

Katariina Annala

ASIAKASPALVELUN LAATU, YHTENÄISYYS JA SIIHEN PEREHDYTYS

Case: K-Citymarket Raksila

ASIAKASPALVELUN LAATU, YHTENÄISYYS JA SIIHEN PEREHDYTYS

Case: K-Citymarket Raksila

Katariina Annala
Opinnäytetyö
Kevät 2018
Liiketalous
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalous, esimiestyö ja henkilöstöosaaminen

Tekijä: Katariina Annala

Opinnäytetyön nimi: Asiakaspalvelun laatu, yhtenäisyys ja siihen perehdytys: Case: K-Citymarket Raksila

Työn ohjaaja: Jaana Uusitalo

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2018

Sivumäärä: 64 + 7

Valitsin opinnäytetyöni aiheeksi asiakaspalvelun, koska olen kiinnostunut aiheesta ja minulla on alalta seitsemän vuoden työkokemus. Toimeksiantajani on K-Citymarket Raksilan kauppias Marja Hentilä. Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa K-Citymarket Raksilan asiakaspalvelun laadun nykytilanne sekä analysoida asiakaspalvelun yhtenäisyyttä ja perehdytyskäytännön onnistumista asiakaspalvelun osalta. Tietoperustan työhön muodostaa asiakaspalvelun teoriaan liittyvä kirjallisuus, perehdytykseen liittyvä kirjallisuus sekä case-yrityksestä kertovat lähteet, kuten Keskon vuosiraportti. Tapaustudkimuksen menetelmiksi valitsin strukturoidun haastattelun sekä mystery shopping –käynnit. Haastattelin tutkimusta varten K-Citymarket Raksilan kauppiasta Marja Hentilää sekä viittä K-Citymarket Raksilan työntekijää. Haastattelujen ja mystery shopping –käyntien lisäksi hyödynsin työssäni K-Citymarket Raksilan asiakaspalautteita.

Työssä syvennyn ensin asiakaspalvelun teoriaan, minkä jälkeen esittelen case-yrityksen sekä kerro tapaustutkimuksen vaiheista ja etenemisestä. Tutkimuksen empiirisen tiedon keräämisen jälkeen analysoin tutkimuksen tuloksia aiheen teorian pohjalta, kartoitin tärkeimmät kehittämiskohteet ja esitin kehittämissuhteita toimeksiantajalle. Opinnäytetyön tekemisen ohessa kokosin toimeksiantajalle materiaalipaketin, joka on yksinkertainen ja helppokäyttöinen tietopankki ja ohjekirja asiakaspalvelutilanteisiin, asiakaspalveluun perehdyttämiseen ja asiakaspalvelulupauksen muotoilemiseen yritykselle. Materiaalipaketti sisältää myös yhteenvedon tutkimuksen tuloksista sekä kehittämissuhteita.

Työn tuloksista selvisi, että asiakaspalvelun laatu K-Citymarket Raksilassa on hyvä ja asiakasta kuunnellaan herkästi. Työntekijät ovat tietoisia yrityksen hyvityskäytännöistä sekä toimimisesta palvelutilanteessa ja asiakastytymättömyystilanteessa. Asiakaspalvelun yhtenäisyydessä ei ilmennyt merkittäviä eroavaisuuksia. K-Citymarket Raksilan vahvuuksia ovat ystävällinen palvelu ja ammatitaitoiset palvelutiskin myyjät. Yrityksen asiakaspalvelutyyliä voi kuvailla sanoilla ”lämmihenkinen ja rento”, ”asiakkaan auttaminen ja hänen tarpeensa tyydyttäminen” sekä ”ystävällisyys”. Asiakaspalveluun perehdyttämisen osuus oli perehdytyskäytännössä vähäinen, mutta suurin osa työntekijöistä oli tyytyväisiä saamaansa perehdytykseen. Yrityksen arvoista ja visiosta ei oltu viestitty työntekijöille, eikä kauppiaan ja henkilökunnan välinen dialogi toteutunut kaikkien työntekijöiden kanssa. Tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi valikoituivat henkilöstöjohtaminen, viestintä ja tarjoukset, kauppiaan ja henkilökunnan dialogi sekä perehdytyskäytäntö.

Asiasanat: asiakaspalvelu, perehdytys, asiakastytyväisyys, laatu, asiointitapahtuma, päivittäistavarakauppa

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Economics, Option of Management and HRM

Author: Katariina Annala

Title of thesis: Quality and Consistency of Customer Service and Orientation to Customer Service:

Case: K-Citymarket Raksila

Supervisor: Jaana Uusitalo

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2018 Number of pages: 64 + 7

I chose customer service as the subject of my thesis because of my interest and seven years of experience from the field of customer service. The assigner of this thesis is the entrepreneur of K-Citymarket Raksila, Marja Hentilä. The objective of this thesis was to survey the present situation of the quality of K-Citymarket Raksila's customer service. The purpose was to analyze the consistency of customer service and the applicability of their orientation policy to customer service. The data set consists of literature regarding customer service and orientation. It also includes source documents regarding information about the case company, for example the Annual Report of Kesko. As methods of the case study I chose structured interview and mystery shopping visits. For this study I interviewed the entrepreneur of K-Citymarket Raksila, Marja Hentilä and five employees of K-Citymarket Raksila. In addition to the interview and mystery shopping visits I also made use of customer feedback of K-Citymarket Raksila.

In my thesis I first focus on the theory of customer service and after that I present the stages of my case study. After collecting all empirical data I analyzed the results based on the theory of the subject. I also established the most essential development proposals and presented them to the assigner. While writing my thesis I also compiled a material package for the assigner. The package is a simple, user-friendly data bank and a manual for service situations, orientation to customer service and shaping the customer service engagement. It also includes a summary of the results of the study and development proposals.

The results of the study showed that the quality of customer service in K-Citymarket Raksila is good and customers are being heard. The employees have good knowledge of the company's refund policies and acting in service transaction or customer dissatisfaction situations. There were no remarkable differences in the consistency of customer service. The strengths of K-Citymarket Raksila are friendly customer service and qualified salespeople of the service counter. The customer service style of the case company can be described with words such as "warm and relaxed", "helping the customer and fulfilling their needs" and "friendly". The portion of customer service was minor in the orientation policy yet most of the employees felt the orientation was sufficient. The employees had not been communicated about the values and vision of the company. In most cases there had not been a dialogue between the entrepreneur and personnel. As the most essential development proposals I chose human resource management, communication and offers, dialogue between the entrepreneur and staff and the orientation policy.

Keywords: customer service, orientation, customer satisfaction, quality, service transaction, trade with perishable goods

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	ASIAKASPALVELU	9
2.1	Arvot.....	9
2.2	Asiakaspalvelulupaus.....	9
2.3	Henkilökunta.....	11
2.3.1	Perehdytys.....	11
2.3.2	Asiakaspalveluun perehdyttäminen	12
2.3.3	Ystäväpalvelu.....	13
2.4	Asiakas.....	14
2.4.1	Asiakaskohtaaminen.....	15
2.4.2	Asiakastyytymättömyystilanteet	16
2.4.3	Asiakas äänestää jaloillaan.....	17
2.4.4	Käännä mielipaha mielihyväksi	18
2.5	Myymätilat	19
3	K-CITYMARKET RAKSILA.....	20
3.1	Arvot.....	21
3.2	Henkilökunta.....	22
3.2.1	Perehdytys.....	22
3.3	Myymätilat	23
4	TUTKIMUSMENETELMÄ.....	24
4.1	Tapaustutkimus	24
4.2	Tutkimusprosessi	25
4.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	27
5	ASIAKASPALVELUN LAATU	29
5.1	Asiakaspalvelun laadun mittaaminen	30
5.2	Asiakastyytyväisyys.....	32
5.3	Kauppiaan näkemys asiakaspalvelun laadusta	34
5.4	Mystery shopping	35
5.4.1	Case-Kissanhiekkä 6.2.2018	35
5.4.2	Case-Kissanhiekkä 19.2.2018	36
5.5	K-Citymarket Raksilan asiakaspalaute	37

5.6	Asiakaspalvelun laatu K-Citymarket Raksilassa.....	38
5.6.1	Luotettavuus	39
5.6.2	Reagoivuus.....	39
5.6.3	Vakuuttavuus	40
5.6.4	Empatia.....	40
5.6.5	Aineelliset asiat.....	41
5.6.6	Ystäväpalvelu.....	41
6	ASIAKASPALVELUN YHTENÄISYYS.....	43
6.1	Tapaustutkimus	43
6.2	Asiakaspalvelutyylit	43
6.3	Asiakastyytymättömyystilanteet.....	44
6.4	Asiakkaan huomiointi	45
6.5	Perehdytys	45
6.5.1	Arvot ja visio.....	46
6.6	Vertailu työntekijöiden välillä	46
6.7	Vertailu kauppiaan tavoitteiden ja toteutuneen asiakaspalvelun välillä.....	47
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET	49
7.1	Asiakaspalvelun laatu.....	49
7.2	Asiakaspalvelun yhtenäisyys.....	50
7.3	Asiakaspalveluun perehdytys.....	52
7.4	Johtopäätökset.....	53
8	POHDINTA	55
8.1	Päätulokset.....	55
8.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	56
8.3	Oma oppiminen	57
8.4	Kehittämissuositukset	59
8.4.1	Henkilöstöjohtaminen.....	59
8.4.2	Kauppiaan ja henkilökunnan dialogi.....	60
8.4.3	Tarjoukset ja viestintä	60
8.4.4	Perehdytyskäytäntö	61
	LÄHTEET.....	63
	LIITTEET	65

1 JOHDANTO

Asiakaspalvelu on tullut minulle tutuksi työni takia, sillä olen työskennellyt asiakaspalvelun parissa jo seitsemän vuotta. Käytännön kokemus on auttanut minua ymmärtämään hyvän asiakaspalvelun tärkeyden liiketoiminnan kannalta. Opintojeni edetessä tietämys aiheesta on lisääntynyt ja erityisesti markkinoinnin ja henkilöstöjohtamisen kurssit olivat hyödyksi työn tekemisessä. Nykypäivän nopeasti muuttuvassa ja digitalisoituvassa yhteiskunnassa on tärkeää pysyä ajan hermoilla ja vastata kuluttajan vaatimuksiin. Globaaleilla markkinoilla ja lukuisien kilpailijoiden keskellä erottuminen muista on tärkeää. Asiakaspalvelu on asia, jota ei voi kopioida toisilta, ja se on siksi yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä ja lisäarvon tuojista. Siksi halusin tutkia opinnäytetyössäni asiakaspalvelun laatua ja yhtenäisyyttä sekä siihen perehdyttämistä. Käsittelen aihetta henkilöstöjohtamisen näkökulmasta ja keskityn tutkimuksessa ennen kaikkea henkilökunnan näkemyksiin ja kokemuksiin aiheesta.

Toimeksiantajani on K-Citymarket Raksilan kauppias Marja Hentilä ja tutkimuksessa haastattelin K-Citymarket Oy:n sekä Marja Hentilä Oy:n työntekijöitä. Lisäksi käytin hyödyksi K-Citymarket Raksilan asiakaspalautteita ja omia mystery shopping –kokemuksiani. Työn tarkoituksena oli kartoittaa K-Citymarket Raksilan asiakaspalvelun laadun nykytilanne, analysoida sen yhtenäisyyttä sekä tarkastella yrityksen perehdytyskäytäntöä ja sen toimivuutta. Oletuksena oli, että asiakaspalvelun osuus uusien työntekijöiden perehdytyksessä on pieni, ja että erityisesti kassa- ja osastotyöntekijöiden perehdytyksessä ja asiakaspalvelukäytännöissä olisi eroja. Tarkoituksena oli tapaustutkimuksen avulla kartoittaa tärkeimmät kehittämistarpeet ja esittää toimeksiantajalle kehittämisehdotuksia. Rajasin tutkimuksen ainoastaan myymälässä tapahtuvaan asiakaspalveluun. Lisäksi tein toimeksiantajalle erillisen materiaalipaketin, josta löytyvät opinnäytetyön pääkohdat sekä materiaalia, jota voi hyödyntää esimerkiksi työntekijöiden koulutuksissa, perehdyttämisessä ja yrityksen asiakaspalvelulupauksen muotoilemisessa.

Opinnäytetyöni viitekehyksenä toimii asiakaspalvelun teoria sekä asiakaspalveluun perehdyttämisen teoria. Käsittelen työssäni asiakaspalvelua kokonaisuutena, johon vaikuttaa kaikki henkilökunnasta ja myymälätiloista asiakkaaseen. Tarkastelen asiakaspalvelun laatua, asiakaspalvelun yhtenäisyyttä, asiakastyytyväisyyttä ja asiakastytymättömyystilanteita sekä teorian että case-yrityksen kannalta. Arvot, visio ja asiakaspalvelulupaus ovat tärkeitä teemoja jokaisella osa-alueella, ja siksi

selvitin myös, viestitäänkö niistä henkilökunnalle tarpeeksi. Lisäksi perehdyn yhteen asiakaspalvelutyylisiin, Ystäväpalveluun, tarkemmin, sillä se sopii parhaiten toteutettavaksi päivittäistavarakaupan alalla.

Työn tavoitteena oli kartoittaa K-Citymarket Raksilan asiakaspalvelun laadun nykytilanne sekä analysoida asiakaspalvelun yhtenäisyyttä ja siihen perehdyttämistä. Arvioin case-yrityksen asiakaspalvelun laatua, yhtenäisyyttä sekä asiakaspalveluun perehdyttämistä ja perehdytyksen onnistumista tapaustutkimuksen tuloksien sekä teorian pohjalta. Lopuksi kartoitin tärkeimmät kehittämiskohteet ja esitin kehittämissuhteita toimeksiantajalle. Tarkoituksena oli saada kattava ja yksityiskohtainen kuva case-yrityksen nykytilanteesta asiakaspalvelun osalta sekä tuottaa toimeksiantajalle hyödyllisiä kehittämissuhteita ja materiaalia. Toimeksiantaja koki, että opinnäytetyö ja sitä varten toteutettu tutkimus ovat hyödyllisiä case-yritykselle ja hän aikoo hyödyntää kehittämissuhteita sekä materiaalipakettia toiminnassaan.

2 ASIAKASPALVELU

Asiakaspalvelu on osa asiakkaalle tarjottavaa tuotetta. Hyvään asiakaspalveluun riittää, että asiakaspalvelija käyttäytyy hyvien käytöstapojen mukaisesti. Jotta asiakaspalvelu olisi merkittävä kilpailuetu, sitä täytyy johtaa ja kehittää kokonaisvaltaisesti ja systemaattisesti. Asiakaspalvelun nostaminen peruspalvelusta korkeammalle tasolle mahdollistaa markkinoilla erottumisen. (Reinboth 2008, 34, 38.)

Reinboth (2008, 34,38) esittää kirjassaan ”Johda ja kehitä asiakaspalvelua” kolme yleisintä asiakaspalvelutyyliä: Ystäväpalvelu, Kuningaspalvelu ja Elämyspalvelu. Päivittäistavarakaupan alalla hyvin toteutettu Ystäväpalvelu voi tarjota riittävän kilpailuedun. Perehdyn työssäni tarkemmin Ystäväpalveluun, koska se vastaa parhaiten case-yrityksen tavoittelemaa palvelutyyliä.

2.1 Arvot

Arvot ovat pohja yrityksen strategialle, visiolle ja asiakaspalvelulupaukselle. Strategia ohjaa päätöksiä, jotka yrityksessä tehdään ja ilmenee sen toiminnassa. Toiminnan kautta arvot näkyvät myös yrityksen asiakaspalvelussa. (Reinboth 2008, 21,65.) Jokainen työntekijä omine arvoineen muokkaa yrityskulttuuria, ja siksi on tärkeää, että työntekijän ja yrityksen arvot ovat yhteensopivia. Yhteinen arvopohja auttaa rakentamaan työyhteisön, missä työntekijät ovat kunnianhimoisia, vaikuttavia ja yhteistyökykyisiä. (Rossi 2012, 63.)

Visio on tavoiteltava kuva tulevaisuudesta, joka täytyy konkretisoida osaksi yrityksen kuvaa juuri meidän asiakaspalvelusta. Jotta johdon visio muuttuu osaksi asiakkaan kokemusta, koko henkilöstö on saatava mukaan toiminnan kehittämiseen. (Reinboth 2008, 21–22, 65.)

2.2 Asiakaspalvelulupaus

Asiakaspalvelulupaus on lyhyt ja helposti muistettava slogan siitä, miten yritys tuottaa asiakkaalle ylivertaista arvoa ja miksi asiakkaan kannattaa valita juuri kyseinen yritys. Jotta johdon visio konkretisoituu yrityksen asiakaspalvelulupauksena, henkilökunnan täytyy olla mukana koko prosessissa asiakaspalveluvision muotoilusta asiakaspalvelulupauksen käyttöönottoon ja kehittämiseen asti.

Johdon muotoileman vision tulisi olla selkeä, yksinkertainen ja realistisesti toteutettavissa. Visio levitetään koko henkilökunnan tietoon käymällä keskustelua työntekijöiden kanssa ja kuuntelemalla heidän ajatuksiaan asiakaspalvelusta ja sen kehittämisestä, sillä on tärkeää, että jokainen ymmärtää, miksi muutosta ollaan tekemässä. Dialogin on tarkoitus aloittaa tapahtumaketju, ei ai-vopestä työntekijöitä. Henkilökunnan kanssa käytävien keskustelujen tulisi käsitellä yrityksen nykytilannetta, arvoja, visiota, asiakasryhmiä, asiakaspalvelutilanteita- ja ympäristöä sekä työyhteisön tiimityötä. Näiden keskustelujen pohjalta saadaan kuva siitä, mitä asiakaspalvelu on konkreettisesti yrityksessä. (Reinboth 2008, 66–71.)

Työntekijä sitoutuu johdon muotoilemaan visioon vasta kun voi yhdistää sen omaan visioonsa. Johdon kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta muodostuukin yhteinen näkemys, joka ei ole enää täysin johtajan luoma visio. Kun henkilökunta otetaan mukaan suunnittelemaan vision muovaamista toiminnaksi ja konkreettisiksi toimenpiteiksi, he sitoutuvat muutokseen ja muutoksesta tulee osa työntekijöiden elämää. Reinboth (2008, 69) viittaa Peter Sengeen, jonka toteamus ”ihmiset eivät vastusta muutosta, vaan sitä, että heitä yritetään muuttaa” kiteyttää tämän ajatuksen hyvin. Lisäksi on tärkeää, että johdon puheet ja käytös ovat linjassa keskenään, sillä johdon käyttäytyminen antaa työntekijöille konkreettisen toimintamallin (Reinboth 2008, 67–69).

Asiakaspalvelulupauksen tulisi olla helposti muistettava ja myönteinen lausahdus, johon jokainen sitoutuu. Sen täytyy olla ymmärrettävä sekä kielellisesti että sisällöllisesti, toteutettavissa oleva sekä toimintavapautta antava. Sen lisäksi toimintaa asiakaspalvelussa ohjaavat ohjenuorat, joista ilmenee toimintatavat asiakkaan kohtaamisessa, palvelutapahtumassa, asiakkaasta eroamisessa ja asiakastytymättömyystilanteen ratkaisemisessa. Ohjeet on hyvä kirjata ylös ja antaa henkilökunnan tutustua niihin ja kommentoida niitä ennen sitoutumista. (Reinboth 2008, 71–74.)

Henkilökunta saa tutustua rauhassa asiakaspalvelulupaukseen sekä ohjenuoriin ja kun työntekijä kokee olevansa valmis, hän sitoutuu niihin. Sitoutumisen voi vahvistaa allekirjoituksella, mutta oleellista on, että jokainen työntekijä sitoutuu niihin. Tulevaisuudessa nämä ohjaavat sitä, millaisia työntekijöitä rekrytoidaan. Jotta asiakaspalvelulupaus on arjessa läsnä, sen on oltava esillä jatkuvasti ja sitä täytyy kehittää aika ajoin. (Reinboth 2008, 74–76.)

2.3 Henkilökunta

Henkilökunta on oleellinen osa asiakaspalvelua, sillä työntekijä on vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Hyvällä asiakaspalvelijalla on myönteinen asenne, kyky empatiaan sekä riittävät taidot hallita asiakastilanteita. Nopeus ja joustavuus koetaan usein hyvän asiakaspalvelijan ominaisuuksiksi, mutta niiden esiintyminen palvelutilanteessa riippuu yrityksen toimintatavoista. Henkilökunta toteuttaa johdon suunnittelemaa palvelukonseptia yrityksen asiakaspalvelun periaatteiden mukaisesti. Siksi johdon ja henkilökunnan dialogi on ratkaisevassa asemassa asiakaspalautteen keräämisessä ja tiedon välittämisessä johdolle. (Reinboth 2008, 8, 31–32.)

Jotta henkilökunta voi toteuttaa yrityksen arvojen mukaista palvelua, täytyy myös sisäisen palvelun laatutavoitteen täytyä. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilökunta on tyytyväinen eikä esimerkiksi työilmapiirissä, työajoissa, henkilöstökuluissa, tiedonkulussa, työnkuissa ja henkilökunnan valmiuksissa ja resursseissa ilmene liikaa ongelmia. (Lehtonen, Pesonen & Toskala 2002, 95; Valvio 2010, 75.) Henkilökunnan kokema palvelun sisäinen laatu vaikuttaa työyhteisökuvaan ja ongelmat työyhteisössä heijastuvat myös asiakaspalveluun. (Lehtonen ym. 2002, 95; Reinboth 2008, 101.) Siksi ulkoisen palvelun laatu ei voi koskaan ylittää sisäisen palvelun laatua. (Valvio 2010, 75–76).

Uusia työntekijöitä rekrytoidessa on tärkeää, että työntekijä jakaa yhteisen arvopohjan yrityksen kanssa. Jotta saisimme tiimimme työntekijöitä, jotka menestyvät juuri meidän organisaatiokulttuurissamme, meidän täytyy rekrytoida työntekijöitä yksilön ja yrityksen arvojen yhteensopivuuden perusteella. Yhteinen arvopohja takaa sen, että työntekijät ovat sitoutuneita, kunnianhimoisia ja haluavat vaikuttaa asioihin. Yrityksen arvoihin tutustumisen tulisi alkaa jo rekrytointiprosessin alkuvaiheessa, kuten Ikean tapauksessa. Ikean työnhakijat saavat arvioida omia arvojaan ja tutustua Ikean arvoihin jo rekrytointiprosessin ensimmäisessä vaiheessa. (Rossi 2012, 57, 63, 69.) Arvot ja visio toimivat pohjana myös henkilökunnan asiakaspalveluun perehdyttämiselle ja niistä viestiminen työntekijöille on elintärkeää. (Reinboth 2008, 65–76).

2.3.1 Perehdytys

Henkilökunnan perehdyttämisessä tulee aina ottaa huomioon työturvallisuuslaki, jossa linjataan perehtymisestä työolosuhteisiin, työvälineisiin, terveyteen ja turvallisuuteen, sekä määrittellään vä-

himmäistarpeet perehdytyksen antamiselle. Perehdyttämisen tarkoitus on tehdä uudelle työntekijälle tutuksi hänen työtehtävänsä, antaa työnopastusta ja luoda yrityskuvaa. Lisäksi olisi tärkeää, että työntekijä oppii ymmärtämään oman työpanoksensa merkityksen yrityksen kokonaistoiminnassa ja hahmottamaan syy-seuraussuhteita. Jokaisen työntekijän perehdytyksen tulisi kattaa tutustuminen työpaikkaan, toimintatapoihin ja –malleihin, työyhteisöön, työympäristöön, laitteisiin ja tiloihin sekä työtehtävään, välineisiin ja sääntöihin (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, viitattu 5.4.2018.)

