

Tehtäväkortit ja palvelun laadun kehittäminen - case S-Market Kuopio

Riku Korhonen

Opinnäytetyö

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Riku Korhonen	
Työn nimi Tehtäväkortit ja palvelun laadun kehittäminen, case S-Market Kuopio	
Päiväys	14.5.2013
Sivumäärä/Liitteet	46+18
Ohjaaja(t) Anneli Juutilainen & Milla Siimekselä	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Osuuskauppa PeeÄssä, S-Market Kuopio	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka päätarkoituksena oli luoda päivitetty tehtäväkortit S-Market Kuopioon. Tehtäväkorttien luomisella tavoiteltiin toimipaikan perehdytysprosessin tukemista. Perehdytysprosessin helpottumisen myötä tavoiteltiin toimipaikan palvelun laadun kehittämistä ja tätä myötä asiakastyytyväisyyden ja myynnin varmistamista nyt ja tulevaisuudessa. Lähtökohtana toimeksiannolle oli tilanne, jossa aikaisempien tehtäväkorttien tieto oli pääosin vanhentunutta.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä on tarkasteltu tehtäväkorttien luomisen tueksi teoriaa asiakkaiden ja asiakaslähtöisen organisaation ominaispiirteistä, palvelusta, asiakaslupauksista sekä asiakastyytyväisyydestä. Lisäksi opinnäytetyössä on tarkasteltu palvelun laatua ja sen kehittämisen hyötyjä. Teoriapohja on rajattu koskemaan palvelun laadun vaikutusta tekijöihin, jotka johtavat parempaan taloudelliseen tulokseen. Opinnäytetyössä on käsitelty myös esimieheltä vaadittuja tehtäviä laadun varmistajana ja kehittäjänä.</p> <p>Tehtäväkortit luotiin havainnoimalla kaupan työtehtäviä osallistuvalla vapaalla havainnointimenetelmällä. Tämän lisäksi perehdytyksestä vastaavien työntekijöiden mielipiteet otettiin huomioon tehtäväkorttien luomisessa. Opinnäytetyön lopputuloksena ovat jokaiselle osastolle luodut päivitettyt tehtäväkortit, joihin toimeksiantaja sekä perehdytyksestä vastaavat työntekijät ovat ilmaisseet tyytyväisyytensä. Opinnäytetyön pohdinnassa on peilattu tekijän omia näkemyksiä opinnäytetyössä käytettyyn teoriaan. Teoriaan perustuen voidaan sanoa, että palvelun laadun kehittämistä tulee aina pohtia siitä saatavien hyötyjen kannalta. Kaikki kehitystavat eivät ole yhtä kannattavia taloudellisesti.</p> <p>Jatkotutkimusehdotuksina ovat asiakastyytyväisyystutkimuksen tekeminen ja haastattelututkimuksen tekeminen perehdytyksestä vastaaville työntekijöille, jotta havaittaisiin, miten tehtäväkorttien käyttäminen näkyy palvelun laadussa ja perehdytysprosessissa.</p>	
Avainsanat Tehtäväkortit, Palvelun laatu, Asiakaslähtöisyys, Asiakastyytyväisyys, Vähittäiskauppa, Päivittäistavarakauppa	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Riku Korhonen			
Title of Thesis Task cards and service quality improvement, case S-Market Kuopio			
Date	14.5.2013	Pages/Appendices	46+18
Supervisor(s) Anneli Juutilainen & Milla Siimekselä			
Client Organisation /Partners Co-Op PeeÄssä, S-Market Kuopio			
<p>Abstract</p> <p>This thesis project is an action-based research and its main purpose was to create up-to-date task cards for S-Market Kuopio. The creation of the up-to-date task cards was designed to ease the orientation process of the assigning organizational unit. The ease of the orientation process was supposed to improve the service quality and thus help to ensure customer satisfaction and sales of the assigning organizational unit now and in the future. The basis of this assignment was the situation of the assigning organizational unit in which the task cards were mostly out-dated.</p> <p>This thesis includes theories of customers' and a customer-oriented organization's characteristics, service quality, its improvement and the organizations benefits of this all. The theories worked as a partial framework for the task cards. The theories included in this thesis are limited to only those that discuss the influence of service quality on financial performance. This thesis also includes theories of the duties a manager has as a guarantor and improver of service quality.</p> <p>Observation of work tasks in the free form was used as a base for the creation of the task cards. The opinions of the persons in charge of orientation were also taken into account in creating the task cards. The outcome of this action-based thesis is the up-to-date task cards for every department of the assigning organizational unit. The assigning organizational unit and the persons in charge of orientation were pleased with the result. The discussion of this thesis includes the author's personal views on the theories used in this thesis. Based on the theories, it can be stated that service quality improvement efforts should always be considered by the benefits derived from it. All of the improvement methods are not equally economical.</p> <p>Further research could be done as a customer satisfaction research and as a interview research for the persons in charge of induction to determine how the use of the task cards will affect service quality and the orientation process.</p>			
<p>Keywords Task cards, Service quality, Customer orientation, Customer satisfaction, Retailing, Grocery</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	6
2	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY.....	8
2.1	S-Ryhmä.....	8
2.2	Osuuskauppa PeeÄssä	9
2.3	S-Market Kuopio.....	9
3	ASIAKKAAT TOIMINNAN LÄHTÖKOHTANA	11
3.1	Asiakkaat.....	11
3.2	Asiakaslähtöinen organisaatio	12
3.3	Palvelu, asiakaslupaukset ja -tyytyväisyys.....	15
4	PALVELUN LAATU	21
4.1	Palvelun laadun yhteys taloudelliseen suorituskykyyn.....	21
4.2	Palvelun laadun kehittämisen hyödyt.....	23
4.3	Esimiehen tehtävät palvelun laadun varmistajana ja kehittäjänä	25
5	TEHTÄVÄKORTTIEN LUOMINEN S-MARKET KUOPIOON	28
5.1	Toiminnallinen opinnäytetyö	28
5.2	Havainnointi menetelmänä	28
5.3	Tehtäväkorttien luominen.....	30
6	POHDINTA	34

LIITTEET

Liite 1 Havainnointipäiväkirja

Liite 2 Tehtäväkortit

1 JOHDANTO

Palvelun laatua, sen kehittämistä ja johtamista on tutkittu erittäin paljon etenkin 1980-luvulta lähtien. Tärkeää liiketalouden näkökulmasta on ollut tutkia sen vaikutusta esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen ja yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan palvelun laatua ja sen kehittämistä ensisijaisesti asiakaslähtöisen organisaation näkökulmasta ja tämän lisäksi kaupan esimiehen sekä henkilöstön näkökulmasta.

Tehtäväkortit ovat yksi tapa, jolla kehitetään tai ylläpidetään palvelun laatua ja varmistetaan sen johdonmukaisuus yrityksessä. Opinnäytetyöni tarkoituksena on luoda S-Market Kuopioon päivitetty tehtäväkortit jokaiselle osastolle, mikä helpottaa toimeksiantajan perehdytysprosessia. Tarkoituksena on myös pohtia ja oppia asiakaslähtöisen organisaation palvelun laadun synty- ja kehittämisprosessia teoriamateriaalin kautta. Tämä auttaa minua sisäistämään palvelun laadun kehittämisen hyödyt. Opinnäytetyöni tavoitteena on myös kehittää toimeksiantajan palvelun laatua ja asiakastyytyväisyyttä päivitettyjen tehtäväkorttien luomisen avulla. Tavoitteenani on luoda tehtäväkortit niin, että otan niissä huomioon havainnoidut todelliset työvaiheet ja osastojen perehdytyksestä vastaavien mielipiteet. Tämän lisäksi oma kädenjälkeni tulee näkyä lopputuloksessa. Tehtäväkorteja luodessa otan huomioon erilaiset palvelun laadun kehittämisen ja asiakastyytyväisyyden teoriat. Tavoitteenani on myös luoda tehtäväkortit *kaikille osastoille* päivitettyinä ja saattaa tehtäväkortit välittömästi käyttöön toimipaikassa ja kaikkien työntekijöiden saataville.

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Osuuskauppa PeeÄssä ja tarkemmin S-Market Kuopio. Yhteyshenkilöinä opinnäytetyöprosessin aikana ovat S-Market Kuopion markkapaällikön viransijaisuudessa ollut Sanna Isrikki ja nykyinen viransijainen Juha Ruotsi. Toimeksianto pohjautuu todelliseen tarpeeseen päivitetuille tehtäväkorteille. Olen työskennellyt S-Market Kuopiossa lähes kolme vuotta erilaisissa myyjän tehtävissä opiskeluni aikana. Tein opinnäytetyön kuitenkin ulkopuolisena toimijana, sillä en enää työskentele kyseisessä toimipaikassa. Opinnäytetyön aihe kypsyi mielessäni työnteon ohessa, kun mietin market-työhön saamaani perehdytystä ja sitä, mitä työkaluja olisin siihen itse halunnut. Opinnäytetyö on erittäin merkityksellinen minulle, koska näin kehitän esimiestaitojani ja -tietojani, joita tulen tarvitsemaan kaupan alan vaativammassa tehtävässä. Ohjeistuksien tekeminen ja henkilöstön opastaminen oikeaan suuntaan on yksi kaupan alan esimiehen tärkeimpiä tehtäviä.

Työn toisessa luvussa esittelen toimeksiantajan ja toimipaikan, johon tehtäväkortit tullaan tekemään. Kolmannessa luvussa tarkastelen asiakkaisiin ja palveluun sekä asiakaslähtöiseen organisaatioon liittyvää teoriaa kaupan alan näkökulmasta. Luvussa 4 käsittelen palvelun laatua ja sen kehittämisen tuomia hyötyjä sekä esimiehen tehtäviä, jotka liittyvät palvelun laadun varmistamiseen ja kehittämiseen. Luvussa 5 käsittelen toiminnallista opinnäytetyötä ja havainnointia, joka on opinnäytetyössäni käytetty tutkimusmenetelmä. Tämän lisäksi luvussa 5 esittelen opinnäytetyöni tuotoksia eli tehtäväkorttien luomista S-Market Kuopioon ja sen eri vaiheita. Viimeisessä luvussa pohdin alussa kaupan alaa ja sen tulevaisuutta, jonka jälkeen siirryn pohtimaan opinnäytetyöni teoriaa suhteessa esitettyihin näkökulmiin sekä asettamieni tavoitteiden saavuttamista. Työn lopussa liitteinä ovat havainnointipäiväkirja sekä tehtäväkortit.

2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Tässä luvussa esittelen toimeksiantajan organisaation ja toimipaikan johon toimeksianto on tehty. S-Market Kuopio on yksi Osuuskauppa PeeÄssän S-Marketeista ja Osuuskauppa PeeÄssä on osa S-ryhmää.

2.1 S-Ryhmä

S-Ryhmä koostuu Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta-yhtymästä (SOK-yhtymä) ja alue-osuuskaupoista niiden tytäryhtiöineen. Osuuskauppojen päätarkoitus on tuottaa palveluja oman alueensa asiakasomistajille ja SOK-yhtymä tuottaa näille alue-osuuskaupoille operatiivisen toiminnan tueksi hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluja. (Osuuskauppa PeeÄssä 2013b.)

S-ryhmän perusrakenne muodostuu niin, että asiakasomistajat omistavat yhdessä jokaisen alueosuuskaupan, joka taas liiketoimintana tuottaa heille palveluita marketkaupassa, liikennemyymälä- ja polttonestekaupassa, tavaratalo- ja erikoisliikekaupassa, matkailu- ja ravitsemuskaupassa, auto- ja autotarvikekaupassa sekä maatalouskaupassa. Asiakasomistajat saavat näihin toimialoihin kuuluvista toimipaikoista tekemistään ostoksista bonusta jokaisen alueosuuskaupan oman bonustaulukon mukaisesti. Lisäksi asiakasomistajat voivat saada maksutapaetua maksaessaan S-Pankin kortilla osuuskaupan toimipaikasta tekemistään ostoksista. (Osuuskauppa PeeÄssä 2013b.)

Joillakin osuuskaupoilla on tapana maksaa vuosittain osuusmaksulle korkoa ja osa osuuskaupoista maksaa asiakasomistajilleen ylijäämänpalautusta tietyn prosenttiosuuden vuoden aikana omasta osuuskaupasta tehdyistä ostoista. Alueosuuskaupoilla on myös alueellisia bonusyhteistyökumppaneja, jotka tuottavat erilaisia palveluita paikallisesti. S-ryhmällä on kokonaisuutena myös valtakunnallisia bonusyhteistyökumppaneita joita ovat Area, Elisa, Hertz, If, Hammassairaala Oral sekä Silmäsema. (Osuuskauppa PeeÄssä 2013b.)

Asiakasomistajia on tällä hetkellä kaiken kaikkiaan yli 2 miljoonaa. S-ryhmän toimipaikkojen kokonaislukumäärä oli vuoden 2013 alussa 1697 kpl, ja asiakasomistajille vuonna 2012 maksettu bonus oli 378,5 miljoonaa euroa. (Osuuskauppa PeeÄssä 2013b.)

2.2 Osuuskauppa PeeÄssä

Osuuskauppa PeeÄssä on toiminut omalla nimellään vuodesta 1991 lähtien. Osuuskauppa PeeÄssä syntyi, kun Osuuskauppa Koljonvirta ja Kuopion Osuuskauppa fuusioituivat muodostaakseen isomman osuuskaupan. Viimeisimpänä Osuuskauppa PeeÄssään on fuusioitunut vuonna 2011 Vesannon Osuuskauppa. (Osuuskauppa PeeÄssä 2013b.)

Vuoden 2012 lopussa Osuuskauppa PeeÄssän omistivat 103 505 asiakasomistajataloutta, joka on yhteensä 77,6% toimialueen kotitalouksien kokonaismäärästä. Osuuskaupan perusajatuksena on tarjota asiakasomistajilleen palveluita ja hyvinvointia. Osuuskauppa PeeÄssällä on toimintaa marketkaupan, tavaratalokaupan, liikenne- myymälä- ja polttonestekaupan sekä matkailu- ja ravintola- toimialoilla. Yhteensä toimipaikkoja oli 90 vuoden 2013 alussa 21 kunnan alueella. PeeÄssä työllisti vuoden 2012 lopussa 1971 henkilöä. (Osuuskauppa PeeÄssä 2013a.)

Osuuskauppa PeeÄssän arvot (Osuuskauppa PeeÄssä 2013b) ovat:

- *Tyytyväinen ja sitoutunut asiakasomistaja*
- *Osaava ja innostunut henkilöstö*
- *Avoin ja vuorovaikutteinen yhteistyö*
- *Laadukas ja tehokas toiminta*

2.3 S-Market Kuopio

S-Market Kuopio on Osuuskauppa PeeÄssän S-Market-ketjuun kuuluva supermarket-kokoluokan päivittäistavarakauppa (Päivittäistavarakauppa ry 2012, 32). Keskeisellä paikalla olevan S-Market Kuopion liikeideaan kuuluvat asiointin helppous ja nopeus sekä tuotteiden tuoreus ja hintajohtajuus. Käytännössä hintajohtajuus näkyy asiakkaalle aina edullisina, pysyvinä hintoina. Tietyn päivän tarjoukset ja ostorajoitukset eivät siis kuulu S-Market Kuopion keskeiseen ideologiaan. (Osuuskauppa PeeÄssä 2009.)

S-Market Kuopio sijaitsee aivan Kuopion ydinkeskustassa, Sokoksen tavaratalon alimmassa kerroksessa. S-Market Kuopio avattiin 17.4.1965 ja nykyiselle paikalleen

myymälä siirtyi heinäkuussa 2003. Myymäläpinta-alaa on 1600 m² ja se on yksi Osuuskauppa PeeÄssän suurimmista S-Marketeista. (Osuuskauppa PeeÄssä 2009.)

3 ASIAKKAAT TOIMINNAN LÄHTÖKOHTANA

Asiakkaat ovat päivittäistavarakaupan jokapäiväisen toiminnan keskeinen lähtökohta. Monet päivittäistavarakaupan toimijat määrittelevät siksi itsensä organisaatorakenteeltaan asiakaslähtöisiksi ja perustavat asiakaslupauksensa tämän pohjalle. Tässä luvussa käsittelen asiakkaita, asiakaslähtöistä organisaatiota, palvelun määritelmiä, asiakaslupauksia sekä asiakastyytyväisyyden syntyprosessia lähinnä kaupan alan näkökulmasta.

3.1 Asiakkaat

Päivittäistavarakaupan asiakkaalla on monenlaisia rooleja. Hän on kuluttaja, kanta-asiakas, yhteistyökumppani ja vuorovaikutteinen kumppani. Asiakkaan rooli voi olla samaan aikaan myös asiakas ja omistaja. Omistajana esimerkiksi osuuskaupassa asiakas on mukana osuuskaupan päätösten tekemisessä. (Kuusela & Neilimo 2010, 101.)

Asiakkaat etsivät esineitä tai palveluita, jotka luovat lisäarvoa heille itselleen. Vastavuoroisesti palvelujen tarjoajien pitäisi pystyä vastaamaan tähän tarpeeseen. Tämä tapahtuu palveluprosessilla, joka mahdollistaa asiakkaan ongelman ratkaisun ja lisäarvon luomisen asiakkaalle sekä palvelulle mitä tarjotaan. (Grönroos 2007, 4.) Liljander & Strandvik (1993, 14) ovat sitä mieltä, että lisäarvosta puhuminen on tärkeää palvelun laatuun liittyvässä keskustelussa, sillä se muistuttaa siitä, että laatu liittyy kustannuksiin. Myös Ylikoski (1999, 19) määrittelee asiakkaan miettivän lisäarvoa, joka palvelun kuluttamisen myötä hänelle siitä syntyy.

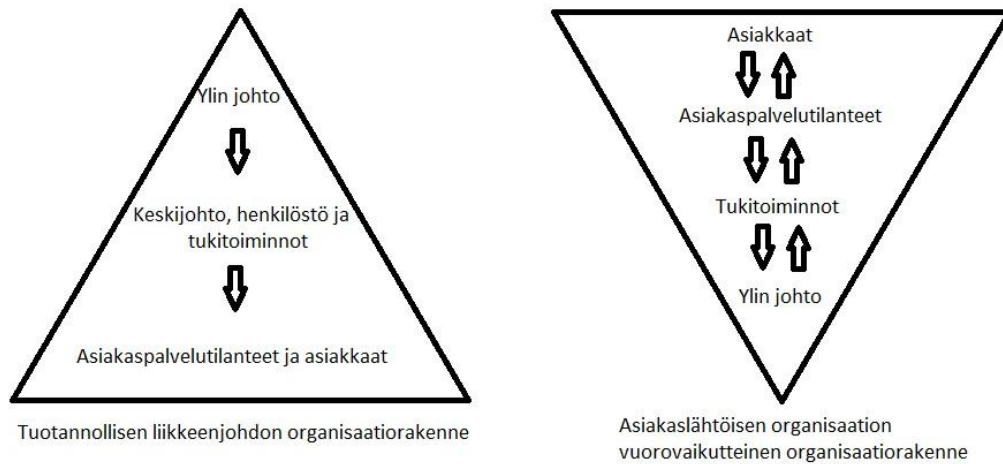
Kaupan alalla asiakas päättää usein muiden kuin järkiperusteiden vuoksi asiointipaikkansa. Asiakas ei edes usein asioi lähimmässä myymälässä, vaan siellä missä hän on kokenut esimerkiksi asiakaspalvelun olevan parempaa kuin muissa mahdollisissa vaihtoehdoissa. Kaupan tulee tarkalla tasolla tuntea asiakkaidensa tarpeet, etenkin palvelun laatuun liittyvät odotukset, ja tämän avulla asettaa kriteerit jokaiselle palvelun osa-alueelle. Näin toimintaa voidaan kohdistaa eri osa-alueiltaan juuri tietyille asiakasryhmälle sopivaksi. Palvelun hyvästä laadusta on kuitenkin tästä huolimatta yhtä monta erilaista käsitystä kuin on asiakkaita. Vaikka asiakas tietäisi paljon asioita ostamistaan tuotteista, hän saattaa silti kaivata henkilökohtaista hyvälaatuista palvelua tyydyttääkseen vuorovaikutuksen tarpeensa. Asiakkaalle pettymyksen tuottaminen merkitsee yleensä asiakkaan asiointin vähenemistä kaupassa ja siksi on tärkeää

noudattaa palvelussa ainakin ennalta määritettyä vähimmäistasoa. (Babakus, Biens-
tock & Van Scotter 2004, 729; Heinimäki 2006, 130, 160; Joutsenkunnas & Heikurai-
nen 1999, 30-31.)

