asiakkaina ja palaamaan ravintolaan aina uudelleen. Merkittävimpiä tekijöinä he näkevät aikaisemmat kokemukset ravintolasta, ystävien suositukset, kriitikoiden arvioinnit ja omat kokemukset. (Kivela, Inbakaran & Reece 2000, 28–29.)

Kivela, Inbakaran & Reece (1999, 269–286) ovat laatineet odotusten vahvistamisen mallin, jossa huomioidaan ruokailuhetkeen liittyviä sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä ja niiden vaikutusta siihen, palaako asiakas uudelleen ravintolaan. Malli kattaa ravintolan valinnan eri ulottuvuuksia, kuten ravintolan ominaisuudet, ruokailutilanteet ja asiakkaiden odotukset (kuviot 3).

Kuviossa 3 kuvattu malli on Varjosen ja Peltomäen (2012) mukailema alkuperäisten tutkijoiden pohjalta.

Ulkoiset tekijät

- ruokailutilanne
- rajoitukset (aika ja raha)
- ulkona syömisen käyntikerrat (taajuus)
- ruokailijaan liittyvät tekijät (sukupuoli, ikä, tulot, ammatti jne.)



Ravintolan ominaisuudet

- ruoka (ulkonäkö, maku jne.)
- palvelu (ystävällisyys, avuliaisuus, huomaavaisuus, tervehtiminen, palveluhausuus, tehokkuus, ammattitaito, valitusten käsittelytaito)
- ilmapiiri (miellyttävyys, leppoisuus, melu, näköala, salin lämpötila, puhtaus)
- vaivattomuus (saavutettavuus)



Aiemmat käsitykset ja odotukset ovat muodostuneet ravintolan ominaisuuksien pohjalta ja niihin vaikuttaa se, miten tärkeänä asiakas pitää ravintolan eri ominaisuuksia.



Ruokailukokemus johtaa asiakkaan arviointiin siitä, miten odotukset täyttyivät ja seuraako käynnistä uusintakäyntejä. -> Seurauksena on tyytyväisyys tai tyytymättömyys ravintolakäyntiä kohtaan.

Kuvio 3. Odotusten vahvistuminen ravintolassa (Varjosen & Peltoniemen 2012, 13 mukaan)

Asiakas peilaa kokemuksiinsa usein viimeisimpään ravintolassa käyntiinsä. Hänen kokemaansa tyytyväisyyteen voivat vaikuttaa tämän käynnin lisäksi hänen aiemmat kokemuksensa tästä ravintolasta. Kokemukset yhdessä vaikuttavat siihen, palaako asiakas ravintolaan vielä. Ulkoiset tekijät liittyvät asiakkaaseen ja hänen odotuksiinsa tai ravintolassa käynnin motiiveihin. Asiakaskohtaaminen ja itse tuotteisiin ja ravintolaan liittyvät ominaisuudet muodostavat ulkoisten tekijöiden kanssa asiakkaalle kokonaiskäsityksen siitä, mitä tekijöitä asiakas ravintolassa arvostaa ja mitä hän pitää tärkeänä. (Varjonen & Peltoniemi 2012, 13.)

Edellä kuvattu malli sopii paitsi ruokailutilanteisiin myös muihin ravintolapalvelutilanteisiin. Gustafssonin ym. (2006, 85–90) mukaan onnistuneeseen ravintolakokemukseen vaikuttavia tilannetekijöitä ovat asiakkaan kohtaaminen, itse tuote ja tuotteeseen liittyvät asiat, kuten ruoan valmistus ja odotusaika sekä ravintolan tilat ja ilmapiiri. Ilmapiiriä he pitävät kokonaisuutena, joten sille he antavat näin melko suuren merkityksen. Lisäksi he korostavat kokonaisvaikutelmaa, sillä se on asiakkaan kannalta kaikkein tärkein. Kokonaisvaikutelmalla he tarkoittavat koko sitä aikaa, jonka asiakas viettää ravintolassa. Kokemus on siis kokonaisuusien summa ja siksi on tärkeää, että asiakkaan kokemiin epäkohtiin puututaan välittömästi ja etsitään niihin parannusratkaisut.

Euroopan komission vuosittain julkaisema kuluttajatulostaulu (The Consumer Markets Scoreboard) osoittaa, että suomalaisten kuluttajien tyytyväisyys ravintolapalveluja tarjoaviin yrityksiin on kasvanut. Suomalaiset kuluttajat pitivät ravintola- ja kahvilapalveluja vuonna 2011 toimivampina kuin edellisenä vuonna. (Euroopan komissio 2011, 8.)

Näkökulmia asiakastutkimukseen – asiakaskohtaamisen laatu aiempien tutkimusten pohjalta

Laatua voidaan pitää avaintekijänä palvelua tarjoavilla yrityksillä (Nalini & Samuel 2011, 52). Martilla ja James (1977, 77–79) ovat selvittäneet, että asiakkaiden kokema palvelun laatu perustuu eri tekijöihin ja se vaihtelee omien arvojen perusteella. Parasuraman, Zeithaml ja Berry (1988, 12–40) ovat kehittäneet SERVQUAL-mittarin, jolla voidaan laaja-alaisesti tarkastella palvelun laatua. Kasvava kilpailu ja yleisen laatutason kasvu ovat johtaneet siihen, että korkea palvelun laatu on asiakastytyväisyyden edellytys (Maister & Lovelock 1982, 19–31). Kellogg ja Chase (1995, 1743–1747) nostavat palvelun laa-

tuun vaikuttaviksi tekijöiksi asiakaspalveluhenkilöstön ja asiakkaiden välisen vuorovaikutuksen ja avunannon. Asiakkaiden odotuksia ja toiveita palvelutilanteissa puolestaan ovat tutkineet Babakus ja Boller (1992, 253–266). He ovat käyttäneet tutkimuksessaan SERVQUAL-mittaria ja arvioineet sen toimivuutta asiakkaiden kannalta. Cronin ja Taylor (1994, 125–131) ovat tutkineet myös asiakkaiden odotuksia ja toiveita verraten niitä asiakkaiden havaintoihin ja kokemuksiin.

Toinen SERVQUAL-mittarin ohella käytetty menetelmä on Importance-Performance Analysis (IPA), joka painottuu asiakkaan tyytyväisyyteen tuotteiden ja palvelujen suhteen. Sitä on sovellettu eri aloilla. Matkailualalla sitä ovat käyttäneet esimerkiksi Enright ja Newton (2004). IPA on yksinkertainen ja tehokas mittausmenetelmä, jonka avulla voidaan käytännössä tarkastella palvelukriteereitä ja palvelun laatua käytännön toiminnassa. Keskeisesti sen avulla voidaan tarkastella esimerkiksi palvelun tasoa ja sen merkitystä asiakkaalle. (Nalini & Samuel 2011, 52–53.)

Asiakaskohtaamisen laatu havaintojen pohjalta ravintola-alalla

Asiakkaat ovat keränneet tämän luvun tutkimusaineiston havainnoimalla asiakaspalvelijoita työssään. Havainnoinnissa on kiinnitetty huomiota asiakaspalvelun vuorovaikutuksellisuuteen sekä sellaisiin asiakaspalvelun erityispiirteisiin, jotka tekivät asiakaspalvelutilanteista erityisiä. Havainnot on kuvattu kirjoitetun narratiivien eli kertomusten (N=49) muodossa. Narratiiveja on edelleen tarkasteltu sisällönanalyysin menetelmin. Sisällönanalyysissä aineistolähtöisesti etsittiin asiakaskohtaamisen laatuksiteereitä näissä kirjoitelmissa esiin nousseiden tekijöiden perusteella ja tehtiin temaattinen luokittelu. Saadut tulokset on kuvattu seuraavassa luvussa havainnollistaen tuloksia kirjoittajien suorilla kommentilla havainnointitilanteista.

Asiakaskohtaamisen vuorovaikutuksellisuudella tarkoitettiin tilanteita, joissa asiakaspalvelija toimi asiakkaan kanssa kasvotusten esimerkiksi esitellen tuotteita, suositellen tuotteita, erilaisissa myyntitilanteissa tai auttaen asiakasta löytämään itseään tyydyttävän ratkaisun. Miten asiakaspalvelija toimi palvelutilanteessa, jotta palvelutilanne oli asiakkaan kannalta onnistunut, oli kysymys, johon etsittiin vastausta. Käänteinen kysymys oli yhtä kiinnostava: miten asiakaspalvelija toimi, silloin kun palvelutilanne ei tyydyttänyt asiakasta? Havaintojen ulkopuolelle jätettiin suoraan esimerkiksi tuotteisiin, kuten ruoka- tai

juomatuohteeseen liittyvät tekijät ja ympäristöön ja sen viihtyisyyteen vaikuttavat tekijät.

Asiakaskohtaamisen laatuksiteerit ravintola-alalla

Asiakkaat kokevat palvelun eri tavoin. Tähän vaikuttavat paitsi asiakkaiden odotukset myös heidän tarpeensa. Ravintola ja kahvila olosuhteissa tavoitteena on aina asiakkaan palveleminen, hänen tarpeidensa tunnistaminen ja täyttämisen. Asiakkaiden kokemusten perusteella asiakaspalveluhenkilökunnan asennoituminen asiakasta kohtaan ja tarpeiden kartoittaminen näkyy henkilökunnan tapana keskustella asioista asiakkaiden kanssa. Toimintaa pidetään asiakaskohtaamisen laatuun vaikuttavana tekijänä ja se luo asiakkaille mieleenpainuvia ja onnistuessaan miellyttäviä tuntemuksia. Tarpeiden kartoittamisessa on tärkeää osapuolten välinen arvostus (Eräsalo 2011, 113); sen saavuttamisen edellytyksenä on toimiva vuorovaikutus sekä empaattisuus (Reginald & Bell 2012).

Eräsalon (2011, 113) mukaan vuorovaikutustilanteissa keskustelun tavoitteena on yhteinen onnistuminen. Keskustelun aikana tehdään ehdotuksia ja aloitteita, pyydetään tietoa ja esitetään tarkentavia kysymyksiä. Asiakkaiden mielihetket, arvot ja asenteet ovat tärkeitä tekijöitä tarpeita kartoitettaessa. Ravintolat pyrkivät nykyisin tarjoamaan asiakkailleen elämyksiä. Jotta se olisi yksilötasolla mahdollista, asiakaspalveluhenkilöstön on kartoitettava asiakkaan tarpeet pystyäkseen tarkastelemaan näiden kokemuksia.

Asiakaskokemukseen vaikuttavat asiakkaiden mukaan erittäin paljon heidän omat tuntemuksensa ja mielentilansa sekä se, miten heidän toiveensa tunnustettiin ja miten niihin pystyttiin vastaamaan. Vaikuttavina tilannetekijöinä tuotiin tässä tutkimuksessa esiin esimerkiksi asiakkaan oma kiire, joka asetti henkilökunnalle erilaisia paineita. Tällöin korostui asiakaspalvelijan niin sanottu tilanetaju eli kyky lukea asiakasta ja asettua hänen asemaansa. Asiakas kuvaa kokemustaan seuraavasti:

” Tarjoilijasta näki, että hänellä oli kova kiire. Hän oli kuitenkin hyväntuulinen ja hymyili ystävällisesti, ja minulle tuli sellainen tunne, että hänellä ei ollut kiire meitä palvellessaan ja se taas oli erittäin miellyttävää. Ruokaa joutui odottamaan todella kauan, mutta se ei haitannut, koska meitä oli siitä varoitettu. Kerran tarjoilija tuli kysymään, oliko kaikki hyvin ja kysyi

saisiko olla muuta juomaa. Samalla hän pahoitteli ruoan viipymistä. Ruoan saatuani se oli kylmää. Koska tarjoilijat vain juoksivat edestakaisin, päätin olla ilmoittamatta asiasta, ja söin ateriani. Kerroin siitä kuitenkin lopuksi tarjoilijalle, joka pahoitteli ja hänestä huomasin, että hän oli aidosti tilanteesta pahoillaan.

Viimein saimme tarjoilijan luoksemme. Hän luonnollisesti pahoitteli kovasti tilannetta, että olimme joutuneet odottamaan. Olimme vielä siinä vaiheessa niin positiivisella mielellä, että sanoimme asian olevan kunnossa. Tarjoilija otti tilauksemme vastaan, ja yllätykseksemme hän saapui kohtalaisen nopeasti juomien kanssa. Eikä häntä sitten näkynytäkään seuraavan tunnin aikana. Tilanne alkoi harmittaa. Viimein tarjoilija toi leipää ja alkusalaatit. Annoimme hänen kyllä ymmärtää, että meiltä alkaa ymmärrys loppua. Pääruoan saimme lähes kaksi tuntia sen jälkeen, kun saavuimme ravintolaan. Laskutus meni aivan mönkään, mutta selvitimme sen keskenämme. Kyseisestä ravintolasta puuttui kyseisenä iltana kaikki ne peruselementit, joista hyvä palvelun laatu koostuu. Voi olla, että tarjoilijoilla oli motivaatio palvella asiakkaita hyvin, mutta heille ei suotu resursseja siihen miehityksen myötä. Tarjoilijalla oli kyllä aika tuskainen ilme, kun kaikki perusasiat olivat pahasti pielessä.

Keskeiseksi asiaksi nousi se, miten asiakaspalvelija pystyi tunnistamaan asiakkaan kiireen ja miten hän toimi siinä tilanteessa. Esimerkiksi lounasaikoina tarjoilun tulee olla nopeaa, mutta silti asiakkaiden tarpeet huomioivaa ja myyntihenkistä.

Tilannekuvauksissa nousi esille myös asiakkaiden tarve keskustella asiakaspalveluhenkilöstön kanssa. Asiakkaat kokivat palvelutilannetta kohottavana tekijänä sen, että henkilökunnalla oli aikaa keskustella heidän kanssaan. Käytännössä tilanne on haastava asiakaspalvelijan kannalta, sillä kiireisinä hetkinä pitkäkestoinen keskusteleminen ei ole aina mahdollista. Asiakas kuvaa keskustelua palvelutilanteessa seuraavasti:

” Palvelu oli sujuvaa ja nopeaa, joskin olisin kaivannut henkilökohtaisempaa kontaktia (rupattelua tms.). Ravintolassa oli kuitenkin koko ajan melko paljon asiakkaita, tärkeintä heille kuitenkin varmasti oli palvella kaikkia kohtuullisessa ajassa.

Minua alkoi suunnattomasti ärsyttää tarjoilijan käytös, kun hän puhui ainoastaan seuralaiselleni, ottamatta missään vaiheessa minuun edes katsekontaktia. Ymmärtäisin tilanteen, jos kyseessä olisi iso seurue, ja tarjoilija keskustelisi ainoastaan isännän kanssa, mutta meitä oli sentään vain kaksi.

Positiivisia tuntemuksia asiakkaissa herättivät lupauksen täyttäminen ja mahdollisesta odottamisesta ilmoittaminen. Esimerkiksi ruokaa voi joutua odottamaan keittiön kiireiden ja päällekkäisten tilausten takia. Etukäteen ilmoitettuna asiakkaat suhtautuivat siihen huomattavasti myönteisemmin kuin jos asiasta ei heille etukäteen ilmoitettu. Eräiden kommenttien mukaan onnistuneeseen asiakaskohtaamiseen liittyi hyväntuulisuus palvelutilanteissa. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että henkilökunta huomioi kaikki seurueessa olevat henkilöt samalla tavalla ja katsoi asiakkaita silmiin.

Asiakkaan auttamiseksi palvelutilanteessa tarvitaan työntekijän aito halu toteuttaa asiakkaan tarve. Asiakaspalvelijan kannalta korostuvat tällöin vuorovaikutustilanteissa yleiset käyttäytymisnormit sekä tahto nähdä ”yliääräistä” vaivaa asiakkaan palvelemiseksi. Henkilökohtainen palvelu on yhä tärkeätä kuin itse palvelun tarjoaminen (Mattila 2001, 78–79). Asiakaspalveluhenkilökunnan sosiaaliset taidot nousevatkin asiakaskohtaamisessa merkittävään rooliin.

Ravintolassa tarjoilija edustaa ravintolaa; hän on ruokien ja juomien asiantuntija. Mikäli hän on käytökseltään ylimielinen tai töykeä, koko ruokailutilanne saattaa asiakkaan kannalta olla täydellisesti epäonnistunut. Asiakaspalveluhenkilökunta kohtaa päivittäin myös asiakkaita, jotka ovat epävarmoja. Silloin hänen käyttäytymisellään on erityisen suuri merkitys. Epävarmat asiakkaat eivät ehkä ole tottuneita ravintolassa kävijöitä tai heillä on vähän rahaa käytettävissään. Näissä tilanteissa korostuu asiakaspalvelijan rooli asiakkaan rohkaisemisessa ja valinnan teossa. (Gustafsson ym. 2006, 87.) Asiakas tarvitsee yksinkertaisesti tuotetietoa palvelutilanteesta, jotta hän pystyy tekemään oikeita valintoja. Näiden tarjoaminen on palvelun edellytys ja tilanteet edellyttävät asiakaspalvelijalta halua ja tahtoa auttaa asiakasta hankalissa tilanteissa. Seuraavassa asiakkaiden kommentteja erilaista palvelutilanteista, joissa asiakaspalvelija on toiminnallaan pystynyt auttamaan asiakkaita valintojen tekemisessä:

// Astuttuani ravintolaan tiskin takana oleva nainen tervehti meitä kohteli-aasti ja esitteli tarjolla olevat lounasvaihtoehdot. Hän teki valitsemisen helpoksi ja nopeaksi, olihan kyseessä lounas ja aika oli rajallinen.

Menimme tiskille, jossa meitä avustettiin valinnan tekemisessä.

Menimme sisälle ravintolaan ja meitä tuli tervehtimään ravintolan tyyliin sopivaan asuun pukeutunut erittäin lupsakka, pohjoisen murretta puhuva miestarjoilija. Hetken kuluttua hän tuli ottamaan tilausta ja antoi suosituksiaan meille. Hän oli hauska ja ystävällinen, todellinen asiakaspalvelun ammattilainen.

Tarjoilija oli tapahtuman tärkein linkki. Hänen asiakaslähtöinen toimintansa oli merkittävä asia illan onnistumisessa. Hän osasi sujuvasti astua asiakkaan rooliin ja oli aidosti kiinnostunut asiakkaiden tarpeista ja heidän palvelemisestaan. Pienistä asioista hän sai koottua erittäin onnistuneen kokonaisuuden.

Koko perhe oli tyytyväinen. Saimme sitä, mitä halusimme, lapset viihtyivät ja kaikilla oli mukavaa. Odotukset siis täyttyivät ja jopa ylittyivät.

Tutkimuksen aineistossa, jo tultaessa sisään ravintolaan, liittyy paljon tilanteeseen liittyviä kommentteja. Ensimmäistä kohtaamista asiakkaan kanssa pidetään hyvin tärkeänä vaiheena. Tervehtiminen osoittaa asiakkaalle, että hänet on huomattu ja hän voi tuntea itsensä tervetulleeksi. Alku palvelutilanteelle on näin luotu.

Niissä tapauksissa, joissa henkilökunta ei huomioi asiakkaan sisääntuloa, asiakkaiden suhtautuminen asiakaspalvelutilannetta kohtaan on jo valmiiksi alku-tilanteesta lähtien kriittisempää kuin tilanteissa, joissa asiakkaat on tavalla tai toisella huomioitu. Tilanne kohenee kuitenkin monessa tapauksessa henkilökunnan huomioidessa asian ja esittäessä pahoittelunsa. Henkilökunnan auttamishalu pulmatilanteissa herätti asiakkaiden myönteiset tunteet.

Asiakkaan tunnereaktion vaikuttavat odotukset hyvästä ruoasta ja esimerkiksi miellyttävästä illasta ja viihtyisästä ravintolasta. Asiakkaiden positiivista tunnelmaa edesauttaa henkilökunnan sopivan rauhallinen ja ammattimainen käytös.

Ne lisäävät asiakkaiden kokemaa viihtyisyyttä. Asiakkaat katsoivat, että kiire ja pitkältikin tuntuva odotusaika oli hyväksyttävissä, kun henkilökunta pystyi osoittamaan arvostusta ja asiallista käytöstä asiakkaita kohtaan, esimerkiksi osoittamalla olevansa aidosti kiinnostunut asiakkaidensa viihtymisestä ja tarpeista.

Myös ravintolan olosuhteisiin liittyvät negatiiviset asiat annettiin anteeksi, kun asiakaskohtaamisen laatua pidettiin hyvänä. Laatua heikentävänä tekijänä pidettiin henkilökunnan kyvyttömyyttä hoitaa inhimillisinä pidettäviä virheitä, kuten pihvin väävät kypsyyssasteet. Hankalissakin asiakaspalvelutilanteissa, joissa positiiviseksi etsimällä syitä epäonnistuneeseen ravintolakäyntiin ravintolan epäsuotuisista olosuhteista, ei henkilökunnasta. Asiakkaiden asenne osoittaa, että vaikeissakin tilanteissa asiakkaat ovat henkilökunnan puolella. Se antaa henkilökunnalle erinomaisen mahdollisuuden omalla käytöksellään pelastaa palvelutilanne ja saada asiakkaille positiivinen mielikuva ravintolasta.

Asiakkaan kunnioittamiseen liittyy, että mahdolliset virheet oikaistaan ja vaihtuksiin suhtaudutaan asianmukaisesti. Asiakaskohtaamisen suunnitteleminen vaihe vaiheelta varmistaa, että jokainen palvelun osa toimii mahdollisimman virheettömästi. Ennakoinnista huolimatta virheitä tapahtuu. Onnistuneen asiakaskohtaamisen kannalta on tärkeää, että virheisiin tartutaan mahdollisimman nopeasti, silloin kun tapahtumat ovat tuoreessa muistissa ja ennen kuin asiakas ehtii poistumaan ravintolasta. Näin saadaan mahdollisuus korjata sattunut vahinko. Asiakkaan poistuttua tilanteen lähtökohtainen selvittäminen hankaloituu. (Ford, Sturman & Heaton 1999.) Seuraavassa asiakkaiden kommentteja, joissa palvelutilanne korjautuu henkilökunnan toimesta:

// Astuessamme sisään ravintolaan tarjoilija oli aivan näköetäisyydellä baaritiskillä tekemässä drinkkejä, mutta hän ei kiinnittänyt meihin mitään huomiota. Istuimme ravintolan tyhjälle puolelle pieneen loosiin ja jäimme odottamaan tarjoilijan saapumista. Tarjoilija saapui vihdoin paikalle ja pahoitteli odotusta, mikä pelasti vähän tilannetta siitä, että hän ei alussa tervehtinyt meitä. Hän otti juomatilauksemme ja toi ruokalstat. Palvelun laatu lähti nousuun alun kankeuden jälkeen, ja olin tyytyväinen uskoessani tarjoilijaa hänen suositeltuaan herkullista alkupalaa.

Meitä oli menossa syömään 17 henkilöä. Koska meitä oli noinkin suuri ryhmä, niin päätin soittaa ravintolaan ja antaa heille ennakkotiedot; mm. saapumisajan ja henkilömäärän. Yritin soittaa ravintolaan muutamia kertoja noin puolen tunnin ajan ennen kuin nuorehko naishenkilö vastasi puheluuni. Kerrottuani asiiani tuli puhelimeen hetkellinen syvä hiljaisuus, kunnes lievästi hätääntynyt ääni kysyi: miksi te tänne tulette, minä olen yksin täällä töissä. Menin hetkeksi sanattomaksi, kunnes naisääni pahoitteli sanomisiaan ja kysyi saapumisaikaamme uudelleen ja toivotti tervetulleeksi. Ravintolaan saavuttuamme meitä oli vastaanottamassa kaksi reipasta ja nuorehkoa naista. Iltamme ravintolassa sujui mukavasti. Jälkiruokien nauttimisen jälkeen työt tulivat kiittämään ja pahoittelivat ruoan kestämistä. He olivat iloisia ja vierailustamme jäi kaikille lopulta hyvä mieli ja täydet vatsat.

Epätoivoisesti alkaneet palvelutilanteet voivat päättyä positiivisesti, jos henkilökunta pystyy kääntämään ne asiakkaille myönteisiksi. Viimeisessä esimerkissä ravintolan maine tietyn tyypisenä ravintolana sai aikaan sen, että ryhmä halusi asioida juuri kyseisessä ravintolassa. Ilman ravintolan mainetta asiakaspalveluhenkilökunnan käytös olisi helposti johtanut ryhmän siirtymisen johonkin toiseen ravintolaan. Näin 17 henkilön ruokailusta saadut eurot olisivat päättyneet kilpailevan ravintolan kassaan maineen menetyksen lisäksi.

Asiakaskohtaamisen laatua asiakkaat pitivät huonona, jos henkilökunta ei jostakin syystä keskittynyt asiakkaidensa palveluun. Asiakkaat kokivat joko häiritsevää tarjontaa tai tulkittivat hänellä olevan niin kiire, että eivät halunneet lisätä enää tätä kiirettä. Asiakkaat kuitenkin pettyivät, jos henkilökunta ei herättänyt luottamusta eikä osoittanut palvelualltiutta. Asiakkaissa heräsi tunne, että olivat vain haitaksi. Myönteisenä pidettiin sellaista avuliaisuutta, joka säästi asiakkaan vaivaa tai lisäsi koettua viihtyisyyttä, kuten takin viemistä naulakkaan tai ruokailutilan vaihtamista häiriöttömämpään paikkaan.

Asiakaspalvelu on myyntityötä, jota tapahtuu koko palveluprosessin ajan. Kauppojen syntyminen riippuu asiakaspalvelijan ja asiakkaan toiminnasta. Myyntitapahtumassa palvelua on se, että selvitetään asiakkaan tarpeet ja myydään hänelle näitä tarpeita vastaava tuote. Lisäksi asiakkaan pitää voida luottaa siihen, että asiakaspalvelija toimii hänen parhaakseen. (Eräsalo 2011, 15–16.) Kun toimitaan myyntiorientoituneen toimintamallin mukaan, ravintoloiden

liiketoiminnan voidaan katsoa olevan kannattavalla pohjalla. Henkilökohtaisen myyntityön tavoitteena on myynnin kasvattamisen lisäksi tuottaa asiakkaille elämyksellisiä palveluita. Nämä ovat yrityksen kannalta merkityksellisiä asioita, jotka näkyvät myös ulospäin, sillä asiakkaat kirjoittavat näistä tänä päivänä runsaasti sosiaalisessa mediassa. Näin voidaan ajatella, että tulevaisuudessa myyntiorientoitunut asiakaskohtaaminen ja sen avulla asiakkaalle tuotettu lisäarvo tulee olemaan yksi ravintolan menestymisen ja jatkuvuuden edellytys. (Moilanen 2012, 51.)

Asiakkaalle saattaa olla vaikeaa tehdä ostopäätöstä. Ruokalistat sisältävät usein sanoja, joiden merkitystä asiakas ei ymmärrä. Ruoanvalmistusmenetelmät voivat olla outoja, tai asiakas haluaa neuvotella sisällöllisistä muutoksista ruokalajin suhteen. Mahdolliset muutokset erityisruokavalioita noudattaville eivät aina näy ruokalistalla. Lisäksi yhä useammin asiakkaat haluavat itse vaihtaa annoksen sisältöön rakentamalla sen itse eri komponenteista eli osista. Monissa tavanomaisissakin valintatilanteissa asiakkaat tarvitsevat henkilökunnan apua. Samat asiat pätevät juomatilausten kohdalla. Viinintuntemusta ei ole kaikilla asiakkailla, ja asiakas saattaa yksinkertaisesti haluta maistaa erilaista, uutta viiniä tai juomasekoitusta. Tämän kaltaisten asioiden selvittäminen onnistuu vain asiakaspalveluhenkilökunnan avustuksella.