Perehdytysprosessi sisältää kaikki toimenpiteet rekrytoinnista ja työhönotosta perehdytyksen käynnistämiseen, työnopastukseen ja arviointiin saakka. Prosessia tulee kehittää jatkuvasti ja kerätä palautetta työntekijöiltä. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, viitattu 5.4.2018.) Perehdytystä tarvitaan aina, kun taloon saapuu uusi työntekijä, työtehtävä vaihtuu, työmenetelmä muuttuu tai otetaan uusia laitteita ja järjestelmiä käyttöön. Lisäksi perehdytykseen on syytä, kun havaitaan puutteita työturvallisuudessa tai työnopastuksessa tai havaitaan virheitä toiminnassa tai palvelun laadussa. (Työturvallisuuskeskus, viitattu 5.4.2018.)

Esimies on vastuussa perehdytyksestä, mutta hän voi delegoida työtehtävään opastuksen työntekijälle, joka sopii parhaiten tehtävään. Perehdyttäjän tulisi osata antaa selkeitä ohjeita, neuvoa oikeat ja turvalliset työmenetelmät ja opastaa tekemään työ laadukkaasti. Lisäksi hyvä perehdyttäjä kannustaa itsenäiseen ajatteluun ja ongelmanratkaisuun sekä antaa rakentavaa palautetta. Myös perehdytettävän työntekijän oma aktiivisuus on oleellista perehdytyksen onnistumisessa. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, viitattu 5.4.2018.)

2.3.2 Asiakaspalveluun perehdyttäminen

Asiakaspalveluun perehdyttäminen on yritykselle haasteellisempaa kuin yksittäiseen työtehtävään perehdyttäminen, sillä palvelutapahtuma on aineeton, ainutkertainen ja vuorovaikutteinen tapahtuma. Kokemuksen myötä henkilökunnalle kertyy intuitiivista ja käytännön osaamista sekä ymmärrystä siitä, kuinka hyvää asiakaspalvelua tuotetaan eri tilanteissa. Tämän tiedon ja taidon tuominen koko henkilöstön yhteiseksi osaamiseksi ja yrityksen voimavaraksi on yksi esimiestyön suurimpia haasteita. (Lämsä & Uusitalo 2005, 164.)

Hiljaisen tiedon tallentaminen sekä muuntaminen täsmälliseksi tiedoksi ja sitä kautta yhteiseksi käytännön osaamiseksi on tärkeää erityisesti uuden työntekijän perehdyttämisen kannalta. Hiljainen, kokemusperäinen tieto kertyy työntekijälle vuosien saatossa ja auttaa kokenutta myyjää toimimaan esimerkiksi poikkeustilanteissa. Esimiehen tehtävänä on luoda työpaikalle mahdollisuudet ja kannustava ilmapiiri hiljaisen tiedon esiin saamiseksi. (Lämsä & Uusitalo 2005, 164.)

Työtehtävään perehdyttämisen ja käytännön täsmällisen osaamisen lisäksi olisi uudelle työntekijälle hyvä siirtää myös hiljaista, kokemusperäistä tietoa. Hiljaisen tiedon tuomisessa työyhteisön tietouteen voi hyödyntää oppivan työyhteisön mallia, jossa sosialisatio, artikulaatio ja yhdistäminen johtavat tiedon sisäistämiseen. Perehdyttämisen kannalta tärkein vaihe on sosialisatio. Siinä oppiminen tapahtuu mallioppimisen ja kokemuksen kautta. Uusi työntekijä oppii uutta opastuksen lisäksi havainnoimalla ja seuraamalla perehdyttäjää ja muita työntekijöitä. Myös asenteet, arvot ja toimintamallit siirtyvät uuden työntekijän tietoon. (Lämsä & Uusitalo 2005, 165.)

Artikulaatiovaiheessa tietoa käsitellään tarkoituksellisesti yhdessä esimerkiksi palavereissa, tiimitapaamisissa tai yhteisissä tapahtumissa. Kokemusten ja käytäntöjen jakaminen auttaa uuden oppimisessa hiljaisen tiedon muuttamisessa täsmälliseksi tiedoksi. Yhdistämisvaiheessa artikulaatiovaiheen tuotoksia yhdistetään jo olemassa olevaan yrityksen tietoon ja muutetaan käytännön ohjeiksi ja dokumenteiksi. Näin tuotetaan kirjallisia käytäntöjä ja työkaluja, jotka ohjaavat toimintaa ja jotka tallennetaan tietokantaan. (Lämsä & Uusitalo 2005, 165–167.)

Sisäistämisen vaiheessa aiemmin tuotettua tietoa hyödynnetään omassa työssä soveltaen ja valikoiden. Esimerkiksi perehdytyksen alkuvaiheessa annettu dokumentoitu tieto otetaan käyttöön ja sitä aletaan soveltaa työssä perehdytyksen loppuvaiheessa. Tietoa tulee kokemuksen myötä koko ajan lisää ja kokonaisvaltainen sisäistäminen on perehdytysprosessia pitempi prosessi. Tiedon sisäistämisen myötä työntekijä muuttaa täsmällistä ja kokemuksen myötä kertyvää tietoa uudeksi hiljaiseksi tiedoksi ja sykli alkaa alusta. (Lämsä & Uusitalo 2005, 165–167.)

2.3.3 Ystäväpalvelu

Ystäväpalvelussa asiakkaaseen suhtaudutaan yksilönä ja kanssakäyminen on mutkatonta sekä tuttavallista. Prioriteetti on asiakkaan tarpeen tyydyttäminen: hänen ongelmansa ratkaistaan nope-

asti ja vaivattomasti. Helposti lähestyttävä sekä ammattitaitoisia ratkaisuja tarjoava palvelutyö pyrkii luomaan henkilökohtaisen suhteen asiakkaaseen ja ottamaan tämän ongelman omakseen. Tavoitteena on luoda asiakkaalle luottamus siihen, että hän saa hoidettua asiansa vaivattomasti, miellyttävästi ja laadukkaasti. Laadukkaasti toteutettuna Ystäväpalvelu saa asiakkaan tuntemaan olonsa kotoiseksi ja tervetulleeksi. (Reinboth 2008, 39–43, 47.)

Henkilökohtainen ja tuttavallinen Ystäväpalvelu kuvaa parhaiten päivittäistavarakaupan palvelutyöliä. Isoissa marketeissa kaikkien asiakkaiden tunteminen henkilökohtaisesti on kuitenkin mahdollista. Siksi asiakkaan huomioiminen on keskeisessä asemassa ja voi nostaa palvelun korkeammalle tasolle. (Reinboth 2008, 40–43.) Reinboth (2008, 43) tiivistää asiakkaan huomioimisen neljään yksinkertaiseen kohtaan:

1. *Katsekontakti ja hymy (esimerkiksi kohdatessa käytävällä ja silloin kun asiakas on muuten hyvin lähellä).*
2. *Aloitteellisuus asiakkaan auttamisessa silloin, kun asiakas selkeästi etsii jotain tai hänellä on ongelmia laitteiden kanssa.*
3. *Omien töiden tekeminen niin, etteivät työvälineet, kuormat tai muut tavarat ole asiakkaiden kulkureitillä.*
4. *Työpaikan sisäisistä asioista keskustelemisen keskittäminen asiakkaiden kuulumattomiin.*

Henkilökohtaiseen asiakaspalveluun kuuluu myös tuttujen asiakkaiden muistaminen ja huomioiminen (esimerkiksi tervehtiminen nimellä) ja rupattelu työn ulkopuolisista asioista. Liian vakavia ja henkilökohtaisia puheenaiheita kannattaa välttää, mutta ajankohtaisista aiheista keskusteltaessa kuuluu asiakkaan mielipidettä myötäillä. Asiakas voi jakaa yksityisasiotaan, mutta riittää, että asiakaspalvelija vastaa kohteliaasti vastakysymyksiin ja kääntää huomion takaisin asiakkaaseen. Kynnyksinuteluun on matala, mutta Ystäväpalvelun toteuttaminen onnistuu myös teitittelemällä. (Reinboth 2008, 43–45.)

2.4 Asiakas

Asiakas on vuorovaikutuksessa henkilökunnan, yrityksen laitteiden ja koneiden sekä myymälätilojen kanssa. Kun asiakas asioi yrityksessä, muodostuu hänelle kokemus sen palvelukonseptista. Siihen vaikuttavat asiakkaan aiemmat mielikuvat, brändi, henkilökunta ja vuorovaikutus työntekijöiden kanssa, toimintatapa sekä tuote. (Reinboth 2008, 31–32.) Positiivisista, odotukset ylittävistä

kokemuksista kerrotaan keskimäärin kahdeksalle ihmiselle lähipiirissä. Erittäin onnistuneesta kokemuksesta kerrotaan vain kolmelle ihmiselle. Huonoja kokemuksia asiakaspalvelutilanteesta saatetaan jakaa jopa 22 tuntemattomalle ihmiselle sekä jakaa julkisilla paikoilla tai sosiaalisen median kanavien avulla. (Valvio 2010, 61–62.)

2.4.1 Asiakaskohtaaminen

Asiakaskohtaaminen määrittelee ensisijaisesti asiakkaalle asiakaspalvelun laadun (Lehtonen ym. 2002, 44). Siksi on tärkeää, että fyysinen asiakaskohtaaminen tuo asiakkaalle arvoa ja asiakkaan odotukset lunastetaan asiantuntemuksella ja palveluasenteella. Tuoteinformaation lisäksi tulisi asiakkaan tunnetilat sekä tarpeet tunnistaa ja mukauttaa palvelutyylillä jokaiselle yksilölliseksi. Ahvenainen, Gylling ja Leino (2017, 58–59) ovat koonneet kirjaansa ”5 tähden asiakaskokemus” asiakaskohtaamisen kasitaulun, jonka avulla jokainen asiakaskokemus voidaan muotoilla yksilölliseksi, asiakkaan tarpeen huomioivaksi kokemukseksi.

Asiakaskohtaamisen kasitaulu	
1. Huomio	Huomioi asiakas hymyllä tai nyökkäyksellä.
2. Kohtaa	Kohtaa asiakas tervehtimällä häntä iloisesti ja reippaasti hymyn kera.
3. Kysy	Kysy tilanteeseen sopiva kysymys, joka avaa keskustelun. Esimerkiksi ”Miten voin auttaa?”
4. Kuuntele	Kuuntele asiakasta ja kartoita hänen aidot tarpeensa. Kysy tarkentavia kysymyksiä äläkä tarjoa samaa ratkaisua kaikille.
5. Ehdota	Ehdota asiakkaalle sopivaa ratkaisua joka perustuu asiakkaan antamaan informaatioon ja vastaa hänen tarpeitaan.
6. Varmista	Varmista, että olette varmasti yhteisymmärryksessä ja ratkaisu on juuri se, mitä asiakas hakee. Myös lisämyyntiä ja sopivan oheistuotteen tarjoamista voi kokeilla.
7. Vahvista	Vahvista, että olet kuunnellut, mitä asiakas aikoo ostaa. Voit toistaa asiakkaan valitsemat/tilaamat tuotteet ja varmistaa, että hän ei tarvitse muuta.
8. Kiitä	Kiitä asiakasta asiointista hymyn kera ja toivota hänet tervetulleeksi uudelleen. Tarkoitus on jättää asiakkaalle muisto kohtaamisen hyvästä tunnelmasta.

TAULUKKO 1. Asiakaskohtaamisen kasitaulu (Ahvenainen ym. 2017, 58–62)

2.4.2 Asiakastyytymättömyystilanteet

Asiakastyytymättömyystilanteet voivat johtua monista eri syistä. Asiakkaalla voi olla kohtuuttoman korkeat odotukset tai hän voi lähtökohtaisesti olla aina tyytymätön kaikkialla saamaansa palveluun. Asiakkaalle on voinut tapahtua joku vastoinkäyminen, mikä ei liity yritykseen tai hän haluaa saada ylimääräistä huomiota. Asiakkaalla saattaa myös olla ajatus hyötyä yrityksestä taloudellisesti. Nämä syyt ovat yrityksestä riippumattomia ja tilanteet voi ratkaista esimerkiksi hyvittämällä asia normaalikäytännön mukaisesti, jolloin asiakkaan yrityskuva säilyy mahdollisimman hyvänä. (Reinboth 2008, 99–100.)

Asiakastyytymättömyystilanne, jossa asiakas on tyytymätön palvelussa sattuneen virheen takia, voi johtua esimerkiksi puutteista työntekijän osaamisessa, ongelmista työympäristössä tai puutteista esimiestyössä. Työntekijän osaamista voi kehittää koulutuksella, asianmukaisella perehdytyksellä sekä toimintaohjeiden päivityksellä. Myös henkilökunnan motivaatiota täytyy ylläpitää, sillä se sitouttaa työntekijöitä ja pitää työn mielekkäänä. (Reinboth 2008, 100–101.)

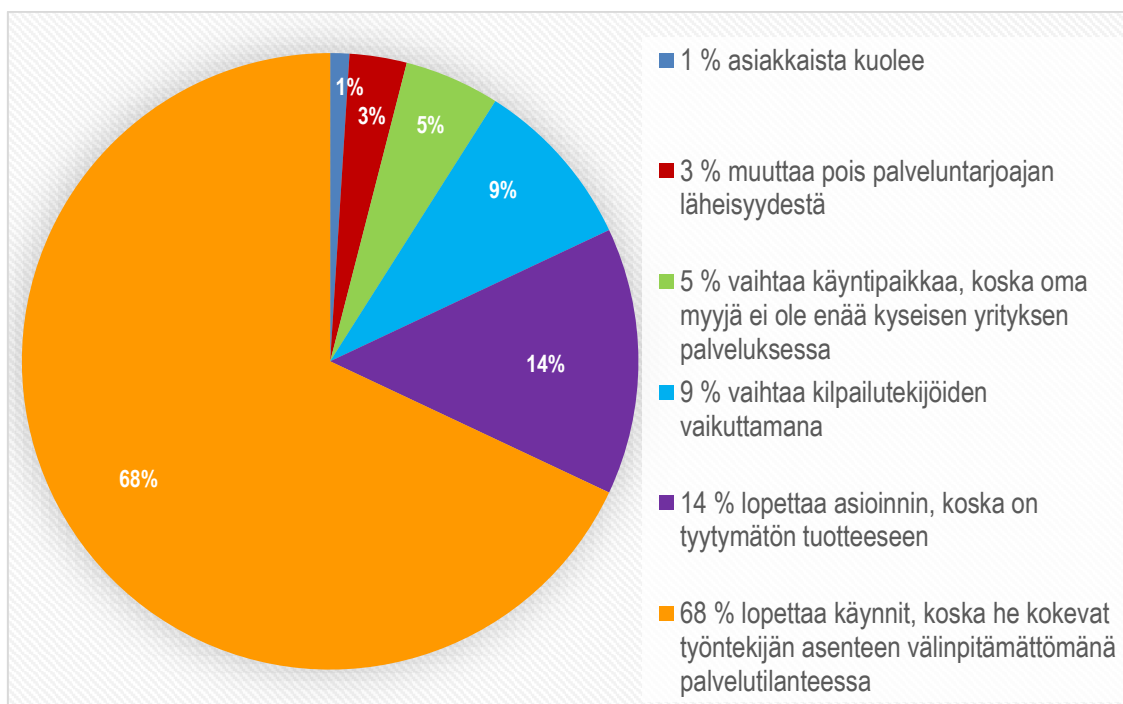
Työyhteisön ongelmat voivat johtaa työilmapiiriin heikentymiseen, mikä heijastuu aina asiakaspalveluun. Työyhteisön sisäisten ongelmien ratkaisu vaatii yhteisistä pelisäännöistä sopimisen, selkeän työnjaon sekä hyvät käytöstavat kanssatyöntekijöitä kohtaan. Tiheästi vaihtuva, liian tiukka tai välinpitämätön esimies aiheuttaa työntekijöille tunteen, että heitä ei johda kukaan. Esimiehen kuuluu ohjata toimintaa, antaa toimintavapautta ja tukea onnistumisista sekä saada riittävästi tukea omalta esimieheltään. (Reinboth 2008, 101.)

Tilanteessa, jossa asiakas on tyytymätön ja yritys tiedostaa laatuongelmat palvelussa, lähtökohdat laadun kehittämiseen ja asiakastyytyväisyyden takaamiseen ovat hyvät. Yrityksen ohjenuorien sekä henkilökunnan koulutuksen täytyy vastata asiakkaiden odotuksia ja yrityksen laatukriteereitä. Henkilökunnan koulutuksella ja huolehtimalla työntekijöiden motivoituneisuudesta voidaan kehittää asiakaspalvelua laatukriteerien mukaiseksi. Sekä virheisiin palvelussa että asiakastyytymättömyyteen täytyy reagoida nopeasti. (Reinboth 2008, 99–101.)

2.4.3 Asiakas äänestää jaloillaan

Vain muutama prosentti asiakkaista kertoo tyytymättömyydestään. Loput lähtevät tyytymättöminä eivätkä koskaan palaa. (Reinboth 2008, 103.) Technical Assistance Research Programs Inc:n teettämän tutkimuksen mukaan 26 tyytymätöntä asiakasta 27:stä ei valita. Miksi asiakas lopettaa tai vaihtaa palveluntarjoajaa? Syitä palvelusuhteen päättymiseen on useita, ja osa on sellaisia, mihin emme asiakaspalvelijanaakaan voi vaikuttaa. Jo yksi huono kokemus tai epäonnistunut palvelutapahtuma voi johtaa palvelusuhteen päättymiseen. (Valvio 2010, 50, 147.) Peräti 89 % kuluttajista on päättänyt asiakassuhteen huonon asiakaskokemuksen takia (Ahvenainen ym. 2017, 15).

Alla on Hertz-autovuokraamon vuonna 1997 Technical Assistance Research Programs Inc:lla teettämä tutkimus syistä, miksi asiakas vaihtaa palveluntoimittajaa. Tulokset ovat edelleen sovellettavissa palveluntarjoajien ja asiakassuhteiden tarkasteluun. (Valvio 2010, 51–53.) Keskityn työssäni K-Citymarket Raksilaan, joka kuuluu päivittäistavarakaupan alalle. Ruokakaupoissa palvelu on usein pieni (mutta kilpailuetua tuova) osa tuotetta, joten voi olettaa, että asiakaspalvelutapahtumasta johtuva asiakassuhteen päättymisen vie hieman pienemmän prosenttiosuuden kuviosta. Tuotevalikoima, sijainti sekä hintataso vaikuttavat ruokakaupan valinnassa asiakaspalvelun lisäksi, mutta hyvä palvelusuhde voi olla avain pitkäaikaiseen ja lojaaliin asiakassuhteeseen sekä erottaa yrityksen kilpailijoista.



KUVIO 1. Miksi asiakas lopettaa? (Valvio 2010, 53)

2.4.4 Käännä mielipaha mielihyväksi

Laadukas asiakaspalvelu edellyttää virheiden ennaltaehkäisyä. Jotta virheitä asiakaspalvelussa voi ennaltaehkäistä, pitää virheet sallia ja niistä kertomiseen kannustaa. Yrityksen toimintaohjeiden on oltava ajan tasalla ja jokaisen työntekijän kohdalla on huolehdittava, että perehdytys hoidetaan asianmukaisesti. Palautteen kerääminen sekä henkilökunnalta että asiakkailta on tärkeää. Vastaukset analysoidaan ja saatua tietoa voi hyödyntää toiminnan kehittämisessä. Ennaltaehkäisvästä toiminnasta huolimatta virheitä syntyy, sillä suhtautuminen asiakaspalveluun on aina subjektiivista. (Reinboth 2008, 102–103.)

Jotta asiakastytymättömyystilanne saadaan ratkaistua, on virhetilanne korjattava. Jos korjaaminen ei onnistu, virhetilanne korvataan. Virhetilannetta ratkaistaessa tulee muistaa, että tilanteen hoitaa se, jonka kohdalle tilanne osuu eikä asiakasta saa juoksuttaa. (Reinboth 2008, 103.) Asiakas ei ehkä aina ole oikeassa, mutta hän on aina asiakas. Siksi on tärkeää, että asiakkaan ei sanota olevan väärässä, vaan häntä kuunnellaan. (Valvio 2010, 149.) Jos asiakas on tunnekuohun vallassa, odota, että hän rauhoittuu ja kuuntele hänen näkemyksensä tapahtuneesta pysyen itse rauhallisena (Reinboth 2008, 73).

Esitä aina ensimmäisenä asiakkaalle anteeksipyyntö, vaikka virhettä ei olisi tapahtunut tai virhe ei olisi sinun aiheuttamasi. Empaattinen ja asiallinen käytös sekä tilanteen ratkaiseminen nopeasti ovat oleellisia asiakkaan tyytyväisyyden kannalta. Selitä tilanne asiakkaalle lyhyesti, syyttelemättä ketään, ja tarjoa sopivaa ratkaisua. Jos työntekijä ei kuitenkaan saa tilannetta ratkaistua, pyydetään esimies paikalle selvittämään tilannetta. Työntekijöillä tulisi olla ohjeistus sekä tietyt valtuudet, joiden rajoissa he saavat hoitaa tilanteen ja tarjota asiakkaalle korvauksia. (Reinboth 2008, 73, 103.)

Tärkeintä asiakastytymättömyystilanteessa on, että asiakkaan mielipaha saadaan käännettyä mielihyväksi. Ensin pyritään korjaamaan virhe ja sitten korvaamaan vahinko. Asiakkaan vaivan näkö ja ajanhukka tulee huomioida tarjoamalla oikeudenmukainen korvaus asiakkaalle. Anna mieluummin jotain ylimääräistä, kuin pelkäästään alennusta. Huomioi koko seurue, jos tilanteessa on mukana useampia asiakkaita. Kiitä asiakasta palautteesta ja varmista aina asiakkaan tyytyväisyys ratkaisuun. (Reinboth 2008, 73, 103–104.)

2.5 Myymälätilat

Myymälätilojen suunnittelussa ei yleensä ole huomioitu kuormakärryjä tai -häkkeitä, joita purkamisen yhteydessä säilytetään myymälän puolella. Siksi henkilökunnan on tärkeää huomioida asiakkaan kulkureittien esteettömyys, erityisesti ruuhka-aikoina. Myös siivoustyö on pyrittävä suorittamaan niin, että se häiritsee asiakasta mahdollisimman vähän. (Reinboth 2008, 19–20.)

Kulkureittien ja opasteiden on oltava tarpeeksi suuria ja selkeitä. Lisäksi itsepalvelukassojen, pullokoneiden sekä hedelmä- ja vihannesvaakojen toimivuus täytyy tarkastaa säännöllisesti. Myymälässä tulee huolehtia vammaisten, liikuntarajoitteisten ja vanhusten liikkumisen vaivattomuudesta (Reinboth 2008, 20.) Esimerkiksi kulkureittien leveys, käytävien esteettömyys, vaakojen ja maksupääteiden korkeus sekä penkit myymälän varrella viestivät vaikeasti liikkuvien asiakkaiden huomiomisesta.

3 K-CITYMARKET RAKSILA

K-Citymarket on Keskon hypermarkettiketju, johon kuuluu 81 Citymarketia eri puolella Suomea. K-ryhmän, johon kuuluu Kesko Oyj sekä K-kauppiat, markkinaosuus oli 37,7 % vuonna 2016. (Kesko Oyj 2017, viitattu 2.3.2018.) K-Citymarket Raksila on vuonna 1998 perustettu päivittäistavara-kauppa ja se sijaitsee Oulussa, Raksilassa (Patentti- ja rekisterihallitus 2018, viitattu 2.3.2018). Se on noin 5000 m² hypermarketti, jonka valikoima koostuu sekä elintarvikkeista, että vapaa-ajan tuotteista, kuten vaatteista, kosmetiikasta ja elektroniikasta. Painopiste K-Citymarket Raksilan myynissä on päivittäistavaroissa. (Kesko Oyj 2007, viitattu 1.3.2018.)