3.2 Asiakslähtöinen organisaatio

Asiakslähtöisen kaupan organisaation palvelumallin neljä pylvästä ovat henkilöstö, ostopaikka, asiointi sekä tuotteet. Organisaation täytyy varmistua henkilöstön osaa-
misesta ja sen kehittämisestä asiakasystävälliseksi, ammattitaitoiseksi ja luotettavak-
si. Asiakslähtöisesti toimiva organisaatio osoittaa selkeästi arvostavansa henkilös-
töään, koska he ovat palvelussa avainasemassa. Asiakaskeskeisyyttä ilmentää hyvä
työilmapiiri, mikä mahdollistaa asiakkaiden palvelun hyvällä laadulla. Ostopaikan eli
kaupan yksikön täytyy vastata jokaisella hetkellä kilpailutilannetta ja ennen kaikkea
asiakkaiden tarpeita. Tämä tarkoittaa ajankohtaisuutta ja asiointin helppoutta. Asi-
ointin täytyy säästää asiakkaalta rahaa, aikaa ja vaivaa sekä ratkaista asiakkaan
ongelmia. Kaupan tuotteita ovat tehokkaat konseptit ja erilaiset prosessit, mitkä eivät
näy mutta ovat mukana muodostamassa kokonaisuutta; asiakkaan näkökulmasta
näitä ovat oikeat valikoimat, hyvin toimiva palvelu ja edullisin ostoskori. (Kuusela &
Neilimo 2010, 107; Ylikoski 1999, 45.)

Organisaation hierarkiaa täytyy lähteä tarkastelemaan hieman eri tavalla kuin tuotan-
nollisen liikkeenjohdon periaatteet opettavat. Hierarkia ei kulje vain yhteen suuntaan,
vaan se on vuorovaikutteinen eri tasojen välillä (kts. kuvio 1 seuraavalla sivulla). Hie-
rarkia asiakslähtöisessä organisaatiossa alkaa asiakkaasta, joka vuorovaikuttaa
asiakaspalvelijoiden kanssa. Asiakkaita palvelevat työntekijät luovat yrityksen tarjon-
nalle ja palvelulle lisäarvon asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna. Muu organisaatio
taustalla tukee samanaikaisesti vuorovaikutusta asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä.
Näihin tukitoimintoihin kuuluvat esimerkiksi työnjohto ja taustatoiminnot (esim. talo-
ushallinto, järjestelmät).



KUVIO 1. Tuotannollisen liikkeenjohdon ja asiakaslähtöisen organisaation organisaatorakenteet. (Mukaillen Grönroos 2007, 353.)

Asiakaspalvelun sujuessa hyvin ja tukitoiminnan mahdollistaessa asiakkaan palvelun oikein, muuttuu jokainen palvelutilanne mahdollisuudeksi lujittaa asiakassuhdetta. Asiakaspalvelun onnistuminen asiakaslähtöisessä organisaatiossa määrittää käytännössä sen, onko toiminta onnistunutta. Asiakassuhteisiin panostaminen kannattaa, sillä tutkimusten mukaan sitoutuneempi asiakas ostaa enemmän ja useammin, kuin asiakas joka ei ole sitoutunut palveluorganisaatioon. (Grönroos 2007, 352-353; Heinimäki 2006, 156.) Seuraavassa kuviossa 2 on kuvattu asiakkaalle näkymätön ja näkyvä osa palvelusta.



KUVIO 2. Palvelun näkymätön ja näkyvä osa palveluorganisaatiossa. (Mukaillen Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 32)

Asiakaslähtöisen organisaation olemassaoloehdot

Asiakaslähtöisyys tarkoittaa sitä, että toiminnan todellisena lähtökohtana on asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen, mikä tapahtuu heidän ehdoillaan. Moni yritys ei kuitenkaan ole asiakaslähtöinen lähtökohdiltaan vaan lähtökohtana on esimerkiksi myydä voimakkaan markkinoinnin avulla asiakkaille tuotteitaan. Lähtökohta ei siis ole se, mitä asiakas tarvitsee, vaan siitä mitä yrityksen *täytyy* myydä "pärlätäkseen". Asiakaslähtöisyydessä on kuitenkin olemassa edellä mainitun määritelmän lisäksi myös eri tasoja, jotka vaihtelevat asiakaslähtöisestä ei-asiakaslähtöiseen. Organisaatio voi olla näin ollen myös osittain asiakaslähtöinen. (Grönroos 2007, 352; Ylikoski 1999, 34-36.)

Liiketoiminnassa pyritään asiakaslähtöisyyteen, mutta se hylätään monesti alkuinnostuksen jälkeen esimerkiksi sitoutumisen puutteesta. Asiakkaiden tarpeet tulee tyydyttää kilpailukykyisellä tavalla ja siihen tarvitaan paljon tietoa asiakkaiden nykyisistä tarpeista tällä hetkellä ja tulevaisuudessa, muutoin kilpailukykyisyys muuttuvassa toimintaympäristössä laskee. Koko organisaation täytyy ymmärtää olevansa vastuussa asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisestä ja olla valmiina sopeuttamaan toimintatapaansa sen mukaisesti, omat voimavaransa huomioiden. Asiakaslähtöisen palveluorganisaation organisaatiomallin täytyy olla litteä, sillä asiakkaiden toiveisiin pitää pystyä vastaamaan mahdollisimman nopeasti. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation eri tasoja asiakkaan ja päätöksentekoportaan välillä täytyy olla mahdollisimman vähän. Sopeutuminen tilanteen mukaan on erittäin tehokasta, kun kaikki toteuttajat otetaan mukaan strategian suunnitteluun. Tällöin toteuttajat sitoutuvat päätöksiin paremmin ja lopputuloksena on yhtenäisempi palvelurintama. Asiakaslähtöisyyden ehtona on myös se, ettei kilpailijoita ja heidän tarjontaansa tule aliarvioida vaan omaa tarjontaa tulee arvioida kriittisesti verrattuna kilpailijoiden tarjontaan. Kilpailijoiksi on ymmärrettävä muitakin kuin samaa palvelua tarjoavia yrityksiä. Jos näin ei toimita, organisaation on mahdollista tulla liian tyytyneeksi tilanteeseensa, jolloin se ei enää huomaa asiakkaidensa todellisia tarpeita. (Grönroos 2007, 352; Ylikoski 1999, 38-40.)

Asiakaslähtöisen organisaation päätöksenteko

Grönroos (2007, 353) sanoo kirjassaan, että asiakaslähtöisen organisaation strategisen tason päätökset tekee alimmalla organisaatiotasolla oleva ylin johto. Operatiiviset päätökset tekee hänen mukaansa osittain myös keskijohto, mutta suurin osa operatiivisista päätöksistä tulisi tehdä siellä, missä päätökset vaikuttavat käytännössä. Tämä tarkoittaa operatiivisen päätösvastuun siirtämistä lähelle asiakaspalvelua ja palvelu-

kohtaamisia. Aikaisemmin esitetty kuvio 1 kuvaa myös perinteisen tuotannollisen liikkeenjohdon ja asiakaslähtöisen organisaation organisaatiokaaviot vierekkäin erojen havainnollistamiseksi.

3.3 Palvelu, asiakaslupaukset ja -tyytyväisyys

Palvelun määritelmiä

Palvelu käsitteenä määritellään usein vanhentuneella tavalla, joka on peräisin teollistumisen aikakaudelta, jolloin menestymisen mittarina pidettiin tuotteiden valmistamista mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Vanhentuneen määrittelyn mukaan palvelut ovat tarpeellisia tavaroiden tuottamisen lisäksi, mutta niiden ei koeta tuottavan mitään lisäarvoa. Palvelut käsitetään edellä mainitun määritelmän mukaan sektorina, joka muodostuu kaikesta siitä mikä ei liity tuotteiden valmistukseen, teollisuuteen tai maatalouteen. Tähän palveluiden sektoriin kuuluvat myös taloudelliset palvelut, kuljetuspalvelut, majoituspalvelut, ammatilliset palvelut ja julkisen sektorin tarjoamat palvelut. (Grönroos 2007, 1.)

Grönroos (2007, 2) määrittelee kaksi syytä, minkä takia edellä mainittu määritelmä palveluista ja palveluiden sektorista johtaa harhaan:

"Se ei ota huomioon tuotteiden valmistajien ja maatalouden näkymättömiä palveluita."

"Se näkee palvelut talouden yhtenä "sektorina", ei liiketalouden ajattelutapana tai näkökulmana siitä kuinka luodaan kilpailuetua."

Palvelu on monen määritelmän mukaan aineetonta, jotakin mitä ihminen kokee. Monesti tähän palvelun kokonaisuuteen liittyvät myös tavarat tai tuotteet. Kaupassa palvelu on sitä, että tuotteet tuodaan kuluttajien saataville ja erilaisista valikoimista he voivat valita itselleen sopivan tuotteen. Kaupan palveluun kuuluu tämän lisäksi, että paikalla olevalta henkilökunnalta voi kysyä tarvitessaan apua. (Ylikoski 1999, 20.)

Ylikoski (1999, 20) on kirjassaan määritellyt palvelun Zeithamlin & Bitnerin (1996) mukaan seuraavasti:

"Palvelu on teko, toiminta tai suoritus, jossa asiakkaalle tarjotaan jotain aineetonta, joka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ja joka tuottaa

asiakkaalle lisäarvoa; ajansäästöä, helppoutta, mukavuutta, viihdettä tai terveyttä."

Kestilä (2008b, 156) määrittää palvelun kaupan alalla seuraavasti:

*"Palvelu on se **aineeton osa** kaupan tuotetta, jonka avulla ostaminen tai myyminen tapahtuu."*

Kaupan alalla on tärkeää pohtia, missä tuoteryhmissä asiakas kaipaa palvelua ja miten kauppa haluaa sen toteuttaa. Tämän pohtiminen on tärkeää, koska palvelut lisäävät aina kustannuksia, oli kyseessä sitten niiden määrän lisääminen tai palvelun laadun kehittäminen. (Kestilä 2008b, 156.)

Asiakaspalvelu kaupan alalla

Kaupan alan toiminta perustuu asiakaspalveluun ja asiakaspalvelijoihin. Ilman asiakkaita ei ole tarvetta asiakaspalvelijoille tai -palvelulle. Ilman asiakaspalvelijoita ei ole myyntitilanteita ja ilman myyntiä ja myyntitilanteita ei ole tuottavaa liiketoimintaa. Asiakaspalvelun on onnistuttava jokaisessa palvelutapahtumassa ja kaikista tärkein on ensimmäinen palvelukerta. Palvelutilanteita kutsutaankin "totuuden hetkiksi". On erittäin kallista koittaa houkutella pettynyttä asiakasta takaisin asioimaan. "1-10-23-säännön" mukaan jo olemassa olevien asiakkaiden pitäminen maksaa kaupalle tietyn verran "1". Uusien asiakkaiden houkuttelemisen taas maksaa kaupalle kymmenkertaista "10" ja kerran pettyneiden asiakkaiden takaisin houkuttelemisen maksaa jo 23-kertaisesti "23". (Kestilä 2008a, 50, 52-53.)

Kestilä (2008a, 54) on kirjoittanut, että asiakaspalvelun onnistumisen kannalta tärkeää on asiakaspalvelijan aito olemus sekä iloinen ja siisti ilme. Aito olemus koostuu muun muassa ulkoasusta, ilmeistä, eleistä sekä puhetavasta. Seuraavat hänen lisätaamansa asiat ovat hänen mukaansa asiakaspalvelun perussääntöjä ja ne vaikuttavat asiakaspalvelijan yleisilmeeseen:

"Pukeudu puhtaisiin ja ehjiin vaatteisiin. Käytä aina työasua, sillä se on myös signaali asiakkaalle, että olen täällä töissä ja puoleeni voi kääntyä. Muista nimikyltti."

"Huolehdi, että hiuksesi ovat siistit, parta ajettu ja olemuksesi on raikas."

"Käytä parta- tai hajuvettä kohtuudella."

"Nuku hyvin ennen työpäivää: töissä ei olla koskaan krapulassa."

"Kävele reippaasti ja seiso ryhdikkäästi."

"Huomioi asiakas ja kulje myymälässä silmät ja korvat auki."

"Hymyile ja katso silmiin. Kättele reippaasti ja napakasti."

"Teittele mikäli on kyseessä sinua vanhempi ihminen. Myös nuoria on hyvä teitellä."

Ensivaikutelma näistä syntyy muutamassa sekunnissa ja ensivaikutelmaa on erittäin vaikea korjata jälkikäteen. Asiakas muodostaa noiden sekuntien aikana mielipiteen siitä, onko asiakaspalvelija luotettava. Asiakaspalvelijan on muistettava myös, että hän edustaa omaa työnantajaansa antamalla tälle kasvot ja mielikuvan yrityksestä esimerkiksi työnantajana. (Kestilä 2008a, 54.)

Asiakaslupaukset, asiakkaiden odotukset ja asiakastyytyväisyys

Asiakaslupaukset ymmärretään usein vain kaupan markkinointikikkana, jolla houkuttellaan mahdollisimman paljon asiakkaita asioimaan. Tämä on kuitenkin asiakaslupauksen aitouden kannalta väärä lähtökohta ja näin ollen asiakaslupaukset tulisi perustaa yrityksen todellisiin voimavaroihin ja siihen mitä asiakkaat yritykseltä todellisuudessa toivovat ja saavat. Asiakaslupauksilla ilmaistaan, kuinka kaupassa asioimisella tuotetaan asiakkaalle huomattavaa lisäarvoa ja kuvataan sitä millaista asiakkaalle syntyvä lisäarvo on sisällöltään. (Kuusela & Neilimo 2010, 60-61.)

Asiakaslupaukset koostuvat kaupan alalla useimmiten hinta-laatusuhteeseen perustuviin lupauksiin ja sitä täydentäviin arvon kuvauksiin. Asiakasarvoa luonnehdittaessa on muistettava kyseessä olevan asiakasryhmän toiveet ja tarpeet. Asiakasarvoa kuvattaessa taloudellinen arvo on hyvin usein asiakkaille ymmärrettävissä hintana tai sen edullisuutena. Hinnan lisäksi taloudellinen arvo voi muodostua asiakkaalle erilaisen kanta-asiakasohjelmien ja -hyvitysten tai hinnan ja laadun suhteen kautta. Toiminnallinen arvo taas usein on ymmärrettävissä asiainnin helppouden kautta: asiakas säästää aikaa ja vaivaa, tuotteet löytyvät helposti ja palvelu ei ruuhkaudu. Asiakkaalle muodostuva emotionaalinen arvo on taas ymmärrettävissä kaupan kokonaisuuden harmonisuutena ja asiointikokemuksen nautinnollisuutena. Emotionaalisen kokemuksen tarkoitus on saada asiakas viihtymään myymälässä pitempään ja suositteluun sitä myös muille. Symbolinen asiakasarvo viestii asiakkaan itsensä ominaisuutta: myymälä edustaa samoja arvoja kuin mitä asiakas itse edustaa. Tässä yhteydessä vastuullisuus eri osa-alueillaan on erittäin tärkeässä roolissa. (Kuusela & Neilimo 2010, 63-65.)

Asiakasarvoihin perustuva asiakaslupaus on nykyaikainen tapa osoittaa asemansa kaupan alan kilpailussa. Erilaistaminen eli asiakaslupauksen avulla tapahtuva yrityksen asemointi verrattuna kilpailijoihin voi tapahtua esimerkiksi korostamalla enemmän laatua tai palvelua asiakaslupauksessa. Asiakaslupauksen tulisi erilaistamisesta huolimatta kohdistua houkuttelemaan asiakasryhmää, joka on tarpeeksi suuri ja samalla sen tulee perustua asiakkaiden toiveisiin ja tarpeisiin. Asiakaslupauksien muodostaminen asiakasarvon rajaamisen, tuottamisen ja toteuttamisen kautta mahdollistaa yrityksen oman toiminnan tarkastelun asiakkaan näkökulmasta. Tämä on tärkeää siksi, että yrityksen täytyy hahmottaa hyödyt molempiin suuntiin: hyödyt asiakkaasta yritykselle ja hyödyt yrityksestä asiakkaalle. Tällä tavoin tunnistetaan juuri oikea kohderyhmä, jolle palveluita markkinoidaan; kohderyhmä, jonka palvelemisesta sekä yritys että kohderyhmä hyötyy. (Kuusela & Neilimo 2010, 62, 86, 88-89, 97.)

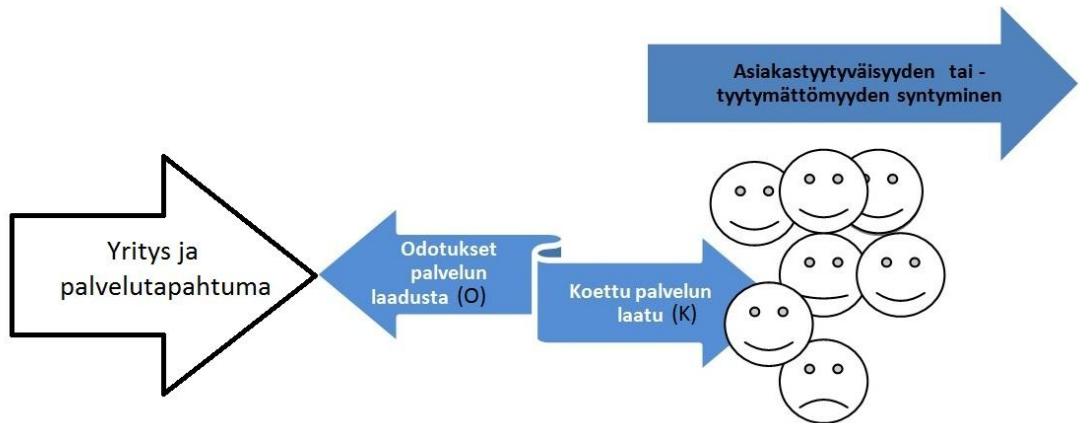
Asiakaslupauksien avulla voidaan osittain vaikuttaa asiakkaiden odotuksiin. Asiakkaiden odotukset myös vaihtelevat aika-, paikka- ja tilannesidonnaisesti. Viikolla nopeaa asiointia arvostava asiakas saattaa viikonloppuna arvostaa emotionaalista palvelukokemusta ja viettää tämän takia jopa enemmän aikaa myymälässä. Asiakkaiden odotukset ovat yleensä järkiperäisiä, havaittavia ja näin ollen mitattavia. Samaan aikaan odotukset voivat siis kuitenkin perustua tunteisiin, olla täysin järkeen perustumattomia ja johonkin tiettyyn hetkeen sidonnaisia. Tämän takia asiakkaiden odotuksia on joskus vaikea pukea sanoiksi. (Kuusela & Neilimo 2010, 47-48.)

Swan (1983, 125) on todennut, että (asiakas)tyytyväisyyden syntyminen liittyy tiettyyn vuorovaikutustilanteeseen; kokemukseen, joka liittyy tuotteeseen. Asiakas voi kuitenkin hänen mukaansa tästä huolimatta muodostaa asenteen jotakin tuotetta kohtaan, jota ei ole vielä edes käyttänyt lopputarkoituksessaan. Jälkimmäistä ilmiötä kutsutaan "diskonfirmaatioksi".

Diskonfirmaatio-mallit perustuvat oletukseen, että kuluttajat muodostavat odotuksia tuotteita ja palveluita kohtaan jo ennen ostamista tai tuotteen käyttämistä lopputarkoituksessaan. Näin ollen asiakastytyväisyys ja koettu laatu riippuvat todellisesta suoriutumuksesta näihin odotuksiin verrattuna. Näiden mallien mukaan asiakas tuntee olevansa tyytymätön, jos kokemus on alle odotustason (=negatiivinen diskonfirmaatio) ja tyytyväinen, jos kokemus on yli odotustason (=positiivinen diskonfirmaatio). (Liljander & Strandvik 1993, 7.)

Tässä mallissa asiakastytyväisyyden määrittää asiakkaan kokema palvelun laatu, jota hän vertaa odottamaansa palvelun laatuun. Asiakastytyväisyyden tai -

tyytymättömyyden syntyprosessia kuvataan kuviossa 3. Jos odotukset (O) ovat palvelun laadusta suuremmat kuin koettu palvelun laatu (K), kokee asiakas palvelun laadun huonoksi. Jos asiakkaan odotukset ovat yhtä suuret kuin koettu palvelun laatu, kokee asiakas palvelun laadun hyväksyttäväksi. Jos taas odotukset ovat pienemmät kuin koettu palvelun laatu, kokee asiakas palvelun laadun hyväksi. Asiakas voi myös kokea palvelun olevan liian hyvää, joten tästä voi päätellä etteivät asiakkaat yleisesti pidä liiasta hienostelusta vaan odottavat palvelulta perusasioita. (Ylikoski 1999, 120.)



KUVIO 3. Asiakastyytyväisyyden tai -tyytymättömyyden syntyprosessi. (Mukaillen Ylikoski 1999, 121.)

Liljander & Strandvik (1993, 10-11) toteavat kuitenkin Millerin (1977) todenneen, ettei palvelun laadun riittävä taso (=ennalta määritetty vähimmäistaso) tulisi olla yli odotetun palvelun laadun. Asiakas ei yleensä valitse tuotetta tai palvelua, jonka laatu on alle riittävän tason, ellei ole muuta vaihtoehtoa. He kuitenkin määrittelevät, että asiakas ei ole tyytyväinen, vaikka palvelun laatu olisi yli riittävän tason. Jos palvelun laatu on alle odotetun tason, mutta yli riittävän tason, jää asiakas tyytymättömäksi.

