



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

Henkilöstön mielikuvat palvelun toteutumisesta

Case Raha-automaattiyhdistyksen palveluopas

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Matkailun ala
Hotelli- ja ravintola-alan
koulutusohjelma
Majoitustoiminta
Opinnäytetyö
Syksy 2012
Katja Jokela

Lahden ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

JOKELA, KATJA: Henkilöstön mielikuvat palvelun
toteutumisesta
Case: Raha-automaattiyhdistyksen palveluopas

Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma opinnäytetyö, 41 sivua, 4 liitesivua

Syksy 2012

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia henkilöstön mielikuvia suunnitellusta palvelusta kasinopelialalla Suomessa. Raha-automaattiyhdistyksen palveluopasta päivitetään vastaamaan henkilöstön tarpeita paremmin. Tämän tutkimuksen tarkoitus on tuottaa päivitykseen henkilöstön mielikuvat palvelusta. Elokuussa lanseerattu RAY Etuasiakkuus on herättänyt etukäteen kysymyksiä ja ajatuksia, joita tässä tutkimuksessa kartoitetaan. Vastauksia ja työkaluja tilanteisiin tuo palveluoppaan päivitetty versio.

Tutkimusmetodina on käytetty puolistrukturoitua kvalitatiivista haastattelua. Tutkimusaineiston keruun ajankohta on heinä-elokuu 2012. Tutkimusaineistoa kerättiin pääkaupunkiseudulla työskenteleviltä pelisali asiakas palvelijoilta Webropol- lomakkeen avulla. Vastaajia oli yhteensä 16. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee työn toimeksiantajan Raha-automaattiyhdistyksen avustustoimintaa, pelitoimintaa ja yhteiskuntavastuuta, sekä käsittelee asiakaskokemusta, asiakasymmärrystä, palvelun laatua ja palvelumuotoilua metodina.

Tutkimustulokset osoittavat, että henkilöstö tuntee suunnitellun palvelun ja osaa toteuttaa sitä työssään. Palvelupolku tunnetaan hyvin. Henkilöstö on ammattitaitoista ja ylpeä osaamisestaan. Palveluasenne on suurimmalla osalla kunnossa. Asiakkaiden viihtyminen on tärkeää ja asiakkaiden kanssa on luontevaa olla. Kritiikkiä aiheuttivat resurssien vähyys ja kiire, tilojen puitteet sekä epävarmuus palvelun toteutuksessa. RAY Etuasiakkuuden haasteet on käsitelty mielikuvien tasolla. Etuasiakkuuden haasteista suurimmiksi muodostuivat asiakkaiden lähestyminen, Etuasiakkuuden tarjoaminen ja tekniikan toimiminen. Positiivisimmaksi asiaksi nousivat koulutukset ja niiden anti Etuasiakkuuden palveluhaasteita ajatellen.

Asiasanat: asiakaspalvelu, palvelumuotoilu, palvelun laatu

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Tourism and Hospitality

JOKELA, KATJA: Employees conceptions of service implementation
 Case: Finland's Slot Machine Association (RAY)
 Service Guide

Bachelor's Thesis in Hotel Management, 41 pages, 4 pages of appendices

Autumn 2012

ABSTRACT

This thesis studies employees conceptions of service blueprint for the casino games business in Finland. Finland's Slot Machine Association's (Raha-automaattiyhdistys) service guide is about to be updated to respond employees needs better. The goal of this thesis is to bring out updated employee conceptions of service. RAY's Loyal Customer program Etuasiakkuus was launched in August 2012. It is loyal customer program, which has raised questions and thoughts among personnel. Answers and tools for handling various situations will be offered in the updated service guide.

A research method used is halfstructured qualitative interview. Material collected in July to August 2012. Research material is collected with Webropol form, from customer service workers in the Helsinki metropolitan area. Answers were given by 16 respondents. The thesis theoretical context covers the employer and its charity funding, gaming activities and social responsibility as well as customer experience, customer understanding, service quality and service design as method.

The research results show that employees know the service blueprint and know how to implement it when working. The service path is known well. Employees are skilled and proud of it. Attitude towards customer service is good. Customers satisfaction is important and service is familiar. Lack of resources, rushing, insufficient space and insecurity in service implementation were criticized.

Challenges in RAY Etuasiakkuus program have been treated at the image level. Biggest challenges for the Loyal Customers program are with approaching the customer, customer offerings and technical problems. The most positive things mentioned about the program were the trainings and its yield.

Key words: customer service, service design, service quality

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Työn tausta	1
1.2	Työn tavoite	2
2	TYÖN TOIMEKSIANTAJA RAHA-AUTOMAATTIYHDISTYS	4
2.1	Raha-automaattiyhdistys, perustehtävä ja historia	4
2.2	RAY:n avustustoiminta	5
2.3	RAY:n pelitoiminta	5
2.4	RAY ja yhteiskuntavastuu	7
3	ASIAKASPALVELU JA SEN ELEMENTIT RAY:N PALVELUISSA	9
3.1	Palveluiden haasteet kasinopelialalla	9
3.2	Asiakaskuuntelu palvelutarpeiden kartoituksessa	9
3.3	Asiakasymmärrys kilpailukeinona	11
3.4	Palvelun laadun käsite	12
4	PALVELUMUOTOILU METODINA	16
4.1	Mitä on palvelumuotoilu?	16
4.2	RAY:n palvelupolku ja palvelun kontaktipisteet	17
4.3	Asiakaskokemus kilpailukeinona	18
4.4	Palvelumuotoilun mittarit	20
4.5	Palvelumuotoilun liiketoiminnalliset hyödyt	21
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA KULKU	23
5.1	Tutkimuksen toteutus	23
5.2	Laadullinen tutkimus	24
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	27
6.1	Aineiston analysointi	27
6.2	Asiakkaan kohtaaminen ja palvelutarpeen kartoitus	28
6.3	Haasteita asiakkaiden kohtaamisessa ja palvelun toteuttamisessa	30
6.4	Positiivisia palvelukokemuksia ja asiakaskohtauksia	32
6.5	RAY Etuasiakkuus	33
7	YHTEENVETO	35
7.1	Tutkimustulosten yhteenveto	35
7.2	Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus	36
7.3	Kehitysehdotuksia	37
	LÄHTEET	39
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Nykypäivänä kilpailu asiakkaista on kovaa. Tuotteet ovat melko helposti kopioitavissa, kuten matkapuhelinvalmistajat ovat osoittaneet. Kun tuotteet muistuttavat toisiaan, ominaisuuksiltaan, ulkonäöltään ja hinnaltaan, on ainoa kilpailuvaltti palvelu. Asiakkaiden palvelemisesta on tehty yrityksissä iso asia, ja palveluprosessit hiottu huippuunsa. Judith Gloppen (2011, 5) siteeraa artikkelissaan, ettei palvelulle ole yhteisesti hyväksyttyä ja yleispätevää määrittelyä. *"Palvelut voidaan esittää dynaamisina aktiviteetteina ja prosesseina, kun taas tavarat ovat staattisia asioita"*. Palveluorientoituneen logiikan näkökulmasta palvelutarjontaa nimitetään mieluummin sosiaalisen ja taloudellisen vaihdannan perusteiksi kuin pelkiksi tavaroiksi (Gloppen 2011, 5.) Raha-automaattiyhdistys (RAY) tarjoaa asiakkailleen vastuullisia pelielämyksiä sekä viihdyttäviä hetkiä pelien parissa. Palvelutilanteesta asiakkaalle ei jää fyysistä tavaraa tai tuotetta, palvelut ja aineettomat pelielämykset ovat RAY:n tuote.

RAY kuuntelee asiakkaitaan ja heidän tarpeitaan, mutta myös asiakaspalveluhenkilöstöä ja heidän mielipiteitään. Täyden kympin palvelua - opas on tuotettu asiakasrajapinnassa työskenteleville, ja se on otettu positiivisesti vastaan. Oppaassa kuvataan palvelumuotoilun keinoin asiakkaan asiointia RAY:n pelien parissa. Opas on tuotettu erityisesti vastaamaan RAY:n kanta-asiakkuusohjelman, RAY Etuasiakkuuden tuomiin palveluhaasteisiin. Palveluopas on työstetty yhdessä asiakkaiden ja asiakaspalvelijoiden kanssa. Asiakkaat ovat miettineet pelityylejään, asiointitottumuksiaan, sekä palvelukokemuksia. Näiden perusteella on koostettu viisi erilaista asiakastyyppeä, kuvailtu heidän asiointityylejään sekä pelikäyttäytymistään. Täyden kympin palvelua -oppaassa on annettu konkreettisia esimerkkejä palvelutilanteisiin ja vastattu palveluhaasteisiin työkaluilla, jotka auttavat henkilöstöä toteuttamaan RAY:n mukaista asiakaspalvelua. Oppaassa on avattu käsitteitä jotka liittyvät asiakaspalveluun ja ne on kytketty RAY:n tapaan palvella asiakkaitaan.

RAY lanseerasi elokuussa 2012 RAY Etuasiakkuuden, joka tuo rekisteröitymisen kautta tunnistetun pelaamisen automaattipeleihin. Tunnistautuneena pelaaminen

tarkoittaa, että asiakkaan henkilöllisyys on palveluntarjoajan eli RAY:n tiedossa. Automaattipelejä voi edelleen pelata myös tunnistautumatta. RAY Etuasiakkaaksi liittyminen on vapaaehtoista asiakkaille ja RAY Etuasiakkaana saa etuja yhteistyökumppaneiden tuotteita ja palveluita ostaessa. Edut ovat vaihtuvia ja rahanarvoisia. Etuasiakkuuden myötä asiakaspalvelijoiden on myös osattava tarjota liittymistä asiakkaille, sekä vastata esiin nouseviin kysymyksiin luontevasti ja ammattitaidolla. Asiakkaat voivat olla epäluuloisia Etuasiakkuutta kohtaan, osa ei pelaa kortilla lainkaan ja toiset voivat ajatella Etuasiakkuuden tarkoittavan pelaamisen valvontaa ja tarkkailua RAY:n puolelta. Tämä luo palvelutilanteisiin haasteita, johon on annettu tukea myyntivalmennusten, koulutusten ja palveluoppaan keinoin. Koska RAY Etuasiakkuutta ei tätä tutkimusta tehdessä ole vielä lanseerattu, oppaan neuvoja ja vinkkejä ei ole Etuasiakkuuden näkökulmasta käytännössä toteutettu. Aiheesta on noussut esiin kuitenkin kysymyksiä, joihin kerätään vastauksia. Palveluopasta päivitetään tulevaisuudessa, ja tämän tutkimuksen tulokset ovat pohjana päivitykselle.

1.2 Työn tavoite

Opinnäytteen tavoitteena on tuottaa Täyden Kymppin palvelu- oppaan päivitykseen aineistoa ja henkilöstön mielikuvat palvelusta. Asiakaspalvelijoiden mielipiteet palvelun haasteista halutaan saada mukaan päivitettyyn versioon. Tutkimuskysymyksinä olivat miten henkilökunta kokee roolinsa palvelutilanteessa, mitä haasteita tilanteissa voi olla sekä minkälaisia vahvuuksia henkilöstöllä on palvelussa. Tutkimusmetodina ovat puolistrukturoidut kvalitatiiviset haastattelut. Kohderyhmänä haastatteluihin ovat pääkaupunkiseudun pelisaliasiakaspalvelijat. Tutkimuksen tavoite on saada selville, miten henkilöstö kokee suunnitellun palvelun ja minkälaisia parannusehdotuksia heillä on sen suhteen. Kysymykset käsittelevät palveluoppaan teemoja. Aineiston analyysissä on lisäksi mietitty, mitä kiinnostavaa kirjoittajat haluavat työstään tuoda esiin. Vastauksista haluttiin vertauksia siihen, vaikuttaako toimipaikka, ikä tai palveluvuodet siihen, miten asiakkaiden palvelu koetaan. Vastaajien omille asenteille ja mielipiteille annettiin tilaa ja kysymykset jäivät avoimiksi.

Mielikuvat RAY Etuasiakkuudesta haluttiin saada ennen lanseerausta (28.8). Oma motiivini aiheen tutkimiselle on lähtenyt omista kokemuksista asiakasrajapinnassa. Olen itse työskennellyt RAY:ssa vuodesta 2001 alkaen. Työ itsessään on tarkkuutta vaativaa, haastavaa ja monipuolista asiakaspalvelua. Parhaita puolia työssä ovat ihmiset, sekä asiakkaat että työkaverit. Asiakkaiden palvelu on antoisaa ja alan erikoisuus tuo oman elementtinsä asiakaskohtaamiseen. Palveluiden suunnittelu ja prosessointi on tuonut helppouden palvelutilanteisiin; kun raamit ja tavoitteet on selvillä, on palvelua mukava toteuttaa ja asiakkaita luonnollinen lähestyä.

2 TYÖN TOIMEKSIANTAJA RAHA-AUTOMAATTIYHDISTYS

2.1 Raha-automaattiyhdistys, perustehtävä ja historia

RAY on suuri organisaatio, jolla on monia eri tehtäviä, kuten tuottaa pelipalveluja, edistää kansanterveyttä ja valvoa pelaamista. Rahapeliala on mielenkiintoinen ja kiinnostusta herättävä ala ja RAY:n toiminnan periaatteet, vastuullisuus ja avustustoiminta ovat monipuolisia kenttiä. RAY on julkisoikeudellinen yhdistys, jonka tehtävänä on hankkia pelitoiminnalla varoja sosiaali- ja terveysjärjestöjen työn tukemiseen. Yhdistyksen jäseninä ovat terveyttä ja sosiaalista hyvinvointia edistävät yleishyödylliset oikeuskelpoiset yhteisöt ja säätiöt. Suomalaisessa rahapelaamisen mallissa on tavoitteena, että pelaamisesta hyötyvät myös ne, jotka eivät pelaa. Tätä tehtävää varten RAY:lle on kirjattu yksinoikeus rahapelien järjestämiseen yhdessä kahden muun toimijan, Veikkaus Oy:n ja Fintoto Oy:n kanssa. RAY:llä on monopoliasema raha-automaatti ja kasinopelitoiminnan järjestämiseen, Veikkauksella veikkaus- ja vedonlyöntipelien ja raha-arpajaisten järjestämiseen, ja Fintotolla hevospelien järjestämiseen. (RAY Vastuu- ja vuosiraportti 2010, 4; RAY Vastuu- ja vuosiraportti 2011, 4, Finlex 2012, Veikkaus Oy 2012, Fintoto Oy, 2012.)

