



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Kauppateollinen tiedekunta

Kansainvälinen markkinointi

10.5.2010

Kandidaatintutkielma

**Kulttuurierojen vaikutus palvelun koettuun laatuun
asiakaskohtaamisessa**

Suomi - Espanja

Laura Kannela

0329502

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusongelma	1
1.2 Kirjallisuuskatsaus.....	3
1.3 Tutkielman viitekehys	4
1.4 Rajaukset	5
1.5 Tutkimusmenetelmät ja – asetelmat.....	6
1.6 Keskeiset käsitteet	7
1.7 Työn rakenne	8
2 KULTTUURIEROT ASIAKASKOHTAAMISESSA.....	9
2.1 Kieli ja kommunikaatio.....	9
2.2 Individualismi ja kollektivismi	10
2.3 Korkea ja matala konteksti	11
2.4 Affektiivinen ja neutraali kulttuuri	12
3 PALVELUN LAATU ASIAKASKOHTAAMISESSA.....	14
3.1 Asiakaskohtaaminen	14
3.2 Palvelun laatu.....	16
3.2.1 Laadun ulottuvuudet.....	16
3.3 Palvelun laatua kuvaavat mallit	19
3.3.1 Teknisen ja toiminnallisen laadun malli	20
3.3.2 GAP-malli.....	21
4 KULTTUURIEROJEN VAIKUTUS PALVELUN KOETTUUN LAATUUN ASIAKASKOHTAAMISESSA.....	23
4.1 Kommunikaatio.....	25
4.2 Koetun palvelun laadun ulottuvuudet	26
4.2.1 Luotettavuus.....	26
4.2.2 Reagointialttius.....	27
4.2.3 Vakuuttavuus	28
4.2.4 Empatia	30
4.2.5 Konkreettinen ympäristö	32
5 YHTEENVETO	33
LÄHDELUETTELO	36

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko suomeksi

Liite 2. Haastattelurunko englanniksi

1 JOHDANTO

Liiketoiminnan kansainvälistymisen myötä kulttuurituntemus on vahvistunut yhtenä tärkeänä kilpailutekijänä. Maailman sanotaan muuttuneen globaaliksi kyläksi uuden kommunikaatioteknologian ansiosta. Akateemisessa maailmassa uskotaan teknologian, globaalin median, kaupankäynnin sekä matkustamisen kasvun lähentävän ihmisiä ympäri maailman. (Mooijn 2004, 2-3) Kansainvälisessä ympäristössä toimiessa on eri kulttuurien mahdollinen vaikutus liiketoimintaan pelkän huomioimisen lisäksi myös *ymmärrettävä*. Palvelujen merkitys ulkomaankaupassa on viime vuosikymmeninä kasvanut voimakkaasti (United Nations Statistics Division), ja vuoden 2008 palvelujen viennin ja tuonnin arvo oli Suomessa molemmilla noin neljännes tuotteiden ulkomaankaupan arvosta. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2009)

Eri kulttuureista olevat asiakkaat arvioivat palveluja eri tavoin ja kulttuurierojen tärkeys tulee entistä voimakkaammin esille palvelujen erityispiirteiden vuoksi (Winsted 1997). Palveluissa vuorovaikutus palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä on suuressa roolissa, ja viestinnän erotessa kulttuurien välillä voi informaation välittäminen ja ymmärtämien osoittautua hankalaksi. Asiakas on usein mukana monissa palvelutilanteiden asiakaskohtauksissa, joiden onnistuminen positiivisen kokemuksen kannalta on tärkeää. On siis tärkeää ymmärtää näihin hetkiin vaikuttavia tekijöitä, jotta asiakkaalle jää palvelukokemuksesta positiivinen kuva. (Grönroos 2009, 111) Palvelukokemukseen vaikuttavat tekijät voivat olla erilaisia tai niiden tärkeys vaihdella eri kulttuureissa. Palvelutilanteiden tavanomaiset epäonnistumiset eri kulttuurien välillä pohjautuvat kulttuurisidonnaisiin tekijöihin, joita toisen osapuolen voi olla vaikea ymmärtää ja havaita. (Stauss & Mang 1999)

1.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on tutkia Espanjan ja Suomen kulttuurierojen vaikutusta palvelun koettuun laatuun asiakaskohtauksissa, silloin kun vuorovaikutustilanteessa palveluntarjoajana ja asiakkaana ovat nämä kaksi eri kansallisuutta. Ensin halutaan selvittää millaisin tekijöin eri kulttuureita voidaan arvioida ja vertailla. Lisäksi pyritään selvittämään sitä, millainen on

asiakaskohtaamistilanne palvelutapahtumassa ja millaisista tekijöistä palvelun laatu muodostuu.

Tutkimuksessa perehdytään aiempaan palvelun laatuun asiakaskohtaamisessa ja kulttuurieroihin keskittyvään kirjallisuuteen, sekä hyödynnetään jo tehtyjä tutkimuksia näiden kahden yhteydestä. Tarkoituksena on ymmärtää palvelun koettuun laatuun vaikuttavia kulttuurisidonnaisia tekijöitä, joita ilmenee asiakaskohtaamishetkellä.

Tutkimus tehdään teemahaastatteluna neljälle suomalaiselle ja neljälle espanjalaiselle, jotka ovat kaikki olleet noin vuoden vaihto-oppilaina joko Espanjassa tai Suomessa. Haastateltaviksi valittiin henkilöt, jotka ovat viettäneet hieman pidemmän aikaa toisessa kulttuurissa. Näin ollen heidän palvelukokemuksiinsa ei vaikuttaisi niin vahvasti muun muassa täysin vieras ympäristö ja uusi kieli, kuten esimerkiksi usealle lomalaiselle. Haastateltavat ovat pidemmän aikaa toisessa maassa viettäneinä tietoisia maan kulttuurista ja osaavat mahdollisesti arvioida palvelutilanteita hieman syvemmin myös kulttuurierojen näkökulmasta.

Tutkimusongelmaksi muodostui:

Millainen rooli kulttuurien välisillä eroilla on palvelun koetun laadun muodostumiseen asiakaskohtaamisessa?

Tutkimuksen osaongelmat ovat:

- *Mistä kulttuurierot muodostuvat ja miten ne näkyvät kulttuurienvälisessä kanssakäymisessä?*
- *Mikä on asiakaskohtaaminen?*
- *Mitä on palvelun koettu laatu ja mistä se koostuu?*

1.2 Kirjallisuuskatsaus

Palvelun laatua on määritelty paljon viime vuosikymmeninä ja siihen vaikuttaviin tekijöihin on kiinnitetty myös paljon huomiota tänä aikana (Grönroos 1984, 2009; Gummesson 1995a, 1995b; Parasuraman et al. 1985, 1988; Zeithaml 1988, 2000; Zeithaml et al. 2002) Parasuraman, Zeithaml ja Berry (1985) ovat tutkineet miten asiakkaat arvioivat palvelun laatua ja mistä osatekijöistä se muodostuu. Alustavasti heidän tutkimuksessaan esiteltiin kymmenen koettuun laatuun vaikuttavaa osatekijää, mutta määrä on myöhemmin tiivistetty viiteen ulottuvuuteen. Näitä käytetään yleisesti myös nykyisin kuvaamaan palvelun laadun muodostumista. Parasuraman et al. (1985) kehittivät myös määrittelemiensä dimensioiden perusteella palvelun laatua kuvaavan GAP mallin kuvaamaan palveluprosessin erilaisia kriittisiä vaiheita koetun kokonaislaadun kannalta. Palvelun laadun ulottuvuuksien pohjalta Parasuraman et al. (1988) kehittivät kvantitatiivisen SERVQUAL-mittarin palvelun laadulle.

Pohjoismaista koulukuntaa edustava Grönroos (2009) esitteli vuonna 1982 käsitteen *koettu palvelun laatu* sekä sitä kuvaavan mallin tuoden palvelukeskeisyyden näkökulman laatukeskusteluun. Mallissa laatukokemus muodostuu toiminnallisen ja teknisen ulottuvuuden kautta (Grönroos 1991; 2009, 99, 101). Myös toinen pohjoismaista koulukuntaa edustava tutkija Gummesson (1995a; 1995b) on tutkinut osaltaan palvelun koettua laatua. Palvelutilanteiden asiakaskohtaamista kuvaavan termin ”totuuden hetki” toi kirjallisuuteen Richard Normann. (Grönroos 2009, 111) Palvelun laadun ja asiakkaiden välistä suhdetta sekä asiakastyytyväisyyden yhteyttä ja vaikutusta koettuun palvelun laatuun ovat tutkineet muun muassa Carson et al. (1997), Cronin & Taylor (1992) sekä Taylor & Baker (1994). Bolton & Drew (1991) tutkivat kvantitatiivisesti sitä, miten ennako-odotuksia ja kokemuksia omaavat asiakkaat arvioivat palvelun laatua.

Kulttuurin käsitettä on määritelty jo 1700-luvulta lähtien lähinnä koskien heimoja ja yhdessä asuvia ihmisryhmiä, mutta vasta 1900-luvulta termiä on käytetty laajemmissa yhteyksissä. (Usunier 1999, 4) Kulttuuria kansallisena ja maihin sidoksissa olevana ilmiönä on esitellyt varsinkin Hofstede (1984, 2001), joka kehitti viisi kulttuurieroja kuvaavaa dimensiota yrityksistä kerätyn datan avulla:

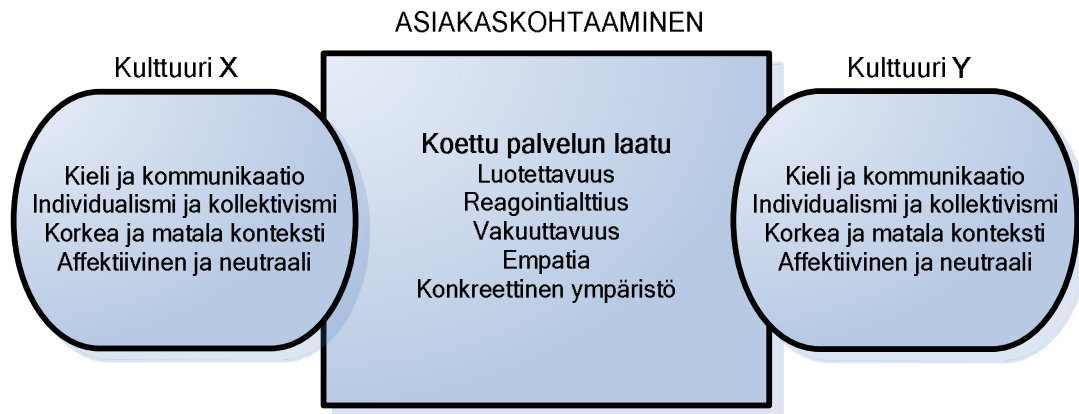
valtaetäisyys, individualismi-kollektivismi, maskuliinisuus, epävarmuuden välttäminen ja aikaorientaatio. Mallin on ajateltu olevan yleistettävissä kattamaan koko maan kulttuuria. Eri maiden välisiin kulttuurieroihin ja niiden määritelmiin ovat keskittyneet muun muassa Hofstede (1984) sekä Trompenaars ja Hampden-Turner (1994) tarkastellen niiden eroja hieman eri ulottuvuuksista. Myös Edward T. Hall esitteli vuonna 1976 kulttuurieroja kuvaavan jaottelun korkean ja matalan kontekstin kulttuureihin eri kulttuurien viestintätyyleihin pohjautuen. (Rogers et al. 2002) Hall esitteli myös ensimmäisenä käsitteen *kulttuurien välinen kommunikaatio* vuonna 1959. (Rogers et al. 2002)

Vuorovaikutustilanteen osapuolten edustaessa eri kulttuureja, on sillä huomioitu olevan entistä enemmän vaikutusta palvelukokemukseen. Kulttuurierojen vaikutusta koettuun palvelun laatuun on tutkittu kvantitatiivisesti SERVQUAL-mittariin perustuen (Winsted 1997, 1999; Furrer et al. 2000; Warden et al. 2003). Stauss ja Mang (1999) tutkivat GAP-mallia soveltaen, kuinka palvelun laatuun asiakaskohtaamisessa vaikuttaa se, että palveluntarjoaja ja asiakas ovat eri kulttuureista. Weiermair (2000) sekä Barker ja Härtel (2004) ovat tutkineet kulttuurierojen vaikutusta palvelukokemukseen myös kommunikaation näkökulmasta. Useissa näistä tutkimuksista on käytetty Hofsteden (1984) teoksessaan *Culture's consequences* määrittelemää viittä kansallisia kulttuureja kuvaavaa dimensiota sekä Hallin erottelua korkean ja matalan kontekstin kulttuureihin.