Ylikoski (1999, 121-122) määrittelee asiakkaiden koetun ja odotetun palvelun laadun suhteella olevan tietty toleranssi, alue jonka välillä asiakkaat hyväksyvät palvelun laadun. Hän kertoo hyväksyttävän laadun alueen vaihtelevan sillä perusteella, miten tärkeä asia on asiakkaalle. Vähäpätöisemmältä asialta he odottavat vähemmän, kun taas heille tärkeältä asialta he odottavat enemmän jo lähtötilanteessa. Ylikoski toteaa, että kaikkein tuottavinta taloudellisesti on juuri toleranssialueella toimiminen. Tällöin laatuvirheitä täytyy korjata vähemmän jolloin kustannukset laskevat ja laadun ollessa paremmalla tasolla myös asiakasuskollisuus kasvaa. Toleranssialueen yläpuolella toimiminen Ylikosken mukaan taas aiheuttaa jatkuvasti suurempia odotuksia asiak-

kaille, joihin on aina vain vaikeampi vastata. Myös työntekijät ovat hänen mukaansa motivoituneempia työhönsä, kun asiakkaat ovat tyytyväisempiä.

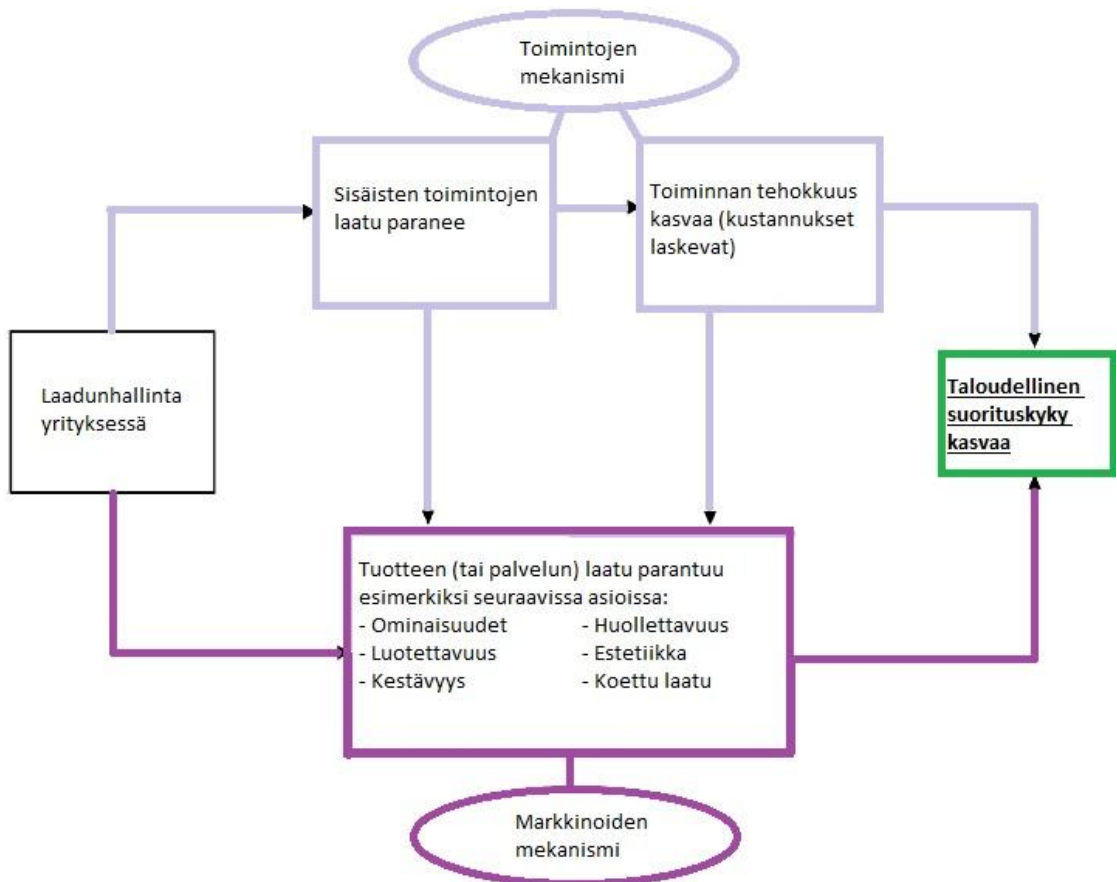
Grönroos (2007,4) määrittelee, että yleisellä tasolla asiakkaat eivät siis osta vain palveluita ja tavaroita yrityksiltä vaan he ostavat tarjontaa, joka koostuu edellä mainituista asioista ja yritysten tarjonnan perusteella he muodostavat käsityksen palvelun laadusta. Käytännössä aina on kysymys siitä, että yritys tarjoaa asiakkaalle palvelua vaikka olisi kysymys pelkän tavaran myynnistä. Yleisesti ajatellaan, että jonkin esineen tai asian lisäarvo syntyy asiakkaalle, kun se valmistetaan, mutta todellisuudessa laatu- ja lisäarvokäsitys syntyy vasta kun hyödykettä tai palvelua käytetään loppu-tarkoituksessaan. Usein palvelu tuotetaan ja käytetään hänen mukaansa samanaikaisesti.

4 PALVELUN LAATU

Asiakkaat odottavat yritykseltä tietyn tasoista palvelun laatua ja vertaavat sitä kokeemaansa palvelun laatuun. Tämän suhteen arviointi määrittää monesti sen, onko asiakas tyytyväinen. Tässä luvussa käsittelen palvelun laatua, sen yhdistymistä taloudelliseen suorituskykyyn, palvelun laadun kehittämistä ja hyötyjä sekä palveluyrityksen esimiehen tehtäviä palvelun laadun varmistajana ja kehittäjänä.

4.1 Palvelun laadun yhteys taloudelliseen suorituskykyyn

Babakus, Bienstock & Van Scotter (2004, 716) selostavat heidän tutkimuksensa taustamalleina toimineen mm. Hardien (1998), Rustin, Zahorikin & Keininghamin (1993) ja Sousan & Vossin (2002) määrittelemät kaksi mekanismia, joiden kautta laadun parantaminen liittyy yrityksen suorituskykyyn; toimintojen ja markkinoiden mekanismeihin. Seuraavassa kuviossa 4 havainnollistetaan nämä mekanismit.



KUVIO 4. Toimintojen ja markkinoiden mekanismi. (Mukailten Sousa & Voss 2002, 96.)

Toimintojen parantamisen mekanismi (tässä tapauksessa palvelun laadun parantamisen) vaikuttaa niin, että laadun parantuessa tuotteiden palauttaminen, valitukset ja työn määrä, joka tarvitaan edellä mainittujen ongelmien ratkaisuun vähenee. Se taas vähentää kustannuksia, mikä vaikuttaa taloudelliseen tulokseen positiivisesti. Edellä mainitun lisäksi tuotteen luotettavuus paranee, mikä tekee tuotteen kiinnostavammaksi asiakkaan näkökulmasta. (Babakus ym. 2004, 716.)

Babakuksen ym. (2004, 716) mukaan markkinoiden mekanismi lähtee siitä oletuksesta, että laadun parantuminen kasvattaa liikevaihtoa ja siten myös tuottoja. Asiakkaiden oletetaan vertaavan tuotteita vastaavien laatuun ja valitsevan näistä heidän näkemyksensä mukaan parhaimman. Tämän näkemyksen mukaan laadun parantuminen lujittaa vanhoja asiakassuhteita ja houkuttelee samalla myös uusia asiakkaita. Kokonaisuudessaan laadun parantumisen oletetaan vaikuttavan markkinaosuuden kasvuun. Asiakkaat voivat tämän lisäksi suostua maksamaan korkeampaa, premium-hintaa parantuneen laadun myötä, mikä puolestaan johtaa parempaan tuottoon.

Babakus ym. (2004, 718) määrittelevät koetun laadun ja asiakastytyvyyden vuorovaikutussuhteen olevan ymmärrettävissä kahdella eri tavalla. Ensimmäisen teorian mukaan asiakastytyvyyden syntyvän lopputuloksena asiakkaalle mieluisen tuotteen tai palvelun laadun kokemuksien myötä. Toisen teorian mukaan asiakastytyvyyden tai -tyytymättömyyden kokemukset määrittävät tuotteiden tai palvelujen laadun. Tuotteen tai palvelun laatu siis määrittyy käytännössä tuotteen myyntitilanteessa tai vuorovaikutustilanteessa asiakaspalvelijan kanssa. Asiakkaat, jotka kokevat tilanteen positiiviseksi, kokevat palvelun laadun olevan parempaa ja asiakkaat, jotka kokevat tilanteen negatiiviseksi, kokevat palvelun laadun olevan huonompaa. Liljander & Strandvik (1993, 7) toteavat artikkelissaan, että asiakkaan on silti mahdollista kokea palvelun laadun kokonaisuudessaan olevan hyvää, vaikka asiakas olisikin johonkin tiettyyn vuorovaikutustilanteeseen olisi tyytymätön.

Eräs erittäin tärkeä Babakuksen ym. (2004, 720) tekemä huomio, jonka he tekivät tutkimuksensa laadullista aineistoa tutkiessaan on se, että asiakkaat määrittävät laadun suhteessa kilpailijoihin. Useimmat kommentit, jotka liittyivät laatukonsepteihin, erikoisominaisuuksiin ja taloudellisen suorituskyvyn merkkeihin, oli muodostettu vertailemalla tutkittavaa yritystä kilpailevaan yritykseen.

4.2 Palvelun laadun kehittämisen hyödyt

Tutkijat ovat kuvanneet, että ymmärrys yrityksen taloudellisen suorituskyvyn ja asiakkaiden kokeman laadun suhteesta on ensisijaisen tärkeää palveluyrityksissä. Näin ollen yritysten tarjoamien palvelujen ja tavaroiden laatu sekä asiakastyytyväisyys ovat vallanneet pysyvän paikan liiketalouden tutkimuskirjallisuudessa. Suuri kiinnostus aiheetta kohtaan selittyy sillä, että tavaroiden ja palveluiden laadun parantamisella on väitetty olevan suoranainen yhteys asiakastyytyväisyyden paranemiseen, millä olisi lopulta positiivinen vaikutus taloudelliseen tulokseen. Asiasta on tehty useita väitettä tukevia empiirisiä tutkimuksia. Samaan aikaan kuitenkin on myös tehty tutkimuksia, joiden mukaan palvelun laadun parantamisella on huomattu olevan suoraan negatiivinen vaikutus yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn. (Babakus ym. 2004, 714.)

ROQ (=Return On Quality) -lähestymistapa on Rustin, Zahorikin & Keininghamin (1995) kehittämä. He ovat sitä mieltä, että myös laadun parantumiseen johtavat investoinnit on pystyttävä nykyaikana perustelemaan sen tuomilla hyödyillä (taloudellisella tuotolla), koska muutoin se voidaan nähdä toissijaisena investointina ja näin ollen helposti leikattavana kustannuksena, silloin kun yrityksellä menee joskus huommin.

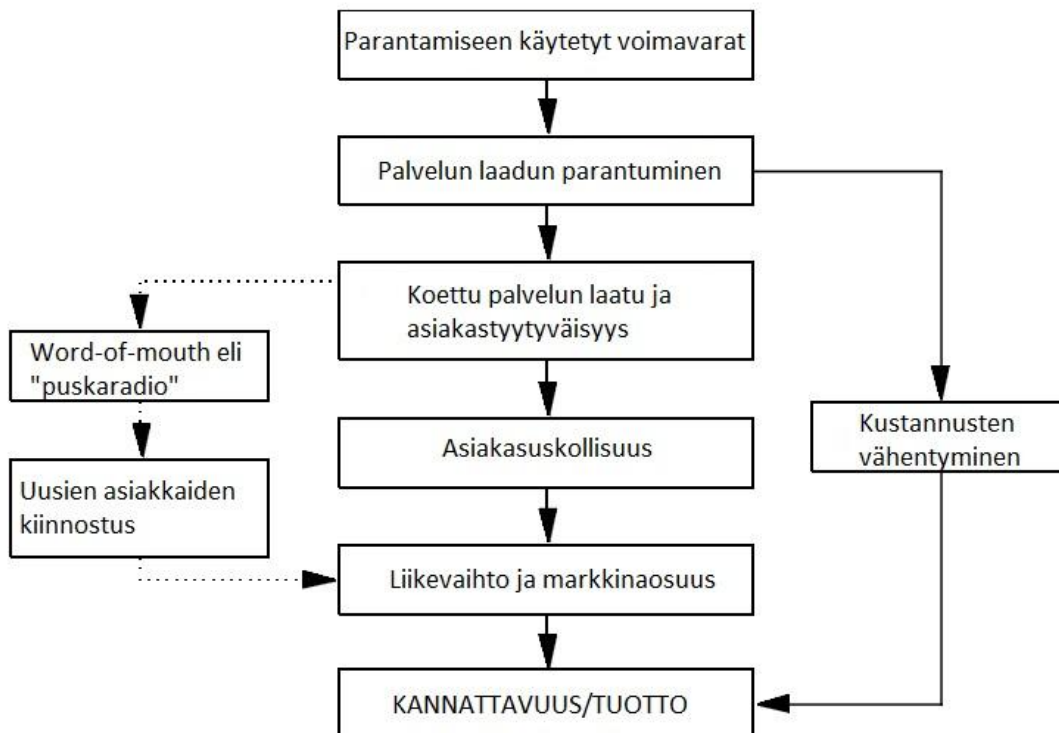
Tämä lähestymistapa käsittelee laadun parantamisen pyrkimyksiä investointeina ja pyrkimysten oletetaan olevan tällöin taloudellisesti ilmaistavissa. Laadun parantamiseen on tämän näkemyksen mukaan mahdollista käyttää myös liikaa rahaa. Kaikki siihen käytettävät taloudelliset panostukset eivät näin ollen ole yhtä päteviä. ROQ -lähestymistapa antaa esimiehille näkemystä siitä, *mihin* palvelun laadun osaluueeseen ja *miten paljon* rahaa tulisi käyttää. Lähestymistapa ennustaa myös mahdollisen *taloudellisen vaikutuksen sijoituksen myötä*. (Rust ym. 1995, 67-68.)

Asiakastyytyväisyys ja koettu palvelun laatu ovat kuitenkin ei-taloudellisia mittareita, joiden odotetaan antavan ajantasaista tietoa yrityksen tulevaisuuden taloudellisista näkymistä ja organisaation strategisten maalien saavuttamisesta. Suuri osa yrityksistä ei silti käsitä koetun laadun ja asiakastyytyväisyyden parantamisen etuja, koska he eivät osaa havainnollistaa parannuksien vaikutuksia taloudelliseen suorituskykyyn. (Babakus ym. 2004, 715.)

Koetun palvelun laadun vaikutusta ei tulisi sivuuttaa, sillä hyvä tilojen suunnittelu ja hyvin palvelualttiit asiakaspalvelijat saavat asiakkaat kokemaan tarjonnan laadun

paremmaksi. Hinnalla ei ole yhtä suurta vaikutusta tarjonnan laadun kokemukseen kuin on muilla kokonaispalvelun kokemukseen liittyvillä osilla. Koetun tarjonnan laadun parantaminen on vähittäiskaupassa erittäin tärkeää, koska sillä on suora vaikutus asiakkaiden jatkuvaan asiointiin kaupassa. (Sirohi, McLaughlin & Wittink 1998, 237.)

Babakus ym. (2004, 726-727) havaitsivat tutkimuksessaan, että palvelun laadulla on suurempi vaikutus asiakastytyväisyyteen, kuin tuotteiden laadulla. He huomasivat myös, että tätä myötä asiakastytyväisyydellä on suurempi vaikutus asiakkaiden määrään kuin myynnin kasvuun. Loppupäätelmänä he toteavat, että koettu laatu vaikuttaa asiakastytyväisyyteen ja siten epäsuorasti asiakastytyväisyyden kautta myymälän taloudelliseen suorituskyykyyn. He muistuttavat myös siitä, ettei tämänkään tutkimuksen lopputuloksia voi yleistää vähittäiskaupan alalle. Kaikkien yksiköiden täytyy heidän mukaansa määrittää itsenäisesti laadun ja asiakastytyväisyyden vaikutukset taloudelliseen suorituskyykyynsä oman toimintaympäristönsä mukaan eikä seuraamalla orjallisesti kaavoja. Seuraavassa kuviossa 5 kuvataan palvelun laatuun tehdyn investoinnin hyötyjä ja erilaisia mahdollisia reittejä taloudellisen tuloksen paranemiseen.



KUVIO 5. Palvelun laatuun tehdyn investoinnin reitti taloudelliseen tulokseen. (Mu-
kaillen Rust ym. 1995, 60.)

"Word-of-mouth eli puskaradio-ilmiö" syntyy koetun palvelun laadun jälkeisenä ilmiönä. Asiakastytyväisyys määrittää suuresti sen, onko word-of-mouth positiivissävyt-

teistä vai negatiivissävyytteistä. Kun asiakkaiden odotukset palvelun laadusta perustuvat tunteellisiin tai tilannejohdannaisiin, järkeen perustumattomiin seikkoihin, yrityksellä on suuri mahdollisuus muodostaa positiivissävyytteistä "puskaradio"-ilmiötä palvelun onnistuessa paremmin asiakkaiden odotuksiin nähden. Asiakkaiden odotuksien perustuessa enemmän järkeen ja esimerkiksi asioinnin nopeuteen yrityksellä on mahdollisuus torjua negatiivissävyytteistä puskaradio-ilmiötä vastaamalla mahdollisimman hyvin näiden asiakkaiden odotuksiin. (Lang 2011, 594.)

Hyväksi koettu palvelun laatu ja siitä seuraava asiakastytyväisyys luo hyvän perustan seuraavalle vaiheelle eli asiakasuskollisuudelle. Asiakasuskollisuus käytännössä tarkoittaa sitä, että asiakas pysyy kaupalle uskollisena, jos hänen mielestään kyseisessä kaupassa on tekijöitä jotka luovat hänelle lisäarvoa verrattuna muihin liikkeisiin. Uskollinen asiakas on asiakas, kuka on käyttänyt kyseisen kaupan tai ryhmittymän palveluja jo pidemmän aikaa toistuvasti. (Ylikoski 1999, 173.)

Ylikosken (1999, 174-178) mukaan asiakasuskollisuutta on olemassa neljää lajia. Ensimmäinen on *jakamaton asiakasuskollisuus*. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakas käyttää vain ja ainoastaan yhden tietyn palveluyrityksen tai -organisaation palveluita. Toinen on *jaettu uskollisuus*. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakas käyttää pääosin yhden palveluorganisaation palveluita, mutta asioi joidenkin palveluiden puitteissa muissakin kilpailevissa organisaatioissa. Kolmas laji on *opportunisti*. Välinpitämättömyys eli opportunisti asiakasuskollisuudessa tarkoittaa sitä, että asiakas valitsee aina itselleen parhaat hyödyt, eikä ole millään tavalla uskollinen tietylle palveluorganisaatiolle. Viimeisenä lajina on *uskollisuudesta poikkeaminen*. Usein poikkeaminen uskollisuudesta tapahtuu yleensä tilapäisesti, mutta poikkeaminen voi tapahtua lopullisestikin. Tämä voi johtua asiakkaan pettymisestä esimerkiksi palvelun laatuun tai vaikkapa palveluorganisaation tietynlaiseen imagoon tai sen muutokseen. Asiakastytyväisyystutkimuksella voidaan selvittää myös näitä asiakkaita poistyyntäviä seikkoja, jotta niihin voidaan puuttua.

4.3 Esimiehen tehtävät palvelun laadun varmistajana ja kehittäjänä

Esimiehen tehtäviin palveluyrityksessä kuuluu työntekijöiden ohjaaminen oikeaan suuntaan palvelun laadun ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Tämä tapahtuu yleensä suorilla vuorovaikutustilanteilla ohjaajan ja ohjattavan kesken. Ohjaaminen voi tapahtua myös esimiehen asettamien tavoitteiden tai hänen tekemien ohjeistuksien kautta. Mikäli ohjausvelvollisuutta laiminlyödään, voi sillä olla merkittävä vaikutus esimerkiksi

asiakaspalvelun tasoon. Ohjauksella on tehoa vain, mikäli työntekijät hyväksyvät esimiehen roolin ohjaajana ja huomaavat ohjauksen vaikutuksen yrityksessä. Asiakaspalvelun täytyy pysyä ohjauksen kautta sovitulla tasolla, sillä vain tasalaatuisella ja erityisesti johdonmukaisella palvelulla asiakassuhteet rakentuvat kestäviksi. Palvelun laatua täytyy kuitenkin seurata pidemmän ajanjakson aikana, jotta voidaan tehdä tarpeelliset muutokset koulutukseen, valtuutukseen ja asiakaspalvelijoiden palkitsemiseen tilanteen mukaisesti. (Babakus ym. 2004, 729; Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 49-50.)

