



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

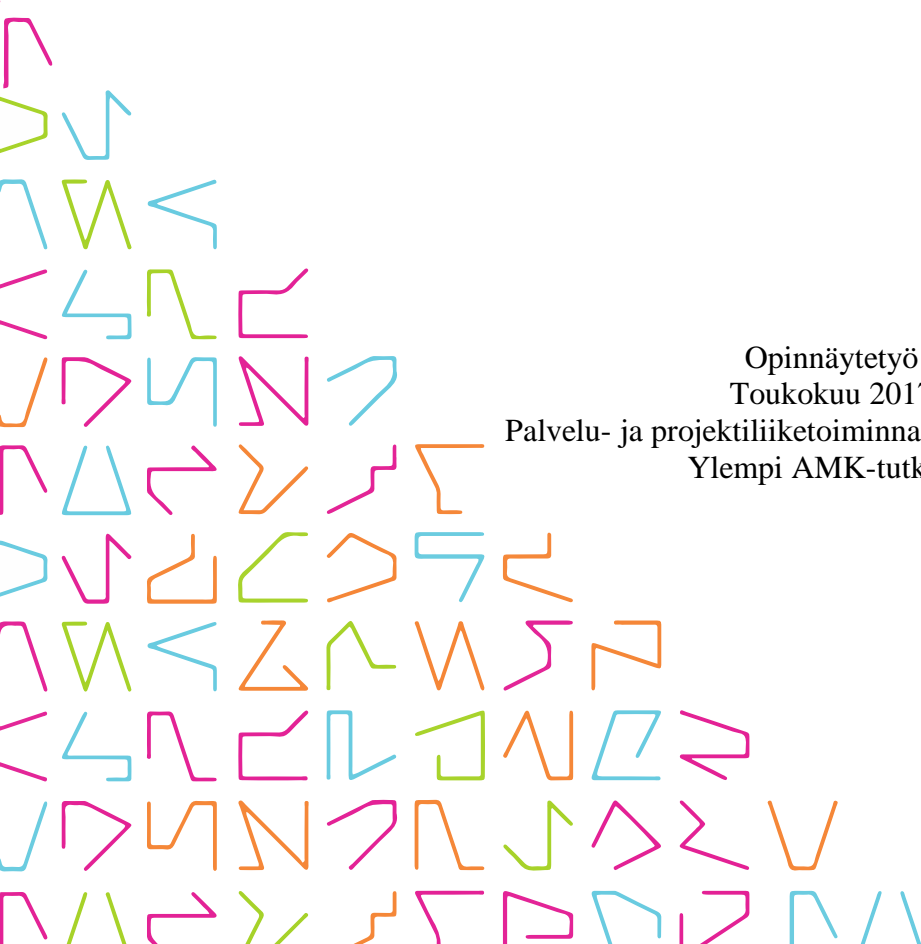
ASIAKASPALVELUKÄSIKIRJA

Matkalla hurmaavaan asiakaspalveluun

Riina Michelsson

Opinnäytetyö
Toukokuu 2017

Palvelu- ja projektiliiketoiminnan koulutusohjelma
Ylempi AMK-tutkinto



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palvelu- ja projektiliiketoiminnan koulutusohjelma
Ylempi AMK-tutkinto

MICHELSSON, RIINA:
Asiakaspalvelukäsikirja
Matkalla hurmaavaan asiakaspalveluun

Opinnäytetyö 57 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Toukokuu 2017

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia asiakaspalvelukäsikirja lentoliikenteen maapalveluita tarjoavan yrityksen työntekijöiden perehdyttämisen apuvälineeksi. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää asiakaspalvelun vallitsevaa tilaa sekä mahdollisia esteitä hurmaavan asiakaspalvelun tiellä. Koska toimeksiantaja edellytti, että palvelukonsepti ei saa olla avoimena verkossaan kopioitavissa, yrityksestä käytettiin tässä työssä nimeä Yritys. Lisäksi itse käsikirja luokiteltiin opinnäytetyösopimuksessa luottamukselliseksi ja on poistettu julkisesta raportista.

Koska strategian mukainen asiakastyytyväisyyden kasvattaminen on riippuvainen myös laadukkaasta asiakaspalvelusta, asiakaspalveluun panostaminen on hyvin merkityksellistä kehittämistä ja kehittymistä. Menetelminä käytettiin Yrityksen linjan mukaisesti mahdollisimman paljon työntekijöiden osaamista ja tietoa. Menetelminä olivat aivoriihi, ryhmähaastattelut ja havainnointi. Lähestymistavaksi valikoitui konstruktiiivinen tutkimus.

Haastattelujen tuloksista saatiin materiaalia käsikirjaa varten, mutta myös jatkokehitys-kohteina työntekijöiden ajatuksia siitä, miksi asiakaspalvelua ei toteuteta niin hyvällä tasolla kuin voisi. Puolistrukturoitujen haastattelujen runkona käytettiin SERVQUALin kymmentä kysymystä.

Johtopäätöksissä pohdittiin mahdollisuuksia jatkaa asiakaspalvelukulttuurin rakentamista auttamalla, kehittämällä ja valmentamalla kaikkia yrityksen työntekijöitä erityisesti niissä haastavissa tilanteissa, joita työntekijät itse nostivat esille ja korjaamalla mahdollisia puutteita ja väärinkäsityksiä.

Asiasanat: asiakaspalvelu, arvon luonti, palvelun laatu, odotusten ylittäminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Service Business and Project Management

MICHELSSON, RIINA:
Customer Service Handbook
On the Way to the Charming Customer Service

Master's thesis 57 pages, appendices 2 pages
May 2017

The purpose of this study was to create a customer service handbook for a company operating in air traffic handling for training purposes. The objective was to find the existing level of customer service and the possible obstacles in achieving the level of charming customer service. The company required that the handbook should not be publicly available on the Internet, for anyone to copy. Therefore, the name of the company has been replaced with a word Yritys in this study and the handbook itself is not public.

Since the strategy of the company was to highlight the customer satisfaction, it is crucial to invest in customer service training. So far, there has not been any training concerning all the employees. The study was carried out as part of a larger project. The data were collected by interviewing the staff and using co-creation methods. The theoretical section discussed customer service, value creation, service quality, and the exceeding of the customers' expectations.

The results were used in the handbook but also as development suggestions or future study subjects. The majority of the interviewed employees knew how to deliver good customer service, but they also named several obstacles or challenges that prevent it from happening.

Further research is required to develop customer service culture by supporting all the employees, coaching them through challenging cases and correcting misunderstandings or shortcomings.

Key words: customer service, value creation, service quality, exceeding the customers' expectations

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	KOHDEORGANISAATIO	8
	2.1 Case-yritys	8
	2.2 Yrityksen palvelutarjooma	8
	2.3 Palvelukoulutukset ennen	9
	2.4 Palvelun laatumittarit	10
3	OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT	11
	3.1 Lähestymistapa	11
	3.2 Menetelmät	11
	3.3 Tutkimusaineiston keruu	11
4	OPINNÄYTETYÖN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	13
	4.1 Palvelu	13
	4.2 Asiakaspalvelu ja -palvelijat	13
	4.3 Palvelun laatu	14
	4.4 Hyvä asiakaspalvelu	16
	4.5 SERVQUAL-mittari	16
	4.6 Asiakaspalvelun kehittäminen asiakaskokemuksen avulla	18
	4.7 Palvelupolku	20
	4.8 Palvelumuotoilu	22
5	KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT	24
	5.1 Toimeksianto	24
	5.2 Asiakaspalveluvalmennuksen tavoitteet	27
	5.3 Visio, missio ja tavoite asiakaspalvelun konseptoinnissa	28
	5.4 Lentoliikenteen erityispiirteet palvelualueella	29
6	KEHITTÄMISTYÖN PROSESSIKUVAUS	30
	6.1 Asiakaspalvelun nykytila	30
	6.2 Prosessikaavio	31
	6.3 Yrityksen toimintasuunnitelma	32
	6.4 Strategiatulkkien Avaintekotyöpajat	32
	6.5 Mitä ovat Avainteot?	33
	6.6 Palveluvalmentajat ja konsultti	33
	6.7 Palveluvalmentajien kick off	34
	6.8 Palveluvalmentajat työyhteisöpelikiertueella	34
	6.9 Aivoriihi palvelukoulutusmateriaalia ja -valmennusta varten	35
	6.10 Haastattelut	35

6.11 Havainnointi	36
6.12 Sparraus ja palautekeskustelu	38
6.13 Koulutusmateriaalin läpikäyminen valmentajien kanssa	38
6.14 Asiakaspalvelukoulutuksen prototyyppi ja testaus	39
6.15 Brändin mukainen lay out	39
6.16 Päiväni palveluvalmentajana	40
6.17 Valmis käsikirja	40
7 TULOKSET JA ARVIOINTI.....	42
7.1 Materiaalia käsikirjaan	42
7.2 Lopputulokseen liittyvät löydökset.....	43
7.3 Prosessiin liittyvät löydökset.....	43
7.4 Imagoon liittyvät löydökset.....	46
7.5 Kehityskohteet	46
7.6 Asiat joihin voi itse vaikuttaa	46
7.7 Asiat joihin ei voi vaikuttaa.....	48
7.8 Asiat joihin yrityksen johto voi vaikuttaa	48
8 POHDINTA	51
LÄHTEET	53
LIITTEET	55
Liite 1. Kysymyspatteristo työntekijähaastatteluihin	55

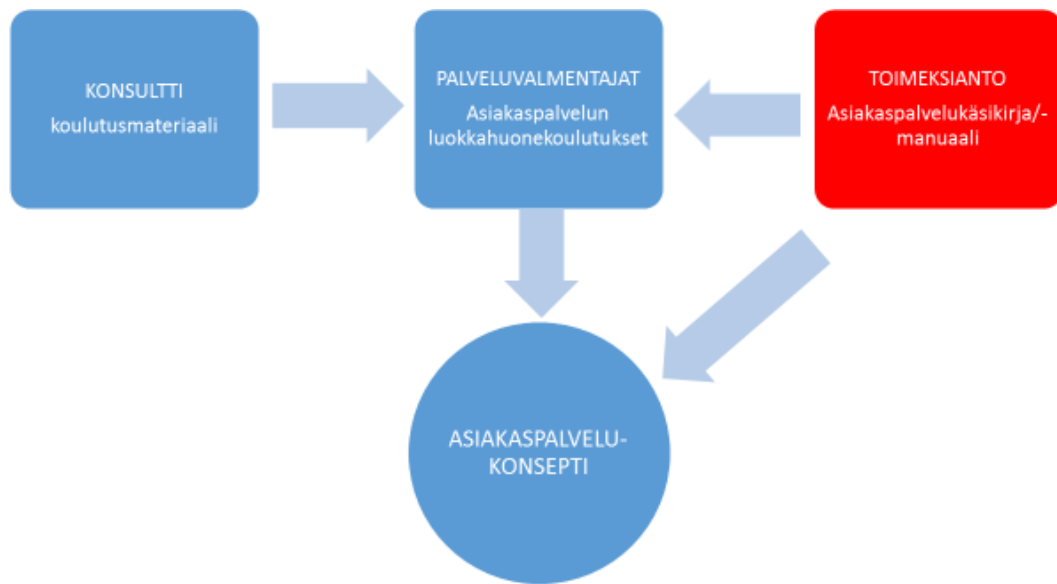
1 JOHDANTO

Sykähdyttävä asiakaskokemus on tavoittelemisen arvoinen asia. Parhaimmillaan asiakaskokemus lentoasemalla on huoletonta ja stressitöntä. Hyvä kokemus lunastaa asiakaspauksen ja vahvistaa brändiä. (Asiakaskokemuksen kehittäminen lentoasemilla 2017.)

Opinnäytetyö on toimeksianto valtakunnalliselta lentoliikenteen maapalveluita tarjoavalta yritykseltä. Case-yritys haluaa erottua positiivisesti muista lentoalan toimijoista olemalla ilmailun edelläkävijä. Ratkaiseva osa-alue on muun muassa asiakaspalvelu. Tästä huolimatta Yrityksellä ei aiemmin ole ollut asiakaspalveluun, palvelun laatuun tai asiakaspalveluviestintään perehdyttävää käsikirjaa. Koska strategian mukainen asiakastyytyväisyyden kasvattaminen on riippuvainen myös laadukkaasta asiakaspalvelusta, asiakaspalveluun panostaminen on hyvin merkityksellistä kehittämistä ja kehittymistä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on laatia Yritykselle asiakaspalvelun laatuun ja asiakaspalvelijan ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen keskittyvä käsikirja. Se toimii luokkahuonevalmennuksen lisänä sekä uusien työntekijöiden perehdytyksen apuvälineenä. Tämä käsikirja ei ole julkinen toimeksiantajan toiveesta, eikä siksi ole liitteenä tässä opinnäytetyön raportissa. Lisäksi yrityksen palvelukonsepti ei saa olla suoraan kopioitavissa verkosta, minkä vuoksi yrityksestä käytetään tässä työssä nimeä Yritys. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää asiakaspalvelun vallitseva taso sekä mahdolliset esteet matkalla hurmaavaan asiakaspalveluun. Kehitystyön tavoitteena on, että Yrityksen kaikki työntekijät ymmärtävät laadukkaan asiakaspalvelun merkityksen yrityksen kilpailutekijänä.

Asiakaspalvelukäsikirjan lisäksi yritykselle laadittiin koulutusmateriaali palveluvalmennuksiin, mitä varten oli palkattu yrityksen ulkopuolinen konsultti. Alla olevassa kuviossa on selvyuden vuoksi kuvattu vielä asiakaspalvelukäsikirjan suhde palveluvalmentajiin ja palvelukoulutusmateriaaliin. Koulutusmateriaali on tarkoitettu valmentajien käyttöön, kun he pitävät luokkahuonekoulutuksia. Yhdessä nämä koulutukset ja asiakaspalvelukäsikirja ovat Yrityksen asiakaspalvelukonsepti (kuvio 1). Käsikirjan sisältö oli toimeksiantossa selkeästi ja melko tarkkaan määritelty ja se esitellään myöhemmin.



Kuvio 1: Asiakaspalvelukäsikirjan sijoittuminen asiakaspalvelun konseptoinnissa

2 KOHDEORGANISAATIO

2.1 Case-yritys

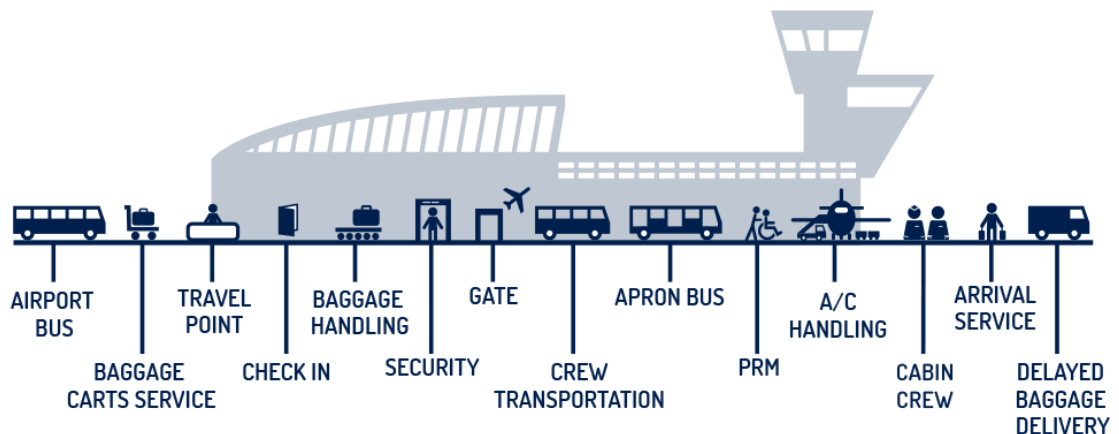
Case-yritys on osa Finavia-konsernia, joka palvelee lentoliikennettä ja lentomatikustajia 16 lentoasemalla Suomessa. Se on perustettu vuonna 1994 ja on vanhin suomalainen maapalveluita tuottava yritys. Ainutlaatuinen palveluverkosto kattaa ainoana toimijana koko maan. Lisäksi Cabin Crew -palvelua tuotetaan tilauslentoyhtiöille Pohjoismaissa. (Tietoa meistä 2017.)

2.2 Yrityksen palvelutarjoama

Yritys on erikoistunut lentoliikenteen palveluratkaisuihin neljässä liiketoiminnossa: Airport Logistics, Airport Services, Cabin Crew ja Ground Handling. Logistiikkaan kuuluvat kaikki lentokenttäalueen kuljetuspalvelut kuten asemataso- ja parkkibussit, jotka kuljettavat ihmisiä lentoaseman ja parkkialueiden tai lentoaseman ja lentokoneiden välillä. Lentoasemapalveluita ovat turvatarkastus- ja muut lentoaseman matkustajapalvelut sekä siivouspalvelut. Cabin crew eli matkustamohenkilökunta palvelee matkustajia niin kotikiin ulkomaisten tilaus- ja liikelentoyhtiöiden lennoilla. Ground handling käsittää lentoliikenteen maapalvelut kuten lähtöselvityksen, koneen kuormaamisen ja jäänpoiston. Palvelutarjoama ja sen laajuus on kuvattu selvästi ja visuaalisesti yrityksen verkkosivuillakin (kuvio 2). Kuvasta selviää nopeasti, mikä on Yritys ja mitä kaikkea se tekee. (Palvelut 2017.)

