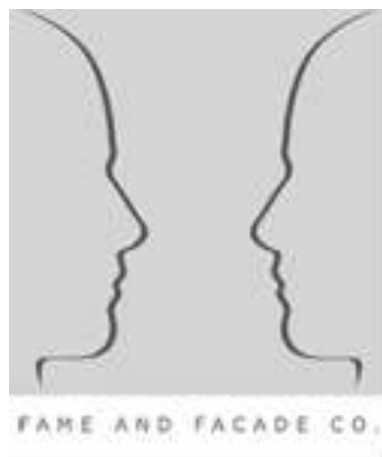


LUKUINEISTO

Osio 5

MENESTY ASIAKASPALVELIJANA VERKKOKURSSI

ASIAKASPALVELUN LAATU

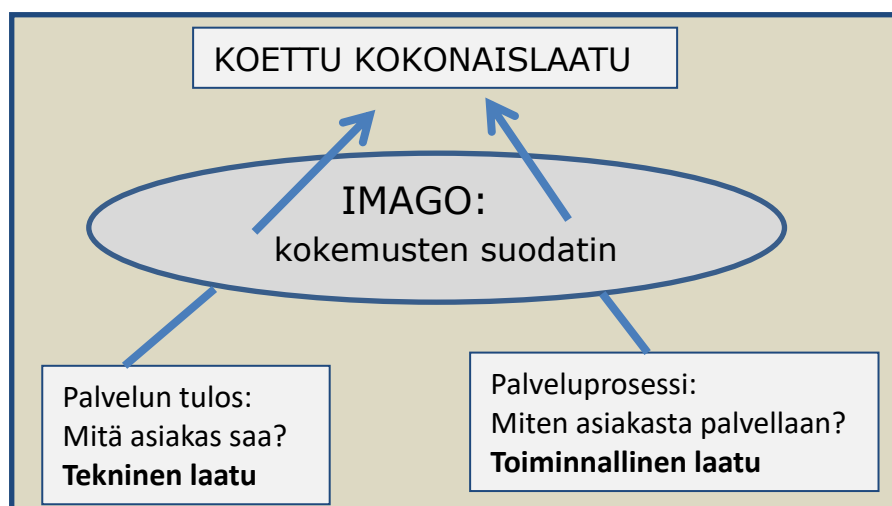


Palvelun merkitys viime vuosina on voimakkaasti kasvanut. Jatkuvasti kovenevassa kilpailussa itse tuotteilla on entistä vaikeampaa erottua kilpailijoista. Palvelulla tarjontaa on mahdollista erilaistaa ja samalla houkutella myös uusia asiakkaita omien palveluiden piiriin. Asiakkaat odottavat saavansa hyvää palvelua. Asiakaskeskeisyys edellyttää palvelun katsomista asiakkuusajattelun mukaisesti vahvasti asiakkaiden silmin.

Palvelun laadulla voidaan laajasti ymmärtäen tarkoittaa koko palveluorganisaation olemuksellaan ja toiminnallaan aikaansaamia laatuksia. Tavallisimmin palvelun laadulla tarkoitetaan organisaation kykyä kohdata asiakkaan odotukset ja vastata niihin. Johdon tehtävänä on tukea henkilöstöä kohti asiakaskeskeistä palvelukulttuuria. Henkilöstölle tulee tarjota sisäisen markkinoinnin keinoin riittävät valmiudet hoitaa asiakaspalvelua organisaation vaatimalla tavalla.

Asiakkaan kokemus palvelusta muodostuu kahden tekijän kautta (kuvio 1.): mitä asiakas palvelun lopputuloksena saa (tekninen laatu) sekä siitä, kuinka palveluprosessi sujui (toiminnallinen laatu).

Kuva 1. Palvelun laadun osatekijät (Grönroos)



Asiakaspalvelun laadun määrittäminen on vaikeaa, koska laatu merkitsee eri ihmisille erilaisia asioita. Joku pitää organisaation laatua erinomaisena. Samasta palvelusta toinen sanoo, ettei se ole mistään kotoisin. Kolmannen mielestä saman paikan laatu on keskinkertaista.

Palvelun laadun määrittäminen on hyvin henkilökohtainen asia, mihin vaikuttaa paljon arvioivan henkilön tausta. Mihin hän on tottunut lapsuudesta asti ja millainen koulutus- ja kokemustausta hänellä on.

