

Anna Eiras  
Johanna Mikola

NÄKEMYKSET PALVELUN LAADUSTA  
MUSAN SIWASSA

Liiketalouden koulutusohjelma  
Markkinoinnin ja viestinnän suuntautumisvaihtoehto  
2013

## NÄKEMYKSET PALVELUN LAADUSTA MUSAN SIWASSA

Eiras, Anna  
Mikola, Johanna  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
kesäkuu 2013  
Ohjaaja: Myntti, Yki  
Sivumäärä: 100  
Liitteitä: 7

Asiasanat: palvelut, asiakaspalvelu, laatu, asiakastyytyväisyys

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Musan Siwan asiakkaiden ja myyjien tyytyväisyyttä ja näkemyksiä palvelun laatua kohtaan. Tutkimusongelmana oli löytää asiakkaiden ja myyjien väliset näkemyserot palvelun laadusta ja pohtia näihin eroihin kehitysehdotuksia.

Tutkimusongelman selvittämiseksi Musan Siwan asiakkaille suoritettiin asiakastyytyväisyyskysely ja kaupan kolmea myyjää haastateltiin asiakastyytyväisyyskyselyn pohjalta laadituilla kysymyksillä. Asiakastyytyväisyyskysely suoritettiin kaupan omissa tiloissa, haastattelut muualla. Kysely suoritettiin kokonaistutkimuksena, jossa kehikkoperusjoukkona toimi kaikki tutkimusaikana Musan Siwassa asioineet yli 15-vuotiaat asiakkaat. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 34.

Tutkimuksen teoriaosuus käsittelee palvelua, palvelun laatua ja näiden määritelmiä. Keskeisimpiä osia teoriassa ovat koettu palvelun laatu ja laatuun vaikuttavat kymmenen osatekijää, joiden pohjalta koko kyselytutkimus suoritettiin. Teoriaosassa käsitellään myös laadun mittaamista SERVQUAL- ja SERFPERF –menetelmien avulla sekä asiakastyytyväisyyttä.

Tutkimustulokset osoittivat, että Musan Siwan asiakkaat olivat tyytyväisiä kokeemaansa palvelun laatuun. Lisäarvoa tutkimukseen antoi myyjien haastattelut, sillä heidän kokemansa laatu poikkesi jossain määrin asiakkaiden kokemasta laadusta. Suurimmat erot laadun kokemisessa myyjien ja asiakkaiden välillä liittyivät palvelun tekniseen laatuun, muun muassa tuotteiden tuoreuteen. Musan Siwa voi jatkossa hyödyntää tutkimustuloksia käymällä niitä läpi henkilökuntansa kanssa ja soveltamalla kehitysehdotuksia käytäntöön.

## VIEWS ON SERVICE QUALITY IN SIWA MUSA

Eiras, Anna

Mikola, Johanna

Satakunnan Ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

June 2013

Supervisor: Myntti, Yki

Number of pages: 100

Appendices: 7

Keywords: services, customer service, quality, customer satisfaction

---

The purpose of this thesis was to examine the Siwa Musa's customers and vendors satisfaction and views on the quality of service. The research problem was to find customers and suppliers differing views on quality of service and to reflect development proposals to these differences.

To solve the research problem the writer carried out a customer satisfaction survey on Siwa Musa's customers. Also three of Siwa Musa's vendors were interviewed with questions based on the customer satisfaction survey. The customer satisfaction survey was carried out in Siwa Musa's own premises and interviews elsewhere. The survey was performed as an overall research all of the Siwa Musa's customers over 15 years during the research time. The survey response rate was 34.

The theory part of the research deals with service, service quality and their definitions. The main role in the theory part is experienced quality and the 10 determinants which have an effect on service quality. The satisfaction research was put into practice based on these. The theory part also deals with measuring the service quality with SERVQUAL and SERVPERF instruments as well as customer satisfaction.

The results of this survey showed that the customers of Siwa Musa were satisfied with the experienced service quality. The survey deserved added value from the interviews of the salespersons because their experience of service quality differed to some extent from the customers. The largest differences in experiencing quality of vendors and customers related to the technical quality of the service, the freshness of the products among other things. In the future Siwa Musa can benefit from the results of this survey by processing them with its staff and applying the development proposals for all practical purposes.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KOHDEYRITYS.....	7
2.1	Päivittäistavarakauppa .....	7
2.2	Ketjuliiketoiminta .....	10
2.3	Suomen Lähikauppa Oy.....	14
2.4	Siwan tarina .....	15
3	PALVELU JA PALVELUN LAATU.....	17
3.1	Palvelun määritelmä .....	17
3.1.1	Palvelujen peruspiirteet .....	19
3.1.2	Palvelujen ryhmittely .....	21
3.2	Palvelun laadun määritelmä.....	23
3.2.1	Palvelun koettu kokonaislaatu ja koettu laatu .....	23
3.2.2	Tekninen ja toiminnallinen laatu Siwassa.....	29
3.2.3	Laatuun vaikuttavat 10 osatekijää.....	31
3.2.4	Palvelun 5 osatekijää ja laadun arviointi.....	37
4	LAADUN MITTAAMINEN .....	40
4.1	SERVQUAL- ja SERVPERF-menetelmät .....	40
4.2	Asiakastyytyväisyys ja koettu palvelun laatu .....	42
5	TUTKIMUSMENETELMÄT JA KOKONAISSLUOTETTAVUUS.....	45
5.1	Tutkimusmenetelmät ja niiden valinta.....	45
5.2	Kyselytutkimus .....	47
5.2.1	Kyselyn muodot .....	47
5.2.2	Saate, kysymystyypit ja testaaminen.....	50
5.2.3	Aineiston käsittely ja analysointi .....	54
5.3	Haastattelututkimus .....	55
5.3.1	Haastattelun lajit.....	56
5.3.2	Haastatteluaineiston analysointi.....	58
5.4	Tutkimuksen kokonaisluotettavuus .....	60
5.4.1	Reliabiliteetti - luotettavuus .....	61
5.4.2	Validiteetti - pätevyys .....	61
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	62
6.1	Kyselytutkimuksen tulokset.....	62
6.1.1	Vastaajien taustaa tutkivat kysymykset.....	62
6.1.2	Toiminnallista laatua tutkivat väittämät.....	64
6.1.3	Teknistä laatua tutkivat väittämät .....	75

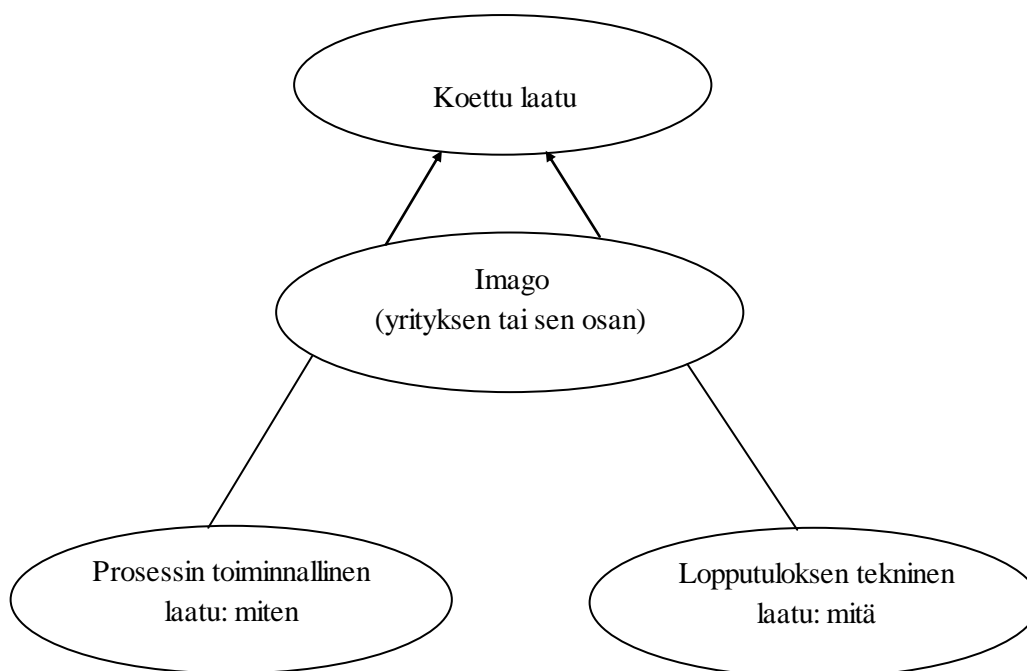
6.1.4 Imagoa tutkiva väittäjä .....	78
6.1.5 Avoimet kysymykset .....	79
6.2 Haastattelujen tulokset .....	80
6.2.1 Toiminnallista laatua tutkivat kysymykset .....	80
6.2.2 Teknistä laatua tutkivat kysymykset .....	85
6.2.3 Imagoa tutkiva kysymys .....	87
7 POHDINTA JA KEHITYSEHDOTUKSET .....	87
7.1 Toiminnallinen laatu .....	87
7.2 Tekninen laatu .....	89
7.3 Imago .....	92
7.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti .....	95
7.5 Tulosten hyödynnettävyys ja tulevaisuus .....	97
LÄHTEET .....	99
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Laatua ovat kaikki ne palvelun piirteet ja ominaisuudet, joilla asiakkaan tarpeet ja odotukset täytetään. Palvelun ollessa korkealaatuista, asiakkaat ovat tyytyväisiä ja näin myös asiakassuhteet pitkäaikaisia. Korkea laatu siis tuottaa yritykselle kannattavuutta ja kasvumahdollisuutta. Asiakkaat ovat valmiita maksamaan hyvästä laadusta ja laadun merkitys ihmisten ostopäätöksissä kasvaa koko ajan. (Yritys-Suomen www-sivut 2013.)

Tämän tutkimuksen aihe valittiin alun perin toisen tutkijan mielenkiinnosta selvittää oman työpaikkansa, Musan Siwan, asiakkaiden tyytyväisyyttä ja näkemyksiä palvelun laatua kohtaan. Vastaavanlaista tutkimusta ei ole koskaan aikaisemmin tehty Musan Siwassa. Tutkimusongelmaa haluttiin kuitenkin laajentaa myyjien näkökulmalla. Musan Siwa on pieni lähikauppa, jonka tuotevalikoima ei ole kovin laaja kaupan pienen koon vuoksi. Siwan hintatasoa pidetään yleisesti hieman korkeana verrattuna muihin kilpailijoihin. Palvelun laatu on siis Musan Siwan merkittävin keino erottua kilpailijoista. Tästä syystä halutaan selvittää, miten sen asiakkaat kokevat tämänhetkisen palvelun laadun. Lisäksi halutaan kartoittaa, miten Musan Siwan myyjät laadun kokevat. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää asiakkaiden ja myyjien näkemysten väliset erot palvelun laadusta. Myyjä Musan Siwassa on yhteensä neljä, joista yksi on toinen tutkijoista itse. Tutkimuksen toisena tavoitteena on pohtia laadun osatekijöihin kehitysehdotuksia, jotta tutkimuksessa esiin nousseet näkemuserot saadaan mahdollisimman minimaalisiksi.

Kuvio 1 avaa osaltaan tutkimusongelmaa. Asiakkaan kokema laatu muodostuu kahdesta tekijästä: siitä *mitä* asiakas palvelussa saa (tekninen laatu) ja *miten* hän palvelun saa (toiminnallinen laatu). Nämä tekijät eli ulottuvuudet, suodattuvat organisaation imagon lävitse. Tekniseen ja toiminnalliseen laatuun sekä imagoon liittyy kymmenen laadun osatekijää. Kaikkia näitä asioita tarkastellaan lähemmin luvun 3 alla tässä tutkimuksessa. Molemmilla, sekä asiakkailta että myyjillä, on oma näkemyksensä koetun palvelun laadusta. Tämä tutkimus selvittää näiden näkemysten väliset erot.



Kuvio 1. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2007, 74).

Tutkimusmenetelminä tässä tutkimuksessa käytetään määrällistä eli kvantitatiivista kyselylomaketutkimusta ja laadullista eli kvalitatiivista avointa haastattelua. Määrällisen tutkimusmenetelmän osuus mukailee SERVQUAL-menetelmästä kehitettyä SERVPERF-menetelmää (luku 4.1), jossa palvelun laatuun vaikuttavia osatekijöitä hyödyntäen laaditaan laatuvaittämiä, joilla selvitetään asiakkaiden näkemyksiä koetusta palvelun laadusta. Laadullisen tutkimusmenetelmän osuudessa kyselylomakkeen pohjalta tehdyillä haastatteluilla selvitetään myyjien näkemykset palvelun laadusta.

## 2 KOHDEYRITYS

### 2.1 Päivittäistavarakauppa

Kauppa jaetaan perinteisesti kahteen osaan, tukkukauppaan ja vähittäiskauppaan. Tukkukaupan tehtävänä on hankkia kulutus- ja investointitavaroita, raaka-aineita sekä puolivalmisteita suurissa erissä toisilta kauppayrityksiltä, ja myydä niitä edelleen vähittäiskaupalle, teollisuudelle ja muille tuottajille, kuten ravintoloille. Vähittäis-

kauppa taas on kuluttajia palvelevaa kauppaa. Vähittäiskauppa välittää erilaisten tukkuportaiden kautta hankittuja tuotteita kuluttajille. (Havumäki & Jaranka 2006, 12.) Tällainen jyrkkä kahtiajako tukku- ja vähittäiskauppaan on kuitenkin väistymässä. Väistymisen syynä on toimintamallin irrallisuus ja tehottomuus, sillä yrittäjät ja tukkukauppa toimivat toisistaan erillisinä yksikköinä. Heillä ei ole muun muassa yhteistä tilausjärjestelmää tai koko toimitusketjun kattavaa tiedonhallintaa. (Kautto & Lindblom 2005, 14–15.)

Vähittäiskauppa jakautuu päivittäistavara- ja erikoistavarakauppaan. Erikoistavarakauppa on kestokulutushyödykkeiden ja niihin liittyvien palveluiden myyntiin erikoistunutta vähittäiskauppaa. Erikoistavarat määritellään harvemmin ostettaviin, harkintaa vaativiin kulutus-, kestokulutus- ja ylellisyystavaroihin. Erikoistavarakaupan myymälät tarjoavat suppeaa tuotelajitelmaa eli tarjolla on harvoja tuoteryhmiä. Vastaavasti erikoistavarakauppojen tuotevalikoima on monipuolinen eli tuoteryhmien sisällä on paljon vaihtoehtoisia tuotemerkkejä ja malleja. (Havumäki & Jaranka 2006, 12; Santasalo & Koskela 2008, 67.)

Päivittäistavarakaupoilla ja –myymälöillä tarkoitetaan kiinteitä liikkeitä, kuten supermarketteja, valintamyymälöitä, lähikauppoja, kyläkauppoja, kioskeja, elintarvikkeiden erikoiskauppoja, tavarataloja, hypermarketteja, huoltoasemamyymälöitä ja myymäläautoja, joissa ihmiset asioivat viikoittain ostamassa päivittäistavaroita. Päivittäistavarat ovat tuotteita, joita kotitaloudet hankkivat elintarvikeostosten yhteydessä samasta myymälästä, ja joita tarvitaan lähes päivittäin. Elintarvikkeiden lisäksi päivittäistavaroiksi luokitellaan tupakkatuotteet, teknokemian tuotteet, kodin paperit, lehdet ja kosmetiikka. (Heinimäki 2006, 39; Santasalo & Koskela 2008, 49.)

Päivittäistavarakaupalle on tyypillistä myynnin keskittyminen muutamiin suuriin ryhmittymiin, joita Suomessa ovat S-ryhmä, K-ryhmä, Suomen Lähikauppa ja Lidl. Näiden lisäksi päivittäistavaroita myyvät niin kutsutut villit kauppiaat, eli edellä mainittuihin ryhmittymiin kuulumattomat kauppiaat ja kioskit sekä huoltoasemat. (Havumäki & Jaranka 2006, 14.)

S-ryhmä on kasvattanut markkinaosuuttaan viimeisen viidentoista vuoden aikana huomattavasti. Markkinaosuuden kasvuun on vaikuttanut suuri uudelleenjärjestely

vuonna 2005, kun SOK eli S-ryhmän keskusosuuskunta osti Suomen Sparin osakkeet Axfoodilta. Kilpailuvirasto hyväksyi kaupan vuonna 2006 ja näin ollen Suomen Sparin osakkeet siirtyivät S-ryhmän omistukseen. Jottei S-ryhmä olisi saanut markkinoilla liian hallitsevaa markkinaosuutta, kaupalle asetettiin ehto, jonka mukaan ostajan oli luovuttava myymälöistään noin 30 paikkakunnalla. (Havumäki & Jaranka 2006, 15.) Vuonna 2011 S-ryhmän liikevaihto oli hieman yli 11 280 miljoonaa euroa ja sen markkinaosuus oli 45,2 prosentilla Suomen suurin. Ketjulla on myös markkinaosuudeltaan Suomen suurimmat ketjut, S-market 23,1 % ja Prisma 14,3 %. (Kehittyvä kauppa 2012, 3,7.)

S-ryhmän vahvistuminen 2000-luvulla on vaikuttanut suuresti K-ryhmän päivittäistavaramyynnin markkinaosuuksiin, jotka ovat vuoteen 2011 mennessä laskeneet 35,3 prosenttiin 40 prosentin markkinajohtajuudesta vuonna 1990. Vuonna 2011 K-ryhmän liikevaihto oli 9 460 miljoonaa euroa. (Kehittyvä kauppa, 7; Havumäki & Jaranka 2006, 15.) Tähän suurimpana syynä on ollut se, että S-ryhmä on ryhtynyt sitouttamaan asiakkaitaan paljon K-ryhmää aikaisemmin ja S-ryhmän selkeät ketjukonseptit ovat olleet asiakkaiden mieleen (Havumäki & Jaranka 2006, 16).

Tradeka-yhtymä ja Wihuri Oy yhdistivät voimansa vuonna 2005 ja niistä muodostui Tradeka Oy. Vuonna 2009 nimi vaihdettiin Suomen Lähikauppa Oy:ksi, joka se on tänäkin päivänä. Vuonna 2011 Suomen Lähikaupan liikevaihto oli noin 1 026 miljoonaa euroa ja sen päivittäistavaramyynnin markkinaosuus 7,8 prosenttia, eli kolmanneksi suurin Suomessa. (Suomen Lähikauppa Oy:n www-sivut 2013; Kehittyvä kauppa 2012, 4, 7.)

Havumäen ja Jarankan (2006, 21–23) mukaan päivittäistavarakaupat jaotellaan sekä pinta-alan että toimintatavan ja sijainnin perusteella. Pinta-alajaottelussa myymälät on jaettu alle 100 neliömetrin pienmyymälöiksi tai kioskeiksi, alle 400 neliön valintamyymälöiksi, yli 400 neliömetrin supermarketeiksi tai vähintään 2 500 neliön hypermarketeiksi. Toimintatavan ja sijainnin perusteella päivittäistavarakaupat on jaoteltu 12 eri myymälätyyppiin, jotka ovat lähikauppa, tavaratalo, huoltoasema- ja liikennemyymälä, halpahintamyymälä, tehtaanmyymälä, myymäläauto, torikauppa, kauppahalli, pikatukku, kyläkauppa, laatikkomyymälä ja sähköinen kauppa.

## 2.2 Ketjuliiketoiminta

Kauton ja Lindblomin (2005, 12) teoksessa kaupan alan johtava konsultti on kommentoinut ketjuliiketoimintaa näin: ”Hankintojen keskittäminen ei sinänsä ole ratkaiseva kysymys. Tärkeintä on se, että ketju aidosti hallitsee ja voi päättää kauppajensa valikoimista koko volyyymilla. Asiakaslähtöisten valikoimien muodostamisessa tärkein impulssi on kauppojen kassajärjestelmistä saatava informaatio ja 100-prosenttisesti koko toimitusketjun kattava tiedonhallinta.”

Kilpailuympäristö on kotimaisen kaupan alan yrityksille nykyään haastava. Markkinoille on tullut muun muassa internetkauppoja ja monia uusia kansainvälisiä kauppaketjuja. Nämä ovat pakottaneet kaupan alan yritykset etsimään yhä tehokkaampia toimintamalleja kannattavuutensa säilyttämiseksi. Tähän kilpailuun kauppayritykset ovat päässeet mukaan luomalla kokonaisvaltaisesti, loogisesti ja integroidusti toimivan ketjuliiketoimintamallin. Ennen kauppayritykset toimivat perinteisellä tukku-vähittäiskaupparamallilla. Tästä mallista ollaan kuitenkin luopumassa sen tehottomuuden takia. Tukku-vähittäiskaupparamallissa yrittäjillä ja tukkukauppiaille ei ole yhtenäistä tiedonhallintaa, he toimivat toisistaan erillisinä yksikköinä ja siksi usein itsekäistä, omiin etuihinsa tähtäävistä lähtökohdista. (Kautto & Lindblom 2005, 12, 15.)

Ketjuliiketoiminnasta puhuttaessa tarkoitetaan yhtenäisesti toimivaa ketjua, jonka kaikilla kaupoilla on yhteinen liikeidea sekä yhteiset tavararyhmiin, hinnoitteluun ja markkinointiin liittyvät strategiat (Havumäki & Jaranka 2006, 54). Ketjun toimintaa ohjaa ketjuliiketoimintamalli, joka tähtää valitussa asiakaskohderyhmässä ketjukonseptin parhaaseen tunnettavuuteen, asiakastyytyväisyyteen ja sisäisen toiminnan tehokkuuteen. Ketjuutumisen kautta tavoitellaan myös markkinointi- ja suurtuotantoetuja. Suurtuotantoetuja ovat osto-, hankinta- ja logistiikkaedut sekä niistä muodostuva kustannustehokkuusetu. Kustannustehokkuus tarkoittaa sekä toiminnan tehokkuutta että suhteellisesti alhaista kustannustasoa omalla toimialalla. (Kautto & Lindblom 2005, 12, 15.)

Ketju muodostuu yhdenmukaisesti määritellyn ketjukonseptin mukaan toimivista ketjun kaupoista ja niiden yhteiselimenä toimivasta ketjuyksiköstä. Kaupat ja ketjuyksikkö yhdessä muodostavat ketjuliiketoimintamallin, jossa toimitaan sovitun työn-

jaon ja vastuiden mukaisesti. Ketjukonseptin strateginen määrittely vastaa kysymyksiin kenelle, mitä ja miten. Ketjukonseptin määrittelyssä olennaisia ovat asiakaslupaukset, sillä niillä ketju erottuu myönteisesti pääkilpailijastaan. (Kautto & Lindblom 2005, 44.)

Kauton ja Lindblomin mukaan (2005, 13) ketjuliiketoimintaa toteutetaan sovitun ketjukonseptin mukaisesti ja sitä kehitetään jatkuvasti. Ketjukonseptissa määritellään ketjun asiakaskohderyhmät, kilpailusegmentti, pääkilpailija ja ketjun asiakaslupaukset. Ketjuliiketoiminnalla on neljä operatiivista prosessia, jotka ovat:

1. tavararyhmähallinta
2. markkinointi
3. ostotoiminta
4. tilaus-toimitus.

Tavararyhmähallinta ja markkinointi ovat ketjuliiketoiminnan asiakkuusprosesseja, kun taas ostotoiminta ja tilaus-toimitus ovat logistisia prosesseja ja liittyvät toiminnan tehokkuuteen. Tavararyhmähallinnan tehtävänä on valita ketjujen myymälöihin asiakaslähtöinen, kiinnostava ja kilpailukykyinen ketjun tuotevalikoima. Sen tehtävänä on myös hinnoittelustrategian linjaukset. Markkinoinnin tehtävä on saada aikaan ketjun korkea ja oman segmentin paras merkin voima ja tunnettavuus. Ostotoiminta ja tilaus-toimitusprosessi tukevat asiakkuusprosesseja ja ne saavat tietonsa asiakasrajapinnasta muun muassa ketjun kauppojen järjestelmistä tulevista, elektronisista tuotetiedoista. Ketjun menestyksen perusta on se, että asiakkuusprosessit todella toimivat asiakaslähtöisesti. (Kautto & Lindblom 2005, 13, 45.)

