

HENKILÖSTÖ ASIAKASKOKEMUKSEN LUOJANA

Case: Lindex Oy myymälä X

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tradenomi (AMK)
Liiketalouden koulutus
Syksy 2018
Milla Rouvinen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Rouvinen, Milla	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika Syksy 2018
	Sivumäärä 39	Liitesivut 1
Työn nimi Henkilöstö asiakaskokemuksen luoja Case: Lindex Oy myymälä X		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä Tutkimus tehtiin toimeksiantona Lindexin myymälälle X. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten henkilöstö vaikuttaa asiakaskokemuksen luomiseen ja miten asiakaskokemusta voidaan parantaa myymälässä X henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksessa haluttiin saada selville myyjien nykyinen taitotaso ja se, ymmärtävätkö he mitkä kaikki tekijät vaikuttavat asiakaskokemukseen. Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jossa tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelu valittiin sen vuoksi, että saataisiin mahdollisimman realistinen kuva myymälän tilanteesta, sekä myyjien näkökulma saaduista ohjeista. Tutkimuksessa hyödynnettiin myös palvelupolkua eli blueprintiä hahmottamaan kolmen asiakasprofiilin kulkua myymälässä, joka pohjautui haastattelussa ilmenneisiin asioihin. Palvelupolkuihin merkittiin myös ne kipupisteet, jotka ovat kriittisiä asiakaskokemuksen kannalta. Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että myymälä X:ssä on eri tasoisia myyjiä, mikä vaikuttaa asiakaskokemuksen laatuun negatiivisesti. Haastatteluista selvisi myös se, että organisaation ohjeet koettiin osittain puutteellisiksi, liian tarkoiksi tai liian yksinkertaisiksi. Haastateltavat kokivat, että heidän saamansa ohjeet eivät välttämättä toimi kaikissa tilanteissa, mutta myymälän esimiehen neuvot ja apu koettiin tärkeäksi ja hyödylliseksi. Tuloksista selvisi kuitenkin se, että kaikki tietävät miten myymälässä tulisi yleisesti toimia, mutta asiakkaan odotuksia ylittävät asiat eivät olleet yhtä vahvoja. Tutkimustuloksen perusteella organisaatio voisi ohjeistaa henkilöstöä enemmän kokonaisuuden luomisessa. Myymälän tasolla esimies voisi kehittää jokaisen myyjän heikkouksia lisätäkseen palvelun tasaisuutta.		
Asiasanat Asiakaskokemus, Palvelupolku, Asiakaspalvelu		

Abstract

Author(s) Rouvinen, Milla	Type of publication Bachelor's thesis	Published Autumn 2018
	Number of pages 39	Appendices 1
Title of publication The personnel's impact on creating customer experience Case: Lindex Oy store X		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Abstract The thesis was commissioned by Lindex Oy store X. The purpose of this study was to examine how personnel impacts customer experience creation and how customer experience could be improved by the personnel in store X. The study was conducted as qualitative research, in which theme interviews were used. The theme interviews were chosen in order to get the most realistic picture of the store's situation, as well as the personnel's perspective about the instructions they had received. The purpose of the theme interviews was also to find out whether the personnel really understood what customer experience means and what it includes. Blueprint was also used in this study to track three different customer profiles in the store based on the material that was collected from the interviews. The most critical points that can influence customer experience negatively were also marked on the blueprint. The results indicate that the service quality in store X is not even, which affects customer experience negatively. The interviews also revealed that some found that the organization's instructions were partly defective, too exact or too simple. The interviewees felt that the instructions they had received might not work in all situations, but the advice and assistance from the store manager was considered important and useful. The results also show that all of the personnel know what to do in the store, but the small important things that could make customer experience better were not clear. Based on the results of this study the organization could instruct the personnel more in creating a complete customer experience rather than instructing in many different service points. In the store, the store manager could develop every staff member's weaknesses to improve the level of customer service.		
Keywords Customer experience, Blueprint, Customer service		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Työn tausta ja aiheen valinta	1
1.2	Tutkimusongelma, työn tarkoitus, tavoite sekä työn rajausta	1
1.3	Tutkimusmenetelmät.....	2
1.4	Opinnäytetyön rakenne.....	2
2	ASIAKASKOKEMUS	3
2.1	Asiakaskokemuksen määritelmä	3
2.2	Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät.....	4
2.3	Asiakaskokemuksen johtaminen.....	7
2.4	Henkilöstön rooli asiakaskokemusten luomisessa	11
2.4.1	Yksilönä	12
2.4.2	Yhteisönä	14
3	ASIAKASPALVELU	16
3.1	Asiakaspalvelun määritelmä	16
3.2	Asiakaspalvelun laatu ja sen mittaaminen	16
3.3	Asiakaspalvelun merkitys.....	18
4	CASE: LINDEK OY MYYMÄLÄ X, HENKILÖSTÖ ASIAKASKOKEMUKSEN LUOJANA.....	19
4.1	Toimeksiantajan esittely.....	19
4.2	Tutkimuksen toteuttaminen.....	19
4.2.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	19
4.2.2	Palvelupolku eli blueprint	20
4.3	Tutkimuksen tulokset	22
4.3.1	Asiakasprofiili 1	27
4.3.2	Asiakasprofiili 2	28
4.3.3	Asiakasprofiili 3	30
4.4	Tutkimustulosten validiteetti ja reliabiliteetti	32
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	34
6	YHTEENVETO	36
	LÄHTEET	38
	LIITTEET	40

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta ja aiheen valinta

Työn tausta perustuu omaan suhteeseeni Lindexin myymälään X. Työskentelin myymälässä melkein neljä vuotta, jonka aikana minulla heräsi paljon kysymyksiä asiakaspalvelusta ja asiakaskokemuksesta ja siitä, miten sitä voidaan parantaa. Asiakkaat ja palvelun laatu ovat Lindexille tärkeitä ja se tulee esiin esimerkiksi heiltä saaduista sähköposteista, joissa pyydetään kertomaan viimekertaisen käynnin palvelun laadusta. Jatkossa tässä työssä käytän myymälästä nimitystä myymälä X.

Toinen syy siihen miksi asiakaskokemus valikoitui aiheeksi, on se, että aihe on ollut lähi-vuosina paljon otsikoissa ja se näkyy monissa eri ketjuissa asiakastytyväisyyskyselyinä sekä erilaisina kyselyinä myymälässä. Asiakaskokemus ja asiakaspalvelu ovat myös olleet esillä erilaisissa medioissa ja varsinkin huonoista asiakaskokemuksista on saanut lukea sosiaalisesta mediasta.

1.2 Tutkimusongelma, työn tarkoitus, tavoite sekä työn rajaus

Työn tutkimusongelma on rajattu kahteen kysymykseen:

1. Miten suuri vaikutus henkilöstöllä on asiakaskokemuksen luomisessa?
2. Miten asiakaskokemusta voidaan parantaa myymälässä X?

Työn tarkoituksena on selvittää henkilöstön käsitys hyvästä asiakaskokemuksesta ja siitä, miten sitä luodaan. Tarkoituksena on verrata henkilöstön tietotaitoja teoriaan. Tavoitteena on parantaa myymälän asiakaskokemusta henkilöstön näkökulmasta ja selvittää, millä tasolla myyjien tietotaso on. Tavoitteena on myös selvittää, ymmärtävätkö myyjät, mitkä kaikki asiat vaikuttavat asiakaskokemuksen luomiseen, mutta samalla selvittää myös ymmärtävätkö he sen, mikä ero on asiakaskokemuksella ja asiakaspalvelulla. Tavoitteena on antaa henkilöstölle ja esimiehelle konkreettiset ohjeet ja välineet hyvän asiakaskokemuksen saavuttamiseen.

Työ rajattiin asiakaskokemukseen ja siihen, miten henkilöstö vaikuttaa sen luomiseen. Työssä käydään läpi myös asiakaskokemuksen johtamista. Asiakaspalvelua käydään myös lyhyesti erikseen läpi, sillä sitä kysytään muun muassa Lindexin asiakastytyväisyyskyselyissä. Työn päätarkastelunkohteena on kuitenkin henkilöstö ja henkilöstön vaikutus siihen, miten asiakaskokemusta luodaan.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus suoritetaan kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin: mitä, miksi ja kuinka (Tuulaniemi 2011, 144). Tutkimusmenetelmänä käytetään teemahaastattelua, jossa haastatellaan myymälän X henkilökuntaa. Haastattelut tehdään myymälän tiloissa ja haastatteluissa selvitetään henkilöstön näkökulma myymälän asiakaspalveluun sekä asiakaskokemukseen, mikä asiakaskokemukseen vaikuttaa ja mitä he voivat itse tehdä sen eteen. Haastatteluissa selvitetään myös henkilöstön mielipide siitä, ovatko he saaneet tarpeellisen ohjeistuksen siihen, miten asiakaspalvelua tulisi toteuttaa ja olisivatko he toivoneet parempaa ohjeistusta asiakaskokemuksen luomiseen. Haastatteluissa selvitetään myös se, kokevatko he saamansa ohjeet todenmukaisiksi. Haastatteluissa pyritään saamaan myös selville mahdolliset ongelmat myymälän ja organisaation välillä sekä henkilöstön toiveita näiden asioiden parantamiseen.

Työssä käytetään hyödyksi myös palvelupolkua eli blueprintiä, jotka on tehty kolmelle eri asiakasprofiilille. Asiakasprofiileissa käydään läpi kolme yleisintä asiakastyyppeä. Asiakastyypit ovat rakentuneen omien kokemusten sekä haastattelurungon ympärille. Kaikissa palvelupoluissa keskitytään niihin kontaktipisteisiin, jossa asiakas ja myyjä ovat tekemisissä keskenään. Palvelupolkuihin on myös merkitty ne kriittiset kohdat, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Johdannossa esitellään opinnäytetyön aihe, työn tarkoitus, tavoite ja rajaus, tutkimusongelma sekä tutkimusmenetelmät. Työn toinen ja kolmas luku muodostavat opinnäytetyön teoriaosuuden, jossa käsitellään asiakaskokemusta, asiakaskokemuksen johtamista, henkilöstön vaikutusta asiakaskokemuksen luomisessa sekä asiakaspalvelua. Teorian pääpaino on asiakaskokemuksessa.

Kaikkia aiheita käsitellään henkilöstön näkökulmasta muun muassa selvittämällä, miten heidän tekonsa ja puheensa vaikuttavat asiakkaaseen. Neljäs luku muodostaa työn empirisen osuuden. Siinä esitellään tutkimusta analysoimalla haastattelun tuloksia, hahmottamalla myymälässä tapahtuvia asioita palvelupolkujen avulla sekä arvioimalla tutkimuksen validiteettia sekä reliabiliteettia. Viidennessä luvussa käydään läpi johtopäätökset sekä kehitysehdotukset. Viimeisessä, eli kuudennessa luvussa tehdään yhteenveto ja esitellään jatkotutkimusehdotukset.

2 ASIAKASKOKEMUS

2.1 Asiakaskokemuksen määritelmä

Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Asiakaskokemus ei tarkoita asiakaspalvelun kehittämistä vaan asiakaspalvelu on yksi osa asiakaskokemusta. Koska asiakaskokemus ei ole rationaalinen päätös, vaan siihen vaikuttavat eri tunteet sekä alitajuisesti tehdyt päätelmät, yritys ei voi täysin vaikuttaa siihen, millaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa. Eli yritys voi vaikuttaa siihen, millaisia kokemuksia se pyrkii muodostamaan. Asiakaskokemus ei synny pelkästään yrityksen tiloissa, kuten tässä case-tapauksessa myymälässä, vaan siihen vaikuttavat myös aikaisempi informaatio yrityksestä, kauppakeskuksen opastukset myymälään jne. (Löytänä & Korteso 2011, 11.)

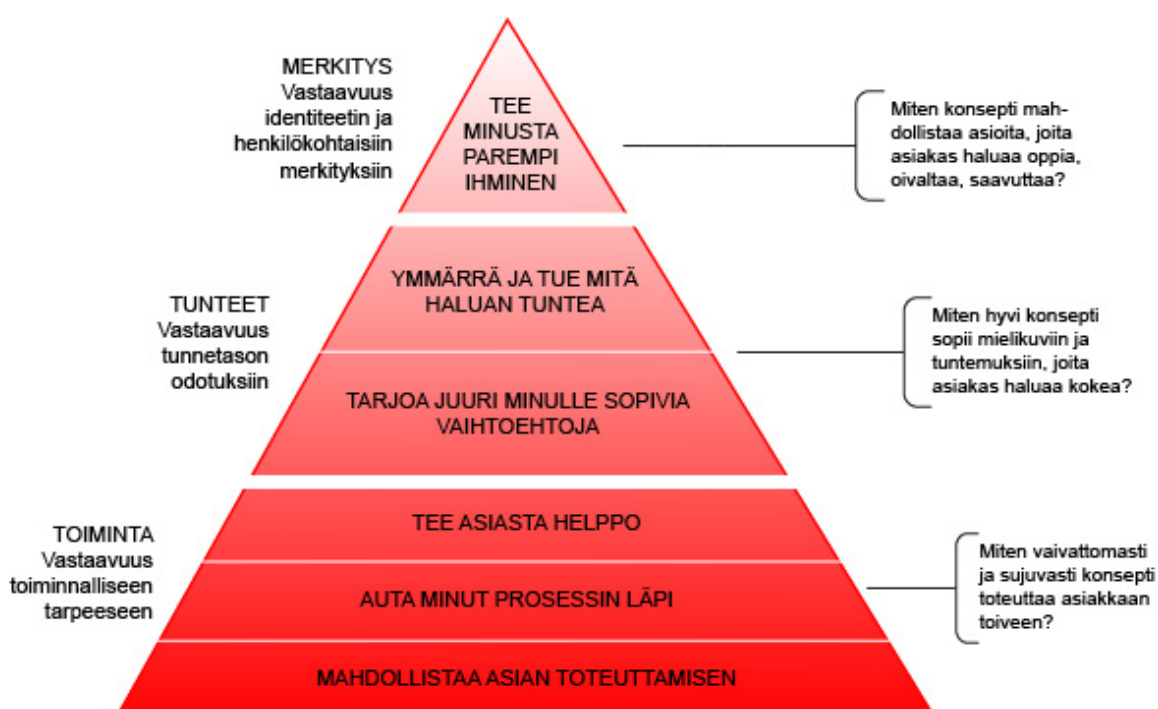
Mitä vahvempia ovat tunteet, kohtaamiset ja syntyneet mielikuvat, sitä vahvempi on asiakaskokemuksin. Mutta miten asiakaskokemuksesta saadaan entistä vahvempi ja unohtumaton, elämyksillä. Elämyksellä tarkoitetaan odottamattomia, positiivisia kokemuksia, joihin liittyy jokin positiivinen tunne. Elämyksien luomisessa pitää kuitenkin olla tarkka, sillä yrityksen on otettava huomioon millaiset elämykset yllättävät juuri heidän asiakkaat positiivisesti. (Löytänä & Korteso 2011, 11.)

Fischer ja Vainio määrittelevät asiakaskokemuksen tunteeksi ja kokemukseksi, joka saa asiakkaan palaamaan uudelleen sekä kertomaan muille positiivisesta kokemuksestaan. He myös mainitsevat, että palveluntarjoajan on mahdoton tietää, mitkä asiat vaikuttavat eniten tiettyyn asiakaskokemukseen. Asiakkaan omat yksilölliset odotusarvot vaikuttavat hänen kokemaansa asiakaskokemukseen ja palveluntarjoajan on mahdoton tietää niitä. Positiivinen asiakaskokemus syntyy silloin, kun asiakasta huomioidaan, häntä kuunnellaan sekä pyritään ymmärtämään hänen ongelma ja vastataan hänen kysymyksiin. Myös lupauksen pitäminen sekä palvelun korkea laatu ovat osa positiivista asiakaskokemusta. (Fischer & Vainio 2014, 9.)

Tuulaniemi (2011, 74) jakaa asiakaskokemuksen kolmeen eri tasoon: toimintaan, tunteisiin sekä merkityksiin. Toiminnalla hän tarkoittaa palvelun kykyä vastata asiakkaan tarpeisiin, prosessien sujuvuutta, palvelun hahmotettavuutta, saavutettavuutta, käytettävyyttä, tehokkuutta sekä monipuolisuutta. Toiminnan tason vaatimuksien tulee täytyä, jotta palvelulla on mahdollisuus olla markkinoilla. Tunnetasolla Tuulaniemi tarkoittaa asiakkaalle syntyviä välittömiä tuntemuksia sekä henkilökohtaisia kokemuksia. Näitä voi esimerkiksi olla kokemuksen mieleisyys, helppous, kiinnostavuus, innostavuus, tunnelma sekä tyyli. Kun puhutaan merkitystasosta, tarkoitetaan asiakaskokemukseen liittyviä mielikuva- ja

merkitysulottuvuuksia, kulttuurillisia koodeja, unelmia, tarinoita, lupauksia, oivalluksia, kokemuksen henkilökohtaisuutta, suhdetta asiakkaan elämäntapaan sekä omaan identiteettiin.