1.3 Tutkielman viitekehys

Viitekehys antaa yleiskuvan tutkimuksen aiheesta ja siitä ilmenee, mitä aihealueita tutkimus pitää sisällään. Kuvassa 1 näkyvässä tutkielman viitekehyksessä ilmennetään kahden kulttuurin erojen vaikutusta koettuun palvelun laatuun asiakaskohtaamisen kontekstissa. Kulttuurieroja kuvaavat osa-alueet eli kieli ja kommunikaatio, individualismi ja kollektivismi, korkea ja matala konteksti sekä affektiivinen ja neutraali kulttuuri vaikuttavat molempien kulttuurien osalta asiakaskohtaamistilanteeseen. Palvelun koetun laadun muodostaviksi tekijöiksi on valittu Parasuramanin et al. (1985) esittelemät viisi ulottuvuutta, jotka ovat luotettavuus, reagoitavuus, vakuuttavuus, empatia ja konkreettinen ympäristö. Nämä ulottuvuudet ovat toimineet myöhemmin pohjana monelle muulle tutkimukselle

ja ne sopivat vuorovaikutustilanteen näkökulmansa ansiosta myös tähän tutkimukseen hyvin, sillä vuorovaikutus on kulttuurin ja niiden erojen tarkastelun kannalta olennainen tekijä.



Kuva 1 Tutkielman viitekehys

1.4 Rajaukset

Kirjallisuudessa kokonaislaatu muodostuu odotusten ja koetun laadun välisenä erotuksena, mutta tässä tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan vain palvelun koettua laatua ja tarkemmin asiakkaan näkökulmasta. Koettuun kokonaislaatuun vaikuttavat odotukset jätetään suuremmilta osin tarkastelun ulkopuolelle, samoin palveluntarjoajan näkökulma. Tutkielmassa esitellyissä kulttuurieroja kuvaavissa malleissa ei myöskään käsitellä tarkemmin kaikkia niihin liittyviä tasoja, vaan siinä pyritään esittelemään vain koettuun palvelun laatuun liittyviä asiakasnäkökulman ja vuorovaikutuksen kannalta olennaisia dimensioita.

Kulttuurin voidaan helposti nähdä sisältävän samankaltaisuuksia eri maiden kansallisuuksien välillä sekä erilaisuuksia yhden kansallisen kulttuurin sisällä (Stauss & Mang, 1999), mikä kuvaa kulttuurin olevan rajoja ylittävä, ei-yksikäsitteinen ilmiö. Tässä työssä kulttuuria kuitenkin käsitellään kansallisesta näkökulmasta ja haastateltavat on myös valittu heidän kansallisen kulttuurinsa perusteella. Hofsteden (1984), Hallin (1976) sekä Trompenaarsin ja Hampden-Turnerin (1994) esittämiä

malleja ei tutkielmassa ole esitelty kokonaisuudessaan, vaan niistä on valittu vuorovaikutustilanteeseen olennaisesti vaikuttavia dimensioita. Valittuja kulttuurieroja kuvaavia dimensioita käsitellään pohjoismaisen ja latinalaisen, tarkemmin sanottuna suomalaisen ja espanjalaisen kulttuurin näkökulmasta. Näissä ulkopuolelle on jätetty muun muassa Aasialaista kulttuuria tarkemmin kuvaavat osuudet, sillä se ei liity olennaisesti Suomen ja Espanjan kulttuurierojen tarkasteluun.

Kulttuurieroja voi selvemmin havaita vuorovaikutustilanteessa, jonka perusteella tutkimus rajattiinkin koskemaan palveluprosessista asiakaskohtaamista. Asiakaskohtaamista tarkastellaan Staussin ja Mangin (1999) määritelmän perusteella vuorovaikutustilanteena asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Empiriaosuudessa on huomioitava palvelukokemusten tapahtuminen menneisyydessä, minkä vuoksi asiakkaan odotusten vaikutus koettuun kokonaislaatuun jätettiin tarkastelujen ulkopuolelle. Odotuksia tarkasteltaessa olisi huomioitava tilanteiden tapahtuminen menneisyydessä, jolloin tilannetta ei nähdä enää samalla tavalla. Tämä vaikuttaisi osaltaan aineiston ja siitä johdettujen tulosten luotettavuuteen. Tutkielmassa keskitytäänkin tarkemmin itse palvelutilanteeseen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. On kuitenkin huomioitava, että haastateltavilta kysyttävistä palvelukokemuksista on samoin kulunut jo aikaa, mikä myös vaikuttaa osaltaan aineiston luotettavuuteen.

1.5 Tutkimusmenetelmät ja –asetelmat

Tutkimus on tehty käyttäen laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu, jonka avulla on mahdollista selvittää henkilön ajatuksia (Eskola & Suoranta 1998, 85). Tutkimusta lähestytään Grönroosin (2009, 120) esittelemän *kriittisen tavan menetelmän* avulla. Palvelun laadun varsin kvantitatiiviseen tutkimukseen painottuneessa kentässä tämä menetelmä edustaa kvalitatiivista tutkimusta. Kriittisen tavan menetelmää käyttäessä pyydetään vastaajaa määrittelemään palveluja tai vain tiettyä palveluprosessin osaa, jotka olivat heidän mielestään joko onnistuneita tai epäonnistuneita, tavallisesta poikkeavia. Vastaajaa pyydetään kuvailevan mahdollisimman tarkasti näitä tilanteita ja tarkentavien kysymysten avulla haetaan syvällisempiä vastauksia: mitä tapahtui ja miksi näin kävi? Kriittisen tavan menetelmässä haastattelut suoritetaan tässä

tapauksessa puolistrukturoidun teemahaastatteluksikin kutsutun haastattelutavan avulla (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka a).

Tutkimuksen kannalta kuvaavimmaksi tavaksi toteuttaa haastattelut sopii teemahaastattelu sen vapauden ja vuorovaikutuksen ansiosta, sillä se antaa haastateltavalle mahdollisuuden vastata omin sanoin ja kertoa omista ajatuksistaan myös hieman kysymyksien ulkopuolelta. Haastattelukysymykset määritellään aihealueittain, mutta niiden järjestys saattaa vaihdella eri haastateltavien kesken. Kaikkien haastateltavien kesken käydään kuitenkin läpi samat aiheet ja kysymykset. (Eskola & Suoranta 1998, 86-86; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka b) Haastattelun runko ja kysymykset muodostuvat tutkimuksen teoriaosan perusteella. Lopulta kerätty aineisto tutkitaan ja analysoidaan, jotta voitaisiin löytää kuvauksista mahdollisia syitä onnistuneeseen tai epäonnistuneeseen palvelukokemukseen. (Grönroos 2009, 120)

Tässä tutkimuksessa keskitytään selvittämään haastateltavien kokemuksia palvelutilanteista ja niihin mahdollisesti vaikuttaneita kulttuurisidonnaisia tekijöitä. Näitä kokemuksia ja ajatuksia tilanteista lähdetään selvittämään haastattelujen avulla, joissa haastateltavalla on mahdollisuus kuvailla vapaasti omin sanoin tilannetta sekä miettiä syitä, jotka vaikuttivat tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen.

1.6 Keskeiset käsitteet

Kulttuuri

Kulttuuri rakentuu systeemeistä ja arvoista sekä sosiaalisen ryhmän keskenään jakamista tavoista ja normeista, jotka erottavat yhden kansallisen ihmisryhmän jäsenet toisesta. (Hofstede 1984, 21; Stauss & Mang 1999; Usunier 2000, 4-5)

Asiakaskohtaaminen

Asiakaskohtaaminen on ajallisesti lyhyt kahdenvälinen vuorovaikutustilanne asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä, jossa palveluntarjoaja pyrkii täyttämään onnistuneesti asiakkaan tarpeen. (Barker & Härtel 2004; Bitner 1992; Grönroos 2009, 111; Stauss & Mang 1999)

Koettu palvelun laatu

Luotettavuuden, reagointialttiuden, vakuuttavuuden, empatian sekä konkreettisen ympäristön ulottuvuuksista muodostuva palvelun laatu on mitä tahansa, mitä asiakas kokee sen olevan ja se realisoituu asiakkaalle vuorovaikutustilanteessa palveluntarjoajan kanssa. (Grönroos 2009, 100; Parasuraman et al. 1985; Stauss & Mang 1999)

1.7 Työn rakenne

Tämä tutkielma on jaettu kolmeen osaan: johdantoon, teoriaan ja empiriaan. Johdanto-osassa käydään läpi tutkielman rakennetta ja aiheen kannalta olennaisimpia rajauksia viitekehyksen sekä käsitteiden avulla. Johdannossa esitellään myös empiriassa käytettävä tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruutapa. Toinen eli teoreettinen osa käsittelee kulttuurieroja. Kappaleessa esitellään ensin kulttuurienvälistä kommunikaatiota, minkä jälkeen käydään läpi asiakaskohtaamisen ja vuorovaikutuksen näkökulman kannalta olennaiset kulttuurieroja kuvaavat dimensiot. Nämä ulottuvuudet tarkastelevat kulttuureita individualismin ja kollektivismiin, korkean ja matalan kontekstin sekä neutraalin ja affektiivisen kulttuurierottelun osalta. Kolmannessa kappaleessa käydään läpi palvelutilanteiden asiakaskohtaamisen määritelmä sekä tekijät, joista koettu palvelun laatu muodostuu. Kappaleen lopussa esitellään kaksi mukailtua koetun palvelun laadun mallia, jotka ilmentävät palvelun kokonaislaadun muodostumisen prosessia. Mallit selventävät asiakaskohtaamista sekä sen merkitystä yhtenä palveluprosessin osana.

Empiirisessä osassa käsitellään haastattelujen avulla löydettyjä yhteyksiä kulttuurierojen vaikutuksesta koettuun palvelun laatuun. Haastattelujen tuloksia verrataan aiemmin esiteltyyn teoriaan ja esitellään mahdollisia yhtäläisyyksiä näiden välillä. Osiossa käsitellään ensin Suomen ja Espanjan kulttuurin välisiä eroavaisuuksia teoriaan ja haastatteluihin pohjautuen. Tämän jälkeen käydään läpi näiden haastatteluissa esiin tulleiden kulttuurierojen vaikutusta aiemmin esiteltyihin viiteen koetun palvelun laadun osatekijään: luotettavuuteen, reagointialttiuteen, vakuuttavuuteen, empatiaan sekä konkreettiseen ympäristöön. Tutkielman lopuksi esitellään yhteenveto ja johtopäätökset, sekä ehdotuksia mahdollista jatkotutkimusta varten.

2 KULTTUURIEROT ASIAKASKOHTAAMISESSA

Ihmiset ottavat automaattisesti oman kulttuurinsa mukaisen erityisen roolin ollessaan tekemisissä muiden henkilöiden kanssa (Stauss & Mang, 1999). Sosiaalisten ryhmien keskenään jakamat erilaiset tavat, normit ja kaavat voidaan nähdä yhtenä kulttuurin käsitteenä ja kulttuurierojen vaikutus palvelukokemukseen on sitä suurempi, mitä kauempana vuorovaikutuksessa olevien kulttuurien nähdään olevan toisistaan. (Stauss & Mang, 1999) Hofsteden (1984), Hallin (1976) sekä Trompenaarsin ja Hampden-Turnerin (1994) esittämien jaottelujen perusteella eri kulttuurien ja maiden välisiä eroja on mahdollista vertailla. Valitut tarkastelutavat ilmentävät olennaisesti kulttuurien välistä kommunikaatiota ja sen eroja vuorovaikutustilanteeseen liittyen. Näiden eroavuuksien tarkastelu on mielekästä, sillä vuorovaikutus on tärkeässä roolissa palveluprosessin asiakaskohtaamistilanteessa. Vuorovaikutustilanteessa nämä erot ilmenevät yleensä selvimmin ja ovat siten mielekkäitä tarkastella.

Seuraavaksi käsitellään kulttuureja erottavia tekijöitä ensin kieltä ja kommunikaatiota tarkastellen. Tämän jälkeen käydään läpi muita kulttuureja erottavia tekijöitä individualismin ja kollektivismien, korkean ja matalan kontekstin sekä affektiivisen ja neutraalin kulttuurin määritelmien avulla.

2.1 Kieli ja kommunikaatio

Kieli on yksi selvimmistä erottavista tekijöistä kansallisten kulttuurien välillä ja sillä on merkittävä rooli myös yhtenä kulttuurin osatekijänä (Barker & Härtel 2004; Usunier 2000, 6). Osatekijöistä se on helpoiten havaittava, ja siten myös helpoiten tutkittava kulttuurin ilmentäjä. Kielen ollessa opittu ominaisuus, vaikuttaa se vahvasti ihmisen kulttuuri-identiteettiin ja siihen, miten ihminen suhtautuu ja reagoi eri tilanteissa. (Hofstede 1984, 27; Usunier 2000, 7) Kieli on yksinkertaisimmillaan keino välittää informaatiota, ideoita ja uskomuksia verbaalisin keinoin. Kuten Hofstede (1984, 28) asian esittää, on kielen käänös virheen lähde, joten vaikka kieli onkin mahdollista kääntää, saattaa käänösprosessissa kadota osa tarkoitettusta viestistä. (Usunier 2000, 415) Kahden kulttuurinedustajan välisessä vuorovaikutuksessa on osapuolten

äidinkielet helpoiten havaittava eroavaisuus, vaikkei se välttämättä olekaan tilanteen onnistumisen kannalta oleellisin.