Työtehtävien jakoa ja aikatauluttamista pohdittaessa on erittäin tärkeää pitää mielessä yrityksen arvojen ja tavoitteiden lisäksi myös tosiasiat. Esimerkiksi, jos luvataan palvelun olevan erittäin asiakaslähtöistä ja kiireetöntä, täytyy jokaisella asiakaspalvelijalla silloin olla todellisuudessa myös tätä vastaavat työnjaot ja työmäärät. Mikäli nämä kaksi asiaa eivät kohtaa, lopputuloksena on tyytymätön asiakas ja ahdistunut henkilöstö. Henkilöstölle täytyy luoda olosuhteet, joiden puitteissa palvelun onnistuminen on mahdollista. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 59-60.)

Babakus ym. (2004, 722) ovat myös huomioineet, että keskitettyä ja alueellista ohjausta tarvitaan, mutta jokainen vähittäiskauppa vastaa erikseen omista toiminnoistaan ja toimii erillisenä tulosityksikkönään. He huomasivat aineistoa analysoidessaan, että tuotteiden ja palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys vaihtelevat myymälöittäin. Näin ollen vain tietyn vähittäiskaupan asiakkaat voivat olla samaa mieltä tietyistä kyseiseen kauppaan liittyvistä tuotteiden tai palvelun laadun ja asiakastyytyvyyden kysymyksistä.

Myös organisaation sisällä työtehtävän vaihtuessa tarvitaan perehdytystä. Usein perehdytys käsitetään kuitenkin vain ja ainoastaan uuden työntekijän perehdytykseksi. Perehdytys täytyy myös työntekijän siirtyessä organisaation sisällä uuteen työtehtävään tehdä mahdollisimman huolella, jotta palvelutaso ei laskisi perehdytyksen ollessa puutteellista. Perehdytyksen apuna on hyvä käyttää kirjallisia ohjeita ja kuvauksia erilaisista työtehtävistä. Nämä eivät kuitenkaan syrjäytä henkilökohtaista vuorovaikutusta työohjauksessa. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 206-207.)

Seuraavalla sivulla on listattu Martti Helsilän kirjasta "Käytännön henkilöstötyö" (2002, 60-61) tehtäväkuvauksien käyttöä puolustavien ja vastustavien ihmisten perusteluita kannalleen.

Tehtäväkuvauksien puolesta:

"Ne selkeyttävät henkilöille, mitä heiltä odotetaan."

"Ne paljastavat päällekkäisyydet ja sen, voivatko jotkut tehtävät jäädä vähemmälle huomiolle."

"Niillä voidaan viestittää henkilölle tavoitteet, mahdollisuudet (valtuudet), tekemisen alue ja kehittäminen."

"Ne luovat ihmisille turvallisuudentunnetta."

"Ne tarjoavat organisaatiolle keinon viestittää tärkeät tehtävät tehtävähierarkioina."

"Ne tarjoavat pohjan kehityskeskusteluille."

"Työehtosopimuksien palkkausjärjestelmät edellyttävät niitä."

Tehtäväkuvauksia vastaan:

"Ne jäykistävät ja kangistavat organisaation."

"Niitä ei kukaan jaksa pitää ajan tasalla."

"Ihmiset palkataan auttamaan yritystä menestymään, ei hoitamaan joidakin vakansseja."

"Tehtävät muodostuvat kuitenkin henkilöiden ja tilanteiden - ei ole toimia ilman niiden hoitajia."

"Ne kahlitsevat luovuuden ja muutoksen."

"Ne aikaansaavat turhia reviiritisteluita ja hankalia muutosneuvotteluja."

"Perimmiltään jokaisen henkilön tulisi vastata kolmeen kysymykseen: mistä olen innostunut, missä voin tulla aina paremmaksi ja miten voin auttaa yritystä menestymään. Kaikki muu on vähemmän tärkeää, eikä sitä voi pukea toimenkuvaukseksi."

Helsilä (2002, 62) määrittelee edellä mainitun jälkeen, että tiiviit ryhmät luovat myös itse omia työskentelytapojaan. Tästä huolimatta esimiehen tulisi pystyä vaikuttamaan näihin työskentelytapoihin niin, että ne toimivat organisaation etujen mukaisesti.

Esimiehen tehtävä on siis ohjata ryhmää oikeaan suuntaan *vuorovaikutuksen avulla*. Tämä tapahtuu pääasiassa keskustelemalla ryhmän kanssa, mutta myös tekemällä esimerkiksi erilaisia työhön liittyviä ohjeistuksia, joita esimerkiksi tehtäväkortit ovat.

5 TEHTÄVÄKORTTIEN LUOMINEN S-MARKET KUOPIOON

Tässä luvussa kuvaan toiminnallisen opinnäytetyön ominaisuuksia ja sen tutkimusmenetelmänä käyttämäni havainnointia. Luvussa esittelen myös tehtäväkorttien luomisessa käytetyt työskentelytavat ja -menetelmät sekä arvioin tehtäväkorteille asetettujen toiveiden toteutumista lopputuloksessa.

5.1 Toiminnallinen opinnäytetyö

Toiminnallinen opinnäytetyö on opinnäytetyö, jossa luodaan jotain konkreettista, joka hyödyttää omaa ammattikuntaa jollakin tavalla. Se voi olla esimerkiksi jokapäiväisen työn ohjeistamista, työvaiheen opastamista tai jonkinlainen ohje. Toteutustapana toiminnallisessa opinnäytetyössä voi olla esimerkiksi kirja, kansio, vihko tai opas. (Vilkka & Airaksinen 2003, 9.) Tässä opinnäytetyössä käytetty toteutustapa oli tehtäväkorttien luominen toimeksiantajan perehdytysprosessin apuvälineeksi.

Toiminnalliseen opinnäytetyöhön liittyy vahvasti myös toiminnallisen osuuden raportointi tutkimusviestintää käyttäen. Selvityksen tekeminen erilaisista juuri tiettyihin ammattikenttiin liittyvistä tiedoista ja taidoista voi olla joskus hyödyllistä, sillä näitä ei välttämättä aina ymmärretä ilman selvityksen tekemistä. (Vilkka & Airaksinen 2003, 9.)

Toiminnallisessa opinnäytetyössä käytettävä tutkimusmenetelmä määrittyy sen lopputuloksena olevan toiminnallisen osuuden mukaan. Joihinkin toiminnallisiin opinnäytetöihin ei käytetä lainkaan tutkimuksellisia menetelmiä, mutta useimpiin tämä on tarpeellista materiaalin syntymiseksi toiminnalliseen tuotokseen. (Vilkka & Airaksinen 2003, 56.)

5.2 Havainnointi menetelmänä

Opinnäytetyössäni tutkimusmenetelmänä käytin, laadullisen tutkimuksen menetelmää, havainnointia. Havainnointi soveltui opinnäytetyöni tutkimusmenetelmäksi siksi, että aihetta ei voi mielestäni tutkia muuten kuin havainnoimalla, jos haluaa saada erilaisista työvaiheista tarkan käsityksen. Pohdiskelin myös haastattelun käyttöä tehtäväkorttien luomisen apuna, mutta tulin siihen lopputulokseen, että lopulta tarkimman kuvan työvaiheista saa itse havainnoimalla ja pitämällä osastojen kanssa erillisiä

palavereja, joissa osastojen vastaavat saavat esittää oman mielipiteensä luonnosvaiheessa olevista tehtäväkorteista.

Haastattelu menetelmänä on myös sosiaalisilta vaikutuksiltaan hyvin herkkä virheille. Haastateltavat henkilöt eivät välttämättä kerro esimerkiksi työtehtävistään ja -vaiheistaan totuudenmukaisesti vaan vastaavat sosiaalisesti odotetulla tavalla. Usein haastateltavilla henkilöillä on myös tapana värittää todellisuutta. Tuloksia ei voi yleistää, sillä tulokset voivat vaihdella myös esimerkiksi eri haastattelukerroilla. Haastattelu ei kerro myöskään menetelmänä *mitä oikeasti tapahtuu*, vaan käytännössä *miten asiat tapahtuvat*. Havainnointi on menetelmänä haastatteluista täydentävä tutkimusmenetelmä. Tieteellinen havainnointi ei kuitenkaan ole pelkästään asioiden vierestä seuraamista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 193, 199.)

Havainnoinnin etu on, että se antaa totuudenmukaisen kuvan tapahtuvasta asiasta. Havainnoinnissa ei ole mitään "totuuteen" perustumatonta. Havainnointi on hyvä tapa saada tietoa tilanteista, joista havainnoinnin kohteet eivät välttämättä halua kertoa totuudenmukaisesti. Havainnointi voi olla kuitenkin tilanteen haitaksi, jos tutkittavat henkilöt kokevat havainnoijan häiritseväksi. Tällöin tilanne ei ole luonnollinen vaan havainnoija vaikuttaa tilanteeseen. Tämä voidaan estää totuttamalla tutkittava ryhmä tai yksilöt havainnoijaan. Havainnoija voi kuitenkin tällöin myös sitoutua tutkittavaan ryhmään tunteellisesti ja se voi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. (Hirsjärvi ym. 2002, 200.)

Havainnointi voidaan jakaa järjestelmälliseen ulkopuolisesti tarkkailtuun havainnointiin tai toimintaan osallistuvaan ja mukautuvaan havainnointiin, jossa havainnoija on yleensä hyvin läheisessä tekemisessä tutkittavan ryhmän tai yksilöiden kanssa. Yleensä järjestelmällistä havainnointia käytetään pääasiassa selkeästi määrällisissä tutkimuksissa. Osallistuva havainnointi liitetään useammin laadulliseen tutkimukseen. (Hirsjärvi ym. 2002, 201-202.)

Järjestelmällisessä havainnoinnissa havainnot tehdään järjestyksessä ja tarkalla tasolla. Tässä apuna voidaan käyttää esimerkiksi "check-listoja". Listoissa on yleensä perusolettamuksia tapahtuvista asioista ja listaan merkitään aina sen tapahtuessa, tai mikäli se ei tapahtunut ollenkaan. Järjestelmällistä havainnointia on käytetty hyödyksi muun muassa työn järjeistämässä ja työprosessien tehostamisessa. (Hirsjärvi ym. 2002, 202.)

Osallistuva havainnointi jakautuu useaan eri alalajiin ja alalajit määritellään sen mukaan osallistuuko havainnoija täydellisesti vai osittain ryhmän tai tutkittavien yksilöi-

den toimintaan. Kaikessa osallistuvassa havainnoinnissa perusidea on kuitenkin, että tutkija osallistuu toimintaan tutkittavien ehdoilla ja tavoilla. Tutkijan pyrkimys näissä tilanteissa on tulla osaksi ryhmää ja saada tätä kautta havainnoinnin ohella jokin rooli ryhmän sisällä. Tällainen toiminta on kuitenkin haasteellista eettiseltä näkökulmaltaan, sillä tutkittavan ryhmän tulisi saada tietää tutkimuksesta ja tutkimustavoista. Liikaa kertoen ryhmän toiminta ei ole kuitenkaan luonnollista ja tutkimuksesta saatava materiaali ei tällöin välttämättä vastaa todellisuutta. (Hirsjärvi ym. 2002, 203-204.)

5.3 Tehtäväkorttien luominen

Lähtötilanne S-Market Kuopiossa

S-Market Kuopion lähtötilanteessa vanhat tehtäväkortit, jotka oli luotu osa jopa vuosikymmen sitten, eivät olleet lainkaan käytössä jokapäiväisessä työssä ja niitä ei hyödynnetty näin ollen myöskään perehdytyksessä. Työntekijöillä ja perehdytyksestä vastaavilla ei ollut tietoa siitä, mistä tehtäväkortit edes löytyvät. Tämä tuli esille useiden työntekijöiden (itseni mukaan lukien) perehdytyksessä.

Tehtäväkortteja ei ollut myöskään luotu kaikille kaupan osastoille, vaikka niille oli ilmeisesti tarvetta jokaisella osastolla. Tehtäväkorttien päivittämättömyyden vuoksi, niitä ei voitu hyödyntää tehtäväkorttien pohjamateriaalina käytännössä muuten kuin havainnoinnin apukeinona, eräänlaisina check-listoina työtehtävien kulusta.

Havainnoinnin myötä tuli kuitenkin selväksi, että kaupan järjestelmät ja tätä myötä erilaisten työtehtävien järjestys oli muuttunut niin perusteellisesti, että työtehtävien päivitetuille tehtäväkortteille oli todellinen tarve.

Tehtäväkorttien suunnittelu ja toteutus

Tehtäväkorttien suunnittelua edeltävänä työvaiheena päätin yhdessä marketpäällikön kanssa havainnoida työntekoa ja työvaiheita kaikilla marketin osastoilla yhden kokonaisen työpäivän ajan, jotta minulle sitä kautta tulisi uusia ideoita työvaiheista ja jotta saisin tarkastella myös itse tekemiäni työtehtäviä ulkopuolisena henkilönä. Tarkoituksena oli luoda vahva oma näkemys asioihin ja tehtäväkortteihin sekä pohtia, onko vanhentuneissa tehtäväkortteissa turhia työprosesseja tai täysin muuttuneita asioita. Tämän vuoksi käytin "check-list" - tyyppisesti aiempia vanhentuneita tehtäväkortteja

havainnoinnin apuna. Merkkasin vanhaan tehtäväkorttiin aina, mikäli työvaihe toteutui ja samalla kirjoitin tarkan tason havaintojani ylös. Havainnointipäiväkirja, joka havainnoinnista syntyi, on liitteenä numero 1.

S-Market Kuopion vuorot jakautuvat aamu-, väli- sekä iltavuoroihin. Välivuorot ovat käytössä lähinnä liha- ja kassaosastoilla ja vain kiireellisempinä aikoina tai erityistapauksissa myös muilla osastoilla. Normaali aamuvuoro alkaa kello 5.00-6.00 ja päättyy 13.00-14.00, sisältäen ruokatauon. Välivuoro alkaa yleensä kello 09.00-10.00 ja päättyy kello 17.00-18.00. Iltavuoro alkaa Hedelmä- ja vihannesosastolla kello 11.00-13.00 ja päättyy kello 19.00-20.00. Kassaosastolla on käytössä myös lyhyempiä iltaja välivuoroja, joiden pituus voi vaihdella neljästä tunnista aina yhdeksään tuntiin asti.

Havainnointipäivä oli torstai, jolloin S-Market Kuopioon tulee keskimääräisen kokoinen kuorma. Suurimmat toimitushuiput tulevat S-Market Kuopioon maanantaisin ja perjantaisin. Tätä on kuitenkin tasoitettu jakamalla näille päiville kuuluvia toimituksia myös keskellä viikkoa oleville päiville, koska on huomattu tämän olevan muun muassa tuotteiden tuoreuden kannalta kaikkein järkevintä. (Ikonen 2013.)

Tein havainnoinnin erillisille osastokohtaisille A4-kokoisille arkeille, joihin kirjoitin ylös kaikki työtehtäviin liittyvät tapahtumat ja muut havainnot. Näitä kertyi useita kappaleita per osasto, sillä havainnoitavia työtehtäviä oli loppujen lopuksi erittäin paljon. Tehtäväkorttien ensimmäistä vedosta ennen kirjoitin havainnointipäiväkirjan (kts. liite 1) puhtaaksi kokonaisuudeksi. Päiväkirjaan eriytin osasto- ja tehtäväkohtaisesti erikseen selkeät työn vaiheet tai kokonaisuudet ja nimesin työtehtäviä tekevät henkilöt havainnollistamisen vuoksi osastokohtaisilla kirjaimilla ja numeroilla. Tämän jälkeen muodostin työvaiheiden perusteella jokaisesta vuorosta erillisen kuvion työvaiheista ja tärkeistä asioista vuoroon liittyen.

Tämän jälkeen työstin ensimmäiset vedokset osastojen tehtäväkorteista havaintojeni, kokemukseni, osastojen vastaavien ehdotusten sekä lukemani teorian perusteella. Tämän jälkeen vein tehtäväkortit ensiksi marketpäällikön, sitten osastojen vastaavien kommentoitavaksi. Näiden kommenttien avulla muokkasin seuraavat vedokset tehtäväkorteista ja vein ne uudelleen osastojen vastaaville luettavaksi. Tämän lisäksi viimeisellä kerralla annoin myös osastojen muiden työntekijöiden lukea tehtäväkortit ja kysyin heiltä kommentteja tehtäväkortteihin. Tämän jälkeen tein lopulliset versiot tehtäväkorteista ja luovutin ne toimeksiantajan käyttöön välittömästi niiden valmistuttua. Tehtäväkortit tulivat käyttöön heti. Loin tehtäväkortit jokaiselle osastolle, mutta kas-

saosaston erästä tehtäväkorttia ja sen työtehtävien havainnointia ei ole julkaistu niiden sisältämien luottamuksellisten asioiden vuoksi.

Tehtäväkorttien toteutus toivomuksiin nähden

Mielestäni tehtäväkortit (kts. liite 2) onnistuivat toimeksiannon mukaisesti. Toimeksiantaja toivoi, että muodostaisin työtehtävistä vahvan näkemyksen: tämä toteutui havainnoimalla kaikkia mahdollisia työtehtäviä, joita kaupassa yhden päivän aikana voi havainnoida. Tehtäväkorteista toivottiin työkalua perehdytyksen tueksi eli apuvälineeksi jolla palvelun laatu pystytään pitämään halutulla tasolla, myös uusien työntekijöiden aloittaessa työt tai työntekijöiden siirtyessä töihin S-Market Kuopioon. Tämän toiveen toteutumista ei voi näin pienellä aikavälillä vielä todeta, vaan se vaatii jatkotutkimuksia pidemmällä aikavälillä.

Luomani tehtäväkortit toimivat muistilistana, josta asioita voi halutessaan työtehtävien tai -vuorojen tärkeimmistä tehtävien kulusta tarkistaa. Työntekijän pystyessä tekemään tehtäväkorteissa esitetyt työtehtävät ja -tavat vuoron aikana, palvelun laatu pysyy halutulla tasolla, asiakastyytyväisyys säilytetään tai sitä parannetaan ja tätä myötä asiakkaiden asiointi juuri kyseisessä toimipaikassa säilytetään. Asiakkaiden asioinnin säilyminen tai lisääntyminen taas lisää toimipaikan myyntiä. Tärkeää mielestäni tehtäväkorttien lopputuloksessa oli se, etteivät ne menneet aivan tarkimmalle tasolle tehtävien kuvaamisessa, jolloin työntekijät oppivat soveltamaan saamiaan ohjeita ja perehdytys suunnitelman mukainen henkilökohtainen perehdytys säilyttää tärkeimmän aseman perehdytyksessä.

Asiakaslupaukset, joita jokaisella kaupan ketjulla on olemassa, luovat mielestäni pohjan asiakkaiden odotuksille ja myös nämä tulee ottaa huomioon työtehtäviin perehdyttäessä. Samaa mieltä ovat myös Kuusela & Neilimo (2010, 47-48), jotka toteavat, että asiakaslupaukset vaikuttavat osaltaan asiakkaiden odotuksiin. S-Market -ketjun yleinen asiakaslupaus on "*Hinta. Laatu. Tuoreus.*" ja ohjaavana arvona koko S-ryhmässä on "*Olemme asiakasta varten!*". Näiden sanojen ohjaamana muodostin tehtäväkortit ja koetin jatkuvasti pohtia asiakkaalle näkyvää toiminnan osaa. Hintaan en voi osaltani vaikuttaa, mutta muistuttamalla esimerkiksi oikein tehtävästä hyllytyksestä, hävikin hallinnasta ja asiakkaille erinäisistä tärkeistä asioista otin huomioon kaikki muut asiakaslupaukset. Asiakkaiden muistaminen työn ohessa ja yleinen palveluasenne ja asenne asiakkaita kohtaan oli mielestäni ensisijaisen tärkeää tuoda tehtäväkorteissa esille myös siksi, että vanhentuneissa tehtäväkorteissa tätä ei ollut tuotu ollenkaan esille.

Tavoitteeni tehtäväkorttien tuomisesta jokapäiväiseen työskentelyyn ja perehdytykseen sekä niiden jatkuvan päivittämisen mahdollistamiseen on toteutunut täysin. Jokaisella osastolla on kopio tehtäväkorteista sekä sähköisessä muodossa että paperiversiona esillä. Sähköiseen kopioon on helppo muokata tulevaisuudessa muuttuneita tai uusia työtehtäviä ja tämän jälkeen tallentaa tiedosto uudelleen. Sähköinen versio on myös hyödynnettävissä paperittomassa muodossa, esimerkiksi jos tulevaisuudessa kaikki perehdytysmateriaali tulee siirtymään kannettaviin laitteisiin.