KUVIO 2. Raksilan marketit (Kenttä 2015, viitattu 19.4.2018)

K-Citymarket Raksilan kauppiana on toiminut Marja Hentilä vuodesta 2005 lähtien (Kesko Oyj 2005, viitattu 1.3.2018). K-Citymarket Raksila koostuu kahdesta yrityksestä: Marja Hentilä Oy:stä ja K-Citymarket Oy:stä. K-Citymarket Oy:n Raksilan henkilöstöpäällikkö on Kati Päckilä. Työntekijöitä K-Citymarket Raksilassa on yhteensä noin 100. (Hentilä, haastattelu 12.2.2018.) Kauppias vastaa K-Citymarketin elintarvikkepuolesta, kaupan valikoimasta, asiakaspalvelusta, henkilökunnan osaamisesta sekä liiketoiminnan tuloksellisuudesta. Käyttötavarapuoli kuuluu Keskon tytäryhtiölle K-Citymarket Oy:lle ja Kesko Oyj vastaa K-Citymarketin tuotteiden hankinnasta, valikoimahallinnasta, logistiikasta sekä ketjukonseptin ja kauppaverkoston kehittämisestä. Asiakkaalle K-Citymarket on yhtenäinen kokonaisuus. (Kesko Oyj 2017, viitattu 1.3.2018.)

K-Citymarket Raksilassa on toteutettu mittava remontti vuoden 2017 aikana ja myymälän ilme uusittiin nykyaikaiseksi. Kalusteita uusittiin erityisesti kylmälaitteiden osalta ja hyllyjärjestystä muutettiin. Myös valikoimaa uudistettiin ja laajennettiin. Remontin tarkoitus oli päivittää K-Citymarketin ilme uuden konseptin mukaiseksi ja vastata asiakkaiden tarpeisiin entistä paremmin. (Hentilä, haastattelu 12.2.2018.) Jokaisesta K-Citymarketista halutaan luoda erilainen, oman asiakaskuntansa näköinen, palvelujen ja tuotteiden kokonaisuus (Helander 2016, viitattu 2.3.2018).

3.1 Arvot

K-Citymarket Raksilan tärkeimmät arvot ovat asiakkaan arvostaminen, vastuullisuus ja laadun varmistaminen. Asiakasta kuunnellaan herkästi ja kaikki tuotetoiveet pyritään toteuttamaan. K-Citymarket Raksila pyrkii olemaan yhä vastuullisempi esimerkiksi tuotevalinnoillaan. Lähiruuan ja ekologisten tuotteiden valikoima on laaja ja erikoisruokavaliot on otettu huomioon valikoiman suunnittelussa. Remontin myötä esimerkiksi gluteenittomien tuotteiden valikoima laajeni noin nelinkertaiseksi. Lisäksi kaura- ja soijatuotteiden sekä luomutuotteiden valikoima on kasvanut. (Hentilä, haastattelu 12.2.2018.)

Koska asiakas on nykypäivänä hyvin tietoinen, myös vastuullisuus on tärkeä osa K-Citymarket Raksilan toimintaa (Hentilä, haastattelu 12.2.2018). Kesko Oyj on aina ollut edelläkävijä vastuullisuudessa ja sen vastuullisuusohjelmassa on linjattu kaikki vastuullisuuden tavoitteet, mitkä näkyvät myös K-Citymarket Raksilan toiminnassa. Keskon tuotteiden vastuullisuus näkyy muun muassa hankintaketjun vastuullisuuden varmistamisessa, paikallisten tuottajien tukemisessa ja lähiruuan suosimisessa, vastuullisissa kalavalinnoissa, asiakkaiden terveyden ja hyvinvoinnin tukemisessa sekä tuoteturvallisuuden ja laadun varmistamisessa. Lisäksi Kesko käyttää uusiutuvaa energiaa, panostaa aurinkovoiman tuotantoon, pyrkii vähentämään logistiikan päästöjä ja pienentämään ruokahävikkiä sekä toimittaa kaikki jätteet hyötykäyttöön. (Kesko Oyj 2017, viitattu 2.3.2018.)

K-Citymarket Raksilan visio on olla ajankohtainen ja herätteellinen kaupunkimarket, joka vastaa tietoisien ja vaativankin asiakkaan tarpeisiin vastuullisilla ja ekologisilla vaihtoehdoilla. Juuri remontoitu myymälä ajaa tätä visiota. Lisäksi herätteellisyys ja ajankohtaisuus ovat tärkeässä roolissa ja niihin panostetaan esimerkiksi visuaalisesti näyttävillä kausituotepäädillä. (Hentilä, haastattelu 12.2.2018.)

K-Citymarket Raksilan asiakaspalvelulupaus voidaan tiivistää Keskon sloganiin ”jotta kaupassa olisi kiva käydä”. Tähän kauppias Hentilä lisää vielä oman ohjenuoransa ”mitä meidän tulisi tehdä, jotta saamme hurmattua asiakkaat?” Näiden sloganien pohjalta K-Citymarket Raksila muotoilee oman asiakaslupauksensa, jota ollaan vielä kehittämässä henkilökunnan kanssa. (Hentilä, haastattelu 12.2.2018.)

3.2 Henkilökunta

K-Citymarket Raksilan henkilökunta koostuu K-Citymarket Oy:n alaisista kassatyöntekijöistä ja käyttötavarapuolen työntekijöistä, joita on yhteensä noin 65, sekä kauppias Marja Hentilän alaisista osastotyöntekijöistä, joita on noin 35. K-Citymarket Oy:n puolen henkilöstöpäällikkö on Kati Päckilä ja Marja Hentilä Oy:n myymäläpäällikkö on Pasi Räisänen. Suurin osa henkilökunnasta on ollut töissä yrityksessä pitkään ja ainoastaan kausityöntekijöiden ja osa-aikaisten työntekijöiden, kuten opiskelijoiden vaihtuvuus on suuri. Kauppias ei käytä vuokratyövoimaa, mutta K-Citymarket Oy käyttää tarvittaessa vuokratyöntekijöitä Extraajat Oy:ltä. (Hentilä, haastattelu 12.2.2018.)

3.2.1 Perehdytys

Henkilökunnan perehdytyksestä vastaavat pääsääntöisesti ensin kauppias Hentilä tai myymäläpäällikkö Räisänen. Myymäläpäällikkö käy läpi käytännön asioita ja vie uuden työntekijän tutustumiskierrokselle myymälän tiloihin, jonka jälkeen perehdytys siirtyy osastosta ja työtehtävästä riippuen toiselle työntekijälle, usein osastovastaavalle. Kauppiaan tavoitteena on käydä uusien työntekijöiden kanssa läpi Keskon arvoja sekä K-Citymarket Raksilan arvoja, visiota ja käytäntöjä. Tämä käytäntö ei kuitenkaan toteudu kaikkien työntekijöiden kanssa ajan puutteen vuoksi, vaan usein perehdys jää myymäläpäällikön ja osastovastaavan toteutettavaksi. Osastosta riippuen uudelle työntekijälle määrätään perehdytyshenkilö, jonka mukana työntekijä kulkee 1–2 viikkoa seuraten ja saaden opastusta. (Hentilä, haastattelu 12.2.2018.)

Kassatyöntekijöiden perehdytyksen vastuu on kokonaan henkilöstöpäällikkö Päckilällä, jonka kautta uusi työntekijä siirtyy sopivan kollegan perehdytettäväksi, eikä keskustelua kauppiaan kanssa käydä. Myös osalla osastotyöntekijöistä kauppiaan kanssa käydyt keskustelut ovat rajoittuneet haastattelutilanteeseen. Tukena perehdytyksessä toimii Keskon perehdytysmateriaali sekä

ohjeet ja oppaat. (Hentilä, haastattelu 12.2.2018; Henkilökuntahaastattelut 22.2.2018, 5.3.2018 & 3.4.2018.)

3.3 Myymälätilat

K-Citymarket Raksilan myymälä sijaitsee Oulussa, Raksilassa (Patentti- ja rekisterihallitus 2018, viitattu 2.3.2018). Sen myymälä pinta-ala on noin 5000 m², mikä on jaettu kahteen kerrokseen. Koska painopiste myynnissä on päivittäistavaroissa, elintarvikkeet, kosmetiikka, kemikalio sekä muut päivittäistavarat on sijoitettu maan tasalle ensimmäiseen kerrokseen. Kellarikerroksessa, johon johtaa kärry-ystävällinen liukukäytävä, sijaitsevat muun muassa urheilutarvikkeet, elektroniikka, lelut, vaatteet ja sisustustavarat. (Kesko Oyj 2007, viitattu 1.3.2018; Hentilä, haastattelu 12.2.2018.)

K-Citymarket Raksila remontoitiin vuoden 2017 aikana, joten kylmäkalusteet ovat moderneja ja hyllytilaa on runsaasti. Liikuntarajoitteiset ja vanhukset on pyritty huomioimaan myymälätilojen suunnittelussa. Sisäänkäynti myymälään on esteetön ja ovet aukeavat automaattisesti. Käytävät ovat leveitä ja ne pyritään pitämään aina esteettöminä. (Hentilä, haastattelu 12.2.2018.) Asiakas kohtaa myymälässä näkyvää viestintää, esimerkiksi julisteita, mainoksia, lehtiä sekä K-Citymarketin logoja, värejä ja työvaatteita. Myös Oma Plussa –sovellus, Pirkka-lehti ja K-Ruoka-lehti kuuluvat tähän viestintään, mutta en käsittele niitä enempää työni rajauksen vuoksi.

4 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tavoitteeni oli tutkia K-Citymarket Raksilan asiakaspalvelun laatua ja yhtenäisyyttä sekä asiakaspalveluun perehdyttämistä. Tutkimuksessa tarkastelen K-Citymarket Raksilan henkilökunnan käsitystä asiakaspalvelusta, asiakaspalvelun laatua ja yhtenäisyyttä myymälässä sekä asiakaspalveluun perehdyttämistä. Tutkimus on rajattu myymälässä tapahtuvaan asiakaspalveluun ja kehittämistehtävää tarkastellaan ensisijaisesti henkilökunnan näkökulmasta. Tutkimusmenetelmänä toimii tapaustutkimus.

4.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus on yksi tieteellisen tutkimuksen strategia. Se tutkii senhetkistä ilmiötä todellisessa kontekstissaan. Tapaustutkimus sopii tutkimusmetodiksi, kun olosuhteet ja konteksti ovat oleellisia tutkittavan ilmiön kannalta. (Yin 2003, 1, 13.) Se voidaan valita metodiksi, kun halutaan ymmärtää syvällisesti jonkun organisaation tilannetta tai tuottaa uusia kehittämissuhteita. Tapaustutkimuksessa valitaan kohde, eli tapaus, josta pyritään tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa sekä ymmärtämään sitä kokonaisvaltaisesti. Tapaus voi olla esimerkiksi organisaatio tai sen osa, yksilö, ihmisryhmä, tuote, palvelu tai prosessi. Tapaustutkimuksessa keskeistä on tuottaa paljon tietoa suppeasta kohteesta ja siinä huomioidaan paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset tilanteet sekä yhteydet. Tapaustutkimuksessa voidaan myös vertailla kahta tai useampaa tapausta. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2009, 37–38, 52–53.)

Tapaustutkimuksen ensimmäinen vaihe on alustava kehittämistehtävän määrittely. Tutkimuksen tekijällä on usein aiempaa tietoa tai kokemusta tutkittavasta asiasta ja lisäksi aiheeseen tulee perehtyä tarkemmin, jotta kehittämistehtävä täsmentyy. Aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen tutustuminen ja tausta-aineiston etsiminen ovatkin tapaustutkimuksen toinen vaihe. Kehittämistehtävä voi pohjatyöstä huolimatta täsmentyä tai muuttua prosessin aikana ja se on luonnollinen osa kehittämisprosessia. Vasta, kun aiheeseen on perehtynyt, selviää, mikä todellinen kehittämistehtävä on. (Moilanen ym. 2009, 54.)



KUVIO 3. Tapaustutkimuksen vaiheet (Moilanen ym. 2009, 54)

Tapaustutkimuksen tutkimusmenetelmiksi valitsin strukturoidun haastattelun sekä mystery shopping –käynnit ja havainnoinnin. Strukturoidussa haastattelussa haastattelun runko on suunniteltu tarkkaan etukäteen ja se on samanlainen kaikissa haastatteluissa. Mystery shopping eli haamuasiointi tarkoittaa sitä, että havainnoitsija käy myymälässä havainnoimassa tavallisen asiakkaan roolissa. Mystery shopping sopii tutkimusmenetelmäksi erityisesti silloin, kun halutaan selvittää palvelun laatua. (Moilanen ym. 2009, 41–43.) Käytin tutkimuksessa apunani myös K-Citymarket Raksilan asiakaspalautteita.

4.2 Tutkimusprosessi

Kiinnostukseni ja kokemukseni asiakaspalvelusta synnytti idean opinnäytetyöni aiheesta. Tarkoitukseni oli tutustua ja arvioida suuren marketin asiakaspalvelun laatua, yhtenäisyyttä ja siihen perehdyttämistä. Tarjosin aihetta K-Citymarket Raksilan kauppiaille, jonka kanssa solmimme yhteistyösopimuksen. Kehittämistehtäväksi muotoilin K-Citymarket Raksilan asiakaspalvelun laadun, yhtenäisyyden ja siihen perehdyttämisen tutkimisen. Oletuksena oli, että asiakaspalveluun perehdyttämisen osuus on vähäinen K-Citymarket Raksilan perehdytyskäytännössä, ja että arvoista ja visiosta ei ole viestitty henkilökunnalle. Lisäksi oletin, että suurimmat eroavaisuudet asiakaspalvelussa esiintyivät kassa- ja osastotyöntekijöiden välillä. Opinnäytetyön lisäksi tarkoituksena oli tuottaa toimeksiantajalle tiivistelmä työstä sekä muuta materiaalia, jota voi hyödyntää esimerkiksi työntekijöiden koulutuksissa, perehdyttämisessä ja yrityksen asiakaspalvelulupauksen muotoilemisessa.

Aloitin tutkimuksen tekemisen K-Citymarket Raksilassa tammikuussa 2018. Empiirisen aineiston keräämisen aloitin haastattelemalla ensin kauppiasta, Marja Hentilää, 12.2.2018. Sen jälkeen teutin henkilökunnan haastattelut 22.2.2018, 5.3.2018 ja 3.4.2018. Haastattelin kahta K-Citymarket Oy:n alaista kassatyöntekijää ja kolmea Marja Hentilä Oy:n alaista osastotyöntekijää. Osaston työntekijät ovat liha, hevi ja leipäosastoilta ja he ovat olleet töissä K-Citymarket Raksilassa kuudesta kuukaudesta 18 vuoteen. Lisäksi suoritin useita mystery shopping –kertoja, joista valitsin kaksi lähempään tarkasteluun. 6.2.2018 ja 19.2.2018 suoritetuissa haamuasioinneissa painopiste on info-pisteen palvelun laadun arvioimisessa. Käytin tutkimuksessa apunani myös K-Citymarket Raksilan asiakaspalautteita ajalta maaliskuu–huhtikuu 2018.

Tutustuin aiheen kirjallisuuteen koko tutkimusprosessin ajan, mutta erityisesti kirjoittaessani opinnäytetyön teoriaosuutta. Tärkeimmät lähdetekseni olivat Reinbothin ”Johda ja kehitä asiakaspalvelua” sekä Bitnerin, Gremlerin ja Zeithamlin teos ”Services marketing: integrating customer focus across the firm”. Lisäsin alkuperäisen suunnitelman neljän työntekijän haastattelun joukkoon yhden osastotyöntekijän haastattelun lisää. Kun sain kauppiaan ja työntekijöiden haastattelut sekä mystery shopping –käynnit suoritettua, aloin analysoida K-Citymarket Raksilan asiakaspalvelun laatua ja sen yhtenäisyyttä.

Arvioin asiakaspalvelun laatua Bitnerin, Gremlerin ja Zeithamlin viiden asiakaspalvelun laatua määrittävän ulottuvuuden kautta. Vertailin asiakaspalvelun yhtenäisyyttä viidellä osa-alueella: asiakkaan huomioiminen, asiakastyytymättömyystilanteet, asiakaspalvelutyyli, perehdytys sekä arvot ja visio. Vertailin työntekijöiden käsityksiä ja toteutunutta asiakaspalvelua kauppiaan käsitykseen asiakaspalvelun laadusta K-Citymarket Raksilassa. Arvioin myös perehdytyksen onnistumista henkilökuntahaastattelujen pohjalta ja kartoitin tärkeimmät kehittämiskohteet. Lopuksi arvioin tapaus-tutkimuksen luotettavuutta ja sen tulosten sovellettavuutta.

Tutkimusprosessin alussa muotoiltu kehittämistehtävä pysyi hyvin samanlaisena koko tutkimuksen ajan. Perehdytyksen osuutta täytyi lisätä työn teoriaosuudessa, jotta teoria tukisi kehittämistehtävää paremmin. Opinnäytetyön lisäksi kokosin tutkimuksen tekemisen ohessa materiaalipakettia toimeksiantajalle. Materiaalipaketin tavoite oli olla yksinkertainen ja helppokäyttöinen tietopankki ja ohjekirja asiakaspalvelutilanteisiin, perehdyttämiseen ja asiakaspalvelulupauksen muotoilemiseen yritykselle. Se sisältää lisäksi yhteenvedon tutkimuksen tuloksista sekä kehittämissuhteita.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida neljällä testillä, jotka ovat rakennevalideetti, sisäinen valideetti, ulkoinen valideetti sekä reliabiliteetti. Tapaustutkimuksen kohdalla on tärkeää, että arviointimenetelmiä sovelletaan koko tutkimuksen toteutuksen ajan. (Yin 2003, 34–35.) Reliabiliteetti kertoo tutkimuksen suorittamisen johdonmukaisuudesta ja sitä tarkastellessa arvioidaan, saadanko tutkimusta toistamalla samoja tuloksia. Tämä tarkoittaa sitä, että jos toinen tutkija toistaisi tutkimuksen, tutkimuksen tulokset olisivat samankaltaisia. Reliabiliteettia käytetään tutkimuksen luotettavuuden arviointikriteerinä erityisesti kvantitatiivisissa tutkimuksissa. (Eriksson & Kovalainen 2008, 292.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa valideetti tarkoittaa sitä, selittävätkö tutkimuksen johtopäätökset, mitä tutkittavassa ilmiössä tapahtuu. Jotta tulokset ovat valideja, niiden täytyy olla tosia ja varmoja. Tosi tarkoittaa sitä, että tulokset kuvaavat tutkittavaa ilmiötä oikein ja niiden tukemiseksi löytyy todisteita (eli ne ovat varmoja). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa valideettia kuvaavat tutkimuksen raportoinnin ja kuvauksen oikeellisuus. (Eriksson & Kovalainen 2008, 292.) Seuraavassa taulukossa on esitetty tapaustutkimuksessa sovellettavia luotettavuuden arviointikriteerejä ja taktiikoita (Yin 2003, 34–35).

Mitä testaa	Tapaustutkimuksen taktiikka	Tutkimuksen vaihe
Rakennevalideetti	Käytä useita tiedonlähteitä.	datan kerääminen
	Varmista tiedon jäljitettävyyden: viitteet ovat kunnossa, kaikki tieto voidaan jäljittää, alkuperäinen data on tallessa (<i>chain of evidence</i>).	datan kerääminen
	Anna avain-tietolähteen arvioida tutkimusraportti luonnosvaiheessa.	aineiston kokoaminen
Sisäinen valideetti	Vertaa empiirisen tutkimuksen avulla ilmeneviä kaavoja oletettuun kaavaan (<i>pattern matching</i>). Deskriptiivisessä tapaustutkimuksessa oletus tehdään ennen datan keruuta.	datan analysointi
	Rakenna selitys ilmiölle, jossa ilmenee kausaalisia tekijöitä (<i>explanation building</i>). Vertaa tutkimuksen löytöjä alkuperäiseen lausuntoon, Vertaa faktoja toiseen tutkimukseen. Toista prosessi tarvittaessa.	datan analysointi

	Tutki, miksi useilla eri tapauksilla on sama lopputulema. Jokaista tapausta leimaa yksittäiset muuttujat, jotka sulkevat toisensa pois (<i>rival explanations</i>).	datan analysointi
	Järjestä tapahtumat kaavaan kausaalisuhteen mukaan, jolloin riippuva muuttuja edellisessä vaiheessa muuttuu riippumattomaksi muuttujaksi seuraavassa vaiheessa muodostaen lopulta syy-seuraus –ketjun tapahtumille (<i>logic models</i>).	datan analysointi
Ulkoinen valideetti	Käytä teoriaa yhden tapausten tapaustutkimuksissa.	tutkimuksen suunnittelu
	Käytä toistologiikkaa useiden tapausten tapaustutkimuksissa (<i>replication logic</i>).	tutkimuksen suunnittelu
Reliabiliteetti	Käytä tapaustutkimusprotokollaa (<i>case study protocol</i>).	datan kerääminen
	Kehitä tapaustutkimuksen tietokanta (<i>case study data base</i>).	datan kerääminen

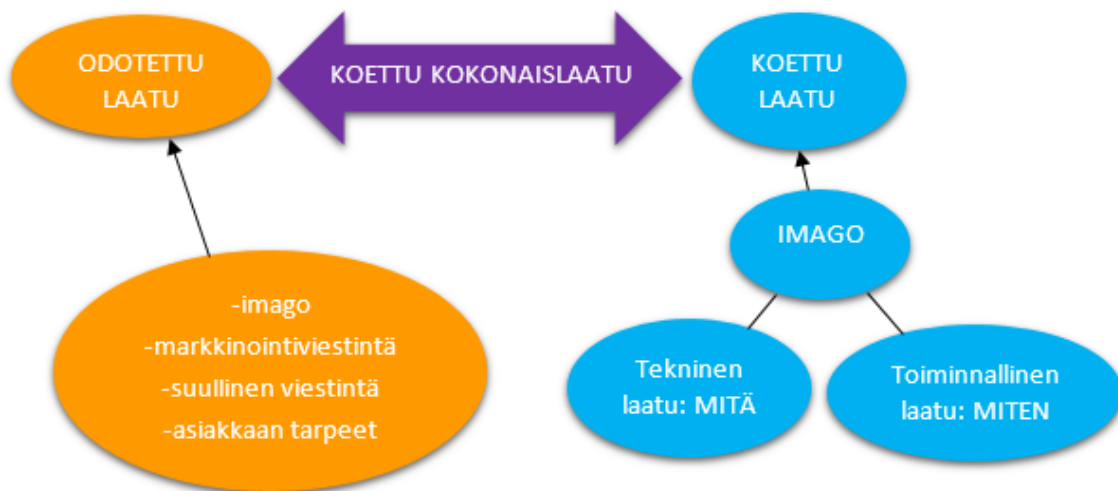
TAULUKKO 2. Tapaustutkimuksen taktikat neljälle suunnittelutestille (Yin 2003, 34–37, 101, 105, 116, 120, 127)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös tutkimukseen osallistuneiden vahvistuksella. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset esitetään tutkimuksen osapuolille, esimerkiksi toimeksiantajille. Toimeksiantaja tarkistaa, mitä tutkimuksessa on tehty ja vastaavatko tulokset ja johtopäätökset heidän käsitystään tutkittavasta ilmiöstä. Tällä toimenpiteellä tutkimuksen tulosten oikeellisuus voidaan esittää todeksi. Mikäli tutkijan ja toimeksiantajan käsitykset tutkimuksen johtopäätöksistä eroavat toisistaan, auttaa prosessi käynnistämään dialogin tutkimuksen osallisten välillä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 293.)