Kommunikaatio on tärkeimmillään informaation vaihtoa, oli se sitten sanoja, ideoita tai tunteita ja se jaotellaan verbaaliseen sekä nonverbaaliseen viestintään (Barker & Härtel, 2004; Trompenaars & Hampden-Turner 1998, 75). Kielellinen (mitä sanotaan) ja nonverbaalinen (miten sanotaan) viestintä muodostavat yhdessä tärkeän osan vuorovaikutusprosessista (Salo-Lee 2003). Kommunikaation osapuolten edustaessa eri kulttuureja, on viestinnällä ja sen tuntemisella suurempi merkitys. Samovar et al. (2007, 9-10) määrittelevät *kulttuurienvälisen kommunikaation* vuorovaikutukseksi sellaisten ihmisten välillä, joiden kulttuuriperusteiset havainnot ja symbolit eroavat toisistaan tarpeeksi muuttaakseen kommunikaatiotapahtumaa. Kulttuurienvälinen kommunikaatio voidaan nähdä yksinkertaisimmillaan tilanteena, jossa yhden kulttuurin jäsen esittää viestin toisen kulttuurin jäsenelle.

2.2 Individualismi ja kollektivismi

Hofsteden (1984) kehittämät viisi eri kansallisten kulttuurien dimensiota on alun perin määritelty kuvaamaan organisaation ja työyhteisön kulttuuri-ilmiöitä yritystasolta kerätyn datan avulla. Nämä viisi dimensiota ovat valtaetäisyys, individualismi-kollektivismi, maskuliinisuus, epävarmuuden välttäminen ja aikaorientaatio. Dimensiot ja sen määritelmät ovat kuitenkin yleistettävissä myös yhteiskuntaan, varsinkin kun kulttuurista puhuttaessa tarkoitetaan maan kansallista kulttuuria. (Hofstede 2003, a; Usunier 2000, 63) Yhtenä dimensiona Hofstede (1984, 148) esittelee individualismin ja kollektivismin, jotka kuvaavat ihmistä vahvana yksilönä tai yhteisön jäsenenä.

Individualismia pidetään usein modernin kulttuurin ominaisuutena (Trompenaars & Hampden-Turner 1998, 52). Individualistisissa kulttuureissa ihmisten odotetaan huolehtivan itse itsestään ja vastavuoroisuutta edellytetään etenkin vaihdantatilanteissa: mikäli jotain annetaan, odotetaan myös jotain takaisin. (Usunier 2000, 65) Individualistisissa kulttuureissa asiakkaat ovat usein itsenäisiä ja siksi vaativat muiden olevan toimissaan tehokkaita, toisin kuin kollektiivisemmissä kulttuureissa. Individualistisen kulttuurin jäsenet haluavat heitä kohdeltavan yksilöinä

ja odottavat tätä käytöstä myös toisen kulttuurin edustajilta. (Furrer et al. 2000) Kollektivististen kulttuurien sosiaalinen rakenne on vahva ja kulttuurin sisällä sen jäsenet jaotellaan helposti eri ryhmiin, joihin joko kuuluu tai ei. Ryhmän odotetaan huolehtivan jäsenistään lojaaliutta vastaan. (Usunier 2000, 65)

Hofsteden (1984, 158) tutkimuksen mukaan Espanja sijoittuu individualismin ja kollektivismiin keskivaiheille arvolla 51. Suomella on listan mukaan korkeampi arvo, 63, minkä perusteella Suomi on Espanjaa individualistisempi maa. Suomen individualismia kuvaava luku on kuitenkin 2000-luvulle tultaessa noussut ja se on jo lähempänä 70, joka on kuitenkin Pohjoismaista keskitasoa hieman alempana. (Hofstede 2003, a) Individualismia kuvaava arvo on myös Espanjan kohdalla noussut hieman, mutta on huomattavasti koko Euroopan keskitasoa matalampi. (Hofstede 2003, b)

2.3 Korkea ja matala konteksti

Edward T. Hall on muodostanut kulttuurin jaottelun korkeaan ja matalaan kontekstiin (high and low context), jotka liittyvät verbaalisen ja nonverbaalisen viestinnän käsittelyyn. Jaottelussa vastakkaisten kulttuurien tapoihin kommunikoida ja arvioida toisen henkilön sanomaa vaikuttaa se, edustaako henkilö korkean vai matalan kontekstin kulttuuria. Matalan kontekstin kulttuureissa kommunikointi on suoraa ja selkeää, kun taas korkean kontekstin kulttuureissa tärkeä osa viestintää on nonverbaaliset keinot, kuten ilmeet, eleet ja henkilöiden roolit. (Mooij 2004, 33; Stauss & Mang 1999) Vuorovaikutustilanteessa kontaktit korkean ja matalan kontekstin kulttuurin edustajien kanssa voi vaikuttaa huomattavasti kokemukseen, mikäli nonverbaaliset viestit ymmärretään väärin tai ne eivät ole tuttuja. Tutkimukset ovat osoittaneet viestinnästä ainakin 75% olevan nonverbaalista jopa kielellisesti suorissa kulttuureissa. (Trompenaars & Hampden-Turner 1998, 77)

Korkean kontekstin viestinnässä informaatiota ja sanomaa ei tarkasti sanallisesti selvennetä ja se on osa isompaa viestinnän kokonaisuutta. Viestin sanoma täytyy ymmärtää kontekstista ja se voi erota suoraan sanotusta viestistä muuttaen sitä. Kommunikointi epäsuorin keinoin on tehokasta, mikäli myös toinen henkilö ymmärtää ja on omaksunut kulttuurille ominaiset tavat, symbolit ja epäsuorat ilmaukset.

Ulkopuolisten voi kuitenkin olla vaikeaa havaita tarkoitettua viestiä, kun sen painoarvo on muun muassa eleillä, ilmeillä ja rooleilla, joiden merkitys on ymmärrettävä viestin vastaanottamiseksi. Usein eri kulttuurin edustaja saattaa ymmärtää tarkoitetun viestin väärin tai se voi jäädä kokonaan ymmärtämättä. (Mooij, 2004, 33, 212) Korkean kontekstin kommunikaatio on vahvaa latinalaisissa kulttuureissa ja sitä voidaan pitää samankaltaisena Hofsteden kollektiivisuutta kuvaavaan dimensioon. (Mooji 2004, 33; Salo-Lee 2003)

Matalan kontekstin kommunikaatiossa sanoma ja informaatio on ilmaistu selkeästi viestissä. Tehokas kielellinen kommunikointi on suoraa ja yksiselitteistä, viestit ovat selkeitä ja kommunikaation painoarvo on sanoilla. Matalan kontekstin kulttuureissa puhetaito vaikuttaa kommunikaation tehokkuuteen informaation sisältyessä sanoihin, eikä viestien sisältöä jätetä toisen henkilön tulkittavaksi. (Mooji 2004, 33) Sisällystä arvostava sanallinen viestintä on yleistä varsinkin Pohjoismaissa, jotka sijoittuvat Saksan kanssa matalan kontekstin päätyyn. (Salo-Lee, 2003; Würtz 2005) Espanja taas on taas lähempänä korkeaa kontekstia, vaikkei se aivan ääritapaus olekaan. (Würtz 2005)

2.4 Affektiivinen ja neutraali kulttuuri

Affektiivisen ja neutraalin kulttuurin erottelu liittyy ihmisten välisiin suhteisiin sekä tunteiden ilmaisemiseen ja tuo osaltaan vuorovaikutustilanteeseen haasteita (Barker & Härtel 2004; Trompenaars & Hampden-Turner 1998, 29). Ihmisten välisissä suhteissa monet asiat, kuten ihminen itse, syy sekä tunne vaikuttavat osaltaan vuorovaikutukseen ja niiden tärkeys vaihtelee affektiivisessä ja neutraalissa kulttuurissa. (Barker & Härtel 2004; Trompenaars & Hampden-Turner 1998, 70) Affektiivisessä kulttuurissa tunteet näytetään avoimemmin kuin neutraalissa kulttuurissa ja näyttämämme tunteiden määrä riippuu usein traditioista ja tavoista. (Trompenaars & Hampden-Turner 1998, 70) Kulttuurien rajat ylittävässä kommunikaatiossa on omat ongelmansa, jotka voivat johtua myös näiden lähestymistapojen eroista.

Affektiivisessä kulttuurissa tunteita osoitetaan avoimesti erilaisin elein sekä kehonkielen avulla. Tällaisessa kulttuurissa saattaa olla hankalampaa tuoda vahvoja

tunteitaan ja mielipiteitään esille, sillä monet asiat on jo ilmaistu niin vahvasti, etteivät pienet tehostuksen keinot vaikuta enää vahvasta viestin sanomaa. (Trompenaars & Hampden-Turner 1998, 70) Latinalaisissa kulttuureissa kahden henkilön puheenvuorot menevät helposti päällekkäin ja toisen puhetta keskeytetään usein. Keskeyttäminen nähdään kuitenkin kiinnostuksen merkinä ja se osoittaa toisen osapuolen seuraavan keskustelua kunnolla. Vaihtelut puheessa ja äänensävyssä, jopa liioitellusti, sekä muut nonverbaaliset keinot osoittavat latinalaisessa kulttuurissa kiinnostusta ja intohimoa asiaa kohtaan. (Barker & Härtel 2004; Trompenaars & Hampden-Turner 1998, 75-76)

Neutraalissa kulttuurissa tunteet kontrolloidaan ja vaimennetaan, ne pidetään piilossa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita tämän kulttuurin jäsenen olevan kylmempi. Pohjoismaiden kaltaisissa pienemmissä maissa, kuten Suomessa, ei jokaisen tuntemattoman ja uuden henkilön kanssa tarvitse olla liioitellun ystävällinen, mikä saattaa latinalaiseen kulttuurin tottuneen silmin vaikuttaa hieman kylmältä. (Trompenaars & Hampden-Turner 1998, 70, 73) Varsinkin Länsi-Euroopassa on melko verbaalinen kulttuuri ja keskustelun rakenne anglosakseilla jakaantuu tasavertaisesti kahdelle puhujalle: kun toinen lopettaa, toinen aloittaa. Keskeyttäminen on epäkohteliasta. (Barker & Härtel 2004; Trompenaars & Hampden-Turner 1998, 75) Joillekin neutraaleille yhteisöille suuret vaihtelut puheessa ja äänensävyssä voivat tarkoittaa sitä, ettei puhuja ole täysin tosissaan. Ylireagoiminen saattaa aiheuttaa ennemminkin negatiivisen ja hämmentyneen reaktion neutraalin kulttuurin kanssaihmisissä. Trompenaars & Hampden-Turner (1998, 76) ovat listanneet eri kulttuurien suhtautumista ajatukseen kuinka moni ei näyttäisi tunteitaan avoimesti töissä. Suomalaisista 41% ja Espanjalaisista vain 19% piilottaisi aidot tunteensa. Tämän perusteella Suomea voidaan pitää Espanjaa neutraalimpana kulttuurina.

3 PALVELUN LAATU ASIAKASKOHTAAMISESSA

Palvelun ”laatu on mitä tahansa, mitä asiakkaat kokevat sen olevan” (Grönroos 2009, 100). Asiakkaan näkökulma on tärkeä palvelun koettua laatua tarkastellessa. Laatu selviää asiakkaalle vuorovaikutustilanteessa palveluntarjoajan kanssa ja sen kokemiseen vaikuttaa merkittävästi se, mitä palvelutilanteessa tapahtuu ja miten se hoidetaan. Palvelu koetaan laadukkaaksi, mikäli asiakaskohtaminen hoidetaan onnistuneesti. (Grönroos 2009, 100; Stauss & Mang 1999) Asiakaskohtamiset tapahtuvat varsinkin omassa kulttuurissa usein automaattisesti, eikä tilanteeseen ja sen sujumiseen kiinnitetä suuresti huomiota. Mikäli tilanne ei sujukaan odotetulla ja totutulla tavalla, joutuu asiakas reagoimaan siihen ja panostamaan tavallista enemmän sen hoitamiseksi. Koska eri kulttuurista tullut asiakas joutuu usein ponnistelemaan enemmän palvelutilanteen hoitamiseksi, on mahdollista, että näitä kulttuurienvälisiä asiakaskohtamisia arvioidaan useammin ja voimakkaammin, kuin omassa kulttuurissa tapahtuvia tilanteita. (Stauss & Mang 1999) Tämän vuoksi onkin erityisen tärkeää huomioida eri kulttuurien vaikutus palvelutilanteeseen ja sen onnistumiseen asiakkaan palvelukokemuksen kannalta.