Voidaan siis ajatella, että toimintataso vastaa kysymykseen: miten vaivattomasti ja sujuvasti konsepti toteuttaa asiakkaan toiveen? Tunnetaso vastaa kysymykseen: miten hyvin konsepti sopii mielikuviin ja tuntemuksiin, joita asiakas haluaa kokea? Merkitystaso vastaa kysymykseen: miten konsepti mahdollistaa asioita, joita asiakas haluaa oppia, oivaltaa ja saavuttaa? (Tuulaniemi 2011, 75.) Kuvio 1 auttaa hahmottamaan asiakkaan arvon muodostumista.



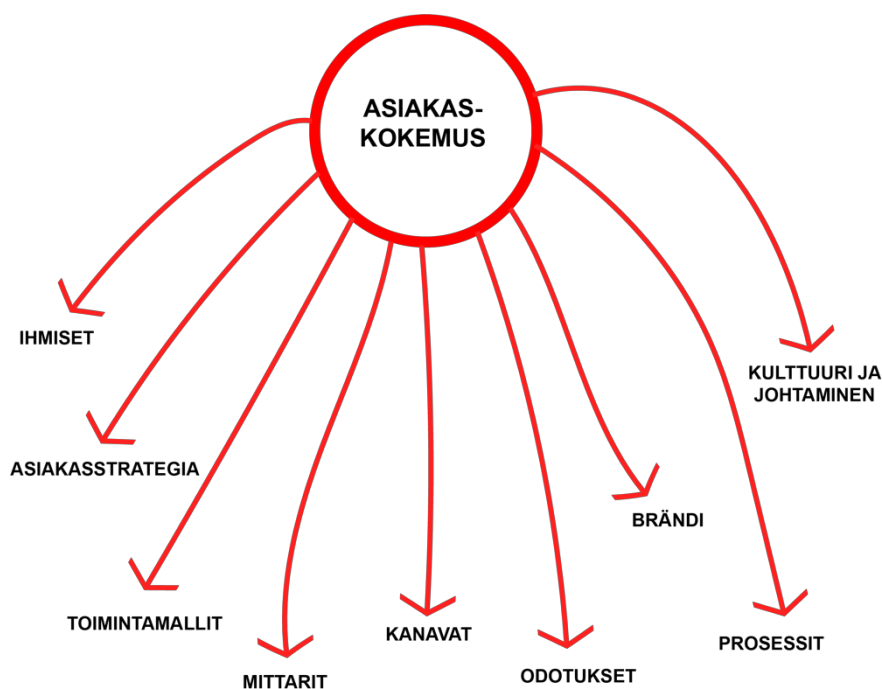
Kuvio 1. Arvon muodostumisen pyramidi (Tuulaniemi 2011, 75).

2.2 Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät

Koska palvelukokemus on yksilöllinen ja tapahtuu asiakkaan päässä, sitä ei voida suunnitella etukäteen. Sen vuoksi pitää parantaa asiakkaan palvelukokemusta, joka onnistuu keskittymällä asiakaskokemuksen kriittisiin pisteisiin optimoimalla palveluprosessi, työtavat, tilat sekä vuorovaikutus. Asiakaskokemuksesta tulisi myös poistaa palvelua häiritsevät asiat. (Tuulaniemi 2011, 26.)

Palveluliiketoiminta on ihmisten tuottamaa palvelua toisille ihmisille. Palvelukokemus luodaan koko työyhteisön voimin. Kuitenkin niin, että avainroolissa ovat vain ne yksilöt, jotka palvelevat asiakkaita sekä vaikuttavat omalla toiminnallaan muihin palvelua tuottaviin ihmisiin. (Fischer & Vainio 2014, 17.) Myös Wilson, Zeithaml, Bitner & Gremler (2012, 249) mainitsevat, että työntekijät, jotka ovat kosketuspinnassa asiakkaiden kanssa ja heidän lähimmät esimiehet ovat ratkaisevan tärkeitä, kun kyse on asiakaskokemuksesta. Palveluosaamiseen kuuluu myös yrityksen palvelukonseptin sekä asiakkaiden syvällinen ymmärtäminen (Lundberg & Töytäri 2010, 229).

Asiakaskokemukseen ei vaikuta yksi tai kaksi suurta tekijää, vaan asiakaskokemuksen luomiseen ja sen ylläpitämiseen vaikuttavat sadat pienet, mutta sitäkin tärkeämmät, tekijät. Hyvän asiakaskokemuksen luomiseen voi mennä jopa useita vuosia, eli muutos ei tapahdu hetkessä. (Wilson ym. 2012, 248.) Löytänä & Korkiakoski (2014, 166) mainitsevat yhdeksän eri tekijää, mitkä vaikuttavat asiakaskokemukseen ja ne ovat ihmiset, asiakasstrategia, toimintamallit, mittarit, kanavat, odotukset, brändi, prosessit sekä kulttuuri ja johtaminen. Nämä yhdeksän eri tekijää on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Asiakaskokemuksen yhdeksän vaikuttavaa tekijää (Löytänä & Korkiakoski 2014, 166).

Asiakaskokemukseen vaikuttaa myös palvelun tasaisuus. Kun asiakas tarvitsee apua esimerkiksi löytääkseen tietyn vaatekappaleen, hän voi saada monen eri tasoista/tyylistä palvelua samasta myymälästä. Yksi myyjä voi olla kokonaan huomioimatta asiakasta, kun toinen voi etsiä tuotetta myymälästä asiakkaan kanssa ja jopa soitella toisiin myymälöihin löytääkseen asiakkaalle oikean tuotteen. Joku myyjä saattaa toimia nopeasti ja tehokkaasti kun joku muu saattaa olla hidas ja reagoida pieniinkin asiakkaan pyyntöihin välinpitämättömästi. Yrityksen maineella voi olla myös vaikutusta asiakkaan mielikuvaan siitä asiakaskokemuksesta mitä hän odottaa saavansa, mutta loppujen lopuksi henkilökunnalla eli myyjällä, joka on tekemisissä asiakkaan kanssa, on lopullinen vaikutus siihen, miten asiakas kokee saamansa palvelukokemuksen. (Wilson ym. 2012, 252.)

Äijö (2015, 63) korostaa ensivaikutelman tärkeyttä. Kun asiakas kohdataan ensimmäisen kerran, asiakas muodostaa tietyn vaikutelman jopa 15 sekunnissa. Ensivaikutelmaan vaikuttaa se miltä myyjä näyttää, miten myyjä puhuu ja miten myyjä pukeutuu. Siihen vaikuttaa myös se, miten hyvin myyjä tietää siitä mitä myy sekä myyjän huumorintaju. Tämä ensivaikutelma luo asiakkaalle kuvan yrityksestä sekä tuotteista. Äijö huomauttaa, että ensivaikutelman luomiseen ei saada toista mahdollisuutta, se on positiivista silloin, jos ensikohtaaminen on mennyt hyvin, mutta jos ensikohtaaminen on epäonnistunut, se on jäänyt asiakkaan mieleen.

Löytänä & Korkiakoski (2014, 106-108) puhuvat poikkeustilanteista, joilla tarkoitetaan asiakkaan odotusten alittamista ja alittumasta eli sitä hetkeä, kun asiakas on pettynyt yritykseen. Yleisesti ottaen, poikkeustilanteiksi katsotaan niitä hetkiä, kun asiakas valittaa tai reklamoi. Yrityksen tulisi siis pystyä tunnistamaan ja ennakoidaan poikkeustilanteita. On tutkittu, että kun yritys on hoitanut poikkeustilanteen positiiviseksi, asiakas on 15 kertaa sitoutuneempi yritykseen, kuin ennen poikkeustilannetta. Poikkeustilanteiden tunnistaminen voi kuitenkin olla vaikeaa juuri sen vuoksi, että asiakkaat eivät aina kerro yrityksille pettymyksistään. Yrityksen tulisi myös välttää sitä, että poikkeustilanteita katsotaan yrityksen näkökulmasta, jolloin unohdetaan asiakaskokemus. Asiakaskokemukseen vaikuttaa enemmän se, miten poikkeustilanteet hoidetaan kokonaisuutena kuin esimerkiksi se, miten nopeasti yritys korjaa tilanteen.

Löytänän & Korkiakosken (2014, 108-110) mukaan poikkeustilanteisiin voidaan vaikuttaa viidellä eri tavalla. Ensimmäiseksi pitää muistaa, että jokainen asiakas on yhtä arvokas. Asiakkaiden eriarvoisuus pitää unohtaa silloin, kun yritetään kääntää poikkeustilanne positiiviseksi. Yrityksen tulisi myös muistaa, että asiakkaan aikakaudella yksittäinen asiakas voi tehdä poikkeustilanteesta todellista suuremman mainitsemalla pettymyksestään esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Poikkeustilanteet tulee hoitaa myös nopeasti, mutta

kuitenkin suhteutettuna tilanteeseen. Kolmanneksi he korostavat sitä, että yrityksen tulee olla aina varma siitä, että asiakas kokee, että poikkeustilanne on hoidettu onnistuneesti esimerkiksi kysymällä asiakkaalta, onko hän tyytyväinen lopputulokseen. He suosittelevat myös hyvityksien käyttämistä vaikkakin se saatetaan kokea jokseenkin vanhanaikaiseksi. Asiakas voidaan osallistaa hyvityksen määrittelyyn kysymällä häneltä esimerkiksi, mikä olisi hänen mielestään kohtuullinen hyvitys. Useimmiten asiakkaan vaatimus/toive on huomattavasti pienempi mitä yritys kuvittelee. Viimeisimpänä Löytänä & Korkiakoski kannustavat yritystä hallitsemaan, hyväksymään fokusoimaan ja ratkaisemaan tilanteen.

Kaikki asiakaspalvelutilanteet eivät voi aina onnistua. Tämän vuoksi olisikin tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miksi näin käy ja miten siihen voidaan vaikuttaa. On todettu, että suuri osa palvelussa tapahtuneista virheistä ja ongelmista ovat toistuvia. Tämän vuoksi olisi tärkeää kirjata ylös tilanne ja mikä siinä on mennyt pieleen. Kun myyjä pitää huolen siitä, että ei toista samaa virhettä uudelleen, hän kasvaa asiakaspalvelijana. (Lundberg & Töytäri 2010, 160.)

2.3 Asiakaskokemuksen johtaminen

Palveluliiketoiminnan johtaminen ei tarkoita ainoastaan asiakaskokemuksen johtamista, vaan myös työyhteisökokemuksen johtamista. Työyhteisökokemus syntyy siitä, miten yksilöt kokevat työnsä ja miten he toimivat vuorovaikutustilanteissa toistensa kanssa. Työyhteisökokemus vaikuttaa siten myös asiakaskokemukseen, sillä kaikki ”elävät” omaa kokemustaan ja sen vuoksi se tulee osaksi yksilön käyttäytymistä ja täten se tulee myös esille asiakaspalvelutilanteissa. (Fischer & Vainio 2014, 130-131.) Karppinen (2018) korostaa, että kun organisaatio ottaa tosissaan asiakaskokemuksen merkityksen ja mahdollisuudet, rakentuu siitä voima, joka saa koko henkilöstön toimimaan saumattomasti yhdessä. Asiakaskokemuksen voi siis katsoa strategisena asiana, jonka vastuu kuuluu ennen kaikkea johdolle. Hyttinen (2014) kehottaa johtamaan asiakaskokemusta tasapainossa tehokkuuden, mittaamisen, seurannan sekä palkitsemisen kanssa. Hän kannattaa myös työtyytyväisyyden panostamista.

Yrityksen johdon on tulisi välittää asiakastyötä tekeville yrityksen ydinarvot, palvelun tavoitteet, yrityksen brändi- ja palvelulupaus sekä tutkitut asiakasodotukset. Ilman näitä tietoja asiakaspalvelijat eivät voi ymmärtää omaa rooliaan. Johdon olisi tärkeää keskustella näistä asioista asiakaspalvelijoiden kanssa, jotta kaikki asiakasrajapinnassa työskentelevät ymmärtävät ja jakavat samat arvot. Kun kaikki asiakaspalvelijat ymmärtävät nämä asiat, se edesauttaa sitä, että asioiden ymmärtämisellä saavutetaan yhteinen näkemys brändin sisällöstä, kaikki sitoutuvat toimintaan ja kaikki osaavat toimia brändiin sovitulla tavalla eri kohtaamisissa. (Tuulaniemi 2011, 54.)

Äijö (2015, 20) puhuu siitä, että tänä päivänä organisaatiot pyrkivät palkkaamaan työntekijöitä, joilla on jo kokemusta kyseisestä alasta ja mikä vaikuttaa yrityksen koulutustapoihin. Hän jakaa myyjien kouluttamisen kolmeen eri kategoriaan: erittäin standardisoidut koulutukset, itse koulutus sekä kolmanneksi kouluttaminen, jossa nykyiset myyjät ohjeistavat uusia myyjiä. Kaikissa näissä on hyviä ja huonoja puolia.

Erittäin standardisoiduissa koulutuksissa koulutuksen laatu on yleensä todella hyvää. Materiaali on esitetty johdonmukaisesti. Tällaiset koulutukset ovat yleensä kattavia ja tehokkaita. Niiden negatiivinen puoli on kuitenkin se, että näissä koulutuksissa keskitytään enemmän tuotteiden ominaisuuksiin tai itse palveluun eikä siihen, miten tuotetta myydään ja mitä esteitä tai ongelmia saattaa tulla vastaan. (Äijö 2015, 20.)

Koulutustyyppi, jossa työntekijä itse kouluttaa itsensä, tarkoittaa sitä, että myyjä oppii työssään. Se voi olla tehokasta mutta myös kallista ajan menetyksen kannalta, mutta myös se voi johtaa menetettyihin kauppoihin sekä asiakkaisiin. Uuden työntekijän voi olla hankalaa tietää, mikä on väärin tai oikein. Uusi työntekijä voi joutua myös ongelmiin, jos hän ei tiedä, mitä kaikkea hänen täytyy tietää ennen kuin hän astuu asiakkaan eteen. Tällaiset ongelmat voitaisiin korjata paremmalla koulutuksella ennen työnalkua. (Äijö 2015, 20-21.)

Kolmannessa koulutustyyppissä nykyiset työntekijät ohjaavat ja kouluttavat uutta työntekijää. Uuden työntekijän kannalta voi olla positiivista oppia kokeneilta työntekijöiltä, mutta vanhojen työntekijöiden henkilökohtaiset näkemykset voivat vaikuttaa uuden työntekijän oppimisiin taitoihin. Hyvät myyjät eivät välttämättä halua kertoa kaikkia omia spesiaalitaitoja eivätkä he välttämättä koe saavansa siitä sen suurempaa hyötyä, varsinkin jos ja kun heidän täytyy saada myyntiä kasaan. (Äijö 2015, 21.)

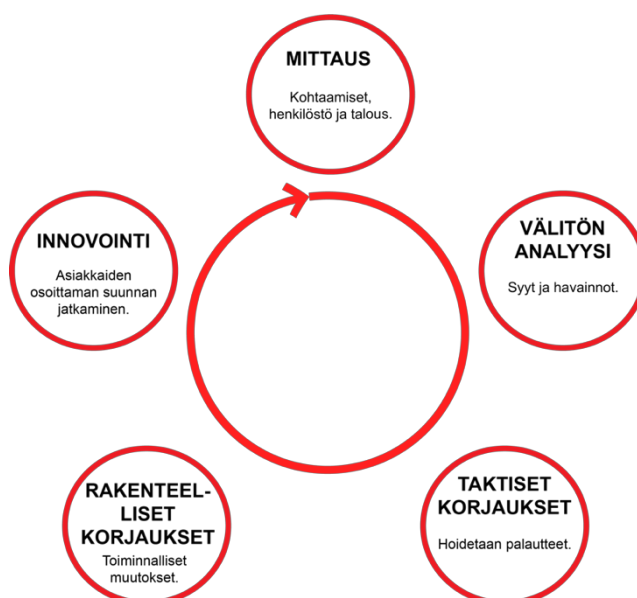
Äijö (2015, 21) suosittelee työntekijöitä ottamaan vastaan kaiken mahdollisen koulutuksen, mitä heille tarjotaan. Mitä enemmän työntekijä tietää, sitä parempi hän on työssään. Erilaiset koulutustilaisuudet ovat myös erinomainen mahdollisuus nähdä oman työyhteisön jäsenet eri valossa.