5 ASIAKASPALVELUN LAATU

Asiakaspalvelu on aineeton tapahtuma, jossa palvelun tuotanto ja kulutus tapahtuvat samanaikaisesti. Asiakaspalvelija ja kuluttaja ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja tämä vuorovaikutus on keskeistä palvelun laatua arvioitaessa. Palvelu konkretisoituu asiakkaalle juuri siinä ihmisessä, joka suorittaa palvelun. (Lehtonen ym. 2002, 44.) Palvelun voidaan sanoa olevan hyvää silloin, kun sen laatu täyttää tai ylittää asiakkaan odotukset (Valvio 2010, 46).

Vuorovaikutuksen lisäksi palvelun laatuun vaikuttaa odotettu laatu, yrityksen imago ja markkinointiviestintä sekä koettu laatu, imago sekä tekninen ja toiminnallinen laatu. Tekninen laatu tarkoittaa sitä, mitä asiakas saa palvelutilanteessa. Toiminnallinen laatu tarkoittaa sitä, millaiseksi asiakas kokee palvelutilanteen. Siihen voi vaikuttaa palvelun saatavuus, asiakaspalvelijan ulkoinen olemus, myymälätilojen viihtyvyys sekä muut asiakkaat. Palvelutapahtuman laadun lisäarvo saavutetaan yleensä toiminnallisella laadulla. (Lehtonen ym. 2002. 44–47.)



KUVIO 4. Palvelun koettu kokonaislaatu (Grönroos 2001, 105)

Bitner, Gremler ja Zeithaml (2006, 117–118) listaavat viisi ulottuvuutta, jotka määrittävät palvelun laadun asiakkaan silmissä. Joissakin palvelutapahtumissa asiakas arvioi jokaista ulottuvuutta, mutta jossakin tapahtumassa kaikki ulottuvuudet eivät ole olennaisia. Luotettavuus (reliability) tarkoittaa kykyä suorittaa luvattu palvelu varmuudella ja tarkasti. Se kertoo yrityksen kyvystä pitää lupauksensa ja on siksi yksi tärkeimmistä ulottuvuuksista. Reagoivuus (responsiveness) tarkoittaa

halua auttaa asiakasta ja tarjota nopeaa palvelua. Siihen liittyvät asiakkaan ongelmien ratkaiseminen, palautteeseen ja kysymyksiin vastaaminen sekä se, kuinka kauan asiakas joutuu odottamaan apua tai vastauksia.

Vakuuttavuus (assurance) kuvaa työntekijän tietämystä ja huomaavaisuutta sekä kykyä herättää luottamusta asiakkaassa. Luottamuksen herättämiseen voi vaikuttaa sekä yrityksen työntekijät, että koko yritys. Empatia (empathy) eli välittävä ja yksilönhuomioiva käytös asiakaspalvelussa pyrkii välittämään asiakkaalle tunteen siitä, että hän on erityinen ja hänen tarpeitaan ymmärretään. Aineelliset asiat (tangibles) tarkoittavat fyysisiä tiloja, laitteita, henkilökuntaa ja viestintämateriaaleja. Ne antavat asiakkaalle kuvan tai fyysisen esimerkin palvelusta ja ovat tärkeitä erityisesti uusille asiakkaille. (Bitner ym. 2006, 119–120.)

5.1 Asiakaspalvelun laadun mittaaminen

Suhtautuminen asiakaspalveluun on aina subjektiivista ja siksi sen laadun mittaaminen on vaikeaa. (Reinboth 2008, 103). Palvelun laatu on aina yksilö- ja tilannekohtaista ja sen arviointiin vaikuttaa arvioijan ikä, sukupuoli, muu tausta ja odotusarvot tapahtumasta. (Valvio 2010, 81; Ahvenainen ym. 2017, 23). Jokaisella on erilaiset vaatimukset hyvästä palvelusta. Palvelun laatuun vaikuttavat monet asiat, kuten kiire, ajankohta ja tilanne, odottamattomat tekijät, minkä vuoksi asiakaspalvelijan tilanneherkkyys on tärkeässä roolissa palvelutapahtuman onnistumisen kannalta. (Valvio 2010, 82–85.)

Asiakaspalaute on välttämätöntä palvelun kehittämisen kannalta. Asiakkailta saatu palaute ja tieto käyttäjäkokemuksista ja heidän saamastaan palvelusta on elintärkeää. Siksi Valvion (2010, 147) mukaan yritysten tulisi olla iloisia, jos he saavat asiakaspalautetta tai valituksia. Jopa 50-70 prosenttia valituksen tekevästä asiakkaista säilyy yrityksen asiakkaina, jos he saavat nopeasti vastauksen reklamaatioonsa. Jos he saavat nopean ja tyydyttävän vastauksen, 95 prosenttia jatkaa asiakkaana. Reklamointi ei siis tarkoita asiakassuhteen päättymistä, vaan oikein hoidettu reklamointi tai valitus voi jopa vahvistaa sitä. (Valvio, 2010. 147–148.)

Erlaisia asiakaskokemuksen mittareita on useita, esimerkiksi NPS, CSAT ja CES. NPS mittaa asiakkaan suosittelemuusluukkuutta, CSAT asiakastyytyvyyttä yleisellä tasolla ja CES mittaa, kuinka

paljon vaivaa asiakas näkee asiakastapahtuman eteen. Tärkeää asiakaskokemusmittareita käytettäessä on, että mittaaminen on systemaattista eli palautetta kysytään säännöllisesti. Mittausten tulokset tulisi linkittää liiketoimintatavoitteisiin ja tuloksista on kerrottava myös henkilökunnalle. (Ahvenainen 2017, 23–30.)

Asiakaskokemusmittari:	NPS (Net promoter score)	CSAT (Customer satisfaction index)	CES (Customer effort score)
Mitä mittaa:	Suositteluhalukkuutta. Kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi yritystä tuttavalleen.	Asiakastyytyväisyyttä yhden asian suhteen. (Esimerkiksi palvelun nopeus.)	Kuinka paljon vaivannäköä asiakkaalta vaaditaan tietyssä asiointitapahtumassa.
Vastausasteikko	0–10 (1-6 arvostelijat, 7-8 neutraalit, 9-10 suosittelijat)	1–5 (1-2 tyytymättömät, 3 neutraalit, 4-5 tyytyväiset)	1–5 (1–2 eri mieltä, 3 ei eri eikä samaa mieltä, 4–5 samaa mieltä)
Kuinka laskeaan:	$\frac{\text{Suosittelijat} - \text{Arvostelijat}}{\text{Vastaajien määrä}} \times 100$	$\frac{\text{Tyytyväiset asiakkaat}}{\text{Vastaajien määrä}} \times 100$	$\frac{\text{Samaa mieltä} - \text{Eri mieltä}}{\text{Vastaajien määrä}} \times 100$
Tulokset:	-100 – +100 hyvä tulos = positiivinen keskiverto tulos < 10 NPS	0–100 hyvä tulos = mahdollisimman korkea luku	-100 – +100 (joskus käytetään myös vastausten keskiarvoa asteikolta 1-5)
Kritiikki:	yksinkertainen, ei tarvitse paljon tietopohjaa, epäloogisuus (70% suosittelijoita – 30 % arvostelijoita = 40 % suosittelijoita)	keskittyy vain pieneen osa-alueeseen kerralla, mittaa hetkellistä tilannetta	keskittyy vain asiakaspalvelun arviointiin, vaivan määritelmä riippuu vastaajasta

TAULUKKO 3. Asiakaskokemusmittarit (Van Dessel 2011, viitattu 5.3.2018; Ahvenainen 2017, 24–27)

Palvelun laatu voidaan jakaa kovaan ja pehmeään laatuun. Asiat, jotka ovat mitattavissa, ovat kovaa laatua ja niissä korostuvat taloudelliset arvot. Näihin kuuluvat esimerkiksi aika, määrä, voittoprosentti, prosessi ja koneet. Pehmeässä laadussa korostuvat inhimilliset seikat ja siihen kuuluvat ihmisiin kohdistuvat asiat, kuten sitoutuneisuus, suvaitsevaisuus, huomioiminen, luottamus, välittäminen, arvot ja asenteet sekä ihmiset kokonaisuudessaan. Pehmeää laatua ei voi jäljitellä, joten

se on tärkeämpi tekijä kilpailijoista erottumisen kannalta. Tavoitteena on löytää sopiva tasapaino kovan ja pehmeän laadun välillä. (Valvio 2010, 79–80.)

Usein keskitytään mittaamaan ainoastaan kovia eli taloudellisia arvoja. Tunnekokemusten mittaaminen on tietenkin vaikeampaa, mutta pehmeitä arvoja mittaamalla voi aidosti varmistaa asiakkaan positiivisen tunnekokemuksen. Kaikkein tärkein mittari on asiakkaan kasvoille muodostuva hymy palvelutapahtuman päätteeksi. Myös asiakkaalta saadut kiitokset ja kehu kertovat positiivisesta asiakaskokemuksesta. Tunnekokemus jää asiakkaalle parhaiten mieleen, joten sen mukaan ottaminen tavoitteisiin ja mittaamiseen on tärkeää. (Ahvenainen 2017, 32.)

5.2 Asiakastyytyväisyys

”Jokaisen kohtaamisen tavoitteena on tuottaa positiivinen tunnejälki ja luoda asiakkaalle parempi – kuin kohtaamista edeltänyt – tunnetila.” Näin Ahvenainen ym. (2017, 54) tiivistävät kirjassa asiakastyytyväisyyden. Sen lisäksi, että asiakkaalle tuotetaan tunnekokemus, täytyy asiakkaat kohdata yksilöllisesti ja tarjota palvelua, jota he aidosti tarvitsevat. Asiakaskokemuksen vaivattomuus ja esimerkiksi asiakkaan ongelmien ratkaiseminen vaikuttavat asiakaskokemuksen onnistuneisuuteen. Asiakkaan ongelmat täytyy voida ratkaista yhdessä paikassa saman asiakaspalvelijan toimesta, ilman esimieheltä varmistamista. (Ahvenainen ym. 2017, 57, 122.)

Kuten jo aiemmin on todettu, jokainen asiakas on yksilö ja siksi hyvä palvelu on subjektiivinen käsite. Asiakas on tyytyväinen silloin, kun palvelun taso ylittää hänen ennakkokäsityksensä riittävästä palvelun tasosta. Riittävän palvelun tason sekä halutun, asiakkaalle optimaalisen palvelun tason väliin jää toleranssivyöhyke, jonka sisällä tapahtuva palvelun tason vaihtelu siedetään. Toleranssivyöhykkeen koko riippuu asiakkaasta: jotkut hyväksyvät palvelun laadussa suurempaa vaihtelua kuin toiset. (Lehtonen ym. 2002, 95–96.) Henkilökohtaiset tarpeet, tilannetekijät, palvelulupaukset, aiemmat kokemukset sekä kuulopuheet ja arvostelut vaikuttavat siihen, mikä on palvelun haluttu tai riittävä taso (Bitner ym. 2006, 93).

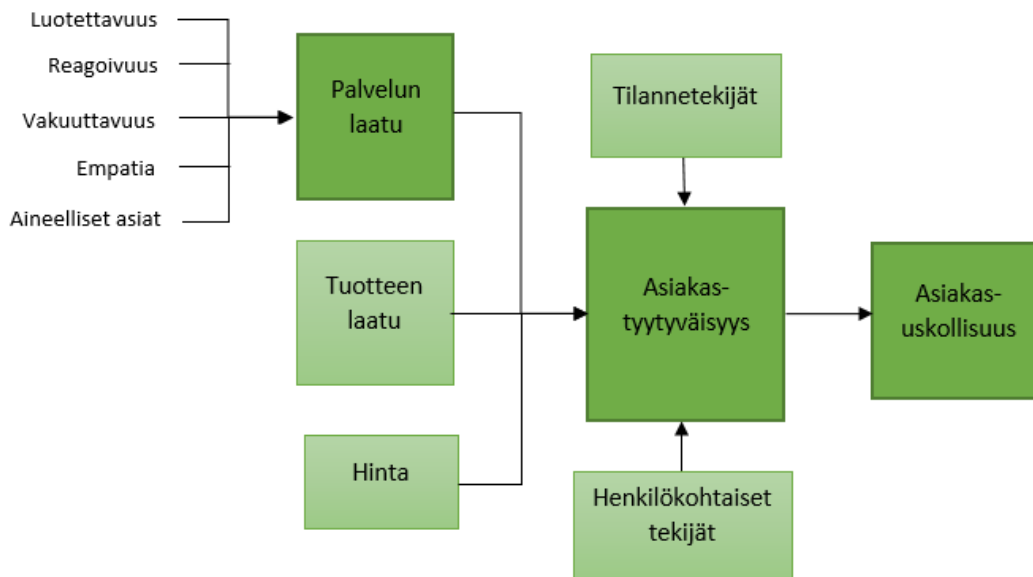
Palvelun toleranssivöhykkeet



KUVIO 5. Palvelun toleranssivöhykkeet (Bitner ym. 2006, 87)

Kommunikointi palvelutapahtuman aikana vaikuttaa merkittävästi asiakaspalvelun laatuun ja siksi on tärkeää, että koko henkilökunta osallistuu laatutyöskentelyyn. Kommunikoinnissa täytyy muistaa selkeä ja ymmärrettävä, mutta asiantunteva puhetyyli. Asiakasta tulee kuunnella ja hänen ongelmansa kartoittaa sekä ratkaista. Tarjotut ratkaisut ja vaihtoehdot täytyy perustella asiakkaan tarpeet ja arvot huomioiden. Näitä noudattamalla asiakkaan kuva yrityksestä luotettavana sekä asiantuntevana yhteistyökumppanina vahvistuu ja asiakastyytyväisyys toteutuu. (Lehtonen ym. 2002, 95–96.)

Asiakastyytyväisyys on laaja kokonaisuus, johon vaikuttavat asiakkaan käsitys palvelun laadusta sekä tuotteen ominaisuudet, laatu ja hinta. Lisäksi asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat henkilökohtaiset tekijät ja tilannetekijät. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi asiakkaan mielentila, asiakkaan käsitys tasapuolisuudesta ja palvelutapahtuman reiluudesta ja asiakkaan muodostama selitys palvelutapahtuman onnistumiselle tai epäonnistumiselle. Myös muut asiakkaat, perheenjäsenet ja kollegat vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen joko jakamalla kokemuksia ja mielipiteitään palvelusta tai tuotteesta tai olemalla mukana kuluttamassa palvelua, esimerkiksi elokuvateatterissa tai lomamatkalla. (Bitner ym. 2006, 107–112.) Bitner, Gremler ja Zeithaml (2006, 107) esittävät kuviossa 6 asiat, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemukseen laadusta sekä asiakastyytyväisyyteen kokonaisuudessaan.



KUVIO 6. Asiakkaan käsitys laadusta ja asiakastyytyväisyys (Bitner ym. 2006, 107)

5.3 Kauppiaan näkemys asiakaspalvelun laadusta

Kauppias Marja Hentilä linjaa, että asiakas on aina ykkönen K-Citymarket Raksilassa ja nimeää sen yhdeksi K-Citymarket Raksilan tärkeimmistä arvoista. Hentilä painottaa asiakkaan tärkeyttä sekä kuuntelemista ja kaikki asiakkaiden tuotetoiveet pyritään toteuttamaan. Asiakkaalle ei saa sanoa ”en tiedä”, sen sijaan asiasta tulee sanoa ”pieni hetki, otan asiasta selvää”. Henkilökuntaa ei ole opastettu erikseen teittelyn suhteen, vaan kauppias luottaa siihen, että jokainen käyttää omaa harkintaansa. Hentilän oma käytäntö on, että jos asiakas on selkeästi vanhempi tai arvokkaan oloinen henkilö, häntä teititellään. (Hentilä, haastattelu 12.2.2018.)

Asiakaspalautetta kerätään jatkuvasti sähköpostikyselyillä, internet-palautteella ja paperisena versiona. Myös kassatyöntekijät keräävät asiakkaalta saatua suullista palautetta ylös ja asiakastyytyväisyystutkimus toteutetaan kaksi kertaa vuodessa. Negatiiviseen palautteeseen reagoidaan aina, mikäli asiakas haluaa, että häneen ollaan yhteydessä. Myymäläpäällikkö vastaa pääsääntöisesti palautteisiin, mutta jos tilanne vaatii, siirtyy asia kauppiaan käsiteltäväksi. Palautteet hoidetaan mahdollisimman nopeasti ja mikäli palaute koskee yksittäistä työntekijää, asia käsitellään hänen kanssaan. Hentilä kertoo olevansa itse luonteeltaan asiakaspalvelija ja antaa omalla toiminnallaan työntekijöille konkreettisen esimerkin yrityksen arvojen mukaisesta toiminnasta. Positiivista palautetta hän saa kuulla asiakkailta lähes päivittäin. (Hentilä, haastattelu 12.2.2018.)

Ongelmatilanteissa Hentilä ohjeistaa työntekijöitä aina hoitamaan tilanteen niin hyvin kuin mahdollista, ja tavoite on kääntää tilanne kuin tilanne positiiviseksi. Työntekijöillä on hyvät valtuudet hyvityskäytäntöjen suhteen ja oman harkinnan mukaan hyvitys voi olla esimerkiksi kahvikupponki, kahvipaketti tai lahjakortti, tilanteesta riippuen. Kauppias kehottaa henkilökuntaa käyttämään omaa harkintakykyään ja on huomannut, että työntekijät ottavat rohkeasti vastuuta, kun heille antaa siihen vapauden. Jos asiakas tarvitsee uuden tuotteen kassalla rikkoutuneen tilalle, tilanne hoidetaan niin, ettei asiakasta tarvitse juoksuttaa, vaan osastolle ollaan yhteydessä radiopuhelimella. K-Citymarket Raksilan myymälätilojen suunnittelussa on pyritty huomioimaan vanhukset ja liikuntarajoitteiset. Sisäänkäynti myymälään on esteetön ja ovet aukeavat automaattisesti. Käytävät ovat leveitä ja ne pyritään pitämään aina esteettöminä. Myös taksilla kulkevat asiakkaat tunnetaan ja heille tarjotaan aktiivisesti apua ostosten kanssa. (Hentilä, haastattelu 12.2.2018.)

K-Citymarket Raksilan palvelun vahvuudeksi Hentilä nimeää ammattitaitoisen ja palveluhenkisen palvelutiskin henkilökunnan, josta saadaankin paljon kiitosta asiakkailta. Myös tuoreosaston ystävälliset ja osaavat myyjät ovat yksi myymälän vahvuuksista. Kaiken kaikkiaan myyjien ystävällisyydestä saadaan usein positiivista palautetta. Parannettavaa Hentilän mukaan löytyy silti aina, sillä joskus yksittäisestä myyjästä saadaan negatiivista palautetta. Asiakaspalvelu on siksi yksi tärkeimmistä kehityskohteista. (Hentilä, haastattelu 12.2.2018.)

5.4 Mystery shopping

Suoritin opinnäytetyötäni varten useita mystery shopping –kertoja pääasiassa siksi, että K-Citymarket Raksila on myös lähin hypermarketini. Valitsin tähän työhön niistä kaksi sen perusteella, että kummassakin tapauksessa minulla oli sama ongelma, johon sain kokea kaksi erilaista ratkaisutapaa ja koin asiakaspalvelun laadun erilaiseksi kummassakin tilanteessa.

5.4.1 Case-Kissanhiekkä 6.2.2018

Kävin ostoksilla K-Citymarket Raksilassa 6.2.2018. Kello oli noin neljä iltapäivällä ja asiakaskokemukseni sujui hyvin. Keräsin ostokseni rauhassa ja yllätyin positiivisesti hyllyjen siisteydestä sekä hyvistä tarjouksista. Kassalla kaikki sujui normaalin palvelutason odotusteni mukaisesti; myyjä oli kohtelias sekä ripeä ja selvisin ostotapahtumasta vaivatta. Kun maksamisen jälkeen pääsin autoon, aloin tarkastaa vielä kuittia ja huomasin, että kissanhiekojen 2 pussia 10 eurolla –tarjous ei näkynyt

kuitilla. Suuntasin siis takaisin myymälään infopisteelle ostoskuitti mukana ja jätin painavat kissanhiekkasäkit autoon.

Infopisteellä ei ollut jonoa ja minua palveli nuori mies, jolle kerroin tilanteen. Hän kysyi, onko minulla kissanhiekkasäkit mukana ja kerroin, että olin juuri saanut vietyä ne autoon, enkä jaksanut kantaa niitä takaisin. Asia ei haitannut, vaan hän katsoi kuitista, että tarjousta ei näkynyt kuitilla ollenkaan. Asiakaspalvelija tarkisti vielä tarjouksen oikeellisuuden näppärästi infopisteen tietokoneelta ja totesi, että se on voimassa, joten korjataan asia. Hän näppäili kassakonetta hetken, pyysi minua laittamaan korttini lukijaan ja otti allekirjoituksen kuittiin. Rahat palautuivat tilille sujuvasti ja olin erittäin tyytyväinen saamaani palveluun ja tilanteen nopeaan ratkaisemiseen.

5.4.2 Case-Kissanhiekkä 19.2.2018

19.2.2018 kävin jälleen ostoksilla K-Citymarket Raksilassa. Kello oli hieman yli viisi ja ostoreissu sujui tavalliseen tapaan. Koska tuttu kissanhiekkä-tarjous oli voimassa vain helmikuun ajan, päätin ostaa hiekkää kaksi säkkiä lisää. Edellisestä kerrasta viisastuneena tarkistin kuittini heti kassojen jälkeen, enkä vasta autolla. Huomasin, että tälläkään kertaa tarjous kissanhiekoista ei näkynyt kuittillani. Suuntasin siis infopisteeseen selvittämään asiaa. Tiskillä oli hieman jonoa, joten otin kuitin mukaani ja mukana ollut siskoni jäi odottamaan ostosten kanssa hieman sivummalle.

Vuoroni tultua kerroin asiani asiakaspalvelijalle, joka oli hieman vanhempi nainen. Hän pyysi minulta kuitin ja alkoi sen jälkeen selvittää tarjouksen oikeellisuutta. Asiakaspalvelija soitti osastolle ja kysyi, löytyykö sieltä kuvailemani kissanhiekkatarjous. Lähimpänä ollut myyjä kiirehti hyllyn luo etsimään tarjousta, mutta sain kuulla infopisteen naiselta, että kyseistä tarjousta ei ole. Ainoastaan pienemmästä kissanhiekkapussista oli tarjous voimassa. Ihmettelin asiaa, koska olin hetki sitten ostopäätöstä tehdessäni nähnyt tarjouksen. Asiakaspalvelija ei tarjoutunut selvittämään asiaa enempää. Totesin hänelle, että on aika kummallista, että siellä oli vielä hetki sitten lappu, jossa luki tarjouksen voimassaoloajaksi 1.2.-28.2.2018.