3.1 Asiakaskohtaminen

Stauss ja Mang (1999, 330) määrittelevät palvelun asiakaskohtamisen, totuuden hetken, vuorovaikutustilanteeksi asiakkaan sekä palveluntarjoajan välillä. Asiakaskohtamiset ovat luonteeltaan ajallisesti lyhyitä, kahdenvälisiä ja vaativat kontaktin palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä. Usein palvelun koettua laatua arvioidaan palveluntarjoajan käytöksen perusteella, sillä palvelutilanteessa työskentelevän henkilön voidaan sanoa antavan kasvot yritykselle. (Barker & Härtel, 2004) Totuuden hetkellä palveluntarjoajalla on mahdollisuus todistaa asiakkaalle palvelujensa laatu (Grönroos 2009, 111), josta on peräisin termi *totuuden hetki*. Palveluilla on erityinen luonne: palvelut ovat aineettomia ja asiakas itse osallistuu palveluprosessiin. Erityiset palvelun ominaisuudet vaikuttavat suuresti asiakkaan kokemaan laatuun, sillä ne sisältävät erityisiä kokemukseen liittyviä laadun ominaisuuksia. (Stauss & Mang 1999) Laadun kokeminen tapahtuu vuorovaikutustilanteissa, jotka ovat ratkaisevia palvelun laadun kokemisen kannalta,

sillä tilanteen epäonnistuessa sitä on vaikea korjata jälkikäteen. (Stauss & Mang 1999; Grönroos 2009, 111)

Usein onnistuneita tai epäonnistuneita palvelutilanteita on useita koko prosessin aikana ja niiden kautta voi vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun. Jotta eri kulttuuria edustavan asiakkaan palvelukokemukseen onnistuu vaikuttamaan positiivisesti, on palveluntarjoajan huomioitava erilainen tilanne ja uskottava mahdollisuuteen vaikuttaa sen onnistumiseen. Staussin ja Mangin (1999) mukaan asiakaskohtaamisen fyysisen ympäristön ja palveluntarjoajan käytöksen kautta voidaan välttää epäonnistuneita tilanteita ja vaikuttaa asiakkaan palvelukokemukseen positiivisesti. Loppujen lopulta palveluntarjoajan tärkein tavoitehan on tehdä kaikkensa, jotta asiakkaan tarve on tyydytetty ja hän poistuu positiivisin mielin. (Barker & Härtel 2004)

Asiakkaan ja palveluntarjoajan tullessa eri kulttuureista, voidaan palvelutilannetta kutsua kulttuurienväliseksi asiakaskohtaamiseksi (Stauss & Mang 1999). Kulttuurienvälisessä vuorovaikutustilanteessa asiakkaan ja palveluntarjoajan käsitykset hyvästä palvelusta ja sen laadusta voivat erota, eikä palvelun laatu tällöin välttämättä kohtaa asiakkaan odotuksia, vaikka palveluntarjoajan mielestä laadukkaan palvelun vaatimukset täytyisivätkin. Molemmilla on omat opitut tapansa omien kulttuuriensa palvelutilanteista ja siitä, millaista palvelun tulisi olla, joten asiakas tulee vuorovaikutustilanteeseen omassa kulttuurissa opittujen tapojensa kanssa ja näiden perusteella palvelutilanteen ajatellaan menevän ja sitä arvostellaan.

Omasta kulttuurista on opittu verbaalisia ja nonverbaalisia kommunikaatiokeinoja, joita toisen kulttuurin edustaja ei välttämättä pysty tai osaa tulkita oikein. Kulttuurisidonnaisista tekijöistä aiheutuvia palvelukokemuksen eroja arvioidaan usein negatiivisesti ja kulttuurienväliset vuorovaikutustilanteet ovat yleensä sitä ongelmallisempia, mitä suurempi ero kulttuurien välillä on. (Stauss & Mang, 1999) Asiakkaat kuitenkin usein huomioivat kulttuurin vaikutuksen tilanteeseen ja arvioivat palvelutilannetta hieman eri tavoin, kuin omassa kulttuurissaan. Asiakas saattaa tyytyä eri kulttuurissa tavallista huonompaan palveluun, pitäen sitä kyseisessä tilanteessa kuitenkin riittävänä. (Stauss & Mang 1999)

3.2 Palvelun laatu

Asiakkaan kokeman palvelun laadun voidaan nähdä koostuvan useista osatekijöistä ja suurin osa siitä koetaan subjektiivisesti. Palvelujen erityisominaisuuksista johtuen koettuun palvelun laatuun vaikuttaakin suuresti se, mitä asiakaskohtaamisessa palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä tapahtuu. (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2006, 128; Grönroos 2009, 100; Parasuraman et al. 1985) Asiakkaan kokemaa palvelun kokonaislaatua mitataan odotusten, sekä asiakaskohtaamisessa koetun palvelun laadun välisellä erolla. Asiakas kokee palvelun laadun hyväksi silloin, kun koettu laatu vastaa, tai ylittää odotetun laadun. (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2006, 128) Palvelutilanteen epäonnistuminen on todennäköisempää kulttuurienvälisissä asiakaskohtaamisissa, sillä kulttuurisidonnaiset odotukset ja kokemukset voivat osaltaan aiheuttaa ”kulttuuri shokkeja”. (Stauss & Mang, 1999)

Parasuraman et al. (1985) alkoivat tutkia 1980-luvun puolivälissä palvelun laatuun vaikuttavia osatekijöitä ja heidän tutkimustulostensa perusteella näitä osatekijöitä esiteltiin alun perin kymmenen. Nykyisin laadun ulottuvuudet on lopulta karsittu viiteen: luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus, empatia sekä konkreettinen ympäristö. Nämä osa-alueet toimivat pohjana palvelun koetulle laadulle ja vaikuttavat sitä kautta palvelun koettuun kokonaislaatuun odotusten kanssa.

3.2.1 Laadun ulottuvuudet

Parasuraman, Zeithaml ja Berry (1985) ovat tutkineet koetun palvelun laadun osatekijöitä ja myös sitä, miten asiakkaat arvioivat tätä laatua. Heidän tutkimuksessaan esiteltiin kymmenen asiakkaan laatukokemukseen vaikuttavaa osatekijää, jotka esitellään taulukossa 1. Nämä kymmenen alun perin esiteltyä koetun palvelun laatuun vaikuttavaa osatekijää on myöhemmin tarkemmin määriteltä viiteen: luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus, empatia ja sekä konkreettinen ympäristö. Näistä vakuuttavuus sekä empatia ovat uusia ulottuvuuksia, jotka eivät sellaisenaan esiinny alkuperäisten joukossa, mutta kuitenkin ilmenevät useassa alkuperäisessä tekijässä. (Parasuraman et al. 1985; Grönroos 2009, 115-116)

Taulukko 1 Palvelun laadun alkuperäiset osatekijät (Mukailien Parasuraman et al. 1985)

Alkuperäiset palvelun laadun osatekijät
Luotettavuus (reliability)
Reagointialttius (responsiveness)
Kompetenssi (competence)
Käsiksi pääsy (access)
Huomaavaisuus (courtesy)
Kommunikaatio (communication)
Uskottavuus (credibility)
Turvallisuus (security)
Ymmärtäväisyys/Asiakkaan tuntemus (understanding/knowing the customer)
Konkreettinen ympäristö (tangibles)

Alun perin kymmenen osatekijän joukkoon kuului myös erikseen kommunikaatio, joka tarkoittaa asiakkaan huomioimista ja informoimista kielellä, jota asiakas pystyy ymmärtämään ja jolla asiakasta voidaan kuunnella. Tätä osa-aluetta miettiessä palveluntarjoajan on kenties sopeutettava palvelutilanteessa käytettävää kieltä eri asiakkaiden kanssa. Kommunikaation mukauttamisella tarkoitettiin asiakkaiden erottelua lähinnä koulutustason suhteen, ei niinkään kulttuurin. Nykyään tämä kommunikaation näkökulma voidaan kuitenkin nähdä myös asiakkaiden erotteluna eri kulttuurien ja siten kielten mukaan. Viiteen osatekijään karsittu joukko ei enää erittele kommunikaatiota omana tekijänään, mutta asiakkaan ja palveluntarjoajan vuorovaikutus tulee hyvin voimakkaasti esille muiden laadun ulottuvuuksien kautta. (Parasuraman et al. 1985; Grönroos 2009, 115-116) Kommunikaatio onkin olennainen tekijä asiakaskohtamisessa ja vuorovaikutuksessa, varsinkin eri kulttuurien välillä.

Luotettavuus (Reliability)

Luotettavuudella tarkoitetaan, että luvattu palvelu toimitetaan jo heti ensimmäisellä kerralla luotettavasti. Palveluntarjoaja onnistuu tarjoamaan asiakkaalle täsmällistä ja virheetöntä palvelua, sovituksessa ajassa. (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2006, 129; Furrer et al. 2000; Grönroos 2009, 116) Kulttuurin vahvalla individualismilla on

positiivinen vaikutus luotettavuuteen, jolloin individualistisen kulttuurin jäsenet odottavat tarkkaa ja täsmällistä palvelua, ilman suurempia epäonnistumisia. Kollektivistisemmän kulttuurin jäsenet sietävät enemmän epävarmuutta ja jopa pieniä epäonnistumisia palvelutilanteessa. (Furrer et al. 2000)

Reagointialttius (Responsiveness)

Reagointialttius tarkoittaa palveluntarjoajan halukkuutta auttaa asiakkaita palvelutilanteessa, vastata pyyntöihin ja esimerkiksi palvella asiakkaita ilman viivästyksiä. Esimerkiksi asiakkaiden odotuttaminen, varsinkin ilman suurempaa syytä, saattaa helposti johtaa huonoon palvelun laadun kokemukseen. Näitä palvelun epäonnistumisia on vaikea korjata asiakaskohtaamisen jälkeen, joten tilanteen hoitaminen hyvin kyseisellä hetkellä on tärkeää. (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2006, 129; Furrer et al. 2000; Grönroos 2009, 111, 116) Individualismi vaikuttaa positiivisesti reagointialttiuteen, eli mitä individualistisempi kulttuuri on kyseessä, sitä enemmän asiakkaat vaativat palvelua ja mielellään nopeasti. (Furrer et al. 2000)

Vakuuttavuus (Assurance)

Vakuuttavuuden ulottuvuus kuvaa asiakkaan turvallisuuden tunnetta ja luottamusta yritystä kohtaan, mihin voidaan vaikuttaa muun muassa työntekijöiden käyttäytymisellä. Työntekijöiden kohteliaisuus, tietoisuus ja pätevyys sekä kyky vastata asiakkaiden kysymyksiin auttavat kasvattamaan asiakkaan luottamusta. Palvelun suorittaminen, kohteliaisuus sekä asiakkaan arvostus ja tehokas kommunikaatio asiakkaan kanssa auttavat luomaan asiakkaalle turvallisuuden tunteen palveluntarjoajaa kohtaan. (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2006, 129; Furrer et al. 2000; Grönroos 2009, 116) Individualismin vaikutus vakuuttavuuteen on negatiivinen, joten mitä individualistisempi kulttuuri, sitä vähemmän vakuuttelua asiakas tarvitsee. Tätä perustellaan sillä, että individualistisen kulttuurin jäsenet ovat itsenäisempiä, joten tarve vakuuttelulle palvelutilanteessa on individualistisessa kulttuurissa kollektiivista matalampi. (Furrer et al. 2000)

Empatia (Empathy)

Asiakkaat huomioidaan yksilöinä, heidän tarpeensa ja ongelmansa ymmärretään ja niiden ratkaisusta välitetään. Ongelmatilanteet hoidetaan yksilöllisesti asiakkaan etujen mukaisesti. (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2006, 129; Furrer et al. 2000;

Grönroos 2009, 116) Furrer et al. (2000) mukaan individualistisesta kulttuurista olevien asiakkaiden voidaan nähdä odottavan vähemmän empatiaa, sillä he odottavat asiakaspalvelijan vain ymmärtävän ja hoitavan heidän ongelmansa, eikä palveluntarjoajan ole välttämätöntä olla niin tunteella mukana. Kuitenkin teoksessaan tutkijat Furrer et al. (2000) viittaavat Donthun ja Yoon (1998) teokseen, jossa he ovat nähneet individualismin taas vaikuttavan positiivisesti empatian ulottuvuuteen. Positiivisen vaikutuksen mukaan asiakas odottaa palveluntarjoajan kunnioittavan ja välittävän, samalla osoittaen empatiaa ja huomiota. (Furrer et al. 2000)

Konkreettinen ympäristö (Tangibles)

Palveluntarjoajan toimitilojen, laitteiden, henkilökunnan fyysinen ulkonäkö ja olemus ovat asiakaskohtaamisen fyysinen ympäristö. Näiden siisteys ja yksityiskohtien huomioiminen kertovat omalta osaltaan palveluntarjoajasta. Myös muut paikalla olevat asiakkaat voivat vaikuttaa palvelutilanteeseen asiakaskohtaamisessa. (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2006, 129; Furrer et al. 2000, 357; Grönroos 2009, 116) Hallin esittelemän kontekstin mukaisen jaottelun mukaan mitä korkeampaa kontekstia kulttuuri edustaa, sitä tärkeämpi rooli fyysisellä ympäristöllä on asiakkaalle. Fyysinen ympäristö nonverbaalisena piirteenä on tärkeä tekijä palvelun laadun kokemiseen korkean kontekstin kulttuureille. (Stauss & Mang, 1999, 335)