Grönroos (1998, 98-99, 111) jakaa asiakkaan kokeman palvelun tulokset neljään eri kategoriaan: huono laatu, hyväksyttävä laatu, hyvä laatu ja liian hyvä laatu. Jos yritys haluaa, että heidän asiakkaidensa kokeman palvelun laatu olisi hyvää, heidän tulee tarjota asiakkaalle kokemuksia, jotka ovat asiakkaan odotusten tasolla tai niiden yläpuolella. Jos näin ei tapahdu, asiakkaan odotukset jäävät täyttämättä ja asiakas voi kokea saamansa palvelun negatiivisena. Palvelun laadun tulisi aina olla hyväksyttävää, mutta tällöin asiakkaat eivät välttämättä ole kovin tyytyväisiä. Sen vuoksi olisi tärkeää aina tavoitella hyvän laadun tasoa. Kun palvelun taso on hyvää, niin asiakkaat ovat todennäköisesti halukkaita

jatkamaan asiakassuhdetta kyseisen yrityksen kanssa. Liian hyvä laatu ei taas ole välttämättä aina kustannustehokkain vaihtoehto, joten sitäkin tulisi sen vuoksi välttää. Laatu perustuu asiakkaiden tarpeisiin sekä toiveisiin, eli johto ei voi yksin päättää palvelun laadusta.

Jos palvelua ei ole suunniteltu hyvin, niin seurauksena on edellä mainittujen laatuojen laatuongelmat. Yksi suuri ongelma palvelujen suunnittelemattomuudessa on se, jos palvelun tarjoajan mielipiteet palvelun tuottamisesta eivät vastaa asiakkaiden odotuksiin. Jos odotettu palvelu ja kokema palvelu ovat liian erilaisia, niiden välille syntyy kuilu. (Grönroos 1998, 100.)

Löytänä & Korkiakoski (2014, 81-87) esittelevät asiakaskokemusohjelman, jonka avulla yrityksen toimintaa saadaan entistä asiakaslähtöisemmäksi. Tämän ohjelman avulla voidaan kehittää toiminnan systemaattisuutta sekä sisäistä viestintää. Ohjelma sisältää toimintamalleja, joiden avulla yritys oppii hyödyntämään kohtaamisista saatavaa palautetta tehokkaasti. He ovat jakaneet asiakaskokemusohjelman viiteen eri osaan, jonka asiakaskokemuksesta vastaavan johtajan tulisi kytkeä yhdeksi kokonaisuudeksi, joka muuttaa koko yrityskulttuuria. Tällaista asiakaskokemusohjelmaa voitaisiin myös hyödyntää koko yrityksen tasolla, jolloin todella puhuttaisiin yrityskulttuurista. Jos tällaista muutosta aletaan tekemään myymälän tasolla, niin silloin puhutaan enemmän työyhteisön kulttuurista. Kuviossa 3 havainnointi asiakaskeskeisen toiminnan systemaattisesta kehittämisestä.



Kuvio 3. Asiakaskeskeisen toiminnan systemaattinen kehittäminen (Löytänä & Korkiakoski 2014, 82).

Mittaaminen

Mittaamisella tarkoitetaan sitä, että keskittyminen ainoastaan asiakastyytyväisyyteen tai taloudellisiin tuloksiin ei enää riitä. Jos halutaan uusi strategia, mittaamisen tulisi sisältää myös asiakasmittarit, henkilöstömittarit sekä taloudelliset mittarit. Asiakasmittareilla mitataan asiakaskohtaamisia, henkilöstömittareilla mitataan sitä, miten strategia etenee henkilöstössä ja taloudellisilla mittarit tulisi kytkeä edellä mainittuihin mittareihin. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 82.)

Välitön analyysi

Pelkkä tulosten raportointi esimerkiksi kerran vuodessa ei riitä vaan asiakaskohtainen tieto eli tässä case-tapauksessa asiakastyytyväisyyskyselyiden tulokset tulisi saada myymälän tietoisuuteen välittömästi, jolloin tieto voidaan analysoida heti ja mahdollisiin ongelmiin voidaan reagoida mahdollisimman nopeasti. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 83.)

Taktiset korjaukset

Taktisilla korjauksilla tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla arvostelijat ja/tai suosittelijat saadaan hoidettua mahdollisimman nopeasti. Tyypillisesti kannattaa aloittaa arvostelijoista, jolloin tarkoituksena on poistaa arvostelua aiheuttaneet tekijät. Arvostelua aiheuttaneet tekijät voivat olla asioita, jotka ovat syntyneet esimerkiksi asiakaspalvelutilanteessa. Taktisten korjauksien ideana on, että asiakas antaisi seuraavalla kerralla parempaa palautetta, jolloin tehdyt korjaukset olisivat toimineet. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 84.)

Rakenteelliset korjaukset

Kun puhutaan rakenteellisista korjauksista, tarkoitetaan yrityksen rakenteiden muuttamista sillä tavalla, että asiakasta ei enää pallotella eri yksiköiden välillä. Yrityksen tulisi tehdä asiakkaan asioinnista mahdollisimman sujuvaa, vaivatonta ja sellaista mikä houkuttelee asiakasta suosittelemaan yritystä esimerkiksi ystävilleen. Rakenteellisten ongelmien ratkaisemiseksi yrityksen tulisi perustaa ryhmä, jossa on edustajia kaikilta ongelman kannalta olennaisilta osa-alueilta ja heille tulisi antaa valtuutus ratkaista systemaattisesti ongelmia aiheuttavat asiat. Tällainen uudistustyö vaatii rohkeutta, ja täyttä tukea johdolta. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 84-85.)

Innovointi

Kun yritys ryhtyy ratkomaan muun muassa arvostelua aiheuttavia tekijöitä ja kun he alkavat ymmärtämään mistä suosittelu syntyy, oppivat he asiakkaistaan ja heidän odotuksistaan paremmin. Kaikki tämä tieto edes auttaa toiminnan kehittämistä asiakaslähtöisempään suuntaan. Asiakkaiden odotukset muuttuvat jatkuvasti ja yrityksen on pysyttävä

näiden muutoksien perässä. Taktisten ja rakenteellisten toimenpiteiden yhteydessä olisi tärkeää, että yritys systematisoi uusien ideoiden haltuunoton. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 85.)

2.4 Henkilöstön rooli asiakaskokemusten luomisessa

Karppinen (2018) huomauttaa, että asiakaskokemusta ei voida koskaan automatisoida tai ulkoistaa koneille, sillä asiakaskokemuksen ytimessä ovat inhimilliset tunteet. Eikä ainoastaan asiakkaiden tunteet vaan ennen kaikkea oman henkilöstön. Hän mainitsee esimerkiksi, että monet hyvästä asiakaskokemuksesta tunnetut yritykset ovat ymmärtäneet sen, että asiakaskokemus ja henkilöstökokemus kulkevat käsi kädessä. Molempiin vaikuttavat tunteet, eikä niitä voi erottaa toisistaan.

Asiakaskokemuksen myötä myös henkilöstön rooli on saanut uuden ulottuvuuden. Asiakaspalvelu koetaan suurempana asiana ja uusien työntekijöiden rekrytointiin saatetaan osallistaa nykyisiä työntekijöitä entistä laajemmin. Uusien työntekijöiden perehdyttämiseen on alettu käyttää enemmän vaivaa ja aikaa sekä henkilöstölle opetetaan klousaamisen sijasta kykyä luoda asiakkaille oikeita tunteita sekä mieleenpainuvuutta. (Korkiakoski 2018.)

Tuulaniemi (2011, 53) korostaa, että yrityksen asiakasrajapinnassa työskentelevät ihmiset eli asiakaspalvelijat ovat avainasemassa palveluyrityksen brändin rakentumisessa. Asiakaspalvelijat näyttävät omalla toiminnallaan sen, miten yritys haluaa asiakkaitaan kohdeltavan. Jos henkilöstö ei ole onnellinen työssään ja keskittyy esimerkiksi hymyilemään käskystä – on asiakasfokus kadonnut. Vain asiakaspalvelijat voivat ilahduttaa asiakasta. King (2018) mainitsee myös sen, että asiakasrajapinnassa työskentelevät työntekijät ovat yrityksen kasvot. Siksi hän korostaakin sitä, että yrityksen tulisi keskittää heidän näkökulmansa asiakaspalvelijoihin ja alkaa näkemään heidät asiakkaiden puolestapuhujina. Syy tähän on se, että he ovat niitä kenen kanssa asiakkaat ovat henkilökohtaisesti tekemisissä, mikä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi yrityksen toimitusjohtaja ei ole yrityksen kasvot vaan ne, jotka ovat esimerkiksi palvelemassa asiakkaita kassan takana. Asiakasrajapinnassa työskentelevät työntekijät ovat yrityksen kannalta tärkeimpiä, kun puhutaan asiakaspalvelun ongelmien tunnistamisesta. Tämä johtuu siitä, että he ovat tekemisissä asiakkaiden kanssa päivittäin ja he voivat tunnistaa yleisiä ongelmia ja kerätä niistä tietoa ennen kuin ongelmat ehtivät kasvaa suuremmiksi.

Korkiakoski (2018) huomauttaa myös, vaikka asiakaspalvelun mittaaminen on tärkeää, niin vielä tärkeämpää on keskittyä itse toiminnan kehittämiseen sekä ainutlaatuisen asiakaskokemuksen rakentamiseen, ja tämä kaikki lähtee henkilöstöstä. Sen vuoksi olisi myös

tärkeää mitata henkilöstön kokemusta ja osaavuutta asiakaskokemuksen mittaamisen rinnalla. Tällä tavalla voidaan ymmärtää paremmin, miten henkilöstön ja asiakkaiden välinen yhteys toimii.

Kaikki työntekijät työyhteisössä, eli tässä tapauksessa myyjät, edustavat yritystä ja kaikki, mitä nämä myyjät tekevät tai sanovat voivat vaikuttaa asiakkaan käsitykseen yrityksestä. Työyhteisön ja myyjien pitää ottaa huomioon se, että myös tauolla ollessaan he antavat kuvaa yrityksestä. Jos myyjä on törkeä tauon aikana asiakkaalle tai käyttäytyy välinpitämättömästi, niin tämä varmasti vaikuttaa asiakkaan käsitykseen yrityksestä. Myyjät ovat yrityksen brändi. (Wilson ym. 2012, 250.)

Wilson ym. (2012, 251) ovat sitä mieltä, että tyytyväiset työntekijät tekevät tyytyväisiä asiakkaita. He kertovat myös, että jotkut tutkimukset ovat osoittaneet, jos työntekijä ei ole tyytyväinen työhönsä, se vaikeuttaa hyvien asiakaskokemusten luomista.

Yrityksen on turha odottaa, että he pystyvät tarjoamaan parempaa palvelua tai kokemusta asiakkailleen, jos organisaatio ei esimerkiksi ymmärrä mistä asiakaskokemuksessa on kysymys. Kestävän muutoksen tulee lähteä henkilöstöstä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 164.) Morgan (2017) mainitsee, että yksi tärkeimmistä yrityksen näkökulmista on asiakkaan näkökulma. Asiakkaan näkökulman pitäisi olla yrityksen etusijalla ja jokainen organisaatiossa työskentelevä on siitä vastuussa.

2.4.1 Yksilönä

Intohimoinen myyntityö ja tässä case-tapauksessa intohimoinen asiakkaiden palvelutyö herättää tunteita niin asiakkaassa kuin myyjässäkin. Jokainen asiakas on uusi mahdollisuus ja kun jokaisen mahdollisuuden käyttää tarkasti, myyjän kyky ja taidot kasvavat. Ennen tekoja ykkösenä ovat tahto ja asenne palvella asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla. (Ojanen 2013, 36.) Myyjän tehtävänä on luoda aina onnistunut asiakaskohtaaminen (Ojanen 2013, 42).

Yksilön tuloksiin vaikuttavat asenne, valinnat sekä toiminnot. Yksilö vaikuttaa niin onnistumiseen, kuin myös muiden ja oman työelämän laatuun. Yksilö on yksin vastuussa omista asenteistaan, tunteistaan, tavasta suhtautua tilanteisiin sekä ihmisiin. Pitää ottaa huomioon se, että johtaminen, strategiat ja tavoitteet eivät pysty yksin synnyttämään positiivista asiakaskokemusta. Yrityksen toimintakyky rakentuu edellä mainittujen asioiden lisäksi yksilön valinnoille sekä laatuhyteyksille. Jokaisen yksilön työyhteisössä tulee ymmärtää se, miten hänen päivittäinen työnsä vaikuttaa yrityksen tavoitteisiin. (Fischer & Vainio 2014, 17-19, 25.)

Ojanen (2013, 64-65, 67) huomauttaa, että myyjän lähestyminen vaikuttaa paljon asiakaskokemuksen kulkuun. Hän kehottaa myyjää tervehtimään asiakasta reippaasti eikä käyttämään lähestymisessä minkäänlaisia salakavalia keinoja tai kosiskeluja, se todennäköisesti edesauttaa asiakkaan pois lähtemistä. Hän myös korostaa kuuntelemisen tärkeyttä. Myyjän täytyy saada asiakas luottamaan itseensä ja se tapahtuu vain kuuntelemalla asiakasta ja löytämällä hänelle ratkaisut.

Kun myyjä joutuu siihen tilanteeseen, että asiakas kysyy myyjältä kysymyksiä yrityksestä tai yrityksen myyvistä tuotteista on myyjän tärkeää muistaa, että kaikki asiakkaat eivät ole tietoisia yrityksen taustoista tai tuotteista ja hänen on tiedettävä vastaukset. Tällaisessa tilanteessa myyjän pitää muistaa, että hänen tehtävänä on antaa asiakkaalle kuva, että hänellä ei ole epäilyksiä yrityksestä tai sen tuotteista. (Äijö 2015, 22.) Tämä on tärkeää muistaa, sillä jos myyjä ei osaa vastata asiakkaan kysymyksiin, voi se vaikuttaa asiakaskokemukseen negatiivisesti.

Yksilö voi antaa asiakkaalle positiivisen asiakaskokemuksen arvostamalla ja kunnioittamalla asiakasta juuri sellaisena, kuin hän on. Yksilön on tärkeää muistaa, että jokainen kohtaaminen on mahdollisuus synnyttää toiselle ihmisille positiivista merkitystä sekä positiivisia tunteita. (Fischer & Vainio 2014, 43.)

Jos myyjä ei pysty olemaan asiakkaan edessä itse varmana, ei pysty kertomaan selkeästi faktoja, kertoo väärää tietoa tai ylipäättänsä kertoo tietoa poiketen aiheesta, voi se vaikuttaa asiakkaan kokemukseen negatiivisesti siinä mielessä, että asiakas voi alkaa epäilemään myyjää tai jopa yritystä ja saattaa mennä kilpailijalle paremman palvelun toivossa. Myyjän täytyy pitää huolta siitä, että hänen sanomisista ei voi ymmärtää väärin, sillä niiden selittämiseen ei välttämättä tule uutta mahdollisuutta. (Äijö 2015, 134-135.)

Myyjän tulee myös kiinnittää huomiota siihen, miten hän käyttäytyy, kun asiakas kieltäytyy myyjän tarjoamasta palvelusta. Viimeinen asia mitä myyjän pitäisi tässä tilanteessa tehdä, on ahdistaa asiakasta sen vuoksi, että myyjä kokee ansaitsevansa jotain sen vastineeksi, että hän on käyttänyt asiakkaaseen paljon aikaa. Myyjän tulisi ilmoittaa asiakkaalle, että hän voi koska tahansa pyytää myyjän apua uudelleen. (Äijö 2015, 143.)

Myyjän tulee ymmärtää, että asiakkaat haluavat kertoa myyjälle asioistaan ja myyjän täytyy antaa asiakkaalle mahdollisuus kertoa huolensa. Myyjän on tärkeää kuunnella ja antaa asiakkaan puhua niin paljon kuin mahdollista. Usein oletetaan, että hyvä myyjä on sellainen, joka puhuu paljon ja nopeasti vaikka todellisuudessa myyjän tulisi kuunnella asiakasta ja sen avulla kysyä häneltä oikeat kysymykset. Ja juuri sitä asiakkaat haluavat, että heitä kuunnellaan. (Äijö 2015, 121.)