Toiminnan tehokkuuden maksimoimiseksi edellä mainituille neljälle operatiiviselle prosessille on määritelty tehokkaasti ja tarkoin harkiten ketjun toimijoiden tehtävät, työnjako ja vastuut. Ketjuliiketoimintamallin tavoitteena on saada prosessit toimimaan yhtenäisesti koko toimitusketjun läpi asiakkaalle asti. Ketjuliiketoiminnan kilpailuetu syntyy siitä, että ketjuyritys hallitsee kauppajensa valikoimia kattavasti, ostos-osasto neuvottelee ehdot koko ketjun volyyymilla ja näitä kaikkia toimintoja ohjataan koko toimintaketjun kattavalla tiedonhallinnalla. (Kautto & Lindblom 2005, 13, 16.)

Ketjut muodostuvat ketjun yhteiselimenä toimivasta ketjuyksiköstä ja ketjuun kuuluvista kaupoista. Näiden verkostojen toimintaa ja sisäistä työnjakoa kontrolloidaan ja koordinoidaan erilaisten hallintarakenteiden avulla, jotka vaikuttavat ketjun toimintatapoihin, organisaation rakenteeseen, päätöksentekoon ja johtamisjärjestelyihin. Kunkin ketjun hallintarakenne vaikuttaa ratkaisevasti ketjun menestymiseen markkinoilla ja näin ollen hallintarakenteen valinta on kullekin ketjulle tärkeä strateginen päätös. Ketjun rakennevaihtoehdot ovat *omistukseen perustava* ketju tai *eriateisiin sopimukseen perustuva* ketju. (Kautto & Lindblom 2005, 46; Havumäki & Jaranka 2006, 61.)

*Omistusperusteinen ketju* on keskitetysti omistettu ja johdettu vähittäiskaupparyitys. Liiketoiminnan tulos muodostuu vain ketjuyritykseen tai sen omistamiin tytäryhtiöihin. Päätöksenteko on keskitettyä, sillä pääsääntöisesti valikoimaan, markkinointiin ja hinnoitteluun liittyviä päätöksiä ei tehdä ketjuun kuuluvissa kaupoissa, vaan tällaiset päätökset ja neuvottelut tavarantoimittajien kanssa hoitaa ketjuyritys. Kauppojen tehtävänä on hoitaa laadukkaasti niille kuuluvat tehtävät ja keskittyä erityisesti hyvän asiakastyytyväisyyden saavuttamiseen. (Kautto & Lindblom 2005, 47; Havumäki & Jaranka 2006, 61.)

Omistusperusteisena ketjuna voidaan pitää myös sellaisia kaupparyhmiä, jotka muodostuvat ketjupalvelua tuottavasta keskusliikkeestä, pääosin keskitetystä ostotoiminnasta ja logistiikasta sekä alueellisesti toimivista vähittäiskaupparyityksistä. Näiden liiketoiminnallinen tulos tehdään alueellisissa yrityksissä, joiden ylintä päätösvaltaa käyttävät toimitusjohtajat keskusliikkeen hallituksessa. Tällaiset kaupparyhmät voivat olla osuuskauppoja tai tytäryhtiöitä. Niiden omistuspohjainen malli johtuu siitä, että alueelliset vähittäiskaupparyitykset omistavat kokonaan keskusliikkeen. Omistusperusteiseen ketjuun voidaan luokitella myös ne kaupparyhmän konseptit ja ketjut, jotka toimivat osittain keskitetyllä omistuksella ja osittain yrittäjäjärakenteisella verkostolla. Tällaisten kaupparyhmien toimintaa kutsutaan sekamalliksi. (Kautto & Lindblom 2005, 47–48; Havumäki & Jaranka 2006, 61.)

*Sopimusperusteinen ketju* toimii niin, että keskusliike tai ketjuyritys omistaa ketjukonseptit. Näiden käyttöoikeudet luovutetaan sopimuksella yrittäjälle. Sopimusvai-

toehtoja on kaksi: franchising-sopimus tai vertikaalinen sopimus. (Kautto & Lindblom 2005, 48.)

Franchising-sopimuksessa on määritelty hyvin tarkasti ketjun kauppojen valikoimat, eri osa-alueiden toimintatavat, kaikki tekniset ja myymäläkonseptiin liittyvät ratkaisut, toiminnan palvelu- ja laatutaso sekä käytössä olevat seuranta- ja raportointijärjestelmät. Myös osapuolten edut ja velvoitteet sekä ketjuyrityksen tarjoamat palvelut ovat tarkasti määritelty. Franchising-sopimuksessa toiminnan kehittäjä on myynyt itsenäiselle yrittäjälle oikeudet käyttää ketjun tunnuksia ja toimintatapaa. Franchising-yrittäjä on maksanut ketjuyritykselle kiinteän alkumaksun konseptin käyttöoikeudesta. Tästä syystä toimintaa valvotaan tarkasti ja sopimukset ovat yleensä tiukkoja. Jos itsenäinen yrittäjä poikkeaa sopimuksessa sovituista määräyksistä, saattaa hän turmella koko ketjun maineen. (Kautto & Lindblom 2005, 48–49; Havumäki & Jaranka 2006, 61.)

Vertikaalinen sopimus voi sisältää yrittäjän käyttöön luovutetun kauppapaikan konseptin käyttöoikeuden lisäksi. Samoin kuin franchising-sopimuksessa, on tässäkin sopimuksessa määritelty osapuolten edut ja velvoitteet, mutta päätöksenteko kuuluu pääasiallisesti ketjuyritykselle. Yrittäjä sitoutuu ketjun käyttämiin seuranta-, tutkimus- ja tietojenluovutusjärjestelmiin. Vertikaalisessa mallissa toimintaa kehitetään suunnitteluryhmissä ja päätöksiä valmistellaan ketjujen johtokunnissa, joihin kuuluu sekä yrittäjien että ketjuyrityksen edustajia. (Kautto & Lindblom 2005, 49; Havumäki & Jaranka 2006, 64.)

Yrittäjä rakenteinen, sopimus pohjainen verkostomalli voi olla myös horisontaalinen. Tämä malli eroaa vertikaalisesta mallista siinä, että yrittäjät toimivat vähittäiskaupoissa samassa horisontaalisessa tasossa, mutta muuten mallissa on paljon samoja piirteitä vertikaalisen mallin kanssa. Päätöksenteko, kuten valikoima- ja hintapäätökset, on keskitetty kauppayrityksiin tai niiden väliseen horisontaaliseen yhteistoimintaan. Ketjukonseptin ja sen toiminnan kehittämistä, ketjun valikoimista ja markkinoinnista päätökset tekee ketjun yrittäjistä muodostuva johtokunta. (Kautto & Lindblom 2005, 49; Havumäki & Jaranka 2006, 64.)

Yrittäjyydellä voidaan saavuttaa todellista kilpailuetua ketjuliiketoiminnassa, sillä yrittäjillä on yleensä hyvä oman markkina-alueensa ja sen asiakkaiden tuntemus. Yrittäjien motivaatio on yleensä erittäin korkea, sillä he voivat omalla panoksellaan ja toiminnallaan vaikuttaa ratkaisevasti liiketaloudellisen tuloksen syntymiseen. (Kautto & Lindblom 2005, 49–50; Havumäki & Jaranka 2006, 64.)

### 2.3 Suomen Lähikauppa Oy

Suomen Lähikauppa Oy on Suomen kolmanneksi suurin päivittäistavara-kauppayritys, jonka omistukseen kuuluvat kolme kauppaketjua: Siwa, Valintatalo ja Euromarket. Suomen Lähikaupalla on yhteensä 665 kauppaa ympäri Suomea (vuoden 2012 tilikauden päättyessä), joista Siwoja 495, Valintataloja 167 ja Euromarketteja 3 kappaletta. Henkilöstö koostuu lähes 5300 kaupan ammattilaisesta. Suomen Lähikauppa on syntynyt monien kauppojen ja kauppaketjujen yhdistymisten myötä. Toiseksi viimeinen yhdistyminen tapahtui elokuussa vuonna 2005, kun Osuuskunta Tradeka-yhtymän ja Wihuri Ruokamarkkinat Oy:n kauppaketjut yhdistyivät. Vuoden 2013 alussa Suomen Lähikaupan koko osakekannan osti sijoitusrahasto Triton Fund III. (Suomen Lähikauppa Oy:n www-sivut 2013; Suomen Lähikauppa Oy:n Intranet 2013.)

Vuoden 2009 alussa nimi vaihtui Tradeka Oy:stä Suomen Lähikauppa Oy:ksi. Samalla myös yhtiön ilme uudistui ja toiminta muuttui kuluttajalähtöisemmäksi. Valtakunnallisia ketjuja Suomen Lähikaupalla on nykyään kaksi: Siwa ja Valintatalo, sillä Euromarket-ketjusta on luovuttu. Strategisena tarkoituksena Suomen Lähikaupalla on keskittyä isojen markettien sijasta lähikauppaan. Sen strategisia tavoitteita ovat osaava ja motivoitunut henkilöstö, ensiluokkainen asiakaskokemus, kasvu investoimalla ja alan tehokkain toimija. (Suomen Lähikauppa Oy:n www-sivut 2013.)

Suomen Lähikaupan liikevaihto vuonna 2012 oli 1 015 miljoonaa euroa. Kun tarkastellaan alle 400 neliömetrin kauppoja, Suomen Lähikaupalla on noin 8 prosentin markkinaosuus. Suomen Lähikaupan visio on olla vuonna 2015 johtava lähikaupan toimija. Se ei kuitenkaan välttämättä tarkoita suurinta markkinaosuutta, vaan lähikaupan edelläkävijyyttä asiakkaiden, tavarantoimittajien ja muiden yhteistyökump-

panien silmissä. Johtavaksi lähikaupan toimijaksi nouseminen edellyttää osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä. Siksi Suomen Lähikauppa panostaa systemaattisesti henkilöstön ja osaamisen kehittämiseen. (Suomen Lähikauppa Oy:n www-sivut 2013.)

#### 2.4 Siwan tarina

Siwa on Suomen Lähikauppa Oy:n omistama omistusperusteinen lähikauppaketju. Siwa on arkinen, pieni ja lähellä kotia tai kulkureittiä. Siwa on hyvä valinta, kun pitää ostaa täydennystä ruokakaappiin, hankkia helppoa ja nopeaa syötävää tai kun tekee mieli napostella. Suuremmat ruokaostokset taas tehdään ensisijaisesti isommissa marketeissa. (Siwan www-sivut 2013.)

Ensimmäiset kolme Siwaa perustettiin Jyväskylään vuonna 1981. Vuoden päästä siitä päätettiin kokeilua jatkaa ja vuosien 1984–1986 aikana Siwojen lukumäärä kasvoikin 35:stä 315 kauppaan. Ensimmäiset myymälät olivat niin sanottuja laatikkomyymälöitä, mutta muutamassa vuodessa niistä tuli lähikauppoja. Laatikkomyymälä on varastomyymälä, josta tavarat myydään enimmäkseen kuljetus- ja varastopakkausissa. Ensimmäisissä Siwoissa oli myös itsepalvelu. Siwa on tunnettu lähikauppa, jolla on Suomen laajin kauppaverkko. Kauppaketjuun kuuluu 495 Siwaa ympäri Suomea. Siwojen liikevaihto vuonna 2011 oli 609 miljoonaa euroa. Siwa-myymälät työllistävät noin 3000 henkilöä. (Suomen Lähikauppa Oy:n www-sivut 2013.)

Siwa sai nimensä siitä, kun yhdyssana sinivalkoinen lyhennettiin. Sinivalkoisuus viittaa suomalaisuuteen ja alkuvaiheiden värimaailmaan, jolloin esimerkiksi mainokset olivat sinivalkoisia. Korvaamalla v w:llä annettiin toisenlaistakin mielikuvaa, sillä *Siwa* on myös keidas Egyptissä. (Suomen Lähikauppa Oy:n www-sivut 2013.)

Siwa on mutkaton, nopea ja helposti saavutettava lähikauppa. Asuu ihminen sitten maalla tai kaupunkiseudulla, on Siwa aina lähellä. Siwa tarjoaa tuotteillaan arjen perusvalikoiman. Viime vuosina lisäpalveluiksi ovat tulleet muun muassa Matkahuollon pakettipalvelu, lähipaketilla pakettien lähettäminen, Posti, Suomen Lähikaupan omat lähi- ja lahjakortit, Tele Finland, Veikkaus, Ray, Restelin lahjakortit ja niin edelleen. (Siwan www-sivut 2013.)

Siwan asiakaslupaus on ”Mutkattomasti arjen sujuvuuteen ja elämän pieniin nautintoihin”. Siwa on tuttu ja helposti saavutettava lähikauppa, joka vastaa luotettavasti arjen ja hetken odotuksiin. Siwassa on mutkaton tunnelma. Mutkattomalla tarkoitetaan helppoa ja nopeaa, läheistä sijaintia, pitkiä aukioloaikoja ja tuttua henkilökuntaa. Luotettavasti arkeen kuvastaa perusvalikoimia ja palveluja arkeen sekä luotettavuutta kaikessa. Pienillä nautinnoilla tarkoitetaan heti syötäviä herkkuja, viihteellisiä palveluita ja ilahduttamista. (Suomen Lähikauppa Oy:n Intranet 2013.)

Siwat ovat pieniä, alle 400 neliömetrisiä myymälöitä, jotka ovat avoinna aamuvarhaisesta iltamyöhään. Osa Siwoista on alle 100 neliömetrisiä ja näin ollen ne saavat olla kioskilainsäädännön mukaan avoinna vapaasti. Moni Siwa on auki juhlapyhinkin. Jopa ympärivuorokautista aukioloa on pilotoitu, mutta siitä luovuttiin, sillä kokeilu sai kannatusta ainoastaan kesäkuukausina. (Suomen Lähikauppa Oy:n Intranet 2013.)

Satakunnan alueella Siwoja on 18 kappaletta, joista kymmenen Porissa. Tämän tutkimuksen kohteena on Musan Tommilantiellä sijaitseva Siwa. Musan Siwa on avoinna maanantaista lauantaihin klo 8-22 ja sunnuntaisin klo 9-22. Kyseinen Siwa remontoitiin keväällä 2010, jolloin se pienennettiin alle 100 neliömetriseksi. Kioskilainsäädännön mukaan se saa olla pienennyksen jälkeen avoinna myös juhlapyhinä. Juhlapyhien aukioloajat ovat vaihtelevia, mutta suurimman osan pyhistä Musan Siwa pitää ovensa auki aina aamuyhdeksästä iltakymmeneen.

Musan Siwassa on tällä hetkellä yhteensä neljä työntekijää. Heistä kaksi on työskennellyt kyseisessä kaupassa jo usean vuoden ajan. Pisin työkokemus on 14,5 vuotta työskennelleellä työntekijällä. Suomen Lähikaupan alaisena hän on ollut noin 15 vuotta. Toiseksi kauimmin työskennellyt on ollut Musan Siwassa 14 vuotta ja Suomen Lähikaupan työntekijänä noin 22 vuotta. Toiseksi uusin työntekijä on ollut Musan Siwassa reilu 2,5 vuotta ja Suomen Lähikaupan alaisena yhdeksän vuotta. Uusin työntekijä on ehtinyt olla kyseisessä kaupassa vasta puoli vuotta ja Suomen Lähikaupassa lähes vuoden. Kaikki myyjät ovat tehneet Suomen Lähikaupan alaisuudessa töitä ainoastaan Siwoissa.

Musan Siwa sijaitsee Tommilantien ja Liikastentien risteyksessä Porissa. Myymäläpäällikkö E. Anturamäen mukaan (henkilökohtainen tiedonanto 2.4.2013) ennen kaupan muuttumista Siwaksi, se oli pieni, noin 55–60 neliöinen E-osuusliikkeen Kansan kauppa. Kansan kauppa oli seinänaapurina omakotitalon kyljessä. Eri yhdistymisten myötä Kansan kaupan tilalle tuli Siwa, joka laajennettiin koko kiinteistön kokoiseksi omakotitalon omistajan myydessä talonsa. Alkuaikoina Siwan taka- ja sivupiha oli entisen omakotitalon aidattua piha-aluetta perunapelloineen ja käytössä oli vain toisen sivun kaksi autopaikkaa. 2000-luvun alkupuolella taka- ja sivupihat tehtiin Siwan asfaltoiduiksi parkkialueiksi vanhan kahden auton parkin lisäksi.

### 3 PALVELU JA PALVELUN LAATU

#### 3.1 Palvelun määritelmä

Aina silloin tällöin joku sanoo saaneensa todella hyvää palvelua. Toisaalta saatua palvelua voidaan myös moittia. Esimerkiksi päivittäistavarakaupassa asiakas voi kokea saavansa hyvää palvelua asiakaspalvelijalta, joka on ystävällinen, kohtelias ja asiantunteva. Huonoa palvelua voi taas kokea, jos asiakaspalvelija on epäkohtelias, eikä tiedä myymistään tuotteista mitään. Palvelusta on helppo puhua, mutta mitä palvelulla itse asiassa tarkoitetaan?

”Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuinasiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa” (Grönroos 2009, 77). Rissanen (2005, 18) kertoo palvelun olevan vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvänä, ajan tai materian säästönä ja niin edelleen. Ylikoski (2001, 20) taas määrittelee palvelun teoksi, toiminnaksi tai suoritukseksi, jossa asiakkaalle tarjotaan jotain aineetonta, joka tuotetaan ja kulute-

taan samanaikaisesti ja joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa; ajansäästöä, helppoutta, mukavuutta, viihdettä tai terveyttä.

Palvelu on asiakkaalle tarjottava toiminto tai hyöty, joka on aineeton ja jota ei voi omistaa. Erilaisten tavaroiden ja laitteiden kauppaan sisältyy myös palvelua. Vastavasti palvelu sisältää usein jonkin käsin kosketeltavan elementin. Muun muassa neuvonta- ja koulutuspalvelut ovat hyviä esimerkkejä puhtaasta asiakaspalvelusta. (Pensonen, Lehtinen & Toskala 2002, 21–22.)

Rissanen (2005, 17) sanoin palvelu tehdään asiakasta varten, parhaimmillaan asiakkaan ”mittojen mukaan kuin mittatilauspuku”. Palvelua ei voida varastoida, ja se tehdään yhdessä asiakkaan kanssa kaupallisessa vaihdantatilanteessa. Tuotteelle tavoitellaan yleensä lisäarvoa, jota saadaan, kun palvelu on ollut hyvää. Se, onko palvelu loppujen lopuksi ollut hyvää vai huonoa, on viime kädessä asiakkaan kokemus. Asiakas arvioi usein palvelua palvelutilanteesta syntyvällä tunteella, johon liitetään palvelutilanteeseen liittyvät odotukset ja käytännön havainnot. Palvelun tuottaja taas arvioi usein palvelua käytettyjen voimavarojen perusteella, joten hänellä saattaa olla hieman erilainen näkemys siitä, onnistuiko palvelu vai ei.

Palvelutapahtumia syntyy päivittäin useita miljardeja. Suurin osa niistä on huomaamattomia, rutiininomaisia, paikalliseen kulttuuriin ja elämäntapaan kuuluvia luonnollisia osia. Palvelutapahtumaa on hankala tutkia ja määrittää, sillä palvelu on pitkälti aineetonta. Se voidaan tuottaa ja kuluttaa nopeasti tai päinvastoin hitaasti, pienissä ja epäsäännöllisissä osissa. (Rissanen 2005, 17, 21.)

Esimerkiksi päivittäistavarakaupan palvelu tuotetaan ja kulutetaan usein nopeasti sekä samanaikaisesti. Yksinkertaisimmillaan palvelutapahtuma päivittäistavarakaupassa on ohi muutamissa minuuteissa. Asiakas saapuu kauppaan, kerää ostoksensa, saapuu kassalle, maksaa ja pakkaa ostoksensa ja lähtee. Tällaisessa tilanteessa palveluksi voidaan laskea asiakkaan ostamat tuotteet ja asiakaspalvelutapahtuma kassalla. Toisaalta päivittäistavarakaupassa palvelua voi saada jo ennen kassatapahtumaa, jos asiakas esimerkiksi kysyy myyjältä tuotteiden hyllypaikkoja, ominaisuuksia tai vaikkapa tarvitsee apua pulloautomaatin käytössä.

Esimerkkinä hitaasti, pienissä ja epäsäännöllisissä osissa käytettävästä palvelusta voisi olla vaikka teleoperaattoriyritysten tarjoamat palvelut. Operaattoreiden tarjoamat puhelin- ja internetliittymät ovat koko ajan asiakkaan käytettävissä, mutta hän käyttää niitä pienissä ja epäsäännöllisissä osissa silloin, kun hän niitä tarvitsee.

Palvelutilanteessa on osallisena kaksi osapuolta: palvelun tuottaja ja palvelun käyttäjä. Palveluelinkeinot ovat siirtyneet entistä enemmän itsepalveluun, eteenkin päivittäistavarakaupoissa, pankeissa, ravintoloissa ja niin edelleen. Palvelun tuottaja on saattanut uhrata vuosien työn ja suuret investoinnit jopa itsepalvelutilanteisiin, joten palvelun käyttäjä yleensä maksaa korvauksen käyttämästään palvelusta, tavalla tai toisella. Palvelua saattaa olla vaikea hinnoitella etukäteen. Auton korjauksen hinta saattaa olla vaikea määrittää, jos vika selviää vasta korjauksen yhteydessä. (Rissanen 2005, 18–19.)

### 3.1.1 Palvelujen peruspiirteet

Palveluiden peruspiirteet erottavat palvelut fyysisistä tuotteista. Nämä ominaisuudet vaikuttavat myös palveluiden markkinointiin. Palvelut ovat aineettomia eli ne eivät ole käsin kosketeltavissa, vaan näkymättömiä. Palvelua ei ole olemassa palvelutapah-tuman ulkopuolella, vaan se katoaa palvelutilanteen jälkeen. (Ylikoski 2001, 26.) Esimerkiksi päivittäistavarakaupan tarjoama aineeton palvelu tarkoittaa asiakkaan ja myyjän välistä vuorovaikutusta, ei fyysisiä tuotteita, joita asiakas ostaa.

Asiakkaan ei ole mahdollista saada palvelusta mallikappaletta, eikä hän voi yleensä kokeilla sitä ennen ostoa, eikä myöskään palauttaa oston jälkeen. Tästä syystä asiakas saattaa olla epävarmempi palvelutuotetta ja sen laatua kohtaan kuin fyysisistä tuotetta kohtaan. Fyysisen tuotteen ominaisuudet ovat testattavissa etukäteen ja sen asiakas voi palauttaa myyjälle. Palveluntuottajan on pyrittävä vähentämään asiakkaan epävarmuutta tuomalla palveluun sellaisia piirteitä, jotka auttavat asiakasta hahmottamaan palvelun ja sen laadun mahdollisimman tarkoin. Hyviä keinoja konkretisoida palvelua ovat muun muassa palveluyrityksen laitteet, toimitilat, palveluhenkilökunnan ulkoasu ja käyttäytyminen sekä yrityksen liikemerkki. Näiden osien avulla asiakas luo itselleen kuvaa palvelusta ja sen laadusta. (Pesonen ym. 2002, 23.)

Palvelu tuotetaan tai toimitetaan aina jossain määrin yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakas ei välttämättä aina ole fyysisesti läsnä, mutta osallistuu palveluprosessiin olemalla vuorovaikutuksessa esimerkiksi palveluyrityksen laitteiden tai järjestelmien kanssa. Jokapäiväisiä vuorovaikutustilanteita laitteiden kanssa ovat muun muassa pankki- ja parkkiautomaattien käyttö sekä vaikkapa konserttilipun osto Lippupalvelun internetsivuilta. (Grönroos 2009, 80.)