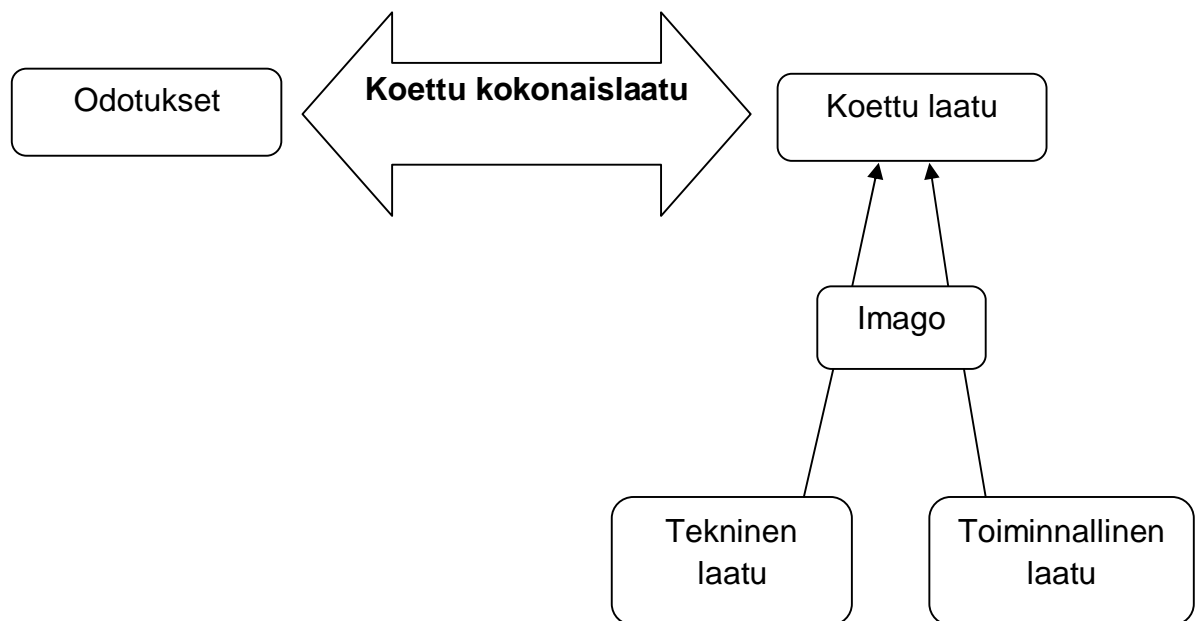
3.3 Palvelun laatua kuvaavat mallit

Odotetun ja koetun laadun välille syntyvät erot toimivat pohjana Grönroosin (2009, 106) sekä Parasuraman et al. (1985) palvelun laatua kuvaaville malleille. Grönroosin (2009, 100-105) mukaan koettu palvelun laatu koostuu kahdesta perusulottuvuudesta: teknisestä ja toiminnallisesta laadusta. Palvelun koettuun kokonaislaatuun vaikuttaa myös asiakkaan odotukset, sekä yrityksen imago. Parasuraman et al. (1985) ovat puolestaan mallintaneet palvelun koettua laatua GAP-malliksi. Palvelukokonaisuuden eri vaiheista tunnistetut eri tekijät vaikuttavat lopulta useita eri reittejä asiakkaan joko odotettuun tai havaittuun palveluun ja sitä kautta koettuun kokonaislaatuun.

3.3.1 Teknisen ja toiminnallisen laadun malli

Grönroosin (2009, 106) mallin mukaan koettu palvelun laatu voidaan jakaa pohjimmiltaan kahteen ulottuvuuteen: tekniseen eli lopputulosulottuvuuteen sekä toiminnalliseen eli prosessiulottuvuuteen (Grönroos 2009, 106; Weiermair 2000). Kuvassa 2 esitelty tekninen laatu kuvaa sitä, mitä asiakas konkreettisesti saa asiakaskohtauksessa palveluntarjoajan kanssa ja mitä asiakkaalle jää vuorovaikutustilanteen päätyttyä. Teknistä laatua on helpompi tarkastella objektiivisesti ja tämän takia se saattaa saada usein turhan paljon painoarvoa.

Asiakkaan laatukokemukseen vaikuttaa kuitenkin vahvasti myös se, miten tämän palveluprosessin lopputulos hänelle toimitetaan. Pelkästään se, mitä asiakas saa, ei ole ainut koettuun laatuun vaikuttava tekijä, vaan myös se, miten tämä palvelutapahtuma hoidetaan. Palveluntarjoajan toiminnalla asiakaskohtauksessa on suuri vaikutus tähän asiakkaan kokemaan palvelun toiminnalliseen laatuun. Onnistumiset tai epäonnistumiset asiakaskohtauksissa vaikuttavat omalta osaltaan toiminnallisen ulottuvuuden kautta kokonaislaatuun, jota ei pelkästään teknisen laadun näkökulmasta voida huomioida. (Grönroos 2009, 100-101) Totuuden hetkien onnistumiset tai epäonnistumiset voivat voimistua, tai jopa suoraan johtua kulttuurieroista. Vuorovaikutustilanteet muokkaavat suuresti toiminnallisen laadun kokemista ja näiden tilanteiden hoitaminen voi olla haasteellisempaa kulttuurienvälisissä kohtauksissa.



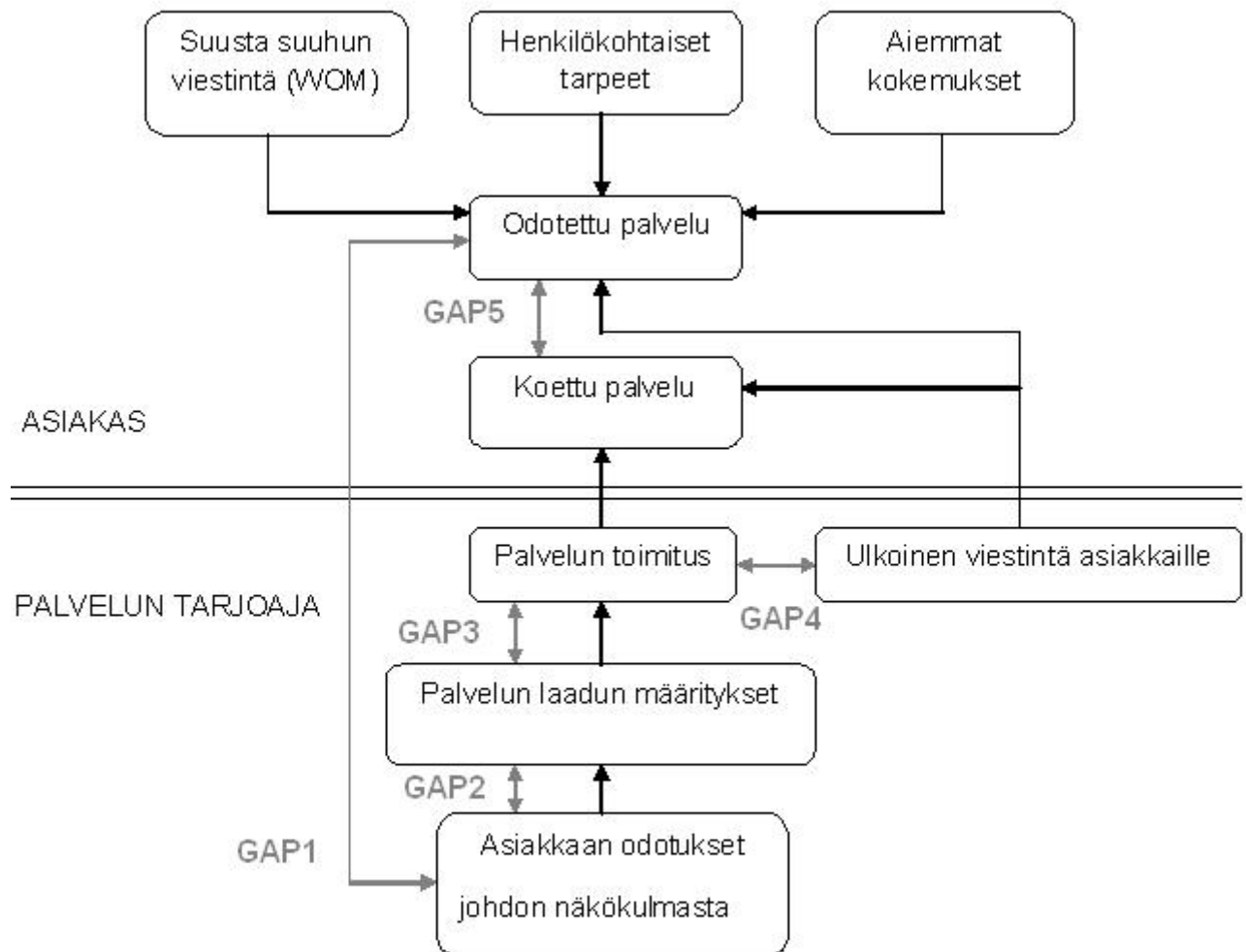
Kuva 2 Koetun palvelun laadun malli (Mukaiillen Grönroos 2009, 106)

3.3.2 GAP-malli

Parasuraman, Zeithaml ja Berry (1985) ovat mallintaneet palvelun laatua GAP-malliksi odotetun ja koetun laadun eron pohjalta. Kuva 3 avaa palvelukokonaisuuden eri vaiheissa tunnistettuja tekijöitä, jotka vaikuttavat lopulta useita eri reittejä asiakkaan koettuun kokonaislaatuun odotetun ja koetun palvelun laadun kautta. Ensimmäiset neljä niin kutsuttua "gapia" eli kuilua, kuvaavat palvelun prosessien laatua. Prosessien laatu tai sen puute vaikuttaa lopulta joko asiakkaan koettuun tai odotettuun laatuun ja siten viidenteen kuiluun eli odotetun ja koetun laadun väliseen eroon. Tämä odotusten ja kokemusten ero on siis koettu palvelun kokonaislaatu. Malli pohjautuu suuresti asiakkaan tarpeisiin ja niiden ymmärtämiseen. Koettuun palvelun laatuun asiakaskohtaamisessa liittyvät mallista kuitenkin olennaisesti vain palvelun toimituksen ja koetun palvelun laadun välinen yhteys.

Ensimmäinen kuilu johtuu johdon mieltämien asiakkaiden odotusten vääristymisestä. Todellisuudessa asiakkaiden odotukset saattavat olla jotain aivan toista, mitä johto olettaa. Tämän vääristymän etenemistä kuvaavat seuraavat kaksi kuilua, joista jälkimmäinen vaikuttaa siihen, miten palvelu toimitetaan asiakkaalle. Näin ollen

asiakas saattaa kokea palvelutilanteen epäonnistuneena, vaikka yrityksen johto onkin luullut olevansa varma asiakkaiden tarpeista viedessään näitä prosessissa eteenpäin. (Parasuraman et al. 1985)



Kuva 3 GAP-malli (Mukailten Parasuraman et al. 1985)

Yhteenvetona voidaan todeta Grönroosin (2009, 106) sekä Parasuramanin et al. (1985) edellä esiteltyjen palvelun koettua kokonaislaatua kuvaavien mallien selventävän sekä asiakkaan kokemaa palvelun laatua, että asiakaskohtaamista osana koko palveluprosessia ja palvelun kokonaislaadun muodostumista. Mallien avulla on helpompi hahmottaa asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttavat tekijät ja vuorovaikutustilanne koko prosessin näkökulmasta

4 KULTTUURIEROJEN VAIKUTUS PALVELUN KOETTUUN LAATUUN ASIAKASKOHTAAMISESSA

Tutkimuksessa tarkastellaan kulttuurierojen vaikutusta palvelun koettuun laatuun palvelutilanteessa, jossa asiakas on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa. Haluttiin selvittää, miten Espanjassa olleet suomalaiset ja Suomessa olleet espanjalaiset kokevat palvelutilanteet, sekä löytää näihin kokemuksiin vaikuttavia piirteitä. Taulukossa 2 esitellään tutkimukseen haastateltavaksi valitut kahdeksan nuorta: neljä espanjalaista ja neljä suomalaista.

Haastattelut kestivät 15–30 minuuttia ja niistä kuusi tehtiin Lappeenrannassa yksilöhaastatteluina kasvokkain sekä kaksi puhelinhaastatteluina. Haastateltavat valittiin opiskelijoiden joukosta ja he ovat kaikki viettäneet vuoden vaihto-opiskelijoina. Haastateltavat ovat kaikki melko saman ikäisiä ja he ovat olleet samassa elämäntilanteessa (opiskelijavaihdossa) palvelutapahtuman aikana, joten suurta vaihtelua heidän välillään ei ole. Haastateltavat valittiinkin tutkimukseen juuri näillä kriteereillä ja nuorten saman ikäisten ja samassa elämäntilanteessa olleiden voidaan ajatella arvioivan palvelutilanteita yhteneväisemmästä näkökulmasta. Tämä korostuu varsinkin aineiston ollessa koon puolesta suppea, jolloin haastattelujen vastaukset ovat mahdollisesti yhtenäisemmät ja ne ovat selvemmin heijastettavissa teoriaan.

Suomessa olleet espanjalaiset ovat kaikki viettäneet vaihto-oppilasvuotensa Lappeenrannassa. Espanjassa olleet suomalaiset eivät ole viettäneet vaihtovuottaan samassa kohteessa. Vaihdossa olleet suomalaiset ovat kotoisin eri paikoista, kun taas suurin osa espanjalaisista on tullut Lappeenrantaan Madridista. Espanjalaisten haastateltavien kotikuntiin vaikuttaa suuresti se, että Lappeenrannan teknillisellä yliopistolla on yhteistyösopimuksia Espanjassa varsinkin Madridissa sijaitsevien yliopistojen kanssa.