Asiakkaat haluavat ostaa myyjältä, joka on pätevä ja miellyttävä. Tällaisilla myyjillä on useimmiten vahvat sosiaaliset taidot, he haluavat löytää asiakkaalle aina paremman ratkaisun. (Ojanen 2013, 89.) Eli myyjän sosiaalisilla taidoilla on merkitystä asiakaskokemuksen luomisessa.

2.4.2 Yhteisönä

Työyhteisö on vastuussa tuottamastaan palvelusta. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on oma vastuu ymmärtää se, miten voi auttaa toisia ymmärtämään työntärkeys osana asiakaspalveluketjua sekä yrityksen tuloksellisuutta. Usein asiakaskokemus henkilöityy eli koetaan, että vain yksi ihminen on siitä vastuussa, todellisuudessa koko organisaatio vaikuttaa asiakaskokemuksen rakentumiseen, sillä organisaation osaaminen ja vuorovaikutus muodostavat arvoketjuja. Näiden arvoketjujen lopullisia tuloksia hyödyntää loppuasiakas. (Fischer & Vainio 2014, 165.)

Työyhteisö on tärkeä, sillä asiakaspalvelu on tiimityötä, jossa kollega jatkaa siitä, mitä toinen myyjä ei pysty tai osaa itse tehdä. Tilanne voi kuitenkin kääntyä täysin pääläelleen siinä vaiheessa, kun työyhteisön jäsenet kääntyvät toisiaan vastaan. Ja pahinta mitä tällaisessa tilanteessa voi käydä, on se, että asiakkaat huomaavat tämän. Jos työntekijöiden väliset ongelmat ovat hyvän palvelun esteenä, tulee siitä keskustella yhdessä niin, että kaikki mahdolliset ristiriidat saadaan selvitettyä. Työyhteisössä olisi tärkeää muistaa se, että yhteisen tavoitteen saavuttaminen menee henkilökohtaisten tavoitteiden edelle. Työntekijöiden välinen hyvä yhteishenki perustuu samojen periaatteiden kuin hyvän asiakaspalvelunkin. Nämä periaatteet ovat kunnioitus, rehellisyys sekä tasavertainen kohtelu. (Kannisto & Kannisto 2008, 84-85.)

Fischer ja Vainio (2014, 11) huomauttavat, että jokainen kohtaaminen on tärkeä. He korostavat, jotta yhteisön ja jokaisen yksilön potentiaali tulisi esiin, tarvitaan kyseisen yhteisön ja siinä olevien yksilöiden välistä hyväksyntää sekä välittämistä. Kun yksilöt tällaisessa työyhteisössä tuntevat itsensä arvostetuiksi, se synnyttää positiivista merkitystä. Ja tämä johtaa siihen, että syntyy parempia liiketoimintatuloksia sekä hyvinvoivia yksilöitä hyvinvoivassa työyhteisössä.

Myyjän on tärkeää osata kysyä oikeat kysymykset. Sen vuoksi työyhteisön ja koko yrityksen olisi tärkeää miettiä yhdessä, mitkä ovat kyseisen toimialan tärkeitä asiakaskeskeisiä kysymyksiä ja mitkä ovat taas myyjäkeskeisiä kysymyksiä, joilla yritetään usein saada asiakas ostamaan liian kiireellä. (Ojanen 2013, 72.) Kysymyksiä olisi myös siksi hyödyllistä miettiä yhdessä, sillä tällä tavalla kaikki myyjät ovat tietoisia asioista ja toimisivat todennäköisesti samalla tavalla.

Työyhteisön jäsenien on tärkeää pitää kiinni sovituista päätöksistä ja tavoitteista. Työyhteisön sisäinen viestintä ja kannustus on tärkeää, sillä jos myyjä on hämmentynyt niin se ei anna asiakkaalle luotettavaa kuvaa. Asiakkaat saattavat jopa testata myyjää selvittämällä sen, tekeekö joku toinen asian eri tavalla kuin toinen. Työyhteisön toimintamallit täytyy sopia yhdessä keskustellen, ja niistä täytyy pitää yhdessä kiinni. (Ojanen 2013, 85.) Tässä case-tapauksessa voidaan ottaa esimerkiksi se, jos asiakkaalla on viallinen tuote mutta hän haluaa sen koska se on viimeinen, asiakas voi käydä kysymässä useammalta eri myyjältä, onko siitä mahdollista saada jonkinlaista alennusta ja jos on, niin millaista. Tällaisissa tilanteissa kaikkien myyjien tulisi toimia samalla tavalla.

3 ASIAKASPALVELU

3.1 Asiakaspalvelun määritelmä

Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena mielihyvänä ajan tai materiaalin säästönä jne (Rissanen 2006, 18.)

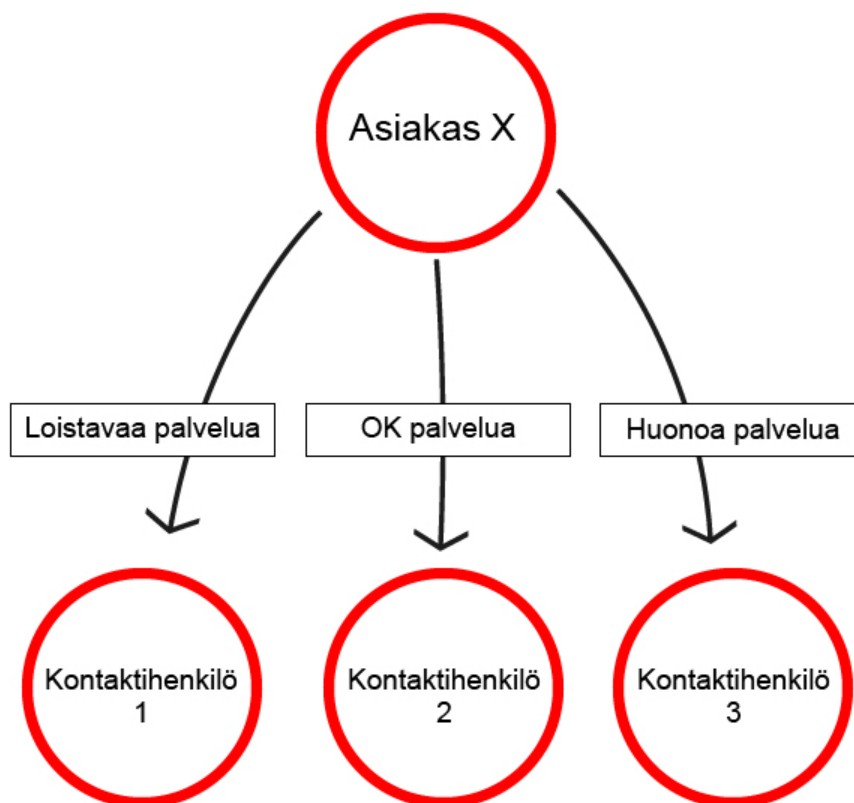
Näin Rissanen kuvailee palvelua. Hän myös mainitsee, että palvelun käyttäjä (tai saaja) voi kokea palvelun asiakkaan näkökulmasta monilla eri tavoilla, jopa täysin eri tavalla mitä palvelun tuottaja on ajatellut.

Tuulaniemi (2011, 59) kuvailee palvelua sellaiseksi, mikä ratkaisee asiakkaan jonkun ongelman, palvelu on prosessi, palvelu koetaan eikä omisteta ja että palvelu on merkittävä ihmisten välinen vuorovaikutus. Hän mainitsee, että palvelua on vaikeaa määritellä yksiselitteisesti, mikä kuvaa hyvin sitä, miten monimutkainen asiakaspalvelu on. Hyttinen (2014) huomauttaa, että asiakaspalvelun tehtävänä on tehdä asiakkaat onnellisiksi. Asiakkaalle pitäisi syntyä asiakaspalvelutilanteesta uusia ajatuksia muun muassa tuotteen käytöstä tai yrityksen toiminnasta.

Lath (2018) kertoo, että asiakaspalvelun määritelmä saattaa hieman vaihdella yrityksen luonteesta riippuen, mutta tärkein asia asiakaspalvelussa on se, kuinka helposti myyjä pystyy ratkaisemaan tuotteeseen tai palveluun liittyvän ongelman helpottaakseen asiakasta. Hän myös mainitsee asiakaspalvelun olevan tapa, jolla yritys pystyy palvelemaan asiakkaitaan. Asiakaspalvelu heijastaa epäsuorasti myös yrityksen arvoja. McQuerrey (2018) korostaa, että laadukkaan asiakaspalvelun ydin syntyy siitä, että yritys pystyy varmistamaan, että asiakkaat tuntevat itsensä arvostetuiksi ja että heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti.

3.2 Asiakaspalvelun laatu ja sen mittaaminen

Vanhan sanonnan mukaan ketju on yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki. Sama periaate toimii myös asiakaskokemuksessa ja -palvelussa. Asiakaspalvelun heikko laatu voi siis johtua epäonnistuneesta palvelunlaadun tasaisuudesta. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 70.) Eli sillä on todella iso merkitys, jos joku myyjistä ei pysty asiakaspalvelussa samalla tasolla kuin muut, sillä kaikesta huolimatta hänen täytyy myös palvella asiakkaita ja hänen asiakkaansa saa häneltä tietyn laatuista palvelua. Kuvio 4 havainnollistaa asiakkaan kohtaamia kontaktihenkilöitä.



Kuvio 4 Asiakkaan kontaktihenkilöt.

Monet yritykset ovat mitanneet asiakaskokemuksiaan jo vuosia. Tärkeää onkin oppia ymmärtämään entistä paremmin, mitä saadut tulokset tarkoittavat. Yrityksen tulisi miettiä, voidaanko saaduilla tuloksilla ja tiedoilla löytää joitakin yhtäläisyyksiä liiketoiminnan kehittämiseen. (Korkiakoski 2018.) Liiketoiminnan kehittämällä voidaan tässä tilanteessa tarkoittaa esimerkiksi asiakaslähtöisyyden lisäämistä koko organisaatiossa.

Korkiakoski (2018) huomauttaa, että monien yritysten mittaustulokset tulevat kääntymään laskuun, mikä voi olla monille yllättävää sen vuoksi, että asiakaspalveluun ja asiakaskokemukseen on panostettu entistä enemmän. Haasteena tässä on jo aikaisemmin mainittu asiakkaiden vaatimustason nouseminen. Asiakkaat osaavat vaatia parempaa ja nopeampaa palvelua.

Asiakaspalvelun laatuun vaikuttaa suuresti se, jos myyjä on rutinoitunut liikaa työssään. Kaikki rutinoituvat työssään jollakin tavalla, mutta myyjä ei saa alkaa sivuuttamaan asiakkaan toiveita tai asiakkaalle tärkeitä asioita. Myyjän tulisi aina palvella asiakasta hyvin, sillä myyjä ei voi tietää millaista palvelua asiakas on saanut muualta. (Ojanen 2013, 69.)

3.3 Asiakaspalvelun merkitys

ManpowerGroup Solutionsin (2017) tekemässä raportissa suomalaiset asiantuntijat kertovat, mikä asiakaspalvelussa puhuttaa ja miten ala kehittyy vuoden 2017 aikana. Raportin viidennen trendin aihe on seuraava: ”Asiakaspalvelun merkitys ja arvostus kasvavat”. Asiantuntijoiden mielestä asiakaspalvelu integroituu kiinteäksi osaksi ydinliiketoimintaa. Yksi asiantuntijoista on Tarja Ilvonen ja hän sanoo seuraavasti:

Saamme huomata, että asiakaspalvelua ei käsitellä enää erillisenä osa-alueena, vaan aito asiakaskeskeisyys tulee osaksi yrityksen kaikki toimintoja, (Manpower-Group, 2017).

Tämä on asia, mikä yrityksen olisi tärkeää ymmärtää. Toinen asiantuntija Sini Suutari tarkentaa tätä näkemystä seuraavasti:

Asiakaspalvelutyö ei enää ole yksinkertaista vakiintuneiden määritettyjen prosessien seuraamista, vaan asiantuntijatyötä, jossa pitää osata elää hetkessä, (Manpower-Group, 2017).

Tämän voi kuluttajapuolella yhdistää siihen, että asiakkaat etsivät myös niitä täydellisiä asiakaskokemuksia. Heille ei enää riitä, että heitä tervehditään myymälässä, vaan he haluavat tietää tuotteen ominaisuuksista. Esimerkiksi vaatekaupassa asiakas haluaa tietää mistä materiaaleista vaatteet on tehty, miten niitä tulisi hoitaa ja myös se, millä tavoin vaatetta voisi yhdistellä myös asiakkaan muihin jo olemassa oleviin vaatekappaleisiin tai myymälässä myytäviin tuotteisiin.

Menestyäkseen markkinoilla jokaisella yrityksellä on oltava jokin kilpailuetu, jolla se erottuu asiakkaiden silmissä muista samoilla markkinoilla toimivista. Yksi keino on erottua panostamalla asiakaspalveluun. (Reinboth 2008, 28.) McQuerrey (2018) huomauttaa asiakaspalvelun olevan tänä päivänä enemmän kuin kohteliaisuus. Se on elintärkeä liiketoiminnan osa, joka voi vaikuttaa siihen, miten asiakkaat näkevät yrityksen.

4 CASE: LINDEX OY MYYMÄLÄ X, HENKILÖSTÖ ASIAKASKOKEMUKSEN LUOJANA

4.1 Toimeksiantajan esittely

Lindex on yksi Euroopan johtavista muotiketjuista. Se on perustettu vuonna 1954 Alingsåsissa, Ruotsissa. Lindex tarjoaa laajan valikoiman muotia, joihin kuuluu naistenvaatteita, lastenvaatteita, alusvaatteita sekä kosmetiikkaa. Se haluaa tuoda skandinaavisen perimän designissaan, mikä erottaa Lindexin muista. Kestävä kehitys on Lindexille tärkeää, ja sen valikoimasta löytyy paljon vaatteita, jotka on valmistettu kestävän kehityksen arvoilla. Vuoteen 2020 mennessä Lindex toivoo valmistavansa 80% tuotteistaan materiaaleista, jotka tukevat kestävää kehitystä. Lindex työskentelee noin 140 itsenäisen tavarrantoimittajan kanssa ja 240 tehtaan kanssa ympäri maailman. Lindexillä on omat paikalliset tuotantotoimistot Kiinassa, Hong Kongissa, Myanmarissa, Bangladeshissa, Intiassa, Turkissa sekä Pakistanissa sen vuoksi, että se pystyy varmistamaan sen, että Lindexin vaatteet valmistetaan vastuullisissa tuotantoprosesseissa ja työolosuhteissa. (Lindex 2018.)

Lindex haluaa muodillaan inspiroida asiakkaitaan ja toivoo, että asiakkaat löytävät sieltä vaatteet jokaiseen tilanteeseen. Se haluaa, että ostoksen tekeminen olisi asiakkaille mahdollisimman vaivatonta. (Lindex 2018.)

Vuonna 2007 suomalaisesta pörssissä noteeratusta Stockmannista tuli Lindexin uusi omistaja. Pääkonttori sijaitsee kuitenkin Ruotsissa, mutta maakonttoreita on myös Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Tšekissä ja Englannissa. Maakonttorit ovat vastuussa muun muassa maansa myymälöiden tuloksesta sekä konseptin toteuttamisesta. Lindex työllistää noin 5 000 työntekijää ja sillä on noin 490 myymälää 18 eri maassa. Vuoden 2017 liikevaihto oli 606 miljoonaa euroa. (Lindex 2018.)

4.2 Tutkimuksen toteuttaminen

4.2.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jossa myymälän X myyjä haastateltiin teemahaastatteluina. Haastateltavia oli yhteensä kuusi ja haastattelut järjestettiin aina niin, että haastattelutilanteessa oli vain haastateltava ja haastattelija. Haastattelupaikka oli rajattu niin, että muut eivät voi kuulla haastateltavan vastauksia.

Teemahaastattelu edellyttää aihepiiriin tutustumista sekä haastateltavien tilanteen tunteamista. Tämä edesauttaa siinä, että haastattelu voidaan kohdentaa juuri tiettyihin

teemoihin. Teemahaastattelu onkin keskustelunomainen tilanne, jossa käydään läpi jo valmiiksi suunniteltuja teemoja. Haastattelussa ei keskitytä kysymysten esittämiseen tarkassa järjestyksessä vaan teemoista pyritään keskustelemaan mahdollisimman vapaasti. Eri teemoista voidaan keskustella eri laajuudessa jokaisen haastateltavan kanssa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Valli (2018, 29) huomauttaa, että vaikka teemahaastattelun aihepiirit sekä teemat ovat ennalta määrättyjä, menetelmästä puuttuu strukturoidulle haastattelulle tyypillisiä piirteitä, kuten esimerkiksi kysymysten tarkka muotoilu ja järjestys. Tämä edesauttaa siinä, että kaikille vastaajille ei ole täysin samoja kysymyksiä tai samoja vastausvaihtoehtoja. Haastattelun aikana on kuitenkin tärkeää, että suunnitellut teemat käydään läpi kaikkien haastateltavien kanssa.