6 POHDINTA

Tässä luvussa pohdin alussa kaupan alan työtä ja sen tulevaisuutta. Tämän jälkeen peilaan opinnäytetyössä tarkasteltuja teorioita suhteessa omiin näkemyksiini, millä osoitan syventyneeni teoriaan ja sisäistäneeni palvelun laadun kehittämisen eri vaiheet ja hyödyt. Tämän lisäksi tarkastelen opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamista ja opinnäytetyöprosessia kokonaisuutena.

Kaupan alan työ ja kaupan alan tulevaisuus

Kaupassa työskentelevältä vaaditaan monia ominaisuuksia, sillä kaikille tämä kyseinen työ ei yksinkertaisesti sovi. Hyvän myyjän tulisi kokemukseni mukaan olla ennen kaikkea asiakaslähtöinen, mutta myös rauhallinen, oma-aloitteinen, ahkera, työtä pelkäämätön ja pitkäjänteinen. Varsinkin ruuhka-aikoina ja pitkien päivien venyessä loppuaan kohti, tuota rauhallisuutta ja pitkäjänteisyyttä tarvitaan.

Ahkeruutta ja työnteosta nauttimista tarvitaan taas esimerkiksi osasto-työssä, jossa työpäivä on yleensä erittäin fyysinen ja samaan aikaan tulisi myös palvella asiakkaita laadukkaasti työtehtävien painaessa niskaan. Mielestäni tätä osaa tästä työstä ei muisteta tarpeeksi ja usein myös ohjeistus työtehtäviin osastoilla jää pelkästään tekemisen tasolle. Ohjeistuksessa ei muisteta usein muistuttaa siitä, että asiakkaiden palvelu on myös tärkein osa tätä työtä.

Kaupassa työskentely on monella tavalla antoisaa ja antaa ainakin omasta mielestäni sopivan haasteen, kun pitää pystyä onnistumaan jokaisessa päivän palvelutilanteessa. Jokainen palvelutilanne on "totuuden hetki", jossa pitää vastata asiakkaan toiveisiin mahdollisimman hyvin. Kauppatyössä pääsee hyvin lähelle ihmistä ja oppiikin tuntemaan erilaiset asiakastyypit hyvin. Myyjän täytyy siis osata palvella asiakasta juuri tälle soveltuvalla tavalla ja ennen kaikkea myyjän täytyy olla aito palvellessaan asiakasta. Kaikilla asiakkailla on mielestäni oikeus tasavertaiseen ja laadukkaaseen palveluun.

Kaupanalalan tulevaisuus

Kuusela & Neilimo (2010, 154) sanovat tulevaisuuden ja varsinkin lähitulevaisuuden kauppakonseptien olevan jo eri tavoin olemassa. Kauppakonseptit tulevat kuitenkin

heidän mukaansa muuttumaan ajan, kuluttajakäyttäytymisen ja eri kehityssuunnitelmien mukaan kaupan alalla. Aivan kaikkea ei voida siis heidän mukaansa kuitenkaan ennakoida suunnitelmilla, joten suunnitelmien täytyy muuttua eteen tulevien tilanteiden ja säännösten mukaisesti. Henkilökohtainen palvelu tulee oman näkemykseni mukaan olemaan näissä kauppakonsepteissa muutaman kymmenen vuoden sisään merkki huipputason tai jopa erikoistason asiakaspalvelusta, koska kaupan alalla tullaan julkaisemaan lähiaikoina muun muassa itsepalvelumaksujärjestelmiä. Tällöin näkemykseni mukaan asiakaskontaktit jäävät lähinnä kaupan esillepanoon tehtävän kuormanpurun yhteyteen sekä reklamaatiotilanteisiin.

Nykytrendi mielestäni asiakaspalvelussa kaupan alalla on tehokkuus ja suuntaus on aina vain enemmän itsepalvelua kohti menevä. Tämän vuoksi asiakaspalvelijoilla asiakkaiden palveluun mitoitettu aika on pienenemässä tulevaisuudessa ja tämän takia asiakaspalvelutilanteet tulee hoitaa entistä suuremmalla syyllä mahdollisimman laadukkaasti. Kuusela & Neilimo (2010, 154-155) hahmottelevat kuitenkin, että tulevaisuudessa kaupan ja sen asiakkaiden välinen vuorovaikutus tulee lisääntymään suurella tavalla, eikä paluuta perinteiseen malliin, jossa kauppa oli pelkästään palvelun tuottaja ja asiakas sen kuluttaja ole näkyvissä.

Kuusela & Neilimo (2010, 154-155) kertovat tulevaisuuden kaupan asiakkaiden olevan yhä enemmän yhteydessä kauppaan erilaisten viestimien ja vaikutuskanavien kautta (esimerkiksi sosiaalinen media). Kaupan asiakaskunta tulee heidän mukaansa tulevaisuudessa yhä enemmän pirstaloitumaan ja kaupan täytyy olla tämän vuoksi erittäin monikanavainen palvelun tarjoaja. Tämä osoittaa mielestäni sen, ettei vanhoja tapoja voida kuitenkaan jäädä liikaa kaipaamaan, sillä muuten jäädään uusien asiakaskuntien eli uusien sukupolvien tarpeiden ja palvelun laadun odotusten ulkopuolelle.

Jatkuva kauppakokojen suureneminen mielestäni on mielestäni kuitenkin saanut vanhemmat sukupolvet kaipaamaan henkilökohtaista palvelua. Myös Kuusela & Neilimo (2010, 156-157) uskovat, että Supermarket-kokoisten yksiköiden asema tärkeänä kaupan konseptina tulee tulevaisuudessa korostumaan ja niiden valikoimat tulevat kasvamaan. Tämä tarkoittaa heidän mukaansa asiakkaiden asioinnin siirtymistä yhä enemmän supermarketeihin, sillä niiden valikoimat lähestyvät tulevaisuudessa hypermarkettien päivittäistavaravalikoimia. Käyttötavarakaupan siirtyessä yhä enemmän verkkoon ja muun sähköisen kaupankäynnin lisääntyessä, kaupparyhmittymien tulee heidän mukaansa pohtia yhä tarkemmin hypermarkettien toimintamallin kannat-

tavuutta. Tämän vuoksi opinnäytetyöni kehityskohteen kohdistuminen supermarketkokoluokan kaupan palvelun laadun kehittämiseen on mielestäni ajankohtaista.

Kaupan ala ja palvelun laatu

Asiakkaiden asiointikokemusta täytyisi mielestäni käsitellä aina kokonaisuutena, eikä irrallisina osina jota kehitetään. Mielestäni toiminnassa täytyy aina olla ymmärrys siitä, että kehitettävät osat ovat osa suurempaa kokonaisuutta. Vain suurempi kokonaisuus ratkaisee asiakkaalle. Tätä mieltä on myös Grönroos (2007, 3-4), joka määrittelee asiakkaan kokemuksen palvelusta ja tarjonnasta saatavan lisäarvon kokemuksen tulevan aina vain kokonaisuudesta, kaikki osa-alueet ovat yhtä tärkeitä.

Mielestäni asiakaspalvelijoilla täytyy myös olla kaikki tarvitsemansa työkalut, joilla he pystyvät suoriutumaan työtehtävästään yrityksen asettamien arvojen ja tavoitteiden mukaan. Näihin työkaluihin sisältyy myös kattava perehdyttäminen työhön. Tämän takia haluan osaltani olla apuna auttamassa toimeksiantajan perehdytysprosessia, sillä koin itse sen muutoin kattavaksi, mutta tehtäväkorttien osalta puutteelliseksi. Olen täysin samaa mieltä Joutsenkunnaksen & Heikuraisen (1999, 59-60) kanssa, jotka sanovat työntekijän menestymisen ja viihtymisen työssään mahdollistuvan oikeanlaisen palvelutason ja saavutettavien tavoitteiden määrittelyllä.

Uudessa työtehtävässä aloitettaessa ei työntekijältä mielestäni varsinkaan alussa voi olettaa kaikkien asioiden muistamista ja täydellistä hallintaa, jolloin tehtäväkortit ovat suurella tavalla avuksi, kun tiettyjä asioita voi myös tarkistaa nopeasti silloin, kun omaa "kummityöntekijää" tai perehdyttäjää ei ole mahdollista tavoittaa. Tätä mieltä on ollut myös ravintolapäällikkö Minna Turvala, joka on sanonut S-ryhmän henkilöstölehti Ässän artikkelissa perehdytyksestä Pirkanmaan Osuuskaupassa seuraavasti: *"Työntekijällä pitää olla olo, että hän osaa asiat sekä tietää, mistä saa tarvittaessa apua"*. Turvala on todennut lisäksi tehneensä vuoroista "tehtävälistat", joista työntekijä voi katsoa läpi eri vuorojen työvaiheet. (Lattunen 2013, 34-35.)

Tehtäväkortit mahdollistavat näin ollen palvelun laadun pitämisen tietyllä sovitulla tasolla. Asiakkaille tämä on kokemukseni mukaan erittäin tärkeää, sillä he kyllä huomaavat, kun palvelun taso ei ole tarpeellisen hyvällä tasolla. Tästä seurauksena on hyvin monesti negatiivinen asiakaspalaute tai se, ettei asiakasta enää tämän jälkeen näe asioimassa kaupassa. Asiakkaiden odotusten ylittämisen, eli positiivisen diskonfirmaation (Liljander & Strandvik 1993, 7.) huomaa mielestäni myös erittäin selvästi. Tällöin asiakkaat monesti jopa uskaltavat antaa suoraa positiivista palautetta

palvelutilanteen jälkeen. Mielestäni kaupan alalla työskentelyn myötä kehittyi jokaisen palvelutapahtuman myötä taito havainnoida asiakkaan tyytyväisyys palveluun jo palvelutilanteessa.

Tehtäväkuvauksien, joita myös tässä opinnäytetyössä olevat tehtäväkortit ovat, ristiriitaista tilannetta kuvaavat hyvin Martti Helsilän (2002, 60-61) teoksessa olevat tehtäväkuvauksia puolustavien ja vastustavien henkilöiden toteamat: *"Ne selkeyttävät henkilöille, mitä heiltä odotetaan."*, mutta toisaalta *"Ne jäykistävät ja kangistavat organisaation."* Tässä tapauksessa on hyvä todeta edellä mainitun ja käytännön kokemuksen kautta, että varsinkin kaupan alalla on hyvä jättää tehtäväkorteista pois aivan tarkimmalle mahdolliselle tasolle viety tehtäväkuvaus. Tämä mahdollistaa paremmin työntekijän ja perehdyttäjän välisen face-to-face -vuorovaikutuksen ja samalla opettaa työntekijöitä soveltamaan erilaisia ohjeita saavuttaakseen saman hyväksytyt lopputuloksen. Tämän opinnäytetyön tuotoksina olevissa tehtäväkorteissa tämä rajaus näkyy siinä, että osastoilla kaikki tehtäväkortit ovat aina yhden A4-arkin kokoisia (kts. liite 2). Kassan työohje on useammalla arkilla, sillä siihen haluttiin enemmän tarkemmalle tasolle meneviä ohjeita.

Palvelun laadun kehittämistä tulee mielestäni käsitellä aina sijoituksena tulevaisuuteen ja taloudelliseen tulokseen. Tämä tarkoittaa kuitenkin myös tilanteen arviointia hyvinkin kriittisesti ja palvelun laadun kehittämisestä koituvat haitat tulee myös nähdä. Kaikki palvelun laadun kehitysyrietykset eivät ole onnistuneita, ja ne saattavat jäädä saavutetuilta taloudellisilta hyödyiltään alle sijoitetun summan. Usein mielestäni epäonnistumisissa on kysymys siitä, että yritetään noudattaa jonkun muun tekemää kehittämismallia, eikä oteta omaa toimintaympäristöä tai toimintakykyä tehdä kyseisiä toimenpiteitä huomioon. Myös Babakus ym. (2004, 726-727) painottavat artikkelissaan, että palvelun laadun kehittämistä tulee aina lähteä pohtimaan oman toimintaympäristön kannalta, eikä lähteä yleistämään erilaisia ohjeita tai tutkimustuloksia. Työtehtävätietouden, erilaisten asiakasryhmien ominaisuuksien tietoihin sekä osittain teoriaan ja suurelta osin todellisiin tehtäväkuvauksiin perustuvat tehtäväkortit ovat mielestäni osoitus oman toimintaympäristön ja -kyvyn huomioon ottamisesta palvelun laadun kehittämisessä.

Tehtäväkortit ovat mielestäni myös erittäin kustannustehokas tapa kohentaa asiakkaiden kokemaa palvelun laatua, koska mielestäni kokenut kaupan alan esimies pystyy lähes oman kokemuksensa perusteella luomaan tehtäväkortit jokaiselle osastolle. Palvelun laatu myös pysyy tietyllä sovitulla tasolla niiden avulla eikä laske enää sen alapuolelle, jolloin laatuvirheiden korjaaminen aiheuttaa kustannuksia. Ensimmäisten palvelukertojen ja sen jälkeisten palvelukertojen onnistuessa hyvin välttyään kalliilta

pettyneiden asiakkaiden houkuttelulta, kuten Kestilä (2008a, 50,52-53) on todennut kirjoituksessaan palvelusta kaupan kilpailukeinona. Edellä mainittu johtaa taas asiakastytyvyyden paranemiseen ja välillisesti myynnin ja asioinnin kasvuun, kuten kuvio 5 osoittaa. Asiakaslähtöisyyttä painotetaan tehtäväkorteissa sillä, että niissä on muistutuksia pienistä asiakkaille tärkeistä asioista, kuten tervehtimisestä. Näillä asiakkaille tärkeillä asioilla heidän asiointiaan kaupassa tehdään miellyttävämmäksi ja kestäviä asiakassuhteita pyritään tämän myötä muodostamaan.

Kokemukseni mukaan näiden kestävien asiakassuhteiden muodostamisen myötä asiakkaista saadaan usein lojaalimpia tietyille kaupalle. Lojaalit asiakkaat olettavat, että heidän luottamuksensa (jatkuvat ostokset) yritystä kohtaan täytyy näkyä myös palvelun laadussa. Tätä mieltä ovat myös Sirohi ym. (1998, 237), jotka ovat määritelleet palvelun laadun parantumisen käsityksien olevan vähäisessä vaikutuksessa asiakkaiden lojaalisuuteen ja ostosten jatkamiseen, jos kilpailu on vähäistä. Tästä voidaan siis mielestäni päätellä, että jos kilpailu on suurta, näillä käsityksillä on todellakin merkitystä asiakkaiden lojaalisuuteen ja ostosten jatkamiseen kyseisessä kaupassa. S-Market Kuopio sijaitsee paikassa, jossa puolen kilometrin säteellä sijaitsee mm. yksi K-Supermarket, yksi K-Market sekä kaksi Siwaa. Asiakkaiden mieluisat kokemukset palvelun laadusta ja sen parantamisen kokemukset ovat siis mielestäni toiminnan onnistumisen kannalta S-Market Kuopiolle ensisijaisen tärkeitä. Nämä kokemukset ovat myös Ylikosken (1999, 175) mukaan tärkeitä, sillä asiakas voi myös poiketa uskollisuudestaan tietyille kaupalle, jos edellä mainitut asiat eivät ole hänen mielestään enää kunnossa.

Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyöprosessi alkoi keväällä 2012, jolloin aloin hahmotella mielessäni aihetta opinnäytetyölleni. Pohdin opinnäytetyöni tulevan liittymään jollakin tavalla joko perehdytykseen tai palvelun laadun tutkimiseen. Pohdiskelin myös, että lopputuloksen täytyy olla jotenkin konkreettinen tuotos, sillä pidän siitä, että näen tekemäni työn jäljen. Tämän jälkeen sain ajatuksen, joka yhdistäisi molemmat aihepiirit ja olisi varmasti konkreettinen tuotos; tehtäväkorttien uusiminen. Tehtäväkortit oli todellakin tarpeellista uusia, sillä olin oman perehdytykseni yhteydessä näin jälkikäteen ajatellen jäänyt kaipaamaan juuri niitä. Ehdotin toimeksiantajalle, silloiselle esimiehelleni tehtäväkorttien uusimista. Hän totesi aiheen myös hyväksi ja merkitykselliseksi työyhteisöllemme, joten hän antoi minulle luvan aloittaa hahmottelemaan tehtäväkortteja.

Toukokuussa 2012 pitämässämme neuvottelussa päätimme, että minun on järkevää luoda yhdellä kertaa kaikille osastoille uudet tehtäväkortit, jotta saan kokonaisvaltaisen näkemyksen kaupasta ja kaikista sen työtehtävistä. Tämä auttaisi minua jatkossa, kun jatkan kaupan alalla vastuullisempiin tehtäviin ja toimeksiantajaa saamaan ohjeistukset työtehtävistä kerralla kuntoon. Kesän 2012 aikana aloin kerätä aihepiiriin liittyvää materiaalia ja lukemaan eri teorioita läpi, jotka liittyvät palvelun laatuun ja sen kehittämiseen. Kesän alussa esittelin uudelleen vaihtuneelle marketpäällikölle opinnäytetyöni aiheen ja hyväksyitin sen myös hänellä. Hän oli samaa mieltä korttien tarpeellisuudesta, joten jatkoin neuvotteluiden jälkeen aiheen tutkimista. Syksy ja alkutalvi 2012 meni myös kerätessä materiaalia ja rajatessa materiaalin määrää juuri tähän työhön tarvittavan näkökulman mukaiseksi.

Talvella 2013 aloitin opinnäytetyöni, koska siihen järjestyi aikaa sovittuani työnantajani kanssa järjestelystä, jonka mukaan osan aikaa kuusta sain keskittyä pelkästään opinnäytetyön tekemiseen. Opinnäytteen toiminnallisen osuuden, eli tehtäväkorttien luomisen, suoritin tutkittuani asiaan liittyvää palvelun laadun kehittämisen teoriaa hieman laajemmin keväällä 2013. Kaiken kaikkiaan koko opinnäyteprosessiin kului aikaa noin vuosi.

Oppiminen opinnäytetyön myötä

Tätä opinnäytetyötä oli mielestäni erittäin mukavaa ja opettavaista toteuttaa. Tärkeäksi opinnäytetyön etenemisen kannalta huomasin väliaikatavoitteiden asettamisen itselleni. Väliaikatavoitteiden avulla huomasin, että missä vaiheessa prosessia olen menossa tavoitteisiin nähden. Tämä opetti minulle tehtävien aikatauluttamista ja sen, että ainakin itselleni tehokkain tapa tehdä kyseisenlaisia töitä on selvittää itselleni aikataulu, jota täytyy noudattaa. Aihe oli minulle mielenkiintoinen, koska olin havainnut kehittämiskohteen ja sen todellisen tarpeen itse ja ehdottanut sitä toimeksiantajalle kehitysehdotuksena.

Huomasin opinnäytetyötä tehdessä, että tehokkaimmillani olin silloin, kun pystyin panostamaan sataprosenttisesti pelkästään opinnäytetyön tekemiseen. Suosittelen muille sitä, että kun opinnäytetyötä ryhtyy tekemään, kannattaa keskittyä pelkästään siihen. Usein työ- tai koulupäivän jälkeen ei välttämättä enää jaksaa pohtia asioita riittävän syvällisesti.

Aikaisemmin en ollut myöskään käyttänyt havainnointia tekemissäni tutkimuksissa. Havainnointi osoittautui hyvin haastavaksi menetelmäksi siksi, että havainnoitavia

työtehtäviä oli paljon ja ne kaikki tapahtuivat lähes samanaikaisesti. Tästä ongelmasta selvisi kuitenkin "vikkelillä jaloilla ja nopealla kirjoituskädellä". Vaihtoehtoisesti työtehtäviä olisi voinut havainnoida esimerkiksi yhden osaston päivässä kerrallaan, mutta tämä olisi vienyt huomattavan paljon aikaa ja olisi saattanut mielestäni aiheuttaa havainnoitaville henkilöille liikaa paineita työtehtävien suorittamisesta tietyllä tavalla. Tämän takia havainnointi oli mielestäni järkevää tehdä yhdellä kertaa, jolloin havainnoitavat henkilöt eivät jännittäneet tilannetta ja kaikki tapahtui mahdollisimman luonnollisesti.

Tutkittuani erilaisista kansainvälisistä artikkeleista palvelun laadun vaikutusta asiakastytyväisyyteen ja taloudelliseen suorituskyykyyn, oli mielenkiintoista huomata kuinka monesta eri näkökulmasta palvelun laatua ja sen parantamisen vaikutuksia voidaan tarkastella. Myös reitit palvelun laadusta asiakastytyväisyyden syntyyn ovat nyt minulle selkeitä.