Palasin itse takaisin osastolle tarkistamaan, oliko tarjous vielä voimassa ja tässä vaiheessa asiakaspalvelija ilmeisesti huomasi minun olleen erittäin varma tarjouksen olemassaolosta. Siskoni kertoi, että hän alkoi soittaa osastolle uudelleen ja juuri minun ehtiessäni kissanhiekkahyllylle, toinen myyjä saapui tutkimaan tarjouksia. Huomasin, että tarjous pienemmistä kissanhiekkapusseista oli

eri kohdassa hyllyä ja minun ostamieni kissanhiekkojen tarjouslappu oli siinä missä pitikin. Kysyin myyjältä, selvittääkö hän samaa asiaa ja vastaus oli myöntävä. Varmistin, että myös infotiskillä ollaan nyt tietoisia, että tarjous on olemassa ja lähdin takaisin infoon.

Minua palvellut asiakaspalvelija sanoi, että hän oli soittanut vielä toiselle osastomyyjälle ja tarjous olikin voimassa. Hän pyysi minua tuomaan yhden kissanhiekkasäkin tiskille, jotta voi hyvittää minulle tuotteiden erouksen. Toin säkin tiskille skannattavaksi ja asiakaspalvelija alkoi laskea hyvityksen suuruutta. Koska olin saanut normaalihintaisista kissanhiekoista jo pienen henkilökunta-alennuksen, vähensi hän alennuksen määrän normaalihintaisen ja tarjoushinnan erotuksesta. Tämän vuoksi laskutoimituksessa ja rahojen palauttamisessa kesti useampi minuutti, mutta sain hyvityssumman käteisenä. Lopuksi asiakaspalvelija pahoitteli asiaa.

Pääasia on, että tilanne saatiin selvitettyä, mutta en ollut täysin tyytyväinen tapaan, millä asia ratkaistiin. Viestinnässä infopisteen asiakaspalvelijan ja osastonmyyjän välillä oli ongelmia, sillä oikeaa tarjousta ei löydetty, vaikka se oli hyllyn reunassa. Ihmettelin myös, miksi asiakaspalvelija ei voinut tarkistaa asiaa tietokoneelta, kuten aikaisemmassa tapauksessa. Lisäksi minun asiakkaana piti palata osastolle tarkistamaan tarjousta, koska asiani käsittelyä ei jatkettu ratkaisuun asti. Myös saamani hyvitys oli pienempi, vaikkakin oikeaoppisesti laskettu. Aiemmin olin saanut takaisin erotuksen ilman henkilökunta-alennuksen huomioimista ja tällä kertaa olin nähnyt huomattavasti enemmän vaivaa asian eteen, joten hyvitys tuntui mitättömämmältä. Kissanhiekkatarjous oli ollut voimassa monta viikkoa, mutta se ei edelleenkään näkynyt kassajärjestelmässä. Tämä sai minut miettimään kuinka moni on ostanut tarjouksen takia kaksi säkkiä hiekkaa vaivautumatta tarkistamaan kuittiaan.

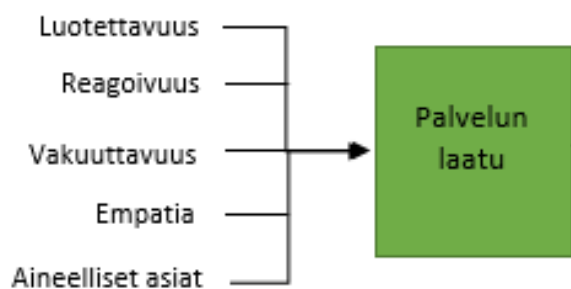
5.5 K-Citymarket Raksilan asiakaspalaute

Arvioin K-Citymarket Raksilan asiakaspalvelun laatua myös Hymy-järjestelmän kautta tulleiden asiakaspalautteiden pohjalta. Palautteet ovat maaliskuun ja huhtikuun ajalta vuodelta 2018. Sain toimeksiantajalta käyttöön Hymy-järjestelmän 25 viimeisintä asiakaspalautetta. Noin puolet palautteista koskivat yksittäistä tuotetta tai tuotetoivetta. Palautetta tuli myös ostoskärryjen määrän riittävydestä, ostoskoriin siisteydestä sekä ostosreissun sujuvuudesta ja tuotteiden löydettävyydestä. (K-Citymarket Raksila 2018, viitattu 16.4.2018.)

Palautteista seitsemän koski pääasiassa asiakaspalvelua ja niistä kaikki yhtä lukuun ottamatta olivat positiivisia. Osa palautteista koski asiakaspalvelun ystävällisyyttä yleisesti myymälässä ja osassa mainittiin erikseen joko kassojen ystävällinen palvelu tai palvelutiskin hyvä palvelu. Kauppias nimesikin K-Citymarket Raksilan vahvuudeksi ystävällisen asiakaspalvelun ja erityisesti palvelutiskin ammattitaitoisen ja palveluhenkisen henkilökunnan. Asiakaspalautteiden perusteella voidaan todeta, että juuri nämä asiat ovat yrityksen vahvuudet. Lisäksi huomionarvoista on, että positiivista palautetta asiakaspalvelun suhteen oli enemmän kuin negatiivista. (Hentilä, haastattelu 12.2.2018; K-Citymarket Raksila 2018, viitattu 16.4.2018.) Asiakkaat kertovat hyvästä palvelukokemuksesta keskimäärin kahdeksalle ihmiselle, mutta huonosta kokemuksesta jopa 22 ihmiselle (Valvio 2010, 61–62). Negatiivisista kokemuksista annetaan siis herkemmin palautetta, joten on todennäköistä, että K-Citymarket Raksilan asiakaskokemukset ovat usein positiivisia.

5.6 Asiakaspalvelun laatu K-Citymarket Raksilassa

Arvioin K-Citymarket Raksilan asiakaspalvelun laatua tekemiäni henkilökuntahaastattelujen sekä mystery shopping –käyntien perusteella. Haastattelin yhteensä viittä työntekijää, jotka ovat olleet töissä K-Citymarket Raksilassa kuudesta kuukaudesta 18 vuoteen. Työntekijöistä kaksi ovat kassatyöntekijöitä ja kolme osastotyöntekijöitä. (Henkilökuntahaastattelut 22.2.2018, 5.3.2018 & 3.4.2018.) Analysoin palvelun laatua kuvion 6 viiden ulottuvuuden pohjalta (Bitner ym. 2006, 107). Lisäksi vertasin tuloksia kappaleessa 2.3.3. esiteltyyn Ystäväpalveluun, mikä sopii parhaiten päivittäistavarakaupassa toteutettavaksi palvelutyyliseksi (Reinboth 2008, 40).



KUVIO 7. Asiakkaan käsitys laadusta (Bitner ym. 2006, 107)

5.6.1 Luotettavuus

Luotettavuus eli K-Citymarket Raksilan kyky suorittaa luvattu palvelu varmuudella ja pitää lupauksensa toteutui hyvin ensimmäisellä mystery shopping –käynnillä. Vaikka tarjoustuotteen hinta ei näkynyt kuitillani oikein, koin, että asian selvittäminen asiakaspalvelupisteessä kävi helposti ja varmasti. Inhimillisiä tai tekniikasta aiheutuvia virheitä sattuu luotettavimmissakin yrityksissä, joten yrityksen kyky korjata tai hyvittää virhe kertoo myös luotettavuudesta. Toisen mystery shopping –käynnin aikana tapahtui sama tarjoustuotteen hintavirhe, mutta asiakaspalvelussa sitä selvitettäessä varmuus asian ratkaisemisesta heikkeni tapahtuman edetessä. Jouduin myös itse lähtemään selvittämään asiaa, joten yritys ei tässä tapauksessa suorittanut luvattua palvelua – hintavirheen korjaamista –vaivatta. Haastattelujen tuloksista kävi ilmi, että työntekijöillä on hyvä käsitys K-Citymarket Raksilan hyvityskäytännöistä ja kaikki vastaajat tietävät, kuinka asiakastytymättömyystilanteissa tulee toimia. (Bitner ym. 2006, 117–118; Henkilökuntahaastattelut 22.2.2018, 5.3.2018 & 3.4.2018.)

5.6.2 Reagoivuus

Reagoivuus, eli halu auttaa asiakasta sekä nopean avun ja ratkaisujen tarjoaminen, oli ensimmäisen mystery shopping –käynnin aikana huippuluokkaa, sillä minua palvellut myyjä reagoi heti ongelmaani, mukautti toimintatapaansa niin, että pystyi palvelemaan minua ilman mukana olevaa tuotetta ja selvitti koko tilanteen nopeasti ja vaivattomasti. En joutunut odottamaan yhtään ylimääräistä ja sain ratkaisun ja avun ongelmaan. Toisella mystery shopping –käynnillä reagoivuus ei yltänyt samalle tasolle. Tilannetta alettiin selvittää heti, mutta vaikka en ollut ensimmäiseen ratkaisuun tyytyväinen, jäi selvittely tauolle. Jouduin odottamaan, että ongelmaa selvitettiin, siihen saatiin oikea ratkaisu ja virhe hyvitettiin minulle. Koin, että ongelmaani ei reagoitu riittävästi eikä tarpeeksi nopeasti. (Bitner ym. 2006, 118–119; Henkilökuntahaastattelut 22.2.2018, 5.3.2018 & 3.4.2018.)

Haastattelun monivalintakysymyksissä kolme viidestä työntekijästä kuvaili omaa asiakaspalvelutyyliään vaihtoehdolla ”asiakkaan auttaminen ja hänen tarpeensa tyydyttäminen”. Neljän vastaajan mukaan asiakastytymättömyystilanteessa tärkeää on ”asiakkaan näkemyksen kuunteleminen”. Avoimen kysymyksen kohdalla kaksi vastaajaa kertoi, että asiakkaan hyvän mielen varmistaminen on oleellisessa asemassa. Näiden tulosten varjossa oletan, että mikäli asiakas ei ole tyytyväinen ratkaisuun, pyritään tilanne selvittämään niin, että asiakas on tyytyväinen. Lisäksi kaikki vastaajat

tarjoavat asiakkaalle aktiivisesti apua joko itsepalvelukassalla tai osastolla työskennellessään. (Henkilökuntahaastattelut 22.2.2018, 5.3.2018 & 3.4.2018.)

5.6.3 Vakuuttavuus

Vakuuttavuus tarkoittaa työntekijän tietämystä ja huomaavaisuutta sekä kykyä herättää luottamus asiakkaassa. Tämä ulottuvuus kuvaa osin myös työntekijän ammatillista tietämystä elintarvikealalta, mutta keskityn työssäni vain asiakaspalvelun tietämyksen puoleen. Ensimmäinen mystery shopping –käynti herätti minussa luottamusta K-Citymarket Raksilan työntekijöiden kykyihin ja taitoihin ratkaista ongelmani. Asiakaspalvelija hoiti tilanteen ja selvitti tuotteen hinnan sujuvasti. Toinen mystery shopping –käynti ei vakuuttanut minua ainakaan kyseisen asiakaspalvelijan ongelmanratkaisutaidoista. Hyvittämisessä ilmeni eroavaisuuksia mystery shopping –käyntien välillä, mikä voi tarkoittaa epäselvää ohjeistusta henkilökunta-alennusten huomioimisessa hyvityskäytännössä. (Bitner ym. 2006, 118–119.)

Haastattelemani työntekijät tiesivät kaikki, kuinka toimia asiakastytymättömyys- ja hyvitystilanteissa, joten uskon, että toisen mystery shopping –käyntini kokemus ongelman ratkaisemisesta oli jokseenkin poikkeuksellinen. Työntekijät osasivat sanoa, kuinka he toimivat tilanteessa, jossa eivät tiedä vastausta tai saa ratkaistua asiakkaan ongelmaa. Vastaajien mukaan asiakasta ei juokseteta ja kassalla tilanteet hoidetaan usein radiopuhelimen avulla. Osastotyöntekijät pyrkivät itse menemään paikan päälle ratkaisemaan asiaa tai neuvomaan asiakasta. (Henkilökuntahaastattelut 22.2.2018, 5.3.2018 & 3.4.2018.)

5.6.4 Empatia

Empatia eli välittävä ja yksilön tarpeet huomioiva käytös asiakaspalvelussa luo asiakkaalle tunteen, että hänestä välitetään. Ensimmäisen mystery shopping –käynnin aikana tarpeeni otettiin huomioon hyvin ja asiakaspalvelijan rento asiakaspalvelutyyli huomioi yksilön riittävästi. Toisen mystery shopping –käynnin asiakaspalvelutyyli oli aluksi empaattinen ja huomioiva, mutta muuttui palvelutilanteen edetessä. Kun tilanne ei ratkennut minulle mieleisellä tavalla, huomasin asiakaspalvelija kuitenkin tyytymättömyyteni ja alkoi ratkaista asiaa uudelleen. Sain tilanteen päätyttyä hakemani korvauksen ja anteeksipyyntöni, mikä lisäsi empatian määrää. Haastatteluissa jokainen työntekijä

vastasi asiakastyytymättömyystilanteen ratkaisemisen tärkeäksi seikaksi ”empaattisen ja asiallisen käytöksen”. (Bitner ym. 2006, 119–120; Henkilökuntahaastattelut 22.2.2018, 5.3.2018 & 3.4.2018.)

5.6.5 Aineelliset asiat

Aineelliset asiat tarkoittavat yrityksen fyysisiä tiloja, henkilökuntaa, työvaatteita ja viestintämateriaalia. K-Citymarket Raksilan remontoituista ja moderneista tiloista sekä täysistä ja houkuttelevista hyllyistä jäi minulle positiivinen mielikuva. Henkilökunta oli kokemukseni mukaan ystävällistä ja avuliasta, kuten ensimmäinen mystery shopping –kertakin todistaa. Työntekijöillä oli aina asiaan kuuluva työasu päällä ja hintalaput, tarjoukset sekä julisteet olivat omilla paikoillaan. Itsepalvelukassat ovat helppokäyttöiset ja työntekijät neuvoivat mielellään niiden käytössä. (Bitner ym. 2006, 120; Henkilökuntahaastattelut 22.2.2018, 5.3.2018 & 3.4.2018.)

5.6.6 Ystäväpalvelu

Ystäväpalvelu on palvelutyyli, jossa asiakkaaseen suhtaudutaan yksilönä ja kanssakäyminen on mutkatonta ja tuttavallista. Asiakkaan ongelmat pyritään ratkaisemaan nopeasti, vaivattomasti ja ammattitaitoisesti. Asiakkaaseen pyritään luomaan henkilökohtainen suhde ja herättämään tämän luottamus, mikä saa asiakkaan tuntemaan olonsa kotoisaksi ja tervetulleeksi. (Reinboth 2008, 39–43.)

Haastatteluissa kävi ilmi, että lähes kaikkien vastaajien palvelutyylistä löytyy Ystäväpalvelun piirteitä. Neljä vastaajaa kuvasivat palvelutyyliään sanoilla ”lämmihenkinen ja rento”. ”Asiakkaan näkemyksen kuunteleminen ja hänen tarpeensa tyydyttäminen” sekä ”ystävällisyys ja tuttavallisuus” saivat kolmen vastaajan äänet. Nämä kaikki kuvaavat Ystäväpalvelua hyvin. Kaksi vastaajaa kuvasivat palvelutyyliään sanoin ”henkilökohtainen kontakti”, mikä liittyy henkilökohtaisen suhteen luomiseen Ystäväpalvelussa. (Henkilökuntahaastattelut 22.2.2018, 5.3.2018 & 3.4.2018.)

Kaksi vastaajaa kuvasi tyyliään sanoilla ”kaikille melko samanlainen”, mikä ei kuulu Ystäväpalvelun piirteisiin. Kuitenkin tämän vaihtoehdon valinneiden vastauksista löytyi myös vaihtoehtoja, jotka sopivat Ystäväpalveluun, esimerkiksi ”henkilökohtainen kontakti”, ”lämmihenkinen ja rento”, ”rupattelu” ja ”asiakkaan auttaminen ja hänen tarpeensa tyydyttäminen”. Lisäksi toinen vastaaja ker-

toi, että huumori ja rupattelu ovat enemmän läsnä esimerkiksi vakioasiakkaiden kanssa. Vastajista ainakin kolme toteuttaa Ystäväpalvelua ja yksi on hyvin lähellä sitä. Yhdestä palvelutyylistä löytyy Ystäväpalvelun piirteitä, mutta se ei mukaudu asiakkaaseen. (Henkilökuntahaastattelut 22.2.2018, 5.3.2018 & 3.4.2018.)

Mystery shopping –käyntien ensimmäinen asiakaspalvelija palveli minua ystäväpalvelun mukaisesti. Kanssakäyminen oli rentoa ja mutkatonta. Asiakaspalvelutyö ei ollut liian muodollista ja asiakaspalvelija mukautti toimintaansa tarpeideni mukaan. Toisella mystery shopping –käynnillä palvelu ei pyrkinyt luomaan henkilökohtaista suhdetta minuun eikä herättänyt luottamusta. Myöskään ongelmaani ei ratkaistu nopeasti ja vaivattomasti, joten tämä palvelutyö ei täyttänyt Ystäväpalvelun kriteerejä. (Henkilökuntahaastattelut 22.2.2018, 5.3.2018 & 3.4.2018.)

6 ASIAKASPALVELUN YHTENÄISYYS

6.1 Tapaustutkimus

Haastattelin tutkimusta varten viittä työntekijää, jotka ovat työskennelleet K-Citymarket Raksilassa kuudesta kuukaudesta 18 vuoteen. Jokaisella on erilainen kokemustausta asiakaspalvelusta, osa on tehnyt työtä palvelualalla vuosia ja osa ei ollenkaan ennen K-Citymarket Raksilaa. Haastateltavista kaksi ovat kassatyöntekijöitä, yksi leipäosaston työntekijä, yksi heviosaston työntekijä ja yksi lihaosaston työntekijä. Tässä osiossa arvioin K-Citymarket Raksilan asiakaspalvelun laadun yhtenäisyyttä haastattelujen perusteella eri osa-alueittain. Osa-alueita ovat asiakaspalvelutyylit, asiakastyymättömyystilanteet, asiakkaan huomiointi ja perehdytys. Lisäksi käyn läpi haastateltavien käsityksiä K-Citymarket Raksilan arvoista, visiosta ja asiakaspalvelulupauksesta. Lopuksi vertailen asiakaspalvelua työntekijöiden välillä sekä arvioin, toteutuvatko kauppiaan tavoitteet ja käsitykset asiakaspalvelun laadusta K-Citymarket Raksilassa.

6.2 Asiakaspalvelutyyli

Työntekijät käyttävät useimmiten tervehdyksiä ”hei”, ”päivää” ja ”huomenta”. Tuttavallisempia tervehdyksiä, kuten ”moi” ja ”terve” ei esiintynyt vastauksissa. Osaston työntekijät tervehtivät asiakkaita työn lomassa ja erityisesti silloin, kun saavat asiakkaaseen katsekontaktin. Työntekijät ovat huomanneet, että mikäli asiakas välttelee katsekontaktia, hän ei toivo kanssakäymistä henkilökunnan kanssa. Asiakkaan hyvästelemiseen kassan työntekijät käyttävät usein fraasia ”kiitos, hei”, eikä hyvää viikonloppua toivoteta erikseen, ellei asiakas sitä ensin toivota. Juhlapyhien toivotuksista jouluntoivotusta käytetään jonkin verran. Osa jättää suosiolla uskonnollisten juhlapyhien toivottamisen pois, sillä kaikki eivät vietä juhlapyhiä laisinkaan. (Henkilökuntahaastattelut 22.2.2018, 5.3.2018 & 3.4.2018.)

Kolme viidestä vastaajasta teitittelee vanhempia asiakkaita ja kaksi vastaajaa sanoo teitittelevänsä erittäin harvoin. Yleistä vastauksissa on, että tuttuja asiakkaita ei yleensä teititellä ja vakioasiakkaiden kanssa palvelutyyli on hieman tuttavallisempi sekä huumoria käytetään enemmän. Neljä vastaajaa kertoi, että heidän asiakaspalvelutyylinsä on kaikille hyvin samanlainen, mutta kolme lisäsi, että vakioasiakkaiden kanssa saatetaan jutustella enemmän ja kanssakäyminen on rennompaa.

Yksi vastaaja kertoi, että hän mukauttaa palvelutyylinsä asiakkaaseen ja mikäli asiakas esimerkiksi vitsailee paljon, käyttää hän itsekin palvelutapahtumassa paljon huumoria, kun taas virallisen oloisen asiakkaan kanssa kanssakäyminen on muodollisempaa. (Henkilökuntahaastattelut 22.2.2018, 5.3.2018 & 3.4.2018.)

Kartoitin työntekijöiden asiakaspalvelutyylin piirteitä monivalintakysymyksellä ja vastauksissa erotuivat selkeästi tietyt piirteet. Neljä vastaajista kuvasi omaa asiakaspalvelutyylinsä sanoilla ”lämminkäinen ja rento”. Kolme vastaajista käyttivät termejä ”asiakkaan auttaminen ja hänen tarpeidensa huomiointi” sekä ”Ystävällisyys ja tuttavallisuus”. Lisäksi ääniä saivat vaihtoehdot ”rupattelu”, ”henkilökohtainen kontakti” sekä ”kaikille melko samanlainen”. (Henkilökuntahaastattelut 22.2.2018, 5.3.2018 & 3.4.2018.)

6.3 Asiakastytymättömyystilanteet

Tilanteessa, jossa työntekijät eivät löydä sopivaa ratkaisua tai tuotetta, he pyytävät neuvoja esimieheltä tai kollegalta. He saattavat myös konsultoida osastoa, ohjata asiakaspalveluun tai siirtää asian kokeneemman työntekijän selvitettäväksi. Mikäli asiakkaalle ei löydy oikeaa tuotetta, ehdottavat työntekijät korvaavaa tuotetta, kertovat milloin tuotetta tulee lisää tai laittavat tuotteen tilaukseen. Reklamaatiotilanteessa neljä työntekijää vastasi oikeudenmukaisen korvauksen olevan ”rahat takaisin tuotteesta” ja kolme työntekijää antaisi sen lisäksi jonkin lisähyvityksen. Yksi vastaajista antaisi uuden tuotteen tilalle ja sen lisäksi lisähyvityksen. Kaikki lisäsivät, että korvauksen suuruus on tilannekohtaista ja yksi työntekijä pitää erityisen tärkeänä sitä, että korvauksen suuruus vastaa asiakkaan kimpaantumisen määrää. (Henkilökuntahaastattelut 22.2.2018, 5.3.2018 & 3.4.2018.)

Asiakastytymättömyystilanteesta toimimista kartoitin avoimella kysymyksellä sekä monivalintakysymyksellä. Avoimessa kysymyksessä neljä vastaajaa sanoivat asiakastytymättömyystilanteen ratkaisemisen tärkeimmiksi seikoiksi pahoittelun ja korvaamisen (joko rahat takaisin tai uusi tuote tilalle). Kolmessa vastauksessa tuli esiin asiakkaan kuunteleminen ja kahdessa vastauksessa asiakkaan hyvän mielen varmistaminen. Monivalintakysymyksessä kaikki vastaajat nimesivät tärkeiksi seikaksi ”empaattisen ja asiallisen käytöksen”. Seuraavaksi eniten ääniä saivat vaihtoehdot ”oikeudenmukainen korvaus” sekä ”asiakkaan näkemyksen kuunteleminen”. Lisäksi ”anteeksipyyntö (vaikka tilanteessa ei olisi sattunut virhettä)” ja ”tyytyväisyyden varmistaminen” saivat kol-

men vastaajan äänet. Mielenkiintoista on, että omat vastaukset sekä monivalintakysymyksen vastaukset eivät eronneet merkittävästi toisistaan. (Henkilökuntahaastattelut 22.2.2018, 5.3.2018 & 3.4.2018.)