Kun asiakas ei ole palveluprosessissa koko ajan läsnä, eli prosessi on näkymätön, kokee ja kuluttaa hän siitä vain pienen osan. Esimerkkinä näkymättömästä palvelusta voidaan ottaa vaikka auton vieminen korjaamolle. Asiakas ei ole itse läsnä korjauksen aikana, vaan tämä osa palvelusta tapahtuu asiakkaalle näkymättömästi. Palveluprosessin näkyvään osaan asiakas kiinnittää eniten huomiota. Näkyvän osan hän kokee ja arvioi pienintäkin yksityiskohtaa myöten. (Grönroos 2009, 80.) Asiakkaan ollessa palvelun tuottamisessa mukana, hän voi kertoa, millaista palvelua haluaa ja tarvitsee, ja näin ollen hän voi itsekin vaikuttaa palvelun lopputulokseen (Ylikoski 2001, 24–25).

Palvelu saatetaan tuottaa ja kuluttaa nopeasti tai päinvastoin hitaasti. Se voidaan myös kuluttaa samanaikaisesti, kun sitä tuotetaan. Asiakkaan rooli palvelutapahtumassa on kaksijakoinen. Asiakas on palvelun käyttäjä ja kuluttaja, mutta hän saattaa osallistua samalla myös palvelun tuotantoon ainakin osan ajasta. (Rissanen 2005, 19.) Esimerkiksi päivittäistavara kaupassa asiakas osallistuu itse palvelun tuotantoon olemalla vuorovaikutuksessa asiakaspalvelijan kanssa, sillä palvelu on asiakkaan ja asiakaspalvelijan välistä vuorovaikutusta ja kaikkea muuta sen ympärillä. Tällaisessa palvelutilanteessa asiakas kuluttaa palvelua samaan aikaan, kun sitä tuotetaan.

Palvelua ei voi tehdä varastoon valmiiksi, koska se aineetonta ja palvelutapahtuma vaatii yleensä sekä asiakkaan että palveluntarjoajan yhtäaikaista läsnäoloa. Palvelua ei voi omistaa, eikä se johda omistusoikeuteen. Palvelutapahtuman ollessa ohi, ei asiakkaalle useinkaan jää mitään konkreettista kotiin vietävää. Lentoyhtiön palvelua käyttäessä asiakkaalla on oikeus kuljetukseen lähtöpaikasta määränpäähän, mutta palvelutapahtumasta käteen jää vain käytetty lentolippu. Palvelusta voi tehdä asiak-

kaalle konkreettisemmän tuntuista esimerkiksi kanta-asiakas- ja jäsenkorteilla. (Pesonen ym. 2002, 24–25.)

Asiakkaan ostaessa tuotteen esimerkiksi päivittäistavarakaupasta, jää hänelle palvelusta käteen ostamansa konkreettinen tuote. Itse palvelutilanteesta tapahtuvasta asiakaspalvelusta hänelle ei kuitenkaan jää mitään konkreettista todistetta, ainoastaan tietynlainen tunne siitä, miten vuorovaikutus hänen ja asiakaspalvelijan välillä sujui.

Palvelutilanteet ovat heterogeenisiä eli vaihtelevia, sillä niihin vaikuttavat sekä palveluntarjoaja että asiakas. Ne ovat toinen toisensa jälkeen erilaisia, joten on lähes mahdotonta tuottaa täsmälleen samanlaista palvelua seuraavalle asiakkaalle tai samalle asiakkaalle seuraavalla kerralla. (Pesonen ym. 2002, 23.) Esimerkiksi päivittäistavarakaupassa jokaisen asiakkaan kohdalla palvelu on heterogeenistä. Eri asiakkaat tulevat ostamaan eri tuotteita ja kyselevät tietoa niistä, joten palvelutilanteet eroavat toinen toisistaan. Asiakkaan kassahenkilöltä saama palvelu tulisi olla heterogeenistä eli yksilöllistä ja ainutlaatuista. Kassahenkilön työ ei ole vain ”liukuhihnatyötä”, vaan jokainen asiakas on huomioitava eri tavalla yksilönä. Kassahenkilö ei saisi kangistua kaavoihin, vaan kaikkia asiakkaita tulisi palvella eri tavalla.

Palvelun näkymättömyydestä johtuen palvelua on hankala arvioida ja siitä on vaikea luoda mielikuvaa ennen itse palvelutilannetta. Näkymätöntä palvelua on ennalta vaikea konkretisoida ja sen lopputulosta on vaikea kuvata. Odotettavissa olevasta palvelusta asiakkaalle viestivät palvelun näkyvät todisteet, kuten liikemerkit, tuotesymbolit, esitteet, henkilöstön pukeutuminen, siisteys ja käyttäytyminen sekä palveluorganisaation käyttämät värit. (Kuusela 2000, 29–36.)

### 3.1.2 Palvelujen ryhmittely

Grönroosin (2009, 84) mukaan palvelut voidaan jaotella ensinnäkin inhimillisyyttä ja käyttäjätystävällisyyttä korostaviin high-touch-palveluihin ja tekniikkaa korostaviin high-tech-palveluihin. Tähän jakoon liittyy läheisesti se, miten palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus tapahtuu. Inhimillisyyttä korostavat palvelut perustuvat inhimilliseen läsnäoloon sekä paikallisesti tapahtuvaan vuorovaikutukseen. In-

ihimillisyyttä korostavat palvelut mahdollistavat sen, että palvelu on helpommin yksilöitävissä kulloisenkin asiakkaan tarpeita vastaaviksi.

Tekniikkaa korostavat palvelut pohjautuvat automatisoituihin järjestelmiin, tietotekniikkaan ja muihin fyysisiin resursseihin. Inhimillisyyttä korostaviin palveluihin voi myös sisältyä fyysisiä resursseja. Tekniikkaan pohjautuviin järjestelmiin tulee puolestaan yhdistää asiakaslähtöisyys. Huipputeknisten palveluprosessien osalta kannattaa muistaa, että mikäli sosiaaliset vuorovaikutustilanteet epäonnistuvat, on virheen korjaamiseen vähemmän mahdollisuuksia, kuin inhimillisyyttä korostavissa palveluissa. Näissä tilanteissa sosiaaliset kontaktit voidaan nähdä todellisina totuuden hetkinä. (Grönroos 2009, 84.)

Esimerkiksi inhimillisyyttä ja käyttäjäystävällisyyttä korostavasta high-touch-palvelusta voidaan ottaa palvelu päivittäistavarakaupassa, jossa sekä asiakas että asiakaspalvelija ovat läsnä ja heidän välillään tapahtuu vuorovaikutusta. Tekniikkaa korostavasta high-tech-palvelusta esimerkkinä voisi olla vaikkapa monet pankkipalvelut, jotka perustuvat hyvin pitkälti tietotekniikkaan sekä teknisiin järjestelmiin ja laitteisiin. Kun asiakas maksaa verkkopankkinsa kautta laskun, ei hän ole fyysisesti vuorovaikutuksessa asiakaspalvelijan kanssa, vaan saa laskunsa maksettua tietotekniikan, järjestelmien ja laitteiden avulla.

Palveluiden ryhmittely voidaan suorittaa myös jatkuvasti ja ajoittain tarjottaviin palveluihin. Jatkuvasti tarjottavista palveluista on kyse, kun asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä on säännöllistä vuorovaikutusta. Tällöin yrityksellä on mahdollisuuksia kehittää asiakkaidensa kanssa näiden arvostamia suhteita. Tämän kaltaisia palveluja tarjoavilla yrityksillä ei ole varaa menettää asiakkaitaan, koska uusien asiakkaiden hankinta käy usein liian kalliiksi. Esimerkiksi teollisuussiivous, vartiointi, tavarantoimitukset ja pankkitoiminta ovat jatkuvasti tarjottavia palveluita. (Grönroos 2009, 85.)

Ajoittain tarjottavia palveluita asiakas tarvitsee harvoin, joten vuorovaikutus asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä saattaa jäädä ainutkertaiseksi. Ajoittain käytettäviä palveluja tarjoavien yritysten on vaikea solmia suhde, jota asiakkaat arvostavat. Toisaalta tällaiset yritykset voivat kehittää liiketoimintansa kannattavaksi myös kerta-

myyntistrategian mukaisesti. Ajoittain käytettäviä palveluja tarjoavat muun muassa kampaamot ja matkailuyritykset. (Grönroos 2009, 85.)

### 3.2 Palvelun laadun määritelmä

”Yleisesti ottaen laatu tarkoittaa sitä, miten hyvin tuote (tavara tai palvelu) vastaa asiakkaan odotuksia tai vaatimuksia, eli miten hyvin asiakkaan tarpeet ja toiveet tyydyttyvät” (Ylikoski 2001, 118). Grönroosin (2009, 100) sanoin laatu on mitä tahansa, mitä asiakas kokee sen olevan. Ylikoski (2001, 118) puolestaan kertoo palvelun laadun olevan asiakkaan kokemus siitä, miten hyvin palvelu on onnistunut. Laatu on tavallaan asiakkaan asennoituminen yritystä ja sen tarjoamaa palvelua kohtaan. Vain asiakas voi todeta, vastaako laatu sitä, mitä hän odottaa.

Rissanen (2005, 256–257) toteaa, että palvelun laatu rakennetaan asiakkaan odotusten ja hänen saamansa palvelukokemuksen pohjalle. Laatuodotukset vaihtelevat hyvin paljon. Palvelun laatu on yksilöllinen asia ja jokainen asiakas itse päättää palvelun laadusta ja laatukriteereistä (Leppänen 2007, 135).

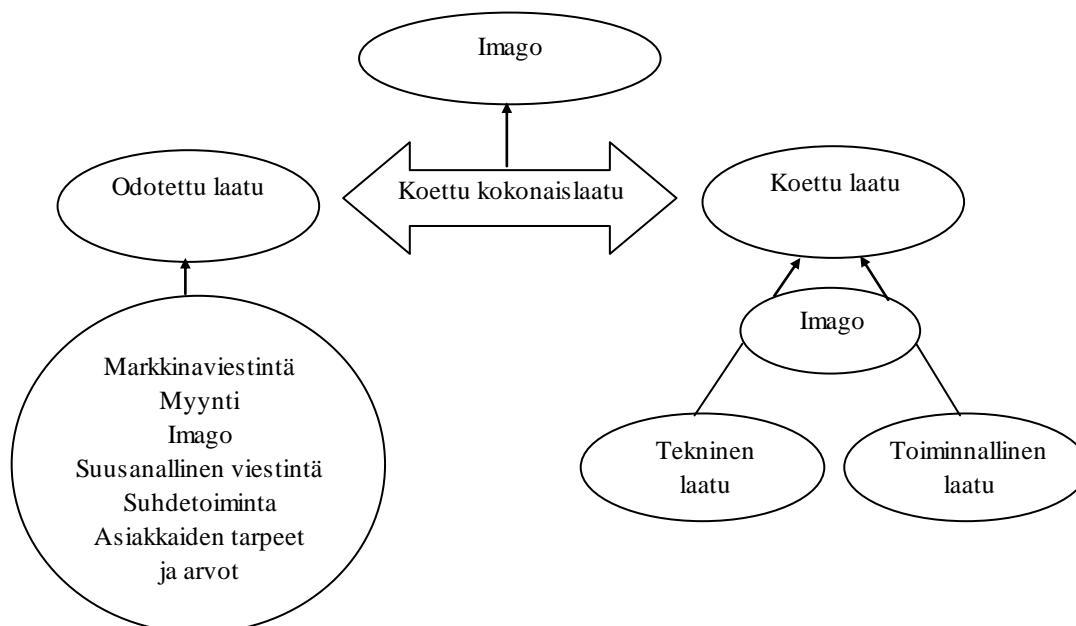
Laatua ei saa määritellä liian kapeasti, sillä tällöin usein myös laadunkehittämissohjelmista tulee liian kapea-alaisia. Asiakkaat kokevat laadun hyvin laajaksi konseptiksi. Lisäksi asiakkaat ovat usein sitä mieltä, että laatukokemusta hallitsee muut kuin tekniset seikat, joten palveluyritykset eivät saa olla liian tekniikkaorientoituneita. Yritysten tulee määrittää palvelun laatu samoin kuin asiakkaat sen määrittävät, muuten laadunkehittämissohjelmissa saatetaan sortua väärin toimenpiteisiin ja ajan sekä rahan tuhlaamiseen. (Grönroos 2009, 100.)

#### 3.2.1 Palvelun koettu kokonaislaatu ja koettu laatu

Palvelun laatu koetaan suurelta osin yksilöllisesti ja se on monimutkainen prosessi. Asiakkaan näkemykseen siitä, millaista palvelun laatu on, vaikuttaa paljon muutakin kuin kokemukset teknisestä tai toiminnallisesta laadusta. Tekninen laatu tarkoittaa palvelun lopputulosta eli sitä, *mitä* asiakkaalle jää käteen palvelutapahtuman jälkeen. Toiminnallinen laatu taas kuvastaa kaikkea sitä, *miten* palvelu toimitetaan asiakkaal-

le. Kun *koettu laatu* vastaa asiakkaan odotuksia eli *odotettua laatua*, asiakas kokee palvelun *kokonaislaadun* hyvänä. (Grönroos 2009, 105.)

Kuviosta 2 näkyy, että odotettu laatu riippuu useista eri tekijöistä. Siihen vaikuttavat markkinointiviestintä, myynti, suusanallinen viestintä, yrityksen tai sen osan imago, suhdetoiminta ja asiakkaan tarpeet sekä arvot. Palveluyritys valvoo itse suoraan markkinointiviestintää, joka sisältää mainonnan, suoramarkkinoinnin, myynninedistämisen, www-sivustot, internetviestinnän ja myyntikampanjat. Nämä osa-alueet yritys suunnittelee ja toteuttaa itse, joten sen on mahdollista suoraan valvoa ja vaikuttaa niihin. (Grönroos 2009, 105.)



Kuvio 2. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009, 105).

Epäsuorasti yritys kykenee valvomaan imagoa, suusanallista viestintää ja toimintaa, jolla se pyrkii saavuttamaan ja ylläpitämään tärkeitä suhteita. Pohjimmiltaan nämä tekijät riippuvat yrityksen aikaisemmasta menestyksestä, mutta niihin voidaan vaikuttaa myös ulkopuolelta. Yrityksen imagoon vaikuttaa asiakkaan itsensä kokema palvelu, mutta myös muiden asiakkaiden kertomat hyvät ja huonot kokemukset palvelusta. Jos asiakkaalla ei ole omia kokemuksia palvelusta, toimivat muiden ihmisten mielipiteet hyvin vahvana vaikuttajana asiakkaalle muodostuvaan mielikuvaan yrityksestä. Suusanallista viestintää yrityksen on hankala valvoa, sillä ”puskaradio” toimii laajalla alueella. (Grönroos 2009, 106; Ylikoski 2001, 137, 139.)

Imago on yksi vaikuttaja asiakkaan odotukseen siitä, mitä palvelutilanteessa tulee tapahtumaan. Se muokkaa asiakkaan odotuksia ennen palvelua, mutta se vaikuttaa myös palvelun laadun kokemiseen. Palvelukokemukset puolestaan muokkaavat asiakkaan mielikuvaa palveluyrityksestä. Positiiviset kokemukset vahvistavat imagoa ja negatiiviset taas heikentävät sitä. (Ylikoski 2001, 137.)

Laadun tekninen ja toiminnallinen ulottuvuus eivät ainoastaan määrää koettua *kokonaislaatua*, vaan pikemminkin odotetun ja koetun laadun välinen kuilu. Laatuhankkeissa tulisi olla mukana toteutuksesta vastuussa olevan henkilön lisäksi myös markkinoinnin ja markkinointiviestinnän vastuuhenkilöt. Imagoakin on johdettava asianmukaisesti, sillä se vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun hyvin olennaisesti. (Grönroos 2009, 106.)

#### Koettu laatu

Palvelut ovat pohjimmiltaan aineettomia ja subjektiivisesti koettuja prosesseja, joissa tuotanto- ja kulutustoimenpiteet tapahtuvat yhtä aikaa. Se, mitä myyjän ja ostajan välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuu, vaikuttaa palvelun laatuun. Asiakkaan kokeamalla palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta, *tekninen* laatu-ulottuvuus eli lopputulosulottuvuus ja *toiminnallinen* laatu-ulottuvuus eli prosessitulottuvuus. (Grönroos 2007, 73.) Tässä tutkimuksessa keskitytään kokonaislaadun sijasta ainoastaan koettuun laatuun, jolloin odotettu laatu jää kokonaan pois tarkastelun alta.

#### Tekninen laatu

Palvelun tekninen laatu tarkoittaa sitä, *mitä* asiakkaalle jää, kun palvelutapahtuma ostajan ja myyjän välillä on ohi. Se, *mitä* asiakas saa vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa, vaikuttaa suuresti hänen arvioidessaan palvelun laatua. Palveluntarjoajilla on kuitenkin usein virheellinen käsitys siitä, että asiakkaat arvioivat palvelun laadun pelkästään teknisen ulottuvuuden perusteella, vaikka kyseessä on vain toinen ulottuvuuksista. (Grönroos 2007, 73.)

## Toiminnallinen laatu

Teknisen laadun ulottuvuus ei pidä sisällään kaikkea asiakkaan kokema laatua, sillä laatukokemukseen vaikuttaa myös se, *miten* palvelu toimitetaan asiakkaalle, *miten* itse palveluprosessi sujuu. Tätä kutsutaan toiminnalliseksi laadun ulottuvuudeksi. Se liittyy läheisesti totuuden hetkien hoitoon ja palvelun tarjoajan toimintaan. Asiakaspalvelijan ulkoinen olemus, käyttäytyminen ja hänen tapansa hoitaa tehtävänsä sekä sanoa sanottavansa vaikuttavat asiakkaan laatukokemukseen. Palvelun laatuun saatavat vaikuttaa myös samaa palvelua samaan aikaan kuluttavat asiakkaat. Muut asiakkaat saattavat esimerkiksi lisätä jonotusaikaa, jolloin asiakas saattaa kokea palvelun huonoksi, mutta toisaalta he voivat vaikuttaa myös myönteisesti vuorovaikutusilmapiiriin. (Grönroos 2007, 73–74.)

Se, *miten* asiakasta palvellaan, saattaa olla usein asiakkaalle tärkeämpää kuin se, *mitä* asiakas saa palvelun lopputuloksena. Tällöin henkilöstön ja asiakkaan välinen vuorovaikutus on hyvin tärkeää hyvän palvelukokemuksen muodostumisessa. (Ylikoski 2001, 118.) Päivittäistavarakauppojen tarjoamat tuotevalikoimat eroavat toisistaan. Asiakkaalle on tärkeää se, että hän saa kaupasta juuri sillä hetkellä tarvitsemansa tuotteen, jotta palvelu koetaan hyvänä. Mietitäänpä kahta eri kauppa, joista asiakas saa molemmista tarvitsemansa tuotteen. Molemmissa kaupoissa tapahtuvalla asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisellä vuorovaikutuksella on suuri merkitys siihen, kumman kaupan palvelua hän pitää laadukkaampana. Toisin sanoen se, *miten* asiakas kokee saavansa palvelun, saattaa vaikuttaa kaupan valintaan.

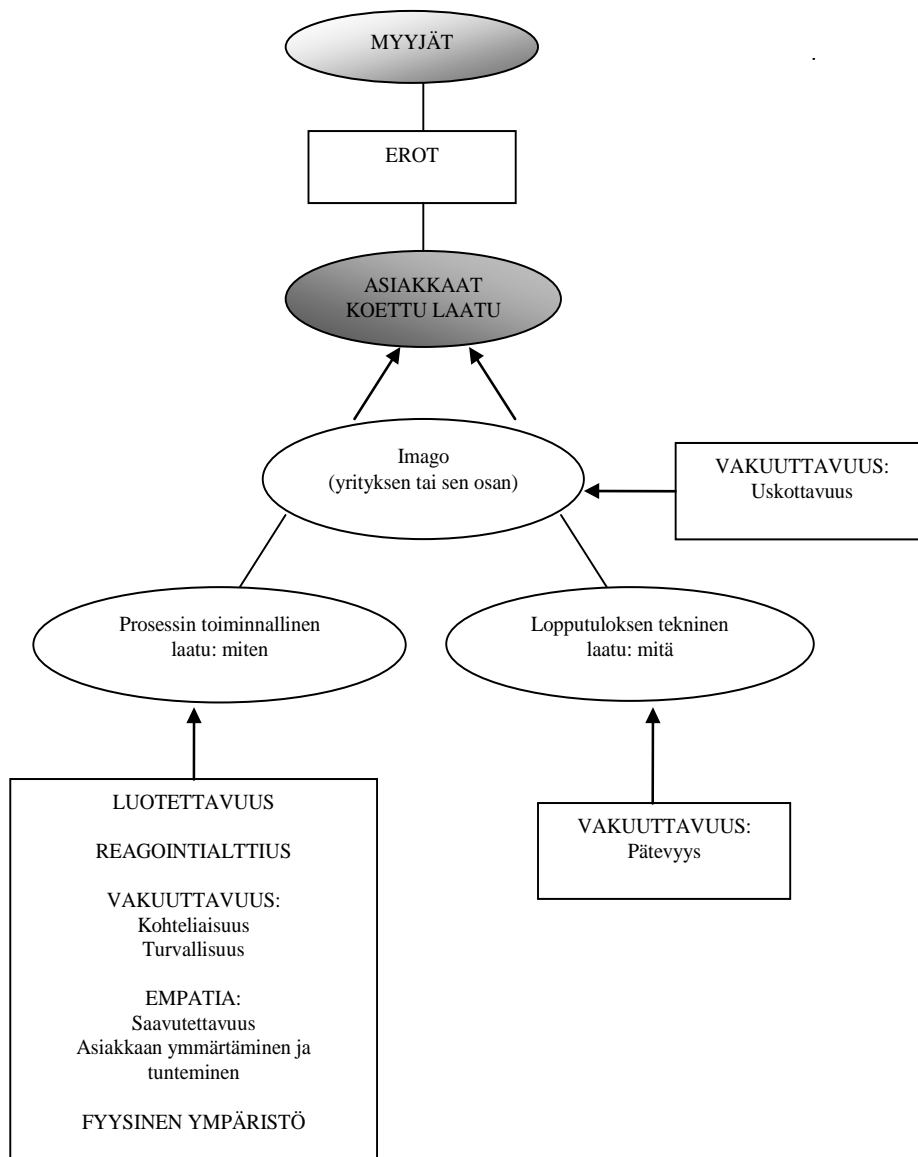
## Imago

Kolmantena laatuun vaikuttavana tekijänä on asiakkaan yleisvaikutelma, mielikuva organisaatiosta, eli sen imago. Asiakas näkee teknisen laadun ja varsinkin toiminnallisen laadun imagon läpi. Toisin sanoen imago toimii suodattimena siinä, miten asiakas laadun kokee. Hyvä imago suodattaa satunnaisia, pieniä ja joskus jopa suurempiakin virheitä niin, että niistä huolimatta asiakas voi kokea palvelun laadun hyvänä tai ainakin tyydyttävänä. Organisaation huono imago puolestaan vahvistaa entisestään huonoja kokemuksia ja pienetkin virheet saattavat asiakkaasta tuntua todellista

suuremmilta. Pahimmassa tapauksessa huono imago turmelee hyvän palvelun. Jos asiakas saa toistuvia huonoja kokemuksia yrityksen palvelusta, vaatii se vastapainokseen monta hyvää kokemusta, jotta mielikuva yrityksestä muuttuu positiiviseksi. (Ylikoski 2001, 118, 136–137.)

