

KULTTUURIENVÄLINEN ASIAKASPALVELU

**Hotellivirkailijoiden näkemyksiä
ulkomaalaisten asiakkaiden palvelemisesta ja
kulttuurin roolista asiakaspalvelutilanteissa**

Riikka Salonen

Puheviestinnän ja kulttuurienvälisen
viestinnän pro gradu -tutkielma

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

Kevät 2001

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta HUMANISTINEN	Laitos VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä Salonen Riikka	
Työn nimi KULTTUURIENVÄLINEN ASIAKASPALVELU Hotellivirkailijoiden näkemyksiä ulkomaalaisten asiakkaiden palvelemisesta ja kulttuurin roolista asiakaspalvelutilanteissa	
Oppiaine Puheviestintä/Kulttuurienvälinen viestintä (ICIR)	Työn laji Pro gradu –tutkielma
Aika Kevät 2001	Sivumäärä 122 + liitteitä 5 sivua
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tutkimuksessa tarkastellaan kulttuurienvälistä asiakaspalveluilmiötä viestinnän näkökulmasta. Työn keskeisenä tehtävänä on selvittää, millaista roolia kulttuuri näyttelee asiakaspalvelutilanteissa. Kulttuurienvälistä asiakaspalvelua lähestytään jyvaskyläläisten hotellivirkailijoiden näkökulmasta tutkimalla heidän kokemuksiinsa ja näkemyksiinsä ulkomaalaisten asiakkaiden palvelemisesta. Toisena tutkimustehtävänä on kartoittaa, millaista osaamista hotellivirkailijat tarvitsevat kulttuurienvälisissä palvelutilanteissa tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti toimiakseen.</p> <p>Tutkimukseen osallistui 37 vastaanottovirkailijaa kuudesta jyvaskyläläisestä hotellista. Tutkimuksessa käytettiin kolmea aineistonkeruumenetelmää. Hotellivirkailijoille tehty lomaketutkimus kartoitti strukturoidusti vastaajien taustoja, kielitaitoa ja kansainvälistä kokemusta. Kriittisten tilanteiden tutkimusmenetelmällä virkailijoita kerättiin kirjoitelmia, joissa heitä pyydettiin kuvaamaan kokemiaan ongelmallisia ja onnistuneita kulttuurienvälisiä palvelutilanteita. Kirjoitelmia saatiin yhteensä 60 kappaletta. Aineistoa kerättiin myös teemahaastatteluilla, joihin osallistui 15 hotellivirkailijaa. Aineistoa analysoitiin laadullisin menetelmin.</p> <p>Yksilön kulttuuritaustan nähdään vaikuttavan palveluodotuksiin, palvelun laatumäärittelyihin sekä yksilön viestintäkäyttäytymiseen palvelutilanteissa. Kulttuurisidonaisuus näkyy myös arvoissa ja asenteissa sekä palveluskripteissä. Kulttuurienvälisen asiakaspalveluosaamisen edellytyksenä on kulttuurierojen tiedostaminen. Asiakaspalvelijalla täytyy olla kulttuurintuntemusta sekä kulttuurienvälistä sensitiivisyyttä pystyäköseen havainnoimaan ja tulkitsemaan asiakkaiden käyttäytymistä. Hotellivirkailijat sanoivat luottavansa asiakkaan nonverbaaliseen viestintään havaintoja tehdessään. Asiakaspalvelijan tuli pystyä tekemään johtopäätöksiä asiakkaan mielialasta ja odotuksista muutamassa sekunnissa, jotta asiakaspalvelija pystyi mukauttamaan käyttäytymisensä ja viestintänsä palvelutilanteeseen sopivaksi. Hotellivirkailijoilta vaadittiin myös palvelumotivaatiota sekä myönteistä asennoitumista vieraita kulttuureita ja erilaisuutta kohtaan.</p>	
<p>Asiasanat</p> <p>kulttuurienvälisyys, asiakaspalvelu, osaaminen, hotelliala hotellivirkailijat, ulkomaalaiset, asiakkaat viestintäkulttuuri, Suomi, kulttuurienvälinen viestintä</p>	
Säilytyspaikka	Jyvaskylän yliopisto / Tourulan kirjasto
Muita tietoja	

SISÄLLYS

I TUTKIMUSPROSESSI.....	3
1 JOHDANTO	3
1.1 Johdatus tutkimusalueeseen	3
1.2 Tutkimusraportin kulku.....	4
1.3 Keskeiset käsitteet.....	4
1.4 Kulttuurienvälinen asiakaspalvelu tutkimuskohteena.....	7
2 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	11
2.1 Tutkimuskysymykset.....	11
2.2 Tutkimuksen lähestymistapa	12
2.3 Tutkimusmenetelmät metodologisesta näkökulmasta.....	13
2.3.1 Kriittisten tilanteiden tutkimusmenetelmä	14
2.3.2 Teemahaastattelut.....	15
2.4 Aineistonkeruumenetelmien käyttö.....	16
2.4.1 Kyselylomaketutkimus	16
2.4.2 Teemahaastattelut.....	17
2.5 Aineiston analyysi ja tulkinta	17
2.6 Aineiston kuvaus	20
II KULTTUURIN ROOLI ASIAKASPALVELUSSA	23
3 PALVELUPROSESSI JA TUOTETARJONTA HOTELLEISSA.....	23
4 PALVELUN LAATU	27
4.1 Palvelun laatuominaisuuksista tehtyjä luokitteluja	27
4.2 Virkailijoiden näkemyksiä hyvästä kulttuurienvälisestä palvelusta.....	29
4.3 Virkailijoiden näkemyksiä hyvästä suomalaisesta palvelusta.....	30
4.4 Palvelun laatuominaisuuksien synteisiä ja vertailua.....	32
5 PALVELUODOTUKSET.....	36
5.1 Palveluodotuksien muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä	36
5.2 Virkailijoiden näkemyksiä ulkomaalaisten asiakkaiden palveluodotuksista	38
6 KANSALLINEN PALVELUKULTTUURI-ILMIÖ.....	42
6.1 Suomalaisen palvelukulttuurin julkisuuskuva.....	43
6.2 Virkailijoiden näkemyksiä suomalaisesta palvelusta	45
6.3 Asiakkaiden palautteenanto palvelukulttuurin ilmentäjänä	52
6.4 Virkailijoiden kuvauksia eri kulttuureista tulevista asiakkaista.....	54

III KULTTUURIENVÄLINEN ASIAKASPALVELUOSAAMINEN	64
7 KULTTUURIENVÄLISEN PALVELUN HAASTEET	64
7.1 Kriittisten tilanteiden tutkimusmenetelmä asiakaspalvelututkimuksissa	64
7.2 Kirjoitelma-aineistossa esiintyneiden ulkomaalaisten asiakkaiden taustoista	67
7.3 Palvelutilanteissa esiintyneitä ongelmia ja niiden ratkaisuja	73
7.4 Onnistuneiksi koettujen palvelutilanteiden analyysia	83
8 KULTTUURIENVÄLINEN ASIAKASPALVELUKOMPETENSSI	87
8.1 Viestintäkompetenssi monokulttuurisessa ja kulttuurienvälisessä kontekstissa	87
8.2 Kulttuurienvälisessä palvelutyössä tarvittavasta tietämyksestä	92
8.3 Kulttuurienvälisessä palvelutyössä tarvittavista taidoista	95
8.3.1 Ystävällisen palvelun tarjoaminen	95
8.3.2 Asiakkaiden käyttäytymisen havainnoiminen ja tulkitseminen	96
8.3.3 Palvelukäyttäytymisen mukauttaminen	97
8.4 Kulttuurienvälisessä palvelutyössä tarvittavista asenteista	99
IV POHDINTA	100
9 TULOSTEN SYNTEESIÄ.....	100
10 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ.....	108
11 TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA.....	111
LÄHTEET.....	112
LIITTEET.....	123

I TUTKIMUSPROSESSI

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus tutkimusalueeseen

Suomessa yleisimmät päivittäiset kulttuurienväliset kohtaamiset tapahtuvat erilaisissa asiakaspalveluympäristöissä. Eri kansallisuuksien ja kulttuurien edustajat joutuvat toistensa kanssa vuorovaikutukseen esimerkiksi lentokentillä, kulkuvälineissä, hotelleissa, ravintoloissa, matkailukohteissa sekä erilaisissa myymälöissä. Suomessa näitä kulttuurienvälisiä palvelutilanteita syntyy pienehkön maahanmuuttajaväestön lisäksi myös ulkomaalaisten matkailijoiden kanssa, joiden määrä on viime vuosina ollut selkeässä kasvussa. Vuonna 2000 Suomessa rekisteröitiin yli neljä miljoonaa ulkomaalaisten yöpymistä erilaisissa majoitusliikkeissä. Kasvua edellisestä vuodesta saavutettiin noin 300 000 yöpymisen verran. (Tilastokeskus 2001.) Kun jo vuonna 1999 ulkomaalaisten matkailun tuotto oli lähes 13 miljardia markkaa, Matkailun edistämiskeskuksen johtaja Jaakko Lehtonen totesi, että ”turismi ei Suomessakaan ole enää pienen piirin hauskaa puuhastelua, vaan nyt pitää puhua matkailuteollisuudesta” (Saarivuori 2000).

Vaikka kansainvälinen matkailu ja siihen liittyvä palveluteollisuus ovat merkittäviä elinkeinoja lukuisissa maissa (Edgell 1990, 5), on kulttuurienvälisen palvelutilanteiden tutkimus ollut näihin vuosiin asti melko vähäistä. Tutkimuksen puute on havaittu yli tieteenalojen rajojen (Shames & Glover 1989, 3; Winsted 1997, 337–339; Stauss & Mang 1998, 79; 1999, 329; Mattila 1999b, 376; Hautamäki 2000, 11, 51; Kriegl 2000, 64–66; Weiermair 2000, 397). Jonkin verran on löydettävissä tutkimuksia, joissa vertaillaan asiakaspalvelun laatumäärittelyjä eri kulttuurien näkökulmasta (Masuda & Masuda 1995, Bejou, Edwardson & Rakowski 1996; Winsted 1997; Espinoza 1999; Mattila 1999b; Hautamäki 2000). Sen sijaan kulttuurienvälisen viestinnän roolista palvelutilanteissa tai kulttuurienvälisessä palvelutyössä tarvittavasta osaamisesta ei aikaisempaa tutkimusta ole juurikaan ollut löydettävissä.

Vaikka empiiristä tutkimusta ei aiheesta juurikaan ole, ei kulttuurien ja kulttuurienvälisen viestinnän merkitystä ole kuitenkaan kokonaan sivuutettu kansainvälistä matkailua ja asiakaspalvelua käsittelevässä kirjallisuudessa. Taloustieteilijät ovat kiinnittäneet huomiota kansainvälisen kilpailukyvyn lisäämiseen. Jafarin ja Wayn (1994, 72) mukaan matkailuyrittäjien tulee pystyä tyydyttämään asiakkaiden kulttuurisidonnaiset tarpeet ja toivomukset pärjätäkseen valtioiden välisessä kiihtyvässä kilpailussa kansainvälisistä matkailijoista. Hautamäen (2000, 43) mielestä kansainväliseen markkinakysyntään pystytään vastaamaan parhaiten, jos yrityksillä on kielitaitoista ja monipuolista kulttuurintuntemusta omaavaa henkilökuntaa. Pelkkä henkilöstökoulutus ei kuitenkaan riitä nostamaan kilpailukykyä, vaan kansainvälisen laadun parantamiseen tarvitaan yrityksen kokonaisvaltaista asenteiden ja toiminnan muutosta. Tavoitteena on saada johto ja henkilöstö arvostamaan erilaisuutta sekä kiinnostumaan oppimaan lisää erilaisista kulttuureista. (Hautamäki 2000, 43; ks. Barbee & Bott 1991.) Myös Masuda ja Masuda (1995, 62) uskovat, että kansainvälisen turismin tuottoa pystytään lisäämään vain, jos matkailu- ja palvelualan yrittäjät alkavat suhtautua myönteisesti kulttuurienvälisen palveluosaamisen kehittämiseen.

Suomessa kulttuurieroja huomioivan palveluosaamisen kehittäminen on hyvin alkuvaiheessa. Harvat suomalaiset matkailu- ja palvelualan yritykset huomioivat tietoisesti yritysstrategiassaan sekä päivittäisessä toiminnassaan eri kulttuureja edustavien asiakkaiden erityistarpeet ja viestinnälliset odotukset. Ongelmia ja haasteita kulttuurienvälisissä palvelutilanteissa ilmenee kuitenkin jonkin verran, kuten tämän tutkimuksen empiirisestä aineistosta tullaan myöhemmin havaitsemaan.

Jotta kulttuurienvälistä osaamista palvelualalla voitaisiin kehittää, olisi tarpeen tehdä perustutkimusta kulttuurienvälisestä palveluilmioistä. Olisi tärkeää selvittää, millaista roolia kulttuuri palvelutilanteissa näyttelee ja millaista osaamista kulttuurienvälisessä asiakaspalvelutyössä siten tarvitaan. Näihin kysymyksiin tämä tutkimus pyrkii löytämään vastauksia. Kulttuurienvälistä asiakaspalvelua tarkastellaan tässä työssä jyvaskyläläisten hotellivirkailijoiden näkökulmasta tutkimalla heidän kokemuksiaan ja näkemyksiään ulkomaalaisten asiakkaiden palvelemisesta.

1.2 Tutkimusraportin kulku

Johdanto-luku (1) etenee tästä eteenpäin työn kannalta keskeisimpien käsitteiden määrittelyllä. Johdannossa tarjotaan myös katsaus keskeisimmistä kulttuurienvälistä asiakaspalvelua käsittelevistä tutkimuksista. Luvussa *Tutkimuksen suorittaminen* (2) esitellään tutkimuskysymykset sekä kerrotaan tutkimusmenetelmävalinnoista. Luvussa kuvataan myös aineiston keräämis-, analyysi- ja tulkintaprosessia.

Aikaisempia tutkimuksia ja teoriaa esitellään opinnäytetöissä usein erillään tutkimuksen varsinaisista empiirisistä tuloksista. Empirian ja teorian integrointi tehdään tämän kaltaisissa töissä monesti vasta tutkimusraportin lopussa. Jäsentelytapa juontaa juurensa kvantitatiivisten tutkimusten raportointitraditiosta. Tässä tutkimusraportissa käytetään Alasuutarin (1999, 289–294; ks. myös Eskola & Suoranta 1998, 243–244) suosittamaa laadullisen tutkimuksen raportointitapaa. Pääluvut II (*Kulttuurin rooli asiakaspalvelussa*) ja III (*Kulttuurienvälinen asiakaspalveluosaaminen*) sisältävät kuusi teemoitettua tuloslukua (3–8). Aiheeseen soveltuvien tutkimusten ja teorioiden esittely sekä empiiristen tulosten tulkinta on integroitu näihin tuloslukuihin. *Pohdinta*-luvussa (IV) tulosten synteisiin pohjautuen abstraktiotasoa pyritään nostamaan ja pohdiskелеmaan kulttuurienvälistä asiakaspalveluilmioitä yleisemmällä tasolla. Luvussa arvioidaan myös tutkimusprosessia sekä tulosten arvoa akateemisen tutkimuksen ja palveluteollisuuden näkökulmasta.

Edellä esitellyn raportointitavan katsotaan sopivan hyvin tämän teemoiltaan monipuolisen tutkimuksen esitystavaksi. Teemoitettu raportointitapa lisää työn luettavuutta ja mahdollistaa laaja-alaisen läpileikkauksen tekemisen kulttuurienvälisestä asiakaspalveluilmioistä.

1.3 Keskeiset käsitteet

Kulttuurienvälistä palveluviestintää esiintyy tilanteissa, joissa asiakkailla on erilainen kulttuuritausta kuin asiakaspalvelijoilla. Näitä kohtaamisia kutsutaan tässä työssä *kulttuurienväliseksi asiakaspalvelutilanteiksi* (intercultural service encounters) ja itse prosessia *kulttuurienväliseksi asiakaspalveluksi*. Kulttuurienvälisiä kohtaamisia syntyy muun muassa ulkomaalaisten matkailijoiden ja maahanmuuttajien kohdatessa palvelutehtävissä toimivia valtaväestön edustajia. Kulttuurienvälisestä palvelusta on kysymys myös valtaväestön

edustajan kohdatessa maahanmuuttajavähemmistöä edustavan asiakaspalvelijan. Tässä työssä käsitellään sellaisia palvelutilanteita, joita suomalaiset asiakaspalvelijat ovat kokeneet ulkomailta tulleiden asiakkaiden kanssa suomalaisessa hotelliympäristössä.

Eri kulttuureja edustavista yksittäisistä asiakkaista käytetään tässä työssä nimitystä *ulkomaalainen* tai *kansainvälinen asiakas*. Asiakasryhmästä käytetään termejä *monikulttuurinen* tai *kansainvälinen asiakaskunta*. Suurin osa hotellivirkailijoiden kertomuksissa ja kuvauksissa esiintyvistä asiakkaista on ulkomaalaisia liike- tai vapaa-ajanmatkailijoita, mutta joukkoon mahtuu myös Suomessa määräaikaisella työkomennuksella olevia ekspatriaatteja. Kulttuurienvälisen asiakaspalveluilmion kannalta asiakkaan taustalla on merkitystä silloin, kun hänen voidaan olettaa sosiaalistuneen muuhun kuin palveluntarjoajan kulttuuriin.

Tässä työssä käsitellään myös *monokulttuurista palvelua*. Tällöin palveluyritys, asiakaspalvelija ja asiakas jakavat saman kansallisen kulttuuritaustan. Monokulttuurinen palvelu ilmenee aina jossakin tietyssä kulttuurikontekstissa. Tässä työssä käsitellään suomalaista palvelukulttuuria. *Kansallisessa palvelukulttuurissa* näkyvät kansallisen kulttuurin piirteet: arvot ja asenteet sekä viestintänormit ja -tyylit. Myös erilaiset yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset, kuten esimerkiksi saneeraukset ja automatisoituminen, heijastuvat kansallisessa palvelukulttuurissa.

Kulttuuri määritellään yleensä tietyssä sosiaalisessa ympäristössä eläneiden ihmisten jakamiksi, sosiaalistumisprosessissaan oppimiksi arvoiksi, asenteiksi, perinteiksi, symboleiksi, käyttäytymisnormeiksi ja viestinnällisiksi piirteiksi. Janet ja Milton Bennett (2000, 3) ryhmittelevät edellä mainittuja teemoja *objektiivisen ja subjektiivisen kulttuurin* otsikkojen alle. Objektiivisella kulttuurilla he tarkoittavat erilaisia kulttuuri-instituutioita ja -tuotteita, joita ryhmä ihmisiä on luonut vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Objektiivisen kulttuurin osa-alueita ovat muun muassa kollektiivinen historia, poliittiset ja kaupalliset systeemit, taiteen ilmaisumuodot, arkkitehtuuri, kirjallisuus, urheilu sekä erilaiset sankarit ja juhlapäivät. Objektiiviseen kulttuuriin kuuluvat myös monet kulttuurin näkyvät ominaisuudet kuten kieli lingvistisenä ilmiönä sekä vaate-, ruoka- ja juomakulttuuri. Näiden teema-alueiden tunteminen saattaa lisätä yksilön kulttuurista tietämystä, mutta se ei vielä paranna yksilön kyvykkyyttä viestiä vieraista kulttuureista tulevien ihmisten kanssa. Vuorovaikutusvalmiuksien lisäämiseksi tarvitaankin tietämystä vastapuolen subjektiivisesta kulttuurista. Sillä tarkoitetaan erilaisia opittuja ja jaettuja arvoja, uskomuksia ja tapoja, jotka ovat yhteisiä ryhmälle ihmisiä. Subjektiiviseen kulttuuriin kuuluvat myös yksilöiden kulttuurisidonnainen tapa ajatella sekä kommunikoida kieltä ja nonverbaalista viestintää käyttämällä. (Ks. Bennett 1998, 3–4.)

Subjektiivisella kulttuurilla on monia tasoja. Abstraktein ja laajin kulttuurin taso on kansallinen kulttuuri (esim. suomalainen, ruotsalainen). Tietyn valtion rajojen sisällä asuvat ihmiset jakavat erilaisia kulttuurisia ominaisuuksia keskenään, esimerkiksi viestinnällisiä piirteitä ja tietynlaisia arvoja. Jokaisen kansallisen kulttuurin sisällä on kuitenkin hyvin paljon kulttuurista variaatiota, muun muassa etnisten ryhmien (romani, saamelainen) ja alueellisten erojen (itäsuomalainen, länsisuomalainen) ansiosta. Muita yksilön kulttuuri-identiteettiä vaikuttavia tekijöitä ovat sukupuoli (mies, nainen), sosioekonominen asema (rikas, köyhä), koulutusaste (peruskoulu, yliopisto), uskonto (kristitty, muslimi), ikä (teini-ikäinen, eläkeläinen), fyysinen kyvykkyys (liikunta-, kuulorajoite) sekä seksuaalinen suuntautuminen (homoseksuaali, heteroseksuaali). Kulttuuriryhmiä näistä tekee niihin kuuluvien jäsenten yhtenäinen arvo- ja ajattelumaailma sekä tapa toimia ja viestiä. Kulttuuriryhmän arvot ja normit on omaksuttu sosiaalistumisprosessin kautta. Edellä mainittujen taso-

jen lisäksi Bennetit näkevät kulttuuritasoina myös organisaatiokulttuurin ja organisaation sisällä olevien yksiköiden omat kulttuurit. (Bennett & Bennett 2000, 3; Bennett 1998, 4–5.)

Kulttuurin tasoista tässä työssä käsitellään pääasiallisesti kansallisia kulttuureja. Muina suppeammin esiteltävinä kulttuuritasoina esiintyvät uskonnot kulttuurisina ryhminä (8.2) sekä palveluyritysten organisaatiokulttuurit (6). Objektiiivisen kulttuurin osa-alueista sivutaan erilaisia kulttuurisia symboleja, esimerkiksi valuuttaa ja opasteita (1.4), ruoka- ja juomakulttuuria (1.4, 6.4 ja 8.2) sekä saunakulttuuria (7.3). Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin pääosin subjektiivisen kulttuurin erilaisiin teemoihin, kuten palveluun liitettäviin arvoihin, uskomuksiin sekä palvelukäytänteisiin ja -viestintään (luvut 1, 4, 5, 6, 7, 8, 9 ja 10).

Jotta kulttuuri-ilmiöitä voitaisiin jotenkin jäsentää, on välttämätöntä tehdä *kulttuurisia yleistyksiä*. Yleistäminen ilmentää tietyn kulttuurin edustajien todennäköisyyttä toimia jollakin tietyllä tavalla ja uskoa tietynlaisiin arvoihin. (Bennett 1998, 6–7.) Yleistämistä voidaankin pitää kulttuurisidonnaisen toiminnan havainnoinnin ”lähtö-ruutuna”. Kun vastaosapuolesta saadaan kerättyä lisätietoa viestinnän keinoin, pystytään yleistyksiin perustuvaa informaatiota tarkentamaan ja korjaamaan. *Stereotypiaksi* yleistäminen muuttuu silloin, kun automaattisesti uskotaan jokaisen tiettyä kulttuuria edustavan henkilön toimivan aina kulttuurilleen tyypillisellä tavalla (Bennett 1998, 6–7). Kulttuuri- ja kansallisuusstereotypiat tarkoittavat kansallisiin kulttuureihin liitettäviä yleistäviä asenteita ja ennakkoluuloja (Lehtonen 1998a, 308). Asiakaspalvelijan mielissä olevat kielteiset stereotypiat muiden kulttuurien edustajista (esim. kaikki venäläiset ovat epärehellisiä) saattavat johtaa huonojen palveluasenteiden syntymiseen ja siten huonoon palveluun.

Asiakaspalvelutilanne tai synonyymisesti *palvelutilanne*, määritellään tässä työssä asiakkaan ja palveluyrityksen väliseksi kohtaamiseksi. Työssä mukailaan Shostackin (1985, 243) määritelmää palvelutilanteesta (service encounter) ajanjaksona, jolloin asiakas on vuorovaikutuksessa palvelun kanssa. Määritelmä kattaa niin vuorovaikutuksen henkilökunnan kanssa kuin asiakkaan itsenäisen asioimisen fyysisessä palveluympäristössä. Aineelliseen palveluympäristöön liittyviä odotuksia ei jätetä tässä työssä huomioimatta, vaikka enimmäkseen keskitytäänkin palveluviestinnän tutkimiseen.

Myös Grönroos (1990, 49) määrittelee *palvelun* laajasti: ”palvelu on ainakin jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, joka tapahtuu yleensä, joskaan ei välttämättä asiakkaan, palveluhenkilökunnan ja/tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja/tai palvelun tarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa ja joka tarjoaa ratkaisun asiakkaan ongelmiin”. Samanlaista näkökulmaa edustaa myös Lehtinen (1983, 21). Sen sijaan enemmän vuorovaikutteisuutta korostavat Surprenant ja Solomon (1987, 87), joiden mukaan *asiakaspalvelu* on dyadista vuorovaikutusta asiakkaan ja yrityksen työntekijän kanssa. Myös monet muut tutkijat korostavat palvelutilanteen vuorovaikutuksellista ja sosiaalista luonnetta (esim. Czepiel, Solomon, Surprenant & Gutman 1985, 14; McCallum & Harrison 1985, 35; Nyquist, Bitner & Booms 1985, 196).

Palvelu on siis enimmäkseen aineetonta, vaikkakin useisiin palveluihin kuuluukin aineellisia elementtejä (Lehtinen 1983, 22–23; Grönroos 1990, 50). Palvelukokonaisuus voidaan jakaa aineelliseen ja henkilökohtaiseen palveluun. Aineellinen palvelu hotellikontekstissa sisältää fyysisen miljöö (sisustus, valaistus, tila), hotellihuoneen varustelun (vuodevaatteet, tekniset laitteet, pesuaineet ja minibaari) sekä henkilökunnan määrän. Henkilökohtainen palvelu on se vuorovaikutussuhde, joka syntyy asiakkaan ja asiakaspalvelijan välille. (Hultin 1994, 20, esimerkit kirjoittajan.)

Lehtinen (1983, 22–23) on luokitellut erilaisia palvelukokonaisuuksia sen mukaan, kuinka suuri osuus fyysisillä tuotteilla on palvelukokonaisuudessa. Esimerkiksi ravintolapalvelut perustuvat puoleksi konkreettisten tuotteiden käyttöön (esim. elintarvikkeet) ja puoleksi palveluun, kun taas hotellipalvelut Lehtinen luokittelee sataprosenttisesti palveluiksi. Hotellipalvelujen kohdalla fyysisten tuotteiden omistusoikeus siirtyy asiakkaalle vain väliaikaisesti (Seaton & Bennett 1996, 446). Kun asiakas tulee hotelliin, maksamalla huoneesta hän vuokraa käyttöoikeuden sen fyysisiin puitteisiin haluamakseen ajaksi. Palvelusta saata-va elämys onkin lähes ainoa asia, mikä jää asiakkaalle hotellista lähtiessään (Lehtinen 1983, 54). Aineettomuuden tähden palvelua onkin vaikea arvioida. Asiakkaan tekemä arviointi perustuukin enimmäkseen subjektiivisen kokemuksen ja tuntemuksen varaan. (Grönroos 1990, 50–51.)

1.4 Kulttuurienvälinen asiakaspalvelu tutkimuskohteena

Kulttuurin roolista liiketoiminnassa on kirjoitettu paljonkin (esim. Thiederman 1991; Brake & Walker 1995), samaten kulttuurin merkityksestä kulutuskäyttäytymisessä, markkinoinnissa ja mainonnassa (esim. Rossmann 1994; Starkey 1994; Li 2001; ks. myös Winsted 1997), mutta tutkimussovellutukset asiakaspalvelukontekstiin ovat olleet melko vähäisiä. Seuraavassa esitellään olemassa olevaa kulttuurienvälisen asiakaspalvelun kirjallisuutta ja tutkimusta.

Lähtökohtia kulttuurin vaikutukseen palvelutilanteessa

Lähtösykäyksen tälle tutkimukselle antoivat Shamesin ja Gloverin (1989, 2) ajatukset kulttuurin merkityksestä palvelutilanteessa. Heidän mukaansa palvelutilanteessa on aina mukana vuorovaikutusta ja viestintää, joka muotoutuu kaltaisekseen tilanteeseen osallistuvien henkilöiden kulttuuritaustan ohjaamana. Asiakkaiden kulttuuri-, koulutus- ja kokemustausta vaikuttaa heidän tarpeisiinsa, palveluodotuksiinsa ja palvelun laatustandardien muotoutumiseen.

The service experience is a social experience. As such it involves human interaction and communication. The nature or form which this interaction takes is determined by the culture or cultures of the interacting individuals. – – Service is the attempt of a person to fulfill the perceived needs of another within a particular social environment. – – The manner in which needs are expressed and interpreted is culturally influenced, and each interaction unfolds within a unique milieu of perceptions. – – A desirable level of customer satisfaction results when the service consumer's expectations are met or exceeded. Expectations are shaped by culture. Consumers define service and set their own service standards according to their upbringing, education and experience. (Shames & Glover 1989, 2.)

Tätä ajatusmallia tukee myös Winsted (1997, 337), jonka mukaan palveluympäristössä vallitsevat säännöt ja odotukset vaihtelevat kulttuurista toiseen, koska sosiaalinen vuorovaikutus, jota palvelukin on, toimii kulttuurisesta viitekehystänsä. Masuda ja Masuda (1995, 62–64) uskovat, että kieli, kulttuuri ja uskonto muokkaavat ihmisten elin- ja käyttäytymistapoja ja siten myös palveluun liittyviä arvostuksia ja tottumuksia. (Ks. myös Stauss & Mang 1998, 79.)

Shames ja Glover (1989, 2) käyttävät kulttuuritaustan vaikutuksesta ihmisten ajattelutapoihin, asenteisiin, arvostuksiin ja käyttäytymiseen metaforaa *kulttuurisesta matkalaukusta*

(ks. myös Laudadio 1989, 171; Jafari & Way 1994, 77–78). Matkalaukku kulkee aina yksilöiden mukana kohteesta toiseen ja laukun sisältö vaikuttaa yksilön toimintaan. Asiakkaat viestivät palvelutilanteissa tarpeistaan ja odotuksistaan kulttuurilleen ominaisella tavalla, ja asiakaspalvelija tulkitsee heidän toivomuksiaan ja viestintäänsä omista kulttuurisista lähtökohdistaan. Asiakaspalvelijan tulkintoihin ja toimintaan vaikuttavat hänen kansallisen ja/tai etnisen kulttuuritaustansa lisäksi hänen edustamansa palveluyrityksen kulttuuritausta. Hyvin samansuuntaisesti ajattelee Laudadio (1989, 171), jonka mukaan kulttuurienvälisen palvelutilanteen prosessiin ja lopputulokseen vaikuttavat neljä erilaista kulttuuria: 1) asiakaspalvelijan kulttuuri, 2) asiakkaan kulttuuri, 3) palveluympäristön kansallinen kulttuuri sekä 4) palveluyrityksen organisaatiokulttuuri.

Fitzgerald (1998, xi) on erityisen huolestunut siitä, etteivät monet ihmiset, esimerkiksi hotellinjohtajat ja asiakaspalvelijat tiedosta olevansa oman kulttuurinsa tuotteita. Tämän kaltaiset yksilöt uskovat, että heidän kulttuurisidonnainen tapansa toimia on universaali ja siten osa ihmisten perusluonnetta. He eivät edes voi kuvitella, etteikö kaikilla ihmisillä olisi samanlainen käsitys esimerkiksi kohteliaasta käyttäytymisestä, siis samanlainen kuin heillä itsellään. (Fitzgerald 1998, xi; ks. myös Tiittula 1992, 139–141.) Tällaista kulttuurisidonnaiset erot ja mieltymykset sivuuttavaa kapeakatseisuutta, jonka rajoittamana palvelun tarjoajat saattavat toimia, Shames ja Glover (1989, 3–4) kutsuvat *kulttuuriseksi tunnelinäöksi* (cultural tunnel vision).

Kulttuurienvälisen palvelun laatu ja kansalliset erot laatumäärittelyissä

Shamesin ja Gloverin (1989, 1) mukaan laadukas kulttuurienvälinen palvelu (world-class service) on johdonmukaista kansainvälisen asiakaskunnan tarpeiden ja odotusten tyydyttämistä. Kulttuurienvälisen palvelun laatua voi asiakkaan näkökulmasta mitata sillä, *miten* asiakaspalvelija pystyy täyttämään asiakkaan kulttuurisidonnaiset odotukset ja tarpeet (Fitzgerald 1998, xi). Hyvää asiakaspalvelua tarjotakseen palveluyrittäjien on tiedettävä monikulttuurisen asiakaskuntansa kulttuurisidonnaisista käyttäytymisnormeista, mieltymyksistä, arvoista ja asenteista. Tämä on myös tapa varmistaa omien tavoitteidensa saavuttaminen. (Gardenswartz & Rowe 2000, 1.) Kun tietää, minkälaiset palvelutuotteet parhaiten myyvät ja millaisella palvelulla on mahdollista saavuttaa suurin asiakastyytyväisyys, voi suhtautua luottavammin liiketoimintansa kannattavuuteen.

Asiakaspalvelua on jossain määrin tutkittu kulttuurienvälisiä vertailuja tekemällä. Winstedin (1997) tutkimus amerikkalaisten ja japanilaisten tavoista määrittellä palvelun laatua on yksi merkittävimmistä kulttuurisidonnaiseen palveluilmioon pureutuneista töistä. Winsted oli yksi ensimmäisistä tutkijoista, joka empiirisin kokein osoitti palvelun laatumääritelmien olevan kulttuurisidonnaisia. Hän pyrki tutkimuksessaan selvittämään, minkälaisin kriteerein Japanissa ja Yhdysvalloissa arvioidaan palvelutilanteita, ja miten nämä kahden kulttuurin kriteerit eroavat toisistaan. Tutkimuksessaan hän selvitti kansallisia eroja seuraavien palvelun laatuominaisuuksien arvioinnissa: *kohteliaisuus, ystävällisyys, muodollisuus, henkilökohtainen huomioiminen, aitous, nopeus, tehokkuus ja täsmällisyys sekä keskusteleminen, huolenpito ja kontrolli*. Japanilaisen ja amerikkalaisen palvelukulttuurin eroihin ovat perehtyneet myös Barsky & Dittmann (1990). He ovat tehneet synteisiä yhdysvaltalaisen ja japanilaisen palvelun laatuominaisuuksien parhaimmiksi arvioimistaan piirteistä. Tätä synergia tuotetta he kutsuvat *S-teoriaksi*.

Hautaniemi (2000) sovelsi Winstedin (1997) tuloksia tutkiessaan helsinkiläisen hotellin ulkomaalaisten ja suomalaisten liikemiesasiakkaiden käsityksiä palvelun laadusta. Hautamäki käytti mittarissaan Winstedin (1997) lisäksi Parasuramanin, Berryn ja Zeithamlin (1991) sekä Albrechtin ja Zemken (1985) laatuluokituksia. Kulttuurieroja tutkimuksessa tarkasteltiin Hofteden (1993) kulttuuridimensioiden näkökulmasta. Hautamäen instrumentissa on seitsemän ominaisuutta: *konkreettiset asiat, vakuuttaminen, palveluhalukkuus, eläytyminen, normalisointi, aitous ja muodollisuus*. Hautamäki tutki opinnäytetyössään palvelun laatuun liittyviä arvostuksia liikemiesasiakkaiden näkökulmasta. Tutkitut 594 asiakasta edustivat 16:ta eri kansallista kulttuuria.

Mattilan (1999b) tutkimuksessa havaittiin, että liikemiehet ovat melko homogeeninen ryhmä palveluodotuksiltaan. Aasialaisia ja länsimaalaisia matkailijoita vertailtaessa havaittiin, että liikematkailijoita yhdistää päämäärätietoinen tehokkuusajattelu, mikä puolestaan muokkaa heidän palveluodotuksiaan (Mattila 1999b, 384). Vapaa-ajanmatkailijoiden havaittiin sen sijaan olevan huomattavasti liikematkailijoita heterogeenisempi joukko palveluodotuksiltaan. Vapaa-ajanmatkailijoiden joukossa erilaiset kulttuurisidonnaiset piirteet ja palveluodotukset nousivat liikematkailijoita selkeämmin esiin. Esimerkkeinä aasialaisten vapaa-ajanmatkailijoiden kulttuurisidonnaisista palveluodotuksista olivat ihmisläheiseen palveluun sekä asiakkaiden nonverbaalisen palautteen tulkintaan ja siihen reagointiin liittyvät odotukset. (Mattila 1999b, 386.)

Kulttuurienvälisiä vertailututkimuksia edustaa myös Bejoun, Edvardsonin ja Rakowskin (1996) työ, jossa vertailtiin asiakaspalvelutilanteissa ilmenneitä ongelmia ruotsalaisen ja amerikkalaisten lentoyhtiöiden asiakkaiden ja asiakaspalvelijoiden näkökulmasta. Työssä käytettiin kriittisten tilanteiden tutkimusmenetelmää. Tutkimuksessa selvisi, että amerikkalaiset asiakkaat odottivat ruotsalaisia useammin asiakaspalvelijoiden tekevän jotakin lieventääkseen palveluprosessin ongelmista asiakkaalle syntynyttä mielipahaa ja vaivaa. Kriittisten tilanteiden kertomuksissa kuvattu huono palvelu vaikutti asiakassuhteeseen kielteisesti peräti 59 prosentilla amerikkalaisista asiakkaista. Ruotsalaisista asiakkaista sen sijaan vain 16 prosenttia koki epäonnistuneen palvelutilanteen muuttaneen heidän suhtautumistaan kielteisemmäksi palveluntarjoajaa kohtaan. Lukujen radikaalia eroa spekuloiitiin sillä, että vuonna 1989 Ruotsissa lentopalveluja tarjosi vain yksi yhtiö eli kyseinen lentoyhtiö toimi täysin monopoliasemassa. Asiakkaat eivät näin ollen voineet halutessaan vaihtaa palveluntarjoajaa. (Bejou ym. 1996.) Toisaalta nämä luvut voivat kertoa myös jotakin kansallisista eroista asiakkaiden suhtautumisessa palvelun laatuun ja asiakkaan asemaan laadun määrittelijänä.

Kulttuurienvälisen teemojen tiedostaminen ja kouluttaminen palvelualalla

Kirjallisuuden joukosta on löydettävissä muutamia tutkimuksia, joissa on tarkasteltu, mitä hotellit ja matkailuyritykset ovat tehneet tarjotakseen hyvää palvelua monikulttuuriselle asiakaskunnalle. Yhdysvaltalaiset hotellit ovat Jafarin ja Wayn (1994) mukaan reagoineet kansainvälisen turismin kasvuun lähinnä tarjoamalla erilaisia erityispalveluja, ei niinkään panostamalla henkilöstön kulttuurisen osaamisen kehittämiseen. Aineellisia, monikulttuuriselle asiakaskunnalle suunnattuja palveluja ovat muun muassa monikieliset opasteet, valutanvaihtomahdollisuus, ulkomaalaisten luottokorttien hyväksyminen sekä erilaiset tulkki- ja käännöspalvelut. Yrityksen kulttuurienvälisen palvelun tasoa voidaan nostaa myös käyttämällä monikielisiä majoittautumis- ja palautekortteja, ruokalistoja, karttoja sekä matkailuesitteitä palvelun tukena (Hughes Raber 1995b, 15). Ulkomaalaisille asiakkaille tarjotaan hotelleissa myös teknisten laitteiden käyttämiseen tarvittavia adaptoreja, ulkomaalai-

sia tv-kanavia ja sanomalehtiä sekä kulttuuriset mieltymykset huomioivia ruokailuvaihtoehtoja. (Jafari & Way 1994, 75; ks. Edgell 1990, 117; Hughes Raber 1995b, 15.)

Kiinnostavan näkökulman kulttuurienvälisen palvelun tarjoamiseen tuo Aguilarin (1998) tutkimus, joka tehtiin International Association of Amusement Parks & Attractions jäsenjärjestöjen keskuudessa. Tutkimuksen mukaan ei-amerikkalaisista matkailukohteista 75 prosenttia oli mukauttanut palvelujaan ulkomaalaisten asiakkaiden tarpeita ajatellen. Eriyisesti pienten maiden palveluyrittäjät kertoivat kokevansa velvollisuudekseen tarjota kulttuurierot huomioivaa palvelua. Vastaava luku Yhdysvalloissa oli 32 prosenttia. Palvelun kansainvälistyminen näkyi tässä Aguilarin (1998) tutkimuksessa muun muassa valuutanvaihtomahdollisuutena, etnisten ruokavaihtoehtojen lisäämisenä, monikielisten työntekijöiden palkkaamisena sekä erilaisena kulttuurivalmennuksena.

Jafarin ja Wayn (1994) tutkimuksessa havaittiin erittäin harvojen hotellien tarjoavan henkilöstölleen kielikursseja tai monikulttuurisuuteen liittyvää koulutusta. Samankaltaisia tuloksia saivat myös Lee ja Chon (2000) yhdysvaltalaisen ravintolayritysten monikulttuurisuuskoulutustarjontaa selvittäessään. Amerikkalaisten palveluyritysten kulttuurinen osaaminen onkin tähän asti perustunut lähinnä monikielisen ja -kulttuurisen henkilökunnan rekrytointiin (Jafari & Way 1994; Lee & Chon 2000; ks. myös Aguilar 1998; Starkey 1994). Jafari ja Way (1994, 75) olivatkin havainneet tutkimuskohteenaan olevasta hotellihenkilöstöstä peräti puolella olevan monikulttuurinen tausta (ks. myös Lee & Chon 2000). Pelkkä kulttuuritausta ei kuitenkaan tee yksilöstä vielä kulttuurienvälisesti osaavaa henkilöä. Tietynlainen kulttuuritausta saattaa auttaa joissakin kulttuurisidonnaisissa tilanteissa, mutta yleiskulttuurista tietämystä se ei vielä takaa. Jafarin ja Wayn (1994) mielestä korkealaatuisen palvelun takaamiseksi asiakaspalvelijoiden koulutusta kulttuurienvälisestä viestinnästä sekä asiakkaiden kulttuurisidonnaisista palveluodotuksista tulisi voimakkaasti lisätä.

Muutamia matkailualan yrityksiä (Hilton International, Sheraton, SAS, Toronto Crowne Plaza) lukuun ottamatta kulttuurienvälisen asiakaspalvelun koulutusta ei siis juurikaan ole otettu osaksi palveluyritysten kansainvälistymisstrategiaa (Ahlström & Hovemyr 1989; Shames 1989; Sage 1989; Falbo 1998). Kulttuurienvälisen palveluosaamisen kehittämiseen on kiinnittänyt Yhdysvalloissa huomiota ainakin kolme matkailualan korkeakoulu: Cornell University, Michigan State University ja Northern Arizona University (Shames 1989; Conner 2000) sekä Australiassa University of Western Sydney ja RMIT University (Malfroy & Daruwalla 2000; Mallinson & Weiler 2000).

Palvelualan oppikirjoissa kulttuurienvälisiä kohtaamisia on tarkasteltu sekä kansainvälisten liikematkailijoiden ja turistien että amerikkalaisten etnisten vähemmistön edustajien palvelutilanteissa. Fitzgerald (1998) esittelee teoksessaan *Cross-Cultural Communication for the Tourism and Hospitality Industry* Australian matkailun kannalta merkittävimpien ulkomaisten matkailijaryhmien arvoja, viestintätylejä, käyttäytymistä, odotuksia ja mieltymyksiä. Teokset *Hosting International Guests* (Educational Institute of American Hotel and Motel Association 1995; Hughes Raber 1995a, 1995b) sekä *Multicultural Customer Service: Providing Outstanding Service Across Cultures* (Aguilar & Stokes 1996) tarjoavat kulttuurispesifin tietämyksen sijaan yleiskulttuurista tietoa kulttuurienvälisissä asiakaspalvelutilanteissa sovellettavaksi.

2 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

2.1 Tutkimuskysymykset

Koko työ pyrkii vastaamaan kysymykseen: *millaista roolia kulttuuri näyttelee asiakaspalvelutilanteissa*. Kysymystä tarkastellaan tässä työssä niin kulttuurienvälisissä kuin monokulttuurisissakin palvelutilanteissa. Tutkimuksen ennako-oletuksen mukaan jokainen yksilö, niin asiakas kuin asiakaspalvelija, toimii palvelutilanteissa oman kulttuurinsa normien ohjaamana ja tulkitsee tilannetta omasta kulttuurisidonnaisesta näkökulmastaan (ks. esim. Shames & Glover 1989, 2). Koska monikulttuurisen asiakaskunnan kulttuurisidonnaisen käyttäytymisen uskotaan lisäävän palvelutilanteiden variaatiota ja samalla haasteellisuutta, selvitetään tässä työssä, *millaista osaamista hotellivirkailija tarvitsee kulttuurienvälisissä palvelutilanteissa*.

Koska ensimmäinen tutkimuskysymys on hyvin laaja, pyritään sitä jakamaan helpommin käsiteltäviksi kokonaisuuksiksi suppeampien tutkimuskysymysten avulla. Tutkimuksen alussa kartoitettiin, mitä asioita kulttuurienväliseen asiakaspalveluilmistöön liittyy. Osa tarkastelun kohteiksi valituista teemoista nousi esiin aineistosta, osa tutkimuskirjallisuudesta.

Ensimmäisenä tutkittavana teemana ovat hotellialan palveluprosessit. Tässä työssä niitä tutkitaan kartoittamalla, *mitä palvelutilanteita hotellivirkailijat työssään kohtaavat*. Asiakaspalvelun laatuun liittyviä kulttuuripiirteitä selvitetään vertailemalla, *miten kulttuurienvälisen ja suomalaisen monokulttuurisen asiakaspalvelun laatuominaisuudet eroavat toisistaan*. Tässä työssä pyritään myös selvittämään hotellivirkailijoiden näkemyksiä siitä, *missä määrin asiakkaiden palveluodotukset ovat kulttuurisidonnaisia*. Tässä työssä tarkastellaan myös kansallista palvelukulttuuri-ilmistöä. Tutkimuksen kohteena on erityisesti suomalainen palvelukulttuuri. Tehtävänä on selvittää, *millaisia ovat suomalaiseen palvelukulttuuriin liitetyt mielikuvat ja mistä ne saattavat johtua*.

Asiakaspalvelua tahdottiin tutkia ympäristössä, jossa kulttuurienväliset kontaktit ovat osa asiakaspalvelijoiden arkipäivää runsaan ulkomaalaisen asiakaskunnan vuoksi. Tutkimuksen kohteeksi haluttiin samalla ala, jossa palvelun abstraktius ja siten palveluviestinnän rooli korostuisivat. Näillä kriteereillä tutkimuskohteeksi valittiin matkailu- ja majoitusala ja tarkemmin rajattuna jyvaskyläläiset hotellit. Palvelutilanteita päätettiin tarkastella hotellien vastaanottovirkailijoiden kokemusten ja näkemysten valossa keskittyen erityisesti viestinnällisiin teemoihin. Asiakaspalvelijoiden näkökulma valittiin osittain aikaisempiin tutkimuksiin perustuen. Asiakaspalvelijoiden on tutkimusten mukaan sanottu olevan luotettava tietolähde asiakaspalveluprosesseja tutkittaessa. Heillä on runsaasti kontakteja asiakaskuntaan ja kokemuksensa kautta he tietävät, millaista osaamista asiakaspalvelutyössä tarvitaan. (Chung 1997, 50.) Hotellien henkilökunnasta juuri vastaanottovirkailijat valittiin tutkimuskohteeksi siksi, että heillä oli henkilöstöstä eniten kontakteja ulkomaalaisten asiakkaiden kanssa.

Edellä mainittuja tutkimuskysymyksiä lähdettiin siis tarkastelemaan hotellivirkailijoiden näkökulmasta. Tutkimuksessa haluttiin lisäksi selvittää kulttuurienvälisessä asiakaspalvelutyössä tarvittavaa osaamista. Aihetta lähestyttiin selvittämällä, *minkälaisia ongelmia ja onnistumisia hotellien kulttuurienvälisissä palvelutilanteissa esiintyy*. Asiakaspalvelutyössä ilmeneviä haasteita ja työprosesseja analysoimalla päästiin tutkimaan jo edellä mainittua tutkimuksen toista pääkysymystä: *millaista osaamista hotellivirkailija tarvitsee kulttuurienvälisissä palvelutilanteissa*.

Kuten usein laadullisissa tutkimuksissa on tapana (mm. Alasuutari 1999, 268–279; Eskola & Suoranta 1998, 15), tässäkin työssä alkuperäisen tutkimussuunnitelman mukainen ongelmanasettelu muutti muotoaan tutkimusprosessin edetessä. Tutkimuskysymykset tarkentuivat lopulliseen muotoonsa vasta tutkimusraportin kirjoitusvaiheessa.

I Millaista roolia kulttuuri näyttelee asiakaspalvelutilanteissa?	Koko työ
Mitä palvelutilanteita hotellivirkailijat työssään kohtaavat?	Luku 3
Miten kulttuurienvälisen ja suomalaisen monokulttuurisen asiakaspalvelun laatuominaisuudet eroavat toisistaan?	Luku 4
Missä määrin asiakkaiden palveluodotukset ovat kulttuurisidonnaisia?	Luku 5
Millaisia ovat suomalaiseen palvelukulttuuriin liitetyt mielikuvat ja mistä ne saattavat johtua?	Luku 6
Minkälaisia ongelmia ja onnistumisia hotellien kulttuurienvälisissä palvelutilanteissa esiintyy?	Luku 7
II Millaista osaamista hotellivirkailija tarvitsee kulttuurienvälisissä palvelutilanteissa?	Luku 8

TAULUKKO 1. Tutkimuskysymykset ja niiden keskeisin käsittelypaikka tässä työssä

2.2 Tutkimuksen lähestymistapa

Kulttuurienvälisestä asiakaspalveluilmioista on löydettävissä melko vähän tieteellistä tutkimusta. Arkikielessä puhutaan esimerkiksi suomalaisen palvelun laadusta ja sen erosta ulkomailla saatuun palveluun verrattuna, mutta ilmiötä ei ole juurikaan tarkasteltu käsitteellisellä tasolla. Alasuutarin (1999) mukaan laadullisen tutkimuksen avulla voidaan parhaiten paljastaa sellaisia ilmiöitä, jotka ovat ”yleisesti tiedettyjä, mutta huonosti tiedostettuja”. Esimerkiksi suomalaista palvelukulttuuria tutkimalla voidaan pyrkiä ”eksplikoimaan kulttuurista alitajuntaa”. Toisin sanoen, tarkastelemalla palvelukulttuuria refleksiivisesti, ilmiötä voidaan jäsentää, käsitteellistää sekä pyrkiä löytämään sille erilaisia selityksiä. Yleistettävyysongelmaa ei tällaisissa tutkimuksissa ole, jos suomalaisesta palvelukulttuurista lukiessaan yksilö tunnistaa eksplikoidut asiat ”kulttuurisiksi itsestäänselvyyksiksi”. Erityisesti omaa kulttuuria tutkittaessa pitäisi kuitenkin ”pystyä näkemään itsestäänselvyyksien horisontin taa”. Haastavaa onkin se, miten näitä kulttuurisia itsestäänselvyksiä tutkimusprosessin aikana problematisoidaan. Omaa kulttuuria voidaan verrata muihin kulttuureihin, jotta ilmiölle saataisiin nimittäjiä sitä jäsentämään. Tutkimuksen uskottavuutta ja yleistettävyyttä lisää tulkintojen tekeminen aikaisempiin poikkitieteellisiin tutkimuksiin pohjautuen. (Alasuutari 1999, 218–219, 234–237, 244–245.)

Eri henkilöiden käsitykset samoista ilmiöistä vaihtelevat yksilön kokemustaustasta riippuen (Syrjälä ym. 1994, 114; Mäkelä 1990, 77). Tässä työssä hotellivirkailijoiden kokemus- ja koulutustaustoja ei tutkimushenkilöitä hankkiessa pyritty vakioimaan, sillä juuri tämä variaatio teki aineistosta entistä rikkaamman. Laadullisen, kuvailevan tutkimuksen periaatteiden mukaan aineistoa ei analysoitu tilastollisen edustavuuden valossa, vaan siitä etsittiin sisällöllistä monimuotoisuutta. Jopa yhdeltä henkilöltä saatujen ilmaisujen katsottiin olevan tutkimuksen kannalta merkittäviä ja marginaalisuudessaankin rikastuttavan tutkimuksen sisällöllistä variaatiota. (Ks. Mäkelä 1990, 45; Syrjälä ym. 1994, 127.)

Ilmiön monimuotoisuuden lisäksi aineistosta etsittiin myös jonkinlaista säännönmukaisuutta (ks. Hirsjärvi & Hurme 2000, 26; Mäkelä 1990, 45). Kulttuurienvälisiä asiakaspalvelutilanteita voidaan kutsua jopa *enigmaattisiksi* eli *arvoituksellisiksi episodeiksi*. Eskolan ja Suorannan (1998, 133) mukaan tällä tarkoitetaan tilanteita, joissa on havaittavissa säännönmukaisuuksia, mutta säännöt ovat implisiittisiä ja niitä noudatetaan usein tiedostamattomasti. Tässä tutkimuksessa halutaankin nostaa kulttuurienvälisten asiakaspalvelutilanteiden tiedostamattomia toimintamalleja eli skriptejä tiedostamisen tasolle.

2.3 Tutkimusmenetelmät metodologisesta näkökulmasta

Alasuutarin (1999, 82) mukaan tutkimusmenetelmä ”koostuu niistä käytännöistä ja operaatioista, joiden avulla tutkija tuottaa havaintoja, sekä niistä säännöistä, joiden mukaan näitä havaintoja voi edelleen muokata ja tulkita.” Laadullisessa tutkimuksessa suositaan erityisesti sellaisia menetelmiä, joilla tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esille. Tällaisia ovat osallistuva havainnointi, avoimet ja puolistrukturoidut haastattelut sekä erilaisten kirjoitettujen dokumenttien sisällönanalyysit. (Hirsjärvi ym. 2000, 155; Hirsjärvi & Hurme 1985, 26.)

Tutkimusmenetelmien valintaa ohjaa usein se, millaista tietoa halutaan saada. Hirsjärvi ym. (2000, 172) suosittelevat perussäännöksi, että jos tutkija haluaa tietää, mitä ihmiset ajattelevat, tuntevat, kokevat tai uskovat, on syytä käyttää haastatteluja, kyselylomakkeita tai asenneskaaloja. Ihmisten julkista toimintaa voidaan puolestaan tutkia havainnoimalla, kun taas ihmisten yksityisestä tai muutoin ei-julkisesta toiminnasta aineistoa on parasta kerätä haastatteluin, kyselylomakkein ja päiväkirjamenetelmällä.

Kulttuurienvälinen asiakaspalvelu on melko abstrakti ilmiö, jota perustutkimuksen puuttessa oli vaikea operationaalistaa. Tästä syystä esimerkiksi strukturoidut kyselylomakkeet eivät olisi kovinkaan hyvin sopineet tämän ilmiön tarkasteluun. Observoinnilla vastaanoton työprosesseista ja kulttuurienvälisistä kohtaamista olisi saatu rikasta dataa, mutta menetelmänä se olisi ollut aikaa vievä ja haastava toteuttaa. Observointi tai tilanteiden videokuvaukset olivat mahdotonta myös siksi, että palveluyritykset suojelevat asiakkaitaan erilaisin tietoturvaan liittyvin toimin. Asiakkaiden yksityisyyttä uhkaava aineistonkeruu olisi saattanut heikentää asiakkaiden luottamusta yritystä kohtaan. Sen sijaan kriittisten tilanteiden tutkimusmenetelmällä voidaan tutkimusten mukaan hankkia hyvinkin konkreettisia esimerkkejä siitä, millaista hyvä palvelu on käytännössä ja mitkä tilanteet saattavat aiheuttaa ongelmallisia tilanteita palveluyrityksissä. (Ks. Bitner, Nyquist & Booms 1985, 48.) Kriittisten tilanteiden menetelmää voidaan kuvailla tavaksi tehdä epäsuoria havaintoja (Kalaja 1989, 74). Bitner ym. (1985, 49) rohkenevat jopa väittää, että tilannekuvauksilla voidaan saada suoraa havainnointia vastaavia tuloksia.

Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään kolmea erilaista tutkimusmenetelmää. Vastaanottovirkkailijoille tehty 1) kyselylomaketutkimus kartoitti strukturoidusti vastaanottovirkkailijoiden taustoja sekä ohjasi virkailijoita vastaamaan 2) kriittisten tilanteiden tutkimusmenetelmään pohjautuvaan kirjoitustehtävään. Tässä työssä haluttiin tutkia myös hotellivirkkailijoiden näkemyksiä, ajatuksia ja uskomuksia liittyen kulttuurienväliseen asiakaspalveluilmioon. Näitä asioita kartoitettiin 3) teemahaastatteluilla. Luvuissa 2.3.1 (*Kriittisten tilanteiden tutkimusmenetelmä*) ja 2.3.2 (*Teemahaastattelut*) esitellään valittuja tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmiä metodologisesta näkökulmasta. Varsinaista aineistonkeruuprosessia kuvataan luvussa 2.4.

2.3.1 Kriittisten tilanteiden tutkimusmenetelmä

Kriittisten tilanteiden tutkimusmenetelmä (critical incident technique, CIT) voidaan määrittellä kokoelmaksi tutkimuskäytänteitä, joiden tarkoituksena on kerätä tilannekuvauksia ihmisten käyttäytymisestä. Käyttäytymistilanteita luokittelemalla ja analysoimalla pyritään ratkaisemaan ihmisten työhön ja suoriin liittyviä käytännön ongelmia ja kehittämään tehokkaampia toimintamalleja. (Flanagan 1954, 327.) CIT on toisin sanoen tutkimusmenetelmä, jolla voidaan systemaattisesti kerätä ja analysoida tehokkaaksi tai tehottomaksi arvioitua toimintaa tietyssä kontekstissa (Bitner ym. 1985, 49). Flanagan (1954, 327) on määritellyt kriittisten tilanteiden tutkimusmenetelmän seuraavasti:

The critical incident technique consists of a set of procedures for collecting direct observations of human behavior in such way as to facilitate their potential usefulness in solving practical problems and developing broad psychological principles. The critical incident technique outlines procedures for collecting observed incidents having significance and meeting systematically defined criteria. By an incident is meant any observable human activity that is sufficiently complete in itself to permit inferences and predictions to be made about the person performing the act.

Flanagan (1954, 335–346) suosittelee kriittisten tilanteiden tutkimusprosessia jaettavaksi viiteen vaiheeseen. Ensimmäinen Flanagan (1954, 336–337) kehottaa määrittelemään, mikä on tutkittavan toiminnan tavoite. Tuloksia voidaan verrata vain tavoitteisiin nähden (Bitner ym. 1985, 49). Tilanne (incident) voidaan määrittellä kriittiseksi (critical) silloin, kun se vaikuttaa myönteisesti tai kielteisesti toimintaan (Flanagan 1954, 338). Tässä tutkimuksessa tutkittavan toiminnan eli asiakaspalvelun tavoitteena on tyydyttää ulkomaalaisten asiakkaiden tarpeet ja toiveet tarjoamalla heille kyseisen yrityksen laatukriteerit täyttävää palvelua.

Seuraavaksi Flanaganin (1954, 337–343) mukaan määritellään kriteerit aineistolle. Tässä vaiheessa päätetään, missä kontekstissa tilanteen tulee olla tapahtunut ja mitkä ovat hyväksyttävien tilanteiden kriteerit. Minimikriteerien mukaan tilannekuvauksen on 1) sisällettävä tietoa todellisesta käyttäytymisestä, 2) oltava kuvaus vastaajan omista havainnoista, 3) sisällettävä kaikki analysoimiseen tarvittavat tiedot sekä 4) oltava määritelty tavoitteen kannalta kriittiseksi (Flanagan 1954, 342; ks. myös Bitner ym. 1985, 49). Kalajaa (1989, 93) mukaillen tilanteen on oltava selvärajainen, konkreettinen tilanne ja riittävän havainnollinen tulkintojen tekemiseksi. Flanagan (1954, 340) sanoo myös, että kuvatus tilanteen pitäisi olla tapahtunut lähimenneisyydessä (esimerkiksi viimeisen kahden vuoden aikana), jotta tilanne pystyttäisiin muistamaan ja kuvaamaan tarkasti.

Kolmannessa vaiheessa kerätään aineisto. Flanaganin (1954, 344–345) mukaan tutkimuksen neljäntenä vaiheena on aineiston analyysi. Analyysi alkaa tilannekuvauksien jakami-

sella eri luokkiin joko aineistolähtöisesti tai perustuen aikaisempien tutkimusten valmiisiin kategorioihin (Flanagan 1954, 344–345; ks. Bitner, Booms & Tetreault 1990; Bitner, Booms & Mohr 1994). Flanaganin (1954, 335) mukaan tämä vaihe on usein hyvinkin induktiivinen ja perustuu tutkijan subjektiivisiin valintoihin. Luokat muodostuvat lopullisiksi monien uudelleen kategorisointien, nimeämisten ja tarkistusten kautta. Viidennessä ja viimeisessä vaiheessa tehdään aineistoon liittyvät tulkinnat ja raportoidaan tutkimus (Flanagan 1954, 345).

Kriittisten tilanteiden menetelmää on kritisoitu muun muassa siitä, että sen analyysi ja tulkinta perustuvat tutkijan intuitioon (ks. Bitner ym. 1985, 49). Monissa tutkimuksissa tulosten luotettavuutta on pyritty parantamaan muun muassa käyttämällä rinnakkaisluokitteijaa tai toista puolikasta aineistosta luokituksen toimivuuden tarkistamiseen. Tutkimuksen luotettavuutta voi Flanaganin (1954, 343–345) mukaan lisätä valikoimalla aineisto asetettujen kriteereiden mukaisesti, keräämällä ja dokumentoimalla aineisto systemaattisesti sekä perustelemalla tehdyt valinnat ja tulkinnat yksityiskohtaisesti. Muun muassa Andersson ja Nilsson (1964) ovatkin todenneet kriittisten tilanteiden tutkimusmenetelmän olevan systemaattisesti toteutettuna validi ja reliabeli.

2.3.2 Teemahaastattelut

Haastattelu on ennalta suunniteltua, päämäärähakuista toimintaa tavoitteenaan informaation kerääminen (Hirsjärvi & Hurme 1985, 39). Haastattelu on aineiston keruun kannalta joustava tutkimusmenetelmä. Haastattelussa on mahdollisuus esimerkiksi lomakekyselyä paremmin motivoida henkilöitä vastaamaan. Samoin vastausten selventämiseen ja syventämiseen on mahdollisuus kesken haastattelun. Haastattelujen käyttö on erityisen suositeltavaa tutkittaessa aiheita, joista ei ole aikaisempaa tutkimusta. (Hirsjärvi ym. 2000, 192; Hirsjärvi & Hurme 1985, 29.) Tämän tutkimuksen aineistonkeruuseen haastattelu oli luonteva valinta juuri näistä syistä.

Puolistrukturoidun haastattelun runko sisältää vain tutkittavat perusteemat. Siksi sitä kutsutaan myös teemahaastatteluksi. Teemahaastattelu rajaa aihealueen, mutta ei rajoita haastattelijaa. Haastattelijalla on vapaus räätälöidä kysymyksen muoto ja osittainen sisältö haastateltavan ja haastatteluprosessin mukaan sopivaksi. (Hirsjärvi ym. 2000, 195; Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48; 1985, 49–50.) Haastattelijan onkin oltava aktiivinen kuuntelija, joka pystyy etenemään haastattelussa haastateltavan antamien vihjeiden, ei oman ennakkosuunnitelmansa mukaisesti (Syrjälä ym. 1994, 137–138). Teemahaastattelu on myös taloudellinen ajankäytön kannalta, sillä teemat rajaavat aihealuetta avointa haastattelua tarkemmin. Teemat takaavat myös sen, että kaikissa haastatteluissa käsitellään samoja aiheita. (Eskola & Suoranta 1998, 88; Hirsjärvi & Hurme 2000, 48; 1985, 50.)

Teemat tarjoavat myös alustavan luokittelurungon aineiston analyysivaiheessa (Eskola & Suoranta 1998, 88; Hirsjärvi & Hurme 2000, 149). Teemahaastatteluaineisto on analyysin kannalta monipuolisia vaihtoehtoja tarjoava. Teemahaastattelua voidaan analysoida kuvailuvien ja tulkitsevien laadullisten menetelmien lisäksi myös määrällisesti. Aineistosta voidaan laskea frekvenssejä ja sitä voidaan saattaa tarvittaessa jopa tilastollisen analyysin muotoon. (Eskola & Suoranta 1998, 166; Hirsjärvi ym. 2000, 195.) Tässä tutkimuksessa pyrittiin hyödyntämään teemahaastatteluiden edellä kuvailtuja ominaisuuksia mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

2.4 Aineistonkeruumenetelmien käyttö

Tutkimukseen osallistui kuusi hotellia, jotka edustivat kolmea eri hotelliketjua Jyväskylän alueelta. Tutkimuskohteina olivat Scandic Hotel, Sokos Hotel Alex, Alexandra ja Jyväshovi sekä Restelin ketjuun kuuluvat Cumulus Jyväskylä ja Rantasipi Laajavuori. Majoituskapasiteetiltaan kyseiset yritykset olivat Jyväskylän suurimpia, ja vuodepaikkoja hotelleissa oli yhteensä 1610 hengelle (Jyväskylän seudun matkailupalvelu 2001). Kevään 2000 aikana kyseisissä hotelleissa työskenteli yhteensä 41 hotellivirkailijaa. Tutkimukseen osallistui vastanottojen vakinaiset, osa-aikaiset ja ekstra-työntekijät sekä pitkäaikaiset harjoittelijat.