Odotuslaatukuvaa luonnollisesti muodostavat monet seikat. Organisaation oma viestintä eri kanavissa, organisaation maine yleisesti ja toisten ihmisten mielipiteet organisaatiossa asiinnista ja sen laadusta luovat ennakkomielikuvia. Paljon riippuu siitä, onko henkilö itse henkilökohtaisesti aiemmin asioinut kyseisessä palveluorganisaatiossa. Toisten ihmisten mielipiteisiin olisi hyvä suhtautua tietyllä varauksella, koska laadun arviointi todellakin on myös makukysymys.

Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat tekijät (Tuire Ylikoski)

Asiakkaan laatuodotuksiin vaikuttavat monet tekijät:

Asiakkaan tarpeet

Palvelun hinta

Asiakkaan aikaisemmat kokemukset

Asiakkaan kokemukset muista, kilpailevista organisaatioista

Mainonnassa annetut lupaukset

Muiden ihmisten suositukset ja moitteet

Asiakkaan oma panostus palveluun

Tilannetekijät

Palveluorganisaation imago laatukokemuksen suodattajana

Organisaation identiteetti: nimi ja logo, organisaation ominaisuudet (mm. julkinen vs. yksityinen, koko, ikä), hinnat, mainonnan määrä ja laatu.

Organisaation maine: johdon maine, toiminnan uskottavuus, palvelun luotettavuus, organisaation kulttuuri (mm. asiakaskeskeisyys, ympäristöstä huolehtiminen).

Konkreettiset vihjeet palvelusta: sisustus, layout, valot, rakennukset, parkkipaikat yms. Myös muut asiakkaat vaikuttavat imagoon.

Palvelun taso: palvelujen määrä (palvelukokonaisuus), saavutettavuus, palveluprosessit.

Asiakaspalveluhenkilöstö: ystävällisyys, ulkonäkö, asenteet ja käyttäytyminen, huolenpito asiakkaasta ja pätevyys.

Palvelun laadun ulottuvuudet

Luotettavuus: Asiakkaan näkökulmasta palvelun suorittamista johdonmukaisesti ja virheettömästi. Kerralla kuntoon periaate. tehdään se, mitä on luvattu.

Reagointialttius: Henkilöstön valmius ja halukkuus palvella asiakkaita.

Pätevyys: Palvelun tuottajalla on tarvittavat tiedot ja taidot suoriutua työstään.

Saavutettavuus: Helppoa ottaa yhteyttä puhelimitse, sähköisesti tai henkilökohtaisesti käymällä. Aukioloajat ja organisaation sijainti sekä henkilöstön tavoitettavuus ovat tärkeitä.

Kohteliaisuus: Huomaavaisuus ja ystävällisyys, sopiva työpukeutuminen ja asiakkaan nopea huomiointi viestivät asiakkaan arvostamisesta.

Viestintä: Puhutaan selkokieltä (ei liikaa ammattisanastoa/kapulakieltä). Viestintä sopeutetaan aina asiakaskohtaisesti: tuttu vai uusi asiakas. Varmistetaan, että asiakas on ymmärtänyt oikein ja vakuuttuu siitä, että hänen asiansa hoidetaan.

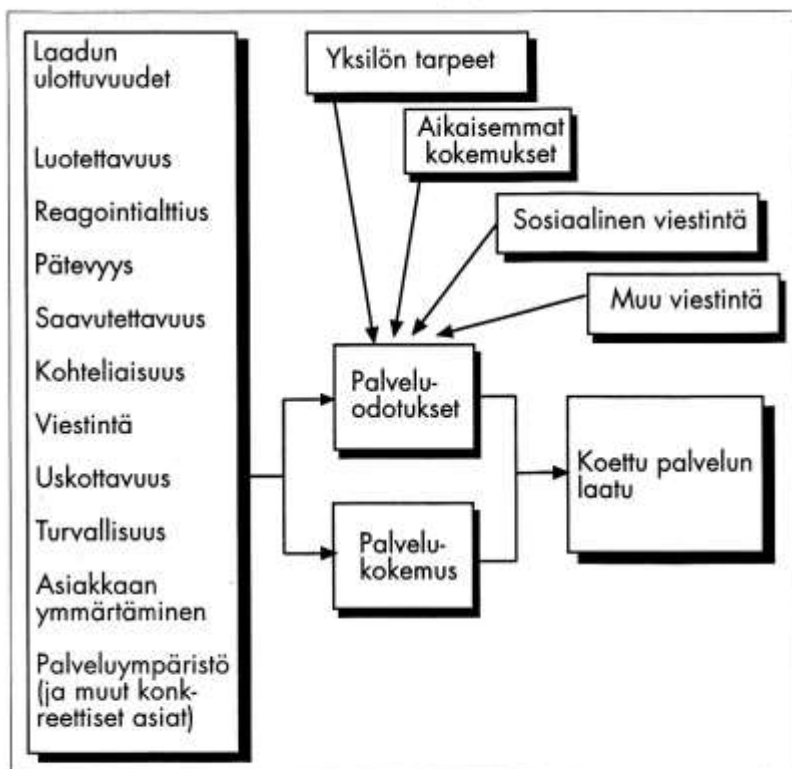
Uskottavuus: Asiakas voi luottaa siihen, että organisaatio rehellisesti ajaa asiakkaan etua. Uskottavuuteen vaikuttavat organisaation nimi, maine ja asiakaspalveluhenkilöstön persoonallisuus ja tapa toimia.