Taulukko 2 Haastateltavien tiedot

Sukupuoli	Ikä	Kansalaisuus	Synnyinpaikkakunta	Haastattelun päivämäärä	Haastattelutapa
nainen	23	suomi	Tuusula	9.4.2010	yksilöhaastattelu
nainen	22	suomi	Espoo	9.4.2010	puhelinhaastattelu
mies	24	suomi	Hollola	12.4.2010	yksilöhaastattelu
nainen	23	suomi	Helsinki	9.4.2010	puhelinhaastattelu
mies	22	espanja	Madrid	10.4.2010	yksilöhaastattelu
nainen	24	espanja	Madrid	10.4.2010	yksilöhaastattelu
mies	23	espanja	Madrid	11.4.2010	yksilöhaastattelu
mies	27	espanja	Zaragoza	9.4.2010	yksilöhaastattelu

Taulukossa 3 eritellään haastateltavien opiskelijavaihtokohteet, niiden ajankohdat sekä palvelukokemukset. Onnistuneet palvelukokemukset kuvaavat palvelutilanteita, jotka haastateltavien mielestä hoidettiin erityisen hyvin. Epäonnistuneet taas kuvaavat tilanteita, jotka haastateltavien mielestä hoidettiin tavanomaista huonommin.

Taulukko 3 Haastateltavien onnistuneet ja epäonnistuneet palvelukokemukset

Sukupuoli	Ikä	Synnyinpaikkakunta	Vaihtokohde	Vaihdon ajankohta	Onnistunut	Epäonnistunut
nainen	23	Tuusula	Madrid	2007–2008	kampaamo	ravintola
nainen	22	Espoo	Madrid	2008–2009	vaateliike	turisti/lahjatavaraliike
mies	24	Hollola	Barcelona	2007–2008	kenkäkauppa	yliopiston palvelu
nainen	23	Helsinki	Madrid	2007–2008	ravintola	päivittäistavarakauppa
mies	22	Madrid	Lappeenranta	2009–2010	tavaratalon elektroniikkaosasto	opiskelija-asuntosäätiö
nainen	24	Madrid	Lappeenranta	2009–2010	posti	julkinen liikenne
mies	23	Madrid	Lappeenranta	2009–2010	pyöräliike	opiskelija-asuntosäätiö
mies	27	Zaragoza	Lappeenranta	2009–2010	Internetin palveluntarjoaja	terveyskeskus

Haastattelussa käytiin kaikkien haastateltavien kanssa läpi samoja aihepiirejä ja kysymyksiä, kuitenkin antaen haastateltaville vapautta kertoa omin sanoin ja mahdollisuus palata takaisin aiemmin käsiteltyihin kysymyksiin. Haastattelutilanteen alussa selvennettiin palvelutilanteen tarkoittavan kanssakäymistä ja vuorovaikutustilannetta palveluntarjoajan (esim. yrityksen työntekijä) ja asiakkaan (haastateltava) välillä. Haastateltaville ei siis esitelty tarkemmin tutkimuksen teoriaa, vaan tarkoituksena oli saada haastateltavat kuvailemaan onnistuneita ja epäonnistuneita palvelutilanteita mahdollisimman omin sanoin. Haastattelu alkoi kartoittamalla niitä tekijöitä, joiden haastateltavat kokivat vaikuttavan hyvään palvelukokemukseen. Haastattelun edetessä onnistuneiden ja epäonnistuneiden palvelutilanteiden kuvailuun haastateltavat palasivat usein ensimmäisiin kysymyksiin lisäten ennalta mainitsemattomia tekijöitä, jotka heidän mielestään vaikuttavat hyvään palvelukokemukseen. Tässä tutkimuksessa tavoitteena on vertailla haastateltujen vastauksista ilmenneitä asioita jo edellä esitettyyn teoriaan.

Haastatteluilla kerätty aineisto analysoitiin teemoittelun avulla. Teemoittelussa aineistosta voi tuoda esiin tutkimusongelmaan liittyviä teemoja ja nostaa esiin sen sisältämät keskeiset aiheet. Tämän analysointitavan onnistuminen vaatii teorian ja empirian vuorovaikutusta ja tekstikatkelmia haastatteluista on mahdollista käyttää perustelemaan tehtyä tulkintaa. Osuvat ja oleelliset sitaatit myös elävöittävät tekstiä. (Eskola & Suoranta 1998, 174-175)

4.1 Kommunikaatio

Haastateltavat jakoutuivat puoliksi espanjalaisiin ja suomalaisiin. Vaikka nämä Euroopan maat eivät ole maantieteellisesti kovin kaukana toisistaan, löytyy maiden kulttuureista kuitenkin eroavaisuuksia. Etelä-Euroopassa sijaitsevassa Espanjassa voidaan sanoa olevan latinalainen kulttuuri, kun taas Euroopan pohjoisimpaan osaan sijoittuva Suomi on tunnettu pohjoismaisesta kulttuuristaan. Latinalaisen ja pohjoismaisen kulttuurien välillä ilmenee eroja jo varsinkin kommunikaation ja vuorovaikutuksen näkökulmasta.

Suomen ja Espanjan kulttuureilla ei ole kielellisesti paljon yhteistä äidinkielen ollessa yksi selvimmistä kulttuureista toisistaan erottava tekijä (Barker & Härtel 2004).

Haastateltavien ollessa vaihto-oppilaita, oli Espanjassa olleilla suomalaisilla käyttökielenään espanja kun taas Suomessa olleet espanjalaiset käyttivät lähinnä englantia. Englantia voidaan pitää globaalina kielenä (Harris 2001) ja tässä tutkielmassa näiden kahden maan välisenä yhteisenä kommunikaatiokielenä voidaan sanoa olevan englantia. Espanjalaisilla ajatellaan olevan melko heikko englannin kielitaito, kun taas Suomessa englannin osaamista voidaan pitää suurilta osin tässä ikä- ja koulutusluokassa jopa itsestäänselvyytenä. 24-vuotias madridilaisnainen kertoi välillä hämmästyneensä Suomessa asioidessaan, kun vastapuoli ei osannutkaan englantia. Hänen mukaansa Suomessa usein unohtaa, ettei suomalaisten äidinkieli suinkaan ole englanti vaan suomi, sillä valtaosa ihmisistä kuitenkin osaa hyvin englantia. Suurin osa suomalaisvastaajista mainitsi haastattelun yhteydessä kielen yhdeksi suureksi hankaluutta aiheuttaneeksi tekijäksi palvelutilanteissa Espanjassa. Heidän mukaansa espanjalaisten kielitaito, sekä ajoittain myös halukkuus puhua vieraita kieliä ovat todella alhaisella tasolla, eikä edes turistialueilla voi odottaa saavansa palvelua englanniksi.

4.2 Koetun palvelun laadun ulottuvuudet

Haastattelussa selvitettiin sitä, miten haastateltavat ovat kokeneet palvelutilanteet eri kulttuureissa ja millaiset asiat tähän kokemukseen ovat vaikuttaneet. Haastattelut tehtiin Grönroosin (2009, 120) kriittisen tavan menetelmän avulla, jossa haastateltavat kuvasivat jonkin heille tapahtuneen onnistuneen ja epäonnistuneen palvelutilanteen. Näiden kuvailujen perusteella suomalaisten sekä espanjalaisten haastateltavien ajatukset hyvästä ja laadukkaasta palvelusta olivat melko yhtenäisiä.

4.2.1 Luotettavuus

Keskusteltaessa palveluntarjoajan optimaalisesta käytöksestä palvelutilanteessa ei kummankaan kulttuurin edustajat maininneet arvostavansa suuremmin palveluntarjoajan täsmällisyyttä ja tarkkuutta. Kuten aiemmin mainittiin, niin individualistisen kulttuurin jäsenen odotetaan vaativan virheetöntä ja tehokasta palvelua. Kaikkien suomalaisten vastaajien kohdalla tuli kuitenkin esille heidän tyytyvän Espanjassa huonompaan palveluun, vaikka Suomi onkin Hofsteden mukaan Espanjaa individualistisempi. 23-vuotias helsinkiläisnainen kertoi tiedostaneensa

Espanjan erilaisen kulttuurin, eikä näin ollen ollut hämmästynyt muun muassa kielitaidon puutteesta. Saman asian tiedostanut 22-vuotias espoolaisnainen kertoi myös odottaneensa hieman heikomman tason palvelua, sillä hän uskoo espanjalaisten palveluntarjoajien välttävän selvästi ulkomaalaisen näköisiä asiakkaita vieraan kielen puhumisen pelossa. ”*Työntekijät tuntuivat katoavan aina kun huomasit selvästi ulkomaalaisen asiakkaan, kai ne pelkäs puhua englantia.*”

Kun asiakas ymmärtää kulttuurieron olevan merkittävä asiakaskohtaamisessa, tyytyy hän helpommin heikomman tason palveluun olettaen, ettei palveluntarjoaja välttämättä ymmärrä kaikkia asiakkaan odotuksia. (Stauss & Mang 1999) Voidaan siis sanoa suomalaisten tyytyvän matalampaan palveluun espanjassa, vaikka he Suomessa ollessa odottaisivatkin individualistisempaa kulttuurina täsmällisempää ja tarkkaa palvelua.

Luotettavuuden tärkeys individualistisemmassa suomalaisessa kulttuurissa tulee kuitenkin esille sekä tuusulalaisen että espoolaisen naisen haastatteluista. He molemmat huomioivat epäonnistuneet ja tehottomasti hoidetut tilanteet ja heidän mukaansa hyvään palveluun kuuluu olennaisena osana näiden tilanteiden hoitaminen. He molemmat pitivät palvelutilanteessa tehtyä virhettä vaikuttavana tekijänä sen epäonnistumiselle ja painottivat sen korjaamisen tärkeyttä.

4.2.2 Reagointialttius

Haastatteluissa kävi ilmi, että kaikki haastateltavat espanjalaiset ovat kokeneet reagointialttiuden Suomessa korkeaksi. He vertasivat palvelutilanteita Suomessa myös kotimaansa tilanteisiin ja olivat yhtä mieltä siitä, että Suomessa palveluhenkilökunta tuntuu olevan yleensä erittäin halukas auttamaan ja hoitamaan asiakkaan asian ilman viivästyksiä. 23-vuotias madridilaismies kertoi yllättyneensä suomalaisten palveluhalukkuudesta, vaikka mielikuva suomalaisista olikin ujo. ”*Täällä melkein aina joku tulee tarjoamaan apua heti eikä häviä, vaikka joutuukin puhumaan englanniksi eikä oikeestaan osaa.*” Hänen mukaansa asiakasta tervehditään ja tullaan palvelemaan lähes poikkeuksetta.

Zaragozasta kotoisin oleva 27-vuotias mies taas mainitsi Suomen hyväksi puoleksi palvelutilanteissa sen, ettei asiakasta turhaan odotuteta eikä palveluntarjoaja poistu kesken palvelutilanteen muualle, vaan huomioi asiakkaan loppuun saakka. Tämä tukee aiempaa tutkimusta Espanjan ollessa myös katolisuuteensa perustuen enemmän kollektivistinen kulttuuri (Trompenaars & Hampden-Turner 1998, 53), jolloin he tyytyvät suomalaisia helpommin vähempään asiakkaan huomiointiin. (Furrer et al. 2000)

Kaikki haastateltavat espanjalaiset olivat myös yhtä mieltä siitä, ettei palvelu Espanjassa heidänkään kohdalla ole reagointialttiuden kannalta samalla tasolla kuin Suomessa. Espanjassa vaihtovuotensa viettäneet suomalaiset kertoivat saaneensa apua palvelutilanteissa sitä pyytäessään ja myös joskus palveluntarjoajan aloitteesta. Apua kysyttäessä kysymyksiin vastattiin ja asiakas huomioitiin. 22-vuotias espoolaisnainen kertoi kuitenkin useassa palvelutilanteessa myyjän huomion harhautuneen jonnekin muualle ja palvelutapahtuman keskeytyneen. Hän kertoi epäonnistuneita palvelutilanteita miettiessään: *”Myyjien keskittyminen kesti yleensä tasan niin pitkään, kun oli pakko. Tai no ei aina sitäkään.”* Suomalaisten voidaan siis sanoa individualistisempänä kulttuurina arvostavan enemmän palveluntarjoajan halukkuutta auttaa asiakasta ilman viivästelyä ja olemaan valmis vastaamaan asiakkaan kysymyksiin. Tämä näkyy myös espanjalaisten palvelukokemuksista Suomessa, sillä he ovat huomioineet palveluntarjoajien keskittyvän tavallista enemmän asiakkaaseen koko asiakaspalvelutilanteen ajan. 27-vuotias espanjalaismies totesikin yhdeksi Suomessa yllättäneeksi piirteeksi sen, ettei työntekijä poistunut kesken palvelutilanteen, vaan hoiti sen loppuun asti.