2.4.1 Kyselylomaketutkimus

Tässä työssä käytetty kyselylomake koostui saatekirjeestä, vastaanottovirkailijoiden taustatietoja kartoittavasta kaksisivuisesta strukturoidusta osasta sekä kriittisiin tilanteisiin perustuvien kirjoitelmien ohjeistuksesta ja vastauspapereista (liite 1). Virkailijoiden taustatiedoista kartoitettiin 1) sukupuoli, 2) ikä, 3) koulutus, 4) ammatillinen täydennyskoulutus, 5) koulutustarpeet, 6) kielitaito, 7) eniten käytetyt kielet asiakaspalvelussa, 8) työssäolovuodet tämänhetkessä toimipaikassa, 9) työsuhteen muoto/vakinaisuus, 10) työkokemus hotellialan asiakaspalvelutehtävissä, 11) muu työkokemus asiakaspalvelualalta sekä 12) kansainvälinen kokemus ulkomailla ja kotimaassa.

Asiakaspalvelun haasteita selvittävää aineistoa kerättiin kriittisten tilanteiden tutkimusmenetelmää soveltavalla kirjoitelmatehtävällä. Vastaanottovirkailijoita pyydettiin kertomaan yhdestä ongelmallisesta ja yhdestä onnistuneesta asiakaspalvelutilanteesta, joissa heidän asiakkaansa olivat edustaneet toista kulttuuria kuin he itse. Kirjoitelmaohjeistuksessa ongelmallisista asiakaspalvelutilanteista annettiin esimerkkeinä asiakkaan ristiriitaiset odotukset palvelusta sekä moninaiset ymmärtämisvaikeudet. Vastaajia pyydettiin erityisesti kirjoittamaan tilanteista, joissa sanallinen ja sanaton viestintä olivat olleet asiakaspalvelun kannalta merkittävässä asemassa. Onnistuneet asiakaspalvelutilanteet määriteltiin puolestaan sellaisiksi, joissa asiakas oli antanut virkailijalle myönteistä palautetta tai asiakas oli vastaajan mielestä poistunut tilanteesta muutoin erityisen tyytyväisenä. Vastaajia pyydettiin pohtimaan näitä kulttuurienvälisiä vuorovaikutustilanteita pienten kirjoitelmien muodossa. Kirjoitustehtävän tarkempaa ohjeistusta esitellään liitteessä 1.

Asiakaspalvelijoilta kysyttiin tietoisesti juuri ongelmallisista ja onnistuneista tilanteista, eikä esimerkiksi heidän tarjoamastaan hyvästä ja huonosta palvelusta. Tämän uskottiin mataltavan virkailijoiden vastaamiskynnystä kulttuurissa, jossa omia kasvoja halutaan suojella välttämällä itsensä kehumista tai omista virheistään kertomista. Tilannekuvauksia kerättiin tietoisesti tästä samaisesta syystä nimettömänä palautettavan lomakkeen avulla eikä esimerkiksi haastatteluilla, mikä on ollut yleisin aineistokeruumenetelmä kriittisten tilanteiden tutkimuksissa (ks. esim. Nyquist, Bitner, & Booms 1985; Bitner ym. 1990, 1994; Bejou, Edvardson & Rakowski 1996).

Hotellien johtajat kommentoivat lomaketta ennen sen esitestausta erään aineistoon kuuluvan hotellin henkilöstöllä. Esitestaustilanteissa oli lisänä kysymyssarja, jolla kerättiin palautetta kyseisestä lomakkeesta. Esitestauksen jälkeen kirjoitelmatehtävän ohjeistusta muokattiin havainnollistavampaan suuntaan lisäämällä esimerkkejä. Lisäksi kirjoitustehtävästä poistettiin toistensa kanssa päällekkäisiä, tehtävää ohjaavia kysymyksiä.

Varsinainen aineisto kerättiin keväällä 2000. Kyselylomake jaettiin kuudessa hotellissa yhteensä 41:lle hotellivirkailijalle. Kahta hotellia lukuunottamatta lomake annettiin henkilöstölle vastaanottojen kuukausipalavereissa. Tällöin tutkijalla oli mahdollisuus kertoa tutkimuksen tarkoituksesta ja kyselylomakkeen täyttämisestä sekä motivoida henkilöstöä vastaamaan. Muissa hotelleissa tutkija kävi antamassa lomakkeet vastaanoton työntekijöille heidän työaikanaan.

Vastausmotivaatiota lisäämässä oli hotellien välinen haastekilpailu, jossa aktiivisimmin vastannut vastaanottovirkailijoiden tiimi sai palkinnoksi Matkailun edistämiskeskuksen sponsoroiman teatteri-illan. Ilmeisesti tämä motivaatiokeino oli toimiva, sillä lomakkeista palautui 90 prosenttia (n = 37). Varsinaisen vastausprosentin kriteeriksi muodostui se, oli-ko ainakin toinen kirjoitelmista kirjoitettu. Kirjoitelmat oli jätetty kokonaan kirjoittamatta neljässä lomakkeessa, mikä laski vastanneiden määrän 33:een henkilöön. Lopullinen vastausprosentti oli siten 80 %. Kirjoitelmia palautui yhteensä 60 kappaletta.

2.4.2 Teemahaastattelut

Ennen aineistonkeruun alkamista tutkija tapasi hotellien johtajat. Tapaamisen yhteydessä hotellinjohtajia pyydettiin kommentoimaan kyselylomakkeiden lisäksi myös teemahaastattelukysymyksiä. Johtajille tehtiin samassa yhteydessä pilottihaastatteluja kulttuurienvälisestä asiakaspalveluilmioista. Haastattelut auttoivat tutkijaa aiheen rajauksessa ja tutkimuksen suunnitteluprosessissa. Joitakin sitaatteja johtajien pilottihaastatteluista valittiin käytettäväksi myös tutkimusraportissa.

Varsinaiisiin teemahaastatteluihin osallistui 15 hotellivirkailijaa, joista 10 oli naisia ja 5 miehiä. Haastateltavat ilmaisivat osallistumishalukkuutensa kyselylomakkeiden saatekirjeessä olleella ilmoittautumislipukkeella (liite 1). Haastatteluihin osallistuneiden kesken arvottiin Jyväskylän seudun matkailupalvelujen lahjoittama kesäristeily. Haastattelut tehtiin pääosin tutkijan kotona ja ne kestivät henkilöstä riippuen 30–90 minuuttia. Haastattelut ääninauhoitettiin ja litteroitiin myöhemmin sanatarkasti.

Haastatteluiden pääteemoina olivat 1) hotellin vastaanoton tyypillisimmät kulttuurienväliset asiakaspalvelutilanteet, 2) hyvän kulttuurienvälisen ja suomalaisen palvelun laatuominaisuudet, 3) ulkomaalaisten asiakkaiden palveluodotukset, 4) palvelukulttuurien vertailu, 5) kulttuurienvälisen palvelun haasteet sekä 6) asiakaspalvelussa tarvittavat tiedot ja taidot. Viimeisessä teema-alueessa keskityttiin erityisesti kulttuurispesifiin tietämykseen ja viestintätaitoihin. Vastaanottovirkailijoiden teemahaastatteluiden suuntaa antavat kysymykset ovat liitteenä 2.

2.5 Aineiston analyysi ja tulkinta

Analyysi aloitettiin järjestämällä aineisto. Lomakkeet ja haastattelut koodattiin kirjain- ja numerokodein. Kirjaimilla (A–E) kuvattiin, mitä hotellia yksilö edusti. Anonymiteetin säilyttämiseksi koodiavain jää kuitenkin vain tutkijan tietoon. Kirjoitelmissa kirjainkoodin perässä esiintyi numerokoodi (I–10), mikä ilmaisi, monesko vastaaja yksilö oli kustakin hotellista. Haastatteluissa toistuivat samat kirjainkoodit (A–E), mutta kirjainta seurasivat roomalaiset numerot (I–XV). Numero ilmaisi yksilöiden haastattelujärjestyksen. Luettavuuden lisäämiseksi raportissa käytetyissä sitaateissa mainitaan aina, onko kysymyksessä

kirjoitelma vai haastattelu. Kirjoitelmien sitaateissa ilmoitetaan erikseen, oliko kirjoittaja määritellyt tilannekuvauksensa ongelmalliseksi vai onnistuneeksi.

Aineiston alustava luokittelu perustui tutkimusmenetelmiin (ks. Hirsjärvi & Hurme 2000, 148). Tutkimusaineiston runsauden vuoksi kyselylomakkeella saatu aineisto ja teemahaastatteluaineisto pidettiin tutkimusprosessin loppumetreille asti erillään. Tutkimusraportin kirjoitusvaiheessa aineistot yhdistettiin ja tulkittiin kutakin teemaa käsittelevän luvun sisällä.

Ensimmäiseksi analysoitiin *kyselylomakkeen strukturoitu osa*, jolla kerättiin tietoa hotellivirkailijoiden taustoista ja kansainvälisestä kokemuksesta. Vastaukset tallennettiin SPSS-tilasto-ohjelmaan, jonka avulla laskettiin frekvenssejä ja eräiden vastausten keskiarvoja. Aineiston pienuudesta johtuen muuta kvantitatiivista analyysia ei tehty. Taustatietoja kartoittavat kysymykset olivat hyvin yksityiskohtaisia, koska niitä oli tarkoitus käyttää myöhemmin apuna virkailijoiden kuvaileman toiminnan tulkitsemisessa. Tutkimuksen loppuvaiheessa analyysi päätettiin jättää muun aineiston runsauden vuoksi tekemättä.

Kyselylomakkeella kerättyjen kirjoitelmien analyysi aloitettiin luokittelemalla kertomukset. Kokonaisaineistoon kuului 60 kertomusta, joista 45 täytti kirjoitelmille asetetut kriteerit. Kirjoitelmassa piti käsitellä virkailijan omakohtaista, hotellissa tapahtunutta palvelutilannetta. Kirjoitelma ei saanut olla yleistys ulkomaalaisista asiakkaista tai palvelutilanteista, eikä suositus palvelutilanteissa toimimiselle, vaan sen piti olla konkreettinen ja havainnollinen tilannekuvaus. Kirjoitelmista 14 oli yleistyksiä ja yksi ei käsitellyt hotellikontekstia. Luokittelukriteerit täyttäviä, ongelmallisista tilanteista kirjoitettuja kuvauksia saatiin täten 21 kappaletta ja onnistuneita tilanteita kuvaavia kertomuksia 24 kappaletta.

Seuraavaksi *vastaanottovirkailijoiden kirjoittamille kertomuksille* tehtiin asiakkaiden demografisia tietoja kartoittava määrällinen tekstianalyysi. Kriittisten tilanteiden tulkinnessa päätettiin soveltaa erityisesti sanastoanalyysia, jossa aineistoa luokiteltiin ilmaisuihin ja sanastoon perustuen. (Ks. Eskola & Suoranta 1998, 170–173.) Kirjoitelmista analysoitiin asiakkaiden 1) kansallisuus, 2) sukupuoli, 3) ikä, 4) matkan syy (liike- vai vapaa-ajanmatkailija) sekä 5) matkustusmuoto (yksin, pariskuntana/perheenä vai ryhmässä). Lisäksi kategorisoitiin 6) asiakaspalvelutilanteessa käytetty kieli, 7) keitä oli osallisena palvelutilanteessa sekä 8) mitä palvelutilannetta (esim. check-in, maksutilanne) kirjoitelma kuvasi. Nämä kvantifioidut tulokset esitellään graafisessa muodossa luvussa 7.2.

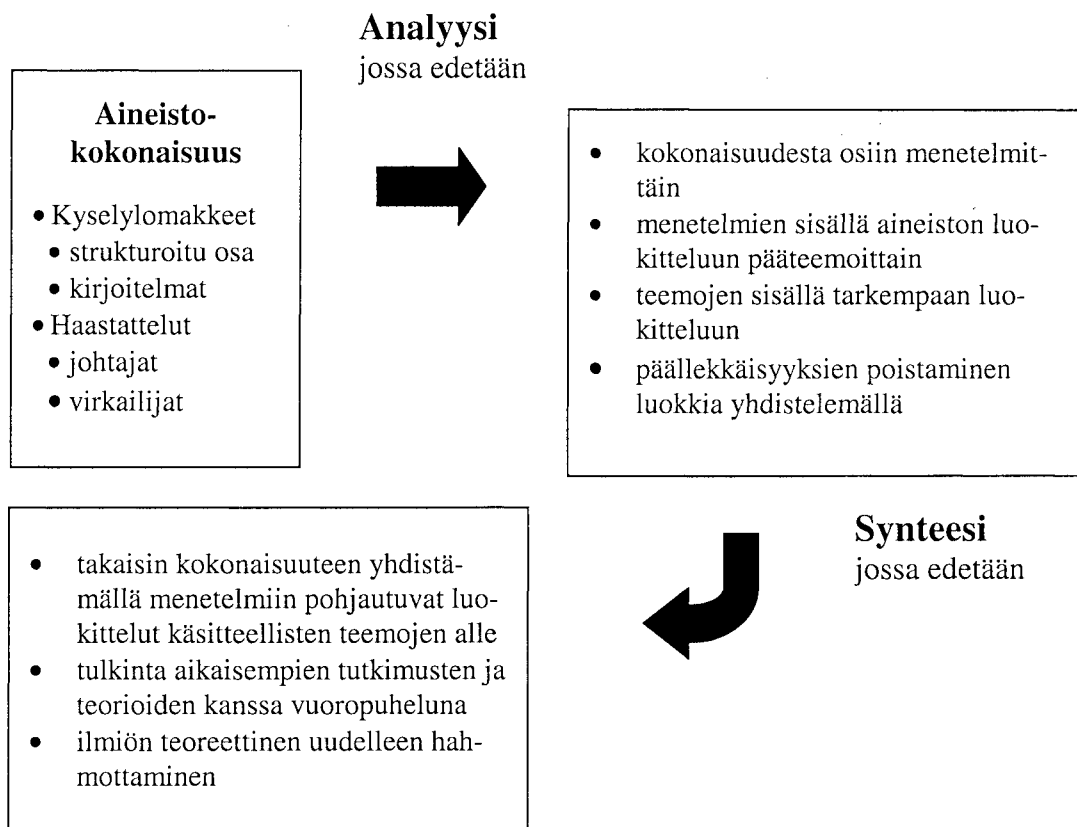
Kirjoitelmien sisällönanalyysia jatkettiin luokittelemalla ongelmien syitä teemoittain. Teemaluokat muodostuivat ongelmista, jotka ovat yhteisiä useammalle vastaajalle. Teemojen tunnistaminen pohjautui juuri tiettyjen ongelmien toistuvaan esiintymiseen (ks. Hirsjärvi & Hurme 2000, 149, 172–173; Silverman 1993, 162–165; Alasuutari 1999, 191–195). Kun pääluokat olivat selvillä, tarkennettiin jaottelua pääluokkien sisällä. Ongelmaluokat kvantifioitiin laskemalla. Laskemisen avulla tahdottiin tarkistaa, onko joku ongelmaryhmä merkittävästi muita suurempi. Ongelmien määrällistä esiintymistä kuvataan graafisesti luvussa 7.3. Kustakin ongelmaluokasta analysoitiin luokittelun ja sisällön analyysin keinoin myös ongelmien ratkaisuja. Ongelmien ohella kertomuksista analysoitiin onnistumiskokemuksia ja niihin johtaneita syitä (luku 7.4). Tällä analyysitavalla pyrittiin selvittämään, miten alun perin ongelmalliset tilanteet saatiin muutettua onnistumisiksi. Ongelmien ratkaisuja ja onnistumiskokemusten syitä analysoimalla pyrittiin osaltaan selvittämään hyvän palvelun ominaisuuksia ja sen tarjoamisessa tarvittavaa osaamista.

Teemahaastatteluaineisto luokiteltiin ensin haastattelukysymysten mukaisiin karkeisiin luokkiin (ks. Hirsjärvi & Hurme 2000, 148–149). Analyysi jatkui etsimällä raakahavainnoista yhteisiä nimittäjiä. Aineistoa pelkistettiin yhdistelemällä raakahavainnoita niiden sisällön ja merkitysten perusteella sekä selkeytettiin poistamalla toistoja ja epäolennaisuuksia. (Ks. Alasuutari 1999, 40, 212–214; Syrjälä 1994, 115, 125; Hirsjärvi & Hurme 2000, 137.) Analyysin jatkuessa luokat jalostuivat aineiston itsensä sekä tutkijan intuition ohjauksena (ks. Hirsjärvi & Hurme 2000, 148–149). Luokkien sisällä aineistoa pilkottiin yhä pienempiin yksiköihin, kunnes vaikutti siltä, että kaikille kommenteille löytyi sopiva alaluokka. Alasuutarin (1999, 212–213) mukaan hyvässä typologiassa kaikki havainnot ovat tarkasti määritellyssä luokissa, eikä sopimattomien tapausten ”kaatoluokkaa” käytetä. Tähän pyrittiin myös tässä tutkimuksessa. Luokat eivät kuitenkaan olleet aina toisiaan poissulkevia. Tämän vuoksi samaa havaintoa saatettiin käyttää useammassakin luokassa.

Tämän jälkeen *haastatteluaineistoa* katsottiin kokonaisuutena ja karkeiden pääluokkien päällekkäisyyksiä ryhdyttiin poistamaan yhdistelemällä luokkia keskenään. Luokkia ryhmiteltiin ja nimettiin olemassa olevien teoreettisten käsitteiden sekä itse luotujen käsitteellisten termien mukaan (ks. Hirsjärvi & Hurme 2000, 148–150). Esimerkiksi kaikki asiakaspalautetta kuvaileva aineisto yhdistettiin ja luokiteltiin palautteen määrän (*paljon, vähän*), sisällön (*myönteinen, kielteinen*), palautekanavan (*suullinen, kirjallinen, välitteinen*), viiveen (*välitön, viivästeinen*) sekä palautteen antajan kulttuuritaustan mukaan. Kirjoitusvaiheessa alaluokkia yhdistettiin ja tiivistettiin abstraktiotason nostamiseksi.

Kaikki teema-alueet käsiteltiin samalla lailla prosessoiden. Teemaluokkien sisäisessä ryhmittelyssä käytettiin usein apuna asteikointia. Luokittelu eteni usein asteikolla *enemmän-vähemmän* tai *myönteisempi-kielteisempi suhtautuminen aiheeseen*. (Asteikoinnista esim. Hirsjärvi & Hurme 2000, 172.) Esimerkiksi analysoitaessa kertomuksia palvelun mukauttamisesta (luku 8.3.3) aineisto luokiteltiin asteikolla *palvelu paranee/palvelua enemmän – palvelu varovaisempaa – palvelu tilannesidonnaista – palvelu vaikeutuu/palvelua vähemmän – palvelu samanlaista kaikille/ei palvelun mukauttamista*.

Kirjoitusprosessin loppuvaiheessa tutkimusmenetelmän perusteella ryhmitellyt aineistot yhdistettiin yhteisten laajempien, teoriaan pohjautuvien teemaluokkien alle. Empiiristä aineistoa tulkittiin aikaisemmin tehtyjen tutkimusten, teorioiden ja mallien avulla. Pohdintaosiossa keskeisimmistä tuloksista tehtiin synteesejä ja niiden avulla pyrittiin ratkaisemaan annetut tutkimustehtävät. Johtopäätökset tehtiin synteeseihin pohjautuen. (Ks. Hirsjärvi ym. 2000, 211–212.) Seuraavalla kuviolla havainnollistetaan tämän tutkimuksen analyysi- ja tulkintaprosessia. Kuvio perustuu Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 144) malliin laadullisen tutkimuksen etenemisestä.



KUVIO 1. Tutkimuksen analyysi- ja tulkintaprosessi

2.6 Aineiston kuvaus

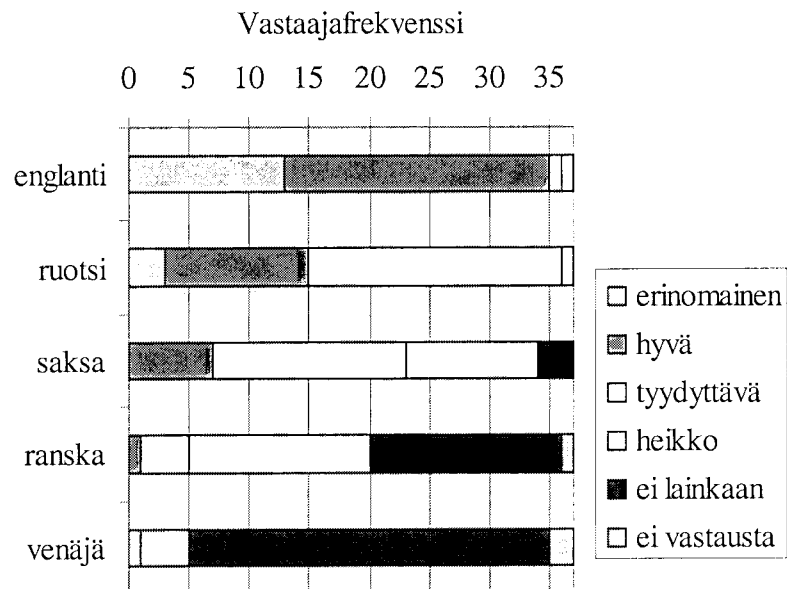
Tässä luvussa esitellään tutkimukseen osallistuneiden hotellivirkailijoiden taustoja. Tiedot pohjautuvat kyselylomaketutkimukseen, johon vastasi yhteensä 37 henkilöä. Vastanneista 27 oli naisia (73 %) ja 10 miehiä (27 %). Hotellien vastaanotot ovat yleisesti Jyväskylässä melko naisvaltaisia työpaikkoja, mikä osaltaan selittää naisten vahvaa osallistumisprosenttia. Vastaanottovirkailijat olivat iältään melko nuoria. Suurin osa vastanneista oli alle 35-vuotiaita. Vastanneista 15 henkilöä ilmoitti olevansa alle 25-vuotias ja 14 henkilöä kertoi olevansa iältään 25–34 -vuotias. Yli 35-vuotiaita oli yhteensä 8 henkilöä, joista kaksi henkilöä oli yli 45-vuotiaita.

Vastaanottovirkailijoiden koulutustausta vaihteli melkoisesti. Ammatillisen keskiasteen tutkinto oli seitsemällä vastaajalla. Opistoasteen tutkintoja 17 henkilöllä. Opistoastetta vastaavan tutkinnon oli ammattikorkeakoulussa suorittanut viisi virkailijaa. Neljä henkilöä oli tutkimuksen tekohetkellä suorittamassa yliopistollista tutkintoa. Muunlaisia koulutustaustoja oli neljällä henkilöllä. Yksi heistä oli käynyt talouskoulun ennen työuransa aloittamista, kun taas kolme virkailijoista oli siirtynyt työelämään valkolakin saatuaan.

Vaikka vastaajat olivatkin melko nuoria, heillä oli melkoisesti aikaisempaa hotellialan työkokemusta. Vain kahdeksalla vastaajalla työkokemusta oli alle vuoden verran, ja heistä kuusi oli aineistonkeruuhetkellä hotelleissa harjoittelijoina. Eniten hotelleissa oli 1–5 vuotta majoitusosalalla työskennelleitä. Heitä oli lähes puolet (n = 17) vastaajista. Yli kuusi

vuotta alalla työskennelleitä oli 12 henkilöä, joista peräti seitsemällä virkailijalla oli yli kymmenen vuoden työkokemus alalta. Virkailijoilla oli paljon myös muuta palvelualan työkokemusta. Avoimeen kysymykseen vastattiin yhteensä 38:llä ammattinimikkeellä. Virkailijat olivat työskennelleet ravintola- ja matkailualalla, julkisen ja yksityisen sektorin toimistotehtävissä, kaupanalalla sekä puhtaanapitoyrityksissä.

Virkailijoita pyydettiin tutkimuksessa nimeämään kolme eniten asiakaspalvelussa käyttämänsä vierasta kieltä. Analyysin mukaan käytetyimpiä kieliä olivat englanti, ruotsi ja saksa. Muina kielinä esiintyivät kreikka, venäjä, ranska, puola ja espanja. Virkailijoita pyydettiin arvioimaan myös omaa englannin, ruotsin, saksan, ranskan ja venäjän kielen taitoaan. Asteikkona oli erinomainen (4), hyvä (3), tyydyttävä (2) tai heikko (1) kielitaito sekä en osaa kieltä lainkaan (0). Vastaajat arvioivat osaavansa englantia kielistä parhaiten. Virkailijoiden keskiarvo oli 3,27 eli yleistä kielitaitoa voitiin pitää hyvänä. Ruotsin kielen taito arvioitiin tyydyttäväksi (2,46). Saksan kielitaidon keskiarvo oli lähes tyydyttävällä tasolla (1,73). Kolme virkailijoista kertoi, ettei hallitse saksan kieltä lainkaan. Ranskan kielen taito puuttui puolestaan 16:lta henkilöltä. Ranskan kielitaidon keskiarvo oli 0,72. Venäjän kieltä osasi vain viisi henkilöä. Lisäksi viisi henkilöä kertoi osaavansa espanjan kieltä. Puolaa ja kreikkaa hallitsi puolestaan kutakin yksi henkilö.

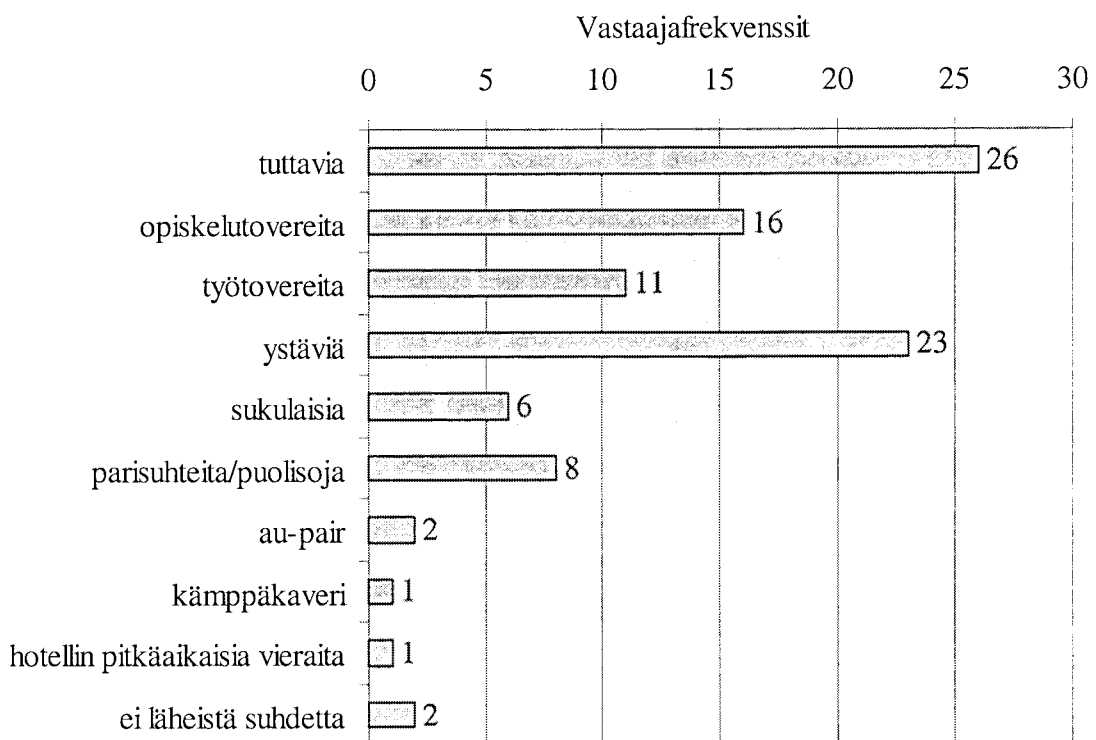


KUVIO 2. Hotellivirkailijoiden oma-arvio kielitaidostaan

Kun vastaajilta tiedusteltiin heidän kansainvälisestä kokemuksestaan, ilmeni, että kaikilla oli kokemusta ulkomailla matkustelusta. Vastaajista suurin osa (n = 33) oli ollut ulkomailla lomailmassa. Yhdeksällä vastaanottovirkailijalla oli kokemusta ulkomailla opiskelusta. Vastaajista kuusi oli ollut työharjoittelussa ja 12 henkilöä oli työskennellyt ulkomailla. Kolme virkailijoista oli ollut ulkomailla harrastusten myötä, yksi ekskursiomatkalla, yksi au-pairina ja yksi tuttavien luona kieltä opiskelemassa.

Matkat olivat olleet enimmäkseen lyhyitä lomamatkoja, sillä 16 vastaajista kertoi olleensa ulkomailla pisimmillään alle kuukauden. Vastaanottovirkailijoista 11 henkilöä kertoi olleensa ulkomailla 1–6 kuukautta, mikä oli tyypillinen pituus työharjoittelu- ja ulkomaanopiskelujaksoille monissa oppilaitoksissa. Puolesta vuodesta vuoteen ulkomailla asuneita oli viisi vastaajista. Yli vuoden ulkomailla olleita oli yhteensä 5 henkilöä, joista vain kaksi oli ollut ulkomailla yli kuusi vuotta.

Viimeiseksi vastaanottovirkailijoilta tiedusteltiin heidän kansainvälisestä sosiaalisesta verkostostaan. Suurimmalla osalla vastaajista oli ulkomaalaisia tuttavuuksia ja ystäviä. Ulkomaalaisia opiskelutovereita oli 16:lla henkilöllä ja työtovereita 11:llä virkailijalla. Kuudella vastaajista oli ulkomaalaisia sukulaisia. Kahdeksalla virkailijalla oli tai oli ollut parisuhde ulkomaalaisen henkilön kanssa. Sosiaaliseen verkostoon hotellivirkailijat lukivat myös perheessään olleet au-pairit, ulkomaalaisen asuintoverin sekä hotellin pitkäaikaiset vieraat. Vain kaksi vastaajista kertoi, ettei tunne läheisesti ketään ulkomaalaista.



KUVIO 3. Vastaanottovirkailijoiden kansainvälinen sosiaalinen verkosto

II KULTTUURIN ROOLI ASIAKASPALVELUSSA

3 PALVELUPROSESSI JA TUOTETARJONTA HOTELLEISSA

Tässä luvussa perehdytään ulkomaalaisten asiakkaiden palveluprosessiin ja siihen, millaisia palvelutuotteita jyvaskyläläiset hotellit asiakkailleen tarjoavat. Empiiristä aineistoa tarkastellaan Lehtisen (1983) ja Grönroosin (1990) *palvelupaketin* käsitteeseen liittyvän kirjallisuuden valossa sekä pohdiskellaan varsinaista *palveluprosessia* Lehtisen (1983), Grönroosin (1990) sekä Bitranin ja Lojon (1993) tutkimuksia soveltaen.

Tässä työssä asiakaspalveluprosessia tutkittiin pyytämällä virkailijoita kuvaamaan tyypillistä työpäiväänsä. Haastatteluissa heiltä kysyttiin, miten palveluprosessi yleensä etenee ja millaisia viestintätilanteita ulkomaalaisten asiakkaiden kanssa ilmenee. Vastaanoton palveluprosessin nähtiin koostuvan neljästä erillisestä vaiheesta. Palvelutapahtuma alkoi varauksen tekemisen muodossa jo ennen asiakkaan saapumista hotelliin. Ensimmäinen varsinainen vuorovaikutustilanne virkailijan ja asiakkaan välillä syntyi asiakkaan vastaanoton eli ”check-in” -tilanteen yhteydessä. Asiakkaat käyttivät vastaanoton palveluja oleskelunsa aikana muun muassa tarvitessaan tietoa erilaisista palveluista ja paikallisista nähtävyyksistä. Vastaanotto palveli asiakkaitaan myös öisin. Palveluprosessi päättyi asiakkaan lähtöä edeltävään maksutilanteeseen ja palautteen antoon.

Ulkomaalaiset asiakkaat tekivät varauksensa vastaajien mukaan yleensä kansainvälisten varaamojen tai matkatoimistojen kautta. Tietoverkkoja pitkin varaukset päätyivät sitten Suomen keskusvaraamon kautta hotellien omiin järjestelmiin. Suomalaiset huolehtivat yleensä kansainvälisten yritysvieraidensa varausten tekemisestä. Ulkomaalaiset asiakkaat varasivat harvemmin itse huonetta suoraan hotellista.

Varsinainen check-in -tilanne koostui useista viestinnällisistä työvaiheista. Ensimmäiseksi asiakasta tervehdittiin ja hänet toivotettiin tervetulleeksi. Virkailijat sanoivat tunnistavansa ulkomaalaiset asiakkaat melko helposti, joten heitä osattiin tervehtiä englanniksi. Suomalainen ”hei” tai englannin kielinen ”hi” sopivat erään vastaajan mielestä lähes kaikille asiakkaille. Kun keskustelun edetessä virkailija tunnisti asiakkaan kansallisuuden tai näki sen majoituskortin tiedoista, muutettiin palvelu mahdollisuuksien mukaan asiakkaan kielelle.

Virkailijoiden kertoman mukaan tervehdyksen jälkeen asiakkaalta tiedusteltiin nimeä, jollei hän ilmoittanut sitä oma-aloitteisesti. Useissa hotelleissa seuraavaksi kysyttiin, onko asiakkaalla hotellin kanta-asiakaskorttia. Jos korttia ei ollut, sitä yritettiin markkinoida asiakkaalle harkinnan mukaan. Tämän jälkeen asiakkaan varaus katsottiin tietokoneelta ja tarkastettiin kaikkien tietojen paikkansapitävyys. Vastaajat sanoivat tiedustelevansa asiakkailta lähes poikkeuksetta huoneeseen liittyviä toivomuksia, lähinnä huoneen savuttomuuteen liittyen. Check-in -vaiheen lopuksi asiakas täytti monikielisen majoituskortin ja sai huoneensa avaimen suunnistusohjeineen.

Check-in -tilanteessa asiakkaalle kerrottiin myös hotellin tukipalveluista, kuten aamupalasta, ravintolapalveluista sekä saunatiloista. Asiakkaalle esiteltiin illanviettomahdollisuuksia niin hotellissa kuin ketjun muissakin kohteissa. Virkailijat kertoivat, että muuta mahdollista tiedontarvetta tunnusteltiin asiakkaan olemuksen ja käyttäytymisen mukaan. Erityisesti ulkomaalaisille asiakkaille esiteltiin alueen kiinnostavia matkailukohteita. Luonnollisesti kaikkiin asiakkaan kysymyksiin pyrittiin vastaamaan. Ulkomaalaiset tiedustelivat

usein aamupalan kuulumista huoneen hintaan, kun taas suomalaisille se oli lähes itsestään-selvyys.

Hotellivirkailijat mainitsivat, että varausjärjestelmästä näki, oliko asiakas ollut hotellissa aikaisemmin. Virkailija pystyikin varausta tarkastaessaan arvioimaan, kuinka perusteellisesti asiakasta oli syytä perehdyttää hotelliin ja paikkakunnan palvelutarjontaan. Erään virkailijan mukaan kanta-asiakkaat suorastaan loukkaantuivat, jos heitä kohdeltiin kuin ensikertalaista. Kerrotun informaation määrä oli suhteessa myös käytettävissä olevaan aikaan. Jos vastaanotossa oli kiire, palvelujen esittely pidettiin melko suppeana. Eräs virkailija totesi, että tarvittaessa check-in saatiin tehtyä kymmenessä sekunnissa. Jos asiakas ei vaikuttanut kiireiseltä ja vastaanotossa oli rauhallista, saatettiin asiakkaan kanssa jäädä juttelemaan vähän pidemmäksikin aikaa.

Mut sit jos on aikaa, niin jäädään vähäksi aikaa juttelemaan, riippuen miltä asiakas vaikuttaa. Joku voi olla kun tulee, että voi kun pääsis jo suihkuun tai iltasaunaan tai mihin tahansa. Osa voi olla äree. Ei sellasille hirveesti muuta kuin hymyilee vaan, mut ei jää hirveesti läppää heittelemään, ”että mitenkäs päivä meni?”. Sit eikun avain käteen vaan ja myöhemmin sitten ohi mennessä... (AII, haastattelu)

Asiakkaat kääntyivät virkailijoiden mukaan vastaanoton puoleen myös palveluprosessin jatkuessa. Jotkut asiakkaat halusivat muuttaa oleskeluaikansa pituutta ja tarvitsivat sen vuoksi uudelleenkodeauksen avainkorttiinsa. Monet asiakkaat tulivat vastaanottoon tiedustelemaan herätyksen järjestämisestä. Yleisimmät kysymykset liittyivät vastaajien mukaan hotellin saunatilojen ja ravintoloiden aukioloaikoihin, kahvila- tai ravintolasuosituksiin, ostospaikkoihin, nähtävyyksiin, paikallisiin tapahtumiin, vapaa-ajan matkailuaktiviteetteihin ja illanviettomahdollisuuksiin. Vastaanotto tarjosi asiakkaille myös lukuisia tuki-palveluita, joista enemmän luvussa 5.2.

Hotellien vastaanotot ovat avoinna ympäri vuorokauden. Vastaanottovirkailijat kertoivat, että yöaikaan asiakkaat tulivat pyytämään apua esimerkiksi huoneen avainten kadotessa. Yöaikaan olivat liikkeellä myös myöhään saapuvat liikematkustajat sekä erilaisten tilaisuuksien päätteeksi hotelliin päätyvät paikkakuntalaiset. Kun hotelli rauhoittui yöpuulle, virkailijat jatkoivat toimistotöiden parissa. Yövuorot olivat virkailijoiden mukaan hyviä silloin, kun oli rauhallista eikä mitään poikkeavaa tapahtunut. Valitettavan usein virkailijat joutuivat kuitenkin työskentelemään hotelliin pyrkivien päihtyneiden asiakkaiden kanssa. Turvallisuussyistä hotellien pääovista pääsi sisään yöllä vain summerin avulla, mikä helpotti järjestyksenvalvontaa. Virkailijoiden mukaan erittäin päihtyneiltä henkilöiltä saatettiin pääsy hotelliin evätä kokonaan. Tämän tarkoituksena oli taata hotellin muille asiakkaille turvallinen ja rauhallinen majoitusympäristö.

Ei tarkoitus oo kuitenkaan saada mitään hälyä sinne hotelliin. Se on kuitenkin ihmisten koti, johon he luottaa ja missä he rauhottuu. (CIX, haastattelu)

Kun aamu jälleen koitti ja asiakas oli kirjoittautumassa ulos hotellista, tiedusteltiin häneltä puhelusta ja minibaarin käytöstä. Seuraavaksi selvitettiin asiakkaan maksutapa sekä kysyttiin tarvitsiko hän laskuerittelyjä. Kuittien tulostumisen aikana asiakkaalta tiedusteltiin hänen viihtymisestään hotellissa ja otettiin vastaan palautetta. Tietyiltä asiakasryhmiltä saatettiin kysyä lähtiessä mahdollisen seuraavan varauksen tekemisestä. Palvelutilanteessa selvitettiin myös, tarvitsiko asiakas apua jatkokuljetusten järjestämisessä ja tarvittaessa tilattiin taksi. Lopuksi asiakas hyvästeltiin ja toivotettiin hänet tervetulleeksi uudelleen.

Lehtinen (1983) ja Grönroos (1987a, 1987b, 1990) ovat kuvanneet palvelukokonaisuuden koostuvan toistensa kanssa yhteensopivista osapalveluista, jotka yhdessä muodostavat *palvelupaketin*. *Ydinpalveluna* hotelliympäristössä on varsinainen majoitus. Ilman vastaanoton *liitännäispalvelua* majoitusta olisi hankala käyttää. Liitännäispalvelut helpottavat ydinpalvelun käyttämistä ja siksi niitä kutsutaan myös *avustaviksi palveluiksi*. Osa palveluista puolestaan tekee ydinpalvelun käyttämisen miellyttävämmäksi ja tietoisuus palvelujen saatavuudesta lisää palvelupaketin arvoa. (Lehtinen 1983, 57–61; Grönroos 1990, 101–104.) Jyväskylän hotelleissa tällaisia *tukipalveluja* ovat erilaiset ravintolapalvelut, kuten aamupala-, lounas- ja tanssiravintola- sekä yökerhopalvelut, huone- ja kokouspalvelut sekä kuntosali- ja saunapalvelut. Myös hotellien varausjärjestelmä on yksi asiakkaille tärkeistä tukipalveluista. Hotelli voi tarjota asiakkailleen myös erilaisia alihankkimiaan tukipalveluja, kuten pesula-, hieronta-, parturi- tai autonvuokrauspalveluja. Jyväskyläläisten hotellien tarjoamia tukipalveluja esitellään tarkemmin luvussa 5.2.

Palvelujen kulutusprosessia voidaan analysoida Lehtisen (1983, 46–47) käsitejoukon avulla. Lehtinen jakaa palveluprosessin kolmeen osaan: 1) liittymisvaiheeseen, 2) intensiiviseen vaiheeseen ja 3) irrottautumisvaiheeseen. Grönroos (1990, 244–255) soveltaa Lehtisen prosessikuvausta pohdiskellessaan palvelupaketin kuluttamista. Esimerkit on sovellettu tämän tutkimuksen kontekstiin sopivaksi. *Liittymisvaiheessa* asiakas solmii ensimmäisen kontaktin palveluntarjoajaan tavoitteenaan ostaa ja kuluttaa yrityksen tarjoama ydinpalvelu eli majoitus. Tässä vaiheessa käytetään joko avustavia palveluja eli ollaan yhteydessä vastaanoton henkilöstön kanssa tai hyödynnetään tukipalveluja tekemällä varaus keskusvaraamon kautta. *Intensiivisen vaiheen* aikana asiakas kuluttaa varsinaisen ydinpalvelun. Hän käyttää vastaanoton avustavia palveluja ja haluamansa määrän tukipalveluja esimerkiksi aterioimalla hotellin aamupalapöydässä. *Irrottautumisvaiheessa* asiakas lähtee palveluyrityksestä käytettyään vastaanoton avustavia palveluja uloskirjoittautumisen ja maksun yhteydessä.

Bitran ja Lojo (1993, 387–388) jaottelevat palveluprosessin puolestaan kuuteen eri vaiheeseen. Seuraavassa esitettävät esimerkit on sovellettu hotelliympäristöön sopiviksi. Palveluprosessin lähtökohtana on *palvelujen saatavuus* (access). Hotellialalla saatavuus näkyy majoituspaikkojen saatavuutena ja varausten teon helppoutena. Lisäksi hotellin sijainti, liikenneyhteydet ja parkkipaikkojen riittävyys vaikuttavat osaltaan hotellipalvelujen helppoon käyttämiseen. Yhtenä keskeisistä asiakkaan ensivaikutelmaan vaikuttavista tekijöistä on se, miten hotelliyritys suhtautuu asiakkaiden epäsäännöllisiin saapumisaikoihin. Jos vastaanoton palvelut ovat asiakkaiden käytössä 24 tuntia vuorokaudessa, myötävaikuttaa se palvelujen saatavuuteen.

Toisena vaiheena Bitranin ja Lojon (1993, 387–388) prosessimallissa on varsinaisen *palvelutilanteen aloitus* eli ”check-in” vaihe. Vastaanottovaiheessa on tärkeää, että asiakas huomioidaan heti ja näin ollen hän kokisi itsensä tervetulleeksi palveluyritykseen. Vaikka asiakasta ei pystyttäisikään palvelemaan välittömästi, tulisi hänen läsnäolonsa huomioida tervehtien ja ilmoittaen, että häntä palvellaan pikaisesti. Kolmannessa vaiheessa asiakas kertoo vastaanottovirkailijalle palveluun liittyvistä tarpeistaan. Tässä *tarvekartoituksen* (diagnosis) vaiheessa asiakaspalvelijoiden kuuntelu- ja havainnointitaidot ovat tärkeässä roolissa. Jos vastaanottovirkailija vetää omat johtopäätöksensä tarpeista ymmärtämättä asiakkaan todellista pyyntöä, on palvelun epäonnistuminen todennäköistä. Neljäs vaihe on varsinaisen *palvelun antamisen vaihe* (service delivery). Hotelliympäristössä se ilmenee muun muassa yöpymisenä ja ravintolapalvelujen käyttämisenä. Jos puolestaan pohditaan vuorovaikutteista palvelua, se voisi ilmetä ohjeiden antamisena, erilaisten matkajärjestelyjen tekemisenä sekä kaikenlaisena asiakkaan auttamisena.

Palveluprosessin viidentenä vaiheena on Bitranin ja Lojon (1993, 387–388) mukaan *palvelun päättäminen* (check-out/disengagement). Hotelliympäristössä se toteutuu ”check-out” -tilanteen muodossa. Tilanteessa asiakas maksaa käyttämistään palveluista sekä antaa halutessaan palveluyritykselle palautetta. Asiakas ei aina välttämättä ilmaise tyytyväisyytään tai tyytymättömyyttään eksplisiittisesti, mutta asiakaspalvelijan tulisi pystyä havainnoimaan, onko asiakas palveluihin tyytyväinen. Jos asiakas on tyytymätön, pitäisi tilanne pyrkiä normalisoimaan. Hotellien vastaanottovirkailijoilla onkin erityisen vastuullinen tehtävä huolehtia siitä, että hotellista lähtevät asiakkaat ovat hyvällä tuulella. Viimeinen, *jälkihoidon vaihe* (follow-up) ilmenee nimenomaan palautteen antona ja vastaanottamisena. Palautteen antoa ei välttämättä esiinny aina kaikissa palvelutilanteissa, mutta sen merkitys on tärkeä palveluyrityksen laadun kehittämisprosessissa. Asiakaspalvelijoiden tulisiakin arvostaa myös kielteistä asiakaspalautetta, sillä sitä voidaan käyttää hyväksi palveluja kehitettäessä.

Bitranin ja Lojon (1993, 387–388) kuvailemat vaiheet ovat osittain päällekkäisiä Lehtisen (1983, 46–47) prosessikuvauksen kanssa. Hotellipalvelujen liittymisvaiheeseen kuuluvat saatavuus, check-in -tilanne ja palvelujen esittely. Intensiivinen vaihe sisältää tarvekartoituksen sekä ydin-, liitännäis- ja tukipalvelujen tarjoamisen. Irrottautumisvaihe hotellikon-tekstissa tapahtuu check-out- ja palautteenantotilanteessa. Hotellivirkailijoiden aineistosta oli löydettävissä selkeästi kaikki nämä edellä esiteltyt palveluprosessin vaiheet.

4 PALVELUN LAATU

Tässä luvussa syvennyttään asiakaspalvelun laatumäärittelyihin. Eri tutkijoiden tekemistä laatuluokitteluista laaditaan synteisiä ja suhteutetaan sitä tämän työn empiiriseen aineistoon. Luvussa esitellään hotellivirkailijoiden näkemyksiä erityisesti kulttuurienvälisen ja suomalaisen palvelun laatuominaisuuksista. Näitä kahta ominaisuuksien listausta vertailemalla pyritään selvittämään, mitkä piirteet näyttäisivät olevan tyypillisiä kulttuurienväliselle palvelun laadulle ja mitkä taas ominaisia pelkästään suomalaiselle laatuidealille. Määritelmien yhteisten piirteiden voidaan ajatella olevan jollain lailla yleisiä palvelun laatuominaisuuksia, tosin suomalaisten asiakaspalvelijoiden näkökulmasta tarkasteltuna.

4.1 Palvelun laatuominaisuuksista tehtyjä luokitteluja

Palvelun laatu muodostuu kaikista palvelupaketin ja -prosessin elementeistä (Lehtinen 1983, 62). Grönroos (1987a, 12–13; 1987b, 43, 88–89; 1990, 61–62) jakaa palvelun *tekniseen* ja *toiminnalliseen laatuun*. Teknisellä laadulla hän tarkoittaa sitä, *mitä* asiakas kokee saavansa palvelun lopputuloksena. Grönroos kutsuu tätä lopputulosuhteeksi. Hotellissa asiakas saa konkreettisesti huoneen ja sängyn käyttöönsä. Toiminnallinen laatu puolestaan ilmentää sitä, *miten* asiakas kokee palveluprosessin ja vuorovaikutuksen palveluyrityksen kanssa sujuvan. Tästä Grönroos käyttää nimitystä prosessisuhteus. Palvelun toiminnalliseen laatuun vaikuttavat asiakaspalvelijoiden asennoituminen, käyttäytyminen ja palvelualltius, palvelujen saatavuus sekä palveluyrityksen yleinen ilmapiiri. Lehtisen (1983, 65–68) jako *tekniseen laatuun* ja *vuorovaikutussuhteen laatuun* mukailee pitkälti Grönroosin mallia. Tekninen laatu tarkoittaa fyysisten resurssien laatua. Hotelliympäristössä tekninen laatu sisältää muun muassa hotellin yleiset puitteet, hotellihuoneen laitteineen sekä tukipalvelujen fyysiset ominaisuudet (esim. aamupala, illallinen). Teknisen laadun kriteereitä ovat myös aukioloaika sekä majoituskapasiteetin ja henkilökunnan riittävyys. Vuorovaikutussuhteen laatu vastaa sisällöltään Grönroosin toiminnallista laatua. (Lehtinen 1983, 65–68.)

Palvelun toiminnallisen laadun on monissa tutkimuksissa havaittu olevan merkittävämpi palvelutilanteen laatutekijä kuin teknisten ominaisuuksien (Lehtinen 1983, 62; Grönroos 1987, 89). Toisin sanoen, jos vastaanottovirkailija on välinpitämätön ja epäystävällinen, asiakas kokee saaneensa huonoa palvelua, vaikka huone ja palveluympäristö olisikin ollut huippuluokkaa. Barbeen ja Bottin (1991, 29) mukaan asiakkaat muistavat hotellista lähtiesään parhaiten juuri vuorovaikutustilanteet vastaanottovirkailijoiden kanssa. Teknisellä laadulla on vaikea kilpailla. Useat hotellit pystyvät kyllä tarjoamaan tasokasta teknistä laatua, mutta varsinainen kilpailuetu syntyy toiminnalliseen laatuun panostamalla. (Grönroos 1987, 89.)

Tutkijat ovat siis havainneet vuorovaikutuksen olevan tärkeä palvelun laatuun vaikuttava tekijä. Tämä korostuu erityisesti aloilla, joissa vuorovaikutus asiakaspalvelijan kanssa on keskeinen osa itsessään abstraktia palvelutuotetta. (Stauss & Mang 1998, 80.) Surprenant ja Solomon (1987, 87) sanovatkin, että asiakkaan silmissä asiakaspalvelija on yhtä kuin palvelu. Tämä selittäisi sen, miksi erityisesti palvelualan oppikirjoissa korostetaan asiakaspalvelijan ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä varsinaisten palvelutaitojen sijaan. Hyvä asiakaspalvelija on näiden kuvausten mukaan empaattinen, toiset huomioon ottava, kohtelias, ystävällinen ja luotettava sekä hyvä ihmistuntija ja kuuntelija. Hyvä asiakaspalvelija hymyilee ja hänellä on kiinteä katsekontakti asiakkaaseen. Hän osaa tervehtiä ja käyttää oikeita kohteliaisuussanoja. Hyvä asiakaspalvelija ei keskeytä asiakasta, vaan antaa asiakkaan pu-

hua. Lisäksi hyvällä asiakaspalvelijalla on selkeä, vaihteleva, virheetön ja kuuluva ääni sekä hyvä ryhti. (Vaittinen 1985, 23–24; Rähkä 1987, 22–23; Mustonen 1986, 94; Kangas 1994, 22–30; Lahtinen & Isoviita 1994, 35–36.) Hyvän asiakaspalvelijan kuvauksissa asiakaspalvelua lähestytään käyttäytymisestä syntyvien vaikutelmien (esim. kohtelias) sekä luonteenpiirteiden tai ominaisuuksien (esim. luotettava, ystävällinen, empaattinen) perusteella. Monet edellä esitellyistä ominaisuuksista ovat myös interpersonaalisesti kompetenttien henkilön määrittäjiä (ks. Spitzberg & Cupach 1984, 1989). Asiakaspalveluosaamisen ja kompetenssin yhteyttä pohditaan syvällisemmin luvussa 8.

Palvelun abstrakteja laatuominaisuuksia on tutkittu melko runsaasti ja erityisen panoksen laatuutkimukseen ovat tehneet runsaasti julkaisseet Berry, Zeithaml ja Parasuraman sekä suomalainen Grönroos (esim. Berry, Zeithaml & Parasuraman 1990; Grönroos 1987a, 1987b, 1990; Parasuraman, Berry & Zeithaml 1991, 1992; Zeithaml, Berry & Parasuraman 1996; Zeithaml, Parasuraman & Berry 1990). Suomessa palvelun laatua ja palveluviestintää on tutkittu muun muassa lukuisissa opinnäytetöissä (Ahokas 1995; Hautamäki 2000; Huotari 1995; Jäkälä & Riikonen 1994; Järvinen 1993, 1998; Kuusisto 1997; Mäkelä 1998; Peltola 1999a, 1999b; Rantanen 1997; Suominen 1989). Melko vähän on löydettävissä sellaista tutkimusta, jossa palveluhenkilökunnan varsinaista käyttäytymistä tai toimintaa konkretisoitaisiin (Ford 1994, 1998; Winsted 1997).

Parasuraman, Berry ja Zeithaml ovat nähneet palvelun kannalta tärkeimmiksi laatuominaisuuksiksi 1) konkreettiset asiat, 2) luotettavuuden, 3) reagointialttiuden, 4) vakuuttavuuden ja 5) empatian. *Konkreettisilla asioilla* (tangibles) tarkoitetaan palveluympäristössä olevia fyysisiä resursseja: tiloja, laitteita, materiaaleja ja henkilöstöä. *Luotettavuus* (reliability) ilmenee kykynä suorittaa luvattu palvelu sovitusti ja täsmällisesti. *Reagointialttius* (responsiveness) näkyy haluna ja valmiutena auttaa asiakkaita sekä tarjota heille nopeaa palvelua. *Vakuuttavuus* (assurance) on kokonaisuus, johon vaikuttaa asiakaspalvelijoiden tietotaito ja kohteliaisuus sekä kyky vaikuttaa luottamuksen syntyyn. *Empatia* (empathy) ilmenee huolenpitoa ja yksilöllisenä asiakkaiden huomiointina. (Parasuraman ym. 1991, 1992; Berry ym. 1990.)

Tutkimuksissaan Parasuraman ym. (1991, 41; 1992, 65) ovat havainneet, että luotettavuus arvioidaan aina asiakkaiden odotusten vastaamisen kannalta tärkeimmäksi ominaisuudeksi. Sen sijaan vakuuttavuus, reagointialttius ja empatia ovat keskeisessä roolissa, jos pyritään ylittämään asiakkaan odotukset. Erityisen kohtelias ja nopea palvelu sekä asiakkaan yksilöllisten tarpeiden huomioiminen saa asiakkaan yllättymään myönteisesti. Pelkkä hotellihuoneen tarjoaminen ei vielä täytä hyvän palvelun kriteerejä.

Grönroos (1990, 68–74) on yhdistänyt omassa luokituksessaan Parasuramanin ym. (1985) sekä Albrechtin ja Zemken (1985) palvelun laatuoluokitukset. Grönroos uskoo palvelun laadun koostuvan kuudesta keskeisestä ominaisuudesta: 1) ammattitaidosta, 2) asenteesta ja käyttäytymisestä, 3) lähestyttävyydestä ja joustavuudesta, 4) luotettavuudesta ja uskottavuudesta, 5) normalisoinnista sekä 6) maineesta. *Ammattitaito* kuvastaa sellaisia taitoja ja resursseja, joita asiakaspalvelijalla on oltava asiakkaan ongelmien ratkaisemiseksi. *Asenne ja käyttäytyminen* on kohdallaan silloin, kun asiakas tuntee, että häneen kiinnitetään huomiota ja hänen ongelmansa halutaan ratkaista ystävällisesti ja spontaanisti. *Lähestyttävyyden ja joustavuuden* toteutuvat, kun palvelua on helppo saada ja yritys on valmis mukautumaan asiakkaan vaatimukseen ja toiveisiin. *Luotettavuus ja uskottavuus* kuvastuvat tilanteessa, jossa asiakas voi luottaa palvelun tarjoajan lupauksiin ja siihen, että yritys toimii asiakkaan etujen mukaisella tavalla. *Normalisointi* toteutuu, kun asiakaspalvelija ryhtyy heti etsimään uusia ratkaisuja, jos palvelussa menee jotain väärin tai jotain odottamatonta tapahtuu. *Mai-*

ne kuvaa sitä, kuinka asiakkaat uskovat palvelun tarjoajan luotettavuuteen ja arvoihin sekä siihen, että saavat palvelusta rahoilleen vastineen.

4.2 Virkailijoiden näkemyksiä hyvästä kulttuurienvälisestä palvelusta

Haastattelututkimuksessa hotellivirkailijoita pyydettiin määrittelemään, mitä hyvä palvelu olisi tilanteessa, jossa asiakas on ulkomaalainen. Virkailijoiden mukaan hyvä kulttuurienväläinen asiakaspalvelu perustuu asiakaslähtöisyyteen. Hyvä palvelu on virkailijoiden mielestä kohteliaan ystävällistä. Palveluviestintä mukautetaan näissä tilanteissa asiakkaan kulttuurin käyttäytymisnormit huomioiden. Parhaimmillaan palvelu pystytään antamaan kokonaan asiakkaan kielellä. Asiakaspalvelijat sanoivat, että he haluavat antaa Suomesta myönteisen kuvan ulkomaalaisille asiakkailleen. Asiakkaalle pyritään tarjoamaan proaktiivisesti monimuotoista informaatiota matkailukohteesta sekä ympäröivistä palveluista. Virkailijoiden mielestä asiakkaiden ongelmat tulee ratkaista sujuvasti, ja palvelutilanteessa hänelle tulee pyrkiä antamaan myös jotakin ”ekstraa”. Toisaalta joidenkin virkailijoiden mielestä kulttuurienväläinen asiakaspalvelu ei vieraskielisyyttä lukuun ottamatta eroa mitenkään suomalaisesta palvelusta.

Virkailijat korostivat, että hyvän kulttuurienvälisen asiakaspalvelun lähtökohtana on yhteisen kielen löytäminen asiakkaan kanssa. Asiakkaan tarpeisiin on vaikea vastata, jos asiakaspalvelija ei ymmärrä, mitä asiakas haluaa. Virkailijoiden mukaan asiakaspalvelu on parhaimmillaan silloin, kun sen voi kokonaisuudessaan tarjota asiakkaan kielellä. Kieliopin oikeellisuus ei viestinnän kannalta ole niinkään tärkeää, vaan rohkea yrittäminen tekee asiakkaisiin vaikutuksen. Asiakaspalvelijat sanoivat hyvän palvelun olevan kohteliaista ja ystävällistä. Virkailijoiden mukaan monissa kielissä kohteliaisuus korostuu juuri muodollisten tervehdysten sekä kohteliaisuus- ja puhuttelusanojen (sir ja ma’am) käyttönä. Asiakaspalvelijat uskoivat asiakkaan nimen käyttämisellä puhuttelun yhteydessä olevan palvelua yksilöllistävä vaikutus. Hymy kuului virkailijoiden mukaan erittäin olennaisena osana kulttuurienväliseen palveluun.

Jotkut virkailijoista sanoivat, että osaava asiakaspalvelija pystyy mukauttamaan palvelun asiakkaan kansallisuuden ja kulttuurin mukaan. Jotta palvelu voitaisiin räätälöidä, täytyy virkailijoilla olla runsaasti kulttuurienvälisen viestinnän tietämystä. Tietoa tarvitaan muun muassa asiakkaiden kulttuurisidonnaisista tavoista ja käyttäytymisnormeista, viestintätyyleistä sekä uskontojen asettamista ruoka- ja juomarajoitteista. Virkailijoiden mukaan asiakaspalvelijan täytyy pystyä viestinnällisesti mukauttamaan muodollisuuden ja kohteliaisuuden tasoaan asiakkaan viestintäkäyttäytymisestä havainnoitujen vihjeiden avulla. Myös puheenaiheiden valinnassa täytyy olla sensitiivinen, ettei epähuomioissa lähde kyselemään asioista, jotka asiakas kokee arkaluontoisiksi.

Aina on vähän hyvä huomioida se kulttuuritausta ja se tilanne pitää ottaa huomioon. Amerikkalaisten kanssa pystyy heittämään vähän rennommin, japanilaisten kanssa oliin hyvinkin korrekteja. Jos haluaa olla todella hyvä kansainvälinen asiakaspalvelija, pitäis olla just jonkinlaista kulttuurintuntemusta, että tietää minkälaisia ihmisiä on missäkin kulttuureissa ja miten ne toimii. (CVIII, haastattelu)

Jotkut asiakaspalvelijoista olivat kuitenkin sitä mieltä, ettei mukautumisessa saa mennä liian pitkälle. Erityisesti ulkomaalaiset vapaa-ajanmatkailijat olivat virkailijoiden mukaan kiinnostuneita suomalaisuudesta ja siksi palvelukäyttäytymisenkin pitäisi ilmentää jossain

määrin suomalaisuutta. Siksi palveluaan ei pidä mukauttaa liikaa, eikä muuttua ”jenkkien kanssa jenkiksi”.

Virkailijoiden mielestä kansainvälistä imagoa pidetään yllä myös laadukkaan fyysisen ympäristön avulla. Siisteys sekä monipuolinen huonevarustelu (minibaari, kylpytakit, housuprässi) ovat virkailijoiden mukaan yhdenlaisia laadun mittareita. Virkailijoiden mukaan hyvää palvelua ei voi mitenkään tarjota ulkomaalaisille asiakkaille hallitsematta palvelun sisältöjä. Asiakaspalvelijan on tunnettava hyvin niin hotellin omat kuin hotelliketjun tarjoamat palvelut. Vastaanottovirkailijat sanoivat, että hyvä yleistieto kotimaasta ja monipuolinen paikallistuntemus ovat suureksi hyödyksi Suomea ja Jyvässeutua esiteltäessä. Oman maan ja paikkakunnan matkailumarkkinointi koettiin olennaiseksi osaksi vastaanottovirkailijoiden PR-työtä. Virkailijat totesivat, että matkailunähtävyyksistä ja palveluista tulee kertoa oma-aloitteisesti, sillä asiakkaat eivät niistä välttämättä osaa kysyä.

Kysyy haluaako oppaita, neuvoja, karttaa, kertoo mitä on meneillään, missä kannattaa ehkä käydä. Ettei vaan jätä niitä asiakkaita oman onnensa nojaan. Jos he ei haluu tietoo, niin kyllä he sen sitten kertoo. (CVIII, haastattelu)

Virkailijat totesivat, että laadukkaan palvelun täytyy olla asiakkaan näkökulmasta sujuvaa ja helppoa käyttää. Vastaajat sanoivat, että asiakkaille suuntautuvassa palveluviestinnässä tulisi korostaa sitä, että hotellin asiakaspalvelijat ovat olemassa nimenomaan asiakkaita varten. Mikään kysymys tai ongelma ei ole siten liian mitätön esitettäväksi. Vastaanottovirkailijoiden mukaan palvelutilanteessa esiin tulevat ongelmat pitää ratkoa nopeasti, ennen kuin ne ehtivät vaikuttamaan asiakkaan suhtautumiseen kielteisellä tavalla. Virkailijoiden ihannoima asiakaspalvelija toteuttaakin asiakkaan toiveet aina pikaisesti ja saattaa yllättää asiakkaan tekemällä tai antamalla jotakin ”ekstraa”. Palvelun tulisikin olla proaktiivista siten, että palvelu pystyttäisiin tarjoamaan ennen kuin asiakas ehtii sitä pyytämään. Asiakkaasta välittäminen voidaan osoittaa monin tavoin.

Mä yritän aina saada heidät tuntemaan olonsa kotosaks, että tää ei oo mikään karu hotelli, jossa nyt ollaan, vaan että he tuntis olonsa mahdollisimman kotosaksi. Käykää saunassa ja syömässä ja viihtykää. Aina jos tulee jotain, niin tulkaa kysymään. Me ollaan tässä sitä varten. (BXI, haastattelu)

Se olis varmaan enemmän sellasta palautteen kyselemistä, onko kaikki hyvin ja ootteko tykänny olla. Varmaan sellasta small talkia kaipais enemmän. (CIV, haastattelu)

Muutammat virkailijat sanoivat, että vieraskielisyyttä lukuun ottamatta hyvä kulttuurienväläinen palvelu on samankaltaista kuin hyvä suomalainen palvelu. Jotkut virkailijoista sanoivat pyrkivänsä kohtelevaan kaikkia asiakkaita samalla tavalla, tasa-arvoisesti. Eräs vastaajista totesi, ettei ulkomaalaisilla pitäisi olla etuoikeuksia kansallisuutensa vuoksi.