Koska englanti on lentoliikenteen kieli maailmanlaajuisesti, kuvio 2 ja siinä esitetyt toiminnot ovat myös englanniksi. Airport bus on bussikuljetus lentoaseman ja esimerkiksi pysäköinnin välillä. Baggage carts on matkatavarakärryjen koontipalvelu ja travel pointin asiakaspalvelupisteessä asioidessaan matkustaja voi ostaa lentolippuja tai jättää vaikka autonavaimet säilytykseen. Check in, eli lähtöselvityspalvelut, ja security, eli turvatarkastuspalvelut, ovat asiakkaille näkyvimmit toiminnot. Baggage handling, jossa matkatavaraa käsitellään, taas on usein lentoaseman suojissa tapahtuvaa toimintaa ja jää usein matkustajalta näkemättä ennen laukkujen saapumista lentokoneelle. Gatelta, eli lähtöportilta,

kuljetaan joko matkustajaputkea pitkin tai asematasobussin kyydissä lentokoneeseen. Passengers with Reduced Mobility, PRM, on matkustajaryhmä jotka tarvitsevat apua liikkumisessa. Aircraft handling on lentokoneen maahuolintaa, joka sisältää muun muassa jäänpoiston talvella. Lentokoneen matkustamossa työskentelee cabin crew. Arrival service, tulopalvelu, huolehtii mahdolliset matkan aikana kadonneet matkalaukut takaisin omistajilleen baggage deliveryn, laukkukuljetusten, avulla.



Kuvio 2: Yrityksen palvelutarjooma (Yritys 2017)

2.3 Palvelukoulutukset ennen

Valtakunnallista tai organisoitua asiakaspalvelukoulutusta on järjestetty tähän mennessä vain turvatarkastajille. Turvatarkastuksista vastaa lentoaseman pitäjä, mutta toimijoita on Suomessa useita. Asiakaspalvelulaadun varmistamiseksi ja tasaamiseksi Finavia lanseerasi muutama vuosi sitten turvatarkastusten palveluteot. Ensimmäisessä vaiheessa koulukseen osallistuivat valtakunnan päälentoaseman työntekijät, toisessa vaiheessa myös maakuntakenttien. Työkaluna käytettiin palvelumuotoilua ja tuloksia mitattiin mystery shoppingilla. (Asiakastytyväisyyttä ja turvallisuutta 2013.)

Mystery shopping ei ota kantaa siihen, onko palvelu hyvää tai huonoa, vaan todentaa tehdäänkö sovitut asiat palvelutilanteessa. Se osoittaa sekä motivaatiota toteuttaa sovitut palvelutekoja sekä osaamista tehdä niitä. (Asiakastytyväisyyttä ja turvallisuutta 2013.)

Määreitä, joilla sovittuja tekoja mitattiin, olivat muun muassa standardoidut tervehdyssanat ja niiden kappalemäärä. Palvelutekoihin oli rakennettu neljän viikon leikinomainen perehdytys, jonka lähtölaukaus oli yhteinen työpaja. Oman maakuntayksikköni kokemukset koulutuksesta sekä sen jälkeen olemattomaksi jääneestä mittaamisesta olivat lähinnä huvittuneita. Työntekijät kokivat sanoittamisen ja asiakasystävällisemmäksi muutetun työslangin teennäiseksi ja vaivaannuttavaksi ja leikinomaisuuden lapselliseksi ja alentavaksi.

Nämä niin kutsutut palveluteot ovat sittemmin myös kehittyneet ja muuttuneet. Ne jaetaan A- ja B-tekoihin. A-ryhmään jaetut teot tulee tapahtua jokaisen asiakkaan kohdalla. B-ryhmään jaettuihin tekoihin voi vaikuttaa sen hetkinen tilanne ja niitä käytetään sen mukaisesti. Esimerkiksi A-teoissa on käytöstäpoihin, reagoimiseen ja kommunikaatioon liittyviä kohtia. B-teot sen sijaan mittaavat asiakkaan mahdollisiin lisätarpeisiin vastaamista, kuten avun tarjoamista lapsiperheille tai väärässä paikassa odottavien ja jonottavien ohjaamista oikeaan paikkaan. Myös sujuvuuden merkitys nousee useassa kohdassa esille.

2.4 Palvelun laatumittarit

Palvelulaatua mitataan Helsinki-Vantaan lentoasemalla Airport Service Quality-mittauksella ja edellä mainituilla mystery shopping -palautteilla. Airport Service Quality -kyselyt ovat vuonna 2006 kehitetty kansainvälinen järjestelmä, joka benchmarkkaa yli 320 lentoasemaa 80 eri maassa. ASQ on ainoa globaali asiakastytyväisyyskysely, jota suoritetaan matkustajien ollessa lentoasemalla. Noin 600 000 matkustajaa haastatellaan vuosittain. (Airport Service Quality 2017.)

Verkostolentoasemilla, johon kuuluvat kaikki muut lentoasemat, tehdään 1- 2 kertaa vuodessa asiakaskyselytutkimus. Caseyryitys tekee erillisen asiakastutkimuksen lentoyhtiöasiakkailleen syksyllä 2017. Toteuttajana on ulkopuolinen kumppani. Asiakaspalautteiden pohjalta laajennetaan matkustajapalvelut- sekä ramp-peruskurssin sisältöä. Lisäksi kertauskurssien sisältöjä tarkennetaan saadun palautteen pohjalta. (Kauppinen 2017.)

3 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

3.1 Lähestymistapa

Lähestymistavaksi valikoitui konstrukttiivinen tutkimus, jonka tavoitteena on ratkaista jokin käytännön ongelma luomalla jokin uusi konstruktio eli konkreettinen tuotos, kuten käsikirja, joka oli varsinainen toimeksiannon lähtökohta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 37). Tehtävänä oli tuoda sisältöä ja näkökulmaa lentoliikenteen erityispiirteet huomioiden sekä kiinnittää erityistä huomioita asiakasviestintään. Asiakaspalvelukoulutuksen tavoitteena on, että Yrityksen jokainen työntekijä ymmärtää laadukkaan asiakaspalvelun merkityksen yrityksen kilpailutekijänä.

3.2 Menetelmät

Yritys oli työstänyt jo pidempään isoa kokonaisuutta strategian jalkauttamiseksi. Henkilöstön käyttäminen strategiatalukkeina, strategiaa tukevien avaintekojen kerääminen strategiatalukkien vetämissä työpajoissa sekä omien työntekijöiden rekrytoiminen palveluvalmentajina on omiaan jalkautustyön tukemisessa. Asiakaspalvelukoulutus oli osa tätä suurempaa prosessia, joten oli luonnollista jatkaa samalla tiellä ja käyttää materiaalin keräämiseen mahdollisimman paljon työntekijöiden osaamista ja tietoa. Myöhemmin tässä opinnäytetyön raportissa tämä prosessi kuvataan kokonaisuudessaan. Tiedonkeruumenetelminä olivat aivoriihet, ryhmä- ja yksilöhaastattelut ja havainnointi, jotka kaikki sopivat myös palvelumuotoilun menetelmiksi.

3.3 Tutkimusaineiston keruu

Tutkimusaineiston keruumenetelmäksi valittiin haastattelut, koska oli tärkeää kuulla henkilökunnalta, minkälaista hyvä asiakaspalvelu on heidän mielestään, sekä kartoittaa valitsevaa tilannetta. Haastateltavat valittiin koulutuskoordinaattorin toimesta siten, että jostaista työtehtävää, matkustamomiehistöä lukuun ottamatta, edusti vähintään yksi henkilö haastatteluissa. Tässäkin kohdassa haastateltujen moniosaajuus vaikutti positiivisesti,

sillä moni osasi kertoa useammasta työtehtävästä ja näki tehtävien välisen yhteyden. Vaikka myös havainnointia suoritettiin kahteen otteeseen terminaalissa, kertyi kahden tunnin haastattelun aikana merkittävästi enemmän tietoa kuin kahden tunnin havainnoinnin aikana. Lisäksi puolistrukturoidussa haastattelussa oli aina mahdollista kysyä: miksi? Lisänä käytetty havainnointi tuki haastatteluissa esiin nousseita huomioita ja todensi haastateltujen näkemyksiä.

4 OPINNÄYTETYÖN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

4.1 Palvelu

Sanalla on useita merkityksiä henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena tai tarjoamana. Jopa tuotteista voi tehdä palvelun, jos ratkaisu pyritään mukauttamaan asiakkaan yksityiskohtaisempienkin toiveiden mukaisesti. (Grönroos 2015, 76.) Palvelun peruspiirteitä ovat sen prosessiluonteisuus, ne koostuvat toiminnoista tai joukosta toimintoja, sen tuottamisen ja kuluttamisen samanaikaisuus sekä asiakkaan osallistuminen tuotantoprosessiin. (Grönroos 2015, 79.)

Palveluyrityksillä tai palveluorganisaatioilla ei ole hyllytuotteita, vaan ne tarjoavat asiakkailleen pelkästään prosesseja. Itse prosessilla ja sen lopputuloksella on vaikutusta asiakkaan palvelun laadusta ja saadusta arvosta saamaan käsitykseen. (Grönroos 2015, 93.) Palvelua ja asiakaslähtöisyyttä tulee tarkastella analyyttisesti liiketoiminnan edistäjänä. Tavoitteena on positiivisuutta säteilevä toimintatapa, jotta asiakkaalle jää aina hyvä maku suuhun. (Valvio 2010, 46.)

Palveluiden avulla yritys voi erottua kestävästi kilpailijoistaan ja sitouttaa asiakkaat, sillä palvelusuhdetta ei voi kopioida. Tyytyväinen asiakas myös kuluttaa enemmän, jolloin hän on samalla myös tuottavampi asiakas. (Tuulaniemi 2011, 18.)

4.2 Asiakaspalvelu ja -palvelijat

Asiakaspalvelu on tuotteeseen tai palveluun liittyvää kanssakäymistä asiakkaiden kanssa. Asiakaspalvelu lyhenee usein puhekielessä palveluksi, mutta silloin sillä ei tarkoiteta myytäviä, aineettomia tuotteita eli palveluita. (Kannisto & Kannisto 2008, 6.) Se on parhaimmillaan inhimillistä vuorovaikutusta, josta käytetäänkin nykyään muodikkaasti lyhennettä H2H, human to human.

Asiakaspalvelijoita ovat kaikki ne yrityksen tai julkisen sektorin työntekijät, jotka ovat tekemisissä asiakkaiden kanssa. Nykyään on harvinaisempaa, jos jokin työtehtävä ei sisältäisi asiakaspalvelua. Vaikka suora kosketusta asiakkaisiin ei olisikaan, vaikuttaa yrityksessä tehty työ asiakkaille tarjottavaan tuotteeseen. Näin asiakkaiden kanssa ollaan tekemisissä vähintään epäsuorasti. (Kannisto & Kannisto 2006, 7.)

4.3 Palvelun laatu

Palvelut ovat subjektiivisia kokemuksia, joissa tuotanto- ja kulutustoimenpiteet tapahtuvat samanaikaisesti. Asiakkaan ja palvelun tarjoajan välille syntyy vuorovaikutustilanteita, joissa on mukana totuuden hetkiä. Mitä näissä vuorovaikutustilanteissa tapahtuu, vaikuttaa koettuun palveluun. (Grönroos 2015, 100.)

Koetulla palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta; tekninen ja toiminnallinen. Teknisellä laadulla tarkoitetaan lopputulosulottuvuutta ja toiminnallisella prosessiulottuvuutta. Palveluprosessien lopputulokset kuuluvat asiakkaan laatukokemukseen. Asiakkaalle on tärkeää *mitä* he saavat vuorovaikutuksesta palveluntarjoajan kanssa, mutta myös *miten* hän saa palvelun ja millaiseksi hän kokee samanaikaisen tuotanto- ja kulutusprosessin. (Grönroos 2015, 100-101.)

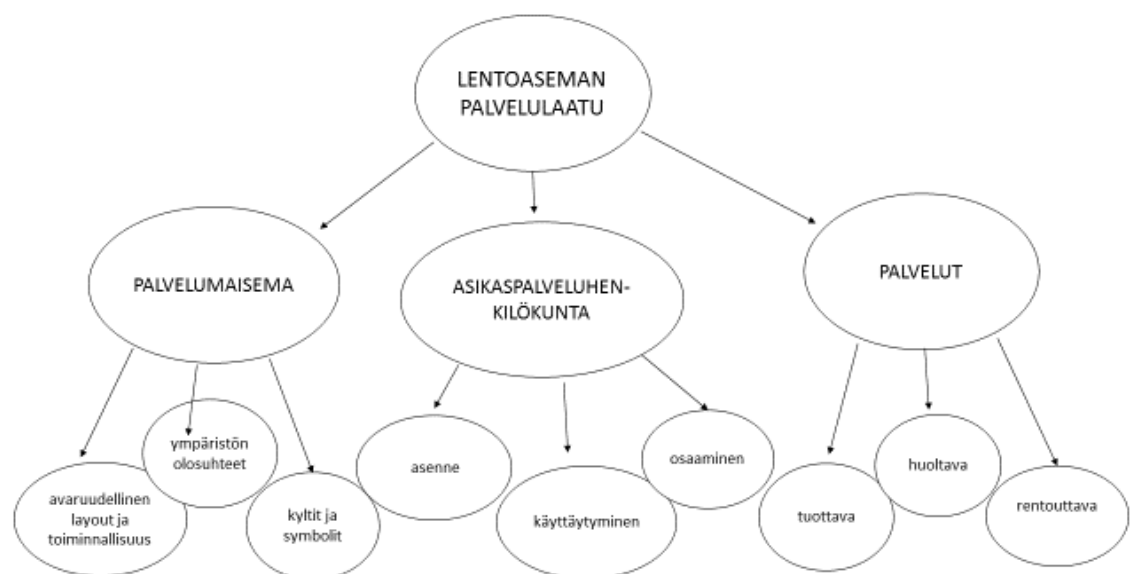
Rust ja Oliver ovat todenneet, että myös *missä* tulisi lisätä kolmanneksi ulottuvuudeksi. Missä-ulottuvuus kuuluu luonnollisena osana miten-ulottuvuuteen, sillä kokemus riippuu luonnollisesti kontekstista. Bitner on käyttänyt palvelutapaamisen fyysisen ympäristön tekijöistä nimeä *serviscape* eli palvelumaisema. (Bitner 1992, 58.)

Fodnessin ja Murrayn artikkelissa (2007) käsitellään erityisesti lentoaseman palvelulaadun odotuksia. Myös he viittaavat Bitnerin (1992) määritelmään *servicescape*sta eli palvelumaisemasta, jonka mukaan palvelun tuottamisen ja kuluttamisen samanaikaisuudesta johtuen asiakas on asiakaspalvelutilanteessa niin sanotussa palvelutehtaassa. (Bitner 1992, 57.)

Lentoaseman palvelun laatu koostuu palvelumaisemasta (kuvio 3), asiakaspalveluhenkilökunnasta ja palveluista. Palvelumaisema taas on jaettu kolmeen elementtiin: avaruudellinen layout ja toiminnallisuus (spatial layout and functionality), mikä tarkoittaa esimerkiksi kalusteiden ja laitteiden sijoittelua niin, että palvelun tavoitteita voidaan edistää. Toinen elementti on ympäristön olosuhteet (ambient conditions), kuten siisteys ja valaistus. Kolmantena elementtinä ovat kyltit ja symbolit (signs & symbols), joita ovat muun muassa opastaulut sekä lentotietojen FIDS-taulut (flight information display). (Fodness & Murray 2007, 497.)

Toisessa osa-alueessa ovat palveluntarjoajat. Matkustajien odotukseen palveluntarjoajien kanssa toimimisesta vaikuttavat suoraan heidän laatukokemuksensa itse lentoasemasta. Kanssakäymisen teemoiksi olivat nousseet poikkeuksetta asenne, käyttäytyminen ja osaaminen (attitude, behaviour, expertise). (Fodness & Murray 2007, 498.)

Kolmannessa osa-alueessa oli itse palvelu ja matkustajien käsitys siitä, kuinka he joutuvat tai saavat käyttää aikaansa lentoasemalla. Palvelut jakaantuivat kolmeen eri teemaan: tuottavaan, huoltavaan ja rentouttavaan toimintaan. (Fodness & Murray 2007, 498-499.) Näillä tarkoitetaan esimerkiksi työskentelytiloja, ruokailumahdollisuuksia tai hierontaa. ”Laatu on hyvää, jos tuotteen, toiminnan tai palvelun laatu täyttää tai ylittää odotukset” (Valvio 2010, 46).