4.2.3 Vakuuttavuus

Espanjalaisessa latinalaisessa kulttuurissa on affektiivisiä piirteitä kovemman puheäänänen ja hieman liioitellumman kommunikoinnin kautta. Espanjalaiset keskeyttävät helpommin ja keskustellessa kahden henkilön puheet menevät aina hieman päällekkäin. (Trompenaars & Hampden-Turner 1998, 75) 27-vuotiaan zaragozalaisen miehen mukaan Suomessa joskus tuntuu, ettei hänen tarpeitaan välttämättä kuunnella kovin tarkasti, sillä vastapuoli ei millään tavoin tunnu osallistuvan keskusteluun. Hän kuitenkin huomautti olettavansa suomalaisten olevan

hieman hiljaisempia ja kohteliaampia, johon on ajan myötä tottunut. 27-vuotias espanjalaismies kaipasi keskusteluun enemmän osallistumista myyjän puolelta, jotta hän olisi vakuuttunut myyjän ammattitaidosta ja tuotteen sopivuudesta hänelle. Espanjalaisen kulttuurin ollessa kollektiivisempi kaivataan palvelutilanteessa enemmän vakuuttelua. (Furrer et al. 2000)

Espanjalaisten viestintäkeinot ovat lähempänä korkeaa kontekstia, joten ne eroavat siten paljon suomalaisesta todella matalan kontekstin kommunikaatiosta. Suomalaisille tavallaan ominaisen nonverbaalin viestinnän ja suhteellisen asiakeskeisen ja vähäsanaisen viestintätyylin perusteella saatetaan suomalaisia tietyissä tilanteissa pitää kylminä ja jopa epäkohteliaina. (Salo-Lee 2003) Suomalaisen keskustelutyylin ollessa tasapuolinen, eli toinen aloittaa vasta toisen lopettaessa, saattaa se vaikuttaa espanjalaisten silmissä siltä, ettei palveluntarjoaja tiedä tarpeeksi tai hän on epäkohtelias. Aikaisemmin todetun mukaisesti affektiivisessä espanjalaisessa keskustelutyyliässä on suotavaa puhua hieman toisen päälle, sillä heille se osoittaa mielenkiintoa keskustelua kohtaan.

22-vuotias espoolainen nainen kertoo palvelutilanteiden Espanjassa yllättäneen, sillä lauseita ei tuntunut saavan sanotuksi loppuun, kun hän yritti selittää jotain haluamaansa. Tilanteessa tuntui, ettei palveluntarjoaja kuunnellut hänen toiveitaan tarkasti, vaan keskeytti taukoamatta tarjoten jotain vaihtoehtoa. Vaihtoehdot eivät kuitenkaan täysin vastanneet espoolaisnaisen tarvetta ja hän kertoi turhautuneensa, kun palveluntarjoaja ei keskittynyt kuuntelemaan kunnolla. *”Oli vaikeeta muutenkin yrittää selittää espanjaksi sitä, mitä halusin ilman, että mua kokoajan keskeytetään.”* 23-vuotias tuusulalaisnainen mainitsi saman huomion miettiessään palvelukokemustaan kampaajalla, jossa on ehdotonta, että toiveet kuunnellaan tarkoin. Myös hänen kokemustensa mukaan ohjeita ja toiveita ei aina jaksettu kuunnella loppuun saakka, vaan kampaaja kävi työn touhuun nopeasti. Palvelun aikana lisäohjeet tai varmistelut siitä, mitä kampaaja oikeastaan tekee, eivät tuntuneet merkitsevän paljon. Kuitenkin suomalaiset haastateltavat tuntuivat suhtautuvan näihin tilanteisiin positiivisemmin, eikä vakuuttelun puute tehnyt palvelutapahtumasta suoraan epäonnistunutta. Tärkeintä oli, että lopputulos oli lähellä sitä, mitä halusi. Suomalaisia individualistisemmän kulttuurin edustajina voidaan pitää itsenäisempinä ja itsevarmempina, joten heidän palvelutilanteensa ei

ole niin riippuvainen palveluntarjoajan vakuuttavuudesta. Kollektiivisemmän espanjalaisen kulttuurin edustajat arvostavat vakuuttavuutta enemmän. Espanjan kulttuuri on kuitenkin melko keskitasolla individualismin ja kollektivismien välissä, joten suuret vakuuttelut espanjalaisten kanssa eivät myöskään ole tarpeen.

4.2.4 Empatia

Kaikilla haastateltavilla tärkeimmäksi palvelun koettuun laatuun vaikuttavaksi tekijäksi nousi empatia. Haastateltavat vaativat palveluntarjoajalta asiakkaiden erityistä huomioimista yksilöinä. Sekä espanjalaisille, että suomalaisille haastateltaville oli tärkeää, että palveluntarjoaja kuuntelee, ymmärtää ja yrittää kaikin keinoin auttaa asiakasta selvittämään ongelmansa. 23-vuotias tuusulalaisnainen mainitsi kampaajan miettiessään hyviä ja huonoja palvelukokemuksiaan, sillä kampaajan on kuunneltava tarkasti toiveita. Hänen mukaansa tätä ei kuitenkaan aina tapahdu: *”Yleensä ehdin hädin tuskin avata suuta ja sanoo mitään, kun kampaaja on jo hävinnyt sekoittamaan värejä.”* Hänen parhaassa palvelukokemuksessaan kuitenkin kampaaja kuunteli tarkkaan alun pitkän selityksen toiveista loppuun asti. Kampaaja teki tarkkaa työtä ja aika ajoin tarkasti asiakkaalta ollaanko menossa oikeaan suuntaan ja onhan toiveet ymmärretty oikein. *”Hyvässä kokemuksessa kampaaja kuunteli toiveet ja selitykset ihan alusta loppuun, kunnes hiljenin.”* Tuusulalaisnainen koki yllättävän tilanteen positiiviseksi myös siitä syystä, että kampaaja keskusteli paljon ja jakoi omia ajatuksiaan. Kampaaja kuunteli ja ymmärsi asiakkaan toiveet ja toteutti työn huolellisesti niiden mukaan.

Myös 24-vuotias hollolalaismies painotti palveluntarjoajan avuliasta asennetta. Tilanteessa, jossa myös kielitaito on esteenä, vaaditaan palveluntarjoajalta ylimääräistä panostusta asiakaskohtaamishetkeen, jotta asiakkaan ongelma ymmärretään ja voidaan ratkaista. 27-vuotiaan espanjalaismiehen mukaan harvoin hänen kotimaassaan Espanjassa niin käy. Helsingistä kotoisin oleva 23-vuotias nainen kertoi vaativansa myös palveluntarjoajalta yksilöllistä palvelua. 22-vuotiaan espoolaisnaisen mukaan Espanjassa apua usein saa, kunhan sitä pyytää. Palveluntarjoajan apu on kuitenkin usein todella pintapuolista, eikä tehdä yhtään enempää, kuin on välttämätöntä. Pintapuoliseksi jäänyt palvelu on osaltaan vaikuttanut huonompiin palvelukokemuksiin Espanjassa, sillä individualistisemmilla

mailla palveluntarjoajan odotetaan mukauttavan palvelua asiakkaan tarpeiden mukaan. (Stauss & Mang 1999) Kuitenkin suurin osa suomalaisista haastateltavista ei osannut sanoa lukuisia huonoja palvelutilanteita, sillä he kertoivat arvioivansa tilanteita vieraassa kulttuurissa eri tavoin kuin Suomessa. 22-vuotias espoolaisnainen kertoi pitävänsä kotimaan mittapuulla alhaisempaa palvelua melko standardina Espanjassa ollessaan. Kuvaillessaan epäonnistunutta palvelutilannetta, hän kertoi: *”Vaikkei turistiputiikissa kukaan puhunut sanaakaan englantia eikä tullu yhtään vastaan kun yritin espanjaksi, sain kuitenkin lopulta sen mitä halusin. En oikeestaan pitänyt sitä silloin huonona palveluna, vain espanjalaisena.”*

Suomessa vuoden viettäneet espanjalaiset vaihto-oppilaat arvostavat palvelutilanteissa myös suuresti palveluntarjoajan heittäytymistä palvelutilanteeseen. 24-vuotias madridilaisnainen kertoi yllättyneensä siitä, kuinka usein suomalainen palveluntarjoaja tuntui tekevän vaadittua enemmän ja ylittävän itsensä, vaikka ei olisi ollut pakko. Hän kertoi parhaasta palvelukokemuksestaan, jossa hän oli mennyt postiin hakemaan saapunutta pakettia päivää etuajassa, vaikka kotiin tullessa kortissa luki paketin olevan saatavilla vasta seuraavana päivänä. Postin virkailija oli kuitenkin luvannut etsiä ja antaa paketin. *”Olin yllättynyt, että postin nainen oli etsinyt paketin ja tehnyt ekstratyön, vaikkei olisi ollut pakko. Kotona olisin saanut vain saman vastauksen mitä siinä lapussa luki ja joutunut tulemaan uudelleen seuraavana päivänä.”* Naisen mukaan Espanjassa harvalta palveluntarjoajalta voi odottaa heidän tekevän asiakkaan eteen muuta, kuin heiltä vaaditun työpanoksen. 23-vuotiaan madridilaismiehen mukaan Suomessa asiakaskohtaamisessa palveluntarjoajat ovat poikkeuksetta todella avuliaita ja vaikkei yhteistä kieltä aina löydykään, kertoo hän suomalaisten yrittävän kaikin keinoin, kunnes asia on selvitetty ja ongelma ratkaistu. Espanjalaiset haastateltavat eivät kokeneet tarvetta tiedostaa heidän olevan eri kulttuurissa, sillä heidän mukaansa hyvän palvelun saaminen ja ymmärretyksi tuleminen ei tuota hankaluuksia.

Voidaan siis sanoa empatian olevan tärkein koettuun palvelun laatuun vaikuttava osatekijä molempien maiden kansalaisten keskuudessa. Aiemmassa keskustelussa individualismin ja empatian yhteydestä esitettiin kaksi mielipidettä. Haastattelutulosten perusteella kuitenkin empatian ja individualismin välillä voidaan sanoa olevan positiivinen vaikutus, sillä suomalaiset haastateltavat painottivat tätä

ominaisuutta. 24-vuotiaan madridilaisnaisen mukaan suomalaisen palveluntarjoajan ylimääräinen panos asiakaskohtaamisessa usein yllättää.

4.2.5 Konkreettinen ympäristö

Konkreettisen ympäristön tärkeys ei haastatteluiden perusteella osoittautunut kovin tärkeäksi tekijäksi koetun laadun kannalta. Vaikka teorian mukaan konkreettinen ympäristö olisi tärkeä korkean kontekstin kulttuureille, eivät suomalaiset silti maininneet sitä millään tavalla merkittävänä tekijänä. Voidaan siis olettaa, ettei palvelutilanteen fyysistä ympäristöä pidetä niin tärkeänä, kunhan asiakaspalvelija henkilönä on ystävällinen, asiakkaan huomioiva ja auttaa asiakasta selvittämään ongelmansa.

5 YHTEENVETO

Nykypäivän globaalissa ympäristössä lisääntyneen palvelujen ulkomaan kaupan johdosta kulttuurierot nousevat yhä tärkeämmäksi kilpailutekijäksi. Tämän tutkielman tarkoitus oli kuvailla kulttuurierojen vaikutusta koettuun palvelun laatuun asiakaskohtaamishetkellä suomen ja espanjan kulttuurien välillä. Tutkimusta lähdettiin kehittämään keräämällä aineistoa palvelun koettuun laatuun vaikuttavista tekijöistä samoin kuin kulttuurieroja kuvaavista malleista, joiden koettiin olevan olennaisia vuorovaikutustilanteen kannalta. Näistä malleista kerättiin tutkimusta varten muutama vuorovaikutustilanteeseen sopiva ulottuvuus, joiden yhteyttä koettuun palvelun laatuun olisi mielekästä tarkastella. Tarkastelua varten määriteltiin viisi osatekijää, jotka muodostavat koetun palvelun laadun. Haastattelujen tuloksissa ilmenivät nämä osatekijät, mutta haastateltavat molemmista maista arvostivat selvästi eniten empatian ulottuvuutta laadukkaan palvelun kannalta.

Kulttuurieroja tutkiessa määriteltiin kulttuurien välinen kommunikaatio, sillä palvelun koetun laadun kannalta tärkeässä asiakaskohtaamisessa kahden henkilön välinen vuorovaikutus on merkittävässä roolissa. Palvelun koetun laadun ja kulttuurierojen välistä yhteyttä on tarkasteltu aiemmissa tutkimuksissa yleensä kvantitatiivisesti ja usein vain yhtä kulttuurieroja kuvaavaa mallia hyödyntäen, mutta tähän tutkielmaan valittiin useammasta mallista koetun laadun kannalta oleellimmat ulottuvuudet vain yhden mallin sijasta. Kulttuurieroja lähdettiin määrittelemään suomalaisen ja espanjalaisen kulttuurin näkökulmasta. Vuorovaikutustilanteen kannalta olennaisiksi näiden kulttuurien eroja määritteleviksi ulottuvuuksiksi valittiin individualismi ja kollektivismi, korkea ja matala konteksti sekä affektiivinen ja neutraali kulttuuri. Latinalaisen Espanjan ja pohjoismaisen Suomen kulttuurien erilaiset piirteet saivat tukea haastatteluista. Näkyvimpänä erottavana tekijänä näiden kahden kulttuurin välillä on kieli (Barker & Härtel 2004), mikä tulikin haastatteluissa usein esille. Kielellisten erojen lisäksi haastatteluissa ilmeni latinalaisen ja pohjoismaisen kulttuurin erot kommunikointitavoissa. Espanjalaisten affektiivisempi tapa keskustella ja ilmaista tunteitaan tuntuu suomalaisen silmissä liioitellulta, kun taas neutraalimpi suomalainen espanjalaisen silmissä vaikuttaa hiljaiselta ja jopa epäkohteliaalta. Espanjalaisten ollessa myös lähempänä korkeampaa kontekstia, on nonverbaalisen viestinnän osuus huomattavasti suurempi kuin Suomessa. Espanjan ollessa

affektiivinen ja korkeamman kontekstin kulttuuri, voi kanssakäymistilanne näyttää suomalaisen silmissä melko sekavalta, koska neutraalin ja matalan kontekstin kulttuuria edustavan Suomen kommunikointitavat ovat espanjalaisia hillitymmät.