4.3 Virkailijoiden näkemyksiä hyvästä suomalaisesta palvelusta

Virkailijoita pyydettiin temahaastatteluisa kuvailemaan myös hyvän suomalaisen asiakaspalvelun ominaisuuksia. Hyvä palvelu tarvitsee virkailijoiden mukaan miljöökseen laadukkaat puitteet sekä tekijäkseen ammattitaitoiset ja palveluja proaktiivisesti tarjoavat työntekijät. Virkailijoiden mielestä nopeus ja tehokkuus ovat suomalaisen laadun mittareita. Palvelutapahtuman pitäisi nopeudesta huolimatta olla yksilöllistä ja asiakkaan tarpeet huomioivaa. Suomalaiselle palvelulle on ominaista täsmällisyys ja palvelulupausten pitäminen. Asiakkaiden yksityisyyttä pyritään kunnioittamaan palvelemalla jokainen asiakas loppuun asti ennen seuraavaa asiakasta. Asiakaspalvelijat kertoivat aineistossa suomalai-

selle palvelulle ominaisista kohteliaisuuden ja ystävällisyyden osoittamiskeinoista. Joidenkin virkailijoiden mielestä Suomessa arvostetaan epämuodollista ja tuttavallista palveluviestintää, vaikkakin vuorovaikutustilanteissa pitää huomioida tietyt suomalaiset kohteliaisuusnormit. Virkailijat uskoivat palvelun laadukkuuden tunnistettavan siitä, että suomalaisen asiakkaan näkee poistuvan palvelutilanteesta iloisella mielellä.

Virkailijoiden mielestä hyvälle suomalaiselle palvelulle täytyy olla laadukkaat puitteet. Ammattitaidolla tehtyyn majoitusalan palvelutuotteeseen kuuluvat vastaanoton työntekijöiden mielestä esteettisesti miellyttävä fyysinen ympäristö, yleinen siisteys sekä monipuoliset ja laadukkaat ravintolapalvelut. Suomalaiseen palveluun kuuluu olennaisena osana myös palvelun sisältöjen monipuolinen hallinta. Hyvän paikallistuntemuksen omaava asiakaspalvelija osaa tarjota monipuolisia virikkeitä matkailijoille. Asiakaspalvelijat korostivat, että palveluja pitäisi tarjota oma-aloitteisesti. Ehdotukset tulisi kohdistaa yksilöllisesti kysymällä asiakkaan kiinnostuksen kohteita. Vastaanottovirkailijat korostivat, että asiakaspalvelijan pitäisi olla aina valmis auttamaan myös erikoistoivomuksien toteuttamisessa. Jos esimerkiksi kanta-asiakas pyytää samaa huonetta, jossa hän on majoittunut aikaisemmin, toive pitäisi pyrkiä toteuttamaan. Hyvässä palvelussa on lisäksi usein jotakin ”ekstraa” peruspalvelun lisäksi.

Viikonloppuisin kun tulee pariskunta [hotelliin] viikonlopun viettoon, niin muistaa sanoo, että tähän pääsette tanssiravintolaan hotelliin avaimella ilmaiseksi. Jos he ei sitä tiedä tai muista. Voi myös suositella oman hoteliin ravintoloita, liikematkailijoille muistaa kertoa, että sauna on lämmin yhdeksään asti. Pitkän raskaan työpäivän jälkeen se voi olla ihan mukava. (CVIII, haastattelu)

Virkailijat sanoivat suomalaisten asiakkaiden vaativan asiakaspalvelulta erityisesti nopeutta. Katsekontaktilla ja hymyllä sai ”liukuhihnopalvelustakin” yksilöllistä. Virkailijat haluaisivat kiireestä huolimatta pystyä tarjoamaan kaikille asiakkaille samat palvelut, vaikkakin kohdistaa ne yksilöllisesti asiakkaan mukaan. Asiakasta tulisikin pystyä virkailijoiden mukaan palvelemaan ”täydellisesti”. Virkailijoiden mukaan hyvä asiakaspalvelija ottaa asiakkaan asian omakseen ja pitää antamansa palvelulupaukset. Jokainen asiakas pitäisi heidän mielestään palvella loppuun asti, eikä uutta asiakasta pitäisi ottaa palveltavaksi kesken edellisen asiakkaan palvelutapahtuman. Näin turvataan asiakkaan yksityisyys ja säilytetään palvelun yksilöllisyys.

Hyvä suomalainen palvelu on virkailijoiden mukaan kohteliasta ja ystävällistä. Katsekontakti, hymy, kohtelias tervehtiminen (hyvää päivää, tervetuloa) ja suomalaisten kohteliaisuussanojen (kiitos, olkaa hyvä) käyttö ovat hotellivirkailijoiden mielestä osa hyvää palvelua. Suomessa kohteliaisuutta osoitetaan teitittelemällä asiakasta. Teitittelyä voi käyttää erään virkailijan mielestä lapsia ja teini-ikäisiä lukuun ottamatta kaikkien asiakkaiden kanssa. Jos asiakas tuntee olonsa kiusalliseksi teititeltäessä, hän kertoo sen kyllä. Virkailijat uskoivat, ettei suomalainen asiakaspalvelu saanut olla liian muodollista, vaan sen piti olla tietyllä lailla tuttavallista. Asiakkaan huomiointia voi virkailijoiden kokemuksen mukaan osoittaa tiedustelemalla, kuinka asiakasta oli hotellissa nukuttanut, kuinka hän oli viihtynyt ja kuinka palvelu oli sujunut hänen mielestään.

Mä oletankin, että hyvässä palvelussa on ihmistenvälistä kanssakäymistä. Ei se vie kauan, jos sä sanot hyvää päivää ja tervetuloa ja hymyilet. – – Että ottaa sen huomioon ihan niin kuin [sä] haluaisit, että joku toinen katsoo sua silmiin ja sanoo, että kiva kun tulit, että tervetuloa. Ihan pienillä asioilla. (AII, haastattelu)

Hyvään palveluun kuuluu virkailijoiden mielestä olennaisesti asiakkaiden kuunteleminen. Vastaanottovirkailijan ei pitäisi vetää ennenaikaisia johtopäätöksiä ongelmatilanteissa kuuntelematta asiakasta loppuun asti. Virkailijat sanoivat, että ongelmatilanteista täytyy aina pystyä jatkamaan eteenpäin. Omien ja muiden virheiden korjaaminen on heidän mielestään keskeinen osa hyvää palvelua. Hymyä voi käyttää ”suojakilpenä” ongelmatilanteissa. Iloista, ulospäinsuuntautunutta ja myönteistä asiakaspalvelijaa ei kiukkuisinkaan asiakas halua moittia.

Ja kun oli aikasemmin puhetta noista hankalista tilanteista, niin sen kyllä huomaa, että naisena, jos pikkasen väläytät sitä hymyä, niin siihen tulee heti sellanen suojakilpi eteen, että se laantuu se hyökkäys. Miehillä siellä varmasti herkemmin huudetaan. Sitten kun hymyilet, että ”ihanko totta, voi ei” ja pikkasen hymyä, niin kyllä se siitä. Jos ite meet huutaan jolleen ja se vaan hymyilee, niin aattelet, et miten nyt tollekin huudat. (AII, haastattelu)

Virkailijoiden mielestä suomalaiselle hyvälle palvelulle on ominaista se, että asiakaspalvelija kohtaa asiakkaan niin, että asiakkaalle jää tilanteesta hyvä mieli. Kohteliaan ja ystävällisen palvelukäyttäytymisen tulisi kuulua automaattisesti hintaan. Keskeistä virkailijoiden mielestä hyvässä palvelussa on se, että asiakas kokee saaneen rahoilleen vastinetta.

[S]ä saat tai ainakin yrität saada ihmiset hyvälle tuulelle. Silleen, että tavallaan niin kuin välillisesti, ethän sä voi antaa sille mitään muuta kuin hotellihuoneen ja se on ikionnellinen. Tai lainaan sille hotellihuoneen, mutta lainaan sen tyylikkäästi. Sitten asiakas ajattelee, että siinä on hyvä tyyppi. [naurua] Se on silloin priimaa, jos asiakas tuntee saavansa, mitä halusi. (EXIV, haastattelu)

Musta se on sitä, että kohtaa sen ihmisen hyvin, että sille jää hyvä mieli siitä. Että jos se ostaa jonkun palvelun sulta, niin se antaa sulle rahat siitä. Mutta hyvä palvelu on sitä, että osaat ottaa ne rahat siltä niin, että se ei tunne, että tässä nyt nyhdetään sulta, että ”rahat jäi, kiitti vaan, voit häipyä!” Vaan, että siitä jää sellanen hyvä mieli, vaikka tietääkin, että siitä on maksanut. (AII, haastattelu)

4.4 Palvelun laatuominaisuuksien synteisiä ja vertailua

Tässä luvussa tehdään synteisiä kulttuurienvälisen ja suomalaisen, monokulttuurisen palvelun laatuominaisuuksien yhtäläisyyksistä ja eroista. Tuloksia vertaillaan luvussa 4.1 esitelyihin laatuluokituksiin.

Virkailijoiden kommenttien perusteella voidaan esteettisesti miellyttävän ja siistin palveluympäristön todeta olevan edellytyksenä laadukkaana palvelun tarjoamiselle niin kulttuurienvälisissä kuin suomalaisissakin palvelutilanteissa. Grönroos (1990, 61–62) ja Lehtinen (1983, 65–68) käyttävät tästä nimitystä *tekninen laatu*. Parasuraman ym. (1992, 65–66) puolestaan kutsuvat fyysisiä resursseja palvelun *konkreettisiksi asioiksi*. Kulttuurienväliselle palvelulle on omaleimaista se, että palvelussa on huomioitava lisäksi ulkomaalaisten asiakkaiden taustoista ja tottumuksista johtuvat erikoisvarustelutarpeet.

Hotellivirkailijat pitivät monipuolista palvelun sisältöjen hallintaa eli varsinaista työtietämystä palvelun laadun ylläpitämisen kannalta olennaisena. Grönroos (1990, 72–74) puhuu palvelun laatuun vaikuttavasta *ammattitaidosta*, kun taas Parasuramanin ym. (1992, 65–66) luokituksessa tämä asiakaspalvelijoiden tietotaito on ryhmitelty *vakuuttavuuden* kategorian alle. Kulttuurienvälisessä palvelussa korostuvat erityisesti hyvä kotimaan ja paikallisen alueen tuntemus. Tätä tietämystä tarvitaan, jotta asiakaspalvelija pystyisi vastaamaan ul-

komaalaisten matkailijoiden moninaiisiin kysymyksiin sekä suosittelemaan erilaisia matkailukohteita. Matkailumarkkinointi sekä Suomesta kertominen koettiin osaksi vastaanottovirkailijoiden omakseen kokemaa PR-työtä Suomen hyväksi. Virkailijat mainitsivat myös, että ulkomaalaisille asiakkaille matkailuinformaation antaminen oli jotenkin luontevampaa. Virkailijat spekuloidivat syyksi suomalaisten ”itseparjäämis”-mentaaliteettia, joka näkyy muun muassa kärsimättömyytenä kuunnella vastaanottovirkailijoiden antamia matkailuohjeita. Aiheeseen pureudutaan syvemmin suomalaista palvelukulttuuria käsittelevässä luvussa 6.2.

Hotellivirkailijoiden työ näytti koostuvan erilaisista ongelmanratkaisutehtävistä, joista selviämiseen tarvittiin kuuntelu- ja havainnointitaitoa sekä myönteistä palveluasennetta. Asiakkaan tyytyväisyys on hyvin pitkälle sidoksissa ongelmanratkaisun lopputulokseen. Jälleen tulokset olivat hyvin samansuuntaisia Grönroosin (1990, 72–74) luokituksen kanssa, jossa ongelmanratkaisukyky ilmeni osana *ammattitaitoa*. Parasuramanin ym. (1992, 65–66) käsitteistössä kyseistä osaamisaluetta käsittelee *reagointialttius*, jolla tarkoitettiin halua ja valmiutta auttaa asiakkaita. Virkailijat sanoivat, että jos palveluprosessissa oli ilmennyt virheitä, laatutaso voitiin palauttaa korjaamalla virheet nopeasti ja tehokkaasti. Grönroos (1990, 72–74) käyttää tästä nimitystä *normalisointi*. Virkailijoiden mukaan ongelmanratkaisussa pitäisikin aina pyrkiä nopeuteen, jottei ”kärpäsestä pääse kasvamaan härkästä”.

Virkailijoiden mielestä laadukas palvelu on kaikissa tilanteissa sujuvaa ja helppokäyttöistä. Palveluviestinnässä pitäisi korostaa sitä, että asiakaspalvelijat ovat olemassa nimenomaan asiakkaita varten. Grönroos kiteyttää tämän *lähestyttävyyden* ja *joustavuuden* kategorian alle. Palvelua on siis helppo saada, ja yritys on valmis joustamaan asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Kyseessä on osaltaan myös palveluun liittyvä *asenne*, sillä asiakkaaseen osoitetaan kiinnitettävän huomiota. (Grönroos 1990, 72–74.) Parasuramanin ym. mukaan kyse on tällöin *empatiasta* eli asiakkaiden yksilöllisestä huomioinnista (1992, 65–66).

Tässä tutkimuksessa palvelun *proaktiivisuutta* pidettiin yhtenä tärkeimmistä palvelun laadun ominaisuuksina yli kulttuurirajojen. Sillä tarkoitetaan toimintaa, jolloin asiakaspalvelija tarjoaa oma-aloitteisesti erilaisia palveluja sekä apuaan asiakkaan ongelmien ratkaisemiseksi. Tällä proaktiivisella lähestymistavalla saadaan luotua asiakkaalle mielikuva ”ekstrapalvelusta”. Aikaisemmista palvelun laatuominaisuuksia käsittelevistä tutkimuksista ei ollut löydettävissä käsitettä kuvaamaan tätä ilmiötä. Parasuraman ym. (1992, 65) uskovat tosin, että *vakuuttavuuden*, *reagointialttiuden* ja *empatian* sisältöjä yhdistämällä voidaan tuottaa palvelua, jolla ylitetään asiakkaan odotukset. Erityisen tehokas ja kohtelias palvelu, joka samalla huomioisi asiakkaan yksilölliset tarpeet, voisi luoda mielikuvaa ”ekstrapalvelusta”. Grönroos (1990, 72–74) puolestaan puhuu *spontaaniudesta*, mutta sisällöllisesti tämäkään ei vielä vastaa proaktiivisuutta. Sen sijaan Shames ja Glover (1989, 1) ovat käyttäneet kulttuurienvälisen viestinnän kirjallisuudessa proaktiivisuuden termiä kuvaamaan laadukasta kulttuurienvälistä palvelua.

Kulttuurienvälisessä palvelussa korostuu yhteisen kielen löytäminen asiakkaan kanssa. Laadukkainta palvelu on silloin, kun palvelukielenä on asiakkaalle luontevin kieli. Näin asiakkaalle tarjotaan mahdollisimman miellyttävä tapa ilmaista itseään. Tietenkin asiakaspalvelijan on pystyttävä suoriutumaan tehokkaasti kaikista palvelutilanteessa esiin tulevista tehtävistä kyseisellä kielellä. Tähän tarvitaan kielitaitoa, joka kulttuurienvälisessä palvelutyössä on olennainen osa asiakaspalvelijoiden ammattitaitoa. Sen voitaisiin olettaa sisältyvän niin Grönroosin (1990, 72–74) kuin Parasuramanin ym. (1992, 65–66) luokituksissa *ammattitaidon* kokonaisuuteen. Varhaisemmassa laatuluokituksessaan Zeithaml, Parasuraman ja Berry (1990, 21–22) ovat käyttäneet käsitettä *viestintä*, jonka mukaan asiak-

kaille pitäisi puhua kielellä, jota he ymmärtävät. Eksplisiittisesti ei kuitenkaan mainita, että tämä olisi laajennettu käsittämään myös vieraiden kielten käytön.

Asiakkaiden kielenkäytössä on virkailijoiden mukaan nähtävissä heidän kulttuuritaustansa ja sen käyttäytymisnormien vaikutus. Vaikka englanti palveluympäristön ”lingua francana” tarjoaakin yhteisen kielen, ei se vielä takaa molemminpuolista ymmärtämistä. Asiakaspalvelijan olisikin hotellivirkailijoiden mukaan huomioitava asiakkaan kulttuuritausta pystyäkseen tulkitsemaan hänen viestintäänsä. Gardenswartzin ja Rowen (2000, 1) mukaan hyvää kulttuurienvälistä palvelua ei voikaan tarjota ilman kullekin kulttuurille ominaisten käyttäytymis- ja kohteliaisuusnormien tuntemusta. Samanlaista osaamista tarvitaan myös monokulttuurisessa palveluympäristössä, vaikka asiakaspalvelijat eivät välttämättä tiedostakaan oman kulttuurinsa viestinnän erityispiirteitä.

Hotellivirkailijoiden mukaan sekä kulttuurienvälisen että suomalaisen laadukkaan palvelun tulisi olla ystävällistä ja kohteliasta. Näin osoittavat yleisestä palvelun laadusta myös Grönroosin (1990, 72–74) ja Parasuramanin ym. (1992, 65–66) tutkimukset. Sen sijaan se, miten kohteliaisuutta ja ystävällisyyttä ilmennetään, vaihtelee kulttuurista toiseen (ks. Tiittula 1992, 139; Martin 1993, 25; Salo-Lee 1996b, 51–55). Kohteliaisuutta ilmaistaan eri kulttuureissa eri tavoin ja se määritellään suhteessa kulttuurin normeihin. Tuleekin muistaa, ettei mikään kulttuuri ole itsessään epäkohteliaampi tai kohteliaampi kuin toinen, vaikka yksilö saattaa niin omasta subjektiivisesta ja kulttuurisidonnaisesta näkökulmastaan kokea-kin (Tiittula 1992, 139).

Hotellivirkailijoiden mukaan erityisesti kulttuurienvälisissä palvelutilanteissa asiakaspalvelijan tulisi pystyä mukauttamaan viestintänsä asiakkaan viestintää vastaavaksi. Mukautumista tulisi tehdä muun muassa kohteliaisuuden ja muodollisuuden astetta sekä katsekontaktin ja hymyn määrää säätelemällä. Toisaalta jotkut virkailijoista sanoivat, ettei palveluaan saisi mukauttaa liikaa, jotta palvelu säilyttäisi suomalaiset erikoispiirteensä. Jotkut virkailijat uskoivat ulkomaalaisten haluavan saada suomalaista palvelua Suomeen tullessaan. Olisikin mielenkiintoista tutkia, missä määrin ulkomaalaiset asiakkaat todellisuudessa odottavat asiakaspalvelijalta kulttuurista mukautumista. Olisi vaikea uskoa, että se olisi ulkomaalaisten asiakkaiden keskeisimpien palveluodotusten joukossa, mutta palvelun lisäarvon luomisen kannalta sillä voitaisiin uskoa olevan merkitystä. Palvelun laatuluokituk- sissa ei viestinnällistä mukautumista asiakkaaseen ole juurikaan huomioitu. Grönroos (1990, 72–74) kehottaa kyllä palveluyritystä mukautumaan asiakkaiden toiveisiin ja Parasuraman ym. (1992, 65–66) puhuvat asiakkaiden yksilöllisestä huomioinnista empatian muodossa, mutta näistä kumpikaan ei vielä sisällöllisesti vastaa aineistosta esiin nousutta laatuominaisuutta. Mukautumisen käsite löytyy sen sijaan kulttuurienvälisen viestinnän kompetenssikirjallisuudesta (Lehtonen 1998a, 314; Ting-Toomey 1999, 271–272). Palveluviestinnän mukauttamista käsitellään tarkemmin luvussa 8.3.3.

Nopeus ja tehokkuus ovat hotellivirkailijoiden mielestä suomalaisessa palvelussa arvostettavia ominaisuuksia. Palvelussa pyritään virkailijoiden mukaan myös täsmällisyyteen ja palvelulupausten pitämiseen eli ”jämpätyteen”. Suomalaiselle, kuten ylipäättään skandinaavisille palvelukulttuureille, lupausten pitämisen ja rehellisyyden katsotaan olevan tärkeitä arvoja. Siksi Pohjoismaissa palvelutilanteissa luvataan ”varovasti”, ettei jouduta pettämään annettua palvelulupausta. (Ahlström & Hovemyr 1989, 77–81.) Grönroos (1990, 72–74) ja Parasuraman ym. (1992, 65–66) käyttävät edellä mainituista ominaisuuksista termiä *luotettavuus*. Se toteutuu palvelutilanteissa, joissa asiakaspalvelija suorittaa palvelun lupamallallaan tavalla, nopeasti ja täsmällisesti. Nopeus sisältyy erityisesti Parasuramanin ym. *reagointialttiuden* kategoriaan (1992, 65–66).

Suomalaisille palvelutavoitteille näyttää olevan tyypillistä myös *monokronisuus* eli yksiaikaisuus. Tämä ilmenee siten, että jokainen asiakas pyritään palvelemaan alusta loppuun ennen seuraavan asiakkaan ottamista palvelutilanteeseen. Virkailijoiden mukaan suomalaisessa palvelussa pyritään kunnioittamaan asiakkaan yksityisyyttä. Asiakkaan yksityisyyttä pyritään suojaamaan pitämällä muut asiakkaat loitommalla palvelutilanteesta. Tämä ominaisuus saattaa jossain määrin liittyä Parasuramanin ym. (1992, 65–66) *täsmälliseen* palvelun tarjoamiseen sekä vakuuttavuuden kategoriaan liittyvään *luottamuksen rakentamiseen*. Suoranaisesti ilmiölle ei ole olemassa omaa käsitettään. Hall (1983, 1997) on jakanut kulttuureita aikakäsityksen suhteen mono- ja polykronisiin alueisiin. Polykronisessa eli moniaikaisessa palvelukulttuurissa useita asiakkaita palvellaan samanaikaisesti. Monokronisissa palveluympäristöissä puolestaan pätee jo edellä mainittu ”yksi asiakas kerrallaan” -periaate. Monokronisia kulttuureita edustavat muun muassa skandinaavit, saksalaiset ja britit. Polykronista palvelua voi nähdä Välimeren maissa sekä arabialaisissa, afrikkalaisissa sekä latinalais-amerikkalaisissa kulttuuriympäristöissä. (Salo-Lee 1996a, 61; Hall 1983, 41–54; 1997, 277–284.)

5 PALVELUODOTUKSET

Tässä luvussa tarkastellaan hotellialan asiakaspalveluun liittyviä palveluodotuksia eri näkökulmista. Luvussa 5.1 pohditaan palveluodotuksien muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä hotellivirkailijoiden näkemysten ja kirjallisuuden valossa. Luvussa 5.2 syvennyttään hotellivirkailijoiden kokemuksiin ulkomaalaisten asiakkaiden erikoisodotuksista.

5.1 Palveluodotuksien muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä

Grönroos (1990, 242) uskoo asiakkaiden palveluodotusten syntyvän useista sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä. Keskeisenä tekijänä ovat *asiakkaan tarpeet* (Grönroos 1990, 66, 242; Zeithaml ym. 1990, 19). Lähtökohtaisesti asiakkaalla on ongelma, johon hän etsii ratkaisua. Ratkaistakseen ongelman asiakas ottaa kontaktin palvelun tarjoajaan. Asiakkaan tarpeet määrittelevät, *mitä* asiakas haluaa palvelun lopputuloksena. Lisäksi asiakkaalla on tietynlaisia toiveita siitä, *miten* hän haluaisi tulla kohdelluksi palvelutilanteessa. (Grönroos 1990, 242.) Näitä ”toiveita” edustavat luvussa neljä esiteltyä palvelun laatuominaisuuksia.

Myös *yksilön aikaisempien palvelukokemusten* on nähty vaikuttavan keskeisesti palveluodotusten muotoutumiseen (Zeithaml ym. 1990, 19; Bitner 1990, 70; Liljander & Strandvik 1992, 3). Jyväskyläläiset hotellivirkailijat olivat havainneet, että erityisesti asiakkaan *aikaisemmat matkustelukokemukset* muokkasivat palvelun laatuun liittyviä odotuksia. Jos asiakkaalla on runsaasti kansainvälistä kokemusta tasokkaista hotelleista, osasi hän vaatia laatua kaikkialla. Myös Parasuramanin ym. (1991, 42; 1992, 67) tutkimuksessa todettiin, että kokeneempien asiakkaiden odotukset olivat yleensä muita asiakkaita korkeammalla ja heidän oli havaittu valittavan useammin palvelun laadusta.

Osa keskisuomalaisista hotellivirkailijoista oli havainnut asiakkaiden parissa lähes päinvastaisen ilmiön. He sanoivat kokeneiden kansainvälisten matkailijoiden olevan palvelun suhteen melko suvaitsevaisia. Havaintoa tukevat Staussin ja Mangin (1998, 93; 1999, 340–341) tutkimustulokset, joiden mukaan ulkomaalaiset asiakkaat suvaitsevat kulttuurienvälisissä palvelutilanteissa ilmeneviä ongelmia paremmin kuin monokulttuurisissa tilanteissa. Kun kotimaassa ollessaan asiakas selitti usein palvelun huonoa laatua asiakaspalvelijan osaamattomuudella tai haluttomuudella palvella, kulttuurienvälisissä tilanteissa asiakas saattoi ajatella ongelmallisten tilanteiden johtuneen kulttuurieroista tai asiakkaan omista ”virheellistä” rooli- tai palveluodotuksista.

Aika pitkälle kun ajattelee meillä noita ulkomaalaisia asiakkaita, oli ne ihan mistä maasta tahansa, ne on matkustanut niin paljon, että ne on niin ammattimaisia siinä ja niillä on sellanen tietty suvaitsevaisuus siinä kehittynyt myöskin, kun varmasti on monenlaista nähty. Aika paljon saat kyllä mokata, että sieltä saat takasin. (AI, haastattelu)

Jyväskyläläisten hotellivirkailijoiden mukaan kokemattomammilla asiakkailla palveluodotukset olivat joko hyvin vaatimattomia tai täysin epärealistisia. Jotkut asiakkaat olivat tyytyväisiä saadessaan peruspalvelut, kun taas toisilla asiakkailla ei ollut minkäänlaista ymmärrystä siitä, mitä hotelleissa milläkin hinnalla saa. Virkailijoiden mukaan joillakin hotelliympäristöihin tottumattomilla asiakkailla kokemattomuus ilmeni ympäristön normeista ja *skripteistä* poikkeavana käyttäytymistä. Skripteillä tarkoitetaan tässä erilaisissa tilanteissa toimimista ohjaavia, sosiaalistumisen kautta opittuja, implisiittisiä ”sääntöjä” (ks. Shoemaker 1996, 42; McCallum & Harrison 1985, 41–43; Solomon, Suprenant, Cze-

piel & Gutman 1985, 105). Hotellikontekstissa skripti ilmenee asiakkaiden ja asiakaspalvelijoiden kognitiivisina, mutta usein tiedostamattomina tapoina edetä palveluprosessissa (ks. Stauss & Mang 1999, 332). Suomessa asiakkaan odotetaan hotelliin saapumisen jälkeen etenevän palveluprosessissa jotakuinkin luvussa kolme kuvatuilla tavoilla. Jos asiakas jostain syystä toimii toisin, hänen käyttäytymisensä tai palveluun liittyvät toivomuksensa saatetaan tulkita normista poikkeaviksi ja siten ”sopimattomiksi”. Normeista poikkeaminen saattaa johtua kulttuurisidonnaisista syistä tai siitä, ettei asiakkaalla ole kokemusta oikeasta skriptistä kyseisessä kontekstissa (Shoemaker 1996, 45; ks. myös Stauss & Mang 1999, 331, 333).

[M]onet, jotka tänne tulee, on ehkä niinku sellasessa luokassa, että se on ehkä heidän ainut matka tai jotain tällasta. Ne sitten käyttäytyy sen mukaan, ettei oo ennen ollu. Se näkyy esim. aamiaishuoneessa sillä tavalla, että niinku siis, ne iskee kuin sika limpuun kiinni. He iskee silleen, ettei kerkee edes vateja täyttää, kun he kourii jo sieltä vadista. Eikä ne aina ajattele. Ne käy aina kysymäs, ett missä teillä on uima-allas. ”Se on tuolla, mutta ette voi mennä sinne, kun siellä on miestensauuna.” ”Ei kun mä meen vaan uimaan.” ”Mutta kun sä et vois oikein mennä, kun siellä on miesten sauna.” Se vaan menee ja heittää uikkarit siinä altaanreunalla. Hups, sinne uimaan. (AII, haastattelu)

Kulttuurin on todettu muokkaavan yksilön palveluodotuksia (ks. Stauss & Mang 1999, 333). Yksilö asettaa palvelustandardinsa kulttuurisen kasvuympäristönsä, koulutuksensa ja kokemustautansa ohjaamana (Shames & Glover 1989, 2). Jyväskyläläiset virkailijat olivat havainneet ulkomaalaisten asiakkaiden vaativan toisinaan erilaista palvelua kuin suomalaiset asiakkaat. Ulkomaalaisten asiakkaiden palveluodotuksia käsitellään tarkemmin luvussa 5.2.

Hotellialalla asiakkaan tarpeita ja palveluodotuksia muokkaa *matkustusrooli*. Matkan tarkoitukseen perustuen asiakkaat ryhmitellään liike- ja vapaa-ajanmatkailijoihin (Masuda & Masuda 1995, 24). Jyväskyläläiset hotellivirkailijat kertoivat liikematkailijoiden arvostavan nopeaa, sujuvaa ja täsmällistä palvelua. Virkailijat kertoivat liikematkailijoiden olevan erityisen vaativia palvelun sujuvuuden suhteen järjestäessään työtapaamisiaan hotelleissa. Samankaltaisia tuloksia ovat saaneet myös Mattila (1999a) sekä Gundersen, Heide ja Olsson (1996). Hautamäen (2000, 84–86) tutkimuksen mukaan liikematkailijat arvostivatkin enemmän tehokasta ja asiassa pysyvää palvelua kuin epävirallista jutustelua palvelutilanteissa. Tämän uskottiin johtuvan liikematkailijoiden tehtäväorientoitumisesta sekä kiireisestä aikataulusta. (Hautamäki 2000, 84–86; ks. myös Mattila 1999b, 379, 384.) Koska liikematkailijat viettivät paljon aikaa hotelleissa, jyväskyläläiset vastaanottovirkailijat uskoivat heidän arvostavan myös hotelliympäristön viihtyisyyttä ja rauhallisuutta. Mattila (1999a) olikin havainnut liikematkailijoiden arvioivan hotellin tasoa juuri fyysisten puitteiden perusteella. Asiakkaat arvostivat hotelleissa enemmän toimivia ja avaria tilaratkaisuja kuin pitkälle vietyä yksilöllistä palvelua. (Mattila 1999a, 46.)

Mattilan (1999b, 379) mukaan vapaa-ajanmatkailijat puolestaan arvostivat erityisesti myönteisiä palvelukokemuksia, joita he saivat vuorovaikutustilanteissa asiakaspalvelijoiden kanssa. Keskisuomalaiset hotellivirkailijat kertoivat, että vapaa-ajanmatkailijat eivät vielä hotelliin saapuessaan aina tienneet, mitä aikoivat paikkakunnalla tehdä. Tämän vuoksi he kääntyivätkin kysymyksissään usein vastaanoton puoleen. Virkailijoiden mukaan lomalaisten kanssa keskusteltiin liikematkailijoita enemmän kaupungin nähtävyyksistä ja vapaa-ajanviettomahdollisuuksista. Vapaa-ajanmatkailijoiden sanottiin olevan liikematkailijoita rennompia ja kiireettömämpiä asiakkaina. Virkailijoiden mukaan lomamatkailijoiden

kanssa oli luontevampaa käyttää huumoria, ja he suhtautuivat liikematkailijoita suvaitsevaisemmin myös palvelussa tapahtuneisiin virheisiin.

Grönroos (1990, 65–66) näkee myös yrityksen *imagon* eli *organisaatiokuvan* vaikuttavan asiakkaan palveluodotuksiin. Mielikuva yrityksen imagosta ja yrityksen tarjoamasta palvelun laadusta muodostuu yrityksen markkinointiviestinnän sekä yrityksestä liikkuvan ”epävirallisen viestinnän” yhteisvaikutuksesta. Tuttavilta kuultujen myönteisten tai kielteisten palvelukokemusten on nähty muokkaavan yksilön palveluodotuksia. (Grönroos 1990, 65–66, Zeithaml ym. 1990, 19; Liljander & Strandvik 1992, 3.) Myös monet tähän tutkimukseen osallistuneet hotellivirkailijat uskoivat, että palveluodotukset muotoutuvat osittain palveluyrityksen imagon mukaan. Esimerkiksi viiden tähden hotellin odotetaan tarjoavan laadukkaampaa palvelua kuin opiskelijoiden retkeilymajan. Parasuramanin ym. (1992, 65) tutkimuksessa havaittiin myös *palvelun hinnan* vaikuttavan palveluodotuksiin. Monet Parasuramanin ym. (1992) tutkimukseen osallistuneista asiakkaista olivat sitä mieltä, että mitä kalliimpi palvelutuote on, sen parempaa palvelun pitäisi olla. Halpa hinta ei silti ollut heidän mielestään hyväksyttävä peruste huonolle palvelulle.

Staussin ja Mangin (1999, 333) mukaan ulkomaalaisen asiakkaan palveluodotuksiin vaikuttaa myös se, *millaisia mielikuvia hänellä on matkakohteenaan olevasta kulttuurista*. Näitä mielikuvia hän on muodostanut matkailumainonnan ja tuttaviltaan kuulemiensa kokemusten kautta. Jos asiakas olettaa mielikuviansa perustuen saavansa kohdekulttuurissa hyvää palvelua, nousevat hänen palveluodotuksensa. Vastakkaiset odotukset puolestaan laskevat asiakkaan palveluodotuksia. Jyväskyläläiset hotellivirkailijat epäilivät ulkomaalaisten tulevan Suomeen melko matalin palveluodotuksin. Tämän arveltiin johtuvan siitä, että ulkomaalaisten uskottiin odottavan suomalaisten asiakaspalvelijoiden olevan juroja, hiljaisia ja ujoja. Huoli Suomi-kuvasta saattaa pohjautua osaltaan myös suomalaisten *auto-stereotypiaan* eli mielikuvaan itsestään. Lehtonen (1993, 16–18) on havainnut tämän mielikuvan olevan melko kielteinen. Mielikuvia suomalaisesta palvelukulttuurista käsitelläänkin tarkemmin luvuissa 6.1 ja 6.2.

5.2 Virkailijoiden näkemyksiä ulkomaalaisten asiakkaiden palveluodotuksista

Haastatteluissa virkailijoilta tiedusteltiin, poikkeavatko ulkomaalaisten asiakkaiden palveluodotukset jotenkin suomalaisten asiakkaiden palveluun kohdistamista odotuksista ja vaatimuksista. Jos virkailijat olivat havainneet kulttuurienvälisiä eroja, pyydettiin niitä kuvailemaan tarkemmin. Virkailijoiden vastaukset voitiin ryhmitellä kolmeen osaan. Ensimmäiseksi käsitellään palvelun teknistä osaa eli palvelun fyysiseen ympäristöön kohdistuvia vaatimuksia. Toiseksi kuvaillaan palveluja, joita ulkomaalaiset käyttivät suomalaisia runsaammin. Viimeiseksi esitellään virkailijoiden näkemyksiä ulkomaalaisten asiakkaiden viestinnällisistä palveluodotuksista.

Ulkomaalaiset asiakkaat asettivat virkailijoiden mukaan joitakin erikoisvaatimuksia hotellin fyysisille puitteille. Virkailijat olivat havainneet suomalaisten huonekokojen olleen ulkomaalaisille usein riittämättömiä. Siksi jotkut virkailijoista pyrkivätkin sijoittamaan mahdollisuuksien mukaan ulkomaalaisia asiakkaita hotellin tilavimpiin huoneisiin. Jotkut yhdysvaltalaiset asiakkaat olivat kyselleet leveämpien ”king size” sänkyjen perään. Japanilaisille piti puolestaan olla tarjolla ammeellisia huoneita, joissa voi tupakoida. Jotkut ulkomaalaiset asiakkaat kaipasivat virkailijoiden mukaan hotellilta kuntosali- ja hierontapalveluja. Suomalainen sauna kiinnosti useita ulkomaalaisia vierailijoita.

Ulkomaalaiset asiakkaat kääntyivät virkailijoiden mielestä vastaanoton puoleen suomalaisia useammin. Asiakkaiden kerrottiin pyytävän usein viestintäteknologiaan liittyviä palveluja. Asiakkaille tuli vastaanottoon paljon puheluita, joita virkailijat sitten välittivät viestien muodossa eteenpäin. Hotellivirkailijat kertoivat ulkomaalaisten asiakkaiden kysyvän usein suomalaisten yritysten yhteystietoja, ulkomaisten suuntanumeroita sekä erilaisten puhelinoperaattoreiden palveluista. Erityisesti amerikkalaiset asiakkaat halusivat virkailijoiden mukaan tietää, kuinka Suomesta soitetaan vastapuhelu (collect call) Yhdysvaltoihin. Virkailijat kertoivat liikematkailijoiden lähettävän ja vastaanottavan vastaanoton kautta lukuisia fakseja ympäri maailmaa. Virkailijoiden mukaan jotkut asiakkaista halusivat huoneestaan modeemyhteyden kannettavalle tietokoneelleen. Asiakaspalvelijat kertoivat, että yhteyden saamiseksi tietokoneiden ulkomaalaisia asetuksia jouduttiin usein muokkaamaan.

Ulkomaalaisten asiakkaiden oli havaittu tarvitsevan usein virkailijoiden apua matkajärjestelyihin liittyvissä ongelmissa. Virkailijat kertoivat, että heitä pyydettiin vaihtamaan lentojen ja laivamatkojen varauksia, hankkimaan viisumeja, järjestämään lentokenttäkuljetuksia sekä tilaamaan taksia. Vastaanoton työntekijät auttoivat monesti ulkomaalaisia asiakkaita jäljittämään lennolla kadonneita matkatavaroita. Järjestelyt lentoyhtiön edustajien kanssa hoituivat virkailijoiden mielestä tehokkaammin, kun virkailija oli asiakkaan sijaan yhteydessä lentoyhtiöön. Vastaanoton työntekijät myönsivät, että kun tunsivat kielen ja kulttuurin, oli helpompi saada vaatimuksensa lävitse.

Ulkomaalaiset käyttivät virkailijoiden mukaan myös erilaisia ulkoisia tukipalveluja huomattavasti suomalaisia asiakkaita enemmän. Hotellin ulkopuolisista palveluista kysyttiin eniten pesula-, parturi- ja hierojapalveluita. Ulkomaalaisten parissa erityisesti pesulapalveluiden käytön kerrottiin olevan runsaasta. Vaatteet saatettiin lähettää pesulaan, vaikka hotellissa ei oltaisi viivytty vuorokautta pidempää. Ulkomaalaiset tarvitsivat virkailijoiden mukaan myös autovuokraamojen palveluja useammin kuin suomalaiset. Vastaanoton valuutanvaihtopalvelujen tarpeen taas sanottiin olevan vähenemään päin. Hotellien tarjoamat vaihtokurssit olivat virkailijoiden mukaan huonompia kuin pankeissa, joita hotellien läheisyydessä oli runsaasti. Valuutanvaihtopalvelulle oli kysyntää lähinnä kesäaikaan vapaa-ajanmatkustajien lisääntyessä. Talvikauden liikematkustajat käyttivät sen sijaan lähes yksinomaan luottokortteja maksuvälineenä. Ulkomaalaiset työllistivät jonkun verran myös hotellien kokouspalveluja. Usein tilaisuuden isäntänä toimi suomalainen yritys, joka oli kutsunut omia asiakkaitaan tai yhteistyökumppaneitaan ulkomailta. Tilaisuudella saattoi myös olla ulkomaalainen isäntä, mutta sen kerrottiin olevan harvinaisempaa.

Piccolopalvelut ja niiden yleinen puuttuminen herätti virkailijoiden parissa keskustelua. Jyväskylässä laukunkantopalvelua ei ollut tarjolla kuin erikoistilauksesta. Eräät virkailijat sanoivat, että ulkomaalaiset asiakkaat olivat tottuneita palvelun puuttumiseen Suomessa. Piccolopalvelulle ei virkailijoiden mielestä ollut edes todellista kysyntää, sillä monilla ulkomaalaisilla liikematkailijoilla oli mukanaan vain salkku ja pukupussi. Piccolopalvelua kysyivät virkailijoiden mukaan erityisesti aasialaiset, venäläiset ja amerikkalaiset asiakkaat. Jotkut virkailijoista näyttivät suhtautuvan ulkomaalaisten asiakkaiden laukunkantoon odotuksiin melko kielteisesti. Kyseessä oli näet palvelu, joka poikkesi vahvasti suomalaisesta asiakkaiden ja asiakaspalvelijoiden välistä tasa-arvoa korostavasta palveluskriptistä. Palvelun tasa-arvoa käsitellään tarkemmin luvussa 6.2.

Monet olettaa, että minä lähden kantaa niitä laukkuja. Ja kyllä minä sanon, että *"valitettavasti meillä ei ole sitä palvelua"*. Se on sellanen, mitä mä en lähde tekemään. Jos mä kannan sen yhelle, niin mä kannan sen kaikille. Ja kukas on respassa sen jälkeen. – – Kyllä meillä harkkarit vie, mutta ei meistä kukaan lähe. Ei niin, että me halveksittais sitä työtä, mutta jos ne oppii siihen, että he näkee ovella valmiiksi. Kyllä sit saa laukunkantopalvelun erikseen, jos sen tilaa ja siitä maksaa erikseen. Jollekin venäläiselle sotilasseurueelle on ollut tällanen. Sitä monet odottaa, varsinkin aasialaiset. No sit ne vähän on silleen, että kattoo vähän aikaa että *"aha"* ja kysyy *"onko teillä kärryä"* ja lähtee viemään. – – Se varmaan johtuu osaltaan siitä, että vaikka ulkomaalaisia paljon käy, niin ne ei oo kuitenkaan sen tason vieraita, että niiltä tulis niin paljon rahaa, että sitä kannattais pitää. Suomalaisethan kantaa itse laukkunsa. Nehän ei maksa mistään mitään ylimääräistä. (AII, haastattelu)

Ulkomaalaiset asiakkaat kaipasivat virkailijoiden mukaan yksilöllistä huomiointia suomalaisia enemmän. Virkailijat olivat havainneet, että ulkomaalaiset asiakkaat odottivat asiakaspalvelijoiden hoitavan monia asioita *"heidän puolestaan"*. Virkailijat sanoivat monien ulkomaalaisten asiakkaiden odottavan, että heitä kohdellaan yksilöllisesti ja puhutellaan nimeltä hotelliin saapumisen jälkeen.

Jos ne haluaa jotain, esim. lentolippujen varauksia, niin ne pitää jotenkin aivan itsensänselvyytenä, että vastaanottovirkailija hoitaa heidän varauksensa. Mä olen huomannu joidenkin vastaanottovirkailijoiden kohdalla, että ne antaa puhelimen asiakkaalle, että *"soita itte"*. Ne [ulkomaalaiset on] ihan shokissa, *"että mitä, hän anto sulle sen homman"*. – – Kun ulkomaalainen tulee, niin se sanoo, että hän haluaa näin ja näin ja jatkolennot sille ja sille päivälle. Ja lähtee kävelemään. Sitten se tulle takaisin, ja jos et oo saanu sitä siinä ajassa tehtyä, niin hän sanoo, että *"ai-jaa, mä kävin täällä jo aikaa sitten"*. Odotukset on sillä lailla erilaiset. – – Ulkomaalaiset vieraat ottaa sen loukkauksena, jos ei muista heidän nimeään tai huonenumeroo sen jälkeen, kun he on tulleet hotelliin. He olettaa, että he on tunnettuja siellä ja heidän ei tarvi erikseen sanoa, missä huoneessa he asuvat. (EXIII, haastattelu)

Vastaanottovirkailijoiden mielestä erityisesti amerikkalaiset asiakkaat odottivat runsaampaa palveluviestintää ja palautteen kyselemistä koko palveluprosessin aikana. Amerikkalaisten on nähty arvostavan erityisesti positiivista kohteliaisuutta, kuten toverillisuutta ja monisanaisempaa viestintätapaa. Suomessa puolestaan suositaan tutkimusten valossa erityisesti negatiivista kohteliaisuutta eli vastaosapuolen yksityisyyden kunnioitusta, hienotunteisuutta ja etäisyyttä. (Brown & Levinson 1987; Kärkkäinen 1991, 45–58; Carbaugh 1995, 55–58; Scollon & Scollon 1995, 38–41; ks. myös Salo-Lee 1996b, 54; Tiittula 1992, 139.) Myös vastaanottovirkailijat olivat havainneet palveluviestinnän määrän ja sen kohteliaisuusasteen vaihtelevan kulttuurista toiseen (ks. myös Tiittula 1992, 139; Martin 1993, 25; Salo-Lee 1996b, 51–55). Palveluviestinnän kulttuurisidonnaisuutta käsitellään syvällisemmin luvussa 6.2.

Mutta kyllä kansalaisuuteen pitäis pystyy aina suhtautuu jollain lailla persoonallisella otteella, että eri maiden kansalaisille se palvelukin on pikkasen erilaista. Toisille se voi olla vähän jäykempää ja vähän vanhoillisempaa ja toisille voi olla hyvinkin rento ja tietysti riippuen siitä, miten asiakas ite käyttäytyy. Mutta jos ajatellaan jotain japanilaisia vanhoja herroja, niin kyllähän siinä on oltava aika muodollista, niin ei siinä välttämättä, kun taas jollekin amerikkalaiselle tai briteille tai näin, voi olla hyvinkin [tuttavallinen]. Tulee vaikka minkälaisia keskusteluja vaikka minkämoisista asioista. Kyllä se on varmasti erilaista, riippuen siitä kansalaisuudesta ja pitääkin olla. (AI, haastattelu)

Maksutilanteessa ulkomaalaisilla oli virkailijoiden mukaan hieman erilaiset odotukset kuin suomalaisilla. Ulkomaalaisille asiakkaille oli aivan luonnollista, että maksu perittiin etukäteen. Jos ulkomaalaisille kertoi heidän voivan maksaa lähtiessään, he pitivät sitä melkoi-sena luottamuksen osoituksena. Eräs virkailija kehotti asiakaspalvelijoita käyttämään tätä tietoa hyödykseen ja luomaan sillä palvelun lisäarvoa.

Esimerkiksi sellainenkin pieni asia, mikä vaikuttaa ulkomaalaisten asiakkaiden kanssa, kun he antaa jo tullessaan sen luottokortin. Se on pieni asia, mutta se pitäis ottaa [huomioon]. Jos asiakkaalle sanot, että *"ei sitä vielä tarvitse, että voit lähtiessäsi hoitaa"*. Ne ottaa sen aivan valtavana kohteliaisuutena, että *"ihanko totta"*. Että Suomessa luotetaan siihen asiakkaaseen. Mutta ei sille asiakkaalle kannata sanoa, että *"enhän mä, ellette te olisi yritysassiakas"*. Jos tulee jotain jälkikäteen, niin kyllähän sen aina tavoittaa. Verrattuna, että tulis suoraan kadulta. Siitä he on yllätyny, että on se luottamus. Varsin ravintolapuolella, että ne yrittää sen drinkin maksaa saman tien. Jos ehdottaa, että voi laittaa piikkiin ja siirtää huoneen laskuun, niin he on että näinkin sen voi hoitaa. Että *"hienoa, että ei olla heti ottamassa sitä luottokorttia"*. (EXIII, haastattelu)

Muutamit virkailijoista eivät kokeneet ulkomaalaisten asiakkaiden palveluodotusten poikkeavan mitenkään suomalaisten asiakkaiden odotuksista. Pari virkailijoista totesi asiakaspalvelutilanteen olevan niin lyhyt hetki, ettei kansallisuudella varsinaisesti ollut mitään merkitystä. Eräs toinen virkailija arvioi kansainvälisten asiakkaiden olevan niin "länsimaalaisia", ettei eroja heidän välillään syntynyt. Jotkut virkailijat jopa väittivät, että kielen vaihtoa lukuun ottamatta palvelun pitäisi olla kaikille samanlaista. Jotkut virkailijoista tuntuivat ajattelevan, rutiineista poikkeava palvelu horjuttaisi jollakin lailla asiakkaiden välistä tasa-arvoa.

En mä usko, että ne vähempää vaatii, mutta ei kyllä enempääkään... En mä tiedä, onko ne mitenkään erilaisia. – – Yritän kaikkia palvella parhaani mukaan (naurua), etten kato että *"eihän häntä tarvitse [palvella]"*. (AIII, haastattelu)

6 KANSALLINEN PALVELUKULTTUURI-ILMIÖ

Tässä luvussa käsitellään kansallista palvelukulttuuri-ilmiötä. Ensin määritellään kirjallisuutta apuna käyttäen, mitä kansallisella palvelukulttuurilla tarkoitetaan. Kansallisista palvelukulttuureista keskitytään erityisesti suomalaiseen palvelukulttuuriin. Luvussa 6.1 tarkastellaan suomalaisesta palvelusta kirjallisuudessa ja joukkotiedotusvälineissä esitettyjä väitteitä ja mielikuvia. Luvussa 6.2 esitellään hotellivirkailijoiden näkemyksiä suomalaisesta palvelusta. Kyseisessä luvussa analysoidaan hieman syvällisemmin suomalaisen palvelukulttuurin erityispiirteitä. Luvussa pohditsellaan myös sitä, millaisia tulkintoja suomalaisten asiakaspalvelijoiden viestinnällisistä ominaisuuksista on mahdollista tehdä. Kirjallisuuden avulla pyritään löytämään suomalaisesta palvelukulttuurista tehtävien tulkintojen viestinnällisiä syitä. Palvelukulttuuriteeman tarkastelua jatketaan luvussa 6.3 analysoimalla suomalaisten ja ulkomaalaisten asiakkaiden palautteenannon eroja. Luvussa 6.4 esitellään virkailijoiden näkemyksiä ja kokemuksia ulkomaalaisista asiakkaina.

Kansallisista palvelukulttuureista ei ole juurikaan löydettävissä aikaisempaa tutkimusta. Tässä luvussa pyritäänkin rakentamaan ajatusmallia siitä, miten kansalliset palvelukulttuurit ovat muovautuneet kaltaiseksi. Grönroos (1990, 282–283) määrittelee yrityksen palvelukulttuurin ”kulttuurina, jossa arvostetaan hyvää palvelua ja jossa jokainen pitää luonnollisena ja yhtenä tärkeimmistä normeistaan sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden hyvää palvelua.” Grönroos tarkastelee palvelukulttuuria nimenomaan yrityksen sisäisestä palvelukeskeisyyden näkökulmasta. Lehtinen (1983, 85–86) puolestaan uskoo, että palvelukulttuuri syntyy tarjotun palvelupaketin, palvelutuotantoprosessin ja palvelun laadun yhteisvaikutuksesta. Toisin sanoen, palvelukulttuuria muokkaa kaltaiseksi se, *mitä* tarjotaan ja ennen kaikkea, *miten* sitä jotakin tarjotaan. Tietyn yksittäisen yrityksen palvelukulttuurin muodostumiseen vaikuttaa keskeisesti myös yrityksen organisaatiokulttuuri. Olennaisia kysymyksiä organisaatiokulttuurin osalta ovat, *ketkä* palvelua tarjoavat ja *minkälaiset arvot* organisaatiossa vallitsevat. Myös palvelujärjestelmässä olevan asiakkaan koetaan olevan mukana muokkaamassa palvelukulttuuria. (Ks. Lehtinen 1983, 85–86.)

Tässä työssä kansallisen palvelukulttuurin nähdään syntyvän palveluympäristön, palveluyrityksen, asiakaspalvelijoiden ja asiakkaiden vuorovaikutuksen tuloksena. Monet tutkijat väittävät, että palvelutilanteessa ilmenevä vuorovaikutus; sen säännöt, arvostukset, odotukset ja tottumukset, muotoutuvat kaltaiseksi tilanteeseen osallistuvien henkilöiden kulttuuritaustan ohjaamana (Shames ja Glover 1989, 2; Masuda & Masuda 1995, 62–64; Winsted 1997, 337; Stauss & Mang 1998, 79). Näin ollen voitaisiinkin olettaa, että tietyssä monokulttuurisessa palveluympäristössä kanssakäymisissä olevien osapuolien kulttuurisidonnaiset ominaisuudet tukisivat ja vahventaisivat kansallista palvelukulttuuria. Silloin kansallinen palvelukulttuuri esimerkiksi suomalaisessa homogeenisessä yhteiskunnassa muovautuisi kaltaiseksi valtaväestön kansallisen kulttuurin muokkaamana. Näin uskoo myös osa tutkimukseen osallistuneista hotellivirkailijoista.

Kyllä musta tuntuu, että se [palvelukulttuuri riippuu] muutenkin siitä kulttuurista, siitä ihmisten perusluonteesta, mikä on sellanen vallalla pitävä. Suomalaiset ollaan muutenkin sellasia hiljasempia ja jäyhempiä, ja Jenkeissä ollaan taas puheliaampia ja vähän pinnallisia, mikä näkyy siinä palvelukulttuurissa. Palvelu on silloin puheliaampaa ja eloisempaa. (CVIII, haastattelu)

Hultin (1994, 18–20) uskoo palvelun itsessään olevan kulttuurisidonnaista. Esimerkiksi asiakaspalvelu, joka tuntuu luonnolliselta ja miellyttävältä vaikkapa Välimeren maissa, saatettaisiin kokea tunkeilevaksi ja painostavaksi Suomen olosuhteissa. Basaaritunnelma asiakkaita maanittelevine mattokauppiaineen on mielenkiintoinen kokemus ulkomaanmatkailijalle, mutta miten suhtauduttaisiin Kuopion torilla helppoheikkiin, joka ”kaappaisi” torilla kävelevän naisen kojuunsa tutustumaan tuotteisiin. Samaten amerikkalainen ”yltiöystävällisyys” ”imarteluineen” eli positiivinen kohteliaisuus saattaisi herättää ennakkoluuloja suomalaisen palveluympäristöön istutettuna.

Myös viestintäkumppanin käyttäytymisestä tehdyt tulkinnat ovat kulttuurisidonnaisia. Palvelutilanteissa tulkintojen merkitys korostuu entisestään, sillä palvelu yritykselle viestinnän väärinymmärrykset saattavat kostautua asiakkaan menetyksenä. Kulttuurienvälisissä palvelutilanteissa tulkintoihin vaikuttavat erityisesti viestinnän kulttuurisidonnaiset erot. Suomalaisessa palveluympäristössä ulkomaalaiset asiakkaat saattavat tehdä kielteisiä tulkintoja esimerkiksi suomalaisten asiakaspalvelijoiden vähäpuheisuudesta. Se voidaan tulkita välinpitämättömyydeksi ja haluttomuudeksi palvella ulkomaalaista asiakasta. Kun kuitenkin Suomessa ”vähäpuheisuus” ja korkea hiljaisuuden sietokyky ovat viestintäkulttuurin erityispiirteitä (Lehtonen 1994a, 1994b, 1998b; Salo-Lee 1998), olisi asiakaspalvelijoiden erittäin tärkeä tiedostaa erilaisten väärintulkintojen mahdollisuus monikulttuurisessa palveluympäristössä.

6.1 Suomalaisen palvelukulttuurin julkisuuskuva

Suomalaista palvelua on parjattu julkisesti jo vuosia. Julkisuudella tarkoitetaan tässä työssä kirjallisuudessa ja joukkotiedotusvälineissä julkaistuja artikkeleja sekä yleisönosastokirjoituksia. Suomalaisten asiakaspalvelijoiden on väitetty kärsivän muun muassa alhaisesta palvelumotivaatiosta. Julkisuudessa on esitetty väitteitä, joiden mukaan palvelutilanteissa suomalaiset asiakaspalvelijat ”menevät siitä, mistä aita on matalin.” (Vakkuri 1992, 60; Hissa 1998.) Alhaisen palvelumotivaation voitaisiin nähdä johtuvan palvelualan alhaisesta arvostuksesta sekä asiakkaiden asiakaspalvelijoihin kohdistamasta työkeästä kohtelusta (ks. Vakkuri 1992, 61–62; Hultin 1994, 18). Asiakkaan edessä ”nöyristeleminen” ja ”komennettavana oleminen” nähdään olevan täysin ristiriidassa Suomessa arvostettavan tasa-arvon periaatteen kanssa (ks. Hultin 1994, 18–19; Clarkson 1994, 42–44; Raunio 1994, 31). Tämän vuoksi perinteiset palveluammatit (esim. tarjoilija, kotiapulainen ja myyjä) kärsivät Suomessa arvostuksen puutteesta. Koska näitä ja monia muita palveluammatteja ei juurikaan arvosteta, väitetään palvelualalle ajautuvan sellaisten työntekijöiden, jotka eivät muihin töihin kelpaa. (Vakkuri 1992, 60–62.)

Koska asiakkaiden väitetään kohtelevan Suomessa asiakaspalvelijoita alentavasti, uskotaan asiakaspalvelijoiden kompensoivan tätä tarjoamalla joustamatonta ja työkeää palvelua. Näin asiakaspalvelijoiden uskotaan säilyttävän itsekunnioituksensa. (Ks. Vakkuri 1992, 61–62; Hultin 1994, 18–19.) Näistä samaisista ”kostoon” liittyvistä syistä suomalaisen palvelun on sanottu olevan byrokraattista, jäykkää ja perusnegatiivista. Näitä ominaisuuksia ilmentävät palvelutilanteissa kuullut esimerkkikommentit: ”*eeee-i se meillä käy*”, ”*en voi asialle mitään*” ja ”*johdolta saamiemme ohjeiden mukaan...*” (Baumberger 1994, 16; Hultin 1994, 18–22; Hissa 1998; Vakkuri 1992, 60–61.) Joustamattomuuden taustalla saattaa myös piillä ongelma henkilöstön tiukoista keskinäisistä työnkuvien rajoista ja työntekijätaustalla vallitsevasta päätäntävällän puutteesta (ks. Hissa 1998; Hultin 1994, 22).

Suomalaisen palveluviestinnän on sanottu olevan tyyliä ja työkeää (Hissa 1998; Hultin 1994, 18; Kallionpää 1998). Mielikuvaan saattavat vaikuttaa suomalaisten vähäpuheisuus sekä niukkasanainen, tehtäväorientoituneesti rutiinisisältöihin tiivistyvä viestintätapa (ks. Vakkuri 1992, 60–61; Baumberger 1994, 16; Hultin 1994, 20). Niin asiakas kuin asiakaspalvelijakin saattaa leimata tällaisen viestintäkumppanin välinpitämättömäksi, epäempeattiseksi ja itsekkääksi henkilöksi (ks. Vakkuri 1992, 60–61; Hultin 1994, 20).

Palvelun perimmäisenä laatuongelmana saattaa olla myös vääristynyt tapa määritellä, mitä palvelu on. Asiakaspalvelijat saattavat uskoa palvelun olevan asiakkaan varsinaisten tarpeiden täyttämistä eli Grönroosia (1990, 61–62) mukailleen palvelun *teknisen laadun* tarjoamista. Sen sijaan palvelualalla ei ehkä vielä ymmärretä palvelun *toiminnallisen laadun* tärkeyttä (Hissa 1998; Baumberger 1994, 13). Laatuokeskuksen toimitusjohtaja Risto Lintula onkin todennut, että: ”Matkailuyrityksissä ei ole vielä ymmärretty, että asiakasta pitää palvella – tiskillä hymyily ei vielä riitä.” (Kallionpää 1999.)

Asiakkaan hyvinolontunteen aikaansaamista ei ehkä myöskään ole nähty kuuluvan kovin olennaisena osana palvelutyöhön ja palvelutoiminnan tavoitteisiin. Ehkä se on liian ”pehmeä” arvo tässä suomalaisessa, kiirettä arvostavassa, tehtäväorientoituneessa itsepalveluyhteiskunnassa (ks. Baumberger 1994, 16; Hultin 1994, 18).

Ovatko nämä suomalaisesta palvelusta ylläpidetyt mielikuvat sitten jonkinlaisia autostereotyyppioita, joita suomalaiset haluavat sitkeästi pitää yllä? Lehtosen (1993, 16–18) tutkimuksessa suomalaiset vastaajat ilmentävät Suomi-kuvaansa hyvinkin kielteisillä sanoilla. Tutkimuksessa suomalaisten sanottiin olevan ujoja ja juroja, jäykkiä ja ennakkoluuloisia sekä kateellisia ja itsekkäitä. Myönteiset ominaisuudet mukailivat pitkälti luterilaisen työetiikan piirteitä: sitkeys, ahkeruus ja rehellisyys. Ainoa hieman epätyypillinen sana listassa oli itsetyytyväisyys. (Lehtonen 1993, 16–18.) Jos siis vastaajat uskovat suomalaisten olevan edellä mainitun kuvauksen kaltaisia, niin loogisesti pääteltynä myös kansallinen palvelukulttuuri ja suomalaiseen asiakaspalvelijaan liitetyt ominaisuudet mukailevat tätä listaa. Jos asiakkaatkin vielä omaavat näitä samoja piirteitä, niin suomalaisesta palvelukulttuurista esitettyihin väitteisiin olisi melko helppo uskoa.

Jotta suomalaisen palvelun laatua voitaisiin kehittää, olisikin tärkeä tutkia suomalaista palvelua syvällisemmin. Seuraavassa luvussa pyritään analysoimaan viestinnän tutkimusta hyväksi käyttäen, mistä nämä kaikki kielteiset mielikuvat suomalaisesta palvelusta oikein kumpuavat. Aiheesta on tärkeää tehdä tutkimusta myös siksi, ettei palvelua kehitettäisi yrityksissä ainoastaan mielikuviin pohjautuen. Suomessa onkin viime vuosina panostettu palvelun parantamiseen muun muassa erilaisten kehittämissuunnitelmien, koulutusohjelmien ja laatukilpailujen avulla (Heinola 1999; Kallionpää 1999; Käyhty 1999; Paastela 2000). Suomalaisen palvelun laadun on nähty ainakin hieman parantuneen kansainvälistymiskemistyksen myötä (Seretin 2000). Näin uskoo myös eräs tutkimukseen osallistuneista hotellivirkailijoista, vaikkakin pieni kyynisyyden sävy äänessään.

Suomalainen ei perinteisesti osaa oikein palvella eikä olla palveltavana. Vieläkään. Ehkä se on mennyt parempaan suuntaan ja meneekin, koska ollaan tekemisissä eri kulttuurien kanssa. Mutta siinä on suomalaisilla paljon oppimista esimerkiksi muista eurooppalaisista kulttuureista. – – Ehkä me kuitenkin ollaan joltain osin sellasta juroa kansaa. (DXII, haastattelu)

6.2 Virkailijoiden näkemyksiä suomalaisesta palvelusta

Mielikuvat suomalaisesta huonosta palvelusta elävät siis sitkeästi suomalaisten mielissä. Osa tutkimukseen osallistuneista asiakaspalvelijoista oli tosin sitä mieltä, että suomalaisissa hotelleissa ja ravintoloissa saa loppujen lopuksi aika hyvää palvelua. Suurin osa hotellivirkailijoista suhtautui kuitenkin suomalaiseen palveluun ja palvelukulttuuriin melko kriittisesti. Voidaankin pohtia, miten on mahdollista, että itsekin palvelualalla työskentelevien hotellivirkailijoiden näkemykset suomalaisesta palvelusta ovat niin kielteisiä.

Tehtäväorientoituminen syrjäyttää vuorovaikutuksen

Suomalaiselle palvelukulttuurille on ominaista teknisen palvelun ja tehtäväorientoitumisen korostuminen vuorovaikutustilanteissa. Palveluyritysten fyysiset puitteet olivat haastateltavien mielestä usein tekniseltä varustukseltaan hyvin moderneja sekä palvelutuotteet pitkälle kehiteltyjä ja monipuolisia. Palvelussa virkailijoiden mukaan pyrittiin virheettömyyteen ja nopeuteen. Kiireen vuoksi itse palveluviestintä saattoi virkailijoiden mukaan koostua vain keskeisimmistä tehtäväorientoituneista fraaseista. Kun vuorovaikutus jäi vähäiseksi, palvelusta tuli melko ”kliinistä” ja kaavamaisista. Virkailijat sanoivat suomalaisten asiakaspalvelijoiden ilmeiden olevan usein melko neutraaleja ja aitoja hymyjä näkevän harvoin. Edellä mainitun tehtäväorientoitumisen ja nonverbaalisen pidättyvyyden (vrt. non-verbal expressiveness) on nähty olevan erityisen tyypillisiä piirteitä vähäisen kontaktin otton (low contact) kulttuureille. Näiden viestinnällisten ominaisuuksien on nähty olevan tyypillisiä erityisesti kylmempien ilmastojen kulttuureille (Andersen 1997, 247).

Suomalaisen palvelun tehtäväkeskeisyys korostuu esimerkiksi tilanteissa, joissa pienten palvelumaksujen perimistä pidetään tärkeämpänä kuin asiakkaan palvelutyytyväisyyttä. Kinastelu puhelimen tai television käyttömaksuista on virkailijoiden mielestä epäammattimaista etenkin silloin, jos asiakas väittää laitteen olleen epäkunnossa. Erään virkailijan mielestä suomalaisessa palvelussa erilaisten palvelun tukituotteiden, kuten etu- ja maksukorttien käytön, voidaan nähdä korostuvan palvelussa vuorovaikutusta enemmän. Hänen mukaansa koko palvelutilanteesta tulee luonnoton, kun jo heti tervehdyksien jälkeen kysytään etukortteja ja maksutapaa.