Myös kaupan alalla imago toimii palvelun laadun suodattimena. Jos asiakas pitää tietyn kauppaketjun imagoa hyvänä, kokee hän todennäköisesti myös palvelun kyseisessä ketjussa hyväksi ja esimerkiksi satunnaiset laskutusvirheet annetaan helpommin anteeksi. Jos taas asiakkaan mielestä tietyllä kauppaketjulla on heikentynyt imago, vaikkapa toistuvien ryöstöjen takia, vaikuttaa se mahdollisesti asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Asiointia ei tällöin välttämättä koeta turvalliseksi.

Viitekehys-kuviossa (kuvio 3) näkyvät palvelun kaksi perusulottuvuutta eli se, *mitä* asiakas palvelutapahtumasta saa ja *miten* hän palvelun saa. Tekniseen ja toiminnalliseen laatuun sekä imagoon liittyy viisi osatekijää (sisältäen alkuperäiset kymmenen osatekijää), jotka on lueteltu kuvion suorakulmioissa. Näitä osatekijöitä selvennetään luvuissa 3.2.3 ja 3.2.4. Molemmilla sekä asiakkailla että myyjillä on oma näkemyksensä koetun palvelun laadusta. Tällä tutkimuksella halutaan selvittää nimenomaan näiden näkemysten välisiä eroja.



Kuvio 3. Tutkimuksen viitekehys (mukaiillen Grönroos 2009, 103, 114–115).

Asiakkaan tulee pitää molempia sekä teknistä että toiminnallista ulottuvuutta hyvänä, jotta hän voi pitää palvelun koettua laatua kokonaisuudessaan hyvänä. Laadukkuuden perusedellytys kuitenkin on, että tekninen laatu koetaan hyvänä. Jos tekninen laatu heikkenee, myös palvelun kokonaislaatu heikkenee. Mikäli kilpailevien yritysten palvelun tekninen laatu on asiakkaan mielestä yhtä hyvä, kilpailevat yritykset tällöin toiminnallisen laadun ulottuvuudella eli sillä, *miten* he toimittavat palvelunsa asiakkaalle. (Grönroos 2007, 76.) Asiakas asioi varmasti mieluummin siinä kaupassa, jossa asiakaspalvelijat aina hymyilevät ja ovat ystävällisiä, saati siinä, jossa asiakaspalvelijat ovat tymeitä ja innottomia.

### 3.2.2 Tekninen ja toiminnallinen laatu Siwassa

Tekninen palvelun laatu Siwassa tarkoittaa asiakkaan ostamia konkreettisia tuotteita. Nämä tuotteet ovat se, *mitä* asiakkaalle jää käteen lopputuloksena asiakkaan ja myyjän välisessä palvelutapahtumassa. Siwojen perustuotevalikoima on keskenään melko sama. Kunkin kaupan pakollisesta valikoimasta päätöksen tekevät koko ketjun valikoimapäälliköt (Suomen Lähikauppa Oy:n Intranet 2013). Valinnaisten tuotteiden valikoimasta Siwat voivat räätälöidä omaa henkilökohtaista valikoimaansa. Tuotevalikoimaa voidaan kasvattaa kaupan hyllytilan tarjoamissa rajoissa. Kaupan perusvalikoiman tuotteiden löytymisestä on annettu lupaus tavarantoimittajille tehokkaan ostamisen tukemiseksi, joten kauppa ei voi poistaa perusvalikoimaan kuuluvaa tuotetta valikoimastaan (Suomen Lähikauppa Oy:n Intranet 2013).

Valinnaisista tuotteista saa ja pitää ottaa valikoimaan niitä tuotteita, joilla on menekkiä, eli joita asiakkaat ostavat usein. Tuotteiden valinnassa kannattaa ottaa huomioon asiakkaiden useimmiten kysymät tuotteet. Asiakkaat voivat pyytää tuotteita valikoimaan esittämällä tuotetoiveita henkilökunnalle. Henkilökunta ottaa selvää, onko kysytty tuote valinnaisten tuotteiden listalla, ja sen jälkeen mahdollisesti tilaa tuotetta myyntiin. Jos yksi yksittäinen asiakas pyytää valikoimaan tiettyä tuotetta, sitä harvemmin valikoimiin otetaan, sillä ei ole yrityksen kannalta kovinkaan tuottavaa pitää hyllyssä yhden ainoan asiakkaan tuotemielitymystä. Mitä useampi asiakas pyytää tiettyä tuotetta valikoimaan, sitä suurempi todennäköisyys on, että tuote valikoimiin otetaan. Myytävien tuotteiden tuoreus on myös osa teknistä laatua eli sitä, mitä asiakkaalle jää käteen palvelutapahtumasta.

Isommilla Siwoilla on mahdollisuus pitää melko laajaa valikoimaa pienempiin verrattuna. Siwa ei voi tuotevalikoimallaan hirveästi yllättää asiakasta, mutta vähän kuitenkin. Tuotteita löytyy muun muassa elintarvikkeista leluihin, kodintekstiileihin, vaatteisiin, elokuvaan, koriste-esineisiin ja jopa polkupyörän paikka-asiain. Ihan mitä tahansa Siwa ei voi asiakkailleen palvelun lopputuloksena tarjota, mutta yllättäviä tuotteitakin varmasti löytyy.

Yhteistyö Matkahuollon kanssa mahdollistaa asiakkaan tietyiltä yrityksiltä tehtyjen tilausten noudon myös Siwoista. Mikäli asiakas tilaa tuotteen esimerkiksi Ellokselta,

Klingeliltä, Ikeasta tai Zalandoilta, voi hän noutaa pakettinsa lähimmästä Siwasta. Tilausyhteistyökumppaneita on näiden lisäksi myös muita. Joissain Siwoissa toimii nykyään Postin palvelu. Jotkut Siwat taas tekevät yhteistyötä muun muassa Ray:n, Veikkauksen, Restelin ravintoloiden ja Särkänniemen kanssa. Siwoista on siis mahdollista ostaa Restelin ravintoloiden lahjakortteja. Kesäisin Siwat myyvät elämys- ja ipanarannekkeita Särkänniemeen. Rannekkeet voi ostaa Siwoista hieman halvempaan hintaan kuin Särkänniemen lipunmyynnistä, ja tällöin säästyy jonotukselta paikasta päällä.

Toiminnallinen palvelun laatu Siwan tarjoamana tarkoittaa asiakkaan ja myyjän välistä vuorovaikutustilannetta. Monia toiminnallisen laadun osatekijöitä voidaan nähdä Siwassa asiakkaan ja myyjän välisessä kontaktissa. Muun muassa myyjän pukeutuminen, luonnollinen kommunikointitapa, ystävällisyys, kohteliaisuus, palvelualttius, käyttäytyminen ja myyjän persoonallisuus vaikuttavat siihen, millaiseksi asiakas kokee saamansa palvelun Siwassa. Myyjän tulee olla ystävällinen ja kohtelias asiakkaita kohtaan jokaisessa asiakaspalvelutilanteessa. Myyjille painotetaan sitä, että mikäli henkilökohtaisessa elämässä jokin on huonosti, niin se ei saa heijastua omaan työhön.

Asiakaspalvelutilanteissa, joissa myyjä kohtaa hankalan tai vihaisen asiakkaan, on myyjän oltava kylmähermoinen ja pysyttävä asiallisena. Hänen on mukauduttava asiakkaan tunnetilaan ja kerrottava, että tunnereaktio on ymmärrettävää tilanteeseen nähden, vaikka myyjä ei olisikaan täysin samaa mieltä asiakkaan kanssa. Tällöin hän viestii asiakkaalle sitä, että kyseisten tunteiden kokemisessa ei ole mitään hävettävää. Asiakkaan ongelma on pyrittävä ratkaisemaan ja käännettävä tilanne positiiviseksi.

Asiakaspalvelijoiden tulee olla asiallisesti pukeutuneita ja Siwa-ketjun myyjillä onkin yhtenäinen työasu. Henkilökunnan tulee olla siistejä myös ulkoiselta olemukseltaan, eikä esimerkiksi haista hieltä tai esiintyä hyvin likaisissa hiuksissa. Henkilökunnan tulee osata vastata asiakkaiden kysymyksiin ja heillä tulee olla tietämystä tarjottavasta tuotevalikoimasta. ”Mä olen vaan töissä täällä” -asenne ei ole hyväksyttävää asiakaspalvelutyössä. Moni on varmasti törmännyt joskus asiakaspalvelijoihin, jotka eivät osaa tai halua vastata yhteenkään kysymykseen, juoruavat työkavereidensa kanssa tai puhelimesta sen sijaan että palvelisivat asiakasta, ovat naama nurinpäin

tai jopa tiuskivat asiakkaalle, työskentelevät etanaakin hitaammin ja tekevät virheitä, mutta eivät pyydä niitä anteeksi.

Päivittäistavarakaupassa asiakkaan ja asiakaspalvelijan ainoa kohtaaminen saattaa tapahtua kassalla. Miellyttävä kassahenkilö voi pelastaa asiakaskokemuksen jopa silloin, kun asiakas ei saa kaikkia haluamiaan tuotteita. Toisaalta, jos asiakkaalta jää useita tuotteita saamatta huonon saatavuuden vuoksi, saattaa hän vaihtaa myymälää. Siwat eivät kykene kilpailemaan palvelun laadun teknisellä ulottuvuudella, sillä kauppojen tilat ovat rajalliset ja näin ollen valikoimakin. Siwojen on panostettava toiminnalliseen ulottuvuuteen eli siihen, miten palvelu asiakkaalle toimitetaan, miten häntä palvellaan.

Siwoja on uutisoitu ryöstettävän viime aikoina ja tämä imago varmasti vaikuttaa joidenkin asiakkaiden mielestä palvelun laatuun. He saattavat ajatella, että on turvatonta asioida ”Suomen ryöstetyimmässä lähikaupassa”. Myyjät saavat asiakkaiden myötätunnon osakseen, mutta toisaalta ryöstöuutiset eivät välttämättä vaikuta mitenkään asiakkaiden asiointiin Siwassa.

Asiakaskokemus alkaa kaupan ulkopuolelta, jatkuu ensivaikutelmaan ja kokemuksiin muun muassa tuoreudesta, siisteydestä, valikoimasta, palvelusta ja herätteellisyydestä. Suomen Lähikaupassa tavoitellaan ensiluokkaista asiakaskokemusta, joka antaa syyn tulla takaisin. Ensiluokkainen asiakaskokemus muodostuu laadukkaasta palvelusta, luotettavasta tuote- ja palvelutarjoomasta, selkeistä kauppabrändeistä ja tehokkaasta markkinoinnista. (Suomen Lähikauppa Oy:n Intranet 2013.)

### 3.2.3 Laatuun vaikuttavat 10 osatekijää

Asiakkaan arvioidessa palvelun laatua, hän muodostaa mielipiteitä useista palveluun liittyvistä tekijöistä. Palvelun laadun arvioinnista on tehty monia tutkimuksia. (Ylikoski 2001, 126.) Useimmat niistä perustuvat odotusten ja kokemusten väliseen eroon. Tällöin laatu koetaan vertaamalla eri laatuattributteja koskevia odotuksia ja kokemuksia. (Grönroos 2009, 112.) Parasuraman, Berry ja Zeithaml ovat tehneet 1980-luvun puolivälissä tunnetuimman tutkimuksen, jossa he löysivät kymmenen

palvelun laadun osatekijää. He kokosivat näiden laatutekijöiden luettelon haastatteleamalla kuluttajia. Useimpien palveluiden kohdalla tämä kymmenen laatutekijän lista pitää hyvin paikkansa, mutta niitä ei täysin voida soveltaa jokaiseen palveluun. (Ylikoski 2001, 126.)

Seuraavassa on koottu yhteen kymmenen palvelun laatu- eli osatekijää, joista asiakas muodostaa näkemyksensä laatua arvioidessaan:

*Luotettavuus* palvelun laatutekijänä merkitsee sitä, että palvelu tapahtuu virheettömästi ja johdonmukaisesti. Palvelu suoritetaan heti ensimmäisellä kerralla oikein, toimitetaan sovittuun aikaan ja palvelun tuottaja pitää lupauksensa. Palvelu tuotetaan tavalla, joka saa asiakkaassa aikaan luottamuksen tunteen palvelun tuottajan asianhallintaa kohtaan. Esimerkiksi laskutus suoritetaan oikein, se on selkeä ja sovitun mukainen ja palvelu tapahtuu sovittuna ajankohtana. Luotettavuus on tärkein osatekijä, kun asiakas arvioi palvelun laatua. Se muodostaa koko palvelun laadun ytimen. (Ylikoski 2001, 127; Rissanen 2005, 257.)

Päivittäistavarakaupan asiakaspalveluhenkilöstön on osattava laskuttaa virheettömästi eli osattava käyttää kassajärjestelmää ja rahastaa kaikilla maksuvälineillä oikein. Kassahenkilön pitää huomata lyödä kassaan alennusprosentti tuotteista, joissa on esimerkiksi -30 % -hinalappu päällä, sillä muuten tuote tulee laskutetuksi sen normaalilla hinnalla. Kun asiakas ostaa useamman kappaleen tiettyä tuotetta, on kassahenkilön lyötävä kassaan oikea määrä tuotteita tai luettava jokainen yksitellen viivakoodilukijalla. Kassalla tulee huomata vetää viivakoodilukijasta tuotteen oikea viivakoodi, jotta hinta tulee oikein. Joissain tuotteissa, esimerkiksi Coca Cola-sixpakeissa, saattaa olla näkyvillä kaksi eri viivakoodia, koko sixpackin koodi ja yksittäisen tölkin koodi.

*Reagointialttius* pitää sisällään henkilöstön valmiuden ja halun palvella asiakkaita. Reagointialttius tarkoittaa myös sitä, että palvelu on nopeaa ja että esimerkiksi palveluun liittyvät paperit lähetetään välittömästi eteenpäin. *Pätevyys* merkitsee sitä, että palvelun tuottajilla on tarvittavat tiedot ja taidot, toisin sanoen tarvittava ammattitaito, palvella asiakkaita. Palvelun tuottajalla tarkoitetaan tässä sekä asiakaspalveluhen-

kilöstöä että heidän toimintansa mahdollistavia taustalla toimivia henkilöitä. (Ylikoski 2001, 127.)

Päivittäistavarakaupassa reagointialttius tarkoittaa muun muassa sitä, että myyjän palveluasenne on vilpitön ja hänellä on aito halu auttaa asiakasta. Hänen toimintansa ei saa olla väkinäistä ja innotonta. Työtä ei tule kokea epämiellyttäväksi pakoksi, sillä tällainen asenne välittyy asiakkaalle. Reagointialttius tarkoittaa myös sitä, että palvelu on nopeaa ja helppoa.

Päivittäistavarakaupassa pätevyys laatutekijänä tarkoittaa esimerkiksi asiakaspalvelijan tuotetuntemusta. Kun asiakas kysyy jostain tietystä tuotteesta, niin asiakaspalvelija osaa vastata kysymykseen. Asiakkaat odottavat myyjien tuntevan tuotteet niin hyvin, että heidän antamiinsa tietoihin voi luottaa. Asiakaspalvelijan tulisi osata ehdottaa asiakkaalle puuttuvan tai valikoimiin kuulumattoman tuotteen tilalle jotakin toista, vastaavanlaista tuotetta. Tuotteita ei kuitenkaan tule tuputtaa asiakkaalle.

*Saavutettavuus* tarkoittaa muun muassa sitä, että palveluorganisaatioon on helppo ottaa yhteyttä esimerkiksi puhelimitse tai sähköpostilla. Puhelinlinjojen ei tule olla pitkään varattuina, eikä asiakkaan tule joutua kuuntelemaan odotusmusiikkia liian kauan. Saavutettavuus pitää sisällään sen, että asiakas ei joudu odottamaan palvelun saamista kohtuuttoman kauan ja että palvelu on saavutettavissa kohtuullisella vaivalla. Asiakkaan näkökulmasta palvelupisteen sijainti ja sen aukioloajat tulee olla asiakkaalle sopivia tai palvelu tulee olla helposti saatavilla sähköisten yhteyksien, esimerkiksi internetin, avulla. Hyvä saavutettavuus tarkoittaa myös sitä, että asiat hoidetaan mahdollisuuksien mukaan kerralla kuntoon. (Ylikoski 2001, 127; Rissanen 2005, 257; Grönroos 2009, 115.)

Saavutettavuus päivittäistavarakaupassa on muun muassa sitä, että kauppa sijaitsee riittävän lähellä asiakasta. Toimipaikan on oltava helposti löydettävissä ja sen aukioloaikojen on oltava asiakkaalle sopivia. Esimerkiksi kun asiakas pääsee töistä kotiin ja haluaa kotimatalla käydä kaupassa tekemässä ostoksensa, on asiakkaalle ihanteellista, että kauppa sijaitsee kotimatkan varrella ja on auki vielä hänen oman työpäivänsä päätyttyä. Saavutettavuuteen liittyy myös se, että kaupan kassajonot ei-

vät ole liian pitkiä, eikä asiakkaan näin ollen tarvitse odottaa kassalla saatavaa palvelua kovin kauaa.

Yrityspalveluita tuottavan Sentraali-yrityksen teettämän kyselyn mukaan muun muassa asiakaspalvelujen pitkät jonotusajat kiristävät kuluttajien hermoja ärsytykseen asti. 77 prosenttia suomalaisista on vaihtanut palveluntarjoajaa tai lopettanut asiakassuhteen huonon palvelun vuoksi. Kyselyn mukaan 56 prosenttia kuluttajista olisi valmiita maksamaan hyvästä palvelusta. (Heikkonen 2013, 13.)

*Kohteliaisuus* palvelun laadun osatekijänä merkitsee kaikkia niitä tekijöitä, joista asiakas kokee, että häntä arvostetaan ja kunnioitetaan. Asiakaspalvelija on asiakkaalle huomaavainen ja ystävällinen. Asiakaspalveluhenkilöstö viestittää asiakkaiden arvostamista asiallisella pukeutumisella ja ulkoisella olemuksellaan. Asiakaspalvelijan käytös, koko persoonallisuus ja jopa kehon asento, ilmeet, eleet, katsekontakti ja äänenpaino viestivät asiakkaalle siitä, kunnioitetaanko häntä vai ei. Asiakasta ei tule halveksia tai pitää tietämättömänä tai tyhmänä. Asiakkaan kunnioituksen lisäksi asiakaspalvelijan on oltava tietoinen myös omasta arvostaan, jotta vuorovaikutus asiakaspalvelijan ja asiakkaan välillä on luontevaa, eikä aiheuttaisi stressiä. Kohteliaisuuteen kuuluu se, että palvelun tuottaja pitää asiakkaan omaisuudesta hyvää huolta ja kohtelee sitä arvostavasti. (Ylikoski 2001, 128; Rissanen 2005, 257; Marckwort & Marckwort 2011, 17–18.)

Päivittäistavarakaupoissa asiakaspalveluhenkilökunnalla on usein organisaation puolesta hankitut yhtenäiset työvaatteet, joita heidän tulee käyttää omien vaatteidensa sijaan. Palveluhenkilöstön tulee olla ulkoisesti siisti. Asiakaspalvelijoiden tulee osoittaa kunnioittavaa käytöstä, olla ystävällisiä, hymyillä asiakkaille ja olla iloisia sekä työhönsä motivoituneita. Asiakas tulee huomata ensimmäistä kertaa jo heti hänen astuessaan ovesta sisälle. Näin asiakas tietää tulleensa huomatuksi saatuaan katsekontaktin ja tervehdyksen. Asiakaspalvelijan tulee osata kiittää, pahoitella ja pyytää anteeksi. Kassahenkilöiden on käsiteltävä asiakkaiden ostamia ostoksia kunnioitavasti, eikä esimerkiksi heitellä niitä kassahihnalla. Asiakkaan on tarkoitus lähteä myymälästä hyväntuulisena, joten ystävällinen katse ja hymy sekä asioinnista kiittäminen ovat tärkeitä asiakkaan tehdessä lähtöä.

Asiakaspalvelualalla on hyvä pitää mielessä Valvion (2010, 108–113) esiin tuomia asioita asiakaspalvelijan sanattomasta viestinnästä. Kehon asento kertoo asiakaspalvelijasta paljon. Kädet puuhkassa rinnan päällä kertoo siitä, että puhuja ei ole avoin, eikä häntä kiinnosta asiakkaan kanssa keskusteleminen ja hän haluaa pitää etäisyyttä asiakkaisiin. Haara-asento, kädet vyötäisillä, ryhdissä seisoen antaa taas kuvan puhujan ylimielisyydestä, ylpeydestä, välinpitämättömyydestä, itsekeskeisyydestä ja päällekkäyvydestä. Kädet haarovälin edessä, kämmenet yhdessä viestivät epävarmuudesta, turvattomuudesta ja ujoudesta. Parasta on pitää kädet vartalon sivuilla.

Asiakaspalvelijan kannattaa käyttää itselleen tyypillisiä, luonnollisia eleitä. Hymyileminen kannattaa aina. Sanaton viestintä kuvastaa asiakkaalle asiakaspalvelijan tunteista, tahdosta ja suhtautumisesta myytäviin tuotteisiin, edustettavaan yritykseen ja omaan itseensä. Katsekontakti on hyvin tärkeä tapa, jolla asiakas huomataan. Asiakaspalvelija käyttää työssään ääntään ja hyvä asiakaspalvelija puhuu kuuluvalla äänellä. Hiljainen puhe ei ole vakuuttavaa. On osattava painottaa sanoja, kun esimerkiksi vakuuttaa asiakasta tietyn tuotteen ominaisuuksista. Asiakaspalvelija ei saa sortua lakkaamattomaan puhetulvaan, vaan puhetta on osattava tauottaa. (Valvio 2010, 114–118.)

*Viestintä* laatutekijänä tarkoittaa sitä, että asiakkaille puhutaan sellaisella kielellä, jota nämä ymmärtävät, sekä sitä, että heitä kuunnellaan. Toisin sanoen palvelun tuottaja ei saa liiallisesti käyttää sellaista ammattisanastoa, jota asiakas ei ymmärrä. Viestintä on sopeutettava erilaiseksi eri asiakasryhmille, esimerkiksi palvelua ensimmäistä kertaa käyttävälle on selitettävä asioita perusteellisemmin kuin vakioasiakkaalle. Viestintä on palvelun tuottajalle keino saada asiakas vakuuttuneeksi siitä, että hänen asiansa tulee hoidetuksi. Asiakkaalle ja myös myyjälle tulee jäädä asiakaspalvelutilanteesta onnistumisen tunne, kun palvelutilanne on päättynyt. (Grönroos 2009, 115; Ylikoski 2001, 128.)

*Uskottavuus* palvelun laatutekijänä merkitsee sitä, että asiakas luottaa siihen, että palvelun tuottaja toimii asiakkaan edun mukaisesti. Palveluorganisaation nimi, maine ja asiakaspalveluhenkilöstön persoonallisuus sekä tapa, jolla palvelua myydään asiakkaalle, vaikuttavat uskottavuuteen. Esimerkiksi asiakas ei koe hyvin aggressiivista myyntiä harjoittavan organisaation olevan hänen asiallaan. (Rissanen 2005, 257; Yli-

koski 2001, 128.) Päivittäistavarakauppaketjun nimi ja maine saattavat vaikuttaa siihen, luottaako asiakas organisaatioon.

*Turvallisuus* tarkoittaa sitä, että palvelu on asiakkaan näkökulmasta fyysisesti ja taloudellisesti riskitöntä ja vaaratonta. Luottamus luo turvallisuuden tunnetta. Luottamus tarkoittaa myös sitä, että asiat käsitellään luottamuksellisesti. Luottamus on erittäin tärkeää saavuttaa palveluissa, joiden valintaan liittyy korkea riski tai joita asiakkaiden on hankala arvioida. Asiakasta palvelevan henkilöstön käyttäytyminen vaikuttaa myös suuresti luottamuksen syntymiseen. (Ylikoski 2001, 128.) Turvallisuus päivittäistavarakaupassa on esimerkiksi sitä, ettei asiakkaan tarvitse kaupassa asioidessaan pelätä kohtaavansa ryöstäjän tai joutuvansa itse ryöstetyksi.

*Asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen* tarkoittavat pyrkimystä ymmärtää asiakkaan tarpeita. Ammattitaitoinen palvelun tuottaja osaa syventää ja varmistaa asiakkaan tarpeita. (Rissanen 2005, 258.) Myös asiakkaan erityistarpeet selvitetään ja asiakas huomioidaan yksilönä. Asiakaspalvelijan pitää pystyä tunnistamaan asiakkaan tyyppiominaisuudet (rauhallinen, nopea, harkitseva, pidättyväinen, ulospäinsuuntautunut), sillä tällöin hän kykenee muodostamaan kuvan asiakkaasta ja osaa toimia paremmin asiakastyypin mukaisesti. Vakioasiakkaat ilahtuvat, kun henkilökunta osoittaa tuntevansa heidät. (Ylikoski 2001, 129; Leppänen 2007, 134.)

Kaikki asiakkaat on hyvä huomata eri tavalla eri palvelutapahtumassa. Samoin samat asiakkaat vaativat erilaista palvelua eri palvelukerroilla. Tällä tavalla he kokevat, että heitä palvellaan yksilöllisesti. Välillä on uskallettava tehdä asioita toisin kuin ennen, jotta ei kangistuta samoihin kaavoihin. Asiakas yllättyy, kun hänet huomataan juuri silloin, kun hän sitä vähiten odottaa. Kannattaa myös yrittää muistaa asiakkaasta jotain hänelle ominaista tai edellisestä palvelutapahtumasta jotain erityistä ja huomioida se myönteisesti, sillä se saa aikaan henkilökohtaisuuden tuntua.

Joissain tapauksissa asiakaspalvelija tietää jo entuudestaan, mitä ostoksia tietty vakioasiakas tekee. Esimerkiksi pienessä lähikaupassa saattaa tietty vakioasiakas ostaa joka päivä päivän lehden, jolloin asiakaspalvelija osaa jo asiakkaan astuessa liikkeeseen ottaa lehden valmiiksi tiskille. Tällaisetkin asiat ilahduttavat vakioasiakkaita. Se, että pienessä lähikaupassa asiakaspalvelija tuntee vakioasiakkaan, luo asiakkaalle

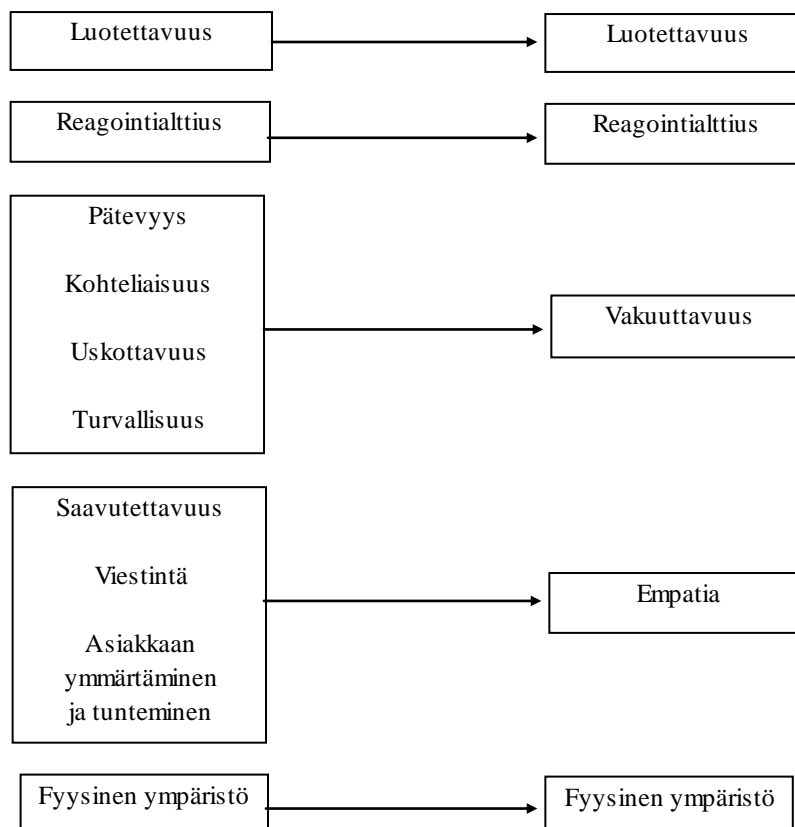
olon siitä, että kaupassa on ”kotoisa” tunnelma ja tuttavallinen ilmapiiri. Tällöin hän kokee voivansa keskustella asiakaspalvelijan kanssa vaikka enemmän kuin vain ”Hieno sää tänään.”, mikäli sitä haluaa.

*Fyysinen ympäristö* pitää sisällään Ylikosken (1999, 129) mukaan palveluun liittyvät konkreettiset asiat eli palvelun ”näkyvät todisteet”. Fyysisiä tiloja, koneita, laitteita, henkilöstön olemusta ja muita palvelutilassa olevia asiakkaita pidetään osana fyysistä ympäristöä. Rissanen (2005, 258) taas määrittää fyysisen ympäristön liittyvän viihtyvyyteen, ilmapiiriin, visuaalisuuteen ja siisteyteen.

Myymälän visuaalinen ilme vaikuttaa suuresti siihen, millaisen mielikuvan asiakas muodostaa toimipaikasta. Myymälän yleisilmeeseen vaikuttavat myymäläkalusteet ja -koneet, somistus, mainonta, hintailmoittelu ja esillepanot. Myyntitelineet on sijoitettava myymälään oikein. Asiakkaan tulee nähdä mahdollisimman paljon tuotteita samanaikaisesti. Esillepanot eivät saa peittää toisia tuotteita tai estää asiakkaan liikkumista. Oikeanlaisella esillepanolla asiakas saadaan myös tekemään heräteostoja. Myymälän tilavuus ja tilankäyttö ovat tärkeitä toimivan myymälän osatekijöitä. Jos myymälä on ahdas ja tuotteet vaikeasti löydettävissä, vaikuttaa se varmasti negatiivisesti asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Asiakas kokee myymälän viihtyisäksi, kun se on kaiken edellä mainitun lisäksi myös selkeä, hyvin valaistu ja siisti. Asiakkaat arvostavat selkeitä hintamerkintöjä, sillä hinta vaikuttaa suurelta osin tuotteen ostoon.

#### 3.2.4 Palvelun 5 osatekijää ja laadun arviointi

Myöhemmissä tutkimuksissa palvelun laadun kymmenen osatekijää on yhdistetty viideksi tekijäksi kuvion 4 mukaisesti. Osatekijöistä luotettavuus, reagointialttius ja fyysinen ympäristö pysyivät ennallaan. Pätevyys, kohteliaisuus, uskottavuus ja turvallisuus yhdistettiin osatekijäksi nimeltä vakuuttavuus. Saavutettavuus, viestintä sekä asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen muodostivat osatekijän nimeltä empatia. (Ylikoski 2001, 132–133.)



Kuvio 4. Laadun osatekijät (Ylikoski 2001, 133).

*Luotettavuus* tarkoittaa sitä, että palvelun tuottaja tarjoaa asiakkailleen heti ensimmäisellä kerralla oikein suoritettua, virheetöntä ja täsmällistä palvelua sekä toimittaa lupauksensa sovittuun aikaan. *Reagointialttius* merkitsee sitä, että palveluyrityksen henkilöstö on halukas palvelemaan ja auttamaan asiakkaita, vastaamaan heidän pyyntöihinsä, kertomaan asiakkaille, milloin palvelu annetaan, sekä palvelemaan viipymättä. *Vakuuttavuus* kertoo palveluhenkilöstön ammattitaidosta ja kohteliaisuudesta sekä kyvystä luoda käyttäytymisellään asiakkaille luottamusta yritystä kohtaan. (Grönroos 2009, 116.)

*Empatia* tarkoittaa asiakkaan ongelmien ymmärtämistä, hänen asemaansa eläytymistä ja siitä seurannutta huolenpitoa sekä hänen etujensa mukaan toimimista ja myös asiakkaan kohtelemista yksilöinä. Se tarkoittaa myös aukioloaikojen sopivuutta sekä palvelun saatavuuden vaivattomuutta. *Fyysinen ympäristö* liittyy palveluyrityksen käyttämien toimitilojen, laitteiden ja materiaalien miellyttävyyteen sekä asiakaspalvelijan ulkoiseen olemukseen. (Grönroos 2009, 116; Ylikoski 2001, 133.)

Palvelun laatua arvioi aina palvelua käyttävä asiakas. Laadun arviointiin vaikuttavat esimerkiksi asiakkaan sukupuoli, ikä ja muu tausta. Kaikilla ihmisillä on erilainen näkemys siitä, miten heitä tulisi palvella. Kaikki ihmiset, vastakkaiset sukupuolet tai eri-ikäiset eivät pidä tai arvosta samanlaisia asioita. (Valvio 2010, 81–82.) Esimerkiksi jokin tekijä, vaikka palveluyrityksen piha-alueiden siisteys, saattaa olla tärkeämpää naisille kuin miehille. Ikätekijän kohdalla iäkkäämmille asiakkaille palvelun laadun kannalta toimipaikan oven avaaminen heille on varmasti tärkeämpää kuin nuorille asiakkaille.

Erilaiset tilanteet, kuten kiire, vaikuttavat laadun kokemiseen (Valvio 2010, 82). Asiakas poikkeaa kiireessään kaupasta hakemassa maitopurkin, ja asiakaspalvelija yrittää ystävällisyyttään jututtaa häntä, sillä oli niin tehnyt toissapäivänäkin. Tässä tilanteessa asiakas ei todennäköisesti koe jutustelua hyvänä palveluna, koska hänellä on kiire. Kiireettömänä hetkenä asiakas taas saattaa arvostaa ja kunnioittaa asiakaspalvelijan tarkoitusta jututtaa häntä.

#### Laadun osatekijät ja koettu laatu

Luvussa 3.2.3 esitetyissä osatekijöissä korostuvat palvelun *tuottamiseen* liittyvät laadutekijät. Melkein kaikki kymmenen laadun osatekijää liittyvät ainakin osittain palvelun toiminnalliseen laatuun eli siihen, *miten* asiakasta palvellaan (kuvio 3). Ainoastaan pätevyys liittyy selkeästi palvelun tekniseen laatuun eli siihen, *mitä* asiakas saa palvelun lopputuloksena. Uskottavuus taas liittyy palveluorganisaation imagoon, joka toimii suodattimena asiakkaan laatukokemuksessa. (Ylikoski 2001, 127–129.)

## 4 LAADUN MITTAAMINEN

### 4.1 SERVQUAL- ja SERVPERF-menetelmät

Aiemmin esitettyihin viiteen osatekijään perustuen Parasuraman, Zeithaml ja Berry ovat kehittäneet palvelun laadun mittarin, SERVQUAL-menetelmän 1980-luvun puolivälissä. Asiakkaan palvelua koskevia odotuksia verrataan heidän niistä saamiinsa kokemuksiin, toisin sanoen odotukset joko vahvistuvat tai kumoutuvat. Viittä osatekijää kuvataan yleensä 22 väittämällä eli attribuutilla. Vastaajia pyydetään kertomaan, mitä he odottivat palvelulta ja millaiseksi he loppujen lopuksi sen kokivat. Mittausmenetelmä on seitsemänkohtainen asteikko, jossa ääripäinä ovat ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä”. Kun samalla mittarilla mitataan sekä odotukset että kokemukset, saadaan tuloksia vertailemalla asiakkaiden kokema kokonaislaatu kuvaava tulos. Mitä lähempänä odotukset ja kokemukset ovat toisiaan, sitä parempi on kokonaislaatu. Vastaavasti, mitä heikommaksi kokemukset jäävät odotuksiin verrattuna, sitä heikompi kokonaislaatu on. (Grönroos 2009, 116.)

Asiakkaat eivät koe kaikkia palvelun laadun osatekijöitä yhtä tärkeiksi, mutta Parasuramanin, Berryn ja Zeithamlin vuonna 1985 tekemien tutkimusten pohjalta jonnakkoinen tärkeysjärjestys on kuitenkin löydetty. Tutkimusten mukaan vastaajista 32 % pitää luotettavuutta tärkeimpänä laatutekijänä. Sen jälkeen järjestys on reagoivaltuus, vakuuttavuus ja empatia. Vähiten tärkeänä tekijänä koetaan fyysinen ympäristö (11 %). Asiakkaan antama painoarvo riippuu suuresti siitä, mikä palvelu on kyseessä. (Ylikoski 2001, 134.)

SERVQUAL-menetelmä on kiistanalainen, sillä kaikkia viittä osatekijää ei aina pystytä soveltamaan kaikkiin palveluihin. Alkuperäisessä menetelmässä käytetyt 22 väittämää eivät myöskään aina kuvaa täsmällisesti koko palvelua. Tätä menetelmää käytettäessä tulee mittarin asteikkoa soveltaa harkiten. Sen osatekijöitä ja väittämiä tulee miettiä etukäteen ennen menetelmän käyttöä ja mukauttaa ne kulloiseenkin tilanteeseen sopiviksi. (Grönroos 2009, 116–117.)

Grönroosin (2009, 118) mukaan kyseenalaiseksi on koettu se, millaisiin odotuksiin tietystä palvelusta saatuja todellisia kokemuksia pitäisi verrata. Kun halutaan tutkia, miten hyvänä tiettyä palvelua pidetään verrattuna luokkansa parhaaseen palveluun, tulisi käyttää parhaan tai ihanteellisen palvelun odotuksia. Kun taas halutaan tutkia, millaiseksi asiakkaat kokevat tietyn palvelun, tulisi käyttää kyseistä palvelua koskevia odotuksia ja kokemuksia.

Odotusten mittaamiseen liittyy validiteetti- eli pätevyysongelmia. Kun odotuksia mitataan palvelun aikana tai sen jälkeen, on kohteena tällöin kokemuksen vinouttama odotus, ei todellinen odotus. Laatukokemuksen määrittämisessä tulisi käyttää vertailukohtana muuttuneita odotuksia etukäteisodotusten sijaan, sillä asiakkaan palvelukokemukset saattavat muuttaa hänen odotuksiaan. Palvelukokemukset ovat todellisuutta koskevia käsityksiä, jotka sisältävät asiakkaan aikaisemmat odotukset, joten odotusten mittaaminen ei ole välttämättä järkevää. Tällöin, kun odotukset mitataan ensin ja sen jälkeen kokemukset, tulevat odotukset mitatuksi kahteen kertaan. (Grönroos 2009, 118–119.)

Toisaalta taas odotusten ja kokemusten vertaaminen laatua mitattaessa on järkevää, sillä odotukset vaikuttavat selkeästi laadun kokemiseen. Ongelmakohtia ei kuitenkaan ole helppo ratkaista. Croninin ja Taylorin tutkimusten mukaan vertailuja ei kannattaisi tehdä lainkaan, sillä pelkkien kokemusten tutkimisella on mahdollista saada hyvä käsitys koetusta laadusta. Cronin ja Taylor ehdottivat käytettäväksi vain palvelun suorituskykyä mittaavaa SERVPERF-menetelmää, joka saattaa olla paras ja pätevin tapa mitata koettua palvelun laatua attribuuttien eli väittämien avulla. SERVPERF-menetelmä kehitettiin 1990-luvun alkupuolella sen takia, koska SERVQUAL oli saanut paljon kritiikkiä. SERVPERF-menetelmässä laaditaan väittämiä, jotka kuvaavat samoja osatekijöitä hyödyntäen palvelua mahdollisimman kattavasti. Asiakkaan palvelukokemuksia mitataan näiden väittämien osalta ottamatta odotuksia ollenkaan huomioon. (Grönroos 2009, 119.)

## 4.2 Asiakastyytyväisyys ja koettu palvelun laatu

Asiakaspalvelun tavoite on aina tyytyväinen asiakas. Tyytyväisellä asiakkaalla voi olla monta eri merkitystä. Asiakas voi olla tyytyväinen, kun hän on vihdoinkin saanut katkaistua suhteensa yritykseen ollessaan siihen ensin tyytymätön, tai että hän lopultakin on ymmärtänyt luopua kauan käyttämästään palvelusta. Tyytyväisyyteen kuuluu myös asiakkaan mielihyvä eli tunne siitä, että se mitä hän sai, oli sitä mitä hän odotti, ja että tehty ratkaisu oli vaivan arvoinen ja hyvä. Asiakastyytyväisyys syntyy, kun asiakas vertaa odotuksiaan saamiinsa kokemuksiin palvelutapahtumasta. (Pesonen ym. 2002, 62.)

Tyytyväisyys tarkoittaa yleisesti asiakkaan positiivista tunnereaktiota palvelukokemukseen. Jos asiakkaan odotukset ovat saamaansa palveluun verrattuna suuremmat, hän pettyy ja on tällöin tyytymätön. Tyytymättömän asiakkaan palaute on kuunneltava, osoitettava empaattisuutta, pyydettyä tapahtunutta anteeksi ja ryhdyttävä välittömästi korjaaviin toimenpiteisiin. Tällainen toiminta synnyttää asiakkaassa uudestaan tyytyväisyyttä. (Leppänen 2007, 138, 145–146.)

Menestyvä yritys tarvitsee tyytyväisiä asiakkaita. Tyytymättömät asiakkaat ovat yrityksen kannalta riskiryhmä. Tyytymättömät asiakkaat kertovat aina saamistaan negatiivisista kokemuksista eteenpäin ja tuovat yritykselle näin ollen huonoa mainetta ja taloudellista tappiota. He kylvävät epävarmuuden ”siemeniä” myös yrityksen tyytyväisten asiakkaiden keskuuteen. Tyytyväinen asiakas kertoo kokemuksistaan usein vain lähipiirilleen, kuten perheelle ja ystäville. Tyytymättömällä asiakkaalla taas on taipumus selvittää huonoja kokemuksiaan laajemmalle kuulijakunnalle, usein myös täysin tuntemattomille ihmisille. Tästä johtuen yrityksen tulisi tunnistaa tyytymättömät asiakkaat, selvittää tyytymättömyyden syyt ja sen jälkeen korjaavilla toimenpiteillä hoitaa tyytymättömyyttä aiheuttavat epäkohdat kuntoon. (Lecklin 2006, 105, 113; Valvio 2010, 62.)

Eri palvelualoilla tyytyväisyys syntyy eri asioista. Yrityksen on selvitettävä, mitkä asiat tekevät asiakkaan tyytyväiseksi, ja vasta sitten se voi vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. Nämä tiedot hankitaan suoraan asiakkaalta itseltään erilaisin tutkimusmenetelmin. Hyvään tulokseen pääseminen edellyttää asiakkaan tarpeiden ja odotusten

perusteellista ymmärtämistä. Kun asiakas otetaan mukaan palvelun laadun kehittämiseen, kokee hän suurta kunnioitusta ja saavansa erinomaista palvelua. (Ylikoski 2001, 149; Rissanen 2005, 259.)

Tyytyväisyyden tutkimisen lisäksi tarvitaan tutkimustulosten perusteella tehtyjä parannuksia, sillä asiakkaan tyytyväisyys ei parannu pelkästään jatkuvalla tyytyväisyyden tason kyselyllä. Asiakkaatkin odottavat, että tutkimukset johtavat palvelua kehitäviin toimenpiteisiin. Palvelun laadun kehittämistoimenpiteitä tulee seurata uusien tutkimuksien avulla. Asiakastyytyväisyyttä tulisi seurata jatkuvasti ja käyttää saatuja tietoja hyväksi, sillä yksittäinen tutkimus kuvastaa vain sen hetkistä tyytyväisyyden tasoa. (Ylikoski 2001, 149–150.)

Asiakastyytyväisyys luo asiakasuskollisuutta eli valmiutta ylläpitää asiakassuhdetta. Yrityksen kannattaa aina panostaa jo olemassa oleviin asiakassuhteisiin ja asiakkaiden tyytyväisyyteen, sillä on taloudellisesti kalliimpaa hankkia uusia asiakassuhteita kuin pitää kiinni vakioasiakkaista. Aina asiakastyytyväisyys ei kuitenkaan riitä asiakassuhteen ylläpitoon, sillä esimerkiksi palvelun tai tuotteen hinta voi olla asiakkaan mielestä liian korkea. (Lecklin 2006, 113; Valvio 2010, 70.)

Grönroosin (2009, 120–121) mukaan kirjallisuudessa on paljon kiistelty siitä, onko palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden välillä eroa ja jos on, koetaanko laatu ensin ja syntykö sitten vasta tyytyväisyys vai toisinpäin. Fyysisen tuotteen kohdalla asiakas kokee ensin tuotteen ominaisuuksien laadun ja sitten vasta päättää, onko hän tuotteeseen tyytyväinen. Samalla tavoin palvelun kuluttaja havainnoi ensin palvelun ulottuvuuksien laadun ja on vasta sen jälkeen joko tyytyväinen tai tyytymätön saamansa palvelun laatuun. Näin ollen ensin koetaan palvelun laatu ja sitten vasta syntyy tyytyväisyys tai tyytymättömyys.

Leppäsen (2007, 143) mukaan hyvää laatua seuraa asiakastyytyväisyys. Asiakastyytyväisyys taas kasvattaa asiakasuskollisuutta. Asiakasuskollisuus näkyy epäsuorasti yrityksen henkilöstössä, sillä tyytyväisiä asiakkaita on mukavampi palvella ja henkilöstön pysyvyys lisääntyy. Henkilöstön pysyvyys parantaa myös mahdollisuuksia tuottaa hyvää laatua. Näin jatkuu suotuisa kierre, jossa kaikki osapuolet ovat tyytyväisiä. Asiakkaat tuovat rahaa yritykseen ja yritys pitää huolta palveluhenkilöstös-

tään ja osoittaa sille arvostusta. Tyytyväinen ja ammattitaitoinen henkilöstö tuottaa laadukasta palvelua, jolloin asiakkaat pysyvät tyytyväisinä.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin muun muassa siihen, millaisena Musan Siwan asiakkaat kokevat palvelun laadun, ja miten laatu vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat kaikki palvelun laadun osatekijät eli laatutekijät, joihin palveluorganisaatio pyrkii vaikuttamaan, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä. Palvelun laadun lisäksi asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa palveluun mahdollisesti liittyvien tavaroiden tai tuotteiden laatu. (Ylikoski 2001, 152–153.) Päivittäistavarakaupoissa asiakkaan saamaan palveluun liittyy yleensä jokin tuote. Tämän tuotteen laatu ja tuoreus ovat asiakkaan arvioinnin alaisena. Mikäli tuote on päiväykseltään vanha, pilaantunut tai muuten kunnoltaan huono tai rikkinäinen, vaikuttaa se tyytyväisyyteen.

Hintataso vaikuttaa siihen, onko asiakas tyytyväinen vai ei. Palvelun tai tuotteen hinta-laatu-suhteen on oltava asiakkaalle sopiva. Se ei saa maksaa liikaa, muttei liian vähänkään, sillä usein liian alhainen hinta rinnastetaan tuotteen tai palvelun huonoon laatuun. Hinta viestii asiakkaalle laadusta, mutta se kertoo myös palvelun tuottajan uskottavuudesta. Esimerkiksi asiakas ei ota asiantuntijan neuvoja kovinkaan vakavasti, jos palvelun hinta on kovin alhainen. Yritys voi itse jonkin verran vaikuttaa palvelun ja tuotteiden laatuun sekä hintaan. (Ylikoski 2001, 153, 258–259.)