Kuvio 3: Lentoaseman palvelulaadun käsitteellinen malli (vapaasi suomennettuna) (Bitner 1992, 61, Fodnessin & Murrayn 2007, 497 mukaan)

4.4 Hyvä asiakaspalvelu

Hyväksi koetun asiakaspalvelun seitsemän kriteeriä perustuvat tutkimuksiin ja teoreettisiin pohdintoihin. Grönroos (2015) on luetellut ja jaotellut nämä kirjassaan lopputulokseen, prosessiin ja imagoon liittyviin kriteereihin. Ainoa lopputulokseen liittyvä kriteeri on ammattimaisuus ja taidot; asiakas näkee ja ymmärtää, että työntekijöillä on sellaiset tiedot ja taidot, joita tarvitaan heidän ongelmiansa ammattimaiseen ratkaisuun. (Grönroos 2015, 122.)

Prosessiin liittyviä kriteereitä oli useita. Asenteet ja käyttäytyminen saavat asiakkaat tuntemaan, että asiakaspalvelijat kiinnittivät heihin huomiota ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa ystävällisesti ja spontaanisti. Lähestyttävyyys ja joustavuus taas saavat asiakkaan tuntemaan, että palveluntarjoaja, sen sijainti, aukioloajat ja järjestelmät on suunniteltu ja toimivat siten, että palvelu on helppo tavoittaa ja että yritys on valmis joustamaan asiakkaan toiveiden edessä. Luotettavuus tarkoittaa sitä, että asiakkaat tietävät, että tapahtuipa tai olipa sovittuna mitä tahansa, he voivat luottaa palveluntarjoajan lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan. Palvelun normalisointina käsitetään tilanteet, joissa palveluntarjoaja ryhtyy heti toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa tai löytääkseen uuden ratkaisun, kun jokin menee pieleen. Palvelumaiseman huomioiminen saa asiakkaat tuntemaan, että fyysinen ympäristö tukee myönteistä kokemusta. (Grönroos 2015, 122.)

Ainoa imagoon liittyvä tekijä on maine ja uskottavuus, joilla tarkoitetaan sitä, että asiakkaat uskovat voivansa luottaa palveluntarjoajan toimiin ja saavat rahoilleen vastinetta. Myös yrityksen suorituskriteerit ja arvot tulee olla sellaiset, että asiakaskin voi ne hyväksyä. (Grönroos 2015, 122.)

4.5 SERVQUAL-mittari

Asiakaspalvelusta on kirjoitettu paljon. Käsikirjaa varten perehdyttiin useisiin, hyvin erilaisiin kirjoihin; osa oli suunnattu keskiasteen oppilaitoksissa opiskeleville, osaa tahdittivat omakohtaiset kokemukset kaikille tutuista palveluista. Yhteistä kaikissa näytti olevan

kuitenkin jo SERVQUAL-mittareissakin esille nousseet seikat, jotka otettiin viitekehukseksi asiakaspalvelumanuaaliin lähes sellaisenaan. Näistä kymmenestä kohdasta laadittiin myös työntekijähaastatteluihin runko, jonka avulla hyvän asiakaspalvelun toteutumista tai toteutumattomuutta arvioitiin.

SERVQUAL-mittari on kolmen tutkijan, Parasuramanin, Berryn ja Zeithamlin, kehittämä palvelun laadun mittausmenetelmä. Haastatteluiden pohjana käytettiin SERVQUALin vanhempaa, kymmenen kohdan, palvelun laadun osatekijään liittyvää kysymystä. (Parasuraman, Berry & Zeithaml 1988).

SERVQUALin kymmenen kohtaa käsittelevät seuraavia osa-alueita:

1. Luotettavuus merkitsee suorituksen johdonmukaisuutta ja luotettavuutta.
2. Reagointialttius koskee työntekijöiden halua ja valmiutta palvella.
3. Pätevyys merkitsee tarvittavien tietojen ja taitojen hallintaa.
4. Saavutettavuus merkitsee yhteydenoton mahdollisuutta ja helppoutta.
5. Kohteliaisuus merkitsee kontaktihenkilöiden käytöstapoja, kunnioittavaa asennetta, huomaavaisuutta ja ystävällisyyttä.
6. Viestintä merkitsee, että asiakkaalle puhutaan kieltä, jota he ymmärtävät ja että heitä kuunnellaan.
7. Uskottavuus merkitsee luotettavuutta, rehellisyyttä ja asiakkaan etujen ajamista.
8. Turvallisuus merkitsee sitä, että vaaroja, riskejä tai epäilyksiä ei ole.
9. Asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen merkitsee aitoa pyrkimystä ymmärtää asiakkaan tarpeita.
10. Fyysinen ympäristö sisältää palvelun fyysiset tekijät.

(Grönroos 2015, 114-115.)

Koska asiakaspalvelukäsikirjan oli toimeksiannon mukaan tarkoitus olla Yrityksen palvelupolun luonteinen, kirjoitettiin siihen esimerkkejä lentoliikenteen eri asiakaspalvelutilanteista. Tässäkin henkilökuntahaastatteluiden sisältö nousi tärkeäksi tekijäksi, sillä he itse olivat määritelleet useassa kohdassa esimerkkien kautta sen tason, jolla heidän mielestään työ tulisi tehdä. Työntekijät antoivat oman ammatillisen panoksensa, jotta myös tutkija ymmärtäisi jokaista palvelupolun pistettä ja työtehtävää.

Palvelupolku on palvelukokonaisuuden kuvaus ja se kertoo, miten asiakas kulkee ja kokee palvelun aikajanalla. Asiakkaan kokema palvelupolku kuvataan vaiheittain, jotta sitä voidaan analysoida. (Tuulaniemi 2011, 78.)

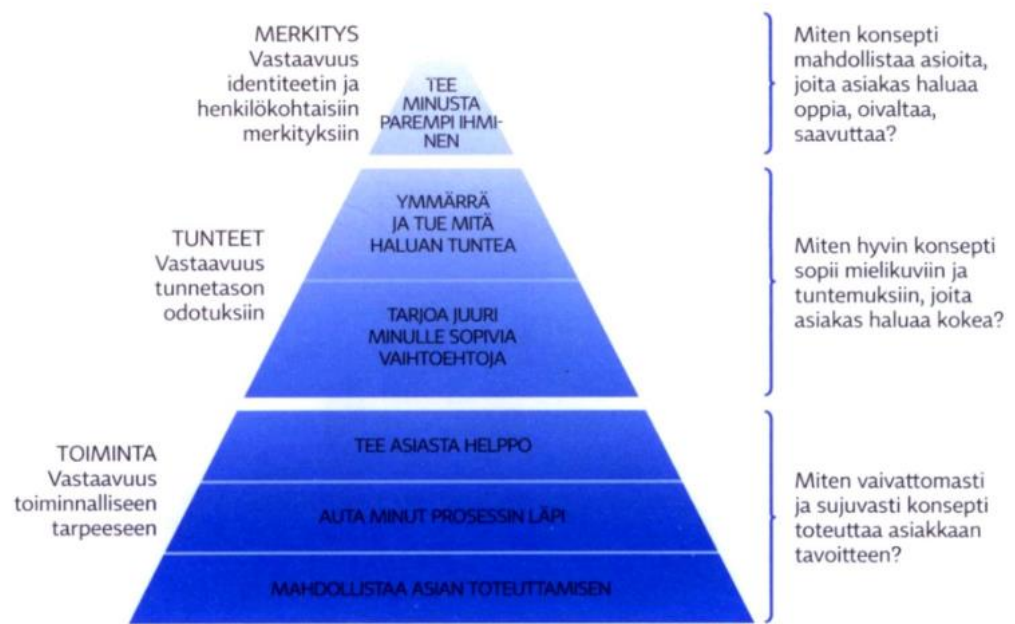
4.6 Asiakaspalvelun kehittäminen asiakaskokemuksen avulla

Haastattelussa esiin tulleiden kehittämiskohteiden myötä tuntui luontevalta perehtyä myös tämän aihepiirin teorioihin. Erityisen ajan henkistä on palvelumuotoilu, joka on systemaattinen tapa kehittää liiketoimintaa. Palvelukokemusta, joka on aina subjektiivinen, ei voi suunnitella, mutta tavoitteena onkin optimoida asiakkaan palvelukokemus. Tämä tapahtuu keskittymällä asiakaskokemuksen kriittisiin pisteisiin. (Tuulaniemi 2011, 26.)

Merkityksellistä palveluissa on siis asiakkaan kokemus siitä. Erityisen tärkeää on ymmärtää asiaa Yrityksen asiakkaiden eli lentoyhtiöiden ja lentoaseman pitäjän kannalta. Tuulaniemen kirjassa kerrotaan, kuinka asiakaskokemus kattaa koko yrityksen palvelutarjoaman, mutta erityisesti lentoliikenteen parissa lentomatrustaja-asiakas ei välttämättä edes tiedä, että yhden lentomatkan aikana häntä ovat palvelleet usean eri yrityksen työntekijät.

Yrityksen käyttämä konsultti oli myöskin ottanut tämän koulutusmateriaalissa huomioon muokattuaan palvelumuotoilun suomalaisen pioneerin, Palmun, kuviota (kuvio 4) yrityksen konseptiin sopivaksi. Tässä arvon muodostumisen pyramidissa alin taso, toiminta, vastaa asiakkaan funktionaaliseen tarpeeseen, prosessien sujuvuuteen ja tehokkuuteen. (Tuulaniemi 2011, 74.)

Keskimmäisellä tunnetasolla tarkoitetaan asiakkaalle syntyviä välittömiä tuntemuksia, kuten tunnelmaa ja tyyli. Ylimmällä merkitystasolla kuvataan kokemukseen liittyviä mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia, unelmia, tarinoita ja lupauksia. (Tuulaniemi 2011, 74.)

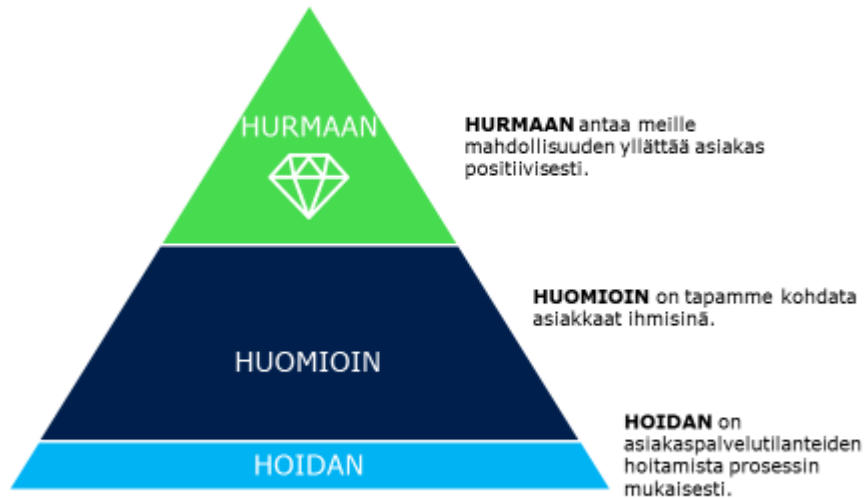


Kuvio 4: Arvon muodostumisen pyramidi Palmu Inc, Tuulaniemi 2011, 75 mukaan.

Yrityksen arvonmuodostumisen pyramidiin luotiin helposti muistettavat, kolmen H-kirjaimen tasot (kuvio 5). Hoidan-tasolla palvelu on lähinnä teknisesti hyväksytty suoritus, jossa asiakkaalle jää mahdollisesti neutraali kuva kokemuksesta. (Tervetuloa palvelukoulutukseen -valmennusmateriaali 2016.)

Huomioin-tasolla asiakas kohdataan ihmisenä ja yksilönä. Tälle tasolle tulisi jokaisen asiakaspalvelijan ylittää ja jokaiselle asiakkaalle tulisi jäädä positiivinen muistijälki palvelusta. Hurmaus-tasolle päästään, kun asiakkaan odotukset ylitetään. Ne voi ylittää myös pienillä arkipäiväisillä teoilla ja huomaavaisuudella, jotka ovat mahdollisia myös kiireisissäkin työssä. (Tervetuloa palvelukoulutukseen -valmennusmateriaali 2016.)

YRITYKSEN PALVELUKONSEPTI



Kuvio 5: Yrityksen palvelukonsepti (Tervetuloa palvelukoulutukseen -valmennusmateriaali 2016.)

4.7 Palvelupolku

Yrityksen palvelutarjooma on laaja-alaisuutensa ansiosta myös yrityksen palvelupolku. Palvelupolku on palvelukokonaisuuden kuvaus. Koska palvelu on prosessi, palvelun kuluttaminen on aikajanalle sijoittuvat kokemuksen kuluttamista. Palvelupolku kuvaa, kuinka asiakas kulkee tällä aikajanalla ja kokee palvelun. (Tuulaniemi 2011, 78.)

Asiakkaan kokema palvelupolku kuvataan sen sijaan vaiheittain. Tällöin on tarkoituksenmukaista jakaa palvelupolku erimittaisiin osiin. Näitä vaiheita kutsutaan palvelutuokioksi. Jokainen palvelutuokio koostuu useista kontaktipisteistä, joiden kautta asiakas on yhteydessä palveluun kaikilla aisteillaan. (Tuulaniemi 2011, 79.)

Kontaktipisteitä ovat ihmiset, ympäristö, esineet ja toimintatavat (Tuulaniemi 2011, 80). Konsultin laatimassa neljän K:n kuviossa ne ovat korvattu sanoilla kulissit, kommunikatio, käytännöt ja käyttäytyminen (kuvio 6).

MATKUSTAJAKOHTAAMINEN: ASIAKASKOKEMUKSEN 4 KOOTA



Kuvio 6: Matkustajakohtaaminen: Yrityksen kontaktipisteet (Tervetuloa palvelukoulutukseen -valmennusmateriaali 2016.)

Ihmiset ovat kontaktipisteissä kuluttamassa ja tuottamassa palvelua, joka toteutuu erilaisissa ympäristöissä. Palvelun tuotantoon liittyy usein myös fyysisiä tavaroita, jotka mahdollistavat palvelun kuluttamisen, kuten boarding-kortti koneeseen nousua varten. Toimintatavoilla taas tarkoitetaan sovittuja ja palveluun kuuluvia käyttäytymismalleja. (Tuulaniemi 2011, 81 – 82).

Yrityksen kontaktipisteet on hahmoteltu neljän K:n kautta. Valmennusmateriaalissa kerrotaan, että ihmiset pohjaavat arvionsa yrityksistä neljään K:hon, jotka ovat henkilökunnan käyttäytyminen, kommunikaatio, yrityksen käytännöt ja kulissit. Kulissit kuvaavat lentokenttäympäristöä; kuinka hyvin se on hoidettu, kuinka siistiä käytävillä, odotustiloissa, wc:ssä tai lentokoneessa on. Pienetkin yksityiskohdat vaikuttavat kokemukseen. Henkilökunnan ulkoasun moitteettomuus viestivät ammattilaisuudesta. (Yrityksen palvelukoulutus -materiaali 2016.)

Kommunikaatio kertoo, miten viestimme ja puhumme asiakkaidemme kanssa, miten kirjalliset ohjeet on laadittu ja mitä niissä lukee. Kommunikaation tulisi olla kohteliasta,

selkeää ja huomaavaista. Käytännöillä tarkoitetaan tapoja, joilla työ tehdään. Yrityksessä odotetaan työn sujuvan fiksusti, työntekijöiden auttavan toisiaan ja tekemällä tiimityötä. (Tervetuloa palvelukoulutukseen -valmennusmateriaali 2016.)

Kaikista tärkeimmäksi nousee usein käyttäytyminen niin asiakkaita kuin työkavereitakin kohtaan. Omasta käyttäytymisestäään voi päättää ja muiden käyttäytymiseen voi vaikuttaa omilla teoillaan ja asenteellaan. (Tervetuloa palvelukoulutukseen -valmennusmateriaali 2016.)

Kun Tuulaniemen määritelmää vertaa palvelukoulutusmateriaalin määritelmiin, voidaan havaita toimintatapojen ja käytäntöjen sekä ympäristön ja kulissien olevan yhtenevät. Sen sijaan esineet jäävät oikeastaan ilman vastinparia, sillä sekä käyttäytyminen että kommunikaatio yhdistyvät ihmiskontaktipisteessä (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Kontaktipisteet Tuulaniemi vs. Yritys

IHMISET Ihmiset ovat kontaktipisteissä kuluttamassa ja tuottamassa palvelua.	YMPÄRISTÖT Palvelu toteutuu erilaisissa ympäristöissä.	ESINEET Palvelun tuotantoon liittyy usein myös fyysisiä tavaroita, jotka mahdollistavat palvelun kuluttamisen.	TOIMINTATAVAT Toimintatavoilla taas tarkoitetaan sovittuja ja palveluun kuuluvia käyttäytymismalleja.
KOMMUNIKAATIO Miten viestimme ja puhumme asiakkaidemme kanssa, mitä lukee kirjallisissa ohjeissa ja kylteissä on tärkeää. Kohtelias, selkeä ja huomaavainen kommunikointi sopii arjen tilanteisiin.	KULISSIT Asiakkaiden kokemukseen vaikuttaa lentokenttäympäristö; kuinka hyvin se on hoidettu ja kuinka siistiä missäkin on. Myös henkilökunnan huoliteltu ja raikas ulkoasu viestivät ammattilaisuudesta.	KÄYTTÄYTYMINEN Usein tärkein kaikista on käyttäytyminen niin asiakkaita kuin työkavereitasikin kohtaan. Päätät omasta käyttäytymisestääsi ja voit vaikuttaa työkavereiden ja asiakkaiden käyttäytymiseen omalla asenteellasi, teoillasi ja palvelullasi.	KÄYTÄNNÖT Käytännöillä tarkoitetaan tapoja, joilla joku työ tehdään. Sujuuko työ fiksusti ja sujuvasti? Autatko työkaveria omalla työlläsi niin, että hänen on helpompi onnistua omassaan? Miten toimii tiimityö asiakkaiden edessä, miten kahvihuoneessa?