Ensimmäiset raha-automaatit ilmestyivät Suomeen jo 1920-luvulla, kun yksityiset liikemiehet tuottivat Saksasta pajatsotyypisiä raha-automaatteja kansalaisten pelattaviksi. Valtiovalta puuttui pelaamiseen vuonna 1933 antamalla asetuksen, jonka mukaan vain hyväntekeväisyysjärjestöillä on yksinoikeus raha-automaatteihin. Järjestöjen keskinäinen kilpailu johti kuitenkin nopeasti siihen, että vuonna 1937 annetussa uudessa asetuksessa pelitoiminnan harjoittaminen annettiin perustettavan yhdistyksen yksinoikeudeksi. Peleistä kertyvillä tuotoilla yhdistyksen tuli hankkia varoja kansanterveyden edistämiseen. Näin syntyi Raha-automaattiyhdistys (RAY), jonka perustivat kahdeksan hyväntekeväisyysjärjestöä yhdessä valtiovallan edustajien kanssa. Toimintansa RAY aloitti 1.4.1938, jolloin se ryhtyi myös valmistamaan omia automaatteja, ja julkisoikeudellinen yhdistys siitä tuli 1962 (RAY Intranet 2012.)

2.2 RAY:n avustustoiminta

RAY:n avustustoiminnan tavoite on olla johtava ja osaava järjestö- ja kansalaistoiminnan rahoittaja Suomessa. RAY:n avustustoimintaa ohjaa nelivuotinen avustusstrategia. Vuosien 2012-2015 strategian päälinjat ovat terveyden ja sosiaalisen hyvinvoinnin vahvistaminen, terveyttä ja sosiaalista hyvinvointia uhkaavien ongelmien ehkäiseminen sekä ongelmia kohdanneiden auttaminen ja tukeminen. Ensimmäiseen päälinjaan sisältyvät toiminnot, joilla vahvistetaan hyvinvoinnin, normaalin arkielämän, yhteisöllisyyden ja osallisuuden toteutumista. Toiseen päälinjaan kuuluvat toiminnot, joilla ehkäistään erilaisia terveyttä ja sosiaalista hyvinvointia uhkaavia ongelmia tai riskejä. Kolmannessa päälinjassa on kyse ihmisten auttamisesta ja tukemisesta tilanteissa, joissa selviämässä tarvitaan erityisesti myös kanssaihminen apua ja tukea. Raha-automaattiyhdistys jakaa koko tuottonsa sosiaali- ja terveystalouden järjestöille (RAY Vastuu- ja vuosiraportti 2011, 31-33.)

Avustusta myönnetään vuosittain hakemusten perusteella ja avustusta voi käyttää vuosittain vain RAY:n hyväksymiin kuluihin. RAY:n avustusvalmistelijat valmistelevat avustusehdotuksen sosiaali- ja terveystaloudelle, joka tekee lopullisen päätöksen avustusten jaosta. Vuonna 2011 Ray jakoi avustuksia 268,2 miljoonaa euroa. Suurimmat avustuksen saajat olivat Y-säätiö, Näkövammaisten Keskusliitto, Ensi- ja Turvakotien Liitto Ry, sekä Suomen Mielenterveysseura Ry. Pelitoiminnan tuotosta, 731, 1 miljoonasta eurosta vähennetään arpajaisverot, sijoituspaikkamaksut, henkilöstö- ja muut kulut sekä investoinnit, ja sen viivan alle jäävä summa menee lyhentämättömänä avustuksiin. Avustustoimintaa ja avustusten jakoa valvotaan jatkuvasti sekä sisäisesti, että ulkoisten toimijoiden puolesta (RAY Vastuu- ja vuosiraportti 2011, 5-6, 32.)

2.3 RAY:n pelitoiminta

RAY:n pelitoiminta perustuu viihdyttävien ja jännittävien pelien ja palveluiden tarjoamiseen vastuullisesti. Raha-automaatteja on Suomessa sijoitettuna yhteensä 19 838 ja ne sijoittuvat RAY:n omiin pelisaleihin, Casinolle, sekä yrityskumppaneiden tiloissa sijaitseviin pelipisteisiin. Tuotoista noin 90 % kertyy raha-automaateista. Pelipisteitä sijaitsee kauppojen, kioskien, huoltoasemien,

ravintoloiden, sekä muiden yhteistyötahojen tiloissa. Vuonna 2011 kaikkien pelipisteiden ikärajaksi tuli 18-vuotta. Pelipisteissä olevia automaatteja myös sijoiteltiin samalla uudelleen, valvonnan helpottamiseksi ja saatavuuden parantamiseksi. Pelivalikoiman ja pelien sijoittelun parantamisessa sekä ikärajamuutoksen läpiviennissä onnistuttiin hyvässä yhteistyössä yrityskumppaneiden kanssa (RAY Vastuu- ja vuosiraportti 2011 18.)

Omia pelipaikkoja on neljä konseptia. Täyspoteissa on paikalla aina vähintään kaksi työntekijää, poteissa on potinhoitaja, ja pelikioskeissa pelimestari. Clubit ja Pelaamo Tampereella ovat rentoja pelipaikkoja ravintolaympäristössä, joissa pelataan myös pöytäpelejä ja automaatteja ja niissä on myös mahdollisuus nauttia ravintolapalveluista. Ravintolakasinopelejä on 258 paikassa ja ne ovat yhteistyökumppaneiden tiloihin sijoitettuja erilaisilla aukioloajoilla varustettuja pelipöytiä ympäri maan. Kasinopelejä voi pelata myös omissa pelipaikoissa, sekä Casinolla. Yhteensä kasinopelipöytiä on 336 koko maassa. RAY:n uusin yksikkö on digitaalisten kanavien yksikkö, eli nettikasino. Nettikasino avattiin marraskuussa 2010, ja sen suosio yllätti positiivisesti heti ensimmäisenä toimintakautenaan. Nettikasinolla voi pelata RAY:n klassikkopelejä, kansainvälisiä suosikkipelejä, videopokereita, ruletti- ja korttipelejä, sekä turnauksia (Ray Vastuu- ja vuosiraportti 2011, 17- 18 ; RAY 2012.)

Henkilöstöä RAY:ssa on yhteensä 1581 (RAY Vastuu- ja vuosiraportti 2011, 5.) Pelinhoitajia ovat ravintolakasinopeleissä työskentelevät, pelisaliasiakaspalvelijoita on Täyspoteissa, Poteissa, Clubeilla ja Pelaamossa. Pelikioskeissa on pelimestarit, ja yhteistyökumppaneiden tiloissa liikkuvat kunnossapidon huoltoedustajat ja asentajat. Asiakkaat kohtaavat RAY:laisia fyysisten kontaktien lisäksi yritys- ja kuluttaja-asiakaspalveluissa puhelimitse sekä sähköisesti (RAY Vastuu- ja vuosiraportti 2011, 5.) RAY:n asiakkuuksien hallinta ja kehittäminen perustuvat pelaajien motiivipohjaiseen ryhmittelyyn sekä muun peli- ja kulutusikäytymisen syvälliseen analysoimiseen. Vuonna 2011 RAY otti nettipelaamisen myötä uuden askeleen asiakasryhmiensä analysoimisessa, kun se pystyi ensimmäisen kerran hyödyntämään tietoa rekisteröityneiden asiakkaidensa pelikäyttäytymisestä. RAY käyttää pelaamisen motiiveihin pohjautuvaa segmentointia ymmärtääkseen ihmisten erilaisia tarpeita ja tuottaakseen pelipalveluja niiden mukaan, eikä tavoite ole segmentoinnilla

rajata osaa ihmisiä palvelutarjonnan ulkopuolelle, vaan saavuttaa ja pitää mahdollisimman laaja asiakaskunta (RAY Vastuu- ja vuosiraportti 2011, 7- 12.)

2.4 RAY ja yhteiskuntavastuu

Yhteiskuntavastuullisuus on RAY:n tapa toimia ja tuottaa pelipalveluja. Olennaisuusmatriisilla (Liite 1) kuvataan niitä teemoja ja aiheita, jotka ovat keskeisiä RAY:n yhteiskuntavastuussa. Matriisissa yhdistyy sekä sidosryhmien, että RAY:n näkökulma. RAY:n pelejä ja niiden kehittämistä ja jakelua ohjaavat vastuullisuusperiaatteet. Ennen uusien peli- ja jakeluratkaisujen käyttöönottoa RAY testaa ja arvioi niiden sosiaaliset vaikutukset yhdessä Veikkauksen kanssa toteutetulla rahapelien vastuullisuustyökalulla. Työkalulla tarkastellaan nykyisten pelien sekä uusien peli-ideoiden ominaisuuksia mahdollisten sosiaalisten haittojen näkökulmasta. Pelien ja peli-ideoiden piirteitä arvioidaan yhteensä viidelläkymmenellä erilaisella mittarilla, ja tulosten perusteella niiden jakelukanavat sovitetaan ominaisuuksien mukaan sopiviksi. Tarkoittaen, että suuremman haitan pelit sijoitetaan kasinoympäristöön, ja ns. vaarattomammat voidaan sijoittaa pelipisteisiin ja omiin pelipaikkoihin. RAY:n markkinointiviestinnässä noudatetaan laadittuja eettisiä toimintaperiaatteita (RAY 2012.)

RAY:n rahapelitoiminnan vastuullisuutta ohjaa vastuullisuusohjelma, joka perustuu arpajaislakiin ja on RAY:n toiminnan perusta. Tavoitteena on laaja ja kohtuullisesti pelaava asiakaskunta, jolloin pelaaminen ei kohdistu samoille henkilöille aiheuttaen näin mahdollisesti haittaa. Pelivalikoiman laajuudella ja monipuolisella tarjonnalla pyritään vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Rekisteröityneenä asiakkaana netissä voi myös tarkastella pelihistoriaansa, laittaa itselleen muistutuksen joka kirjaa pelaajan automaattisesti ulos palvelusta tietyn ajan kuluttua, asettaa itselleen pelikiellon, sekä ottaa käyttöön PlayScan-työkalun joka varoittaa pelaajaa kun pelikäyttäytyminen muuttuu riskihakuisemmaksi. Kaikilla pelaaminen ei pysy hallinnassa, ja toisinaan se muuttuu jopa pakonomaiseksi. RAY tukee hankkeita, joilla ehkäistään ongelmapelaamista ja kehitetään hoitomuotoja peliriippuvuudesta kärsiville. Henkilöstölle on tarjolla tietoa ongelmapelaamisesta ja niiden avulla tuetaan henkilöstöä peliriippuvaisen

asiakkaan kohtaamiseen. Asiakkaan on halutessaan mahdollista saada itselleen jopa vuoden kestävä sisäänpääsykielto pelisaleihin ja Casinolle (RAY 2012; RAY Vastuu- ja vuosiraportti 2011, 12- 14.)

3 ASIAKASPALVELU JA SEN ELEMENTIT RAY:N PALVELUISSA

3.1 Palveluiden haasteet kasinopelialalla

Kasinopelialaa säätelevät Suomessa lait ja asetukset. Palvelukokemukseen vaikuttaa ihmisten, ympäristöjen, toimintatapojen ja esineiden lisäksi myös se, voittaako asiakas rahaa vai ei. Asiakaspalvelu on se avain, joka voi kääntää negatiivisen lopputuloksen positiiviseksi kokemukseksi. Asiakas voi hävitä paljon rahaa, mutta todeta silti, että ainakin hänellä oli hauskaa. Kasinobisnes on showbisnestä, pelien on oltava mielenkiintoisia, viihdyttäviä, sekä helppoja pelata, samalla kun niiden on tarkoitus tuottaa voittoa kasinolle. Pelien pelaamisen luonne kuitenkin on, että loppujen lopuksi asiakas häviää rahansa. Pelinhoitaja on rahanviejän asemassa, ja tämä aiheuttaa jännitettä palvelutilanteisiin asiakkaan ja asiakaspalvelijan välille (Browne 2004, 12-17.) Suomessa pelinhoitajat eivät ole provisiopalkalla, eikä heillä ole suoraan tulosvastuuta työnantajalle tai pelin sijoituspaikalle. Ensisijaisesti pelinhoitajat ovat asiakaspalvelijoita, ja pelien fokus on ajanvietteessä. Toisille kymmenen euroa on enemmän kuin toisille, ja näissä tilanteissa asiakaspalvelijan ammattitaitoa todella mitataan. Kasinopeliala on vasta alkanut reagoimaan siihen, että palvelun laadulla ja liikevoitolla on todellinen yhteys. Asenne juontaa juurensa ajalta, kun kasinobisneksessä ei ollut paljoakaan kilpailua. Silloin palvelun ei tarvinnut olla kovin ihmeellistä, asiakkaat eivät voineet äänestää jaloillaan huonosta palvelusta. Kasinon työntekijät olivat olosuhteiden uhreja, ja tämä on edesauttanut huonon palvelun kulttuurin syntymistä alalla (Browne 2004, 26.)

3.2 Asiakaskuuntelu palvelutarpeiden kartoituksessa

Asiakkaan tarpeiden mukainen palvelu lähtee asiakkaan tarpeiden ja toiveiden kartoittamisesta. Tarpeiden kartoitukseen, ja sitä kautta ongelman ratkaisuun avaimena on asiakkaan kuuntelu. Yleinen syy ihmisten kommunikaatio-ongelmiin, ja tätä kautta merkittävä tekijä asiakkaiden tyytymättömyyteen, on oikeanlaisen kuuntelun puute. Kuuleminen ja kuuntelu voidaan käsitteinä sekoittaa keskenään. Asiakaspalvelija kuulee, mitä asiakas sanoo, mutta kuunteleeko hän todella? Kuuleminen on puhtaasti fyysinen aktiviteetti, ja sillä on

todella vähän tekemistä kuuntelemisen kanssa. Fyysisessä kuulemisessa akustinen energia ääniaaltojen muodossa muuttuu mekaaniseksi ja elektrokemikaaliseksi energiaksi jonka aivomme pystyvät ymmärtämään. Vasta sen jälkeen käynnistyy psykologinen prosessi joka antaa meidän pureutua kuulemaamme ja ymmärtää sen. Kuuntelu edellyttää todella sitä, että kuulemansa viestin ymmärtää (Timm 2001, 40-41.)