Tuote-esittely nousi vastaajien kirjoituksissa esille tärkeänä tilanteena onnistuneessa ravintolakokemuksessa. Asiakaskohtaamisessa henkilökunnalta odotettiin tuotetunemusta sekä halua esitellä tuotteita sekä suosittelua niitä silloin, kun asiakas ei osaa tehdä päätöstään itsenäisesti. Tuotteiden kuvaus ja asiakkaiden toiveiden huomiointi auttoivat asiakkaita luottamaan tarjontaan ja myös lisämyynti, esimerkiksi jälkiruoan, oli helpompaa, kun alkuluottamus oli saavutettu.

Asiakaspalvelijan tarjoutuessa esittelemään esillä olevia tuotteita, esimerkiksi lounaspöydästä, asiakkaat arvostivat ravintolaa ja henkilökuntaa aiempaa enemmän. Asiakkaan miellyttävyydentunnetta lisäsi vielä se, että asiakaspalveluhenkilökunta suhtautui asiallisesti tai huumorilla asiakkaiden toiveisiin ja sai asiakkaat vakuuttuneiksi siitä, että heidän erityistoiveistaan ei ole vaivaa henkilökunnalle. Aina henkilökunnalla ei ollut faktatietoa kysytyistä asioista, mutta asioiden selvittäminen esimerkiksi keittiöhenkilökunnalta loi asiakkaille varmuutta siitä, että he saavat haluamansa tuotteen. Asiakaspalvelijan taitoa vastata asiakkaiden esittämiin kysymyksiin ja oma-aloitteista suosittelemista

pidettiin ammatillisen asiantuntijuuden merkinä. Vastauksissa todettiin, että ”ammattitaitoinen ja työhönsä perehdytetty ravintolohenkilökunta suosittelee tuotteita oma-aloitteisesti”.

Myyntitilannetta pidettiin hyvänä silloin, kun se rakentui keskustelun pohjalle. Keskustelussa tarjoilija kartoittaa asiakkaan toiveita ja samalla asiakkaan on mahdollisuus esittää täydentäviä kysymyksiä. Näin päästään lopputulokseen, joka on molempia osapuolia tyydyttävää ja vältytään virhetilauksilta ja väärinkäsityksiltä. Tarjoilijan keskusteluaittius saa asiakkaan tuntemaan itsensä tärkeäksi. Se suo asiakkaalle mahdollisuuden esittää sellaisiakin kysymyksiä, joita hän ei muuten esittäisi. Henkilökunnan ja asiakkaan välistä keskustelua voidaan pitää asiakaskohtaamisen laatua parantavana tekijänä.

Lisämyynti muodostaa tärkeän osan ravintolan kokonaisuusmyynnistä. Jokaisen tarjoilijan henkilökohtainen myyntityö on siis tärkeää. Ei pitäisi tyytyä esimerkiksi siihen, että vie valmiiksi vesilasit pöytään kysyen ”riittääkö vesi ruokajuomaksi”. Ruokajuomien suosittelu, samoin alku- ja jälkiruoat ovat yleisiä lisämyynnin kohteita. Myyntiohjeistuneessa asiakaskohtaamisessa kommunikointi asiakkaiden kanssa muistuttaa asiakaslähtöisen myyntiprosessin viestintää tarvekartoituksineen ja ongelmanratkaisuineen (Moilanen 2012, 51).

Asiakkaat kokivat asiakaskohtaamisen laadun hyväksi, kun tarjoilija oli aloitteellinen ja ”läsnä” tarpeen vaatiessa. Asiakkaat kokivat käynnin onnistuneeksi myös silloin, kun he saivat tarvitsemansa tiedon nopeasti ja kohteliaasti. Vastajien mukaan kiire näkyi kahdella tavalla. Se näky joko niin, että asiakkaita hoputettiin nopeisiin päätöksiin tilausvaiheessa, jolloin henkilökunta ei antanut asiakkaalle mahdollisuutta kysyä asioista tai vertailla vaihtoehtoja. Kiire näkyi myös henkilökunnan ripeänä toimintana, mutta kiire ei heijastunut silloin asiakaskohtaamisessa vaan henkilökunta pystyi keskittymään henkilökohtaiseen asiakaspalveluun kiireestä huolimatta. Ammattimaisesti henkilökunta osoitti kiinnostusta asiakasta kohtaan ja oli ”läsnä”, kun asiakas häntä tarvitsi. Se jätti henkilökohtaisen vaikutelman asiakaskohtaamisesta. Seuraavassa asiakkaan kokemuksia tarjoilijan asiakaspalvelu- ja myyntitaidosta:

// Tarjoilija osasi vastata kysymyksiimme asiantuntevasti – koskien sekä heidän uutta ruokalistaansa että allergikoille sopivia ruokia. Pyysimme häntä myös suosittelemaan meille jotakin, koska emme osanneet kaitken hyvän joukosta valita. Jälkiruokaa tarjoilija suositteli meille oma-aloit-

teisesti. Tarjoilija oli koko ajan tilanteen tasalla; oliko riittävästi juomaa, ja oliko kaikki muutenkin hyvin. Lopulta tuli laskun aika ja tyytyväisenä kaikkeen oli myös helppo jättää normaalia suurempi tippi ilahduttamaan meitä palvellutta tarjoilijaa.

Kun pääsimme tiskille tarjoilijatyttö, joka oli kassalla, kertoi mielellään tuotteista ja oli ammattitaitoinen ja tiesi kertoa, mitä missäkin on. Oli ihan hienoa, että oli itsepalvelu ja sai ottaa, mitä halusi. Aikaa ei kulunut siihen, että tarjoilija olisi antanut tuotteet meille. Kahvilassa käynti oli oikein mukava kokemus ja olin todella tyytyväinen palveluun ja voisin harkita meneväni sinne uudestaan kahville tai vaikka lounaalle.

Kokouksen aikana tarjoilija hoiti kiitettävästi juomatarjoilua ja kävi muutenkin tarkistamassa toiveitamme. Epävirallisen arvioni mukaan hän oli hankkinut yritykselle lähes sadan euron lisämyynnit jo ennen ruokailua. Hänen ehdotuksestaan teimme myös ruokatilauksemme valmiiksi jo ennen kokousta. Näin ruoka-annokset valmistuivat juuri oikealla hetkellä. Pienistä asioista hän sai kootua erittäin onnistuneen kokonaisuuden. Olin iloinen, että huomasin antaa hänelle positiivista palautetta. Siitäkin tuli itselle hyvä mieli.

Saavuimme ravintolaan juuri kun se aukesi. Ravintolassa siivottiin vielä lattioita ja henkilökunta vilkasi meitä, kuin olisimme tulleet häiritsemään heidän työtään. Tarjoilija tuli melko nopeasti ottamaan tilaustamme. Saimme ruoat melko nopeasti, mutta ne olivat kamalan näköisiä ja maku oli pettymys. Tarjoilija unohti tuoda ruokailuvälineet ja meidän piti pyytää ne. Hän ei pahoitellut tapahtumaa. Tämä sai minut miettimään, keskitykö tarjoilija meidän palveluumme oikein hyvin, sillä muita asiakkaita oli melko vähän. Kun saimme syötystä, meni todella kauan ennen kuin kukaan kiinnitti meihin mitään huomiota. Asiat olivat pöydällä ja haittasivat olemistamme. Kukaan ei myöskään tullut kysymään haluaisimmeko jotain muuta. Palvelu vaikutti melko nihkeältä ja se oli hidasta. Henkilökunta ei oikein herättänyt luottamusta eivätkä olleet kovin palveluaittita. Pyy-simme tarjoilijan paikalle, jotta saimme laskun. Maksaminenkin oli hidasta ja sen jälkeen ei toivotettu edes hyvää päivänjatkoa. Palvelusta ei juuri voi kehuja antaa. En menisi uudelleen tähän ravintolaan.

Lisääntynyt kilpailu ja kuluttajien vaatimukset edellyttävät laatuun ja ravintolan tuotteisiin panostamista (Varjonen & Peltoniemi 2012, 49–50). Useimpien ravintoloiden ruokalistasivat ovat internetistä luettavissa, joten asiakkailta on usein jo paljon valmista tietoa ravintolaan saapuessaan. Internet myös tavallaan nostaa asiakkaiden odotuksia, sillä värikkäät ja houkuttelevat sivut luovat asiakkaille ennakko-ajatuksia ja mielikuvia.

Ohjeistus asiakaskohtaamisen onnistumiseksi ravintolassa

Asiakkailta kerättyjen kertomusten ja aiempien tutkimusten pohjalta vedetään taulukossa 1 yhteen ravintolapalveluun vaikuttavia laatukriteereitä. Kriteerit liittyvät asiakaskohtaamiseen ravintolakontekstissa. Asiakaskohtaamisen laatuun, havaintojen pohjalta, katsottiin vaikuttavan asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen, asiakkaan auttamisen taidot ja asiakaspalvelu- ja myyntitaidot.

Taulukko 1. Laatukriteereitä ravintolatilanteissa

Asiakkaan mukaan asiakaskohtaamisen laatuun vaikuttavia tekijöitä

Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen

Henkilökunta:

- osoittaa keskustelemalla aitoa kiinnostusta asiakkaiden tarpeita kohtaan
- ymmärtää asiakaskohtaamisen ainutkertaisuuden
- osoittaa halua ratkaista asiakaspalvelussa tapahtuneet virheet
- osaa suhtautua asiakkaiden esittämiin valituksiin ammattimaisesti
- käyttää aikaansa asiakkaiden palvelemiseen yksilöllisesti kiireestä huolimatta
- ymmärtää tilannetajun merkityksen palvelun kannalta
- osaa kohdata asiakkaat tasavertaisina
- täyttää asiakkaalle antamansa lupaukset

Asiakkaan auttamisen taidot

Henkilökunta:

- auttaa asiakasta tuntemaan itsensä tervetulleeksi huomioimalla asiakkaat jo sisääntulovaiheessa luoden pohjaa onnistuneelle asiakaskohtaamiselle
- ymmärtää huomioinnin merkityksen asiakkaalle ja on valmis korjaamaan huomioimattomuuden jälkikäteen
- on valmis huolehtimaan omalla toiminnallaan asiakkaiden viihtyisyydestä ja tiedostaa viihtyisyyteen vaikuttavia tekijöitä
- osaa reagoida asiakkaan kanalta edullisesti nopeasti vaihtuvissa tilanteissa
- pystyy keskustelemalla tekemään asiakkaan olon mukavaksi ja auttaa siten asiakasta tuomaan toiveensa esille

Asiakaspalvelu- ja myyntitaidot

Henkilökunta:

- näkee vaivaa auttaakseen asiakkaita hankalissa tilanteissa
- ymmärtää asiakkaiden erilaisuuden ja heidän erityistoiveensa
- tuntee tuotetarjonnan, jotta pystyy suosittamaan asiakkaalle erilaisia tuotteita
- osaa toimia oma-aloitteisesti palvelutilanteissa
- osaa tehdä tilanteesta asiakkaalle ”helpon” olemalla tarvittaessa läsnä
- ymmärtää sujuvan asiakaskohtaamisen kulun ja osaa ehdottaa asiakkaalle ratkaisuja onnistuneen tilaisuuden sujumiseksi
- osaa käyttää havainnollistamista tuote-esittelyn tukena myyntitilanteessa
- herättää asiakkaassa luottamusta, ja saa asiakkaan tuntemaan olonsa turvalliseksi

LÄHTEET

- Babakus, E. & Boller, G. W. 1992. An Empirical Assessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Business Research* 24, 253–268.
- Bell, C. & Zemke, R. 2006. Huippupalvelun johtaminen.
- Bitner, M. 1992. Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing* 56, 57–71.
- Euroopan komissio 2011. The Consumer Markets Scoreboard. Saatavissa osoitteessa: http://ec.europa.eu/consumers/consumer_research/editions/cms6_en.htm [Viitattu 2. 10. 2012].
- Cronin, J. J. & Taylor, S. A. 1994. SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing* 58, 1, 125–131.
- Enright, M. J. & Newton, J. 2004. Tourism Destination Competitiveness: A Quantitative Approach. *Tourism Management* 25, 6, 777–788.
- Eräsalo, U. 2011. Palvelu ammattina. Hansaprint Direct. Vantaa.
- Ford, R., Sturman, M. & Heaton, C. 1999. Managing Quality Service in Hospitality. How Organizations Achieve Excellence in the Guest Experience.
- Gröngroos, C. 2006. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WS Bookwell, Juva.
- Gustafsson, I.-B., Öström, Å., Johansson, J. & Mossberg, L. 2006. The Five Aspects Meal Model: A Tool for Developing Meal Services in Restaurants. *Foodservice Research International* 17, 2, 84–93.
- Heinonen, V. 2008. Muutoksia suomalaisten vapaa-ajan viettämisessä – kotisohvalla, yhteisöissä ja makailuelämyksissä. *Kulttajatutkimus* 1, 2–23.
- Kellogg, D. L. & Chase, R. B. 1995. Constructing an Empirically Derived Measure for Customer Contact. *Management Science* 41, 11, 1734–1749.
- Kivela, J., Inbakaran, R. & Reece, J. 1999. Consumer Research in the Restaurant Environment. Part 1: A Conceptual Model of Dining Satisfaction and Return Patronage. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 12, 1, 205–222.
- Kivela, J., Inbakaran, R. & Reece, J. 2000. Consumer Research in the Restaurant Environment. Part 3: Analysis, Findings, Conclusions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 11, 5 13–30.
- Lankinen, H. 2010. Ravintolaruokailun trenditutkimus 2010. *Lounas kasvatti osuuttaan. Vitriini* 8, 24–28.
- Löytämä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus palvelubisneksessä kokemusbisneksenä. *Kariston kirjapaino. Hämeenlinna.*
- Maister, D. H. & Lovelock, C. H. 1982. Managing Facilitator Services. *Sloan Management Review* 23, 4, 19–31.
- Martilla, J. & James, J. 1977. Importance-performance Analysis. *Journal of Marketing* 1, 41, 77–79.
- Mattila, A. 2001. Emotional Bonding and Restaurant Loyalty. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 42, 6, 73–79.
- Moilanen, T. 2012. Hyvä myyjä on hyvä asiakaspalvelija. *Vitriini* 7, 50–51.
- Nalini, H. & Samuel, S. 2011. Importance-Performance Analysis to determine Service Quality of a Restaurant Service – An Empirical Study. *Advances in Management* 4, 2, 52–57.
- NPD GROUP Restaurant Industry Trends. 2012. Saatavissa osoitteessa: <http://www.restaurantindustrytrends.com>. [Viitattu 20. 4. 2012].
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. 1988. Serqual: A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing* 64, 1, 12–40.
- Reginald, L. & Bell, Ph. D. 2012. Using Practical Ethics to Improve Customer Service on the Frontline. *Trade Publication* 8, 3–5.
- Sivula, H. 2012. Palvelu on vaativa taitolaji. *Vitriini* 2, 21–24.
- Varjonen, J. & Peltoniemi, A. 2012. Kodin ulkopuolella ruokailu osana ruokailutottumusten muutosta 1990–2010. *Kuluttajatutkimuskeskus. Julkaisuja* 1, 2012, Helsinki.
- Vihmo, J. 2012. Ravintolat ankkuroidutvat suomalaisten arkeen yhä tiiviimmin. *Vitriini* 8, 18–21.



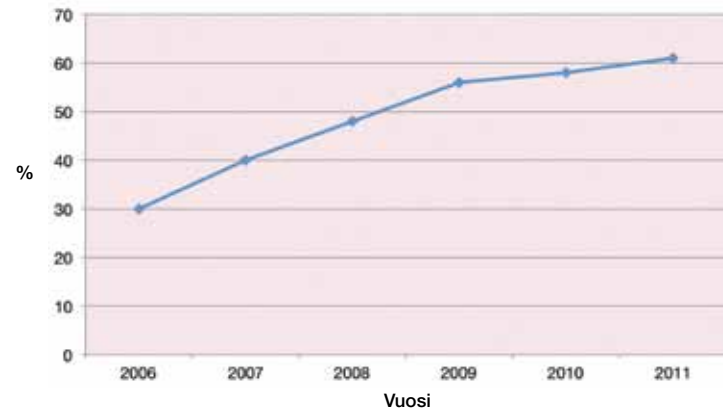
Muuttunut matkatoimistoala

Tässä artikkelissa perehdytään asiakaskohtamisen laatuun matkatoimistoalalla, erityisesti suomalaisissa vapaa-ajan matkatoimistoissa. Vapaa-ajan matkatoimisto välittää matkailupalvelujen jakelukanavassa palvelutuottajien ja matkanjärjestäjien lukuun näiden tuottamia, lähinnä vapaa-ajan matkustukseen tarkoitettuja palveluja. Nykyisin matkanjärjestäjän ja matkanvälittäjän raja on hämärtynyt, koska useat matkanvälittäjät ovat omaksuneet matkanjärjestäjän toimintamallin. Tällöin nämä ovat erikoistuneet omien valmismatkojensa kuten kulttuuri-, harraste-, hyvinvointi- tai urheilumatkojen, hää- ja juhlahomien tai kerran elämässä koettavien elämysten tuottamiseen. Matkatoimistoalan asiakaskohtamisessa korostuvat palvelun lisäksi kohtaamisen myynilliset tavoitteet, joten laatua lähestytään artikkelissa henkilökohtaisen palvelun ja myyntityön rajapinnassa.

Valmismatkalaissa (L 28.11.1994/1079) valmismatkalla tarkoitetaan etukäteen järjestettyä, yhdistettyyn hintaan tarjottua palvelujen yhdistelmää, johon sisältyy vähintään kuljetus ja majoitus. Valmismatkan ostoa käsitellään laajamittaiseksi, korkea-asteista sitoutumista vaativaksi ja ajallisesti pitkäkestoiseksi tapahtumaksi, koska ostoa vaatii asiakkaalta sekä rahallisia että ei-rahallisia uhrauksia (Sirakaya & Woodside 2005; Bronner & deHoog 2008). Solomon, Bamossy ja Askegaard (2006) kuvaavat ostopäätösprosessia tällöin laajennetuksi ongelmanratkaisuksi, koska ostamiseen liittyy suuri riski, eikä asiakas tunne tuotteita tarkasti. Ostaessaan valmismatkaa asiakas tekee myös monimutkaisia ja monivaiheisia päätöksiä, jotka koskevat useaa toisiinsa sidoksissa olevaa palvelujen yhdistelmän osaa kuten matkakohdetta, kuljetusta, majoitusta ja aktiviteetteja (Dellaert, Ettema & Lindth 1998, 313–314). Ostoa tapahtuu myös vaihteittain, koska asiakas liikkuu edestakaisin tiedonetsinnän ja ostopäätök-

sensä välillä. Dellaert ym. (1998) näkevät asiakkaan ostopäätöksen olevan tulos tietyn ajallisen prosessin läpikäymisestä, jonka kesto voi vaihdella muutamasta päivästä useisiin kuukausiin.

Matkatoimistoala on käynyt viimeisen vuosikymmenen aikana läpi rakenneuutoksen, jonka myötä alan kannattavuus on heikentynyt ja ansaintalogiikka muuttunut. Buhalis ja Ujma (2006) viittaavat tässä yhteydessä Internetin myötä tapahtuneeseen välikäsien karsiutumiseen, joka johtuu asiakkaan mahdollisuudesta käydä kauppaa suoraan palvelutuottajien ja matkakohteiden kanssa. Valmismatkojen online-myynti kasvoi varsinkin vuosina 2006–2009 (kuvio 1), jolloin se lisääntyi 30 prosentista 56 prosenttiin (Suomen matkatoimistoalan liitto 2007, 2010).



Kuvio 1. Vapaa-ajan valmismatkojen online-myyntin kasvu vuosina 2006–2011

Rakennemuutoksen johdosta matkatoimistoala joutui hakemaan uusia toimintatapoja selviytyäkseen, koska alalla ei ollut enää monopoliasemaa matkustusta koskevan tiedon jakajana ja matkavarausten tekijänä (Renfors 2008). Muuttuneet liiketoimintamallit ovat myös vaikuttaneet suomalaisten vapaa-ajan matkatoimistojen kokoon ja määrään, jonka vuoksi perinteisiä katutoimistojä on suljettu, ja henkilökuntaa on jouduttu irtisanomaan. Toisaalta alalle on syntynyt myös uusia toimintamalleja ja toimijoita kuten online-matkatoimistot.

Sähköisen kaupan kasvu on vaikuttanut myös matkatoimistossa myytävien tuotteiden ja toimistojen kohderyhmien luonteeseen. Pärijätäkseen kovenevassa kilpailussa matkatoimistojen on tunnistettava markkinarakoja ja kohdistettava palvelunsa tietyille, valitulle asiakasryhmälle eli erikoistuttava joko tiettyyn asiakasryhmään tai kohdealueeseen (Bennett & Lai 2005, 22). Toiminnan painopiste onkin siirtynyt yksittäisten rutiinomaisten matkavarausten tekemisestä monimutkaisempiin ja yksilöllisesti räätälöityihin tuotteisiin, joita myydään sekä yksittäisille että ryhmäasiakkaille. Tämä on puolestaan lisännyt erikoistuneiden matkanjärjestäjien määrää. On myös todettu, että henkilökohtaista palvelua tarvitaan erityisesti matkustettaessa tuntemattomampiin matkakohteisiin, jolloin matkan hinta asiakasta kohti on korkeampi (Dolnicar & Laesser 2007, 143). Enemmän riskiä ja paneutumista sisältävät tuotteet vaativat myös enemmän asiakkaan ja henkilökunnan välistä vuorovaikutusta, jolloin nämä ostetaan perinteisestä matkatoimistosta (Card, Chen & Cole 2003, 137). Bennett ja Lai (2005) huomauttavatkin Internetin ja kasvokkain tapahtuvan myyntityön palvelun erillisiä kohderyhmiä.

Rakennemuutoksesta huolimatta henkilökohtaisen, kasvokkain tapahtuvan palvelun ennustetaan nostavan arvostustaan uudelleen (Oxford Economics & Amadeus 2010). Frias, Rodriguez ja Castaneda (2008) toteavat, että matkatoimistot tulevat säilymään jakelukanavassa niin kauan kuin ne vahvistavat kykyään konsultoida asiakasta. Tämän puolesta puhuu myös online-myyntiin tasaantunut kasvuvauhti, joka on ollut vuosina 2010–2011 enää noin pari prosenttia vuodessa (Suomen matkatoimistoalan liitto 2011, 2012). Perinteisten matkatoimistojen arvellaankin löytävän uudelleen roolinsa luotettavina tiedonlähteinä ja neuvonantajina, jolloin ammattimaisuus nähdään niiden kilpailu-eduksi (Oxford Economics & Amadeus 2010).

Viimeisen kymmenen vuoden aikana sähköinen kauppa on kuitenkin vaikuttanut asiakkaan vaatimuksiin henkilökohtaista palvelua kohtaan. Mikäli henki-

lökohtainen, kasvokkain tapahtuva palvelu nähdään yrityksissä edelleen tärkeäksi, tähän tulee panostaa ja ottaa huomioon myös asiakkaan muuttunut maailma. Asiakaskohtaamisen laatua pitäisi kehittää asiakkaan näkökulmasta varsinkin tällä alalla, jossa asiakas on pyrkinyt sopeutumaan teknologisoituaan ympäristöönsä.

Aikaisempia näkökulmia laatuun matkatoimistoalalla

Laatua on yleisesti lähestytty matkatoimistoalalla käyttämällä odotetun ja koetun palvelun laadun eroja mittaavaa SERVQUAL-menetelmää (Parasuraman ym. 1985; 1988). Tällöin on tarkasteltu asiakkaan odotusten ja kokemusten eroja viiden laatutekijän näkökulmasta. Nämä laatutekijät osoittavat yhdessä sen, miten asiakas organisoii mielessään laatua koskevaa tietoa. Grönroosin (2009) mukaan menetelmään sisältyvät laatutekijät kuvaavat asiakkaan kokemusta ja korostavat nimenomaan toiminnallisen eli asiakkaan ja henkilökunnan välisen vuorovaikutusprosessin laatua.

Taulukko 1 tiivistää SERVQUAL-asteikkoon sisällytetyt, henkilökunnan toimintaa kuvaavat laatutekijät eli luotettavuuden, reagoitavuuden, palveluvarmuuden ja empatian. Taulukossa 1 esitetään väittämät, joita käyttämällä palvelun laatua on mitattu matkatoimistoalalla (Lam & Zhang 1999; Bigne, Martinez, Miquel & Andreu 2003; Ruiqi & Adrian 2009; Marinkovic, Senic, Kocic & Sagic 2011).

Taulukko 1. Laatuksiteereitä ravintolatilanteissa

Palvelu matkatoimistossa on laadukasta, mikäli...	
Luotettavuus	<ul style="list-style-type: none">• palvelupyyntöihin vastataan sovituksessa ajassa• asioista huolehditaan ongelmien sattuessa• ongelmat pyritään ratkaisemaan vilpittömästi• luvatut tehtävät suoritetaan loppuun• palvelu on virheetöntä
Reagointialttius	<ul style="list-style-type: none">• asiakas saa tarvittavat ja tarkat tiedot• asiakkaan palvelupyynnön hoitamisessa osoitetaan aloitekykyä• palvelu on tehokasta, täsmällistä ja nopeaa• asiakasta ollaan halukkaita auttamaan• jokaiselle asiakkaalle omistetaan tarpeeksi aikaa kysymyksiin vastaamiseksi
Palveluvarmuus	<ul style="list-style-type: none">• henkilökunnan käytös herättää luottamusta• henkilökunnan toiminta herättää turvallisuuden tunteita• henkilökunta on kohteliasta• henkilökunnalla on tarpeeksi tuotetietoa• matkatoimiston maineeseen voi luottaa
Empatia	<ul style="list-style-type: none">• asiakas huomioidaan yksilöllisesti• asiakkaan tarpeet tutkitaan tarkasti• toimiston aukioloajat sopivat asiakkaan tarpeisiin• asiakkaan henkilökohtaiset tarpeet huomioidaan ja ymmärretään• asiakasta arvostetaan ja kunnioitetaan• asiakkaan etua ajetaan• asiakkaalle tarjotaan yksilöllistä, asiakkaan tarpeisiin sopivaa tietoa

Millanin ja Estebanin (2004) mukaan asiakkaan tyytyväisyyttä matkatoimistossa voidaan määrittää seuraavien laatu-tekijöiden kautta: 1) palvelutapahtuma, 2) empatia, 3) luotettavuus ja 4) neuvonnan tehokkuus. Palvelutapahtuma käsittää henkilökunnan ystävällisyyden, luottamuksen, tarkkuuden, palveluun käytetyn ajan ja kyvyn auttaa asiakasta. Empati-aan liittyy asiakkaan tarpeiden selvittäminen ja yksilöllinen neuvonta. Neuvonnan tehokkuus sisältää tuotetiedon määrän ja laadun. Caro ja Roemer (2006) puolestaan näkevät henkilökunnan käytöksen ja asiantuntemuksen määrittävän palvelun laadun. Käytöksellä tarkoitetaan henkilökunnan ystävällisyyttä ja kohteliaisuutta, halua auttaa ja huomioida asiakas yksilöllisesti, toimia tarpeen vaatimalla ja luottamusta herättävällä tavalla sekä informoida asiakasta täsmällisesti ja avoimesti. (Caro & Roemer 2006, 13.) Laatu koostuu monesta eri tekijästä, eikä täyttä yhteisymmärrystä laatu-tekijöiden lukumäärästä tai niiden sisällöstä ole löytynyt.