4.8 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilun tarkoituksena on suunnitella käyttökelpoisia, hyödyllisiä ja haluttavia palveluita käyttäjän näkökulmasta sekä tehokkaita, vaikuttavia ja erilaisia palveluita palveluntarjoajan näkökulmasta. Palvelumuotoilu on strateginen lähestymistapa, jonka

avulla palveluntarjoajat voivat kehittää yritykselleen strategisen palvelutarjooman. Yhteiskehittely on palvelumuotoilun liikkeelle paneva voima, sillä se yhdistää käyttäjät, työntekijät ja muut sidosryhmät integroimaan osaamisensa palvelukokemuksen ytimessä ja liikuttamaan muutosvoimia. Palvelumuotoilu tarkastelee asiakaskokemusta keskittymällä asiakkaan palvelupolkuun, mukaan lukien kokemukset ennen ja jälkeen asiakas-kohtaamisen. Palvelumuotoilu on luovaa ja visuaalista ja antaa ratkaisuja, joita ei vielä ole edes olemassa. (Mager & Sung 2011.)

Palvelumuotoilussa on tarkoitus mallintaa havainnointiin, haastatteluihin ja muihin käyttäjäkeskeisiin tutkimusmenetelmiin pohjautuen asiakasprofieja sekä heidän tyypillisiä toimintopolkujaan. Laajasti katsottuna asiakaspolku käsittää asiakkaan jokaisen kosketuspisteen yritykseen ja sen brändiin, myös yksittäisen palvelun tai palvelukokonaisuuden ulkopuolella. Tutkimukset tuottavat tyypillisesti suuren määrän löydöksiä. Kaikkea ei voi kuitenkaan parantaa ja tehdä kerralla, vaan olennaista on nostaa esille kiperimmät ongelmat ja suurin kehityspotentiaali. (Palvelumuotoilun opas 2014.)

Suunnittelun kohteena ovat asiakaspolut. Ne koostuvat kontaktipisteistä, joiden välityksellä palvelun kanssa ollaan eri tavoin vuorovaikutuksessa, sekä pisteiden välillä tapahtuvista toisiinsa liittyvistä tapahtumaketjuista. Tyypillisiä kontaktipisteitä ovat asiakkaan kohtaamiset laitteiden, ohjelmistojen tai ihmisten kanssa. Keskeistä on palvelun kokonaisvaltainen suunnittelu ja palvelun abstraktien osien konkretisointi, jolloin käyttäjäkokemuksesta tulee yhtenäinen, johdonmukainen ja sujuva. Palvelu muotoillaan asiakkaille. Onnistuneen lopputuloksen kannalta on kuitenkin tärkeää huomioida ja hyödyntää myös palvelun tuottajan näkökulma mahdollisimman laajasti. Tehokas tapa osallistaa palvelua tarjoava organisaatio suunnittelutyöhön onkin järjestää työpajoja, joihin organisaatio osallistuu kaikilta palveluun liittyviltä osiltaan johtoa, tuotekehitystä ja markkinointia myöten. (Palvelumuotoilun opas 2014.)

5 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT

5.1 Toimeksianto

Kehitystyön tueksi on hyvä ymmärtää lähtökohdat, tuntea vallitseva tilanne ja selvittää olemassa oleva asenne mahdollisia muutoksia kohtaan. Yrityksen näkökulmasta lähtökohdat nivoutuvat pitkälti strategiaan ja tavoitteisiin. Samanaikainen toimeksianto konsultille luokkahuonekoulutusmateriaalin tuottamiseksi eteni omana työnään, mutta lopputuloksena molemmista töistä on elementtejä toisistaan. Toimeksiannon sisältömäärittelmä, listaus avainsanoista ja asioista annettiin keväällä 2016. Seuraavassa niitä on avattu hieman tarkemmin, sillä toimeksiantokin oli tapaaminen, jossa sisällöstä keskusteltiin.

Lähtökohtana koko käsikirjalle oli lausahdus: Yrityksessä laadukas ja asiantunteva asiakaspalvelu on sydämenasia. Aitous ja odotusten ylittäminen vaativat sydämen mukanaolon. Tärkeää on myös muistaa, että lentoasemia ja siellä tarjottavaa palvelua kohtaan matkustajilla on olemassa jo jonkinlaiset odotukset.

1. Toimintaympäristö

Kansainvälinen lentokenttäympäristö luo omanlaisensa asiakaspalveluympäristön. Ruuhkat, kiire, muuttuvat tilanteet, mediaherkkyys ja kielten ja kulttuurien tuomat haasteet ovat jokapäiväisiä, mutta eivät hallitsevia tekijöitä. Asiakaspalvelulaadunseurantaa suoritetaan erityisesti Helsinki-Vantaalla muun muassa Airport Service Quality -mittarein sekä turvatarkastusten palvelutekojen toteutumisenä.

2. Asiakkaat

Yrityksen asiakkaita ovat lentoyhtiöt, jotka ostavat maapalveluita, kuten koneiden kuormaamista, jäänpoistoa ja matkustajien lähtöselvityspalveluita Yritykseltä. Erityisesti lentoyhtiöasiakkaille Yrityksen tarjoama laadukas asiakaspalvelu on tärkeää, sillä matkustajat näkevät lentoyhtiön usein myös edellä mainittujen palveluiden kautta. Matkustaja-asiakkaat määrittävät palvelun koetun laadun ja arvottavat näin kokemuksiaan lentoyhtiöistä. Luonnollisesti hyvät kokemukset myös tiukoissa tilanteissa antavat Yrityksestä ammattimaisen kuvan, mikä toimii ehdottomana kilpailuvalttina.

Myös yrityksen pääomistaja ja emoyhtiö Finavia ostaa Yritykseltä palveluita, kuten turvatarkastusta tai asematasobussipalveluita. Myös yrityksen toimintaympäristö ja –puitteet ovat emoyhtiön tarjoamia.

3. Palvelulaadun merkitys yrityksessämme

Yritys myy vain palveluita, minkä vuoksi asiakaspalvelun merkitys on sitäkin suurempi erityisesti kilpailuetuna. Myös yrityksen avaintekoihin palvelun on sisällytetty itse toiminnan ja hyvän asenteen lisäksi. Yrityksen brändi rakentuu tämän kaiken ympärille. Myös työnantajamielikuvaan asiakaspalvelulla on suuri vaikutus. Yrityksen yksi tavoite onkin olla haluttu työnantaja.

4. Yrityksen palveluketju

Yhteistyö palveluketjussa tulee olla saumatonta ja asiakaspalveluhenkistä. Asiakkaan palvelupolussa on muitakin palveluntarjoajia mukana. Tavoitteena on tarjota katkeamaton ketju ystävällistä ja asiallista palvelua kaikissa tehtävissä, kiireestä huolimatta.

5. Mistä laadukas palvelu muodostuu

Asiakkaat tulisi kohdata yksilöinä, ymmärtää erilaiset odotukset ja lähtökohdat ja toimia niiden mukaisesti. Erityisesti luottamuksen herättäminen kaikissa vaiheissa on lentoliikenteessä erityisen tärkeää. Tätä kautta syntyy myös turvallisuuden tunne. Matkustajakokemukseen ja tunnelmaan voidaan vaikuttaa omalla käytöksellä; rauhallisella, ystävällisellä ja auttavaisella otteella. Asiakaspalvelun ammattilaisuus tulisi näkyä erilaisten tarpeiden tunnistamisella ja niihin vastaamisella. Haastavien asiakaspalvelutilanteiden edessäkin asiakaspalvelu ei kuitenkaan saa notkahtaa tai taantua. Tilanteista voi selvitä kasvojaan menettämättä ja saada asiakas jopa tyytyväiseksi. Vaikka ensivaikutelma matkustajalle saattaa olla ruuhkaisu ja kiireinen lentoasemaympäristö, tulisi kohtaamisen olla kiireetön ja ystävälliselle opastamiselle jättää aikaa. Usein kriittiseksi pisteeksi nousee jokin säädösten ja määräysten noudattamatta jättäminen. Lisäksi palvelutilanteet tulisi päättää jotenkin, jotta matkustaja tietäisi voivansa jatkaa matkaa tai minne mennä seuraavaksi.

6. Vuorovaikutus asiakaspalvelutilanteessa

Yritys haluaa kannustaa oman persoonan hyödyntämistä asiakaspalvelutilanteissa. Myös käyttäytymisen, ulkonäön, pukeutumisen ja siisteyden merkitys on suuri. Samoin kommunikaatiotapa: puhetyyli, äänenkäyttö, eleet ja ilmeet ovat asiakaspalvelussa jopa tärkeimpiä seikkoja. Asiakkaan luottamuksen voittaminen edellyttää kaikkien näiden kohtien toteutumista asiantuntemusta ja osaamista unohtamatta. Asiakasta tulee myös kuunnella herkäällä korvalla ja osata vastata hänen kysymyksiinsä. Kommunikaatio radioliikenteessä tai koneiden miehistöjen kanssa on yhtä tärkeää kuin matkustaja-asiakkaidenkin kanssa. Työn stressaavuutta ja kiireen tuntua pitää ja voi hallita, samoin kuin negatiivisia tunteita.

7. Vaativat asiakkaat

Vaativien ja haastavien asiakkaiden kohtaaminen on taitolaji, jota voi harjoitella. Reklamaatioiden vastaanottaminen ja hoitaminen on erityisen tärkeää. Erityistä huomiota tulee antaa myös erilaisille matkustajaryhmille kuten lapsiperheille, iäkkäille tai liikematkustajille. Kulttuurien kohtaaminen lentoasemalla on päivittäistä, samoin kielimuurien läsnäolo.

8. Aggressiivisen asiakkaan kohtaaminen

Väkivallan ja uhkan merkit tulee tunnistaa ja osata reagoida oikein. Voimme selittää ja ymmärtää miksi asiakas on oikeastaan vihainen ja yrittää auttaa. Oma asiallinen kommunikaatio on avainasemassa.

9. Hyvän palvelun huoneentauluihin, jotka voisi tulostaa esimerkiksi toimiston seinälle, kootaan muutama avainasia, jolla perustekeminen onnistuu.

10. Harjoitukset

Lennon myöhästyminen ja peruuntuminen, juopuneen matkustajan kohtaaminen, matkatavaroiden myöhästyminen ja luvattoman esineen poistaminen tuottavat haastavimmat tilanteet asiakaspalvelussa. Miten näistä selvittää?

5.2 Asiakaspalveluvalmennuksen tavoitteet

Palveluvalmentajien kick off -tilaisuudessa toimitusjohtajan puheenvuorossa asiakaspalvelun laadun merkitys Yrityksen kilpailuvalttina selvennettiin myös valmentajille. Yritys on mukana palvelubusineksessa eikä sillä ole hyllytuotteita ollenkaan. Tähän saakka koulutusten painopiste on ollut erittäin vahvasti prosesseissa ja tekemisessä, joita muun muassa viranomaisvaatimukset ohjaavat. Tilanne on muuttunut ja asiakkaat vaativat yritystä kehittymään myös tällä osa-alueella. (Hattula 2016.)

Myös kokonaiskuvan ja toimintasuunnitelman tuntemus ovat tärkeää, jotta voi valmentaa toisia. Yrityksen tavoitteena on erottua muista. Yrityksen strategian visiona on edelläkävijyys, mikä tarkoittaa, että erottumisen lisäksi yritys pyrkii olemaan askeleen muita edellä tietyillä osa-alueilla, kuten asiakaspalvelussa. Yrityksen toisena strategian pää tavoitteena on yhä paraneva asiakastyytyväisyys. Ilman matkustajarajapinnan asiakaspalvelun parantamista, ei näissä tavoitteissa voi onnistua. (Palveluvalmennus Helmikuu 2016 -diasarja 2016.)

Lisäksi tarinallisuus, jatkuvuus ja asioiden linkittyminen toisiinsa auttaa niin valmentajia kuin muutakin henkilökuntaa ymmärtämään ja muistamaan, mistä on kysymys ja mihin ollaan menossa. Yhtenä strategian kolmesta päätavoitteesta on olla moniossaajien haluttu työpaikka. Käytännössä tämä tarkoittaa, että Yrityksestä pyritään tekemään parempi työpaikka, jossa kaikki viihtyvät. Keväällä 2015 aloitetut strategiatulkkien työpajat olivat lähtölaukaus, josta on jatkettu muun muassa uudella palveluvalmennuskonseptilla, joka oli vuoden 2016 suurimpia satsauksia. (Palveluvalmennus Helmikuu 2016 -diasarja 2016.)

Palveluvalmentajien kick off -tilaisuudessa kouluttajana toiminut konsultti ja valmentajiksi valitut työntekijät asettivat tavoitteiksi palvelun laadun tasaamisen ja vau-tekijöiden lisäämisen asiakaspalveluun. Toiminnan tulisi olla asiakaslähtöistä, asiantuntevaa ja ystävällistä. Työntekijöiden huomaavainen ja auttavainen asenne kannustaisi myös tiimiä toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla ja edistäisi hyvän asiakaspalvelun toteutumista. Palveluvalmentajat määrittelivät intohimon työtä kohtaan ”lentokenttähulluutena”. Ohjeiden ja tiedon jakamisen lisäksi haluttiin koskettaa asiakkaan sydäntä. Tavoitteena olisi siis löytää tasainen hyvä linja, jota kukaan ei ainakaan alita. Huomioitava on myös

asiakkaan tunne palvelusta; vaikka tekninen suoritus olisi hyvä, saattaa hyvä ”fiilis” jäädä puuttumaan. Enää ei mitata vain palvelutekojen toteutumista, vaan kysytään myös, miltä asiakkaasta tuntuu. (Palveluvalmentajien kick off -tilaisuus 2016.)

Yrityksen tavoitteena on, että kaikki uudet työntekijät osallistuvat vuosittain järjestettäviin palvelukoulutuksiin. Lisäksi yritys hyödyntää loppuvuodesta 2016 lanseerattua asiakaspalvelumanuaalia. Toisen vaiheen valmennukset ovat pohdinnan alla. (Kauppinen 2017.)

5.3 Visio, missio ja tavoite asiakaspalvelun konseptoinnissa

Yrityksen visio, missio ja tavoite kietoutuvat kaikki palveluprosessien hallintaan, taitamiseen sekä kehittämiseen. Missio tähtää laadukkaiden ja asiakastarpeisiin räätälöityjen palveluiden kannattavaan tuottamiseen ja uusien ratkaisujen kehittämiseen. Yritys visioi olevansa tulevaisuudessa ilmailun edelläkävijä, jonka moniosaavat ammattilaiset luovat sujuvan matkakokemuksen. Yrityksen tavoitteena on kasvaa ja kehittyä seuraavien vuosien aikana ja olla johtava Suomen lentoasematoimintojen palveluntuottaja. (Toimintasuunnitelma 2017.)

Myös Yrityksen HR & Training Manager kertoi, että palvelukoulutuksen ja -käsikirjan tarve nousivat esille yrityksen uudistetun strategian myötä. Strategian päivityksen yhteydessä päivitettiin myös tavoitteet asiakaspalvelun laatuun liittyen. Koska yritys haluaa edustaa edelläkävijyyttä myös asiakaspalvelun laadussa, lanseerattiin uudistumisen vauhdittamiseksi Asiakaspalvelukonsepti, johon kuuluvat sekä asiakaspalvelukoulutus että asiakaspalvelumanuaali. Koko Yrityksen henkilöstö osallistuu tämän konseptin koulutuksiin. (Kauppinen 2017.)

Kuten toimitusjohtaja kertoi palveluvalmentajien kick off –tilaisuudessa, asiakaspalvelu on yritykselle erittäin tärkeä keino erottua kilpailijoista. Asiakaspalvelun konseptoinnilla halutaan kertoa myös muille, mikä on yrityksen tapa toimia. Työyhteisön ilo ja oppimishalu muodostavat hyvän pohjan palveluliiketoiminnalle, minkä vuoksi sisäinen orientaatio tulee ennen palveluvalmennusta. Orientaatioon päästiin työyhteisöpelien avulla. (Kauppinen 2017.)