Tavoitteiden saavuttaminen

Mielestäni saavutin opinnäytetyön tekemisen alussa itselleni asettamani tavoitteet ja opinnäytetyöni vastasi tarkoitustaan hyvin. Tarkoitukseni oli luoda tehtäväkortit kaikille S-Market Kuopion osastoille, mikä avustaisi toimeksiantajan perehdytysprosessia. Lopputuloksena syntyneet tehtäväkortit (kts. liite 2) on päivitetty ja uusittu järjestelmien käytön ja työvaiheiden muuttumisen mukaan. Tehtäväkorteissa on otettu huomioon perehdytyksestä vastaavien henkilöiden mielipiteet, mutta päänäkökulma tehtäväkorteissa on säilytetty oman näkemykseni mukaisena. Näin saavutin molemmat tavoitteeni, jotka liittyivät tehtäväkortteihin vaikuttajiin. Muodostin tehtäväkortit havainnointipäiväkirjan (kts. liite 1) avulla, jotta kaikki todelliset työtehtävät tulevat lopputulokseen tiivistettyinä esiin. Tehtäväkorttien luomisessa taustatietona olivat palvelun laadun kehittämisen ja asiakastytyväisyyden teoriat, joita valitun näkökulman mukaisesti opinnäytetyössä on kuvattu. Tehtäväkorteissa muistutettiin pienistä asiakkaille tärkeistä asioista, kuten esimerkiksi tervehtimisestä ja odottavien asiakkaiden huomioimisesta, joilla on suuri vaikutus asiakkaan kokemaan palvelun laatuun varsinkin jos ne puuttuvat ja asiakkaat ovat vielä tämän lisäksi huonolla tuulella (Ylikoski 1999, 90).

Olen tyytyväinen tehtäväkortteihin ja niissä esille nostamiini asioihin sekä omaan työskentelymotivaatiooni, joka ajoi minua eteenpäin prosessin jokaisessa vaiheessa. Tehtäväkortit ovat todella ajatusmaailmani näköiset ja nostin niissä esille itselleni tärkeitä näkökulmia asiakkaiden palveluun jokapäiväisen työn ohessa. Myös toimek-

siantaja on ilmaissut tyytyväisyytensä lopputuloksiin ja nähtäväksi jää, mikä korttien todellinen vaikutus jokapäiväiseen työhön ja perehdytykseen on. Tässä vaiheessa en voi kuitenkaan vielä arvioida tehtäväkorttien käyttöönoton näkymistä palvelun laadussa ja asiakastyytyväisyydessä. Tehtäväkortit otettiin tavoitellun mukaisesti toimipaikassa välittömästi käyttöön niiden valmistuttua.

Tarkoituksena oli pohtia ja oppia teoriapohjan avulla asiakaslähtöisen organisaation palvelun laadun synty- ja kehittämisprosessia ja lisäksi sen kautta sisäistää palvelun laadun kehittämisen hyödyt. Onnistuin hankkimaan paljon kansainvälistä materiaalia opinnäytetyöni teoriaksi: kuinka palvelun laatu vaikuttaa taloudelliseen tulokseen ja mikä sen taustalla on asiakkaan näkökulmasta. Mielestäni olisin voinut käsitellä aihetta opinnäytetyöni raportissa hieman laajemminkin, mutta samaan aikaan koin tarpeelliseksi rajata aihetta opinnäytetyöhöni selkeämmin, jotta se sopisi juuri valitsemaani näkökulmaan parhaiten. Vilkan & Airaksisen (2003, 56) kirjassa opastetaan rajaamaan tiedon määrää, koska muutoin on vaarana, että se kasvaa kohtuuttomasti yli opinnäytetyöhön tarvittavan työn määrän. Tulen kuitenkin opinnäytetyön ansiosta perehtymään aihealueeseen laajemmin erikseen, koska aihe kiinnostaa minua ja se tulee olemaan tärkeä osa työelämäni edelleen.

Kokoamani teoriamateriaalin myötä minulle syntyi selkeä näkemys siitä, että palvelun laadun kehittämistä täytyy pohtia aina hyötyjen kannalta, jopa ajatella sitä investointina, kuten Rust ym. (1995, 67-68) ovat esittäneet Return On Quality -mallissaan. Jokaisen päivittäistavarakaupan yksikön täytyy siis yksikköinä pohtia omalle toimintaympäristölleen ja asiakaskunnalleen sopivat parhaat tavat, joilla palvelun laatua kehitetään. Tästä esimerkkinä ovat yksikkökohtaiset tehtäväkortit, jotka syntyivät tämän opinnäytetyön tuloksina. Opinnäytetyön tekeminen opetti minulle, että haluan kehittää omaa alaani eteenpäin, ja että olen työllistymässä juuri itselleni sopivalle alalle.

Opinnäytetyön teoriapohjan käyttö ja opinnäytetyön luotettavuus sekä eettisyys

Opinnäytetyössäni käyttämäni teoriamateriaali on aikaisemmilta vuosikymmeniltä. Perustelen lähteiden käytön sillä, että selkeästi nämä tutkimukset ja kirjat ovat urauurtavimpia palvelun laadun kehittämisen alalla. Monissa uudemmissa teoksissa on viitattu juuri näihin vanhempiin tutkimuksiin, joissa perusidea on esitetty. Koin tarpeelliseksi syventyä juuri näihin alkuperäisiin teoksiin muodostaakseni itse selkeän kuvan palvelun laadun synty- ja kehittämisprosessista.

Tutkimusmenetelmien teoriana käyttämästäni Hirsjärven ym. (2002) teoksesta on tehty useita uusiakin painoksia, mutta muutokset kirjan sisällössä ovat uusissa painoksissa kyseisien tutkimusmenetelmien aihealueessa lähinnä sivunumeroiden muutoksia. Materiaalin yhtenäisyyden vuoksi käytin samaa painosta koko opinnäytetyöprosessin ajan.

Opinnäytetyö sopii tarkoitukseensa ja on täten arvioitavissa luotettavaksi. Lopputulokset ovat toimeksiannon mukaisesti hyödynnettävissä. Tavoitteena oli luoda tehtäväkortit vastaamaan S-Market Kuopion tarpeita. Tehtäväkortit on luotu juuri kyseiseen toimeksiannon toimipaikkaan ja sen toimintatapojen mukaisesti, joten niitä voidaan hyödyntää muissa toimipaikoissa tai päivittäistavarakaupan yksiköissä vain muokaten niitä.

Arvioin, että tekemäni havainnoinnin ja teorian kautta tehtävän toiminnallisen opinnäytetyön voi toistaa lähes samanlaisilla tuloksilla. Tehtäväkorteissa tulee kuitenkin näkymään aina pieni ero eri tekijöiden ja kokemustasojen mukaan. Ihmisillä on aina erilaisia näkökulmia vastaavanlaisen projektin toteuttamiseen, joten aivan täysin samanlaisia tehtäväkortteja ei voi toteuttaa kukaan muu kuin minä. Mielestäni opinnäytetyön luotettavuutta lisää myös toimeksiantajan tyytyväisyys lopputulokseen.

Kriittisesti arvioiden vastaavanlaisen havainnointimateriaalin voisi myös tehdä havainnoimatta tehtäviä lainkaan. Mielestäni kuitenkin opinnäytetyöni havainnointimateriaalin (kts. liite 1) tarkkuus on sellaisella tasolla, ettei vastaavanlaista havainnointipäiväkirjaa voi toteuttaa havainnoimatta työtehtäviä oikeasti. Tämän voi myös todistaa yksikön marketpäällikkö, joka on ollut projektin jokaisessa osa-alueessa mukana, mistä olen erittäin kiitollinen.

Eettisenä näkökulmana havainnointiin liittyen, tutkimuksessa havainnoituille työntekijöille kerroin alusta alkaen, mitä olen tekemässä ja mihin havainnointi liittyy. Työskentelyilmapiiri ja työtehtävien suorittaminen säilyivät luonnollisina, koska tunsin kaikki työntekijät. Siksi havainnoinnin tuotoksena syntynyt havainnointipäiväkirjaa voi pitää erittäin luotettavana kuvaajana työtehtävistä.

Jatkoehdotukset

Ensimmäisenä jatkoehdotukseni on tehtäväkorttien jatkuva päivittäminen, niin ettei samanlaista tilannetta pääse enää syntymään, jossa tehtäväkortit ovat vanhentuneita ja käyttökelvottomia. Jatkuvalle päivittämiselle tarkoitan vähintään kaksi kertaa vuo-

dessa tapahtuvaa tehtäväkorttien tarkastusta ja päivittämistä tai jonkin oleellisen asian vaihtuessa tehtäväkorttien päivittämistä. Näin henkilöstö pääsee vaikuttamaan enemmän omaan työhönsä ja työntekijöiden perehdyttäminen työtehtäviin helpottuu. Jatkuva päivittäminen on myös siksi järkevämpää, että tällöin siihen ei kulu osastoitain kerrallaan paljon aikaa, jolloin jää enemmän aikaa tehokkaaseen jokapäiväiseen työtehtävien suorittamiseen.

Tehtäväkorttien käyttöönoton jälkeen ensimmäinen tutkimusehdotus on tutkia tehtäväkorttien toimivuutta perehdytyksessä ja jokapäiväisessä työssä. Tutkimuksen voisi toteuttaa työntekijöiden perehdytyksestä vastaaville henkilöille esimerkiksi haastatteluiden avulla. Tutkimukseen voisi sisällyttää myös asiakastytyväisyyskyselyn. Sen tuloksia voisi verrata ennen tehtäväkorttien käyttöönottoa tehtyihin asiakastytyväisyyskyselyihin, jotta huomattaisiin onko tehtäväkorttien käyttöönotolla ollut vaikutusta asiakkaiden kokemaan palvelun laatuun. Asiakastytyväisyyskyselyn voisi myös toteuttaa erikseen, sillä molemmat tutkimusaiheet sopisivat mielestäni tradenomiopintojen opinnäytetyöksi laajuutensa puolesta.

LÄHTEET

Babakus, E., Bienstock, C. C. & Van Scotter, J. R. 2004. Linking Perceived Quality and Customer Satisfaction to Store Traffic and Revenue Growth. *Decision Sciences*. number 4, 2004, 713-737.

Grönroos, C. 2007. *Service management and marketing*. Chichester, Englanti: John Wiley & Sons Ltd.

Hardie, N. 1998. The effects of quality on business performance. *Quality Management Journal*. Issue 3, 1998, 65-83.

Heinimäki, H. 2006. *Kaupan toimintaympäristö*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Helsilä, M. 2002. *Käytännön henkilöstötyö*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. *Tutki ja Kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ikonen, Mika 2013. Vastaava myyjä S-Market Kuopion hedelmä- ja vihannesosastolla. Henkilökohtainen tiedonanto kaupan arjesta. Kuopio 28.2.2013.

Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 1999. *Esimiehenä palveluyrityksessä*. Porvoo: WSOY

Kestilä, V. 2008a. Kaupan asiakaspalvelu ja myynti. Teoksessa: Rämö, S. (toim.) *Retail - Kaupan työt ja toiminta*. Helsinki: Edita Prima Oy, 50-77.

Kestilä, V. 2008b. Kaupan kilpailukeinot. Teoksessa: Rämö, S. (toim.) *Retail - Kaupan työt ja toiminta*. Helsinki: Edita Prima Oy, 138-159.

Kuusela, H. & Neilimo, K. 2010. *Kaupan strategiosaaminen*. Helsinki: Edita Publishing Oy

Lang, B. 2011. How word of mouth communication varies across service encounters. *Managing service quality*. No.6, 2011, 583-598.

Lattunen, J. 2013. Perusteellinen perehdytys kannattaa. S-ryhmän henkilöstölehti Ässä. Nro 4, 2013, 34-35.

Liljander, V. & Strandvik, T. 1993. Estimating zones of tolerance in Perceived Service Quality and Perceived Service Value. *International Journal of Service Management*. issue 2, 1993, 6-28.

Miller, J. A. 1977. Studying Satisfaction, Modifying Models, Eliciting Expectations, Posing Problems, and Making Meaningful Measurements. *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction*. Report No. 77-103, 1977, 72-91.

Osuuskauppa PeeÄssä. 2009. Tervetuloa S-Market Kuopioon! [Esitekansio] Kuopio: Osuuskauppa PeeÄssä

Osuuskauppa PeeÄssä. 2013a. PeeÄssä tänään. 2013 numero 1. Kuopio: Osuuskauppa PeeÄssä.

Osuuskauppa PeeÄssä. 2013b. PeeÄssä 2013. [Powerpoint-esitys] Kuopio: Osuuskauppa PeeÄssä

Päivittäistavarakauppa ry 2012. Päivittäistavarakauppa 2012-2013. Helsinki: Päivittäistavarakauppa ry.

Rust, R., Zahorik, A. J. & Keiningham, T. L. 1993. *Return on quality: Measuring the financial impact of your company's quest for quality*. Chicago, USA: Probus Publishing Company.

Rust, R., Zahorik, A. J. & Keiningham, T. L. 1995. Return on quality: Making service quality financially accountable. *Journal of Marketing*. 59, 1995, 58-70.

Sirohi, N., McLaughlin, E. W. & Wittink, D .R. 1998. A Model of Consumer Perceptions and Store Loyalty Intentions for a Supermarket Retailer. *Journal of Retailing*. Volume 74, 1998, 223-245.

Sousa, R. & Voss, C. A. 2002. Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research. *Journal of Operations Management*. 20, 2002, 91-109.

Swan, J. E. 1983. Consumer Satisfaction Research and Theory: Current Status and Future Directions [osa seminaarista koottua teksteistä]. Indiana, USA: Indiana University [viitattu 15.4.2013]. Saatavissa: <http://lilt.ilstu.edu/staylor/csdcdb/articles/1982/Swan%201982.pdf>

Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? Toinen uudistettu painos. Helsinki: KY-Palvelu Oy

Zeithaml, V. & Bitner, M. 1996. Services Marketing. New York, USA: McGraw-Hill.

HAVAINNOINTIPÄIVÄKIRJA

Tässä havainnointipäiväkirjassa on kaikki havainnointikirjaukset, joita havainnoinnin aikana on tehty. Tämän päiväkirjan, oman kokemuksen ja henkilöstön mielipiteiden avulla S-Market Kuopioon luodaan osastokohtaiset tehtäväkortit. Havainnoinnin avulla esiin tulevat todelliset työvaiheet.

Hedelmä-, vihannes- ja leipäosasto

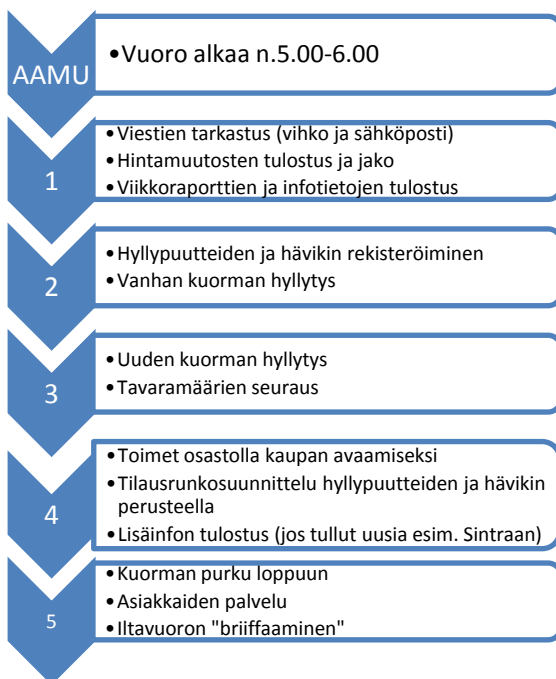
Aloitin havainnoinnin ensimmäisten työntekijöiden, A1 ja A2, saapuessa työpaikalle klo 05.00. Ensimmäiset työntekijät olivat juuri hedelmä- ja vihannesosaston aamuvuoroon saapuneet. Ensimmäinen työvaihe oli *katsoa olivatko iltavuorolaiset jättäneet jotain viestiä yhteiseen viestivihkoon, aukaista toimiston tietokone ja katsoa kaupan tietojärjestelmästä (TUHTI) yön aikana tulleet hintamuutokset ja tulostaa ne ulos*. Tämän työvaiheen suoritti A1. Hintamuutokset hän *jakoi toimistossa sijaitseviin eri osastojen lokeroihin, joista osastojen vastaavat ne hakevat aamuvuoronsa alkaessa*. Tämän jälkeen A1 ja A2 *kävivät yhdessä läpi toimipaikan sähköpostin, jotta tieto esimerkiksi mahdollisista tuotteiden takaisinvedoista saataisiin heti, ennen kuin uutta tavaraa ehditään laittaa hyllyihin*. Tämän jälkeen he *menivät katsomaan S-ryhmän sisäisestä verkosta (SINTRA) omaan osastoonsa liittyvät toimituspoikkeamat ja tulostamaan sieltä myös osaston tuotteisiin liittyvän viikkoraportin, jossa selvitetään esimerkiksi tulevat kauden tuotteet ja poistuvan kauden tuotteet*.

Toisessa työvaiheessa A1 ja A2 *siirtyivät osastoille ottamaan hyllypuutteet PiccoLink-laitteilla*. Tämän jälkeen osastoilla *otettiin huonolaatuiset ja eräänntyneet tuotteet pois myynnistä ja kirjattiin ne hävikkiin*. Jäljelle jäivät siis hyvälaatuiset vanhemmat tuotteet hyllyyn. Kellon ollessa noin 6.15, A1 ja A2 *toivat yhdessä hedelmä- ja vihanneskylmiöstä myymälään aikaisemmista toimituksista ylijääneet tuotteet myymälään, jotta ne täytetään hyllyyn ennen aamun uutta kuormaa*. Tämän jälkeen työntekijät *laittoivat vanhat tuotteet, jotka eivät mahtuneet esillepanoon, rullakkoon samanlaisten tuotteiden kanssa ja veivät ne takaisin kylmiöön*.

Kolmannessa työvaiheessa työntekijät olivat käyneet vanhan kuorman läpi ja *alkoivat täyttää uutta kuormaa hyllyihin*. Tässä vaiheessa, jos huomataan, että *jotakin tuotetta on todella suuri määrä hyllyssä eikä vanhaakaan kuormaa mahdu laittamaan esille, nollataan seuraava tilaus tuotteen osalta järjestelmästä*. Kello oli uuden kuorman purkamisen alkaessa noin 6.50. Työntekijät *toivat uudet kuormalavat keskelle osastoa, jotta heidän olisi helpompi purkaa tuotteita suoraan siitä tasokärryille ja viedä niillä lähemmäs esillepanopaikkaansa*.

Neljäs työvaihe alkoi ennen kello kahdeksaa ja kaupan avaamista. Suurin osa kuormasta oli *tässä vaiheessa purettu, kuormalavat ja roskat raivattu purkamisen jäljiltä osastoilta pois ja viimeisiä leipiä täytettiin hyllyyn sitä mukaa, kuin toimitukset saapuivat*. Ennen yhdeksää A1 tarkasti tietokoneelta juomien valikoimakirjasta onko valikoimiin tullut muutoksia. Tämän lisäksi hän tarkkaili eri tuotteiden hävikkilukemia ja teki tämän perusteella muutoksia kuluvan viikon ja tulevan viikon tilausmääriin kaupan järjestelmien avulla. Tämän lisäksi hän teki lisäksi erikseen tilauksen salaattien toimittajalle, Järvikylälle. Edellä mainittu toimintatapa varmistaa mahdollisimman tuoreiden salaattien saamisen myymälään. Aivan lopuksi hän katsoi oliko Sintraan hedelmä- ja vihannesosastoille tullut lisää ohjeistuksia ja ne tulostettiin osaston toimistoon näkyviin.

Viidennen työvaiheen työtehtäviä olivat *lopun kuorman purkaminen myymälään esille, asiakkaiden palveleminen osastoilla ja iltavuoroon tuleville henkilöille tilanteen selvittäminen*.



Aamuvuoron kolme tärkeintä vaihetta havainnoinnin perusteella olivat hyllypuutteiden ottaminen oikealla tavalla, hävikin kirjaaminen oikein ja näiden perusteella tehtävä tilausrunkosuunnittelu. Ripeys on valttia varsinkin aamuvuorossa, sillä mahdollisimman paljon täytyy saada tehtyä ennen kuin myymälä avataan kahdeksalta, ja että tarpeellisille taustatöille ja asiakkaiden palvelulle jää tarpeeksi aikaa.

S-Market Kuopiossa on käytössä yhdistetty hedelmä-, vihannes-, leipä- ja maito-osaston iltavuoro. Sama henkilö hoitaa kaikkien näiden osastojen illalla tarpeelliset työtehtävät. Tämän lisäksi työntekijä palvelee kassojen ruuhkautuessa myös kassalla ja hoitaa pullonpalautuskonetta.

Tähän yhdistettyyn iltavuoroon saapui työntekijä A3 kello 11. Ensimmäisenä *hän kiersi juttelemas- sa kaikkien osastojen vastaavien kanssa. Osastojen vastaavat kertoivat aamuvuoron kulusta ja iltapäivällä/illalla saapuvista lähetyksistä iltavuorolaiselle. Tämän lisäksi iltavuoroon tuleva otti vastuulleen osastojen puhelimet tässä iltavuoron ensimmäisessä työvaiheessa*.

Toinen iltavuoron työvaihe oli *jatkaa juustokuorman purkua, mikä oli jäänyt maito-osaston aamuvuorolaiselta kesken*. Tämän jälkeen *hän kävi maitokylmiön tuotteet läpi ja lisäsi tarvittavia maitoja*



ja kermoja hyllyyn. Seuraavaksi leipäosastolla hän laittoi esille tulleet iltapäivän kuormat ja lisäsi aamun kuormasta yli jääneet irtotuotteet esille hyllyyn.