Siihen tervetuloitovotukseen kuuluu, että kysellään miten päivä on mennyt, onko ollut pitkä matka. *”Minkälaisista asioista ootte kiinnostuneita”*, ja niistä mahdollisuuksista kertoo. Eikä se, että *”teillä on laitettu bonus-hinta tänne, onko teillä se kortti. Jaa teillä on tommonen kortti, en mä sitten anna teille sitä hintaa”*. Se tapa, miten se asia ilmaistaan, on niin käsittämättömän huono joskus, että tuntuu, että mäkin olisin hermostunut tuosta asiakkaana. – – Kun Suomessa on vuosikymmeniä toimittu niin, että maksetaan lähtiessä, niin ei asiakkaat millään omaksu sitä kohteliaaksi lähestymismuodoksi, että jos ensimmäiseksi kysyy, että *”maksatteko Visalla vai...”* – – Musta olis karmeeta jos multa kysyttäis, että *”tervetuloo, maksatko visalla vai pankkikortilla vai käytättekö ehkä käteistä. Mä laittasin sen koneelle valmiiks – – niin se ei lähtövaiheessa enää hidastais palvelua”*. Mennään niin epäolennaisiin asioihin. (EXIII, haastattelu)

Suomalaiselle palvelulle näyttääkin olevan ominaista nopeuden ja tehokkuuden korostaminen. Palvelussa nousee esiin myös yksi suomalaisten keskeisistä arvoista eli rehellisyys. Palvelussa pyritään virkailijoiden mukaan aina palvelulupausten pitämiseen eli ”jämpähtyteen”. Tämä voisi osaltaan selittää sitä, miksi suomalaisessa asiakaspalvelussa tehdään palvelulupauksia niin ”varovasti”. Omien kasvojen ja yrityksen maineen säilyttämisen kannalta nähdään tärkeänä, ettei annettuja palvelulupauksia jouduta pettämään. (Ks. Ahlström

& Hovemyr 1989, 77–81.) Byrokraattisissa palvelulaitoksissa varovaisuutta saattaa aiheuttaa myös asiakaspalvelijoiden toimintavaltuuksien rajallisuus (ks. Hissa 1998; Hultin 1994, 22). Palvelutilanteissa on vaikea toimia dynaamisesti ja joustavasti, jos jokaiseen rutiinista poikkeavaan palvelulupaukseen pitää pyytää esimiehen suostumus.

Katseella kontakti asiakkaaseen

Joskus asiakaspalvelijat saattavat keskittyä niin kokonaisvaltaisesti palvelun tekniseen suorittamiseen, että he unohtavat asiakkaan läsnäolon lähes kokonaan.

Mä olen sitä yrittänyt murtaa moneen otteeseen, että ne asiakkaan silmät on huomattavasti tärkeämmät kuin se näyttöpäätte. Se näyttöpäätte kyllä pysyy siinä, mutta et voi olla ihan varma pysyykö ne silmät. (D, johtajan haastattelu)

Katsekontaktilla viestitäänkin palvelutilanteessa monenlaisia asioita. Katsekontakti hymyn ja mahdollisen nyökkäyksen kera kertoo asiakkaalle, että hänen läsnäolonsa on havaittu. Jos asiakaspalvelija ei ota minkäänlaista kontaktia, ei asiakas voi olla varma, onko hänen saapumistaan palveluympäristöön huomattu. Eräs virkailijoista kertoi, että suomalaisissa ravintoloissa saattoi joutua odottamaan pitkäänkin, ennen kuin kukaan henkilökunnasta huomioi pöytään saapuneet asiakkaat. Tutkijan omien havaintojen mukaan esimerkiksi Yhdysvalloissa ravintola-asiakkaaseen otetaan välitön kontakti katseen ja hymyn avulla heti hänen saavuttuaan (ks. myös Hultin 1994, 23). Voidaan pohtia, eikö kontaktin otton merkitystä ole tiedostettu suomalaisella palvelusektorilla. Toisaalta kansallisen viestintäkulttuurimme piirteisiin tuntuu kuuluvan niin vahva yksityisyyden kunnioittaminen, että vieras ihminen on jopa jotenkin ”läpinäkyvä” toiselle vieraalle. Tämän voi erinomaisesti empiirisesti todeta hiljaisella lenkipolulla, rappukäytävissä tai hississä. Suomalaisen ”viestinnän sääntöihin” onkin nähty kuuluvaksi yksityisyyden kunnioittaminen jättämällä toiset rauhaan sekä tuntemattomien puhuttelemisen välttäminen julkisella paikalla. Karrikoidusti voidaan todeta, että suomalaisen on sopivaa puhutella ventovierasta vain vaaran uhatessa. (Sajavaara & Lehtonen 1997; Salo-Lee 1996b, 48.) On kuitenkin muistettava, että asiakaspalvelijan ei tulisi soveltaa näitä ”sääntöjä” palvelutilanteissa.

Asiakaspalvelijan näkökulmasta katsekontaktia saatetaan vältellä aivan käytännön syistä. Suomalaisissa palveluympäristöissä asiakaspalvelijan katsekontaktin voidaan nähdä viestivän palveluvalmiudesta. Ehkä tarjoilijat ajattelevat, että tilanteessa, jossa teknistä palvelua ei pystytä heti tarjoamaan, katsekontaktin ottaminen synnyttäisi asiakkaassa turhia odotuksia. Jos ravintola-asiakas alkaisi viittomaan sellaista tarjoilijaa puoleensa, jolla ei kiireen vuoksi ole sillä hetkellä palveluvalmiuksia, molemmat tilanteeseen osallistuvat joutuisivat noloon tilanteeseen. Kasvojen menettämistä pyritäänkin Suomessa välttämään monin keinoin (Huuskonen 1988). Eräs vastaanottovirkailijoista pohti katsekontaktin ottamisen ongelmallisuutta hotellikontekstissa erityisesti suuria matkailijaryhmiä palveltaessa.

Ollaan monta kertaa sitä mietitty, että se on sellasta liukuhihnahommaa. Siinä se katseen nostaminen on hankalaa. Kun iso ryhmä tulee, niin jokainen haluis olla ensimmäinen. Sie kun otat sen katsekontaktin johonkin, se automaattisesti olettaa, että sie otat seuraavaks sen. Jos et, niin se loukkaantuu. (DX, haastattelu)

Sanaton viestintä asiakaspalvelijan asenteiden paljastajana

Nonverbaalisen viestinnän ja erityisesti katsekontaktin perusteella tehdään usein persoonakohtaisia attribuutioita eli pyritään löytämään selityksiä vastaosapuolen persoonallisuudesta ja käyttäytymisestä. Nonverbaalisia vihjeitä tulkitaan oman kulttuurin sääntöjen ohjaamana. (Salo-Lee 1996a, 67.) Katsekontakti viestii monissa kulttuureissa viestintähallukkuudesta (Trendholm & Jensen 1992, 186–188; Andersen 1997, 245). Asiakas voikin tulkita katsekontaktin viiveen tai sen välttelemisen asiakaspalvelijan välinpitämättömyytenä häntä kohtaan. Mielikuvia välinpitämättömyydestä asiakaspalvelijoista vahvistivat monet virkailijoiden kuvailemat esimerkkutilanteet. Eräs virkailijoista kertoi häpeävänsä vieraillessaan yrityksissä, joissa asiakaspalvelijat jatkoivat keskinäistä keskusteluaan, vaikka asiakkaita oli odottamassa. Välinpitämättömyyttä asiakkaita kohtaan kuvastivat myös virkailijoiden raportoimat tilanteet, joissa asiakaspalvelijoiden oli nähty puhuvan henkilökohtaisia puhelujaan asiakkaiden läsnä ollessa. Monissa hoteleissa ruuhkatilanteiden ja kasvokkaisviestinnän hallintaa vaikeuttaa se, että puhelinkeskus sijaitsee vastaanoton yhteydessä. Eräs haastatelluista kertoi, että usein puhelimesta puhuessaan virkailijat käänsivät asiakkaille selkänsä. Vaikka virkailija teki näin tavoitteenaan näennäisen puherauhan saaminen, asiakas saattoi tulkita käännetyn selän tahallisenä kontaktin välttämisenä, välinpitämättömyytenä ja melko varmasti huonona palveluna. Virkailijoiden olisikin syytä tiedostaa oma nonverbaalinen viestintänsä asiakaspalveluympäristössä ja pohtia, kuinka helposti heidän toimintansa voidaan tulkita väärin. Kielteisillä tulkinnoilla on hyvin todennäköisesti negatiivinen vaikutus asiakkaan palvelukokemukseen.

Virkailijoiden olisi erityisen tärkeää miettiä nonverbaalista ja verbaalista viestintäänsä tilanteissa, joissa he eivät ymmärrä asiakasta tai ovat hänen kanssaan eri mieltä. Virkailijan tunnetila tulee helposti esiin äänensävyjen ja ilmeiden kautta. Hiemankin äänensävyltään kielteisesti latautunut ”*anteeksi mitä*” voi olla viestinnällisen konfliktin alku tai uhka asiakkaan kasvojen menettämiseksi. Myös virkailijan epämääräiset olon kohauttelut ja tuhattelut asiakkaan puhuessa vahvistavat asiakkaan mielikuvaa ylimielisestä palvelusta (ks. Trendholm & Jensen 1992, 195–196). Vaikka ruuhkatilanteissa ja ongelmallisten asiakkaiden kanssa kärsivällisyys saattaakin joutua joskus koetukselle, se ei saisi näkyä asiakaspalvelijan viestinnässä. Epäkohtelias palvelukäyttäytyminen vahvistaa mielikuvia epäammattimaisuudesta ja asiakaspalvelijoiden palvelumotivaation puutteesta.

Palvelun yksiaikaisuus ja yksityisyyden kunnioittaminen

Hallin (1983, 1997) mukaan maat voidaan jakaa aikakäsityksensä suhteen mono- ja polykronisiin kulttuureihin. *Moniaikaisessa* eli *polykronisessa* palvelukulttuurissa useita asiakkaita palvellaan sujuvasti yhtä aikaa. Suomalaisessa palvelussa korostuu puolestaan *yksiaikaisuus* eli *monokronisuus*. Yksiaikaisuutta ilmennetään palvelemalla asiakkaat yksi kerrallaan. (Salo-Lee 1996a, 61.)

Kun edellinen asiakas palvellaan loppuun asti ennen seuraavan asiakkaan ottamista, turvataan palvelutavan asiakkaan tietosuoja ja yksityisyys. Asiakkaan yksityisyyttä pyritäänkin kunnioittamaan pitämällä muut asiakkaat loitomalla palvelutilanteesta. Odottavien asiakkaiden epävarmuuden tunteita voidaan alentaa sanomalla heille esimerkiksi ”*palvelen teitä hetkisen kuluttua*” (ks. Hultin 1994, 23; Salo-Lee 1996a, 61). Yksiaikaiseen palvelukäyttäytymiseen ”suosioon” Suomessa saattaa myötävaikuttaa myös suomalaisten halu pysyä palveluympäristöissä anonyymeinä.

Ehkä se siis johtuu suomalaisesta luonteenpiirteestä, siitä kulttuurista. Se haluaa sen oman huoneen ja oman yksityisyyden, johon ei puututa. Mitä tahansa hän tekeekin, niin hän saa anonyyminä liikkua. – – Suomalaisille, jos muistat sen huoneennumeron, niin he on ihan järkyttyneitä, että mitä kaikkea muuta sä tiedät. – – Suomalaiset pitää hirveen tungettelevana, kun sanoo, ettei sun tarvi täyttää sitä, että allekirjoitat vaan. Niin ne on kauhuissaan, että mistä sä tiedät mun osoitteen. (EXIII, haastattelu)

Suomalainen kohteliaisuus palvelutilanteissa

Kun aineistosta lähdettiin analysoimaan suomalaiseen kohteliaisuuteen liittyviä ominaisuuksia, törmättiin virkailijoiden vastauksissa tuttuun mielikuvaan suomalaisten epäkohteliaisuudesta (ks. esim. Huuskonen 1988; Kouvolan Sanomat 1995; Hissa 1998). Tätä mielikuvaa vahvisti muun muassa se, että virkailijoiden mukaan kohteliaisuutta osoittavia sanoja (*please, bitte*) on suomen kielessä melko vähän (ks. Kaila-Sayeed 1994, 49; Kouvolan Sanomat 1995). Lisäksi englannin ja saksan kielelle tyypillisten kohteliaiden puhuttelusanonjen (*Sir, Ma'am, Herr, Frau*) käyttäminen suomenkielisessä muodossa *herra* ja *rouva* oli virkailijoiden mielestä melko epäluontevaa palvelutilanteissa. Virkailijat sanoivatkin ”liiallisen” kohteliaisuuden luovan mielikuvan yrityksestä ”pokkuroida” asiakasta. Tässä ajattelumallissa on vahvasti nähtävissä suomalaisen tasa-arvoisuuteen pyrkivän palvelukulttuurin heijasteet. Erityisesti nuoremmat asiakaspalvelijat käyttivät virkailijoiden kertoman mukaan palvelua tuttavallisempaan ja ”tasa-arvoisempaan” suuntaan vievää sinuttelea. Useimmat virkailijoista uskoivat kuitenkin kohteliaan teitittelyn kuuluvan olennaisena osana suomalaiseen asiakaspalveluun.

On tärkeä muistaa, ettei mikään kulttuuri ole itsessään epäkohteliaampi tai kohteliaampi kuin toinen. Niissä sovelletaan vain erilaisia kulttuurisia normeja eli viestintää sääteleviä kirjoittamattomia sääntöjä. (Tiittula 1992, 139; ks. myös Martin 1993, 25; Salo-Lee 1996b, 51–55.) Koska virkailijat näyttivät vastauksissaan liittävän kohteliaisuuden erityisesti muissa kielissä esiintyvien fraasien käyttöön, aiheutti suomalaisen kohteliaisuuden analysoiminen heille jonkin verran vaikeuksia. Tutkimusten valossa voidaan kuitenkin olettaa, että samaiset virkailijat toimivat suomalaisissa palvelutilanteissa aivan suomalaiselle kulttuurille tyypillisten kohteliaisuusnormien mukaisesti, vaikka he eivät osanneetkaan kuvailla haastateltaessa suomalaisen kohteliaisuuden ”sääntöjä” (Tiittula 1992, 141).

Suomalaisessa palvelukulttuurissa on keskeistä pyrkiä säilyttämään viestinnän osapuolten kasvot (ks. Huuskonen 1988). Myös Brownin ja Levinsonin (1987) kohteliaisuusteoriassa korostetaan vastaosapuolen kasvojen säilyttämisen tärkeyttä. Uudemmissa aasialaisissa tutkimuksissa kohteliaisuuden on katsottu olevan ”huolenpitoa toisesta henkilöstä ja hänen tarpeistaan” (ks. Salo-Lee 1996b, 51). Jälkimmäinen määritelmä kuvaa sellaisenaan erinomaisesti asiakaspalvelun tavoitteita.

Brownin ja Levinsonin (1987) mukaan kohteliaisuuskäyttäytyminen voidaan luokitella positiiviseksi, negatiiviseksi tai epäsuoraksi, riippuen käytetyistä viestinnällisistä strategioista. Scollon ja Scollon (1995, 40–41) puolestaan jäsentävät kohteliaisuusnormeja osallistumis- ja riippumattomuusstrategioiden termien avulla. Suomessa suositaan tutkimusten valossa erityisesti negatiivisia ja epäsuoria kohteliaisuusstrategioita sekä riippumattomuusstrategioita. Amerikkalaisessa ja saksalaisessa kulttuurissa käytetään puolestaan huomattavasti yleisemmin positiivisia kohteliaisuusstrategioita ja osallistumisstrategioita. (Brown & Levinson 1987; Kärkkäinen 1991, 45–58; Carbaugh 1995, 55–58; Scollon & Scollon 1995, 38–41; ks. myös Salo-Lee 1996b, 54; Tiittula 1992, 139.)

Suomessa vallalla oleva negatiivinen kohteliaisuus ilmenee asiakkaan yksityisyyden kunnioittamisena (ks. esim. Sajavaara & Lehtonen 1997). Kielessä se näkyy persoonattomuutena sekä hienotunteisuutena (Brown & Levinson 1987, 129–210). Yksityisyyttä kunnioitetaan olemalla melko vähäpuheinen palvelutilanteessa sekä välttämällä asiakkaan nimen käyttöä (Scollon & Scollon 1995, 40–41). Epäsuora kohteliaisuus ilmenee käyttäytymisenä, jossa asiakkaalle annetaan mahdollisuus tehdä vuorovaikutuksen läheisyyteen liittyvät päätökset. Vähättely, yleinen epämääräisyys ja metaforien käyttö ilmentävät epäsuoraa kohteliaisuutta. (Brown & Levinson 1987, 211–227.) Scollon & Scollonin (1995, 40–41) riippumattomuusstrategiat muistuttavat ominaisuuksiltaan paljon Brownin ja Levinsonin negatiivista kohteliaisuutta (Salo-Lee 1996b, 52). Asiakaspalvelukontekstissa asiakkaan kasvojen säilyttämistä voidaan edesauttaa antamalla toiselle mahdollisuus valita itselleen sopiva toimintatapa. Toisen tarpeita ei saisikaan pitää itsestäänselvyyksinä, vaan asiakkaalle pitäisi antaa toimintavaihtoehtoja: *Niin mitenkäs se olikaan, haluaisitteko savuttoman huoneen vai...* Asiakkaalle pitää antaa myös mahdollisuus vetäytyä palvelutilanteesta: *Olisi mukava rupertella kanssanne Espanjasta, mutta teitä varmaan väsyttää pitkän lentomatkan jälkeen* (Scollon & Scollon 1995, 40–41). Kaikki tässä luvussa esiintyvät esimerkiksiitaatit on luotu tämän tutkimuksen kontekstia ajatellen, mukaillen aikaisemmissa tutkimuksissa esiintyneitä esimerkkejä.

Suomalaisessa kulttuurissa viestintäkumppanin persoonan liiallinen korostaminen on tullut normien vastaiseksi käyttäytymiseksi. Tämän vuoksi vältetään esimerkiksi toisen nimen ja yksikön toisen persoonan (*sinä*) käyttämistä. Puhuttelu korvataan passiivilla tai kolmannen persoonan käyttämisellä: *Iltaa! On rouvat lähteneet sitten oikein viihtelelle, vai? Mistäs kaukaa sitä ollaan tulossa?* (ks. Huuskonen 1988, 40; Salo-Lee 1996, 49.) Suomalaista kohteliaisuutta on verhoilla vastapuolen kasvoja uhkaavat asiat siten, ettei kohdetta mainita lainkaan. Viesti on kuitenkin selkeä: *Lähtee nyt vaan nukkumaan siitä tai Tähän hintaan pitää se etukortti olla matkassa.* Asiakaspalvelijan kasvoja uhkaavaa kieltäytymistä voi pehmentää vierittämällä vastuu pois itseltä: *Joudumme valitettavasti laskuttamaan näistä puheluista; Voi kun emme millään ehdi enää hankkia teille sitä viisumia; En uskalla luvata sen matkalaukun saapuvan enää tänään; Ei taida olla enää huoneita vapaana siinä luokassa.* (Huuskonen 1988, 41.) Huomio voidaan pyrkiä kääntämään pois omasta toiminnasta ja mahdollisesti vielä omassa yrityksessä tehdyistä päätöksistä puhumalla yleisin termein: *Kun suomalaisissa hotelleissa on yleensä ollut sellainen käytäntö, että...* (Scollon & Scollon 1995, 40–41).

Suomen kieltä tutkineen Hakulisen mukaan epäsuoruus kulkee suomen kielessä johdonmukaisesti kautta linjan (Huuskonen 1988, 41). Mielikuva kohteliaisuudesta voidaan luoda muuttamalla nykyhetki menneisyydeksi: *Ja nimi oli?* Pyynnön aiheuttamaa uhkaa voi vähentää muuttamalla käsky kysymykseksi tai käyttämällä konditionaalia: *Onko teillä/Olisiko teillä niitä henkilöllisyyspapereita näyttää?* Pyynnön sijaan voidaan kysyä myös mahdollisuutta tai kykyä tehdä jotakin asiakaspalvelijan toiveiden mukaista: *Voisitteko vielä näyttää niitä henkilöllisyyspapereita?* Kiusallista tilannetta voi lieventää myös pyytämällä anteeksi aiheutuvaa vaivaa: *Anteeksi, mutta tahtoisin nähdä vielä kerran ne teidän henkilöllisyyspaperinne.* Suomen kielessä viestejä voidaan pehmentää myös käyttämällä erilaisia pikkusanoja (esim. ihan, melkein, sellainen) ja päätteitä (-han, -hän): *Minähän melkein unohdin, että teille oli varattu sellainen varhaisaamiainen. Ihan pikku hetki...* (Huuskonen 1988, 41; Scollon & Scollon 1995, 40–41.)

Jos suomalaiset asiakaspalvelijat yrittävät soveltaa oman kulttuurinsa kohteliaisuusnormeja eri kulttuureista tulevien asiakkaiden kanssa, saattavat he joutua melkoisen haasteen eteen. Suomalaiselle epäsuoruudelle ei löydykään vieraassa kielessä vastineita ja passiivin käyttö

kuulostaa hieman epämääräiseltä. Hiukan (1991) mukaan ulkomaalaiset saattavat tulkita suomalaisten vähäpuheisen, niukkaeleisen ja vakavaimaisen viestintäkäyttäytymisen epäkohteliaaksi. Lisäksi suomalaisille tyypillinen äänensävy, intonaatio ja painotus sekä vieraille kielille tyypillisten kohteliaisuussanojen puuttuminen voi luoda vieraassa kielikontekstissa mielikuvan suomalaisten kyvyttömyydestä toimia kohteliaasti. (Salo-Lee 1996b, 54–55.)

Seuraavassa kuvaillaan positiivisen kohteliaisuuden ilmentämismahdollisuuksista suomalaisessa palveluympäristössä. Monet hotellivirkailijat kertoivat viestivänsä seuraavien esimerkkien kaltaisella tavalla. Brownin ja Levinsonin (1987, 101–129) mukaan positiivinen kohteliaisuus pyrkii läheisyyden, lämpimyden sekä yhteisymmärryksen luomiseen kielellisin keinoin. Palvelutilanteissa asiakkaaseen kiinnitetään huomioita siten, että hän kokee olevansa tilanteen keskipisteenä. Palvelutilanteessa (Scollon & Scollon 1995, 40–41) osallistumisstrategioita voi ilmentää osoittamalla huomiota ja huolenpitoa kysyen: *mitenkäs matka meni?* tai *nukuttiko hyvin?* Amerikkalaisessa palvelukulttuurissa olisi tyypillistä kehua asiakkaan vaatetusta, kampausta tai vaikkapa persoonallisia silmälaseja (ks. Brown & Levinson 1987, 103–106).

Asiakas pyritään saamaan hyvälle tuulelle vitsailun, liioittelun ja yleisen optimismin keinoin (Brown & Levinson 1987, 124–127). Jotkut vastaanottovirkailijoista sanoivat pyrkivänsä ilmentämään koko palveluorganisaation myönteisyyttä oman hyväntuulisuuksiensa avulla. Pieni ”flirtti” ja hassuttelu työtoverin kanssa sai virkailijoiden mukaan hyvän mielen tarttumaan myös läsnäolevaan asiakkaaseen. Asiakaspalvelija voi Scollonin ja Scollonin (1995, 40–41) mukaan osoittaa huolenpitonsa hauskuuttavasti liioitellen tai vitsaillen: *jos eksyt huoneeseen mennessä, niin huuda lujaa ja me tullaan auttamaan*. Esimerkiksi matkalippuvarauksia tehdessä optimismi tulisi hyvin esiin sanomalla: *palattuanne kaupungilta minulla on teille uutuuttaan kiiltävät matkaliput valmiina*. Asiakaspalvelija voi osoittaa olevansa tietoinen asiakkaan tarpeista sanomalla empaattisesti myöhään saapuvalle asiakkaalle: *mitäs jos menisit rentoutumaan pitkän päivän jälkeen tuonne lämpimään saunaan*. (Scollon & Scollon 1995, 40–41.) Osallistumisstrategioihin kuuluvat lisäksi kulttuurienväliseen mukautumiseenkin liittyvä vastapuolen kielen tai murteen käyttäminen sekä angloamerikkalaiseen palvelutraditioon kuuluva asiakkaan nimen käyttäminen sekä puheen määrällinen runsaus. Scollonin ja Scollonin (1995, 40–41) mukaan edellä mainitut strategiat ovat vahvasti sidoksissa puheen ja hiljaisuuden määrään. Kontaktin ottamisen ja puhumisen nähdään ilmentävän osallistumishalukkuutta, kun taas hiljaisuudella pyritään enemmänkin toisen yksityisyyden kunnioittamiseen riippumattomuusstrategiaa käyttämällä.

Huonosta palvelusta vastuussa myös asiakkaat

Myös asiakkaiden käyttäytymisen on nähty muokkaavan palvelukulttuuria. Eräät virkailijoista sanoivat, että suomalaisten asiakkaiden työkeys lannistaa asiakaspalvelijoiden palveluhalun. Suomalaiset asiakkaat antavat virkailijoiden mukaan ulkomaalaisia useammin hyvin kielteistä palautetta ja asiallisen palautteen sijaan sortuvat henkilökohtaisuuksiin (ks. luku 6.3). Negatiiviseen käytökseen on virkailijoiden mukaan vaikeaa motivoitua vastamaan ystävällisesti.

Suomalaisen palvelun tehtäväkeskeisyyttä voidaan puolestaan yrittää selittää sillä, että kiireiset suomalaiset asiakkaat vaativat usein kaiken tapahtuvan välittömästi. Virkailijat valittivat, etteivät suomalaiset asiakkaat usein anna asiakaspalvelijoiden tehdä palvelutyötään rauhassa loppuun asti. Erityisesti väsyneet liikematkailijat halusivat selvittää check-in tilanteesta ripeästi, eikä heillä ollut pienintäkään halua jäädä kuuntelemaan virkailijoiden esit-

telyä palveluista. Monet suomalaiset eivät siis jaksaneet kuunnella loppuun asti virkailijan ohjeita, vaan sanoivat löytävänsä itse tarvittavat palvelut. Myöhemmin asiakkaat saattoivat soittaa vihaisena, kun eivät löytäneetkään haluamiaan asioita.

Suomalaiset on liian kiireisiä. Ne ei anna mahdollisuutta minun tehdä sitä työtäni loppuun asti. Ne on jo puolessa väliä hissiä, kun minä sanon aamupalasta jotain. Sanotaan niin, että suomalaiset on hirveän vaativia ulkomaalaisiin verrattuna. Tämä on meidän kotimaa, ja me ootetaan että meitä pitää palvella. Kun ulkomaalaiset tulee, niin ne on vähän itekin ymmällään. He ei tiedä, mitä he oottaa. Suomalaiset haluaa, että kaikki menee fiuh, fiuh, fiuh. Kun he tulee siihen ja heiltä kysyy, että onko talo tuttu, niin he sanoo ”ei, mutta kyllä minä löydän”. Heille sitten yrittää huudella perään, että aamiainen on siellä ja se on silloin. Sitten he soittaa vihasena ja kysyy, että mikä on tämä ja mikä on tuo, mutta ne ei jaksaa kuunnella ollenkaan. (BXI, haastattelu)

Yksin pärjäämisen ja itse tekemisen onkin nähty kuuluvan olennaisena osana suomalaiseen kulttuuriin (Baumberger 1994; Hultin 1994). Raunion (1994, 31) mukaan yksinään selviämistä arvostetaan niin paljon, että toiseen tukeudutaan vasta, kun kaikki omat keinot on käytetty. Tämä heijastuu palvelujen käyttämiseen monin tavoin. Suomalaiset kuluttavat virkailijoiden mukaan erilaisia tukipalveluja huomattavasti ulkomaalaisia vähemmän ja käyttävät usein itsepalvelumahdollisuutta. Länsimaalaisissa maissa kuten Yhdysvalloissa ja Suomessa henkilökohtaisen palvelun määrä on laskenut itsepalvelun ja automatisoinnin lisääntyessä. Erilaisten supermarkettien lisääntyminen on merkki toiminnallisten (vrt. teknisten) palvelujen vähenemisestä. (Masuda & Masuda 1995, 82–86.) Myös erilaiset maksuautomaatit ovat yleistyneet Suomessa muita maita nopeammin (Clarkson 1994, 44). Japanilaistutkijat Masuda ja Masuda (1995, 82–86) uskovat tämän johtuvan juuri tästä individualistisissa kulttuureissa ilmenevästä itsetekemisen ja riippumattomuuden korostamisesta.

Ihmiset pyrkivät yleensä tyydyttämään tarpeensa mahdollisimman pienillä kustannuksilla. Jos itse tekemällä saa jotakin edullisemmin, tämä vaihtoehto menee mitä suurimmalla todennäköisyydellä palvelujen käyttämisen edelle. (Masuda & Masuda 1995, 82–86.) Virkailijat sanoivatkin suomalaisten suhtautuvan tukipalvelujen käyttömaksuihin melko nihkeästi. Eräs haastatelluista kertoi, että suomalaiset vievät ryppyiset vaatteet kassissaan kotiin pestäväksi ulkomaalaisten käyttäessä pesulapalveluja. Piccolopalvelujen ollessa tarjolla suomalaiset kantavat sitkeästi omat laukkunsa. Hyvänä esimerkkinä itse tekemisen arvostamisesta ovat matkajärjestelytilanteet, joissa suomalaiset asiakkaat haluavat hoitaa tarvittavat muutoksensa itse, kun taas ulkomaalaiset odottavat virkailijoiden huolehtivan käytännön järjestelyistä heidän puolestaan.

Se ei oikein istu tähän suomalaiseen kulttuuriin, että hoidetaan asiat loppuun asti. Ei mitenkään negatiivisella tavalla, on vaan totuttu hoitaa asiat silleen. Suomalaiselle on vaan totuttu antaa se puhelin, että ”tossa on puhelin, soita tähän numeroon ja hoida asiat”. – – Suomalainen tulee, ja haluaa varata sen lentolipun, niin se ei välttämättä luota siihen, että se virkailija osaa hoitaa sen asian. Se on, että ”okey, mä puhun itte, anna mä ite hoidan, kyllä tää menee näin”. (EXIII, haastattelu)

Suomessa on pitkät perinteet, että kyllähän mä yksin pärjään ja teen. Enkä tartte kenenkään apua. Ja jos varsin joku tulee tyrkyttämään, että ”voinko jotenkin auttaa”, niin sitä katotaan, että hetkinen. – – Ehkä me kuitenkin ollaan joltain osin sellasta juroa kansaa. (DXII, haastattelu)

Aiheuttako palvelujen tehostaminen palvelun turmion?

Virkailijat uskoivat palvelujen laadun laskeneen myös siksi, että henkilökuntaa on karsittu tuottojen maksimoimiseksi. Useissa yrityksissä virkailijoiden työsuhteiden osa-aikaistaminen on vaikuttanut kielteisesti työyhteisöjen ilmapiiriin. Työtunneista kilpaillaan, mikä puolestaan vaikeuttaa yhteistyötä ja heikentää siten palvelun laatua. Kun työntekijöitä on vähän, joutuvat virkailijat sanomansa mukaan tekemään pitkiä vuoroja ilman latautumiseen tarvittavia vapaapäiviä. Kun virkailijat ovat väsyneitä ja stressaantuneita, on palvelumotivaation ja iloisen ilmeen löytäminen vaikeaa. Tällöin asiakaspalvelija päätyy tarjoamaan vain peruspalvelut, mutta ei jaksakaan välttämättä lisätä palveluun mitään ”ekstraa”.

Kun palveluja on tehostettu, on itsepalvelujen määrä vastaavasti lisääntynyt. Tällöin tuloksena on ollut palvelun kasvokkaisviestinnän väheneminen. Clarkson (1994, 44) uskoo erilaisten itsepalveluautomaattien menestyksen johtuvan siitä, että näin suomalaiset uskovat selviävänsä palvelusta vieläkin vähemmällä puhumisella. Tätä ajatusta tukee myös havainto suomalaisten matkapuhelintottumuksista. Suomalaisissa gsm-matkapuhelinverkoissa alettiin lähettää ja vastaanottaa tekstiviestejä vuonna 1995. Viimeisen viiden vuoden aikana tämä luku on 50-kertaistunut (Nyman 2001). Tänä päivänä tekstiviestein voi varata elokuvalippuja ja kirjastokirjoja, tilata taksin, hankkia uuden asunnon, jopa ilmoittaa poisolostaan opinahjonsa rehtorille (Isosaari 2001). Suomessa voidaan siis käyttää jo monia palveluja täysin ilman kasvokkaisviestintää.

6.3 Asiakkaiden palautteenanto palvelukulttuurin ilmentäjänä

Palautteenantoa asiakaspalvelutilanteissa on viestinnän näkökulmasta tutkittu melko vähän. Palautekäyttäytymistä on tarkisteltu lähinnä kirjallisen palautteen näkökulmasta (esim. Kalaja 1989), kun taas kasvokkaispalautteen tutkimus palveluympäristössä on ollut hyvinkin niukkaa (ks. Krapfel 1988). Kulttuurienvälisissä konteksteissa palautteenantoa on tutkittu kansallisten kulttuurien edustajien palautteenantotapoja vertailemalla (esim. Mattila 1999b; Crofts & Erdmann 2000; Liu & McClure 2001). Asiakaspalautteen saamisen on nähty olevan hyvin tärkeää palvelun laadun kehittämisen kannalta niin palveluyritykselle kuin asiakaspalvelijoille itselleenkin (Bitran & Hoech 1990, 95; 1991, 60–61).

Tässä luvussa esitellään virkailijoiden näkemyksiä ja kokemuksia suomalaisten ja ulkomaalaisten asiakkaiden palautteenannon eroista. Asiakaspalvelijoilla oli ulkomaalaisten palautteenannosta kovin eriaviä mielipiteitä. Joidenkin haastateltujen mielestä palautetta tuli ulkomaalaisilta asiakkailta vähän, joidenkin mielestä taas paljon. Eräiden virkailijoiden mielestä suomalaisilta asiakkailta ei saanut palautetta juuri lainkaan. Jotkut vastaanottovirkailijoista olivat taas sitä mieltä, että palautetta tuli suomalaisilta kyllä jonkin verran, mutta se oli voittopuolisesti kielteistä. Vastaukset perustuivat luonnollisesti virkailijoiden subjektiivisiin määrittelyihin siitä, mikä on paljon ja mikä vähän. Tässä luvussa pyritään esittelemään vastausten kirjoja ja pohtimaan erilaisten kansallisten palvelukulttuurien piirteitä niiden valossa.

Muutammat vastaajista sanoivat, että ulkomaalaiset antoivat yleisesti vähemmän palautetta kuin suomalaiset. Asiakkaat saattoivat kertoman mukaan sanoa, että *”it was lovely time”*, mutta eivät lähteneet erittelemään miksi. Yksi virkailijoista uskoi, että suomalainen palvelu sai vähemmän myönteistä palautetta sen vuoksi, että muissa maissa palvelu oli parempaa kuin Suomessa. Monet virkailijoista edustivat puolestaan aivan vastakkaista näkemystä, jonka mukaan ulkomaalaisten sanottiin antavan myönteistä palautetta huomattavasti suo-

malaisia enemmän. Ulkomaalaiset kehuivat erityisesti suomalaisen luonnon kauneutta (ks. Kouvolan Sanomat 1995). Positiivista palautetta tuli järvimaisemista, vesistöjen runsaudesta sekä Jyväskylän viihtyisästä kävelykatuympäristöstä. Virkailijat sanoivat, että ulkomaalaiset halusivat usein jakaa kokemuksiaan ja ajatuksiaan uudesta ympäristöstään. Carbaughin (1995, 55–58) mukaan tämä on tyypillistä erityisesti amerikkalaiselle viestintäkulttuurille. Yhdysvalloissa yksilöt kertovat usein suomalaisia helpommin omista kokemuksistaan, mielipiteistään, ajatuksistaan ja tuntemuksistaan. Viestinnän sisällöllä ei koeta olevan niinkään suurta merkitystä. Tärkeämpää on yksilön vapaus ilmaista itseään. (Carbaugh 1995, 58.) Erityisesti kommentteja säästä, nähtävästä maisemasta tai ylipäättään yhteisiksi otaksuttavista havainnoista nähdään käytettävän hetkellisenä ”verbaalisena linkkinä” vieressä olevaan ihmiseen. Kun suomalaiset asiakaspalvelijat tulkitsevat moisista aiheista keskustelun palautteenannoksi, amerikkalainen saattaa kokea keskustelun vain ”small talkina”. (Carbaugh 1995, 55–58.)

Virkailijoiden mukaan suomalaisilta asiakkailta sai sen sijaan hyvin vähän edellisen kaltaista ”myönteistä palautetta”. Asiakkaat olivat virkailijoiden mukaan tottuneita suomalaiseseen maisemaan ja siitä mainitseminen olisikin ollut itsestänselvyyden toteamista. Suomalaisien asiakkaiden todettiin pitävän myös asiakaspalvelijoiden osaamista ja tietämystä itsestänselvyytenä, josta ei ollut tarve erikseen mainita. Moinen käytös olisi ollut vastoin suomalaisen puhekuulttuurin normeja. (Carbaugh 1995, 55–56; Sajavaara & Lehtonen 1997.) Jos suomalainen asiakas ei sanonut mitään, virkailija tiesi palvelun onnistuneen. Suomalaiset asiakkaat vastasivat virkailijoiden mukaan kyllä kysyttäessä, mutta palvelun onnistumisesta he eivät antaneet palautetta oma-aloitteisesti.

[S]uomalaisilta, kun kysyy lähtiessä, että kuinkas olet viihtynyt, niin ne sanoo ”joo”. Ulkomaalaiset saattaa puhjeta ”mä oikein yllätyin, kun teillä on tämmönen ja tämmönen”. Hirveesti itsestään keskustele, mutta suomalaiset vastaa kysymyksiin. (BXI, haastattelu)

Ja kun kysyy, että oliko huone hyvä ja viihdyttävä, niin aina sanotaan, että ”joo”. – – Täällä kun on yrittänyt vähän jotain small talkia [suomalaisien] asiakkaiden kanssa, niin he useimmiten häkeltyy. (CVIII, haastattelu)

Ulkomaalaiset antoivat virkailijoiden mukaan myönteisen palautteen viiveettä. He kiittivät hyvästä palvelusta virkailijoiden mukaan joko suullisesti tai iloisella ilmeellä. Monissa maissa palvelurahan eli tipin antaminen on osa palautetta. Ulkomaalaisilta asiakkailta saattoi hyvästä palvelusta saada virkailijoiden kertoman mukaan suurenkin tipin. Muutamat virkailijat kertoivat saaneensa ulkomaalaisilta asiakkailtaan myös kukkia ja lahjoja. Ulkomaalaiset jättivät virkailijoiden mukaan myös jonkin verran kirjallista palautetta.

Jotkut virkailijoista olivat havainneet, etteivät ulkomaalaiset antaneet yhtä paljon kielteistä palautetta kuin suomalaiset. Staussin ja Mangin (1998, 93–95) tutkimuksessa havaittiin, että kulttuurienväliset palvelutilanteet arvioitiinkin monokulttuurisia tilanteita harvemmin kielteisiksi. Tähän arveltiin syynä olevan sen, että jos asiakkaat uskoivat palvelutilanteessa vallitsevilla kulttuurieroilla olevan vähänkään vaikutusta palvelussa tapahtuneisiin väärinymmärryksiin, ottivat asiakkaat osittain syyn omille harteilleen. Jos asiakaspalvelijalla ja asiakkaalla oli sama kulttuuritausta, arvioivat asiakkaat ongelmien syntyvän enemmänkin asiakaspalvelijan palveluhaluttomuudesta kuin viestinnällisistä väärinymmärryksistä.

Ulkomaalaiset mainitsivat virkailijoiden mukaan suomalaisia herkemmin huonoista olosuhteista, kuten huoneiden kuumuudesta tai suomalaisesta säästä. Ulkomaalaisilta sanottiin saatavan jonkin verran juuri rakentavaa kritiikkiä. Asioista sanottiin saman tien, mikä

mahdollisesti virkailijalle virheiden korjaamisen ja asiakkaan hyvittelemisen. Ryhmämatkailijat antoivat palautteen usein oppaan tai matkanjärjestäjän kautta. Palaute tuli virkailijoiden mukaan joko matkan aikana tai kirjallisena jälkeensä.

Virkailijat sanoivat, että suomalaiset asiakkaat antoivat kielteistä palautetta palvelusta tyyppillisesti vasta hotellista lähtiessään. Palaute tuli kuitenkin ongelman korjaamisen kannalta usein liian myöhään. Suomalaiset valittivat kertoman mukaan hinnoista, kun taas ulkomaalaiset harvemmin arvioivat palveluhintojen olevan kalliita. Suomalaisilta tuli kritiikkiä virkailijoiden mukaan usein myös kirjallisena jälkeensä. Jos suomalaiset antoivat kielteistä palautetta suullisesti, sanoivat he asiat hyvinkin suoraan niitä kaunistelematta. Suomalaisien asiakkaiden sanottiin joskus jopa haukkuvan virkailijoiden henkilökohtaisia piirteitä asialinjalla pysymisen sijaan. Tämän voidaan nähdä olevan suuressa ristiriidassa suomalaisen kulttuurin kasvojen säilyttämistä korostavan ominaisuuden kanssa. Voisiko asiakkaiden epäkohtelias ja töykeä käyttäytyminen asiakaspalvelijoita kohtaan kuitenkin kuvastaa yleistä asennoitumista koko palvelualaa kohtaan? Tämän tyyppistä törkeää käytöstä virkailijat totesivat nimittäin kohtaavansa vain suomalaisten asiakkaiden parissa.

6.4 Virkailijoiden kuvauksia eri kulttuureista tulevista asiakkaista

Tässä luvussa esitellään hotellivirkailijoiden kokemuksia ja näkemyksiä eri kansallisia kulttuureita edustavista asiakkaista. Esiteltävä aineisto on koottu 15 vastaanottovirkailijan haastattelusta sekä 37 virkailijan kirjoittamasta 60:stä kulttuurienvälisiä palvelutilanteita kuvaavasta kertomuksesta. Kuvaukset kulttuurienvälisistä kohtaamisista ja tietyn kulttuurin edustajille tyyppillisistä ominaisuuksista on ryhmitelty tässä luvussa kansallisten kulttuurien tai laajempien kulttuurialueiden mukaan. Seuraavassa esitellään hotellivirkailijoiden näkemyksiä eri kulttuurien edustajille tyyppisiksi havaituista viestintä- ja käyttäytymistyyleistä, arvoista ja asenteista sekä palautteenantotavoista.

Aineistoa analysoidessa ja tuloksia kirjoitettaessa on tiedostettu lukuisissa kuvauksissa esiintyvä vahva yleistäminen ja stereotyyppien esiintyminen. Vieraita kulttuureita näytetään jossain määrin jopa eksotisoitavan ja mystifioitavan, mutta näidenkin näkemysten esiin tuominen on koettu tutkimuksen kannalta tärkeäksi. Ylipäätään tässä luvussa pyritään esittelemään ja pohdiskelemaan, millaisia mielikuvia ja näkemyksiä suomalaisilla hotellivirkailijoilla on eri kulttuureista tulevista asiakkaista. Tavoitteena ei ole tarjota hakuteoksen omaista tietoa eri kulttuureista tulevien asiakkaiden ominaisuuksista tai ”niksejä” heidän kanssaan toimimiseen. Enemminkin analyysin kautta pyritään paljastamaan, millaisia yleistyksiä ja stereotyyppioita suomalaisella palvelusektorilla eri kulttuureista tulevista asiakkaista vallitsee. Tarkoituksena ei ole kuitenkaan osoittaa, kuinka ”oikein” tai ”väärin” palvelualan ammattilaiset vieraista kulttuureista ajattelevat, vaan enemmänkin kartoittaa mielikuvien variaatiota.

Ruotsalaiset ”samalla aaltopituudella”

Monet vastaajista kokivat, että ruotsin kielellä palveleminen oli haastavaa. Jyväskylässä ruotsin kieltä pääsi käyttämään vain satunnaisesti, sillä Keski-Suomessa ei asu suomenruotsalaisia juuri lainkaan. Ruotsalaisia matkailijoita kävi Jyväskylässä kuitenkin jonkin verran. Olivathan he alueella neljänneksi suurin ulkomainen matkailijaryhmä vuonna 1999 (Tilastokeskus 1999). Vajavainen ruotsin kielen taito aiheutti virkailijoiden mukaan paljon väärinymmärryksiä ja teki palvelusta töksähtelevää. Kielelliset vaikeudet löivät yleisesti ruotsalaisiin asiakkaisiin haastavan asiakkaan leiman. Virkailijat totesivat, että tilanne ko-

ettiin paljon miellyttävämmäksi, jos sai palvella englanniksi. Ruotsalaisten kanssa kielen vaihtoon päädyttiin useasti. Jos kielen vaihto ei ollut mahdollista, vastaanottovirkailijat pyysivät apuun ruotsia hallitsevan työtoverinsa.

Vastaajat pitivät ruotsalaisia rentoina ja helppoina palvella. Virkailijat sanoivat ruotsalaisten olevan suomalaisten kanssa ”samalla aaltopituudella”. Myös ruotsalaisen kohteliaisuuden ja muodollisuuden sanottiin olevan suomalaisen kaltaista. Ruotsalaisten kerrottiin kuitenkin antavan suomalaisia enemmän palautetta. Jos asiakkailla ilmeni ongelmia tai lisätoivomuksia ilmeni, ne kerrottiin suoraan vastaanoton työntekijöille.

Englantilaiset leppoisia ja kohteliaita

Englantilaiset olivat vastaanottovirkailijoiden mukaan hyvin kohteliaita. Asiakaspalvelijoiden mielestä asiakkaat odottivat vastavuoroista kohteliaisuutta vastaanottovirkailijoilta. Muodollisten tervehdysten kuten ”*How are you?*” on nähty kuuluvan jopa rituaalin omainsina englannin kieleen ja kulttuuriin (Salo-Lee 1996b, 46; Carlbaugh 1995, 53–60). Vastaanottovirkailijat sanoivat hotellikontekstissa myös hyvän huomenen ja hyvän yön toivotusten kuuluvan brittien kohteliaaseen käyttäytymiseen. Jotkut vastaanottovirkailijat tämä käyttäytyminen suorastaan yllätti.

Joka aamu kysyvät, että mitä sulle kuuluu, hauska nähdä tänään. Oot aina ihan järkyttyneenä, että ”*Ah, joku sano mulle noin, äkkiä, mitäs mä sanon takasin.*” Heille se on niin luonnollista, että he ei ees odota, sitä että ”*How are you?*” Ei ees kerkee kysyä, no entäs sinä, kun ne jatkaa jo seuraavaan lauseeseen. (AII, haastattelu)

Englantilaisia pidettiin leppoisina asiakkaina. Eräässä tarinassa kerrottiin englantilaisesta herrasmiehestä, joka oli aina hyvällä päällä. Hän jaksoi odottaa eikä hermostunut, vaikka palvelutilanteessa kului pidempäänkin. Vaikka tämä esimerkki edustikin yksittäistapausta, nähtiin englantilaisten suhtautuvan palveluun myönteisesti kautta aineiston. Englannin kielen molemminpuolinen hallinta saattoi vaikuttaa osaltaan palvelun myönteiseen kokeamiseen. Brittien kanssa kielivaikeuksista selvittiin yleensä sanakirjan ja huumorin avulla.

Palautteenanto oli virkailijoiden mukaan runsasta Iso-Britanniasta tulevien matkailijoiden parissa. Vastaanottovirkailijoiden mukaan britit antoivat paljon myönteistä palautetta. Tyytyväisyys ja kiitollisuus osoitettiin välittömästi tilanteen aikana. Jos hotellivirkailijat olivat antaneet asiakkaille ravintolasuosituksia, englantilaiset kyllä kertoivat jälkepäin mielipiteensä suositellusta ravintolasta. Kielteistä palautetta annettiin virkailijoiden mukaan myös, mutta kohteliaasti, kohtauksia järjestämättä. Englantilaista palautteenantoa kuvattiin hieman ”jäyhäksi”.

He olisivat ehkä saksalaisten ja amerikkalaisten välissä. He kyllä antaa palautetta, mutta se ei oo ihan niin ylitsepursuavaista kuin amerikkalaisten, mutta ei niin jäykkää kuin saksalaisten, että siltä väliltä. (CVIII, haastattelu)

Saksalaiset, sveitsiläiset ja itävaltalaiset tarkkoja sopimuksista ja siisteydestä

Jos vastaanottovirkailijat kokivat englantilaiset käyttäytymiseltään kohteliaiksi, saksalaisia he kuvailivat enemmänkin muodollisiksi. Saksalaisten teitittelyn tärkeyttä korosti moni virkailijoista. Etenkin vanhempia asiakkaita piti virkailijoiden mukaan kohdella erittäin kunnioittavasti. Toisaalta yksi virkailijoista sanoi, ettei saksalaisia tarvinnut sen enempää ”pokkuroida” kuin muitakaan asiakkaita. Britteihin verrattuna saksalaisten arvioitiin kuitenkin olevan käyttäytymiseltään jäykempiä.

Saksalaiset olivat monen vastaajan mielestä viestintätäyyliltään hyvin suoria. Sekä myönteinen että kielteinen palaute annettiin hyvinkin suorasukaisesti. Myönteistä palautetta tuli suullisena suoraan vastaanottoon, mutta saksalaisilta sanottiin palautetta tulevan myös kirjallisena. ”Kaiken ihaninta on saada palautelappusia, joissa on näitä hymyileviä naaman-kuvia. Saksalaiset antaa niitä kaikkein herkiten” (EXIII, haastattelu). Sveitsiläisten ja itävaltalaisien sanottiin saksalaisten tapaan olevan hyvin tarkkoja palvelun laadusta. Kaiken piti mennä tehtyjen sopimusten mukaan ja yleiseen siisteyteen kiinnitettiin erityistä huomiota. Saksalaisten arvioitiin olevan tarkkoja myös tukipalvelujen hintojen suhteen. Parin vastaanottovirkailijan mukaan saksalaiset eivät halunneet maksaa tukipalveluista yhtään ylimääräistä. ”Saksalaisten kanssa ei kannata ruveta kinastelemaan. Puhelinlaskuista tai muista. Siinä vaan kerjää ongelmia.” (EXIII, haastattelu).

Mielikuva piheistä, seisovasta pöydästä muovipusseihin ruokaa hamstraavista saksalaisista elää myös yhä ja jotkut virkailijat olivat sille saaneetkin vahvistusta saksalaisten ryhmämatkailijoiden vierailuiden aikana. Virkailijat olivat kokeneet myös, että monien saksalaisten asiakkaiden kanssa palvelu oli mahdollista tarjota vain saksaksi.

Ranskalaiset laatu-tietoisia, omaa kieltään arvostavia matkailijoita

Ranskalaisten asiakkaiden sanottiin olevan melko vaativia. Virkailijoiden mukaan ranskalaiset kiinnostivat huoneiden varustukseen erityistä huomiota. Myös palvelun odotettiin olevan laadukasta. Ranskalaisten kerrottiin antaneen hotellivirkailijoille saamastaan hyvästä palvelusta monisanaista ja runsaseleistä, kiitos-sanoja vuodattelevaa palautetta. Joidenkin ranskalaisten asiakkaiden sanottiin oletettavan, että he saavat ulkomaillakin palvelun omalla kielellään. Jos virkailijat osasivat ranskan kieltä, ranskalaiset asiakkaat olivat virkailijoiden mukaan todella tyytyväisiä ja iloisia. Joskus yhteisen kielen puuttuessa voitiin päätyä kommunikoidaan elein ja havainnollistamalla. Joissakin tapauksissa yhteisen kielen puuttuminen muodostui täydelliseksi viestinnän esteeksi.

Ranskalaisasiakas, ei puhunut englantia, enkä minä puhunut ranskaa. Kommunikointi oli todella vaikeaa. En osannut täyttää asiakkaan toiveita, koska en ymmärtänyt mitä hän halusi. (C2, kirjoitelma, ongelmalliseksi koettu tilanne)

Eteläeurooppalaisilla eleet korvaavat puuttuvan kielitaidon

Etelä-eurooppalaisista asiakkaista kommentoitiin espanjalaisia, portugalilaisia ja italialaisia. Yhteistä näille kansallisuuksille tuntui olevan runsas nonverbaalinen viestintä. Yksi vastaajista kutsui heitä humoristisesti ”vilkkusilmiksi”. Erääseen toiseen naispuoliseen hotellivirkailijaan etelä-eurooppalaiset miehet olivat tehneet syvän vaikutuksen.

Rallien aikaan – – lehdistötilaisuus pidettiin meillä ja minä olin vastuussa, vetämässä tilannetta. 24 komeata italialaista vieraana!! Tilaisuus meni loistavasti ja lähtiessä lähes jokainen italialaisista kiitti ja suuteli vielä kädelle. Kainalot siitä kastui suomalaistytöltä. Jälkeenpäin sain vielä lahjoja heiltä. (E4, kirjoitelma, onnistuneeksi koettu tilanne)

Yhteisen kielen puuttuminen aiheutti sen, että monesti palvelutilanteissa jouduttiin viestimään eleiden avulla. Kieleen ja kulttuuriin liittyvät erot saattoivat synnyttää myös hauskoja tilanteita. Italialaiset vitsailevat itsekin joskus omasta runsaseisyydestään.

Vuosia sitten italialainen herra, nuorehko, yritti selvittää englanniksi jotain huonolla kielellään. Minun englantini ei ole hääviä myöskään. Jonkun aikaa huidoimme kilpaa käsillämme eli käytimme elekieltä. Asia vihdoin selkeni asiakkaalle. Hän tokaisi englanniksi: ”*Sinä puhut hyvin italiaa*”. Siitä kiitokset. (B2, kirjoitelma, onnistuneeksi koettu tilanne)

Joskus edes elekieli ei ollut riittävän ymmärrettävää ja silloin jouduttiin turvautumaan havainnollistamiseen. Vastaja pohti kirjoitelmassaan ongelmallista palvelutilannetta viestintäkulttuurien erilaisuuden näkökulmasta.

Asiakas tuli vastaanottoon selittämään jotain kiivaasti elehtien. Oloni oli hölmistynyt, en ymmärtänyt mitä asia koski, edes elekielimme ei ollut samalla aaltopituudella. Rouva toisti asiansa kovemmalla äänellä. Asiasta valkeni pikku hiljaa sen verran, että huoneessa oli jotain vialla. Elehdin, että tulen hänen mukaansa huoneeseen. Koko ajan huoneeseen mentäessä rouva selitti jotain italiaksi, sävy oli jo hieman rauhallisempi. Asia selvisi huoneessa – vessapaperi oli loppu. Nauroimme asialle yhdessä ja toin heille uutta vessapaperia. Tunnelma alussa hieman kireää, kumpikin osapuoli oli työlääntynyt asiaan, koska toinen ei ymmärrä toista. Tunnelma vapautui huoneessa ja asiakas kiitteli kovasti asian ratkettua. – – Tilanteen jälkeen mietin sitä, että elekielimme ja kulttuurimme erilaisuus on todella suurta, kun ei ymmärrä asiasta todellakaan mitään ilman konkreettista asiaa [vessa ja tyhjä vessapaperiteline]. (D4, kirjoitelma, ongelmalliseksi koettu tilanne)

Yhdysvaltalaiset palvelujen superkäyttäjiä

Yhdysvaltalaisista asiakkaista oli aineistossa runsaasti kertomuksia ja huomioita. Monet hotellivirkailijoista kertoivat, että yhdysvaltalaiset käyttivät muita asiakkaita enemmän erilaisia hotellien tukipalveluja. Muun muassa suomalaista saunaa haluttiin usein kokeilla. Virkailijat kertoivat amerikkalaisten käyttävän myös pesulapalveluja, vaikka he olisivatkin hotellissa vain lyhyen aikaa. Yksi vastaajista uskoi, että amerikkalaiset odottivat asiakaspalvelijoiden tekevän asioita automaattisesti heidän puolestaan. Virkailijoiden näkemyksen mukaan Yhdysvalloissa oli totuttu maksamaan palveluista, ja oman kulttuurinsa mukaisesti amerikkalaiset asiakkaat antoivat myös tippiä asiakaspalvelijoille (ks. myös Pekonen 2000). Koska monet amerikkalaiset asiakkaat olivat tottuneet muun muassa laukunkantoli piccolo palveluihin, palvelujen puuttuminen oli aiheuttanut hämmennystä ja hieman vaikeita tilanteita amerikkalaisten asiakkaiden kanssa.

Yhdysvaltalaisilla on virkailijoiden mukaan enemmän toiveita myös hotellin varustelutason suhteen. Yksi virkailijoista sanoi, että suomalaiset hotellihuoneet olivat amerikkalaisille liian pieniä. Toinen kertoi, että monesti amerikkalaiset halusivat leveämmän sängyn, jota Yhdysvalloissa kutsutaan ”king size bed”. Tätä toivomusta voi selittää se, että Yhdysvalloissa hotellihuoneiden luokat ja hinnat määritellään yleisesti sängyn koon mukaan. Amerikkalaisten kerrottiin olevan kiinnostuneita myös monista hotellin teknisistä palveluista. Monet asiakkaista halusivat tietää, miten Suomessa soitetaan vastapuhelu eli ”collect call” Yhdysvaltoihin. Palvelun suosiota voidaan pyrkiä selittämään sillä, että vastapuhelun käyttö on Yhdysvalloissa erityisesti matkailijoiden ja nuorten suosima puhelinpalvelu. Amerikkalaiset asiakkaat toivoivat usein myös modeemiyhteyttä tietokoneelleen. Erityisesti teknisten yhteensopimattomuuksien ilmetessä vastaanoton työntekijät pääsivät harjoittamaan tietoteknisiä taitojaan. Hautamäen (2000, 76–81, 103) mukaan kansainvälisten liikemiesasiakkaiden joukosta juuri amerikkalaiset arvostivat hotellin toimivia internet-yhteyksiä aineistossa olleista kansallisuuksista (n = 16) eniten. Tämän arveltiin johtuvan maan kaukaisesta etäisyydestä Suomeen nähden sekä vaihtoehdoisen viestintäkanavan eli puhelimen kalliista käyttökustannuksista.

Yhdysvaltalaiset ”uskalsivat” virkailijoiden mukaan pyytää myös erikoispalveluja vastaanotosta. Virkailijat hoitavat asiakkaiden puolesta muun muassa heidän matkajärjestelyjään. Jyväskyläläisten virkailijoiden mielestä amerikkalaiset olivat myös suomalaisia valmiimpia maksamaan ylimääräisistä tukipalveluista. Yhdysvaltalaiset kääntyivät vastaanoton puoleen virkailijoiden kertoman mukaan myös vaativammissa ongelmatilanteissa.

Oli sellanen vanha [amerikkalainen] herra, jolla oli diabetes ja hän tarvi sellasia verensokerin mittaussiuskoja, sillä jatkoi siitä vielä matkaansa Balttiaan ja Itä-Eurooppaan. Suomalaiset saa niitä terveystakesuksesta, mutta koska hän ei ollut suomalainen, hän ei saanut niitä sieltä. Hän oli saanut jostain Diabetes-yhdistyksen puhelinnumeron, ja hänen piti saada niitä sieltä. Mutta se olikin kokonaan kiinni ja kesälomalla. Hän näytti mulle sitä purkkia ja se oli lääkefirma Roche Oyn tuote. Mä soitin sinne Rocheelle ja sieltä neuvottiin eteenpäin. Kohta sieltä sitten toimitettiin taksilla näitä sokerinmittausliuskoja tälle vanhalle herralle. Me maksettiin siitä vastaanotosta ne ja pistettiin sen herran hotellilaskuun. Se oli tosi tyytyväinen. Se oli kuitenkin niin extrapalvelua, ja se vei aikaa, mutta kun ei sillä hetkellä ollu kauheen kiire, niin sen teki ihan mielellään. Sen jälkeen kyllä tuli ihan suoraan positiivista palautetta. Hän oli täyttänyt ihan asiakaspalautekaavakkeen, joka menee hotellin johtajalle. Oli maininnut ihan nimeltä. Kyllä se tuntu tosi hyvältä ja hotellijohtajakin tuli kiittelemään. (CVIII, haastattelu)

Muutamat vastaanottovirkailijat sanoivat, että amerikkalaiset odottivat palvelun olevan henkilökohtaisempaa kuin se tyypillisesti oli Suomessa. Ehkä palveluodotukset heijastelivat Yhdysvaltain kansallista palvelukulttuuria, sillä virkailijoiden mukaan palvelun sanottiin olevan siellä henkilökohtaisempaa ja vuorovaikutteisempaa kuin Suomessa. Ehkä myös runsas vastaanoton palvelujen käyttö synnytti virkailijoiden mielissä kuvan amerikkalaisista palveluodotuksista. Ulkomaalaiset, erityisesti amerikkalaiset, halusivat virkailijoiden mielestä tulla huomioituksi palvelutilanteessa yksilöinä. Staussin ja Mangin (1999, 335) mukaan erityisen individualistisissa maissa (kuten Yhdysvalloissa), asiakaspalvelu odotetaan mukautettavan asiakkaan yksilöllisten tarpeiden mukaiseksi. Myös Winstedin (1997) tutkimuksessa henkilökohtaisen huomioinnin nähtiin olevan olennainen osa amerikkalaisten kokemaa palvelun laatua. Palvelun henkilökohtaisuus ilmeni Winstedin mukaan asiakkaiden yksilöllisyyden korostamisena, nimien muistamisena ja erityistarpeiden huomioimisena. Jyväskyläläisten virkailijoiden mielestä individualistinen asiakas odotti palvelun henkilökohtaisuuden ja yksilöllisyyden huomioimisen näkyvän monin eri tavoin.

Ulkomaalaiset vieraat ottaa sen loukkauksena, jos ei muista heidän nimeään tai huonenumeroa sen jälkeen, kun he on tulleet hotelliin. He olettaa, että he on tunnettuja siellä ja heidän ei tarvi erikseen sanoa, missä huoneessa he asuvat. (EXIII, haastattelu)

Kuten jo aiempaan todettiin, virkailijat uskoivat amerikkalaisten haluavan erityisen hyvää palvelua ja asioiden lähes automaattista, nopeaa tapahtumista. Tämän on havainnut tutkimuksessaan myös Hautamäki (2000, 86–87). Nopeuden ja toiminnan tehokkuuden on usein katsottu edustavan henkilökohtaisen huomioinnin vastakohtaa. Winstedin (1997) tutkimuksen mukaan Yhdysvalloissa asiakkaiden nopean huomioinnin ja palvelun täsmällisyyden nähtiin vahvasti korreloivan asiakastyytyväisyyden kanssa, mutta ei koskaan henkilökohtaisen huomioinnin ja keskusteleavuuden kustannuksella. Keskusteleavuudella tarkoitetaan ydinpalveluun liittymätöntä jutustelua sekä huumorin käyttöä palvelutilanteessa.

Amerikkalaisten kerrottiin vaativan palvelua, mutta sitä saadessaan he muistivat antaa hotellivirkailijoille myös myönteistä palautetta. Palaute annettiin virkailijoiden mukaan suoraan vastaanottoon suullisesti, mutta erityisen hyvää palvelua saadessaan amerikkalaiset kirjoittivat myös kirjallisen palautteen suoraan johtajalle. Amerikkalaiset asiakkaat antoivat

virkaileijoiden mukaan usein myös tippiä. Amerikkalaisten sanottiin olevan ”ylitsevuotavan kiitollisia lähtiessään” (AII), palautteen olevan ”ylitsepursuavaista” (CVIII), ja ”niiden mielestä kaikki on aina aivan mahtavaa ja upeaa ja ihanaa ja superlatiiveja tulee superlatiivien perään” (CVIII). Amerikkalaiset antoivat virkaileijoiden mukaan palautetta myös hyvistä puitteista, kuten huoneesta. Eräs vastaajista pohdiskeleekin, onko palautteenanto jotenkin sidonnainen kieleen vai enemmänkin anglo-amerikkalaiseen kulttuuriin.

– – jos pienenkin asian tekee, niin ”I appreciate” kerrotaan kyllä selvästi. Se on ehkä kielessä. Nimen omaan amerikkalaiset, ei britit niinkään. (EXV, haastattelu)

Yhdysvaltalaisien sanottiin antavan rohkeasti myös rakentavaa kritiikkiä, jos he eivät olleet palveluun tyytyväisiä. Jos järjestelyt eivät toimineet, niihin pyydettiin muutoksia. Kun asiat olivat jälleen järjestyksessä, antoivat asiakkaat virkaileijoiden mukaan myönteistä palautetta. Yksi vastaajista oli kuitenkin tehnyt sellaisen huomion, etteivät amerikkalaiset anna kielteistä palautetta aivan suoraan.