Turvallisuus: Palveluun ei liity fyysisiä tai taloudellisia riskejä. Luottamuksen syntymiseen vaikuttaa voimakkaasti asiakasta palvelevan henkilön käyttäytyminen.

Asiakkaan ymmärtäminen/tunteminen: Asiakkaan tarpeiden ja erityistarpeiden selvittäminen ja ymmärtäminen. Huomioidaan asiakkaat yksilöinä.

Palveluympäristö: Tilat, koneet, laitteet, henkilöstön olemus ja muut tilassa olevat asiakkaat ovat näkyviä todisteita palvelusta. Asiakas arvostaa myös palvelun fyysisiä tunnuksia, esim. luottokortti tai tiliote.

Kuvio 2. Palvelun laatukokemuksen syntyminen (Ylikoski)



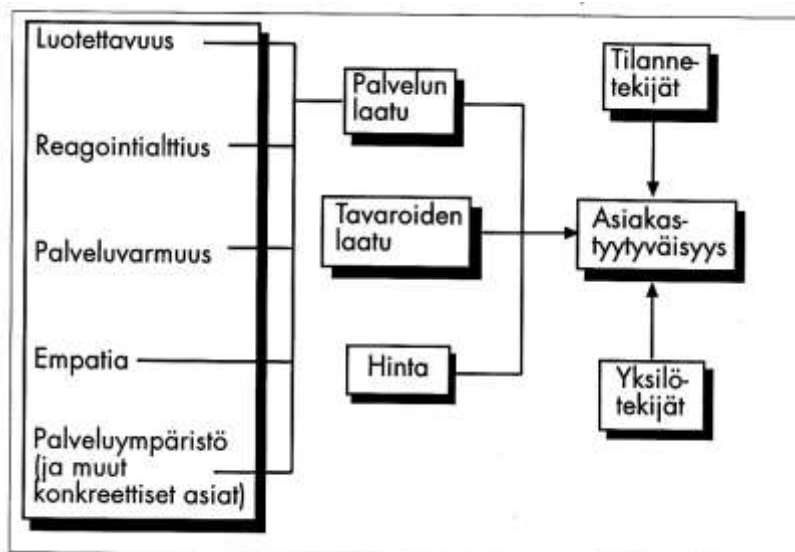
Lähde: Zeithaml ym. 1990, 23.

Odotuslaadun jälkeen asiakas arvioinnissaan siirtyy itse **totuuden hetkeen**, siihen, kun hän konkreettisesti astuu palvelutilaan ja kohtaa henkilöstön ja toimintaympäristön kaikkineen. Tässä vaiheessa asiakas reagoi aivan kaikkeen: henkilöstön ulkoasuun, käyttäytymiseen, palveluolttiuteen, ammattitaitoon, tilojen sopivuuteen palvelun tuottamiseen, muihin asiakkaisiin ja palvelun sujuvuuteen. Asiakas kaiken aikaa peilaa odotuslaatua tilassa tapahtuvaan toimintaan, vertailee, pysyykö mielikuva samana vai paraneeko tai heikkeneekö laatu oman kokemuksen perusteella.

Odotuslaatu ja todettu laatu muokkaavat laatukäsitystä jatkuvasti. Palvelutilanne päättyy ja asiakas poistuu palvelusta sulkien oven takanaan ja jatkaa mielessään palvelun laadun arviointia. Hänelle syntyy koko palveluprosessista **saatu laatukuva**. Mikäli laatumielikuva prosessin jälkeen on muuttunut suhteessa odotettuun ja todettuun laatuun, niin ainoa suunta, mihin se saa muuttua on laatukuvan parantuminen. Jos laatumielikuva heikkenee prosessin loppua kohden, niin silloin organisaatiossa on mietittävä muutoksen syitä ja tehtävä tarpeelliset muutokset. Yhden asiakkaan laadun arvioinnin perusteella ei kuitenkaan vielä lähdetä tekemään muutoksia, vaan katsotaan hieman pidempi ajanjakso ja seuranta siltä ajalta.