Asiakaskuunteluksi nimitetään sellaisen tiedon keräystä, jossa lähteenä on asiakas. Kuuntelua ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyystutkimukset, konseptitestaukset, asiakaspaneelit ja asiakaspalaute. Asiakaskuuntelun osana toimivat asiakaspalvelujärjestelmät, mikäli palautteen kerääminen, käsittely ja siihen vastaaminen on järjestetty systemaattisesti (Arantola 2006, 65-67.) Yrityksillä on haasteena asiakastietojen käytettävyys ja jalostaminen. Tietoa kerätään ja sitä syntyy jopa automaattisesti, mutta silti tarvitaan viitekehys tai malli, jolla tietoa jäsennetään. Asiakaspalvelussa ja myynnissä syntyy yksityiskohtaisia tapahtumia, mutta sitä käytetään vain yksittäisten asiakaspalvelutilanteiden hoitamiseen. Yrityksillä ei ole prosesseja, joilla hiljainen tieto ja asiakkaiden haasteet ja tarpeet siirtyvät palvelukehitykseen ja markkinointiin. Siiloutumista tapahtuu myös liiketoimintayksiköiden välillä, ja yksiköt saattavat tahattomasti pitää itsellään tietoja, joita muutkin pitävät haasteina. Yksittäiset myyjät saattavat tietää mitä heidän asiakkaansa tarvitsevat, ja osaavat kysyttäessä kertoa miten juuri heidän yrityksensä tuotteet vastaavat tähän tarpeeseen. Heillä ei vain ole ollut aiemmin kanavaa, minne tietonsa tallentavat (Arantola & Simonen 2009, 7-8).

CRM-järjestelmät (customer relationship management -järjestelmät) ovat tuoneet mukanaan käytännön mahdollisuudet tallentaa asiakastietoa koko organisaation käyttöön (Arantola & Simonen 2009, 7 -8.) RAY:ssa siihen käytetään Yammeria, sosiaalisen media työkalua. Se on tarkoitettu käytettäväksi organisaatioiden sisällä tai organisaatioiden väliseen kommunikaatioon (Wikipedia 2012.) RAY:n Palvelutiimi Yammerissa on koottu esimiesten "paljastamista" hyvistä asiakaspalvelijoista. Palvelutiimi on aktiivinen kanava palveluun liittyvissä asioissa, ja tiimiläiset voivat välittää asiakkaiden kommentteja ja palautteita vaikka keskustelujen muodossa eteenpäin. Palvelutiimille annetaan keskustelun avauksia ja pyydetään heiltä apua ja ideoita palveluiden kehittämiseen. RAY:ssa on myös palveluiden kehitysryhmä, johon kuuluu eri yksiköistä ihmisiä ja joka

kokoontuu säännöllisesti suunnittelemaan palveluiden kehittämistä. Yksittäisistä palvelukokemuksista voidaan kirjoittaa palvelupäiväkirjaan, joka on verkossa. Päiväkirjasta esimiehet ja muut työntekijät voivat tarkastella tapahtumia edellisen päivän tai työvuoron osalta.

3.3 Asiakasymmärrys kilpailukeinona

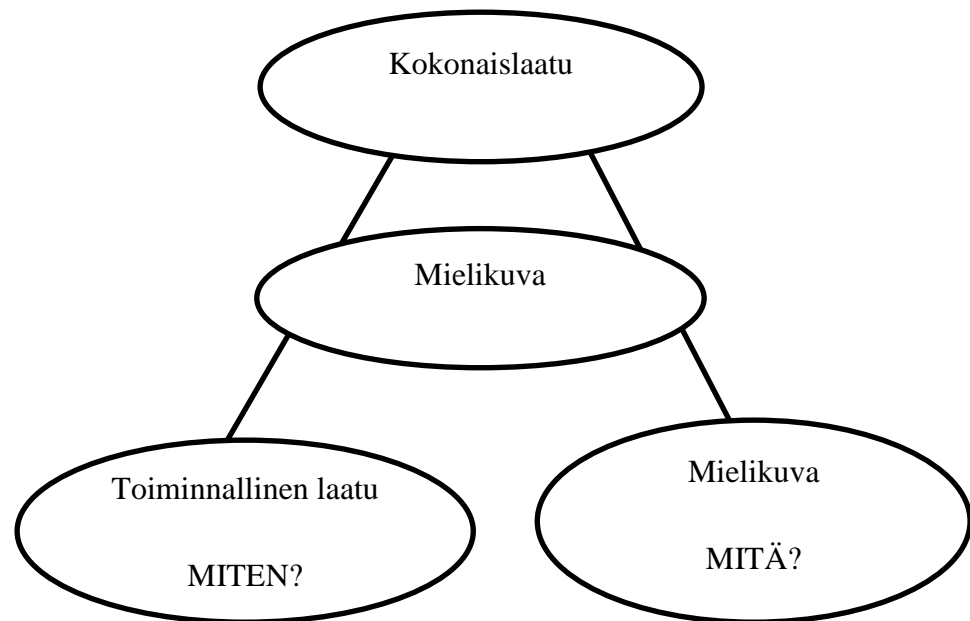
Sen, mitä asiakas pyytää, tietävät kilpailijatkin ja se, mitä pyydetään ei ole aina se mitä tarvitaan. Asiakkaan tarve on jotain laajempaa. Kilpailijasta erotutaan tekemällä sen, mitä asiakas tarvitsee (Pitkänen 2010, 42.) Palvelumuotoilussa ajatusmallina on se, että parempia palveluita käyttävät useammat ihmiset ja he maksavat näistä palveluista sekä kertahankintana että toistuvina ostoksina enemmän. Asiakslähtöisyyden määritelmäksi tuli ensin, että täytetään asiakkaan tarpeet. Myöhemmin huomattiin, ettei kaikkien asiakkaiden tarpeita voida täyttää kannattavasti, ja palattiin etsimään tasapainoa yrityksen saaman tuloksen ja asiakkaalle syntyvän arvon välille. Keskityttiin segmentointiin ja asiakasryhmäjohtamiseen, ja tämä työ on edelleen käynnissä. Asiakslähtöisyys vaatii ymmärrystä asiakkaan kokemasta arvosta ja sen syntymisestä. Asiakkaalle eivät pelkät palvelun tai tavaran ominaisuudet riitä, vaan niiden tuottamat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset peilattuna asiakkaan omiin tavoitteisiin (Tuulaniemi 2011, 29; Arantola & Simonen 2009, 3.)

Asiakslähtöinen palveluliiketoiminnan kehittäminen edellyttää asiakasymmärrystä, sekä kykyä kehittää liiketoimintaa tämän ymmärryksen perusteella (Arantola & Simonen 2009, 5.) Palvelumuotoilu on vienyt asiakasymmärryksen vielä pidemmälle. Asiakasymmärrys on määritelty ensimmäiseksi palvelumuotoiluprosessin vaiheista. Silloin selvitetään myös asiakkaan tiedostamattomat tarpeet, tiedostettujen lisäksi. Suunnittelun tutkimusmenetelmät jaetaan perinteisiin, mukailtuihin ja innovatiivisiin. Perinteiset menetelmät keräävät määrällistä ja mitattavaa tietoa markkinatutkimuksilla ja kyselyillä. Mukailtut menetelmät, erityisesti etnografiset ovat käyttäjäkeskeisen muotoilun prosesseissa hyvin tyypillisiä. Etnografinen tutkimus on laadullista tutkimusta. Se on kuvailevaa ja käyttäjälähtöistä, ja se pyrkii syvään ymmärrykseen pienestä joukosta, ja sen kulutuskäyttäytymisestä.

Muotoiluetnografinen prosessi laajentaa käsityksiä käyttäjien toimista, ja se voi olla esimerkiksi suunnittelutiimin ja käyttäjien yhdessä oppimista uuden tuotteen tai palvelun tiimoilta. Toisinaan muotoilija voi itse ottaa loppukäyttäjän roolin, ja tavoitella näin käyttäjätietoa. Innovatiivisissa tutkimusmenetelmissä päähuomio on käyttäjän henkilökohtaisella kokemuksella. (Miettinen 2011, 63-74.) RAY:ssa on käytetty optimaalisen asiakasymmärryksen tavoittelussa yhteisiä suunnittelutyöpajoja asiakkaiden ja henkilöstön kanssa. Myös palveluiden tuottajat ja suunnittelijat ovat ottaneet loppukäyttäjän roolin, ja näin testanneet suunnitelmiaan käytännössä.

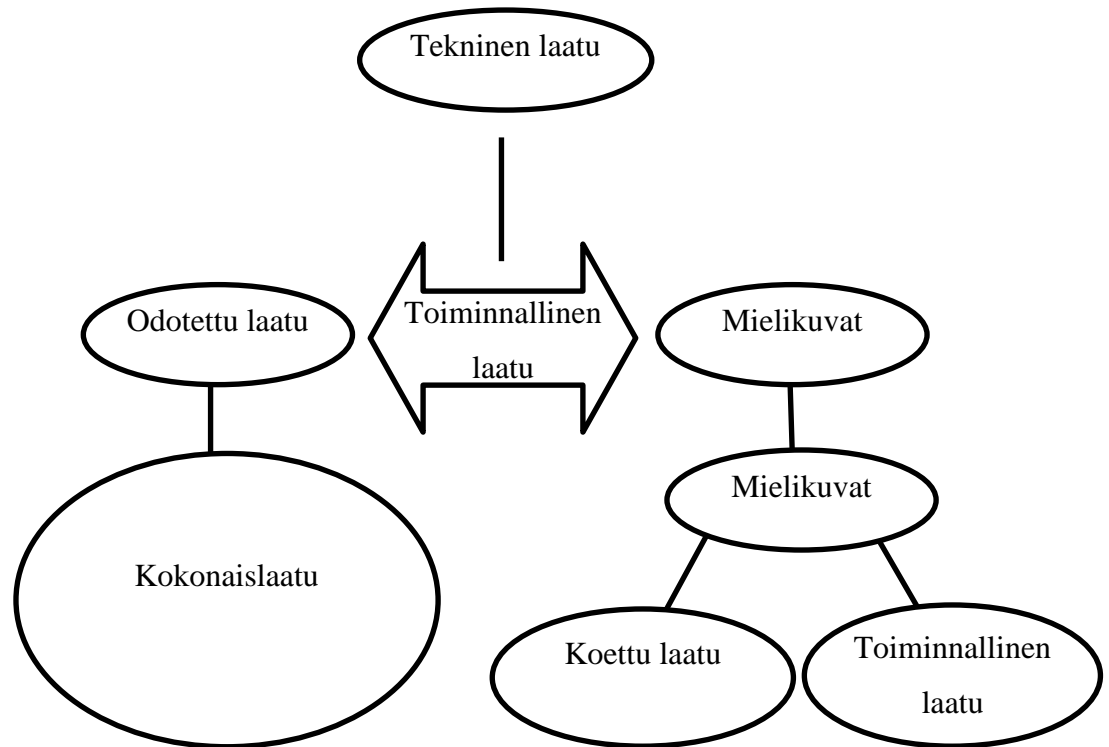
3.4 Palvelun laadun käsite

Puhuttaessa palvelun laadusta tulisi määritellä se asiakkaan käsitysten mukaan. Tietyn tuotteen tai palvelun laatu on juuri sitä, millaiseksi asiakas sen kokee. Laatu on määriteltävä samanlaiseksi asiakkaan kanssa, muuten virheliikkeet voivat maksaa yritykselle paljon. Yrityksen kanssa käytävän vuorovaikutuksen tuotos on tietenkin tärkeää asiakkaille ja heidän arviolleen laadusta. Tämä voi olla usein ainoa ajatus toimitetun palvelun laadusta. Se on yksi laadun ulottuvuus, *tuloksen tekninen laatu palvelutuoteprosessissa, tai lopputuloksen tekninen laatu*. Se on se mitä asiakkaalle jää kun palvelutuoteprosessi ja sen ostajan ja myyjän kanssakäyminen on ohi. Mitä enemmän asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä on kanssakäymistä ja erilaisia totuuden hetkiä, sitä enemmän muilla asioilla kuin vain tuotteen teknisellä laadulla on merkitystä. Asiakas kiinnittää huomiota myös siihen, miten tuote hänelle toimitetaan. Tässä vaiheessa myös asiakaspalvelijoiden suorituksella on merkitystä. Tämä on toinen laadun ulottuvuus. Sitä kutsutaan prosessin *toiminnalliseksi laaduksi*. Toisin kuin tekninen laatu, toiminnallinen laatu on usein hyvin subjektiivinen kokemus perustuen kunkin asiakkaan henkilökohtaisiin tunteuksiin, eikä sitä voida mitata samalla tavalla kuin teknistä onnistumista (Grönroos 2007, 73 -74.) Tässä tutkimuksessa palvelun laadulla tarkoitetaan palvelun kokonaislaatua. Asiakkaan asiointikokemus on kiinni palvelun laadusta ja siitä, kuinka he kokevat sen sillä hetkellä.



Kuvio 1. Palvelun laadun kaksi ulottuvuutta. Grönroos 2007, 74

Kokonaislaadun käsite on laajempi ja monimutkaisempi prosessi kuin pelkkä "mitä ja miten". Kuva 2 havainnoi, kuinka kokemukset laadusta ovat yhteydessä perinteisen markkinoinnin keinoihin, tuloksena *palvelun kokonaislaatu*. Kun laatuohjelmia kehitetään, todellinen laatu saattaa silti jäädä alhaiseksi, tai jopa huonontua. Palvelun kokonaislaatua ei voida määritellä yksinkertaisesti teknisen ja toiminnallisen laadun kautta, vaan ennemmin sillä aukolla, joka jää odotetun ja koetun laadun väliin. Imagolla on keskeinen rooli asiakkaan havaintoihin palvelun laadusta. Siksi on todella tärkeää, että sitä mielikuvaa johdetaan kunnollisella tavalla. Hyväksi ymmärretty palvelun laatu saavutetaan silloin, kun *koettu laatu* ja *asiakkaan odotukset* kohtaavat. Silloin on kyseessä *odotettu laatu*, saadaan sitä mitä on odotettukin. Kuten kuvassa 2 esitetään, odotettu laatu on monen asian summa ja siihen vaikuttaa esimerkiksi markkinointiviestintä; jutut jotka yrityksestä kulkeutuvat asiakkaiden korviin, imago, asiakkaiden omat arvot, odotukset ja tarpeet. Imagoaan ja ihmisten puheita ei yritys voi itse kontrolloida suoraan. Ne muodostuvat asiakkaiden kokemusten mukaan (Grönroos 2007, 76 - 77; Rope & Pöllänen 1998, 42- 43.)