Asiakaskohtamisen laatu asiakkaan määrittämänä

Seuraavassa esitetään asiakaskohtamisen laatu-tekijät, jotka kuvaavat aineistossa esille nousseita, onnistunutta asiakaskohtamista määrittäviä tekijöitä. Asiakkaat ovat keränneet artikkelin taustalla olevan aineiston vieraillemalla haamuasiakkaina matkatoimistossa ja piilohavainnoinnalla näin henkilökunnan

toimintaa. Asiakkaan ostotehtävänä oli ostaa asiakkaalle itselleen merkityksellinen valmismatka, joka kestäisi vähintään kolme vuorokautta ja sisältäisi kuljetuksen sekä majoituksen. Valmismatka räätälöitiin asiakkaalle tapauskohtaisesti tai se sisältyi valmiiseen esitetuotantoon. Käynnin jälkeen asiakkaat kirjoittivat havainnoistaan kertomuksen (N=76), jossa he kuvasivat henkilökunnan toimintaa yksityiskohtaisesti. Kertomusten sisältö analysoitiin ja näistä nostettiin esille asiakaskohtaamista kuvaavia lautekijöitä, niin että aineisto teemoitettiin etsien eri kertomusten yhteisiä nimityksiä.

Tulosten mukaan asiakaskohtaamisen laatu koostuu neljästä lautekijästä: asiakkaan auttamisesta, tunteiden huomioinnista, tuotarpeiden ratkaisusta ja tuotetiedon jakamisesta. Seuraavassa näitä lautekijöitä esitellään tarkemmin havainnollistaen samalla asiakkaiden näkemyksiä runsaiden lainausten kautta. Ensimmäinen asiakaskohtaamisen lautekijä on asiakkaan auttaminen. Tällä tarkoitetaan henkilökunnan aktiivista toimintaa kohtauksissa, jotta asiakas saavuttaisi parhaan mahdollisen ostopäätöksen. Asiakkaan auttaminen ilmenee erityisesti henkilökunnan vaivannäköä ja aloitteellisuutena. Vaivannäkö tarkoittaa henkilökunnan käyttämää energiaa ja aikaa asiakaskohtauksessa, jonka vuoksi henkilökunnan on innostuttava asiakkaan ostotehtävästä, suunnattava energiansa tarvekeskusteluun ja sopivin tuotteen etsimiseen, jaettava runsaasti monimuotoista tuotetietoa ja selvitetävä kaikki tuotteen yksityiskohdat. Asiakkaan kertomuksissa näkyi selvästi, että henkilökunnan näkemä lisävaiva sai asiakkaan reagoimaan erittäin myönteisesti. Asiakas halusi kohtauksen olevan myös riittävän pitkä ja kiireetön keskustelu asiakkaan ja henkilökunnan välillä:

” Asiakaspalvelija jaksoi selvittää monet eri asiat ja kysymykset ja jopa soitella kysyäkseen vastauksia. Eikä tämä asia ollut edes mikään NIIN tärkeä asia, kysyin vain ohimennen. Tuolta saa aina niin hyvää palvelua, he näkevät vaivaa pienenkin asian vuoksi. Olemme suositelleet tätä toimistoa muillekin ja monet ystävästämme ja tuttavistamme ovat siirtyneet myös sinne asiakkaaksi. Olen pitänyt tästä toimistosta niin paljon, että monena vuotena etsin itse netistä äkkilähtöjä, mutta tilasin sen heidän kauttaan, vaikka olisin voinut tilata sen itsekin.

Asiakas koki selväksi ongelmaksi sen, ettei henkilökunta ymmärtänyt oman toimintansa ja sähköisen kaupan roolia kohtauksissa samalla tavalla kuin

asiakas. Asiakas tulkitsi henkilökunnan käsittävän toimintansa sähköisen kaupan tukitoiminnoksi, jonka vuoksi henkilökunta ei halunnut nähdä vaivaa asiakkaan auttamiseksi. Asiakkaan mukaan henkilökunta kieltäytyi näkemästä vaivaa ohjaamalla hänet Internetiin hakemaan tietoa ja ostamaan tuotteen omatoimisesti:

” Hän myös sanoi, että Internetistä löytyisi kaikki heidän lomansa. Sain sellaisen kuvan, että mitä ihmettä sinä täällä teet, kun voisit Internetistäkin nämä asiat tarkistaa. Hän ei missään vaiheessa kysynyt haluanko varata matkan heidän kautta, eikä mitään muutakaan kaupan tekemiseen viitaten. Hän antoi minulle Internet-osoitteen, jossa voin katsella tarkemmin erilaisia matkakohteita sekä niiden hintoja. Koko tapahtuma kesti vain alle 10 minuuttia ja lähdin pois liikkeestä kaksi esitettä ja Internet-osoitetta rikkaampana.

Aloitteellisuudella tarkoitetaan henkilökunnan taitoa ottaa vastuuta ja viedä kohtauksen vaihe vaiheelta oma-aloitteisesti ja aktiivisesti läpi. Asiakkaan mukaan henkilökunnan oli turtuttava hänen ostotehtävänsä, vietävä keskustelua eteenpäin, toimittava spontaanisti ja ennakoitava tilanteen etenemistä. Yllättävä tulos oli se, että henkilökunta toimi usein passiivisesti ottaen vastaan tilauksia eikä omaksunut aktiivista otetta työhönsä. Seuraavat kommentit ovat asiakkaan ajatuksia:

” Jäin keskelle toimistoa odottamaan vuoroani, kun kuulin ”takahuoneesta”, astioiden kolinaa. Henkilökunta oli juuri lopettelemassa kahvin juontiaan ja pullan syöntiään. Tauolla ollut asiakaspalvelija saapui sitten palvelemaan minua. Hän tervehti asiallisesti minua ja minä häntä. Odotin hänen kysyvän, miten voin palvella tai auttaa, mutta tätä kysymystä en ikinä kuullut. Aloitus ei ollut luonteva ja tuntui, kuin minun olisi pitänyt olla se aktiivisempi osapuoli tässä. Hän ei ottanut tilannetta heti haltuunsa vaan tuntui jotenkin välinpitämättömältä asiaani kohtaan.

Kerrottuaani, että haaveilen matkasta Englantiin tai Skotlanttiin, asiakaspalvelija vaikutti kiinnostuneelta asiasta ja tarttui heti aiheeseen. Hän tiedusteli, milloin olisin lähdoässä matkalle ja millaisen matka minulla olisi toiveissa. Hän kysyi myös olenko menossa matkalle yksin vai porukalla. Kertoessani, että toivon valmismatkaa ja että olen melko kokematon

matkustaja, hän innostui heti kertomaan tarjolla olevasta viiden päivän mittaisesta Skotlannin matkasta, jonka hintaan sisältyvät kuljetukset, majoitus, ruokailut ja päivän ohjelmat.

Toinen laatutekijä on nimeltään asiakkaan tunteiden huomiointi. Asiakkaan kertomukset sisälsivät runsaasti tunnereaktioita, joten asiakaskohtaaminen on emotionaalisesti latautunut sosiaalinen tilanne. Tämän perusteella asiakkaan ja henkilökunnan kohtaaminen on ennen kaikkea sosiaalinen tapahtuma eikä pelkästään tehtäväorientoitunutta toimintaa kaupan aikaansaamiseksi.

Asiakkaan tunnereaktioista ja niistä nousevista tarpeista tuli esille erityisesti viihtyvyys. Viihtyvyys merkitsi asiakkaan rentoutunutta ja helpottunutta oloa sosiaalisen ahdistuksen hälvettyä. Asiakas kertoi pohtivansa henkilökunnan suhtautumista hänen saapumiseensa ja tämän hänessä aiheuttamaa jännitystä. Tästä johtuen asiakas kuvasi oloaan tervetulleeksi, jos henkilökunta suhtautui häneen lämpimästi ja tunnelma kohtaamisessa oli rento. Henkilökunnan negatiivinen suhtautuminen ja puhumattomuus saivat asiakkaan puolestaan tuntemaan olonsa epävarmaksi ja alistuneeksi. Asiakas kertoo olostaan kohtaamisessa:

// Minut huomattiin heti, mikä sai minut tuntemaan oloni mukavaksi ja rentoutuneeksi.

Kukaan ei puhunut aluksi mitään. Ei pelkkä hein sanominen ja istumaan pyytäminen ole tarpeeksi, kun menen sisään toimistoon. Henkilökunnan pitäisi jotenkin laukaista tilanne.

Viihtyvyyteen voidaan yhdistää myös asiakasta kohtaan osoitettu arvostus. Kiinnostuksen osoittaminen asiakasta kohtaan ja henkilökunnan suhtautuminen häneen arvokkaana ja tärkeänä yksilönä saivat asiakkaan tuntemaan itsensä arvostetuksi. Asiakas kertoi henkilökunnan osoittaman aidon kiinnostuksen saavan hänet tuntemaan itsensä tärkeäksi sekä henkilökunnan välittävän hänestä. Asiakas kuvasi oloaan päinvastoin vaivaantuneeksi, jos hänestä ei kiinnostuttu. Asiakkaasta tuntui tällöin, ettei henkilökunta ottanut häntä tosisaan ja aliarvioi hänen ostopotentiaaliaan.

Asiakas halusi hänen ja henkilökunnan välisen henkilökohtaisen etäisyyden kaventuvan asiakaskohtaamisessa ja kohtaamisen olevan kaverillinen tapahtuma. Asiakas kuvasi kohtaamista kaverilliseksi keskusteluksi ja asiakaspalvelijaa kaverikseen: "Tuntui kuin juttelisin jollekin kaverilleni, joka on käynyt monessa paikassa ja kertoo niistä". Tällöin kohtaamista leimasi asiakkaan ja henkilökunnan välinen vastavuoroinen tiedonjakaminen. Asiakas voi tällöin paljastaa itsestään tietoja avoimesti pelkäämättä henkilökunnan reaktiota. Lisäksi kohtaamisessa oli epävirallinen ilmapiiri eli osapuolilla ei ollut virallisia, hierarkkisia rooleja. Henkilökunnan kaverillinen suhtautuminen asiakkaaseen sai hänet tuntemaan olonsa myös turvalliseksi.

Asiakkaan mukaan kohtaamisen laatu on huono, mikäli henkilökunta ei pyrkinyt lähelle asiakasta. Henkilökunta vaikutti tällöin välinpitämättömältä, ei osoittanut kiinnostusta asiakasta kohtaan, eikä saanut asiakkaaseen minkäänlaista kontaktia. Tällöin asiakas jäi henkilökunnalle hyvin anonyymiksi, eikä osapuolten välinen henkilökohtainen etäisyys kaventunut. Asiakas kertoo tästä seuraavissa kommentteissa:

// Minulle jäi tunne, että asiakaspalvelija piti itseään paremmassa asemassa olevana ja aliarvioi kokemustani ja potentiaaliani ostajana. Hän ei onnistunut pääsemään kanssani samalle tasolle.

Tunsin olevani ainoastaan tuolin täytettä, joka nyt sattuu kyselemään tyhmiä kysymyksiä.

Kolmas laatutekijä eli tuotetarpeiden ratkaisu sisältää henkilökunnan toiminnan, joka tähtää asiakkaan tuotetta koskevien, yksilöllisten tarpeiden tyydyttämiseen. Henkilökunnan tulisi siten ymmärtää, että jokaisella asiakkaalla on omat yksilölliset ja tilannekohtaiset tuotetarpeensa, jotka ovat kohtaamisen keskiössä, ja jotka pyritään tyydyttämään. Asiakas halusi henkilökunnan lähtevän liikkeelle juuri näiden yksilöllisten tuotetarpeiden ymmärtämisestä sekä tutustuvan häneen syvällisesti ja henkilökohtaisesti. Henkilökunnan toiminnan taustalla tulisikin olla ajatus siitä, että asiakas on yksilö. Asiakkaan mukaan tuotetarpeiden ymmärtäminen myös säästi hänen aikaansa, koska henkilökunta ei tehnyt turhaa työtä esitellessään tarpeisiin sopimattomia tuotteita:

// Oli mukavaa, kun aluksi mietittiin että mitä me haluamme ja sen jälkeen alettiin tehdä suunnitelmaa koneelle. Asiakaspalvelija otti selvää, että emme ole kiinnostuneita lähtemään mihinkään turistirysään. Tämä oli mielestäni mukavaa, koska ei tarvinnut käydä läpi kaikkia kohteita eli säästi kovasti meidän aikaamme.

Asiakas havaitsi kohtaamisen laatuongelmien liittyvän erityisesti siihen, että henkilökunnan toiminta oli tuotekeskeistä. Asiakkaan kertomuksissa korostui tuolloin se, ettei hänen yksilöllinen matkakokemuksensa ollut henkilökunnalle tärkeä, vaan asiakas kohtaamisen lähtökohtana oli myytävä tuote. Henkilökunnan toiminta oli asiakkaan informointia myynnissä olevasta tuotetarjonnasta, jolloin myyjä luetteli asiakkaan tarpeisiin sopimattomia tuotenimiä kysymättä asiakkaalta hänen tarpeistaan. Tällöin henkilökunta odotti asiakkaan kiinnostuksen heräävän tiettyä luettelon sisältämää tuotetta kohtaan. Tämä sai asiakkaan tuntemaan, ettei häntä kohdeltu yksilönä, vaan henkilökunta oletti kaikkien tuotteiden olevan sopivia kaikille. Tuotetarpeiden huomioimatta jättäminen häiritsi asiakasta suuresti:

// Asiakaspalvelija ei kysellyt kiinnostuksistani tai toiveistani matkan suhteen. Hän suositteli minulle Pattayaa ja Bangkokia, kysymättä mitä tarkalleen ottaen haluan lomamatkallani tehdä. Hän ei osannut etsiä sopivaa kohdetta minulle, koska ei ottanut selvää tarpeistani. Minua ei juuri kiinnostanut Pattaya tai muuta massaturistikohdeita, sillä olisin halunnut nähdä ainutlaatuisempia ja eksotisempia kohteita. Minua kohdeltiin kuin massaa eikä asiakaspalvelija ollut perillä tarpeistani.

Ajatuksena oli ostaa miesporukalle kunnan ”äijämatka” johonkin päin Eurooppaa. Matkaan pitäisi sisältyä ehkä jotain urheilutapahtumaa. Odotin asiakaspalvelijan ehdottelevan kohteita juuri miehille. Hän kuitenkin puhui kiertokävelyistä ja jopa museoista. En kuitenkaan näe kuviteltua miesporukkaa kävelemässä oppaan kanssa pitkin Prahan katuja.

Asiakkaan mukaan henkilökunnan käsitys osapuolten rooleista kohtaamisessa on laadun avaintekijä. Asiakas katsoi, että kohtaamisen molemmilla osapuolilla oli vahva, tasa-arvoinen ja aktiivinen rooli määriteltäessä asiakkaan tarpeita ja valittaessa näihin sopivaa tuotetta. Tulokset viittaavat siten siihen, että asiakkaan tarpeisiin sopivan tuotteen valinnan tekivät asiakas ja henkilökunta

yhdessä. Asiakaskohtaamisessa asiakas ja henkilökunta etsivät yhdessä keskustellen sopivimman tuotteen; toimivat saavuttaakseen yhteisymmärryksen. Asiakas koki kohtaamisen laadun päinvastoin huonoksi, mikäli kohtauksesta leimasivat tiukat ja perinteiset roolit, eikä keskustelu edennyt yhteistoiminnallisesti. Asiakas kommentoi tuotetarpeidensa ratkaisua seuraavasti:

// Yhteisen mietinnän jälkeen päädyimme siihen, että annetuista vaihtoehdoista valmismatka Skotlantiin olisi eniten sitä, mitä matkaltani haen.

Asiakas painotti monimuotoisen tuotetiedon jakamisen olevan asiakaskohtaamisen laadun avaintekijä. Asiakas koki, ettei henkilökunta voi jakaa ainoastaan objektiivisiin tuoteominaisuuksiin liittyviä tietoja, vaan kokemuksellisella tuotetiedolla oli suuri merkitys kohtaamisessa. Asiakkaan kertomusten perusteella tuotetieto voidaan näin ollen jakaa objektiiviseen faktatietoon ja subjektiiviseen, kokemukselliseen tuotetietoon.

Faktatieto merkitsee tuotteen ominaisuuksia koskevaa, tosiasioihin perustuvaa, rationaalista ja objektiivista tuotetietoa. Jakaessaan faktatietoa, henkilökunta kertoi asiakkaalle objektiivisia yksityiskohtia tuotetarjonnasta ja tuotesäällöistä eli paikkatilanteesta, aikatauluista, matkaohjelmista, hotelleista sekä matkakohteista ja niiden piirteistä. Asiakkaan näkökulmasta yhtenä laatuongelmana erottui kuitenkin se, ettei henkilökunnalla ollut tarvittavaa faktatietoa tai he eivät halunneet tätä kertoa. Tuote-esittely unohtui usein kokonaan tuotteen nimen mainitsemisen jälkeen. Asiakkaasta tämä vaikutti siltä, ettei hänen kysymyksiinsä osattu vastata riittävän laajasti. Henkilökunta myös pyrki hakemaan vastauksia selaamalla esitettä, jonka asiakas tulkitsi tarvittavan tuotetiedon puuttumiseksi. Tämä faktatiedon puute häiritsi asiakasta ja sai hänet tuntemaan olonsa epävarmaksi. Asiakas kommentoi faktatiedon jakamista seuraavasti:

// Asiakaspalvelija näytti ensin Borneon kartalta, kertoi kohteen monipuolisista mahdollisuuksista, kohteessa on sekä rantoja että viidakkoa ja vuoristoa. Hän näytti koneelta mahdolliset lennot ja niiden aikataulut sekä hinnat, selittäen vaihdot ja niiden aikataulut.

Asiakaspalvelija kertoi Alpeilla vapaana olevat kohteet, mutta valitettavasti häneltä unohtui mainita minkä maan puolella kyseiset rinnekohteet olivat.

Henkilökunnan jakama tuotetieto on luonteeltaan myös kokemusperäistä ja subjektiivista. Kertomuksissa nousi selvästi esille se, että tuotetiedon tulee perustua objektiivisen faktatiedon lisäksi kokemukselliseen, subjektiiviseen tietoon. Kokemuksellinen tuotetieto on henkilökunnalla olevaa kokemusperäistä, henkilökohtaista ja mielipiteisiin perustuvaa tietoa. Kokemuksellinen tuotetieto stimuloi tunteita ja sai asiakkaan innostumaan sekä kiinnostumaan tuotteista. Kokemuksellisella tuotetiedolla on vahva asema asiakaskohtamisessa, koska ostettava tuote on kokemusperäinen, eikä asiakas voi arvioida tuotteen laatua ennen sen kulutusta.

Kokemuksellinen tuotetieto käsittää referenssitiedon, innovatiivisen tuotetiedon ja elämystiedon. Erityisesti referenssitiedolla oli tärkeä merkitys asiakaskohtamisessa. Referenssitieto on tuotteen kulutuksesta karttuneiden kokemusten kautta muodostunutta tuotetietoa. Tämä tuotetieto perustuu henkilökunnan omiin, heidän kollegoidensa ja muiden asiakkaiden aikaisempiin kulutuskokemuksiin, eli niiden henkilöiden kokemuksiin, jotka ovat vierailleet matkakohteessa ja käyttäneet kohteen erilaisia palveluja. Henkilökunnan tulee jakaa kokemusperäistä tuotetietoa keskenään tekemällä yhteistyötä. Mikäli henkilökunnalla itsellään ei ollut omakohtaisia kulutuskokemuksia, asiakas koki positiiviseksi sen, että he käyttivät kollegojensa kulutuskokemuksia tietolähteenä kohtaamisessa. Jos kollega oli paikalla, häntä pyydettiin kertomaan kokemuksistaan. Asiakkaiden kertomuksissa heijastui myös muiden asiakkaiden kokemusperäisen tuotetiedon merkitys. Asiakas toi esille sen, että hän halusi henkilökunnan kertovan toisten asiakkaiden tuotetta koskevista kulutuskokemuksista. Toisilla asiakkailla on siis suuri merkitys kokemusperäisen tuotetiedon lähteenä. Asiakas kertoo referenssitiedosta seuraavasti:

“ Matka kuulosti mielenkiintoiselta, joten esitimme muutamia lisäkysymyksiä kohteesta, koska hän mainitsi itse olleensa siellä kymmenen päivää pari vuotta sitten. Asiakaspalvelijalla oli siis erinomaiset tiedot.

Asiakaspalvelija kertoi, ettei ole käynyt Pariisiin Disneylandissa, mutta muisteli kollegansa käyneen. Kollegan ollessa vapaana, hän pyysi tätä kertomaan kokemuksestaan ja suosittelemaan kohdetta minulle. Pariisissa käynyt henkilö tuli minua palvelevan asiakaspalvelijan viereen ja suosittelee kohdetta asiantuntevasti.

Kokemuksellisen tuotetiedon voidaan sanoa olevan luonteeltaan myös innovatiivista eli liittyvän kiinteästi henkilökunnan jakamiin uusiin tuoteideoihin ja uusien ajattelutapojen oppimiseen. Asiakas kuvasi innostuneensa saamistaan ideoista, koska näiden avulla hän oppi uusia tapoja täyttää tarpeensa. Asiakkaalle kerrottu innovatiivinen tuotetieto sai asiakkaan ajattelemaan tuotteista ja tarpeistaan uudella tavalla.

Kokemuksellinen tuotetieto koskee myös henkilökunnan jakamaa tietoa tuotteen mahdollistamista uusista elämyksistä. Elämystieto tarkoittaa elämyksellisiä tuotesäilytyksiä koskevaa tuotetietoa eli tietoa siitä, mitä unohtamattomia kokemuksia tuote tarjoaa. Tällöin asiakas voi joko aktiivisesti harrastaa ja osallistua hänelle merkittäviin aktiviteetteihin tai kokea aistikkaita elämyksiä havainnoiden ympäristöä. Asiakkaan kertomuksissa korostuivat usein hänen halunsa tietää, mitä matkalla voi tehdä ja nähdä, eli millaisia uusia elämyksiä matkakohde tarjoaa. Asiakkaan tiedontarpeet kohdistuivat matkakohteen aktiviteetteihin sekä kohteelle tyypillisiin ja ainutlaatuisiin piirteisiin. Tämän vuoksi asiakas koki ostopäätöksensä perustuvan kiinteästi siihen, kuinka elämyksellinen ja sisältörikas tuote on. Asiakas kertoo uusien ideoiden jakamisesta seuraavassa:

“ Minulle tarjottiin Stop overia Hong Kongissa kaupungin yhdistämiseksi reissuun, koska lennot joka tapauksessa menevät sitä kautta. Tämä ehdotus hyväksyttiin heti.

Asiakaspalvelija toi esille uusia ideoita ja mahdollisia matkakohteita, joten kaikkien matkakuume nousi huippuunsa. Nyt iski niin kova hinku lähteä matkalle, joten ei muuta kuin rahaa keräämään.

Henkilökunnan toimintaohjeet matkatoimistoalan asiakaskohtamisessa

Tulosten perusteella voidaan laatia laatutekijät henkilökunnan toiminnan ohjeistamiseksi vapaa-ajan matkatoimiston asiakaskohtamisessa. Asiakkaan havainnoista on muodostettu ensin hänen vaatimuksiaan kuvaavia laatutekijöitä, jotka on purettu yksityiskohtaisiksi toimintaohjeiksi. Nämä tekijät esitellään taulukossa 2.

Taulukko 2. Laatutekijöiden sisältämä toiminta matkatoimistossa

Asiakas määrittää asiakaskohtamisen laadun hyväksi, mikäli henkilökunta...	
Asiakkaan auttaminen	<ul style="list-style-type: none"> • suuntaa runsaasti energiaansa asiakkaan auttamiseksi • näkee lisävaivaa asiakkaan auttamiseksi • on valmis käyttämään reilusti aikaansa asiakkaan auttamiseksi • ymmärtää asiakkaan hakevan häneltä henkilökohtaista apua, eikä käsitä toimintaan- sa sähköisen kaupan tukitoiminnoksi • ottaa vastuuta keskustelun sujuvasta etenemisestä • haluaa tarttua ostotehtävään ja toimia aktiivisesti tämän ratkaisemiseksi • toimii spontaanisti ja ennakoii tilanteen etenemistä
Tunteiden huomiointi	<ul style="list-style-type: none"> • saa asiakkaan tuntemaan olonsa viihtyisäksi • käsittää, että asiakas haluaa tuntea itsensä arvostetuksi • kaventaa asiakkaan ja henkilökunnan välistä henkilökohtaista etäisyyttä, jotta heidän välilleen muodostuisi kaverillisuuden tunteita
Tuotetarpeiden ratkaisu	<ul style="list-style-type: none"> • huomioi asiakkaan yksilölliset tuotetarpeet ja keskittää toimintansa näiden ympärille • käsittää asiakkaan roolin tasa-arvoiseksi ja aktiiviseksi keskusteltaessa tarpeista ja nämä tyydyttävistä tuotteista • pyrkii saavuttamaan yhteisymmärryksen sopivasta tuotteesta keskustelemalla
Tuotetiedon jakaminen	<ul style="list-style-type: none"> • omaa erittäin runsasta ja monimuotoista tuotetietoa • ymmärtää asiakkaan motiiviksi tulla toimistoon saavuttamattomissa olevan, harvinaisen ja uuden tuotetiedon etsinnän • kertoo suullisesti tuotteen ominaisuuksia koskevaa faktatietoa • kertoo tuotteen kulutuksesta karttuneiden kokemusten kautta muodostunutta tietoa • kertoo uusia tuoteideoita • kertoo tuotteen mahdollistamista uusista elämyksistä

Asiakkaan yksilöllisten tuotetarpeiden huomiointi tuli tutkimuksessa vahvasti esille. Palvelun laadun tutkimuksessa matkatoimistoalalla puhutaan tässä yhteydessä usein siitä, että henkilökunta huomioi ja kohtelee asiakasta yksilönä, kartoittaa ja ymmärtää hänen tarpeensa, pyrkii löytämään parhaan ratkaisun ja ajaa asiakkaan etua (Parasuraman ym. 1988; Lam & Zhang 1999; Bigne ym. 2003; Millan & Esteban 2004; Caro & Roemer 2006). Asiakaskohtamisen laatu matkatoimistoalalla tarkoittaa sitä, että asiakas kohdataan yksilönä tunnistamalla hänen ainutlaatuiset tarpeensa sekä ymmärretään näiden tarpeiden vaativan yksilöllistä ratkaisua ja asiakkaan tarpeisiin räätälöityä tuotetietoa. Tämän vuoksi asiakaskohtamisen laadussa voidaan korostaa nimenomaan ymmärrystä siitä, että asiakas on yksilö ja hänellä on yksilölliset tuotetarpeensa, jotka vaativat ainutlaatuisia ja tilannekohtaisia ratkaisuja.

Asiakas asetti suuria vaatimuksia myös henkilökunnan jakamalle tuotetiedolle. Asiakas edellytti erityisesti kokemuksellisen tuotetiedon jakamista eli tietoa aikaisempien asiakkaiden kulutuskokemuksista, uusia tuoteideoita sekä elämystietoa tuotteen mahdollistamista sisältörikkaista elämyksistä. Internetin läsnäolo ei poista asiakkaan neuvonnan tarvetta, vaan päinvastoin edellyttää yhä laajempaa tuotetiedon hallintaa. Asiakas tulee toimistoon saadakseen nimenomaan sellaista tuotetietoa, jota hän ei muista lähteistä kuten Internetistä löydä. Mikäli tämä asiakkaan tarve keskustella ja saada monimuotoista tuotetietoa pystytään tuotteistamaan paremmin, perinteisillä katumatkatoimistoilla voi olla paikkansa myös tulevaisuudessa.