5.4 Lentoliikenteen erityispiirteet palvelualalla

Lentoliikenneala on tarkkaan säädeltyä ja jokaista työtehtävää asiakaspalvelurajapinnasakin koskee tiukat koulutusmääräykset, joita ylläpidetään kertauskursseilla parin kolmen vuoden välein. Näiden koulutusten toteutumista valvoo Suomessa Liikenteen turvallisuusvirasto, TraFi. Teknistä laatua seurataan myös asiakaslentoyhtiöiden ja sisäisillä auditoinneilla, jotka ovat osa yrityksen laatujärjestelmää. Tehtävä- ja kelpoisuuskoulutusten kirjossa asiakaspalvelukoulutuksen osuus on jäänyt vähäiseksi tai jopa olemattomaksi.

6 KEHITTÄMISTYÖN PROSESSIKUVAUS

6.1 Asiakaspalvelun nykytila

Asiakaspalvelun nykytilan selvittäminen haastatteluilla oli luonnollisin tapa aloittaa selvitystyö. Samalla saattoi kerätä materiaalia hyvän asiakaspalvelun määreistä, keinoista ja niiden toteutumisen mahdollisista esteistä. Vaikka asiakastyytyväisyysmittauksia on lentotasemilla tehty runsain määrin, ei niistä pystytä poimimaan vain yhden yrityksen tuloksia. Pelkästään Yrityksen tuottamiin palveluihin kohdistunutta asiakastyytyväisyysmittaustulosta ei ollut tätä raporttia laadittaessa saatavilla. Yleisesti ottaen lentomatokustajat ovat tyytyväisiä saamiinsa palveluihin (Asiakastyytyväisyys Finavian lentotasemilla 2015).

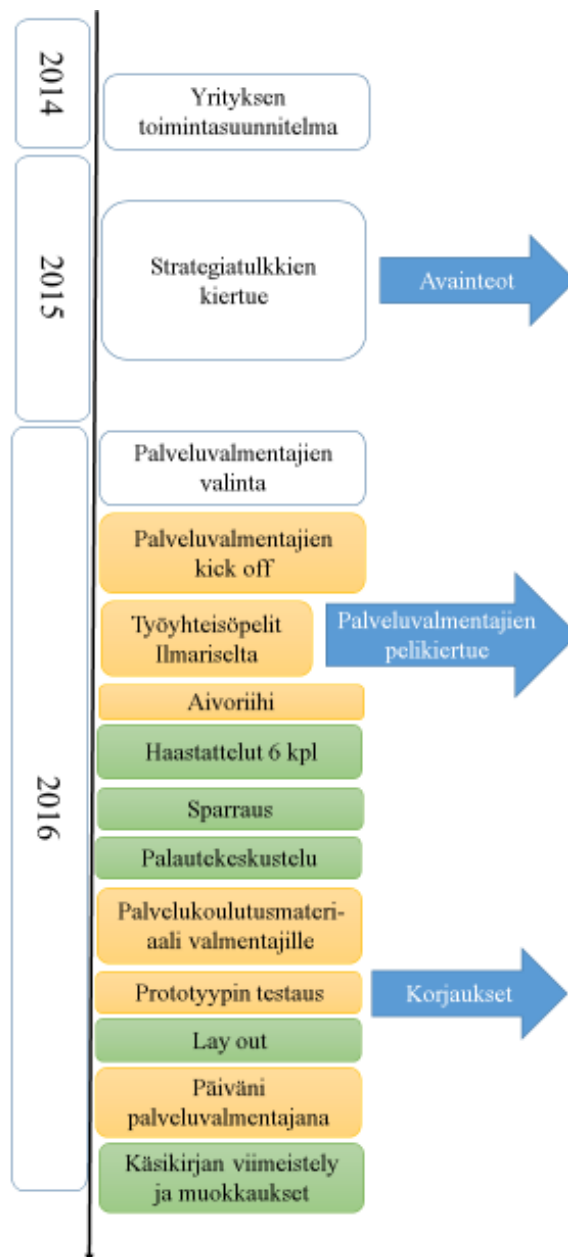
Kaikissa henkilökuntahaastatteluissa kerrottiin hyvin samanlaisesti hyvästä asiakaspalvelusta ja siksi vastauksia saattoikin käyttää lähes sellaisenaan käsikirjassa. Suurimmaksi osaksi työntekijät olivat hyvin perillä siitä, miten asiakaspalvelua tulisi hoitaa ja miten sitä voisi entisestään parantaa.

Myös palveluvalmentajien kick off -tilaisuudessa valmentajiksi valitut henkilöt kertoivat oman näkemyksensä yrityksen palvelukulttuurin nykytilasta. Haastavimmiksi ääripäiksi koettiin sekä nuoret, ensimmäisessä työpaikassaan olevat, että vanhat ”ärripurrit”. Asiakaspalvelu on monelle tasapaksua suorittamista, jossa ei pyritäkään tekemään mitään erityistä tai henkilökohtaista, vaan tyydytään tarjoamaan aina samaa kaikille. (Palveluvalmentajien kick off -tilaisuus 2016.)

Palvelutasossa koettiin olevan eroa riippuen siitä, missä sitä suoritettiin tai kuka sitä suoritti. Omaan kokemukseensa perustuen he kertoivat työvuorosuunnittelun olevan stressitekiä, joka heikentää yleistä mielialaa ja tätä kautta asiakaspalvelun tasoa eikä työtä kohtaan tunneta intohimoa tai imua. Työyhteisöjen koettiin olevan rikkonaisia, mikä heidän mukaansa johtui eriarvoistamisesta työtehtäviä jaettaessa, jolloin esimerkiksi uusille työntekijöille annettiin raskaimmat työt. Myös jatkuva kiire ja osaamisen puute mainittiin esteenä. (Palveluvalmentajien kick off -tilaisuus 2016.)

6.2 Prosessikaavio

Prosessikuvassa (kuvio 7) on aikajanelle aseteltu eri tapahtumia, jotka ovat joko suoraan tai välillisesti vaikuttaneet asiakaspalvelukoulutuksen syntyyn. Oranssilla on kuvattu ne tilaisuudet ja tapahtumat, joissa tutkija on ollut mukana, mutta ei vetänyt tai ohjannut niiden kulkua. Vihreät tapahtumat taas olivat käsikirjan materiaalin kerryttämistä tai ohjaamista varten järjestettyjä tilaisuuksia. Valkoisella merkityt ovat tapahtuneet jo ennen toimeksiantoa.



KUVIO 7: Käsikirjan synty prosessikuvana.

6.3 Yrityksen toimintasuunnitelma

Vuonna 2014 käynnistettiin vuoteen 2020 tähtäävä toimintasuunnitelma, strategia, joka keskittyy vahvasti yrityksen omaan tekemiseen ja toiminnan kehittämiseen; siihen kuinka yritys voisi menestyä ja kasvaa sekä vastata toimintakentän tuleviin muutoksiin ja kilpailijoiden liikkeisiin. ”Yrityksen toimintasuunnitelma on meille mahdollisuus menestyä ja kasvaa. Lähdemme nyt liikkeelle: ’Ei hetkessä edelläkävijäksi, muttei aikaa hukattavaksikaan’.” kertoo toimitusjohtaja yrityksen verkkosivuilla. Toimintasuunnitelman lähtökohtana on yrityksen rooli ilmailun palveluketjussa. Keskeisintä ovat asiakkaat ja palvelu. (Yrityksen toimintasuunnitelma 2017.)

6.4 Strategiatulkkien Avaintekotyöpajat

Projektin käynnistysvaiheessa haettiin niin sanottuja strategiatulkkeja, joiden tehtävänä oli kehittää tekemistä yhdessä henkilöstön ja esimiesten kanssa uuden toimintasuunnitelman pohjalta. Keväällä 2015 kaikissa toimipisteissä järjestettiin heidän vetämiään Avaintekojen työpajoja (40 kpl). Pajoissa strategiatulkit pyrkivät tuomaan tutuksi yrityksen toimintasuunnitelmaa ja sen keskeistä sisältöä, jotka ovat: edelläkävijyys, päätavoitteet, moniosaajuuden rooli ja liiketoiminnan kehittämisen painopisteet. (Avainteot etenevät 2016.)

Pajoissa kerättiin erityisesti henkilöstön ehdotuksia päivittäisen tekemisen kehittämiseen ja parantamiseen. Nämä avainteot ohjaavat henkilöstöä toimintasuunnitelman mukaiseen suuntaan. Henkilökunta pääsi työpajoissa itse pohtimaan keinoja nostaa tekemisen tasoa ja työilmapiiriä, yrityskulttuuria, kuvaamaan minkälaisessa työyhteisössä he itse haluaisivat olla ja sitä mikä työssä on tärkeää. Vaikka työpajoissa keskityttiin henkilöstön Avaintekoihin, eli työtehtävää ja työyhteisöä koskeviin ideoihin, syntyi samalla myös aihioita yrityksen toiminnan kehittämiseksi, yrityksen Avainteot. (Avainteot etenevät 2016.)

6.5 Mitä ovat Avainteot?

Avainteot ovat koko yhtiön henkilöstön uusi yhteinen toimintatapa, jolla pyritään nostamaan päivittäisen tekemisen ja työilmapiirin tasoa, kun tähdätään strategian mukaisiin tavoitteisiin ja edelläkävijyyden visioon. Avaintekojen kohteena on oma työtehtävä tai työpaikan kulttuuri. Avainteot siis linkittyvät toimintasuunnitelmaan ja sen päätavoitteisiin. (Avainteot etenevät 2016.)

Henkilöstön avainteoksi valittiin kolme strategiatulkkien vetämistä työpajoista kerättyä ajatusta: Meillä on auttamisen ilmapiiri ja positiivinen asenne, meillä jokainen on vastuussa omasta suorituksestaan ja meille palveluhalu on sydämen asia: asenne, toiminta ja palvelu. Näiden otsikoiden alta nostetaan aina yksi ajatus sen kuukauden Avainteoksi. (Kuukausi-info syyskuu 2015.)

Yrityksen avainteoksi määriteltiin kuusi kärkihanketta, joilla vahvistetaan pohjaa toimintasuunnitelmalle. Näitä olivat muun muassa brändiuudistus ja johtamisjärjestelmän käyttöönotto, jotka osaltaan edistävät palvelukonseptin adoptointia. (Kuukausi-info syyskuu 2015.)

6.6 Palveluvalmentajat ja konsultti

Keväällä 2016 yritykseen valittiin 18 palveluvalmentajaa. Valmentajat olivat innokkaita ja aktiivisia työntekijöitä ympäri maata, jotka toimivat valmentajan tehtävässä varsinaisen työnsä ohessa. He olivat merkittävässä roolissa, kun asiakaspalvelukoulutusta lähdettiin rakentamaan.

Heidän tehtävänään oli osallistua palvelukonseptin luomiseen, peluuttaa työyhteisöpelejä ja lopulta toimia palveluvalmentajina. Yritys järjesti useamman koulutuksen ja työpajan, johon myös palveluvalmentajat osallistuivat. Näissä tilaisuuksissa käsiteltiin ja rakennettiin asiakaspalvelua yrityksen näköiseksi Trainer's Housen konsultin johdolla. Konsultin toimeksiannon teki luonnollisesti yrityksen johto, jonka antaman viitekehyksen pohjalta kehitystyötä tehtiin.

Asiakaspalvelukoulutuksen tulisi edistää Yrityksen palvelukulttuuria ja sitouttaa henkilöstöä Avaintekoihin. Koulutuksen on tarkoitus toimia fasilitaattorina palvelukulttuurin muutoksessa ja ohjata ja kannustaa henkilöstöä uudistumaan tavoitteiden suuntaisesti. Kevät ja syksy 2016 käytettiin työyhteisöpelien merkeissä, joissa kerättiin uusia aloitteita toiminnan kehittämiseksi. Palveluvalmentajat osallistuivat myös Timantti-palveluohjelman sisällön koostamiseen. Loppuvuodesta 2016 alkoi henkilöstön valmentaminen Timantti-palveluohjelman mukaisesti. Jo tässä vaiheessa avoimena kysymyksenä oli, kuinka ohjataan ja annetaan palautetta työpaikalla. (Palveluvalmentajien kick off -tilaisuus 2016.)

6.7 Palveluvalmentajien kick off

HR & Training -osasto järjesti palveluvalmentajille helmikuussa 2016 yhteisen kick off -tilaisuuden, jonka tavoitteena oli sekä kehittää ja muokata valmennusta että jakaa kokemuksia nykytilasta. Tilaisuuden veti Trainer's Housen konsultti ja avasi Yrityksen toimitusjohtaja. Toimitusjohtaja kertoi lähtökohdista sekä tavoitteista. Kaksipäiväinen tilaisuus sisälsi paljon keskustelua, tiimityöskentelyä ja käytännön mystery shoppingia kokouspaikan ravintolassa. Näiden kahden päivän annin pohjalta myös konsultti saattoi lähteä toteuttamaan varsinaista asiakaspalvelukoulutusta, joka toimisi materiaalina palveluvalmennuksissa.

6.8 Palveluvalmentajat työyhteisöpelikiertueella

Palveluvalmentajien ensimmäisenä tehtävänä oli peluuttaa työeläkeyhtiö Ilmarisen työyhteisöpelejä. Peluuttajavalmennus käytiin Ilmarisen ja HR-osaston johdolla maaliskuussa 2016. Perehdytys pelin saloihin saatiin käytännön pelikokemuksen kautta.

Koko yrityksen sisäinen orientaatio kohti asiakaspalveluvalmentautumista käynnistettiin näiden työyhteisötaitopelien kautta. Tarkoituksena oli löytää yhteinen tahtotila. Palveluvalmentajien tehtävänä oli tässä ensimmäisessä vaiheessa ohjata pelejä. Peliin oli karsittu etukäteen kysymyksiä, jotka liittyivät jollakin tasolla myös avaintekoihin. Pelejä peluutettiin keväällä 2016 jokaisessa toimipisteessä yhteensä 61 kertaa ja palaute oli pääosin

positiivista. Pelin tarkoituksena oli auttaa yritysten henkilöstöä lisäämään vuorovaikutusta, kertaamaan työpaikan käyttäytymissääntöjä sekä miettimään jokaisen vastuuta ja rooleja työyhteisössä ja työhyvinvoinnin kehittämisessä. Keskustelemalla hypoteettisista tilanteista, pelaajat saivat työkaluja ongelmatilanteiden ehkäisyyn ja oppivat näin työyhteisötaitoja. (Ilmarisen työyhteisötaitopelien valmennustilaisuus 2016.)

6.9 Aivoriihi palvelukoulutusmateriaalia ja -valmennusta varten

Huhtikuussa 2016 osa palveluvalmentajista ja muutama kouluttaja kokoontuivat HR & Training -osaston ja konsultin johdolla ideoimaan palvelukoulutuksen sisältöä. Tulevan koulutuksen pituudeksi arvioitiin kolme tuntia, joiden aikana käytäisiin läpi, miksi asiakaspalvelua tehdään ja miten se näkyy arjen työssä. Strategiset tavoitteet on korvattu Yrityksen kommunikoinnissa avaintoilla, joita tässäkin koulutuksessa nostettaisiin esille. (Palvelukoulutusmateriaalit & palveluvalmennus -aivoriihi 2016.)

Aivoriihityöskentely, tai ideointityöpaja, sopii menetelmäksi silloin kun pyritään vetäjän johdolla ideoimaan ryhmässä ratkaisua johonkin ongelmaan (Ojasalo ym. 2015). Ongelmana tässä vaiheessa oli laadun määrittäminen. Tässä ideointipajassa havaittiin, että muun muassa asiakaspalvelutason asettaminen korkealle tuntui vaikealta tai liian uskaliaalta sellaisille henkilöille, jotka eivät itse toimi asiakasrajapinnassa.

Kuten Grönrooskin kirjoittaa, yrityksen johto pitää sataprosenttisen laadun kehittämistä ja tarjoamista usein mahdottomana, minkä seurauksena organisaatio hyväksyy alemmatkin suoritukset ja taistelu yliveraisten tulosten saavuttamiseksi on hävitty ennen kuin se on alkanutkaan. (Grönroos 2015, 140.)

6.10 Haastattelut

Haastatteluja tehtiin lähinnä Vantaan toimipisteissä kahtena eri päivänä kuudessa eri ryhmässä. Lisäksi yksi haastattelu oli tehty haastateltavan asuin- ja työskentelypaikkakunnan kaukaisen sijainnin vuoksi jo yrityksen kevätpäivien yhteydessä. Valinnan haastatelta-

vista oli tehnyt Training Coordinator ja mukaan oli saatu edustajia bussikuljetuksista, siivouksesta, kuormauksesta, lähtöselvityksestä, käärypalveluista, tulopalvelusta, turvatarkastuksesta ja matkustajien palvelupisteestä.

Ryhmähaastattelut valittiin tutkimusmenetelmäksi kahdesta syystä: Yrityksen osallistava yhteiskehittelymalli saisi jatkoa ja työntekijät sitoutuvat palveluvalmennuksien myötä mahdollisesti tuleviin muutoksiin helpommin, kun ovat itse saaneet olla osana luomistyötä ja kertomassa, kuinka heidän mielestään asiakkaita tulisi palvella.