Kuvio 2. Palvelun kokonaislaatu. Grönroos 2007, 77.

Palvelun tuottajalla on usein erilainen näkemys onnistumisesta palvelutilanteissa, kuin palvelun loppukäyttäjällä, asiakkaalla. Asiakkaalle merkitsee tunne. Tunne on suorituksesta syntynyt palvelukokemus, odotukset jotka liittyvät palvelusuoritukseen, sekä käytännön havainnot suorituksesta. Palvelun loppukäyttäjä voi kuluttaa palvelua jopa eri tavalla, kuin sen tuottaja ja kehittäjä on ajatellut. Hyvä palvelu luodaan asiakkaan kanssa joka kerta uudelleen vaihtuvissa palvelutilanteissa, ja laatu itsessään tulee testatuksi vasta käytössä (Rissanen 2006, 17 -19, 60.) Palvelun laatua ja sen toteutumista peilataan tässä tutkimuksessa palvelun odotettuun laatuun. Sen toteutumista mitataan RAY:ssa muiden menetelmien ohella Mystery Shopping- menetelmällä. Mystery Shopping vertaa kokemusta suunniteltuun kokemukseen, eli tekniseen kuvaukseen asiakaskokemuksesta (Arantola 2006, 67.) Menetelmän on tarkoitus mitata toteutuuko palvelu suunnitellusti ja tavoitteiden mukaisesti, mutta myös nostaa avoimien kommenttien kautta esiin onnistuneita ja positiivisia asiakaskohtaamisia. "RAY:ssa Mystery Shoppingia toteutetaan sekä sisäisinä käynteinä, että ulkoisen

palveluntarjoajan toimesta. Sisäiset käynnit tekevät henkilökunnan edustajat, jotka tuntevat palvelun vaatimustason ja prosessit paremmin. Ulkoisen palveluntarjoajan tekemässä käynnissä kokemus on lähempänä autenttista, eli aitoa ja väärentämätöntä asiakaskokemusta" (RAY Palveluhallinnan kehityspäällikkö.)

4 PALVELUMUOTOILU METODINA

4.1 Mitä on palvelumuotoilu?

Kun tuotekehitysprosessin painopiste on siirtynyt uusien ideoiden muokkaamiseen asiakkaiden kanssa tehdyn luovan työn pohjalta, tulee mukaan palvelumuotoilu. Palvelumuotoilun avainsanoja ovat iteraatio ja yhteissuunnittelu. Iteraatiolla tarkoitetaan toistuvaa suunnittelua, suunnittelun kehittämistä, kokeilemistä ja tulosten jatkuvaa arviointia. Palvelutilanteita esimerkiksi näytellään jotta tuloksia arvioiden voidaan parantaa palveluideaa ja toistaa se tarvittaessa useita kertoja. Muotoilun vahvimpia anteja ovat prosessi- ja menetelmäosaaminen, visualisointi sekä prototyyppi eli aineettoman konkretisointi. Käyttäjän tarpeiden ollessa etusijalla suunnittelussa, varmistetaan tuotteen tai palvelun käytettävyys. Palvelumuotoilu haastaa muotoilijat työskentelemään enemmän ihmisten kanssa ja palvelun tuottajia tarjoamaan suunnittelijoille enemmän tietoa sekä toimintaympäristön tuntemusta ja mahdollisesti vaikuttavia asioita yrityksen historiasta. Yhteissuunnittelu mahdollistaa asiakkaan osallistumisen prosessiin, jos sille halutaan antaa mahdollisuus. Esimerkkinä tästä on shopadidas, verkkokauppa, jossa palvelun käyttäjä voi itse suunnitella omat kenkensä. Palvelumuotoilu voi tuottaa lisäarvoa myös osallistavan palvelukokemuksen ja kustomoinnin kautta (Miettinen 2011, 21-25; Tuulaniemi 2011, 58-63.)

Palvelumuotoilu on systemaattinen tapa kehittää liiketoimintaa, ja sille on ominaista kokonaisvaltainen lähestyminen kehitettävään palveluun. Parhaimmat palvelut johtavat parempaan asiakasuskollisuuteen. Palveluiden tuottamiseen vaikuttavat olennaisesti asiakkaat, asiakaspalvelijat ja palveluun liittyvät esineet ja ympäristöt fyysisinä tai virtuaalisina. Palveluntarjoajan ja asiakkaan välistä vuorovaikutusprosessia kutsutaan palveluksi. Palvelumuotoilun keinoin mallinnettu palvelu- ja myyntipolku ovat RAY:n palveluoppaan kiiteltyä sisältöä. Polut kuvaavat palvelutuokioita, kontaktipisteitä, niitä hetkiä, jolloin asiakaspalvelija ja asiakas kohtaavat. Palvelu on prosessi ja palvelun kuluttaminen tarkoittaa aika-akselille sijoittuvan kokemuksen kuluttamista. Palvelupolku kuvaa sitä, miten asiakas kulkee ja kokee palvelun aika-akselilla. Myyntipolku on

johdettu palvelupolusta ja sen tarkoituksena on kuvata juuri RAY Etuasiakkuuden tarjoamiseen liittyvän tilanteen etenemistä (RAY 2012; Täyden kymppin palvelua 12; Tuulaniemi 2011, 27-29, 67-78.) Tämä kontaktipisteiden toisiinsa liittyvä järjestelmä vaatii organisointia luodakseen sellaista palvelutarjontaa, joka tuottaa arvoa asiakkaalle (Gloppen 2011, 3.) Palvelumuotoilu tässä tutkimuksessa ymmärretään juuri prosessina, joka kehittää palvelua paremmaksi määriteltyjen ja tarkasti suunniteltujen asiakaskohtaamisten kautta.

4.2 RAY:n palvelupolku ja palvelun kontaktipisteet

Palvelupolku on palvelukokonaisuuden kuvaus ja se jakautuu vaiheisiin, joita kutsutaan palvelutuokioiksi. Palvelumuotoilun keinoin voidaan kartoittaa jo olemassa olevasta palvelusta palvelupolku ja palvelutuokiot, tai sitä voidaan käyttää kokonaan uuden palvelun kehittämisessä. Palvelupolkua voidaan pidentää alusta tai lopusta ja lisätä tuokioita sen matkalle. Sen avulla voidaan tarkastella ja kartoittaa myös muiden palveluntarjoajien sijoittumista palveluntarjoajan omalle palvelupolulle. Kun konseptoidaan uutta palvelua, palvelupolun avulla voidaan hahmottaa ja konkretisoida palvelun tuotantotapa ja päävaiheet, vaikka palvelua ei vielä ole olemassakaan. Palvelumuotoilun- ja palvelupolun avulla voidaan suunnitella niin yksittäisiä asiointikertoja, kuin kokonaisia asiakassuhteitakin (Miettinen 2011, 50 -51.) Jokainen palvelutuokio koostuu eri määristä erilaisia kontaktipisteitä. Kontaktipisteitä ovat ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat, ja niiden kautta asiakas on yhteydessä palveluun kaikilla aisteillaan. Esineet kontaktipisteinä voivat olla tavaroita, joita asiakas tarvitsee palvelua kuluttaessaan, tai mahdollisesti saa ne omakseen, kuten peliautomaatti asiakkaan pelatessa. Ne voivat olla myös esineitä, joita asiakaspalvelija käyttää palvelua tuottaessaan, kuten rulettipöytä pelialissa.

Toimintatavat palvelun kontaktipisteinä on määritelty tarkasti pieniin palvelueleisiin asti. Toimintatapojen tulisi olla samoja, asiakaspalvelijasta ja ajankohdasta riippumatta. Ympäristöillä tarkoitetaan fyysisiä tiloja ja paikkoja, joissa palvelua tuotetaan asiakkaalle näkyvästi, digitaalisia ympäristöjä, kuten internet, tai aineettomia kuten esimerkiksi puhelinasiakaspalvelu. Ovat ympäristöt sitten fyysisiä tai digitaalisia, niillä on suuri vaikutus palvelun onnistumiseen.

Fyysiset ympäristöt vaikuttavat mielialoihin ja ohjaavat käytöstä ja internet-sivuilla merkitsee käyttöliittymä eli virtuaalinen ympäristö. Kontaktipisteisiin kuuluvat myös palvelua tuottavat ja kuluttavat ihmiset. Ihmiskontaktipisteissä ovat itselleen arvoa tuottava asiakas ja palvelun asiakaspalvelija.

Palveluhenkilöstön roolit ja toimintamallit määritellään palvelumuotoiluprosessissa, jolloin palvelun tarjoaja pyrkii ennakoimaan ja ohjaamaan asiakkaan toimintaa suunnittelemalla palvelupolun ja asiakkaan kohtaamat kontaktipisteet etukäteen. Pienimpiä yksityiskohtia palveluissa kutsutaan palvelueleiksi. Ne voivat olla pieniä osia palvelun tuotannossa, mutta asiakaskokemuksen näkökulmasta hyvin tärkeitä (Tuulaniemi 2011, 79 -82; Miettinen 2011, 50 -53.)

Kontaktipisteiden avulla palvelut muotoillaan asiakkaan tarpeita vastaavaksi, sekä strategisten tavoitteiden mukaiseksi. Asiakkaan kannalta oleelliset kontaktipisteet on mietittävä tarkkaan, ja suunnitelmassa on otettava huomioon kontaktipisteiden arvo suhteessa kustannuksiin (Tuulaniemi 2011, 79 -82; Miettinen 2011, 50 -53.) Tässä tutkimuksessa kuljetaan tutkittavien kanssa kuvitteellisesti palveluoppaan palvelupolkua ja käydään läpi kontaktipisteitä ja niissä tapahtuvia kohtaamisia. Ympäristöinä ovat pelisalit, ja kontaktipisteinä asiakkaan saapuminen, palvelutarpeiden kartoitus, pelien suosittelu, lisäpalvelujen tarjoaminen sekä palvelun päättäminen.

4.3 Asiakaskokemus kilpailukeinona

Palvelumuotoilu osoittaa palvelun toiminnallisuuden ja tyylin asiakkaan näkökulmasta. Sen tavoitteena on varmistaa palvelun liitospintojen käytettävyys ja haluttavuus asiakkaan näkökulmasta, sekä tehokkuus, suorituskyky ja omaperäisyys palveluntarjoajan kannalta (Lo 2011, 5.) Samasta kirjoittaa Gloppen (2011). Hän toteaa, että palvelumuotoilu on prosessi, jossa etsitään optimaalista asiakastyytyväisyyttä ja yrityksen kannattavuutta luovien suunnittelelementtien kautta (Gloppen 2011, 5). Asiakaspalvelijat ovat avainasemassa palveluyrityksen imagon rakentumisessa. Asiakasrajapinnassa työskentelevät ihmiset näyttävät toiminnallaan, miten yritys ja brändi haluaa asiakkaitaan kohdata. Yrityksen johdon on välitettävä asiakastyötä tekeville yrityksen ydinarvot, palvelun

tavoitteet, yrityksen brändi- ja palvelun palvelulupaus, sekä tutkitut asiakasodotukset, jotta asiakaspalvelijat voivat ymmärtää roolinsa brändinrakentajina. Vain yhteisellä ymmärryksellä ja tämän ymmärryksen jakamisella saavutetaan näkemys brändin sisällöstä, sitoudutaan toimintaan ja osataan siirtää brändiä sovitulla tavalla eri kohtaamisiin. Palvelumuotoilu voi auttaa yritystä määrittelemään rekrytoinnin määräyksiä, jolloin yritykseen palkataan vain heille sopivia ihmisiä töihin. Jopa puhuttelutapa voidaan määrittellä, teititelläänkö asiakkaita vai onko lähestyminen rennompaa. Palvelumuotoilussa käsikirjoitetaan asiakaspalvelijoille roolit, joissa he toimivat ollessaan työssä. Myös asiakkaille suunnitellaan rooleja palvelutuotantoon ja mietitään, missä laajuudessa asiakkaat osallistuvat palvelun tuottamiseen (Tuulaniemi 2011, 54; Miettinen 2011, 53.) RAY:n palveluoppaaseen on kuvailtu asiakaskohtaaminen kontaktipisteestä toiseen. Asiakkaista on koostettu yhteistyössä viisi tyyppiä, joiden asiointityylejä ja tottumuksia on mietitty. Asiakkaat on kuvailtu palvelupolulle ja jokaiselle tyyppille on työstetty omanlainen palvelukohtaaminen.

Asiakaskokemus voidaan käsittää asiakaspalvelun laadun kehittämiseksi. Se on kuitenkin kokonainen ajattelutapa joka huomioi yrityksen kaikki osa-alueet. Harvemmin mielletään IT-osastoa tai lakiosastoa asiakaskokemuksen kannalta tärkeäksi, mutta todellisuudessa kaikki yrityksen toiminnot liittyvät joko välillisesti tai välittömästi asiakkaaseen. Yksittäisiä kohtaamisia on asiakasrajapinnassa ja muut toiminnot vaikuttavat suuresti siihen, kuinka esimerkiksi myyntihenkilöt pystyvät luomaan asiakaskokemuksia. Asiakassuhteiden johtamisessa yritys kerää tietoa asiakkaista omasta näkökulmastaan ja keskittyy hyödyntämään tätä tietoa asiakkuuden arvon kasvattamisessa. *"Ihmiset eivät välttämättä muista, mitä teit tai sanoit, mutta he muistavat aina, mitä sait heidät tuntemaan"* (Löytänä & Korteso 2011, 14 -16, 72.)

Asiakaskokemukseen vaikuttaa myös, miten epäonnistumiset palvelussa hoidetaan jälkeensä. Usein yrityksissä on tapana pyytää asiakasta tekemään virallinen valitus, tai täyttämään jonkinlainen kaavake. Näkökulma yrityksissä näiden valitusten käsittelyyn tuntuu olevan syyllisen etsiminen. Yritykset pyrkivät olemaan korvaamatta asiakkaille mitään, ellei se todella ole välttämätöntä.