LÄHTEET

- Bennett, M. & Lai, C-W. 2005. The impact of the Internet on travel agencies in Taiwan. *Tourism and Hospitality Research* 6, 1, 8–23.
- Bigne, J., Martinez, C., Miquel, M. & Andreu, L. 2003. SERVQUAL reliability and validity in travel agencies. *Annals of Tourism Research* 30, 1, 258–262.
- Bronner, F., & deHoog, R. 2008. Agreement and Disagreement in Family Vacation Decision-making. *Tourism Management* 29, 967–979.
- Buhalis, D. & Ujma, D. 2006. Intermediaries: Travel agencies and tour operators. Teoksessa Buhalis, D. & C. Costa (toim.). *Tourism Business Frontiers. Consumers, products and industry*. Cornwall: Butterworth-Heinemann. 171–180.
- Card, J., Chen, C. & Cole, S. 2003. Online travel products shopping: differences between shoppers and nonshoppers. *Journal of Travel Research* 42, 133–139.
- Caro, L. & Roemer, E. 2006. Developing a Multidimensional and Hierarchical Service Quality Model for the Travel and Tourism Industry. Working paper no 06/18. Bradford University School of Management.
- Dellaert, B., Ettema, D. & Lindh, C. 1998. Multi-faceted tourist travel decisions: a constraint-based conceptual framework to describe tourists' sequential choices of travel components. *Tourism Management* 19, 4, 313–320.
- Dolnicar, S. & Laesser, C. 2007. Travel agency marketing strategy. Insights from Switzerland. *Journal of Travel Research* 46, 2, 133–146.
- Frias, D., Rodriguez, M. & Casteneda, J. 2008. Internet vs. travel agencies on pre-visit destination image formation: An information processing view. *Tourism Management* 29, 1, 163–179.
- Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: WSOY.
- Lam, T. & Zhang, H. 1999. Service quality of travel agents: the case of travel agents in Hong Kong. *Tourism Management* 20, 3, 341–349.
- Marinković, V., Senić, V., Kocić, M., Šapić, S. 2011. Investigating the impact of SERVQUAL dimensions on customer satisfaction: The lessons learnt from serbian travel agencies. *International Journal of Tourism Research*, doi:10.1002/jtr. 884.
- Millan A. & Esteban, A. 2004. Development of a multiple-item scale for measuring customer satisfaction in travel agencies services. *Tourism Management* 25, 533–546.
- Oxford Economics & Amadeus 2010. *The Travel Gold Rush 2020. Pioneering growth and profitability trends in the travel sector*. Viitattu 15. 8.2012. <http://www.amadeus.com/amadeus/documents/corporate/Travel-Gold-Rush-2020-EN.pdf>.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. 1985. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing* 49, Fall, 41–50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. 1988. SERVQUAL: A multi-item scale for measuring consumer perception. *Journal of Retailing* 64, 1, 12–40.
- Renfors, S-M. 2008. *Virkailijasta konsultiksi. Matkatoimistoalan muuttuva myyntityö. Satakunnan ammattikorkeakoulu*. Sarja C.
- Ruiqi, Z. & Adrian, P. 2009. Using SERVQUAL to measure the service quality of travel agents in Guangzhou, South China. *Journal of Services Research* 9, 1, 57–107.
- Sirakaya, E. & Woodside, A. 2005. Building and testing theories of decision making by travellers. *Tourism Management* 26, 6, 815–832.
- Solomon, M., Bamossy, G. & Askegaard, S. 2006. *Consumer behaviour*. Harlow: Prentice Hall.
- Suomen matkatoimistoalan liitto. 2007. Tietoja matkatoimistoalan myynnin kehityksestä vuodelta 2006. *Lehdistötiedote*. 18. 1. 2007.
- Suomen matkatoimistoalan liitto. 2010. Liikematkastuksen romahdus ja matkailupalvelujen hintojen lasku aiheuttivat matkatoimistomyyntin pudotuksen vuonna 2009. *Lehdistötiedote*. 21.1.2010.
- Suomen matkatoimistoalan liitto. 2011. Matkatoimistoala selätti taantumaa. *Lehdistötiedote*. 20.1.2011.
- Suomen matkatoimistoalan liitto. 2012. Matkatoimistoalan myynti kasvoi reilusti talouden heikentyneistä näkymistä huolimatta. *Lehdistötiedote*. 19.1.2012.
- Valmismatkalaki. 1994 L. 28.11.1994/1079.



Asiakaskohtaaminen asettaa haasteita asiakaspalvelijalle

Asiakaskohtaaminen on palvelutapahtuman kriittinen vaihe, ja asiakaspalvelijan toivotaan onnistuvan siinä mahdollisimman hyvin. Majoitus- ja ravintola-ala on voimakkaasti palvelukeskeinen ala, joten asiakaskohtaamista ja palveluosaamista on syytä tarkastella niin asiakkaan, työntekijän ja esimiehen näkökulmasta. Majoitus- ja ravintola-ala on merkittävä osa matkailuelinkeinoja; sillä on edelleen huomattava vaikutus Suomen kansantalouteen. Maailman matkailujärjestön mukaan matkailualasta on kasvamassa maailman suurin teollisuuden ala (World Tourism Organization 2010). Maailman bruttokansantuotteesta lähes 10 prosenttia muodostuu matkailualalta (The World Travel & Tourism Council 2010). Matkailu-, majoitus- ja ravitsemistoiminnan toimialalla oli Suomessa vuonna 2008 töissä 85 400 henkilöä. Tämä vastaa 3,6 prosenttia Suomen työllisistä. (Järvinen, Vataja & Tuominen 2011, 6.) Onnistuneilla asiakaskohtaamisilla on merkittävä vaikutus yritystasolla ja kansantaloudellisesti.

Asiakaslähtöisyys tuli suomalaisiin palveluyrityksiin jo 1980-luvulla palvelujohdantamisen ja laatuajattelun myötä. Silloin annettiin valtaa asiakaspalveluhenkilöstölle ja alettiin johtaa asiakastytyväisyyttä. Ajatuksena oli täyttää asiakkaiden tarpeet. Seuraavalla vuosikymmenellä nostettiin esiin asiakaskannattavuusnäkökulma. Vähitellen alettiin oivaltaa, että asiakkaiden tarpeita ei voitu täyttää kannattavasti ja alettiin etsiä yrityksen saaman tuloksen ja asiakkaille syntyvän arvon välistä tasapainoa. Tällöin huomattiin myös asiakkaiden pysyvyyden arvo. Yritykset kohdistivat katseensa asiakkaaseen – ei vain tuotteeseen tai palveluun. Asiakaslähtöisyys edellytti ymmärrystä siitä, mitä on asiakkaan kokemus arvo ja mistä se syntyy. (Arantola & Simonen 2009, 2–3.) Asiakas nousi 1980-luvulla toiminnan keskiöön. 2000-luvulla palvelut ovat muuttuneet monimuotoisemmiksi ja palvelun yksilöllisyys korostuu. Asiakkaat odottavat henkilökohtaista palvelua. Lisäksi erilaiset sähköiset palvelut ovat tuoneet omat

haasteensa palvelutoiminnalle. Osa palveluista on sähköisesti saavutettavissa, mutta paljon tuotteita ja palveluja tuotetaan edelleen ”vanhalla perinteisellä” tavalla. Vaikka aika muuttuu, niin itse palvelutapahtuman tärkeät asiat eivät muutu. (Valvio 2010, 19–26.) Palvelutapahtuman painopistealueina korostuvat yksilöllisyys, havainnollistaminen ja asiakkaiden tarpeiden selvittäminen palvelutapahtuman lähtökohtana.

Matkailualan toiminnot ovat mitä suurimmassa määrin luonteeltaan palvelua. Ulkomaalaiset matkailijat käyttävät runsaasti alan palveluja tehden alasta näin hyvin kansainvälisen. Hyvä palvelu edellyttää palveluyrityksiltä vahvaa palveluosaamista ja kykyä vastata asiakkaiden yksilöllisiin toiveisiin myös kansainvälisellä tasolla. Jotta asiakaspalveluhenkilökunta pystyy vastaamaan heille asetettuihin vaateisiin, edellytyksenä on, että myös esimiestasolla ollaan tietoisia työskentelyolosuhteiden ja asiakaslähtöisen ymmärryksen sekä kohtaamisen merkityksestä palvelutyössä. (Eräsalo 2008, 9.) Järvisen, Vatajan ja Tuominen (2011, 30) tekemän matkailu- ja ravitsemisalalan taustaselvityksen mukaan alan työntekijöiltä sekä esimiesasemassa olevilta odotetaan tulevaisuudessa ennen kaikkea palveluosaamista eli asiakaspalvelutaitoja ja asiakkaan tarpeiden tunnistamista ja ennakoimista. Asiakkaat arvostavat tuotteita ja palveluja, jotka säästävät heiltä aikaa ja vaivaa. Nämä ajavat jopa hinnan edelle. Nopeasta ja sujuvasta palvelusta ollaan valmiita maksamaan enemmän. (Löytänä & Korteso 2011, 54.) Nopeutta ja sujuvuutta voidaan tarkastella myös yrityksen näkökulmasta, jolloin yrityksen toimintatapa on sellainen, että työntekijällä on mahdollisuus joustaviin ratkaisuihin työssään (Reinboth 2008, 32).

Yritys- ja esimiesnäkökulmasta tarkasteltuna asiakkuuden arvo palveluyrityksessä syntyy toteutuneesta ja odotetusta liiketoiminnasta sekä asiakkaiden kautta opitusta yhteistyöstä. Asiakasymmärrys syntyy asiakkaista saatuja tietoja hyödyntämällä. Sillä on merkittävä rooli liiketoiminnan päätösten tukena. (Arantola & Simonen 2009, 35.) Asiakastarpeiden yksilöllistäminen edellyttää

palveluun panostamista. Asiakas ei enää tyydy vakioituun palvelukonseptiin tai teollistettuun elämäykseen. Asiakas arvostaa ainutkertaisia palveluita ja silloin hintaa voidaan pitää toisarvoisena tekijänä. Kilpailussa menestyvät ne, joilla on ainutlaatuinen osaaminen. Asiakaspalvelussa toiminnallinen laatu on noussut merkittäväksi ja sen toteuttaminen onnistuu riittävällä henkilökunnalla. (Eräsalo 2008, 171.) Asiakaspalvelija pystyy parhaiten kohtaamaan työn mukanaan tuomat haasteet, kun hänellä on asiantuntemus, oikea asenne, riittävä ihmistuntemus ja hyvät vuorovaikutustaidot (Marckwort & Marckwort 2011, 13). Esimerkinä vakioidusta palvelukonseptista tai teollistetusta elämäyksestä voidaan pitää pikaruokaravintolaketjuja.

Esimiehen työhön liittyy vastuu alaisten työn laadusta (Surakka & Laine 2011, 203–204). Työntekijän toiminta yrityksessä peilautuu vallitsevaan yrityskulttuuriin ja siihen, minkälaisia arvoja yrityksessä toteutetaan sekä miten ne ovat muokkautuneet arkipäivän toimintaa ohjaaviksi normeiksi. Esimiehen haasteellinen tehtävä on huolehtia, että arvot ohjaavat toimintaa yhteisiin tavoitteisiin niin asiakkaiden kuin henkilökunnankin parhaaksi. (Eräsalo 2008, 129.) Opetushallitus (2012, 11) määrittää, että majoitus- ja ravitsemisalan esimieheltä edellytetään palveluhalukkuutta ja hänen odotetaan suunnittelevan, organisoi- van ja johtavan päivittäistä tuotanto- ja asiakaspalveluprosesseja asiakaslähtöisesti. Hänen tulee pyrkiä parhaaseen mahdolliseen asiakastyytyvyyteen.

Silloin kun ravintolan esimiehet ja ylin johto ovat sisäistäneet ajatuksen, ettei asiakas vielä ravintolaan astuessaan välttämättä tiedä, mitä hän haluaa, vaan on avoin asiakaspalvelijan ehdotuksille, voidaan toteuttaa asiakaslähtöistä myyntityötä. Esimiesten tulee varmistaa myös se, että koko asiakaspalveluhenkilökunta ymmärtää, millainen on oikea asiakasta kunnioittava myyntityyppi. Sillä tarkoitetaan henkilökunnan luonnollista kommunikointia asiakkaiden kanssa, pyrkimyksenä tuottaa heille lisäarvoa suosittelemalla ja perustelemalla tiettyjä tuotteita ja palveluja. Sellainen toimintatapa on asiakaslähtöinen eikä johdon tarkasti määrittelemä tapa toimia myyntitilanteissa. (Moilanen 2012, 51.)

Esimiesten näkemykset asiakas kohtaamisesta haastattelujen pohjalta

Tämän luvun aineisto on kerätty tutkimuksessa, jossa haastateltiin majoitus- ja ravintola-alan esimiehiä. Haastattelu suoritettiin käyttämällä teemahaastatte-

lua (N=13). Teemahaastattelun etuna oli se, että haastateltava saattoi ohjata haastattelua asiakas kohtaamiseen. Kaikki esimiehet eivät välttämättä ole päivittäin tekemisissä konkreettisten asiakas palvelutilanteiden kanssa, mutta heiltä kuitenkin odotetaan linjauksia yrityksen palvelukohtaamisen suhteen. Alalta vaaditaan taitoa tunnistaa uusia asiakassegmenttejä ja täyttää niiden toiveet. Järvisen, Vatajan ja Tuomisen (2011, 33) mukaan tulevaisuudessa asiakassegmentit muuttuvat ikääntyvän väestön vaikutuksesta. Iäkkäät asiakkaat ovat entistä vauraampaa, kulutuskykyistä, aktiivista ja vaativaa asiakasjoukkoa, jolla on aikaa matkustaa.

Haastattelussa esimiehiä pyydettiin kuvaamaan asiakkaan roolia palvelutapahtumassa, onnistuneita asiakas kohtaamisia, asiakas kohtaamisen ongelmakohtia ja sitä, minkälaisia ohjeita esimiehet ovat antaneet työntekijöille kasvokkain tapahtuvaan asiakas palveluun. Haastatellut henkilöt ovat kaikki matkailu-, majoitus- tai ravintola-alan yritykset vastuualueenaan palvelujohtaminen.

Tässä raportoitavassa tutkimuksessa etsittiin asiakas kohtaamiseen liittyviä vuorovaikutuksellisia ongelmakohtia kasvokkaisissa asiakas palvelutilanteissa esimiesten näkökulmasta. Tutkimuksessa haluttiin saada esille esimiesten ajatuksia, sillä usein käytänteet ovat organisaatiossa asiakas palveluhenkilökunnan kesken samansuuntaiset, ja esimiesten näkemykset ovat joko niitä tukevia tai ne ovat esimiesten hyväksymiä. Surakan ja Laineen (2011, 13–15) mukaan työntekijät toteuttavat organisaationsa toiminta-ajatusta ja työskentelevät saumattomasti yhteen saavuttaakseen asetetut tavoitteet esimiestensä tukemina. Esimiehen tehtäviin kuuluu alaistensa työn seuranta ja sen arviointi sekä auttaa ja edistää työntekoa kohti päämäärää. Valvio (2010, 35) muistuttaa, että ihmisiä ei johdeta yhdellä ja samalla tavalla. Ihmiset ovat valmiita kehittymään, jos heille annetaan siihen mahdollisuus.

Esimiesten näkemyksiä vuorovaikutustilanteisiin liittyvistä ongelmakohtista

Esimiesten mukaan työntekijät kokivat vaikeimmiksi tilanteet, joissa asiakkaalla oli jokin reklamaatio eli valitustilanne. Vaikeina asioina koettiin myös eri-ikäisten asiakkaiden kohtaaminen, jolloin henkilökunnalla katsottiin olevan vaikeuksia sinuttelun ja teittelyn suhteen tai vaikeuksia päättää, minkälaisia tuotteita voi suositella eri-ikäisille asiakkaille. Lisäksi ongelmakohtiksi katsottiin humalais-

ten asiakkaiden kohtaaminen ja asiakkaat, joilla ei koskaan ole mikään hyvin. Seuraavassa esitetään esimiesten kommentteja heidän arvioimistaan vaikeista asiakaskohtaamistilanteista:

// Negatiivinen palaute pitää osata ottaa vastaan ja hoitaa se loppuun hyvin – sellainen asiakas on paljon tyytyväisempi kuin sellainen asiakas, jolla ei ole ollut mitään hankaluuksia.

Pitää osata lukea asiakasta – koska sinutellaan ja koska teititellään. Eri-ikäisiä lähestytään eri tavoin.

Oma ryhmänsä ovat ”ammattivalittajat” – heidän kanssaan pitää aina toimia tietyllä tavalla.

Esimiehet korostivat, että mikäli reklamaatiot hoidetaan hyvin, asiakas saadaan lähtemään pois hyvällä mielellä ja hän on yleensä paljon tyytyväisempi saamaansa palveluun kuin sellainen asiakas, jolla ei ole koskaan ollut mitään reklamoitavaa tai joka ei ole reklamoinut huonosta kokemuksestaan. Valvion (2010, 69–148) mukaan valitukset tuleekin nähdä kehittämismahdollisuuksina eikä vain moitteina huonoista tuotteista tai palveluista, koska näin asiakkaat haluavat kehittää yrityksen palveluita ja tuotteiden laatua. Hän toteaa, että 55–70 prosenttia valituksen tehneistä asiakkaista säilyy asiakkaina, jos he saavat nopean vastauksen reklamaatioonsa, ja lähes kaikki valituksen tehneistä pysyvät asiakkaina, jos he saavat nopean ja heitä lisäksi tyydyttävän vastauksen. Asiakkaan paluu yritykseen on aina mahdollisuus luottamuksen rakentamiselle, joten reklamaatioiden käsittelyyn on yrityksissä syytä paneutua huolellisesti.

Virheen tapahduttua asiakkaalle on kerrottava heti, mistä virhe johtuu – jo ennen kuin sen korjaaminen on käynnissä. Mikäli virhettä ei korjata heti ja jos prosessiin menee aikaa, asiakkaalle on selvitettävä tilanne. Kun ongelma on ratkaistu, asiakkaalle on kerrottava myös se, mitä yrityksessä on opittu tapahtuneesta ja minkälaisia toimenpiteitä se aiheuttaa palveluprosessin parantamiseksi. (Grönroos 2009, 165.)

Sanattomalla viestinnällä, kuten eleillä ja äänenkäytöllä on suuri merkitys asiakkaiden saamaan vaikutelmaan ja odotuksiin (Valvio 2010, 68). Myönteinen palveluasenne on yksi hyvin palvelutapahtuman kulmakivistä. Ihmiset ovat

erilaisia, ja erilaisuuden sieto on asiakaspalvelussa välttämätöntä. Asiakas on juuri sellainen kuin on, ja asiakaspalvelijan on se totuus hyväksyttävä. Energian voi suunnata ratkaisujen etsimiseen, ei ongelmien pohtimiseen. (Eräsalo 2011, 26–135.)

Muita esille nousseita esimiesten näkemiä vuorovaikutustilanteiden ongelma-kohtia ovat seuraavat:

- asiakaspalvelija ei myönnä omia virheitään
- asiakaspalvelija on välinpitämätön
- asiakaspalvelija unohtaa tervehtiä
- asiakaspalvelija antaa väärää tietoa
- asiakaspalvelijan on vaikea hyväksyä asiakkaiden erilaisuus.

Siihen, miten asiakaspalvelijat selviytyisivät ongelmatilanteista, esimiehet antoivat seuraavanlaisia ratkaisuehdotuksia. Esimerkiksi asiakkaan ”huono päivä” pyritään parantamaan hyvällä palvelulla ja osoittamalla pahoittelut mahdollisesti sattuneesta virheestä. Ehdotettiin myös rahalla hyvittämistä esimerkiksi hintaa alentamalla. Henkilökunnan aiheuttamassa virheessä henkilökuntaa pyydettiin esittämään anteeksipyyntö jo ennen kuin asiakas ehti valittaa tilanteesta. Hyvä ja rentoa asennoitumista esimiehet pitivät myös suositeltavana tapana kaikissa tilanteissa. Asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden huomioiminen ja palvelun ainutlaatuisuuden oivaltaminen ovat tärkeitä tekijöitä kilpailussa menestyville yrityksille (ks. Valvio 2010).

Onnistunut asiakaskohtaamistilanne esimiesten arvioimana

Valvion (2010, 37–53) mukaan palveluorganisaatiossa henkilöstön asenteilla on olennainen merkitys palvelun laatuun ja lopputulokseen sekä asiakassuhteen kestävyYTEEN. Hän toteaa, että asiakkaista 68 prosenttia lopettaa käynnit yrityksessä, jos he kokevat työntekijöiden asenteen välinpitämättömänä palvelutilanteissa.

Asiakkaalle tuotettava mielihyvä on asiakaskohtaamisen tavoite. Jos asiakas ilahtuu saamastaan palvelusta, hän palaa tämän kokemuksen pohjalta yritykseen myöhemminkin. Parhaimmillaan hyvä asiakaskokemus saa asiakkaat jonottamaan yritykseen sen sijaan, että yritys joutuisi etsimään potentiaalisia asiakkaita. Tavoite vaatii työtä ja oikeanlaista asennoitumista. Asiakaskoke-

muksen näkökulmasta henkilöstöjohtamisella pyritään tavoittamaan henkilöstön oikeanlainen osaaminen ja asenne. Niillä pyritään luomaan odotukset ylittäviä asiakaskokemuksia. (Löytänä & Kortesus 2011, 49–78.)

Tämän haastattelututkimuksen mukaan esimiehet nostivat onnistuneen asiakas kohtaaminen kärkeen mahdollisimman nopeasti tapahtuvan asiakkaan huomioimisen ja tervehtimisen. Ensikohtaaminen on tärkeää, koska siinä vaiheessa asiakas tuntee itsensä tervetulleeksi. Asiakkaat muistavat pääsääntöisesti ensimmäiset hetket, kun he astuvat yritykseen. Siksi asiakaspalvelijan tulee näyttää käyttäytymisellään, että yrityksessä ollaan iloisia asiakkaan saapumisesta (Valvio 2010, 143–145). Tutkimuksessa esimiehet nostivat esille myös yleisen kohteliaisuuden ja henkilökunnan positiivisen asenteen merkityksen onnistuneessa kohtaamisessa. Lisäksi mainittiin kanta-asiakkaiden huomioiminen. Kanta-asiakkaiden tarpeiden ja vaateiden tunnistamista pidettiin onnistuneessa asiakas kohtaamisessa erittäin tärkeänä.

// Seuraavaksi tärkeimpinä edellytyksinä onnistuneeseen lopputulokseen esimiehet pitivät asiakkaiden mieltymysten kartoittamista kyselemällä. Asiakaspalvelutilanteessa on tärkeää, että osaa kuunnella asiakasta eikä ohjaa keskustelua omilla ajatuksilla ja kokemuksilla. Myös kyky ymmärtää asiakkaan muuta käytöstä kuului onnistuneeseen tapahtumaan. Asiakkaan huomioiminen koko palveluprosessin ajan on tärkeää, sillä asiakkaalla saattaa olla erilaisia tarpeita myös palveluprosessin kuluessa – ei vain alussa ja lopussa. Seuraavassa on kerättyinä esimiesten kommentteja onnistuneista asiakas kohtaamisista:

Asiakaspalvelutilanteen kriittisempiä hetkiä on asiakkaan tervetulleeksi toivottaminen; se, että asiakas otetaan iloisesti vastaan ja että hän todella tuntisi olonsa tervetulleeksi. Tärkeää on myös se, että asiakkaalle osataan suositella sopivia ruoka- ja juomavaihtoehtoja ja nimenomaan nimeltä. Tällä tarkoitetaan sitä, että ei suositella ainoastaan jotain punaviiniä vaan kerrotaan myös sen nimi. Asiakaspalvelijalle on tärkeää myös osata lukea henkilöitä ja tilanteita, käytännössä tämä tarkoittaa siis sitä, miten asiakas otetaan vastaan ja miten häntä puhutellaan ja lähestytään.

Jokainen asiakas on yksilö ja yksilönä myös lähestytään. Kaikki eivät pidä samasta ja asiakkailla on paljon erilaisia odotuksia. Sanaton viestintä kertoo paljon. On paljon asiakkaita, jotka haluavat, että ollaan heidän

”saavutettavissaan” lähes koko palveluprosessin ajan, mutta on myös paljon niitä, joita se enemmänkin ärsyttää. Työntekijän olemuksen on kuitenkin oltava sellainen, että siitä huokuu palvelualltius – asiakkaitahan varten sitä töissä ollaan. Palveluprosessi pitää viedä niin päätökseen, että siitä jää positiivinen mieli sekä asiakkaalle että henkilökunnalle. Se on molemmille tärkeää, mutta asiakasta aina ensisijaisesti ajatellen.

On hyvin tärkeää, että asiakas kertoo avoimesti, mitä hän haluaa ja tarvitsee. Mitä avoimemmin asiakas kertoo tarpeensa, sen helpompaa työntekijän on onnistua asiakkaan palvelemisessa. Se on tärkeää muistaa joka päivä aina panostaa asiakaspalveluun. Se ei ole ainoastaan sitä, että kysytään, onko ruoka hyvää tai huonoa.

Asiakkaan rooli onnistuneessa asiakas kohtaamisessa

Asiakkaat osallistuvat lähes poikkeuksetta palvelutapahtumaan. He kokevat sen myös eri tavoin. Tilanteeseen vaikuttavat muun muassa odotukset ja aiemmat kokemukset. Asiakas ei ole ainoastaan palvelun vastaanottaja vaan hän osallistuu tahollaan palveluprosessiin. Hän on siis palvelun kanssatuottaja (Grönroos 2009, 79–80). Eräsalo (2011, 95) antaa asiakkaalle erilaisia rooleja asiakaspalvelutilanteessa. Hänen mukaansa asiakas on tiedon etsijä, rutiiniosittaja, kuuntelun tarvitsija, avun tarvitsija, vaativa asiakas tai räjähtävä asiakas.

Haastateltavat esimiehet katsoivat, että asiakas vaikuttaa usein omalla käyttäytymisellään onnistuneeseen lopputulokseen. Useat vastaajat olivat sitä mieltä, että asiakkaan asenne ja mieliala olivat hyvin merkittävässä roolissa. Samoin he katsoivat, että asiakaspalvelija ei voi päästä hyvään lopputulokseen, jos asiakas ei osaa ilmaista omia toiveitaan. Päävastuun onnistuneessa asiakas kohtaamisessa katsottiin kuitenkin olevan asiakaspalvelijalla asiakkaan roolin ollessa vähäinen.

Esimiehet olivat myös sitä mieltä, että asiakkailla on paitsi oikeuksia myös velvollisuuksia. Heidän mukaansa asiakkaiden tulee noudattaa yleisiä käyttäytymissääntöjä ja järjestyssääntöjä. Mikäli näissä lähtökohdissa on ongelmia, asiakaspalvelijan on hyvin vaikeaa johdattaa tilannetta molempia osapuolia tyydyttävään lopputulokseen.

Muita mainintoja asiakkaan roolista hyvässä vuorovaikutustilanteessa palvelutapahtumassa ovat seuraavat:

“ Asiakkaan on oltava avoimin mielin.

Asiakkaalta vaaditaan malttia erityisesti jonotustilanteissa.

Asiakas kuuntelee, mitä asiakaspalvelijalla on sanottavana.

Asiakkaalla on positiivinen asenne henkilökuntaa kohtaan.

Asiakas on hyväntuulinen.

Esimiesten henkilökunnalle antamia ohjeita asiakaskohtaamiseen

Esimiehiltä kysyttiin myös, minkälaisia ohjeita työntekijöille on annettu asiakaskohtaamisen tilanteisiin. Valtaosa heistä kertoi, että työntekijälle annetaan työsuhteen alkaessa perehdytysopas, johon on kuvattu käytännön tilanteet ja toimintaohjeet. Toimintaohjeissa käsiteltiin muun muassa pukeutumista, puhuttelua, yleistä järjestystoimintaa, puhelimeen vastaamista ja vuorokohtaisia ohjeita. Hyvin vähän, tulosten mukaan, ohjeistettiin siihen, miten asiakaspalvelijan tulee toimia, jotta asiakas kokee saavansa hyvää asiakaspalvelua. Haastattelut totesivat myös, että ei ollut olemassa mitään valmiita kaavia, jonka mukaan toimitaan. Erilaisissa tilanteissa työntekijöitä opastetaan tarpeen tullen.