[H]uomasin, että ne ei sanonut ihan suoraan asioita. Vaan ne jotenkin aina väänti ja käänti niitä. Ne kun on sellasta small talk -kansaa, niin hirveesti sitä puhetta ja puhetta tulee, mutta sit jostain huomaa yht’äkkiä, että se puhe kääntyy siihen, että tää nyt ei ihan mennykään oikein. Vaikka ne saattaa hymyillä ja näyttää vaikka kuinka iloiselta, ne selittää jotain juttua, mikä ei niiden mielestä ole ihan ok. (DXII, haastattelu)

Eräs vastaanottovirkailija sanoi amerikkalaisten asiakkaiden olevan suomalaisiin verrattuna puheliaampia ja eloisampia. Se vaikutti hänen mielestään myös amerikkalaiseen palvelukulttuuriin ja teki palvelusta puheliaampaa, mutta samalla pinnallisempaa. Eräs asiakaspalvelija sanoi amerikkalaisten odottavan palvelun sisältävän juuri amerikkalaiselle palvelukulttuurille tyypillistä ystävällistä ja kohteliasta ”small talkia”. Monet vastaajista korostivatkin yhdysvaltalaisien ystävällisyyttä. Winstedin (1997) tutkimuksessa selvisi, että Yhdysvalloissa asiakastytyväisyyden kanssa korreloivat erityisesti positiivinen asenne, ystävällisyys, iloisuus, aurinkoinen luonne ja aito persoonallisuus. Näiden dimensioiden nähdään kuvaavan amerikkalaisen palvelukulttuurin individualistista luonnetta, jossa yksilöllisyys, avoimuus ja tasa-arvoisuus korostuvat. Ystävällisyyden korostuminen voi johtua myöskin englannin kielelle ominaisista kohteliaisuussanoista, joiden käyttöä odotettiin normien mukaiselta viestinnältä.

[A]merikkalaisten kanssa on erittäin kohteliasta käytöstä, viimesen päälle vietyjä kohteliaisuussanoja. Vaikka he yrittää ymmärtää suomalaista kulttuuria, joka oma erillinen kulttuuri, heillä on se oma sietorajansa. (EXIII, haastattelu)

Amerikkalaisista puhuttaessa korostetaan usein pinnallisuutta. Voidaan pohtia, onko pinnallisuuden tunteen kokemisella jotakin yhteyttä rituaalinomaisten keskustelunormien, runsaan superlatiivien käytön ja yleisen amerikkalaisen ystävällisyyden osoittamisen kanssa. Suomalaiseen viestintäkulttuuriinhan edellä mainitut toimintatavat eivät juurikaan kuulu. (Carlbaugh 1995.) Olisi mielenkiintoista tietää, miten tähän pinnallisuuden mielikuvaan vaikuttaa hymyileminen. Virkaileijoilla oli näet sellainen mielikuva, että Yhdysvalloissa asiakaspalvelijat hymyilevät paljon, mutta Suomessa ei hymyilyt tarpeeksi amerikkalaisten tottumuksiin nähden.

Hymy on sellanen, mitä monet amerikkalaiset ja muunkin maalaiset kaipaa enemmän suomalaisessa palvelukulttuurissa. Mutta ei sitä voi yleistää. Jotkut kansallisuudet kaipaa sitä. Jotkut amerikkalaiset hymyilee niin, että takapaikat näkyvät. (CIX, haastattelu)

Eräs virkailija sanoi amerikkalaisten haluavan palvelulta ”pökkurointia”. Tällaisella ”pökkuroinnin” ajatusmallilla on vahva yhteys suomalaiseen tasa-arvoa tavoittelevaan palvelukulttuuriin. Suomessa asiakaspalvelija ei perinteisesti haluaisi kokea statuseroja palvelutilanteessa. Voidaankin pohtia, olisiko tällä jonkinlaista yhteyttä myös Hofsteden (1993) valtaetäisyysdimensioon. Palvelu saattaakin olla enemmän tasa-arvoon pyrkivää kulttuureissa, joissa on matala valtaetäisyys (Stauss & Mang 1999, 335; Hecht, Andersen & Ribeau 1989, 172–173). Suomen tasa-arvoajattelua voisi selittää se, että Hofsteden (1993) mukaan Suomella on Yhdysvaltoja pienempi valtaetäisyys. Hofsteden (1993, 42–75) valtaetäisyys ilmaisee, miten tietyn kulttuurin yksilöt hyväksyvät epätasaisen vallanjakautumisen yhteisöissä. Pienen valtaetäisyyden kulttuureissa uskotaan tasa-arvoiseen valanjakoon ja molemminpuoliseen riippuvuussuhteeseen vallankäyttäjien ja valtaa vailla olevien välillä. Suuren valtaetäisyyden kulttuureissa eriarvoisuus on sekä odotettua että hyväksyttävää.

Köyhät venäläiset kielitaidottomia, uusriikkaat uhmakkaita

Venäläisten kanssa koetuissa asiakaspalvelutilanteissa korostuivat erityisesti kielitaidon esteiden aiheuttamat ongelmat. Kielitaitoon liittyviä tapauksia ilmeni aineistossa peräti 13, mikä oli näin suppeassa työssä melkoisesti. Venäläisten sanottiin osaavan kieliä joko todella hyvin tai sitten ei lainkaan. Asiakaspalvelijat sanoivat kokevansa olonsa usein epävarmaksi näissä vuorovaikutustilanteissa. Kun hotellinjohtajilta kartoitettiin asiakaspalvelijoille tarjottua täydennyskoulutusta, selvisi, että jotkut hotellit ovat tarjonneet työntekijöille venäjän kielen peruskursseja. Perusteiden jälkeen oppiminen jäi kuitenkin henkilöstön oman aktiivisuuden varaan. Tervehdykset ja esittelyt saattoivat henkilökunnalta vielä sujua venäjäksi, mutta siitä eteenpäin jouduttiin turvautumaan muihin keinoihin. Näitä olivat 1) elekieleen kuuluvat pään pyörittelemiset ja nyökkäilyt, 2) käsillä osoittelemiset ja viittoilemiset sekä 3) havainnollistaminen piirtämällä tai sanakirjan ja monikielisen huonekansion avulla. Vaikeimmissa tapauksissa paikalle etsittiin joku venäjänkielentaitoinen henkilö. Tulkki saattoi virkailijoiden mukaan olla joku talon muusta henkilökunnasta, asiakasryhmän matkanjohtaja tai yritysvieraiden tulkki. Joskus, tosin harvemmin, vastaanotosta löytyi joku venäjää osaava työtoveri. Aika ajoin kävi kuitenkin niin, että kaikista yrityksistä huolimatta yhteistä ymmärrystä ei syntynyt. Joskus ongelmatilanteet saattoivat puolestaan ratketa aivan itsestään.

Elekieltähän voi käyttää, mutta kun just oli pari perhettä yöpymässä ja piti soittaa, että niiden autosta oli jäänyt murtohälyttimet päälle. Soitin huoneeseen, selitin asian, ja ”yes, yes” tuli vaan sieltä. Tuli sellanen epäily, että se ei kyllä ymmärtänyt mitään. Sit mie sanoin, että tule tänne vastaanottoon. Eikun näyttämään, että tonne ulos ja *pling, pling*. Siitä selvis silleen. Toinen tilanne ei selvinnytkään. Kun olis pitänyt siirtää autoa, kun tiekarhu tuli ajamaan pihaa. Soitin huoneeseen ja ”yes, yes”. Se tuli hetken päästä siihen vastaanottoon, ja siinä toinen vastaanottovirkailija sano, että sitä autoa pitäis siirtää. No se huomasi, että ei ne ymmärtänyt yhtään. Asia ratkeskin silleen, että ne lähtikin kaupungille käymään ja auto siirtyikin itsestään. (DX, haastattelu)

Vaikka yhteistä kieltä ei aina löydykään, ei se saa olla este hyvälle palvelulle. Kun asiakkaan palvelemiseen näkee vaivaa, hyvä työsuoritus palkitaan. Tyytyväinen venäläinen asiakas oli virkailijoiden mukaan hyväntuulinen ja saattoi osoittaa tyytyväisyytensä antamalla

tippiä. Vaikka yhteistä kieltä ei aina ollutkaan, se ei ollut esteenä myönteisen palautteen antamiselle.

Hän osoitti tyytyväisyytensä iloisella ilmeellä ja kumarteluilla. Itse olen ylpeä itsestäni, koska en hätäntynyt kertaakaan, vaan hoidin asian kunnolla loppuun asti. – – Seuraavana päivänä lähtiessään hän vielä osoitti kiitollisuutensa leveällä hymyllä ja lentosuukolla. Kansainväliset käsimerkit eivät välttämättä ole negatiivisia. (C5 kirjoitelma, onnistuneeksi koettu tilanne)

Venäläisten, kuten kaikkien kansallisuuksien joukosta, löytyi myös vaikeita asiakkaita. Yksi virkailija sanoi, että venäläiset eivät olleet kovin ystävällisiä asiakkaina. Virkailijoiden mukaan he halusivat saada tarvitsemansa tuotteen tai palvelun välittämättä ympäristön kohteliaisuussäännöistä. Virkailijat kertoivat asiakkaiden maksavan palvelut käteisellä ja odottavan rahojensa vastineeksi nopeaa ja toimivaa palvelua. Myös Hautamäen (2000, 86–87) tutkimuksessa venäläisten liikemiesasiakkaiden havaittiin odottavan palvelulta nopeutta. Hautamäki oli myös havainnut, että venäläisille sosiaalisen etäisyyden pitäminen asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä oli yleistä. Ehkä juuri tästä syystä jyvaskyläläiset hotellivirkailijat kokivat venäläisten käyttäytyvän heitä kohtaan epäkunnioittavasti. Jyvaskyläläiset virkailijat kertoivat erityisesti varakkaiden venäläisten olevan asiakkaina erittäin vaativia ja jopa aggressiivisen hyökkäviä. Kun tällaisen asiakkaan kanssa joutui asioimaan, vaati se asiakaspalvelijalta rauhallisuuden lisäksi erinomaisia ongelmatilanteen hallintaan liittyviä taitoja. Tilanteesta näytti selviävän parhaiten pahoittelemalla tilannetta ja yrittämällä löytää tilanteeseen sopiva ratkaisu.

Kaiken piti tapahtua aina nyt-just-heti. Jos he pyysi soittaan ravintolavarauksen ja vastaanotossa oli kiire, ettei pystynyt soittaan sinne ravintolaan. Niin jo he kohta soittaa sieltä vihasena, että eiks sitä oo vieläkään tehty, et miten se varaus nyt on. Piti just kaikki mennä nyt-just-heti. Kun he soittaa, et heidän auto pitää hakee tallista, ja piccolo oli jossain just sillä hetkellä eikä voinu hakee sitä. Niin ne tuli alas ja oli et *”missä se auto on?”* (viihaisesti). *”No piccolo on sitä hakemassa.”* *”No hän soitti jo viis minuuttia sitten, miksei sitä oo jo haettu.”* *”No kun piccololla oli muuta hommaa, mut se on just sitä hakemassa ja tulee ihan just se auto tohon eteen, et ei hättää.”* Ja se yleisasenne oli vähän sellanen negatiivinen. Että se oli sellanen hyökkäävä. Mutta oli siellä mukaviakin ihmisiä. (CVIII, haastattelu)

Kiinalaiset ja japanilaiset täynnä eksotiikkaa

Jyvaskylän hotelleissa kävi jonkin verran aasialaisia asiakkaita. He olivat lähinnä Japanista ja Kiinasta tulleita yritysvieraita sekä teollisuuden ekspatriaatteja. Aasialaisista puhuttaessa vastaanottovirkailijoiden kommentoissa ilmeni melko runsaasti stereotyyppioita, joiden todellisuus pohjaa voidaan vain pohtia.

Kerran tuli ryhmä tämmösiä miehiä. He siellä kuvaili, muakin videokameralla ihan innoissaan sitä tilannetta, check-in vaihe ja... Olit siinä vähän niinku, tää on kuin jostain tsoukista, täällä kiinalainen valokuvakameran kanssa, he otti kuvia. (AII, haastattelu)

Kiinalaisia vai intialaisia, ketähän ne oli. Siivoojat löysi sieltä sängystä matoja, ei mitään eläviä vaan ihan tehtyjä. Se oli suuri ihmetyksen aihe. Liitty varmasti jotenkin niiden kulttuuriin, jotain niitä traditioita mitä siellä on. (AI, haastattelu)

Jos me tiedetään, että tulee Kiinasta tai Japanista, niin hän haluaa ammeellisen huoneen, missä voi polttaa. Se on sellanen vakiosääntö, se yleensä pätee aina. He haluaa jostain syystä kylpeä ammeessa. Me automaattisesti nähään se, voi tietysti olla poik-

keuksiakin. Heillä on yleensä toiveissa se, niin me osataan laittaa muillekin se. (AII, haastattelu)

Jos japanilaisilla on jotkut huonenumerot, niitä olis ihan hyvä käydä läpi ja joitain värejä. Joitain huonenumeroja ei sais antaa. (CV, haastattelu)

Muutamasta näistä huomioista jättivät miettimään, kuinka helposti erityisesti vieraampia kulttuureita eksotisoidaan tai jopa mystifioidaan. Tietystä kulttuuriympäristöstä nähdyt fiktiiviset elokuvat ja dokumenttiohjelmat vahvistavat mielikuvaa ”erilaisuudesta”. Eksotisoinnista erinomaisena esimerkkinä toimivat kertomukset asiakkaan sängystä löydetyistä ”madoista” tai kielletyistä huonumeroista. Edellä mainittujen esimerkkien lisäksi kaksi virkailijaa oli jäänyt pohdiskelemaan, saako japanilaisia kätellä vai ei. Tämän tason kysymykset herättävät epäilyksen kohtuullisen pintatasoisesta kulttuurisesta oppimisesta. Samaa ilmiöön viittaavat sellaiset sitaatit, jotka vaikuttivat enemmänkin olevan ammennettuja erilaisista ”niksejä” ja ”kulttuuriknoppeja” tarjoavista kirjoista. Niissä ei niinkään tarjota oppijoille yleiskulttuurisesti sovellettavaa tietoa, vaan nimenomaan ”do and don’t” tyyppistä informaatiota erilaisista kulttuureista (esim. Lewis 1993, 1996). Voitaisiinkin vetää sellainen johtopäätös, että mitä kaukaisemmasta ja vieraammasta kulttuurista on kysymys, sen enemmän mielikuvat kulttuurin edustajista pohjautuvat erilaisiin naiveihin stereotyyppioihin. Voidaankin uskoa, että yksilöt pystyvät tarkentamaan ja korjaamaan näitä stereotyyppisiä mielikuviaan vieraan kulttuurien edustajista erilaisten kontaktien ja kokemuksen lisääntyttyä. Mielikuvia on sanottu pystyttävän muuttamaan myös koulutuksen keinoin (Bennett & Bennett 2000).

Toisaalta eivät kaikki edellä mainitut mielikuvat ole tuulesta temmattuja. Monissa nimennä japanilaiseen ja kiinalaiseen kulttuuriin perehtyneissä tutkimuksissa on mainittu näissä kulttuureissa vallitsevasta käytännöstä arvottaa tiettyjä numeroita. Esimerkiksi kiinan kielessä numero 4 on epäonnenluku, koska sen ääntötapa muistuttaa sanaa ”kuolema”. Samaisesta ääntötapaan liittyvästä syystä numero 8 on onnenluku, sen tarkoittaessa rahaa ja varallisuutta. (Ks. Kauhanen 1994, 127.)

Kommentit japanilaisten kylpyammetoivomuksista näyttivät jossain määrin pohjautuvan myös kirjallisuudessa havaittuun kulttuuriseen ominaisuuteen. Japanilaiset tutkijat Masuda ja Masuda (1995) esittelevät teoksessaan monia japanilaisen hotellikulttuurin erityispiirteitä. Heidän mukaansa Japanissa on yleistä, että ihmiset rentoutuvat yöpymällä kotipaikkakuntansa hotelleissa tai kylpylöissä. Masuda ja Masuda (1995, 35–36) uskovat, että syyntä paikallishotellien runsaaseen käyttöön on japanilaisten alati kiireinen ja stressaava elämänrytmi, mitä pyritään tasapainottamaan lyhytaikaisella irrottautumisella arjesta. Hotelleissa on yleisesti käytössä erilaisia kylpy- ja kuumavesialtaita, joiden merkitys japanilaisessa kulttuurissa on Masudan ja Masudan (1995, 66) mukaan tärkeä. Kuumat kylvyt rentouttavat, mutta parantavat samalla verenkiertoa ja lisäävät yleistä aktiivisuutta. Tässä voidaankin ehkä nähdä syitä sille, miksi jyvaskyläläiset hotellivirkailijat olivat havainneet japanilaisten asiakkaiden pyytävän usein ammeellisen hotellihuoneen. Voidaankin pohtia, voitaisiinko suomalaista sauna- ja kylpyläkulttuuria käyttää vetonaulana japanilaisille suunnatussa matkailumarkkinoinnissa.

Vastaanottovirkailijat uskoivat palvelun olevan tasokasta Aasian maissa. Sen arveltiin johtuvan siitä, että palvelutehtävissä on Suomea enemmän työntekijöitä. Barsky ja Dittmann (1990, 89–91) todistavat esittelemillään laskelmillaan väitteen Aasian suuremmista työvoimamääristä ja matalista työvoimakustannuksista myyiksi. Se ei suinkaan ole aasialaisen hyvän palvelun ”salainen ase”. Masuda ja Masuda (1995, 82–84) ovatkin pyrkineet

selittämään japanilaisen palvelun laadun kehittymistä Japanin 200:n vuoden eristäytymisjaksolla ulkomaailmasta. Tänä aikana maahan ei päässyt uusia tuotteita eikä ideoita vauhdittamaan kilpailua. Silloin ainoa tapa selviytyä elinvoimaisena yrityksenä oli interpersonaalisen palvelun parantaminen kilpailijoihin nähden. Jotta yrittäjät olisivat säilyttäneet asiakkaansa kilpailun keskellä, oli heidän tarjottava parasta mahdollista palvelua asiakkailleen ja luotava mahdollisimman kestäviä, luottamukseen perustuvia asiakassuhteita. Tämä ajanjakson uskotaan vaikuttaneen nykyisenlaisen japanilaisen palvelukulttuurin syntymiseen. (Masuda & Masuda 1995, 82–84.)

Vaikka edellä spekuloiinkin epäsuorasti hotellivirkailijoiden ylläpitämien stereotyyppien johtuvan kontaktien vähyydestä, jyvaskyläläisissä hotelleissa japanilaisia asiakkaita kerrottiin vierailevan kuitenkin jonkin verran. Kommentit asiakkaista heijastelevatkin kiinnostavalla tavalla myös tutkimuksin osoitettuja japanilaisen viestintäkulttuurin ominaisuuksia (ks. esim. Barnlund 1957). Vastaajien mielestä japanilaiset odottivat virkailijoilta hyvinkin muodollista ja korrektia käyttäytymistä. Myös Winstedin (1997) tutkimuksen mukaan japanilaisessa palvelussa korostettiin muodollisuutta. Muodolliseen käyttäytymiseen Winstedin mukaan liittyvät sosiaalisen etäisyyden ylläpitäminen, roolien kunnioitus, muodollinen puhuttelutapa sekä käyttäytymisrituaalit. Muodollisen käyttäytymisen keinoin osoitettiin siis kunnioitusta asiakasta kohtaan, kun taas liiallisen ystävällisyyden nähtiin olevan epäkunnioittavaa. Winsted sanoi, että Japanissa asiakkaita pyritäänkin kohtelemaan anonyymeina ja siten, ettei yksilöön kiinnitetä liikaa ”häiritsevää” huomiota. (Winsted 1997, 337–361.)

Jyvaskyläläiset virkailijat kokivat japanilaisen asiakkaan kasvojen säilyttämisen olevan erittäin tärkeää palvelutilanteissa. Vaikeissakin tilanteissa asiakaspalvelijan tuli hillitä itsensä ja hoitaa tilanne rauhallisesti. Erään virkailijoiden mukaan japanilaisista ei voinut nähdä, miten palvelu oli onnistunut. Hänen mukaansa oli stressaavaa, kun hymyilevän ja nyökyttelevän japanilaisen viestinnästä ei voinut tulkita mitään (ks. myös Mattila 1999b, 385). Kielteistä palautetta hänen mukaansa japanilaiset eivät antaneet. Myönteistä palautetta japanilaisilta asiakkailta tuli virkailijoiden mukaan runsaasti. Asiakaspalvelijoita palkittiin kukkasin, pienin lahjoin tai muistamalla palvelurahalla. Vaikka yhteistä kieltä ei aina välttämättä ollutkaan, palvelutilanteet olivat hotellivirkailijoiden mielestä haasteista huolimatta voittopuolisesti myönteisiä kokemuksia.

Kerran yks japanilainen mies oli käynyt mulle ostaas – – torilta kukkakimpun, mikä oli aivan ihanaa, kun ne oli lähdössä pois. Sitten se tuli kukkakimpun kans, et *”thank you for your kindness”*. Mä olin ihan onnessani, et ei voi olla totta. Hän oli ainakin tosisaan viihtynyt ja tykkänyt palvelusta, mut ei kyl negatiivista palautetta tullu koskaan. Kun ei voinu tietää. (CVIII, haastattelu)

III KULTTUURIENVÄLINEN ASIAKASPALVELUOSAAMINEN

7 KULTTUURIENVÄLISEN PALVELUN HAASTEET

Tässä luvussa käsitellään alati kasvavan, kulttuuritaustaltaan heterogeenisen asiakaskunnan kohtaamisessa koettuja haasteita. Kulttuurienvälisen asiakaspalvelun haasteita tutkittiin tässä työssä kriittisten tilanteiden tutkimusmenetelmän avulla. Tällä menetelmällä tehtyjä palvelualaan liittyviä tutkimuksia esitellään tarkemmin alaluvussa 7.1. Tässä tutkimuksessa kulttuurienvälisen asiakaspalvelun haasteita lähestyttiin jyvaskyläläisten hotellivirkailijoiden näkökulmasta. Aineistona käytettiin vastaanottovirkailijoiden kirjoittamia kertomuksia heidän omakohtaisista kokemuksistaan kulttuurienvälisissä palvelutilanteissa. Kirjoitelma-aineistossa esiintyneiden ulkomaalaisten asiakkaiden taustoja ja palvelutilanteiden ominaisuuksia kuvataan kvantitatiivisessa sekä graafisessa muodossa luvussa 7.2. Hotellivirkailijat lähestyivät kulttuurienvälisiä palvelutilanteita kokemiensa ongelmien ja onnistumisten näkökulmasta. Analyysin tavoitteena oli selvittää, millaisia ongelmia kulttuurienvälisissä palvelutilanteissa esiintyy ja millaisia strategioita vastaanottovirkailijat käyttävät erilaisista ongelmatilanteista selvitäkseen (luku 7.3). Aineistosta pyrittiin löytämään myös kulttuurienvälisissä kohtaamisissa koettujen onnistumisen keskeisimpiä syitä (luku 7.4).

7.1 Kriittisten tilanteiden tutkimusmenetelmä asiakaspalvelututkimuksissa

Kriittisten tilanteiden tutkimusmenetelmä (critical incident technique, CIT) kehitettiin alun perin Yhdysvaltain armeijan ilmavoimien käyttöön. Vaikka Flanagan (1954) mainitaankin usein tämän menetelmän keksijäksi, oli CIT:n kaltaista menetelmää käytetty jo 1940-luvun alusta lähtien. Jo silloin tämän tutkimusmenetelmän avulla pyrittiin luomaan konkreettisisältöisiä työn ja suoritusten mittareita hyödyttömien, abstraktien luonteenkuvausten tilalle. (Flanagan 1954, 327–329.) Flanagan (1954, 329) julkaisi ensimmäisen artikkelinsa kriittisten tilanteiden tutkimusmenetelmästä vuonna 1947. Kritiikin kohteena olivat epämääräiset työhönoton valintakriteerit, jotka Flanaganin mukaan koostuivat usein listasta hyvän yksilön ominaisuuksia. Moisesta listauksesta ei abstraktiutensa vuoksi ollut juurikaan apua itse valintaprosessissa, puhumattakaan koulutuksen tavoitteenasettelussa. Flanagan kertoi artikkelissaan tästä uudesta menetelmästä, jonka avulla pystyttiin luomaan konkreettisia työhönottokriteereitä yksilöiden työsuoritusten onnistumisesta ja epäonnistumisesta tehtyjä raportteja analysoimalla. Menetelmän kerrottiin sopivan erinomaisesti niin 1) oman työn arviointiin kuin 2) työnjohdon suoritusten arviointiin henkilöstön näkökulmasta, 3) esimiesten tekemiin arviointeihin henkilöstöstä sekä 4) työtovereiden keskinäiseen, horisontaalisen tason arviointiin.

Vuosien mittaan menetelmää on käytetty lukuisilla ammattialoilla muun muassa työssä tarvittavia ominaisuuksia ja osaamista kartoitettaessa (ks. Flanagan 1954). Ensimmäinen asiakaspalveluteemaan liittyvä kriittisten tilanteiden menetelmää soveltava tutkimus oli Folleyn 1953 julkaisematon pro gradu -työ, jossa hän tutki tavaratalon myyjien työssä osaamisen kriteeristöä asiakkaiden näkökulmasta. Folley tulkitsi myyjien työn kannalta keskeistä osaamista asiakkaiden kirjoittamista kertomuksista, mutta tutkimus jäi Flanaganin (1954, 334) mukaan melko yksipuoliseksi johtuen asiakkaiden rajoitetusta kyvystä havainnoida myyjien taitoja systemaattisesti.

Kahden viimeisen vuosikymmenen ajan palvelun onnistumiseen (satisfaction) ja epäonnistumiseen (dissatisfaction) vaikuttavia tekijöitä on ansiokkaasti tutkittu sekä asiakkaiden

(Kalaja 1989; Bitner ym. 1990; Bejou, Edvardson & Rakowski 1996; Chung & Hoffman 1998; Stauss & Mang 1998, 1999) että asiakaspalvelijoiden (Nyquist, Bitner, & Booms 1985; Bitner ym. 1985; Bitner ym. 1994; Bejou, Edwardson & Rakowski 1996) näkökulmasta. Kaikissa edellä mainituissa tutkimuksissa on käytetty kriittisten tilanteiden tutkimusmenetelmää. Staussin ja Mangin (1998, 79) mukaan palveluyritysten johdon on palvelun laadun ylläpitämisen kannalta tärkeä tietää, minkälaiset konkreettiset asiat asiakkaat kokevat palvelussa kielteisiksi, mitkä myönteisiksi.

Asiakkaita tai palvelun tarjoajia on usein näissä kriittisten tilanteiden tutkimuksissa tutkimuksissa pyydetty kuvailemaan tiettyjä menestyksekkäitä ja toisaalta epäonnistuneita palvelutilanteita. Nämä kertomukset tarjoavat nimenomaan eksplisiittistä tietoa käytännön palvelutilanteista. (Kalaja 1989, 74.) Yleisesti ottaen kriittisten tilanteiden tutkimuksissa aineistot ovat olleet määrällisesti suuria ja aineistoa on analysoitu enimmäkseen kvantitatiivisesti. Seuraavassa taulukossa esitellään keskeisimpiä asiakaspalvelututkimuksia, joissa on käytetty CIT-menetelmää. Viimeisenä esitellään lyhyesti tämän työn tutkimuksellista asetelmaa. Taulukossa mainitaan tekijöiden lisäksi tutkimuskohde, analysoitujen tilannekuvausten määrä, tutkimustehtävä sekä aineistonkeruumenetelmä.

Tekijä ja vuosi	Tutkimuskohde	Tilannekuvausten määrä	Tutkimustehtävä	Aineiston keruumenetelmä
Nyquist, Bitner & Booms 1985; Bitner, Nyquist & Booms 1985	Lentoyhtiöiden, hotellien ja ravintoloiden asiakaspalvelijat	355 kpl	Selvittää, millaiset vuorovaikutustilanteet asiakaspalvelijat olivat kokeneet vaikeiksi asiakkaiden kanssa.	Haastattelu (12 opiskelijaa haastattelijana) Haastattelujen määrä: 53 lentoyhtiöissä 28 hotelleissa 50 ravintoloissa
Kalaja 1989	Suomalaisen lentoyhtiön suomalaiset ja ulkomaalaiset asiakkaat	350 kpl	Selvittää, millaisia kielteisiä palvelutilanteita asiakkaat olivat kokeneet lentoyhtiön palveluja käyttäessään.	Lentoyhtiön vastaanottamat asiakkaiden valituskirjeet
Bitner, Booms & Tetreult 1990	Lentoyhtiöiden, hotellien ja ravintoloiden asiakkaat	699 kpl lentoyhtiöt (163) hotellit (180) ravintolat (356)	Selvittää, mikä asiakaspalvelijan toiminnassa tekee asiakkaan palvelukokemuksesta myönteisen, mikä kielteisen.	Haastattelu (75 opiskelijaa haastattelijana)

Bitner, Booms & Mohr 1994	Lentoyhtiöiden, hotellien ja ravintoloiden asiakaspalvelijat	774 kpl	Selvittää, millaiset tilanteet olivat aiheuttaneet myönteisen tai kielteisen palvelukokemuksen asiakkaalle kyseisessä yrityksessä.	Haastattelu (37 opiskelijaa haastattelijana) 4 lentoyhtiössä 58 hotellissa 152 ravintolassa
Bejou, Edvardson & Rakowski 1996	Ruotsalaisen ja amerikkalaisten lentoyhtiöiden liikematkailijat ja asiakaspalvelutehtävissä toimivat virkailijat.	Asiakkailta (561 kpl) Virkailijoilta (180 kpl)	Selvittää, mikä oli aiheuttanut liikematkailijalle kielteisen palvelukokemuksen ja oliko tapaus heikentänyt vai vahvistanut asiakassuhdetta.	Haastattelu Ruotsissa 320 asiakasta 80 virkailijaa Yhdysvalloissa 241 asiakasta 100 virkailijaa
Chung & Hoffman 1998	Ravintoloiden asiakkaat	373 kpl	Selvitettiin, mikä oli aiheuttanut asiakkaalle kielteisen ravintolokokemuksen, mikä oli virheen vakavuusaste (1–10) ja aiheuttiko virhe asiakassuhteen katkeamisen.	Haastattelu (5 opiskelijaa haastattelijana)
Stauss & Mang 1998, 1999	Japanilaisten, saksalaisten ja amerikkalaisten lentoyhtiöiden liikemiesasiakkaat	Yht. 449 kpl, joista kulttuurienvälisiä palvelutilanteita 187 kpl ja monokulttuurisia 262 kpl	Selvitettiin myönteisiä tai kielteisiä palvelutilanteita kyseisellä lentokentällä palvelleiden virkailijoiden kanssa.	Haastattelu 48 Japanissa 64 USAssa 108 Saksassa
Salonen 2001	Jyväskyläläiset hotellivirkailijat	60 kpl, joista 15 hylättiin = 45 kertomusta	Selvitettiin ongelmallisia ja onnistuneita palvelutilanteita ulkomaalaisten asiakkaiden kanssa.	Kirjoitelma-tehtävä Kuudessa hotellissa, yhteensä 37:lle virkailijalle

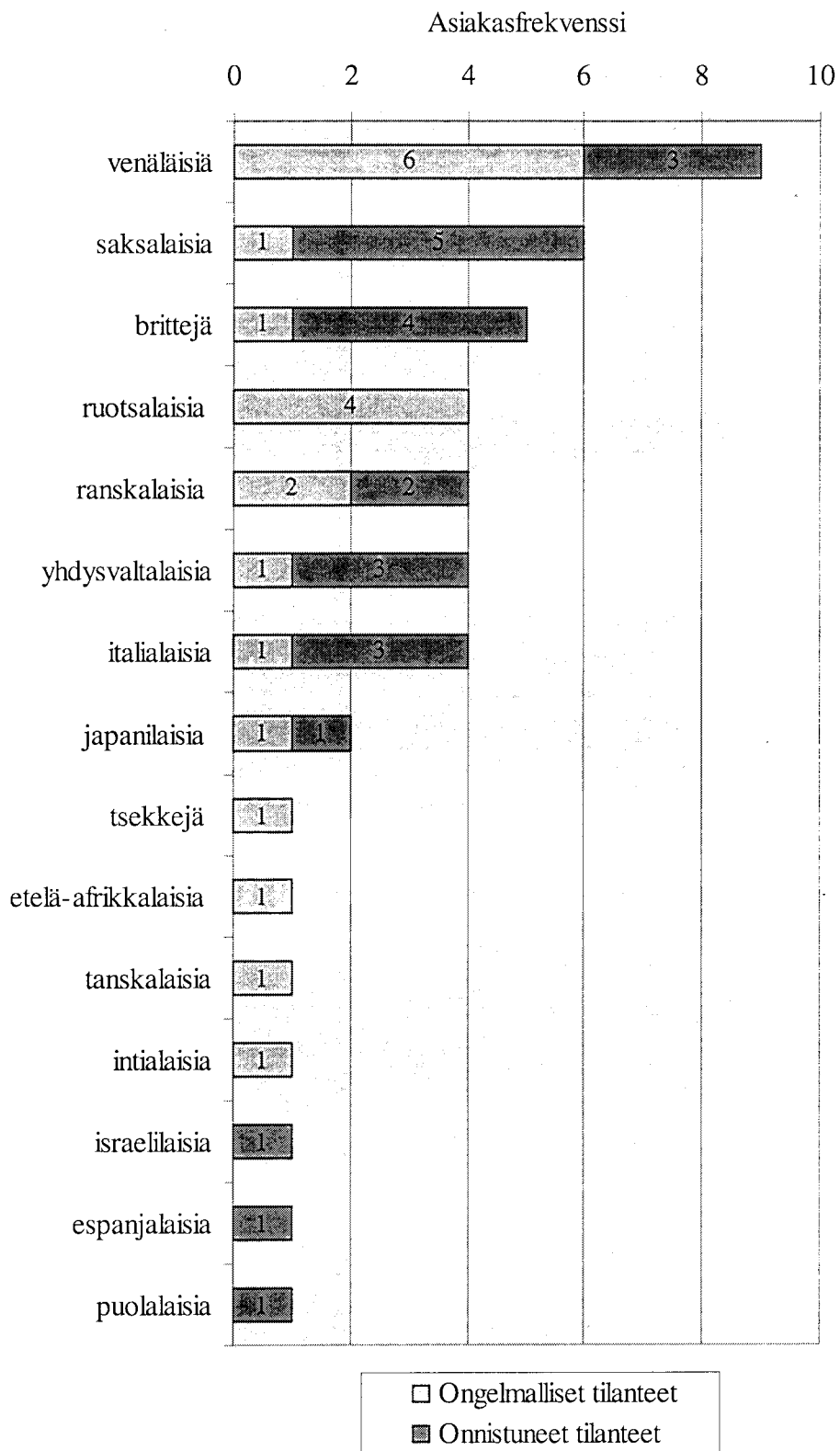
TAULUKKO 2. Kriittisten tilanteiden tutkimusmenetelmä asiakaspalvelututkimuksissa

7.2 Kirjoitelma-aineistossa esiintyneiden ulkomaalaisten asiakkaiden taustoista

Tässä ensimmäisessä kriittisten tilanteiden analyysin tuloksia käsittelevässä luvussa kerrotaan kirjoitelmissa esiintyneiden ulkomaalaisten asiakkaiden taustoista sekä palvelutilanteeseen vaikuttaneista tekijöistä. Määrällistä tekstianalyysia soveltamalla kirjoitelmista analysoitiin asiakkaiden 1) kulttuuritausta, 2) sukupuoli, 3) arvioitu ikä, 4) matkustusrooli (liike- vai vapaa-ajanmatkailija) sekä 5) matkustusmuoto (yksin, pariskuntana/perheenä vai ryhmässä). Tässä luvussa esitellään analyysin tuloksia myös 6) asiakaspalvelutilanteessa käytetystä kielestä, 7) palvelutilanteeseen osallistuneista henkilöistä sekä 8) palvelutilanteen luonteesta (check-in, valitustilanne). Kunkin muuttujan kohdalla analyysissa eriteltiin, olivatko vastaanottovirkailijat kokeneet palvelutilanteen ongelmallisena vai onnistuneena. Tällä pyrittiin selvittämään, voiko asiakkaiden taustatekijöillä olla vaikutusta ongelmien tai onnistumisten syntyyn. Tulosten valossa ei kuitenkaan nähty selkeitä suuntaviivoja esimerkiksi siitä, että joidenkin tiettyjen kulttuurien edustajien palveleminen koettaisiin muita ongelmallisemmaksi. Ongelmien ja onnistumisten syntyä perustellaankin tehdyn analyysin tuloksena aivan muilla syillä. Näistä syistä lisää luvuissa 7.3. ja 7.4.

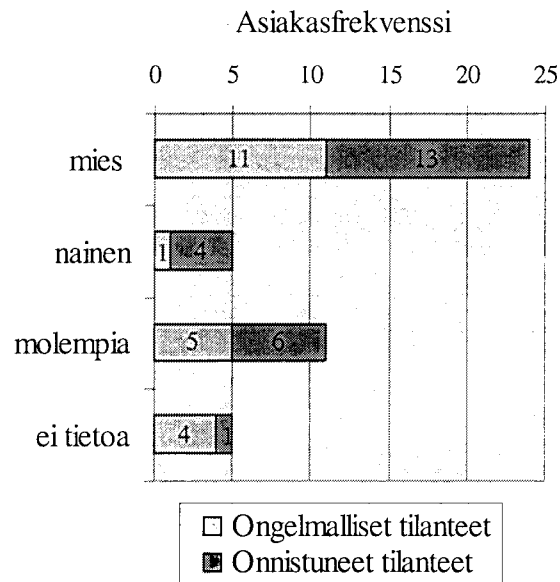
Ensimmäisenä analyysissa perehdyttiin kertomuksissa esiintyneiden asiakkaiden kulttuuri-taustoihin. Suurimmaksi kirjoitelmissa esiintyneeksi asiakasryhmäksi havaittiin venäläiset asiakkaat. Näistä yhdeksästä kertomuksesta peräti kuusi käsitteli virkailijoiden ongelmallisiksi kokemia tilanteita. Seuraavaksi suurin kirjoitelmissa esiintynyt matkailijaryhmä olivat saksalaiset. Heistä kirjoitetut kertomukset kuvasivat voittopuolisesti onnistuneiksi koettuja asiakaspalvelutilanteita. Vastaavanlainen tilanne oli myös isobritannialaisista, yhdysvaltalaisista ja italialaisista kertovien tarinoiden kohdalla. Sen sijaan kaikki kirjoitelmissa esiintyneet asiakaspalvelutilanteet ruotsalaisten kanssa virkailijat olivat kokeneet ongelmallisiksi. Ranskalaisten ja japanilaisten kohdalla esiintyi saman verran onnistuneiksi ja ongelmallisiksi koettuja vuorovaikutustilanteita. Kuviossa 4 esitellään myös ne kansallisuudet, jotka kirjoitelma-aineistossa mainittiin vain kerran.

Kirjoitelmissa kuvatut kansallisuudet olivat hyvin pitkälle samoja, kuin maakunnan matkailutilastoissa esiintyneet kansallisuusryhmät. Tilastokeskuksen mukaan vuonna 1999 suurimmat jyvaskyläläisissä majoitusliikkeissä yöpyneet asiakasryhmät olivat asuinmaansa mukaan luokiteltuina 1) saksalaiset, 2) isobritannialaiset ja irlantilaiset, 3) venäläiset, 4) ruotsalaiset, 5) ranskalaiset, 6) alankomaalaiset, 7) norjalaiset, 8) italialaiset, 9) espanjalaiset ja portugalilaiset sekä 10) yhdysvaltalaiset. (Tilastokeskus 2000.) Kansallisessa tarkastelussa järjestys poikkesi hieman Jyvaskylän listauksesta. Vuonna 2000 listan kärjessä olivat 1) ruotsalaiset, 2) saksalaiset, 3) venäläiset, 4) isobritannialaiset, 5) yhdysvaltalaiset, 6) norjalaiset, 7) alankomaalaiset, 8) japanilaiset, 9) italialaiset ja 10) ranskalaiset. (Tilastokeskus 2001.)



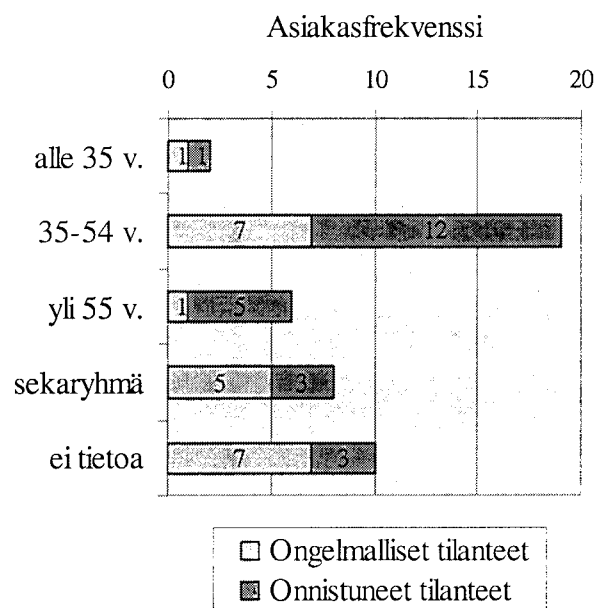
KUVIO 4. Kertomuksissa esiintyneiden asiakkaiden kulttuuritausta

Suurimmassa osassa kertomuksissa asiakkaat olivat miehiä. Ongelmallisiksi ja onnistuneiksi koettuja tapauksia oli heidän kohdallaan lähes saman verran. Naisasiakkaita esiintyi vain viidessä kertomuksessa. Näistä asiakaspalvelutilanteista neljä oli kuvattu virkailijoiden mukaan onnistuneiksi. Sekaryhmiä, joissa oli mukana sekä miehiä että naisia, esiintyi 11:ssä kertomuksessa. Asiakkaan sukupuoli ei käynyt selville viidestä tarinasta.



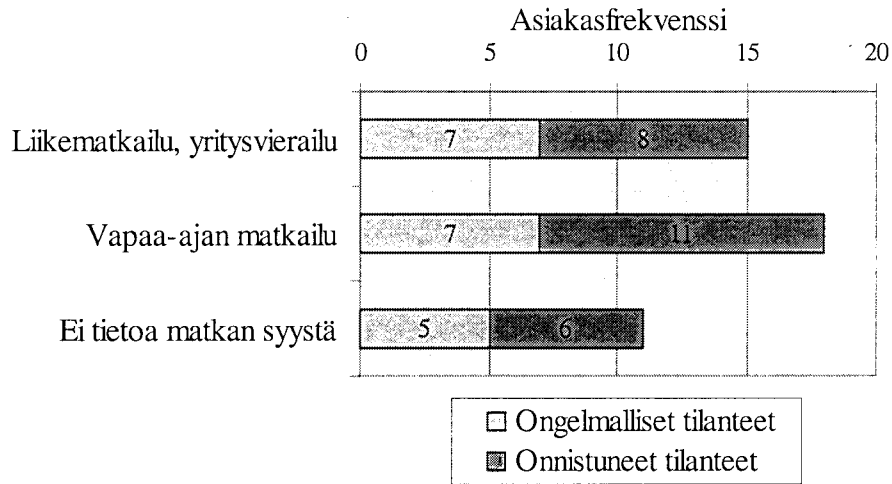
KUVIO 5. Kertomuksissa esiintyneiden asiakkaiden sukupuolijakauma

Kertomuksissa esiintyneet asiakkaat olivat iältään suurimmalta osin 35–54-vuotiaita. Tarinoissa esiintyi vain kaksi alle 35-vuotiasta ja kuusi yli 55-vuotiasta. Sekaryhmiä oli kahdeksassa kertomuksessa ja kymmenessä tapauksessa asiakkaan ikä ei käynyt esiin kirjoittelusta.



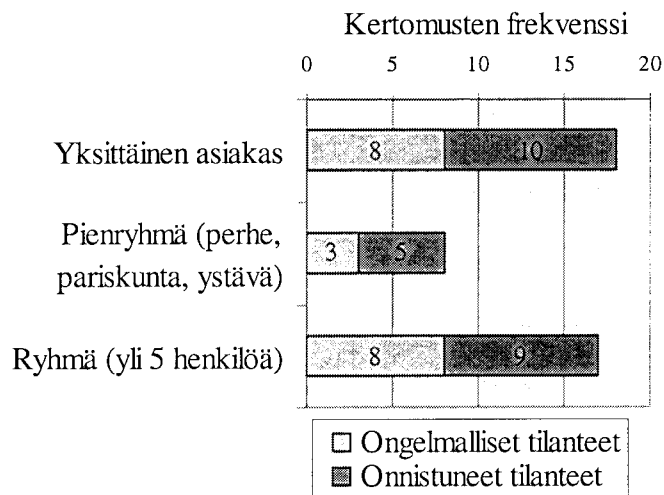
KUVIO 6. Kertomuksissa esiintyneiden asiakkaiden ikäjakauma

Vastaajia pyydettiin kertomaan kirjoitelmassaan, oliko asiakas ollut palvelutilanteessa liike- vai vapaa-ajanmatkailijan roolissa. Luvut menivät melko tasan. Kirjoitelmista 15 kertoi liikematkailijoista ja yritysvieraista. Kertomuksista 18 puolestaan keskittyivät vapaa-ajanmatkailijoiden kanssa koettuihin asiakaspalvelutilanteisiin. Epäselviksi jäi tältä osin 11 tarinaa. Vapaa-ajanmatkailijoista kirjoitettiin hieman enemmän onnistuneiksi tulkittuja kertomuksia.



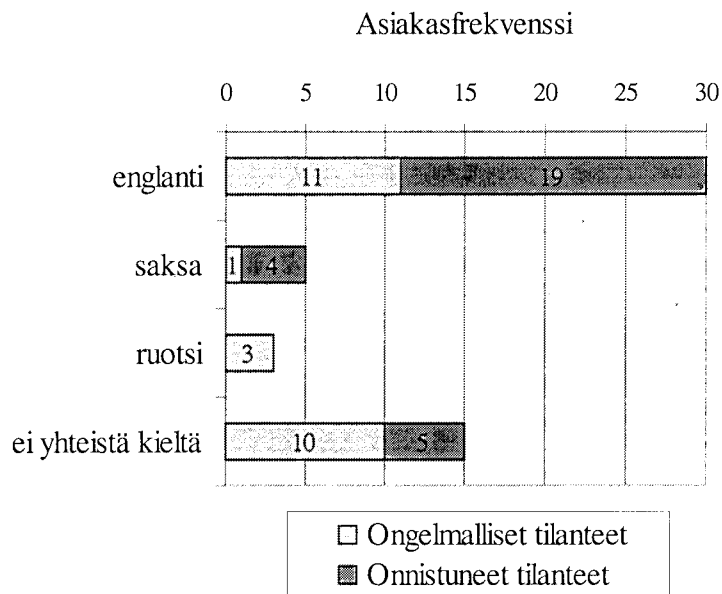
KUVIO 7. Kertomuksissa esiintyneiden asiakkaiden matkan syy

Kirjoitelmista tulkittiin myös, 1) matkustiko asiakas yksin, 2) oliko hän matkalla ystävänsä, puolisonsa tai perheensä kera vai 3) oliko hän osa ryhmää. Ryhmäksi tässä työssä määriteltiin yli viidestä henkilöstä koostuva matkaseurue. Analyysissa yksittäisistä matkailijoista ja ryhmämatkustajista löydettiin lähes samansuuruinen määrä mainintoja. Myöskään onnistuneiksi ja ongelmallisiksi koettujen tilanteiden määrien välillä ei ilmennyt eroja.



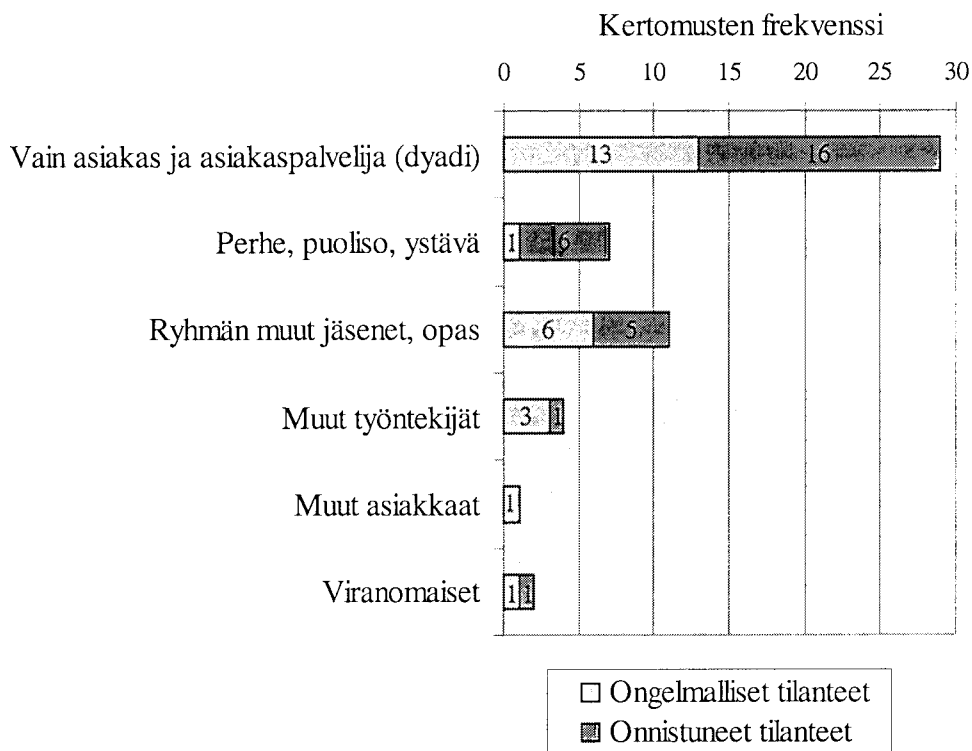
KUVIO 8. Kertomuksissa esiintyneiden asiakkaiden matkustusmuoto

Suurimmassa osassa esitellyistä vuorovaikutustilanteista englannin kielellä tarjottu palvelu oli onnistunutta. Toki englanniksi selviteltiin ongelmallisiakin tilanteita. Saksankieliset palvelutilanteet olivat neljässä tapauksessa viidestä onnistuneita. Ruotsin kieli puolestaan yhdistyi kaikissa tapauksissa ongelmallisiin tilanteisiin. Lukuisia ongelmia esiintyi myös silloin, kun asiakaspalvelutilanteessa ei ollut lainkaan yhteistä kieltä.



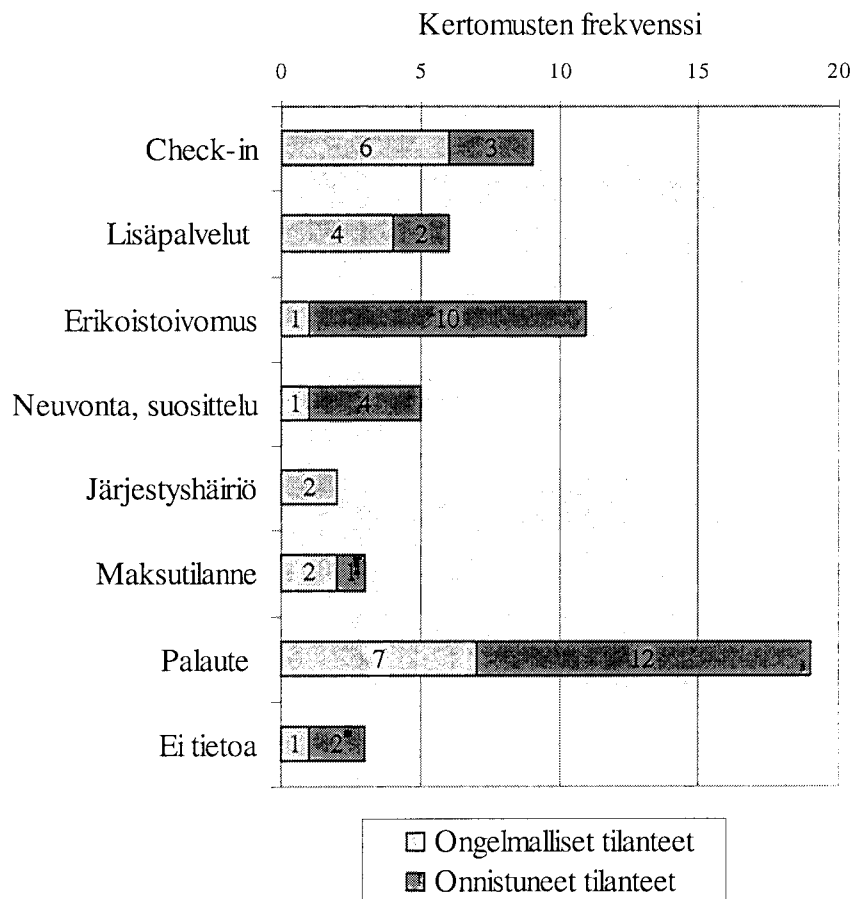
KUVIO 9. Kertomuksissa esiintyneiden asiakaspalvelutilanteiden kieli

Yleisimmin asiakaspalvelun vuorovaikutus tapahtui asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisissä kahdenkeskisissä viestintä- eli dyaditilanteissa. Seuraavaksi yleisimpiä olivat palvelutilanteet, joissa asiakkaan ja asiakaspalvelijan lisäksi oli mukana matkaopas tai muita ryhmän jäseniä. Perheenjäsenten, matkailijan puolison tai ystävän mukaan tuleminen viestintätilanteeseen tapahtui lähes aina myönteisissä merkeissä. Sen sijaan muita työntekijöitä haettiin apuun ongelmallisissa tilanteissa. Viranomaisten väliintuloja esiintyi sekä ongelmallisissa että onnistuneissa tilanteissa.



KUVIO 10. Kertomuksissa esiintyneiden vuorovaikutustilanteiden osapuolet

Kirjoitelmat luokiteltiin myös asiakaspalvelutilanteen mukaan. Check-in eli sisäänkirjoittautumisvaihe sekä hotellin sisäisten lisäpalvelujen järjestäminen aiheuttivat virkailijoiden mukaan usein ongelmatilanteita. Sen sijaan erikoistoivomusten toteuttaminen ja neuvontatilanteet koettiin suurelta osin onnistuneiksi. Näissä tilanteissa koettiin tarjottavan hyvää palvelua. Järjestyshäiriö koettiin poikkeuksetta ongelmalliseksi ja hankalaksi tilanteeksi. Maksutilanteet aiheuttivat sekä ongelmia että onnistumisia. Asiakaspalautteen saamisesta mainittiin myös monissa kertomuksissa. Virkailijat kertoivat saavansa melko runsaasti palautetta ulkomaalaisilta asiakkailta (ks. myös luku 6.3). Kaikissa onnistuneiksi tulkituissa tilanteissa palautteen sanottiin olleen myönteistä. Seitsemästä ongelmallisesta tapauksesta kuudessa palaute oli kielteistä, yhdessä ongelmista huolimatta myönteistä.



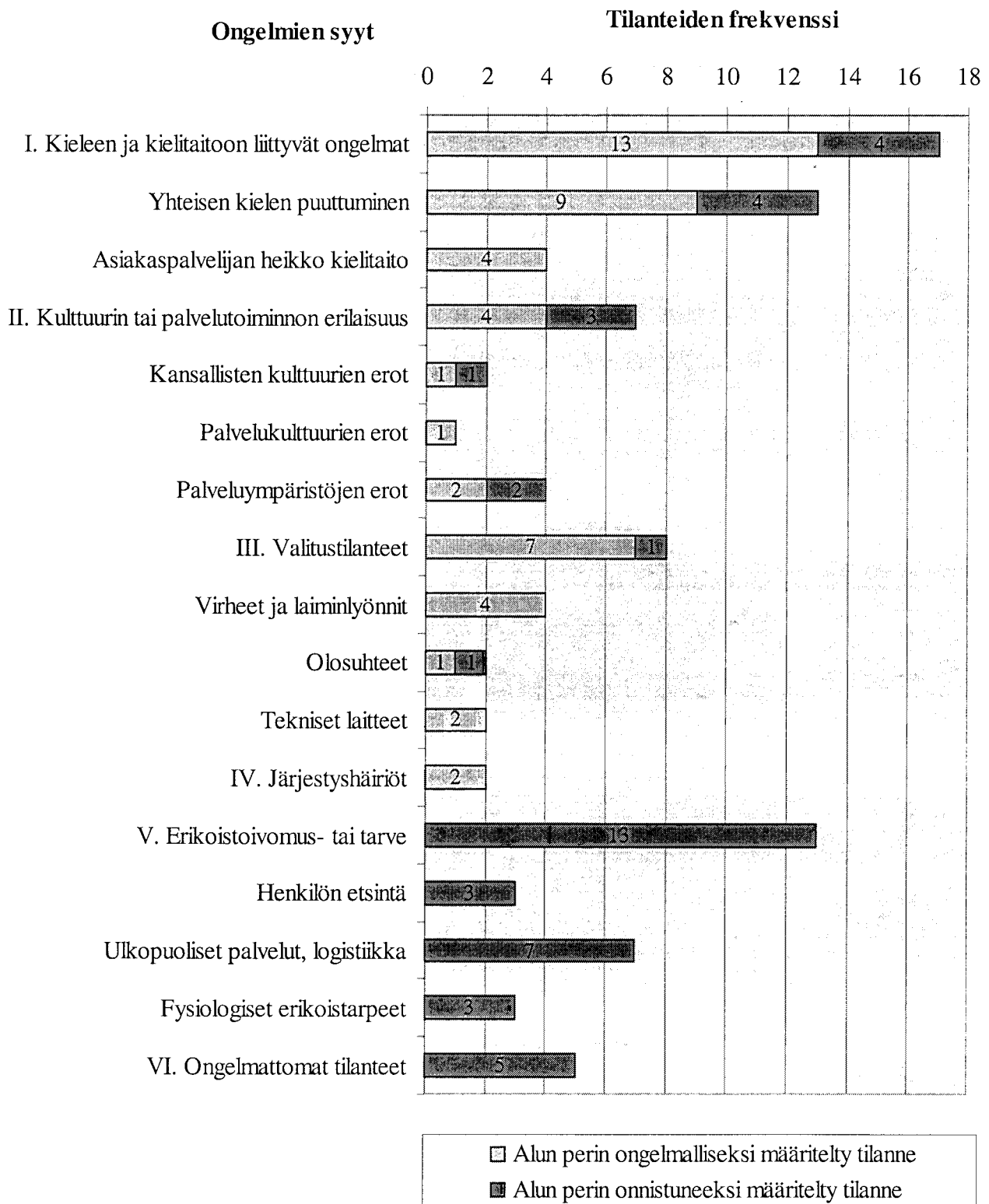
KUVIO 11. Kertomuksissa esiintyneet asiakaspalvelutilanteet

7.3 Palvelutilanteissa esiintyneitä ongelmia ja niiden ratkaisuja

Tässä luvussa esitellään hotellialan kulttuurienväliseen asiakaspalveluun liittyviä ongelmia ja haasteita. Aineiston analyysin ensisijaisena tavoitteena oli kartoittaa, millaisia ongelmia kulttuurienvälisissä palvelutilanteissa esiintyy. Tutkimusprosessin aikana palvelutilanteiden analyysia päätettiin syventää selvittämällä myös, miten vastaanottovirkailijat erilaisia ongelmatilanteita ratkoivat. Ongelmanratkaisutapoja analysoimalla pyrittiin puolestaan löytämään keinoja, joilla palvelussa ilmenevät ongelmat voitiin muuttaa yrityksen kannalta onnistumisiksi.

Aineiston analyysi paljasti erilaisten ongelmien ratkaisun olevan keskeinen osa hotellivirkailijoiden työtä. Ongelmalähtöisyys korostui myös asiakaspalvelijoiden onnistuneiksi kuvaamissa palvelutilanteissa. Analyysissa havaittiin, että virkailijat näyttivät kokevan myönteisiä onnistumisen tunteita nimenomaan ongelmien ratkaisussa menestyksekkäästi toimittuaan. Tämän vuoksi tähän ”ongelma-analyysiin” päätettiin ottaa mukaan kaikki 45 kirjoitelmaa. Kirjoitelmat ryhmiteltiin ensin laajempiin pääluokkiin ongelmien syiden mukaan. Kirjoitelmia, joissa esiintyi useampia ongelmia, analysoitiin useammassa eri luokissa. Analyysia syvennettiin sitten pääluokkien sisällä tutkimalla nimenomaan ongelmien ratkaisustrategioita.

Yhteisen kommunikointikielen täydellinen puuttuminen aiheutti analyysin mukaan palvelutilanteissa eniten ongelmia. Asiakaspalvelijan heikon kielitaidon nähtiin vaikeuttavan työskentelyä silloin, kun asiakkaat käyttivät yleisimpiä palvelukieliä: englantia, saksaa ja ruotsia. Myös kulttuurierot palvelutarjonnassa ja palvelun teknisessä toteutuksessa aiheuttivat analyysin mukaan asiakkaille usein ymmärtämisvaikeuksia. Kun toiminnallisten erojen selvittämistä hankaloitti vielä yhteisen kielen puuttuminen, koettiin palvelutilanteet monissa kertomuksissa hyvin haastaviksi. Valitustilanteita syntyi palvelussa syntyneiden virheiden ja laiminlyöntien vuoksi, mutta myös asiakaspalvelijasta riippumattomista syistä. Järjestyshäiriöitä kuvaavia kertomuksia esiintyi aineistossa vain vähän, mutta niiden ongelmallisuus korostui molemminpuolisten vahvojen tunnereaktioiden vuoksi. Myös erikoistoivomusten toteuttamista voidaan tulkita eräänlaisena ongelmanratkaisutehtävänä. Asiakaspalvelijat olivat kokeneet kaikki asiakkaiden erikoistarpeiden toteuttamiseen liittyvät tilanteet onnistuneiksi. Täysin ongelmattomia tilanteita aineistossa esiintyi vain muutamassa kertomuksessa.



KUVIO 12. Kulttuurienvälisissä palvelutilanteissa syntyneiden ongelmien syytä

Kieleen ja kielitaitoon liittyvät ongelmat

Kielitaitoon liittyviä ongelmia esiintyi 17:ssä kertomuksessa. Niistä vain neljä virkailijat olivat määritelleet ratkaisunsa vuoksi onnistuneiksi. Yleisimmin ongelmia syntyi yhteisen kielen puuttuessa asiakkaan kanssa. Kieliongelmiin oli törmätty venäläisten, ranskalaisten, italialaisten, tanskalaisten ja espanjalaisten kanssa. Vaikeuksia syntyi koko palveluprosessin aikana. Saapumisvaiheessa majoituskorttien kirjoittaminen, hintojen kertominen, huonejaon tekeminen ja asiakkaiden huoneisiin ohjaaminen oli haasteellista. Asiakkaiden valituksiin oli mahdotonta vastata, jos virkailija ei ymmärtänyt koko ongelmaa. Yhteisen kielen puuttuessa myös kaikenlaisen matkailuinformaation antaminen ja erilaiset neuvontatilanteet aiheuttavat virkailijoille suurta päänvaivaa. Viimeiset palveluprosessin ongelmat esiintyivät maksutilanteessa. Ongelmat moninkertaistuivat, kun palveltavana oli linja-autollinen asiakkaita, joista kukaan ei puhunut asiakaspalvelijan kanssa yhteistä kieltä.

Tilanne alkoi eräänä tammikuuisena aamuna 2000 klo 8.00 aamulla. Pihaan kurvasi venäläinen bussi, jossa sekalainen porukka ummikkoja venäläisturisteja. Ryhmänjohtajana vanha rouvashenkilö, joka ei osannut englantia muuta kuin sanan "sorry". Ryhmän nimi selvisi voucherista eli heillä oli varaus, mutta asiakkaiden nimet olivat hämärän peitossa. Majoituskorttien kirjoittaminen tuotti suurta tuskaa, niissä lukee tiedot suomeksi, englanniksi, ruotsiksi ja saksaksi. Osoittelin asiakkaiden passeista sopivaa kohtaa majoituskorttiin. Ryhmänjohtajaruovalla oli kyllä nimilista, mutta se oli venäläisin aakkosin! Ei tullut mielenkään selittää, että huoneet saa vasta klo 12 jälkeen, vaan tumppasin asiakkaat ainuisiin vapaisiin huoneisiin pois silmistä. Siinä käytettiin apuna piirroksia, elekieltä ja talutettiin asiakkaat hissille. Rouva itse korotti ääntään ns. keskustelun aikana ja toisti jotain venäläistä lausetta välillä hitaammin ja selvästi äännettynä kerta toisensa jälkeen. Minulla pääongelma oli selvittää, ketkä menevät samoihin huoneisiin, oliko yhden, kahden vai peräti kolmen hengen huoneista kyse. Ihme kumma kaikki selvisi ilman suurempia kummelluksia ja rouvakin rauhoittui lopulta sanoen "sorry". (D6, kirjoitelma, ongelmalliseksi koettu tilanne)

Hotellialalla englannin, ruotsin ja saksan kielen taitoa pidettiin jonkinlaisina perusvaatimuksina asiakaspalvelijoille. Jos virkailija ei näitä kieliä hallinnut, ongelmia oli odotettavissa. Asiakaspalvelijat kertoivat kirjoitelmissaan päätyneensä ongelmiin ruotsalaisten, saksalaisten ja japanilaisten kanssa juuri oman heikon kielitaitonsa vuoksi. Tilanteiden lähtöasetelmat olivat toistensa kanssa eriarvoiset. Ruotsalaisten ja saksalaisten kanssa viestittiin asiakkaiden äidinkielellä, kun taas japanilaisen kanssa asioidessa molemmat joutuivat puhumaan itselleen vierasta kieltä, englantia. Äidinkielellään viestiessä asiakas ei välttämättä voinut ymmärtää tilanteen olevan haasteellinen asiakaspalvelijalle. Asiakkaan käyttämä erityissanasto, vahva murre sekä puheen nopea tempo johtivat väärinymmärrysten syntymiseen. Kun puolestaan sekä asiakas että virkailija joutuivat kommunikoimaan itselleen vieraalla kielellä, oli tilanne viestinnällisesti tasa-arvoisempi.