Seurauksena on tyytymättömiä sekä menetettyjä asiakkaita. Korjausliikkeestä puhuttaessa tarkoitetaan palveluorientoitunutta lähestymistä näiden tilanteiden johtamiseen. Valitusten käsittelyä on johdettava niin, että se sujuu rutiinilla ja hyvin. Jos paikkauksia palveluun tarvitaan jälkikäteen, asiakkaat ovat jo valmiiksi turhautuneita ja heillä on ollut korkeat, jopa epärealistiset odotukset. Sen tähden korjausliikkeiden täytyy olla hyvin johdettuja ja johdonmukaisia. On tärkeää, että huonon asiakaskohtamisen kokeneet asiakkaat otetaan yrityksen puolesta vakavasti ja heitä kohdellaan reilusti. Valitukset voidaan nähdä mahdollisuutena, jolloin valituksen hyvin hoitaminen voi johtaa jopa asiakkaan myönteiseen yllättymiseen suuren pettymyksen sijasta. Mitä sitoutuneempaa henkilöstö on yrityksen visioon, strategiaan ja palvelukonseptiin, sitä parempia heidän korjausliikkeensä ovat ja tulevat myös jatkossa olemaan (Grönroos 2007, 126 ; Rope & Pöllänen 1998, 41.) RAY:n palveluissa asiakaskokemuksella on merkittävä rooli. RAY ei voi tarjota asiakkaille kuin viihtyisiä ja hieman jännittäviä hetkiä pelien parissa, jolloin arvoa luo juuri se, mitä asiakas tuntee lähtiessään pelipisteestä. Kokemukseen vaikuttaa palvelun lisäksi myös se, onko asiakas hävinnyt vai voittanut rahaa.

4.4 Palvelumuotoilun mittarit

Asiakaspalveluhenkilöt saavat paljon epävirallista palautetta, joka ei kirjaudu mihinkään järjestelmään ja aina sitä ei edes tunnisteta palautteeksi. Näistä syntyy hiljaista tietoa mitkä palvelut herättävät kysymyksiä, mihin ollaan tyytyväisiä ja mitä kilpailijat tekevät. Tämä tieto kerääntyy yksilöille epäjärjestelmällisesti, mutta se voidaan myös kerätä systemaattisesti ja muodostaa siitä kaikille yhteistä tietoa. Avuksi voidaan luoda lomakkeita, pyytää henkilökuntaa kirjaamaan tilanteita ylös, tai keskustella teemat auki viikkopalavereissa. Pääasia on, että tieto liikkuu eteenpäin, eikä jää pelkästään hiljaiseksi tiedoksi organisaation asiakasrajapintaan (Arantola 2006, 67-68.) Yksi tapa jota palvelumuotoilu suosii asiakaskokemuksen mittarina, on mittaus kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi palvelua muille. Tämä korostaa niiden asiakkaiden määrää, jotka olisivat valmiita suosittelemaan palvelua peilaten näin todellista asiakaskokemusta. Asiakkailta kysytään suositteluhalusta palvelun kuluttamisen jälkeen ja vastaukset tallennetaan asteikolla 0-6 = arvostelijat, 7-8 neutraalit, ja 9-

10 suosittelijat. Näin saadaan arvokasta tietoa todellisesta asiakaskokemuksesta ja tuodaan helposti esiin palvelumuotoilun todellisten vaikutusten seuraaminen. Rope ja Pöllänen (1998) kirjoittavat vahvasti myönteisen yllätyksen kokeneista asiakkaista, jotka levittävät yrityksestä positiivista kuvaa kertomalla hyvistä kokemuksistaan perheelleen ja ystäväpiirilleen. Tällaisissa tapauksissa on heidän mukaansa kyse siitä, että yrityksen tai palveluhenkilöstön toiminnassa jokin osa oli niin hienolla tasolla, ettei siihen ole totuttu. Tämä yhdistettynä tarkoituksenmukaisiin liiketoiminnan mittareihin varmistaa palvelunkilpailukyvyn, sekä kilpailuedun kilpaileviin palveluihin nähden. Arvioinneilla tulee saada vastauksia mittareilla määriteltäviin asioihin (Tuulaniemi 2011, 239 -241; Rope & Pöllänen 1998, 43.)

Yleisesti voidaankin todeta, että palvelumuotoilun mittaaminen on vaikeaa. Ei riitä että palvelu on toimiva, vaan myös käyttäjäkokemuksen on oltava toivotunlainen. Käyttäjäkokemuksen ollessa hyvin subjektiivinen ja vaikeasti mitattava asia, mittaaminen on haastavaa. Palvelumuotoilun kielessä mittareina puhutaan kustannusten pienenemisestä ja uusien markkinoiden löytymisestä (Miettinen 2011, 137-138; Tuulaniemi 2011, 239-241.) RAY:ssa hyödynnetään palvelumuotoilun vaikutusten mittaamisessa myös Mystery Shopping menetelmää, sekä sisäisinä tutkimuskäynteinä, että ulkoisen palveluntarjoajan toimesta. Yhdistämällä näitä kahta saadaan hyödyllistä tietoa asiakaskokemuksesta ja sitä tietoa voidaan käyttää palveluiden suunnittelussa.

4.5 Palvelumuotoilun liiketoiminnalliset hyödyt

Palvelumuotoilun liiketoiminnalliset hyödyt liittyvät niin organisaation strategiseen suuntaamiseen, toiminnan fokusoimiseen asiakaslähtöiseksi, sisäisten prosessien kehittämiseen sekä brändin ja asiakassuhteiden syventämiseen, kuin uusien ja jo olemassa olevien palveluiden kehittämiseenkin. Organisaation syvällinen ymmärrys asiakkaista on menestyksen salaisuus. Ne menestyvät, jotka osaavat tulkita laadullista tutkimustietoa asiakkaistaan ja kohderyhmistään ja pystyvät tarjoamaan näille todellisille tarpeille vastinetta. Palvelumuotoilu on konkreettinen tapa määritellä palvelutarpeet ja vastata niihin. Asiakastiedon hyödyntäminen aloitetaan usein niistä tilanteista, joissa yrityksen henkilöstö

kohtaa asiakkaan. Tilanteita voidaan nopeuttaa ja niiden sisältöä kehittää paremmaksi, kun asiakaspalvelija saa asiakkaasta nopeasti tarvittavat tiedot käyttöönsä. Kohtaamisen nopeuttaminen ei ole yksittäisenä tavoitteena toimiva, vaan palvelutapahtuman kesto voi vaikka pidentyä, mikäli aikaa voidaan käyttää palvelusisällön kehittämiseen ja lisämyyntiin. Palvelumuotoilu vastaa näihin tarpeisiin kehittämällä organisaation rakenteita asiakasrajapinnassa työskentelevää henkilöstöä tukevaksi, antamalla työkaluja kehittämistyöhön ja asiakas- ja liiketoiminta näkökulmien yhdistämiseen, ja määrittelemällä yrityksen resurssit, jotka tuovat eniten arvoa asiakkaalle (Arantola 2006, 126; Tuulaniemi 2011, 95-98.)

Asiakastietämysinvestointien vaikutuksia ovat esimerkiksi myynnin kasvu asiakkaille paremmin sopivista tuotteista, asiakaspysyvyys johtuen paremmasta palvelukokemuksesta ja asiakastuesta, parempi ennustettavuus, tehokkaampi asiakashankinta kohdentamalla, sekä lisämyynti (Arantola 2006, 126 -127). Kun asiakkaiden tarpeet ja odotukset on ymmärretty, olemassa olevaa palvelua voidaan kehittää vastaamaan asiakkaiden ja palvelua tuottavan organisaation tarpeita entistä paremmin. Palvelumuotoilua pidetään vasta nousevana tapana tai käytäntönä. Samaan aikaan muotoilun roolin muuttuessa on muotoilujohtaminen kehittynyt projektitasolta käsittelemään kaikkia tasoja yrityksissä, joissa muotoiluajattelu saattaa vaikuttaa organisaation tapaan toimia ja harjoittaa liiketoimintaa. Palvelumuotoilu antaa työkalut yritysten ja asiakkaiden yhdessä tekemään kehittämistyöhön, auttaa suunnittelemaan asiakaskokemusta henkilökohtaisessa palvelussa ja samalla auttaa suunnittelemaan asiakaspalvelijan työtä (Gloppen 2011, 7; Tuulaniemi 2011, 99 -100.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA KULKU

5.1 Tutkimuksen toteutus

Aineiston keruu tapahtui puolistrukturoidulla haastattelulomakkeella heinä-elokuussa. Tutkimus toteutettiin anonyymina Webropol- linkkinä, joka lähetettiin vastaajien sähköpostiosoitteisiin. Taustatietokysymysten vaihteluvälit oli suurissa haarukoissa, jotta vastaajien tunnistamisen mahdollisuus jää pieneksi. Ennen tutkimuksen toteutumista vastaajiksi mietittiin RAY:n Palvelutiimiläisiä Yammerista. Yammer-tiimi on palveluun liittyvissä asioissa enemmän valikoitunut joukko ja palveluiden kehittämisessä mukana, joten kyselylle haluttiin erilainen otanta. Henkilökohtaisen haastattelun järjestäminen olisi ollut mielenkiintoinen ja antoisa tapa kerätä aineistoa, mutta liian vaikea toteuttaa keskellä lomakautta. Tutkimusjoukoksi mietittiin kaikkia asiakasrajapinnassa työskenteleviä pelinhoitajia, pelisaliasiakaspalvelijoita ja huoltoedustajia. Tämä n joukon vastaukset olisivat tuottaneet aineistoon enemmän hajontaa ja tulkintaan enemmän erilaisia huomioon otettavia näkökulmia. Tutkimuksen kohteeksi valikoitui vaihtoehdoista huolimatta pääkaupunkiseudulla työskentelevät pelisaliasiakaspalvelijat. Tutkittavasta joukosta muodostui selkeä ja keskenään helposti vertailtava. Pelisaliasiakaspalvelijat työskentelevät samankaltaisissa pelisaleissa ja kohtaavat saman segmentin asiakaskuntaa. RAY Etuasiakkuuden myyntitilanteet noudattavat palvelupolon kuvausta pelisaleissa ja tekniikka on sama kaikkialla.

Tutkimuksen aluksi laadittiin kysymyspatteristo, joka kävi palautekierroksella toimeksiantajan edustajilla. Palautteen ja muokkauksen jälkeen kysymykset työstettiin Webropoliin. Lomake saatteineen lähti heinäkuun alun aikana yhteensä 155:lle pelisaliasiakaspalvelijalle. Linkki oli auki seitsemän viikkoa ja muistutuksia meni kyseisenä aikana kolme. Kysymyksissä kartoitetaan saapuvan asiakkaan kohtaamista ja huomioimista, sekä pyydetään kuvailemaan avuntarjoamistilanteita, palveluntarpeiden kartoitusta, pelien suosittelua ja asiakkaiden pelimieltymysten selvittämistä. Pelimieltymysten kartoittamista lähestytään kahdesta näkökulmasta; tutkitaan onko niiden kartoittaminen

luontevaa ja miten niitä käytännössä selvitetään. Webropol- lomake saatekirjeineen on kokonaisuudessaan lopussa (Liitteet 2 ja 3).

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivinen tutkimus antaa tilaa vapaalle sanalle, eikä perustu samalla tavalla valmiisiin oletuksiin ja väittämiin kuin kvantitatiivinen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 126.) Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli antaa henkilöstön mielipiteelle tilaa ja siksi kvalitatiivinen oli tutkimus hyvä valinta. Tutkimuksen kvalitatiivisuutta tuki myös se, että tavoitteena oli saada selkeä kuva myyntipolun tunnettavuudesta.

Kysymykset olivat avoimia ja strukturoidut kohdat koskivat toimipaikkaa jossa henkilö työskenteli, palvelusvuosia, sekä ikää. Tutkimus on kartoittava tutkimus, ja se pyrkii kuvaamaan mahdollisimman tarkasti henkilöstön vahvuuksia ja huolenaiheita suunnitellusta palvelusta. Vastauksia tuli 16 ja vastausprosentti oli 10,3%. Vastaajat on nimetty A-P. Ensimmäiseksi vastannut henkilö on A, seuraava B ja niin edelleen. Vastaajista yhdeksän on töissä Täyspotissa, ja seitsemän Potissa. Suurin osa vastaajista, 12 henkilöä on työskennellyt RAY:ssa yli viisi vuotta. Yhdeksän vastaajaa 16:sta on 25 -35 - vuotiaita, neljä on sitä nuorempia ja kolme sitä vanhempia. Vastaajat taustatietoineen on esitelty lopussa (Liite 4).

5.2 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus koostuu kahdesta vaiheesta, *havaintojen pelkistämisestä* ja *arvoituksen ratkaisemisesta* (Alasuutari 2011, 40). Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan merkityksiä, jotka ovat ihmisten välisiä ja sosiaalisia. Siihen sisältyy kysymys, tutkitaanko *kokemuksiin* vai *käsityksiin* liittyviä merkityksiä (Vilkkä 2005, 97.) Tässä tutkimuksessa tutkittiin kokemuksiin liittyviä merkityksiä. Käsityksen ja kokemuksen välillä ei välttämättä ole yhteyttä. Kokemus on aina henkilökohtainen, eikä tutkija voi niitä täysin tyhjentävästi ymmärtää. Käsitykset taas kertovat ennemminkin (yhteisön) perinteisistä ja tyypillisistä tavoista ajatella (Vilkkä 2005, 97-98.) Laadullisessa tutkimuksessa on lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen. Tutkijan omat arvot muokkaavat sitä, miten hän pyrkii asian käsittämään (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2004, 152; Vilkkä 2005, 97.)

Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen menetelmä erotetaan usein toisistaan tyypittelemällä niiden piirteitä. Kvantitatiivista kutsutaan määrälliseksi ja kvalitatiivista laadulliseksi tutkimukseksi. Menetelmät toimivat joissakin tilanteissa myös rinnakkain, joskus kvalitatiivinen menetelmä voi toimia ennen kvantitatiivista, testaamassa tutkimusongelmien tarkoituksenmukaisuutta. Tai kvantitatiivisella menetelmällä voidaan auttaa kvalitatiivisen tutkimuksen vertailuryhmien muodostusta. Laadullisessa tutkimuksessa yritetään ymmärtää tutkimuksen kohdetta. Aineistosta ei tehdä päätelmiä yleistettävyyden näkökulmasta, mutta yksityistapausten pohjalta saadaan usein näkyviin myös ilmiön erityispiirteet, ja varsinkin ne piirteet, jotka toistuvat usein (Hirsjärvi ym. 2004, 126-128, 170-171.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen piirteiksi voidaan lukea esimerkiksi seuraavat asiat : valitaan kohdejoukko harkitusti, tutkimus toteutetaan joustavasti, ja tutkimussuunnitelma muuttuu tutkimuksen edetessä, sekä käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja otetaan se huomioon aineiston tutkinnassa (Hirsjärvi ym 2004, 155.) Parhaita puolia kvalitatiivisessa menetelmässä ovat tiedon tarkkuus ja selkeys, sekä luotettavuus ja paikkaansa pitävyys. Huonoiksi puoliksi voi mainita tietojen käsittelyn hankaluuden; tuloksia ei voi suoraan kääntää numeeriseen muotoon ja yleistää niiden pohjalta () Laadullinen tutkimus ei kuitenkaan etsi keskivertoa tai tyypillistä, vaan ennemminkin aihetta katsotaan yleisemmällä tasolla (Taylor 2010, 66; Alasuutari 2011, 40, 50.) Tästä tutkimuksesta aiemmin mainittuja laadullisen tutkimuksen erityispiirteitä löytyy.

Teemahaastattelu ei ole vain laadullisen menetelmän aineiston keräämiseen käytettävä metodi, vaan myös määrällisen menetelmän tutkimus voi käyttää sitä. Teemahaastattelusta käytetään myös nimeä puolistrukturoitu haastattelu. Tässä menetelmässä poimitaan tutkimusongelman keskeiset käsitteet, ja annetaan vastaajien vastata niihin avoimesti. Tutkimusaineiston käsittelyyn menee tällä menetelmällä todella paljon aikaa, ainakin jos vertaa monivalintakysymysten käsittelyä määrällisessä tutkimuksessa. Sekä teema- että lomahaastattelun kysymysten asettelussa auttaa kohderyhmän tuntemus. Ongelma on kuitenkin se, että molempiin kysymyksiin on sisäänkirjoitettu tutkijan oma ennakkokäsitys tutkittavasta asiasta. Tutkimusaineisto ei siten välttämättä anna vastausta tutkimusongelmaan, tutkimuskysymyksiin, eikä vastaa tavoitetta. Varsinkin jos

vastaaja tunnistaa tutkijan ennakkokäsityksen kysymyksistä, ja vastaa joko tietoisesti tai tiedostamatta tutkijan toivomalla tavalla, eikä omien kokemustensa perusteella. Laadullisessa tutkimuksessa ei tehdä yleistyksiä ja pidetä ehdottomina totuuksina pienen otannan vastauksia. Hyvä tutkimus kiertää takaisin tutkittavaan asiaan tai tutkittaviin ihmisiin varovaisin tuloksin, ja hioo ja jalostaa tulkintoja kohteen reaktioiden valossa (Vilka 2005, 101 -105; Silverman 2011, 372.)

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Aineiston analysointi

Aineistosta nousi esiin selkeästi jako kahteen ryhmään; positiivisiin vastauksiin, ja kriittisempiin vastauksiin. Positiiviset vastaajat eivät ylistäneet kaikissa vastauksissaan työnkuvaa, työnantajaa tai kohtaamiaan asiakkaita. Niistä kuvastui kuitenkin tyytyväisyys työhön, arvostus asiakkaita kohtaan, sekä työnantajan tuki päätösten takana. Näiden vastausten joukossa oli myös kritiikkiä, mutta yleinen suhtautuminen oli sävyllään positiivista. Kriittisemmin vastanneet kuvailivat enemmän työtään haastavana kuin tyydyttävänä ja tekivät enemmän oletuksia asiakkaista ja heidän pelimotiiveistaan. He tulkitsivat asiakkaiden haluavan pelata rauhassa, tai että jollakin ihmisellä on ongelmia pelaamisen kanssa. Kriittisissä vastauksissa käytettiin negatiivisempia ilmaisuja, kuten pelien suosittelusta käytettiin ilmaisua tyrkyttäminen. Vastauksista yhdeksässä oli positiivinen henki ja seitsemässä kriittisempi. Yksi vastaajista onnistui olemaan lyhytsanaisuudessaankin kriittinen.

Kriittisten vastausten sisällä nousi kaksi suorastaan negatiivista vastausta. Positiivisista vastauksista pystyy poimimaan asiakkaiden spontaaneja ilahduttamisia, sekä niistä saadun hyvän mielen. Positiivisemmin työhönsä suhtautuvat mainitsevat muistavansa enemmän asiakkaiden pelimielitymyksiä. Kriittisesti, tai jopa negatiivisesti vastanneet mainitsevat tyytymättömyytensä työtehtäviinsä, sekä kokevat niiden ja asiakaspalvelun yhdistämisen hankalaksi. Perehdytyksen riittämättömyys mainitaan ongelmaksi. Sekä positiivisesti että kriittisesti vastanneet kertovat tulkitsevansa asiakkaita, esimerkiksi ilmeiden, eleiden ja tervehdysten tai niiden puutteen perusteella. Positiivisten vastausten joukossa oli hajontaa; vaikka asiakaspalveluun yleisesti suhtauduttiin positiivisesti, nousi huolenaiheita esiin Etuasiakkuuden myymisestä ja asiakkaiden avuntarpeiden tulkitsemisesta. Vastauksista nousi esiin jonkin verran tyytymättömyys suunniteltuun asiakaskohtaamiseen. Ohjeistuksia lainataan kirjaimellisesti, ja niihin peilautuen verrataan, miksi ei asiakasta aina tervehditä tai huomata.

6.2 Asiakkaan kohtaaminen ja palvelutarpeen kartoitus

Palveluoppaan myyntipolulla on kuvattu asiakkaan ja asiakaspalvelijan kohtaaminen. Asiakaspalvelija ottaa kontaktin asiakkaaseen tervehtimällä tätä ja sen jälkeen kartoittamalla asiakkaan palvelutarpeita ja pelimieltymyksiä.

Asiakkaan saapuminen pelisaliin saattaa jäädä joskus huomaamatta:

"Työtehtäviksi on annettu lukematon määrä hommia, joiden aikana et pojota pelisalissa katse kohti sisääntulijoita...vessakäynnit ja tauot tarkoittavat, ettei tuolloin näy työntekijää mailla halmeilla....on luettava sähköpostinsa ja hoidettava raportointia..." (Vastaaja N)

"Salivalvoja on hyvin harvoin vastaanottamassa (asiakasta) vaikka se luontevasti hänen toimenkuvaansa kuuluisikin. Myös kännykkää näprätään ja lehtiä luetaan henkilökunnan toimesta valitettavan usein." (Vastaaja M)

"...aspa voi olla keskittynyt työpisteessään johonkin muuhun toimintaan (esim. puhelimen näpräämiseen)..." (Vastaaja C)

Kaksitoista vastaajaa kokee asiakkaan tarpeiden kartoituksen olevan helppoa ja luontevaa. Yksi vastaajista tunnustaa pitävänsä itseään huippuhyvänä asiakaspalvelijana, ja yksi vastaajista ei ole mielestään koskaan ollut luontevassa tilanteessa koskien asiakkaan pelimieltymysten kartoitusta. Osa vastaajista on sitä mieltä, että palvelutilanteen haastavuuden määrittelee asiakas ja asiakkaan mieliala, toisia vain on helpompi palvella kuin toisia. Omat havainnot asiakkaan suosikkipeleistä tekevät tilanteet rennommiksi. Kriittisemmin suhtaudutaan pelien suositteluun asiakkaille. Se, että tilanteesta tulee asiakaspalvelijalle itselleen tyrkyttävä olo, vähentää halukkuutta suositteluun. Eräs vastaaja ettei itsekään pidä tyrkyttämisen tunteesta:

"...inhan yli kaiken, jos minulle yritetään tyrkyttää yhtään mitään..." (Vastaaja B)

Tunne siitä, että asiakas livahtaa vaivihkaa saliin, ei rohkaise asiakaspalvelijaa lähestymään. Apua tarjotaan helpoiten ja luonnollisimmin silloin kun asiakas näyttää olevan hieman eksynyt, tai etsivän jotakin. Pelien suosittelu uusille

asiakkaille on vastaajien mielestä helpointa. Oletuksia asiakkaan palvelutarpeista tehdään.

"Asiakas ei halua tulla huomatuksi tai sitten hän ei vain huomaa pelisaliin tullessaan henkilökuntaa. Välillä on vaikea arvioida, haluaako asiakas että hänet huomataan." (Vastaaja L)

"Asiakas ei aina halua "nähdä" asiakaspalvelijaa, vaan haluaa olla omissa oloissaan (katsoo muualle tai vain suoraan eteensä)." (Vastaaja H)

"Pelien suosittelu on kuitenkin on helpointa uudelle asiakkaalle, vakkarit eivät joko halua tai eivät ole kiinnostuneita." (Vastaaja G)

"Asiakkaat, joita en ole ennen nähnyt, ottavat avun vastaan paremmin. Eniten opastusta tarvitsevat ne, jotka ovat ensimmäistä kertaa pelisalissa." (Vastaaja G)

Aineistosta nousee esiin usein pelisaleissa käyvät, joita kutsutaan vastauksissa vakioasiakkaiksi. Usein käyvien pelitottumukset tunnetaan ja heidän oletetaan olevan tottumuksilleen uskollisia.

"Yleensä tervehtimisen jälkeen en tarjoa heti apua, varsinkaan jos kyseessä on vakkariasiakas. Olen yrittänyt, useampaankin otteeseen, mutta he menevät yleensä naureskellen pelaamaan omaa automaattiaan..." (Vastaaja G)

"Vakkarit tarvitsevat apua lähinnä tuolien kantamisessa ja vesitermarin täytössä." (Vastaaja G)

Asiakkaan palvelutarpeita kartoittaessa tulevat esiin muut asiat, kuin vain peleihin liittyvät. Asiakkaiden huolia kuunnellaan, ja heidän kanssa keskustellaan muustakin kuin pelaamisesta. Toisten asiakkaiden kanssa jutellaan enemmänkin muista asioista, ja sivutaan vain pelaamista:

"Asiakkaat tykkäävät kertoa joskus turhankin innokkaasti asioistaan ja usein jutustelun lomassa sivutaan myös pelimieltymyksiä." (Vastaaja M)

"Tiettyjen asiakkaiden kanssa yleinen jutustelu käy vaivatta ja sitä kautta myös voi jutella pelimieltymyksistä." (Vastaaja I)

Toiset ajattelevat, etteivät asiakkaat halua puhua asiakaspalvelijan kanssa mistään, eikä varsinkaan peleihin liittyvistä asioista. Tässä yhteydessä mainitaan ongelmapelaajat, jotka pelaavat asiakaspalvelijoiden mielestä liikaa.

"Suurimmassa osassa asiakkaista on aistittavissa selvää varautuneisuutta ja he useimmiten haluavat pitää pelikäyttäytymisen ja pelimieltymyksensä omana tietonaan"
(Vastaaaja G)

"Poikkeuksena tähän muodostuu ryhmä pelaajista, jotka "häpeävät" pelaamistaan, etteivät halua edes aspan tietävän omasta pelaamisestaan" (Vastaaaja C)

6.3 Haasteita asiakkaiden kohtaamisessa ja palvelun toteuttamisessa

Palveluoppaassa on asiakkaan tarpeita kartoittaessa ja pelejä suositellessa opastettu kuuntelemaan asiakkaan huolenaiheita ja epäilyksiä palveluista. Tueksi palvelutilanteita varten on listattu vastauksia ja argumentteja asiakkaiden kysymyksiin. Haasteita koetaan erityisesti silloin, kun tunnetaan ettei asiakas halua tulla palvelluksi. Eräs vastaajista luonnehtii olevansa huono arvioimaan, kaipaako asiakas tervehdystä vai ei, ja näin ollen ilmeisesti jättää joskus tervehtimättä. Vihaiselta tai kiireiseltä näyttäviä asiakkaita ei aina tervehditä, sillä pelätään tervehdyksen ärsyttävän asiakasta entisestään. Tällöin poiketaan palvelupolun ensimmäisestä kontaktipisteestä ja asiakkaan palvelukokemus kokonaisuutena jää tavoitellusta. Ulkoisen toimijan Mystery Shopping käyntien raporteissa mainitaan, onko saliin tullessa tervehditty vai ei. Sisäisten Mysteryjen tekijät saattavat ottaa huomioon raportissaan muutkin asiat, kuten onko työntekijä juuri hoitamassa muita töitä testiasiakkaan astuessa saliin. Heillä on enemmän tietoa palveluprosesseista, ja se voi näkyä raportoinnissa.

Eräs vastaajista on huomannut, että sitkeys palkitaan asiakkaan tervehtimisessä. Tarpeeksi monta kertaa tervehdittyään asiakasta, alkaa asiakas tervehtimään takaisin.

"Olen huomannut, että jotkut, jotka eivät alkuun tervehtineet aspaa, alkoivat tehdä niin n. 5-10 tervehdyksen jälkeen."
(Vastaaaja G)

Toinen vastaaja ei ole ollut yhtä sitkeä, vaikka on huomannut etteivät kaikki asiakkaat tervehti:

"Joskus en vain jaksa tervehtiä jotakin vakioasiakkaita, jotka eivät ikinä tervehti takaisin..." (Vastaaja B)

Vakioasiakkaat luokitellaan vastauksissa sekä seuranhakuisiksi, että sellaisiksi jotka eivät halua kontakteja asiakaspalvelijoilta. Asiakkaiden pelimieltymyksiä on seurattu ja niistä on tehty johtopäätöksiä:

"Tyypillinen asiakas on kuitenkin vakioasiakas, jolla on omat suosikkipelinsä, eikä hän pelaa koskaan mitään muuta kuin juuri omia pelejään." (Vastaaja C)

Vastaajat ovat saaneet selville asiakkaan pelimieltymyksiä seuraamalla pelikäyttäytymistä. Pelimieltymysten selvittäminen ja pelien suosittelu on kuvailtu palveluoppaassa palvelu- ja myyntipoluilla, sekä annettu tilanteisiin työkaluja sanallisilla selityksillä. Olennaista on selvittää asiakkaan tarpeet ja tarjota niiden mukaista palvelua. Jos asiakkaan tarpeet eivät käy kysymättä selväksi, ne selvitetään kysymällä. Tutuilla palvelutilanteilla tarkoitetaan niitä, joissa tunnetaan asiakas ja hänen tapansa asioida. Vastauksista käy ilmi, että usein käyvien pelitottumukset tunnetaan.