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta niiden järjestystä ja tarkkoja sanamuotoja voidaan vaihdella haastattelun edetessä. (Ojasalo ym. 2015, 108.) Haastatteluja oli kaiken kaikkiaan seitsemän ja ne kestivät puolesta tunnista kahteen ja puoleen tuntiin. Puolistrukturoidun haastattelun kysymykset oli toimitettu haastateltaville palaverikutsun yhteydessä, mutta kukaan ei ollut joko saanut niitä tai perehtynyt niihin etukäteen. Tästäkin huolimatta keskustelunomaisesti edenneet haastattelut antoivat runsaasti tietoa siitä, miten henkilökunta näkee hyvän asiakaspalvelun, kuinka se heidän näkemyksensä mukaan toteutuu tai mitä esteitä sen toteutumiselle koettiin olevan. Haastattelujen runkona käytettiin SERVQUAL-mittarin palvelulaadun osatekijöiden kymmentä kohtaa (liite 1). Kaikki haastattelut äänitettiin ja litteroitiin myöhemmin kysymysaihealueittain.

Koska tutkijan asema Yrityksen työntekijänä ja toimeksiannon suorittajana oli haastatelluilla tiedossa, saattoi alkujännityksen ja varautuneisuuden aistia. Lähes jokaisessa haastattelussa päästiin kuitenkin hyvään ja syvään keskusteluun ja saavutettiin luottamuksellinen taso. Tämän vuoksi haastattelujen yhteydessä ei mainita nimiä, eikä tulosten yhteydessä eritellä haastatteluryhmiä, joissa ne tulivat ilmi, lukuun ottamatta tilanteita, joissa asiayhteyden säilyttämisellä on lopputuloksen kannalta merkitystä.

6.11 Havainnointi

Havainnointi on tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmä, jonka avulla on mahdollista saada tietoa siitä, miten ihmiset käyttäytyvät ja mitä oikeassa toimintaympäristössä tapahtuu. (Ojasalo ym. 2015, 114.)

Havainnointia käytetään joko itsenäisesti tai esimerkiksi haastattelun lisänä ja tukena. Se sopii hyvin laadullisen tutkimuksen menetelmäksi ja erinomaisesti esimerkiksi vuorovai-
kutuksen tutkimiseen tai kun halutaan tietoa, josta tutkittavat eivät mielellään kerro haas-
tattelijalle suoraan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004.) Strukturoimatonta havainnoin-
tia käytetään, kun halutaan mahdollisimman paljon ja monipuolista tietoa asioista. Vaikkei tällaisessa havainnoinnissa haluta luokitella teemoja tarkasti etukäteen, hyödyn-
netään kuitenkin kehitettävään asiaan liittyvää teoriaa, jonka avulla tehdään oletuksia,
mitä mahdollisesti tapahtuu. (Ojasalo ym. 2015, 116.)

Toimintaa havainnointiin kahteen eri otteeseen; ensimmäisellä kerralla matkustajapalve-
luiden kouluttajan seurassa heti haastatteluiden jälkeen, jolloin tutkija pääsi näkemään
tilat, joista haastatteluissa oli puhuttu paljon. Kierroksen aikana tiloja esiteltyt kouluttaja
puuttui ystävällisesti lähtöselvitysaulassa olleiden työntekijöiden reagoimattomuuteen ja
ohjeisti heitä menemään asiakkaan mukaan lähtöselvitysautomaateille.

Tilojen kiertämisen jälkeen tutkija havainnoi yksin noin puolen tunnin ajan sekä turvatar-
kastuksen että edellä mainitun lähtöselvitysaulan henkilöstön reagoimattomuutta sekä ul-
koista olemusta. Lähtöselvitysaulassa kehoitus oli selvästi toiminut ja työntekijät olivat
asiakkaiden parissa. Turvatarkastuksen jonotuslabyrintin edessä boarding-kortteja tarkas-
taneiden henkilöiden kehonkieli ja olemus olivat väsähtäneitä; he nojailivat tolppiin ja
seinämiin, myös asiakkaan kanssa keskustellessaan, ilme oli vakava ja kommunikaatio
vähäistä.

Toisella kerralla koko palveluvalmentajien joukko havainnoi lentoasemakierroksen yh-
teydessä. Tällöin ajatuksena oli havainnoida yleisesti kaikkea nähtyä, erityisesti ilmeitä,
asentoja ja eleitä. Palveluvalmentajat nostivat esille kehonkielen turvatarkastuksessa: tur-
vatarkastaja nojasi seinään ilmeettömänä kunnes hälytyksen vuoksi suoritti käsintarkas-
tuksen. Tällöinkin ilme pysyi vakavana ja kommunikaatio oli vähäistä.

Havainnointi tuki hyvin haastatteluja ja vahvisti niissä esiin nousseita asiakaspalvelun
toteutumisen esteitä. Vaikka kummallakaan kerralla havainnointi ei tapahtunut salaa eikä
piilosta, havaittiin selkeitä puutteita muun muassa reagoimattomuudessa ja ulkoisessa ole-
muksessa. Myös kouluttaja ja valmentajat tekivät samat havainnot.

6.12 Sparraus ja palauteskustelu

Ennen käsikirjan luovuttamista brändin mukaiseen muokkaukseen, lähetettiin se muutamalle lentoasemilla pitkän uran tehneelle esimiehelle eri puolelle Suomea. Kommentteja pyydettiin erityisesti sanoitukseen: miten te toimisitte ja mitä sanoisitte tällaisessa tilanteessa? Kommentit jäivät hieman vähäisiksi, mutta pääosin asioista oltiin samaa mieltä.

Eniten sparrausapua tarjosi matkustuspalveluiden koulutuskoordinaattori, joka esitteli samalla myös Helsinki-Vantaan lentoaseman työskentelytiloja. Tämä auttoi tutkijaa ymmärtämään haasteltujen kertomaa paremmin. Myös näkemyksen asiakaspalvelusta kohetasivat koordinaattorin kanssa hyvin, mikä antoi varmuutta määrittää asiakaspalvelulle laatukriteerejä.

HR & Training Manager ja Training Coordinator, jotka olivat käsikirjan toimeksiantajia ja kontaktihenkilöitä, kommentoivat materiaalia etukäteen sovitussa palauteskustelussa elokuussa 2016. Joitakin korjauksia tehtiin alkuperäiseen suunnitelmaan.

6.13 Koulutusmateriaalin läpikäyminen valmentajien kanssa

Syksyllä 2016, kun palveluvalmennusmateriaali oli valmistunut ja käynyt läpi brändin mukaisen käsittelyn ulkoisten seikkojen sekä terminologiansa puolesta, järjestettiin valmentajille yhteinen perehtymistilaisuus. Materiaali käytiin läpi dia kerrallaan ja jokaista kommentoitiin ja mietittiin, miten sanoma kannattaisi kertoa valmennustilanteessa, mitä mikäkin tarkoittaa ja ymmärtävätkö kaikki sen samalla tavalla. Joitakin dioja korjattiin ja lisättiin muun muassa reklamaatioiden vastaanottamista koskeva osio käsikirjasta.

Hurmaus-termin käytöstä oli kuulunut etukäteen varautunutta palautetta, mutta palveluvalmentajat ottivat sanasta kaiken irti, kehittivät lentoliikenneaiheisia sanaleikkejä ja -muunnoksia ja ottivat termin omakseen.

6.14 Asiakaspalvelukoulutuksen prototyyppi ja testaus

Viikkoa myöhemmin oli ensimmäisen koekoulutuksen aika ja mukaan oli kutsuttu pääkonttorin työntekijöitä. He heittäytyivät hienosti rooleihinsa yhtiön asiakaspalvelurajapinnan työntekijöinä. Koekoulutuksen aikana havaittiin kuitenkin, että jatkuvuus ja yhtenäisyys puuttuivat, jolloin koulutus vaikutti sarjalta yksittäisiä, toisistaan riippumattomia dioja. Tämä seikka ei tullut esiin, kun materiaalia käytiin läpi kouluttajien kanssa diaalta. Materiaalia korjattiin vielä kerran ja saman syksyn aikana koulutuksen ehti suorittaa suurin osa yrityksen asiakaspalvelijoista. (Palveluvalmennuksen proto ja testaus 2016.)

6.15 Brändin mukainen lay out

Käsikirjan valmistumisen jälkeen sen ulkoasua muokattiin vielä viestintäosaston johdolla aina fontista väritykseen asti. Yrityksen brändi kulkee kaikissa julkaistavissa materiaaleissakin, mikä tukee hyvin strategisia tavoitteita.

Brändi on yleisön mielikuva tuotteesta eli tuotekuva. Sana tulee englanninkielen sanasta *brand*. Sen merkitys vaihtelee suuresti: se voi tarkoittaa tuotetta tai yritystä, jolla on vahva myönteinen julkisuuskuva, mutta myös itse julkisuuskuva tai pyrkimyksiä luoda sellainen; usein se myös tarkoittaa tuotemerkkiä yleensä. Brändääminen tarkoittaa samaa kuin muodostaa brändiksi eli tekemällä tuotteesta brändi esimerkiksi mainonnalla. (Piehkö sivistyssanakirja 2017.)

Yrityksen tärkein tehtävä on tuottaa arvoa asiakkaalleen, ei voittoa omistajilleen. Kestävän liiketoiminnan resepti on tuottaa jotain, mikä vastaa asiakkaan odotuksia tai ylittää ne sekä myydä sitä hinnalla, joka on heidän mielestään hyväksyttävä verrattuna rahalle saatuun vastineeseen. Tämä yhtälö toimii vain, jos sen kolme muuttujaa ovat oikeassa tasapainossa toisiinsa nähden. Muuttujat ovat arvon tuottaminen, arvon kommunikoiminen sekä arvon kotiuttamisen malli. (Uusitalo 2014, 43.)

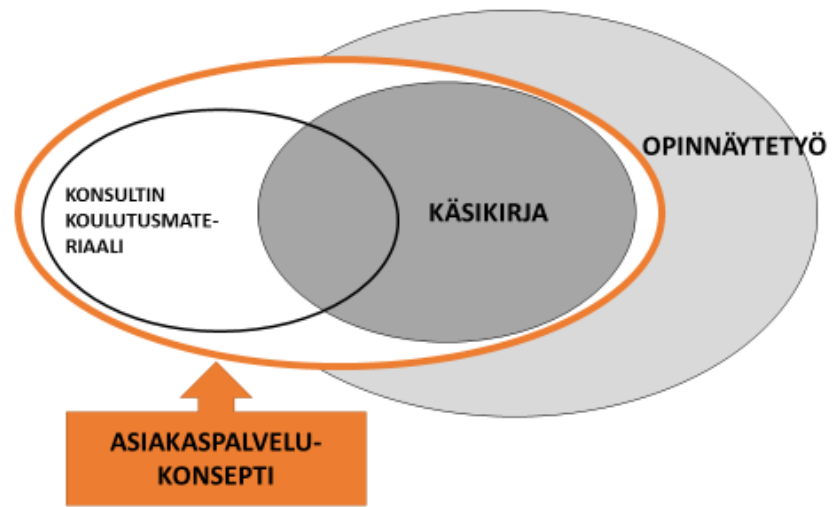
6.16 Päiväni palveluvalmentajana

Palveluvalmentajat toimivat ensimmäisellä koulutuskerralla pareittain ja käsikirjan kirjoittajakin pääsi palveluvalmentajan matkaan Turun lentoaseman henkilökuntaa valmentamaan. Materiaali herätti kriittistäkin keskustelua ja esille nostettiin asioita, jotka olivat mielen päällä, mutta eivät sinänsä liittyneet nimenomaiseen valmennukseen. Liiketoiminnan ja henkilökunnan samankaltaisuus omaan toimipisteeseen nähden antoi tilaisuudelle mukavan keskusteleavan sävyn ja kaikille jäi hyvä mieli päivästä.

6.17 Valmis käsikirja

Valmis käsikirja noudattaa toimeksiannossa määriteltyä sisältöä ja muita lisäohjeita. Lisäksi siihen on kirjattu lukuisia esimerkkejä sanoituksesta; sinuttelun ja teittelyyn malliesimerkit, kun ohjataan matkustajia automaattilähtöselvityksen pariin, reklamaation vastaanottotilanteessa tai poistettaessa kiellettyjä esineitä matkustajien matkatavaroista. Ainoastaan 10. kohta jätettiin pois, sillä harjoitukset kuuluvat jo kunkin tehtävän peruskurssiin ja sopivat paremmin valmennustilaisuuksiin kuin itseopiskelumateriaaliin. Tämä kirjanen on tulevaisuudessa saatavana yrityksen sähköisessä manuaalikirjastossa ja yrityksen työntekijät voivat avata ja printata sen luettavaksi tarpeen mukaan. Esimerkiksi uusia työntekijöitä voi ohjata toivotunlaiseen asiakaspalveluun tämän käsikirjan avulla, vaikka luokkahuonekoulutusta ei olisikaan ehditty järjestämään.

Samanaikaisesti käsikirjan kanssa tuotettiin ulkopuolisella konsultilla myös palveluvalmentajien luokkahuonetilaisuuksia varten erillinen koulutusmateriaali. Näiden molempien tuotosten lopullisissa versioissa on lainauksia toisistaan, jotta ne linkittyisivät keskenään. Samoja tärkeitä havaittuja asioita haluttiin nostaa esille sekä itse opiskeltaessa että luokkahuoneessa valmennettaessa (kuvio 8). Käsikirjassa näkyy kahden kirjoittajan kädenjäljet; kieli ja kirjoitustyyli eroavat toisistaan. Vaikka käsikirjan kirjoittaminen oli itsenäistä, se ei tunnu omalta tuotokselta edellä mainitusta syystä. Toisaalta, alkuperäinen tavoitteeni olikin, että käsikirjaa ei leimattaisi vain kirjoittajan ohjeistukseksi koko henkilökunnalle vaan yhteistuotokseksi, johon kaikkia on kuultu jollain tasolla.



Kuvio 8: Opinnäytetyön, käsikirjan ja luokkahuonekoulutusmateriaalin suhde ja nivoutuminen toisiinsa.

7 TULOKSET JA ARVIOINTI

Haastattelujen tulokset eivät olleet yllättäviä. Vaikka lähtötasoa selvitetessä esimerkiksi asiakaspalautteiden analyysia ei ollut käytettävissä, olivat selvät kehityskohteet havaittavissa jo toimeksiannossa. Tutkimustulokset kertovat kuitenkin työntekijöiden näkökulmasta sen, missä tilassa asiakaspalvelu on nyt, mitä pitäisi vielä kehittää tai vahvistaa sekä sen, kuinka korkealla tasolla työntekijät ovat valmiita asiakkaita palvelemaan.

SERVQUAL -mittareiden ympärille rakennetut haastattelut olivat kehittämisen näkökulmasta antoisimpia. Vastauksia käytettiin asiakaspalvelumanuaalin laadinnan tukena, mutta samalla kerättiin paljon tietoa siitä, miksi työntekijöiden mielestä palvelun laatu ei aina kuitenkaan ole mahdollisimman korkealla tasolla.

Vaikka alkuperäisenä SERVQUAL -mittareiden tarkoitus on selvittää asiakasnäkökulmaa haastattelemalla asiakasta ennen ja jälkeen palvelun, jatkokoulutuksia tai -kehittämistä silmällä pitäen voisi tehdä esimerkiksi asiakaspalautteiden pohjalta vertailevan analyysin työntekijöiden vastauksia vasten.

7.1 Materiaalia käsikirjaan

Haastatteluista kerättiin suoraan käsikirjassa käytettäväksi useita määritteitä, teemoja ja lausahduksia. Kun vastauksia verrattiin asiakaspalvelua käsittelevään kirjallisuuteen, oli havaittavissa, että henkilökunnalla on hyvä käsitys siitä, mitä on laadukas asiakaspalvelu. Tässä raportissa ne ovat eriteltyinä Grönroosin (2015) mukaisiin ja teoreettisessa viitekehysessäkin esiteltyihin kolmeen osioon: lopputulokseen, prosessiin ja imagoon liittyviin kriteereihin.

7.2 Lopputulokseen liittyvät löydökset

Työntekijöiden pätevyys on elinehto lentoliikenteen parissa. Yritys onkin panostanut viime vuosina tekniseen osaamiseen ja saa hyviä tuloksia sekä lentoyhtiöiden tarkastuksissa että viranomaisauditoinneissa. Haastateltavat kertoivat, että matkustajat testaavat heitä ”randomeilla kysymyksillä”. Erityisen tärkeää onkin ohjeistaa oikein tarpeen vaatiessa ja suorittaa itse työ huolellisesti. Lisäksi joissain tehtävissä halutaan, että kaikilla on koulutus tai ammattipätevyys, vaikka laki sitä ei vaatisikaan, kuten puhtaanapito- tai kuljetustehtävissä.

7.3 Prosessiin liittyvät löydökset

Työntekijät itse nostivat luotettavan asiakaspalvelun määreiksi kiireettömyyden, joka oli myös toimeksiannon keskeisimpiä teemoja. Samoin palvelun tai asiakaspalvelijan tavoitettavuus siinä tehtävässä, jota hän kulloinkin suorittaa. Tällä viitattiin siihen, että on keskittyneesti läsnä eikä harhaile muualla. Myös valppaus, ryhdikäs olemus sekä kontaktin ottaminen asiakkaisiin mainittiin merkittäviksi tekijöiksi.