Lähiesimiehen tehtävänä on luoda foorumeja ja nostaa esiin teemoja, joiden kautta työn tarkoituksesta keskusteleminen on luontevaa ja se on jatkuva osa työn arkea. Usein oppimisprosessit, etsittäessä uusia käytännön ratkaisuja, kytketään tiedon hankkimiseen, syvempään ymmärtämiseen ja parempaan suoritukseen. Tavoitteet ratkaisevat, mitä osa-aluetta painotetaan. Joskus edellytetään muutosta käyttäytymisessä, joskus tavoitteena on saada aikaan muutosta ajattelussa. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 35–125.) Työntekijöillä on myös paljon hyödyntämätöntä tietoa asiakkaista ja palvelutavoista, joista jää pysyvää ja myönteinen vaikutelma molemmille osapuolille. Lisäksi heillä on ensikäden tietoa niistä heikoista kohdista, joita voidaan hyödyntää kehittäessä palvelujärjestelmää. (Bell & Zemke 2006, 65.)

Hyvät ohjeet löytyvät usein kokemusten ja oivallusten kautta. Siksi arvokeskustelut ja työssä oppimisen käytänteet kuuluvat ehdottomasti yritysmaailmaan. Työyhteisössä toisilta työntekijöiltä opitut hyvät käytänteet ja toimintamallit ovat oivallisia työssä oppimisen keinoja, joita kannattaa suosia arkisessa toiminnassa. Haastattelussa nousi esille ohjeistus, jonka mukaan uusi työntekijä ottaa mallia toisista työntekijöistä. Menetelmää voidaan lähtökohtaisesti pitää hyvänä toimintatapana silloin, kun mallioppimistilanteisiin on tietoisesti kerätty hyviä käytänteitä. Hyvien käytänteiden jakaminen työyhteisössä esimerkiksi viikko-palaverien yhteydessä on suositeltava tapa. Tynjälä ja Collin (2000, 296) toteavat, että ammattitaitoisten kollegojen rooli työpaikkakouluttajina ja mentoreina on merkittävä, sillä kollegat ovat osa sitä kontekstia, jossa työssä oppimista tapahtuu. Lisäksi yhteisen tietoisuuden tai ymmärryksen kehittymisen työpaikoilla on merkityksellistä, koska työntekijän on hyvä nähdä oma kantansa asioihin sinänsä, mutta myös osana jotain laajempaa kokonaisuutta.

Muita esimiesten työntekijöille antamia ohjeita olivat hymyilyyn ja tervehtimiseen liittyvät ohjeistukset sekä pyrkimys täyttää aina asiakkaiden toiveet. Yksittäisenä ohjeena nousi esille uudelle työntekijälle selvitettävä palvelumatka, joka alkaa tervetulo-osioista. Palvelumatkaan liittyy myös lisämyynti, joka sekini on palvelua – ”eihän asiakas tiedä, mitä hän ehkä voisi haluta, jos sitä ei hänelle kerrota”. Seuraavassa esitellään esimiesten kommentteja ohjeistuksesta:

“ Asiakaspalvelijalle annetaan perusvälineet asiakaspalvelutilanteeseen. On kuitenkin jokaisen asiakaspalvelijan oma päätös, kuinka pitkälle hän haluaa mennä. Toinen ei turhia rupattele vaan kysyy peruskysymykset, jotka tilanne vaatii ja tämän jälkeen kiittää ja poistuu. Toinen asiakaspalvelija voi rupatella asiakkaan kanssa päivän polttavista asioista. Molemmat tilanteet ja palvelijat ovat omanlaisiaan, eikä kumpikaan välttämättä ole parempi tai huonompi. Henkilökunnalle annetaan yleensä ohjeet maalaisjärjen käyttämisestä. Tuolla neuvolla mennään jo pitkälle. Asiakaspalvelijan tulee kuitenkin olla aina reipas, hymyileväinen ja reilu.

Ohjeet annetaan henkilökohtaisesti ihmisestä riippuen. Todella kiireisinä päivinä ja kuukausina uudet työntekijät saattavat saada vähemmän ohjeistusta kuin hiljaisempina aikoina. Perussääntönä on, että asiakas otetaan aina vastaan. Häntä tervehditään ja hänet toivotetaan tervetulleeksi. Asiakkaan kanssa käyttäytyään kohteliaasti ja hänelle hymyillään. Lisämyynnin tekeminen on tärkeää.

Henkilökunnalle ei ole annettu erillisiä ohjeita asiakaspalvelutilanteissa toimimiseksi. Tosin heille on mainittu ulkoasun siisteyden tärkeydestä.

Henkilökunnalle annetuissa ohjeissa ja uuden työntekijän perehdyttämisessä korostuu tervehtimisen tärkeys. Hymyn ja iloisen asenteen merkitystä korostetaan. Asiakaskohtamisessa toimimisen avaintekijä on asiakkaan 100-prosenttinen huomioiminen. Tämä tarkoittaa muutakin kuin vain ruoan pöytään viemistä. Varsinaisia ohjeita itse asiakkaan kohtaamisesta ei ole muita kuin että asiakasta ei saa pelätä.

Asiakaskohtamisen laatukriteerit vuorovaikutustilanteissa esimiesten esittäminä

Asiakaskohtamistilanteissa korostuvat asiakaspalvelijan vuorovaikutustaidot. Harris (2010, 73) tarkastelee vuorovaikutusta kahden henkilön välisenä prosessina, johon kuuluu tietojen ja ideoiden vaihtamista sekä toistensa ymmärtämistä. Taulukossa 1 on esitetty artikkelin pohjalta nousseet asiakaspalvelutilanteen laatukriteerit esimiesten näkemänä. Laatukriteerit on jaettu kahteen ryhmään: vuorovaikutustilanteisiin ja sosiaalisiin taitoihin liittyviin kriteereihin.

Taulukko 1. Laatukriteerit esimiesten mukaan

Laatukriteerit	Esimiesten mukaan laatuun vaikuttavia tekijöitä
<p>Asiakkaan kohtaamiseen liittyvät kriteerit:</p> <p>Tunnistaa asiakkaiden asenteita ja arvostuksia</p> <p>Huomioi nonverbaalin kommunikoinnin merkityksen</p>	<p>Asiakaspalvelija:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ymmärtää tilannetajun merkityksen • osaa puhutella asiakkaita tilanteen ja asiakasryhmän perusteella • osaa käsitellä asiakkaita erityisolosuhteissa tilanteen vaatimalla tavalla (esim. humalaiset asiakkaat) • tervehtii asiakkaita välittömästi heidät huomattuaan • ymmärtää tervehtimisen ja hymyn merkityksen asiakkaalle • yrityksessä ollaan iloisia asiakkaan tulosta ja se osataan osoittaa se asiakkaalle
<p>Palvelutilanteeseen liittyvät kriteerit:</p> <p>Kartoittaa asiakkaiden mieltymyksiä</p> <p>Huomioi asiakkaan tarpeet koko palveluprosessin ajan</p> <p>Kuuntelee asiakasta</p> <p>Huomioi oman käyttäytymisensä</p> <p>Omaa tuotetietoutta ja myyntitaitoa</p> <p>Osaa reagoida reklamaatioihin</p>	<p>Asiakaspalvelija:</p> <ul style="list-style-type: none"> • osaa esittää asiakkaalle tarkentavia kysymyksiä ja ehdotuksia valintojen avuksi • ymmärtää asiakkaiden erilaisuuden ja osaa suhtautua asiakkaiden tarpeisiin tilanteen edellyttämällä tavalla • hyväksyy asiakkaiden erilaisuuden • huomioi asiakkaan mielipiteet ja toiveet, tuomatta omia näkemyksiään julki • pyrkii kääntämään tilannetekijöistä johtuvat asiat asiakkaiden eduksi • pyrkii lukemaan asiakasta ja osaa puhutella asiakasta tämän odottamalla tavalla • osaa esitellä tuotteita niiden oikeilla nimillä • osaa reagoida virheisiin jo ennakolta tai mahdollisimman pian mielellään ennen kuin asiakas ehtii valittaa

Yhteenveto

Palveluyrityksiltä edellytetään vahvaa palveluosaamista ja kykyä vastata asiakkaiden yksilöllisiin odotuksiin. Asiakaspalveluhenkilöstöltä odotetaan joustavaa palveluhenkisyttä ja tuloksellista myyntityötä. Jotta työntekijät pystyvät vastaamaan heille asetettuihin haasteisiin, esimiehiltä on saatava saumatonta tukea. Tässä artikkelissa tarkasteltiin esimiesten näkemyksiä siitä, minkälaisina he näkevät onnistuneen asiakaspalvelutilanteen ja mitä tekijät vaikuttavat sen onnistumiseen. Artikkelin pohjautui tutkimukseen, jossa teemahaastateltiin majoitus- ja ravintola-alan esimiehiä.

Esimiehet katsoivat, että palvelutapahtuman ongelmakohtia olivat asiakkaiden reklamaatioihin liittyvät tilanteet, ja henkilökunnalla oli vaikeuksia löytää oikeaa puhuttelutapaa vuorovaikutustilanteissa. Ongelmaksi koituivat myös eri-ikäisten asiakkaiden kohtaaminen ja heidän puhuttelemisensa. Lisäksi erityisesti ravintolatyöskentelyssä ongelmallisina koettiin humalaisten asiakkaiden kohtaaminen. Oman ryhmänsä muodostivat esimiesten mukaan sellaiset asiakkaat, joilla ei koskaan ole mikään tarpeeksi hyvin.

Ratkaisuehdotuksina esimiehet pitivät reklamaatiotilanteisiin panostamista. Todettiin, että asiakasta ei saa päästää pois ennen kuin valitustilanne on hoidettu molempia osapuolia tyydyttävällä tavalla. Se oli tärkeää jatkuvan asiakassuhteen kannalta. Vastauksissa korostettiin myös asiakkaiden erilaisuuden hyväksymistä ja sen huomioimista palvelutilanteissa.

Henkilökunnan asenteilla on luonnollisesti olennainen merkitys palvelun laatuun ja palvelukokemuksen lopputulokseen. Esimiehet painottivat, että onnistunut kokemus alkaa aina asiakkaan huomioimisesta ja tervehtimisestä. Yleinen kohteliaisuus ja henkilöstön positiivinen asenne nostettiin myös onnistuneen kohtaamisen kriteeriksi. Kanta-asiakkuuden huomioimista pidettiin erityisen tärkeänä.

Asiakkaalla katsottiin olevan palvelutapahtumassa merkittävä rooli. Asiakas on palvelun kanssatuottaja. Esimiehet katsoivat, että asiakas vaikuttaa aina omalla käyttäytymisellään onnistuneeseen lopputulokseen. Lisäksi esimiehet korostivat, että asiakkailla on paitsi oikeuksia myös velvollisuuksia. Esimiehet

pitivät asiakaspalvelijan roolia palvelutapahtumaa ohjaavana ja sen vastuu sen onnistumisesta oli aina asiakaspalvelijalla.

Esimiesten työntekijöille antamat ohjeet oli tulosten mukaan sisällytetty uudelle työntekijälle annettavaan perehdyttämisoppaaseen. Siinä oli kuvattu käytännön vuorokohtaisia toimintatapoja ja pukeutumiseen sekä puhutteluun liittyviä asioita. Vastauksissa nousi esille myös vaihtoehto, jossa työntekijöille ei annettu minkäänlaista ohjeistusta, vaan heitä neuvottiin tapauskohtaisesti ongelmatilanteissa. Asiakkaan kohtaamiseen erilaisissa vuorovaikutustilanteissa ei tämän tutkimuksen mukaan annettu yrityksissä ohjeistusta ennakoon.

LÄHTEET

- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 25972009. Saatavissa osoitteessa: http://www.digibusiness.fi/uploads/reports/1250837300_256_09_Palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf [Viitattu 17.9.2012].
- Bell, C. R. & Zemke, R. 2006. Huippupalvelun johtaminen. Rastor, Helsinki.
- Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Restamark, Vantaa.
- Eräsalo, U. 2011. Palvelu ammattina. Restamark, Vantaa.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WS Bookwell, Juva.
- Harris, E. 2010. Customer Service. A Practical Approach. Pearson, New Jersey.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H 2000: Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino Helsinki.
- Järvinen, J., Vataja, I. & Tuominen, T. 2011. Matkailu- ja ravitsemisalalan taustaselvitys. Foredata. Saatavissa osoitteessa: http://www.opf.fi/download/138584_Matkailu-_ja_ravitsemisalalan_taustaselvitys_lg.pdf [Viitattu 4.2.2012].
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Edita, Helsinki.
- Löytänä, J. & Korteso K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Kariston kirjapaino, Hämeenlinna.
- Marckwort, R. & Marckwort A. 2011. Ole hyvä asiakaspalvelija vaativissa tilanteissa. Yrittäjäkirjat, Helsinki.
- Moilanen, T.2012. Hyvä myyjä on hyvä asiakaspalvelija. Vitriini (7), 50–51.
- Opetushallitus.2012. Näyttötutkinnon perusteet. Majoitus- ja ravitsemislana esimiehen erikoisammattitutkinto 2012. Määräys 23/011/2012. Määräykset ja ohjeet 2012:29. Opetushallitus. Saatavissa osoitteessa: www.opetushallitus.fi/julkaisut [Viitattu 4.2.2012].
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Surakka, T. & Laine N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Uniprint, Tallinna. The World Travel & Tourism Council. Saatavissa osoitteessa www.wttc.org. [Viitattu 24.9.2012]
- Tynjälä, P. & Collin K. 2000. Koulutuksen ja työelämän yhteistyö – pedagogisia näkökulmia. Aikuiskasvatus 4 (20), 293–305.
- Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Kariston kirjapaino, Hämeenlinna.
- World Tourism Organization. 2010. Saatavissa osoitteessa www.unwto.org [Viitattu 24.9.2012].
-

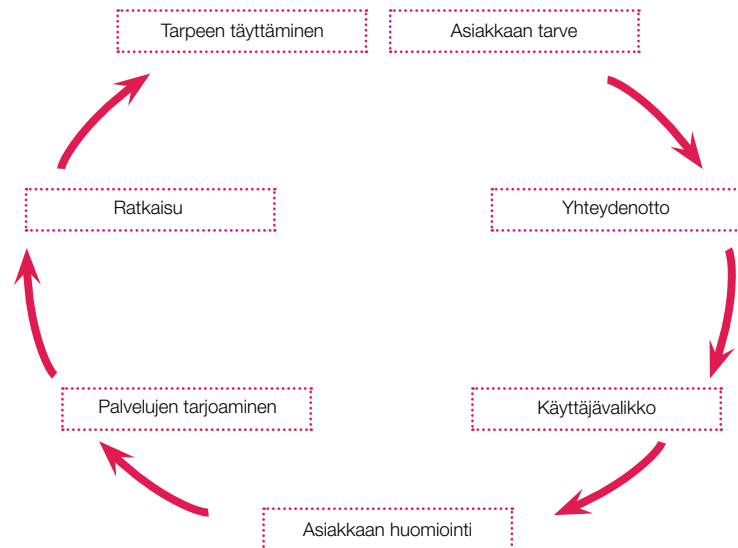
Puhelimessa tapahtuva asiakaskohtaaminen

Tässä artikkelissa keskitytään puhelimessa tapahtuvan asiakaskohtaamisen laadun erityispiirteisiin sekä asiakkaan että yrityksen näkökulmista. Puhelinpalvelulle luonteenomainen tunnusmerkki on henkilökunnan työskentely puhelimessa yleensä samanaikaisesti tietokonetta käyttäen. Asiakkaat soittavat puhelinpalveluun halutessaan tuotetietoa ja vastauksia kysymyksiinsä, tehdesään varausta ja tiedusteluja tai ratkaistakseen ongelmansa. Asiakas haluaa nopeaa vastausta ja osaaavaa palvelua, jossa hänen tarpeensa ratkaistaan välittömästi. Matkailualalla puhelinpalvelusta käytetään montaa erilaista käsitettä toiminnan painopisteen mukaan: esimerkiksi myyntipalvelu, asiakaspalvelu tai neuvonta. Puhelinpalvelu käsitetään tässä artikkelissa laaja-alaisesti tapahtuvaksi asiakaskohtaamiseksi asiakkaan ottaessa yhteyttä yritykseen puhelimitse. Asiakas voi tällöin hakea neuvoa, tehdä tiedusteluja tai ostaa tuotteen puhelimessa.

Asiakaskohtaamisen laatuun pitäisi kiinnittää erityistä huomiota puhelinpalvelussa, koska puhelimitse tapahtuvat yhteydenotot lisääntyvät jatkuvasti asiakkaan tottuessa saamaan palvelua ympäri vuorokauden. Puhelimitse tapahtuvan asiakaskohtaamisen onnistumisen arvioinnissa käytetään kuitenkin useasti lukumäärään perustuvia mittareita kuten asiakkaan jonotusaikaa, vastattujen puhelujen lukumäärää tai puhelun kestoa. Nämä eivät kuitenkaan kerro kohtaamisen laadusta. Tämän vuoksi on perusteltua väittää, ettei asiakaskohtaamisen laadusta puhelinpalvelussa ole tarpeeksi tietoa (vanDun, Bloemer & Henseler 2011). Tutkimuksessa tulisikin keskittyä henkilökunnan toimintaan puhelun aikana, jotta laatua voitaisiin kehittää ohjeistamalla henkilökuntaa työssään tarkemmin.

Puhelimessa tapahtuva asiakaskohtaaminen voidaan jakaa toisiaan seuraaviin vaiheisiin. Asiakaskohtaaminen alkaa asiakkaan tunnistaessa tarpeensa

ja soittaessa puhelinpalveluun. Ottaessaan yhteyttä asiakas havainnoi yhteydenoton helppoutta ja valikon (engl. voice menu) käyttäjäystävällisyyttä. Henkilökunnan vastatessa asiakas kiinnittää huomionsa avuliaisuuteen, empatiaan, puhelinkäyttämiseen ja vakuuttavuuteen. Tämän jälkeen asiakas odottaa henkilökunnan tarjoavan hänelle oikeat tuotteet ja palvelut, jotka johtavat hänen ongelmansa ratkaisuun puhelun aikana. (Miciak & Desmarais 2001.)



Kuvio 1. Puhelimessa tapahtuvan asiakaskohtaamisen vaiheet (Miciak & Desmarais 2001)

Asiakaskohtaamisen laadun erityispiirteet puhelinpalvelussa

Asiakaskohtaamisen laatuun puhelinpalvelussa liittyy monia luonteenomaisia piirteitä. Laatu pohjautuu yksilölliseen palveluun, avun saatavuuteen, haluan ratkaista asiakkaan ongelmat kokonaisvaltaisesti, empatiaan, palvelunopeuteen ja asiakkaalle jaettuun tietoon (Gilmore 2001). Laadun voidaan nähdä muodostuvan henkilökunnan jakaman tiedon luotettavuudesta, empatiasta (ystävällisyys, kuuntelutaidot, taito saada asiakas tuntemaan itsensä erityiseksi), asiakkaan tarpeiden täyttämisestä ja hänen ymmärryksensä varmistamisesta, tiedon jakamisesta, palvelun saatavuudesta, odottamisesta kertyneistä kuluista ja valikon käyttäjystävällisyydestä (vanDun, Bloemer, Henseler 2011).

Aikaisemmassa tutkimuksessa henkilökunnan toiminnan luotettavuus ja nopeus on erityisesti nähty tärkeiksi laatutekijöiksi. Asiakas pitää luotettavuutta tärkeänä, koska hän ei saa kohtaamisessa aineellisia todisteita palvelun oikeellisuudesta. Tällöin asiakas haluaa varmistua siitä, että hänen saamansa tieto on paikkansa pitävää. Puheluun on myös vastattava nopeasti, ja asiakkaan ongelmat ratkaistava välittömästi kyseisen puhelun aikana. (Burgers, de Ruyter, Keen & Streukens 2000.)

Lisäksi henkilökunnan vuorovaikutustaidot korostuvat puhelinpalvelussa (Burgers, de Ruyter, Keen & Streukens 2000; Callaghan & Thompson 2002). Puhelimessa tapahtuva vuorovaikutus rajoittaa asiakaskohtaamisen laadun arviointia, joten asiakas perustaa arvionsa pääasiassa henkilökunnan vuorovaikutustaitoihin. Puhelimessa henkilökunnan tulee luoda myönteinen ilmapiiri, heillä tulee olla positiivinen asenne ja huumorintaju, koska asiakas havainnoi puhelimessa äänensävyä, äänestä välittyvää lämpöä ja energisyyttä.

Laatu asiakkaan määrittämänä

Aineisto tähän tutkimukseen kerättiin soittamalla matkailuyrityksiin 90 puhelua, joiden aikana asiakkaat havainnoivat henkilökunnan toimintaa. Yritykset olivat majoitusliikkeitä, laiva- ja lentoyhtiöitä, matkanjärjestäjiä ja kotimaan matkailuneuvontoja, eli tutkimukseen sisältyi erityyppisiä matkailualan yrityksiä. Puhelun jälkeen asiakas kirjoitti kertomuksen, jossa hän kuvasi henkilökunnan toimintaa yksityiskohtaisesti. Kertomusten sisältö analysoitiin nostaten esille asiakaskohtaamisen laatua kuvaavia yhteisiä nimityksiä eli laatutekijöitä.

Tuloksia analysoitaessa on kiinnitetty huomiota nimenomaan puhelimessa tapahtuvan asiakaskohtaamisen laadulle luonteenomaisiin piirteisiin. Asiakkaan näkökulmasta puhelinpalvelun laatua kuvaavat parhaiten seuraavat kolme tekijää: 1) toiminnan nopeus (odotusaika, palvelunopeus), 2) toiminnan luotettavuus (prosessin toiminta, itsevarmuus) ja 3) vuorovaikutustaidot (puhenopeus, kielenkäyttö, äänensävy).

Toiminnan nopeus

Toiminnan nopeudessa korostuu odotusaika ja palvelunopeus. Soittaessaan puhelinpalveluun asiakas kiinnittää huomiota varsinkin palvelun odotusaikaan. Henkilökunnan olisi vastattava puheluun mahdollisimman nopeasti, koska jo muutaman minuutin odotusaika vaikuttaa asiakkaasta liian pitkältä. Odottaessaan vastausta puheluunsa asiakas kohdistaa huomionsa jonotusmusiikkiin sekä hänelle kerrottavaan informaatioon jonotuksen mahdollisesta kestosta. Jonotusmusiikki herättää usein myös negatiivisia tunteita asiakkaassa, minkä vuoksi musiikin olisi hyvä olla mahdollisimman neutraalia. Asiakkaat kertovat havainnoistaan seuraavasti:

// Puhelun aluksi automaatti kysyi palvelukielitä ja palvelutyyppejä. Valintani oli luontevasti suomeksi ja huonevaraukset. Palvelua joutui odottamaan viitisen minuuttia, ja jonotusmusiikki oli ärsyttävää.

Vastaaminen kesti aika kauan, ja jouduin kuuntelemaan odottelumusikkoa. Taustanauha kertoi, että puhelinpalvelussa on juuri ruuhkaa.

Tämän lisäksi asiakas kokee henkilökunnan palvelunopeuden tärkeäksi laadun osatekijäksi puhelinpalvelussa. Asiakas odottaa henkilökunnan kertovan hänen haluamansa tiedot nopeasti. Asiakkaiden soittamissa puheluissa tuli esille nopea tiedonsaanti varsinkin koskien tuotteiden saatavuutta eli varaus-tilannetta. Asiakas ei halunnut odottaa pitkään hiljaisuudessa henkilökunnan etsiessä asiakkaan tarvitsemia tietoja. Asiakas edellyttää runsasta tuotetietoa sekä helppoa tiedon saatavuutta, jolloin tiedon hakemiseen ja jakamiseen ei saisi kulua liikaa aikaa. Asiakas teki palvelunopeudesta seuraavia havaintoja:

// Asiakaspalvelijalla kesti melko pitkään etsiä tietoja matkasta. Hän sanoi pari kertaa: anteeksi, pieni hetki menee vielä.

Hän alkoi etsiä vapaita laivapaikkoja, jolloin hän katosi minuutiksi ja linjalla oli hiljaisista. Hiljaisuuden jälkeen hän kysyi ”niin että lauantain lähtökin kävi?”. Sanoin, että ”joo käy”. Taas hän katosi ja tuli hiljaisuus.

Hinnat, vastaukset ja huoneiden saatavuus tulivat nopeasti ja reippaasti.

Toiminnan luotettavuus

Asiakas huomioi puhelimesta myös palveluprosessin toimintaa ja sen luotettavuutta sekä henkilökunnan itsevarmuutta. Asiakkaiden negatiiviset havainnot koskivat varsinkin palveluprosessin epäonnistumista. Henkilökunta toiminta epäonnistui yhdistettäessä puhelu toiselle asiakaspalvelijalle. Tapauksissa, joissa asiakkaan puhelu jouduttiin siirtämään eteenpäin, palveluprosessi katkesi useasti. Asiakas jäi linjalle yksin, koska toinen asiakaspalvelija ei vastannut puheluun eikä puhelu ohjautunut takaisin. Asiakkaat kertovat palveluprosessin epäonnistumisesta seuraavasti:

// Hän sanoo: ”Pieni hetki, annan toiselle henkilölle, joka tietää näistä paremmin. ” Sitä seuraa hiljaisuus, tosin puhelimen toisessa päässä kuuluu puhetta. Asiakaspalvelija palaa puhelimeen: ”Voisinko ottaa soittopyynnön niin soittaisimme ” jonka jälkeen pitkä hiljaisuus ja puhelu katkeaa. Odotan hetken, josko he soittaisivat minulle takaisinpäin, mutta mitään ei kuulu, joten päätän soittaa uudestaan.

Hän kertoi ohjaavansa minut myyntipalveluun, joka ei puolestaan koskaan vastannut.

Asiakas yhdistää luotettavuuteen myös henkilökunnan itsevarmuuden. Itsevarmuus puhelimesta puolestaan viestii henkilökunnan osaamisesta. Asiakas kertoo siten aistivansa henkilökunnan äänestä epävarmuuden ja osaamattomuuden varsinkin tuotetiedon suhteen. Asiakas korostaa sitä, että henkilökunnan on ”vastattava epäroimättä ja varmankuuloisesti kaikkiin kysymyksiin”. Samalla asiakas liitti itsevarmuuden puutteen myös hiljaiseen äänensävyyn,

koska asiakkaan mukaan ”asiakaspalvelijan täytyy luottaa itseensä ja uskaltaa esittää asiansa”. Asiakaspalvelijan itsevarmuus herättää näin ollen luottamusta asiakkaassa:

// Asiakaspalvelijan täytyy luottaa itseensä ja uskaltaa esittää asiansa. Kukaan ei jaksa kuunnella pientä hissukkaa, joka ei oikein tiedä mitä sanoisi.

Nainen alkoi empiä. Hän ei uskaltanut sanoa mitään, totesi vain, että hänellä on tässä tällainen esite.

Hän vastasi epäroimättä ja varmankuuloisesti kaikkiin kysymyksiini.

Asiakaspalvelija oli erittäin pirteä ja hyvän tuulisen kuuloinen, mutta ehkä hieman epävarma kysyttäessä muuta kuin hotellin varaus tilanteita tai muita palveluita.