Kolmas työvaihe alkoi ennen iltapäivän ruuhkaa, jolloin A3 kiersi laatukierroksena hedelmä- ja vihannesosaston sekä maito-osaston läpi ja otti lattialta pois roskia, joita oli esillepanoista lattialle tippunut. Hän kävi seuraavaksi hedelmä- ja vihanneskylmiöstä läpi aamulla sinne laitettuja rullakoita ja täytti tuotteita, mitä mahtui esille. Iltapäivän ruuhkan aikaan työntekijä kävi muutamaan otteeseen tyhjentämässä täyttyneitä pullonpalautussäiliöitä ja palveli kassalla tarpeen mu-

kaan. Kassalla työntekijä oli kerrallaan viidestä minuutista kymmeneen minuuttiin.

Maito-osasto

Maito-osaston aamuvuorossa oli yksi henkilö, B1, joka saapui vuoroonsa kello 06.00. Ensimmäisenä työtehtävänä B1 haki tulostetut hintamuutokset osaston lokeroista ja Piccolinkin sekä puhelimen latauksesta taskuunsa. Tämän jälkeen B1 meni maitokylmiön vieressä sijaitsevaan työpisteeseen, mistä löytyy muun muassa maito-osaston viestivihko. Sieltä B1 katsoi, onko iltavuoro jättänyt jostain asiasta viestiä ja hoiti siellä lukeneet asiat ensin, koska ne vaativat sitä. Tästä esimerkkinä vaikkapa tilanne, jossa iltavuorossa ollut on havainnut tuotteissa valmistusvirheen ja ot-

tanut ne myynnistä pois. Osaston vastaava (yleensä aamuvuorolainen) koostaa silloin palautusilmoituksen tuotteesta.



Seuraava työvaihe oli päiväyksien katsominen koko osaston tuotteista ja mahdollisten alennusten laittaminen seuraavan myyntipäivän tuotteisiin. Samalla katsotaan hyllypuutteet maidoista, piimistä sekä ruoka- ja kahvikermoista ja merkitään hävikkiin pilaantuneet tuotteet tai tuotteet joista päiväys on eräännytynyt. Osaston vastaava päättää myös päiväysten perusteella, onko jotain tuotetta syytä laittaa kampanjaan, jos sitä on esimerkiksi paljon hyllyssä ja myyntiajan päättymisen lähestyminen. Tämän työvaiheen tärkein osa

on ensin katsoa Ingmanin tuotteiden puutteet ja hävikit, koska muutokset tilauksiin MARTTI-järjestelmään täytyy tehdä ennen kello 7.00. Muutokset tehdään Piccolink-laitteella suoraan. Loput (Maitokolmio ja Valio) tehdään kello 9.15 mennessä. B1 katsoi nollarivit eli toimittamattomat tuotteet tuotteiden lähetyslistoista ja teki muutokset järjestelmään myös ne huomioon ottaen. Jos järjestelmä luulee toimituksen saapuneen perille suunnitellun mukaisesti, ei se osaa tilata lisää heti, kun se on mahdollista. Tämän työvaiheen tärkeys on huomattu muun muassa uusien tuotteiden julkaisun yhteydessä, jonkin tietyn tuotteen suuren esilläolon tai kampanjatuotteiden kohdalla.

Seuraava työvaihe oli täyttää vanhat kuormat hyllyihin, jotka eivät aikaisempina päivinä olleet mahtuneet esille. Ensin työntekijä täytti maidot, kermat ja piimät hyllyihin maitokylmiössä. Tämän jälkeen hän siirtyi täyttämään jogurtteja keskelle myymälää rullakoista, joihin edellisenä päivänä oli laitettu tuotteet, jotka eivät mahtuneet hyllyyn.

Tämän jälkeen hän alkoi purkaa uutta, kyseisenä aamuna tullutta kuormaa hyllyihin. Tämä työvaihe alkoi erittelemällä kuormalavalta jogurttkuormasta muut maitotuotteet maitokylmiöön omiin rullakoihinsa. Sen jälkeen hän kävi hyllyttämässä uuden kuorman jogurtit myymälään ja tämän jälkeen palasi hyllyttämään maitokylmiöön uudet ruokakermat ja mehut. Tämän vaiheen jälkeen työntekijän työpäivä oli suurin piirtein puolessavälissä, joten hän meni ruokatauolle, ennen kuin iltavuoro saapui.

Ruokatauon jälkeen B1 jatkoi kuorman purkua juusto-osastolle ja rasvaosastolle. Kun kuorma oli purettu, työntekijä otti hyllypuutteet TIPI:ssä olevista tuotteista. Aina, kun rullakoita tai meijerikuljetuslaatikoita tyhjensi, työntekijä asetteli ne keräyspisteisiinsä, eikä niitä jätetty myymälään asiakkaiden tielle. B1 piti myös huolen siitä, ettei roskia jäänyt osastoille ja tyhjensi aina välillä maitokylmiön roskarullakon. Hän piti tuotteita täyttäessään lopuksi aina huolen siitä, että hyllyn yleisilme pysyy siistinä ja tuotteet hyvin esillä, helposti asiakkaan otettavissa.

Loppuvuoro kului B1:llä näitä viimeisimpiä työtehtäviä tehdessä, asiakkaita palvellessa ja iltavuoroon tulleen A3:n ohjeistamisessa ajan tasalle. Tärkeimmät työvaiheet aamuvuorossa ovat havainnoinnin perusteella tilausjärjestelmään tehtävät muutokset, hyllypuutteet ja esimerkiksi nollatoimitukset huomioon ottaen sekä oikeassa järjestyksessä siististi tehtävä riipeä hyllyjen täyttö.

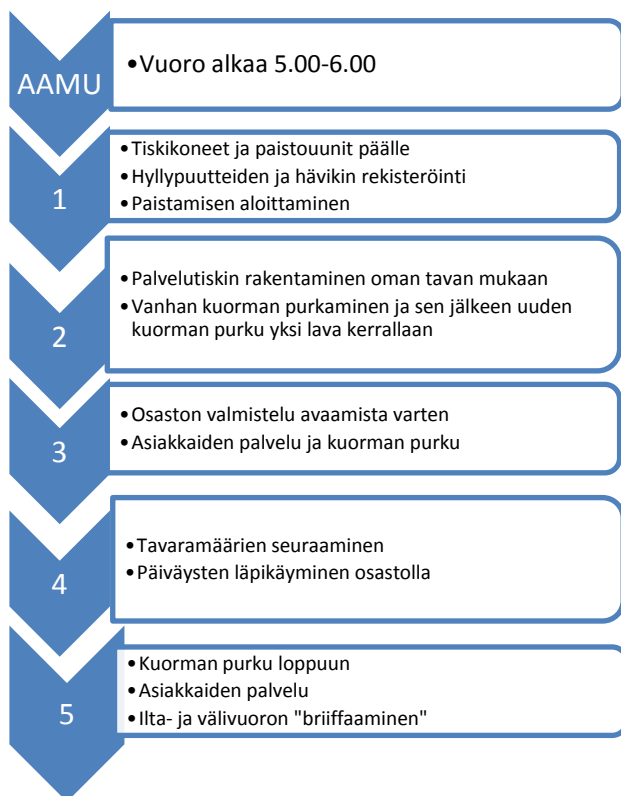
Lihaosasto

Lihaosaston aamuvuorolaiset, C1 ja C2, tulivat töihin kello 5.30. Ensimmäisenä he laittoivat tiskikoneen sekä paistouunit päälle. Tämän jälkeen C1 otti hyllypuutteet osastolta Piccolink-laitteella ja kirjasi hävikkiin menevät tuotteet, jotka eivät olleet enää myyntikelpoisia. C2 alkoi samaan aikaan varaamaan paistettavia tuotteita valmiiksi lähemmäksi uunia ja alkoi paistaa niitä uunien lämmit-

tyä. Iltavuorolaiset olivat tuoneet aamuvuorolle osan esillepanoastioista jo valmiiksi tiskin laittoa varten ja loput astioista käytiin hakemassa pestyjen astioiden hyllystä.

Kun C1 oli katsonut hyllypuutteet ja hävikin, *hän alkoi täyttää palvelutiskiä C2:n kanssa tuotteilla.* Työntekijät aloittivat jakamalla työt niin, että *C1 laittoi lihatuotteita ja C2 kalatuotteita.* He *valmistelivat tiskin esillepanoa varten jäällä, joka laitettiin esillepanoastioiden alle.* Tuotteet olivat olleet yön ajan kylmiöissä, lihat rullahyllykössä siististi ja hygieenisesti pakattuna erillisiin säilöntäastioihin. Kalatuotteet oli pakattu niille tarkoitettuihin lämpö/kylmäsäilytyslaatikoihin, joissa oli jäitä.

Työntekijät *asettelivat tuotteet siististi ja hellävaroen esillepanoon, jotta he välttyivät ylimääräiseltä hävikiltä.* He *valmistelivat esillepanoon myös paikat tuotteille,* joiden oli määrä saapua aamun kuormassa. Palvelutiski oli saatettu tähän kuntoon noin tunnin päästä töiden aloittamisesta, eli noin kello 6.30 he *alkoivat purkaa uutta aamun kuormaa.* Hedelmä- ja vihannesaamuvuorossa oleva A1



toi palvelutiskiinkin hintamuutokset ja kertoi sähköpostin kautta tulleista viesteistä lihaosastoon liittyen.

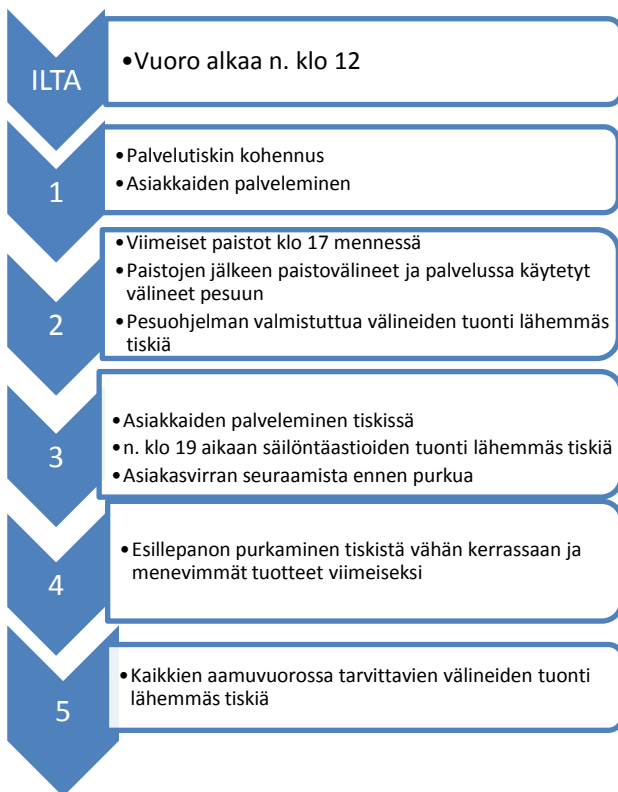
C1 otti kuormalavoja työn alle aina yhden kerrallaan, jotta kylmäketju säilyisi katkeamattomana. C1 katsoi *aina ennen lavan purkamista, onko lavalla palvelutiskiinkin tulevia tuotteita ja ojensi ne palvelutiskiinkin C2:lle* esille laitettavaksi ensin ennen muiden tuotteiden purkamista hyllyihin. C1 *purki kuormalavalta lihalaatikat rulla-alustoille,* joilla laatikot on helpointa kuljettaa lähelle hyllyjä, joihin tuotteet on tarkoitus hyllyttää. Aina, kun C1 oli saanut yhden lavan purettua rulla-alustoille, *hän aloitti purkamaan tuotteita hyllyyn laatikoista.* Näin tuotteiden kylmäketju ei ehtinyt katkeamaan, eikä turhaa hävikkiä syntynyt.

Kuorman purku jatkui samalla tavalla noin kello 7.50 asti, jolloin osastoa *alettiin siistiä kaupan avaamista varten* ja kello 8.00 jälkeen *aloitettiin asiakkaiden palvelu samalla kuormaa purkaen.* Noin kello 9.00 aikaan töihin saapui C3 lihaosaston välivuoroon ja *hän ryhtyi avustamaan asiakkaiden palvelussa sekä jäljellä olevan kuorman purkamisessa.*

Iltavuoroon tullut C4 saapui töihin kello 12.00, hänen ensimmäisinä työtehtävinään *oli jatkaa hyllyn tuotteiden päiväysten katsomista.* Päiväyksiä katsotaan myös tässä vaiheessa päivää siksi, *että voidaan ennakoida lähestyviä eräntymispäiviä laittamalla tuotteita kampanjaan.* Tämän lisäksi iltavuoroon tullut henkilö *palveli asiakkaita palvelutiskissä ja avusti paistovuorossa ollutta henkilöä.*

Aikavälillä 13.30-14.00 aamuvuoroon tulleet C1 ja C2 lähtivät pois töistä ja jatkamaan jäivät väli-
vuorolainen C3 ja iltavuorolainen C4. Tässä vaiheessa, kun osastolla oli vielä useampi henkilö
töissä, he *kohensivat palvelutiskiä ja laittoivat lisää tuotteita myyntiin, mitä mahtui aamupäivän
myynnin jäljiltä esille*. Työntekijät vuorottelivat toistensa taukojen ja tavaroiden hyllyttämisen ajan
palvelutiskissä palvellen asiakkaita.

Kello 17.00 väli-
vuorolainen C3 lähti pois töistä ja tätä ennen työntekijät paistoivat viimeiset paisto-
tuotteet (esim. broileri, porsaan kyljet). Kello viiteen mennessä uunit oli laitettu pois päältä ja pää-
asiallinen tehtävä, joka C4:lle jäi, oli *palvella asiakkaita aina tiskin kiinnimenoon asti*. Viiden jälkeen
C4 *vei paistossa ja palvelussa käytettyjä välineitä (mm. paistolaitteen osat) asiakkaiden palvelun
ohessa pesukoneisiin pestäväksi*. Pesuohjelmien valmistuttua hän *toi osat lähelle laitteita aamu-
vuoroon tulevia henkilöitä avustaakseen*.



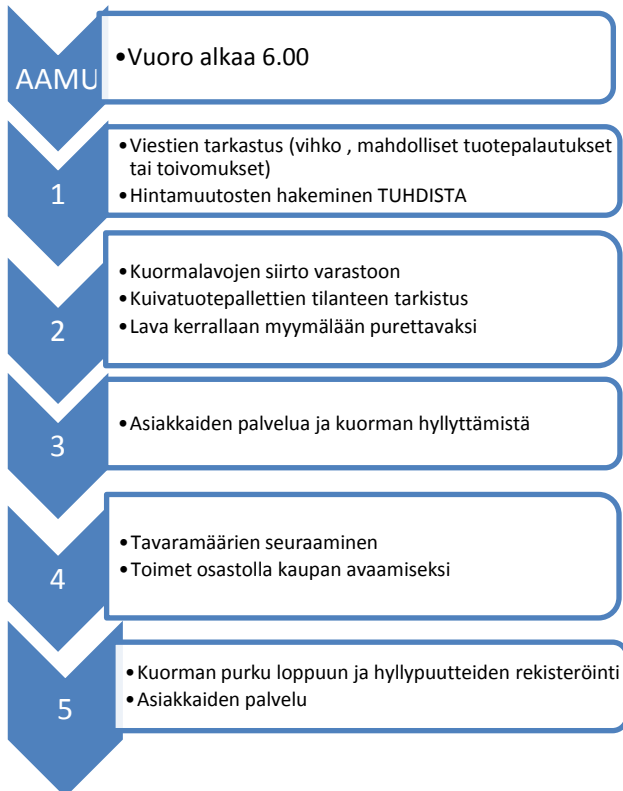
Noin kello 19.00 aikaan C4 *alkoi tuomaan tuotteiden pois ottoa varten säilöntäastioita lähemmäs palvelutiskiä*. Hän *seurasi asiakasvirtaa vielä noin kymmenen minuutin ajan ja tämän jälkeen alkoi purkaa esillepanoa palvelutiskistä pois*.

Kalat hän *pakkasi erillisiin kalasäilöntälaatikoihin, laittaen pohjalle jäitä, sitten käärien kalat säilöntämuoviin ja laittaen taas kerroksen jäitä kalojen päälle laatikkoon*. Lihatuotteet *kerättiin erilliseen kylmiörullakkoon, johon päivällä oli laitettu valmiiksi säilöntäalustoja*. Lihat *käärrettiin muoveihin ja asetettiin alustojen päälle*. Valmisruokatuotteet *laitettiin pienempiin muoviasioihin säilyttämistä varten ja vietiin kylmiöön*.

Palvelutiskin esillepanoastioita pois keräämässä oli apuna erillinen tiskaaja. Hän pesi esillepanoastiat takatiloissa ja toi aina niiden valmistuttua niitä lähemmäs palvelutiskiä, jossa iltavuorolainen asetteli astiat ja ottimet aamuvuoroa varten valmiiksi. Palvelutiski *oli purettu ja valmistelut aamuvuoroa varten oli tehty kello 20.00 mennessä*.

Teollinen elintarvike

Teollisten elintarvikkeiden aamuvuoroon saapui D1 kello 6.00. Hän aloitti työntöön käymällä takatoimistosta hakemassa Piccolink-laitteen ja puhelimen taskuunsa sekä ottamalla itse TUHTI-järjestelmästä osaston hintamuutokset ulos. Tämän lisäksi hän katsoi osaston viestivihkosta muiden työntekijöiden viestit, joita he olivat jättäneet esimerkiksi asiakkaiden tuotevalikoimatoiveista.



Tämän jälkeen D1 laittoi tulleet hintamuutokset oikeille paikoilleen. Tämän valmistuttua noin kello 6.15, alkoi hän siirtämään kuormalavoja keskeltä myymälää varastoon. Kuormalavat on pakattu niin, että ne sisältävät pääosin yhden hyllyvälikön tuotteita, jotta niiden jakaminen ja purkaminen myymälään on mahdollisimman helppoa. Tästä esimerkkinä on paperi- ja hygieniatarvikelava, jossa on pelkästään kyseisiä tuotteita tai myymälän omaan käyttöön tulevia tarvikkeita. Kuormalavoja tuotiin varastosta aina yksi kerrallaan myymälään purettavaksi.

Ennen kuormalavojen purkamista D1 tarkisti niin sanottujen kuivatute-pallettien (kahvi-palletit, sokeri-palletit) tilanteen ja haki lähes tyhjentyneen kahvipalletin tilalle täyden ja siirsi jäljellä olleet tuotteet uuden palletin tuotteiden päälle tarjolle ensiksi.

Tämän jälkeen D1 aloitti purkamaan kuormaa kuormalavoilta tasokärryn päälle, niin että samaan välikköön menevät tuotteet tulivat tasokärryyn mahdollisimman lähemmäs (kerroksittain) toisiaan. Kuormaa purkaessa hyllyihin hän katsoi tuotteiden päiväykset samalla ja hyllytti tuotteet oikeaan järjestykseen niiden perusteella. D1 katsoi välillä Piccolink-laitteella tuotteiden varastosaldoja, varmistaakseen niiden oikeellisuuden ja tilausten etenemisen oikealla tavalla. D1 huomasi hyllyttäessään muutamia myyntikelvottomia pakkauksia, hän kirjasi ne sen jälkeen hävikkiin ja hävitti asianmukaisesti. D1 keräsi roskansa yhdessä välikössä olleeseen roska-astiaan ja kun se täyttyi, hän kävi tyhjentämässä sen lastaustilassa olleisiin jätteen lajittelu/keräys-säiliöihin.

Kuorman purussa ja asiakkaiden palvelussa meni työntekijältä lähes koko aamuvuoro. Vuoron loppuksi hän kuitenkin otti hyllypuutteet osastoltaan ja kävi myös läpi teollisten elintarvikkeiden varaston ja katsoi olisiko varastossa olevia tuotteita mahtunut hyllyyn esille. Iltavuoroa teollisessa

teollisessa

elintarvikkeessa ei S-Market Kuopiossa ole, vaan hyllytystä ja hyllyjen kunnossapitoa jatkavat pääasiassa kassalta ehtiessään kassaosaston väli- ja iltavuorolaiset.