Timo Valvio kuvaa luottamuksen syntyä mielenkiintoisesti kirjassaan. Hänen mukaansa ihmiset luottavat lähimpiinsä ehdoitta, kunnes tulee tilanne, jossa ventovieras ammattilainen voittaa lähimmänkin ihmisen. Kirjassa verrataan tilannetta benji-hypyn turvavaljaiden sidontaan: kumpi sitoisi sinun valjaasi benji-ammattilainen vai äitisi? (Valvio 2010, 59-61.) Tätä ajatusmallia voisi soveltaa myös lentoasematyössä, kun asetutaan asiakkaan asemaan.

Reagointialttiuden kohdalla haastateltavat näkivät eniten parannettavaa, mistä lisää seuraavassa osiossa. Erään maakuntakentän esimies kertoi, että vaikka hänen työntekijänsä eivät ole varsinaisesti asiakkaiden opastamistehtävissä, tervehtivät he matkustajia ja auttavat heitä mahdollisissa pulmatilanteissa. Tämänlaista toiminta- ja ajatusmallia kannattaa jakaa ja jatkojalostaa muidenkin yksiköiden ja työtehtävien parissa.

Palveluiden saavutettavuudessa nähtiin paljon parannettavaa, mutta myös eri työpisteiden välinen yhteistyö edesauttaisi matkustajapalveluiden saavuttamista. Haastateltujen mukaan esimerkiksi lähtöselvityksessä työskentelevä moniosaaja voi vinkata, mistä löytyy lapsiperheille suunnattu turvatarkastus tai missä sillä hetkellä olisi vähiten jonoa. Asiakaspalvelijat ovat paikalla silloin kun asiakkaitakin on liikkeellä; ”ollaan näkyvillä ja saatavilla”.

Kohteliaan asiakaspalvelijan tuntomerkeiksi haastatellut kertoivat avuliaisuuden, silmiin katsomisen, kohteliaan ulosannin sekä oman persoonan hyödyntämisen. ”Saa olla oma itsensä”, he kertoivat. Myös asiakaspalvelutilanteen lopettaminen koettiin tärkeäksi; joku signaali, mistä asiakas tietää, että nyt voi jatkaa matkaa. Tällaisia olisivat toivotukset tai opastaminen seuraavaan pisteeseen, mutta myös kiittäminen. Matkustajat haluavat ihmiskontaktin ikään kuin varmistaakseen, että menihän kaikki nyt oikein. Yksi haastatelluista kertoi, kuinka hän saa asiakkaat käyttämään lentoyhtiön toivomaa lähtöselvityksautomaattia: ”Kerron, että tiski (lähtöselvitystiski) on niille, joilla on jotain ongelmia tai haluavat maksaa jotain.” Tällöin asiakas valitsee useimmiten itse automaatin.

Haastatteluissa puhuttiin paljon viestinnästä. Haastateltavat totesivat, että ”kielitaidon puutetta saa anteeksi, kun on muuten hyvä ihmisten kanssa” ja, että ”hiljainenkin voi olla kohtelias, kun on avoin asenne”. Radioliikenteen kielenkäyttö nostettiin esille useassa haastattelussa ja kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että kohtelias ja asiallinen kielenkäyttö edesauttaa myös sisäistä asiakaspalvelua. Sisäisen asiakaspalvelun merkityksen nosti esille myös Valvio (2010) kirjoittaessaan, että ”ulkoisen palvelun laatu ei voi ylittää sisäisen palvelun laatua.” Tällä hän tarkoittaa sitä, miten organisaation edustajat kohtelevat toisiaan tai sitä, että vapaat työntekijät kokoontuvat juttelemaan keskenään. (Valvio 2010, 75-76.) Työntekijät myös tiedostavat radiokeskustelujen kuuluvan asiakkaille asti. Myös teitittelyä pidettiin yleisesti toivottavana. Kärsivällisyyden merkitys erityisesti ohjeita toistettaessa nousi myös esille. ”Ole ihminen ihmiselle” -kommentti kiteyttää koko viestintäosuuden.

Asiakaspalvelijan uskottavuus muodostuu haastateltavien mukaan pätevyydestä ja itsevarmuudesta. ”Esitä itsevarmaa, lopulta sinusta tulee itsevarma.” Ammattimaisuus ja taidot liittyvät lopputulokseen ja ovat siten teknisen laadun ulottuvuus (Grönroos 2015,

121). Myös ulkoisen olemuksen merkitys nostettiin jo tässä kohdassa esille: siisteys, vaatetus, työvälineiden ja laitteiden toimivuus olivat haastateltujen mielestä pätevyyttä osoittavia seikkoja.

Yrityksessä on luovuttu turvallisuudesta arvona jo vuosia sitten. Lähtökohtana pidetään lentämisen turvallisuutta, jota ei tarvitse erikseen alleviivata. Tässäkään kohdassa SERVQUALin kysymyksillä ei tarkoiteta lentomatrustamisen turvallisuutta vaan asiakaspalvelun tarjoamaa turvallisuuden tuntua. Haastateltavat pohtivat, että kameravalvonnasta kertovat kyltit antaisivat asiakkaalle tunteen, että ”täällä tehdään kaikki sääntöjen mukaan”. Myös ulkoisten seikkojen merkitys nousi jälleen esille: huoliteltu ja asiallinen ulkonäkö lisää luottamuksen tunnetta. Myös matkustajatietojen tai muiden yrityksen asioiden jakaminen esimerkiksi sosiaalisessa mediassa ei luonnollisestikaan sovi. Myös asioiden tekeminen ja toistaminen aina samoin, kiireettömyys ja rauhallisuus, lisäävät turvallisuuden tunnetta. ”Pitää muistaa, että kaikki näkee sut.”

Asiakasymmärryksen lisääminen ja eri matkustajaryhmien tunteminen vaikutti haastavimmalta teemalta. Nimetyissä matkustajaryhmissä nähtiin paljon haasteita ja nostettiin esille mahdollisia pelon aiheita. Laitteiden automatisointi rajoittaa käyttäjäryhmiä, mikä saattaa näyttää siltä, että näitä asiakasryhmiä ”pallotellaan”. Esimerkiksi lapsiperheet tai PRM-matkustajat (Passengers with Reduced Mobility, esimerkiksi pyörätuolilla liikkuvat matkustajat) kohtaavat automatisoiduilla turvatarkastusporteilla enemmän haasteita kuin hyötyjä ja siksi heitä pyritään ohjaamaan sieltä pois. Kuitenkin haastateltavat painottivat, että erilaisimmissakin tilanteissa tulisi toimia kuin ”tämä olisi jokapäiväistä tai tavanomaista”.

Fyysisen ympäristön tekijät, joiden ansiosta asiakaspalvelutilanteet toimivat menestyksikkäimmin, tai henkilöstön ulkoisen olemuksen merkitys alleviivaavat emoyhtiön merkitystä fasilitaattorina ja lentoaseman pitäjänä: ”...on tietenkin Finavian kenttä ja Finavian näköiset” ja ”jos bussit olisivat fiinejä, olisi palveluympäristökin fiinimpi”. Nämä palvelumaisemaan liittyvät tekijät ovat selvästi prosessiin liittyviä, toiminnallista laatua kuvaavia kriteereitä (Grönroos 2015, 120).

7.4 Imagoon liittyvät löydökset

Työntekijät olivat myös sisäistäneet sen, että kaikella muullakin käytöksellä luodaan mielikuvia kuin vain suoralla asiakaspalvelulla. Esimerkiksi liikennekäyttäytyminen tai radion huudattaminen kovalla äänellä vaikuttavat joko positiivisesti tai negatiivisesti. Osaaamisen ja itseohjautuvuuden merkitys on valtava erityisesti, kun puhutaan luotettavuudesta, samoin kuin se, että asiat tapahtuvat odotetun mukaisesti, esimerkiksi kun laukut menevät oikeaan koneeseen.

7.5 Kehityskohteet

Haastatteluissa esiin nousseita kehityskohteita ei voi yleistää täysin anonyymeiksi, muuten sisältö saattaisi vääristyä ja mahdolliset lisäselvitykset tai korjaavat toimenpiteet kohdistua väärin. Esteet hyvän asiakaspalvelukokemuksen tiellä voisi jakaa kolmeen kategoriaan: asioihin joihin ei voi vaikuttaa, asioihin joihin voi itse vaikuttaa ja asioihin joihin yrityksen johto voi vaikuttaa.

7.6 Asiat joihin voi itse vaikuttaa

Siisteys mainittiin kahteen otteeseen; kun jokainen huolehtii itse työpisteen siisteydestä poistamalla omat roskat ja juomapullot, viihtyvyys paranee ja tila luo paremmat edellytykset onnistuneelle asiakaskokemukselle. Tämä liittyy myös Fodnessin ja Murrayn (2007) ympäristön olosuhteisiin, kun puhutaan lentoaseman palvelun laatuun vaikuttavista tekijöistä.

Syrjintä joko iän tai sukupuolen perusteella on usein naamioitu uskottavuuden puutteeseen; nuorelta työntekijältä saatetaan kysyä, että: ”Oletko ihan varma? Haluatko käydä vielä varmistamassa?” tai toisessa tapauksessa vasta miespuolisen kollegan sanomana jokin asia otetaan todesta. Kulttuurien ymmärtäminen, erityisesti suurimpien asiakasryhmien, voisi ennaltaehkäistä kulttuurien törmäämistä. Esimerkiksi Marjut Niemisen kirjassa Monikulttuurinen asiakastyö (2014) annetaan käytännön vinkkejä eri maiden kan-

salaisten palveluun. Olisivatko teemaviikot eri maiden ympärillä asiantuntija- tai kokemuspuhujalla höystettynä mielenkiintoinen ja mukaansa tempaava tapa auttaa ihmistä ymmärtämään toista?

Kielimuuri voidaan kokea joko oman kielitaidon tai uskalluksen puutteellisuuden vuoksi tai asiakkaiden kielitaidottomuuden takia. Yksi haastatelluista kertoi, että työpaikalla on järjestetty englanninkielen kerhoa, jossa osaavampi työkaveri opettaa toisille käytännöllisiä fraaseja. Kulttuurin ymmärtäminen saattaisi myös kaventaa yhteisen kielen puuttumisen kuilua. Emoyhtiö Finavia on järjestänyt työntekijöille työpaikkavaihtoa Kiinassa, mistä voisi olla jaettavaa Yrityksellekin. (Historiallinen yhteistyöhanke 2017.)

Oikeassa olemisen tärkeys ilmenee haastateltujen mukaan ylimielisyytenä, kun tiedetään, että itse on oikeassa ja asiakas väärässä. Tällaisiin tilanteisiin joudutaan esimerkiksi, kun peritään lentoyhtiön lisämaksuja. Toisessa tapauksessa kerrottiin ylireagoivasta käytöksestä, kun joku toinen toimii väärin, jolloin koettiin tarpeelliseksi ilmoittaa selvästi ja voimallisesti toisen töpeksineen.

Reagointialttiudessa havaittiin puutteita myös havainnoinnin aikana. Ryhmä vetää haastateltujenkin mukaan puoleensa sen sijaan, että lähestyttäisiin asiakkaita ja tarjottaisiin aktiivisesti apua. Vastaavanlaista reagointivajetta oli mielestäni kommentti, jonka mukaan asiakkaalle puhutaan, ”jos asiakas sanoo mulle ensin jotain”. Vuoron loppupuolella tai hiljaisina aikoina keräännytään helposti myös yhteen, jolloin asiakas jää vähemmälle huomioille tai häneen reagoidaan vasta, kun ”hän on purkanut tavaransa”. Kiertäessämme terminaalissa ja mennessämme turvatarkastuspisteeseen viereisen linjan, kilpailevan yrityksen työntekijä, otti kanssamme kontaktia ja yritti saada meitä tulemaan hänen turvatarkastuslinjalleen. Samaan aikaan yritimme saada kontaktia lähempänä sijaitsevan Yrityksen oman linjaston henkilökunnan kanssa, mutta he keskittyivät taukojen jakamiseen niin ponnekkaasti, että emme saaneet asiaamme selvitettyä hetkeen.

Kommunikointi nousi monessakin kohtaa esille; jokainen tunnisti viestinnän ja sanojen valinnan olevan merkityksellistä, mutta silti osa kertoi käyttävänsä voimasanoja asiakkaiden kuullen. Toinen kertoi, että ruuhka-aikaan asiakkaiden ohjaamisessa tulee hillittyä kiitos-sanan käyttöä, koska muuten sarjakiittäminen kuulostaa oudolta. Kommunikoinnin

avoimuuden arveltiin olevan ratkaisu moneen ongelman ja liian luppoajan johtavan tyhjän puhumiseen ja spekulointiin. Vaikka ongelmia on ratkaistu, tällainen läyhääminen on jäänyt päälle.

Osaamisen tai uskalluksen puute ilmenee joidenkin tehtävien välttelyllä tai suoranaisella kieltäytymisellä. Yksi haastateltu arveli, että voisi nostaa oman työn arvostusta, jos asiakaspalveluakin suorittaisi hyvällä tasolla, mutta lisäsi kuitenkin, että ylimääräinen puhuminen saattaisi vaikuttaa epäaidolta. Kiireeseen vedottiin myös usein. Kerrottiin muun muassa, että apua kyllä tarjotaan ”mutta eihän se ole mitenkään mahdollista ruuhka-aikana”. Myös pienten yksiköiden vähäistä työmäärää ja kiireettömyyttä pidettiin syynä sille, miksi toisaalla kuitenkin samoissa töissä tulee positiivista asiakaspalautetta.

7.7 Asiat joihin ei voi vaikuttaa

Säännöt aiheuttavat asiakkaissa vastareaktioita. Muun muassa lentoyhtiön puolesta perittävien maksujen (lähtöselvitys-, ylikilo- tai laukkumaksu) takia, saa kuulla olevansa ”paskin asiakaspalvelija ikinä”. Myös turvatarkastuksissa erityisesti nestesääntö, jonka mukaan käsimatkatavarassa kuljetettavan nestepakkaus saa olla enintään 100 ml vetoinen ja pakattuna yhden litran uudelleen suljettavaan läpinäkyvään pussiin (Nestesääntö 2017), aiheuttaa keskustelua tulkintansa puolesta. Näihin asioihin ei voi vaikuttaa ja niitä on noudatettava kaikkien matkustajien kohdalla.

Palveluketju katkeaa, kun jokin palvelulenkki toimii väärään aikaan, mistä seuraa palvelun viivästyminen tai turhaa odottelua. Vaikka korjaavaa palautetta toiselle toimijalle tai kollegalle voi antaa, on kyseessä usein kuitenkin vahinko tai inhimillinen erehdys, joille ei ainakaan jälkikäteen voi mitään.

7.8 Asiat joihin yrityksen johto voi vaikuttaa

Lisäsin uskaliaasti tähän kategoriaan useita sellaisia seikkoja, joihin ehkä helposti tarjotaisiin ”ei voi vaikuttaa” -vaihtoehtoa. Uskoisin, että joissakin tapauksissa johto voisi tarkastaa esimiesten, yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden todelliset kannat, toiveet ja näkemykset.

Vastuukysymysten mainittiin pariin otteeseen olevan syy sille, miksi asiakkaiden auttaminen ei ole mahdollista tai se jätetään vajavaiseksi. Asiakkaiden tavaroiden hetkellinen säilyttäminen sillä välin, kun asiakas järjestää esimerkiksi laukkunsa lähtöselvitettäväksi, ei ole haastateltujen mukaan mahdollista, koska asiakas saattaisi väittää jotain varastetun. Asiakkaille ei haastateltujen mukaan saa myöskään suositella jotain palvelua ongelmatilanteen ratkaisemiseksi puolueettomuuskysymysten vuoksi. Ovatko nämä ylitseppääsemättömiä tosiseikkoja, vai vain tietona eteenpäin vietäviä oletamuksia?

Työvaatteiden käytöstä kerrottiin kahta eri tietoa; toisen mukaan kaikille ei ole saatavissa työasuja ja toisen mukaan henkilökunta ei vain tykkää virkapuvun housuista ja pitää siksi omia vaatteitaan. Toisille virkapuvun puutteellisuudesta huomautetaan ja toisille ei, jolloin haastatellut kertoivat koettavan eriarvoisuutta. Yhtenevät työvaatteet auttavat ryhmäytymisessä, joka haastateltujen mukaan on myös ongelma isossa yksikössä: joinakin päivänä samassa tiimissä ei välttämättä ole ketään, jonka tuntisi. Myöskään esimies ei ehkä tunne sen päivän työntekijöitä. Johtuuko tämä vaihtuvuudesta ja pitääkö tämä todellakin paikkansa? Vuoden 2017 kevään työvaateuudistuksen ansiosta ainakin vaatepuutteita saataneen korjattua.