6.4 Asiakkaan huomiointi

Kaikki haastateltavista tarjoavat herkästi apuaan asiakkaalle. Itsepalvelukassalla työntekijät siirtyvät lähettyville ja neuvovat asiakasta, kun tämä pyytää apua tai kun asiakkaalla näyttää olevan vaikeuksia. Osastolla asiakkaalta kysytään ”Voinko auttaa?” aina, kun tämä näyttää etsivän jotakin. Myös kuormaa purkaessa asiakas huomioidaan kuormahäkin sijoittelulla ja väistämällä samalla hyllyllä liikkuvaa asiakasta. Työasioihin liittyen saatetaan vaihtaa kollegan kanssa pari sanaa työlomassa, mutta kaikki vastaajat sanoivat, että muu jutustelu hoidetaan aina asiakkaalta piilossa. (Henkilökuntahaastattelut 22.2.2018, 5.3.2018 & 3.4.2018.)

6.5 Perehdytys

Molemmat haastattelemani kassatyöntekijät oli perehdyttänyt työtehtäviin toinen, kokeneempi kassatyöntekijä. Osastotyöntekijät olivat saaneet perehdytyksen ensin myymäläpäälliköltä, minkä jälkeen he olivat siirtyneet osastovastaavan perehdytykseen. Neljä vastaajista eivät olleet käyneet kauppiaan kanssa minkäänlaista keskustelua työsuhteen alussa ja yksi kertoi, että kauppiaan kanssa keskustelu rajoittui haastattelutilanteeseen. Kaksi työntekijää kertoivat, että asiakaspalveluun perehdytyksessä käytiin läpi muun muassa tervehtimistä, vastaustyylejä, kohteliaisuutta sekä käytännön asioita. Kahta työntekijää ei oltu perehdytetty asiakaspalveluun lainkaan aiemman kokemuksen vuoksi. Yksi vastaajista ei muistanut, mitä asioita asiakaspalveluun liittyen käytiin läpi. (Henkilökuntahaastattelut 22.2.2018, 5.3.2018 & 3.4.2018.)

Kaikki vastaajat kokivat, että asiakaspalvelua oppii parhaiten käytännössä ja itse tekemällä ja neljä vastaajista koki, että asiakaspalveluun perehdytys on kutakuinkin onnistunut K-Citymarket Raksilassa. Yksi vastaajista sanoi, että asiakaspalvelun osuus perehdyttämisessä olisi voinut olla suurempi, vaikkakin hän kertoi oppineensa tarvittavat asiat myöhemmin käytännön kautta. Yksi vastaaja koki, että perehdytys on onnistunut, mutta hän toivoisi, että ongelmatilanteissa toimimista ja väkivaltaiseen käytökseen reagointia käsiteltäisiin enemmän perehdytyksessä. Myös kännykän käytön ohjeistusta voisi yhden vastaajan mukaan antaa perehdytyksen yhteydessä enemmän.

Kaikki vastaajat korostivat, että perehdytyksestä huolimatta tietoa ja taitoa kertyy erittäin paljon käytännön tekemisen ja kollegoilta kyselymisen kautta. (Henkilökuntahaastattelut 22.2.2018, 5.3.2018 & 3.4.2018.)

6.5.1 Arvot ja visio

K-Citymarket Raksilan arvoihin kuuluvat muun muassa ”asiakas on ykkönen”, vastuullisuus sekä laadun varmistaminen. Koska työntekijät eivät olleet käyneet kauppiaan kanssa keskustelua yrityksen arvoista tai visiosta, ei kukaan osannut nimetä suoraan mitä ne K-Citymarket Raksilassa ovat. Positiivista kuitenkin on, että monet osasivat nimetä niistä muutaman mietittyään asiaa hetken. Kolmessa vastauksessa asiakkaan ensisijaisuus nousi esille, esimerkiksi muodoissa ”asiakastytyväisyys, asiakas on ensisijainen”, ”erilaisten tarpeiden huomiointi”, ”toiveet huomioidaan” sekä ”henkilökohtaisten tarpeiden huomiointi”. Kaksi vastaajaa nimesivät yrityksen arvoksi ”lähiruuan”, mikä liittyy läheisesti vastuullisuuteen. Laatu nousi esille kolmessa vastauksessa tuotteiden yhteydessä ja kahdessa vastauksessa asiakaspalvelun yhteydessä. Lisäksi vastauksissa esiintyivät sanat ”edullinen” ja ”ystävällisyys”. (Hentilä, haastattelu 12.2.2018; Henkilökuntahaastattelut 22.2.2018, 5.3.2018 & 3.4.2018.)

6.6 Vertailu työntekijöiden välillä

Oletus oli, että kassa- ja osastotyöntekijöiden välillä esiintyisi eniten eroavaisuuksia asiakaspalvelun toteuttamisessa ja sen yhtenäisyydessä. Tuloksia analysoituani huomasin kuitenkin, että ero kassa- ja osastotyöntekijöiden välillä ei ole merkittävä. Yksittäisten työntekijöiden asiakaspalvelutyylissä esiintyy kuitenkin joitain eroavaisuuksia. Työntekijöiden asiakaspalvelutyylissä on luonnollisestikin eroja eri työntekijöiden välillä. Merkittävin poikkeavuus on palvelutyylillä, joka on kaikille asiakkaille samanlainen, eikä mukaudu asiakkaaseen. Tällainen teitittelevä, muodollinen asiakaspalvelutyylillä toimii useimpien asiakkaiden kohdalla, mutta se ei ole kovin henkilökohtainen. Muiden vastauksissa kävi ilmi, että he mukauttavat palvelutyylinsä vastaamaan asiakkaan tunnetilaa tai käytöstä, esimerkiksi huumoria tai rupattelua lisäämällä. (Henkilökuntahaastattelut 22.2.2018, 5.3.2018 & 3.4.2018.)

Työntekijät, joilla on ennestään paljon kokemusta asiakaspalvelun alalta, kokivat perehdytyksen asiakaspalveluun tarpeettomaksi kohdallaan. Tuloksista käy ilmi, että he eivät tunne kaikkia yrityksen arvoja tai visiota. ”Asiakas on ykkönen”, mikä on yksi K-Citymarket Raksilan arvoista, tuli kuitenkin ilmi heidän vastauksissaan ja sana laadukas esiintyi yhdessä vastauksessa. Arvoja kysyttäessä ainoastaan kassatyöntekijät mainitsivat lähiruuan vastauksissaan, mikä liittyy läheisesti vastuullisuuteen ja on yksi K-Citymarket Raksilan ja Keskon arvoista. Sanat ”edullinen” ja ”ystävällinen” esiintyivät vain osastotyöntekijöiden vastauksissa arvoja tai visiota kysyttäessä. (Henkilökunta-haastattelut 22.2.2018, 5.3.2018 & 3.4.2018.)

Haastattelemieni työntekijöiden käsitykset K-Citymarket Raksilan hyvityskäytännöstä olivat samankaltaisia, mutta henkilökunta-alennuksen huomioiminen hyvityssummassa erosi mystery shopping –käyntien välillä. Lisäksi eroavaisuuksia kaikkien vastaajien välillä esiintyy toisarvoisissa asioissa, kuten kuormahäkin sijoittelussa kuormaa purkaessa, teittelyssä ja asiakkaan kiittämisessä, kun tämä tulee kertomaan tuoterikosta tai pilaantuneesta tuotteesta. Palvelutilanteen onnistumisesta kertoi neljän vastaajan mukaan asiakkaalta saatu positiivinen palaute, kun taas yksi vastaaja korosti hymyn tärkeyttä ja asiakkaan iloiseksi saamista. (Henkilökunta-haastattelut 22.2.2018, 5.3.2018 & 3.4.2018.)

6.7 Vertailu kauppiaan tavoitteiden ja toteutuneen asiakaspalvelun välillä

K-Citymarket Raksilan tärkein arvo ”asiakas on aina ykkönen” tuli ilmi kolmen työntekijän vastauksissa eri tavalla muotoiltuna. Asiakastoiveiden toteuttamisessa kaikki osastotyöntekijät olivat samalla linjalla kauppiaan näkemyksen kanssa eli kaikki toiveet viedään eteenpäin ja pyritään toteuttamaan. Teittelyä, minkä suhteen työntekijöitä ei ole opastettu, käytetään vaihtelevasti, mutta osa noudatti samaa linjaa kauppiaan kanssa, eli teittellee selkeästi vanhempia asiakkaita. Kauppiaan tavoite siitä, että jokainen asiakastytymättömyystilanne tulisi hoitaa niin hyvin kuin mahdollista ja kääntää tilanne aina positiiviseksi ilmeni kahden haastateltavan vastauksissa ja toteutui toisessa mystery shopping –tilanteessa. Kaksi vastaajaa sanoivat, että asiakastytymättömyystilannetta ratkaistaessa asiakkaan hyvän mielen varmistaminen on yksi tärkeimmistä seikoista. (Hentilä, haastattelu 12.2.2018; Henkilökunta-haastattelut 22.2.2018, 5.3.2018 & 3.4.2018.)

Reklamaatiotilanteessa kaikki vastaajat olivat hyvin pitkälti samoilla linjoilla ja sanoivat oikeudenmukaiseksi korvaukseksi joko "rahat takaisin tuotteesta", "uusi tuote tilalle" tai molemmat. Lisähyvitystä tarjoaisi neljä vastaajaa. Ensimmäisessä mystery shopping –tilanteessa minä sain tuotteesta maksamani ja alennussumman välisen erotuksen takaisin sekä lisäksi muutaman sentin henkilökunta-alennuksen verran lisähyvitystä. Toisella kerralla sain erotuksen takaisin niin, että alkuperäisestä hinnasta maksamani henkilökunta-alennus huomioitiin. Mikäli kumpikin tilanne olisi hoitunut yhtä sujuvasti, olisin ollut tyytyväinen hyvitykseen. Toinen tilanne ei kuitenkaan sujunut yhtä mallikkaasti ja koin, että tilannetta ei hoidettu niin hyvin kuin mahdollista. Vaikka toinenkin tilanne pyrittiin hoitamaan kauppiaan periaatteiden mukaan niin, että asiakasta ei tarvitse juoksuttaa, soittamalla osastolle, jouduin kuitenkin lähtemään etsimään tarjousta osastolle. (Hentilä, haastattelu 12.2.2018; Henkilökuntahaastattelut 22.2.2018, 5.3.2018 & 3.4.2018.)

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää K-Citymarket Raksilan asiakaspalvelun laadun taso ja analysoida asiakaspalvelun yhtenäisyyttä sekä perehdytyskäytäntöjen toimivuutta. Tapaustutkimuksen tutkintamenetelmien, eli haastattelujen ja mystery shopping –käyntien, sekä asiakaspalautteiden avulla kartoitin yrityksen nykytilannetta ja analysoin tuloksia aiheeseen liittyvän teorian pohjalta. Tässä osiossa esittelen yhteenvedon tutkimuksen tuloksista koskien K-Citymarket Raksilan asiakaspalvelun laatua, yhtenäisyyttä ja perehdytyskäytännön toimivuutta. Olen arvioinut tutkimuksen tuloksia tarkemmin luvuissa Asiakaspalvelun laatu ja Asiakaspalvelun yhtenäisyys.

7.1 Asiakaspalvelun laatu

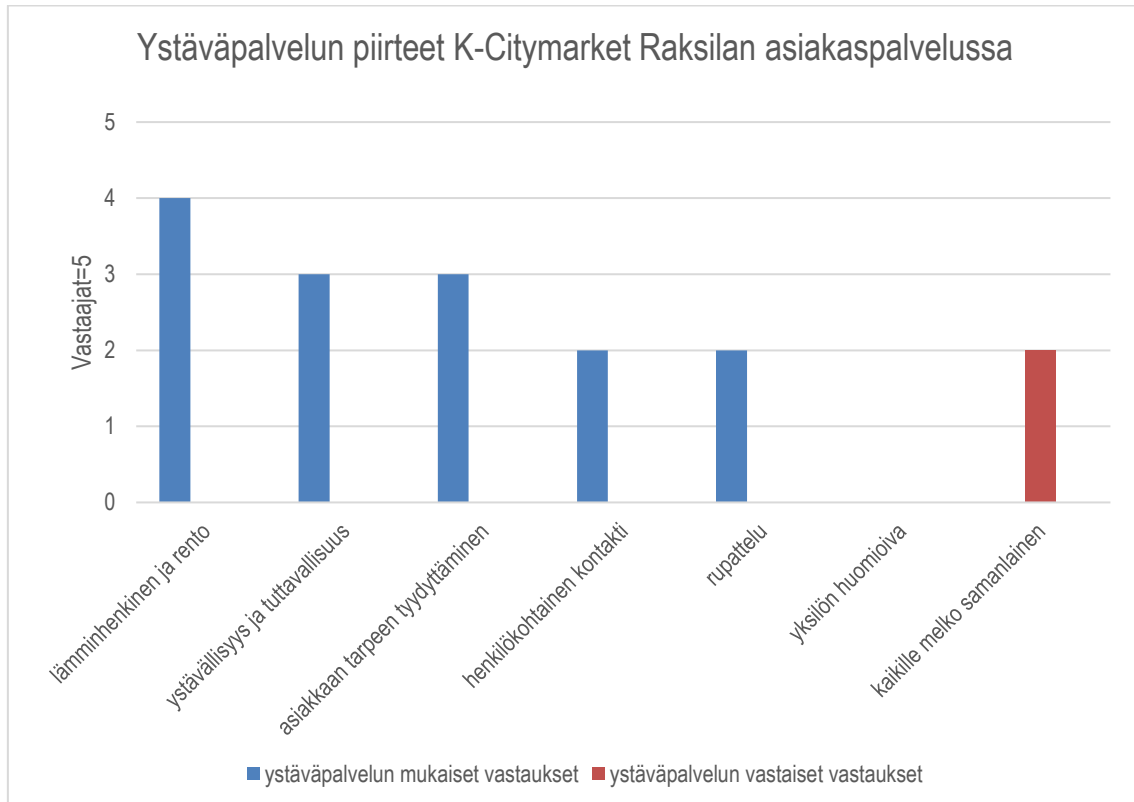
Oletuksena oli, että asiakaspalveluun perehdyttämisen osuus olisi vähäinen K-Citymarket Raksilan perehdytyskäytännössä. Lisäksi oletin, että suurimmat eroavaisuudet asiakaspalvelussa ilmenisivät kassa- ja osastotyöntekijöiden välillä. Näistä huolimatta oletin, että asiakaspalvelun taso olisi kohtuullisen hyvällä tasolla K-Citymarket Raksilassa.

Tutkimuksessa selvisi, että suuria eroavaisuuksia asiakaspalvelun laadussa ei ilmene. Henkilökunnalla on hyvä tietämys yrityksen hyvityskäytännöistä sekä asiakastyytymättömyystilanteissa toimimisesta. Kaikki tiesivät, mitä reklamaatiotilanteessa tehdään ja millaisia hyvityksiä asiakkaalle annetaan. Myös mystery shopping –tilanteissa sain oikeudenmukaiset hyvitykset. (Henkilökuntahaastattelut 22.2.2018, 5.3.2018 & 3.4.2018.)

Asiakasta kuunnellaan herkästi K-Citymarket Raksilassa. Tämä näkyy tuotetoiveiden ja asiakaspalautteiden kohdalla sekä haastattelujen vastauksissa. Tuotetoiveisiin reagoidaan viemällä ne eteenpäin ja lähtökohtaisesti kaikki toiveet toteutetaan. Myös asiakaspalautteita luetaan säännöllisesti ja niihin reagoidaan tarvittaessa. ”Asiakkaan näkemyksen kuunteleminen” oli neljän haastateltavan mukaan yksi tärkeimmistä seikoista asiakastyytymättömyystilanteessa toimimisessa. (Hentilä, haastattelu 12.2.2018; Henkilökuntahaastattelut 22.2.2018, 5.3.2018 & 3.4.2018.)

Suurin osa työntekijöistä toteutti asiakaspalvelua Ystäväpalvelun periaatteiden mukaisesti. Ystäväpalveluun sopivat piirteet ”lämmihenkinen ja rento”, ”asiakkaan auttaminen ja hänen tarpeensa

tydyttäminen” sekä ”ystävällisyys ja tuttavallisuus” tulivat esiin useissa vastauksissa. Alla olevaan kuvioon on kuvattu K-Citymarket Raksilan palvelutyylin Ystäväpalvelun piirteet huomioiden. (Reinboth 2008, 40–43.)



KUVIO 8. Ystäväpalvelun piirteet K-Citymarket Raksilan asiakaspalvelussa

7.2 Asiakaspalvelun yhtenäisyys

Oletin, että merkittävimmät eroavaisuudet asiakaspalvelussa esiintyisivät kassa- ja osastotyöntekijöiden välillä. Tutkimuksessa käy ilmi, että ero asiakaspalvelun laadussa kassa- ja osastotyöntekijöiden välillä ei ole merkittävä. Yksittäisten työntekijöiden välillä ilmeni eroavaisuuksia, mutta työntekijöiden palvelutyylissä ei kuitenkaan ole suuria eroja. Palvelutyylin, joka ei mukaudu asiakkaaseen, poikkesi eniten muista palvelutyyleistä. Lisäksi eroavaisuuksia esiintyi teittelyn suhteen sekä voimassa olevien tarjousten tarkistamisen suhteen. (Henkilökuntahaastattelut 22.2.2018, 5.3.2018 & 3.4.2018.)

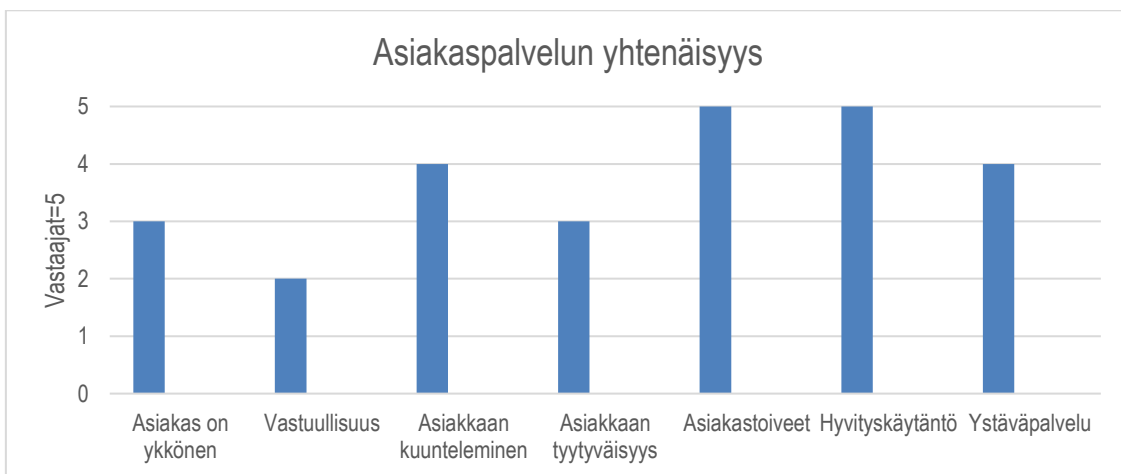
Työntekijöillä oli hyvin samankaltaiset käsitykset sopivista hyvityskäytännöistä ja asiakastytymättömyystilanteissa toimimisesta. Kuviossa 9 on kuvattu asiakastytymättömyystilanteiden ratkaisemisen tärkeimmät seikat haastateltujen työntekijöiden vastausten mukaan. K-Citymarket Raksilan

työntekijöiden mukaan ”empaattinen ja asiallinen käytös”, ”pahoittelu”, oikeudenmukainen korvaus” sekä ”asiakkaan näkemyksen kuunteleminen” ovat olennaisimmat tekijät asiakastytymättömyystilanteessa toimimisessa.



KUVIO 9. Asiakastytymättömyystilanteen ratkaiseminen K-Citymarket Raksilassa

Kuviossa 10 on esitetty K-Citymarket Raksilan asiakaspalvelun yhtenäisyys seitsemän eri piirteen avulla. Siinä kuvataan yrityksen kaksi keskeistä arvoa, eli ”asiakas on ykkönen” ja ”vastuullisuus”, asiakaspalvelutapahtuman oleelliset vaiheet eli asiakkaan kuunteleminen, asiakkaan tyytyväisyyden varmistaminen ja asiakastoiveiden käsittely sekä hyvityskäytäntö. Lisäksi Ystäväpalvelun mukainen palvelutyyli on yksi yhtenäisyyttä kuvaavista piirteistä.



KUVIO 10. Asiakaspalvelun yhtenäisyys K-Citymarket Raksilassa

Kuten kuviosta näkyy, asiakastoiveiden käsittelyn ja hyvityskäytännön kohdalla yhtenäisyys on kaikkein vahvimilla. Neljä vastaajaa kokee, että myös asiakaspalveluun perehdyttäminen on onnistunut heidän kohdallaan. K-Citymarket Raksilan arvoja, ”asiakas on ykkönen” ja ”vastuullisuus” eivät vastaajat osanneet suoraan nimetä, mutta asiakkaan ensisijaisuus ja K-Citymarketin vastuulliset ja ekologiset tuotevalinnat tulivat osassa vastauksia esille. Asiakastytymättömyystilanteessa kolme vastaajaa kokivat, että asiakkaan tyytyväisyyden tai hyvän mielen varmistaminen on yksi oleellisimmista asioista ja neljä vastaajaa sanoivat ”asiakkaan kuuntelemisen” olevan yksi tärkeimmistä seikoista. Lisäksi neljän työntekijän asiakaspalvelutyö vastaa Ystäväpalvelun muista asiakaspalveluista.

7.3 Asiakaspalveluun perehdytys

Oletuksena oli, että asiakaspalveluun perehdyttämisen osuus K-Citymarket Raksilan perehdytyskäytännössä olisi vähäinen. Tutkimuksessa selvisi, että kaksi vastaajaa ei ollut saanut asiakaspalveluun perehdytystä lainkaan aiemman kokemuksensa vuoksi. Suurin osa vastaajista oli kuitenkin tyytyväisiä saamaansa perehdytykseen asiakaspalvelun osalta. Yksi vastaajista koki, että asiakaspalvelun osuus voisi olla laajempi ja yksi vastaajista toivoi enemmän perehdytystä ongelmatilanteissa toimimisen, väkivaltaiseen käytökseen reagoimisen sekä kännykän käytön osalta. (Henkilökuntahaastattelut 22.2.2018, 5.3.2018 & 3.4.2018.)

Asiakaspalveluun perehdytyksen niukkuuden sekä kauppiaan ja henkilökunnan dialogin puutteen vuoksi yrityksen arvoista ja visiosta viestiminen on erittäin vähäistä. Taulukkoon 4 on kuvattu K-Citymarket Raksilan perehdytyskäytännön yhtenäisyys. Vastaajat on kuvattu kirjaimin A, B, C, D, ja E satunnaisesti. Yhtenäisyyttä arvioidaan viiden kysymyksen avulla. 1. Onko henkilö saanut asiakaspalveluun perehdytystä? 2. Onko henkilö käynyt keskustelun kauppiaan kanssa? 3. Mitkä ovat yrityksen arvoja? 4. Mikä on yrityksen visio? 5. Onko perehdytys vastaajan mielestä onnistunut? Vastaukset, joissa henkilö on saanut perehdytystä asiakaspalveluun, käynyt dialogia kauppiaan kanssa ja kokee perehdytyksen onnistuneeksi, on kirjoitettu vihreällä. Myös arvot tai visio, jotka käyvät yksiin K-Citymarket Raksilan arvojen tai vision kanssa, on korostettu vihreällä. Kielteiset vastaukset perehdytyksen saamiseen asiakaspalvelun osalta, perehdytyskäytännön onnistumisesta sekä dialogista kauppiaan kanssa on kirjoitettu punaisella.