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä, joihin yritys ei itse kykene vaikuttamaan, ovat tilanne- ja yksilötekijät. Tilannetekijät, kuten kiire ja mieliala, vaikuttavat asiakkaan tyytyväisyyteen. (Ylikoski 2001, 153.) Kiireinen asiakas on tyytymätön, jos palvelu ei hänen mielestään ole tarpeeksi nopeaa. Vihainen tai ärtynyt asiakas näkee helposti ainoastaan sen negatiivisen asian, josta hän on vihastunut ja sulkee silmänsä positiivisilta asioilta. Tällöin asiakas saattaa kokea palvelun laadun huonoksi ja on tyytymätön. Grönroosin (2009, 111–112) mukaan viha, masennus, syyllisyys, ilo, toiveikkuus ja muut tunteet vaikuttavat tavalla tai toisella palvelun kokemiseen ja näin ollen asiakastyytyväisyyteen. Joidenkin palvelujen taas on tarkoitus herättää tunteita, kuten jääkiekko-ottelu ja teatteriesitys.

Palveluyritys ei pysty vaikuttamaan myöskään yksilötekijöihin, joita ovat muun muassa asiakkaan sukupuoli, ikä, koulutustaso ja taloudellinen tilanne. Nämä osaltaan vaikuttavat siihen, miten asiakas suhtautuu esillä olevaan palvelutapahtumaan ja näin ollen se vaikuttaa asiakastyytyvyyteen. Maan kulttuuri vaikuttaa siihen, mitä asioita asiakas pitää palvelussa tarpeellisena ja suotavana, ja jotka tuottavat tyytyväisyyttä. Esimerkiksi hotellissa yöpymiseen länsimaisessa kulttuurissa liittyy selvemmin mielihyvän tavoittelu kuin aasialaisessa kulttuurissa. (Ylikoski 2001, 78, 153.)

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA KOKONAISLUOTETTAVUUS

### 5.1 Tutkimusmenetelmät ja niiden valinta

Tässä tutkimuksessa käytettiin toinen toisiaan täydentämään sekä kvantitatiivista eli määrällistä ja kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen kvantitatiivinen puoli kohdistui asiakkaisiin, joiden näkemyksiä palvelun laadusta mitattiin kyselytutkimuksella. Kvalitatiivinen puoli taas kohdistui myyjiin, joiden näkemykset selvitettiin avoimilla haastatteluilla. Nämä tutkimusmenetelmät valittiin, koska ne sopivat parhaiten tämän tyyppiseen tutkimukseen.

#### Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvantitatiivisilla eli määrällisillä tutkimusmenetelmillä pyritään saamaan vastauksia kysymyksiin ”mikä?”, ”missä?”, ”kuinka usein?” ja ”kuinka paljon?” eli lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviin kysymyksiin. Tutkimusaineistot ovat yleensä suuria ja onnistuakseen ne myös edellyttävät tarpeeksi suurta ja edustavaa otosta. Aineistojen kerääminen suoritetaan usein standardoidulla tutkimuslomakkeella, joissa vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Ilmiöitä kuvataan numeerisesti, ja tuloksia tarkastellaan taulukoin ja kuvioin. Ilmiöiden välisiä riippuvuuksia tai niissä tapahtuvia muutoksia tutkitaan usein kvantitatiivisella menetelmällä. Tutkimusten tuloksia pyritään yleistämään tilastollisin keinoin. Kvantitatiivisella tutkimuksella kartoitetaan yleensä sen

hetkinen tilanne, mutta tutkimusmenetelmällä ei kuitenkaan pystytä riittävästi selventämään ilmiön syytä. Kvantitatiivisia menetelmiä ovat muun muassa lomakekysely, www-kysely, systemaattinen havainnointi ja kokeelliset tutkimukset. (Heikkilä 2008, 13, 16–17.)

Tutkimuksen kohteena olevaa joukkoa, josta tietoa halutaan, nimitetään perusjoukoksi. Kun tutkitaan koko perusjoukko, on kyseessä kokonaistutkimus. Mikäli koko perusjoukko ei ole tavoitettavissa, puhutaan kehikkoperusjoukosta. Siihen kuuluvat kaikki kohdeperusjoukon tavoitettavissa olevat yksiköt. Jos perusjoukko on todella suuri, sen tutkiminen tulee liian kalliiksi tai tiedot halutaan nopeasti, käytetään otantatutkimusta. Otantamenetelmiä ovat satunnaisotanta, systemaattinen otanta, ositettu otanta, ryväotanta ja otosyksikön koon mukainen otanta. Otoksen on oltava pienoiskuva tutkimuksen perusjoukosta ja edustettava perusjoukkoa samoilla ominaisuuksilla samassa suhteessa, jotta tulokset olisivat luotettavia. (Heikkilä 2008, 14, 33–34, 36.)

#### Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimusmenetelmässä pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä selvittämällä sen laatua ja ominaisuuksia. Kvalitatiivisella tutkimuksella selvitetään myös ilmiön merkitystä tai tarkoitusta, käyttäytymistä sekä päätösten syytä ja näin ollen saadaan kokonaisvaltainen ja syvempi käsitys ilmiöstä. Sillä pyritään saamaan vastauksia kysymyksiin ”miksi?”, ”miten?” ja ”millainen?”. Tutkittavia tapauksia valitaan harkinnanvaraisesti yleensä pieni määrä, mutta niitä tutkitaan ja analysoidaan perusteellisesti. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen. Tämä tutkimusmenetelmä soveltuu hyvin toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen etsimiseen ja sosiaalisten ongelmien tutkimiseen sekä antamaan virikkeitä jatkotutkimuksille. (Heikkilä 2008, 16–17.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto kerätään vähemmän strukturoidusti ja se on usein tekstimuotoista. Tyypillisiä kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän valmiita aineistoja ovat kirjeet, päiväkirjat ja omaelämäkerrat, mutta aineisto voidaan myös kerätä tutkimusta itseään varten erilaisin haastatteluin, osallistuvalla havainnoinnilla

(tutkija osallistuu tutkimansa yhteisön toimintaan) tai eläytymismenetelmällä. (Heikkilä 2008, 17.)

Tässä tutkimuksessa asiakkaiden näkemyksiä tutkittaessa mukaillaan SERVPERF-menetelmää, joka on muuten samanlainen kuin edellä esitetty SERVQUAL-menetelmä (luku 4.1), mutta siinä ei tutkita ollenkaan palvelun kuluttajien odotuksia, vaan ainoastaan koettua laatua mitataan laativäittämin. Ne laaditaan laatuun vaikuttavia osatekijöitä hyödyntäen (kuvio 3) ja palvelua mahdollisimman kattavasti kuvaten (Grönroos 2009, 119).

## 5.2 Kyselytutkimus

Yksi aineiston keruumenetelmä on kysely, jossa kysymykset ovat standardoituja eli vakioituja. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikilta kyselyyn vastaavilta kysytään täsmälleen samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Vastaaja lukee kysymyksen ja vastaa siihen itse. Tutkijan on tiedettävä tarkalleen, mitä tutkitaan. Tällöin hänelle hahmottuu, mitä asioita pitää mitata. Mitattavat asiat on määriteltävä käsitteiksi ja kysymyksiksi. Vastaajien tulee ymmärtää kysymykset mahdollisimman samalla tavalla, jotta tutkimustulos on luotettava ja yleistettävissä. Kun tutkittavia on paljon ja he ovat hajallaan tai tutkitaan henkilökohtaisia asioita, soveltuu kysely hyvin aineiston keruumenetelmäksi. Ongelma kyselytutkimuksessa on se, että ne saattavat palautua tutkijalle hitaasti. Kysely on keskeinen menetelmä survey-tutkimuksessa, joka pitää sisällään myös haastattelun ja havainnoinnin muotoja. Ne ovat standardoituja ja niissä kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta. (Vilka 2007, 28, 36–37; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 193.)

### 5.2.1 Kyselyn muodot

Kyselyn toteutusmenetelmiä ovat posti- ja verkkokysely sekä kontrolloitu kysely. Posti- ja verkkokyselyssä lomakkeet lähetetään vastaajille sähköisesti tai postitse palautuskuoren kera palautusta varten. Näiden menetelmien etuja ovat nopeus ja tiedon saannin vaivattomuus, vaikka vastausprosentti ei välttämättä ole kovin suuri, parhaimmillaan 30–40 % lähetetyistä lomakkeista. Kyselyyn vastaamisesta on hyvä

muistuttaa, ja sähköisesti lähetetyn lomakkeen palauttamisesta onkin helppoa ja halpaa muistuttaa. Postitse lähetetty muistutus taas vaatii enemmän kustannuksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 196–197; Vilka 2007, 28.)

Kontrolloitu kysely voi olla joko informoitu tai henkilökohtaisesti tarkistettu kysely. Informoidussa kyselyssä tutkija jakaa kyselyt itse paikoissa, joissa kohdejoukko on tavoitettavissa. Tutkijan jakaessa lomakkeita hän selostaa samalla tutkimuksen tarkoitusta, itse kyselyä ja vastaa kohdejoukon kysymyksiin. Vastaajat täyttävät lomakkeet omalla ajallaan ja palauttavat ne tutkijalle joko sovittuun paikkaan tai postitse. Henkilökohtaisesti tarkistetussa kyselyssä tutkija lähettää lomakkeet postitse, mutta kerää ne itse ilmoitetun ajan kuluttua. Tällöin hän voi tarkistaa, onko lomakkeet täytetty, ja keskustella esille nousseista täyttämiseen ja tutkimukseen liittyvistä kysymyksistä. (Hirsjärvi ym. 2009, 196–197.)

#### Kyselyn toteutus Musan Siwassa

Musan Siwan asiakkaille suunnattu tutkimus suoritettiin kirjallisena kyselynä. Kyselyyn päädyttiin, koska kohdejoukko oli todella suuri ja vastauksia tarvittiin yli sata, jotta tulos olisi luotettava. Olisi ollut mahdotonta esimerkiksi haastatella näin suurta vastaajajoukkoa. Kyselyn toteutusajaksi päätettiin yksi viikko, sillä arvioitiin, että tuona aikana tultaisiin kyselyjä jakamaan niin monta kappaletta, että vastauksia saataisiin yli sata. Kyselyn positiivisena puolena pidettiin myös sitä, että sillä oli luotettavinta saada mahdollisimman realistisia ja vääristymättömiä tuloksia lyhyessä ajassa ja kyselyn jälkeen vastaukset olisi helppo koodata taulukkolaskentaohjelmaan. Ainoana ongelmana pidettiin kyselyiden palautumista tutkijoille, sillä vastaajat saivat ottaa lomakkeet koteihinsa täytettäväksi. Tämä ongelma pyrittiin minimoimaan houkuttamalla, jona toimi arvonta, johon sai osallistua palautettuaan kyselylomakkeen Musan Siwaan.

Kyselylomakkeiden jakaminen Musan Siwassa toteutettiin viikolla 9 eli maanantaista 25.2. sunnuntaihin 3.3. Palautusaikaa annettiin 6.3. keskiviikkoon asti. Arvonta vastanneiden kesken suoritettiin maanantaina 11.3., jolloin arvonnin jälkeen myös voit-

tajille ilmoitettiin lahjakortin voittamisesta puhelimitse. Arvonnassa onnettarena sai toimia yksi Musan Siwan myyjistä.

Kyselylomakkeita jaettiin yhteensä 400 kappaletta, joista palautui yhteensä 135 kappaletta. Näin ollen vastausprosentiksi saatiin noin 34. Tutkimus tehtiin kokonaistutkimuksena, jossa perusjoukon kehikkoperusjoukkona toimivat kaikki tutkimusaikana Musan Siwassa asioineet yli 15-vuotiaat asiakkaat. Lomakkeet jaettiin kassalta kaikille asiakkaille tutkimusajankohtana työvuoroissa olleiden myyjien toimesta. Vastausasiakailta oli kaiken kaikkiaan hyvä, vaikka muutama asiakas kieltäytyi ottamasta lomaketta. Myyjä ohjeistettiin siitä, ettei lomaketta jaeta ollenkaan alle 15-vuotiaille.

Asiakkaat saivat ottaa lomakkeet koteihinsa täytettäväksi tai vastata niihin halutessaan heti kaupan kassalla. Myyjä ohjeistettiin kertomaan asiakkaille lyhykäisesti tutkimuksesta ja arvonnasta sekä selvittämään heille lomakkeiden palautusmenettelyn ja -ajan. Myyjä kuitenkin kiellettiin lomakkeita jakaessa mainostamasta sitä, että toinen kyselyn toteuttajista on yksi Musan Siwan myyjistä. Kyselylomakkeiden palautuslaatikko sijaitsi kassan läheisyydessä. Asiakkaan palauttaessa täytetyn lomakkeen, annettiin hänelle täytettäväksi arvontalipuke, jolla arvontaan sai osallistua. Tutkimukseen vastaamisen houkuttimena toimi kaksi kappaletta 20 euron arvoisia lahjakortteja Musan Siwaan. Lahjakortit arvottiin kaikkien vastaajien kesken. Tutkijat kustansivat lahjakortit itse.

Maanantaina 25.2. Siwan oveen laitettiin ilmoitus (liite 1), jolla asiakkaita informoitiin meneillä olevasta asiakastyytyväisyystutkimuksesta ja vastanneiden kesken arvottavista lahjakorteista. Sitä pidettiin ovelta aina siihen päivään asti kun lomakkeita jaettiin. Maanantaina 4.3. oveen kiinnitettiin uusi ilmoitus (liite 2), jossa asiakkaita muistutettiin lähestyvistä lomakkeiden palautuspäivistä. Ilmoituksessa kiitettiin asiakkaita, jotka siihen mennessä olivat kyselyyn vastanneet sekä muistutettiin arvonnassa suorituspäivästä ja toivottiin onnea arvontaan. Kun lomakkeiden palautus oli loppunut, vaihdettiin ovelta oleva ilmoitus (liite 3) uuteen. Siinä kiitettiin kaikkia kyselyyn vastanneita, muistutettiin suoritettavasta arvonnasta uudelleen ja toivottiin onnea arvontaan sekä ilmoitettiin siitä, että voittajiin otetaan yhteyttä välittömästi arvonnassa suoritettua. Kun arvonta oli suoritettu, laitettiin oveen vielä viimeinen ilmoitus

(liite 4), joka informoi asiakkaita siitä, että arvonta oli suoritettu, ketkä kaksi kyselyyn vastanneista voittivat lahjakortit ja lopuksi toivotettiin onnea voittajille.

### 5.2.2 Saate, kysymystyypit ja testaaminen

Lomakekysely koostuu yleensä saatekirjeestä ja kysymysosioista. Saatekirjeen tehtävänä on motivoida vastaajia täyttämään lomake. Se selvittää tutkimuksen taustaa ja kyselyyn vastaamista. Usein saatekirjeestä ilmenee, mihin vastaajan antamia tietoja käytetään. Mitä arkaluontoisempia tietoja vastaajalta kysytään, sitä tarkempaa informaatiota tutkimuksesta hänelle on annettava. Saatekirjeessä selvitetään tutkimuksen toteuttaja ja tavoite. Siinä ilmoitetaan mihin mennessä kyselyyn on vastattava ja kerrotaan miten lomakkeet palautetaan. Mahdollinen kyselyyn vastaamisen houkutin, eli palkinto, ja sen arvontaan liittyvät tiedot kerrotaan myös saatekirjeessä. Loppuun lisätään vielä kiitokset vastaamisesta ja yleensä tutkijan allekirjoitus. Usein jo saatekirjeen luettuaan vastaaja päättää, vastaako hän kyselyyn, vai ei. Saatekirjeellä on siis suuri merkitys, joten sen tulee olla kohteliaasti esitetty ja riittävän lyhyt, korkeintaan yksi sivu. Sen on oltava sisällöltään harkittu ja visuaalisesti hyvin suunniteltu. (Heikkilä 2008, 61–62; Vilkkä 2007, 81, 87–88.)

Kysymysosiossa kysytään usein vastaajaan itseensä liittyviä taustakysymyksiä, esimerkiksi sukupuoli, ikä, koulutus ja ammatti. Tutkimuksessa mitattavia asioita voidaan kysyä avoimilla tai monivalintakysymyksillä sekä sekamuotoisilla ja asteikkoihin eli skaaloihin perustuvilla kysymyksillä. *Avoimissa kysymyksissä* esitetään yleensä vain kysymys ja jätetään tyhjä tila vastausta varten. Niiden vastaukset saattavat joskus tuoda tutkimukseen uusia näkökulmia tai parannusehdotuksia. *Monivalintakysymyksissä* tutkija on laatinut vastausvaihtoehdot valmiiksi eli ne ovat strukturoituja kysymyksiä. Niistä vastaaja rastittaa tai rengastaa sopivimman vastausvaihtoehdon tai useamman ohjeistuksen mukaan. *Sekamuotoisissa kysymyksissä* osa vastausvaihtoehdoista on valmiiksi annettu ja osa, yleensä yksi, on avoimia. Avoimen kysymyksen odotetaan usein tuovan esiin näkökulmia tai vastausvaihtoehtoja, joita tutkija ei ole etukäteen osannut ajatella. (Hirsjärvi ym. 2009, 197–199; Heikkilä 2008, 49–52.)

*Asteikkoihin eli skaaloihin perustuvissa kysymyksissä* esitetään väittämiä. Vastaaja valitsee vastausvaihtoehdonsa sen perusteella, miten vahvasti hän on samaa mieltä tai eri mieltä väittämän kanssa. Tavallisimmin käytettyjä asteikkoja ovat Likertin asteikko ja Osgoodin asteikko. Likertin asteikko on useimmiten 4- tai 5-portainen (tai enemmän) ja vastausvaihtoehdot muodostavat joko nousevan tai laskevan skaalan, jossa toisena ääripäänä on useimmiten *täysin samaa mieltä* ja toisena *täysin eri mieltä*. Yhtenä vastausvaihtoehtona saattaa olla niin sanottu EOS-vastaus eli *en osaa sanoa, ei kantaa* tai *en ole käyttänyt*. Se annetaan siltä varalta, jos vastaajalla ei ole kokemusta kysyttävästä asiasta. Tätä vastausvaihtoehtoa kannattaa kuitenkin käyttää harkiten, sillä vastausvaihtoehtona se houkuttelee helposti vastaajaa. EOS-vastaus sijoitetaan mieluiten viimeiseksi, jolloin se kerää vähemmän vastauksia kuin keskelle sijoitettuna. Saattaa olla kannattavaa pakottaa vastaaja ottamaan kantaa suuntaan tai toiseen jättämällä EOS-vastaus pois kokonaan. (Heikkilä 2008, 52–54.)

Osgoodin asteikko on yleensä 5- tai 7-portainen. Kysymykset esitetään väittäminä ja vastausvaihtoehtojen ääripäinä ovat vastakkaiset adjektiivit tai väittämät, esimerkiksi *palvelu on epäystävällistä* ja *palvelu on ystävällistä*. Usein negatiivinen ääripää on merkitty miinusmerkkisinä arvoina ja positiivinen plusmerkkisinä. Asteikko voidaan numeroida myös positiivisilla arvoilla 1-5 tai 1-7 tai esittää se graafisena janana, johon vastaaja voi merkitä vastauksensa sopivaan kohtaan janassa. (Heikkilä 2008, 54–55.)

Hyvä kyselylomake on helposti täytettävä, selkeä ja siinä on yksiselitteiset vastausohjeet. Avoimiin kysymyksiin tulee varata riittävästi vastaustilaa. Kyselylomake tulee testauttaa, vaikka se olisi huolellisesti laadittu. Testihenkilöiksi riittää 5-10 kohdejoukon edustajaa. Testauksen avulla pyritään selvittämään kysymysten ja ohjeistuksen selkeyden ja yksiselitteisyyden, vastausvaihtoehtojen sisällöllisen toimivuuden ja lomakkeeseen vastaamisen helppouden sekä siihen kuluvan ajan. Testauksen jälkeen tehdään tarvittavat muutokset lomakkeen ongelmakohtiin, jonka jälkeen lomake kannattaa vielä luetuttaa jollakin muulla henkilöllä. (Heikkilä 2008, 61.)

## Kyselylomake Musan Siwan asiakkaille

Tätä tutkimusta varten tehty kyselylomake varustettiin värillisellä Siwa-logolla ja nimettiin se asiakastyytyväisyyskyselyksi, kuten liitteestä 5 näkyy. Kyselylomake oli kaksisivuinen, jossa ensimmäisellä sivulla olivat saatekirje ja vastaajiin liittyvät taustakysymykset. Saatekirje erotettiin muusta lomakkeesta vaakaviivoin. Saatesanat alkoivat vastaajan puhuttelulla ”Arvoisa Siwa Musan asiakas”. Saatteessa vastaajille selvitettiin ensin tutkimuksen toteuttajat. Heille kerrottiin, mitä tutkittiin ja mikä oli tutkimuksen tavoitteena, jonka jälkeen painotettiin asiakkaan vastauksen tärkeyttä tutkimuksen kannalta. Saatteessa ilmoitettiin vastaajien kesken arvottavista palkinnoista, jotka olivat kaksi 20 euron arvoista lahjakorttia Musan Siwaan.

Viimeisessä kappaleessa kehoitettiin palauttamaan lomakkeet kassalla sijaitsevaan palautuslaatikkoon ja ilmoitettiin viimeinen päivämäärä palauttamiselle. Saatteessa kerrottiin siitä, että lomakkeen palautuksen yhteydessä vastaaja saa täytettäväkseen arvontalipukkeen, jolla arvontaan osallistutaan. Lomakkeisiin vastattiin siis nimettömästi. Lopuksi selvennettiin vastaajille, milloin arvonta on ja miten heihin otetaan yhteyttä. Viimeisimmäksi oli vielä lisätty tutkijoiden nimet.

Saatekirjeen jälkeen oli kolme vastaajaan liittyvää taustakysymystä, jotka oli esitetty monivalintakysymyksinä kehotuksella ”Rastittakaa sopivin vaihtoehto”. Taustakysymyksillä haluttiin selvittää vastaajan sukupuoli, ikä ja se, miten usein hän asioi Musan Siwassa. Vastaajien alaikärajaksi valittiin 15 vuotta. Alle 15-vuotiaiden koettiin olevan vielä sen verran kypsyttömiä, että he eivät ymmärtäisi kaikkia lomakkeessa kysytyjä asioita. Ikähaarukat merkittiin kymmenen vuoden välein, viimeisenä vastausvaihtoehtona yli 65-vuotias. Asiointitiheyttä selvitettiin vastausvaihtoehdoilla: päivittäin, viikoittain, kuukausittain, harvemmin ja asioin ensimmäistä kertaa.

Lomakkeen toisella sivulla olevat laatuvaittämät laadittiin hyödyntäen palvelun laadun viittä osatekijää, jotka ovat luotettavuus, reagointialttius, empatia ja fyysinen ympäristö ja joihin sisältyvät alkuperäiset kymmenen osatekijää (kuvio 4). Mitattavista laadun osatekijöistä jätettiin viestintä kokonaan pois, sillä sitä oli hankala soveltaa tutkimuksen kohteena olevaan palveluun Musan Siwassa. Laatuvaittämät olivat asteikkoihin eli skaaloihin perustuvia, strukturoituja kysymyksiä, joissa vastausvai-

toehtoina olivat *täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä, täysin eri mieltä* sekä hieman etäämmälle muista vaihtoehtoista sijoitettu *ei kantaa*.

Kyselylomakkeessa väittämiä ei ryhmitelty tilanpuutteen vuoksi, vaan ne oli kaikki sijoitettu toinen toisensa jälkeen. Mitattavat väittämät on ryhmitelty palvelun prosessin toiminnalliseen laatuun, palvelun lopputuloksen tekniseen laatuun sekä imagoon. Jaosta ilmenee myös se, mikä laadun kokemiseen liittyvä osatekijä on kyseessä.