Vuorovaikutustaidot

Asiakas painottaa onnistuneessa puhelinpalvelussa henkilökunnan vuorovaikutustaitoja eli puhenopeutta, kielenkäyttöä sekä äänessä heijastuvaa lämpöä ja innokkuutta. Henkilökunnan oli viestittävä asiakkaalle rauhallisesti, koska muuten asiakas ei välttämättä ymmärrä asiaa tai kokee, ettei henkilökunta paineudu hänen palvelemiseensa riittävästi. Koska palvelu on aineeton, eikä asiakas välttämättä tunne palvelua hyvin, henkilökunnan olisi selitettävä palvelun yksityiskohdat puhelimesta mahdollisimman selkeästi ja rauhallisesti. Samalla puhelimesta välittyy kiire, mikä heikentää asiakkaan kokemaa laatua selvästi. Tällöin asiakas kokee, ettei hänen asiaansa ehditä keskittyä riittävästi. Jotta asiakas kokisi laadun hyväksi, henkilökunnan on tarkkailtava omaa puhe-opeuttaan:

// Nainen puhui koko puhelun ajan aika nopeasti, vaikuttaen vähän kiireiseltä.

Asiakaspalvelija aloitti hurjan nopean selvityksen. Hän puhui kovin nopeasti.

Monet asiakkaat painottavat myös henkilökunnan selkeää kielenkäyttöä puhelimesta, jotta asiakas ymmärtäisi kuulemansa. Tämän vuoksi puheluisissa selkeästi esille se, että henkilökunnan olisi hyvä puhua puhelimesta yleiskielillä. Asiakkaan mukaan henkilökunnan olisi vältettävä vahvan murteen puhumista ja täytesanojen käyttämistä puhelimesta:

” Asiakaspalvelijan tulisi puhua tavalla, jonka asiakas ymmärtää, ei vaikeasti ymmärrettävää murretta. Olisi hyvä, että asiakas ymmärtäisi kaiken kuulemansa.

Hän puhui sujuvasti ja ymmärrettävästi koko puhelinkeskustelun ajan, eikä käyttänyt esimerkiksi niinku- tai mutku-sanoja.

Asiakas kiinnittää huomionsa puhelimesta myös henkilökunnan äänensävyssä välittyvään lämpöön. Asiakkaan mukaan henkilökunnan positiivinen tai negatiivinen asenne asiakasta kohtaan välittyy siten hänen äänensävyssään, eli ”äänessä kuuluu hymy”. Äänensävyllä on siis asiakkaalle suuri merkitys puhelimesta, joten kylmä tai lämmin äänensävy herättää asiakkaassa negatiivisia tai positiivisia tunteita. Asiakkaat kertovat tästä seuraavasti:

” Mielestäni henkilö kuulosti hieman turhankin asialliselta ja melko kylmältä, moni ajattelee asiallisuuden tietysti positiivisena asiana, itse vain pitäisin enemmän iloisesta ja jutusteleavasta asiakaspalvelijasta.

Hänen äänessään kuului sellainen pieni hymy, mikä tuntui hyvältä.

Laatu yrityksen määrittämänä

Asiakkailta kerätyn aineiston lisäksi tutkimuksessa analysoitiin yrityskyselyn vastauksia. Kyselyyn vastasi 31 matkailualan ammattilaista (esimiehiä, yrittäjiä ja työntekijöitä), joita pyydettiin kuvaamaan muutamalla sanalla laadukasta puhelinpalvelua. Nämä vastaukset teemoitettiin.

Tarkasteltaessa puhelinpalvelun laatua yritys näkökulmasta henkilökunnan toimintaan liitettiin: 1) positiivinen asenne puhelimesta eli iloisuus ja ystävällisyys, 2) neuvontataidot eli kyky vastata asiakkaan kysymyksiin ja antaa asiakkaalle

tarvittavat tiedot puhelimesta sekä 3) vuorovaikutustaidot eli taito kuunnella asiakasta ja vastata hänen kysymyksiinsä selkeästi.

Henkilökunnan positiivinen asenne asiakasta kohtaan tulee yritysten näkökulmasta kuulua myös puhelimesta. Yritykset näkivät henkilökunnan iloisuuden näin ollen tärkeimmäksi laadukkaan puhelinpalvelun tekijäksi. Iloisuutta kuvattiin useasti ”hymyn kuulemisena puhelimesta”, eli että asiakas kokee hymyn kuuluvan henkilökunnan äänessä. Asiakkaan tulee tällöin aistia henkilökunnan iloinen äänensävy. Iloisuuden lisäksi yritykset käsittivät henkilökunnan ystävällisyyden tärkeäksi. Asiakkaan tulisi siis kokea, että ”palvelu on ystävällistä”.

Osaava henkilökunta kykenee yritysten mielestä myös neuvomaan asiakasta puhelimesta ja antamaan hänelle tarvittavat tiedot. Yritykset kertoivat näin ollen neuvonnan olevan tärkeä laadukkaan puhelinpalvelun tekijä. Tällä tarkoitettiin sitä, että ”puhelimeen vastaava henkilö osaa antaa vastaukset tiedusteluihin” ja ”asiakkaalle tulee tunne, että saa vastauksia”. Osaava henkilökunta omaa tällöin tarvittavat tiedot asiakkaan auttamiseksi puhelimesta.

Yritykset kiinnittävät huomiota myös henkilökunnan vuorovaikutustaitoihin puhelinpalvelussa. Yritysten näkökulmasta asiakas oli puhelinpalvelussa aktiivinen osapuoli, eli asiakas soitti puhelinpalveluun saadakseen vastauksia. Tällöin asiakas esitti kysymyksiä puhelimesta, ja henkilökunnan tehtävänä oli vastata asiantuntevasti näihin kysymyksiin. Tätä tukee myös se, että henkilökunnan kuuntelutaidot nähtiin merkittäviksi puhelinpalvelun onnistumisen kannalta. Yritysten näkökulmasta henkilökunnan tulee ”kuunnella, mitä asiakkaalla on sanottavaa”. Painopiste ei ole tällöin asiakkaan tarpeiden kartoittamisessa tai aktiivisessa tuotteiden suosittelussa asiakkaalle, vaan puhelinpalvelu on asiakkaan kysymyksiin vastaamista. Tämän lisäksi yritykset kiinnittivät huomiota henkilökunnan selkeään kielenkäyttöön puhelimesta. Yritykset painottivat, että henkilökunnalla tulisi olla ”lyhyt ja ytimekäs puhetapa” ja asiakasta tulisi ”informoida selkeästi”.

Asiakas- ja yritys näkökulmien yhtäläisyydet ja erot

Asiakkaat käsittivät toiminnan nopeuden tärkeämmäksi puhelinpalvelun laadun tekijäksi kuin yritykset. Molemmat osapuolet olivat yhtä mieltä siitä, että asiakkaan tuli saada puhelimesta tarvitsemansa tiedot, mutta asiakas painotti

tiedonsaannissa nopeutta enemmän kuin yritykset. Henkilökunnan kyky vastata asiakkaan kysymyksiin oli siten molemmille osapuolille tärkeää, mutta palvelunopeus korostui asiakkaan vastauksissa.

Asiakkaat toivat esille myös toiminnan luotettavuuden. Palveluprosessin tulee olla asiakasnäkökulmasta luotettava ja henkilökunnan toimittava itsevarmasti. Henkilökunnan tulisi siis toimia puhelimesta "varmankuuloisesti". Yritysnäkökulmasta palveluprosessin luotettavuus tai henkilökunnan itsevarmuus eivät tulleet esille yhtä selkeästi.

Henkilökunnan vuorovaikutustaidot puhelimesta korostuivat sekä asiakas- että yritysnäkökulmissa. Asiakkaat painottivat rauhallista puhenopeutta sekä äänestä välittyvää positiivista palveluasennetta. Asiakkaat kertoivat palveluasenteen välittyvän äänensävyssä, ja tämän herättävän heissä positiivisia tai negatiivisia tunteita. Yritysnäkökulma korosti myös henkilökunnan positiivista äänensävyä eli iloisuutta ja ystävällisyyttä. Yritysnäkökulma painotti kuitenkin enemmän asiakkaan kuuntelua kuin asiakkaat itse. Puheen selkeys tuli esille molemmissa näkökulmissa.

Ohjeet matkailualan puhelinpalvelussa toimimiseksi

Tulosten perusteella voidaan laatia laatutekijät henkilökunnan toiminnan ohjeistamiseksi puhelinpalvelussa. Asiakkaan havainnoista on muodostettu henkilökunnan toimintaa kuvaavia laatutekijöitä, jotka on purettu yksityiskohtaisiksi toimintaohjeiksi. Näissä ohjeissa on huomioitu myös yritysten näkökulma laatuun. Laatutekijät esitellään taulukossa 1.

Taulukko 1. Asiakaskohtaamisen laatutekijät puhelinpalvelussa

Asiakaskohtaamisen laatu puhelimesta voidaan määrittää hyväksi, mikäli...

Toiminnan nopeus

- asiakkaan puheluun vastataan nopeasti
- asiakas saa vastaukset kysymyksiinsä nopeasti

Toiminnan luotettavuus

- asiakas ohjataan sujuvasti oikealle henkilölle
- vastaajan äänensävy on itsevarma, ja tästä välittyy osaaminen
- asiakas saa tarvittavat vastaukset kysymyksiinsä

Vuorovaikutustaidot

- vastaajan puhenopeus on rauhallinen
- vastaaja puhuu selkeää yleiskieltä
- vastaajan äänensävyä välittyy positiivinen palveluasenne
- asiakasta kuunnellaan

Puhelinpalvelussa asiakas havainnoi laatua kuulemansa perusteella, minkä vuoksi toimintaympäristölle merkitykselliset laadun erityispiirteet painottuvat tuloksissa. Puhelinpalvelussa asiakas suuntaa huomionsa toiminnan nopeuteen eli palvelun odotusaikaan ja palvelunopeuteen. Tämän lisäksi asiakas havainnoi sekä palveluprosessin luotettavuutta että henkilökunnan itsevarmuutta ja saamansa informaation määrää. Henkilökunnan vuorovaikutustaidot ovat myös asiakkaalle tärkeä laadun osatekijä eli asiakas tarkastelee puhenopeat- ta, kielenkäyttöä ja äänensävyyn kautta välittyvää palveluasennetta. Näin ollen ääni välittää asiakkaalle tietoa henkilökunnan suhtautumisesta asiakkaaseen, halusta palvella asiakasta ja osaamisesta.

Yritysten näkökulmasta puhelinpalvelussa korostuu asiakkaan neuvonta. Täl- löin yritykset olettavat asiakkaan hakevan puhelimessa neuvoa tai tekevän tiedusteluja, joihin henkilökunnan tulisi osata vastata. Asiakas puolestaan ker- toi haluavansa puhelimessa nopeasti tietoa varsinkin koskien tuotteiden saa- tavuutta eli varaustilannetta. Asiakkaan näkökulma korostaa siten enemmän puhelinpalvelun roolia myyntipalveluna. Tällöin asiakas soitti puhelinpalveluun myös ostaakseen tuotteen eikä ainoastaan tehdäkseen tiedusteluja. Tämän perusteella yritysten tulisi miettiä puhelinpalvelun merkitystä: onko puhelinpal- velun tarkoitus palvella asiakasta vai toimia myyntikanavana?

Asiakaskohtaamisen laadussa olisi suositeltavaa painottaa yhä enemmän laa- tutekijöiden eroja toimintaympäristöittäin, koska tuloksissa tulee selvästi esille puhelinpalvelun laadun erityispiirteet. Tämän lisäksi tuloksissa painottuvat nä- kökulma- ja tulkintaerot asiakkaiden ja yritysten välillä. Saman asian tulkinnas- sa on eroja, jonka vuoksi asiakas- ja yritys näkökulmien tarkastelu ja näiden vertailu yhdessä on hedelmällistä. Tällöin molemmilla osapuolilla on parempi mahdollisuus ymmärtää toisiaan paremmin, ja yrityksillä tilaisuus kehittää toi- mintansa yhä asiakaskeskeisemmäksi.

LÄHTEET

Burgers, A., de Ruyter, K., Keen, C. & Streukens, S. 2000. Customer expectation dimen- sions of voice-to-voice service encounters: a scale-development study. *International Jour- nal of Service Industry Management* 11, 2, 142–161.

Callaghan, G. & Thompson, P. 2002. We recruit attitude: the selection and shaping of rou- tine call centre labour. *Journal of Management Studies* 39, 2, 233–254.

Gilmore, A. 2001. Call centre management: is service quality a priority? *Managing service quality* 11, 3, 153–159.

Miciak, A. & Desmarais, M. 2001. Benchmarking service quality performance at business- to-business and business-to-consumer call centers. *Journal of Business & Industrial Mar- keting* 16, 5, 340–353.

van Dun, Z., Bloemer, J. & Henseler, J. 2011. Perceived customer contact centre quali- ty: conceptual foundation and scale development. *The Service Industries Journal* 31, 8, 1347–1363.

Palveluympäristön muutokset matkailussa

Matkailun palveluympäristö on muuttunut teknisen kehityksen takia viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana dramaattisesti. Muutoksen vaikutus matkailun elinkeinon on ollut perinpohjainen internetin suosion räjähdysmäisen kasvun myötä. Samalla kaikki maailman matkailuyrittäjät ovat tulleet kaikkien matkailijoiden ulottuville. Koska kilpailu on suuren tarjonnan vuoksi kovaa, matkailuyritysten on erityisesti satsattava palvelunsa laatuun ja saatavuuteen verkossa.

Tiedonsaannin helppous on tehnyt asiakkaista kriittisiä ja hintatietoisia. Monet matkailijat ovat tottuneita internetin käyttäjiä ja hyödyntävät internetiä etsiessään tietoa kohteista sekä ostaakseen palveluita. Jos matkailuyritykset eivät ole verkossa läsnä, hyväkin tuote jää näkymättömäksi. Matkailuyritysten kannattaisikin miettiä, miten oma palvelu löytyy verkosta ja miten yritys palvelee asiakkaitaan verkossa. Hyvän palvelun edellytyksenä on sen saavutettavuus ja sen jatkuva kehittäminen. Sähköinen liiketoiminta verkossa lähentää matkailuyritystä ja asiakasta sekä antaa uusia mahdollisuuksia palvelun kehittämiseksi. Ongelmana on kuitenkin se, että suomalaiset pienet ja keskisuuret matkailuyritykset hyödyntävät verkon mahdollisuuksia toistaiseksi melko vähän.

Matkailuyritykset ja sähköinen liiketoiminta

Suomalaiset ostivat hyödykkeitä ja palveluja vuonna 2012 verkkokaupasta vuosittain liki 10 miljardilla eurolla (TNS 2013). Luvusta 37 prosenttia oli matkailu- ja majoituspalveluita. Alan liikevaihto jakautuu kuitenkin epätasaisesti alan suurimpien toimijoiden haukatessa valtaosan myynnistä. Matkailun alalla mikro- ja pk-sektori laahaavat kehityksestä jäljessä. Samoin Verkkoteollisuus ry:n (2012) julkaisema Internetin tila Suomessa -raportti kertoo, että 69 prosentilla pk-yrityksistä ei ole omaa toimivaa suunnitelmaa hyödyntää internetiä,

vaikka suomalaiskuluttajat samanaikaisesti ostavat ahkerasti tuotteita ja palveluita internetistä. Tilanne voi muuttua, jos matkailualan yritykset kehittävät näkyvyyttään verkossa. Verkkokaupan rahavirta suuntautuu alalla toistaiseksi enemmän ulkomaille (Verkkoteollisuus 2012).

Sähköinen liiketoiminta verkossa vaatii matkailuyrityksiltä paljon uutta osaamista. Edellä mainittua tilannetta Suomessa voi peilata Kirsi Mikkolan (2012) kuvaukseen yrityksen sähköisen liiketoiminnan kypsyyksille. Mallin kautta voi tulkita tilannetta, joka koskee matkailualan pieniä ja keskisuuria yrityksiä.

- Poissaolovaihe
 - » yritys ei ole tietoinen tai (sähköisessä) markkinoinnissa ei ole liiketoiminnallista potentiaalia
- Verkkoläsnäolovaihe
- Yrityksellä oma passiivinen kotisivu
- Tuoteinformaatiovaihe
 - » staattisen kotisivun lisäksi tuoteinformaatiota
 - » kontaktimahdollisuus sähköpostilla
- Myynti ja interaktiivisuusvaihe
 - » yritys hyödyntää internetiä myyntikanavana
 - » asiakas voi tehdä tilauksia verkon välityksellä ja pyytää tuotetietoa
 - » asiakastukipalveluita esimerkiksi FAQ, sähköpostiyhteydet, palaute- ja kyselylomakkeet
- Sisäisten tietojärjestelmien integrointivaihe
 - » verkkopalvelu integroidaan olemassa oleviin tietojärjestelmiin ja tuotannon ohjaukseen
 - » tietokantayhteydet tilaus- ja varastonvalvonta- ja taloushallintajärjestelmiin (ERP-järjestelmät)
 - » Täysin integroitu sähköisen kaupankäynnin järjestelmä

- » internet, ekstranet ja intranet toimivat integroidusti
- » yritys hyödyntää laajasti verkkoteknologioita liiketoiminnassaan ja uudet mahdollisuudet on hyödynnetty integroimalla omat tietojärjestelmät toimivaksi muun muassa internetissä
- » yritys toimii pääasiallisesti tietoverkkojen välityksellä, ei enää perinteisellä tavalla (Mikkola 2012.)

Mikkolan (2012) malli kuvaa kehityksen eri asteita, mutta sitä voi arvioida myös asiakaspalvelun näkökulmasta. Verkkoläsnäolon ensimmäisissä vaiheissa yritys palvelee asiakkaitaan perinteisellä tavalla markkinoimalla palveluaan ilman, että kohderyhmä välttämättä löytää sitä. Vasta kun yritys hyödyntää internetiä aktiivisena myynti- ja markkinointikanavana, se saavuttaa asiakkaansa paremmin ja myös saa reaaliaikaista palautetta asiakkailta palvelutuotteensa kehittämiseksi. Sisäisten tietojärjestelmien integraatio parantaa asiakkaan palvelua esimerkiksi siten, että hotellihuoneiden varaustilanne päivittyy reaaliaikaisena sivuston verkkokauppaan, jolloin asiakas tietää, onko hotellissa tilaa vai ei. Toinen esimerkki voisi löytyä myös lentoyhtiöiden sähköisistä palveluista, joiden avulla matkailija voi tehdä lähtöselvityksen älypuhelimella tai suoraan verkkosivustolla. Koska matkailulle on ominaista tuotantoverkostomainen toimintatapa, integroinnin avulla voidaan lisätä koko arvoketjun joustavuutta ja kustannustehokkuutta. Palvelun joustavuus palvelee asiakasta, kun varauksia ei tarvitse tehdä aikaan ja paikkaan sidotusti.

Ylivoimaisesti eniten ihmiset käyttävät Internetin hakukoneita, kuten Googlea, hintavertailuun ja päätöksentekoon. Etenkin matkan suunnittelu on yksi tärkeimmistä syistä käyttää Internetiä. Tieto leviää nopeasti myös sosiaalisessa mediassa. Ihmisten sitoutuessa yhä enemmän sosiaalisten verkostojen sisältöihin, vuorovaikutus sisällön kanssa on siirtynyt 80-prosenttisesti muualle sisällön alkuperäisen omistajan omalta sivustolta. Tämän vuoksi on todennäköisempää, että ihmiset saavat tietää palveluista muiden palveluiden kautta ja jakavat sen edelleen jossain muualla. (Google 2013.) Koska sosiaalinen media on alkuperäistä kotisivua tehokkaampi väline, matkailuyritysten on satsattava oman sivustonsa näkymiseen ja markkinointiin nimenomaan siellä, missä asiakkaatkin ovat.

Asiakaspalvelun kehittämisen seuranta

Asiakaspalvelunsa kehittämiseksi yrityksen on kyettävä seuraamaan sisällön jakamista sekä omalla verkkosivustolla että sen ulkopuolella. Jakamisen seuranta varten on olemassa erilaisia analyysityökaluja, kuten Google Analytics. Erilaisten analyysityökalujen avulla matkailuyritys voi myös seurata muun muassa palaavien asiakkaiden määrää (sosiaalinen sitoutuminen), sivustolla vietettyä aikaa, liikenteen lähteitä ja konversiota, jossa mitataan sivuston tavoitteiden toteutumista (esim. asiakaskontakti tai matkan varaus) suhteessa verkkosivuston koko kävijämäärään. Yleisimmillään konversioaste on vain noin 1–3 prosenttia (eli sadasta kävijästä vain pari henkilöä esimerkiksi varaa matkan), mutta matkailuyritys voi kasvattaa konversiota esimerkiksi Googlen hakusanamainonnan tai hakukoneoptimoinnin avulla. Tuolloin yritys tavoittaa paremmin kohderyhmänsä internetissä. Google tarjoaa myös verkkovastaavan työkaluja, jonka avulla yritys saa tarkan raportin sivustonsa näkyvyydestä Googlen omassa palvelussa (Google 2013).

Palvelun tunnettavuutta voi kasvattaa hakukoneoptimoinnin avulla. Sen tavoite on yksinkertainen: miten minun palveluni löydetään internetistä ja miten voin sen avulla kasvattaa palveluni laatua samalla kun kävijämääräni kasvaa? Menetelmän avulla pyritään muokkaamaan sivuston sisältöä hakukoneystävälliseksi, jolloin se sijoittuu paremmin esimerkiksi Googlen tai venäläisten matkailijoiden suosiman Yandexin hakutuloksissa. Oikeiden, palvelua parhaiten kuvaavien hakusanojen, sijoittamisella sivuston sisältöön ja koodiin, sivustoja optimoidaan hakukoneiden kannalta tehokkaammaksi, jolloin ihmiset löytävät helpommin tarvitsemansa palvelun hakutuloksista. Hakukoneoptimointi voi viedä aikaa, koska oikeiden sanojen löytäminen voi olla vaikeaa. Työ kuitenkin kannattaa, koska tulokset ovat usein pitkäaikaisia ja pysyviä. Optimointiin voi käyttää erilaisia avainsanatyökaluja, kuten Googlen Adwordsia tai Yandexin vastaavaa palvelua. Lisäksi kannattaa muistaa, että Venäjällä Googlen osuus hakuliikenteestä on vain 35 prosenttia. Loput hauista tehdään Yandexin kautta. Hyvin tehdystä hakukoneoptimoinnista ei silti ole hyötyä, jos verkkosivustoa ei ole saatavilla niillä kielillä, joita asiakkaat osaavat. Unohtaa ei sovi myöskään sitä, että sivuston sisältö on olemassa nimenomaan asiakasta varten. Koska Google arvioi sivuston sijoittumista hakutuloksissa myös sisällön perusteella, verkkosivujen sisältöön voi sijoittaa sellaisia avainsanoja, joita ihmiset usein käyttävät etsiessään jotain tiettyä matkailun tai elämysteollisuuden palvelua. Myös tekstin otsikointi vaikuttaa sijoitukseen. Hakukoneoptimointiin liittyä myös

se, että sivuston verkkotunnuksen eli www-osoitteen tulee vastata palvelun sisältöä. Osoitetta on markkinoitava, kuten mitä tahansa muutakin tuotetta ja sivustoa on päivitettävä, jotta se palvelisi asiakkaita. Matkailuyritysten kannattaa tutustua helppokäyttöisiin sisällönhallinnan ratkaisuihin, kuten Wordpress, Joomla tai Drupal, joiden avulla sivuston päivittäminen on nopeaa ja huomattavasti helpompaa kuin perinteisen html-kielen avulla.

Palvelun tunnettavuutta voi kasvattaa helposti seuraavilla tavoilla:

- liittymällä TripAdvisoriin
- liittymällä sosiaaliseen mediaan (Facebook, Vkontakte)
- bloggaamalla
- mikrobloggaamalla esimerkiksi Twitteriin
- lisäämällä videoita Youtubeen
- liittymällä mahdollisimman moneen online-varaamon palveluihin.
- käyttämällä QR-koodeja
- lisäämällä oma palvelu Googlen kartalle
- rakentamalla sivusto helppokäyttöisillä sisällönhallinnan järjestelmillä (Wordpress, Joomla)
- kehittämällä sivuston sisältöä ja käytettävyyttä asiakaskyselyiden avulla.

Sosiaalinen media palvelun laadun kehittäjänä

Sosiaalinen media muuttaa keskustelun vuorovaikutukselliseksi asiakkaalta yritykseen päin. Se on sen tärkein ominaisuus. Yhteisöllisen median etuna on myös se, että se kasvattaa reaktionopeutta, joka on arvokas tekijä tärkeimmän kysyntää ohjaavan kilpailutekijän eli hinnan osalta. Se luo myös monenkeskisen palautekanavan yritykselle, kun asiakkaat muuttuvat kuluttajista osallistujiksi. Matkailijaa voi myös ohjata verkkosivustolle paitsi kampanjoilla, myös keskustelupalstoilla ja sosiaalisessa mediassa olevan keskustelun avulla. Muiden asiakkaiden palvelukokemusten myötä asiakas kykenee vertaamaan ja arvioimaan palvelun laatua. Sosiaalinen media auttaa myös potentiaalisten asiakaskontaktien kartoituksessa ja palvelun kohdentamisessa.

Yhteisöllisessä mediassa ihmiset jakavat toiveitaan ja kokemuksiaan verraten niitä muiden tarinoin. Hyvät kokemukset siirtyvät eteenpäin siinä missä huonotkin. Sosiaalisen median erityinen piirre on sen nopeus: yksikin huomionarvoinen asiakaspalaute siirtyy nopeasti koko internetiin ja mehukkaimmissa

tapauksissa iltapäivälehtien lööppeihin. Samalla sosiaalisen median kautta tuleva palaute "arkipäiväisty", kun palautteesta tulee osa yrityksen arkipäiväistä työskentelyä. Keskustelun kautta asiakasta voidaan tehokkaammin sitouttaa, ja onhan keskustelu sinällään jo palvelun markkinointia. Asiakaspalvelun näkökulmasta käsin se lähentää yritystä ja sen asiakasta.

Yhteisöllinen media on palvelukokemusten ja elämysten rikastaja. Vanhat valokuva-albumit ovat siirtyneet kaikkien jaettavaksi ja kommentoivaksi sosiaaliseen mediaan. Sosiaalisella medialla on myös merkitystä yhdessä koettujen elämysten kertaamisessa sekä elämisessä yhteisesti ja uudestaan. Elämysten jakamisessa sosiaalisella medialla on merkitystä elämysten tuotteistamisen arvioinnissa, koska jaettujen kokemusten leviämistä ja vaikuttavuutta voidaan arvioida erilaisten mallien avulla. Esimerkiksi Taloustutkimus (2012) hyödynnä sosiaalisen median mittauksessa IAB Finlandin vuonna 2012 julkaisemaa viitekehystä, jolla sosiaalisen median vaikuttavuutta arvioidaan tietoisuuden, arvostamisen, toiminnan ja puolesta puhumisen näkökulmasta. IAB:n mallissa mitataan myös markkinoinnin tehokkuutta tunnettavuuden ja tietoisuuden kriteereillä. (Taloustutkimus 2012.)