KYSYMYS	A	B	C	D	E
1.Perehdytys	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä (perusasiat)	Kyllä (perusasiat)
2.Dialogi	Ei	Haastattelussa	Ei	Ei	Ei
3.Arvo	laatu, lähiruoka	?	ystävällisyys, asiakastytyväisyys	laadukas asiakaspalvelu, laadukkaat tuotteet	lähiruoka, ympäristö, tuoreus
4.Visio	henkilökohtaisten tarpeiden huomiointi	kattava palvelu, erilaisien tarpeiden huomiointi, edullinen, laadukas	asiakas on ensisijainen, toiveet huomioidaan, laaja valikoima, hyvät myyjät	ystävällinen, edullinen, laadukas	kaikille samanlainen palvelu (ei eriarvoisuutta)
5.Perehdytys onnistunut?	Kyllä (mutta ongelmatilanteet + väkivaltaiseen käytökseen reagointi)	Kyllä (kokemuksen merkitys ja kysyminen)	Kyllä	Ei (toivoo enemmän perehdytystä asiakaspalveluun)	Kyllä (kokemuksen merkitys)

TAULUKKO 4. Perehdytyskäytännön yhtenäisyys K-Citymarket Raksilassa

7.4 Johtopäätökset

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että asiakaspalveluun perehdyttämisen osuus yrityksen perehdytyskäytännössä on vähäinen. Osa koki sen riittäväksi ja kaikki olivatkin sitä mieltä, että asiakaspalvelua oppii parhaiten käytännössä. Sopivalla perehdytyksellä voidaan kuitenkin lisätä epäselvien tilanteiden syntymistä, esimerkiksi toisistaan eroavia hyvityskäytäntöjä sekä uhkaavissa tilanteissa toimimisen valmiutta.

Arvoista viestiminen on yksi epäkohdista K-Citymarket Raksilan arvojen mukaisen asiakaspalvelun tuottamisessa. Koska asiakaslähtöisen asiakaspalvelun tuottaminen lähtee johdon ja henkilökunnan dialogista, tulisi näistä viestiä kaikille työntekijöille. Henkilökunta ei voi tuottaa johdon tavoitteiden mukaista palvelua, jos he eivät ole tietoisia yrityksen arvoista ja visiosta. (Reinboth 2008, 21–22, 65.)

Asiakkaat kokevat K-Citymarketin asiakaspalvelun laadun hyväksi ja asiakaspalvelun vahvuudet ovat ammattitaitoinen ja taitava henkilökunta palvelutiskillä sekä ystävälliset myyjät. Suurimmat

epäkohdat laadun toteutumisessa ovat voimassa olevien tarjousten tarkistaminen, perehdytyskäytännön yhtenäisyys sekä arvoista ja visiosta viestiminen henkilökunnalle.

Asiakaspalvelutyö ei luonnollisesti ole täysin samanlainen kaikilla työntekijöillä, mutta sen yhtenäisyys oli silti tutkimuksen tuloksien mukaan hyvä. K-Citymarket Raksilan asiakaspalvelutyötä voisi tutkimuksen perusteella kuvailla sanoilla ”lämmihenkinen ja rento”, ”ystävällinen” sekä ”asiakkaan tarpeiden täyttäminen”.

8 POHDINTA

Tässä osiossa käyn vielä läpi tutkimuksen päätulokset ja pohdin tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi reflektoin omaa oppimistani ja esitän konkreettisia kehittämissuhteita toimeksiantajalle. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää K-Citymarket Raksilan asiakaspalvelun laadun taso, asiakaspalvelun yhtenäisyys sekä perehdytyskäytäntöjen toimivuus. Lisäksi tutkimuksen edetessä päätin tuottaa toimeksiantajalle erillisen materiaalipaketin, joka sisältää tiivistelmän opinnäytetyöstä, yhteenvedon tutkimuksen tuloksista sekä materiaalia, jota voi hyödyntää perehdytyksessä, koulutuksessa ja asiakaspalvelulupauksen muotoilemisessa.

8.1 Päätulokset

Tutkimuksessa kävi ilmi, että K-Citymarket Raksilan asiakaspalvelun laadun taso on hyvä, ja sen vahvuuksia ovat ystävällinen palvelu ja palvelutiskin ammattitaitoiset myyjät. Asiakaspalvelun yhtenäisyydessä ilmeni eniten eroavaisuuksia yksittäisten työntekijöiden välillä, eikä kassa- ja osastotyöntekijöiden välillä, kuten oletin. Neljän viidestä vastaajasta asiakaspalvelutyö on Ystäväpalvelun kriteerien mukaista. Asiakastytymättömyystilanteissa kaikki haastateltavat pitivät asiallista ja empaattista käytöstä yhtenä tärkeimmistä seikoista. Lisäksi asiakkaan kuunteleminen ja oikeudenmukainen korvaus olivat vastaajien mielestä tärkeitä.

Kuten kauppias totesi haastattelussa, asiakasta kuunnellaan K-Citymarket Raksilassa herkästi. Se näkyy muun muassa tuotetoiveiden toteuttamisena sekä asiakaspalautteisiin vastaamisena. Asiakaspalveluun perehdyttämisen osuus uusien työntekijöiden perehdytyksessä on vähäinen, mutta osa työntekijöistä koki sen riittäväksi. Osa työntekijöistä toivoi, että asiakaspalveluun perehdytystä lisättäisiin, mutta kaikki kokevat, että asiakaspalvelua oppii parhaiten käytännössä.

Tärkeimmät kehittämiskohteet K-Citymarket Raksilalle ovat arvoista ja visiosta viestiminen henkilökunnalle, kauppiaan ja henkilökunnan dialogi, perehdytyskäytäntö sekä viestiminen ja voimassa olevien tarjousten tarkistaminen. Lisäksi asiakaspalvelulupauksen muotoileminen on yksi yrityksen kehittämisehdotuksista. Näistä kehittämiskohteista kerron tarkemmin kuvassa 8.4 Kehittämissuhteet.

8.2 Tutkimuksen luotettavuus

Käytin tutkimuksessa tapaustutkimuksen menetelmiä: strukturoitua haastattelua ja mystery shopping –käyntejä. Lisäksi käytin apunani K-Citymarket Raksilan viimeaikaisia asiakaspalautteita ja analysoin tuloksia asiakaspalveluun liittyvän teorian pohjalta. Arvioin tutkimuksen luotettavuutta rakennevalideetin, sisäisen valideetin sekä ulkoisen valideetin kautta ja toimeksiantajan palautteen perusteella.

Rakennevalideettia voidaan arvioida datan keräämisvaiheessa ja aineiston kokoamisvaiheessa käytettävillä taktiikoilla, kuten käyttämällä useita lähteitä (Yin 2003, 34–36). Haastatteluihin valitsin viisi eri työntekijää sekä kauppiaan. Työntekijöistä kolme olivat osastotyöntekijöitä ja kaksi kassatyöntekijöitä. Aluksi haastattelin vain neljää työntekijää, mutta tutkimuksen edetessä otin mukaan yhden haastateltavan lisää. Koin, että kahdella haastattelemallani osastotyöntekijällä oli niin paljon kokemusta asiakaspalvelun alalta, että yksi vähemmän kokenut työntekijä toisi paremman kokonaiskuvan K-Citymarket Raksilan asiakaspalvelun tilanteesta.

Rakennevalideettia voidaan arvioida myös tiedon jäljitettävyydellä (Yin 2003, 34–36). Kaikki opinnäytetyöni teoria on jäljitettävissä alkuperäisestä lähteestään, joka mainitaan tekstin viitteessä. Lähteinä opinnäytetyössäni olen käyttänyt useita kirjoja, joista vanhin julkaisu on vuodelta 2001 ja uusin vuodelta 2017. Lisäksi mukana on internetlähteitä, kuten Keskon vuosiraportti sekä Työturvallisuuskeskuksen nettisivut. Opinnäytetyön valmistuessa annoin tekstiäni arvioitavaksi sekä ohjaavalle opettajalleni että vertaisarvioijalleni.

Datan analysointivaiheessa käytettävät taktikat kertovat tutkimuksen sisäisestä valideetista (Yin 2003, 34–36). Vertasin tutkimuksen alussa tehtäviä oletuksia tutkimuksessa selvinneisiin tuloksiin ja vertasin tutkimuksen löytöjä alkuperäiseen lausuntoon, joka tässä tapauksessa on kauppiaan antama lausunto haastattelussa. Lisäksi tutkin eri tapauksien lopputulemia ja totesin, että, vaikka työntekijöiden perehdytys asiakaspalveluun ja aiempi kokemus alalta erosivat toisistaan, asiakaspalvelutyylissä, asiakastyytymättömyystilanteiden ratkaisemisessa sekä käsityksissä yrityksen arvoista oli paljon samaa.

Ulkoista valideettia voidaan arvioida tutkimuksen suunnitteluvaiheessa (Yin 2003, 34–37). Käytin teoriaa apuna tutkimuksen suunnittelussa, haastattelukysymysten muotoilemisessa sekä tulosten analysoimisessa. Analysoin K-Citymarket Raksilan asiakaspalvelun laatua Bitnerin, Gremlerin ja

Zeithamlin (2006, 117–120) viiden asiakaspalvelun laatua määrittävän ulottuvuuden mukaan. Haastattelukysymysten muotoilemisessa ja asiakaspalvelun yhtenäisyyden analysoimisessa käytin apuna muun muassa Reinbothin teosta ”Johda ja kehitä asiakaspalvelua”. Sovelsin toistologiikkaa sekä mystery shopping –käynneissä että haastatteluissa. Mystery shopping –käynneissä minulla oli sama ongelma, johon sain kaksi erilaista ratkaisutapaa ja kohtasin kaksi erilaista asiakaspalvelutyyliä. Haastattelut olivat strukturoituja ja esitin jokaiselle työntekijälle samat kysymykset.

Kartoitin ja analysoin K-Citymarket Raksilan asiakaspalvelun nykytilannetta haastattelujen, mystery shopping –käyntien sekä viimeisimpien asiakaspalautteiden perusteella. Vaikka kauppiaan ja viiden työntekijän haastattelut eivät kuvaa kaikkien työntekijöiden tai koko myymälän asiakaspalvelua, sain kattavan kuvan työntekijöiden asiakaspalvelutyylistä ja käsityksistä asiakaspalvelusta sekä yrityksen visiosta ja arvoista. Lisäksi tarkastelin tutkimuksen avulla yrityksen perehdytyskäytäntöä ja asiakaspalvelun osuutta siinä.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös tutkimuksen osallisten, kuten toimeksiantajan vahvistuksella. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset esitetään toimeksiantajalle, joka arvioi vastaavatko ne hänen käsityksiään tutkittavasta ilmiöstä ja case-yrityksestä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 293.) Esitin tutkimukseni tulokset, johtopäätökset ja kehittämisehdotukset K-Citymarket Raksilan kauppiaille Marja Hentilälle. Toimeksiantaja tunnistaa kartoittamani kehittämiskohteet ja kokee, että tulokset kuvaavat yrityksen nykytilannetta. Sain positiivista palautetta tutkimuksen toteutuksesta ja työ on onnistunut Hentilän mielestä hyvin. Työn tulokset vastaavat määriteltyä tutkimusongelmaa ja lisäksi toimeksiantaja sai paljon konkreettisia kehittämisehdotuksia. Se, että toimeksiantaja tunnistaa kehittämisehdotukset ja kokee tulokset case-yritykselle oikeiksi, vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta.

8.3 Oma oppiminen

Koen, että olen saavuttanut tutkimuksen tavoitteet eli kartoittanut K-Citymarket Raksilan asiakaspalvelun laadun nykytilanteen ja analysoinut asiakaspalvelun yhtenäisyyttä ja siihen perehdyttämisen onnistuneisuutta. Olen tulkinut tutkimuksen tuloksia aiheeseen liittyvän teorian pohjalta ja pyrkinyt esittämään tulokset selkeästi taulukoita ja kuvia hyödyntäen. Olen myös kartoittanut yrityksen tärkeimmät kehittämiskohteet ja esittänyt toimeksiantajalle kehittämisehdotuksia. Lisäksi olen tuottanut toimeksiantajalle materiaalipaketin, josta löytyy opinnäytetyön tiivistelmän lisäksi

hyödyllistä materiaalia, jota voi hyödyntää yrityksen perehdytyksessä, asiakaspalvelulupauksen muotoilemisessa sekä kauppiaan ja henkilökunnan dialogin toteuttamisessa.

Aloitettuani opinnäytetyön tekemisen yllätyin siitä, kuinka paljon kirjallisuutta aiheeseen liittyen on ilmestynyt, jopa ihan viime vuosina. Työni tekemisen sujuvuuden ja työn teorian ajankohtaisuuden kannalta tämä oli positiivinen yllätys. Olen tyytyväinen siihen, että sain haastatella useita työntekijöitä, joilla oli erilainen kokemustausta. Mielestäni haastattelu tiedonkeruumenetelmänä sopi parhaiten valitsemani aiheen, eli asiakaspalvelun laadun, yhtenäisyyden ja siihen perehdyttämisen, tutkimiseen. Haastattelujen tekeminen oli antoisaa ja mahdollisti tarkentavien kysymysten esittämisen. Koen, että sain haastateltavien työntekijöiden asiakaspalvelutyylistä, kokemuksista ja asiakaspalveluun perehdytyksestä kattavan kuvan. Yhteistyö toimeksiantajani kanssa oli mieluista ja olen tyytyväinen siihen, että sain toimeksiantajalta käyttöön asiakaspalautteita, jotta sain työhöni myös asiakkaiden näkökulman K-Citymarket Raksilan asiakaspalvelusta.

Työn tekemisen ohella olen oppinut paljon laadukkaan asiakaspalvelun tuottamisesta. Olen tutustunut monipuolisesti alan kirjallisuuteen ja löytänyt useita sekä opinnäytetyön että työelämän kannalta hyödyllisiä kirjoja. Erityisesti minua ilahduttivat Reinbothin kirja ”Johda ja kehitä asiakaspalvelua” sekä Bitnerin, Gremlerin ja Zeithamlin kirja ”Services marketing: integrating customer focus across the firm”, sillä näissä teoksissa oli asiakaspalvelun laatua ja asiakastyytyväisyyttä kuvattu erilaisilla kuvioilla, mitkä helpottavat tätä hieman abstraktinkin käsitteen ymmärtämistä.

Olen saanut runsaasti teoreettista tietoa asiakaspalvelun, palvelutapahtuman ja perehdytyksen osa-alueilta. Lisäksi olen tutustunut tapaustutkimuksen tekemiseen ja toteuttanut tutkimuksen toimeksiantajayritykselle. Uskon, että asiakaspalvelun teorian tuntemuksestani ja tutkimuksen toteuttamisesta on hyötyä tulevaisuudessa työurallani. Laaja tutkimus ja asiakaspalveluun perehtyminen voivat auttaa minua myös asiantuntijatyöhön hakemisessa.

K-Citymarketin kauppias Marja Hentilä on tyytyväinen toteuttamaani tutkimukseen. Hänen mielestään työ on kokonaisuudessaan onnistunut ja se ylitti hänen odotuksensa. Hentilän mukaan kartoitin onnistuneesti tutkimuksen avulla case-yrityksen oleelliset kehittämiskohteet ja lopputulos vastaa asetettua kehittämistehtävää. Toimeksiantaja tunnisti yrityksensä kehittämiskohteet ja koki tulokset oikeiksi. Tulokset herättelivät häntä kiinnittämään erityishuomiota kehittämiskohteisiin ja arvioimaan myös omaa toimintaansa. Hentilä on erityisen tyytyväinen esittämiini kehittämisehdotuksiin ja kokoamaani materiaalipaketettiin. Hän aikoo käyttää materiaalia hyödyksi tulevaisuudessa

muun muassa henkilökunnan palaverissa ja uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Hän kokee tutkimuksen hyödylliseksi case-yritykselle ja uskoo, että kehittämis ehdotuksista ja materiaalipaketista tulee olemaan konkreettista hyötyä tulevaisuudessa. Saamani palautteen perusteella koen onnistuneeni hyvin tutkimuksen toteuttamisessa ja uskon, että työ on hyödyllinen toimeksiantajalle.

8.4 Kehittämis ehdotukset

Laadin kehittämis ehdotuksista myös erillisen version toimeksiantajalle, missä kunkin ehdotuksen läpiviemiseen ja toteuttamiseen löytyy tarkemmat ohjeet ja lisämateriaalia. Tässä työssä käyn kehittämis ehdotukset läpi pääpiirteittäin. Tärkeimmiksi kehityskohteiksi valikoin henkilöstöjohtamisen, kauppiaan ja henkilökunnan dialogin, tarjousten helpon tarkistamisen ja viestinnän osaston ja kassatyöntekijöiden välillä sekä perehdytyskäytännön.

8.4.1 Henkilöstöjohtaminen

Kiireen keskellä kauppias ei aina ehdi mukaan työntekijän haastattelutilanteeseen, perehdyttämisprosessiin tai käymään työntekijän kanssa keskustelua yrityksen arvoista ja tavoitteista. Toisaalta on hyvä, että kauppias osallistuu muun henkilökunnan ohella kaupan perustyötehtäviin, kuten kuormanpurkamiseen. Olisi kuitenkin tärkeää, että myös henkilöstöjohtamiselle jäisi aikaa. Lisäksi yrityksen tavoitteista, arvoista, visiosta ja asiakaspalvelulupauksesta säännöllinen viestiminen henkilökunnalle on tärkeää, sillä ne elävät ajassa ja vaativat päivittämistä.

Arvojen, vision ja asiakaspalvelulupauksen pitäisi olla koko henkilökunnan nähtävillä, ja ehdotan, että kun asiakaspalvelulupaus saa muotonsa, olisi K-Citymarket Raksilan arvotaulu nähtävillä esimerkiksi kahvihuoneessa. Visiosta, arvoista ja asiakaspalvelulupauksesta tulisi viestiä kaikille työntekijöille. Tällä hetkellä tämä ei toteudu erityisesti kassatyöntekijöiden kohdalla. Viestinnän täytyy kattaa koko talon henkilökunta. Kauppiaan olisi hyvä tuntea jokainen (oma) työntekijänsä ja tutustua hieman tarkemmin jokaisen työnkuvaan. Jotta työntekijöitä voi johtaa parhaalla mahdollisella tavalla, heidät tulee tuntea mahdollisimman hyvin.

8.4.2 Kauppiaan ja henkilökunnan dialogi

Uusien työntekijöiden kanssa dialogi kauppiaan kanssa on suoritettava työhönoton yhteydessä ja keskustelussa tulisi käsitellä Keskon arvoja, K-Citymarket Raksilan arvoja, visiota ja asiakaspalvelulupausta sekä uuden työntekijän henkilökohtaisia arvoja. On tärkeää, että uusi työntekijä on sopeutunut yrityksen kulttuuriin ja voi toiminnallaan tukea yrityksen tavoitteita. Teknisen osaamisen (kassajärjestelmä, laitteet, tieto/taito elintarvikealalta) lisäksi uuden työntekijän rekrytoinnissa on hyvä arvioida työntekijän palveluhenkisyttä.

Vanhojen työntekijöiden kohdalla keskustelu voidaan käydä palaverimuodossa, ja tähän henkilökunnan kanssa käytävään keskusteluun löytyy valmiiksi muotoiltu rakenne toimeksiantajalle tarkoitettua materiaalista. Kun keskustelu on toteutettu, voidaan yhdessä muotoilla yrityksen asiakaspalvelulupaus ja kirjata se K-Citymarket Raksilan arvotauluun, joka löytyy materiaalipaketista (Liite 5).

8.4.3 Tarjoukset ja viestintä

Tutkimuksessa käy ilmi, että reklamointitapauksessa voimassa olevien tarjousten selvittämiseen on useita keinoja. Olisi kuitenkin hyvä, että tarjouksen tarkistamiseen olisi yksi selkeä toimintamalli ja, että kaikki voimassa olevat tarjoukset olisivat infopisteessä nähtävillä yhdessä paikassa. Infopisteen tietokoneelta voi selvittää yksittäisen tuotteen kampanjat hakemalla kyseistä tuotetta. Toinen keino on soittaa osastolle radiopuhelimella ja pyytää työntekijää tarkistamaan tarjous. Erityisesti tässä keinossa ilmeni ongelmia viestinnässä infopisteen ja osaston välillä. Jos tuotteen nimi on outo tai hankala, ei työntekijä löydä oikeaa tuotetta eikä oikeaa tarjousta.

Mikäli työntekijät kokevat tietokoneelta tarjousten tarkastamisen helpoksi, ehdotan, että kyseinen toimintamalli otetaan yleiseksi käytännöksi ja varmistetaan, että jokainen osaa toimia sen mukaan ja käyttää järjestelmää. Mikäli työntekijät kokevat, että se ei ole helpoin keino (sillä osa käyttää osastolle soittamista), ehdotan, että kaikki voimassa olevat tarjoukset löytyisivät infopisteestä paperiversiona taskullisesta kansioista, missä ne olisivat järjestettynä esimerkiksi tuoteryhmittäin. Kun tarjouskampanja vaihtuu (arvioilta kahden viikon välein) tulostettaisiin uudet tarjoukset kansioon, missä ne olisivat kaikkien nähtävillä ja helposti tarkistettavissa. Lisäksi omia kampanjoita tehdessä täytyisi muistaa tulostaa tarjous kahtena ja viedä toinen kappale kansioon.

Hyvityskäytäntö oli kutakuinkin hallussa työntekijöillä. Tilanteessa, jossa tarjoustuote myytiin normaalihinnalla, hyvitetään asiakkaalle erotus. Selkeä käytäntö hyvitystilanteeseen voisi löytyä paperisena versiona, mikäli infopisteessä sattuu työskentelemään työntekijä, joka ei yleensä työskentele siinä. Hyvityskäytännön ohjeistuksessa tulisi määrittellä esimerkiksi käytännöt hintavirheen hyvitykseen, tuotevirheen hyvitykseen, vaihto- ja reklamaatiotapauksiin, henkilökunta-alennuksen huomiointiin hyvityksessä sekä painottaa oman harkinnan käyttöä tilanteessa. Jos asiakas joutuu näkemään paljon vaivaa hyvityksen saamisen eteen, voi jokin lisähyvitys olla paikallaan.

8.4.4 Perehdytyskäytäntö

Perehdytyskäytännön ideaalinen tilanne on, että kun uusi työntekijä tulee töihin, hän käy keskustelun kauppiaan kanssa yrityksen arvoista ja talon tavoista. Sen jälkeen myymäläpäällikkö hoitaa talon esittelykierroksen, pukukaapin avaimen ja yleisten käytäntöjen esittelyn. Itse työtehtävään perehdyttäminen siirtyy osastosta riippuen sopivalle osastotyöntekijälle tai –vastaavalle. Kassatyöntekijät aloittavat perehdytyksen henkilöstöpäällikön kanssa ja siirtyvät sopivan kassatyöntekijän opastukseen työtehtävään perehdytystä varten. Keskustelu kauppiaan kanssa ei tällä hetkellä toteudu kaikkien työntekijöiden kohdalla. Keskustelu olisi hyvä käydä jokaisen uuden työntekijän kanssa työsuhteen alussa.

Kassatyöntekijät käyvät henkilöstöpäällikön kanssa läpi perehdytyksen perusasioita ja siirtyvät sen jälkeen luonnollisesti toisen kassatyöntekijän perehdytykseen. Apuna perehdytyksessä toimii Keskon perehdytysuunnitelma (18 vuotta sitten) ja perehdytyskansio (8 vuotta sitten). Toimiston seinältä löytyy lisäksi ohje asiakastapahtuman kulkuun ja mikäli jokin asia kaipaa parannusta, sitä käydään uudestaan läpi palavereissa. Työtehtävään perehdytys tapahtuu usein niin, että uusi työntekijä seuraa ensin vierestä kassan käyttöä ja päivän päätteeksi saa itse kokeilla kassalla oloa hiljaisella kassalla.