Teemahaastattelussa kysymykset kohdennetaan teemoihin, joista keskustellaan haastateltavan kanssa. Siinä oleellista on, että aiheista keskustellaan aihealueittain. Teemahaastattelussa aihepiirit ja teema-alueet ovat kaikille haastateltaville samat, kysymykset sekä kysymysten muodot eivät siis välttämättä ole samoja kaikille. (Hirsjärvi & Hurme 2017, 48-49.)

Tuulaniemi (2011, 144) kertoo, että laadullisessa tutkimuksessa pääpaino on mielipiteissä sekä niiden syy ja seuraussuhteissa. Laadullisessa tutkimuksessa johtopäätösten tekemiseen keskitytään moniulotteisesta näkökulmasta, jotka usein pohjautuvat haastatteluiden aineistoon. Hän myös mainitsee, että laadulliset menetelmät soveltuvat suunnittelua ohjaavina tekijöinä asiakasymmärryksen kasvattamiseen.

Koin, että teemahaastattelu on tälle tutkimukselle luontaisin valinta, sillä olen itse työskennellyt myymälässä, joten haastatteluiden aihepiiri oli minulle tuttu. Myös haastateltavien tilanne oli minulle tuttu, sekä osa heistä on entisiä kollegojani. Koin myös sen, että teemahaastattelulla saisi eniten haastateltavista irti siinä mielessä, että kaikki ovat kuitenkin asiakaspalvelijoina erilaisia, joten myös vastaukset saattavat erota toisistaan huomattavasti.

Haastattelurunko syntyi niin, että kävimme aihealuetta läpi myymäläpäällikön kanssa ja kirjasimme ylös kysymyksiä, joihin hän haluaa vastauksen ja jotka koimme tärkeäksi aihealueen kannalta. Tämän jälkeen kävin kysymykset läpi aihealueittain ja kasasin lopullisen haastattelurungon kysymyksillä, jotka sopivat työn rajaukseen ja jotka olisivat hyödyllisiä toimeksiantajalle.

4.2.2 Palvelupolku eli blueprint

Palvelupolku kuvaa, miten asiakas kulkee ja kokee palvelun aika-akselilla, joka jakautuu palvelutuokioihin, jotka sisältävät useita eri palvelun kontaktipisteitä. Palvelupolun

ensimmäinen toimenpide on määrittellä, mikä osa palvelupolkua otetaan suunnittelun kohteeksi. Syy, miksi palvelupolkua kuvataan vaiheittain on se, että sitä voitaisiin analysoida suunnitellulla tavalla. Palvelupolku voidaan myös jakaa eri vaiheisiin asiakkaalle muodostuvan arvon näkökulmasta. Näitä vaiheita voi esimerkiksi olla esipalvelu, ydinpalvelu sekä jälkipalvelu. Esipalvelu valmistelee arvon muodostumista, ydinpalveluvaiheessa asiakas saa varsinaisen arvon ja jälkipalvelulla tarkoitetaan asiakkaan kontaktia yritykseen varsinaisen palvelutapahtuman jälkeen ja sellainen voi esimerkiksi olla asiakaspalaute. Palveluntarjoaja pyrkii ennakoimaan ja ohjaamaan asiakkaan toimintaa suunnittelemalla asiakkaalle palvelupolun ja odotetut kontaktipisteet. (Tuulaniemi 2011, 78-79, 81.)

Palvelupolku jakautuu palvelutuokioiksi, jotka taas koostuvat monista eri kontaktipisteistä. Kontaktipisteissä asiakas on kontaktissa palveluun kaikilla aisteillaan. Kontaktipisteitä ovat ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat. Kontaktipisteisiin voidaan vaikuttaa esimerkiksi erilaisilla ärsykkeillä, joita voivat olla äänet, valot, värit sekä tuoksut. Yleensä kontaktipisteillä pyritään puhuttelemaan asiakkaita, mutta pahimmassa tapauksessa ne voivat välittää väärää sanomaa. Yksi huono kontaktipiste voi olla juuri se palvelun heikko lenkki. Tässä työssä keskitytään kontaktipisteisiin, joissa mukana on ihminen. Ihmiskontaktipisteitä ovat siis asiakaspalvelija sekä itse asiakas. (Tuulaniemi 2011, 81.)

Väättäinen (2015) kuvailee palvelupolkua visuaaliseksi kuvaukseksi asiakkaan toiminnan eri vaiheista. Hän mainitsee, että palvelupolku on yksinkertainen työkalu, jolla voidaan kuvata asiakkaan matkaa helposti sekä nopeasti ja yksinkertaisin tapa tarkastella sitä on kolmella eri vaiheella: ennen palvelua, palvelun aikana sekä palvelun jälkeen. Palvelupolun kuvaaminen ei ole hänen näkökulmasta ratkaisu kaikkiin ongelmiin, mutta sen avulla on helppo löytää missä asiakkaat ovat ja miksi. Väättäinen huomauttaa, kun yritys ymmärtää kattavasti omien asiakkaiden matkan, se voi keskittyä palvelemaan heitä niissä hetkissä, paikoissa sekä tavoilla, jotka ovat merkityksellisiä asiakkaille.

Tutkimuksessa käytetään palvelupolkuja eli blueprintejä havainnollistamaan henkilöstön vaikutusta asiakaskokemuksen luomiseen tällä hetkellä, mitkä rakentuvat haastatteluista selvinneisiin näkökulmiin. Tutkimuksen palvelupoluissa käydään läpi kolme tyypillisintä asiakasprofiilia, joiden perusta rakentuu haastatteluihin sekä opinnäytetyön tekijän omiin kokemuksiin. Palvelupoluissa tutkitaan sitä, mitkä ovat palvelun aikana ne pisteet, joiden kohdalla palvelu voi mennä pieleen ja selvitetään ne asiat, jotka voisi tehdä toisin. Koska tämä tutkimus keskittyy henkilöstöön ja heidän osaansa asiakaskokemuksen luomisessa, niin myös palvelupolussa keskitytään niihin palvelutuokioihin, jotka tapahtuvat asiakkaan ja myyjän välillä.

4.3 Tutkimuksen tulokset

Haastattelu oli jaettu neljään eri teemaan. Tämän vuoksi tutkimuksen tulokset käydään läpi myös teemoittain. Haastattelurunko löytyy liitteenä (liite 1).

Yleistä tietoa asiakaspalvelusta ja asiakaskokemuksesta

Haastattelut aloitettiin selvittämällä myyjien tieto asiakaspalvelusta ja asiakaskokemuksesta ja mistä ne koostuvat. Kaikki haastateltavat eivät tienneet, mitä asiakaskokemus on tai mistä se koostuu. Asiakaspalvelu oli asia, jonka monet ymmärsivät ja jonka he olivat sisäistäneet. Syy tähän löytyi, kun puhuttiin heille annetuista ohjeistuksista, joissa kävi ilmi, että ohjeistukset liittyivät usein pienempiin asiakaspalvelutilanteisiin tai muihin yksittäisiin tilanteisiin.

Kaikissa haastatteluissa kävi ilmi, että hyvään asiakaspalveluun kuuluu asiakkaan huomiointi esimerkiksi tervehtimällä sekä tarjoamalla apua. Myyjän tulisi olla myös hymyilevä sekä helposti lähestyttävä tavalla, jossa myyjä jää asiakkaan lähetyville, jos hän tarvitsee myöhemmin apua. Pari haastateltavaa sanoi laittavansa itsensä asiakkaan saapaisiin ja miettivän sitä, mitä itse haluaisi palvelulta. Yhdessä haastattelussa tuli esille, että myyjän pitää kokea asiakaspalvelutilanne myös mukavaksi. Asiakas kyllä huomaa, jos asiakaspalvelutilanne on teeskennelty. Haastatteluissa ilmeni myös se, että myyjän pitää osata lukea asiakasta ja myyjän tulee osata myös tarjota asiakkaalle jotain muuta, kuin mitä hän on tullut alun perin hakemaan. Tällöin myyjän tulee osata lukea myös tilannetta. Kaiken kaikkiaan haastateltavista yksi otti huomioon sen, millaisen myyjän on oltava, kun muut ehkä keskittyivät siihen, mitä myyjän on konkreettisesti tehtävä asiakaspalvelutilanteessa. Paria haastattelua lukuunottamatta haastattelijat korostivat, että hyvään asiakaspalveluun kuuluu myös se, että asiakkaalle osataan antaa tilaa. Yksi haastateltava korosti myös sitä, että myyjän on tiedettävä mitä hän myy, jos hän aikoo tarjota hyvää asiakaspalvelua.

Kun haastateltavilta kysyttiin asiakaskokemuksesta, oli sen hahmottaminen aluksi vaikeaa, monet sanoivat kuitenkin asiakaspalvelun olevan osa sitä. Kaksi haastateltavaa eivät ymmärtäneet mitä asiakaskokemus ylipäänsä tarkoittaa. Kun haastateltavilta kysyttiin suoraan, vaikuttaako esimerkiksi myymälän siisteys asiakaskokemukseen, kaikki vastasivat myöntävästi. Eli asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä ei saatu yhtä laajoja vastauksia kuin asiakaspalveluun liittyvistä kysymyksistä.

Yhdeltä haastateltavalta tuli kuitenkin muutamia konkreettisia kommentteja juuri myymälässä olevista asioista tai niiden puutteista, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen. Ensimmäinen näistä oli rekkien liiallinen täyttäminen ja otti itsensä esimerkiksi siinä mielessä,

että häntä itseään ärsyttää se, että rekkiin täytyy tehdä tilaa työntämällä muut vaatteet pois edestä ennen kuin tietyn vaatteen voi nähdä kunnolla. Toinen mitä haastateltava toi esille oli peilien puute. Hän mainitsi, että monessa tilanteessa asiakas voi jättää tuotteen ostamatta, koska hän ei voi mallata vaatetta itsensä päällä peilin avulla vaan hän joutuisi kävelemään pienen matkan päähän peilille, mikä voi joillekin asiakkaille merkittävää.

Kun haastatteluissa puhuttiin tuotetietoisuudesta ja sen vaikutuksesta asiakaskokemukseen, kaikki myyjät olivat sitä mieltä, että se vaikuttaa ehdottomasti asiakaskokemukseen. Pari myyjää koki, että se ei välttämättä ole asiakaskokemuksen tärkein osa alue. Heidän mielestään tuotetietoisuutta voidaan enemmän pitää asiana, jolla voidaan ylittää asiakkaan odotukset tai se koettiin pienenä ekstrana, jota voi joskus hyödyntää. Yksi myyjistä koki, että tuotetietoisuudella voi yllättää asiakkaan suuresti, jos osaa esimerkiksi kertoa tietyn tuotteen materiaalit ja sen, miten tuotetta kuuluu hoitaa. Vaikka kaikki kokivat, että tuotetietoisuus on osa asiakaskokemusta, suurin osa myönsi, että sitä tulee hyödynnettyä harvoin. Yleensä materiaaleista kerrotaan silloin, kun asiakas kysyy niistä ja yksi luotti myös siihen, jos asiakas on tulossa ostamaan tietyn materiaalista tuotetta, hän todennäköisesti tietää miten sitä hoidetaan. Esimerkiksi parin haastateltavan kanssa tuli puhetta kassatilanteesta ja he myönsivät, etteivät käytä sitä tilannetta hyödyksi tuotetietoisuuden kannalta, ellei asiakas itse ota asiaa puheeksi.

Kun haastatteluissa käytiin läpi niitä toimintoja, joita myyjät tekevät tuotetietoisuuden eteen kävi ilmi, että kaikki lukivat heille annettuja ohjeistuksia materiaaleista ja kaksi myyjää kertoi aina käyvänsä myymälän läpi töihin tullessaan, jotta tietää vaatteiden sijainnit. Yksi myyjä kertoi aina selaavan Lindexin verkkokauppaa ja tutkivan ketjun valikoimaa myös sieltä. He kokivat hyödyllisiksi myös sen, että tiettyihin vaatteisiin on merkitty materiaalit hyvin esille ja usein tulikin esille ”Premium Quality” -tuotteet, joista on helppo kertoa asiakkaalle. Myymäläpäällikkö sai kiitosta siitä, että materiaalitietoa oli myös sijoitettu kas-salle, josta oli tarpeen tullen helppo katsoa apua ja kertoa materiaaleista ja niiden hoitamisesta asiakkaalle.

Haastatteluissa käytiin läpi myös sitä, miten he kokevat, että he voivat itse yksilöinä ja yhteisönä vaikuttaa asiakaskokemukseen. Suurimmalle osalle haastateltavista oli osittain vaikeaa hahmottaa sitä, miten he voivat yhteisönä vaikuttaa asiakaskokemukseen. Kaikkien oli helpompi kertoa se, miten he pyrkivät itse vaikuttamaan siihen ja haastattelun aikana usein monet sanoivatkin että: ”Minä teen näin”, jolloin tuli pieni käsitys yhteisöllisyyden puuttumisesta. Noin puolissa haastattelussa tuli ilmi se, että he voivat yhteisönä vaikuttaa esimerkiksi ilmapiiriin ja ylipäättänsä toiminnan pyörittämiseen myymälässä.

Yhteisöllisyys tuli eniten esille siinä, että myymälässä kommunikoidaan keskenään välttääkseen tilanteet, jossa samalta asiakkaalta kysytään samat kysymykset useaan kertaan.

Vaikka asiakaskokemus ei ollut suurimmalle osalle selvä asia, kaikkien mielestä asiakaspalvelu ja asiakaskokemus ovat suuri kilpailuetu tänä päivänä. Parissa haastattelussa kävi ilmi, että he itse huomaavat asiakaspalvelun puutteen tai huonon laadun todella helposti, kun he itse asioivat eri paikoissa. Yhden haastateltavan kanssa tuli puhetta, että niistä omista huonoista asiakaskokemuksista ainakin oppii sen, mitä ei itse halua tehdä omien asiakkaiden kanssa. Kun haastatteluissa edettiin, asiakaskokemuksen ymmärtämisessä tapahtui muutosta.

Organisaatio

Kun haastateltavilta kysyttiin, millaisen ohjeistuksen he saivat asiakaspalvelun luomiseen, kun he esimerkiksi tulivat myymälään töihin, vastauksista käynyt ilmi mitään sen erityisempää perehdytystä. Yhdessä haastattelussa ilmeni se, että muutamia vuosia sitten asiakaspalveluun ei panostettu samalla tavalla kuin nykyään, jolloin asiakaspalveluun ei saatu sen erikoisempia ohjeita normaalia tervehtimistä ja muita myyntityöhön kuuluvia asioita lukuun ottamatta. Nykyään tilanne on erilainen, haastatteluista kävi ilmi, että asiakaspalveluun saadaan ohjeita organisaatiolta sekä myymäläpäälliköltä. Yksi haastateltavista kertoi, että hän koki myymäläpäällikön avun ja opastuksen varsinkin alussa todella tärkeäksi ja hyödylliseksi. Myös muiden myyjien apuun luotettiin. Parissa haastattelussa kävi ilmi, että voisi olla hyödyllistä, jos he saisivat lisäkoulutusta henkilöltä, joka tulisi esimerkiksi myymälään kouluttamaan myyjiä.

Kun puhuttiin organisaation antamista ohjeista, niiden hyödyllisyydestä sekä todenmukaisuudesta kävi ilmi, että asioista oltiin kahta eri mieltä. Osa oli sitä mieltä, että yrityksen antamiin ohjeistuksiin on luotettava ja niiden mukaan toimitaan epäröimättä. Osa koki jotkut ohjeista hieman liian yksinkertaisiksi siinä mielessä, että ne ovat sellaisia mitä he osaavat jo. Vaikka pari oli sitä mieltä, että organisaatiolta saatu ohjeistus on hyödyllistä, todenmukaista sekä riittävää, olivat he kuitenkin sitä mieltä, että sellainen lisäkoulutus, jossa myyjiä koulutettaisiin yhdessä ammattilaisen avulla voisi olla hyödyllistä. Yksi haastateltavista mainitsi sen, että kokonaisuuden luominen ja sen ymmärtäminen oli hänen mielestään jätetty enemmän myyjien harteille eikä hän kokenut, että siihen olisi välttämättä ohjeistettu tarpeeksi.