ASIAKASTYYTYVÄISYYS

Kuvio 3. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät (Ylikoski)



Hyvään laatuun on helppo olla tyytyväinen. Arkikielessä termejä tyytyväisyys ja laatu käytetäänkin usein toistensa synonyymeinä. Kuitenkin muutkin palvelukokemukseen liittyvät asiat voivat tuottaa tai ehkäistä tyytyväisyyttä. Tyytyväisyys on laatua laajempi käsite. Palvelun laatu on vain yksi asiakastyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä. On tärkeää mitata jatkuvasti asiakkaiden tyytyväisyyttä organisaation toimintoihin.

PALVELUN TAVALLISIMMAT LAATUONGELMIEN SYYT

Mikäli asiakaspalvelussa ilmenee laatuongelmia, ja asiakkaat valittavat usein joistakin palveluprosessiin liittyvistä tekijöistä, organisaatiossa on aiheellista tarkastella seuraavassa kuvattavia tekijöitä/syitä.

- Tiedon tai taidon puute
- Motivaation puute
- Suorituskyvyn puute
- Laatutavoitteiden puute
- Ristiriita organisaation sisäisen kulttuurin ja asiakaspalvelutilanteiden välillä

Tiedon tai taidon puutetta yleensä esiintyy uusien tai vähän aikaa organisaatiossa työskennelleiden henkilöiden kohdalla. On luonnollista, että kestää aikansa päästä kiinni kaikkiin organisaation asioihin ja pelisääntöihin. Hyvällä perehdyttämällä nopeutetaan uuden työntekijän pääsemistä sisään omaan tehtäväkenttäänsä. Jatkuva perehdyttäminen, myös työtehtävien muuttuessa tutussa organisaatiossa on laadukkaan toiminnan kannalta välttämätöntä. Omalla aktiivisuudellaan ja kyselemällä toisilta uusi työntekijä pääsee nopeasti tutuksi talon tavoille.

Pitkään organisaatiossa työtä tehneelle henkilölle ei saa usein tulla eteen tilannetta, jossa hän ei tietäisi tai taitaisi työhön liittyviä asioita. Omaa osaamistaan on myös omaehtoisesti ylläpidettävä. Ei voi passiivisena vain odottaa, että työnantaja ehtii varmistaa jokaisen osaamisen tason kaiken aikaa. Kysy, opiskele, kiinnostu, valmentaudu!

Motivaation puute on jo hieman vaikeammin korjattava asia kuin tiedon ja taidon puute. Jos työ ei innosta, niin siihen voi olla monenlaisia henkilökohtaisia tai työyhteisöön liittyviä syitä. Välillä täytyy puhutella itseään siitä, miksi työ ei innosta. Innottomuudesta kärsivät kaikkein eniten asiakkaat, joita palveluhenkilö kohtaa. Motivaatioonkin voi toki vaikuttaa oma osaamattomuus ja ulkopuolisuuden tunne. Hyvin usein motivaation puutteen taustalta löytyy työyhteisön yhteiseen työkuulttuuriin liittyvät asiat. Ei olla joukkue, joka tavoittelee yhdessä sovittuja tuloksia.

Kehittämiskeinona motivaatioon puutteeseen voi toimia yhteinen, avoin, rakentava keskustelu asioista. Ongelmien piilottaminen ei korjaa asioita, vaan niihin on tartuttava oli kyseessä henkilökohtaiset tai työyhteisöön liittyvät asiat.

Suorituskyvyn puute on todellinen ja tärkeästi huomioitava seikka laatu-ongelmia ratkottaessa. Joskus vain käy niin, että henkilö joutuu työssään tekemään sellaisia tehtäviä, että ne eivät häneltä onnistu. Henkilö voi olla jossakin toisessa tehtävässä samanaikaisesti hyvä.

'Itse olen esimerkiksi joutunut eräässä työssäni aikanaan toteamaan, etten saa siellä mitään aikaiseksi. Pyörittelin vain peukaloitani siistissä työhuoneessani yksikseni. En nähnyt ketään työkavereita muualla kuin hississä lounastunnin ja kotiinlähdön aikana. Sanoin itseni irti tästä työstä ja siirryin työhön, jossa istuttiin isossa tilassa, vain matalat sermit työtilojen välissä. Kaikkien puhelimet soivat jatkuvasti, ja ihmisiä kulki ja keskusteli kovaäänisesti. Täällä pystyin keskittymään omaan työhöni täysillä ja sain hyviä tuloksia aikaan. Olen vain niin kummallisesti, sosiaalisesti rakennettu ihminen, että tarvitsen ihmisiä ympärilleni, vaikken heidän kanssaan puhuisikaan mitään.'