Analyysin mukaan yhteisen kielen puuttuessa päädyttiin usein käyttämään apuna nonverbaalista viestintää. Erilaisin ilmein sekä päätä pyörittelemällä tai nyökyttelemällä voitiin osoittaa tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä. Hymy oli myönteisistä kannanotoista käytettyin. Käsien osoittelemalla neuvottiin suuntaa ja havainnollistettiin esimerkiksi majoituskortin täyttöä. Asiakkaan passia ja majoituskortin tietoja vertailemalla majoituskortti saatiin usein täytettyä. Erilaisten laitteiden käyttöä yritettiin havainnollistaa kielitaidottomalle asiakkaalle myös itse laitteen avulla, mutta lopullinen ymmärrys saavutettiin vasta näyttämällä monikielisestä huonekansiosta ohjeita asiakkaan omalla kielellä. Myös piirtämistä ja kirjoittamista käytettiin yleisesti neuvonnan apuna. Joskus virkailijan oli yksinkertaisinta lähteä asiakkaan mukaan, jos huoneen löytäminen tai huoneessa olevan ongelman selittä-

minen tuntui ylitsepääsemättömän vaikealta. Luonnollisesti näin voi toimia vain silloin, kun vastaanotossa oli tarpeeksi työntekijöitä tämän tekemiseen.

Monissa tilanteissa ongelma ratkesi virkailijoiden pyytäessä apuun työtovereitaan. Joskus tulkiksi saatiin joku matkailijaryhmän kielitaitoisista jäsenistä. Virkailijat uskoivat asiakkaiden arvostavan virkailijan yrityksiä puhua asiakkaan äidinkieltä. Asiakkaat olivat virkailijoiden mukaan usein hyvin ymmärtäväisiä ja auttoivat haparoivaa virkailijaa vieraan kielen puhumisessa. Jos vieraan kielen puhuminen oli virkailijalle vaikeaa, saattoi asiakaspalvelija ehdottaa asiakkaalle kielen vaihtamista englanniksi. Tehtävän suorittamisen kannalta vahvimman vieraan kielen käyttö oli perusteltavissa, mutta asiakkaat tuntuivat laittavan enemmän painoarvoa asiakaspalvelijan yrityksille tarjota palvelu asiakkaiden äidinkiellellä.

Kulttuurin tai palvelutoiminnan erilaisuus

Palveluympäristön kulttuurierot tai palvelutoimintojen erilaisuuden havaittiin aiheuttaneen ongelmia yhteensä seitsemässä kuvaillussa asiakaspalvelutilanteessa. Ongelmatilanteista kolme sai onnellisen lopun. Suomalaiselle kulttuurille tyypillinen sauna aiheutti virkailijoiden mukaan ulkomaalaisten hotelliasiakkaiden parissa hämmennystä. Kansallisten palvelukulttuurien erot korostuivat erityisesti piccolopalveluja käsittelevässä tilanteessa. Hotellipalvelujen tekniset eroavaisuudet tulivat esiin herätykseen tarvittavien laitteiden ohjelmoinnissa, hotellin ulko- ja sisäovien toimintojen ymmärtämisessä sekä kylpyhuonevarustukseen liittyvissä ongelmissa.

Suomalaista saunakulttuuria käsiteltiin yhdessä ongelmallisessa ja yhdessä onnistuneessa tilanteessa. Ongelmalliseksi koetussa tilanteessa saunapalvelujen käyttäjänä oli intialainen liikemies, kun taas onnistumisia koettiin espanjalaisen matkailijaryhmän kanssa.

Asiakas oli intialainen, yksittäisenä matkustajana tullut noin 40-vuotias liikemies. Käyttökielenä oli englanti. Tilanne lähti käyntiin, kun asiakas oli menossa saunaan yleiselle vuorolle. Asiakas ei ymmärtänyt suomalaista saunakulttuuria. Ihmetystä aiheutti mm. se, kun miehet menivät alasti saunaan. Jouduin kertoa, että tämä on ihan normaalia saunomisessa, sekä kerroin muuta tärkeää saunomisesta. Asiakkaan tunteet olivat aluksi hämmentyneet ja epäröivät, mutta ”saunainfon” jälkeen ne muuttuivat myönteisiksi. Lopuksi asiakas kävi saunassa, tosin uimahousut jalassa. (A1, kirjoitelma, ongelmalliseksi koettu tilanne)

Tilanne syntyi, kun hotelliimme saapui espanjalainen ryhmä. Itse en osaa espanjaa ja ryhmässä ei juuri kukaan puhunut englantia. Selitin tietysti englanniksi, missä huoneet, ruoka, aamiainen jne. normaalien tervetuloitovotusten lisäksi. Kerroin myös saunasta ja se oli heille kaikille tuntematon paikka. Sauna-aika koitti, joku ryhmästä tuli hakemaan minut saunalle. Siellä raikui nauru ja kädet viittoilivat... Koko porukka oli ahtautunut miesten puolelle täysissä pukineissa eikä kukaan oikein tiennyt, mitä pitää tehdä. Koetin selittää, tämä puoli miehille, toinen naisille, sitten vaatteet pois, suihkuun, saunaan ja uimaan. Näytin suihkut, saunan (löylyn heittäminen) ja altaan. Pikkuhiljaa asia selkeni heille ja saunominen saattoi alkaa hymyssä suin. Itsellenikin alkoi olla lämmin siinä vaiheessa. Tyytyväisenä ryhmä lähti seuraavan päivänä jatkaamaan matkaa. (B4, kirjoitelma, onnistuneeksi koettu tilanne)

Intialaisen kannalta tilanteen teki hämmentävämmäksi se, että hän päätyi alastomien miesten joukkoon yleiselle saunavuorolle mennessään. Intialaista herrasmiestä odottamaton alastomuus ilmeisesti järkytti. Espanjalainen ryhmä sen sijaan ahtautui saunaan täysissä pukineissa eivätkä kenenkään kasvot näin ollen joutuneet uhatuiksi. Hämmentyneitä asiak-

kaita pyrittiin valistamaan suomalaisesta saunakulttuurista sekä opastamaan saunan käytössä. Jos yhteistä kieltä ei löytynyt, virkailija saattoi lähteä mukaan saunalle ja havainnollistaa saunan käyttöä käytännössä.

Kansallisten palvelukulttuurien erot tulivat vahvasti esiin tilanteissa, joissa asiakkaat odottivat automaattisesti saavansa suomalaisessa hotellissa samoja palveluja kuin kotimaassaan. Piccolopalveluun tottuneet amerikkalaiset asiakkaat eivät voineet mitenkään ymmärtää, miksi kyseistä palvelua ei ollut suomalaisessa hotellissa saatavilla.

Neljä asiakasta USA:sta tulivat hotelliin illalla n. klo 21.00. Kollegani oli jo lähtenyt pois ja ravintolassa oli hirveä kiire. Kirjoittauduttuaan sisään he pyysivät, että laukut toimitetaan huoneisiin. Selitin, että meillä ei ole piccolopalvelua. He joko eivät todella tajunneet asiaa tai sitten he luulivat, että en ymmärtänyt heitä. Selittivät uudelleen ja minä vastasin. Lopulta sanoin, että asia on kunnossa. Kun kerkesin, vein laukut huoneisiin. Asiakkaiden suut loksahdivat auki, kun näkivät minut laukkuja tuomassa ja olivat ihan ymmällä, ja myös jotenkin loukkaantuneen oloisia. Olin työvuorossa myös seuraavana aamuna. Samat asiakkaat kysyivät taas, eikö meillä todellakaan ole piccolo, laukut piti nimittäin hakea alas. Onneksi aamiaistarjoilijoita oli monta ja yksi heistä poika. Hän haki laukut alas ja sai runsaan tipin... Ymmärsin kyllä, että amerikkalaiset ovat tottuneet palveluun ja meidän hotellin puitteet huomion ottaen, heille palvelun saanti oli ilmeisesti itsestään selvää. Aluksi olin tosi suivaantunut, mutta asiaa aikani pohdittuani ymmärsin kyllä heidän näkökantansa. Harmittamaan jäi se kyllä, että heille varmaan jäi sellainen käsitys, että palvelu ei oikein pelannut, vaikka asia ei suinkaan niin ollut. (A2, kirjoitelma, ongelmalliseksi koettu tilanne)

Jos palveluyrityksen toiminta poikkeaa asiakkaan kulttuurisesta skriptistä, saattaa asiakas kokea palvelun kielteisesti (Stauss ja Mang 1999, 332). Edellä kuvattu välikohtaus oli hotellin maineen kannalta ongelmallinen, sillä asiakkaat poistuivat hotellista ajatellen vian olleen palvelujen toimivuudessa, ei niinkään kansallisten palvelukulttuurien erilaisuudessa.

Analyysin mukaan kansallisten toimintatapojen aiheuttamat yllätykset ja hotellipalvelujen tekniset erot aiheuttavat asiakkaille kiusallisia palvelutilanteita vieraassa kulttuurissa. Stauss ja Mang (1999, 332) kuvaavat kansalliseen palvelukulttuuriin liitettyjä, toimintatapojen välisiä eroja systeemivajeena (service provider's system gap). Vaje syntyy, jos asiakkaan odotukset ja hänen kokemansa palvelu eivät kohtaa. Palveluympäristöön ja palvelun tekniseen laatuun liittyviä odotusristiriitoja he kuvaavat fyysisen ympäristön vajeena (service provider's physical environment gap). Tässä työssä esiintyneitä, tekniseen palveluun liittyviä ongelmia kuvaillaan tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

Herätyksen järjestyminen aiheutti ymmärtämisvaikeuksia silloin, kun asiakkaat eivät olleet tottuneita käyttämään huoneiden television välityksellä toimivaa herätysjärjestelmää. Kielellisten vaikeuksien vuoksi virkailijat päätyivät havainnollistamaan herätyksen ohjelmoinnista kynän ja paperin kera sekä itse laitteen ja monikielisen huonekansion välityksellä. Myös ovien lukkotekniikka herätti virkailijoiden mukaan hämmennystä ulkomaalaisten asiakkaiden parissa. Ulko-oven avaamista kerrottiin havainnollistettaneen viittomalla asiakkaita nostamaan ovenkahvaa. Onnistuneeksi arvioidussa tilanteessa ovensa kanssa pulassa olevaa asiakasta lähdettiin auttamaan hänen omalle ovelleen. Ehkä juuri tästä aktiivisesta mukaan lähtemisestä johtuen asiakas osoitti virkailijan mukaan suurta kiitollisuutta, ja näin asiakaspalvelija koki tarjonneensa palvelua asiakkaan haluamalla tavalla.

Valitustilanteet

Asiakaspalvelijoiden tekemät virheet ja laiminlyönnit aiheuttivat hotelleissa satunnaisesti valitustilanteita ja kuuluivat poikkeuksetta ongelmallisten palvelutilanteiden joukkoon. Aineistossa esiintyneiden valituksien syinä olivat väärin tuotteiden vieminen tilaussaunalle, kerroshoitajien laiminlyönnit välisiivouksen ja vessapaperin lisäämisen suhteen sekä asiakkaan huonenumeron antaminen häiriötä aiheuttavalle henkilölle. Jos asiaa pahoiteltiin ja virhe korjattiin, poistui asiakas virkailijoiden mukaan tilanteesta tyytyväisenä. Jos tilannetta ei osattu korjata tai pystytty hyvittämään, asiakkaan palvelukokemuksesta muodostui virkailijoiden kokeman mukaan kielteinen.

Analyysissa havaittiin valitustilanteita aiheuttavan myös asiakaspalvelijoista riippumattomat syyt. Etenkin kesäaikaan kuumuus, suuret ryhmäkoot ja kiire loivat haasteita palvelutilanteissa. Kuumuutta ei usein pystytty poistamaan ilmastointilaitteiden rajallisesta kapasiteetista johtuen. Tilanteet olivat hyvin kiusallisia, sillä virkailija ei voinut muuta kuin pahoitella ja yrittää selittää ongelman syitä asiakkaille. Erityisesti ruuhkatilanteissa asiakkaiden tyytyväisenä pitäminen vaati virkailijoilta hyviä työ- ja ihmissuhdetaitoja. Palvelut piti virkailijoiden mukaan pyrkiä tarjoamaan mahdollisimman pikaisesti pysyen asiallisena ja rauhallisena.

Vastaanottovirkailijoiden mukaan ongelmia syntyi myös teknisten laitteiden kanssa. Jos esimerkiksi vastaanoton varaus- ja maksujärjestelmään tuli vika, virkailijan piti kertomusten mukaan pysyä rauhallisena ja pyrkiä keksimään vaihtoehtoinen toimintatapa. Eteläaafrikkalaisen turistiryhmän laskutus hoidettiin erään kertomuksen mukaan manuaalisella systeemillä ja näin ongelmista huolimatta asiakkaat lähtivät hotellista tyytyväisinä. Vastavanlainen tilanne saattoi päättyä myös hieman ikävämmin.

Yksi ongelmallisemmista tilanteista oli erään venäläisen herran kanssa, jonka luottokortti ei toiminut. Oli todella vaikea selittää hänelle, ettei vika ole meidän laitteissa, vaan että en saa hänen kortilleen myyntilupaa luottokunnasta. Herra oli melko hyökäävä ja vihainen. Yritin puhua hänelle mahdollisimman rauhallisesti ja selittää tilannetta. Muutamien puhelujen jälkeen hän ymmärsi ja hyväksyi tilanteen, haki pankki-automaatilta nipun satasia ja maksoi laskun käteisellä. Tällä kertaa oli turha odottaa kiitoksia... Tilanne oli epämiellyttävä, koska asiakas syytti tietysti minua, vaikka vika oli tavallaan hänessä. No onneksi tilanne selvisi ja sama asiakas palasi hotelliimme vielä samana kesänä uudelleen. Koko tilanteen ajan yritin pitää mielessä tunnuslauseen ”customer is the king” ja pysyä rauhallisena. (C7, kirjoitelma, ongelmalliseksi koettu tilanne)

Vaikka virkailijat eivät olleetkaan vastuussa huonoista olosuhteista tai teknisten laitteiden aiheuttamista ongelmista, kokivat asiakkaat heidän olevan vastuullisia tilanteiden korjaamisesta. Jos virkailijat eivät omalla toiminnallaan pystyneet poistamaan varsinaisia ongelmia, rajoitti se palvelussa onnistumisen mahdollisuuksia. Asiakaspalvelijoissa tällaiset tilanteet synnyttivät turhautumista. (Ks. Czepiel ym. 1985, 13; Järvinen 1993, 91–93.)

Järjestyshäiriöt

Molemmat aineistossa ilmenneet kertomukset järjestyshäiriöistä liittyivät alkoholin runsaaseen käyttöön. Tilanteet olivat virkailijoiden mielestä vaikeita, sillä päihtyneiden asiakkaiden kanssa oli lähes mahdotonta keskustella järkevästi. Virkailijan rauhallinen käyttäytyminen oli asiakaspalvelijoiden mukaan tilanteen ratkaisun kannalta tärkeää. Järjestyshäiriöt

koettiin vahvasti ongelmallisina tilanteina eikä niissä nähty mitään myönteistä. Aineiston vahvimmat tunnereaktiot esiintyivät näissä kertomuksissa.

Eräänä iltana hotelliin tuli ruotsalainen isä 7-vuotiaan poikansa kanssa. Isä oli vahvasti humalassa ja illan kuluessa jätti poikansa yksin huoneeseen ja lähti itse alakeran ravintoloihin. Hetken kuluttua poika tuli pyjamassaan vastaanottoon ja itki isänsä perään. Isä huomasi poikansa ja ryntäsi raivopäissään tämän luo ja pahoinpiteli häntä. – – Isä ei uskonut järkipuhetta, joten meidän oli pakko soittaa poliisit paikalle, jotka toivat mukanaan lastensuojeluviranomaiset. Poika vietiin viranomaisten mukana pois ja isä lähti poliisien matkaan. Seuraavalla lautalla heidät lähetettiin takaisin Ruotsiin. – – Tilanne oli todella hankala, koska yritti suojella poikaa, mutta ei olisi välttämättä halunnut aiheuttaa suurta vahinkoa isällekään. Tilanne on ehdottomasti sellainen, ettei tule herkästi unohtumaan vaikean ratkaisun vuoksi. (A7, kirjoitelma, ongelmalliseksi koettu tilanne)

Ongelma liittyi siihen, että [ruotsalainen liikemies] asiakas meni naisten vessaan, vaikka miehelle olisi sovelnut paremmin miesten WC:n käyttö. No, ymmärtämistä vaikeudet johtuivat enemmänkin asiakkaan humalatilasta kuin kieli- ja/tai kulttuurieroista. Keskustelu käytiin englanniksi ja rakentavassa mielessä (aluksi). Kansainvälisten käsimerkkien avulla asiakas teki tiettäväksi vähäisen, ellei olemattoman, arvostuksensa minua kohtaan, joten siinä viestintäkulttuurimme kohtasi mitä konkreettisimmalla tavalla. Ja kyllä vitutti! Molempia! (C6, kirjoitelma, ongelmalliseksi koettu tilanne)

Erikoistoivomus tai -tarve

Analyysissa havaittiin, että kaikkia erikoistoivomuksen tai -tarpeen tyydyttämiseen liittyneitä palvelutilanteita yhdisti se, että ne oli arvioitu onnistuneiksi. Lisäksi nämä kaikki erikoistoivomukset liittyivät analyysin mukaan jollain lailla logistisiin järjestelyihin. Kertomuksissa esiintyneet asiakkaat halusivat 1) tavoittaa etsimiään henkilöitä, 2) käyttää hotellien ulkopuolisia palveluja sekä saada apua 3) kuljetus- tai lähtöjärjestelyissä sekä 4) terveydenhoidollisten tai vammaan liittyvien palvelujen löytämisessä. Syynä asiakaspalvelijoiden onnistumiskokemuksiin analyysin mukaan oli se, että he kokivat tarjoavansa yksilöllistä, rutiineista poikkeavaa palvelua, josta asiakkaat tulivat kertoman mukaan todella tyytyväisiksi.

Asiakkaat lähestyivät kertomusten mukaan virkailijoita muun muassa pyytäen heitä auttamaan löytämään etsimiään henkilöitä. Eräs venäläinen pariskunta sai vastaanotosta avun etsiessään Jyväskylässä majoittuvaa ystäväpariskuntaansa. Laadukas palvelu pystyttiin virkailijan kertoman mukaan tarjoamaan siitä huolimatta, että tilanteessa ei ollut lainkaan yhteistä kieltä. Eräälle amerikkalaiselle asiakkaalle jäljitettiin samassa hotellissa majoittuvaa suomalaista ystävää. Tilanteen teki virkailijan mukaan ongelmalliseksi se, ettei mies osannut lausua ystävänsä sukunimeä läheskään oikein. Etsintöjen jälkeen ystävä löytyi tietokoneelta etunimellä. Haasteellisin etsintäoperaatio syntyi ranskalaisen liikemiehen kanssa, joka yritti tavoittaa erästä henkilöä suuresta suomalaisesta keskussairaalaista.

Asiakas oli ranskalainen, noin 50-vuotias mies. Hän oli yksin liikematalla. Kielenä käytimme englantia, sillä ranskan taitoni ei ole kovin hyvä ja asiakas puhui sujuvasti englantia. – – Asiakas halusi saada puhelinnumeron Tampereen Yliopistolliseen Keskussairaalaan neurologian osastolle. Hän oli itse jo soittanut numerotiedusteluun, jossa häntä ei osattu auttaa. Kaivoin esiin Hämeen puhelinluettelon ja löysin keskuksen numeron. Kerroin asiakkaalle soittavani keskuksen ja tiedustelin haluaako hän jonkun tietyn henkilön puhelimeen. Hän halusi tavoittaa rouva X:n.

Keskus siirsi puhelun toiseen numeroon ja pian sainkin osaston vastaavan puheliimeen, joka kertoi kyseisen naisen olevan koulutuksessa ja saapuvan töihin vasta viikon päästä. Kerroin nämä tiedot asiakkaalle, joka oli suunnattoman iloinen hyvästä palvelusta ja ilmaisi sen sanoin ja hymyillen. Otin vielä naisen suoran numeron ylös ja annoin asiakkaalle. Tästä pienestä eleestä hän oli erityisen kiitollinen (kiitossanojen vuodatus), sillä viikon päästä hän pystyi nyt soittamaan naiselle suoraan ilman turhia välikäsiä. Tämä taas osoitti, että ei se asiakkaan tyytyväiseksi saaminen vaadi kuin pieniä tekoja, jos todella haluaa auttaa ja ottaa asiakkaan ongelman omaksi. Minut tapaus sai todella hyvälle mielelle.

Toimisin tilanteessa samalla tavoin vastaisuudessakin ja tilanne voisi syntyä myös suomalaisen kanssa, jos hän ei tarkalleen tiedä mitä etsii. Kiitokset vain olisivat luultavasti pienemmät. Valitettavasti suomalaiset eivät ole oppineet vielääkään kiittämään hyvästä palvelusta tai toisaalta puuttumaan huonoon palveluun. (C1, kirjoitelma, onnistuneeksi koettu tilanne)

Vastaanotto hoiti siis monia logistisia toimintoja. Helpoimmasta päästä olevassa neuvontatilanteessa matkaan ohjatut saksalaiset ilahtuivat kovasti toimivasta linja-autoyhteydestä urheiluharrastusten pariin. Samoin tyytyväiseksi tuli mies, joka ohjattiin hyvään ravintolaan. Eräässä kertomuksessa virkailijat pääsivät etsimään puolalaiselle matkailijaryhmän linja-autolle pesupalveluja ja wc:n tyhjennyspaikkaa. Monien puhelinsoittojen jälkeen asiakkaille löydettiin tarvittava palveluntarjoaja. Välillä vastaanotto toimii eräänlaisena postitoimistona.

Isossa kansainvälisessä kokouksessa oleva englantilainen mies (n. 40–45 v.) tuli vastaanoton tiskille ja pyysi apua esittelytavaran palauttamiseen takaisin Englantiin UPS-toimituksella. Aivan samoin kuin laatikot olivat tulleet hotellille edellisellä viikolla. Kun itselläni ei ole ollut vastaavanlaisia kokemuksia UPS-firman toimintatavoista ja rahtikuljetuksista, pyysin häntä kertomaan hieman yleisohjeita. Ja näin hän ystävällisesti tekikin. Kaiken piti olla kunnossa ja hänen sanojen mukaan kuljetus oli hoidettu takaisin samaan aikaan, kun se oli sovittu tuotavaksi Suomeen.

Kuitenkin käytäntö oli monimutkaisempi. Loppujen lopuksi sain asiat hoidettua, niin että esittelytavara saatiin matkaan asiakkaan puolesta, mutta siihen tarvittiin muutama pitkä puhelu paikallisen kuljetusfirman toimistoon että neuvotteluja englantilaisen asiakkaan kanssa. Hänkin ihmetteli toiminnan kankeutta. Asiakas oli erittäin tyytyväinen ja kiitteli monisanaisesti, kun kaikki pienetkin asiat saatiin kuntoon. Hän oli aidosti iloinen. (D3, kirjoitelma, onnistuneeksi koettu tilanne)

Usein virkailijat hoitivat lentoihin liittyviä varauksia ja muutosten tekemisiä, kuten erään israelilaisen asiakkaan kanssa tehtiin. Hieman ongelmalliseksi tilanteen teki se, että asiakas ei ymmärtänyt, ettei muutoksia ehditä tehdä saman tien. Asiakas huomasi hetken tilannetta seurattuaan vastaanoton kiireen ja oli kovin kiitollinen, kun hänen asiansa saatiin hoidettua. Eräässä toisessa tilanteessa lähtö- ja kuljetusjärjestelyjä päästiin tekemään, kun amerikkalaiset asiakkaat olivat jatkamassa matkaansa jo ennen aamiaisaikaa.

Onnistuneita asiakaspalvelutilanteita on tietysti monia, mutta itselleni on jäänyt mieleen tilanne kahden amerikkalaisen rouvan kanssa. He tulivat hotelliin muutamaksi päiväksi lomamatkalle ja olivat todella kiinnostuneita kaikesta, järviristeilystä hautausmaahan. Päivittäin he kyselivät kaikkea mahdollista ja autoin ja selitin tietysti parhaani mukaan. Kun lähdön aika koitti, muistivat he edellisenä iltana ennen lähtöä, että poistuisivat talosta ennen aamiaisaikaa. Ollessani yövuorossa he tulivat kertomaan ongelmastaan, sillä ravintolat olivat jo menneet kiinni, eikä varhaisaamiaista voinut

enää tilata. Siispä lupasin käydä yönaikana kasaamassa heille jotain pientä ja jättää sen oven taakse. Teinkin oikein kunnon aamiaiset, kasasin heille kaikkea löytämäni ja kruunasin kaiken suklaakaramelleilla. Seuraavana päivänä kollegani välitti heidän haltioituneet kiitoksensa, he olivat olleet todella iloisia ja otettuja moisesta ”huolenpidosta”. (A6, kirjoitelma, onnistuneeksi koettu tilanne)

Hyvän palvelun piirteisiin kuuluukin se, että annetaan palvelua yli omien työtehtävien rajojen tavoitteena asiakkaan tarpeiden täyttäminen. Välillä virkailijat joutuivat ratkaisemaan todellisia vaikeita logistisia ongelmia.

Kuluvan vuoden tammikuussa hotelli oli lähes täynnä venäläisiä turisteja, jotka olivat aika helposti sairastuvia. Ambulanssikin tuli soitettua paikalle useasti, koska muu ei kelvannut. Sitten yhden seurueen n. 10-vuotias poika oli ollut kipeänä jo useamman päivän, jolloin nämä päättivätkin lähteä kotiin vain päivää ennen matkan virallista loppumispäivämäärää. No, mistä kyyti? Aamuvuorossa ollut työkaveri oli jo ottanut paikalliselta taksilta selvää, kuinka paljon maksaa kyyti Jyväskylästä Vaalimaalle rajan pintaan. Mutta paikallinen taksikuskimme ei voinut lähteä rajan yli, koska hänellä ei ollut viisumia, eikä yhden kerran vuoksi aikonut sitä hommata. Tullessani iltavuoroon kollegani siirsi asian minulle. Aikani mietittyäni mikä neuvoksi – asiakkaat olivat todella kärsimättömiä odotettuaan koko päivän tietoa, että kuinka kauas he kotimaassaan pääsisivät. Tajusin, että täytyyhän Vaalimaan takseilla olla jollakin edes pitkäviisumi! Niinpä soitin Vaalimaan Rajahovissa työskentelevälle tuttavalleni, joka vahvisti aavistukseni ja antoi sopivan numeron, mistä kysyä. Soitin Rajahoviin ja siellä vielä tällä hetkellä minulle tuntematon tyttö lupasi hoitaa asian ja ottaa yhteyttä takaisin minuun. Ja loppujen lopuksi asiakkaani (kaksi naista + kolme kouluikäistä lasta) lähtivät klo 17.00 hotellin edestä kohti Vaalimaata, missä odotti klo 21.00 sikäläinen taksi valmiina viemään asiakkaani Viipuriin yötä myöten ajaen. Kaikki sujui ilmeisesti hyvin, koska mitään ei ole perästä päin kuulunut. Varsinaista palautetta asiakkailta ei ollut tietenkään mahdollista saada, vaikka toki he olivat kiitollisia saatuaamme kyydit hoidettua. Lähinnä hyvä mieli tuli siitä, että sai kuin saikin melko epätavallisen ongelman ratkeamaan. Ja kyllä sen työtoveritkin huomasivat, että mitä saa aikaiseksi, kun jaksaa vain yrittää ja käyttää mielikuvitusta ja kaikki mahdollisuudet hyväkseen. Ai niin, mikä jäi kertomatta: venäläiset puhuivat vain heikosti englantia (ainoa yhteinen kielemme), jyväskyläläinen taksikuski vielä huonommin ja kuulemani mukaan vaalimaalainen ei sitäkään, mutta onneksi muutaman sanan venäjää. (D1, kirjoitelma, onnistuneeksi koettu tilanne)

Edellä mainittu kertomus liittyi osittain myös terveydenhoidolliseen ongelmaan. Erilaisten asiakkaiden terveydenhuoltopalveluihin liittyvät ongelmat olivat tutkimuksen mukaan vastaanottovirkailijoille tuttuja. Erään kertomuksen iäkäs saksalainen naisasiakas oli saanut rintakipuja ja hänen hätäntynyt ystävättärensä pyysi virkailijaa hankkimaan lääkärin paikalle. Rauhallisesti virkailija lupasi kertomansa mukaan toimittaa lääkärin huoneeseen. Normaalisti ambulanssin mukana ei tule lääkäriä, mutta vastaanottovirkailija sai vakuutettua hätäkeskuksen lähettämään sellaisen. Nainen vietiin sairaalaan. Tällä aikaa virkailija oli jo kertomansa mukaan järjestänyt taksikyydin potilaan ystävättärelle ja informoinut ryhmän opasta. Virkailija kertoi avustaneensa myöhemmin vielä vakuutusasioiden hoitamisessa. Kun potilas pääsi sairaalasta, hän kiitteli virkailijaa kertomuksen mukaan monisanaisesti avusta.

Erittäin kiitollinen oli myös erään toisen virkailijan avustama iäkäs amerikkalainen asiakas, jolle asiakaspalvelija onnistui järjestämään monien mutkien kautta verensokerin mittausliuskoja. Samaista tilannetta on kuvattu amerikkalaisia asiakkaita käsittelevässä osiossa 6.4. Kyseisessä tilanteessa järjestelyt vaativatkin suurta mielikuvitusta, sillä kyseisiä liuskoja ei saanut terveyskeskuksista eikä apteekeista. Diabetes-yhdistys, johon herran oli suo-

siteltu ottavan yhteyttä, oli kertomuksen mukaan kesälomien vuoksi kokonaan suljettu. Virkailija keksikin kertomuksen mukaan ottaa yhteyttä liuskoja tuottavaan lääkefirmaan ja monien puhelujen jälkeen liuskat toimitettiin taksilla maahantuottajalta hotelliin.

Jos kertomuksia pyrittäisiin arvioimaan palvelun erinomaisuuden kannalta, seuraava kertomus olisi kärkipäässä. Kuten virkailija itsekin toteaa, aina tällaisen palvelun tarjoamiseen ei ole aikaa eikä resursseja. Mutta tämän kyseisen asiakkaan hän uskoi tehneensä hyvin onnelliseksi.

Helmikuussa -99 tuli hotelliimme saksalainen pariskunta, jossa mies oli pyörätuolissa. He tulivat sunnuntaina ja torstaipäivänä mies tuli kysymään, että voisinko vuokrata hänelle auton, jonka kaikki toiminnot olisivat käsillä hoidettavissa, sillä hän oli halvaantunut eikä hänellä ollut tuntoa jaloissa. Sanoin, että yritän parhaani ja lupasin ilmoitella asiasta. Soitin kaikki Keski-Suomen autovuokraamot ja Invalidiliiton läpi, mutta missään ei ollut sellaista autoa vuokrattavana, jossa kaikki toiminnot olisivat käsillä. Menin sitten ilmoittamaan miehelle asiasta ja hän oli todella pettynyt. Tämän saksalaisen herran vaimo/tyttöystävä oli ollut koko viikon koulutuksessa päivät ja illalla hän oli kuulemma niin väsynyt, ettei jaksanut lähteä kaupungille. Mies kertoi, ettei hän ole päässyt ulos koko viikolla.

Hotellissamme oli rauhallinen päivä ja kysyin sopsisiko, jos käyttäisin tätä herraa hieman kaupungilla ja kollegoilleni se sopi. Oli kamala lumisade ja ymmärsin hyvin, ettei hän olisi päässyt yksin liikkumaan lumikelissä pyörätuolissa. Käytin tätä saksalaisherraa parturissa, kukkakaupassa, vaatekaupoissa, tuliaisostoksilla ja kävimme päiväkahvilla. Olimme noin neljä tuntia kaupungilla ja tulimme sitten takaisin ja voi, että se herra oli onnellinen. Seuraavana päivänä tuli hänen vaimonsa/tyttöystävänsä kiittämään minua, kun oli ulkoiluttanut hänen miestänsä... He lähtivät seuraavana sunnuntaina ja kaksi viikkoa myöhemmin sain kiitoskortin. Se oli mielestäni HYVÄÄ asiakaspalvelua. (A10, kirjoitelma, onnistuneeksi koettu tilanne)

Ongelmattomat palvelutilanteet

Asiakaspalvelutyön kannalta on kuvaavaa, että hotellivirkailijoiden kirjoittamista 24:stä onnistuneeksi kuvatuista tarinoista vain viisi oli täysin ongelmattonta. Onnistumisia jäsennettiinkin analyysin mukaan lähes poikkeuksetta ongelmien ratkaisujen kautta. Ongelmattomiksi kuvatuissa palvelutilanteissa asioitiin yleisesti mukavien asiakkaiden kera, joiden kanssa saatiin rakennettua hyvä ja toimiva palvelusuhde. Vuorovaikutussuhde saattoi saada alkunsa jonkin harvinaisemman kielen puhumisesta tai yhdistävästä kokemuksesta, esimerkiksi matkustelun tai harrastusten parissa.

Virkailijoiden mukaan iloisten ja ystävällisten asiakkaiden kanssa oli miellyttävä asioida. Vaikka asiakkailla olisi ollut huonompikin päivä, he jaksoivat virkailijoiden mukaan puristaa hymyn kasvoilleen ja tervehtiä työntekijöitä. Mukavat asiakkaat olivat virkailijoiden mukaan joustavia ja valmiita odottamaan kiiretilanteissa. He ymmärsivät myös, etteivät he olleet vastaanoton ainoita asiakkaita. Virkailijat kertoivat, että he kokivat mukavien asiakkaiden osoittavan erityistä kiinnostusta paikkakunnan tarjontaa kohtaan. Hyvät asiakkaat osasivat virkailijoiden mukaan myös kiittää palvelusta ja antaa muutoinkin palautetta palvelun onnistumisesta. Kaikkein myönteisimmin koettiin asiakkaat, jotka antoivat lähtiesään positiivista palautetta tai muistivat virkailijoita tipillä. Joidenkin asiakkaiden kerrottiin jopa suudelleen virkailijaa kädelle ja lähettäneen lahjoja jälkikäteen.

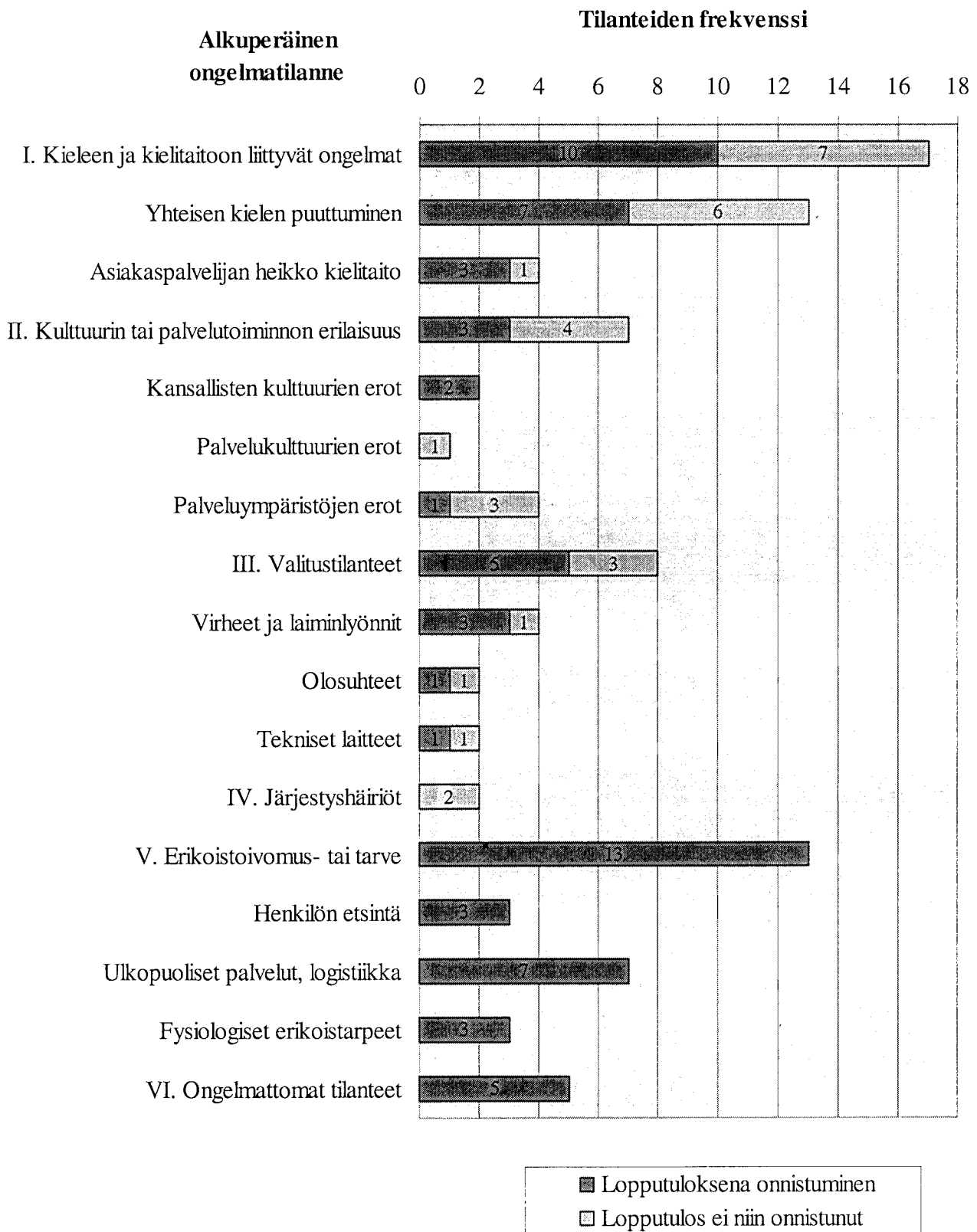
7.4 Onnistuneiksi koettujen palvelutilanteiden analyysia

Ongelmanlähtöisen tarkastelutavan lisäksi aineistoa analysoitiin selvittämällä koettujen onnistumisen keskeisimpiä syitä. Kirjoitelma tulkittiin onnistuneeksi, jos se sisälsi huomioita asiakkaiden tyytyväisyydestä tai virkailijoiden omista onnistumiskokemuksista. Huomion arvoista oli se, että myös puolet ongelmalliseksi raportoiduista kertomuksista sisälsivät asiakkaan tyytyväisyyteen viittaavia sanoja ja virkkeitä. Tähän analyysiin otettiin mukaan kaikki kertomukset, joissa viitattiin myönteisiin palvelukokemuksiin. Kolme seuraavaa esimerkkiä ovat poimittu virkailijoiden ongelmallisiksi luokittelemista kirjoitelmista.

– – kaikki selvisi lopulta ilman varsinaista sananvaihtoa ja asiakas oli kaikesta huolimatta hyväntuulinen ja tyytyväinen! (A3, kirjoitelma, ongelmalliseksi koettu tilanne)

Tunnelma vapautui huoneessa ja asiakas kiitteli kovasti asian ratkettua. (D4, kirjoitelma, ongelmalliseksi koettu tilanne)

Asiakkailta tuli jälkikäteen kiitokseksi postikortti. – – Asiakkaat olivat aluksi hieman hämmentyneitä tilanteesta, mutta helpottuneita sen selvittyä suuremmista ongelmista. (E5, kirjoitelma, ongelmalliseksi koettu tilanne)



KUVIO 13. Kulttuurienvälisen palvelun ongelmanratkaisutilanteissa onnistuminen

Kielitaitoon liittyvistä ongelmatilanteista yli puolet päättyi onnellisesti. Vaikka yhteistä kieltä ei löytynytäkään, elekielen ja havainnollistamisen käyttö pelasti usein tilanteen. Analyysin mukaan asiakkaan tyytyväisyyden kannalta keskeistä oli virkailijan aloitteellisuus ja ratkaisun etsiminen viestinnällisistä hankaluuksista huolimatta. Kun virkailija näki tilanteessa vaivaa lähtemällä asiakkaiden mukaan tai soittamalla lukuisia puheluita selvittääkseen tilanteen, näytti palvelusta saatu palaute analyysin mukaan olevan myönteisempää. Jos kielitaidon vajavaisuus aiheutti virheitä palvelussa, omien virheiden myöntäminen ja niiden pahoittelu sekä välitön korjaaminen loi virkailijoiden mukaan myönteisen palvelukokemuksen asiakkaalle. Analyysin mukaan asiakkaiden tyytyväisyyttä ei pystytty saavuttamaan tilanteissa, joissa ongelmanratkaisuprosessi oli ollut erityisen pitkä ja vaikea. Myös tilanteet, joissa ongelmaa ei yhteisen kielen puuttumisesta johtuen pystytty selvittämään, miellettiin virkailijoiden mukaan yksinomaan ongelmallisiksi.

Tilanteet, joissa ongelmia aiheuttivat kulttuurierot tai palvelutoimintojen erilaisuus, saivat onnistuneen lopun analyysin mukaan alle puolessa tapauksista. Saunakulttuuriin ja saunan käyttöön liittyvät epäselvyydet pystyttiin poikkeuksetta selvittämään kertomalla suomalaisista saunatavoista ja opastamalla asiakkaita saunonnassa. Sen sijaan analyysin mukaan palvelutoimintojen erilaisuuden aiheuttamissa tilanteissa myönteistä palautetta tuli vain tilanteessa, jossa virkailija lähti aktiivisesti asiakkaan mukaan avustamaan ongelman ratkaisussa. Asiakkaat olivat kertoman mukaan tällöin kiitollisia saamastaan henkilökohtaisesta palvelusta.

Järjestyshäiriötilanteet arvioitiin analyysissa poikkeuksetta kielteisiksi. Järjestyshäiriötilannetta on varmaankin melko mahdotonta ratkaista ongelmallista asiakasta tyydyttävällä tavalla. Tällaisessa tilanteessa onkin syytä ajatella muiden asiakkaiden turvallisuutta sekä palvelutyytyväisyyttä, ja pyrkiä hoitamaan järjestyshäiriöt nopeasti matalalla profiililla.

Jos palveluprosessin aikana oli syntynyt virheitä tai laiminlyönnejä, vastaanottovirkailijoiden vastuulla oli asiakaspalvelijoiden mukaan hoitaa asiat kuntoon. Tutkimustulokset osoittavat, että jos asiakaspalvelija pystyy tarjoamaan loogisen selityksen asiakaspalvelussa ilmenneisiin ongelmiin ja pyrkii hyvittämään tilanteen joillain keinoin, kielteinen lopputulos saatetaan voida välttää (Bitner 1990). Näin toimien tilanteesta saattaa vaikeuksista huolimatta kehittyä asiakkaan kannalta myönteinen ja mieleen jäävä palvelukokemus (Bitner ym. 1990). Tässä jyvaskyläläisten hotellivirkailijoiden toimintaa kartoittaneessa tutkimuksessa havaittiin, että riippumatta virheen aiheuttajasta tai syystä, vastaanottovirkailijat pyysivät asiakkailta usein anteeksi syntynyttä tilannetta sekä pyrkivät korjaamaan ja hyvittämään tilanteen. Kun näin toimittiin, asiakkaat olivat virkailijoiden mukaan tyytyväisiä ja antoivat lopuksi myönteistä palautetta. Lisäksi virkailijat mainitsivat usein näissä tilanteissa omista onnistumisen tunteistaan.

Yli puolessa edellä mainituista valitustilanteista ongelmaa ei pystytty ratkaisemaan ja asiakkaat poistuivat virkailijoiden mukaan tilanteesta pettyneinä. Ongelmanratkaisun nähtiin vaikeutuvan analyysin mukaan esimerkiksi kielivaikeuksista johtuen. Asiakkaan luottamus hotellia kohtaan saattoi analyysin mukaan heikentyä, jos hänen perusturvallisuutensa vaarannettiin. Näin kävi tilanteessa, jossa ulkopuoliselle henkilölle oli annettu asiakkaan huoneennumero, ja tämä kutsumaton vieras aiheutti asiakkaan oven takana häiriötä huutaen ja ovia potkien. Luottamuksen menettämisestä oli analyysin mukaan kyse myös tilanteessa, jossa venäläisen asiakkaan luottokortti osoittautui käyttökelvottomaksi. Tällöin jouduttiin etsimään toisenlaisia maksuvaihtoehtoja, mikä puolestaan asetti asiakkaan luottamuksen kyseenalaiseksi. Asiakkaan nähtiin analyysin mukaan menettävän tilanteessa kasvonsa ja osoittavan tämän vuoksi tyytymättömyyttä vastaanottovirkailijaa kohtaan.

Analyysissä havaittiin kaikkien erikoistoivomusten toteuttamiseen liittyvien kirjoitelmien kertovan onnistumiskokemuksista. Näissä vuorovaikutustilanteissa virkailijat tarjosivat analyysin mukaan yksilöllisiä, rutiineista poikkeavia palveluja tyydyttääkseen asiakkaan tarpeet. ”Ekstrapalvelun” antamiseksi he joutuivat käyttämään luovaa ongelmanratkaisukykyään ja mielikuvitustaan. Virkailijat toteuttivat asiakkaidensa toiveet oma-aloitteisesti ja ripeästi muista työkiireistään huolimatta. Ratkaisujen löytämiseksi he joutuivat aineistosta tehtyjen havaintojen mukaan soittamaan lukuisia puheluita ja käyttämään omaa sosiaalista verkostoaan. Hyvän palvelun antamiseksi he ylittivät myös hotellin sisäisiä työnroolien rajoja huolehtien muun muassa siivous- ja ravitsemispalveluista.

Hyvän ja ongelmattoman vuorovaikutustilanteen syntyyn vaikutti analyysin mukaan palveluprosessin menestyksekkäisyys jo ennen lopullista palautteen antoa. Kertomuksessa esiintynyt asiakas oli aineiston mukaan selkeästikin viihtynyt hotellissa ja nauttinut oleskelustaan kyseisellä paikkakunnalla.

Nainen oli juuri kirjoittautumassa ulos hotellistamme, ja kysyin häneltä palautetta hotellistamme sekä ajasta, jonka he olivat viettäneet Jyväskylässä. Hän puhkesi monisanaisiin kiittelyihin ja kehui kuinka siisti ja viihtyisä hotellimme on ja kuinka ystävällistä ja palveluallista henkilökuntaa meillä on. Hän hymyili leveästi ja huitoi käsillään selittäen innostuneesti, mitä kaikkea he olivat tehneet lomansa aikansa Jyväskylässä, ja kuinka he olivat pitäneet kovasti myös itse kaupungista. Tilanteesta jäi itsellekin todella hyvä mieli. Kiittelin saamastani palautteesta ja lupasin välittää saamani positiiviset terveiset myös kollegoilleni. Toivotin lopuksi hänet tervetulleeksi uudelleen ja hän painotti tulevansa varmasti toisenkin kerran. (B7, kirjoitelma, onnistuneeksi koettu tilanne)

Analyysissä havaittiin hyvän asiakaspalvelun tarjoamiseen liittyvän monenlaisia motiiveja. Joskus asiakaspalvelijan ja asiakkaan välille näytti syntyneen hyvä asiakassuhde, jonka vuoksi palvelu tuntui toimivan. Kun viestintä toimi moitteettomasti asiakkaan ollessa ystävällinen ja joustava, sai hän analyysin mukaan virkailijoilta parempaa palvelua. Analyysin mukaan laadukkaampi ja henkilökohtaisempi palvelu sai asiakkaan puolestaan reagoimaan myönteisesti. Tämä ilmeni virkailijoiden mukaan myönteisen palautteen tai jopa tipin antamisena. Asiakaspalvelijat kertoivatkin asiakkaan käyttäytymisen vaikuttavan palvelumotivaation syntyyn ja siten myös palvelun laatuun. Palvelussa vallitsi täten jonkinlainen myönteisyyden ”kehä.”

Tulin itsekin iloiseksi kiitoksista, sillä harva muistaa kiittää palvelusta, joka ei kuulu itsestään selvästi kokonaisuuteen. Halusin tehdä tuon ylimääräisen työn, koska he olivat käyttäytyneet koko ajan ystävällisesti ja arvostavasti. Heidän puheessaan ei ollut koskaan yrmeää vaativuutta, vaan sävy oli aina ”olisiko ehkä mahdollista”. Silloin haluaakin auttaa niin paljon kuin voi, koska tietää asiakkaan tulevan siitä iloiseksi. (A6, kirjoitelma, onnistuneeksi koettu tilanne)

8 KULTTUURIENVÄLINEN ASIAKASPALVELUKOMPETENSSI

Tässä luvussa käsitellään niitä tietoja, taitoja ja asenteita, joita asiakaspalvelijalla tulisi olla pystyäkseen toimimaan menestyksekkäästi kulttuurienvälisissä palvelutilanteissa. Aineiston jäsenyyksen kolmijako perustuu kirjallisuudessa yleisesti käytettyyn tapaan ryhmitellä yksilön kompetenssia (ks. esim. Spitzberg & Cupach 1984, 1989).

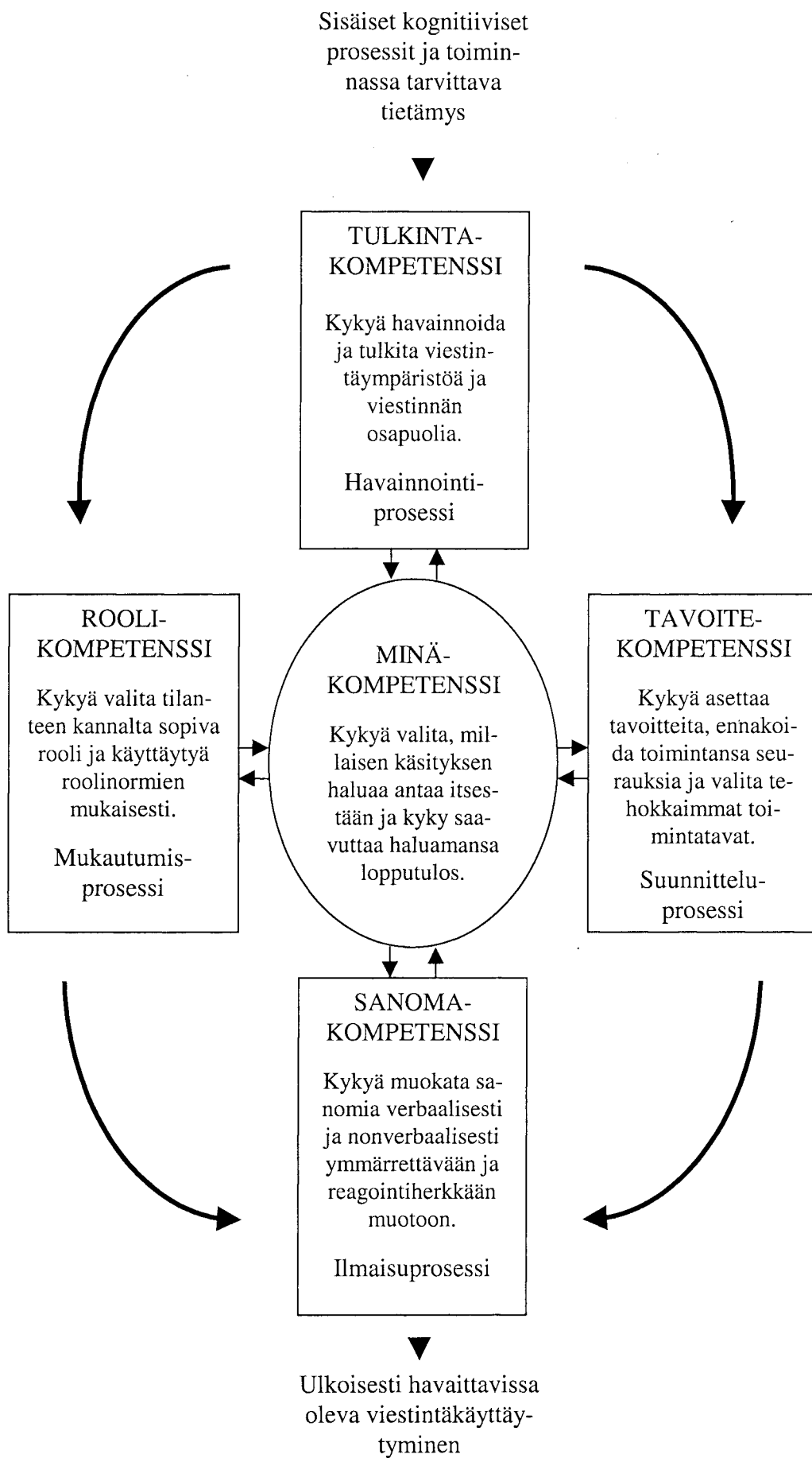
Luvussa 8.1 esitellään aikaisempia tutkimuksia kulttuurienvälisissä vuorovaikutustilanteissa tarvittavasta osaamisesta eli kompetenssista. Luvussa 8.2. käsitellään hotellivirkailijoiden omia näkemyksiä kulttuurienvälisissä asiakaspalvelutilanteissa tarvittavasta tietämyksestä. Luvussa 8.3 tarkastellaan virkailijoiden kokemuksia kulttuurienvälisessä asiakaspalvelutyössä hyväksi havaituista taidoista. Luvussa 8.4 pohditaan lyhyesti asenteen ja motivaation osuutta asiakaspalvelijoiden kompetenssissa.

8.1 Viestintäkompetenssi monokulttuurisessa ja kulttuurienvälisessä kontekstissa

Tässä luvussa määritellään ensin, mitä viestintäkompetenssilla tarkoitetaan. Määrittelyjen jälkeen Trenholmin ja Jensenin (1992) viestintäkompetenssimallia sovelletaan asiakaspalvelukontekstiin. Luvun lopussa tarkastellaan kulttuurienvälisen osaamisen eri alueita kulttuurienvälisen viestintäkompetenssitutkimuksen näkökulmasta.

Viestintäkompetenssi ilmenee yksilön tehokkaana ja tarkoituksenmukaisena viestintäkäyttäytymisenä. Tehokkuudella tarkoitetaan viestintätavoitteiden ja -päämäärien kontrolloitua saavuttamista. Tarkoituksenmukaisuus puolestaan ilmentää viestintäkäyttäytymisen tilannekohtaista sopivuutta, sosiaalista hyväksyttävyyttä sekä kohteliaisuutta. Tarkoituksenmukaisesti viestittäessä pyritään välttämään sosiaalisten normien, sääntöjen ja odotusten rikkomista. (Spitzberg & Cupach 1989, 7; Trenholm & Jensen 1992, 14; Kim 1993, 132; Spitzberg 1994, 347.) Yksilön viestintäkompetenssin on katsottu koostuvan neljästä osa-alueesta: 1) viestintään liittyvästä tietämyksestä, 2) viestintätaidosta, 3) viestintämotivaatiosta sekä 4) sensitiivisyydestä kontekstia kohtaan. Nämä osa-alueet ovat kiinteässä vuorovaikutuksessa keskenään. (Spitzberg & Cupach 1989, 8–17.) Viestintäkompetenssin määritelmästä ja sisällöistä niin monokulttuurisessa kuin kulttuurienvälisessäkin kontekstissa on keskusteltu yksimielisyyttä saavuttamatta jo kolmen vuosikymmenen ajan (esim. Spitzberg & Cupach 1984, 1989; Hammer 1989, 247; Martin 1993, 16; Dinges & Baldwin 1996; Valkonen 1997; Ting-Toomey 1999). Määrittelyn kannalta ongelmalliseksi on koettu muun muassa viestintäkompetenssin osatekijöiden suhteiden selvittäminen sekä tilannekohtaisuuden huomioiminen (Valkonen 1997, 25).

Palvelutilanteissa asiakaspalvelijan viestinnällinen osaaminen joutuu koetukselle päivittäin. Asiakaspalvelijan työssä tarvittavaa viestinnällistä osaamista pyritään tässä työssä jäsentämään soveltamalla Trenholmin ja Jensenin (1992) mallia yksilön viestintäkompetenssista asiakaspalvelukontekstissa. Malli pyrkii selventämään, mitä yksilön pitäisi tietää ja hallita käytännössä kyetäkseen viestimään ”tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti” vuorovaikutussuhteissa. Mallissa tarkastellaan yksilön havaittavan viestintäkäyttäytymisen taustalla olevia, usein tiedostamattomien tulkinta-, rooli-, tavoite-, sanoma- ja minäkompetenssin välisiä suhteita. (Trenholm & Jensen 1992, 14–20; ks. myös Valkonen 1997, 33–36.)



KUVIO 14. Viestintäkompetenssin prosessimalli (Trenholm & Jensen 1992, 15)

Viestinnällisesti taitava asiakaspalvelija pystyy tekemään havaintoja sekä jäsentämään ja tulkitsemaan asiakaspalveluympäristön vuorovaikutustilanteita. Tähän tarvitaan *tulkintakompetenssia* (interpretative competence). Lyhyessäkään ajassa asiakaspalvelijan olisi pystyttävä tekemään havaintoja muun muassa palvelutilanteeseen saapuvan asiakkaan mielialasta ja hänen kulttuuritaustastaan, jotta virkailija voisi johdatella vuorovaikutustilannetta menestyksekkäästi eteenpäin. Tulkintakompetenssi edellyttääkin nonverbaalisen viestinnän havaitsemis- ja tulkintataitoja sekä monipuolisia kuuntelemisen taitoja. (Trenholm & Jensen 1992, 14–16.) Tulkintoja tehdään aikaisempaan tietämykseen pohjautuen.

Roolikompetenssi edellyttää taitoa tunnistaa sosiaalisia rooleja ja sen perusteella mukauttaa oma roolinsa vuorovaikutustilanteeseen sopivaksi. Tietämyksensä ja havainnointikykyensä ohjaamana sensitiivinen asiakaspalvelija tiedostaa, milloin kunkin tilanteen sosiaalisia normeja on syytä pyrkiä noudattamaan ja milloin voi venyttää sosiaalisten normien rajoja toimimalla niiden vastaisesti. (Trenholm & Jensen 1992, 17–18; Valkonen 1997, 34–35.) Asiakaspalvelijan ja asiakkaan vuorovaikutussuhteessa on jonkin verran muista interpersonaalisista suhteista poikkeavia rooliodotuksia. Asiakaspalvelutilanteessa rooliasetelma poikkeaa ”normaalista” vuorovaikutustilanteesta, sillä asiakaspalvelija on olemassa tilanteesta asiakasta varten. Palvelutilanteissa toimitaan ensisijaisesti asiakkaan ehdoilla. Hughes Raberin (1995, 14) mukaan esimerkiksi katsekontakti ja hymyilyn määrä pitäisi mukauttaa asiakkaan toimintaa vastaavaksi. Mäkelän (1998, 86–87) mukaan asiakas määrää puheen tahdin sekä valitsee puheenaiheet. Vaikka asiakas alkaisikin puhua henkilökohtaisista asioistaan, viestinnästä ei tule aidosti tasa-arvoisen vastavuoroista. Asiakas ei edes oleta, että asiakaspalvelija alkaisi samalla tavalla kertoa itsestään. Asiakaspalvelijan onkin oivallettava oman roolinsa asettamat odotukset. Hänen tehtävänä on mukautua asiakkaiden toimintaan, tarpeisiin ja odotuksiin. Suomisen (1989, 25) mukaan asiakaspalvelijan työssä mukautuminen asiakkaan viestintään on erityisen tärkeää. Lukuisat tutkijat ovat pitäneet mukautumista yhtenä viestintäkompetenssin keskeisimpänä piirteenä (ks. Valkonen 1997, 28).

Trenholmin ja Jensenin (1992, 16–17) mallin *tavoitekompetenssi* ilmentää viestinnän suunnitteluun liittyviä taitoja. Asiakaspalvelijan tulisi pystyä ennakoimaan oman toimintansa seurauksia. Tietyntylaisiä ongelmatilanteita varten asiakaspalvelijalla voi olla ”varastossa” hyväksi koettuja vastauksia ja toimintamalleja. Osaava viestijä pystyy toimimaan tehokkaasti myös silloin, kun asiakas on hänen kanssaan eri mieltä (emt., 146). Asiakaspalvelun tavoitteena on saada asiakas tyytyväiseksi ongelmista huolimatta. Asiakaspalvelija toimii tavoitteellisesti myös silloin, kun hän pyrkii viestinnällään saamaan asiakkaan hyvälle tuulelle tämän saapuessa hotelliin. Positiivisen alun jälkeen asiakas suhtautuu todennäköisemmin myönteisesti koko palveluprosessiin. Asiakaspalvelussa viestinnän tavoite voi lyhyellä tähtämellä olla tuotteen myyminen ja pidemmällä tähtämellä kestävän asiakassuhteen luominen. Yrityksen ja asiakaspalvelijan tavoitteet ovatkin nähtävissä asiakaspalvelijan myynti- ja viestintäkäyttäytymisessä.

Sanomakompetenssissa kaikki edellä mainitut kompetenssialueet kulminoituvat. Jos asiakaspalvelija ei osaa muotoilla verbaalisia ja nonverbaalisia viestejään ymmärrettäviksi ja helpoiksi muiden reagoida, viestintä jää vaillinaiseksi. (Trenholm & Jensen 1992, 19–20.) Kulttuurienvälisissä asiakaspalvelutilanteissa viestinnän selkeyttäminen ja monitulkintaisuuden rajoittaminen korostuu. Tilanteen tekee haastavaksi myös viestinnän kulttuurisidonnaiset piirteet, esimerkiksi viestintätyylit sekä vieraan kielen käyttäminen.

Minäkompetenssi tarkoittaa kykyä tiedostaa, millaisen käsityksen haluaa itsestään antaa muille ihmisille. Osaava yksilö tietää myös, millä keinoin tuota kuvaa voi muille ilmaista. (Trenholm & Jensen 1992, 18–19.) Jos asiakaspalvelija haluaa antaa ystävällisen ja kohteliaan vaikutelman itsestään, hän tarvitsee tietoa siitä, miten kohteliaisuutta ja ystävällisyyttä ilmaistaan kyseisen asiakkaan kulttuurissa. Trenholm ja Jensen (1992, 372) toteavatkin, että kulttuuri loppukädessä määrittelee sen, miten viestintäkompetenssi ilmenee kussakin kulttuurikontekstissa. Kulttuurilla on vaikutuksensa kaikkiin viestintäkompetenssin osa-alueisiin: tulkinta-, rooli-, tavoite- ja sanomakompetenssiin. Trenholm ja Jensen sanovat ihmisten prosessoivan tietoa eri tavoin eri kulttuureissa. Yksilöiden käsitykset rooleista ja niiden suhteesta toisiinsa vaihtelevat kulttuurien määrittelemänä. Kulttuurisidonnaisia ovat myös tavoitteet ja niiden ilmaiseminen viestinnän keinoin. Toimiakseen tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti kulttuurienvälisissä vuorovaikutustilanteissa, yksilön on oltava sensitiivinen näitä kulttuurieroja kohtaan. (Trenholm & Jensen 1992, 372.)

Kulttuurienvälinen viestintäkompetenssi vuorovaikutustilanteissa

Lehtonen (1993, 24–25) on määritellyt kulttuurienvälisen viestintäkompetenssin olevan kykyä ”tavoitteelliseen ja tulokselliseen kommunikointiin vieraassa kulttuurissa”. Ting-Toomey (1999, 261–262) määrittelee kulttuurienvälisen viestintäkompetenssin tietoiseksi kulttuurienvälisen tietämyksen ja teorioiden soveltamiseksi tehokkaalla, tarkoituksenmukaisella ja sensitiivisellä tavalla erilaisissa kulttuurienvälisissä viestintätilanteissa (ks. myös Imahori & Lanigan 1989, 272; Kim 1993, 132).

Ting-Toomey (1999, 263) sanoo, että viestinnän sopivuus voidaan kulttuurienvälisissä kohtaamisissa saavuttaa vain tiedostamalla ja ymmärtämällä vuorovaikutustilanteessa ilmeneviä kulttuurisia arvoja, normeja, sosiaalisia rooleja, odotuksia, sääntöjä ja skriptejä. Martinin (1993, 26) mukaan yksilöt arvioivat toisten henkilöiden kompetenssia omiin kulttuuriin odotuksiinsa ja skripteihinsä verrattuna. Jos vastapuolen toiminta poikkeaa yksilön omasta skriptistä, se saatetaan arvioida ”epäsopivaksi”. Skriptit sekä käsitykset ”sopivasta” ja ”epäsopivasta” käyttäytymisestä on opittu sosiaalistumisprosessin aikana. (Ting-Toomey 1999, 262–263.) Jos yksilö tarkastelee muiden toimintaa vain omasta kulttuurisesta viitekehystänsä, eikä pysty näkemään tilanteessa muita mahdollisia toimintatapoja kuin oman skriptinsä, tarkastelee hän tilannetta *etnosentrisesti*. Jos yksilö tiedostaa kulttuurisidonnaisten tapojen ja toiminnallisten standardien olemassaolon sekä pystyy monipuolisesti mukauttamaan käyttäytymistään ja arviointejaan muiden ihmisten toiminnasta kontekstin mukaan, kyseessä on *etnorelatiivinen* henkilö. (Bennett 1998, 19, 26.)

Seuraavassa esitellään keskeisimpiä kirjallisuudessa esiteltyjä kulttuurienvälisesti osaavan eli kompetenttien yksilön ominaisuuksia. Shamesin (1989, 126–127) mukaan yksilön on tärkeää tiedostaa omat kulttuuriset arvonsa ja ominaisuutensa sekä pyrkiä reflektoimaan niitä toimintansa ohella kulttuurienvälisissä tilanteissa. Tiedostaminen on tarkoituksenmukaisen kulttuurienvälisen viestinnän lähtökohta. (Ks. Ting-Toomey 1999, 267–268; Spitzberg 1994, 348; Dinges & Baldwin 1996, 114.)