Yhteenveto

Digitaalisen palvelukokemuksen on oltava yhtä yksilöllinen kuin "vanhanaikaisessa" matkatoimistossa. Helposti voisi ajatella, että verkossa olisi olemassa yksi asiakaspalvelun polku, jonka kaikki kulkevat läpi. Palvelukokemusta voi yksilöidä esimerkiksi reaaliaikaisella keskustelumahdollisuudella (online chat), jolloin asiakas voi keskustella suoraan sivuston välityksellä asiakaspalvelun kanssa. On silti melko vaikeaa sanoa, mikä teknologinen ratkaisu olisi juuri se oikea, sillä asiakkaiden palvelutottumukset voivat vaihdella paljon. Siksi vaihtoehtoja on tarjottava. Tärkeää olisi, että palvelu olisi yhtä yksilöllistä ja nopeaa kuin se on ollut vanhassa kunnan kivijalkaliikkeessäänkin. Artikkelin alussa esiteltyä verkkoläsnäolon mallia voi myös tarkastella oman yrityksen tarpeiden kautta, koska kaikkein kehittyneimmät e-liiketoiminnan mallit eivät välttämättä ole pienen yrityksen kannalta järkeviä. Toisaalta pk-matkailuyritys voi hyödyntää liiketoiminnassaan ilmaisia verkon pilvipalveluita, joista on huomattavasti apua esimerkiksi asiakkuuden hallinnassa.

Laadukas asiakaspalvelu verkossa on nopeaa ja vuorovaikutuksellista. Aivan kuten valmismatkoja myyneissä matkatoimistoissakin, asiakkaan tulee saada vastaus kysymyksiinsä verkossa ja vastauksen on oltava informatiivinen. Asiakkaan tunteminen, kunnioittaminen ja arvostaminen on aivan yhtä tärkeää kuin muussakin kaupanteossa (Kauppinen 2013). Palvelun lähtökohtana on asiakkaan erilaisten tarpeiden tunnistaminen ja huomioiminen koko prosessin aikana. Asiakkaan hankkiessa matkan online-varaamosta palvelu ei pääty tähän, vaan se jatkuu myös matkan aikana ja sen jälkeenkin.

Sosiaalisen median ja sähköisen liiketoiminnan avulla asiakaspalvelua voi kannatella aikaan ja paikkaan riippumattomasti koko palveluprosessin ajan. Sähköisellä asiakaspalvelulla voidaan myös vähentää asiakkaan epätietoisuutta tuotteen tai palvelun saatavuudesta, mikä keskeisesti vaikuttaa siihen varataanko matka vai ei. Erilaiset asiakkuudenhallinnan (CRM) järjestelmät mahdollistavat myös asiakasprofiilien rakentamisen, jolloin asiakkaan toiveista ja haluista voidaan koota yhteenveto, joka palvelee asiakasta tulevaisuudessa paremmin. Unohtaa ei sovi myöskään sitä, että verkko on olemassa odotusten, kokemusten ja elämysten jakamista varten.

LÄHTEET

Google 2013. Google Analyticsin sosiaalinen vuorovaikutus. <http://www.google.fi/intl/fi/analytics/features/social-sharing.html>. Haettu 2.5.2013

Kauppinen, I. 2013. Matkailumarkkinointi Internetissä. <http://www.matkailumarkkinointi.com/>. Haettu 7.5.2013

Mikkola, K. 2012. Sähköinen liiketoiminta. Luento Matkailun sähköisen liiketoiminnan erikoistumisopintojen kurssilla 27.2.2012. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu.

Taloustutkimus 2012. Pitäisikö näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa mitata vai tutkia – vai molempia? Uutiskirje 3/2012. <http://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutiskirje/uutiskirje-3-2012/pitaisiko-nakyvyytta-sosiaaliset/>. Haettu 7.5.2013

TNS Gallup 2013. Verkkokauppatilasto 2012. http://www.tns-gallup.fi/doc/uutiset/Verkkokauppatilasto_2012.pdf. Haettu 7.5.2013

Verkkoteollisuus 2012. Internetin tila Suomessa 2011, mediatiedote. <http://feed.ne.cision.com/client/waymaker1/WOLReleaseFile.aspx?id=1999290&fn=wkr0001.pdf>. Haettu 7.5.2013

Sähköisiä kohtaamisia

Matkailualan yrityksen on oltava siellä missä asiakaskin, sillä nykyään asiakkaat etsivät tietoa verkosta. Tämä tarkoittaa, että yrittäjien on oltava ajan tasalla ja seurattava asiakkaiden tottumusten muutoksia. Matkailutoiminta tulee muuttamaan verkostomaisemmaksi, ja asiakas on enemmän mukana asiakaspalveluprosessin kaikissa vaiheissa. (Karusaari & Nylund 2010, 109.) Toimintaympäristön muuttuessa matkailualalla on hyödynnettävä sähköistä viestintää ja muita teknologisen muutoksen mukanaan tuomia mahdollisuuksia. Asiakaskyselyihin vastaaminen, verkossa näkyminen, asiakkaiden nopea huomiointi ja heidän toiveidensa ja odotustensa täyttäminen ovat yrityksen kannalta ensisijaisen tärkeitä kun muutoksia tapahtuu. (Valvio 2010, 27.)

Yritysten verkkosivut mahdollistavat myös kohtaamiset asiakkaiden kanssa. Itsepalvelu on lisääntynyt huomattavasti, kun monet aiemmin kasvotusten tapahtuneet kohtaamiset ovat siirtyneet verkkoon. Asiakkaat toimivat verkossa itselleen sopivana ajankohtana ja sillä tapaa kuin haluavat. (Löytänä & Korteso 2011, 28.) Sähköisen palvelun lisääntyessä uuden haasteen yrityksille on tuonut asiakaspalvelun nopeus. Yrityksissä on reagoitava nopeasti asiakkaiden kyselyihin, sillä palveluprosessin nopeus on asiakkaalle erityisen tärkeää. (Valvio 2010, 23–24.) Lisäksi palvelun saatavuuden merkitys on muuttunut. Asiakas saavuttaa palvelun helpommin kuin koskaan aikaisemmin. Sähköiset palvelut ovat muuttaneet palvelujen käytettävyyttä, sillä tuotteita ja palveluita sekä haetaan että ostetaan verkon välityksellä. Sähköisen liiketoiminnan myötä tiedonsaanti ja hakeminen ovat tehokkaampaa, nopeampaa ja helpompaa kuin ennen. (Valvio 2010; Korteso & Patjas 2011.)

Verkon vahvuuksiin kuuluu asiakasymmärrys, koska verkkopalvelut mahdollistavat asiakkaan verkkovierailujen mittaamisen. Näiden mittaamistulosten jälkeen pystytään kartoittamaan asiakkaiden tarpeita. Kun potentiaaliset asiakkaat on kartoitettu, voidaan asiakasta palvelua juuri hänen tarpeidensa perus-

teella käyttäen hyödyksi esimerkiksi asiakkaan ostohistoriaa. Vuorovaikutus on verkon perusta, koska yritys saa suoraa palautetta asiakkaalta. (Leino 2012, 84–85.)

Vuorovaikutteinen asiakaspalvelu sosiaalisessa mediassa

Sosiaalisen median yksi ominaispiirre on verkottuminen, jonka tehtävänä on muodostaa yhteisöjä ja niiden välistä kommunikointia. Yhteisö onkin tärkein niistä elementeistä, jotka muodostavat sosiaalisen median – yhteisö luo sisältöä, mikä tekee mediasta sosiaalisen eli yhteisöllisen, yhdessä tuotetun. Sosiaalinen media on usein julkinen sivusto, joka on helposti saatavilla. Siihen on helppo olla osallisena muun muassa osallistumalla keskusteluun ja kommentoimalla muiden tuottamaa sisältöä. Sosiaalinen media on aidosti vuorovaikutteinen eli tarkoituksena on ihmisten välinen keskustelu eikä yksisuuntainen viestiminen. (Juslen 2009; Forsgård & Frey 2010; Korpi 2010.)

Sosiaaliselle medialle keskeistä on synnyttää lisää kysyntää, koska asiakkaat jakavat keskenään kokemuksia yritysten palveluista. Myös asiakaspalvelumenoihin saadaan säästöjä, koska asiakkaat avustavat toisiaan tuotteiden ja palveluiden käytössä. Tämä on vähentänyt asiakastuen käyttöastetta. Sosiaalisessa mediassa myös luodaan uutta liiketoimintaa, koska asiakkaat ja henkilöstö osallistuvat yhdessä tuotekehitysyöhön ja jo olemassa olevien palveluiden parantamiseen. (Kankkunen & Österlund 2012, 33.)

Näkyvyys on yksi suurimmista sosiaalisen median tuomista hyödyistä, koska se mahdollistaa laajan kohderyhmän tavoittamisen. Mitä aktiivisempi yritys on keskusteluissa ja hyvien tietojen antamisessa, sitä uskottavampi yritys on ja sitä enemmän sen markkinointimahdollisuudet kasvavat. (Korpi 2010, 60.) Vaikka yritys ei itse olisikaan mukana sosiaalisessa mediassa, yrityksellä voi silti olla tietämättään asiakkaiden perustamia profiileja eli omia sivuja, koska

muiden ihmisten tarve keskustella yrityksen palveluista on suuri. Vaikka yritys ei ole virallisesti mukana, se ei tarkoita, ettei yhteisö ole käyttäjille merkittävä. Yrityksen profiilisivuista voi muodostua vaikuttavia mielikuvien rakentajia. (Forsgård & Frey 2010, 46.)

Suurimpia haasteita on houkutella asiakkaita verkkopalvelun käyttäjiksi, sillä heidän osallistumistaan verkossa on vaikea ennustaa. Ensimmäisten asiakkaiden houkuttelu on vaikeaa, joten sosiaalisen median palveluita on markkinoitava aktiivisesti. Asiakkaiden tuottamaa sisältöä on vaikea hallita, eikä sisältö ole aina yritystä miellyttävää. Jos yritys siirtää hallita liikaa asiakkaiden negatiivista keskustelua, keskustelu jatkuu ja siirtyy mahdollisesti muualle. Haastavaa on myös sitouttaa ja motivoida omia työntekijöitä osallistumaan ja seuraamaan sosiaalisen median palveluita. (Salmenkivi & Nyman 2007, 137.)

Yrityksen asiakaspalvelu sosiaalisessa mediassa ei ole riskitöntä, koska asiakkaat saattavat antaa kriittistä palautetta, johon yrityksen pitää reagoida. Sosiaalinen media ei ole hyvä yksityisluontoisen viestinnän kanava. Kaikkia arkaluontoisia asioita ei voi hoitaa julkisesti, joten asiakas täytyy ohjata tietoturvallisempaan kanavaan. Kerran verkkoon laitetut tiedostot eivät häviä koskaan, vaan ne ovat kenen tahansa käytettävissä. (Kortesuo 2009; Korteso & Patjas 2011.)

Hotellien ja matkanjärjestäjien sähköinen asiakaspalvelu

Tutkimme opinnäytetöissämme (Karonen 2013, Vanha-Honko 2013) hotellien ja matkanjärjestäjien vuorovaikutteisuutta verkkoympäristössä. Opinnäytetöiden tavoitteina oli lisätä ymmärrystä siitä, miten hotellit ja matkanjärjestäjät palvelevat asiakkaitaan verkkosivuillaan ja sosiaalisessa mediassa. Molemmissa opinnäytetöissä aineisto kerättiin piilohavainnointina ja teemahaastatteluna. Piilohavainnointi toteutettiin käyttämällä mystery shopping -menetelmää. Hotelleille lähetettiin sähköpostitse ja Facebookin kautta varaustiedusteluja viikonlopun majoituksesta. Matkanjärjestäjille lähetettiin niin ikään sähköpostitse ja Facebookin kautta tarjouspyyntöjä kahden viikon häämatkasta. Lisäksi haastateltiin kolmen hotelliketjun asiakaspalvelusta vastaavaa esimiestä ja neljän matkanjärjestäjän edustajaa.

Hotellien piilohavainnoinnissa selvisi, että Facebookin kautta tulleet vastaukset olivat rennompia kuin sähköpostin kautta tulleet. Vastaamisen nopeudessa ei ollut havaittavissa eroa näiden kahden kanavan välillä. Kaikki vastaukset tulivat muutamassa tunnissa tai seuraavan päivän aikana. Yksi kolmesta yrityksestä ei ohjannut varauksen tiedustelijaa ottamaan yhteyttä mihinkään muuhun kanavaan, vaan varauksen olisi pystynyt hoitamaan suoraan Facebookin kautta. Erään yrityksen Facebook-sivujen kautta avautui linkki hotellin verkkosivulle, jossa oli sähköinen varausjärjestelmä. Kaiken kaikkiaan sähköpostitse saadut vastaukset olivat samantyyllisiä kuin Facebookin vastaukset. Vastauksista selvisi majoituksen hinta ja mahdollinen pieni ”ekstra” majoituksen lisäksi. Vastaukset tulivat nopeasti, joten sähköpostia voidaan pitää myös suhteellisen reaaliaikaisena asiakaspalvelun kanavana. Erään yrityksen myyntipalvelusta välitettiin tiedustelu muutamaan ketjun hotelliin, mutta hotelleista ei kuitenkaan tullut koskaan vastausta.

Matkanjärjestäjille lähetettiin tarjouspyyntö räätälöidystä kahden viikon matkasta sähköpostitse ja Facebookin kautta. Tarjouspyynnön toiveissa oli löytää rauhallinen, eksoottinen ja romanttinen kohde nuorelle pariskunnalle. Tarjouspyyntöihin saatujen vastausten perusteella hyvänä asiakaspalveluna voidaan pitää sitä, että vastaus tulee asiakkaalle nopeasti. Yritysten vastausajat nimitäin vaihtelivat yllättävän paljon. Nopeimmillaan vastaus tarjouspyyntöön tuli seuraavana päivänä, kun taas hitaimmillaan melkein kahden viikon kuluttua tarjouspyynnön lähettämisestä. Erittäin hyväksi palveluksi koettiin se, että viesti oli henkilökohtainen ja sen sävy oli ystävällinen. Tämä toteutui etenkin yhden yrityksen vastauksessa, jossa häämatkaa koskevassa tarjouspyynnössä onnitteltiin tulevaa hääparia, ja yritys pystyi myös ainoana tarjoamaan peräti neljää eri matkavaihtoehtoa. Yleisesti yritykset tarjosivat vain kahta eri matkavaihtoehtoa.

Piilohavainnoinnin tuloksista voidaan päätellä, että hotellit vastaavat asiakkaan kysymyksiin viimeistään seuraavan päivän aikana. Matkanjärjestäjien vastausnopeudessa oli huomattavia eroja. Parhaimmillaan vastaus tuli seuraavan päivän aikana, mutta joissakin tapauksissa vastausta sai odottaa melkein pari viikkoa. Asiakkaat odottavat saavansa verkossa nopeaa palvelua. Hotellit antoivat vastauksen juuri siihen, mitä asiakas pyysikin, eivätkä asiakaspalvelijat nähneet vaivaa hotellipakettien räätälöimiseen. Matkanjärjestäjät onnistuivat räätälöimisessä paremmin, sillä yritykset tarjosivat myös asiakkaan toiveiden mukaisesti räätälöityjä matkoja. Yksi matkanjärjestäjä tarjosi jopa neljää eri matkavaihtoehtoa. Tämä koettiin erittäin hyväksi asiakaspalveluksi.

Hotellien ja matkanjärjestäjien haastatteluissa painottui se, että verkkosivuilta tulisi löytyä kattavat yhteystiedot, sähköposti, tarjouspyyntölomakkeet sekä palautteenantojärjestelmä. Lisäksi matkanjärjestäjien verkkosivuilta tulisi olla UKK-osio (usein kysytyt kysymykset) ja tarjotut palvelut olla varattavissa helpposti.

Teemahaastattelujen perusteella hotellit ja matkanjärjestäjät käsittivät sosiaalisen median mahdollisuudeksi olla vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Yritysten vastauksista voidaan päätellä, että sosiaalinen media ymmärrettiin lähinnä Facebookiksi. Tämä johtunee siitä, että suomalaiset ovat tällä hetkellä aktiivisesti mukana Facebookissa, ja sosiaalinen media on asiakaspalvelun kanavana vielä suhteellisen uusi. Niin hotellit kuin matkanjärjestäjätkin käyttävät sosiaalista mediaa enimmäkseen markkinointiin. Yritykset kertoivat palvelevansa asiakkaitaan sosiaalisessa mediassa antamalla vastauksia kysymyksiin ja palautteisiin. Hotellit käyvät asiakkaiden kanssa keskustelut sosiaalisessa mediassa loppuun asti. Matkanjärjestäjät ohjaavat kuitenkin mielellään asiakkaat siihen kanavaan, josta saa parhaiten jo valmiina olevaa tietoa.

Laadukas asiakaskohtaaminen verkossa ja sosiaalisessa mediassa perustuu myös hotellien ja matkanjärjestäjien vastauksia tulkittaessa palvelunopeuteen. Hotellien ja matkanjärjestäjien mukaan asiakkaan pitää saada vastaus kysymyksiinsä nopeasti ja vastauksen tulee olla informatiivinen. Sähköiseltä asiakaspalvelulta vaaditaan myös selkeäkielisyttä. Käytettävän kielen ei tarvitse olla virallista, vaan verkossa ja sosiaalisessa mediassa voidaan puhua rentoa kieltä. Hotellien ja matkanjärjestäjien mukaan asiakaskohtaamisen laatua verkossa ja sosiaalisessa mediassa voidaan siis tarkastella seuraavien kriteerien mukaan:

- kielenkäyttö on rentoa
- viesteihin vastataan nopeasti
- viestin sävy on ystävällinen
- viestit ovat henkilökohtaisia
- viestit ovat selkeäkielisiä
- vastaukset ovat informatiivisia
- tietoturva on huomioitu.

Henkilökunnan ohjeistamisesta kysyttäessä selvisi, että hotellit eivät olleet laatineet vielä erillisiä, kohdennettuja ohjeita verkossa ja sosiaalisessa mediassa toimimiseksi. Hotellien asiakaspalveluun verkossa ja sosiaalisessa mediassa pätevät samat yleiset ohjeet kuin tavalliseenkin asiakaspalveluun. Asiakaspalvelussa toimitaan yrityksen edustajina, joten käyttäytymisen tulee olla sen tasoisista. Keskustelun ja jaetun tiedon tulee olla myönteistä, eikä työnantajaa tulisi arvostella. Sosiaalisessa mediassa on oltava aktiivinen ja siellä käydyt keskustelut on vietävä aina loppuun saakka.

Matkanjärjestäjien vastauksista ilmeni, että matkanjärjestäjillä on olemassa ohjeet verkkoympäristössä toimimiseksi. Kuitenkin vain yksi yritys paljasti miten työntekijöitä on ohjeistettu. Tämän yrityksen ohjeistus on suhteellisen yleisellä tasolla eli työntekijän pitää esimerkiksi olla kohtelias ja virheen sattuessa myöntää se ja pahoitella. Tietoturva pitää ottaa myös tarkasti huomioon. Asiakasta ei sen vuoksi voi puhutella julkisissa keskusteluissa nimeltä.

Opinnäytetöissä selvitettiin myös hyödyntävätkö yritykset asiakkaiden keskinäistä kommunikointia toimintansa kehittämiseksi. Hotellit ja matkanjärjestäjät lähinnä seuraavat asiakkaiden välisiä keskusteluja. Asiakkaiden antaessa palautetta julkisesti, hotellit pyrkivät selvittämään palautteiden lähtökohdan ja viemään palautteen eteenpäin oikealle taholle. Yrityksissä jokainen palaute käsitellään omana prosessinaan ja asioita pyritään korjaamaan. Matkanjärjestäjät haluavat tietää asiakkaidensa välisten keskustelujen aiheet ja pyrkivät niiden avulla parantamaan palveluita. Keskusteluista saatetaan saada erilaisia vinkkejä asiakkaiden tuote- ja palvelutarpeista. Kaikki keskustelut jätetään näkyviin ja muut asiakkaat saattavat korjata yrityksen puolesta aiheettomia palautteita

Lähtulevaisuuden kehityssuunnat

Hotellit ja matkanjärjestäjät pitävät sosiaalista mediaa vuorovaikutuksen mahdollisuutena. Vaikka sosiaalinen media on jo asiakaspalvelukanava, sitä käytetään enimmäkseen markkinointiin. Matkailualan yritykset palvelevat asiakkaitaan sosiaalisessa mediassa antamalla vastauksia asiakkaiden kysymyksiin ja palautteisiin. Ero hotellien ja matkanjärjestäjien välillä korostuu keskustelujen loppuunsaattamisessa. Hotellit palvelevat asiakkaan loppuun saakka sosiaalisessa mediassa, mutta matkanjärjestäjillä on taipumus siirtää keskustelu pois sosiaalisesta mediasta sähköpostiin.

Hotellit ja matkanjärjestäjät ovat yhtä mieltä siitä, että laadukkaan asiakaspalvelun tulee olla nopeaa. Palvelun tulee olla myös selkeäkielistä ja informatiivista ja asiakkaalle täytyy antaa aina vastaus. Henkilökuntaa on yleisesti ohjeistettu palvelemaan asiakkaitaan verkossa, mutta tarkkoja sääntöjä ei ole tai ne ovat ainoastaan yrityksen sisäistä tietoa. Asiakkaiden kesken tapahtuvaa kommunikointia seurataan sekä hotellien että matkanjärjestäjien keskuudessa aktiivisesti. Palautteiden ansiosta palveluita pyritään parantamaan sekä kehittämään. Kaikki keskustelut jätetään näkyville ja niihin vastataan tarpeen vaatiessa.

Hotellit ja matkanjärjestäjät ovat tehneet suunnitelmia asiakaspalvelun kehittämiseksi verkossa ja sosiaalisessa mediassa lähitulevaisuudessa. Sosiaalisessa mediassa vastaaminen on jo nyt nopeaa, mutta vastaamisnopeutta tulisi kuitenkin kehittää entisestään. Kehitysehdotuksena olivat palvelutunnit, jolloin asiakas saisi kysymyksiinsä vastauksen samalla hetkellä. Kehittämiskohteena on erityisesti reaaliaikainen online- ja chat-tuki. Tällainen tuki palvelisi myös kansainvälisiä asiakkaita ja mahdollistaisi mahdollisimman vuorovaikuttaisen kommunikoinnin asiakkaan ja yrityksen välillä. Tällä hetkellä Facebook on yleisin asiakaspalvelun kanava verkossa, mutta muidenkin kanavien kehitystä ja suosiota seurataan aktiivisesti. Uusiin sosiaalisen median kanaviin tullaan varmasti liittymään tulevaisuudessa sitä mukaa, kun asiakkaat löytävät kanavat. Yritykset toivovat olevansa ahkerampia Twitterin käyttäjiä, sillä suomalaisten Twitterin käyttö on lisääntymässä. Yrityksissä kirjoitetaan myös blogeja, joita tullaan varmasti hyödyntämään tulevaisuudessa yhä enemmän.

LÄHTEET

- Forsgård, C. & Frey, J. 2010. Suhde: sosiaalinen media muuttaa johtamista, markkinointia ja viestintää. Vantaa: Hansaprint.
- Juslén, J. 2009. Netti mullistaa markkinoinnin: hyödynnä uudet mahdollisuudet. Helsinki: Talentum.
- Kankkunen, P. & Österlund, P. 2012. Tykkäämistalous. Helsinki: Sanoma Pro.
- Karonen, R. 2013. Matkanjärjestäjien asiakaspalvelu verkossa ja sosiaalisessa mediassa. AMK-opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu.
- Karusaari, R. & Nylund, A. 2010. Matkailu on cool. Helsinki: WSOYpro.
- Korpi, T. 2010. Älä keskeytä mua! Markkinointi sosiaalisessa mediassa. Tampere: Wekkommerz.
- Kortesuo, K. 2010. Sano se someksi. Helsinki: Infor.
- Kortesuo, K. & Patjas, L-M. 2011. Kuka vastaa? Asiakaspalvelu sosiaalisessa mediassa. Helsinki: Infor.
- Leino, A. 2012. Sosiaalinen netti ja menestyvän pk-yrityksen mahdollisuudet. Helsinki: Infor.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Salmenkivi, S. & Nyman, N. 2007. Yhteisöllinen media ja muuttuva markkinointi 2.0. Helsinki: Talentum Media.
- Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Vanha-Honko, J. 2013. Hotellien asiakaspalvelu verkossa ja sosiaalisessa mediassa. AMK-opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu.
-

Sanoja vai tekoja?

Yrityksissä henkilökunnan toimintaa tulisi arvioida subjektiivisesti tarkastelemalla toimintaa ja sen tasoa sekä antamalla toiminnasta palautetta (Jaworski & Kohli 1991, 190). Arviointi keskittyy tällöin henkilökunnan toiminnan arviointiin, ja toimintaa tarkastellaan suhteessa sen laatuun (Plank & Reid 1994). Palvelualan yrityksissä arvioidaan kuitenkin yleensä sitä, mitä on helppo mitata. Henkilökunnan suoritusta arvioidaan tällöin määrällisen tulosinformaation avulla, ja yritykset ovat haluttomia käyttämään laadullisia, toimintaan pohjautuvia arviointikriteerejä.

Kysyimme pieniltä ja keskusuurilta matkailu- ja ravintola-alan yrityksiltä (N=31) heidän käsityksiään asiakaskohtamisen laadun merkityksestä ja henkilökunnan toiminnan ohjeistamisesta. Tulokset viittaavat siihen, että yritykset käsittävät laadun tärkeäksi menestystekijäksi, mutta käytännössä toimintaa ei johdeta. Kyselyyn vastanneista yrityksistä 90 % piti asiakaskohtamisen korkeaa laatua erittäin tärkeänä yrityksen menestyksen kannalta. Kuitenkin ainoastaan 45 % vastanneista yrityksistä kertoi yrityksen kiinnostavan erittäin paljon huomiota asiakkaan ja henkilökunnan välisen kohtaamisen onnistumiseen. Samassa kyselyssä selvisi, että henkilökunnan toimintaa asiakkaan ja henkilökunnan välisessä kohtaamisessa ohjeistetaan erittäin tarkasti ainoastaan 19 % vastanneissa yrityksissä. Kolmasosa yrityksistä ohjeistaa henkilökunnan toimintaa vain jonkin verran. Kuviossa 1 esitettyjen tulosten perusteella voidaan näin ollen pohtia sitä, pyrkivätkö yritykset tosissaan johtamaan henkilökunnan toimintaa asiakaskohtamisen laadun takaamiseksi, vai jääkö ajatus laadukkaasta toiminnasta vain puheiden tasolle.



Kuvio 1. Yritysten käsitys asiakaskohtamisen laadusta yritystoiminnassa

Eriarvoiset asiakaspalvelukanavat

Asiakaspalvelukanavien moninaistuessa johdon tulee suunnitella asiakkaan ja yrityksen väliset kohtaamiset siten, että nämä ovat jokaisessa toimintaympäristössä yhtä laadukkaita. Sousa ja Voss (2006) nostavat tämän vuoksi esille integraatiolaadun käsitteen, jolla he tarkoittavat kaikkien eri kanavien yhdessä tuottamaa saumatonta asiakaskokemusta. Monikanavaympäristössä asiakaspalvelua tulisi siten tarkastella enemmän kokonaisuutena, sekä huomioida toimintaympäristöjen välinen koordinointi ja mahdolliset konfliktit.

Yritysten näkökulmasta asiakaspalvelukanavat ovat kuitenkin eriarvoisia, koska asiakaskohtamisen onnistumisen merkitys yrityksille vaihteli toimintaympäris-

töittäin. Yritykset käsittivät tärkeimmäksi kasvokkaisen asiakaskohtaamisen onnistumisen: 78 % vastanneista yrityksistä piti asiakkaan ja henkilökunnan välisen kohtaamisen onnistumista kasvokkain tapahtuvassa asiakaspalvelussa erittäin tärkeänä. Puhelimessa tapahtuvan asiakaskohtaamisen onnistuminen oli erittäin tärkeää 58 %:lle yrityksistä, ja sähköisen asiakaskohtaamisen onnistumista piti erittäin tärkeänä enää 45 % vastanneista yrityksistä. Vaikka puhelimitse ja sähköisissä kanavissa tapahtuva vuorovaikutus lisääntyy jatkuvasti, yritykset eivät vielä luokittele asiakaskohtaamisen onnistumista näissä kanavissa yhtä tärkeäksi kuin kasvokkaisessa kohtauksessa. Laadun merkityksellä on yritys­näkökulmasta toimintaympäristökohtaisia eroja, jotka selviävät tarkemmin taulukosta 1.