Työtehtävän on hyvä olla sellainen, että palveluhenkilö voi loistaa työssään. Vastentahtoisesti palvelutyöhön joutunut henkilö ei rakasta työtään ja näin ollen ei voi sen vuoksi myöskään näyttellä onnellista.

Laatutavoitteiden puute on selkeästi vähentynyt viimeisten vuosikymmenten aikana, kun organisaatioihin on rantautunut laatujärjestelmät. On helppoa työskennellä yhteisten, kirjattujen laatutavoitteiden mukaisesti. Jos kaikki noudattavat näitä tavoitteita, niin palvelussakin päästään melko yhtenevään laatuun. Pieniä inhimillisiä eroja voi toki olla käytännössä, mutta suuret linjat ovat laatustandardien mukaiset. Pienissä yrityksissä voidaan vielä toimia ilman erillisiä, kirjattuja laatustandardeja.

Ristiriita organisaation sisäisen kulttuurin ja asiakaspalvelutilanteiden välillä

Tämä laatuongelma ei esiinny pienissä organisaatioissa, mutta sitäkin useammin isoissa organisaatioissa. Tällöin organisaatiolla/yrityksellä on useita toimipisteitä eri puolilla Suomea tai maailmaa. Yleinen ohjeistus tulee toimintaan pääpaikalta. Edellytetään, että jokaisessa toimipisteessä toimitaan yhteisten periaatteiden mukaisesti ja samalla tavalla. Käytännössä tämä ei aina suju ongelmitta, koska asiakkaatkin ovat hyvin erilaisia omine vaatimuksineen ja erikoistoiveineen. Näin joskus joudutaan paikallisesti hieman joustamaan, jos asiakas niin vaatii.

PALVELUJÄRJESTELMÄMALLI



Lähde: Christian Grönroos Palvelujen johtaminen ja markkinointi WSOYpro

Palvelujärjestelmämallin avulla voi analysoida ja suunnitella palveluprosessia ja – järjestelmää. Kuvassa yhdistetään erilaiset laatua tuottavat resurssit järjestelmällisesti toisiinsa. Keskellä oleva suuri nelikulmio valaisee palvelua tuottavaa organisaatiota asiakkaan näkökulmasta. Tuottajan kannalta mukana voi olla useita toimintoja tai osastoja, mutta asiakas näkee kaiken yhtenä kokonaisuena järjestelmänä.

Asiakas on nelikulmion sisällä, koska hän on palvelun tuotantoon osallistuva resurssi. Useimmissa palveluprosesseissa asiakkaita pidetään kuitenkin vain ulkopuolisena tekijänä. Tämä johtuu tietysti siitä, että asiakkaan asemaa ajatellaan teollisuuslähtöisesti. Asiakkaat eivät palveluissa ole etäisiä eivätkä kokonaan organisaation ulkopuolella niin kuin joukkotuotannossa. He ovat palveluprosessissa vuorovaikutuksessa organisaation osien kanssa ja palvelun tuotantoresursseja.

Näkyvyysraja erottaa organisaation asiakkaalle näkyvän ja hänelle näkymättömän osan toisistaan. Suuren nelikulmion oikealla puolella näkyvät asiakkaan *odotukset*: heidän tarpeensa ja toiveensa, heidän aikaisemmat kokemuksensa, yrityksen ja sen osan imago, suusanallinen viestintä, ulkoinen markkinointiviestintä ja viestinnän puuttuminen.

Nelikulmion vasemmalla puolella ovat *toiminta-ajatus* ja sitä vastaavat *palveluajatukset*, joiden pitäisi sateenvarjon tavoin ohjata palvelun tuotantojärjestelmän suunnittelua ja johtamista. Nelikulmion alla on *yrityskulttuuri* eli organisaation ihmisten normit ja yhteiset arvot. Kulttuuri on aina läsnä. Joskus sillä on merkittävä vaikutus työntekijöihin, toisinaan se on merkityksettömämpi. Ellei kulttuuri ole palvelukeskeinen, siitä koituu palveluja tuottavalle organisaatiolle vaikeuksia.

Tehtäväkirjassa on tarkempi selitys Palvelujärjestelmän osista. Tutustu ensin kyseiseen materiaaliin ja tee sitten aiheeseen liittyvä kokonaisuutta kokoava tehtävä.