"...asiakas pelaa vain tiettyä automaattia ja niistäkin vain tiettyä peliä..." (Vastaaja H)

"Todellisuudessa me siellä pyörimme ja tiedämme jo vakioasiakkaidemme pelitottumukset suhteellisen tarkasti." (Vastaaja C)

Seitsemässä vastauksessa nousee esiin ongelmapelaajat, eli asiakkaat jotka pelaavat liikaa. Koska tämä tutkimus ei käsittele ongelmapelaamista, jää käsitys ongelmapelaajasta asiakaspalvelijan arvioinnin mukaiseksi. Ongelmapelaajat mainitaan vastauksissa usein ja eri kysymysten kohdilla. Eniten ongelmapelaamista koskevia vastauksia tuli kysymyksen kohdalla, joka käsiteli pelimieltymyksiä ja pelien suosittelua asiakkaalle. Täyspotissa työskentelevät mainitsivat ongelmapelaajat useammin kuin Poteissa työskentelevät. Tietyn tyyppiset asiakkaat luokitellaan peliongelmistä kärsiviksi. Tällaisia tyyppisiä ovat

tervehdyksiä ja katsekontakteja välttävät, monta kertaa päivässä käyvät ja ärtyisät asiakkaat.

6.4 Positiivisia palvelukokemuksia ja asiakaskohtaamisia

Asiakaspalvelijat ovat päivittäisen asiakaspalvelun lomassa onnistuneet ilahduttamaan asiakkaita tarjoamalla lisäpalveluita. Lisäpalveluilla tarkoitetaan RAY:n palveluissa niitä tekoja, jotka ylittävät asiakkaan odotukset ja luovat lisäarvoa asiointille. Näitä palvelueleitä on tuotu osittain esiin palveluoppaassa, mutta myös spontaaneja palveluita ja ilahduttamisia tarjotaan asiakkaille.

"Lisäpalveluita ei niin muista ne tulee niin sisältä..? Viimeksi lämmitin toisen paikkakunnan nuorille pizzaa (olivat hakeneet ne lähimmästä kaupasta) ja annoin vettä juomiseksi ja ruokailuvälineet jotta voivat syödä..." (Vastaja H)

"Itselläni on aina mielessä joku tilanteeseen sopiva humoristinen sivuhuomautus, jotka itselle on vanhoja juttuja, mutta asiakkaalle usein uusia. Joskus saman vanhan jutun toistaminen jonkun asiakkaan kanssa luo tunteen siitä, että kyseessä on jonkinlainen kahdenkeskinen jatkuva vitsi." (Vastaja D)

Yleisimmät lisäpalvelut, jota mainitaan asiakkaalle tarjottavan ovat juomavesi ja kahvi. Palveluita tarjotaan ja toteutetaan kysynnän mukaan, jos asiakas tarvitsee apua tuolin siirtämisessä tai infoa kauppakeskuksesta, on sitä saatavilla pelisaliasiakaspalvelijoilta. Apua tarjotaan rahanvaihtoon ja lisäpelejä sekä uutuuksia suositellaan, kortilla opastetaan pelaamaan ja tarvittaessa tilataan asiakkaalle taksi. Casino Helsingin palveluita ja RAY:n nettikasinoa markkinoidaan pelisaleissa. Pelien suosittelu ja RAY Etuasiakkuuden tarjoaminen on palveluoppaan polkuihin erityisesti kuvattuja lisäpalveluita. Asiakkaan ilahduttamisesta seuraa myös asiakaspalvelijalle hyvä mieli ja hyvän mielen saaminen asiakkaille luo paremman suhteen heihin.

"Asiakkaan ilahduttaminen ilahduttaa itseäkin..." (Vastaja I)

"Ainahan se on mukavaa kun asiakas ilahtuu..." (Vastaja K)

"Hyvä mielihän siitä tulee, kun toisella on hyvä mieli. Hymy tarttuu jne." (Vastaja A)

"Asiakkaat ovat useimmiten iloisesti yllättyneitä ja tilanteesta syntyy parempi asiakas- asiakaspalvelija- suhde, jolloin asiakkaan on jatkossa helpompi lähestyä pelisaliapaa."
(Vastaja D)

Palvelutilanteet päätetään yleensä positiivisesti, sanomalla kiitokset ja toivottamalla hyvää päivänjatkoa. Palvelutilanteiden positiivinen päättäminen on myös kriittisimpien vastaajien mielestä tärkeä osa asiakaskohtaamista ja tässä kohdassa tulee hyvin esiin, että palvelun kulku tunnetaan hyvin. Hymyily mainitaan vastauksissa toistuvasti. Positiivinen asiakaspalaute suoraan asiakkailta kertoo palvelun onnistumisesta.

"Asiakkaista tietää että on toiminut oikein kun he palaavat iloisesti tervehtien ja tulevat kertomaan omia kuulumisiaan."
(Vastaja M)

"Tällaisista suoraan kuultuna asiakkaalta ns. kauniita sanoja, tulee hetkeksi hyvä iloinen mieli..." (Vastaja H)

6.5 RAY Etuasiakkuus

Täyden kympin palvelua-opas on tuotettu erityisesti vastaamaan RAY Etuasiakkuuden palveluhaasteisiin. Tässä tutkimuksessa näitä palveluhaasteita kartoitettiin etukäteen ennen Etuasiakkuuden lanseerausta. Vastaajien suurimmiksi huolenaiheiksi nousivat kysymykset siitä, toimiiko tarvittava tekniikka, osaako henkilöstö myydä ja suositella Etuasiakkuutta, haluavatko asiakkaat pelata kortilla ja osaako henkilökunta vastata asiakkaiden kysymyksiin sekä epäilyksen aiheisiin sujuvasti. Tekniikan toimimisesta oli huolissaan neljä vastaajaa. Tässä tulee jälleen ilmi, että palvelun kulku tunnetaan. Tiedetään kuinka tärkeää on tekniikan toimiminen, mutta myös se, että asiakkaan kysymyksiin vastataan ja huolenaiheita kuunnellaan. Kolme vastaajaa mainitsi koulutuksesta olleen liian pitkän ajan; ei muista enää koulutuksessa läpi käytyjä asioita tarkasti. Etukäteen viittä vastaajaa huolestutti, miten asiakkaat suhtautuvat Etuasiakkuuden *"tyrkyttämiseen"*. Kolme vastaajaa kuudestatoista ei osannut ottaa etukäteen kantaa Etuasiakkuuden mukanaan tuomiin asioihin. Positiivisia asioita nousi esiin yhdeksän vastaajan kirjoittamana.

Yleisesti kyselyyn kriittisesti vastanneet eivät olleet yksimielisen kriittisiä Etuasiakkuudesta. Kaksi heistä ei osannut sanoa Etuasiakkuuden myymiseen liittyvistä palvelutilanteista mitään. Yksi tästä kriittisesti koko kyselyyn vastanneiden joukosta oli sitä mieltä, että suurimmat haasteet koetaan asiakaspalvelun saralla ja asiakkaiden kiinnostuksessa. Vastaja uskoo ongelmalliseksi muodostuvan myös asiakkaan henkilöllisyyden kysymisen.

"Ylipäänsä se, miten asiakkaalle saadaan uskoteltua, että se että tiedämme heistä asioita kuten henkilöllisyyden on hyvä juttu, tai sen että jossain on tallennettua tietoa heidän pelaamisestaan - sen sijaan että hyötyäkseen esimerkiksi onnenpoteista heidän pelattava nimenomaan kortilla rajoitetusti ja niin että siitä jää koko ajan tietoa järjestelmään." (Vastaja K)

"Asiakkaat eivät pidä tyrkyttämisestä, eikä siitä että heidän pitää antaa henkilötietoaan." (Vastaja H)

Sama vastaja kokee, ettei koulutuksissa ja oppaissa mainitut palvelutilanteet ole verrattavissa oikeisiin tilanteisiin. Jälleen palvelun kulku tunnetaan, sen toteuttamisessa epäillään jo etukäteen olevan haasteita. Yhdeksästä vastauksesta nousi esiin positiivisia puolia Etuasiakkuudesta, ja niissä mainittiin koulutus.

"Myymistilannetta kuitenkin on pyritty helpottamaan järjestämällä henkilöstölle koulutuksia aiheesta." (Vastaja B)

"Koulutusta on henkilökunnalla ollut asiasta." (Vastaja L)

"...koulutuksetkin ovat vielä takaraivossa." (Vastaja A)

"Koulutuksista on jo jonkin verran aikaa, joten asiat ei ehkä ole ihan tuoreessa muistissa. Tosin tekemällä oppii." (Vastaja M)

Toimipaikoittain positiiviset vastaukset jakaantuivat Täyspotti viisi ja Potti neljä. Palveluvuosina verrattuna pidempään RAY:ssa työskennelleet vastasivat enemmän positiivisesti; seitsemän vastaaja yhdeksästä oli työskennellyt yli viisi vuotta organisaatiossa.

7 YHTEENVETO

7.1 Tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimuksen tuloksista nousee esiin henkilöstön ammattimaisuus ja mielipiteet palvelun suunnittelusta ja laadusta. Vastaajat tietävät, miten palvelua kuuluisi toteuttaa palvelu- ja myyntipolkujen mukaan. Palveluasenne on suurimmalla osalla hyvä, ja asiakkaiden viihtyminen pelialissa on vastaajille tärkeää. Asiakkaita pidetään tärkeinä, ja heidän palvelemisesta sekä ilahduttamisesta tulee hyvä mieli. Osaan asiakkaista on ajan myötä muodostunut jopa jonkinlainen suhde; heidän kuulumiset kysytään ja pelikokemuksista jutellaan. Asiakaspalvelijat ovat myös valppaita ja hyvällä huomiokyvyllä varustettuja. He huomaavat melko helposti palvelutarpeet ja reagoivat uusien asiakkaiden palvelemiseen nopeasti. Peliuutuuksista saatetaan innostua itsekin. Koulutuksen koetaan olevan tarpeellista ja työssä hyödyttävää, joskin lisäkoulutus ei olisi koskaan pahitteeksi.

Huonoa palautetta ja kriittisiä kommentteja tuli resurssien vähyydestä johtuvasta kiireestä. Kiire heijastuu palvelutilanteisiin ja asiakaskohtaamisiin.

Tuotetuntemuksessa koetaan epävarmuutta; henkilöstöstä tuntuu toisinaan, että asiakkaat tuntevat pelit paremmin kuin asiakaspalvelijat. Negatiivisista asioista tuli esille paljon sellaisia, joihin ei voida vaikuttaa, kuten asiakkaan mielialat ja voittaako vai häviääkö asiakas. Myös tilojen ja kaluston rajalliset mahdollisuudet aiheuttivat kritiikkiä. Täyspoteissa työskentelevät suhtautuvat tämän tutkimuksen mukaan kriittisemmin työhönsä, kuin Poteissa työnsä tekevät. Toimipaikan mukaan analysoituna 55% Täyspotissa työskentelevistä suhtautuu työhönsä kriittisesti, ja 28% Potissa työskentelevistä. Poteissa työskentelee tämän tutkimuksen mukaan keskimääräisesti positiivisemmin työhönsä suhtautuvia ihmisiä. Kahta kriittisintä vastaajaa yhdistää toimipaikan (Täyspotti) lisäksi sama ikähaarukka, 25- 35-vuotiaat. Sen sijaan palvelusvuosien määrä on näillä vastaajilla eri; toinen on työskennellyt RAY:ssa yli viisi vuotta ja toinen alle viisi vuotta. Kolmannenkin vastaajan voisi lukea kaikista kriittisimmin työhönsä suhtautuvaan ryhmään, vaikka vain Etuasiakkuutta koskevan kysymyksen perusteella. Hänen mielestään Etuasiakkuuden haasteisiin *"ei ole varauduttu*

mitenkään. koko homma kusee ja kaatuu." Tämäkin vastaaja edustaa toimipaikaltaan Täyspottia ja ikähaarukaltaan 25- 35- vuotiaita.

7.2 Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus

Tutkimustulos on luotettava, jos kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen, tai jos eri tutkimuskerrat tuovat samat tulokset. Toisin sanoen, mittaus tulee olla toistettavissa. Tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä, mutta luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat silti (Hirsjärvi ym 2004, 216.) Luotettavuus ja paikkansa pitävyys osoittaa vertailuasteen sille, mitkä tutkimuksessa esiin nousevat asiat ovat riippumattomia sattumanvaraisista olosuhteista. Se käsittelee kysymystä tutkimuksen toistettavuudesta, voiko joku tulevaisuudessa toistaa tutkimusprosessin ja päätyä samoihin tuloksiin, tulkintaan ja väittämiin. Juuri laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi usein nojautuu jossain määrin siihen, mikäli koe antaa saman tuloksen tai johdonmukaisen mittaustuloksen toistettuna. Tekstin voidaan sanoa olevan periaatteessa luotettavampaa kuin havainnoinnin. Kun käsitellään tekstejä, on tieto käsillä ilman tutkijan omia huomautuksia ja kommentteja. Silloin kun tekstit unohdetaan ja niissä oleva tieto jätetään käsittelemättä, eivät ne tuo tutkimukselle luotettavuutta (Silverman 2011, 360-364.) Tämä tutkimus on toistettavissa, mutta en usko toistettavuuden takaavan luotettavuutta. RAY Etuasiakkuus on jo lanseerattu, joten mielikuviin vaikuttaa myös kokemus. Samat ihmiset saattavat myös vastata toisella kerralla eri tavalla. Mielipiteisiin ja mielikuviin saattaa myös vaikuttaa vastaamista edeltäneet tilanteet ja oma mieliala vastaamishetkellä.

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa aineistoa palveluoppaan päivitykseen. 16 vastaajaa 155:stä vastasi kysymyksiin. Aineistoa kertyi oikeista asioista ja vastaukset tuottivat selkeitä tuloksia kehittämisen kohteista. Kysytyt kysymykset olivat avoimia ja se on saanut vastaajat kirjoittamaan pitkiäkin vastauksia, ja kertomaan laajastikin kokemuksistaan. Vastaajien sukupuolta voi arvailla vastauksista, vaikka se ei ole tämän tutkimuksen kannalta oleellinen tieto. Eräs vastaaja pahoittelee avautumistaan, tai toteaa lähinnä vastauksen menevän "yleisen kitinän puolelle". Jos kysymykset olisivat olleet suppeammin laadittuja, olisiko vastauksia tullut enemmän? Sitä ei voi tietää. Jos kysymyksiä olisi ollut

enemmän, ne olisivat olleet luultavasti strukturoidumpia kuin nyt. Vastauksia olisi voinut tulla enemmän, mutta tieto ja vastaukset olisivat voineet olla enemmän johdettuja kysymyksistä ja valmiista näkemyksistä.