### **Toiminnalliseen laatuun vaikuttavat tekijät (miten, palvelun toimitus):**

*Luotettavuus:* Henkilökunta osaa käyttää kassajärjestelmää

*Reagointialttius:* Palvelu on nopeaa, Asiointi on helppoa

*Kohteliaisuus:* Henkilökunta on ystävällistä, Henkilökunta on ulkoiselta olemukseltaan siisti, Henkilökunta käsittelee omaisuuttani hyvin, esim. ostokset hihnalla, löytötavarat

*Turvallisuus:* Koen asiointini turvalliseksi

*Saavutettavuus:* Jonotusaika ei ole liian pitkä, Kaupan aukioloajat ovat minulle sopivia, Kauppa sijaitsee riittävän lähellä

*Asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen:* Henkilökunta tuntee vakioasiakkaat

*Fyysinen ympäristö:* Kauppa on siisti, Kauppa on viihtyisä, Kaupan piha-alueet ovat siistit, Pysäköintitilaa on riittävästi

### **Tekniseen laatuun vaikuttava tekijä (mitä, palvelun lopputulos):**

*Pätevyys:* Henkilökunta osaa vastata kysymyksiini

*Palvelun lopputulos:* Tuotteet ovat tuoreita, Hyllyissä ei ole tuotepuutteita, Tuotevalikoima on tarpeeksi laaja

### **Imagoon vaikuttava tekijä:**

*Uskottavuus:* Siwalla on hyvä maine

Palvelun laatutekijöiden lisäksi haluttiin selvittää, onko vastaajilla mahdollisesti *tuote-ehdotuksia* kaupan valikoimaan sekä haluttiin lisätä *vapaa sana*-osio, johon vastaaja sai halutessaan antaa ruusut, risut, parannusehdotukset ja niin edelleen. Näille kahdelle avoimelle kysymykselle oli varattu oma vastaustilansa. Lomakkeen lopussa vastaajia kiitettiin vastaamisesta.

Kyselylomake testattiin yhteensä kuudella henkilöllä. Lomake oli kaikkien mielestä nopea täyttää. Testihenkilöiltä saatiin hyviä muutosehdotuksia esimerkiksi vastaajaa mahdollisesti visuaalisesti ärsyttävistä seikoista, kuten sanojen liiallisesta lihavoimisesta ja alleviivauksesta. Heiltä saatiin myös pari hyvää saatekirjeen sanoihin liittyvää muutoseikkaehdotusta. Alkuperäisessä lomakkeessa ollut väittämä ”Henkilökunta on asiallisesti pukeutunut” muutettiin testihenkilöiden ehdottamana koskemaan koko ulkoisen olemuksen siisteyttä. Väittämät ”Henkilökunta tuntee vakioasiakkaat” ja ”Hyllyissä ei ole tuotepuutteita” saivat osassa testihenkilöistä aikaan pohdintaa siitä, ymmärretäänkö väittämät oikein. He pohtivat myös sitä, vaikuttaako vakioasiakkaan tunteminen jotenkin kyseisen asiakkaan tyytyväisyyteen palvelun laadusta ja palveleeko henkilökunta vakioasiakasta eri tavalla kuin muita. Testihenkilöt toivat esiin sen, että ”tuotepuutteet” saatetaan ymmärtää sen oikean merkityksen lisäksi myös niin, että itse valikoimasta puuttuu jokin asiakkaan haluama tuote.

### 5.2.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Kun tutkimusaineisto on kerätty, numeroidaan lomakkeet juoksevilla numeroinnilla. Tämän avulla voidaan tarkistaa yksittäiseen havaintoyksikköön tallennetut tiedot. Tiedot on mahdollista tallentaa eri ohjelmilla, ja ohjelmasta riippuen tallennustapoja on erilaisia. Perinteisesti kvantitatiivisessa tutkimuksessa mitattavat tiedot kerätään paperilomakkeille, joista ne syötetään käsin tietokoneelle, jotta aineistoa voidaan käsitellä. Yleensä lomakkeista saadut tiedot syötetään havaintomatriisiin eli taulukoon, jossa vaakarivit kuvaavat havaintoyksiköitä ja pystysarakkeet muuttujia eli tutkimuksessa tutkittavia asioita. Yhden tutkittavan (esim. henkilö) tiedot ovat siis yhdellä vaakarivillä ja kaikilta vastaajilta saatu samaa asiaa koskeva tieto (esim. sukupuoli tai ikä) yhdessä pystysarakkeessa. Mitä enemmän lomakkeessa on strukturoituja kysymyksiä (valmiit vastausvaihtoehdot), sitä helpompaa ja nopeampaa aineiston käsittely on. (Vilka 2007, 111–112; Heikkilä 2008, 123.)

Tulokset esitetään taulukoin, kuvioin, tunnusluvuin ja tekstimuotoisena. Esittämistavan valinta on tapauskohtaista. Kuviot soveltuvat hyvin tapauksiin, joissa annetaan nopeasti luettavaa tietoa, taulukoissa taas tarkkuus on tietojen esittämisen oleellisin

asia. Pylväskuviot ovat hyviä normaaliasteikon tasoisen muuttujan arvojen kuvaamiseen ja ympyräkuviot kokonaisuuden jakautumisen esittämiseen. Muita kuvioita ovat muun muassa viivakuvio, hajontakuvio ja histogrammi. Taulukot, kuviot ja tunnusluvut havainnollistavat usein tekstiä sekä lisäävät tekstin ymmärtämistä ja päinvas-toin. (Vilkkä 2007, 135; Heikkilä 2008, 154–156, 162–167.)

### Kyselyn avulla saadun aineiston käsittely ja analysointi

Tässä tutkimuksessa lomakkeiden palautuspäivän jälkeen kaikki lomakkeet numeroitiin juoksevalla numeroinnilla ja vastaukset syötettiin Excelillä tehtyyn havaintomatriisiin, jonka avulla pystyttiin tekemään tuloksia havainnollistavia kuvioita. Jokaisesta taustakysymyksestä tehtiin oma ympyräkaavionsa ja jokaisesta laatuvaittäjästä oma pylväskaavionsa. Asiakkaille esitettyjä laatuvaittäjiä pohdittiin havainnollistavien kaavioiden avulla.

### 5.3 Haastattelututkimus

Haastatteluksi nimitetään sellaista tiedonkeruutapaa, jossa henkilöiltä kysytään heidän omia mielipiteitään tutkimuksen kohteesta ja vastaus saadaan puhutussa muodossa (Hirsjärvi & Hurme 2004, 41). Haastattelu on aina sosiaalinen vuorovaikutustilanne, jossa vähintään kaksi ihmistä tapaa toisensa. Haastattelun idea on yksinkertainen. Haastattelija esittää kysymyksiä tutkittavalle eli haastateltavalle henkilölle koskien tutkimusongelmaa. Haastateltava vastaa näihin kysymyksiin omilla käsityksillään, kokemuksillaan, mielipiteillään ja ajatuksillaan aiheesta. Yksinkertaistettuna haastattelua voidaan ajatella keskusteluna, jolla on ennalta päätetty tarkoitus. Tällainen tiedonkeruumenetelmä on hyvin joustava, mutta myös ainutkertainen, sillä tutkija ja tutkittava ovat suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa keskenään. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 34, 41–42; Kananen 2008, 73; Hirsjärvi ym. 2009, 204.)

### 5.3.1 Haastattelun lajit

Kirjallisuudesta riippuen tutkimushaastatteluille on jaoteltu kolme tai neljä eri alalajia. Myös haastatteluista käytettävät nimitykset vaihtelevat kirjallisuuden mukaan. Tässä on käytetty Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 208–210) käyttämää jaottelua kolmesta eri alalajista, jotka ovat strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, avoin haastattelu ja teemahaastattelu.

*Strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu* tapahtuu nimensä mukaisesti lomaketta apuna käyttäen. Lomakkeeseen on ennalta laadittu vastausvaihtoehdot ja kysymykset, jotka kysytään kultakin haastateltavalta samassa järjestyksessä ja täsmälleen samalla tavalla. Tämä on tärkeää, sillä strukturoidun haastattelun tuloksia voidaan käsitellä myös kvantitatiivisesti, ei ainoastaan kvalitatiivisesti. Kysymykset laaditaan samalla tavalla kuin *kyselyssä*, ja siksi tämä haastattelumuoto sopii hyvin kvantitatiivisiin tutkimusmenetelmiin. Kyselyä käsiteltiin kattavammin jo luvussa 5.2. alaotsikoinen. Strukturoidussa haastattelussa haastattelut toteutetaan aina standardoidusti, jolloin kohdehenkilöt (haastateltavat) muodostavat otoksen jostakin perusjoukosta. Suurin vaikeus tässä haastattelulajissa on haastattelulomakkeen laadinta ja kysymysten muotoilu. Kysymykset pitäisi laatia sellaisiksi, että kaikki haastateltavat ymmärtävät ne samalla tavalla. Itse haastattelu on usein helppo toteuttaa sen jälkeen, kun kysymykset on saatu laadittua ja järjestettyä. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 44; Hirsjärvi ym. 2009, 193–194, 208.)

*Avoin haastattelu* on ikään kuin keskustelu, jossa haastattelija selvittää haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä sen mukaan kuin ne tulevat aidosti vastaan keskustelun kuluessa. Haastattelijan tehtävä on syventää haastateltavien vastauksia ja rakentaa haastattelun jatko niiden varaan. Edellisen kysymyksen vastaus saa aikaan seuraavan kysymyksen haastattelijan toimesta. Avoin haastattelu vaatii yleensä paljon aikaa, useita haastattelukertoja ja hyviä haastattelutaitoja tutkimuksen tekijältä. Avoimesta haastattelusta voidaan käyttää myös nimityksiä strukturoimaton haastattelu, kliininen haastattelu, syvähaastattelu, vapaa haastattelu, informaalinen haastattelu, ei-johdettu haastattelu, asiakaskeskeinen haastattelu tai keskustelunomainen haastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 45–46; Hirsjärvi ym. 2009, 209.)

*Teemahaastattelu* on strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelulle on tyypillistä se, että haastattelun aihepiirit eli *teemat* on ennalta päätetty, mutta niille ei ole määritetty tarkkaa muotoa ja järjestystä. Kirjallisuudesta riippuen teemahaastattelusta voidaan käyttää myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten sanamuodot ja kysymysjärjestys voivat vaihdella, mutta haastattelu keskittyy jonkun lukkoon lyödyn näkökulman ympärille. Täten haastattelu ei ole yhtä vapaa kuin avoin- eli syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47; Hirsjärvi ym. 2009, 208.)

Haastattelut voidaan toteuttaa kolmella eri tavalla. Nämä kolme tapaa ovat yksilöhaastattelu, parihaastattelu ja ryhmähaastattelu. *Yksilöhaastattelu* on tavallisin haastattelun muoto ja siinä ei ole muita osapuolia kuin haastattelija ja haastateltava. Tällöin haastattelun suunnasta vastuussa on haastattelija, eikä muita henkilöitä ole vaikuttamassa haastateltavan vastauksiin. Yksilöhaastattelu on toteutettavissa kasvokkain suoritettavan haastattelun lisäksi myös puhelinhaastatteluna. Puhelinhaastattelua käytetään usein silloin, kun fyysinen haastattelutilanne ei ole mahdollinen. *Parihaastattelu* on yksi ryhmähaastattelun alamuoto, jota käytetään muun muassa kasvatustieteellisissä tutkimuksissa haastateltaessa lapsia, nuoria ja heidän vanhempiaan. *Ryhmähaastattelu* on tehokas tiedonkeruun muoto, sillä tutkija pystyy keräämään koko ryhmän haastattelut yhdellä kertaa. Ryhmällä voi olla positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia tutkimuksen tulokseen. Ryhmä voi toisaalta rohkaista haastateltavia puhumaan ja toisaalta passivoida ujoimpia vastaajia, jos ryhmässä on yksi tai useampi dominoiva haastateltava. (Hirsjärvi ym. 2009, 210–211; Kananen 2008, 75.)

#### Haastattelut Musan Siwan myyjille

Myyjiä päädyttiin haastattelemaan, koska heiltä haluttiin mahdollisimman yksityiskohtaista ja kattavaa tietoa. Avointa haastattelua tehdessä haastattelijan oli mahdollista tehdä tarkentavia lisäkysymyksiä, jos haastateltavan vastaus ei ollut tarpeeksi monipuolinen. Tämä auttoi saamaan arvokasta lisäinformaatiota tutkittavasta asiasta. Tällaista lisäinformaatiota ei olisi ollut mahdollista saada esimerkiksi kyselyä myyjille tehtäessä. Lisäksi haastateltavia myyjiä oli vain kolme, joten haastattelujen tekeminen oli mahdollista, sillä joukko oli niin pieni.

Tässä tutkimuksessa myyjien näkemykset palvelun laadusta selvitettiin siis avoimilla haastatteluilla. Haastatteluja varten tehdyt kysymykset (liite 6) laadittiin asiakkaille suunnatun kyselylomakkeen pohjalta. Kysymykset koskettivat samoja asioita, joita Musan Siwan asiakkailta kysyttiin. Haastateltavien kanssa sovittiin puhelimitse heille sopivat haastattelupäivät ja -ajat. Heidän mielipiteensä sopivista haastattelupaikoista otettiin huomioon. Haastateltavista kukaan ei pitänyt työpaikkaansa sopivana haastattelupaikkana, sillä sen takahuoneessa soi häiritsevästi kello aina asiakkaan astuessa kaupan ovesta. Jokainen haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna keskustelun muodossa. Haastatteluista kaksi tehtiin eräässä kahvilassa ja yksi haastateltavan kotona. Haastattelukysymykset esitettiin jokaiselle haastateltavalle suurin piirtein samalla sanamuodolla ja samassa järjestyksessä.

Haastattelukysymykset lähetettiin myyjille muutamaa päivää ennen haastattelujen toteuttamista, jotta he saivat tutustua aiheeseen ja miettiä hieman mahdollisia vastauksiaan. Haastateltavat saivat vastata haastattelukysymyksiin omin sanoin, eikä valmiita vastausvaihtoehtoja annettu. Tarvittaessa haastattelija esitti vastausta tarkentavia ja syventäviä lisäkysymyksiä haastateltavilta. Musan Siwassa on neljä työntekijää, mutta heistä haastateltiin vain kolmea, sillä yksi työntekijä on toinen tutkijoista itse. Haastateltavat ovat kukin työskennelleet Musan Siwassa eri ajan, joten oli mielenkiintoista nähdä myös se, eroavatko myyjien näkemykset palvelun laadun osatekijöistä toisistaan. Heidän palveluvuotensa Musassa ovat 14,5 vuotta, 14 vuotta sekä puoli vuotta. Haastattelujen toteutuksen hoiti toinen tutkijoista. Kaikki kolme haastattelua nauhoitettiin.

### 5.3.2 Haastatteluaineiston analysointi

Ennen haastatteluaineiston analysointia on pohdittava, ollaanko kiinnostuneita aineiston sisällöstä, vai enemmänkin ilmaisuista ja kielenkäytöstä. Tästä pohdinnasta riippuu se, miten tarkasti aineistoa litteroidaan. (Kananen 2008, 80.)

## Litterointi

Haastatteluaineistoa analysoidaan litteroinnin avulla. Litterointi tarkoittaa äänitallenteiden purkamista kirjalliseen muotoon, jolloin niitä voidaan käsitellä manuaalisesti tietokoneella. Haastatteluaineisto voidaan kirjoittaa tekstimuotoiseksi tiedostoksi joko sanatarkasti, yleiskielellisesti tai propositiotasolla. Sanatarkka litterointi tarkoittaa sitä, että aineistoa litteroidessa kirjataan ylös puheen lisäksi haastateltavan äännähdykset (naurahdukset, äänenpainot, huokaukset ja tauot). Yleiskielisessä litteroinnissa teksti on muunnettu yleiskielelle poistaen haastateltavien käyttämät murre- ja puhekielen ilmaisut. Propositiotasolla ylös kirjataan ainoastaan vastausten ydinsisältö. Litterointi on haastava ja aikaa vievä vaihe, sillä ennalta ei voi tietää, mitä aineistoa loppujen lopuksi tarvitaan. (Kananen 2008, 80–81; Hirsjärvi & Hurme 2004, 139–140.)

## Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysiä voidaan kutsua dokumenttien analyysimenetelmäksi. Se on menetelytapa, jolla analysoidaan dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysi on tapa järjestää, kuvailla ja kvantifioida tutkittavaa ilmiötä ja sillä pyritään saamaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sisällönanalyysiä tehdessä voidaan edetä kahdella tavalla: induktiivisesti tai deduktiivisesti. Induktiivisessa sisällönanalyysissä lähdetään liikkeelle aineistosta, joka pelkistetään, ryhmitellään ja abstrahoidaan. Pelkistettäessä aineistosta koodataan ilmaisuja, jotka liittyvät tutkimustehtävään, ryhmitellessä yhdistetään pelkistetyistä ilmaisuista ne asiat, jotka näyttävät kuuluvan yhteen ja abstrahoinnissa muodostetaan yleiskäsitteiden avulla kuvaus tutkimuskohteesta. Deduktiivisessa sisällönanalyysissä lähdetään liikkeelle jostakin käsitejärjestelmästä, jota hyväksi käyttäen aineistoa luokitellaan. Sitä voi ohjata teema, käsitekartta tai malli, joka perustuu aikaisempaan tietoon. Sisällönanalyysiä tehtäessä tutkijan on päätettävä, analysoiko hän vain sen, mikä on selvästi ilmaistu dokumentissa, vai analysoiko hän myös piilossa olevia viestejä. Jos tutkija päättää analysoida piiloviestejä, joutuu hän käyttämään sisällönanalyysissä myös tulkintaa. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 3-11.)

## Haastattelujen avulla saadun aineiston litterointi ja analysointi

Tallennetut haastatteluaineistot litteroitiin niiden analysoinnin helpottamiseksi. Tässä työssä litterointia ei suoritettu sanatarkasti, sillä sitä ei katsottu tarpeelliseksi. Haastateltavien äänenpainot, huokaukset tai naurahdukset eivät olisi antaneet lisäarvoa tutkimukselle. Haastattelut litteroitiin pääsääntöisesti yleiskielisesti, mutta joissain kysymyksissä käytettiin myös propositiotason litterointia. Työssä käytettiin paikoitellen siis melko karkeaa litterointia, joka toi esiin haastateltavien vastausten ydinsisällön, ei välttämättä koko ilmaisuja. Kahden tunnin haastattelumateriaalin purkamiseen kuului aikaa noin kymmenen tuntia.

Tämän tutkimuksen haastatteluaineiston sisällönanalyysi tehtiin deduktiivisesti. Käsitejärjestelmänä käytettiin palvelun laatuun liittyviä teknistä ja toiminnallista laatua sekä imagoa. Haastattelujen litterointivaiheessa dokumentit päätettiin analysoida pii-loviesteineen, sillä niiden kautta saatiin paljon arvokasta lisäinformaatiota. Tämän tutkimuksen haastatteluaineistojen analysoinnissa käytettiin siis paljon tulkintaa.

### 5.4 Tutkimuksen kokonaisluotettavuus

Vilkan (2007, 152–154) mukaan tutkimuksen kokonaisluotettavuus koostuu reliabiliteetista eli luotettavuudesta ja validiteetista eli pätevyydestä. Kun tehdyn tutkimuksen otos edustaa perusjoukkoa ja mittauksessa tapahtuu mahdollisimman vähän satunnaisvirheitä, on kokonaisluotettavuus hyvä. Tutkimuksen kokonaisluotettavuutta heikentävät systemaattiset virheet ja ne johtavat myös tuloksia harhaan. Systemaattiset virheet voivat johtua vastausten kadosta tai siitä, että vastaajat valehtelevat, kaudistelevat tai vähättelevät mitattavia asioita. Satunnaisvirheet, esimerkiksi vastaajan muistivirheet, heikentävät tutkimuksen luotettavuutta ja tarkkuutta. Hyvä kokonaisluotettavuus vaatii tutkimuksen toteutuksen tapahtuvan tieteelliselle tutkimukselle asetettujen vaatimusten mukaisesti. Tutkijan on oltava rehellinen, paljastettava tutkimuksensa virheet, arvioitava niiden vaikutusta tuloksiin sekä tulosten hyödyntämiseen ja soveltamiseen. Tutkimuksen kokonaisluotettavuutta voidaan arvioida esimerkiksi uusintamittauksella.

#### 5.4.1 Reliabiliteetti - luotettavuus

Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimus antaa ei-sattumanvaraisia, mittauksesta toiseen pysyviä tuloksia, eli tutkimus on toistettavissa. Sen luotettavuus ja tarkkuus ilmenee siitä, kun mittaus toistetaan, saadaan tarkalleen sama tulos. Tutkimuksen voidaan sanoa olevan reliaabeli myös silloin, jos kaksi eri tutkijaa on päätenyt samanlaiseen lopputulokseen tutkiessaan kahta tai useampaa henkilöä. Luotettavassa tutkimuksessa ei saa olla satunnaisvirheitä. Reliabiliteetti tarkastelee sekä mittaukseen että tutkimuksen toteutuksen tarkkuuteen liittyviä asioita. Luotettavuudessa tarkastellaan muun muassa otoskokoa ja laatua, vastausprosenttia sekä mittarin kykyä mitata tutkimuksen kohdetta kattavasti. Luotettavuutta heikentää esimerkiksi se, että vastaaja ymmärtää tutkittavan asian eri tavalla kuin tutkija tai vastatessaan muistaa jonkin asian väärin. Haastattelijan virheellinen merkintä vastaajan vastauksesta ja tutkijan tallennusvirheet vaikuttavat luotettavuuteen heikentävästi. (Vilka 2007, 149–150; Vilka 2005, 162; Hirsjärvi & Hurme 2004, 186.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että tutkija selittää vastaajille tarkasti tutkimuksen toteuttamisesta. Haastattelu- ja havainnointitutkimuksessa on hyvä kertoa tutkimuksen olosuhteet ja paikat, joissa aineistot kerätään. Myös haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, haastattelujen virhetulkinnat ja tutkijan oma itsearviointi tilanteesta, on hyvä selittää. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen luotettavuudessa on huomioitava tutkijan puolueettomuus, sillä tutkija saattaa usein olla jäsenenä tutkimuksessa yhteisössä. On oleellista pohtia tutkijan roolin merkitystä ja vaikutusta tutkittavan ryhmän jäsenenä, tutkijan yhteiskunnallisen aseman, sukupuolen, iän, arvojen, uskomusten tai omien asenteiden ja näkemysten merkitystä tutkimuksessa tehtyyn tulkintaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 232; Vilka 2005, 160.)

#### 5.4.2 Validiteetti - pätevyys

Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä tutkimuksessa pitikin mitata. Toisin sanoen, miten onnistuneesti lomakkeeseen eli mittariin on pystytty siirtämään tutkimuksessa käytetyt

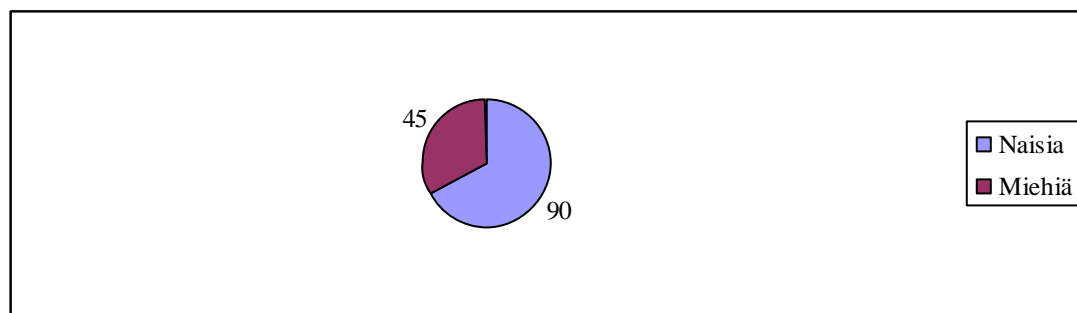
teorian käsitteet. Pätevässä tutkimuksessa tutkija ei ole joutunut esimerkiksi käsitteiden tasolla harhaan, eikä siinä ole systemaattisia virheitä. Pätevyudessa tarkastellaan muun muassa mittarin kysymysten ja vastausvaihtoehtojen sisältöä ja muotoilun onnistumista sekä vastausasteikon toimivuutta. (Vilka 2007, 150.)