Haastateltavilta selvitettiin sitä, kokevatko he, että heiltä vaaditaan liikaa organisaation ja/tai myymälän tasolla? Yhdessä haastattelussa tuli ilmi, että myyjän mielestä joissakin asioissa saatetaan vaatia liikaa, mutta hän kuitenkin korosti, että se on eri juttu, onko se hyvä vai huono asia. Muiden haastateltavien mielestä vaaditaan juuri sopivasti.

Asiakaspalvelutilanteet

Haastateltavilta selvitettiin, mikä on heidän mielestään hyvä tapa lähestyä asiakasta. Kaikki mainitsivat sen, että he usein menevät asiakkaan luokse ja tervehtivät. Sen jälkeen suurin osa antaa asiakkaan katsella hetken tuotteita rauhassa ja sen jälkeen tarjoaa vasta apuaan, sillä monet heistä kokevat sen muuten oleva hieman hyökkäävää.

Kun selvitettiin sitä, auttavatko he toisiaan ongelmatilanteissa, kaikki sanoivat, että eivät ikinä jättäisi toista myyjää pulaan ja mainitsivat myös sen, että tarvittaessa saa apua ja monet kertoivatkin kääntyvän varsinkin myymäläpäällikön tai visualistin puoleen ongelmatilanteissa. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että myymälässä ollessaan he luottavat, että jos toinen on toisella puolella myymälää, että he hoitavat sen puolen hyvin, jotta he voivat itse taas keskittyä oman puolen asiakkaisiin. Haastatteluissa kävi ilmi myös se, että he seuraavat mitä toinen myyjä tekee myymälässä, ettei kävisi niin, että samaa asiakasta lähestytään useampaan kertaan kysymällä ”Tarvitsetteko apua?”. Eli he kuitenkin työskentelevät paljon enemmän yhdessä, mitä ehkä todellisuudessa kokevat.

Kun haastateltavilta kysyttiin, miten pitkälle he ovat valmiita viemään asiakaspalvelun, kaikki toivat esille sen, jos tuotetta ei löydy heidän myymälästä he katsovat lähimmän myymälän saldon ja tarjoavat asiakkaalle mahdollisuutta hakea tuotetta sieltä. Jos asiakas on halukas hakemaan tuotteen kauempaa he tarkistavat myös sen myymälän saldon tilanteen. Tarvittaessa he soittavat myös myymälöihin ja varaavat tuotteita sieltä asiakkaan puolesta. Toinen mitä kaikki sanoivat käyttävän hyödyksi, on verkkokaupasta tilaaminen. Myyjillä on käytössään iPad, jota he voivat käyttää avuksi asiakaspalvelutilanteissa. Sen avulla he voivat näyttää asiakkaille tuotteita sekä tilata sieltä yhdessä asiakkaan kanssa haluamansa tuotteen. Kaikki haastateltavat kyllä sanoivat, että verkkokauppatilaukset tulee vielä tehtyä yleensä kassalta, sillä siihen on tottunut.

Myymälässä on usein pari myyjää kerrallaan, joten myyjien täytyy tehdä useampaa asiaa samaan aikaan. Haastatteluissa myyjiltä kysyttiin sitä, pystyvätkö he tekemään useampaa asiaa samaan aikaan pitämällä asiakaspalvelun kuitenkin tärkeimpänä. Haastateltavilta kysyttiin myös sitä, pystyvätkö he kuitenkin tekemään sen niin että asiakas saa myös tunteen, että hän on tärkeä ja myyjä on siellä häntä varten. Neljän myyjän mielestä niin sanottu multitasking onnistuu ongelmitta ja kolmen mielestä sitä vaaditaan myyjän työssä.

Yhdessä haastattelussa tuli esille, että myyjälle oli vaikeaa välillä esimerkiksi tervehtiä muita asiakkaita samalla kun etsi sen hetkisellesi asiakkaalleen vaatteita. Haastateltava kuitenkin sanoi, että hän kuitenkin huomaa usein näin käyvän ja hän palaa takaisin asiakkaan luokse ja tervehtii ja tarjoaa apua. Yksi myyjä sanoi pyrkivänsä tähän koko ajan enemmän ja enemmän, mutta sanoi aina katsovasa myös tilannetta. Esimerkiksi jos

asiakas ei tervehdi tai välttelee, hän tarjoaa kyllä apua joissain tilanteissa, jos hän näkee, että asiakas selvästi etsii jotakin, hän jättää työnsä kesken ja menee etsimään tuotetta asiakkaan kanssa.

Kun haastateltavilta kysyttiin siitä, seuraavatko he mitä toinen myyjä tekee myymälässä ja miten se vaikuttaa heidän omaan käyttäytymiseen kaikki vastasivat kyllä. Kaikissa haastatteluissa kävi ilmi se, että myymälä ”jaettiin” aina myyjien kesken niin, että yksi on myymälän etuosassa ja toinen on myymälän takaosassa. Toisen tekemiseen myymälän toisella puolella luotetaan ja haastateltavat sanoivatkin, että he välillä kertovat toisilleen, jos on juuri palvellut tai auttanut jotakuta asiakasta, ettei palvelemisessa tule päällekkäisyyksiä.

Negatiiviset asiakaspalvelutilanteet

Viimeisessä haastattelun osassa käytiin läpi negatiivisia asiakaspalvelutilanteita. Ensimmäiseksi selvitettiin se, mitä myyjät tekevät sen eteen, että saavat huonon asiakaspalvelutilanteen positiiviseksi. Kaikissa haastatteluissa tuli ilmi se, jos kyseessä on esimerkiksi jokin tuote mitä ei ole saatavilla he koittavat saada asiakkaalle jostain vastaavan tuotteen tai yrittävät tarjota samankaltaista tuotetta. Yksi haastateltava sanoikin, että jo pelkästään asiakkaalle puhumalla pääsee pitkälle, hän mainitsi, että kunhan asiakkaan kanssa edes puhuu, todennäköisesti asiakas on tällöin paljon tyytyväisempi. Toinen haastateltava myönsikin sen, että joskus on vain tilanteita, että asiakaspalvelutilannetta ei pysty kääntämään täysin positiiviseksi.

Kun haastateltavilta kysyttiin reklamaatioiden hoitamiseen liittyviä asioita, kaikki kokivat sen selväksi ja kaikki hoitavat sen samalla tavalla. Kaikki mainitsivat sen, etteivät koskaan syytä asiakasta tapahtumasta vaan pahoittelevat ja ilmoittavat asiakkaalle, että hän voi hakea samanlaisen tai mahdollisesti toisen tuotteen tilalle, jos kyseistä tuotetta ei ole. Jos asiakas ei halua mitään tilalle, hän saa rahat takaisin. Yksi myyjä ilmoitti aina pyytävänsä asiakkaan tulemaan takaisin, jos ongelmia ilmenee uudelleen.

Aikaisemmin haastattelussa selvitettiin miten he lähestyvät yleisesti asiakkaita, nyt haastateltavilta selvitettiin miten he lähestyvät vaikeaa asiakasta. Vaikea asiakas voi esimerkiksi olla sellainen, joka valittaa jostakin asiasta myymälässä. Suurin osa myyjistä ilmoitti lähestyvän tällaista asiakasta samalla tavalla kuin yleensäkin. Yksi haastateltavista mainitsi, jos hän kuulee jonkun valittavan jostain, hän menee asiakkaan luokse ja pyrkii antamaan hänelle vastauksia parhaansa mukaan.

Haastatteluissa selvitettiin myös sitä, miten he huomioivat toisensa silloin, kun toisella myyjällä on ongelma. Tärkeintä tässä oli selvittää, miten he tuovat asian esille asiakkaalle

niin, että se ei vaikuta asiakkaan asiakaskokemukseen negatiivisesti. Kaikki sanoivat, että he menevät tilanteeseen varovasti ja selvittävät ongelman yhdessä toisen myyjän kanssa. Kukaan ei halua mennä tilanteeseen tavalla, jolla asiakas saisi sellaisen kuvan, että myyjällä olisi enemmän ammattitaitoa kyseisessä asiassa kuin toisella.

Seuraavaksi käymme haastatteluissa ilmenneitä asioita läpi asiakasprofiilien avulla. Tutkimuksessa esitetään kolme eri asiakasprofiilia, jotka perustuvat opinnäytetyön tekijän omiin kokemuksiin siltä ajalta, kun tämä työskenteli myymälässä. Asiakasprofiilit kuvaavat kolmea yleisintä asiakasta, joita myymälässä käy.

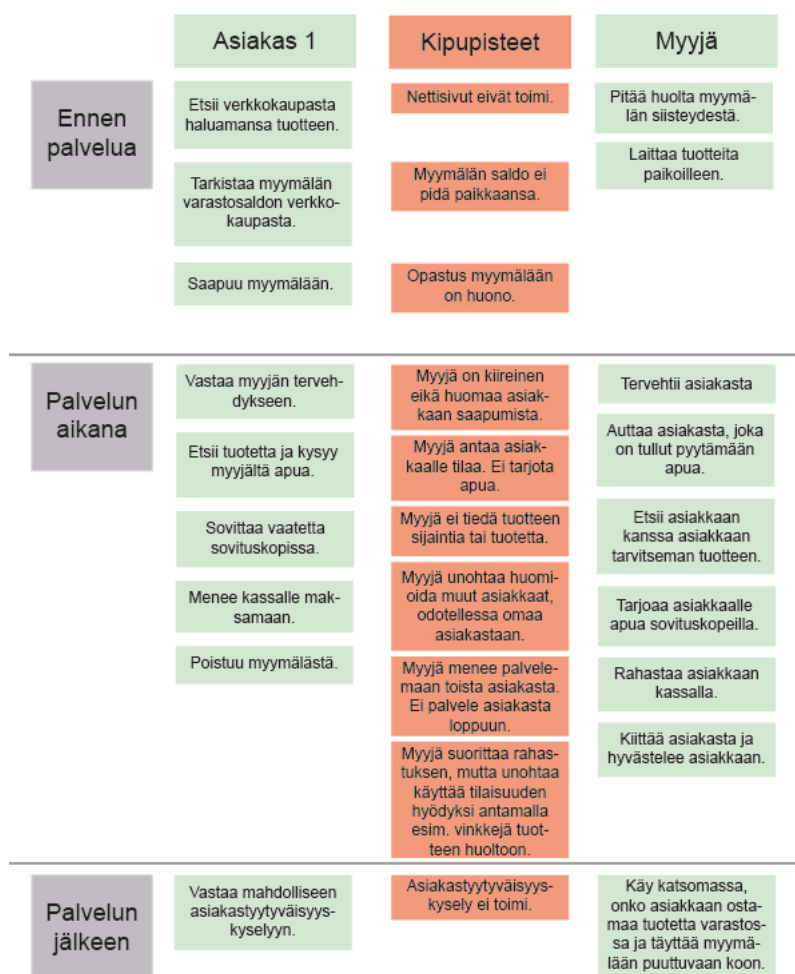
4.3.1 Asiakasprofiili 1

Ensimmäisen asiakasprofiilin palvelupolussa (kuvio 5) käydään läpi muutamia haastatteluissa ilmenneitä konkreettisia myymälässä tapahtuvia asioita kuten esimerkiksi asiakkaan lähestymistä, tuotetietoisuutta, sen esille tuomista ja sitä pystyykö myyjä tekemään useampaa asiaa samaan aikaan. Haastatteluista kävi ilmi, että moni myyjä lähestyy asiakasta hieman varovasti. He tervehtivät asiakasta heti tämän saapuessa, mutta tarjoavat apuaan hieman myöhemmin sillä eivät halua ”hyökätä” heti asiakkaan kimppuun. Tässä voi kuitenkin käydä niin, että asiakas kokee asian niin, että myymälässä ei saa palvelua ja hän ehtii lähestyä myyjää ensin, minkä joku asiakas voi kokea negatiivisesti. Toki myyjän on osattava antaa asiakkaalle tarvittaessa tilaa, mutta myyjän olisi kannattavaa heti kertoa asiakkaalle olleensa siellä häntä varten. Toinen ongelma voi olla se, jos myyjä ei huomaa asiakkaan tulevan myymälään ollenkaan, jolloin asiakkaan asiakaskokemus jää myymälän ilmapiiriin, siisteyden sekä inspiraation varaan.

Tuotetietoisuus tulee esille kahdessakin eri kohdassa. Ensimmäisen kerran se tulee vastaan silloin, kun myyjä lähtee etsimään asiakkaan haluamaa tuotetta myymälästä, jos myyjä ei tiedä missä tuote on, voi se vaikuttaa asiakkaan kokemaan palveluun negatiivisesti. Asiakas ei välttämättä halua seurata myyjää koko sitä aikaa, kun hän käy kaari karelta samoja telineitä läpi mitä hän on itse käynyt. Tämä tilanne on myös loistava hetki ehdottaa asiakkaalle jotain toista vastaavaa tuotetta, jos se myyjän mielestä voisi sopia asiakkaan tarpeisiin. Asiakas voi joko innostua toisesta tuotteesta enemmän tai mahdollisesti pitää ensimmäisestä vaihtoehdosta enemmän. Kuitenkin, tuotetietoisuus tulee myös tässä esille, sillä se osoittaa sen, että myyjä tuntee myymälän ja sen mitä myy, toisekseen se osoittaa asiakkaalle, että häntä on kuunneltu. Toki tässä voi käydä myös huonosti, jos myyjä ei osaa lukea tilannetta hyvin. Toisen kerran tuotetietoisuus tulee esille silloin, kun myyjä menee asiakkaan kanssa kassalle. Kassatilanne on hyvä tilaisuus kertoa asiakkaalle tuotteen ominaisuuksista, siitä miten sitä voidaan hoitaa ja miten sen käyttöikä

voidaan pidentää. Tämä antaa asiakkaalle mitä todennäköisemmin lisäarvoa, mikä taas vaikuttaa asiakkaan kokemaan kokemukseen positiivisesti.

Kolmas tärkeä kohta, joka tulee esille tässä palvelupolussa on se, pystyvätkö myyjät tekemään useampaa asiaa samaan aikaan. Sillä välin, kun asiakas on sovittamassa vaatteita sovituskopissa – pystyykö myyjä kuitenkin huomioimaan ja palvelemaan muita asiakkaita kuitenkin unohtamatta ensimmäistä asiakasta, joka on vielä sovituskopissa. Haastatte- luissa kävi ilmi, että tämä oli kaikkien haastateltavien mielestä helppoa eikä tuota ongelmia. Sen vuoksi kehottaisinkin organisaatiota/myymälää seuraamaan tätä asiaa, jotta aiheesta saataisiin todellinen kuva.



Kuvio 5 Asiakasprofiilin 1 palvelupolku.

4.3.2 Asiakasprofiili 2

Toisen asiakasprofiilin palvelupolussa (kuvio 6) käydään läpi reklamaatio sekä muut negatiiviset asiakkaan kokemat asiat. Tässä palvelupolussa tulee esille myös työyhteisön

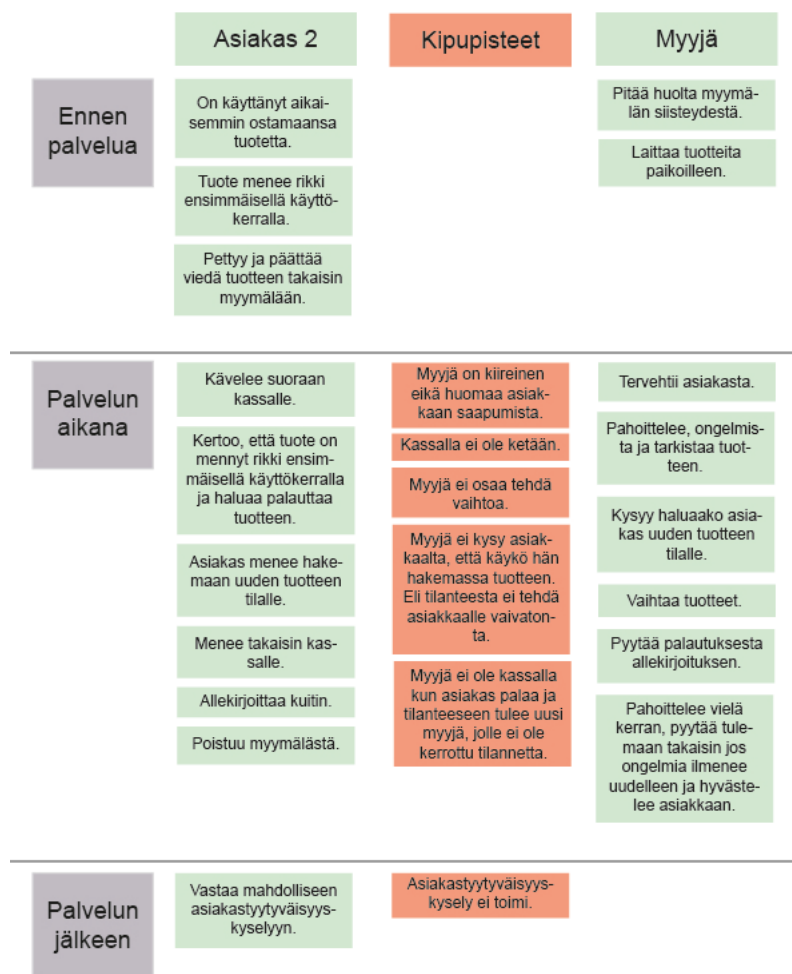
yhdessä toimiminen sekä myyjien tekniset taidot. Kun negatiivisesti asiakaskokemukseen vaikuttavat ongelmat hoidetaan kunnolla, parantaa se asiakkaan kokemaa palvelunlaatua entisestään. Sen vuoksi onkin tärkeää, että nämä hoidetaan hyvin. Haastatteluissa tuli valitettavan vähän esille tilanteita, joissa reklamaatiot tai muut asiakkaan puolelta tulevat negatiiviset asiat olisivat menneet pieleen. Koska tässä työssä ei käydä läpi asiakastytyväsyysskyselyn tuloksia, emme voi tietää todellista tilannetta. Sen vuoksi toimeksiantajan olisi tärkeää kiinnittää tähän huomiota, jotta he pystyisivät selvittämään kohtaako tämä haastatteluista ilmennyt asia todellisuuteen.