7.3 Kehitysehdotuksia

Kehitysehdotuksena palveluasenteen parantamiseksi ehdottaisin henkilöstön työkiertoa Täyspoteista Potteihin. Osa henkilöstöstä tekee vuoroja molemmissa pelisalityypeissä ja mahdollisesti kaikkien olisi hyvä tehdä vuoroja myös Poteissa. Jos Täyspotissa työskentelee edes yksi kovin negatiivisesti ajatteleva ihminen, voi ilmapiiri kärsiä. Potissa yksi ihminen hoitaa kaikki vuoroon kuuluvat työt, tai sitten ei hoida. Potissa ei voi odottaa, että joku toinen hoitaisi. Täyspoteissa voidaan joutua tekemään toisten työt. Jos joku vuorossa olevista ei hoida hommaansa, toiset tekevät enemmän. Jatkotutkimuksena voisi ajatella erillistä kyselyä Potteihin ja Täyspotteihin palvelun toteutumisesta palvelupolun mukaisesti. Tutkimuksella voitaisiin kohdentaa ongelmat ja reagoida niihin. Jos asiakkaan kohtaamisessa on ongelmia, selvitetään mistä ne johtuvat ja tehdään parannuksia. Vastaja A mainitsee Itäkeskuksen Täyspotissa asiakkaan huomioimatta jättämisen liki mahdottomana kun pelipöydät ovat ovien vieressä. Pelisaleja remontoidaan jatkuvasti ja muutoksia toteutetaan. Tämänkaltainen palaute on hyödyksi myös muutoksia suunnitellessa. Palvelua suunnitellessa yhdessä palvelumuotoilijoiden, asiakkaiden ja asiakaspalvelijoiden kanssa on mahdollista reagoida myös fyysisistä puitteista johtuviin ongelmiin palvelun toteuttamisessa.

Tuotetuntemus ei ollut kaikkien vastaajien mukaan heidän vahvimpaa osaamistaan. Tämän puolen harjoittaminen ja vahvistaminen antaisi varmuutta palvelutilanteisiin. Muutaman euron pelirahalla kuukaudessa henkilökunta voisi harjoitella peli-ideoita käytännössä, ja saada kiinni pelien logiikasta. Vanhatkin pelit ja niiden ideat saattavat unohtua ja näin ammattitaito pysyisi yllä ja kehittyisi. Osaaminen näkyy varmuutena asiakaskohtaamisissa. Pelien suosittelu asiakkaille helpottuu, kun voi kertoa omasta suosikkipelistään. Mahdolliset debit-kortit pelisaleihin auttaisivat myös tuote- esittelyissä asiakkaille, sekä RAY Etuasiakkuuden rekisteröinnin esittelyssä. Etuasiakkuuden edut ja uutuudet on

hyvä päivittää ja kerrata säännöllisesti, vaikka vain toimipaikan oman henkilöstön kesken. Jokaisesta pelisalista voisi olla palvelun sparraaja, joka pitää huolta pelisalin positiivisesta ilmapiiristä ja on yhteydessä esimieheen koulutuksen tarpeesta ja muusta.

Asiakaspalvelijoille kehittämisen kohteena on oma asenne. Asenne vaikuttaa kaikkeen, ja ongelmia ei voi ulkoistaa. Kun fyysiset puitteet, tuotetuntemus ja RAY Etuasiakkuuden edut ovat kunnossa ja koulutettu, jää loppu henkilön omalle vastuulle. Omalla vastuulla tarkoitetaan sitä, että työnantaja tarjoaa työvälineet, puitteet ja työn, mutta asenne on työntekijän vastuulla. Omien arvojen ja käsitysten kautta muodostuu käsitys myös työhön. Jos ei pidä siitä, että ihmiset valittavat, asialle voi tehdä jotain. Liika valitusten kuuntelu ei ole edes hyväksi aivoille. Negatiivisuuden ja valituksen kuuntelu altistaa negatiiviselle ajattelulle ja käytökselle. Usein valittajat eivät edes halua ratkaisua, he haluavat vain valittaa. Ja se kuka yrittää muuttaa heidän asennettaan, joutuu ristituleen (Inc 20.8.2012.) Valittajiin kehoitetaan ottamaan etäisyyttä, jotta oma mieli ei myrkyty. Heitä voi myös pyytää ratkaisemaan ongelman. Toiset sivuuttavat tämän, mutta osa saattaa jopa yrittää ongelmanratkaisua. Kolmantena keinona on torjua negatiivisuus ja siirtää itsensä pois tilanteesta (Inc. 20.8.2012.) Kaikki keinot negatiivisen kierteen katkaisuun ovat hyviä. Yhteisellä palvelulupauksella ja toimintaohjeilla voidaan sopia myös siitä, mitkä asiat kuuluvat työpaikalle ja mitkä eivät.

Palveluprosessin johtamisen kehitysehdotukset liittyvät henkilöstön sitouttamiseen sekä strategian ja arvojen selkeään jalkauttamiseen. Palveluiden yhteissuunnittelu ja henkilöstön kuuntelun lisääminen saa heidät sitoutumaan yritykseen paremmin ja näin toimimaan työssään RAY:n palvelutavan mukaisesti. Yhteinen ymmärrys strategiasta ja asiakasodotuksista auttaa asiakaspalvelijoita työnsä toteuttamisessa ja roolissaan asiakasrajapinnassa. Palvelumuotoilun metodien esittely muillekin kuin työpajoihin osallistuneille ja palvelua suunnitteleville saattaisi poikia innovatiivisia ideoita. Strategian jalkauttamista kertomalla "miten tämä näkyy minun työssäni" voisi ajatella esiteltävän palaverissa esimiehen toimesta. Palautekanavien esittely ja selkiyttäminen henkilöstölle saattaisi rohkaista palautteen antoon. Aina ei ole kyse suurista asioista ja suunnittelijoiden ottaessa loppukäyttäjän roolin ja kuunnellessa henkilöstön palautetta saadaan optimaalinen ympäristö palvelun toteuttamiselle.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet :

Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas. Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Porvoo: WSOY.

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes.

Arantola, H. 2006. Customer Insight - Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Juva: WSOY.

Browne, S. 2004. Gambling and Service. Victoria: Trafford Publishing.

Grönroos, C. 2007. Service management and marketing- Customer Management in Service Competition. England: Wiley.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus, Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum Media Oy.

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

Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatiossa. Vantaa: Hansaprint Oy.

RAY. 2011. Vastuullisuus- ja vuosiraportti.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.

Rope, T. & Pöllänen J. 1998. Neljäs painos. Asiakastytyväisyysjohtaminen. Juva: WSOY.

Silverman, D. 2011. Fourth edition. Interpreting Qualitative Data. London: SAGE Publications Ltd.

Taylor, G.R. 2010. Intergrating Quantitative and Qualitative Methods in Research. Plymouth: University Press of America Inc.

Timm, P.R. 2011. Customer Service - Career Success Through Customer Loyalty. New Jersey: Prentice Hall.

Tuulaniemi J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum Media Oy, Kariston kirjapaino.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Sähköiset lähteet:

Gloppen, J. 2011. The Strategic Use of Service Design for Leaders in Service Organizations.[viitattu 8.9.2012] Saatavissa:

<http://web.ebscohost.com.aineistot.phkk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=e40ca3ed-808a-46aa-b228-401a69fb2671%40sessionmgr14&vid=2&hid=24>

Lo, K. P. Y. 2011. Designing Service Evidence for Positive Relational Messages. [viitattu 8.9.2012] Saatavissa:

<http://web.ebscohost.com.aineistot.phkk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=e40ca3ed-808a-46aa-b228-401a69fb2671%40sessionmgr14&vid=2&hid=24>

Ray:n historia. RAY 2012 [viitattu 30.07.2012] Saatavissa:

<https://www.ray.fi/fi/ray/raytietoa/historia>

Yammer. Wikipedia 2012. [viitattu 19.6.2012] Saatavissa:

<http://en.wikipedia.org/wiki/Yammer>

Zetlin, M. 2012. Listening to Complainers Is Bad for Your Brain.[viitattu 27.9.2012] Saatavissa:

http://www.inc.com/minda-zetlin/listening-to-complainers-is-bad-for-your-brain.html?fb_action_ids=10151049523492655&fb_action_types=og.recommends&fb_source=other_multiline&action_object_map=%7B%2210151049523492655%22%3A10151411146346164%7D&action_type_map=%7B%2210151049523492655%22%3A%22og.recommends%22%7D&action_ref_map=

Suulliset lähteet:

RAY Palveluhallinan Kehityspäällikkö [viitattu. 14.10.2012.]

LIITTEET

Liite 1. Raha-automaattiyhdisty Olenaisuusmatriisi. RAY 2012



Liite 2. Webropol-lomakkeen saate.

Hei pääkaupunkiseudun pelisaliasiakaspalvelija.

Teen opinnäytetyötä, ja haluaisin hyödyntää osaamistasi ja ammattitaitoasi. Haluaisinkin kuulla sinun mielipiteesi ja ajatuksesi myynnillisemmän palvelun tiimoilta.

Esiin nousseita teemoja käsitellään myös palveluoppaan päivityksen yhteydessä, ja askarruttaviin kysymyksiin etsitään vastauksia.

Toivottavasti ehdit vastata kysymyksiin, ja autat samalla minua saamaan aineistoa työtäni varten. Avoimia kysymyksiä on yhteensä seitsemän, ja vastaamiseen menee aikaa noin 15min. Opinnäytetyöni käsittelee asiakaspalvelun laatua ja asiakaskokemusta henkilöstön näkökulmasta.

Kaikki vastaukset käsitellään anonyymisti ja luottamuksella.

Jos joku kysymys tuntuu epäselvältä ja haluat tarkennusta, ota rohkeasti yhteyttä minuun. Suuri kiitos jo etukäteen. Oheisesta linkistä pääset vastaamaan.

Katja Jokela
Palveluhallinta
katja.jokela@ray.fi
040 702 4940

Liite 3. Webropol- kysymykset

1. Toimipaikkasi on?

2. Palveluvuotesi Ray:ssa?

3. Ikäsi?

4. Minkälaisia haasteita saapuvan asiakkaan kohtaaminen mielestäsi luo asiakaspalvelijan näkökulmasta, ja miksi saapuva asiakas mahdollisesti jää huomioimatta?

5. Kun asiakasta on tervehditty, hänelle tarjotaan apua. Minkä tyyppinen asiakas kokemuksesi mukaan haluaa eniten apua ja opastusta peleihin? Millaisille asiakastyypeille apua on hankalampi tarjota? Miten hoidat nämä hankalimmat tilanteet?

6. Asiakkaan tarpeita kartoittaessa on arvioitava palvelutilanne. Onko palvelutilanteissa toimiminen luontevaa ja kertovatko asiakkaat pelimieltymyksistään helposti?

7. Miten selvität asiakkaan pelimieltymykset? Mitkä tekijät vaikuttavat siihen että asiakkaalle on helppoa suositella pelejä? Entä minkä asian olet kokenut tässä tilanteessa hankalaksi?

8. Minkälaisia lisäpalveluja olet tarjonnut asiakkaille? Minkälaisia reaktioita asiakkaan ilahtumisen on nostanut esiin?

9. Miten päätät palvelutilanteen positiivisesti? Minkälaisia kokemuksia sinulla on tyytyväisestä asiakkaasta, esimerkit aidoista tilanteista ovat tervetulleita?

10. Minkälaisia palveluhaasteita uskot 28.8. lanseerattavan Etuasiakkuuden tuovan mukanaan? Miten niihin on varauduttu etukäteen?

Liite 4. Vastaajien taustatiedot

<ul style="list-style-type: none"> • A = 25- 35-vuotias, työura RAY:ssa yli 5 vuotta, toimipaikka Täyspotti 	<ul style="list-style-type: none"> • I = 25- 35-vuotias, työura RAY:ssa yli 5 vuotta, toimipaikka Täyspotti
<ul style="list-style-type: none"> • B = 18- 25-vuotias, työura RAY:ssa alle 5 vuotta, toimipaikka Potti 	<ul style="list-style-type: none"> • J = yli 35-vuotias, työura RAY:ssa yli 5 vuotta, toimipaikka Täyspotti
<ul style="list-style-type: none"> • C = 18- 25-vuotias, työura RAY:ssa alle 5 vuotta, toimipaikka Täyspotti 	<ul style="list-style-type: none"> • K = 25- 35-vuotias, työura RAY:ssa yli 5 vuotta, toimipaikka Täyspotti
<ul style="list-style-type: none"> • D = 25- 35- vuotias, työura RAY:ssa yli 5 vuotta, toimipaikka Potti 	<ul style="list-style-type: none"> • L = 25- 35-vuotias, työura RAY:ssa yli 5 vuotta, toimipaikka Potti
<ul style="list-style-type: none"> • E = 25- 35-vuotias, työura RAY:ssa yli 5 vuotta, toimipaikka Täyspotti 	<ul style="list-style-type: none"> • M = 25- 35-vuotias, työura RAY:ssa yli 5 vuotta, toimipaikka Täyspotti
<ul style="list-style-type: none"> • F = 18- 25- vuotias, työura RAY:ssa alle 5 vuotta, toimipaikka Potti 	<ul style="list-style-type: none"> • N = yli 35-vuotias, työura RAY:ssa yli 5 vuotta, toimipaikka Potti
<ul style="list-style-type: none"> • G = 25- 35-vuotias, työura RAY:ssa alle 5 vuotta, toimipaikka Täyspotti 	<ul style="list-style-type: none"> • O = 25- 35-vuotias, työura RAY:ssa yli 5 vuotta, toimipaikka Täyspotti
<ul style="list-style-type: none"> • H = yli 35 -vuotias, työura RAY:ssa yli 5 vuotta, toimipaikka Potti 	<ul style="list-style-type: none"> • P = 18 -25-vuotias, työura RAY:ssa yli 5 vuotta, toimipaikka Potti