HAVAINNOINTIPÄIVÄKIRJAN SANASTO:

Hyllypuute= Paikka esillepanossa tai hyllyssä, mikä on tyhjä, vaikka tuote kuuluu valikoimiin ja hyllyssä on sille paikka

MARTTI= S-ryhmän tilausjärjestelmä

Palletti= 1/2 EUR kuormalavan kokoinen kuorma-alusta

Piccolink= S-ryhmässä käytössä oleva radiopäätelaite, jolla hallitaan muun muassa osittain tilauksia ja kirjataan hyllypuutteet sekä hävikit

Rullakko= Kuljetusalusta tai -yksikkö, missä voidaan myös varastoida tuotteita

SINTRA= S-ryhmän intranet

TIPI= MARTTI-järjestelmään kuuluva tilauspistetilaus-ominaisuus

TUHTI= S-ryhmän tuote- ja valikoimahallintajärjestelmä



Hedelmä- ja vihannesosaston aamuvuoro:

- Vuoro alkaa laittamalla valot päälle myymälään. Tämän jälkeen avataan lastaussillan ovi lukituksestaan
- Pikkutoimistosta otetaan puhelin ja PiccoLink taskuun latauksesta. Katso viestivihkosta, onko iltavuorolainen jättänyt viestiä iltavuoron kulusta/ tietoa jostakin muusta asiasta
- Tarkista tietokoneelta sähköposti ja tulosta TUHTI-järjestelmästä hintamuutokset ulos. Jaa hintamuutokset osastojen lokeroihin/ vie ne osastoille
- Katso SINTRA:sta toimituspoikkeamiin liittyvät tiedot ja tulosta hevi-viikkoraportti ulos
- *Rekisteröi hyllypuutteet ja ota myyntikelvottomat tuotteet pois esillepanosta ja rekisteröi ne hävikkiin. Tuoreus, laatu ja runsaus myy, eivät puolikuntoiset tuotteet. Siivoa esillepanokalusteet irtoroskista ja näkyvästä liasta*
- Tuo kylmiöstä rullakot myymälään ja täytä niistä esillepanoon mahtuvat -> laita tuotteet jotka eivät mahdu esillepanoon yhteen samanlaisten tuotteiden kanssa rullakkoon
- Aloita seuraavaksi purkamaan uutta kuormaa, helpoin tapa on tuoda lava osastolle ja purkaa siitä joko tasokärryille. Muista asetella tuotteet houkuttelevasti, *runsaus esillepanossa on tärkeää! Seuraa tuotteiden määrää ja nollaa seuraava tilaus, jos tavaraa on huomattava määrä.*
- Osaston tulee olla *lavoista tyhjä klo 7.30 mennessä*, lattia pestään koneellisesti tuolloin. Kellon lähestyessä kahdeksaa, *varmistu osaston siisteydestä, asiakkaat näkevät sen heti ensimmäisenä astuessaan myymälään!* ☺
- Asiakkaiden saapuessa myymälään, tervehdi heitä ystävällisesti ja ole palvelualtis. Asiakkaita ei palvella selkä edellä ☺
- Iltavuoron tullessa töihin, hänelle kerrotaan osaston tilanne ja aamuvuoron kulku
- Ykkönen katsoo tämän jälkeen valikoimakirjamuutokset esim. juomista. Hän tekee myös tilausrunkosuunnitteluun tarvittaessa muutoksia.
- Täytä kananmunahylly, tee laatikkopalautukset ja järjestele varasto
- Kuormat puretaan loppuun (kuorman tulisi olla purettu loppuun n. klo 10 mennessä), palvellaan asiakkaita ja autetaan muita osastoja



Hedelmä- ja vihannes-, leipä- sekä maito-osaston iltavuoro:

- Vuoron alkaessa, kierrä osastojen aamuvuorolaisten kanssa keskustelemassa aamuvuoron kulusta ja jäljellä olevista työtehtävistä määrittääksesi *tärkeysjärjestyksen* töille. Ota PiccoLink ja osastojen puhelimet haltuusi aamuvuoron poistuessa töistä
- Jatka kuormien purkua ja asiakkaiden palvelua. Tärkeintä on varmistua esillepanojen runsaudesta aamun täytön ja ensimmäisen asiakaspulssin jälkeen. Iltapäivän leipäkuormat tulee täyttää mahdollisimman nopeasti hyllyyn niiden tullessa.
- Asiakasvirran ennakointi varsinkin menevimpien tuotteiden (esim. banaanit, leivät) kohdalla on todella tärkeää, esillepano ei saa olla tyhjänä pulssien missään vaiheessa.
- Pidä huolta osastojen yleisilmeestä illan aikana, esillepanon täytyy olla runsas kaikkina aikoina ja varsinkin iltapäivän ruuhka-aikana.
- Tee iltavuoron aikana useita laatukierroksia ja koita ajatella esillepanoa asiakkaan näkökulmasta, käy siis asiakkaan reitti läpi ja korjaa esillepanoa havaintojesi mukaan.
- Pidä maitola siistinä ja tyhjennä lopuksi roskarullakko, seuraavan päivän kuorma täytyy mahtua maitolaan sisään!
- Iltavuoron työtehtäviin kuuluvat myös pullonpalautuskoneesta huolehtiminen ja kassoilla ruuhka-apuna oleminen. Vaikka välillä voi olla kovakin kiire, muista asiakkaiden palvelemisen ensisijaisuus ja ennen kaikkea hyvä palveluasenne 😊



Leipäosaston aamuvuoro:

- Hae toimistosta PiccoLink ja rekisteröi hyllypuutteet
- Poista erääntyneet tuotteet ja muutoin hävikkiin menevät hyllystä
 - Seuraavana myyntipäivänä erääntyvät suoraan hävikkiin
 - Ilman päiväystä olevat tuotteet
 - Edellisen päivän irtotuotteet
- Laputa alennustarroilla tarpeelliset tuotteet (pullat, leipomopiirakat)
- Varmistu esillepanon siisteydestä, *siivoa kalusteet jos tarpeellista*
- Laita irtotuotteiden ottimet pesuun ja tuo puhtaat tilalle
- Täytä pussitelineet jos tarpeellista
- Lajittele tulevat leipäkuormat hyllyjen mukaan (ruisleivät omaan torniinsa jne.)
 - *Irtotuotteita hyllyttäessä muista hygienia, käytä kertakäyttökäsineitä!*
- Pitkäkestoisten päiväyksien tuotteissa *saldojen seuraaminen erittäin tärkeää, mikäli aamun toimituserä ei mahdu esillepanoon, tulee seuraava tilaus nollata*
- Tyhjät laatikot tulee viedä varastoon, lastaussillassa omat paikat eri leipomoiden laatikoille ja muut palautettavat laatikot laitettava palautusjärjestykseen myös.
- Hyllytä teolliset leipomotuotteet ja avusta muita osastoja kuorman purussa
- *Jos asiakas kysyy apua, on sen hetkisen tärkein tehtävä avustaa asiakasta*



Maito-osaston aamuvuoro:

- Käy pikkutoimistossa vilkaisemassa maito-osaston lokeroa, sinne tulevat esimerkiksi hintamuutokset ja muut tärkeät laput osastoa koskien. Ota puhelin ja PiccoLink taskuusi. Katso maitokylmiön viestivihko läpi, onko sinne tullut viestiä iltavuorolaiselta vuoron kulusta / muuta tärkeää tietoa.
- Katso päiväykset osaston tuotteista ja laputa *seuraavana myyntipäivänä erääntyvät* tuotteet alennuksella. *Rekisteröi* hävikkiin tuotteet, jotka eivät ole myyntikelpoisia. *Tässä vaiheessa otetaan myös seuraavien tuotteiden hyllypuutteen: kahvi- ja ruokakermat, maidot ja piimät*
- Tee edellisten perusteella muutokset MARTTI:in (PiccoLinkillä) seuraavalla aikataululla, **muista myös toimituslistojen nollarivit!:**
 - Ingman ennen kello 7.00
 - Maitokolmio ja Valio ennen kello 9.15
- Saldojen muutokset tehdään PiccoLinkillä nollariveiksi seuraavalla tavalla:
 - TUHTI -> Toimittaminen -> Toimituspoikkeamat ->
 - Ingman: Ota EAN-koodi lähetylistasta ja nollaa saldo toimituspäivän kohdalta
 - Valio: Katso lähetylistasta tilausnumero ja sen perusteella tilauskirjasta EAN-koodi ja nollaa saldo toimituspäivän kohdalta
- Alla kuvaus mahdollisesta kuormanpurun järjestyksestä, kuormaa purkaessa muistettava kuitenkin priorisoida kuormanpurkujärjestys itse tilanteen mukaan:
- Pura seuraavaksi vanhempi kuorma hyllyyn. Aloita täyttämällä maidot, kermat, piimät ja rahkat. Siirry tämän jälkeen täyttämään jogurttituotteet keskellä myymälää olevaan esillepanoon.
- Seuraava työvaihe on purkaa uusi kuorma. Kuormalavoilta kannattaa ensin eritellä samanlaiset tuotteet aina erilliseen rullakkoon tai hyllykköön. Aloita purkamalla jogurtit keskelle myymälää ja siirry sen jälkeen purkamaan maitokylmiöön tulevia tuotteita (rahkat, ruokakermat ja mehut).
- Pura seuraavaksi rasvat hyllyyn ja siirry sen jälkeen purkamaan juustokuormaa
- Tuotteita hyllyttäessä, muista aina hyllyn yleisilme ja osaston siisteys. Älä jätä maitolaatikoita/rullakoita asiakkaiden tielle vaan vie ne keräyspisteeseen heti.
- Ohjeista lopuksi iltavuoro ajantasalle ja jatka kuorman loppuun purkamista
- Kuorman purun jälkeen otetaan TIPI:in kuuluvista tuotteista hyllypuutteen

Muista kiireen keskellä myös asiakas 😊



Lihaosaston aamuvuoro:

- Laita ensimmäiseksi paistouunit päälle, ota tiskikoneesta tiskatut työvälineet pois ja tarvittaessa laita tiskikone vielä päälle
- Ota hyllypuutteet osastolta ja rekisteröi hävikkiin myyntikelvottomat tuotteet
- Toinen aamuvuorolainen valmistelee paistettavat tuotteet ja paistossa tarvittavat työkalut paistoa varten, laittaa tuotteet paistumaan ja rupeaa tämän jälkeen rakentamaan esillepanoa palvelutiskiinkin yhdessä jo aikaisemmin aloittaneen toisen aamuvuorolaisen kanssa:
 - Jää tiskiinkin esillepanoa varten
 - Esillepanoastiat tuotteille
 - Tuotteiden haku ja esillepano kylmiöistä
 - *Asettele tuotteet esille siististi ja hellävaroen, tiski näyttää näin houkuttelevammalta ja ylimääräiseltä hävikiltä säästyään*
- Tiskin odotellessa enää lihakuormassa olevia tuotteita, aloitetaan lihakuorman purku. Ensinnä puretaan kylmiöstä vanhemmat tuotteet hyllyyn, mikäli niitä on.
- Lihakuorma puretaan aina pienemmille rulla-alustoille lava kerrallaan, *jotta kylmäketju ei katkea*. Lavoilta tulee ensin katsoa, onko kuormassa palvelutiskiinkin tulevia tuotteita ja ojentaa ne tiskiä valmistelevalle.
 - rulla-alustat on järkevää viedä suoraan niiden hyllyjen viereen mihin ne on määrä hyllyttää
- Kuormaa purettaessa kaupan jo aukiollessa täytyy muistaa, että *asiakkaat palvellaan tiskillä aina ensin* ja sen jälkeen jatketaan kuorman purkua
- Välivuoron tullessa töihin vapautuu yksi henkilö käytännössä purkamaan pelkästään lihakuormaa, jolloin kuorma puretaan loppuun saakka ja sen jälkeen aletaan purkamaan pakasteita
 - Myös pakasteet puretaan niin, että päiväykseltään vanhimmat ovat ensin tarjolla. *Huomioi tuotteiden sulaminen, älä ota liikaa kerralla purettavaksi jos palvelutiskissä on kiirettä!*
- Iltavuoron tullessa töihin, kerrotaan osaston tilanne ja aamuvuoron kulku



Lihaosaston iltavuoro:

- Keskustele aamuvuorolaisten kanssa tilanteesta
- Jatka kuorman purkua, jos sitä on vielä jäljellä. Tauota aamu- ja välivuorolaisia tiskissä, jotta nämä pääsevät pitämään taukonsa.
- Välivuorolaisen vielä ollessa töissä, on hyvä hetki kohentaa tiskiä ja esillepanoa ennen iltapäivän ruuhkaisempaa aikaa.
- Välivuorolaisen lähtiessä pois, on paistot yleensä paisteltu loppuun, uunin annetaan jäähtyä ja paistotarvikkeita aletaan vähitellen siirtää kohti tiskikonetta/pesualuetta.
 - *Kun pesuohjelma on valmis, on kohteliasta tuoda paistossa tarvittavia tarvikkeita lähemmäksi tiskiä aamuvuorolaisia avustaakseen*
- Välivuorolaisen lähdettyä, pääasialliseksi tehtäväksi iltavuorolle jää palvella asiakkaita palvelutiskissä ja seurata leipäpaistotuotteiden menekkiä ja tarvittaessa paistaa menevämpiä tuotteita lisää.
- Noin kello seitsemän aikaan alkaa tiskin pois purkaminen
 - Asiakasvirtaa kannattaa seurata vielä vähän aikaa, eikä heti purkaa kaikkea pois (n.10-15min)
 - Säilöntälaatikot ja -astiat tuodaan lähemmäksi palvelutiskiä
 - Kalat kalasäilöntälaatikoihin hellävaroen
 - pohjalle jäätä->kala säilöntämuoviin->päälle jäätä
 - Lihat kylmiörullakkoon
 - säilöntäastioihin muoviin käärittynä
 - Valmisruokatuotteet pienempiin muoviastioihin
 - Jos arvioi, ettei jokin tuote ole enää seuraavana päivänä myyntikelpoinen, on järkevää rekisteröidä se hävikkiin jo illalla
- Puhtaat palvelutarvikkeet ja esillepanoastiat on hyvä tuoda jo illalla lopuksi lähemmäksi tiskiä



Teollinen elintarvike:

- Käy pikkutoimistosta puhelin ja PiccoLink taskuun. Katso samalla osaston lokeroista, onko viestejä osastoon liittyvistä asioista. Tulosta osaston hintamuutokset TUHTI-järjestelmästä.
- Katso osaston yleisilmettä, laita hintamuutokset paikoilleen ja poista hyllyistä väärillä kohdilla olevat tuotteet / hyllyihin asiakkailta unohtuneet tuotteet -> *Vie tuotteet oikeille paikoilleen tai merkkää ne hävikkiin, jos ne ovat myyntikelvottomia*
- Hae sähköpumppu (ergonomisempi painavia lavoja siirtäessä) teollisen varastosta ja siirrä kuormalavat keskeltä myymälää varastoon, ota sieltä aina yksi lava kerrallaan maustevalikköön nro 6 purettavaksi.
- Tarkasta kuivatuotepallettien tilanne
- Kuorma on hyvä purkaa osissa lavalta tasokärrylle, johon lastataan samaan välikköön tulevia tuotteita, jottei tarvitse juosta edestakaisin myymälässä vaan kyseiset tuotteet voi purkaa kerralla hyllyyn
 - *Tarkista ennen purkamista, että kuorma todella on tullut oikeaan paikkaan*
 - *Tervehdi asiakkaita ja ole kuormaakin purkaessa palvelualtis, olemmehan palvelemassa asiakkaita emmekä vain tuotteita hyllyttäviä robotteja! 😊*
- Jos kaikki tuotteet eivät kuormaa purkaessa mahdu hyllyyn, voi ne viedä varastoon, *tarkasta tuotteiden saldot myös tässä tapauksessa ja kerro asiasta teollisen vastaavalle*
- Muista yleinen siisteys hyllyttäessä ja osastolla; roskat kerätään isoon roskasäiliöön osastolta ja se tyhjenetään sen täyttyessä, tyhjät lavat viedään suoraan lastaussiltaan viemästä tilaa myymälässä.
- Ota kuormanpurun jälkeen hyllypuutteet PiccoLinkillä
- Jos aikaa jää, käy varastossa olevat tuotteet läpi ja hyllytä ne jos niitä mahtuu. Tässä vaiheessa on myös hyvä tehdä myös palautusilmoitukset esim. tuotteista jotka ovat tulleet myymälään, mutteivat kuulu valikoimaan.
 - *Koskaan ei ole tekemisen puute; aina voi järjestellä hyllyjä parempaan kuntoon, jotta myymälä näyttää hyvältä, kattaahan osasto suurimman osan myymälästä!*
- Lopuksi sähköpumppu on hyvä viedä lataukseen seuraavaa aamua varten.



Kassan työohje

- Työvuoro alkaa **työvuorolistan mukaisesti kassalla**, ole täsmällinen aikojen suhteen, sillä ne vaikuttavat esimerkiksi tauotukseen 😊
- Käytä aina **puhdasta** työasua ja huolehdi, että olemuksesi on **siisti**
- **Keskity asiakkaisiin**, älä seurustele työkaverin kanssa jos asiakas odottaa palvelua
- Varmistu kassan **yleisestä siisteydestä**, esimerkiksi kuitteja ei saa kertyä kassapöydälle, se tekee yleisilmeen epäsiistiksi
- Muista alkoholi-, tupakka- ja nikotiinituotteisiin liittyvät määräykset ja lait
 - **Alle 18-vuotiaille ei tuotteita saa myydä, alle 30-vuotiailta vaikuttavilta tarkastetaan ikä**
 - Alkoholituotteeksi lasketaan kaikki tuotteet, joiden alkoholin tilavuus-% on yli 0%
- Ole **aidosti kiinnostunut** asiakkaasta, iloinen ja käyttäydy luontevasti
 - Muista olla **kohtelias**; katso asiakasta silmiin puhuessasi ja muista sanat KIITOS, OLKAA HYVÄ, NÄKEMIIN
 - Asiakasta **teititellään ensisijaisesti**, ellei hän muuta ilmaise haluavansa
 - **Kuuntele** asiakasta
 - Muista **huomioida** myös jonottavat asiakkaat
 - Älä hermostu
 - Ole tehokas, mutta huolellinen!
 - Ole joustava, kassaa ei suljeta asiakkaan nenän edestä
- **Pahoittele** asiakkaalle jos teet virheen ja **kerro** hänelle kuinka aiot korjata sen
 - Jos et tiedä, kuinka virhe korjataan, pyydä apua työkaverilta
- Asettele ostokset **siististi** pakkauspöydälle viivakoodin lukemisen jälkeen, **asiakas on valinnut ehjiä tuotteita ja hänen täytyy saada myös poistua ehjien tuotteiden kanssa!**
- **Asiakkaan reklamoidessa:**
 - Kuuntele hänen asiansa ja ota hänet vakavasti
 - Kerro miten hoidat asian eteenpäin ja varmistu, että toimintatapa sopii ennen kaikkea asiakkaalle. Pyydä asiakkaalta yhteystiedot tarvittaessa.
 - Reklamaatiot **tulee hoitaa kunnolla**, asiakas päättelee palvelumme laadun tilanteen hoidon perusteella!



- Ongelmatilanteissa kysy neuvoa tilitysvuorossa tai iltavastuussa olevalta
- Varmista tiedonkulku osastojen suuntaan, ilmoita esim. puuttuvista hinnoista!
 - Tarkista aina osastolta hyllynreunasta hinta, mikäli koneen antama hinta on eri kuin esimerkiksi hintalapussa. Ota EAN-koodi ja hinta ylös ja välitä tieto osastolle
 - Asiakkaalle tuote on tarjottava **aina edullisimman hinnan mukaan!**
- **Yhteistyökykyisyys** on tärkeää, näin työtä voi kehittää yhdessä eteenpäin!
- Jos asiakkaan tuote unohtuu kassalle, on kohteliasta koittaa vielä tavoittaa asiakas ja sen jälkeen jos asiakasta ei saa kiinni: merkata tuote jääneiden tuotteiden vihkoon, myös tuotteen hinta! Tuote palautetaan tämän jälkeen omalle paikalleen esillepanoon.

Toiminta kassalla, vuoron aloitus ja erikoistapaukset:

- Tarkista turvapussissa olevat rahat sovitun mukaisesti
- Tarkista aina 50 euroa suuremmat setelit setelintarkistulaitteella
- Ota **kuittaus asiakkaalta ja toiselta kassahenkilöltä** erikoiskuitteihin, esim. mitätöinti-kuitteihin ja **pidä nämä tallessa!**
- Jos asiakas haluaa pullonpalautuksen rahana, ota **asiakkaan allekirjoitus** kuittiin ja vedä EAN-koodin yli ruksit
- **Rahanhvaihtoa emme kassoilla suorita**
- Laskevasaldoisten lahjakorttien käytöstä olemassa erikseen ohje, tutustu ennen kassavuorojen aloittamista myös tähän!
- Edunvalvottavien maksuosoitukset:
 - Tarkistetaan hakijan (edunsaajan) henkilöllisyys
 - Pyydetään pikalaskulomakkeeseen asiakkaan allekirjoitus
 - Ostokset lyödään maksutapaan 4
 - Ota lopuksi ostosta kaksi kuittikopiota alkuperäisen kuitin lisäksi
- Toimittajien tuotehyvityskortit
 - Tarkista, että asiakkaalla on oikeus käyttää kortti meidän myymälässämme
 - Tuotehyvityskortin summa lyödään maksutapaan 6
 - Ota lopuksi kuittikopioita neljä kappaletta