Taulukko 1. Yritysten käsitys asiakaskohtaamisen onnistumisen tärkeydestä toimintaympäristöittäin

	Erittäin tärkeänä	Tärkeänä	Jonkin verran tärkeänä
Kasvokkain	78 %	19 %	3 %
Puhelimessa	58 %	32 %	10 %
Sähköisissä kanavissa	45 %	49 %	6 %

Asiakkaan ja yrityksen eriävät käsitykset laadusta

Tulosten mukaan asiakkaan ja yrityksen käsitykset asiakaskohtaamisen laadusta eroavat toisistaan. Kyselyyn vastanneiden yritysten (N=31) näkökulmasta noin kolmasosa asiakkaan ja henkilökunnan välisistä ongelmatilanteista johtuu asiakkaiden toiminnasta. Yritysten mukaan ongelmatilanteet eivät johdu henkilökunnan toiminnasta kuin reilussa kuudessa prosentissa kohtauksia. Yritykset ovat kuitenkin sitä mieltä, että ongelmatilanteiden syynä on usein sekä asiakkaan että henkilökunnan toisistaan eriävät käsitykset. Yritysten mukaan asiakas ja henkilökunta eivät useinkaan ymmärrä toistensa näkemyksiä asiakaskohtaamisessa. Jotta toiminta olisi asiakaslähtöistä, yritysten olisi painostettava yhä enemmän asiakkaan ja hänen tarpeidensa ymmärtämiseen.

Onnistuneen asiakaskohtaamisen laadussa löytyy asiakkaan näkökulmasta yhteneväisyyksiä toimintaympäristöittäin. Riippumatta siitä tapahtuuko kohtaus kasvokkain, puhelimessa vai sähköisesti asiakas haluaa henkilökunnalta aitoa kiinnostusta asiakasta ja hänen tarpeitansa kohtaan. Asiakas tulee huomioida yksilönä ja toiminnan tulee olla mahdollisimman henkilökohtaista. Asiakas haluaa viihtyä kohtauksessa ja tuntea itsensä arvostetuksi. Henkilökunnalla tulee olla hyvät vuorovaikutus- ja keskustelutaidot. Vuorovaikutuksen pitää olla selkeää ja asiakkaan kanssa tulee keskustella laajasti hänen yksilöllisistä tarpeistaan. Asiakas arvostaa myös nopeaa toimintaa sekä henkilökunnan erittäin monimuotoista tuotetietoa ja sen jakamista. Henkilökunnan positiivisen palveluasenteen on myös välityttävä asiakkaalle kanavasta riippumatta.

Yritys­näkökulma osoittaa yritysten käsittävän asiakaskohtaamisen laadukkaaksi, mikäli henkilökunta toimii kasvokkaisessa asiakaskohtaamisessa ystävällisesti, on iloinen ja hymyilee asiakkaalle. Pyydettyä yrityksiä kuvaamaan muutamalla lauseella henkilökunnan laadukasta toimintaa, tyypillisin vastaus oli: "iloinen ja ystävällinen palvelu sekä kiinnostus asiakasta kohtaan." Tämän lisäksi yritykset painottavat asiakkaan tervehtimistä, huomioimista, kuuntelua sekä tarvittavien tietojen kertomista asiakkaalle. Yritysten näkökulmasta asiakkaalla on myös velvollisuuksia asiakaskohtaamisessa ja asiakkaan on oltava hyväntuulinen kohtauksen onnistumiseksi.

Yritysten tulisi huomata, että asiakkaan sopeutuessa teknologisoituvan ympäristönsä hänen käsityksensä myös henkilökohtaisen palvelun laadusta ovat muuttuneet. Tarkasteltaessa yritysten käsityksiä asiakaskohtaamisen laadusta voidaan kuitenkin todeta, etteivät yritykset ole käytännössä ymmärtäneet sitä, että palveluosaaminen on erilaista kuin kymmenen vuotta sitten. Internetin käytön kasvu on vaikuttanut erityisesti tapaan, jolla asiakas etsii ja jakaa tietoa sekä ostaa ja kuluttaa tuotteita (Moutinho, Ballantyne & Rate 2011). Internetin myötä asiakas on tottunut useiden vaihtoehtojen olemassaoloon. Lisäksi asiakas haluaa huomion kiinnittyvän monitahoisiin ja yksilöllisiin mielipiteisiinsä (Gretzel, Fesenmaier & O'Leary 2006). Asiakkaat asettavat yhä enemmän odotuksia ja vaatimuksia palvelun yksilöllisyyttä, henkilökohtaisuutta ja elämyksellisyyttä kohtaan, mikä vastaavasti edellyttää henkilökunnalta kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä asiakkaiden tarpeista, toiminnasta ja kokemuksesta. Asiantuntijuus on myös siirtynyt yhä enemmän asiakkaalle, koska asiakas saattaa tietää tuotteista enemmän kuin henkilökunta. Henkilökunnan toiminnan tulisi siten vastata näihin asiakastarpeisiin.

Laatujohtamisen ongelmat

Tutkimustulokset antavat viitteitä siitä, että asiakaskohtaamisen laatu ei ole yritysten näkökulmasta strategisesti merkityksellinen osa-alue. Yrityksen kertovat laadun olevan tärkeä menestystekijä, mutta laatua koskevia menettelytapoja tai prosesseja ei ole määritelty tai suunniteltu. Palveluprosesseja ei kehitetä, eikä laatuongelmia tiedosteta. Crosby (1986, 17) toteaa, että laatujohtamisen tekevät hankalaksi ne perinteiset käsitykset laadusta, joita vuosien mittaan on muotoutunut. Laatujohtamisen ongelma on siinä, mitä yritykset luulevat tietävänsä. Jokainen katsoo olevansa laadun asiantuntija, ja kaikkien mielestä kyse on vain luonnollisten vaistojen noudattamisesta. (Crosby 1986, 17.)

Tämä vaistojen noudattaminen näkyy selvästi myös hankkeen tuloksissa. Yritykset olettavat toimivansa laadukkaasti, vaikka käytännön tason toimia ei olisikaan suunniteltu tarkasti eikä toimintaa ohjata tai ohjeisteta. Henkilökunnan ohjenuorana asiakaskohtaamisessa on usein esimiehen ohjeistus: ”Maalaisjärkeä saa käyttää”. Esimiehen antamiin neuvoihin sisältyy tulosten mukaan myös se, ”ettei asiakasta saa pelätä”. Esimiesten mukaan henkilökunnalle annetaan myös ”perusvälineet” asiakaspalvelussa toimimiseksi, eli henkilökuntaa ohjeistetaan hymyilemään, toimimaan kohteliaasti ja tervehtimään asiakasta. Tämän teoksen asiakasnäkökulmasta kirjoitetut artikkelit tuovat kuitenkin esiin asiakkaan ajatuksia onnistuneesta asiakaskohtaamisesta, joissa asiakas kertoo syvällisesti ja yksityiskohtaisesti tarpeistaan henkilökunnan toimintaa kohtaan. Maalaisjärjen ja perusvälineiden käytöstä on pitkä matka aitoon asiakasymmärykseen. Vaikuttaa siltä, että laajempi ymmärrys asiakkaan asiakaskohtamiseen kohdistuvista tarpeista puuttuu yrityksiltä. Asiakasymmäryksestä ei siis vielä voida puhua matkailu- ja ravintola-alan yrityksissä painavaan sävyyn.

Teoksen liitteenä on kolme kertomusta, jotka kaikki tarkastelevat samantyyppistä asiakaskohtaamista esimiehen, työntekijän ja asiakkaan näkökulmista. Niissä ilmenevät käsityserot tuovat esiin ongelman ytimen.

LÄHTEET

Crosby, P. 1986. Laatu on ilmaista. Helsinki: Laateema.

Gretzel, U., Fesenmaier, D. & O’Leary, J. 2006. The transformation of consumer behaviour. Teoksessa: *Tourism business frontiers*, toim. Buhalis, D. & Costa, C. 9–18. Burlington, MA: Elsevier.

Jaworski, B. & Kohli, A. 1991. Supervisory feedback: Alternative types and their impact on salespeople’s performance and satisfaction. *Journal of Marketing Research* 28, 2, 190–210.

Moutinho, L., Ballantyne, R. & Rate, S. 2011. Consumer behaviour in tourism. Teoksessa: *Strategic Management in Tourism*, toim. Moutinho, L. 83–126. Cambridge: CabInternational.

Plank, R., & Reid, D. 1994. The mediating role of sales behaviours: An alternative perspective of sales performance and effectiveness. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 14, 3, 43–56.

Sousa, R. & Voss, C. 2006. Service quality in multichannel services employing virtual channels. *Journal of Service Research* 8, 4, 356–371.



Tässä liitteessä esitetään kolme kertomusta asiakaskohtamisen laadusta eri näkökulmista kuvattuna. Ensimmäisenä tarkastellaan esimiehen ajatuksia hyvästä asiakaskohtamisen laadusta hotellissa, minkä jälkeen samaa asiaa käsitellään työntekijän näkökulmasta. Viimeisenä esitetään sama asiakaskohtaminen hotellissa asiakkaan silmin. Näiden kertomusten muodostamisessa on käytetty lukuisia esimiesten, työntekijöiden ja asiakkaiden haastatteluja sekä kertomuksia onnistuneesta asiakaskohtamisesta. Seuraavien kertomusten sisältö viittaa siten tyypillisiin asiakaskohtamisessa tapahtuviin tilanteisiin ja ajatuksiin. Kertomukset tuovat esiin eri näkökulmien väliset eroavuudet koskien henkilökunnan toimintaa asiakaskohtamisessa.

Esimies kertoo asiakaskohtamisen laadusta:

Asiakkaalle on annettava hyvää palvelua heti alusta asti. Tärkeintä on olla ystävällinen ja välittää asiakkaalle tunne, että hän on tervetullut. Meidän yrityksemme asiakkaalle on tapana jopa soittaa muutamaa päivää ennen majoitusta ja tarjota esimerkiksi pöytävarausta hotelliin ravintolaan. Nämä kasvokkain ja puhelimesta tapahtuvat kontaktit ovat erittäin tärkeitä, toki sähköinen asiakaspalvelukin on ihan tärkeää. Asiakkaan saapuessa pitää sitten ottaa asiakkaaseen kontakti heti kun hän saapuu yritykseen. Asiat voidaan aina hoitaa myöhemminkin: tärkeää on, että asiakas huomioidaan. Asiakas tulee aina ensin.

Asiakaspalvelijamme on kiinnostunut asiakkaasta aina koko kohtaamisen ajan. Asiakasta ei saa pelätä, eikä unohtaa hänen läsnäolonsa aikana kertaakaan. Kiinnostuksen tunteen asiakaspalvelija välittää esimerkiksi ravintolassamme kysymällä ja kartoittamalla. Kiireellisenäkään aikana kiinnostus ei saisi herpaantua. Asiakkaan tarpeet tulee aina kartoittaa. Toki on myös hyvin tärkeää, että asiakas kertoo avoimesti, mitä hän haluaa ja tarvitsee. Samalla asiakkaalle tulee tehdä lisämyyntiä. Meidän hotellissamme kysytään aina esimerkiksi huoneluokan korotusta. Standard-huoneen varanneelle pyritään myymään

superior-huone tai sitten koko paketti, johon sisältyy myös teatteriliput ja ruokailu ravintolassamme. Kun asiakas lähtee pois, hänelle tarjotaan heti uuden huonevarauksen tekemistä joko tähän tai muuhun ketjun omistuksessa olevaan hotelliin.

Kyllähän asiakkaallakin on velvollisuuksia tullessaan meille asiakkaaksi. Sanoin, että asiakkaan on oltava avoimin mielin. Asiakkaalta vaaditaan myös malttia erityisesti jonotustilanteissa. Koska työntekijä kuuntelee asiakasta, myös asiakkaan on kuunneltava, mitä asiakaspalvelijalla on sanottavaa. Asiakkaan on myös suhtauduttava työntekijään positiivisesti ja oltava hyväntuulinen.

Miten sitä laatua sitten seurataan? Meillä työntekijät saavat palautetta esimieheltään jatkuvasti, pitkin työpäivää. Jos huomaa tilanteen, jossa työntekijä olisi voinut toimia toisin, puutun siihen heti. Kaikissa toimipisteissämme vierilee tasaisin väliajoin mystery shopper, joka tarkkailee palvelun sekä tuotteiden laatua. Hänellä on tietyt kriteerit, jotka tulisi täytyä jokaisella kerralla. Kukaan ei voi koskaan tietää, kuka hän on! Asiakkaatkin toki osallistuvat laadun arvioimiseen. Heille annetaan joskus lomake, jossa on kysymyksiä palvelun laadusta. Esimies sitten kerää lomakkeet, ja ne käydään läpi asiakaspalvelijan kanssa. Esimieshän on loppupeleissä vastuussa palvelun laadusta. Jos negatiivista palautetta tulee, ne tulevat suoraan esimiehelle. Silloin ensimmäiseksi selvitetään, mitä on tapahtunut ja miksi. Onko virhe tuotteessa vai palvelussa? Tärkeää on ensin pahoitella tilannetta. Jos on aihetta, asiakkaalle korvataan aiheutuneet vahingot. Kaikkiin palautteisiin on vastattava aina kunnioittavasti ja ystävällisesti, vaikka joukossa saattaisikin olla aiheeton palaute. Oma ryhmänsä toki ovat "ammattivalittajat" – heidän kanssaan pitää aina toimia tietyllä tavalla.

Uudelle työntekijälle meillä on käytössä perehdytyskansio. Uusi työntekijä on myös useamman päivän perehdyttäjän kanssa. Mitään asiakaspalveluun tähtäävää koulutusta meillä ei kuitenkaan ole. Jonkin verran on olemassa kou-

lutuksia ketjun osalta vuosittain. Enemmänkin meillä korostetaan kehittymistä jatkuvan palautteen avulla. Sanoisin, että asiakaspalvelijalle annetaan perusvälineet asiakaspalvelutilanteeseen. On kuitenkin jokaisen asiakaspalvelijan oma päätös, kuinka pitkälle hän haluaa mennä. Toinen ei turhia rupattele vaan kysyy peruskysymykset, jotka tilanne vaatii ja tämän jälkeen kiittää ja poistuu. Toinen asiakaspalvelija voi rupatella asiakkaan kanssa päivän polttavista asioista. Molemmat tilanteet ja palvelijat ovat omanlaisiaan, eikä kumpikaan välttämättä ole parempi tai huonompi.

Työntekijä kertoo asiakaskohtaamisen laadusta:

Onnistunut asiakaskohtaaminen alkaa kohteliaalla ja iloisella tervehdyksellä. Tervehdin iloisesti hymyillen, omalla persoonallisella tyylilläni. Mielestäni katsekontakti asiakkaaseen on tärkeää, en voi puhua seinille. Huomion voi kiinnittää monella tavalla, mutta helpoin tapa on hymy ja tervehdys. Näin asiakas tietää, että hänet on huomattu. Alkutilanne on näytönpaikka työntekijälle, siinä hän ottaa ohjat käsiinsä, ja parhaalla mahdollisella tavalla täyttää asiakkaiden odotukset.

Vastaanottotilanteessa kartoitan tilanteen ja asiakkaan tarpeet, joiden mukaisesti jatkan tilannetta. Tässä kohtaa asiakaspalvelijan osaamisesta kertoo se, miten osaan lukea asiakkaan tarpeita ilman pyytämistä. Voisin korostaa myös kuuntelemisen taitoa: asiakasta täytyy osata kuunnella niin, että asiakaspalvelija pystyy auttamaan asiakasta saamaan toivotun palvelun tai tuotteen, vaikka hän ei itse välttämättä osaisi sitä pyytää. Työntekijän täytyy tuntea myymänsä tuotteet ja tietää toimintatavat, jotta asiakaskohtaaminen sujuu luontevasti. Keskittyminen ja läsnäolo ovatkin välttämättömyys sille, että asiakas tuntee olonsa tärkeäksi ja mukavaksi. Jos asiakaspalvelija hosuu, ja palvelee ilman keskittymistä työhönsä, ovat silloin virheet ja väärinkäsitykset mahdollisia, jotka taas vaikuttavat negatiivisesti koko tilanteeseen.

Hotellin vastaanotossa asiakaskohtaaminen kestää vain muutaman minuutin, jonka aikana vastaanottovirkailijan tulee hoitaa asiakkaan vastaanottaminen, sisään kirjautuminen, maksu ja kertoa hintaan sisältyvät palvelut sekä opastaa asiakasta. Unohtamatta tietenkään hymyä ja henkilökohtaista palvelua. Koen tämän haastavimmaksi asiakkaan kohtaamisessa. Jos asiat eivät hoidu tai minulle tulee ongelmia järjestelmän käytössä, joutuu asiakas odottamaan. Minun

tulee pienessä hetkessä tehdä kaikki seuraava: tietojen ja hintojen tarkistus, kanta-asiakasohjelman ja kaiken tarpeellisen tiedon tarjoaminen.

Pienessä ajassa tulee siten antaa asiakkaalle paljon informaatiota, sekä tunne yksilöllisestä palvelusta, joka on osa konseptiamme. Jotta selviän tilanteesta, minulta vaaditaan ammattitaitoa ja kokemusta; näin asiakas on luottavainen ja tyytyväinen saamaansa palveluun. Käytännön asioiden lisäksi on muistettava myös ystävällinen ja yksilöllinen palvelu ilmein ja elein varustettuna. Koko tilanteen ei kuitenkaan tarvitse olla yhtä hymyä, vaan kielen tulee olla yhteinen. Esimerkiksi paljon matkustaville ei väännetä asioita rautalangasta, kun taas vähemmän matkustaville kerrotaan asiat tarkemmin.

Perehdytys meillä koskee laitteita ja järjestelmiä, mutta sitten erinäisellä kursilla käydään läpi asiakkaan kohtaamiseen liittyviä asioita. Kurssilla käsitellään asiakaspalvelijan asennetta, sitä miten otetaan asiakas huomioon. Vaikka ei olisikaan niin hyvä päivä, niin pyritään silti positiivisuuteen. Katsekontakti ja asiakkaan puhuttelemineen on tärkeää. Ei meille niin kovin yksityiskohtaisia ohjeita ole annettu asiakaspalvelussa toimimiseksi, tosin meille on mainittu ulkoasun siisteyden tärkeydestä. Perehdytys tapahtuu pääosin työkaverien toimesta ja talon tavoille opettamisella. Koulutuksihan on, mutta juuri tuotteista, eikä niinkään palveluun liittyen. Jos työntekijän palvelussa on jotain huomauttamista tai tulee huonoa palautetta asiakkaalta, niin silloin asiaan puututaan esimiehen toimesta ja kerrataan palvelukäyttötymistä. Perehdytyskansiona käsitellään muun muassa pukeutumista, puhuttelua ja yleistä järjestystoimintaa.

Monesti asiakkaat kertovat tyytymättömyytensä vasta lopuksi, jolloin asiaa on vaikea enää korjata. Tässä kohtaa nousee esiin juuri palautteen kysymisen tärkeys, asiakaspalvelijan täytyy antaa asiakkaalle tilaisuus kertoa, jos ei ole tyytyväinen tuotteeseen tai palveluun. Korostaisin sitä, että asiakasta voi rohkaista etukäteen, jotta hän ei epäile kääntyä asiakaspalvelijan puoleen ongelmatilanteessa. Oma tapani on lisäksi kertoa asiakkaalle, että vastaanotto on auki läpi yön, joten jos jotain kysyttävää tulee, niin ei pidä epäröidä soittaa vastaanottoon. Tietysti odotamme asiakkailta myös oma-aloitteisuutta, että pyytävät heti paikalle, jos jokin on vinossa.

Asiakas kertoo asiakaskohtaamisen laadusta:

Laitoin sähköpostia hotelliin varatakseni huoneen kesäkuun puoleen väliin kahdelle. Odotin vastausta postiini, muttei kukaan vastannut viikon kuluessa. Päätin soittaa hotelliin. Hotellivirkailija valitti, että heillä on ollut kovin kiirettä ja paljon muitakin asiakkaita, jonka vuoksi minun pyyntööni ei oltu ehditty vastata. Minun tulisi siis ymmärtää, että muitakin asiakkaita on olemassa. Sain sitten huoneeni varattua puhelimesta. Olisin kyllä mielelläni varannut kesäteatteripaiketin majoituksen yhteyteen, mutta niistä ei kukaan tuntunut tietävän mitään.

Kesäkuussa menimme sitten hotelliin. Hotellivirkailija tervehti meitä viileästi. Sanoin, että meille oli huone varattuna. Huone ei kuitenkaan ollut vielä valmis, joutuisimme odottelemaan tunnin verran. Menimme sitten syömään ja odottelemaan hotellin ravintolaan.

Astuimme sisään ravintolaan. Tarjoilija oli aivan näköetäisyydellä baaritiskillä tekemässä drinkkejä, mutta hän ei kiinnittänyt meihin mitään huomiota. Istuimme ravintolan tyhjälle puolelle pieneen loosiin ja jäimme odottamaan tarjoilijan saapumista. Viimein saimme tarjoilijan luoksemme. Hän luonnollisesti pahoitteli kovasti tilannetta, että olimme joutuneet odottamaan. Olimme vielä siinä vaiheessa niin positiivisella mielellä, että sanoimme asian olevan kunnossa. Samassa tarjoilija paukautti kaksi tuopillista jäävettä eteemme ja kysyi, tilaameko lounaslistalta vai haluammeko katsoa ruokalistaa. Tarjoilija kysyi myös, riittääkö jäävesi juotavaksi. Itsekseni mietin, miten tuollaiseen kysymykseen pitäisi vastata. Mitään muita kysymyksiä hän ei esittänyt, eikä suosittelut mitään hyvää listalta. Minua alkoi suunnattomasti myös ärsyttää tarjoilijan käytös, koska hän puhui ainoastaan seuralaiselleni ottamatta missään vaiheessa minuun edes katsekontaktia. Ymmärtäisin tilanteen, jos kyseessä olisi iso seurue, ja tarjoilija keskustelisi ainoastaan isännän kanssa, mutta meitä oli sentään vain kaksi.

Ruoan saatuani se oli kylmää. Koska tarjoilijat vain juoksivat edestakaisin, päätin olla ilmoittamatta asiasta, ja söin ateriani. Kukaan ei myöskään tullut kysymään haluaisimmeko jotain muuta. Kerroin kylmästä ruoasta kuitenkin lopuksi tarjoilijalle, joka pahoitteli ja hänestä huomasi, että hän oli aidosti tilanteesta pahoillaan. Mitään muuta en kuitenkaan saanut. Ihmettelin huonoa palvelua, koska olen ollut täällä asiakkaana aikaisemminkin. Tuolloin palvelu oli muistaakseni aivan erilaista.

Palasimme takaisin hotellin vastaanottoon. Nyt huoneemme oli siivottu. Asiakaspalvelija alkoi selittää nopeaan tahtiin tietoja hotellista: aamiaisen aukioloista, saunaosaston käytöstä ja hotellin ravintoloista. Tietoa tuli niin nopeassa tahdissa, että puolet siitä meni ohi. Voin sanoa, että minulle tuli ihan infoähky, enkä vähän ajan päästä muistanut näistä enää mitään. Kysyin sitten virkailijalta, mitä kivaa tekemistä kaupungissa olisi tällä hetkellä. Virkailija tokaisi minulle, että tekemistähän on vaikka minkälaista. Olisin odottanut, että hän kysyisi minulta vähän tarkemmin, mitä haluaisin tehdä tai nähdä.

Seuraavana aamuna menin vastaanottoon maksamaan huoneeni. Nyt vastaanotossa oli töissä toinen virkailija. Hän kysyi minulta, oliko loma sujunut hyvin ja olimmeko viihtyneet heillä. Hänen asenteensa oli aivan toisenlainen kuin eilisellä virkailijalla. Olin positiivisesti yllättynyt. Näin tiskillä myös nipun asiakaspalautelomakkeita, kukaan ei minulle kuitenkaan tarjonnut sellaista täytettäväksi. Huomasin myös, että hotellissa oli näin kesällä kampanja, eli majoituksen hintaan olisi kuulunut iltapäivälehti. Valitin tästä virkailijalle, etten saanut tätä lehteä eilen. Virkailija oli pahoillaan ja antoi minulle kuitenkin uuden, tämän päivän lehden. Minulle jäi loppujen lopuksi vierailusta aika sekava olo. Odotin aivan erilaista palvelua kuin mitä loppujen lopuksi koin.

LISÄLUKEMISTA AIHEALUEELTA

Renfors, S-M. & Salo, V.2013. Palveluosaamista ei kehitetä luokkahuoneessa. AMK-lehti 1/2013. <http://www.uasjournal.fi/index.php/uasj/article/view/1448/1373>

Renfors, S-M.2013. Buyers' perceptions of personal selling quality in services selling. The Network of International Business Schools Journal. http://www.nibsweb.org/uploads/1/2/3/5/12353603/2013_nibs_journal_renfors.pdf

Renfors, S-M.2012. Miten Internet on muuttanut työntekijän osaamisvaatimuksia? Tapaus matkailupalvelujen myyntityö. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 2, 57–65.

Renfors, S-M. & Salo, V. 2011. Opiskelijan omat palvelukokemukset palveluosaamisen opetuksen perustana. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 1, 33–41.

Renfors, S-M. 2011. Potentiaalisen ostajan tiedontarpeet valmistatman myyntitapahtumassa. Matkailututkimus 1, 8–23.

OPISKELIJOIDEN OPINNÄYTETÖITÄ (MATKAILUN KOULUTUSOHJELMA):

Jussilainen, H. 2013. Puhelinpalvelun laatu matkanjärjestäjillä. AMK-opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu.

Karonen, R. 2013. Matkanjärjestäjien asiakaspalvelu verkossa ja sosiaalisessa mediassa. AMK-opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu.

Lehtonen, R-M. 2013. Asiakaspalvelu ja sen laatu yrityksen menestystekijänä. AMK-opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu.

Manninen, H. 2013. Puhelinpalvelun laatu matkailutoimistossa. AMK-opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu.

Mikkonen, H. 2013. Onnistunut asiakaskohtaaminen matkailualan esimiehen näkökulmasta. AMK-opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu.

Valkama, J. 2013. Onnistuneen asiakaskohtaamisen avaintekijät: työntekijän näkökulma. AMK-opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu.

Vanha-Honko, J. 2013. Hotellien asiakaspalvelu verkossa ja sosiaalisessa mediassa. AMK-opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu.

Asiakaspalveluosaaminen korostuu matkailu- ja ravintola-alan osaamistarpeissa. Asiakasta palvellaan yhä enemmän monissa kanavissa, minkä vuoksi kasvokkaisen palvelun lisäksi on ymmärrettävä sähköistä ja puhelimesta tapahtuvaa vuorovaikutusta sekä eri asiakaspalvelukanavien toimintaa kokonaisuutena. Käsitys laadusta vaihtelee myös toimijoittain: johdon, työntekijän ja asiakkaan näkökulma laatuun voi olla hyvin erilainen.

Teos tarkastelee onnistunutta asiakaskohtaamista matkailu- ja ravintola-alalla erilaisissa toimintaympäristöissä ja monesta näkökulmasta. Artikkelit sisältävät tuoretta tutkimustietoa ja runsaasti käytännön esimerkkejä. Teos lisää asiakasymmärrystä sekä antaa suuntaviivoja henkilökunnan toiminnan suunnitteluun ja ohjaukseen yrityksissä.