Kulttuurien kohdatessa yksilö tarvitsee kielitaitoa (Lehtonen 1993, 24–25; Imahori & Lanigan 1989, 277–278). Masuda ja Masuda (1995, 64) tähdentävät, ettei vain pelkkä vieraan kielen opiskelu tarjoa riittävää pohjaa laadukkaan kulttuurienvälisen palvelun tarjoamiseksi (ks. myös Kim 1993, 149). Jos asiakaspalvelija ei tiedä mitään asiakkaan kulttuuritaustasta ja sen vaikutuksesta palvelutilanteeseen, väärinymmärrysten aiheuttamien konfliktien vaara on suuri. Sen sijaan kulttuurisensitiivisessä toiminnassa huomioidaan asiakkaan kulttuuri ja mukautetaan kielen käyttö sen mukaiseksi. Fergusonin (1989, 93–94) mukaan kulttuuri

ohjaakin yksilöitä ajattelemaan, tuntemaan, toimimaan ja ilmaisemaan itseään tietyllä tavoin ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa.

Kulttuurienvälisissä tilanteissa tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti toimiakseen yksilöllä onkin oltava kulttuurista tietämystä (Imahori & Lanigan 1989, 277–278; Dinges & Baldwin 1996, 116). Yksilön on tiedostettava kulttuurierojen mahdollisuus muun muassa arvoissa, tavoissa, tottumuksissa sekä normeissa. Lisäksi yksilön on tunnettava erilaisia viestintätyylejä ja nonverbaalisen viestinnän kulttuurieroja (Ruben 1976, 340; Hawes & Kealey 1979, 159; 1981, 250; Lehtonen 1993, 24–25; Spitzberg 1994, 348; Ting-Toomey 1999, 266.)

Pelkkä tietämys kulttuurienvälisistä eroista ei kuitenkaan riitä, vaan tietoja pitää osaa soveltaa käytännössä. Tähän tarvitaan erilaisia kulttuurienvälisiä taitoja. Kulttuurienvälisissä kohtaamisissa tarvitaan muun muassa kulttuurienvälisiä viestintätaitoja, jotka Shames (1989, 126–127) määrittelee kyvyksi lähettää sekä tulkita verbaalisia ja nonverbaalisia viestejä yli kulttuurirajojen. Viestintätaitoihin kuuluvat myös vuorovaikutuksen ylläpitämiseen liittyvät taidot sekä kyky arvioida oman puheenvuoronsa sopivuutta kuhunkin viestintätilanteeseen (Martin 1993, 339–341; Spitzberg 1994, 348).

Kun yksilö tapaa ihmisiä muista kulttuureista, tilanteessa tarvitaan usein epävarmuuden ja yllättävien tilanteiden sietokykyä (Ruben 1976, 341; Martin 1993, 339–341; Lehtonen 1993, 24–25; Dinges & Baldwin 1996, 116) sekä joustavuutta (Lehtonen 1993, 24–25; Spitzberg 1994, 348; Dinges & Baldwin 1996, 114). Joustavuutta lisää kyky katsoa asioita monenlaisista näkökulmista (Shames 1989, 126–127; Ting-Toomey 1999, 267–268) sekä kyky olla avoin muiden ideoita kohtaan (Hammer 1989, 250). Yksilöllä täytyy olla kykyä sopeutua muutokseen, muuttaa suunnitelmiaan ja toimintatapojaan, kokeilla uusia lähestymistapoja ja toipua vastoinkäymisistä (Shames 1989, 126–127). Yllättävissä tilanteissa korostuvat myös ongelmanratkaisutaidot sekä kyky ajatella luovasti (Ruben 1976, 340; Ting-Toomey 1999, 266, 270–272).

Kulttuurienvälisissä kohtaamisissa tarvitaan erityisesti kulttuurienvälistä sensitiivisyyttä. Yksilöllä täytyy olla ”kulttuurista herkkyyttä” eli ”kulttuurien lukutaitoa” pystyäksään tunnistamaan vuorovaikutustilanteissa vallitsevia normeja, arvoja ja odotuksia. (Shames 1989, 126–127; Hammer 1989, 250; Lehtonen 1993, 24–25; Ting-Toomey 1999, 267–268). Sensitiivinen yksilö on hyvä kuuntelija ja hän havaitsee observoimalla helposti muiden tarpeet. Hän osaa tulkita vastaosapuolten äänensävyjä, puheen rytmiä, taukoja ja hiljaisuutta, ilmeitä, eleitä, liikkeitä sekä muita pieniä nonverbaalisia nyansseja. (Ting-Toomey 1999, 270–271.) Bennettin (1993, 1998) mukaan kulttuurienvälisen sensitiivisyyden kehittymisen on yksilöllinen prosessi, jossa edetään etnosentrisestä ajattelusta kohti etnorelativismia. Bennettin ”Developmental Model of Intercultural Sensitivity” kuvaa sensitiivisyyden kehittymistä prosessimallina. (Bennett 1993, 1998.) Kulttuurienvälisissä tilanteissa tarvitaan myös empatiaa eli kykyä nähdä tilanne toisen ihmisen silmin (Ruben 1976, 340; Shames 1989, 126–127; Martin 1993, 339–341; Spitzberg 1994, 348; Ting-Toomey 1999, 271–272).

Kulttuurienvälisesti kompetentti yksilö osaa mukauttaa käyttäytymisensä tarkoituksenmukaisesti tilanteen mukaan (Lehtonen 1993, 24–25; Spitzberg 1994, 348; Ting-Toomey 1999, 271–272). Hän pystyy muiden käyttäytymistä havainnoimalla valitsemaan itselleen tilanteen kannalta tarkoituksenmukaisen roolin ja toimimaan sen mukaisesti (Ruben 1976, 340; Martin 1993, 339–341; Dinges & Baldwin 1996, 116; Ting-Toomey 1999, 270–271). Käytännön esimerkkejä mukautumisesta esitellään tarkemmin tässä työssä luvussa 8.2.3.

Kansainvälisissä hotellialan tehtävissä tarvittavia yksilön ominaisuuksia ja osaamista on tarkasteltu muun muassa ulkomailla työskentelevien, amerikkalaisten hotellinjohtajien näkökulmasta. Krieglin (2000) tutkimuksessa havaittiin johtajien arvostavan eniten kulttuurienvälistä sensitiivisyyttä ja vuorovaikutustaitoja. Kriegl uskoo muiden tutkijoiden lailla asiakkaiden käyttäytymisen ja palveluodotusten olevan kulttuurisidonnaisia ominaisuuksia (ks. esim. Shames & Glover 1989, 2; Masuda & Masuda 1995, 62–64; Winsted 1997, 337; Stauss & Mang 1998, 79). Tämän vuoksi johtajien olisi oltava sensitiivisiä havaitsemaan ympärillään olevia kulttuurieroja sekä kykeneväisiä mukauttamaan toimintansa eri kulttuureista tulevien ihmisten tarpeiden ja tottumusten mukaiseksi. Tutkimukseen osallistuneet johtajat korostivat myös kansainvälisen etiketin tuntemisen ja kulttuurienvälisen kompetenssin tärkeyttä kansainvälisissä tehtävissä. Kriegl (2000, 67–68) määrittelee kulttuurienvälisen kompetenssin ”tietämykseksi kohdemaan kulttuurista, sen poliittisesta toiminnasta, taloudesta sekä yhteiskunnasta”. Lisäksi kompetentin johtajan pitäisi pystyä toimimaan vieraan kulttuurin liiketoimintaympäristössä niin tehokkaasti ja luontevasti, että hän loisi omasta kulttuuristaan ja organisaatiostaan positiivisen kuvan. (Kriegl 2000, 64–71.)

Jayawardena (2000, 69) listaa kansainvälisten hotellijohtajien osaamiseen kuuluvan kieli-, viestintä- ja johtamistaidot sekä kulttuuriseen mukautumiseen liittyvät taidot. Mallison ja Weiter (2000, 35) puolestaan uskovat yleisen kulttuurisen tiedostamisen olevan keskeinen osa asiakaspalvelijoiden monikulttuurisessa työssään tarvitsemää ammatillista osaamista. Kulttuurienvälinen tiedostaminen ilmenee käytännössä kulttuurienvälisten viestintätaitojen, nonverbaalisen viestinnän havainnointitaitojen, vieraskielisen viestinnän kuuntelutaitojen ja mukautumiskyvyn muodossa. Lisäksi yksilöllä tulisi olla halua oppia vieraista kulttuureista sekä kykyä kunnioittaa erilaisuutta. (Mallison & Weiter 2000, 39; ks. myös Lee & Chon 2000.)

8.2 Kulttuurienvälisessä palvelutyössä tarvittavasta tietämyksestä

Tässä työssä hotellivirkailijoiden kulttuuritietämystä kartoitettiin selvittämällä, mitä asiakaspalvelijoiden pitäisi mielestään tietää ulkomaalaisesta asiakkaastaan tarjotakseen hänelle laadukasta palvelua. Asiakaspalvelijoiden kulttuuritietämykseen liittyvistä teemoista syntyi kuusi ryhmää: 1) vieraat kielet ja niiden käyttäminen, 2) viestintäkulttuuri, 3) puheenaihevalinnat, 4) kulttuurisidonnaiset roolit, 5) kansalliset palvelukulttuurit sekä 6) ruokakulttuurin tuntemus. Virkailijat pitivät työssään tärkeänä myös tietämystä nonverbaalisen viestinnän kulttuurisidonnaisista eroista. Ting-Toomey (1999, 266) on puolestaan nimennyt kulttuurienvälisissä kohtaamisissa tarvittaviksi tietämyksen alueiksi muun muassa kielen ominaisuudet ja viestintätyylit, nonverbaalisen viestinnän ja arvojen kulttuurisidonnaiset erot sekä stereotyyppien tiedostamisen.

Kulttuurienvälisen palvelun tarjoamisen edellytyksenä on asiakaspalvelijan tietämys vieraista kielistä. Analyysissa havaittiin virkailijoiden tiedostavan melko hyvin kielten ja kulttuuristen käyttäytymisnormien keskinäisen riippuvuussuhteen. Virkailijat olivat havainneet tervehtimisen, sinuttelun ja teitittelyn, asiakkaiden puhuttelutapojen sekä kohteliaisuussanojen käytön vaihtelevan kulttuurista ja kielestä toiseen. Virkailijat uskoivat, että kieltä käyttäkseen asiakaspalvelijalla olikin oltava kulttuurintuntemusta. Asiakaspalvelu kuulosti vastaajien mukaan töksähtelevältä, jos virkailija ei hallinnut vieraalle kielelle tyyppisiä kohteliaisuussanoja. Suomen kielessä kohteliaisuutta osoitetaan muun muassa käyttämällä passiivia sekä erilaisia pikkusanoja ja päätteitä, joiden kääntäminen vieraalle kielelle on vaikeaa (Huuskonen 1988, 39–41).

Se puhuttelumuoto on aika paljon erilaista englannin kielellä. Sitä ”*sir*”. On se vähän toista kuin suomalaisille ”*tervetuloa*”. Se on yhdellä sanalla hoidettu se homma. Siten ”*enjoy your stay*”. Suomen kielessä ne ei taivu ne kohteliaisuudet sillä tavalla. (DX, haastattelu)

Virkailijat uskoivat, ettei asiakaspalvelutyössä pärjätäkseen tarvinnut hallita kaikkia eri kulttuurien käyttäytymisnormistoja. Ting-Toomey (1999, 266) korostaakin, ettei kukaan pysty selittämään kaikkia kulttuurien erityisominaisuuksia. Jo oman kansallisen kulttuurin erityispiirteiden selittäminen saattaa olla yksilölle haasteellista. Ting-Toomeyn mukaan yksilöt voivat kuitenkin pyrkiä ymmärtämään kulttuurista toiseen vaihtelevaa logiikkaa, mikä puolestaan ilmenee esimerkiksi erilaisina arvoina ja eroina viestintäkäyttäytymisessä. Yksilön on lisäksi ymmärrettävä oman tietämyksensä rajallisuus ja oltava halukas oppimaan alati lisää. (Ting-Toomey 1999, 266.)

Ei sun loppujen lopuksi tarvi tietää siitä kuin jotain. Jotain, mitä sä tarvit tossa työssä, asiakaspalvelussa. Miten sä lähestyt sitä asiakasta, miten sä voit puhua sille, teititteletkö sä sitä, yksinkertaisuuksia loppujen lopuksi. Ei sun tarvi lukea mitään käytöksen kultasta aapista alusta loppuun amerikan kielellä tai englanniks, että sä tiedät heidän kulttuurinsa just näin kun se on. Vaan että sä hallitset sen kielen, tiedät siihen kulttuuriin liittyvät ihan perusteet. Millasia ne on, miten ne keskustelee ja tällasta. No tietysti tommonen, niin keskustelutavoissa, onhan niissä niitä heittoja aina. – – Miten sä käytät kohteliaisuussanoja. (EXIV, haastattelu)

Virkailijat sanoivat pyrkivänsä välttämään arkaluontoisia puheenaiheita ulkomaalaisten asiakkaiden kanssa. Tällaisia aiheita olivat esimerkiksi sota, luonnon katastrofit sekä epävakaa poliittiset olosuhteet. Sen sijaan hyviä ”small talkin” aiheita virkailijoiden mukaan olivat matkustelukokemukset, asiakkaan ja asiakaspalvelijan kotimaiden vertailu sekä urheilu. Jotkut ulkomaalaiset asiakkaat olivat virkailijoiden mukaan kiinnostuneita suomalaisista palkoista ja verotuksesta, mikä puolestaan suomalaisessa kulttuurissa oli hieman arkaluontoinen aihe mennessään henkilökohtaiselle tasolle. Puheenaiheiden valintaa eri kulttuureissa on tutkittu muun muassa käyttämällä julkisen ja yksityisen minän (private/public self) käsitteitä (Barnlund 1957).

Analyysissa havaittiin virkailijoiden tiedostavan myös kulttuurisidonnaisten roolien merkityksen asiakaspalvelutilanteissa. He kertoivat, että tietyistä kulttuureista tulevilla ryhmisillä johtajan huomioiminen oli tärkeää, ja piti tietää myös, kenen kautta asiat tuli hoitaa. Tätä aihetta on tarkastellut myös Hofstede (1993) valtaetäisyyden ja maskuliinisuuden näkökulmasta. Vastaanottovirkailijat olivat havainneet myös sukupuolirooleihin liittyviä eroja ulkomaalaisten asiakkaiden keskuudessa. Erään virkailijan mukaan esimerkiksi intialaisten kohdalla miehet hoitivat puhumisen, naisten välttäässä katsekontaktia asiakaspalvelijoihin. Toisaalta naisten ja miesten eroja toi esiin myös se, että naisvirkailijat sanoivat joidenkin ulkomaalaisten asiakkaiden valitsevan asiakaspalvelijakseen mieluummin miehen. Käytännössä se ilmeni siten, että ulkomaalaiset kävelivät suoraan vastaanotossa työskentelevän miehen puheille, vaikka naisvirkailijakin olisi ollut käytettävissä. Tasa-arvoon tottuneet naisvirkailijat kokivat sen loukkaavana. Gardenswartz ja Rowe (2000, 2–3) korostavat, ettei asiakaspalvelijan pitäisi ottaa henkilökohtaisesti asiakkaiden kulttuurieroista johtuvaa käyttäytymistä. Mitä todennäköisemmin esimerkin miesasiakkaan miesasiakaspalvelijoita suosiva suhtautuminen johtui juuri asiakkaan kulttuurin muokkaamista palvelutottumuksista. (Ks. myös Stauss & Mang 1999, 335.) Naisasiakaspalvelijoiden olisikin ymmärrettävä, ettei asiakas suinkaan kyseenalaista heidän henkilökohtaista osaamistaan, vaan hän toimii omien kulttuurinormiensä ohjaamana.

Analyysissä havaittiin asiakaspalvelijoiden tiedostavan myös eri maiden kansallisissa palvelukulttuureissa vallitsevia eroja. Esimerkiksi Yhdysvalloissa ja monissa Aasian maissa palvelun uskottiin olevan laadukkaampaa ja monimuotoisempaa kuin Suomessa. Ulkomaalaisissa hotelleissa oli havaittu esimerkiksi hieronta-, pesula- ja piccolopalvelujen olevan huomattavasti suomalaisia hotelleja runsaammassa käytössä. Virkailijat uskoivatkin asiakkaiden palveluodotusten ainakin jossain määrin saaneen vaikutteita juuri asiakkaan oman maan kansallisesta palvelukulttuurista (ks. myös luku 5.1). Tällä voidaankin pyrkiä selittämään sitä, miksi jotkut asiakkaista odottivat palvelulta tietynlaisia omalle kulttuurille ominaisia piirteitä myös vieraassa maassa (ks. luvut 5.2 ja 7.3).

Monet hotellivirkailijoista mainitsivat asiakaspalvelun henkilökohtaisuuden ja sensitiivisyyden kannalta olevan hyödyllistä tietää myös asiakkaan uskonnolliseen vakaumukseen liittyvistä ruoka- ja juomarajoituksista. Kulttuurienvälistä asiakaspalvelua käsittelevissä oppikirjoissa eri uskontojen erityisruokavalioita on esitelty melko paljon (Aguilar 1995; Hughes Raber 1995a, 1995b; Fitzgerald 1998). Hieman erilaista, ruokailumieltymyksiin liittyvää problematiikkaa aineistossa edusti erään virkailijan huoli japanilaisten ruokailutottumuksista. Hän epäili suomalaisen ruuan olevan hieman liian raskasta japanilaiseen makuun, mikä sinänsä oli osoitus ajattelevaisuudesta ja kulttuurisensitiivisyydestä.

Jos joku japanilainenkin tulee Suomeen, niin onhan se aika iso ero näissä maissa. Ruokakulttuuri, jos hän haluaa jossain kiinalaisessa käydä syömässä, eikä jotain hamurilaista halua tai jotain jauhelihakastiketta tai perunamuussia, että osaa sitten sanoa, missä on kiinalainen ravintola ja ottaa huomioon sen, ettei hirveesti niistä tavoista erois täällä Suomessa kun täällä matkustaa. Että sais täällä kokee vähän niitä oman maan asioita. (BVI, haastattelu)

Kun virkailijan havaittiinkin pohtivan edellä esitellyn ongelman ratkaisuksi kiinalaisen ravintolan suosittelusta japanilaisille asiakkaalle, huomattiin asiakaspalvelijan kulttuuritietämyksessä ja sensitiivisyydessä olevan vielä kehittämistä. Sinänsä ystävälliseksi ja ajattelevaiseksi tarkoitettu aie saattaisi asiakkaan taholla aiheuttaa pientä närkästystä, jopa mielipahaa. Asiakashan voisi näet olettaa, ettei virkailija osaa erottaa aasialaisia kulttuureja keskenään tai hän ei näe niiden poikkeavan millään lailla toisistaan. Ilman käytännön kontakteja ja erittäin hyvää kulttuurintuntemusta japanilaisten, kiinalaisten, korealaisten, vietnamilaisten ja filippiiniläisten erottaminen toisistaan tuottaakin länsimaalaisille melko varmasti ongelmia. Tämä tuottaa haasteita asiakaspalvelijoiden lisäksi mainostajille (Starky, 1994, 1). Kuitenkin näiden ”aasialaisten” asiakasryhmien näkökulmasta moinen stereotyyppinen yleistäminen saatetaan kokea loukkaavana. Ongelman hahmottamista voisi auttaa vertaus suomalaisten omasta näkökulmasta. Vastaava närkästyksen tunne voisi syntyä, kun joku ulkomaalainen väittäisi suomalaisten olevan niin kuin ruotsalaiset tai ”vielä pahempaa”, niin kuin venäläiset. Kansallista itsetuntoamme saattaisi myöskin hieman loukata se, jos joku tarjoaisi meille ulkomailla mitä tahansa pohjoismaista tuotetta (esim. ruotsalaisia makeisia) siksi, että ”teidän olette kaikki NIITÄ skandinaaveja”.

Toisaalta, on myöskin mahdollista, että samaiset kuvitteelliset japanilaiset asiakkaat jättäisivät asiakaspalvelijan kommentin huomioimatta, sillä he uskoisivat asiakaspalvelijan toimivan tavallaan juuri kulttuurieroista ja virkailijan kulttuurisesta tietämättömyydestä johtuen. Stauss ja Mang (1998) tukevat tätä oletusta, sillä he ovat tutkimuksessaan havainneet, että mitä suurempi palveluosapuolten välinen kulttuurinen ero on, sitä todennäköisemmin asiakkaat antavat asiakaspalvelijoiden tekemät virheet anteeksi. Vaikka edellä esitellyssä esimerkissä on kyse melko vähäpätöisestä asiasta, pyritään tällä pohdinnalla herättelemään

ihmisten tietoisuutta myös pienistä, kulttuurienvälisen palvelun laatuun vaikuttavista asioista.

8.3 Kulttuurienvälisessä palvelutyössä tarvittavista taidoista

Kulttuurienvälisessä asiakaspalvelutyössä tarvitaan monipuolista taitojen hallintaa. Aikaisempaa tutkimusta asiakaspalvelutaidoista ja palveluun liittyvistä viestintätaidoista on olemassa jonkin verran (esim. Ford 1994, 1998). Tässä työssä käsittely pyritään rajaamaan erityisesti kulttuurienvälisen palvelutilanteiden kannalta olennaisiin taitoihin. Empiirisessä osuudessa keskitytään muutamaankin, aikaisempien tutkimusten perusteella valittuun taitoalueeseen: ystävällisen palvelun tarjoamisessa tarvittaviin taitoihin (8.2.1), asiakkaan kulttuurisensitiivisen käyttäytymisen havainnointiin ja tulkintaan liittyviin taitoihin (8.2.2) sekä palveluviestinnän mukauttamisen taitoihin (8.2.3).

8.3.1 Ystävällisen palvelun tarjoaminen

Onnistunut asiakaspalvelutilanne saa virkailijoiden mukaan alkunsa katsekontaktista. Kun asiakas astuu sisään hotelliin, hänen saapumisensa huomioidaan virkailijoiden mukaan katsoamalla asiakasta silmiin ja hymyilemällä hänelle lämpimästi. Näin virkailijoiden mukaan saadaan luotua kontakti asiakkaaseen. Virkailijoiden mukaan tämän jälkeen tai jo katsekontaktin aikana asiakasta tervehditään ja toivotetaan hänet tervetulleeksi jollakin kansainvälisellä palvelukielellä. Jos tiedetään, mitä kansallisuutta asiakas edustaa, pyritään asiakasta tervehtimään hänen omalla kielellään. Virkailijat kertoivat, että jos asiakasta ei kiireen vuoksi pystytty palvelemaan välittömästi, hänelle pitäisi sanoa esimerkiksi ”*pieni hetki*”. Näin asiakas kokee, että hänet on huomioitu. Vaikka virkailija puhuisi puhelimesta juuri asiakkaan tulohetkellä, ei asiakkaalle pitäisi kääntää virkailijoiden mukaan selkää, vaan hänet pitäisi huomioida ilmein. Ilmeiden merkitystä pidetään analyysin mukaan erityisen tärkeänä.

Jos on yrmee ilme, se on luontaantyöntävä kenelle tahansa. Se on näistä kansainvälisistä elekielistä kaikista [selkein], siinä ei oo tulkinnan varaa. (DX, haastattelu)

Asiakassuhteen rakentamista jatketaan ystävällisesti keskustellen. Virkailijat kertoivat, kuinka asiakkaalta saatetaan kysellä esimerkiksi, kuinka matka meni ja kuinka päivä on lähtenyt käyntiin. Viestinnän tulisi olla mahdollisimman juttelun omaista ja ”luonnollista”. Sen tulisi asiakaspalvelijoiden mielestä jatkua myös palvelun teknisten vaiheiden aikana. Virkailijat kertoivat yrityksistään saada asiakas hyvälle tuulelle muun muassa kertomalla humoristisesti itsestään tai meneillään olevasta työvaiheesta. Viestinnän tehtävänä on luoda illuusio palvelun sujumisesta lähes itsestään. Huumorin käyttö ja asiakaspalvelijan taidokas viestintä auttoi asiakkaita unohtamaan kiireen.

Johdattelen jollain tavalla, höpisen oikeastaan itsekseeni, paljastan sille itsestäni, koitan vääntää hymyä. Kaikki tämä tekninen puoli, mitä mä teen. En anna sen ihmisen odottaa hetkeäkään. Enkä näytä, että teen siinä jotain samalla. Se tulee se huone sieltä, avain ilmestyy, kerron saunat ja yleiset asiat, kysyn ruokapuolesta. – – Riippuu hirveen paljon ajasta. Vaikka on kauhee kiire, niin ei sen halua päästä vaikuttamaan. Mielellään antaa minuutin lisää sille asiakkaalle, kun ottaa seuraavan siinä välissä. Esimerkiksi jos joku iso ryhmä on tulossa sisään suomalaisia, niin huudat vaikka sen seuraavan ihmisen nimen, joka on seuraavana saamassa [huoneen] ja kerrot jotain

hauskaa siinä välissä. – – Niin nehän on ihan otettuja. Sellasta huulen heittoa. Mutta sitä ei saa olla liikaa, sillä lailla sopivassa määrin. (EXIV, haastattelu)

Keskeisintä asiakkaan huomaavaisessa palvelussa analyysin mukaan on oma-aloitteinen eli proaktiivinen avuliaisuus. Jos virkailija kuulee asiakkaalla olevan aamulla aikainen lähtö, voi hänelle tarjota varhaisaamiaisen mahdollisuutta. Samoin virkailija voi kysyä, ovatko kaikki asiakkaan matkajärjestelyt kunnossa. Asiakas ei virkailijan mukaan välttämättä edes kehtaa kysyä apua lippuvarausten muuttamiseen, ellei virkailija tarjoa sitä mahdollisuutta. Analyysin mukaan juuri näiden pienten avuliaisuuden eleiden myötä asiakas saattaa kokea, että hänen hyvinvoinnistaan todella välitetään.

8.3.2 Asiakkaiden käyttäytymisen havainnoiminen ja tulkitseminen

Haastatteluissa ensimmäisinä olleet vastaanottovirkailijat mainitsivat ohimennen, että he vain jotenkin vaistoavat asiakkaasta, miten hänen kanssaan tulee reagoida. Asiakkaan tulkitsemista päätettiin ryhtyä tutkimaan syvällisemmin ottamalla se mukaan keskeisiin haastatteluteemoihin. ”Näkemistä” ja asiakkaan ”lukemista” pyrittiin konkretisoimaan kysymällä virkailijoilta erilaisista vihjeistä, joita asiakkaan viestinnästä tulkitaan. Virkailijat pitivät asiakkaan käyttäytymisen tulkitsemista vaikeana tehtävänä. Jotkut virkailijoista sanoivat luottavansa enemmän vaistoihinsa kuin tietoiseen tulkintaan.

[En] mä osaa selittää sitä. Sen vaan jotenkin vaistoaa, kuinka raivoissaan se on. Mitä sille uskaltaa sanoa. En mä tiedä mistä se johtuu, mutta joillekin vois sanoa sillä tavalla vastaakin, että mieti. Toiselle ei uskalla sanoa yhtään mitään, toiselle uskaltaa. Tai naurahtaa, että hoh, hoh. En mä osaa sanoa. (AII, haastattelu)

Kun vastaajia pyydettiin konkretisoimaan tulkintamenetelmiään, useat sanoivat luottavansa nonverbaaliseen viestintään. Ilmeiden, eleiden, kehonkielen ja erityisesti silmien sanottiin kertovan asiakkaan mielentilasta paljon. Hymyn luonnollisuus viesti virkailijoiden mukaan asiakkaan rentoudesta. Tekohymy oli kertoman mukaan helppo havaita ja sen takana olikin usein ärtynyt tai jännittynyt ihminen. Liikkeiden rentous puolestaan viesti virkailijoiden mukaan asiakkaan avoimuudesta. Jos nonverbaalinen viestintä oli hyvin vähäistä, asiakkaan uskottiin arvostavan korrektaa käyttäytymistä ja olevan hieman pidättyväisempi. Myös äänensävyjen ja -painojen vivahteet auttoivat virkailijoita tulkitsemaan asiakkaan mielen-tiloja. Ulkomaalaisten tulkitsemista pidettiin hieman haastavampana tehtävänä vieraan kielen hankaloittaessa nyanssien arviointia. Eleiden sanottiin kuitenkin olevan melko samankaltaisia kulttuurien välillä.

Palvelutilanteet olivat virkailijoiden mukaan kuitenkin erittäin nopeita. Asiakkaan käyttäytymisen havainnointiin ja viestinnällisten ratkaisujen tekemiseen oli erään virkailijan mukaan aikaa vain muutamia sekunteja. Virkailijat sanoivatkin, että heidän tarkkaavaisuutensa kasvoi ulkomaalaisten kanssa. He pyrkivät kuuntelemaan huolellisemmin, mitä asiakkaalla oli sanottavanaan. Asiakkaalle ei virkailijoiden mukaan heti alettukaan suosittelemaan erilaisia palveluja, vaan häneltä kyseltiin kohteliaasti, minkälaisista asioista hän olisi kiinnostunut.

8.3.3 Palvelukäyttäjätymisen mukauttaminen

Kun vastaanottovirkailijoilta kysyttiin, mukauttivatko he käyttäytymistään ulkomaalaisia palveltaessa, oli vastausten sisällöllinen variaatio melko laaja. Eräät virkailijoista myönsivät, että he pyrkivät antamaan ulkomaalaisille sulavampaa ja virheettömämpää palvelua. Osa virkailijoista kertoi tietoisesti nostavansa palvelun tasoa kohdatessaan ulkomaalaisen asiakkaan. Virkailijat vakuuttelivat, etteivät he kuitenkaan pyrkineet suosimaan ulkomaalaisia suomalaisten kustannuksella. Hotellivirkailijoiden vastauksissa oli nähtävissä suomalaisen tasa-arvoisuutta arvostavan palvelukulttuurin heijasteita (ks. luku 6.2).

Kyllä mä mielestäni palvelen 101 % ulkomaalaisia. – – Kyllä mä enemmän ajattelen ulkomaalaisesta ihmisestä, että mitähän se ajattelee minusta. Että saa tietyn yhteyden siihen. Tietenkään en mitenkään aliarvioi suomalaisia, että mä miinustaisin mun palvelutasoani. Jos niillä on huono päivä, niin ne on sellasia kuin ne on. Ne saa olla sellasia. Yritän palvelella kaikkia tasapuolisesti. (BVI, haastattelu)

Virkailijat sanoivat toimivansa ikään kuin ulkomaalaisen asiakkaan henkilökohtaisena isäntänä tai emäntänä hänen oleskelunsa aikana. Virkailijoiden mukaan erilaisen matkailuinformaation antamista ulkomaalaisille pidettiin jotakuinkin itsestäänselvyytenä. Virkailijoiden mukaan asiat selitettiin ulkomaalaisille asiakkaille huomattavasti suomalaisia asiakkaita tarkemmin, koska ulkomaalaisilla ei odotettu olevan kokemusta Suomesta elin- ja oleskeluympäristönä. Näin virkailijat pyrkivät tekemään asiakkaiden matkailukokemuksesta mahdollisimman miellyttävän.

Hotellivirkailijat kertoivat oman palvelukäyttäjätymisensä muuttuvan monilla tavoin ulkomaalaisia asiakkaita kohdatessa. Eräs virkailija sanoi muuttuvansa ulospäinsuuntautuneemmaksi. Asiakkaiden kanssa innostuttiin kertoman mukaan usein rupattelemaan pitkäänkin. Virkailijat kertoivat elekielensä lisääntyvän ja hymynkin levenevän.

Enemmän käsillä rupean selittämään asioita ja ehkä hymykin saattaa olla vähän leveämmällä, sillä mä tykkään hirveesti ulkomaalaisista. Heti kirkastuu jotenkin se kuva, jos tulee vaikka ruotsalainenkin, sekin riittää. (Naurua) Tai jostain tosi eksoottisesta paikasta tulee joku ihminen, niin se on aivan erilaista. Ehkä se katsekontakti tulee jotenkin aikasemmin sen ulkomaalaisen kuin suomalaisen kanssa, joka tulee sieltä matkalaukun kanssa ja on ehkä vähän vihainen jostain asiasta. Eikä oo niin silleen, millähän sanalla mä kuvaisin sitä. Kun ulkomaalaiset tulee niin iloisella mielellä sinne, että voi kun täällä on niin uutta ja hienoa ja erilaista. Niin suomalaiset tulee omalla tyylillään. En mä halua morkata suomalaisia, mutta kyllä ne ulkomaalaiset tuo oman sävytyksensä siihen huoneistoon heti. (BVI, haastattelu)

Vaikka jotkut virkailijat kertoivatkin muuttuvansa ulkomaalaisten kanssa ulospäinsuuntautuneemmiksi, toiset virkailijat mainitsivat puolestaan olevansa kulttuurienvälisissä kohtaamisissa oman käyttäjätymisensä suhteen varovaisempia. Virkailijoiden mukaan asiakkaita lähestyttiin tunnustellen, mihin suuntaan palvelun pitäisi lähteä. Asiakkaan mieliala vaikutti analyysin mukaan virkailijan käyttäjätymiseen. Jos asiakas tuli tilanteeseen hyvätuulisena, sanoivat virkailijat oman hymynsäkin olleen herkemällä. Jos asiakkaan matka oli puolestaan lähtenyt käyntiin huonoissa merkeissä, virkailija oli omassa viestinnässään hieman varovaisempi. Jos asiakas oli kovin hiljainen palvelutilanteen alkuvaiheessa eikä lähtenyt mukaan keskusteluun, virkailijat pyrkivät kertomansa mukaan rajoittamaan oman viestintänsä määrää. Asiakkaan tiesi saaneensa otteeseensa, kun hänet sai hymyilemään. Virkailijat arvelivat, että jos asiakkaan sai hyvälle tuulelle palvelutilanteen alkuvaiheessa, suhtautui asiakas myönteisemmin koko palveluympäristöön oleskelunsa aikana.

Sä saat sen jotenkin vaan otteeseen. Jos asiakas on hiljaa siinä, kun sä puhut jotain tai hymyilet. Se ei vastaa mihinkään, silloin mä en sano mitään. Ne on ne ihan vakiojutut. Ja ajattelen, että olipas siinä nyrpee, jälkeensä. Sekin jos sä saat yhenkin pienen hymyn siltä asiakkaalta, mikä sinänsä on mun tavoite. Yrittää saada ne hymyilemään. Kun sä saat sen asiakkaan hymyilemään, niin voit olla varma, että se on hyvällä päällä siitä lähtien. Se menee huoneeseensa, niin asiat saa olla huonostikin siellä huoneessa, eikä se välitä välttämättä. -- Se ihan sama, onko se asiakas lähdössä vai tulossa. Tavallaan sun täytyy saada se asiakas hymyilemään siinä vaiheessa, kun se saapuu ja silloin kun se lähtee. Kaikki mitä siinä välillä on tapahtunut on niinku black-out. Saa olla vaikka musta aukko, jos on ollu kännäämässä. Jää hyvä maku sisään tullessa ja hyvä maku ulos mennessä. Siinä voi ravintolaakin vähän jeesata, jos on ollu ruokailussa jotain huomauttamista. Kaikki lähtee respasta ja päättyy siihen. (EXIV, haastattelu)

Palveluviestinnän mukauttamisen sanottiin riippuvan erilaisista asiakkaan ominaisuuksista. Jos asiakas oli hienosti pukeutunut ja käyttäytyi itsevarmasti, asiakaspalveluviestinnän oli virkailijoiden mukaan syytä alkaa kohteliaasti. Vitsien kertominen ei siinä tilanteessa ollut välttämättä soveliasta. Kaikki asiakkaat eivät kuitenkaan virkailijoiden mukaan halunneet muodollista palvelua. He viestittivät tästä aloittamalla itse palvelutilanteen rennolla tervehdyksellä. Tervehdykseen oli virkailijoiden mukaan syytä vastata samalla muodollisuustas- teella. Asiakkaan käyttäytyminen antoi suunnan, miten viedä palvelutilanne loppuun. Jos asiakas käyttäytyi muodollisesti, oli virkailijoiden mukaan syytä käyttää kohteliaasta puhut- telumuotoa (sir, herr). Muutoin virkailijoiden mukaan kaikki saivat samanlaisen hyvän pal- velun. Vain viestintäkäyttäytymistä pyrittiin mukauttamaan asiakkaan mukaan.

Yksilöllistä, tyyppistä kiinni. Sama se on kaikissa kansalaisuuksissa, myös suomalai- sissa. Jos Martti Ahtisaari ihan oikeesti kävelis tohon respaan, enkä tietäs, että se on presidentti, niin se vois saada sellasta lupsakkaa palvelua. On se sitten Alahärmästä tai presidentti, ihan samanarvoinen se on. En mä halua lokeroida asiakkaita kansalli- suuden mukaan, että saisko ne parempaa palvelua. Kaikilla on hyvä palvelu, mutta erilainen. Kyllä mä meen sen Härmän housuihin, ihan oikeesti. Hyppään sinne hou- suihin ja rupeen silleen jaarittelemaan. Jos jaaritellaan, niin sitten jaaritellaan. Tai jos on savolainen, niin sit puhutaan vähän silleen savoon viitaten. Jos on stadilainen, niin sitten vähän silleen rennommin. Turkkulainen, johan rupes turkua tuleen. Mennään siihen lähelle sitä asiakasta, silleen yrittää tollasella päästä. Koittaa puhua vähän tutta- vallisemmin. Olen kuitenkin ollut sulatusuunissa joskus töissä, niin multa onnistuu aika moni murre. (EXIV, haastattelu)

Vaikka jotkut virkailijoista sanoivatkin vain vaihtavansa palvelukielen ulkomaalaisten asi- akkaiden saapuessa, mukauttaminen oli silloinkin osa heidän toimintaansa, vaikkakin tie- dostamattomasti. Virkailijat itse sanoivat, että heidän tarvitsi asiakkaan heikon kielitaidon vuoksi hidastaa puhumistaan, ottaa elekieli käyttöön ja tarvittaessa turvautua kirjalliseen viestintään. Jos asiakas ei reagoinut mitenkään virkailijan puheeseen, tarvitsi virkailijan toistaa kommenttinsa ja yrittää sanoa asia toisin. Virkailijoiden mukaan myös artikulaation selkeyttäminen sekä asioiden yksinkertaistaminen ja tiivistäminen auttoivat asiakasta ym- märtämään. Kielellisen mukautumisen merkitystä korosti myös eräs hotellinjohtajista.

Ja sitten tietysti, jos kumpikin puhuu itsellensä vierasta kieltä, niin sitten asetetaan sen asiakkaan osaamisen tasolle, että ei itse rehvassele sillä sujuvalla Skånen murteellansa, jos toinen on jugoslaavi, joka on muuttanut Ruotsiin ja osaa vähän ruotsia ja tulee tänne niin... tai jotain vastaavaa. Vaan puhutaan sitten sillä nopeudella ja sellaisilla termeillä kuin asiakaskin pystyy. Että jos on sellanen tilanne, että asiakkaan taidot on vajavaiset. (A, johtajien haastattelu)

Analyysissa havaittiin, ettei osa virkailijoista uskonut käyttäytymisensä poikkeavan ulkomaalaisten asiakkaiden kanssa lainkaan tavanomaisesta. Eräs heistä totesi ulkomaalaisten asiakkaiden tulevat Suomeen katsomaan suomalaista kulttuuria eikä törmäämään omaan kulttuuriinsa vieraalla maaperällä. Näin ollen virkailijoiden mukaan myös viestinnän ja asiakaspalvelun piti kuvastaa jollakin lailla suomalaisuutta. Ulkomaalaisten matkailijoiden uskottiinkin suhtautuvan palveluun ”*maassa maan tavalla*” -periaatteella.

8.4 Kulttuurienvälisessä palvelutyössä tarvittavista asenteista

Eräät virkailijat sanoivat palvelutyön olevan ”kutsumusammatti” ja eikä kaikista ihmisistä heidän mukaansa välttämättä ollut siihen työhön. Virkailijat olivat sitä mieltä, ettei aitoa hyvää palvelua pystynyt tarjoamaan ilman palvelumotivaatiota.

Onko sulla halua palvella, palvelualltius, yleinen. Joillain se on luonnostaan ja jotkut ei saa sitä väkisinkään esille. Luonnekysymys. Toki sitä voi oppia ja kehittää, mutta ei sitä tyhjästä pysty taikomaan. Jos ihminen on luonteeltaan hiljanen ja juro, ettei se paljon puhu eikä pukahda, niin vaikeeta sellaisesta on palveluihminen kaivaa esiin. (CIX, haastattelu)

Virkailijat uskoivat ammatillisen kehittymisen perustuvan juuri palvelumotivaatioon ja kykyyn ajatella empaattisesti. Palvelutilanteessa virkailijoiden pitäisi kertoman mukaan pyrkiä katsomaan tilannetta asiakkaan näkökulmasta. Virkailijoiden mielestä asiakaspalvelija voisi yrittää asettua asiakkaan asemaan, mieltien samalla, miten haluaisi itseään kohdeltavan kyseisessä tilanteessa. Asiakaspalvelijoiden kokemusten mukaan valitustilanteessa virkailijan tuli vastaväitteiden sijaan osoittaa ymmärtävänsä asiakkaan tunteita. Keskeisintä oli kuunnella asiakkaan tarina loppuun asti ja antaa asiakkaan mahdollisen kiukun laantua. Asiakaspalvelija ei saanut virkailijoiden mukaan menettää tilanteessa malttiaan, vaan hänen tuli selvittää rauhallisesti asiakkaan ongelma. Virkailijan oli myös syytä pahoitella asiakkaalle syntyneitä ongelmatilannetta. Jos valitustilanteen oli aiheuttanut selkeä hotellin tekemä virhe, pyrittiin asiakkaalle korvaamaan virheestä syntynyt mielipaha. Valitustilanteiden ratkaisuun ei ollut virkailijoiden mielestä olemassa yhtä oikeaa kaavaa, vaan tilanteessa piti edetä asiakkaan käyttäytymistä ”lukien”. Virkailijan oli kuitenkin pyrittävä siihen, että ongelmat ratkaistiin ja asiakas tehtiin tyytyväiseksi ennen hänen lähtöään hotellista. Sensitiivisen ongelmanratkaisun löytämiseksi virkailijoilta vaadittiin myönteistä asennetta vieraita kulttuureita ja erilaisuutta kohtaan sekä motivaatiota palvella haastavampiakin asiakkaita.

Jos nyt jossakin menee poskelleen, niin se on ihan varma, että asiakkaalla on siitä huono fiilis. Se fiilis, kun se lähtee ovesta ulos, täytyy olla, että ei se nyt ollutkaan niin paha juttu. Ne oli niin mukavia tuossa respassa, että hän unohtaa sen koko pikka-sen kärjistyneen tilanteen... (EXIV, haastattelu)

IV POHDINTA

Tässä luvussa tehdään synteesiä tutkimuksen tuloksista ja vastataan samalla tutkimuskysymyksiin. Johtopäätösluvussa kulttuurienvälistä asiakaspalveluilmiötä pyritään jäsentämään käsitteellisen mallin avulla sekä vastaamaan työn keskeisimpään tutkimuskysymykseen: *millaista roolia kulttuuri näyttelee asiakaspalvelutilanteissa*. Luvussa arvioidaan myös tutkimusprosessin etenemistä sekä tulosten arvoa akateemisen tutkimuksen ja palveluteollisuuden näkökulmasta. Lopuksi pohditaan mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

9 TULOSTEN SYNTEESIÄ

Mitä palvelutilanteita hotellivirkailijat työssään kohtaavat?

Hotellivirkailijan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus alkaa asiakkaan saapuessa ”check-in”-tilanteeseen. Vastaanottotilanteessa asiakas toivotetaan ensin tervetulleeksi, jonka jälkeen hänen varaukseensa liittyvät tiedot ja toivomukset tarkastetaan. Tämän jälkeen asiakas täyttää majoituskortin ja saa huoneensa avaimen. Jos tilanteen osapuolilla on kiire, hotellin palveluja esitellään vain suppeasti. Asiakkaan tiedontarvetta ja halukkuutta epäviralliseen viestintään arvioidaan asiakkaan olemuksen ja käyttäytymisen mukaan.

Hotellin vastaanotto tarjoaa asiakkaille monenlaista tietoa sekä apua erikoistoivomusten ja -tarpeiden täyttämiseksi. Hotellivirkailijoiden mukaan heiltä tiedustellaan yleisimmin hotellin palvelujen käyttö- ja aukioloaikoja (saunat, ravintolat) sekä suosituksia illanviettomahdollisuuksista, ostospaikoista ja nähtävyyksistä. Asiakkaita autetaan usein myös erilaisissa logistisissa järjestelyissä. Konfliktitilanteita virkailijat joutuvat ratkomaan järjestyshäiriöitä kohdatessaan sekä asiakkaiden valittaessa erilaisista palvelun puutteista tai virheistä. Palveluprosessi päättyy asiakkaan lähtöä edeltävään maksutilanteeseen ja palautteen antoon. Lopuksi asiakas hyvästellään ja hänen toivotetaan tervetulleeksi hotelliin vastaisuudessaakin.

Miten kulttuurienvälisen ja suomalaisen monokulttuurisen asiakaspalvelun laatuominaisuudet eroavat toisistaan?

Yhteisiä piirteitä kulttuurienväliselle ja suomalaiselle palvelun laatuideaaleille havaittiin tässä tutkimuksessa olevan 1) teknisen palvelun korkea laatu, 2) monipuolinen palvelun sisältöjen hallintaan liittyvä ammattitaito, 3) nopea ongelmanratkaisu ja palvelun normalisointi tarvittaessa, 4) palvelun saatavuus, sujuvuus ja joustavuus, 5) palvelualttius ja proaktiivisuus sekä 6) asiakkaiden yksilöllinen huomioiminen ystävällisesti ja kohteliaasti.

Kulttuurienväliselle palvelulle on yleiskulttuuristen palvelun laatuominaisuuksien lisäksi ominaista asiakaslähtöinen suhtautuminen asiakkaan kieleen ja kulttuuriin. Palvelussa tulisi huomioida ulkomaalaisten asiakkaiden taustoista ja tottumuksista johtuvat fyysiset erikoisvarustelutarpeet sekä palveluviestintään liittyvät odotukset. Kulttuurienvälisessä palvelussa tarvitaan monipuolisen työtietämyksen lisäksi hyvää kotimaan sekä paikallisen alueen tuntemusta, jotta asiakaspalvelija pystyy vastaamaan ulkomaalaisten matkailijoiden moninaisiin kysymyksiin sekä suosittelemaan erilaisia matkailukohteita. Mahdollisuuksien mukaan kulttuurienvälisessä palvelussa tulisi käyttää asiakkaalle luontevinta palvelukieltä. Kielen käytössä tulisi huomioida asiakkaan kulttuurinsidonnaiset odotukset kohteliaisuuden ja ystävällisyyden osoittamisesta. Palveluviestintä tulisi muutoinkin mukauttaa asiak-

kaan kulttuurinormien mukaisesti. Toisaalta jotkut virkailijoista sanoivat, ettei palvelua saisi mukauttaa liikaa, jotta palvelu säilyttäisi suomalaiset erikoispiirteensä. Jotkut virkailijat uskoivat ulkomaalaisten haluavan saada suomalaista palvelua Suomeen tullessaan. Virkailijat uskoivat kulttuurienvälisen palvelun liittyvän osaltaan myönteisen Suomi-kuvan luomiseen.

Suomalaisen palvelun laadulle nähtiin olevan erityisen ominaista 1) palvelun tarjoaminen myös ”itsepalvelua” arvostaville asiakkaille, 2) nopeus ja tehokkuus, 3) palvelulupausten pitäminen luotettavasti ja täsmällisesti, 4) asiakkaiden yksityisyyden kunnioittaminen, 5) yksiaikaista ja 6) suomalaisittain mukautettua palvelua tarjoamalla. Seuraavassa taulukossa tarkennetaan hieman edellä kuvattua laatuominaisuuksien luokittelua sekä havainnollistetaan ominaisuuksien suhdetta toisiinsa.

Kulttuurienvälisen palvelun laatu	Palvelun laadun yhteiset piirteet	Suomalaisen palvelun laatu
Ulkomaalaisten erityistarpeiden ja -toiveiden huomioiminen varustelussa	Esteettisesti miellyttävä ja siisti fyysinen ympäristö Laadukas palvelutuote = tekninen laatu	
Kotimaan ja paikkakunnan sekä yhteiskuntajärjestelmien tuntemus = matkailumarkkinointi, Suomi PR	Palvelun sisältöjen monipuolinen hallinta = ammattitaito	Informaatiota on tarjolla myös itsenäisille tiedonhakijoille
	Ongelmanratkaisu nopeaa Palvelun tarjoaja korjaa omat ja muiden tekemät virheet = normalisoiminen Asiakasta kuunnellaan	Nopeus ja tehokkuus Palvelulupausten pitäminen, jämäptiys, rehellisyys = luotettavuus ja täsmällisyys Palvellaan asiakas loppuun ennen seuraavaa = palvelun yksiaikaisuus = yksityisyyden kunnioittaminen

	Palvelut saatavilla ja asiakas- palvelijat helposti lähestyttäviä = saatavuus = lähestyttävyyys Palvelu sujuvaa ja helppokäyttöistä = joustavuus	
	Oma-aloitteinen palvelujen tarjoaminen, spontaanisuus, asiakkaan odotusten ylittäminen, ekstrapalvelu = proaktiivisuus = palvelualttius	
Yhteisen kielen löytäminen Asiakkaan kulttuuritaustan yksilöllinen huomioiminen: Muodollisuus, kohteliaisuus, puhuttelu, viestintätyyli = mukauttaminen	Asiakaspalvelijat asiakkaita varten Asiakkaiden yksilöllinen huomiointi Viihtymisen ja palautteen kyseleminen = yksilöllisyys Katsekontakti, hymy, tervehti- minen, kohteliaisuussanat = ystävällisyys ja kohteliaisuus	Asiakkaan kulttuuritaustan yksilöllinen huomioiminen: tuttavallisuus, epäsuora kohteliaisuus, teitittely/sinuttelu, tasa-arvoisuuden osoittaminen, suora viestintätyyli = mukauttaminen

TAULUKKO 3. Kulttuurienvälisen ja suomalaisen palvelun laatuominaisuuksien yhteneväisyyksiä ja eroja

Missä määrin asiakkaiden palveluodotukset ovat kulttuurisidonnaisia?

Asiakkaiden palveluodotuksien muodostumiseen on havaittu vaikuttavan useita tekijöitä. Lähtökohtaisesti asiakkaalla on jokin tarve tai ongelma, johon hän etsii ratkaisua. Palveluodotuksia muokkaa se, *mitä* asiakas haluaisi palvelun lopputuloksena sekä *miten* hän tahtoi tulla kohdeksi palvelutilanteessa. (Grönroos 1990, 242.) Näistä jälkimmäisiä, palvelun toiminnalliseen laatuun liittyviä odotuksia kuvattiin edellisessä, palvelun laatuominaisuuksia käsitelleessä alaluvussa.

Yksilön palveluodotuksia muokkaavat myös hänen aikaisemmat palvelukokemuksensa. Jos asiakkaalla on runsaasti kansainvälistä kokemusta tasokkaista hotelleista, vaatii hän palvelulta laatua virkailijoiden mukaan kaikkialla. Toisaalta Staussin ja Mangin (1998, 93; 1999, 340–341) mukaan kulttuurienvälisissä tilanteissa asiakas saattaa selittää itselleen ongelmallisten tilanteiden johtuvan kulttuurieroista. Tämän nähtiin laskevan asiakkaan palveluodotusten tasoa ja lisäävän suvaitsevaisuutta palveluntarjoajia kohtaan. Staussin ja

Mangin (1999, 333) mielestä asiakkaan palveluodotuksiin vaikuttaa myös se, millaisia mielikuvia asiakkaalla on matkakohteenaan olevasta kulttuurista. Jos asiakas mielikuviansa perustuen olettaa saavansa kohdekulttuurissa hyvää palvelua, nousevat hänen palveluodotuksensa. Vastakkaiset mielikuvat puolestaan laskevat asiakkaan palveluodotuksia.

Kulttuurin on aikaisemmissa tutkimuksissa todettu muokkaavan yksilön palveluodotuksia (ks. Stauss & Mang 1999, 333). Yksilö asettaa palvelustandardinsa kulttuurisen kasvuympäristönsä, koulutuksensa ja kokemustaustansa ohjaamana (Shames & Gloyer 1989, 2). Jyväskyläläiset hotellivirkailijat sanoivat ulkomaalaisten asiakkaiden vaativan toisinaan erilaista palvelua kuin suomalaiset asiakkaat. Hotellivirkailijat olivat havainneet ulkomaalaisten asiakkaiden palveluodotusten poikkeavan muun muassa palvelun fyysiseen ympäristöön kohdistuvissa vaatimuksissa. Ulkomaalaisilla asiakkailla oli erikoistoivomuksia esimerkiksi huoneiden koon ja varustuksen suhteen. Lisäksi asiakkaat odottivat hotellin tarjoavan monipuolisia sähköisiä viestintäpalveluja, kuten tehokkaita puhelin-, faksi- ja internet-yhteyksiä. Ulkomaalaiset asiakkaat odottivat hotellilta myös omalle kansalliselle palvelukulttuurilleen tyypillistä tukipalvelutarjontaa, kuten pesula-, parturi-, hieronta- ja piccolopalveluja. Piccolopalvelua kysyivät erityisesti aasialaiset, venäläiset ja amerikkalaiset asiakkaat.

Hotellivirkailijat kertoivat ulkomaalaisten matkailijoiden odottavan suomalaisia asiakkaita enemmän yksilöllistä huomiointia palvelutilanteessa. Virkailijat sanoivat ulkomaalaisten, erityisesti amerikkalaisten asiakkaiden haluavan asiakaspalvelijoiden hoitavan monia asioita ”heidän puolestaan”. Tällaisia olivat muun muassa monet logistisiin järjestelyihin liittyvät asiat, kuten matkajärjestelyt, viisumien hankkiminen sekä kadonneiden matkatavaroiden jäljittäminen. Virkailijat uskoivat ulkomaalaisten arvostavan yksilöllistä kohtelua, joka ilmeni muun muassa asiakkaan nimen käyttämisenä viestintätilanteissa. Lisäksi ulkomaalaisten uskottiin odottavan runsaampaa palveluviestintää ja palautteen kyselemistä koko palveluprosessin aikana. Tällaisena monisanaisempaa viestintänä ilmenevän toiminnan voitaisiin ajatella liittyvän positiiviseen kohteliaisuuteen. Suomessa arvostetaan aikaisempien tutkimusten mukaan enemmän negatiivista kohteliaisuutta eli vastaosapuolen yksityisyyden kunnioitusta, hienotunteisuutta ja etäisyyttä. (Brown & Levinson 1987; Carbaugh 1995, 55–58; Scollon & Scollon 1995, 38–41; ks. myös Salo-Lee 1996b, 54; Tiittula 1992, 139.)

Jotkut virkailijoista sanoivat, etteivät he kokeneet ulkomaalaisten asiakkaiden palveluodotusten poikkeavan millään lailla suomalaisten asiakkaiden odotuksista. Kansainvälisten asiakkaiden uskottiin olevan lisäksi niin ”länsimaalaisia”, ettei eroja senkään vuoksi syntynyt heidän välilleen. Aikaisemmissa tutkimuksissa onkin havaittu, että erityisesti liikematkailijoilla, joita tutkittavissa hotelleissa vierailee paljon, on keskenään melko homogeeniset palveluodotukset (Mattila 1999b). Hotellivirkailijat huomauttivat asiakaspalvelutilanteen olevan lisäksi niin lyhyt hetki, ettei kansallisuudella varsinaisesti ollut mitään merkitystä.

Millaisia ovat suomalaisen palvelukulttuuriin liitetyt mielikuvat ja mistä ne saattavat johtua?

Tutkimuksessa havaittiin kansallisen palvelukulttuuri-ilmion olevan monimutkainen erilaisten syy- ja seuraussuhteiden kudelman. Erityisesti homogeenisissa yhteiskunnissa, kuten Suomessa, sen uskottiin muotoutuneen kaltaiseksi valtaväestön kansallisen kulttuurin muokkaamana. Tässä työssä havaittiin suomalaisen palvelukulttuuriin liitetään seuraavia ominaisuuksia: 1) tehtäväorientaatio ja teknisen laadun arvostaminen toiminnallisen laadun kustannuksella, 2) nopean palvelun arvostaminen, 3) tasa-arvo, 4) itsejärjääminen (sitkeys, ahkeruus), 5) yksityisyyden kunnioittaminen sekä 6) yksiaikaisuus. Suomalaiset asiakkaat suhtautuivat virkailijoiden mukaan lisäksi liialliseen tuttavallisuuteen ja ystävällisyyteen hieman epäilevästi.

Kun hotellivirkailijoita pyydettiin luonnehtimaan hyvää suomalaista asiakaspalvelua, kertoivat he laadun tarkoittavan suomalaisessa asiakaspalvelukontekstissa nopeutta ja tehokkuutta, itsepalvelumahdollisuuksia, palvelulupausten pitämistä sekä asiakkaiden yksityisyyden kunnioittamista esimerkiksi palvelemalla asiakkaat yksi kerrallaan. Suomalaisen palvelun laatuluokitusta ja kansallisen palvelukulttuurin piirteitä vertailemalla voidaan niiden huomata olevan samankaltaisia keskenään.

Käytännön esimerkit suomalaisesta palvelukulttuurista olivat lähes poikkeuksetta negatiivisia. Suomalaisilla asiakaspalvelijoilla sanottiin olevan alhainen palvelumotivaatio, minkä spekulointiin johtuvan palvelualan alhaisesta arvostuksesta sekä asiakkaiden asiakaspalvelijoihin kohdistamasta työkeästä käyttäytymisestä. Huonoa kohteluaan asiakaspalvelijoiden uskottiin kompensoivan tarjoamalla asiakkaille joustamatonta, perusnegatiivista ja työkeää palvelua. Viestinnällisesti tylyn palvelun sanottiin ilmenevän niukkasanaisuuden ja tehtäväorientoituneesti rutiinisältöihin tiivistyvänä puhetapana. Asiakaspalvelijoiden katsekontaktien ja hymyilyn mainittiin olevan melko vähäistä. Kontaktinoton merkitystä ei oltu oikein tiedostettu suomalaisella palvelusektorilla. Katsekontaktin viiveen tai sen välttelemisen uskottiin vaikuttavan kielteisesti asiakkaiden tulkintoihin asiakaspalvelijasta. Se voitiin tulkita esimerkiksi välinpitämättömyydeksi asiakasta kohtaan. Asiakaspalvelijoiden olisi tärkeä tiedostaa oma nonverbaalinen viestintänsä palveluympäristössä ja pohtia, kuinka helposti heidän toimintansa voidaan tulkita väärin. Suomessa ei myöskään ole vielä tiedostettu palvelun toiminnallisen laadun ja asiakkaan hyvinolontunteen aikaansaamisen tärkeyttä. Sen spekulointiin olevan liian ”pehmeä” arvo suomalaisessa tehtäväorientoituneessa yhteiskunnassa.

Minkälaisia ongelmia ja onnistumisia hotellien kulttuurienvälisissä palvelutilanteissa esiintyy?

Ongelmanratkaisun havaittiin tässä työssä olevan keskeinen osa hotellivirkailijoiden arkea. Ongelmalähtöisyys korostui myös onnistuneiksi määritellyissä palvelutilanteissa. Analyysin mukaan virkailijat kokivat onnistumisen tunteita juuri ongelmanratkaisussa menestyksekkäästi toimittuaan. Keskeisimpiä kulttuurienvälisissä palvelutilanteissa havaittuja ongelmia olivat 1) yhteisen kommunikointikielen puuttuminen, 2) kulttuurieroista johtuvat väärinymmärrykset palvelutarjonnassa ja palvelun teknisessä toteutuksessa, 3) palvelussa esiintyneiden virheiden ja laiminlyöntien vuoksi tehdyt valitukset sekä 4) järjestyshäiriöt.

Palvelutilanteissa syntyneitä ongelmia ratkaistiin monin eri tavoin. Yhteisen kielen puuttuessa käytettiin apuna nonverbaalista viestintää elekielen ja havainnollistamisen muodossa. Kulttuurieroista johtuneet epäselvyydet pystyttiin selvittämään kertomalla suomalaisista ta-

voista toimia ja opastamalla asiakkaita palvelujen käytössä. Virkailijan aloitteellisuuden ja sinnikkyuden havaittiin ongelmanratkaisutilanteissa vaikuttavan asiakkaiden palvelukokemukseen myönteisesti. Kun virkailija näki vaivaa lähtemällä asiakkaiden mukaan ratkaisuun ongelmaa tai hän soitti lukuisia puheluita selvittääkseen ongelmatilanteen, lisäsi se analyysin mukaan asiakkailta saadun palautteen positiivisuutta. Palvelutilanteissa tarvittiin runsaasti luovaa ongelmanratkaisukykyä ja mielikuvitusta. Hyvää palvelua tarjotakseen hotellivirkailijat huolehtivat lisäksi erilaisista tehtävistä yli työroolien rajojen. Proaktiivisuus oli palvelussa valttia.

Jos ongelmat johtuivat palvelussa tapahtuneista virheistä, niiden myöntäminen ja pahoittelu sekä välitön korjaaminen saattoi muuttaa asiakkaan palvelukokemuksen lopulta myönteiseksi. Jos tilannetta ei pystytty korjaamaan tai hyvittämään, asiakkaan palvelukokemuksesta muodostui virkailijoiden kokeman mukaan kielteinen. Analyysin mukaan asiakkaiden tyytyväisyyttä ei myöskään pystytty saavuttamaan tilanteissa, joissa ongelmanratkaisuprosessi oli ollut erityisen pitkä ja vaikea. Esimerkiksi järjestyshäiriötilanteita oli lähes mahdotonta ratkaista ongelmallista asiakasta tyydyttävällä tavalla. Konfliktitilanteissa olikin tärkeää ajatella muiden asiakkaiden palvelutyytyväisyyttä hoitamalla järjestyshäiriöt nopeasti matalalla profiililla.

Analyysissa havaittiin, että erikoistoivomuksen tai -tarpeen tyydyttämiseen liittyneet palvelutilanteet olivat poikkeuksetta arvioitu onnistuneiksi. Hotellivirkailijoiden onnistumiskokemuksia voidaan pyrkiä selittämään sillä, että he kokivat näissä tilanteissa tarjoavansa yksilöllistä ekstrapalvelua, josta asiakkaat tulivat kertoman mukaan todella tyytyväisiksi. Hyvä palvelu sai asiakkaan puolestaan reagoimaan myönteisesti. Tämä ilmeni virkailijoiden mukaan positiivisen palautteen tai jopa tipin antamisena. Hotellivirkailijat sanoivat asiakkaan palautekäyttämisen vaikuttavan virkailijan palvelumotivaatioon ja siten myös palvelun laatuun.

Millaista osaamista hotellivirkailija tarvitsee kulttuurienvälisissä palvelutilanteissa?

Kulttuurienväläinen asiakaspalvelukompetenssi määritellään tässä työssä asiakaspalvelijan tietoiseksi kulttuurienvälisen tietämyksen soveltamiseksi tehokkaalla, tarkoituksenmukaisella ja sensitiivisellä tavalla erilaisissa kulttuurienvälisissä palvelutilanteissa (ks. Ting-Toomey 1999, 261–262). Kulttuurienvälisessä asiakaspalvelutyössä tarvittavaa osaamista jäsennetään seuraavassa Trenholmin ja Jensenin (1992, 14–16) tulkinta-, tavoite-, rooli-, sanoma- ja minäkompetenssin välisiä suhteita kuvailevaa mallia hyödyntäen (s. 88).

Tyrväinen (1994, 79–85) tähdentää, ettei kulttuurienvälisen palvelun ja viestinnän opiskelussa auta pelkkien ”kikkojen”, toisin sanoen kieli- ja kulttuurikohtaisten fraasien ja menettelytapojen opettelu. Kulttuurintuntemusta pitää sen sijaan lähteä lisäämään tiedostamalla ensin oman kielen ja kulttuurin viestintätapojen ja -normien erityispiirteitä. Jos yksilö pystyy havainnoimaan ja analysoimaan oman kansallisen palvelukulttuurinsa piirteitä, on hänellä paremmat edellytykset myös analysoida muita kulttuureita. (Ks. myös Ting-Toomey 1999, 266–268.) Yksilön kyvyn tiedostaa omia kulttuurisia arvojaan ja ominaisuuksiaan sekä kyvyn reflektoida niitä, voidaan nähdä kuuluvan yksilön sisäisiin kognitiivisiin prosesseihin (Trenholm & Jensen 1992, 14–20).

Hotellivirkailijoiden mukaan kulttuurienvälisessä palvelutyössä tarvittiin monipuolista tietämystä 1) vieraista kielistä ja niiden kulttuurisidonnaisesta käyttämisestä, 2) viestintäkulttuureista, 3) kulttuurisidonnaisista rooleista sekä 4) palveluodotusten kulttuurisidonnaisista eroista. Virkailijat pitivät työssään tärkeänä myös tietämystä nonverbaalisen viestin-

nän kulttuurisidonnaisista eroista. Tutkimusten mukaan osaava yksilö tiedostaa kulttuurierojen mahdollisuuden myös arvoissa, tavoissa, normeissa sekä viestintätyyleissä (Ruben 1976, 340; Hawes & Kealey 1979, 159; 1981, 250; Lehtonen 1993, 24–25; Spitzberg 1994, 348; Ting-Toomey 1999, 266).