Tässä palvelupolussa tulee kuitenkin esille muutama tärkeä asia, johon myyjän kannattaa kiinnittää huomiota. Ensinnäkin myyjien, jotka ovat samassa vuorossa olisi tärkeää pitää huolta siitä, että he sopivat kuka esimerkiksi ”vahtii” kassaa. Totta kai kaikkien täytyy pitää kassaa silmällä, mutta jos myymälässä on useampi myyjä yhden kannattaa ottaa kassasta suurempi vastuu, jolloin kassalle tulevat asiakkaat saavat nopeasti palvelua. Toki, tämän myyjän tulee myös palvella muita myymälän asiakkaita. Mutta se myyjä, jolla ei ole suoraa näköyhteyttä kassalle, tulisi hänen pystyä luottamaan siihen, ettei kassalla ole asiakkaita ilman palvelua.

Toinen kohta, jossa myyjien yhteistyö tulee esille, on se, jos myyjä ei jostain syystä pysty hoitamaan asiakastaan loppuun, hänen tulee kertoa tilanne toiselle myyjälle, ettei käy niin että asiakas tulee kassalle ja joutuu kertomaan koko reklamaation syyn uudelleen. Olisi tärkeää, että myyjä pystyy hoitamaan oman asiakkaansa loppuun, mutta on ymmärrettävää, jos hän menee palvelemaan sillä välin toista asiakasta.

Yhdessä kipukohdassa myyjä ei osaa käyttää kassaa eli tehdä palautusta. Tämä ei välttämättä vaikuta kaikkien asiakkaiden asiakaskokemukseen negatiivisesti, sillä se on ymmärrettävää. Enemmänkin kokemukseen vaikuttaa se, miten tilanne hoidetaan. Tähänkin vaikuttaa myyjien yhteistyö.

Reklamaatio tai vaihtotilanne on tärkeää tehdä helpoksi ja vaivattomaksi asiakkaalle. Niin kuin Lindexin (2018) sivuilla lukee, se haluaa tehdä ostoksen tekemisestä vaivatonta. Tällöin myös reklamaatio ja vaihtotilanteet tulisivat olla asiakkaalle vaivattomia. Jos asiakas on pari viikkoa aikaisemmin ostanut tuotteen ja jos hänen pitäisi mennä etsimään tuotetta myymälästä voi siinä mennä tovi sillä hän ei välttämättä tiedä tuotteen sijaintia. Sen vuoksi myyjän tulisi ensisijaisesti hakea uusi tuote itse tai kysyä asiakkaalta haluaako hän samalla katsoa muuta. Jos asiakas hakee tuotteen itse, voi käydä niin, että myyjä ei olekaan kassalla tai kassalla on toinen myyjä, joka ei tiedä mistä reklamaatiossa on kyse. Tässäkin on tärkeää myyjien välinen yhteistyö.



Kuvio 6 Asiakasprofiilin 2 palvelupolku.

4.3.3 Asiakasprofiili 3

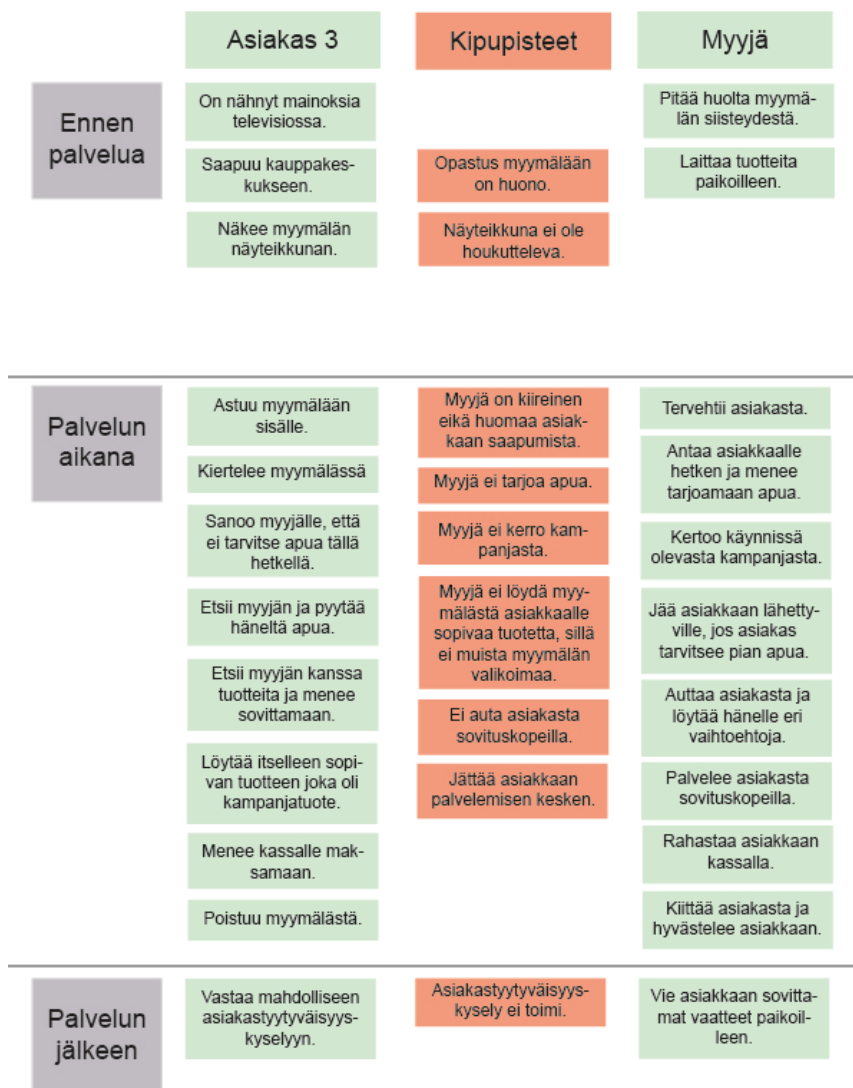
Kolmannen asiakasprofiilin palvelupolku (kuvio 7) on asiakkaasta, joka ei ole lähtenyt hakemaan mitään tiettyä, vaan tulee myymälään alun perin katselemaan. Tämä on oman työkokemuksen perusteella tyypillisin asiakas. Tällaiseen asiakkaaseen pystyy vaikuttamaan palvelulla todella paljon ja jos asiaa miettii taloudellisesti, jokaisesta asiakkaasta olisi tärkeää saada ostava asiakas. Vaikka asiakkaasta ei saataisi kyseisellä kerralla ostavaa asiakasta, voi hän palata myymälään myöhemmin pelkän hyvän asiakaspalvelun vuoksi. Asiakkaaseen, joka ei tule välttämättä hakemaan myymälästä mitään tiettyä, vaikutetaan myymälän ulkonäöllä ja hyvällä palvelulla. Jos asiakas ei ole lähtenyt etsimään mitään tiettyä on tärkeää, että myymälä näyttää inspiroivalta. Todennäköisesti kyseinen asiakas ei tarvitse apua, ainakaan heti. Tällaiselle asiakkaalle olisi tärkeää kertoa mahdolliset kampanjat tervehtimisen yhteydessä, joka houkuttelisi häntä ostamaan sekä varmistaisi sen, että asiakas on tietoinen kampanjoista. Asiakas ei aina välttämättä huomaa

kampanjoita, vaikka niistä olisi ilmoitettu näyttävästi. Asiakaskokemukseen voi vaikuttaa negatiivisesti se, että asiakas ei ollut tietoinen kampanjoista, sillä jos hän olisi tiennyt kampanjasta asiakas olisi saattanut ostaa ja koska hän ei ollut tietoinen kampanjasta voi hän kokea, että hän on menettänyt hyvän ostomahdollisuuden.

Yksi suuri asia, joka vaikuttaa asiakkaan asiakaskokemukseen on se, että asiakasta ei ylipäättänsä huomioida tai hänelle ei tarjota apua. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi se, että kaikki kokevat tervehtimisen ja avun tarjoamisen normaaliksi käytännöksi ja pari sanoi haastattelussa, että he itse huomaavat ja kokevat sen negatiiviseksi, jos heitä ei tervehditä heidän ollessa asiakkaita muualla. Joten tämä on erittäin tärkeä vaihe asiakaskokemuksen luomisessa.

Kun asiakas tulee pyytämään myyjältä apua kampanjaan liittyen, on tärkeää, että myyjä tuntee kampanjatuotteet ja tietää missä ne sijaitsevat. Myyjän kannattaa tässä käyttää myös pelisilmää siinä mielessä, jos asiakkaalle on löytynyt jo muutama tuote, joita asiakas haluaa kokeilla voi hän kehottaa asiakasta menemään jo sovittamaan niitä tuotteita ja myyjä etsii sillä välin asiakkaalle muita mahdollisia tuotteita. Tällä tavoin asiakkaan ei tarvitse seurata myyjää ympäri myymälää eikä asiakkaalle tule sellainen kuva, että myyjä ei tiedä missä tuotteet sijaitsevat. Tämä voi vaikuttaa myös asiakaskokemukseen positiivisesti, sillä tällä tavalla ostoksen tekemisestä tehdään hänelle vaivatonta ja helppoa kun tuotteet tuodaan suoraan hänelle sovituskoppiin ja hän voi rauhassa sovittaa niitä.

Haastatteluissa kävi ilmi, että myyjille on tärkeää palvella asiakas alusta loppuun. Eli kun asiakas on sovittamassa tuotteita, niin myyjän täytyy pystyä palvelemaan muita asiakkaita samalla, mutta hänen on muistettava tämä tärkeä ensimmäinen asiakas. Myyjä voi myös sanoa toiselle myyjälle, että hänellä on asiakkaan kanssa palvelutilanne kesken ja pyytää häntä olemaan lähettyvillä, jos muita apua tarvitsevia asiakkaita ilmaantuu. Asiakaskokemukseen vaikuttaa negatiivisesti se, jos myyjä ei vie asiakkaalle lisää tuotteita, vaikka on luvannut tai jos myyjä ei mene palvelemaan asiakasta enää sovituskopeille vaan siirtyy suoraan uuteen asiakkaaseen.



Kuvio 7 Asiakasprofiiliin 3 palvelupolku.

4.4 Tutkimustulosten validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan sitä, miten hyvin tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä mittaa tutkittavan asian ominaisuutta. Eli mittaako tutkimus sitä, mitä sen avulla on tarkoitus selvittää. Tutkimuksen validiteetti on silloin hyvä, kun sen kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat. Validiteetissa on kyse myös siitä, onko tutkimus pätevä. Tutkimuksen pätevyyttä voidaan selvittää muun muassa näillä kysymyksillä:

- Onko tutkimus perusteellisesti tehty?
- Ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät oikeita? (Hiltunen 2009, 3, 7.)

Reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan sitä, miten luotettavasti tutkimusmenetelmä mittaa haluttua asiaa. Sillä tarkoitetaan myös tutkimustulosten ja väitteiden luotettavuutta

esimerkiksi niin, johtuvatko tutkimustulokset sattumasta vai toistuvatko tulokset. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa sitä, etteivät tutkimustulokset ole sattumanvaraisia tuloksia ja reliabiliteetti on hyvä silloin, kun tulokset eivät ole sattuman aiheuttamia. Eli reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistuvuutta. (Hiltunen 2009, 9,10.) Hirsjärvi & Hurme (2017, 186) kuvailevat reliabiliteettia niin, kun samaa ihmistä tutkitaan kahdesti, saadaan molemmilla kerroilla sama tulos. Toinen tapa määritellä reliabiliteetti on se, että tulos on reliabeli, jos kaksi eri tutkijaa tai arvioitsijaa päätyy samaan tulokseen. Kolmannella määritelmällä he tarkoittavat sitä, että kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. Ihmisen käyttäytyminen kuitenkin riippuu kontekstista eli se vaihtelee ajan ja paikan mukaan. Eli on epätodennäköistä, että kahdella menetelmällä voitaisiin saada täsmälleen sama tulos.

Tutkimuksen validius varmistettiin sillä, että haastatteluiden kysymykset suunniteltiin yhdessä myymälän myymäläpäällikön kanssa, jolloin varmistettiin myös toimeksiantajan hyöty. Koska kyseessä oli teemahaastattelu, kaikkien haastateltavien kanssa ei käyty kaikkia kysymyksiä samalla tarkkuudella läpi. Haastattelukysymykset olivat myymäläpäällikön mielestä hyviä. Myös osa haastateltavista kehui kysymyksiä hyviksi ja sellaisiksi, että asioita ja omia tekemisiä piti todella miettiä. Haastattelu oli hieman pitkäkö, mutta se johtuu osittain myös siitä, että asiakaskokemukseen vaikuttaa niin moni asia, ettei haastattelukysymyksiä olisi voinut enää tiivistää.

Tutkimuksen validius saattaa hieman kärsiä siitä, että osa haastateltavista koki haastattelun enemmänkin jonkinlaiseksi haastatteluksi heidän taidoistaan, vaikka haastatteluissa yritettiin selvittää myyjien tietoutta ja sitä, miten he kokevat oman käyttäytymisensä vaikuttavan asiakkaan asiakaskokemukseen. Eli tutkimuksen tehtävänä ei ollut suoranaisesti arvioida heidän taitojaan. Tutkimuksessa haastateltiin kaikkia myymälän työntekijöitä myymäläpäällikköä lukuun ottamatta, joten koen että tutkimus on validi sen osalta.

Tutkimuksen reliabiliteetti on mielestäni hyvä. Toki tutkimustulokset voivat jo vaihdella jopa kuukauden päästä ainakin myyjien tietotaitojen osalta, sillä myyjät voivat jatkuvasti kehittää itseään asiakaspalvelijana. Haastateltavien vastaukset saattavat myös vaihdella jos heitä haastattelisi joku joka ei ole tietoinen aihealueesta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tutkimuksessa kävi ilmi se, että myymäläpäällikön apua ja tukea arvostettiin sekä hänen antamat neuvot koettiin hyödyllisiksi. Positiivisia kommentteja tuli myös siitä, että vaikka organisaation antamat ohjeistukset eivät ehkä aina olleet täysin onnistuneita, myymäläpäällikön johdosta tärkeimmät niistä olivat helposti luettavissa ja osa niistä oli sijoitettu myös kassalle, jonka monet kokivat positiiviseksi niissä tilanteissa, jossa ei pysty itse autamaan asiakasta ilman apua. Haastatteluissa kävi ilmi, että organisaation antama ohjeistus oli helposti luettavissa sähköisesti tietokoneelta sekä myymälän iPadeilta. Myös visualistin tarjoama apu ja ammattitaito koettiin hyödyksi ja hän olikin myymäläpäällikön rinnalla toinen, kehen usein turvauduttiin. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi se, että kaikilta myyjiltä voi pyytää apua tarvittaessa ja apu on myös aina saatavilla. Eli vaikka haastatteluissa haastateltavien oli vaikea ehkä miettiä asioita, joihin he voivat vaikuttaa yhdessä, jolloin tuli vaikutelma, että he tekevät siellä vain oman osuutensa ja yrittävät sen avulla päästä parhaisiin mahdollisiin tuloksiin. Todellisuudessa työyhteisö toimii enemmän tiiminä kuin ehkä itse uskovat.