Viisi koetun palvelun laatua muodostavaa dimensiota käsittelevät vuorovaikutustilanteeseen ja sen onnistumiseen vaikuttavia osatekijöitä. Luotettavuus, reagoitavuus, vakuuttavuus, empatia ja konkreettinen ympäristö vaikuttavat kaikki osaltaan asiakkaan kokemaan laatuun. Suurin vaikutus palvelukokemukseen haastattelujen perusteella oli empatialla, jossa palveluntarjoajan avuliaisuutta ja heittäytymistä palvelutilanteeseen pidettiin hyvän palvelukokemuksen kannalta vaikuttavimpana tekijänä. Individualistisemmän suomalaisen kulttuurin huomattiin arvostavan ja vaativan palveluntarjoajalta enemmän asiakkaan ongelmanratkaisuun panostamista, vaikka tästä yhteydestä on oltu useampaa mieltä. (Furrer et al. 2000) Haastatteluissa ilmeni kollektiivisemmän kulttuuria edustavien espanjalaisten pitävän empatiaa erityisen hyvän palvelun tuntomerkinä, mutta he eivät aina palvelutilanteissa ollessaan sitä vaadi.

Espanjalaisten voidaan sanoa kaipaavan palvelutilanteessa enemmän vakuuttelua ja kommunikointia palveluntarjoajan puolelta kuin itsenäisempinä pidettyjen suomalaisten. Espanjalaiset ilmaisivat haastatteluissa kaivanneensa vaihtovuoden alkuaikoina suomalaisilta palveluntarjoajilta enemmän osallistumista keskusteluun, sillä matalan kontekstin ja neutraalin kulttuurin edustajana suomalaiset kuuntelevat keskeyttämättä, mikä affektiivisemmalle espanjalle osoittaa välinpitämättömyyttä. Espanjalainen tapa keskeyttää puhe kiinnostuksen merkinä suomalaisten haastateltavien silmissä osoitti sitä, ettei palveluntarjoaja todella kuunnellut ja ymmärtänyt asiakasta. Haastatteluissa ilmeni molempien kulttuurien arvostavan myös luotettavuutta ja reagoitavuutta, mutta konkreettinen ympäristö yhtenä palvelun koettuun laatuun vaikuttavana tekijänä ei kummankaan kulttuurin kansalaisten mielestä ollut yksi ehdoton hyvän palvelun laadun edellytys.

Tässä tutkimuksessa palvelun laatua tutkittiin vain koetun palvelun laadun näkökulmasta. Palvelun koettu kokonaislaatu muodostuu tämän lisäksi myös odotuksissa, mutta se on jätetty tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Kulttuuri ei vaikuta yksiselitteisesti vain asiakkaan koettuun laatuun asiakaskohtaamisessa, vaan niiden

vaikutus palvelun laatua koskeviin odotuksiin on selvää ja se ilmenikin ajoittain myös muutamasta haastattelusta. Palvelun koetun kokonaislaadun ymmärtämistä monikulttuurisessa ympäristössä varten olisi tarkemmin keskityttävä tutkimaan myös kulttuurierojen vaikutusta palvelun laatua koskeviin odotuksiin. Tätä tutkimusta varten tehdyt haastattelut eivät kuitenkaan kerro tai pysty mittaamaan luotettavasti asiakkaiden odotuksia menneisyudessa tapahtuneista palveluista. Tämä olisi otettava huomioon tarkastellessa kulttuurierojen vaikutuksia koettuun palvelun kokonaislaatuun odotusten kautta. Tulevien tutkimusten kannalta olisi myös koetun laadun muodostavien tekijöiden eri painoarvojen lisäksi tarkasteltava, ovatko nämä tekijät samat kaikissa kulttuureissa. Koetun palvelun laadun osatekijöiden lisäksi myös kulttuurit muuttuvat ajan myötä, joka tulevissa tutkimuksissa olisi huomioitava.

Tutkimusta rajoittavana tekijänä voidaan pitää myös aineiston yksipuolisuus, sillä haastateltavat olivat kaikki melko saman ikäisiä ja vaihto-oppilaina samassa elämäntilanteessa olevia. Tutkimuksen asiakaskeskeisen näkökulman johdosta jää myös palveluntarjoaja tarkemmin kulttuurierojen tarkastelujen ulkopuolelle. Asiakaspalvelukohtaamista voisi tutkia myös siis palveluntarjoajan näkökulmasta ja siitä, miten palveluntarjoajan asenteet ja kulttuurituntemus oikeastaan vaikuttaa palvelun koettuun laatuun asiakaskohtaamisessa.

LÄHDELUETTELO

Barker, S & Härtel, C. (2004) Intercultural service encounters: An exploratory study of customer experiences. *Cross cultural management* 11, 1, 3-14

Bitner, M. (1992) The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing* 56, 2, 57-72.

Bolton, R. & Drew, J. (1991) A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value. *Journal of Consumer Research* 17, 4, 375-384.

Browaeys, M-J. & Price, R. (2008) Understanding Cross-cultural management. 1. painos. Financial Times Prentice Hall.

Carson, P., Carson, K., Knouse, S. & Roe, C. (1997) Balance Theory Applied to Service Quality: A Focus on the Organization, Provider and Consumer Triad. *Journal of Business and Psychology* 12, 2, 99-120.

Cronin, J. & Taylor, S. (1992) Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension Source. *Journal of Marketing* 56, 3, 55 -68.

Donthu, N. & Yoo, B. (1998) Cultural Influences on Service Quality Expectations. *Journal of Service Research* 1, 2, 178-186.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. painos. Tampere, Vastapaino.

Fitzsimmons, J.A. & Fitzsimmons, M.J. (2006) Service Management Operations, Strategy, Information Technology. 2. painos. Boston, McCraw-Hill.

Furrer, O., Shaw-Ching Liu, B. & Sudharshan, D. (2000) The relationships between culture and quality perceptions. *Journal of Service Research* 2, 4, 355-371.

Grönroos, C. (2009) *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. 3. painos. Juva, WSOY.

Grönroos, C. (1991) Scandinavian Management and the Nordic School of Services- Contributions to Service Management and Quality. *Journal of Service Management* 2, 3, 17-26.

Grönroos, C. (1984) A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing* 18, 4, 36.

Gummesson, E. (1995) Services Marketing and the Interaction Between Quality, Productivity and Profitability. *European Journal of Marketing* 29, 5, 77. a

Gummesson, E. (1995) Truths and Myths in Service Quality. *Journal for Quality & Participation* 18, 6, 18. b

Hall, E. (1976) *Beyond culture*. 1. painos. United States of America, Anchor Press.

Harris, C. (2001) English as International Language in Geography: Development and Limitations. *Geographical Review*.91, 4, 675.

Hofstede, G. (2001) *Culture's consequences*. 2. painos. Sage.

Hofstede, G. (1984) *Culture's consequences*. 1. painos. Beverly Hills (CA). Sage.

Mooij, M. de, (2004) *Consumer behavior and culture*. 1. painos. Thousand Oaks, Sage.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1988) SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing* 64, 1, 5-6.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1985) A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing* 49, 4, 41-50.

Rogers, E., Hart, W. & Miike, Y. (2002) Edward T. Hall and The History of Intercultural Communication: The United States and Japan. *Keio Communication Review* 24, 3-26.

Samovar, L., Porter, R. & McDaniel, E. (2007) *Communication Between Cultures*. 6. painos. Belmont (CA), Thomson.

Stauss, B. & Mang, P. (1999) "Culture shocks" in inter-cultural service encounters? *Journal of Services Marketing* 13, 4/5, 329-346

Taylor, S. & Baker, T. (1994) An Assessment of the Relationship Between Service Quality and Customer Satisfaction. *Journal of Retailing* 70, 2, 163-178

Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1994) *Riding the waves of culture*. 1. painos. McGraw-Hill. Chicago, Irwin

Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1998) *Riding the waves of culture*. 2. painos. McGraw-Hill.

Usunier, J-C. & Lee, J. A. (2000) *Marketing across cultures*. 3. painos. Financial Times Prentice Hall.

Warden, C., Liu, T-C., Huang, C-T. & Lee, C-H. (2003) Service failures away from home: benefits in intercultural service encounters. *International Journal of Services* 14, 4, 436-457.

Weiermair, K. (2000) Tourists' perceptions towards and satisfaction with service quality in the cross-cultural service encounter: implications for hospitality and tourism management. *Managing Service Quality* 10, 6, 397-409.

Winsted, K. (1997) The service experience in two cultures: A behavioral perspective. *Journal of Retailing* 73, 7, 337-360.

Winsted, K. (1999) Evaluating service encounters: A cross-cultural and cross-industry exploration. *Journal of Marketing Theory and Practice* 7, 2, 106-123.

Würtz, E. (2005) A cross-cultural analysis of websites from high-context cultures and low-context cultures. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11, 1.

Zeithaml, V., Parasuraman, A. & Malhotra, A. (2002) Service quality delivery through web sites: A critical review of extant knowledge . *Journal of the Academy of Marketing Science* 30, 4, 362-375.

Zeithaml, V. (2000) Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn. *Journal of the Academy of Marketing Science Volume* 28, 1, 67-85.

Zeithaml, V. (1988) Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence Source. *Journal of Marketing* 52, 3, 2 -22.

Internet-lähteet

Elinkeinoelämän Keskusliitto. (2009) Palveluvienti ja – tuonti [verkkodokumentti]. [Viitattu 13.4.2010] Saatavilla http://www.ek.fi/www/fi/talous/tietoa_Suomen_taloudesta/palveluvienti_ja_tuonti.php

Hofstede, G. (2003) Geert Hofstede Cultural Dimensions: Finland [verkkodokumentti]. [Viitattu 12.4.2010] Saatavilla http://www.geert-hofstede.com/hofstede_finland.shtml. a

Hofstede, G. (2003) Geert Hofstede Cultural Dimensions: Spain [verkkodokumentti]. [Viitattu 12.4.2010] Saatavilla http://www.geert-hofstede.com/hofstede_spain.shtml. b

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, KvaliMOTV: Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu [verkkodokumentti]. [Viitattu 13.4.2010] Saatavilla http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L6_3_3.html. a

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. KvaliMOTV: Teemahaastattelu [verkkodokumentti]. [Viitattu 13.4.2010] Saatavilla http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html. b

Salo-Lee, L. (2003) Kulttuurien välinen viestintä [verkkodokumentti]. [Viitattu 13.4.2010]. Saatavilla <http://www.pkky.fi/Resource.phx/pkky/aiko/projektit/monitulkki/aineisto.htx.i1818.pdf>

United Nations Statistics Division. International Trade in Services [verkkodokumentti]. [Viitattu 13.4.2010]. Saatavilla <http://unstats.un.org/unsd/tradeserv/default.htm>

LIITTEET

Liite 1

SUOMEKSI:

Haastattelurunko

1. Koettuun palvelun laatuun liittyvät kysymykset

- Millaiseksi koet hyvän palvelun?
- Mistä tekijöistä se muodostuu?

2. Kulttuurieroihin liittyvät kysymykset

- Tiedostitko palvelutilanteen olevan eri kulttuurissa?
- Vaikuttiko se palvelun arviointiin eri tavoin kuin kotimaassasi?

3. Palvelukokemukset

- Mikä oli paras palvelukokemus Espanjassa ja milloin se tapahtui?
- Miksi pidit palvelua onnistuneena ja mitkä tekijät mielestäsi vaikuttivat tähän?

- Mikä oli huonoin palvelukokemus Espanjassa ja milloin se tapahtui?
- Miksi pidit palvelua epäonnistuneena ja mitkä tekijät mielestäsi vaikuttivat tähän?

Liite 2

ENGLISH:

Questionnaire

1. Questions about perceived service quality

- What is good quality for you?

- From which characters is it made of?

2. Questions about cultural differences

- In a service encounter were you aware that you were in a different culture?
- Did it influence on evaluating the service in a different way than in your homoe country?

3. Perceived service encounters

- Which was the best service encounter in Finland and when did it happen?
- Why do you think the service encounter was successful and which factors you think had an influence on it?

- Which was the worst service encounter in Finland and when did it happen?
- Why do you think the service encounter was unsuccessful and which factors you think had an influence on it?