Ehdotan, että perehdytyskansion lisäksi apuvälineenä asiakaspalveluun perehdyttämisessä käytetään perehdytyslistaa (Liite 4). Uuden työntekijän ja kauppiaan keskustelussa voidaan käydä läpi listan perusasioita, kuten arvot, visio ja asiakaspalvelulupaus. Työntekijät eivät muistaneet, mitä kaikkea asiakaspalvelun osalta perehdytyksessä oli käyty läpi, mutta suurimmaksi osaksi perehdytys keskittyy käytännön asioiden ja teknisen osaamisen opettamiseen. Yksi työntekijä oli saanut ohjeistusta liittyen rahastukseen, joka voi liittyä tekniseen tai palvelun osaamiseen.

Lisäksi ehdotan, että kassatyöntekijöistä valitaan 1–3 kokenutta, ammattitaitoista ja motivoitunutta työntekijää, joiden vastuulla työntekijän perehdyttäminen työtehtävään jatkossa olisi. Käytännön asioihin ja työtehtävään perehdyttämisessä olisi hyvä seurata valmiiksi rakennettua kaavaa, jotta jokaiselle työntekijälle opetetaan samat asiat. Työntekijää kannatta lisäksi kannustaa omaan aktiivisuuteen ja kysymysten esittämiseen.

Osastotyöntekijöiden keskustelu kauppiaan kanssa rajoittuu haastattelutilanteeseen, tai sitä ei ole käyty ollenkaan. Työhönoton yhteydessä myymäläpäällikkö käy läpi talon esittelykierroksen, antaa pukukaapin avaimen ja esittelee yleisiä käytäntöjä, minkä jälkeen perehdytys siirtyy osastovastavalle. Haastattelemani henkilöt oli perehdyttänyt lihaosastovastaava, leipäosastovastaava tai hevi-osastovastaava. Tässä on selkeä kaava, minkä mukaan perehdyttäjä määrätään, mikä on hyvä.

Useimpien työntekijöiden kanssa asiakaspalveluun ei oltu perehdytetty erikseen, sillä heillä oli jo paljon kokemusta asiakaspalvelun alalta. Kokemattomamman työntekijän kanssa oli käyty läpi asiakaspalvelun perusasioita, esimerkiksi tuotteiden paikat, jotta asiakasta on helppo neuvoa, asiakastoiveiden toteuttamisen periaatteet, tervehtiminen ja kohteliaisuus. Vaikka osa koki asiakaspalveluun perehdyttämisen tarpeettomaksi omalla kohdallaan, olisi kuitenkin tärkeää, että uuteen työpaikkaan tullessa myös asiakaspalvelua käytäisiin läpi, esimerkiksi painottaen yrityksen arvoja ja asiakaspalvelulupausta. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että asiakaspalvelua oppii parhaiten käytännössä ja että perehdytyksen lisäksi hyviä toimintamalleja oppii itse tekemällä, kysymällä ja seuraamalla muita työntekijöitä.

Ehdotan, että kaikkien, myös kokeneiden, työntekijöiden kanssa käytetään asiakaspalveluun perehdyttämisen perehdytyslistaa (liite 4) apuvälineenä perehdyttämisessä. Mikäli asiakaspalvelu on hyvin hallussa, voidaan perehdytyslistaa käyttää kehikkona kauppiaan ja uuden työntekijän välisessä keskustelussa työsuhteen alussa. Sen avulla yrityksen arvot, visio, asiakaspalvelulupaus sekä asiakaspalvelutilanteiden käytännöt kyseisessä myymälässä tulevat varmasti tutuiksi. Kun kauppias on käynyt omat osansa läpi, voi listan läpikäyminen siirtyä perehdyttäjälle.

Lisään, että nykyinen käytäntö perehdyttäjän määräytymisestä on hyvä, mutta toimeksiantaja voi tarvittaessa tutustua hyvän perehdyttäjän ominaisuuksiin materiaalipaketissaan ja arvioida nykytilannetta. Käytännön asioissa ja työtehtävään perehdyttämisessä olisi hyvä seurata valmiiksi rakennettua kaavaa, jotta jokaiselle työntekijälle opetetaan samat asiat. Lisäksi työntekijää kannattaa kannustaa omaan aktiivisuuteen ja kysymysten esittämiseen.

LÄHTEET

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: tee asiakkaistasi faneja. Helsinki: Kauppakamari.

Bitner, M., Gremler, D. & Zeithaml, V. 2006. Services marketing: integrating customer focus across the firm. Boston: McGraw-Hill.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. Qualitative methods in business research. London: Sage.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.

Helander, M. 2016. Keskon vuosiraportti. Viitattu 2.3.2018. <http://vuosiraportti2016.kesko.fi/>

Hentilä, M. 2018. Kauppias, K-Citymarket Raksila. Haastattelu 12.2.2018. Tekijän hallussa.

K-Citymarket Raksilan henkilökunta. 2018. Työntekijät, K-Citymarket Raksila. Haastattelut 22.2.2018, 5.3.2018 & 3.4.2018. Tekijän hallussa.

K-Citymarket Raksila. 2018. Hymy-asiakaspalaute. Sisäinen lähde. Viitattu 16.4.2018.

Kenttä, R. 2015. Jatkoa vuosi kerrallaan. Raksilan uusi asemakaava vielä kesken. Viitattu 19.4.2018. https://www.forum24.fi/sivut/artikkeli/9062/Jatkoa-vuosi-kerrallaan_-Raksilan-uusi-ase-makaava-vielkesken

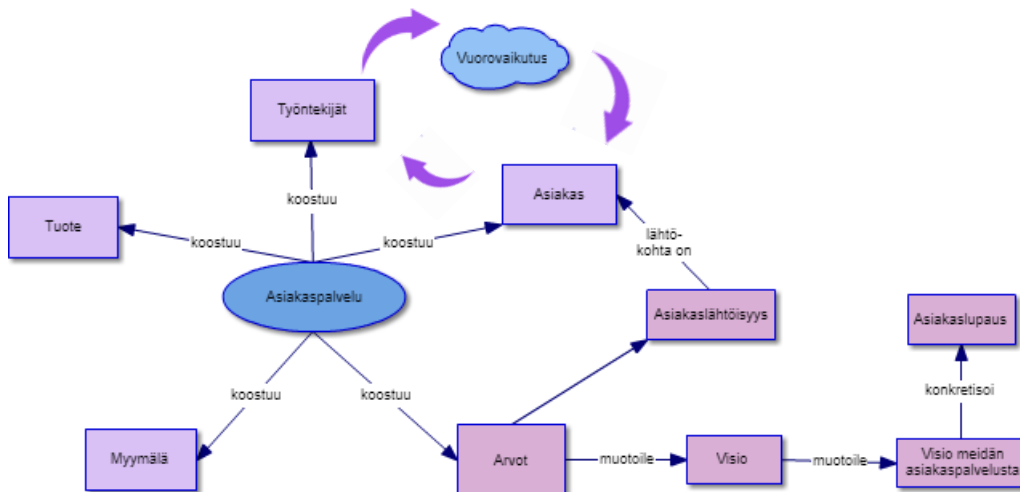
Kesko Oyj. 2018. Viitattu 19.2.2018. <https://www.kesko.fi/>

Lahden ammattikorkeakoulu. 2007. Hyvä perehdytys –opas. Viitattu 5.4.2018. http://www.lamk.fi/tki-toiminta/julkaisut/c-artikkelikokoelmia-raportteja-muita-ajankohtaisia/Documents/Hyv%C3%A4%20perehdytys_OR-BITS.pdf

Lehtinen, J., Pesonen, H. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena: markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: PS-Kustannus.

- Lämsä, A. & Uusitalo, O. 2005. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita.
- Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOYpro.
- Patentti- ja rekisterihallitus. 2018. Virre-tietopalvelu. Viitattu 2.3.2018. <https://virre.prh.fi/nous/companySearch?execution=e2s4>
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.
- Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia: rakenna yrityskulttuuri, jota työntekijät, asiakkaat ja omistajat rakastavat. Helsinki: Kauppakamari.
- Työturvallisuuskeskus. 2018. Työntekijän perehdyttäminen ja opastus. Viitattu 5.4.2018. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/toiminta_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus
- Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Van Dessel, G. 2011. Net Promoter Score (NPS) – use, application and pitfalls. Viitattu 5.3.2018. <https://www.checkmarket.com/blog/net-promoter-score/>
- Yin, R. 2003. Case study research: design and methods. Thousand Oaks (CA): Sage Publications cop.

1. Kuka hoitaa asiakaspalveluun perehdyttämisen? Onko se aina sama henkilö vai vaihtelee?
2. Mitä uudelle työntekijälle pyritään opettamaan asiakaspalvelusta? Onko olemassa jotain kaavaa, jota seurataan?
3. Millä tavalla perehdytys toteutetaan? (esim. palaute, tiedonjakaminen, koulutus, mallista oppiminen, havainnointi.)



4. Mitkä ovat yrityksen arvot?
5. Mikä on yrityksen visio?
6. Viestitäänkö kaikille työntekijöille yrityksen arvoista ja visiosta?
7. Millainen on asiakaslupauksenne? (Yrityksen ilmaisu siitä miten se aikoo tuottaa asiakkaalle yliveraistavaa arvoa, eli vastaus kysymykseen: Miksi asiakkaan kannattaa kääntyä juuri meidän yrityksen puoleen? Esimerkiksi: "Ratkaisemme asiakkaan kanssa hänen ongelmansa vaivattomasti, kätevästi ja ammattitaidolla. Olemme mutkattomia ja helposti lähestyttäviä.")
8. Mitä valtuuksia työntekijöillä on ongelmatilanteissa? Esimerkiksi kun ostotapahtumassa tapahtuu virhe, joka aiheuttaa asiakkaalle mielipahaa, ajanhukkaa tai vaivannäköä, saako työntekijä antaa hyvitykseksi jonkin tuotteen?
9. Voiko tilanteen, jossa asiakas tarvitsee uuden tuotteen rikkoutuneen tilalle (oletus, että huomataan kassalla) hoitaa niin, että asiakasta ei tarvitse "juoksuttaa" ja ilman, että kassajonoa täytyy seisottaa?
10. Onko palvelussanne huomioitu vammaiset, vanhukset ja liikuntarajoitteiset? Miten?
11. Onko työntekijöitä opastettu teittelyn suhteen? Mikä on oma mielipiteesi?
12. Toimitko niin, että omalla käytökselläsi näytät mallia työntekijöille yrityksen arvoista/asiakaslupauksesta?
13. Miten asiakaspalautteisiin reagoidaan? (siisteys, tuotetoive, huono kokemus jne.)
14. Mikä on teidän vahvuutenne asiakaspalvelun osalta, mistä teitä kiitetään? Missä olisi vielä kehittymisen varaa?

1. Kuka on perehdyttänyt sinut?
2. Muistatko, mitä asioita perehdytyksessäsi käytiin läpi asiakaspalvelun osalta?
3. Millä tavalla tervehdit asiakasta?
4. Miten hyvästelet asiakkaan? Käytätkö lisäksi juhlapyhinä jotain erityistä toivotusta? Entä viikonlopun tai päivänjatkon toivotus?
5. Teititteletkö asiakkaita? Ketä?

6. Onko sinulle tullut asiakkaan kanssa joku tilanne vastaan, jossa et tiennyt kuinka tulisi toimia?
7. Kuinka toimit, jos et osaa vastata asiakkaan kysymykseen/löydä ratkaisua hänen ongelmaansa?
8. Mikä on mielestäsi tärkeintä, kun selvität ongelmatilannetta asiakkaan kanssa?

Esimerkkutilanne: Asiakas on ostanut päiväysvanhan tuotteen (pakaste seitipala) ja tulee seuraavana päivänä kertomaan asiasta. Hän kertoo, että oli tekemässä kalakeittoa ja kun kaikki muut ainekset olivat jo kiehumassa, huomasi että seiti oli mennyt vanhaksi 3kk sitten. Kalakeiton tekeminen jäi siihen.

9. Mikä mielestäsi olisi oikeudenmukainen korvaus tässä tilanteessa? Esim. rahat takaisin, uusi tuote tilalle, jokin "extra" tuote lisäksi, lahjakortti?
10. Mitkä seikat ovat mielestäsi tärkeimpiä asiakastytymättömyystilanteiden ratkaisemisessa?
 - a. Empaattinen ja asiallinen käytös
 - b. oikeudenmukainen korvaus
 - c. anteeksipyyntö (vaikka tilanteessa ei olisi sattunut virhettä)
 - d. asiakkaan näkemyksen kuunteleminen
 - e. rauhallisena pysyminen
 - f. tilanteen ratkaiseminen nopeasti, yhdessä paikassa
 - g. tilanteen selittäminen lyhyesti
 - h. syyn etsiminen ja virheen tekijän kertominen
 - i. nopea ja vaivaton ratkaisu
 - j. mielipahan, vaivan ja ajanhukan hyvittäminen
 - k. asiakkaan kiittäminen palautteesta
 - l. tyytyväisyyden varmistaminen: mielipaha=>mielihyvä
 - m. lisäksi jokin muu?
11. Millä tavalla asiakaspalvelukäyttäytymisesi eroaa eri asiakkaiden kohdalla? Esimerkiksi vakioasiakkaat.
12. Millä tavalla asiakaspalvelua oppii mielestäsi parhaiten? Opiskelu/käytäntö?

13. Veikkauskortti, plussakortti, plussaraha, keräilypassit ja pullokuitit. Miten varmistat, että asiakas muistaa käyttää kaikki ”edut” ja on tyytyväinen?
14. Huolehdi, että kassalla on tarpeeksi muovipusseja, kuittirullaa, itsepalvelukassa toimii ja neuvotko sen käytössä tarvittaessa?

15. Millaisessa tilanteessa olet kokenut onnistuneesi erityisen hyvin asiakkaan kanssa?
16. Mitkä seuraavista asioista kuvaavat omaa asiakaspalvelutyyliäsi?
 - a. rupattelu
 - b. asiakkaan auttaminen ja hänen tarpeensa tyydyttäminen
 - c. henkilökohtainen kontakti
 - d. lämminhenkinen ja rento
 - e. mutkaton
 - f. yksilön huomioonottava
 - g. kaikille melko samanlainen
 - h. ystävällisyys, tuttavallisuus
 - i. teitittely
 - j. jokin muu?

17. Osaatko sanoa, mitkä ovat yrityksen arvoja? Entä visio?
18. Osaatko sanoa, mikä on yrityksen asiakaslupaus?
19. Onko asiakaspalveluun perehdytys mielestäsi onnistunut?

1. Kuka on perehdyttänyt sinut?
2. Muistatko, mitä asioita perehdytyksessäsi käytiin läpi asiakaspalvelun osalta?
3. Missä tilanteissa tervehdit asiakasta (esim. samalla osastolla, kysyy apua, tulee vastaan tyhjällä käytävällä.)
4. Otatko katsekontaktia (+mahdollinen hymy) asiakkaaseen (vaikka et tervehtisi, esimerkiksi kun asiakkaita on paljon)?
5. Teititteletkö asiakkaita? Ketä?
6. Onko sinulle tullut asiakkaan kanssa joku tilanne vastaan, jossa et tiennyt kuinka tulisi toimia?
7. Asiakkaan kysymää tuotetta ei löydy teiltä: mitä teet? (esim. jätät tilanteen siihen, pahoittelet, ehdotat vastaavaa tuotetta, ehdotat tilattavan seuraavaksi kerraksi.)
8. Mikä on mielestäsi tärkeintä, kun selvität ongelmatilannetta asiakkaan kanssa?

Esimerkkitalanne: Asiakas on ostanut päiväysvanhan tuotteen (pakaste seitipala) ja tulee seuraavana päivänä kertomaan asiasta. Hän kertoo, että oli tekemässä kalakeittoa ja kun kaikki muut ainekset olivat jo kiehumassa, huomasi että seiti oli mennyt vanhaksi 3kk sitten. Kalakeiton tekeminen jäi siihen.

9. Mikä mielestäsi olisi oikeudenmukainen korvaus tässä tilanteessa? Rahat takaisin, uusi tuote tilalle, jokin "extra" tuote lisäksi, lahjakortti?
10. Mitkä seikat ovat mielestäsi tärkeimpiä asiakastytymättömyystilanteiden ratkaisemisessa?
 - a. Empaattinen ja asiallinen käytös
 - b. oikeudenmukainen korvaus
 - c. anteeksipyyntö (vaikka tilanteessa ei olisi sattunut virhettä)
 - d. asiakkaan näkemyksen kuunteleminen
 - e. rauhallisena pysyminen
 - f. tilanteen ratkaiseminen nopeasti, yhdessä paikassa
 - g. tilanteen selittäminen lyhyesti
 - h. syyn etsiminen ja virheen tekijän kertominen
 - i. nopea ja vaivaton ratkaisu
 - j. mielipahan, vaivan ja ajanhukan hyvittäminen
 - k. asiakkaan kiittäminen palautteesta
 - l. tyytyväisyyden varmistaminen: mielipaha=>mielihyvä
 - m. lisäksi jokin muu?

11. Millä tavalla asiakaspalvelukäyttäytymisesi eroaa eri asiakkaiden kohdalla? Esimerkiksi vakioasiakkaat.
12. Millä tavalla asiakaspalvelua oppii mielestäsi parhaiten? Opiskelu/käytäntö?
13. Kiinnitätkö huomiota siihen, jos asiakas näyttää etsivän jotain? Mitä teet tilanteessa?
14. Tarjoatko apua aktiivisesti asiakkaille?
15. Miten toimit tilanteessa, jossa asiakas tulee kertomaan, että hevi/maito/teta-osastolla on rikkoutunut/päiväysvanha/pilaantunut/homeinen tuote?
16. Kiinnitätkö huomiota kuormaa purkaessasi, että oma työsi ei haittaa asiakasta? Esimerkiksi kuormahäkin sijoittelu, kuorman purku samalla hyllyllä, mitä asiakas katsoo, työvälineet eivät ole asiakkaan tiellä ja myös hyllyttäessäsi tuotetta olet lähestyttävissä.
17. Puhutko työkaverisi kanssa työasioista asiakkaiden lähettyvillä?
18. Huolehditko säännöllisesti, että hevivaaioissa ja pullokoneessa on etikettiä? Tarkastetaanko niiden toimivuus ja siisteys säännöllisesti?
19. Kuinka pidät huolta osaston siisteydestä?
20. Millaisessa tilanteessa olet kokenut onnistuneesi erityisen hyvin asiakkaan kanssa?
21. Mitkä seuraavista asioista kuvaavat omaa asiakaspalvelutyyliäsi?
 - a. rupattelu
 - b. asiakkaan auttaminen ja hänen tarpeensa tyydyttäminen
 - c. henkilökohtainen kontakti
 - d. lämminhenkinen ja rento
 - e. mutkaton
 - f. yksilön huomioonottava
 - g. kaikille melko samanlainen
 - h. ystävällisyys, tuttavallisuus
 - i. teitittely
22. Osaatko sanoa, mitkä ovat yrityksen arvoja? Entä visio?
23. Osaatko sanoa, mikä on yrityksen asiakaslupaus?
24. Onko asiakaspalveluun perehdytys mielestäsi onnistunut?

PEREHDYTYSLISTA	<i>Perehdytettävän nimi:</i>	<i>Perehdyttäjän nimi ja pvm:</i>
Perusasiat	Yrityksen arvot ja visio	
	Yrityksen asiakaspalvelulupaus	
	Työvaatteet	
	Yleiset säännöt	
	Laitteiden ja kassajärjestelmän sujuva osaaminen	
	Vaitiolovelvollisuus (yritys, asiakkaat)	
	Siisteys, järjestys, hygienia	
	Puhelimen käyttö (henkilökohtaiset asiat)	
	Rupattelu työkavereiden kanssa (asiakkaan kuullen)	
	Häiriö- ja poikkeustilanteet	Vartijan hälyttäminen
Häiritsevästi käyttäytyvä asiakas (esim. humaltunut henkilö)		
Näpistys, varkaus, ryöstö		
Väkivallan uhkatilanteet (esim. uhkaavasti käyttäytyvä asiakas)		
Asiakaspalvelu	Asiakkaan kohtaaminen (huomioiminen, tervehtiminen, katsekontakti, kohteliaisuus)	
	Asiakkaan tervehtiminen (hei, päivää jne.)	
	Asiakkaan teittely (oma harkinta)	
	Asiakkaan hyvästely (näkemiin, heippa, viikonloppu, juhlapyhät)	
	Asiakastoiveiden vastaanotto	
	Asiakaspalautteen vastaanotto	
	Asiakastyytymättömyystilanteen käsittely (tästä tarkemmat ohjeet kohdassa "käännä mielipaha mielihyväksi")	
	Hyvityskäytäntö ja valtuudet	
	Asiakkaan lukeminen ja palvelutyylin mukauttaminen tilanteeseen (oma harkinta, esim. huumorin käyttö)	
	Avun tarjoaminen asiakkaalle (kun etsii jotain/aktiivisesti)	
	Asiakkaan huomioiminen ja lähestyttävyyys työskentelyn lomassa (esim. kuorman purku)	
	Kannustaminen oman harkinnan ja itsenäisen ajattelun käyttöön ☺	
	Kehittäminen (tämä osuus koskee yleisesti perehdytyskäytäntöä, eikä tätä täytetä jokaisen työntekijän kohdalla erikseen)	Palautteen kerääminen työntekijöiltä (onnistumisen ja kehittämistarpeiden kartoittaminen)
Perehdytyskäytännön jatkuva arviointi ja kehittäminen (koulutukset, jatkoperehdytykset)		

K-CITYMARKET RAKSILA ARVOTAULU

ARVOT: ASIAKAS ON YKKÖNEN!

Mitä tarkoittaa: Asiakasta arvostetaan
Asiakasta kuunnellaan herkästi
Asiakastoiveet pyritään toteuttamaan

LAADUN VARMISTAMINEN

Mitä tarkoittaa: Tuotteiden laatu ja tuoreus (hevi, maito, liha)
Tuotteiden järjestys, myymälän siisteys
Laadukasta palvelua jokaiselle

VASTUULLISUUS

Mitä tarkoittaa: Vastuulliset tuotevalinnat (luomu, lähiruoka ja pientuottajat)
Ekologiset tuotevalinnat (kaura-, soija- ja vegaanituotteet)
Erityisruokavaliot (gluteeniton, maidoton)

HERÄTTEELLISYYS

Mitä tarkoittaa: Kausipäädtyt ja kassan myyntilinielit
Tuore ja houkutteleva hevi-osasto
Houkuttelevat ja nypityt hyllyt

AJANKOHTAISUUS

Mitä tarkoittaa: Kausi- ja sesonkituotteet (hevi, juhlapyhät)
Trendit ja uutuustuotteet (esim. kauramaidot, uutuusjätskit)
Reagoidaan asiakastoiveisiin

VISIO: Olla ajankohtainen ja herätteellinen kaupunkimarket, joka vastaa tietoisien ja vaativankin kuluttajan tarpeisiin vastuullisilla ja ekologisilla vaihtoehdoilla.

ASIAKASPALVELULUPAUS: Kesko: Jotta kaupassa olisi kiva käydä!

Oma: _____

(asiakaspalvelulupaus: lyhyt, helppo muistaa, miten tuotamme asiakkaalle yliverstaista arvoa, ja miksi hänen kannattaa tulla juuri meidän kauppaamme? Täytetään s.10 keskustelun jälkeen)