Analyysissa havaittiin virkailijoiden tiedostavan melko hyvin kielten ja kulttuuristen käyttäytymisnormien keskinäisen riippuvuussuhteen. Virkailijat olivat havainneet tervehtimisen, sinuttelun ja teitittelyn, asiakkaiden puhuttelutapojen sekä kohteliaisuussanojen käytön vaihtelevan kulttuurista ja kielestä toiseen. Virkailijat uskoivat, että vierasta kieltä käyttäkkeen asiakaspalvelijalla olikin oltava kulttuurintuntemusta. (Ks. Masuda ja Masuda 1995, 64; Kim 1993, 149.) Virkailijat uskoivat kuitenkin, ettei asiakaspalvelutyössä tarvinnut hallita kokonaisuudessaan eri kulttuurien käyttäytymisnormistoja. Ting-Toomey (1999, 266) onkin sanonut moisen ”globaalin” osaamisen olevan mahdotonta. Sen sijaan asiakaspalvelijoiden tavoitteena tulisi olla kulttuurierojen tiedostaminen sekä pyrkiminen niiden ymmärtämiseen. Kulttuurisen osaamisen kasvattaminen on mahdollista vain, jos yksilö on alati halukas oppimaan lisää.

Trenholmin ja Jensenin (1992, 14–16) tulkintakompetenssi ilmenee tässä tutkimuksessa asiakaspalvelijan kykynä havainnoida ja tulkita kulttuurienvälisen asiakaspalveluympäristön vuorovaikutustilanteita. Yksilöllä täytyy olla myös kulttuurienvälistä sensitiivisyyttä pystyäkseen tunnistamaan vuorovaikutustilanteissa vallitsevia normeja, arvoja ja odotuksia (Shames 1989, 126–127; Hammer 1989, 250; Lehtonen 1993, 24–25; Ting-Toomey 1999, 267–268). Sensitiivinen yksilö osaa tulkita muiden ihmisten äänensävyjä, puheen rytmiä, taukoja ja hiljaisuutta, ilmeitä, eleitä, liikkeitä sekä muita nonverbaalisia nyansseja (Ting-Toomey 1999, 270–271). Hotellivirkailijat sanoivat luottavansa juuri nonverbaaliseen viestintään asiakasta tulkitessaan. Ilmeiden, eleiden, kehonkielen, äänensävyjen ja erityisesti silmien sanottiin kertovan paljon asiakkaan mielentilasta. Jos asiakkaan nonverbaalinen viestintä oli hyvin vähäistä, asiakkaan uskottiin odottavan virkailijalta korrektia ja pidättyväisempää käyttäytymistä. Ulkomaalaisten havainnointia ja tulkitsemista pidettiin haasteellisena vieraan kielen hankaloittaessa kielellisten nyanssien tulkintaa. Lyhyessäkin ajassa asiakaspalvelijan tuli pystyä tekemään johtopäätöksiä havainnoimansa asiakkaan mielialasta ja hänen kulttuuritaustastaan, jotta asiakaspalvelija pystyi tilanneherkkään mukautumiseen. Asiakaspalvelutyössä tarvitaankin monipuolisia nonverbaalisen viestinnän havainnointi- ja tulkintataitoja sekä kuuntelemisen taitoa. (Ks. myös Mallison ja Weiter 2000, 35.)

Roolikompetenssi edellyttää taitoa tunnistaa sosiaalisia rooleja ja tehdä sen perusteella oman roolinsa valintaan liittyviä päätöksiä (Trenholm & Jensen 1992, 17–18). Kulttuurisen tietämyksensä ja havainnointikykyänsä avulla sensitiivinen asiakaspalvelija pystyy valitsemaan itselleen tilanteen kannalta tarkoituksenmukaisen roolin ja toimimaan sen mukaisesti (ks. Ruben 1976, 340; Martin 1993, 339–341; Dinges & Baldwin 1996, 116; Ting-Toomey 1999, 270–271). Hotellivirkailijoiden kulttuurintietämystä kartoittaessa havaittiin virkailijoiden tiedostavan kulttuurisidonnaisten roolien merkityksen asiakaspalvelutilanteissa. Asiakaspalvelijan rooleihin kuuluu myös kaikenlainen mukautuminen asiakkaiden toimintaan, tarpeisiin ja odotuksiin.

Minäkompetenssilla tarkoitetaan kykyä tiedostaa, millaisen käsityksen yksilö haluaa itseltään muille ihmisille antaa. Tavoitekompetenssia tarvitaan viestinnän tavoitteenasettelussa ja viestintästrategioiden suunnittelussa (Trenholm ja Jensenin 1992, 16–17). Jos asiakaspalvelija haluaa luoda itsestään ja edustamastaan yrityksestä ystävällisen kuvan, hänen pitää tietää, miten ystävällisyyttä ja huolenpitoa voidaan asiakkaille ilmaista. Hotellivirkaili-

jat ilmensivät ystävällisyyttä esimerkiksi katsekontaktilla, ystävällisillä tervehdyksillä sekä iloisella, hymyilevällä ilmeellä. Asiakas pyrittiin saamaan hyvälle tuulelle esimerkiksi tilannekomiikkaa käyttämällä. Huolenpitoa voitiin osoittaa kysymällä, ovatko kaikki asiakkaan järjestelyt kunnossa. Palvelutyössä tarvitaan myös empatiaa eli kykyä katsoa tilannetta toisen ihmisen silmin (Ruben 1976, 340; Shames 1989, 126–127; Martin 1993, 339–341; Spitzberg 1994, 348; Ting-Toomey 1999, 271–272). Empatian ja avuliaisuuden eleiden kautta asiakkaalle osoitettiin, että hänen hyvinvoinnistaan todella välitetään.

Asiakaspalvelijan pitäisi pystyä myös ennakoimaan toimintansa seurauksia (ks. Ruben 1976, 340; Ting-Toomey 1999, 266, 270–272). Ennakoiminen kulttuurienvälisissä tilanteissa on hyvin haastavaa, ja siksi yksilöllä tarvitsee olla yllättävien tilanteiden sietokykyä (Ruben 1976, 341; Martin 1993, 339–341; Lehtonen 1993, 24–25; Dinges & Baldwin 1996, 116) sekä joustavuutta (Lehtonen 1993, 24–25; Spitzberg 1994, 348; Dinges & Baldwin 1996, 114). Asiakaspalvelutyössä tarvitaankin luovaa ongelmanratkaisukykyä ja mielikuvitusta. Lisäksi asiakaspalvelijan tulisi olla proaktiivinen ja halukas huolehtimaan erilaisista tehtävistä yli työroolien rajojen. Asiakaspalvelijan täytyy pystyä myös muuttamaan suunnitelmiaan ja toipumaan vastoinkäymisistä (Shames 1989, 126–127). Asiakaspalvelutilanteissa tapahtuneet virheet pitäisikin pyrkiä korjaamaan nopeasti sekä normalisoimaan tilanne pahoittelemalla asiakkaalle syntynyttä mielipahaa sekä tarjoamalla hyvitystä. Sanomakompetenssia voidaan kuvailla kykynä muokata verbalisia ja nonverbaalisia viestejä ymmärrettäviksi ja tavoitteiden kannalta tehokkaiksi (Trenholm ja Jensenin 1992, 19–20).

Hyvän asiakaspalvelun lähtökohtana on kuitenkin motivaatio, jota ilman asiakaspalvelija ei opi uutta eikä pysty suhtautumaan palveluun aidon asiakaslähtöisesti. Hotellivirkailijoilta vaadittiin myönteistä asennetta vieraita kulttuureita ja erilaisuutta kohtaan.

10 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Koska kulttuurienvälistä asiakaspalveluilmiötä ei ole paljoakaan tutkittu, haluttiin tässä työssä selvittää, mitä asioita tähän ilmiöön liittyy. Tässä luvussa kootaan yhteen tutkijan näkemys kulttuurienväliseen asiakaspalveluilmiöön liittyvistä ominaisuuksista ja niiden suhteesta toisiinsa. Ilmiötä tarkastellaan käsitteellisen mallin avulla kuviossa 15, sivulla 110. Kuvioista voidaan myös nähdä, mitä ilmiön osa-alueita tässä tutkimuksessa erityisesti tarkasteltiin.

Kulttuurienvälinen asiakaspalvelu ilmenee siis tilanteessa, jossa asiakas edustaa eri kulttuuria kuin asiakaspalvelija. Kulttuurit kohtaavat palvelun tarjoamiseen liittyvässä vuorovaikutustilanteessa. Asiakaspalvelutilanteeseen vaikuttavat asiakkaan ja asiakaspalvelijan taustojen lisäksi erilaiset tilannetekijät, kuten fyysinen palveluympäristö, kiire, lämpötila ja muut asiakkaat. Asiakkaan ja asiakaspalvelijan toimintaan palvelutilanteessa vaikuttavat vahvasti myös heidän kulttuuritaustansa. Tässä tutkimuksessa käsiteltiin erityisesti kansallisia kulttuureita, mutta palvelutilanteeseen voisi vaikuttaa myös osapuolten etninen tai alueellinen kulttuuri.

Tässä työssä palveluodotusten nähdään syntyvän sidoksissa yksilön kulttuuritaustaan ja hänen edustamansa maan kansalliseen palvelukulttuuriin. Asiakkaan palveluodotuksia muokkaavat hänen tarpeensa eli se, *mitä* asiakas odottaa palvelutilanteessa saavansa. Lisäksi asiakkaalla on mielessään tietynlaisia palvelun laatuideaaleja eli käsityksiä siitä, *miten* hän haluaisi palvelun sujuvan. Ensimmäinen näistä edustaa palvelun *teknistä laatua* ja jälkimmäinen palvelun *toiminnallista laatua*. (Grönroos 1990). Mielikuvat tyypillisestä palvelusta puolestaan edustavat niitä hieman rationaalisempia palveluodotuksia, jotka pohjautuvat yksilön aikaisempiin kokemuksiin. Palveluodotuksia muokkaavat yksilön kulttuuritaustan lisäksi hänen koulutuksensa ja aikaisemmat kontaktinsa vieraisiin kulttuureihin. Palveluodotusten voitaisiin uskoa olevan sitä realistisempia, mitä enemmän aikaisempia kontakteja yksilöllä olisi ollut kyseisen kulttuurin edustajien kanssa. Palveluodotuksia muokkaa myös yksilön persoonallisuus.

Asiakaspalvelijan näkökulmasta palvelun tarjoamista ohjaavat yrityksen toimiala ja tuotteet sekä palvelun laadulle yrityksessä asetetut kriteerit. Jokaisessa palveluyrityksessä on tietynlainen palvelupaketti, joka edustaa lähinnä palvelun teknistä laatua. Palvelun toiminnallinen laatu puolestaan ilmenee asiakaspalvelijoiden palvelukäyttäytymisenä ja -viestintänä. Yhtä lailla asiakaspalvelijoilla on mielessään tietynlainen laatuideaali. Tätä ideaalia kulttuurienvälisen ja suomalaisen asiakaspalvelun laadusta kuvattiin luvussa 4. Mielikuvat tyypillisestä palvelusta liittyvät tässä työssä asiakaspalvelijoiden näkemyksiin suomalaisesta palvelukulttuurista (luku 6.2). Varsinaiset konkreettiset asiakaspalvelutyön kuvaukset tulivat tässä työssä esiin, kun asiakaspalvelijoilta tiedusteltiin hotellien palveluprosesseista (luku 3), palvelutyön haasteista ja onnistumisista (luku 7) sekä asiakaspalvelussa tarvittavasta osaamisesta (luku 8).

Tässä tutkimuksessa asiakaspalvelijan taustoilla uskotaan olevan yhteys hänen näkemyksiinsä palvelusta sekä hänen konkreettiseen palvelukäyttäytymiseensä. Asiakaspalvelijat ovat asiakkaiden lailla kulttuurisia olentoja ja he toimivat palvelutilanteissa omien kulttuuriensa normien, skriptien ja rooliodotusten ohjaamina. Tämän vuoksi heidän palveluun liittämänsä arvojen ja viestinnällisten valintojensa uskotaan olevan yhteydessä heidän kulttuuritaustansa. Kansallisen palvelukulttuurin ja heitä työllistävän yrityksen palvelu- ja organisaatiokulttuurin uskotaan ohjaavan heidän palvelukäyttäytymistään. Yksilötasolla asiakaspalvelijoiden palvelukäyttäytymisellä ja -asenteilla nähdään olevan yhteys yksilön

persoonallisuuteen, koulutukseen (perus- ja täydennyskoulutus) sekä aikaisempaan kotimaassa ja ulkomailla hankittuun työkokemukseen. Yksilön kulttuurienvälisen asiakaspalveluosaamisen uskotaan liittyvän kontaktien määrään vieraista kulttuureista tulevien ihmisten kanssa. Kulttuuristen valmiuksien uskotaan kehittyvän erityisesti pidempien ulkomaan oleskelujaksojen aikana.

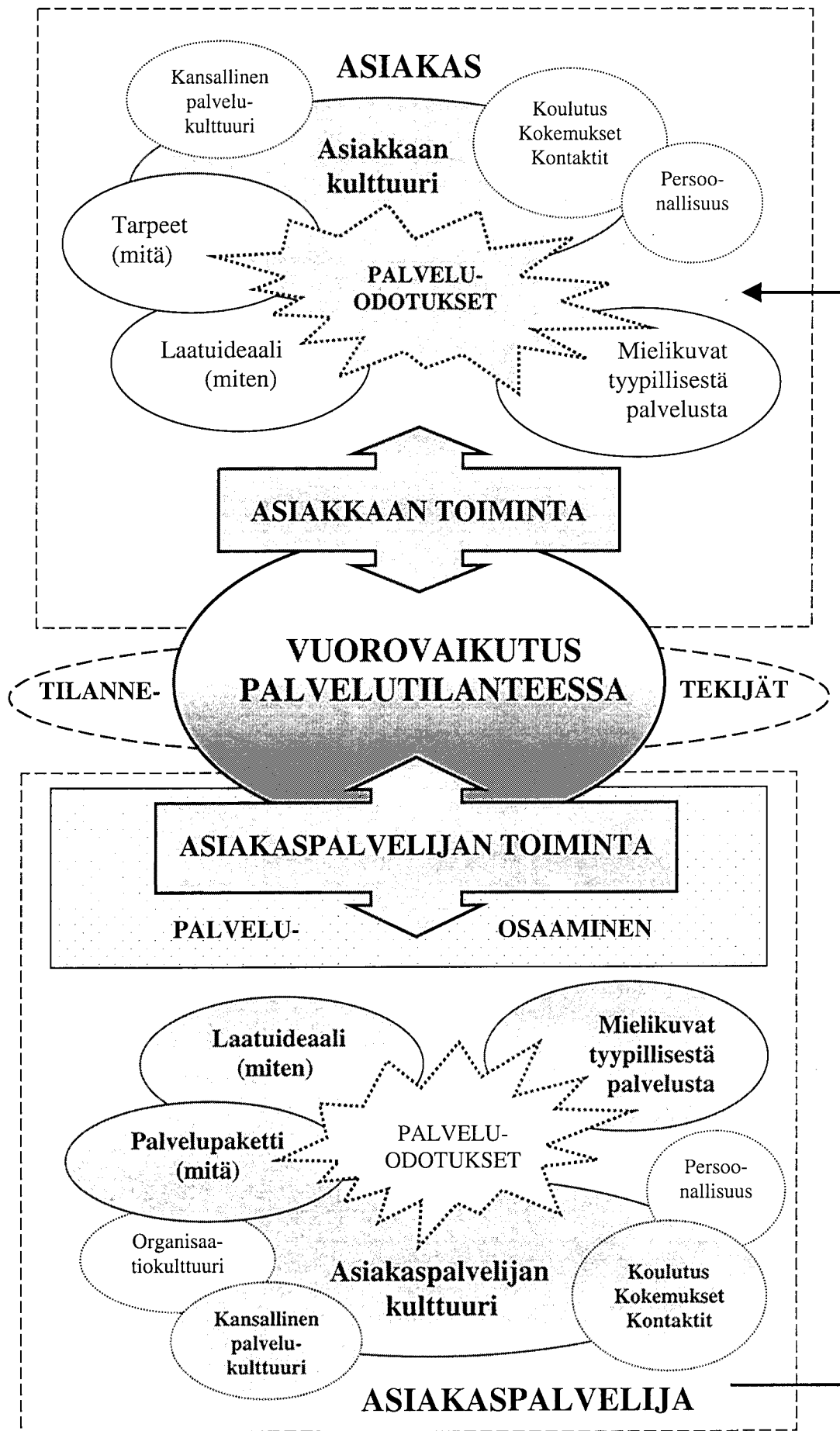
Virkailijan tarjoamassa asiakaspalvelussa oli analyysin mukaan nähtävissä virkailijan oman kulttuuritaustan sekä ympäröivän kansallisen palvelukulttuurin heijasteita. Asiakaspalvelijoiden näkemyksissä suomalaisesta palvelukulttuurista oli puolestaan havaittavissa runsaasti yhtymäkohtia suomalaisen viestintäkulttuurin ja arvomaailman kanssa. Kulttuurisidonnaisten arvojen ja normien uskottiinkin muokkaavan asiakkaiden ja asiakaspalvelijan käsityksiä laadun kriteereistä. Analyysin mukaan myös viestinnän vastaosapuolen käyttäytymistä tulkittiin kulttuurisidonnaisesta näkökulmasta.

Tässä työssä tutkittiin kuviossa rasteroituja ilmiöitä. Kyselylomakkeella kartoitettiin ensin asiakaspalvelijoiden koulutusta, työkokemusta sekä kontakteja vieraisiin kulttuureihin (luku 2.6). Laatuideaaleja tässä työssä tarkasteltiin erittelemällä hotellivirkailijoiden näkemyksiä kulttuurienvälisen ja suomalaisen asiakaspalvelun laatuominaisuuksista (luku 4). Tutkimuksessa käsiteltiin myös melko laajasti kansallista palvelukulttuuri-ilmiötä. Tarkastelun kohteena oli erityisesti suomalainen palvelukulttuuri. Kiinnostuksen kohteena olivat suomalaiseen palvelukulttuuriin liitetyt mielikuvat ja niiden mahdolliset syntyssyyt (luvut 6.1 ja 6.2).

Tässä tutkimuksessa asiakkaista kerättiin tietoa ainoastaan hotellivirkailijoiden kokemuksia ja näkemyksiä analysoiden. Tätä epäsuoraa havainnointinäkökulmaa kuvaa asiakaspalvelijasta asiakkaaseen lähtevä kulmikas nuoli. Tässä työssä kaikki ulkomaalaisista asiakkaista kertova aineisto perustui siis asiakaspalvelijoiden näkemyksiin ja tulkintoihin, ei tutkijan suoriin havaintoihin tai asiakkaiden vastauksiin. Aineisto edustaakin virkailijoiden mielikuvia asiakkaiden ominaisuuksista ja toiminnasta palvelutilanteessa (luvut 6.3, 6.4 ja 7) sekä asiakkaiden palveluodotuksista (luvut 5.1 ja 5.2).

Virkailijoiden kokemuksia tarkasteltiin tässä tutkimuksessa myös kulttuurienvälisen asiakaspalvelutyön haasteiden näkökulmasta. Asiakaspalvelutyössä ilmeneviä haasteita ja työprosesseja analysoimalla sekä virkailijoiden näkemyksiä kartoittamalla päästiin tutkimaan myös yhtä palvelutyön kannalta keskeisintä asiaa: millaista osaamista vastaanottovirkailijalta vaaditaan kulttuurienvälisissä palvelutilanteissa? Tätä osaamista jäsennettiin tässä työssä asiakaspalveluosaamisen ja -kompetenssin käsitteitä käyttäen (luku 8).

Tämän työn tärkeimpänä tutkimustehtävänä oli selvittää, millaista roolia kulttuuri näyttelee asiakaspalvelutilanteissa. Hotellivirkailijoiden kokemusten ja näkemysten analyysiin perustuen asiakkaiden ja asiakaspalvelijoiden kulttuuritaustan nähtiin heijastuvan palvelutilanteessa erilaisten palveluun liittyvien odotusten ja mielikuvien, arvojen, asenteiden ja laatuideaalien, skriptien ja normien noudattamisen sekä viestintäkäyttäytymisen muodossa. Myös monet tutkijat ovat sanoneet, että palvelutilanteessa ilmenevä vuorovaikutus; sen säännöt, arvostukset, odotukset ja tottumukset, muotoutuvat kaltaiseksi tilanteeseen osallistuvien henkilöiden kulttuuritaustan ohjaamina (Shames ja Glover 1989, 2; Masuda & Masuda 1995, 62–64; Winsted 1997, 337; Stauss & Mang 1998, 79).



KUVIO 15. Kulttuurienvälinen asiakaspalveluilmio

11 TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA

Tässä tutkimuksessa käytettiin kolmea erilaista aineistonkeruumenetelmää. Kyselylomakkeella, kriittisten tilanteiden tutkimusmenetelmään pohjautuvalla kirjoitustehtävällä sekä teemahaastatteluilla saatiin runsaasti aineistoa. Tässä työssä useamman aineistonkeruu- ja analysointimenetelmän valinta koettiin hyväksi päätökseksi. Erilaiset aineistot tukivat toisiaan, mutta erityisesti tutkimuksen kirjoitusvaiheessa erilaisten aineistojen yhdistäminen koettiin haasteelliseksi tehtäväksi. Lisäksi useampien menetelmien käyttäminen lisäsi työmäärää tuntuvasti. Menetelmällisen rikkauden lisäksi aineistoa oli runsaasti myös määrällisesti. Hotellivirkailijat tuntuivat olevan motivoituneita osallistumaan heidän omassa työssään tarvittavaa osaamista selvittävään tutkimukseen. Sisällölliseltä variaatioltaan rikkaalle aineistolle oli äärimmäisen vaikea tehdä tiivistä rajausta, minkä puuttuminen puolestaan aiheutti työn laajenemisen.

Tutkimusprosessin luotettavuutta voidaan arvioida yksityiskohtaisen prosessin kuvauksen avulla. Sen pitäisi kuvata teoreettisia lähtökohtia, tutkimusongelmia, aineiston keruulosuhteita sekä tulkintaprosessin kulkua. Merkitysten tulkintaa pitäisi perustella kirjallisuutta käyttämällä. Tulkintojen johdonmukaisuutta pitäisi pyrkiä todentamaan aineistositaatein. (Syrjälä ym. 1994, 131; Mäkelä 1990, 46–47, 59; Hirsjärvi ym. 2000, 214–215; Eskola & Suoranta 1998, 217.) Tässä työssä tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään raporttoimalla aineistonkeruu- ja analyysivaiheet mahdollisimman huolellisesti. Tulkintojen oikeellisuutta pyrittiin todentamaan käyttämällä monipuolisesti sanatarkkoja sitaatteja.

Seuraavaksi pohditaan tämän tutkimuksen merkitystä viestinnän tutkimuksen kentässä. Tutkimuksessa on pyritty yhdistämään käsitteitä, joita Suomessa ei juurikaan ole aikaisemmin tarkasteltu samassa tutkimuksessa. Kulttuurienvälisessä palvelutyössä tarvittavaa osaamista tarkastellaan tässä työssä kulttuurienvälisestä viestintäkompetenssin näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa pyrittiin myös operationaalistamaan kulttuurienvälisessä palvelutyössä tarvittavaa osaamista. Ammattiviestinnän konkreettinen tutkimus palvelualalla onkin näihin päiviin mennessä ollut melko vähäistä. Tässä työssä tarkasteltiin myös kulttuurienvälisen palvelun laatua, kulttuurisidonnaisia palveluodotuksia sekä kansallista palvelukulttuuri-ilmiötä muun muassa markkinoinnin ja viestinnän kirjallisuutta käyttäen. Työssä onkin pyritty yhdistämään eri tieteenalojen asiakaspalvelusta tarjottavia näkökulmia.

Koska Suomessa taustoiltaan monikulttuurista työvoimaa, jota Yhdysvalloissa palkataan yleisesti kulttuurienvälisiin palvelutehtäviin, ei ole juurikaan vielä olemassa, täytyisi suomalaisten palveluyritysten kulttuuriosaamista pyrkiä lisäämään muilla keinoin. Tästä tutkimuksesta toivotaan olevan hyötyä palveluyritysten ja palvelualan ammattilaisten käytössä. Tavoitteena olisikin saada asiakaspalvelijat tiedostamaan kulttuuri-ilmiöitä omilla työpaikoillaan. Tämän tutkimuksen pohjalta olisi myös kiinnostavaa lähteä räätälöimään koulutuksia kansainvälistyvän palvelualan tarpeisiin.

Kulttuurienvälistä asiakaspalvelua pitäisi seuraavaksi tutkia asiakkaiden näkökulmasta. Tutkimusteemoina voisivat olla eri kulttuureista olevien asiakkaiden näkemykset kulttuurienvälisen palvelun laadusta, kulttuurisidonnaisista palveluodotuksista sekä kansallisista palvelukulttuureista. Tutkimustyö kannattaisi aloittaa esimerkiksi kartoittamalla suomalaisten asiakkaiden näkemyksiä suomalaisesta palvelukulttuurista. Olisikin kiinnostavaa nähdä, poikkeaisivatko asiakkaiden näkemykset radikaalisti asiakaspalvelijoiden näkemyksistä. Ylipäätään kaikenlaisen kulttuurienvälisen palveluosaamiseen liittyvien teemojen tutkiminen olisi palvelualan kansainvälistymisen myötä nyt erittäin tarpeellista.

LÄHTEET

- Aarti, A.-L. & Ahtiainen, R. 1997. Kulttuurierot johtamiseen vaikuttavina tekijöinä. Haaga Instituutin julkaisuja 120. Helsinki: Haaga Instituutti.
- Aguilar, L. 1998. IAAPA's International Guest Service Survey. *Perspectives on Training* 4 (4), 1-3. International Association of Amusement Parks & Attractions.
- Aguilar, L. & Stokes, L. 1996. *Multicultural Customer Service: Providing Outstanding Service Across Cultures*. Chicago: Irwin Professional Publisher.
- Ahlström, L. & Hovemyr, A. 1989. World-Class Service from a Scandinavian Perspective. Teoksessa G. W. Shames & W. G. Glover (toim.) *World-Class Service*. Yarmouth: Intercultural Press, 75–84.
- Ahokas, P. 1995. Ravintolayrityksen palvelun laadun mittaaminen: asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat osatekijät ja niiden tärkeys asiakkaan arviointiprosessissa. Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Kolmas uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Albrecht, K. & Zemke, R. 1985. *Service America*. Homewood: Dow Jones-Irwin.
- Andersen, P. 1997. Cues of Culture: The Basis of Intercultural Differences in Nonverbal Communication. Teoksessa L. A. Samovar & R. E. Porter (toim.) *Intercultural Communication: A Reader*. Kahdeksas painos. Belmont: Wadsworth, 244–255.
- Andersson, B.-E. & Nilsson, S.-G. 1964. Studies in the Reliability and Validity of the Critical Incident Technique. *Journal of Applied Psychology* 48 (6), 398–403.
- Barbee, C. & Bott, V. 1991. Customer Treatment as a Mirror of Employee Treatment. *SAM Advanced Management Journal* 56 (2), 27–32.
- Barsky, J. D. & Dittmann, S. 1990. Theory S: Total Customer Service. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 31 (1), 88–95.
- Barnlund, D. 1957. *Communicative Styles of Two Cultures: Public Self and Private Self in Japan and the United States*. Tokyo: Kinseido.
- Baumberger, M. 1994. Palvelu – kulttuuristako riippuvaista? Teoksessa M.-L. Visanti (toim.) *Avain parempaan palveluun*. Helsinki: Opetushallitus, 12–17.
- Bejou, D., Edwardson, B. & Rakowski, J. P. 1996. A Critical Incident Approach to Examining the Effects of Service Failures on Customer Relationships: The Case of Swedish and U.S. Airlines. *Journal of Travel Research* 35 (1), 37–43.
- Bennett, M. 1993. Towards Ethnorelativism: A Developmental Model of Intercultural Sensitivity. Teoksessa R. M. Paige (toim.) *Education for the Intercultural Experience*. Yarmouth: Intercultural Press, 21–72.

- Bennett, M. 1998. Intercultural Communication: Current Perspective. Teoksessa M. Bennett (toim.) Basic Concepts of Intercultural Communication: Selected Readings. Yarmouth: Intercultural Press, 1–34.
- Bennett, J. & Bennett, M. 2000. Developmental Training in Organizations [koulutusmateriaali]. Summer Institute for Intercultural Communication 24.–28.7.2000. Forest Grove, Oregon, USA.
- Berry, L. L., Zeithaml, V. A. & Parasuraman, A. 1990. Five Imperatives for Improving Service Quality. Sloan Management Review 31 (Summer), 29–38.
- Bitner, M. J. 1990. Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. Journal of Marketing 54 (April), 69–82.
- Bitner, M. J., Booms, B. H. & Mohr, L. A. 1994. Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint. Journal of Marketing 58 (October), 95–106.
- Bitner, M. J., Booms, B. H. & Tetreault, M. S. 1990. The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. Journal of Marketing 54 (January), 71–84.
- Bitner, M. J., Nyquist, J. D. & Booms, B. H. 1985. The Critical Incident as a Technique for Analyzing the Service Encounter. Teoksessa T. M. Bloch, G. D. Upah & V. A. Zeithaml (toim.) Services Marketing in a Changing Environment. Chicago: American Marketing Association, 48–51.
- Bitran, G. R. & Hoech, J. 1990. The Humanization of Service: Respect at the Moment of Truth. Sloan Management Review 31, 89–96.
- Bitran, G. R. & Hoech, J. 1990. Inhimillisyyttä palveluun – Asiakkaan arvostaminen luo kilpailuedun. Yrittäjä 49 (4), 55–61.
- Bitran, G. R. & Lojo, M. 1993. A Framework for Analysing the Quality of the Customer Interface. European Management Journal 11, 385–396.
- Brake, T. & Walker, D. 1995. Doing Business Internationally. The Workbook to Cross-Cultural Success. Princeton: Training Management Corporation.
- Brown, P. & Levinson, S. C. 1987. Politeness: Some Universals in Language Usage. Cambridge: Cambridge University Press.
- Carbaugh, D. 1995. “Are Americans Really Superficial?” Notes on Finnish and American Cultures in Linguistic Action. Teoksessa L. Salo-Lee (toim.) Kieli & kulttuuri oppimisessa ja opettamisessa. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitoksen julkaisu 12, 53–60.
- Chung, B. 1997. Collecting and Using Employee Feedback. An Effective Way to Understand Customers' Needs. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 38 (5), 50–57.
- Chung, B. & Hoffman, K. D. 1998. Critical Incidents Service Failures That Matter Most. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 39 (3), 66–71.

- Clarkson, M.-L. 1994. Mitä palvelu on. Teoksessa M.-L. Visanti (toim.) Avain parempaan palveluun. Helsinki: Opetushallitus, 42–46.
- Conner, F. 2000. Teaching International Hospitality at NAU. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 41 (2), 11.
- Crotts, J. C. & Erdmann, R. 2000. Does National Culture Influence Consumers' Evaluations of Travel Services. A Test of Hofstede's Model of Cross-Cultural Differences. *Managing Service Quality* 10 (6), 410–419.
- Czepiel, J. A., Solomon, M. R., Suprenant, C. F. & Gutman, E. G. 1985. Service Encounters: An Overview. Teoksessa J. A. Czepiel, M. R. Solomon & C. F. Surprenant (toim.) *The Service Encounter. Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses*. Lexington: Lexington Books, 5–15.
- Dinges, N. G. & Baldwin, K. D. 1996. Intercultural Competence. A Research Perspective. Teoksessa D. Landis & R. S. Bhagat (toim.) *Handbook of Intercultural Training*. Toinen painos. Thousand Oaks: Sage, 106–123.
- Edgell, D. L., Sr. 1990. *International Tourism Policy*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Educational Institute of the American Hotel & Motel Association 1995. *Hosting International Guests*. [Opetusvideo]. East Lansing: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Espinoza, M. M. 1999. Assessing the Cross-Cultural Applicability of a Service Quality Measure. A Comparative Study between Quebec and Peru. *International Journal of Service Industry Management* 10 (5), 449–468.
- Falbo, B. 1998. Wow Customers with Service to Build Positive PR. *Hotel and Motel Management* 4 (May), 48.
- Ferguson, H. 1989. Global Markets, Internal Marketing and Culture. Teoksessa G. W. Shames & W. G. Glover (toim.) *World-Class Service*. Yarmouth: Intercultural Press, 85–96.
- Fitzgerald, H. 1998. *Cross-Cultural Communication for Tourism and Hospitality Industry*. Elsternwick: Hospitality Press.
- Flanagan, J. C. 1954. The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin* 51 (July), 327–358.
- Ford, W. S. Z. 1994. Can I help you? A Framework for the Interdisciplinary Research on Customer Service Encounters. *Management Communication Quarterly* 7 (4), 413–441.
- Ford, W. S. Z. 1998. *Communicating with Customers. Service Approaches, Ethics and Impact*. Cresskill: Hampton Press.

- Gardenswartz, L. & Rowe, A. 2000. Customer Service: The Accent Is on Diversity. *Managing Diversity* 9 (7), 1–3.
- Grönroos, C. 1987a. Hyvään palveluun: Palvelun kehittäminen julkishallinnossa. Helsinki: Suomen kaupunkiliitto.
- Grönroos, C. 1987b. Miten palveluja markkinoidaan. Neljäs painos. Espoo: Weilin+Göös.
- Grönroos, C. 1990. Nyt kilpaillaan palveluilla. Suom. M. Tillman. Helsinki: Weilin+Göös.
- Gundersen, G. M., Heide, M. & Olsson, H. U. 1996. Hotel Guest Satisfaction Among Business Travelers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 37 (2), 72–91.
- Hammer, M. R. 1989. Intercultural Communication Competence. Teoksessa M. K. Asante & W. B. Gudykunst (toim.) *Handbook of International and Intercultural Communication*. Newbury Park: Sage, 247–260.
- Hall, E. T. 1983. *The Dance of Life. The Other Dimension of Time*. New York: Doubleday.
- Hall, E. T. 1997. Monochronic and Polychronic Time. Teoksessa L. A. Samovar & R. E. Porter (toim.), *Intercultural Communication: A Reader*. Kahdeksas painos. Belmont: Wadsworth, 277–284.
- Hautamäki, S. 2000. Hotellipalvelujen laatu eri kulttuureissa. Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitos. Elintarvike-ekonomian pro gradu -tutkielma.
- Hawes, F. & Kealey, D. J. 1979. *Canadians in Development: An Empirical Study of Adaptation and Effectiveness on Overseas Assignment*. Technical Report. Ottawa: Canadian International Development Agency.
- Hawes, F. & Kealey, D. J. 1981. *An Empirical Study of Canadian Technical Assistance. Adaptation and Effectiveness on Overseas Assignment*. *International Journal of Intercultural Relations* 5, 239–258.
- Hecht, M. L., Andersen, P. A. & Ribeau, S. A. 1989. The Cultural Dimensions of Nonverbal Communication. Teoksessa M. K. Asante & W. B. Gudykunst (toim.) *Handbook of International and Intercultural Communication*. Newbury Park: Sage, 163–185.
- Heinola, M. 1999. Palveluaalto tähtää Suomen parhaaseen palveluun. *Suur-Jyväskylän lehti* 26.5.1999.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1985. *Teemahaastattelu*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. *Tutki ja kirjoita. 6. uudistettu laitos*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Hissa, P. 1998. Suomi palveluhaluttomien ykköskohde. *Helsingin Sanomat* 28.1.1998.

- Hiukka, K. 1991. Strengths, Weaknesses, Threats and Opportunities on Communication in Intercultural Business Negotiations: How Do Finns Success as Negotiators? Julkaisematon esitelmä. World Communication Association Biennial Convention. Jyväskylän yliopisto.
- Hofstede, G. 1993. Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi. Suom. R. Liljamo. Helsinki: WSOY.
- Hughes Raber, J. 1995a. Hosting International Guests. Employee Handbook. East Lansing: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.
- Hughes Raber, J. 1995b. Hosting International Guests. A Guide for Managers. East Lansing: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.
- Hultin, P. 1994. Palvelukulttuuri meillä ja muualla. Teoksessa M.-L. Visanti (toim.) Avain parempaan palveluun. Helsinki: Opetushallitus, 18–23.
- Huotari, L. 1995. Puheviestintä pankin asiakaspalvelu- ja myyntitilanteessa. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Puheviestinnän pro gradu -tutkielma.
- Huuskonen, M. 1988. Oho - Suomalaista kohteliaisuutta. Helsingin Sanomat [Kuukausiliite] 14, 39–41.
- Imahori, T. T. & Lanigan, M. L. 1989. Relational Model of Intercultural Communication Competence. *International Journal of Intercultural Relations* 11, 269–286.
- Isosaari, K. 2001. Tekstiviestistä apua arkeen. *Matkaviestit* 1, 20–23.
- Jafari, J. & Way, W. 1994. Multicultural Strategies in Tourism. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 35 (6), 72–81.
- Jayawardena, C. 2000. International Hotel Manager. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 12 (1), 67–69.
- Jyväskylän seudun matkailupalvelu 2001. Jyväskylän seutu. Talvi 2001.
- Jäkälä, M. & Riikonen, M. 1994. Action Research on Service Quality. Case: Jyväskylä Regional Tourist Services. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Puheviestinnän pro gradu -tutkielma.
- Järvinen, R. 1993. Vuorovaikutusta ja tilannetajua. Asiakastyö naisten työkuultuurin järjestämänä. Tampereen yliopisto. Sosiologian lisensiaattitutkimus.
- Järvinen, R. 1998. Service Channel Relationships: The Dyad Relationships between Service Producers and Service Intermediaries. Tampereen yliopisto. Sosiologian väitöskirja.
- Kaila-Sayeed, M. 1994. Palvelussa on aina asiakas. Teoksessa M.-L. Visanti (toim.) Avain parempaan palveluun. Helsinki: Opetushallitus, 47–50.
- Kalaja, P. 1989. Service Encounters: Towards Successful Negotiations from the Perspective of Customer. Washington D.C.: Georgetown University.

Kallionpää, K. 1998. Tuula Lindberg teki kongressimatkailun mikahäkkiset. Helsingin Sanomat 2.12.1998, D1.

Kallionpää, K. 1999. Laatu paranee vuosien väännöllä. Helsingin Sanomat 21.4.1999.

Kangas, P. 1994. Tavoitteena tyytyväinen asiakas. Viides painos. Helsinki: Opetushallitus.

Kauhanen, T. 1994. Kiina markkina-alueena. Helsinki: Fintra.

Kim, M.-S. 1993. Culture Based Interactive Constraints in Explaining Intercultural Strategic Competence. Teoksessa J. Koester & R. L. Wiseman (toim.) Intercultural Communication Competence. International and Intercultural Communication Annual XVII. Newbury Park: Sage.

Kouvolan Sanomat 1995. Vieläkö pitäisi parantaa tapojaan? Suomalainen on huomaavaainen. 28.8.1995.

Krapfel, R. E. 1988. Customer Complaint and Salesperson Response: The Effect of the Communication Source. *Journal of Retailing* 64, 181–198.

Kriegl, U. 2000. International Hospitality Management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 41 (2), 64–71.

Kuusisto, N. 1997. Hotellipalveluyrityksen asiakastyytyväisyys. Tampereen yliopisto. Taloustieteiden laitos. Yrityksen taloustieteen ja markkinoinnin pro gradu -tutkielma.

Kärkkäinen, E. 1991. The Problem of Norm in the Study of Cross-Cultural Discourse. Teoksessa K. Sajavaara, D. Marsh & T. Keto (toim.) *Communication and Discourse across Cultures and Languages*. AFinLa:n vuosikirja. Jyväskylä: Suomen soveltavan kielitieteen yhdistyksen julkaisuja 49, 45–58.

Käyhty, A. 1999. Eteläsavolaiset opettelevat palvelemaan. Helsingin Sanomat 21.3.1999.

Lahdenmäki, A. 2000. Luksus katosi hotelleista. Helsingin Sanomat 26.1.2000, C19.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1994. Asiakaspalvelu. Helsinki: Avaintulos Oy.

Laudadio, D. 1989. Service Spoken Here. Teoksessa G. W. Shames & W. G. Glover (toim.) *World-Class Service*. Yarmouth: Intercultural Press, 171–175.

Lee, C. & Chon, K.-S. 2000. An Investigation of Multicultural Training Practices in Restaurant Industry: The Training Cycle Approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 12 (2), 126–134.

Lehtinen, J. R. 1983. Asiakasohjautuva palveluyritys. Espoo: Weilin+ Göös.

Lehtonen, J. 1993. Suomalaisuus, Suomi-kuva ja kansainvälistymisen haasteet. Teoksessa J. Lehtonen (toim.) *Kulttuurien kohtaaminen. Näkökulmia kulttuurienväliseen kanssakäymiseen*. Jyväskylän yliopisto.

- Lehtonen, J. 1994a. Vaikeneva kulttuuri ja vieraan kielen pelko. Miksi suomalainen vaikeenee vieraallakin kielellä. Teoksessa P. Isotalus (toim.) Puheesta ja vuorovaikutuksesta. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitoksen julkaisuja 11, 85-101.
- Lehtonen, J. 1994b. Vaikeneva suomalainen - myytti ja todellisuus. *Tempus*, 5/94.
- Lehtonen, J. 1998a. Kansainvälinen viestintä. Monikulttuurisen dialogin mahdollisuus? Teoksessa U. Kivikiuru & R. Kunelius. (toim.) Viestinnän jäljillä. Juva: WSOY, 301–318.
- Lehtonen, J. 1998b. Silenced by the culture? [esitelmä]. Silence, Culture, Communication –seminaari. 3.9.1998. Jyväskylä Summer School on Intercultural Communication and Intercultural Relations. Jyväskylän yliopisto.
- Lehtonen, J. 2000a. Globalization, National Cultures and the Paradox of Intercultural Competence [esitelmä]. 7th Nordic Symposium on Intercultural Communication 24–26.11.2000. Åbo Akademi, Turku.
- Lehtonen, J. 2000b. International Finland [esitelmä]. Megamessut 6.9.2000. Espoo-Vantaan ammattikorkeakoulu.
- Lewis, R. 1993. Mekö erilaisia? Suomalainen kansainvälisissä liikeneuvotteluissa. Suom. E. Salminen. Helsinki: Otava.
- Lewis, R. 1996. Kulttuurikolareita. Suom. E. Salminen. Helsinki: Otava.
- Li, Z. 2001. Cultural Impact on International Branding. A Case of Marketing Finnish Mobile Phones in China. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Communication 13.
- Liljander, V. & Strandvik, T. 1992. The Relation between Service Quality, Satisfaction and Intentions. Swedish School of Economics and Business Administration. Working paper 243.
- Liu, R. R. & McClure, P. 2001. Recognizing Cross-Cultural Differences in Consumer Complaint Behavior and Intentions: An Empirical Examination. *Journal of Consumer Marketing* 18 (1), 54–75.
- Malfroy, J. & Daruwalla, P. 2000. Culture and Communication in Postgraduate Hospitality Program. *Australian Journal of Hospitality Management* 7 (1), 27–34.
- Mallinson, H. & Weiler, B. 2000. Cross-Cultural Awareness of Hospitality Staff: An Evaluation of a Pilot Training Program. *Australian Journal of Hospitality Management* 7 (1), 35–44.
- Martin, J. N. 1993. Intercultural Communication Competence. A Review. Teoksessa R. L. Wiseman & J. Koester (toim.) Intercultural Communication Competence. International and Intercultural Communication Annual XVII. Newbury Park: Sage, 16–29.
- Masuda, R. & Masuda, F. 1995. Marketing and Managing Hotels in Different Environment and Culture. Tokyo: Ota Publications.

- Mattila, A. 1999a. Consumers' Value Judgements. How Business Travelers Evaluate Luxury-hotel Services. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 40 (1), 40–46.
- Mattila, A. 1999b. The Role of Culture and Purchase Motivation in Service Encounters Evaluations. *Journal of Services Marketing* 13 (4/5), 376–389.
- McCallum, J. R. & Harrison, W. 1985. Interdependence in the Service Encounter. Teoksessa J. A. Czepiel, M. R. Solomon & C. F. Surprenant (toim.) *The Service Encounter. Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses*. Lexington: Lexington Books, 35–48.
- Mäkelä, K. 1990. Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa K. Mäkelä (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus.
- Mäkelä, S. 1998. Myyjien näkemyksiä asiakaspalvelusta. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Puheviestinnän pro gradu -tutkielma.
- Nyquist, J. D., Bitner, M. J., & Booms, B. H. 1985. Identifying Communication Difficulties in the Service Encounter. The Critical Incident Approach. Teoksessa J. A. Czepiel, M. R. Solomon & C. F. Surprenant (toim.) *The Service Encounter. Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses*. Lexington: Lexington Books, 195–212.
- Nyman, P. 2001. Tekstareita ja sekstareita. *Matkaviestit* 1, 34.
- Osaava Suomi 2001. TV1. 18.1.2001 klo 12.30–13.00.
- Paastela, K. 2000. Jo lähes sata Jyväskylän yritystä mukana. Palveluaallosta potkua työpaikalle. *Suur-Jyväskylän lehti* 26.1.2000.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing* (Fall), 41–50.
- Parasuraman, A., Berry, L. L. & Zeithaml, V. A. 1991. Understanding Customer Expectations of Service. *Sloan Management Review* 32 (3), 39–48.
- Parasuraman, A., Berry, L. L. & Zeithaml, V. A. 1992. Asiakkaiden palveluodotukset. *Yritystalous* (50) 3, 63–70.
- Pekonen, L. 2000. USA:ssa kauppa kantaa kassitkin puolestasi. *Helsingin Sanomat* 28.3.2000.
- Peltola, S. 1999a. Jyväskylän yliopiston Täydennyskoulutuskeskuksen yhteisökuva. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Yhteisöviestinnän pro gradu -tutkielma.
- Peltola, S. 1999b. Täydennyskoulutuskeskuksen yhteisökuva ja palvelun laatu. Teoksessa J. Lehtonen (toim.) *Yrityskuvia. Kolme yhteisöviestinnän tutkimusta yhteisökuvan, palvelun laadun, markkinoinnin ja strategiavalintojen yhteyksistä*. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitoksen julkaisuja 19.

- Rantanen, P.-S. 1997. ”Tällä kertaa kiva pöytä ja hyvä palvelu.” Huomautukset hotelli- ja ravintola-alan orderissa. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Yhteisöviestinnän pro gradu -tutkielma.
- Raunio, A. 1994. Palvelun etiikka ja arvot. Teoksessa M.-L. Visanti (toim.) Avain parempaan palveluun. Helsinki: Opetushallitus, 31–36.
- Rossmann, M. L. 1994. *Multicultural Marketing: Selling to Diverse America*. New York: American Management Association.
- Ruben, B. D. 1976. Assessing Communication Competency for Intercultural Adaptation. *Group and Organizational Studies* 1, 334–354.
- Räihä, P. 1987. *Palvelukäyttäytyminen*. Porvoo: WSOY.
- Saarivuori, T. 2000. Turismi on kasvanut Suomessa puuhastelusta teollisuudeksi. *Helsingin Sanomat* 23.2.2000, 5.
- Sage, C. 1989. Extending Service: Sheraton Woos the Japanese Traveller. Teoksessa G. W. Shames & W. G. Glover (toim.) *World-Class Service*. Yarmouth: Intercultural Press, 147–154.
- Sajavaara, K. & Lehtonen, J. 1997. The Silent Finn Revisited. Teoksessa A. Jaworski (toim.) *Silence. Interdisciplinary Perspectives*. Berlin: Mouton de Gruyter.
- Salo-Lee, L. 1996a. Ei-kielellinen viestintä. Teoksessa L. Salo-Lee, R. Malmberg & R. Halinoja, Me ja muut. *Kulttuurienvälinen viestintä*. Helsinki: Yleisradio, 58–71.
- Salo-Lee, L. 1996b. Kielellinen viestintä. Teoksessa L. Salo-Lee, R. Malmberg & R. Halinoja, Me ja muut. *Kulttuurienvälinen viestintä*. Helsinki: Yleisradio, 36–57.
- Salo-Lee, L. 1998. Conversational silence, social silence and meditative silence: types and impacts of silence in intercultural encounters [esitelmä]. *Silence, Culture, Communication -seminaari*. 3.9.1998. Jyväskylä Summer School on Intercultural Communication and Intercultural Relations. Jyväskylän yliopisto.
- Scollon, R. & Wong Scollon, S. 1994. *Intercultural Communication: A Discourse Approach*. Oxford: Blackwell.
- Seaton, A. V. & Bennett, M. M. 1996. *The Marketing Tourism Products: Concepts, Issues and Cases*. Oxford: International Thomson Business Press.
- Seretin, L. 2000. Hyvä palvelu on henkilökohtaista. *PAM – Palvelualojen ammattilaiset* 5, 3.
- Shames, G. W. 1989. Service Quality and the Multicultural Manager. Teoksessa G. W. Shames & W. G. Glover (toim.) *World-Class Service*. Yarmouth: Intercultural Press, 124–131.
- Shames, G. W. & Glover, W. G. 1989. *World-Class Service*. Yarmouth: Intercultural Press.

- Shostack, G. L. 1985. Planning the Service Encounter. Teoksessa J. A. Czepiel, M. R. Solomon & C. F. Surprenant (toim.) *The Service Encounter. Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses*. Lexington: Lexington Books, 243–253.
- Shoemaker, S. 1996. Scripts: Precursor of Consumer Expectations. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 37 (1), 42–53.
- Silverman, D. 1994. *Interpreting Qualitative Data: Methods of Analysing Talk, Text and Interaction*. London: Sage.
- Solomon, M. R., Suprenant, C., Czepiel, J. A. & Gutman, E. G. 1985. A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter. *Journal of Marketing* 49 (1), 99–111.
- Spitzberg, B. H. 1994. A Model of Intercultural Communication Competence. Teoksessa L. A. Samovar, & R. E. Porter (toim.), *Intercultural Communication: A Reader*. Seitsemäs painos. Belmont: Wadsworth, 347–359.
- Spitzberg, B. H. & Cupach, W. R. 1984. *Interpersonal Communication Competence*. Beverly Hills: Sage.
- Spitzberg, B. H. & Cupach, W. R. 1989. *Handbook of Interpersonal Competence Research*. New York: Springer-Verlag.
- Starkey, J. A. 1994. A Growing Customer Focus: Cultural Diversity. *Managing Diversity* 3 (10), 1–3, 5.
- Stauss, B. & Mang, P. 1998. 'Clash of civilisations' in service encounters? Teoksessa R. Gibson (toim.) *International Communication in Business. Theory and Practice*. Berlin: Verlag Wissenschaft & Praxis.
- Stauss, B. & Mang, P. 1999. "Culture shocks" in intercultural service encounters? *Journal of Services Marketing* 13 (4/5), 329–346.
- Suominen, O. 1989. Asiakasviestintä vakuutusalan kokonaispalvelussa. Puheviestintätaitojen arviointimenetelmän kehittäminen asiakaspalvelijan puheviestinnällisen koulutustarpeen määrittämiseksi. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Puheviestinnän pro gradu -tutkielma.
- Suprenant, C. F. & Solomon, M. R. 1987. Predictability and Personalization in the Service Encounter. *Journal of Marketing* 51 (2), 86–96.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1995. *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Thiederman, S. 1991. *Profiting in America's Multicultural Marketplace. How to Do Business Across Cultural Lines*. New York: Lexington Books.
- Tiittula, L. 1992. *Puhuva kieli: suullisen viestinnän erityispiirteitä*. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.

- Tilastokeskus 2000. Yöpymiset maittain/maaryhmittäin. Tammi-joulukuu 1999. Keski-Suomi, Loma-Suomi. 22.2.2000.
- Tilastokeskus 2001. Yöpymiset majoitusliikkeissä tammi-joulukuussa 1999 ja 2000.
- Ting-Toomey, S. 1999. *Communication Across Cultures*. New York: Guilford Press.
- Trenholm, S. & Jensen, A. 1992. *Interpersonal Communication*. Belmont: Wadsworth.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. 1998. *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. Toinen painos. New York: McGraw-Hill.
- Tyrväinen, M. 1994. Puheviestintätaidot osana hyvää palvelua. Teoksessa M.-L. Visanti (toim.) *Avain parempaan palveluun*. Helsinki: Opetushallitus, 79–85.
- Vaittinen, M. 1985. *Tehoa asiakaspalveluun*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Vakkuri, A. 1992. Palvelun surkeus Suomessa. *Yritystalous* 50 (3), 60–62.
- Valkonen, T. 1997. Puheviestintätaitojen arviointi lukion päättökokeessa. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Puheviestinnän lisensiaatintutkimus.
- Varto, J. 1992. *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Weiermair, K. 2000. Tourists' Perceptions Towards and Satisfaction with the Service Quality in Cross-Cultural Service Encounter: Implication for Hospitality and Tourism Management. *Managing Service Quality* 10 (6), 397–409.
- Winsted, K. F. 1997. The Service Experience in Two Cultures: A Behavioral Perspective. *Journal of Retailing* 73 (3), 337–361.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L. & Parasuraman, A. 1988. Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing* 52 (April), 35–48.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L. & Parasuraman, A. 1996. The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing* 60 (2), 31–46.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. & Berry, L. L. 1990. *Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: Free Press.

Maailmanlaajuisestikin ensimmäinen kansainvälisen asiakaspalveluviestinnän tutkimus nyt Jyväskylässä.

Haastekilpailu! Missä hotellissa ovat Jyväskylän aktiivisimmat vastaanottovirkailijat? Osallistumalla koko tiimi teatteriin!

Haluatko kertoa asiakaspalvelukokemuksistasi? Voit voittaa Päijänteiden kesäristeilyn kahdelle!

Lämmin kiitos!

Tervetuloa mukaan Jyväskylän yliopistossa tehtävään kansainvälisen asiakaspalveluviestinnän tutkimukseen! Tutkimukseen osallistuvat viiden suurimman jyvaskyläläisen hotellin vastaanottovirkailijat. Nämä hotellit ovat Cumulus, Rantasipi Laajavuori, Scandic, Sokos Hotels Alex ja Alexandra sekä Jyväshovi. Tutkimuksen tavoitteena on löytää ideoita muun muassa kansainvälisen asiakaspalvelun koulutuksen kehittämiseksi. Tätä tutkimusta ovat tukemassa Matkailun Edistämiskeskus – MEK ja Jyväskylän seudun matkailupalvelut.

Tahdon tällä kyselylomaketutkimuksella selvittää, millaisia viestinnällisiä ongelmia ulkomaalaisten hotelliasiakkaiden kanssa syntyy. Olen erityisen kiinnostunut kuulemaan, miten te asiakaspalvelun ammattilaisina näissä ongelmatilanteissa toimitte. Kyselylomakkeet tulee palauttaa 7.4.2000 klo 16 mennessä hotellinne vastaanotossa olevaan kirjekuoreen erillisissä suljetuissa vastauskuorissa. Kyselylomakkeisiin vastaamisen vauhdittamiseksi hotellien välille on julistettu haastekilpailu. Kilpailun voittaa sen hotellin vastaanottovirkailijoiden tiimi, joka vastaa kyselyyn kaikkein aktiivisimmin annetun aikarajan sisällä. Palkintona on mukava teatteri-ilta koko tiimille Jyväskylän kaupunginteatterissa virvokkeineen. Teatteriesityksen ja sen ajankohdan saa voittanut ryhmä valita itse.

Huhtikuun aikana suoritettavissa henkilöstön jatkohaastatteluissa kansainvälisen asiakaspalvelun kenttään poraudutaan syvemmälle. Jatkohaastatteluun voit päästä täyttämällä tämän kirjeen alalaidassa olevan lipukkeen ja palauttamalla sen hotellinne vastaanotossa olevaan kirjekuoreen. Kaikkien jatkohaastatteluihin osallistuneiden kesken arvotaan aurinkoinen kesäristeily Päijänteellä kahdelle hengelle lounas-/illallislahjakortin kera.

Sinun panoksesi on tämän tutkimuksen kannalta keskeinen. Kaikkia vastauksia käsitellään täysin nimettöminä ja luottamuksellisesti, joten voit huoletta kertoa ajatuksistasi ja kokemuksistasi. Vastaan mielelläni kaikkiin tutkimukseen liittyviin kysymyksiin. Tavoitat minut parhaiten matkapuhelimesta (040-731 0361) tai sähköpostitse (riikka_salonen@hotmail.com). Kiitos yhteistyöstäsi.

Tämän lipukkeen täyttämällä voit päästä osallistumaan jatkohaastatteluihin. Kaikkien jatkohaastatteluihin osallistuneiden kesken arvotaan yksi Päijänteiden kesäristeily kahdelle hengelle. Voittajalle ilmoitetaan henkilökohtaisesti 30.4.2000 mennessä.

Nimi: _____
 Osoite: _____
 Kotipuhelin: _____ Työpuhelin: _____ Matkapuhelin: _____

Kansainvälisen asiakaspalveluviestinnän tutkimus

Taustatietojasi (Valitse sopiva/sopivat vaihtoehdot.)

1. Sukupuoli nainen mies
2. Ikä alle 25 v. 25-34 v. 35-44 v. yli 45 v.
3. Koulutus perus-/kansakoulu
 ylioppilas
 ammatillinen keskiaste, linja _____
 ammatillinen opistoaste, linja _____
 ammattikorkeakoulu, linja _____
 yliopisto, pääaine _____
 muu, mikä _____
4. Oletko osallistunut ammatilliseen täydennyskoulutukseen? kyllä en
Jos olet, niin millaiseen? Olen osallistunut:
 asiakaspalvelukoulutukseen
 kielikoulutukseen
 tapakulttuuri- ja/tai kansainvälisyyskoulutukseen
 muuhun, mihin _____
 muuhun, mihin _____
5. Millaista asiakaspalveluun liittyvää koulutusta kaipaisit lisää tai millaiseen koulutukseen sinulla olisi kiinnostusta osallistua?

6. Arvioi kielitaitoasi osaamiesi kielten kohdalta. Valitse omakohtaisesti sopivat vaihtoehdot.

Kieli	erinomainen	hyvä	tydyttävä	heikko	en osaa kieltä lainkaan
ruotsi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
englanti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
saksa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ranska	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
venäjä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Mitä osaamistasi vieraista kielistä käytät eniten asiakaspalvelussa?

- 1.
- 2.
- 3.

8. Kuinka kauan olet työskennellyt tämänhetkisessä toimipisteessäsi?

- alle 1 v. 1-5 v. 6-10 v. yli 10 v.

9. Mikä on työsuhteesi muoto? Valitse sopiva vaihtoehto.

- Olen: vakinainen työntekijä osa-aikainen työntekijä
 harjoittelija muu, mikä _____

10. Kuinka kauan olet työskennellyt hotellialan asiakaspalvelutehtävissä?

- alle 1 v. 1-5 v. 6-10 v. yli 10 v.

11. Minkälaista muuta työkokemusta sinulla on asiakaspalvelualalta?

12. Kerro kansainvälisestä kokemuksestasi. Valitse sopivat vaihtoehdot.

Olen ollut ulkomailla

- lomailemassa
 opiskelemassa
 työharjoittelussa
 töissä
 muista syistä, miksi

- en ole ollut kertaakaan ulkomailla

Pisin ulkomailla oleskeluni jakso on ollut:

- alle kuukauden
 1-6 kuukautta
 7-12 kuukautta
 1-5 vuotta
 6-10 vuotta
 yli 10 vuotta
 en ole ollut kertaakaan ulkomailla

Yli kuukauden olen viettänyt:

- yhdessä maassa
 2-4 maassa
 yli 5 maassa
 en ole ollut missään maassa yli kuukautta

Minulla on/on ollut ulkomaalaisia:

- tuttavina
 opiskelutovereita
 työtovereita
 ystäviä
 sukulaisia
 parisuhteita/puolisoja
 muun kaltaisia suhteita, mitä
 en tunne läheisesti ketään ulkomaalaista

13. Kerro yhdestä ongelmallisesta ja yhdestä onnistuneesta asiakaspalvelutilanteesta, joissa asiakkaasi ovat olleet toisesta kulttuurista kuin sinä itse. Tapahtumien pitäisi olla sinun itse kokemiasi, ei asiakaspalvelun yleisiä tilanteita. Asiakaspalvelutilanteen voi tehdä ongelmalliseksi esimerkiksi asiakkaan ristiriitaiset odotukset palvelusta tai moninaiset ymmärtämisvaikeudet. **Erityisen kiinnostunut olen tilanteista, joissa sanallinen** (esim. sanotaanko suoraan vai kierrellen, puhutaanko paljon vai vähän) **ja sanaton viestintä** (esim. ilmeet, eleet, katsekontakti, erilaiset aikakäsitykset) **ovat olleet asiakaspalvelun kannalta merkittävässä asemassa.** Onnistuneet asiakaspalvelutilanteet ovat puolestaan sellaisia, joista asiakas on antanut sinulle myönteistä sanallista ja/tai sanatonta palautetta tai hän on mielestäsi poistunut tilanteesta erityisen tyytyväisenä. Olisin myös kiinnostunut kuulemaan, miten mahdollinen palaute palvelusta annettiin.

Pohdi näitä vuorovaikutustilanteita pienten kirjoitelmien muodossa. Mieti kirjoitelmissasi vastauksia laatikossa oleviin kysymyksiin. Voit kirjoittaa tarinat joko käsin tai koneella lomakkeen mukana oleville vastauspapereille. Voit halutessasi kirjoittaa useammastakin kuin kahdesta tapauksesta.

Pohdi kirjoitelmissasi seuraavia asioita:

- Mikä oli asiakkaan kansallisuus, sukupuoli ja arvioitu ikä?
- Oliko asiakas liike- vai vapaa-ajanmatkailija? Tuliko hän hotelliin yksin vai osana ryhmää?

- Mitä kieltä/kieliä käytitte asiakaspalvelutilanteessa?
- Keitä muita tilanteeseen osallistui (esim. asiakkaan perhe, liikekumppanit, vastaanoton muut työntekijät)?

- Mitä asiakaspalvelutilanteessa tapahtui?
 - Mistä tilanne lähti käyntiin?
 - Mitä ja miten asiakas puhui sinulle?
(esim. valitti varovaisesti, vaati päättäväisesti, kiitti monisanaisesti)
 - Mikä oli hänen mielialansa?
(esim. vihainen, pettynyt, hämmentynyt, iloinen, kiitollinen)
 - Näkyikö se jotenkin hänen ilmeistään tai eleistään?
 - Miten itse reagoit tilanteeseen?
 - Miten tilanne päättyi?

- Millaisia tunteita ja ajatuksia sinussa heräsi tilanteen aikana? Entä tilanteen jälkeen?

- Miten toimisit nyt vastaavan tilanteen tullen?

- **Voisiko vastaavanlainen tilanne syntyä suomalaisen asiakkaan kanssa?**
 - Jos voisi, miten uskoisit suomalaisen asiakkaan toimivan?
 - Jos ei, niin miksi et usko suomalaisen asiakkaan päätyvän vastaavanlaiseen tilanteeseen?

Lämmin kiitos osallistumisestasi tutkimukseen!

Asiakaspalvelutilanne

1. Kuvaile tyypillistä työpäivääsi. Kerro asiakaspalveluun liittyvistä vuorovaikutustilanteista ulkomaalaisten asiakkaiden kanssa seuraavissa työtehtävissä:
 - 1) check-in
 - 2) check-out, maksutilanne
 - 3) varausten hoitaminen
 - 4) hotellin palveluista informoiminen
 - 5) lisäpalvelujen myynti
 - 6) asiakkaiden matkailullinen ym. opastaminen
 - 7) lisätoiveisiin vastaaminen
 - 8) valitusten hoitaminen
 - 9) valuutan vaihto, auton vuokraus
 - 10) muuta, mitä

Asiakaspalvelijan mielikuvat palvelusta

2. Millaista mielestäsi on hyvä kansainvälinen asiakaspalvelu?
(asiakkaan ollessa ulkomaalainen)
3. Onko se erilaista verrattuna suomalaisten palvelemiseen? Miten se eroaa?

Asiakaspalvelijan näkemyksiä omista asiakaspalvelutaidoista

4. Millaisista asiakaspalvelutilanteista pidät eniten?
5. Mitkä ovat haasteellisimpia?
6. Millainen on vaikea/haasteellinen asiakas?
7. Miten haluaisit kehittyä asiakaspalvelijana?
8. Miten saat asiakkaan tuntemaan olonsa tervetulleeksi? Millä tavalla osoitat sen?
9. Mukautatko viestintäkäyttäytymistäsi ulkomaalaisten asiakkaidesi mukaan?
Jos, niin miten?
10. Onko asiakaspalvelusi jollakin lailla erilaista, kun asiakkaasi on suomalainen?

Asiakaspalvelijan mielikuvat asiakkaasta

11. Mitä asiakaspalvelijan pitäisi tietää asiakkaansa kulttuurista, että hän voisi palvella asiakastaan paremmin?
12. Millaisia erityistoiveita ulkomaalaisilla on?
13. Vaativatko ulkomaalaiset asiakkaat eri asioita asiakaspalvelulta kuin suomalaiset?
14. Poikkeavatko liikematkaajat ja vapaa-ajanmatkaajat asiakkaina toisistaan?