Palvelun joustamattomuus johtui haastateltavien mukaan usein mandaatin puuttumisesta. Vaikka työntekijät havaitsisivat esimerkiksi kysynnän ja tarjonnan kohtaamisessa parannettavaa, he eivät voi itsenäisesti ilman erillistä määräystä korjata tilannetta. Tämä ongelma tulee eteen, kun turvatarkastuslinjoja olisi hyvä olla auki useampi, mutta tilattuna on vain yksi, jossa kuitenkin riittäisi henkilöstön päälukua toisellekin linjastolle. Myös bussipysäkkien sijainti aiheuttaa sen, että asiakkaat nousevat minkä tahansa bussin kyytiin ja purkavat turhautumisensa kuljettajaan, kun huomaavat olevansa väärässä kyydissä. Ohjeena on pysähtyä pysäkillä, vaikka siellä oleva ihminen ei pyrkisi aktiivisesti kyytiin. Tällöin asiakas nousee helposti kyytiin varmistamatta, onko kyseinen kyyti menossa sinne minne hänkin. Pysäkkejä ei ole toistaiseksi voinut eriyttää toisistaan.

Myös tekniikan peittäminen koettiin asiakaspalvelua heikentävänä tekijänä. Asiakkaiden on ensisijaisesti käytettävä lähtöselvitysautomaatteja, mutta ne eivät välttämättä toimi-kaan tai niissä ei ole tarvittavia printtimateriaaleja. Haastateltujen mukaan tämä on jatku-va ja turhauttaa myös työntekijöitä.

Osa haastatelluista kertoi, että koulutus ja perehdytys eivät kohtaa toisiaan tai todelli-suutta. Myös perehdyttäjien pedagogisiin taitoihin toivottiin yrityksen tukea ja perehdyt-täjien valinnassa haluttiin painotettavan henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten kärsiväl-lisyyttä. Julkinen nolaaminen perehdytystilanteissa asiakkaiden kuullen koettiin hyvin ikäväksi. Haastattelujen jälkeen koulutusorganisaatiota on muutettu ja vahvistettu, mikä kielii yrityksen pyrkimyksistä tukea uuden oppimista ja pitää osaaminen korkealla tasolla. Uskon, että koulutusorganisaatiossa tämä löydös otetaan kuitenkin tarkasteluun.

Työvuorot mainittiin syynä sille, että työntekijät eivät vain jaksaa olla ystävällisiä. ”Asia-kaspalvelupalautteet lähti alamäkeen kun työvuorosuunnittelu vaihtui”. Tällä tarkoitettiin työvuorosuunnitteluohjelman vaihtumista ja suunnittelun keskittämistä syksyllä 2015.

Eniten mainintoja sai moniosaajuuden toimimattomuus isossa yksikössä. Moniosaajuu-della tarkoitetaan tässä työntekijän työskentelyä monessa eri työpisteessä ja -tehtävissä. Haastatellut kertoivat, että osaamisen taso on paikoin riittämätön, sillä mitään ei opi kunnolla, kun työpiste vaihtuu jatkuvasti. Työvuorot ovat haastateltujen mukaan niin tiuk-koja, että työvuoro alkaa, kun sen päivän tehtävätkin alkavat eikä ohjeistusten ja uusien päivitysten läpikäymiselle ole aikaa. Moniosaajuudelle nähtiin kuitenkin mahdollisuu-tena, jos yhteen tehtävään voisi ensin uppoutua kunnolla ja osaamista lisättäisiin vasta, kun ensimmäinen on hallinnassa.

8 POHDINTA

Jo ennen opinnäytetyön raportin valmistumista suurin osa Yrityksen henkilökunnasta oli käynyt asiakaspalveluvalmennuksen tai saanut asiakaspalvelukäsikirjan luettavakseen. Asiakaspalvelukäsikirja on osa konseptoitua asiakaspalvelua. Matka hurmaavaan asiakaspalveluun on silti vasta aluillaan. Haastattelutulosten ja havainnoinnin perusteella voidaan osoittaa muutamia kehityskohteita, sekä asiakaspalvelun hyvä taso, johon työntekijöillä on jo osaaminen, valmius ja rohkeus.

Kehityskohteista vaikeimmin korjattavia ovat mielestäni ne tekijät, joiden korjaamiseen tarvitaan asenne- tai toimintatapamuutos. Lopulta on kuitenkin todella pienestä muutoksesta kiinni esimerkiksi siivota oma työpiste päivän päätteeksi. Kulttuuriymmärryksen lisääminen erityisesti päälentoasemalla olisi myös tärkeää. Kolmantena, mutta ehkä tärkeimpänä pidän reagointialttiuden parantamista; moni haastateltu kertoi, että odottavat asiakkaalta reaktiota ennen kuin osoittavat huomionsa häneen. Kuitenkin useiden luettujen asiakaspalveluoppaiden ensimmäisiä asioita oli ottaa asiakas haltuun heti, kun hänet havaitaan.

Moniosajuuden hyödyistä ja haitoista oltiin haastatteluissa yhtä mieltä; ensin pitää osata jokin tehtävä kunnolla ennen kuin voi lisätä muita. Oma näkökulmani pieneltä lentoasemalta käsin alleviivaa edellä mainittua. Omassa yksikössäni polku monisajaksi kulkee usein samaa reittiä: ensin toimitaan lähtöselvityksessä, sitten pääsee turvatarkastuskursille ja tämän jälkeen joko lisätään turvatarkastuskategorioita tai opetellaan tasapainolaskelelmien tekemistä. Uutta tehtävää on pidetty enemmänkin ylennyksenä, ikään kuin luottamuslauseena osaamista ja työntekijää kohtaan. Vaikka työpiste vaihtuu, ovat työkaverit silti samoja. Isossa yksikössä saattaa satunnainen käynti toisen pisteen työvuorossa olla yksinäinen vuoro, kun ketään tuttuja ei ole eikä esimieskään tunne.

Näkemykseni mukaan asiakaspalvelun laadun merkityksen ymmärtävät kaikki, mutta motivaatio ei ehkä ole vielä kohdillaan; käytetään tekosyitä, kuten kiire, jotka voivatkin olla yleisesti hyväksytyjä syitä jossain tietyssä työyhteisössä. Yrityksessä varmasti miettään, miten jo alkaneiden koulutusten jälkeen edetään, sillä kertaluontoinen valmennus ei yleensä vielä muuta mitään – varsinkaan yritys- tai asiakaspalvelukulttuuria. Yrityksen

koko henkilökunnan, johtoa myöten, onkin tärkeä sitoutua näin merkittävään muutokseen ja tukea, auttaa ja kannustaa toisiaan – ennen kaikkea esimerkin avulla.

Olen itse saanut olla mukana asiakaspalvelukulttuurin muutoksessa omassa yksikössäni ja havaintojeni mukaan siihen vaikuttivat monet seikat: uudistetut työskentelytilat, koko tiimin asennemuutos ja asiakkaiden ymmärtäminen ja sympatiseeraaminen. Myös taustatekijät, kuten työilmapiiri, olivat parantuneet ja yleisfiilis oli iloinen ja helpottunut. Tämä on selvästi tunnistettu myös Yrityksessä, sillä työhyvinvointi on nostettu vuoden 2017 kärkihankkeiksi. Myös edellä mainituissa asiakaspalvelun esteiden listassa on useita kohtia, joille on jo pyritty löytämään ratkaisuja, joissa on kuultu ja osallistettu myös henkilökuntaa. Tulevaisuudessa palvelun laatua seurataan ja mitataan ehkä spesifimmin ja asiakaspalvelun laatua johtaa ja ohjaa toivottavasti joku kokopäiväisenä työnään. Tällä hetkellä työ on lähes kokonaan säilytetty esimiehille monen muun tehtävän ohella. Riittääkö se? Mitä mieltä esimiehet ovat? Mielenkiintoista olisi osallistaa myös asiakkaat tulevaisuuden kehitysprojekteihin, niin lentoyhtiöasiakkaat kuin matkustaja-asiakkaatkin.

Opettavaista oli erityisesti oman sisäisen palon syrjään siirtäminen toimeksiannon edestä. Tämä oli erittäin tarpeellinen opetus muotoiluajatteluakin silmällä pitäen: tehdään asiakkaan toiveiden mukaista palvelukokonaisuutta tai -muotoilua, ei itselle. Uskoni asennemuutokseen, palvelun laadun kehittymiseen on vahva ja sitä tukee omakohtaiset, omassa yksikössä saadut kokemukset menneiltä vuosilta.

Itselleni koko prosessi, tutkinto ja opinnäytetyön kirjoittaminen ovat antaneet varmuutta tulevaisuuden ammatillisen kehittymisen suhteen. Katson maailmaa nyt lähes pelkästään asiakaspalvelunäkökulmasta. Oma kiinnostukseni palveluiden kehittämiseen, arvонуontiin ja palvelumuotoiluun näkyy muun muassa sosiaalisen median aihetunnisteen #hurmaushetkiä avulla, joilla nostan odotuksia ylittävää asiakaspalvelua verkkomediasta esille omissa sosiaalisen median kanavissani, koska hurmaaminen ja hurmaantuminen on vaan niin hurmaavaa.

LÄHTEET

Airport Service Quality. 2017. Kansainvälinen lentomatikustajien asiakastyytyväisyysmittaus. Luettu 14.5.2017. <http://www.aci.aero/Airport-Service-Quality/ASQ-Awards>

Asiakaskokemuksen kehittäminen lentoasemilla. 2017. Finavian verkkosivut. Luettu 8.5.2017. <https://www.finavia.fi/fi/lentoasemat-kehittyvat/asiakaskokemus/>

Asiakastyytyväisyys Finavian lentoasemilla. 2015. Finavian verkkosivut. Luettu 14.4.2017. <https://www.finavia.fi/fi/tiedottaminen/ajankohtaista/2015/lentomatikustajatennatyksellisen-tyytyvaisia-finavian-maakuntalentoasemiin/>

Asiakastyytyväisyyttä ja turvallisuutta. 2013. Työpaja turvatarkastajille. 22.4.–26.4.2013. Helsinki-Vantaan lentoasema. Vantaa.

Avaintteot etenevät. 2017. Intranetin tiedote. Luettu 30.4.2017. <https://intra.finavia.fi/uutiskeskus/Yritys/Sivut/Avaintteot-etenev%C3%A4t-%E2%80%93-luelis%C3%A4%C3%A4-strategiatulkkien-ty%C3%B6pajoista.aspx>

Bitner, M. J. 1992. Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*. Vol 56, No. 2 (Apr., 1992), 57-71.

Fodness, D. & Murray, B. 2007. Passengers' expectations of airport service quality. *Journal of Services Marketing*. 21/7 (2007), 492-506.

Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.

Hattula, J. toimitusjohtaja. 2016. Palveluvalmennus. Puheenvuoro. Palveluvalmentajien kick off –tilaisuus 25.1.2016. Hotelli Rantasipi Airport. Vantaa.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Historiallinen yhteistyöhanke: Finavian työntekijät Aasian suurimman lentoaseman opissa. 2017. Työntekijävaihtoa Aasiaan. Luettu 17.4.2017. <https://www.finavia.fi/fi/tiedottaminen/ajankohtaista/2016/historiallinen-yhteistyöhanke-finavian-työntekijät-aasian-suurimman-lentoaseman-opissa/>

Ilmarisen työyhteisötaitopelien valmennustilaisuus. 2016. Palveluvalmentajien perehtyminen Ilmarisen työyhteisöpelien peluuttamiseen. 9.3.2016. Yrityksen pääkonttori. Vantaa.

Kannisto, P. & Kannisto, S. 2008. Asiakaspalvelu – Tiedettä, taikutta vai talonpoikaisjärkeä? Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy

Kauppinen, K. 2017. HR & Training Manager. Sähköpostihaastattelu 31.1.2017.

Kuukausi-info syyskuu. 2015. Yrityksen intranet. Luettu 30.4.2017. https://intra.finavia.fi/tyotilat/Esimiehen%20opas/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/tyotilat/Esimiehen%20opas/Pihdeasiat/Kuukausi-infot/KK-Info_syyskuu15.pptx&action=default&DefaultItemOpen=1

Mager, B. & Sung, T. J. 2011. Special issue editorial: Designing for services. *International Journal of Design*, 5(2), 1-3.

Nestesääntö. 2017. Näin pakkaat oikein. Luettu 17.4.2017. <https://www.finavia.fi/fi/lennotmatka/ennen-matkaa/>

Nieminen, M. 2014. Monikulttuurinen asiakastyö. Helsinki: Tietosanoma.

Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Palvelukoulutusmateriaalit & palveluvalmennus –aivoriihi. 2016. Keskustelua asiakaspalveluvalmennuksen tavoitteista ja keinoista. 25.4.2016. Yrityksen pääkonttori. Vantaa.

Palvelumuotoilun opas. 2014. ED Design Oy muotoilutoimiston sähköisesti tilattava opas. Luettu 3.3.2017. <https://www.ed-design.fi/2014/08/22/palvelumuotoilu-opas-2014/>

Palvelut. 2017. Yrityksen verkkosivut. Luettu 30.4.2017. <http://yritys.fi/fi/palvelut/>

Palveluvalmentajien kick off –tilaisuus. 2016. Ensimmäinen palveluvalmentajien koontumiskerta 25.-26.1.2016. Hotelli Cumulus Vantaa. Vantaa.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. 1988. SERVQUAL: A multiple- Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64, Spring, 12-40.

Pienehkö sivistyssanakirja. 2017. Tampereen teknillisen yliopiston kokoelma sivistyssanoista. Luettu 6.5.2017. <https://www.cs.tut.fi/~jkorpela/siv/laaja.html#brändi>

Tietoa meistä. 2017. Yrityksen verkkosivut. Luettu 30.4.2017. <http://yritys.fi/fi/tietoa-meista/>

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Uusitalo, P. 2014. Brändi & Business. Tallinna: Joon öü.

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

Yrityksen toimintasuunnitelma. 2017. Yrityksen intranet. Luettu 30.4.2017. <https://intra.finavia.fi/yritys2020/lyhyesti/Sivut/default.aspx>

LIITTEET

Liite 1. Kysymyspatteristo työntekijähaastatteluihin

Alla on kymmenen kohtaa joita pohdimme yhdessä. Näihin ei ole olemassa oikeaa tai väärää vastausta. Katsomme kohtia matkustaja-asiakkaan näkökulmasta; kuinka hän näkee meidät.

1. Miten luotettavuus asiakaspalvelussa näkyy omassa työtehtävissäsi? Miten voin itse edistää sen toteutumista? Mitä haasteita tai esteitä toteutumisen tiellä voi olla?
2. Mitä reagointialttius asiakaspalvelussa mielestäsi tarkoittaa? Kuinka sitä voisi parhaalla mahdollisella tavalla työtehtävissäsi toteuttaa? Mitä haasteita toteutumisessa voisi olla?
3. Millainen on pätevä työntekijä sinun tehtävissäsi matkustaja-asiakkaan näkökulmasta? Mitkä toimenpiteet edesauttavat tai vastaavasti haittaavat pätevyyden toteutumista?
4. Kuinka hyvin tai helposti matkustaja-asiakas saavuttaa palvelun jonka parissa työskentelet? Miten saavutettavuutta voisi parantaa? Mitkä tekijät estävät tai haittaavat palvelu saavutettavuutta tällä hetkellä?
5. Minkälainen on kohtelias asiakaspalvelija? Mitä toimia häneltä edellytetään joko vähimmillään, silloin kun palvelu on hyvää ja miten eri odotukset voisi tehtävissäsi ylittää? Miten odotukset eri matkustajaryhmien väillä voisivat erota toisistaan?
6. Minkälaista on hyvä asiakaspalvelijan viestintä? Mitä tulisi huomioida eri matkustajaryhmien kohdalla vai onko tarvetta edes tehdä mitään eroa?
7. Minkälainen asiakaspalvelija on uskottava? Mitä se vaatii ja mikä sen voi pilata? Miten työntekijä voi edesauttaa edustamansa yhtiön uskottavuutta?
8. Miten asiakaspalvelunäkökulmasta sinun työtehtävissäsi voidaan luoda turvallisuuden tuntua? Kuinka toteutat luottamuksellisuutta?

9. Kuinka matkustaja-asiakasta voi oppia ymmärtämään ja eri ryhmiä tuntemaan? Mitä odotuksia mielestäsi on eri matkustajaryhmillä: PRM, liikematkustajat, lapsiperheet, lomalaiset, iäkkäät matkustajat, eri kulttuuritaustat (mitkä)? Kuinka kunkin ryhmän palvelu eroaa muista tai kuinka heidät huomioidaan sinun työtehtävissäsi?

10. Mitkä ovat mielestäsi sellaisen fyysisen ympäristön tekijät, joiden ansiosta/vuoksi asiakaspalvelutilanteet toimivat menestyksekkäimmin? Miten voit itse edistää asiakaspalvelutilojen ja niiden tunnelman miellyttävyyttä? Kuinka kohdataan haastavia asiakkaita? Mitä omakohtaisia kokemuksia sinulla on ja kuinka hoidit tilanteen? Minkälainen on mielestäsi henkilöstön ulkoisen olemuksen merkitys matkustaja-asiakkaalle sinun työtehtävissäsi? Anna esimerkki hyvästä ja huonosta ulkoasusta. (Kysymyspatteristo henkilökunnalle. 2016)