Koska organisaation antamat ohjeet koettiin muun muassa liian tarkkoiksi siinä mielessä, että ohjeet eivät täysin toimi kaikissa tilanteissa tai sovi kaikille työntekijöiden persoonaan asiakaspalvelijana. Ensimmäinen kehitysehdotukseni on se, että myyjä ohjeistettaisiin enemmän kokonaisuuden luomiseen eikä pelkästään pieniin asiakaspalvelutilanteisiin. Asiakaskokemus on kuitenkin kokonaisuus, johon vaikuttaa monta asiaa ja sen tiedon puute tuli esille muutamissa haastatteluissa. Tämän vuoksi olisikin tärkeää ohjeistaa työntekijöitä siinä, mitkä kaikki asiat vaikuttavat asiakaskokemukseen ja miten he voivat vaikuttaa niihin. Toki pienet yksittäiset asiatkin ovat tärkeitä, mutta kuten yhdessä haastattelussa tuli selville, niin työntekijän mielestä kokonaisuuden hallitseminen ja asiakaskokemuksen luominen jää loppujen lopuksi myyjälle itselleen mietittäväksi, sillä ohjeet ovat yksityiskohtaisia eivätkä ohjeista kokonaisuuden luomisessa.

Toinen kehitysehdotukseni on se, että kiinnitettäisiin enemmän huomiota negatiivisiin asiakaspalvelutilanteisiin. Haastatteluissa niistä ei oikein uskallettu puhua tai ne koettiin asioiksi, joita ei tapahdu usein. Haastatteluissa tuli myös sellainen kuva, että niiden hoitaminen olisi aina yhtä helppoa. Koska tässä työssä ei ole käytetty asiakaspalvelutyytyväisyyskyselyn tuloksia, emme voi tietää mikä on todellinen tilanne.

Sen vuoksi kehotan kaikkia myyjä sekä myymäläpäällikköä kirjoittamaan negatiiviset tilanteet ylös esimerkiksi tiettyä ajankohtana, tiettyä palaveria varten, jossa sitten käytäisiin läpi näitä epäonnistuneita asiakaspalvelutilanteita ja koko työyhteisö miettisi yhdessä, mikä on kussakin tilanteessa mennyt pieleen ja mitä olisi voinut tehdä toisin. Koen, että

tällä tavalla työntekijät voisivat oppia tilanteista lisää sekä ohjeistaa toinen toisiaan siinä, miten he kokevat, että tilanne olisi voitu hoitaa paremmin. Myymälän työntekijöillä on haastatteluiden perusteella hieman erilaiset tietotaidot, joten he saattavat kokea myös tilanteet eri tavalla. Epäonnistumisten kirjaaminen voitaisiin katsoa askeleeksi ymmärtää nykyiset myymäläkohtaiset ongelmat ja löytää yhdessä niihin ratkaisut. Virheistä voi kuitenkin oppia eikä ketään pitäisi niiden takia arvostella vaan ne tulisi kääntää oppimismahdollisuuksiksi. Uskoisin, että tällä tavalla myymäläpäällikkö oppisi työntekijöistään mahdollisia uusia puolia kuten esimerkiksi ongelmanratkaisutaidoista. Todennäköisesti myymäläpäällikölle kerrotaan enemmän onnistuneista asiakaspalvelutilanteista kuin epäonnistuneista, jolloin myymäläpäällikkö tulisi myös enemmän tietoiseksi niistä. Myymäläpäällikkö voisi saada näistä myös apua muun muassa mahdollisiin kehityskeskusteluihin.

6 YHTEENVETO

Työ tehtiin toimeksiantona Lindexin myymälälle X. Asiakaspalvelun ja asiakaskokemuksen merkityksen kasvaessa jokaisen työntekijän työpanos on tärkeää. Lindex tekee asiakastytytyväisyyskyselyitä selvittääkseen miten asiakkaat ovat kokeneet saamansa palvelun ja mitä positiivisia sekä negatiivisia asioita he ovat kokeneet asioidessaan myymälässä. Sen vuoksi päätin selvittää sen, miten henkilöstö voi vaikuttaa asiakkaan kokemukseen ja miten niitä voidaan parantaa. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös selvittää ne työkalut, joita myyjät ovat saaneet asiakaskokemuksen luomiseen ja toimivatko annetut ohjeet todellisuudessa.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jossa tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelussa haastateltiin myymälän kuutta myyjää. Teemahaastattelu valittiin sen vuoksi, että jokaisen haastateltavan näkökulma saataisiin mahdollisimman hyvin selville ja koska jokaisella voi olla erilainen tausta niin kysymykset ja vastaukset voivat hieman vaihdella haastateltavan mukaan. Tutkimuksessa hyödynnettiin myös palvelupolkua hahmottamaan kolmen tyyppillisen asiakkaan palvelupolku. Palvelupolun tarkoituksena oli havainnollistaa haastatteluissa kysyttyjä kysymyksiä tositilanteissa. Työn tavoitteet saavutettiin, sillä tutkimuksessa saatiin selville myyjien ymmärrys asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä ja saatiin selville ymmärtävätkö kaikki myyjät asiakaskokemuksen ja asiakaspalvelun eron. Tutkimuksen avulla saatiin myös konkreettiset ohjeet niin myyjille kuin myymäläpäällikölle paremman asiakaskokemuksen saavuttamiseen.

Tutkimuksessa saatiin vastaus kahteen tutkimuskysymykseen, joita oli

- Miten suuri vaikutus henkilöstöllä on asiakaskokemuksen luomisessa?
- Miten myymälän X asiakaskokemusta voidaan parantaa?

Kuten tutkimuksessa kävi ilmi ne henkilöt, jotka ovat tekemisissä asiakkaiden kanssa kosketusrajapinnassa ovat ratkaisevan tärkeitä asiakaskokemuksen luomisessa (Wilson ym 2012, 249). Eli voidaan sanoa, että henkilöstöllä on todella suuri vaikutus asiakaskokemuksen luomisessa. Tuulaniemi (2011, 53) korosti myös sitä, että vain asiakaspalvelijat voivat ilahduttaa asiakasta ja asiakaspalvelijat toimivat myös yrityksen kasvoina.

Asiakaskokemusta voidaan parantaa kyseisessä myymälässä muun muassa niin, että myyjä ohjeistetaan myös kokonaisuuden luomisessa, jolloin myyjät ymmärtäisivät sen, että kaikki mitä he tekevät myymälässä vaikuttaa jollain tavalla jonkun asiakkaan asiakaskokemukseen. Wilson ym. (2012, 250), huomauttaa, että kaikki mitä myyjät tekevät

myymälässä vaikuttaa asiakaskokemukseen ja myyjien pitäisi ymmärtää se, että he ovat yrityksen brändi.

Myymälän asiakaskokemusta voidaan parantaa myös kiinnittämällä huomiota asiakastyytyväisyyskyselyiden tuloksiin ja verrata sitä haastatteluissa ilmenneisiin asioihin, jolloin saattaa selviä mahdollisia syy-seuraussuhteita. Myymäläpäällikkö voisi myös selvittää jokaisen myyjän kehityskohteet ja alkaa yhdessä tämän myyjän kanssa kehittämään niitä, jolloin palvelunlaadusta tulisi tasaisempaa, mikä vaikuttaisi asiakaskokemukseen positiivisesti.

Tutkimuksessa selvisi, että myymälässä työskentelee eri taitoisia myyjiä, jolloin asiakaspalvelun laatu saattaa hieman vaihdella. Kuten tutkimuksen teoreettisessa osuudessa selvisi, asiakaspalvelun laadun vaihtelevuus vaikuttaa asiakaskokemukseen (Wilson ym. 2012, 252; Löytänä & Korkiakoski 2014, 70). Tutkimustuloksista käy ilmi, että kaikki myyjät tietävät miten myymälässä tulisi toimia, mutta muutamille niin sanottu teoria tekojen taustalla on hieman kateissa. Organisaation ohjeet koettiin osittain puutteellisiksi tai epäkäytännöllisiksi, mutta niihin kuitenkin uskottiin.

Toimeksiantaja voi hyödyntää opinnäytetyön tietoja esimerkiksi kehityskeskusteluissa sekä asiakastyytyväisyyskyselyissä niin, että asiakkaiden antamiin kommentteihin saattaa nyt löytyä helpommin vastaus. Tutkimusta voidaan hyödyntää myös muissa myymälöissä esimerkiksi selvittämällä useamman tai kaikkien myymälöiden henkilöstön tietotaidot samaisen haastattelurungon avulla. Osaa haastattelurungon kysymyksistä voidaan hyödyntää myös esimerkiksi työhaastatteluissa, jos halutaan selvittää tulevilta mahdollisilta työntekijöiltä ymmärrys asiakaskokemuksen luomisesta.

Jatkotutkimukset voisivat kohdistua esimerkiksi asiakkaisiin ja rinnastaa heiltä kysyttäviä kysymyksiä tämän tutkimuksen haastattelurunkoon, jolloin saadaan asiakkaiden näkökulma samoihin asioihin. Toinen jatkotutkimus voitaisiin tehdä myöhemmin uudelleen samaisesta myymälästä, jossa selvitettäisiin, mikä on henkilöstön tietotaitojen nykyinen tilanne. Kolmas jatkotutkimus voisi käsitellä myös uusien työntekijöiden perehdyttämistä, sillä kuten työssä kävi ilmi mitään sen suurempaa perehdytystä asiakaspalvelutyöhön ei ollut.

LÄHTEET

Painetut lähteet

- Fischer M. & Vainio S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Grönroos C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WSOY.
- Hirsjärvi S. & Hurme. H. 2017. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Kannisto P. & Kannisto S. 2008. Asiakaspalvelu. Tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä? Tampere: Amk-Kustannus Oy.
- Lundberg T. & Töytäri J. 2010. Asiakaspalvelun pikku-jättiläinen. Lahti: Positiivarit Oy
- Löytänä J. & Korkiakoski K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Viro: Talentum.
- Löytänä, J. & Kortesus, K. 2011. Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Ojanen M. 2013. Reseptejä Asiakassuhteisiin. Liettua: Talentum.
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.
- Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti Po-
lestar Ltd.
- Tuulaniemi J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum.
- Valli A. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Keuruu: PS-kustannus.
- Wilson A, Zeithaml V, Bitner M & Gremler D. 2012. Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Äijö, T. 2015. Sales intelligence: A Smarter Way to Sell. Ashland: Big Brown House Publishing Company.

Sähköiset lähteet

- Hiltunen L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti [viitattu 11.11.2018]. Jyväskylän yliopisto. Saatavissa: http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf
- Hyttinen J. 2014. Mistä syntyy menestyvä asiakaspalvelu? [viitattu 11.11.2018]. Suomen Asiakkuusmarkkinointiliitto ry. Saatavissa: <https://www.asml.fi/blogi/mista-syntyy-menestyva-asiakaspalvelu/>

- Karppinen T. 2018. Asiakaskokemus ei koske minua [viitattu 28.10.2018]. Kauppalehti. Saatavissa: <https://blog.kauppalehti.fi/vieraskyna/grano-asiakaskokemus-ei-koske-minua>
- King T. 2018. Employees Can Make or Break Your Customer Experiences. CMS wire [viitattu 23.10.2018]. Saatavissa: <https://www.cmswire.com/customer-experience/employees-can-make-or-break-your-customer-experiences/>
- Korkiakoski K. 2018. Asiakaskokemuksen trendit 2018 [viitattu 15.9.2018]. FutureLab Finland. Saatavissa: <https://www.futurelab.fi/asiakaskokemuksen-trendit-2018/>
- Lath A. 2018. Importance of customer service in a business [viitattu 11.11.2018]. BBN Times. Saatavissa: <https://www.bbntimes.com/en/companies/importance-of-customer-service-in-a-business>
- Index. 2018. Organisaatio [viitattu 15.10.2018]. Saatavissa: <https://about.index.com/fi/organisaatio/>
- ManpowerGroup Solutions 2017. Asiakaspalvelun trendiraportti 2017 [viitattu 27.11.2017]. ManpowerGroup Solutions. Saatavissa: <http://tietopankki.manpower.fi/hubfs/Ulkoiset%20asiakaspalvelu/ManpowerGroup-Asiakaspalvelun-trendiraportti-2017.pdf?t=1511282678794>
- McQuerrey L. 2018. Why Is Customer Service Important to an Organization? [viitattu 11.11.2018]. Chron. Saatavissa: <https://smallbusiness.chron.com/customer-service-important-organization-2050.html>
- Morgan B. 2017. What Is Customer Experience? [viitattu 23.10.2018]. Forbes. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2017/04/20/what-is-customer-experience-2/#1c0f5f5270c2>
- Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. Menetelmäopetuksen tietovaranto [viitattu 15.10.2018]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html
- Väätäinen M. 2015. Miksi jokaisen johtajan tulisi ymmärtää asiakkaiden palvelupolku? [viitattu 28.10.2018] Solita. Saatavissa: <https://www.solita.fi/blogit/miksi-jokaisen-johtajan-tulisi-ymmartaa-palvelupolku/>

LIITTEET

LIITE 1 Haastattelurunko

Yleistä

1. Mitä on mielestäsi hyvä/sujuva asiakaspalvelu ja mistä se koostuu?
 - Mitä teet, jotta pystyt ylittämään asiakkaan odotukset?
2. Mitä on asiakaskokemus ja mistä se koostuu?
3. Koetko että tuotetietoisuus on osa asiakaskokemusta – miksi, miksi et?
 - Miten tuot tuotetietoisuuden esille asiakkaalle? Missä? Miten?
 - Mitä teet sen eteen, että olet perillä itse tuotteista, tuotteiden ominaisuuksista sekä tuotteiden sijainnista myymälässä?
4. Miten voit itse/miten voitte työyhteisönä vaikuttaa asiakaskokemukseen?
5. Näetkö, että asiakaspalvelu ja hyvä asiakaskokemus on kilpailuetu?

Organisaatio

6. Millaisen ohjeistuksen olet saanut asiakkaiden palvelemiseen?
 - esim. koulutus, opas tms.
 - Koetko että saamasi ohjeistus on ollut hyödyllinen/todenmukainen organisaation/myymälän tasolla?
7. Toivotko että sinua olisi ohjastettu enemmän siinä, miten asiakaskokemusta luodaan, jos kyllä niin miten?
8. Uskotko yrityksen antamiin ohjeisiin?
 - Sitoudutko ketjun antamiin ohjeisiin jatkuvasti ja otat niistä oppia vai keskitytkö niihin vain silloin kun asiaa käydään läpi/tutkitaan.
9. Vaaditaanko sinun mielestä liikaa vai sopivasti?
10. Mitä teet sen eteen, että pääset yrityksen ja myymälän tavoitteisiin? Tiedätkö ylipäättään mitkä ovat yrityksen/myymälän tavoitteet ja sen miten niihin päästään?

Asiakaspalvelutilanteet

1. Mikä on mielestäsi hyvä tapa lähestyä asiakasta?
 - esim. silmiin katsominen, kaukaa moikkaaminen vs. asiakkaan luokse tuleminen
2. Mistä tiedät, että et ole liian innokas ja miten annat asiakkaalle tarvittaessa tilaa?
3. Miten pitkälle olet valmis viemään asiakaspalvelun?
4. Pysytkö tekemään kahta tehtävää samaan aikaan eli tehdä myymälässä tehtäviä pakollisia töitä mutta silti pitämään asiakkaat tärkeimpänä ja palvella heitä parhaasi mukaan ylittäen kuitenkin heidän odotukset?
 - Vaikka olisi todella kiire, miten saat asiakkaalle olon, että palvelet vain häntä ja hän on toimintasi keskipiste?
5. Mietitkö mitä toinen myyjä tekee myymälässä esimerkiksi missä toinen myyjä on, ketä myyjä lähestyy → miten tämä vaikuttaa sinun käyttäytymiseesi myymälässä?
6. Hyödynnätkö iPadia asiakaspalvelutilanteissa? Miksi, miksi et?

Negatiiviset asiakaspalvelutilanteet

1. Miten käännät huonon asiakaspalvelutilanteen positiiviseksi?
2. Miten lähestyt vaikeaa asiakasta?
3. Miten hoidat reklamaatio/valitus tilanteet?
4. Menetkö auttamaan toista myyjää, jos näet että hän on pulassa. Jos et, miksi? Jos kyllä, miten menet tilanteeseen ja mitä teet tilanteessa?