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

### 6.1 Kyselytutkimuksen tulokset

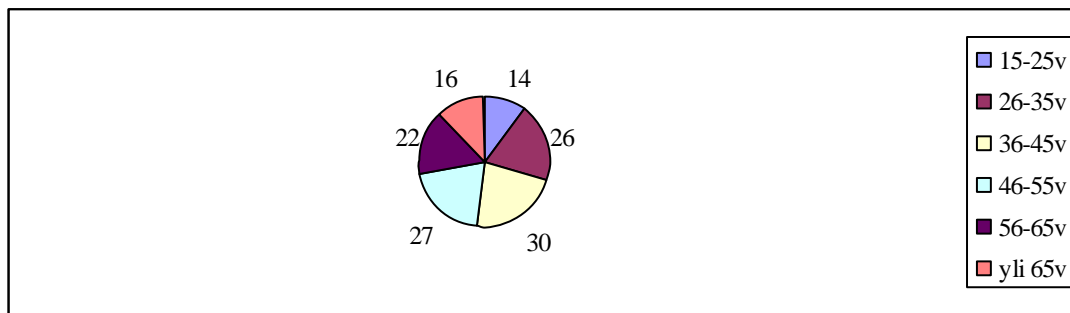
Seuraavassa on esitetty kyselyn vastaukset tilastollisesti ympyrä- ja pylväskaavioina. Kaikissa kaavioissa vastausjakaumat on esitetty kappalemäärän mukaan. Kuvioita avaavissa teksteissä kappalemäärät on esitetty myös prosentuaalisesti, mikä helpottaa lukijaa hahmottamaan vastausjakaumat paremmin. Tutkimuksen väittämät on tässä ryhmitelty palvelun toiminnalliseen ja tekniseen laatuun sekä imagoon.

#### 6.1.1 Vastaajien taustaa tutkivat kysymykset



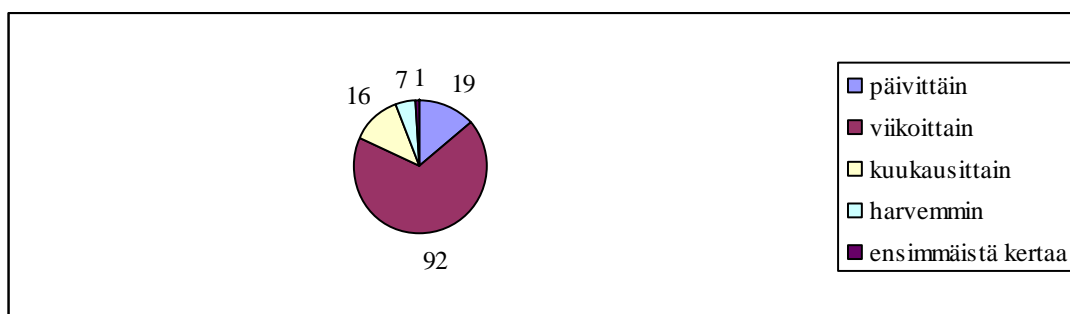
Kuvio 5. Vastaajien sukupuolijakauma, n=135.

Kyselytutkimukseen vastasi yhteensä 135 asiakasta, joista 90 (~67 %) oli naisia ja 45 (~33 %) miehiä (kuvio 5). Vastaajista siis melkein kaksi kolmasosaa oli naisia. Se, miksi miehistä niin harva vastasi, saattaa johtua miesten laiskuudesta tai haluttomuudesta vastata yleensäkin minkäänlaisiin kyselyihin.



Kuvio 6. Vastaajien ikäjakauma, n=135.

Vastaajien iät jakautuivat yllättävän tasaisesti (kuvio 6). 15–25-vuotiaita vastanneita oli 14 (~10,5 %) ja 26–35-vuotiaita vastaajia oli 26 (~19 %). Vastaajista 30 (~22 %) oli 36–45-vuotiaita ja 27 (20 %) oli 46–55-vuotiaita. 56–65-vuotiaita vastaajia oli 22 (~16,5 %) ja yli 65-vuotiaita vastaajia 16 (~12 %). 15–25-vuotiaita vastaajia oli yllättävän paljon. Usein tuntuu siltä, ettei nuoria niinkään kiinnosta vastata kyselyihin. Vastaamiseen saattaa vaikuttaa vastaajien kesken arvotut lahjakortit, jotka toimivat houkuttimena. Eniten kyselyyn vastasivat 36–45-vuotiaat ja toiseksi eniten 46–55-vuotiaat. Vähiten kyselyyn vastasivat 15–25-vuotiaat ja toiseksi vähiten yli 65-vuotiaat.

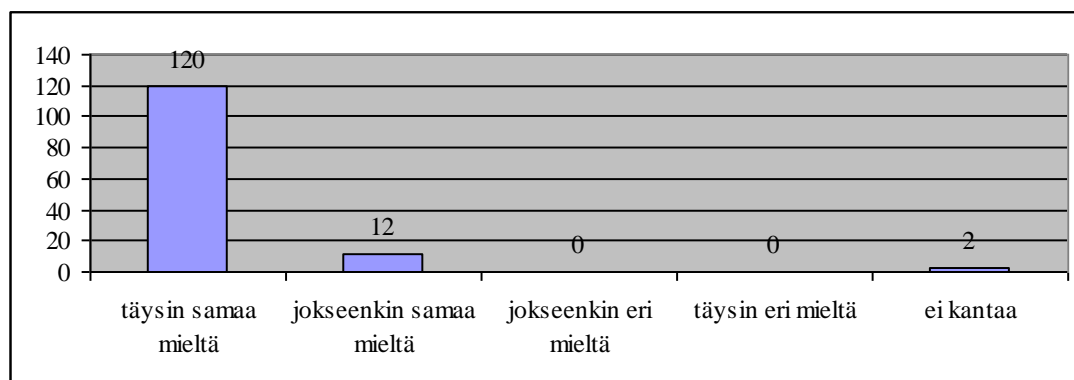


Kuvio 7. Vastaajien asiointitiheysjakauma, n=135.

Kaikista 135 vastaajasta 92 (~68 %) asioi Musan Siwassa viikoittain (kuvio7). 19 vastaajaa (~14 %) ilmoitti asioivansa siellä päivittäin. Kuukausittain asioivia vastaajia oli yhteensä 16 kappaletta (~12 %). Harvemmin asioivia vastaajia oli seitsemän (~5 %) ja ensimmäistä kertaa asioivia vain yksi (~1 %). Päivittäin ja viikoittain eli useamman kerran viikossa, mutta vähemmän kuin joka päivä, asioivia oli noin kolme neljäsosaa.

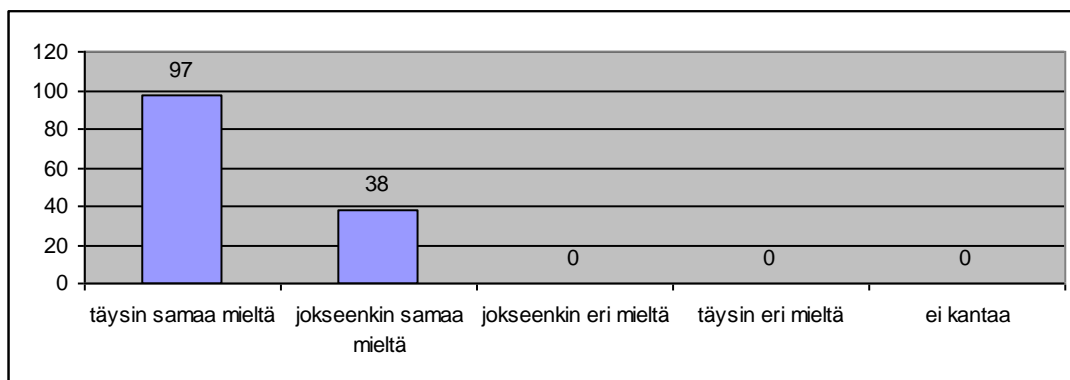
Tämän tutkimuksen kyselyssä olevat vastaajiin liittyvät taustakysymykset haluttiin esittää vain sen takia, että usein vastaajan on paljon mukavampi alkaa täyttää kyselyä helpoista kysymyksistä. Kun helpot peruskysymykset esitetään ensimmäisenä, alkaa vastaaja paljon mieluummin täyttää kyselyä. Taustakysymyksiä ei siis ole tässä tutkimuksessa hyödynnetty millään tavalla.

### 6.1.2 Toiminnallista laatua tutkivat väittämät



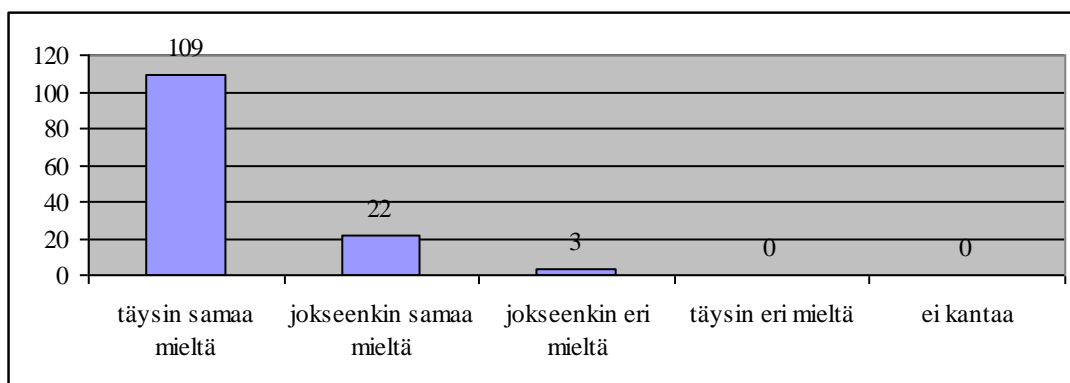
Kuvio 8. Henkilökunta osaa käyttää kassajärjestelmää, n=134.

Tutkimukseen osallistuneet vastaajat olivat suurelta osin sitä mieltä, että henkilökunta osaa käyttää kassajärjestelmää, sillä 120 vastaajaa (~90 %) oli asiasta täysin samaa mieltä (kuvio 8). Väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä oli 12 vastaajaa. Vastauksia tähän väittämään tuli yhteensä 134 kappaletta, ja kaksi vastaajista ei ottanut asiaan kantaa. Kantaaottamattomuus voi johtua siitä, että vastaaja on asioinut Musan Siwassa ensimmäistä kertaa tai asioi harvemmin kuin kuukausittain, joten hänellä ei välttämättä ole vankkaa kokemusta henkilökunnan kassatyöskentelystä. Jokseenkin samaa mieltä olevat vastaajat ovat saattaneet joutua tilanteeseen, jossa kassajärjestelmän käyttö ei ole henkilökunnalta onnistunut, vaan eteen on tullut jonkinlainen pattitilanne.



Kuvio 9. Palvelu on nopeaa, n=135.

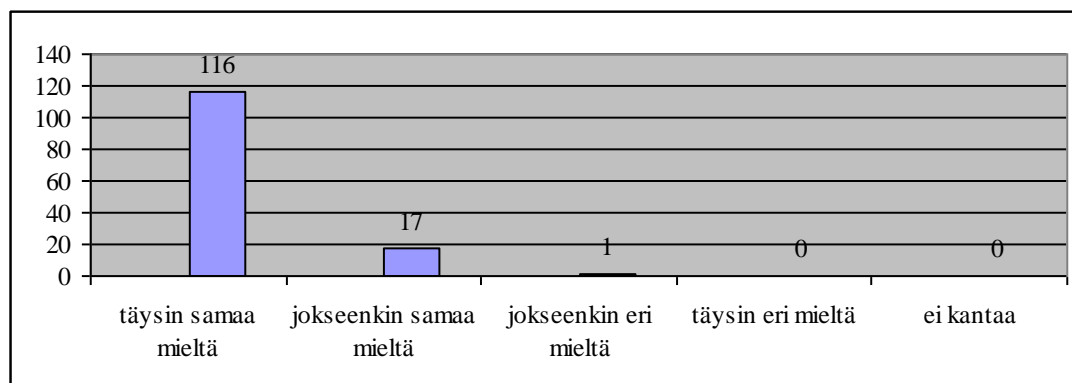
Kyselyyn vastanneet pitivät palvelua Musan Siwassa nopeana, eikä väittämä saanut yhtään eriävää mielipidettä (kuvio 9). Vastaajista 97 (~72 %) oli täysin samaa mieltä ja loput 38 oli jokseenkin samaa mieltä. Yhteensä vastauslomakkeeseen oli tämän väittämän kohdalle kommentoitu: Riippuu tilanteista, mutta useimmiten kyllä (=). Tähän kysymykseen vastasivat kaikki 135 vastaajaa. Palvelun nopeus voi tarkoittaa montaa asiaa, kuten esimerkiksi lyhyttä jonotusaikaa, kassapalvelun jouhevuuutta, palvelun läheisyyttä tai vaikkapa käytävien tilavuutta. Jokseenkin samaa mieltä olevat vastaajat ovat saattaneet asioida kaupassa esimerkiksi juhlapyhinä, jolloin palvelun saaminen saattaa olla melko hidasta asiakkaiden paljouden vuoksi.



Kuvio 10. Asiointi on helppoa, n=134.

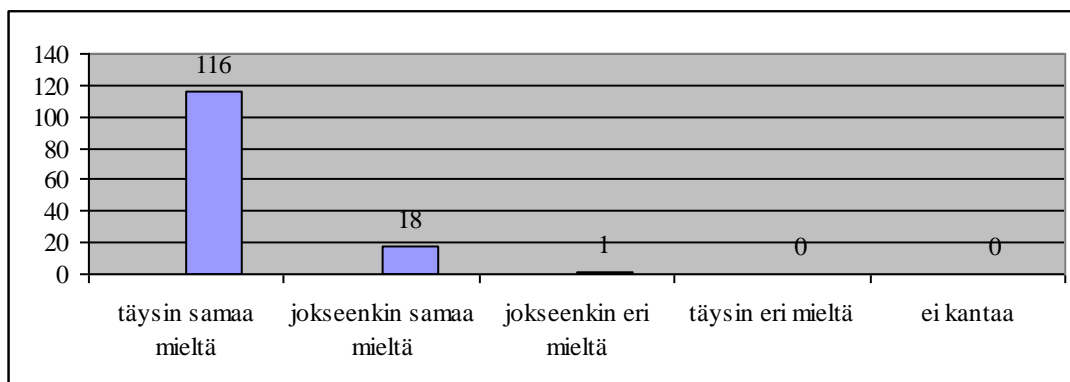
Asiointin helppouteen vastasi yhteensä 134 vastaajaa, joista 109 (~81 %) oli sitä mieltä, että asiointi on helppoa. 22 vastaajaa (~17 %) oli tämän laatuväittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä (kuvio 10). Asiointin helppous sai kolme jokseenkin eriävää mielipidettä. Helppous on käsite, jonka voi jokainen vastaaja ymmärtää eri tavalla. Se voi tarkoittaa asiakkaille eri asioita. Helppous voi olla vaikkapa tuotteiden helppo saatavuus, niiden looginen järjestys tai parkkipaikkojen läheisyys. Helppous

on hyvin pitkälti rinnastettavissa nopeuteen. Yksi vastaamatta jättänyt vastaaja ei ole ehkä mielestään ymmärtänyt kysymystä sen takia, ettei ole osannut hahmottaa, mitä hänen mielestään helppous tarkoittaa. Jokseenkin samaa mieltä olevat vastaajat saattavat muodostaa mielipiteensä esimerkiksi sen takia, että he kokevat kaupan käytävät liian ahtaiksi. He ovat saattaneet asioida myös juhlapyhänä, jolloin ovat voineet joutua tulemaan kauppaan pitkältäkin.



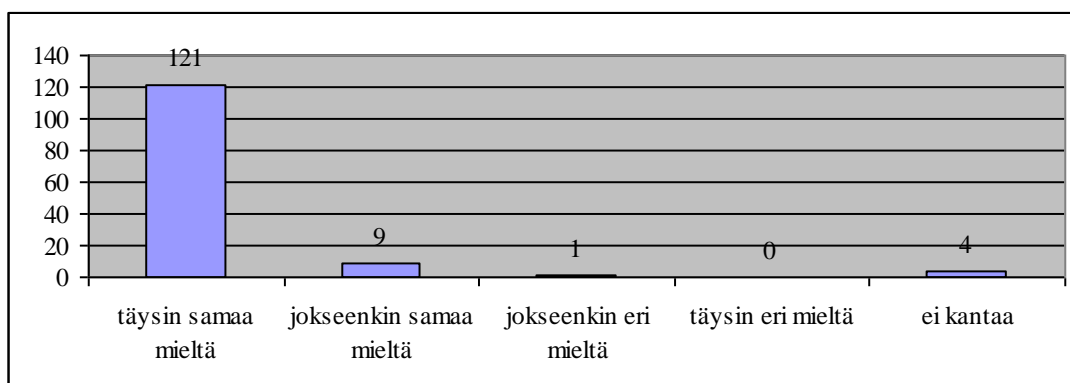
Kuvio 11. Henkilökunta on ystävällistä, n=134.

Henkilökuntaa ystävällisenä piti 116 vastaajaa eli noin 87 % (kuvio 11). 17 vastaajasta (~12,5 %) oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. Eräässä lomakkeessa oli rasti merkitty kohtaan ”täysin samaa mieltä”, ja se oli ympyröity ja viereen laitettu vielä !-merkki. Yhteen vastauslomakkeeseen oli kommentoitu tämän väittämän kohdalle: ERITTÄIN. Vastauksia laatuvaite keräsi yhteensä 134 kappaletta. Henkilökunnan ystävällisyys oli saanut myös yhden jokseenkin eriävän mielipiteen. Eriävä mielipide saattaa johtua esimerkiksi myyjän tai vastaajan itsensä huonosta päivästä, joka on vaikuttanut palvelun laatuun tai sen kokemiseen. Mahdollisuutena voi myös olla se, että myyjän ja vastaajan henkilökemiat eivät ole kohdanneet, ja vastaaja on siitä johtuen saanut epäystävällistä palvelua. Yhden vastaajan vastaamatta jättäminen on voinut olla vain vahinko tai sitten hän ei ole halunnut esittää mielipidettään henkilökunnan ystävällisyydestä.



Kuvio 12. Henkilökunta on ulkoiselta olemukseltaan siisti, n=135.

Tutkimukseen vastaajista 116 (~86 %) piti henkilökuntaa ulkoiselta olemukseltaan siistinä (kuvio 12). Jokseenkin samaa mieltä asiasta oli 18 vastaajaa. Yhteen vastauslomakkeeseen oli tehty \*-merkintä, johon selostukseksi oli kirjattu: Asunvaihtomahdollisuus varastosta myymälään. Tällä kommentilla vastaaja on saattanut tarkoittaa sitä, kun kylminä vuodenaikoina jotkut myyjistä pitivät työvaatteidensa päällä työntekijöille yhteiseksi tarkoitettua fleece-takkia. Ainoastaan yksi vastaaja oli asiasta jokseenkin eri mieltä. Eriävä mielipide saattaa johtua esimerkiksi siitä, että kaikki myyjät eivät käytä koko työasua, vaan housut usein ovat myyjän omat. Eriävä mielipide voi johtua myös siitä, että vastaaja on kokenut myyjän olevan jollain tapaa epäsiisti. Väittämään vastasi yhteensä 135 vastaajaa.

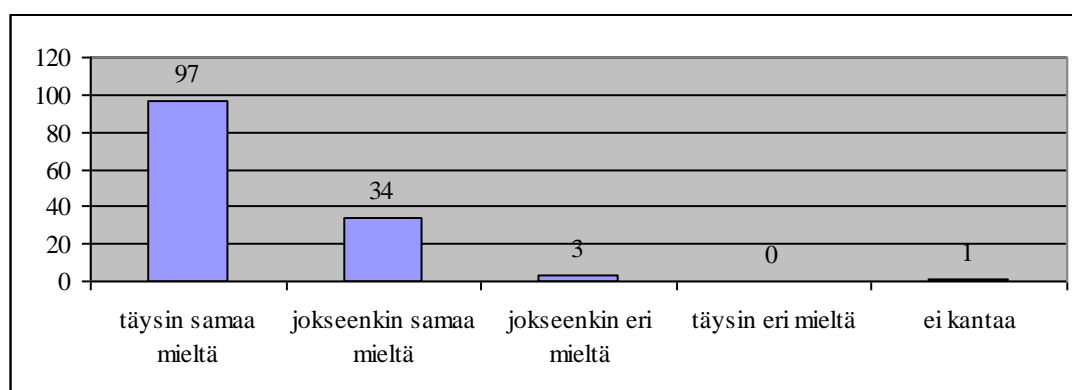


Kuvio 13. Henkilökunta käsittelee omaisuuttani hyvin, esim. ostokset hinnalla, löytötavarat, n=135.

121 vastaajaa (~90 %) oli sitä mieltä, että henkilökunta käsittelee asiakkaiden omaisuutta hyvin (kuvio 13). Kaikilla ei varmastikaan ole kokemusta löytötavaroiden käsittelystä, joten todennäköisesti kysymykseen on suurelta osin vastattu sen perusteella, mikä on kokemus ostoksien käsittelystä hinnalla. Jokseenkin samaa mieltä asiasta

oli 9 vastaajaa. Väittämä sai yhden jokseenkin eriävän mielipiteen. Neljä vastaajaa ei ottanut asiaan ollenkaan kantaa. Väittämään tuli yhteensä 135 vastausta.

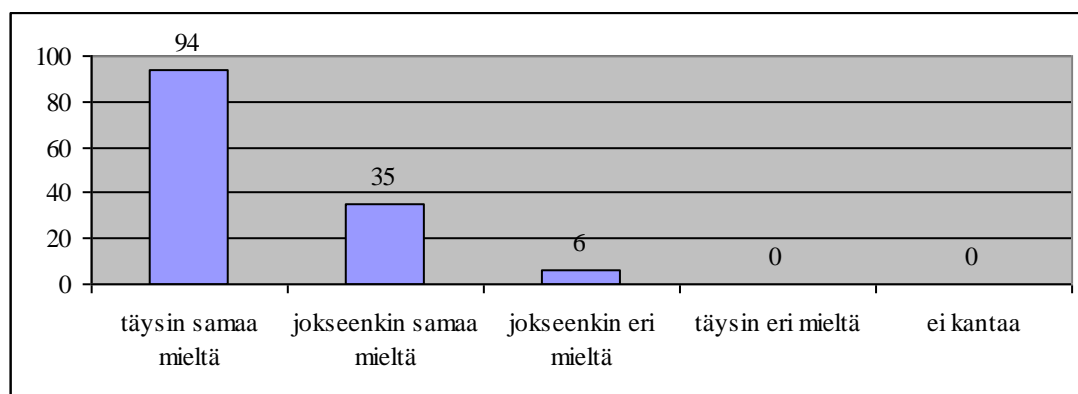
Eriävä mielipide voi johtua esimerkiksi siitä, että jollakin vastaajalla on ollut huonoja kokemuksia ostosten käsittelystä. Hän on saattanut kokea, että hänen ostoksiaan on viskottu kassahihnalla. Kantaaottamattomuus voi johtua siitä, että vastaajat ovat miettineet kokemuksiaan sekä ostosten käsittelystä hinnalla että löytötavaroiden käsittelemistä, ja ovat kuitenkin huomanneet, ettei heillä ole ollenkaan kokemuksia löytötavaroiden käsittelystä. Tämä väittämä on saattanut osoittautua vastaajille ongelmalliseksi sen takia, että väittämän esimerkit ovat täysin erilaiset. Toisesta asiasta (ostosten käsittely hinnalla) vastaajilla varmastikin on kokemuksia, mutta toisesta (löytötavarat) taas ei välttämättä ole ollenkaan.



Kuvio 14. Koen asiointini turvalliseksi, n=135.

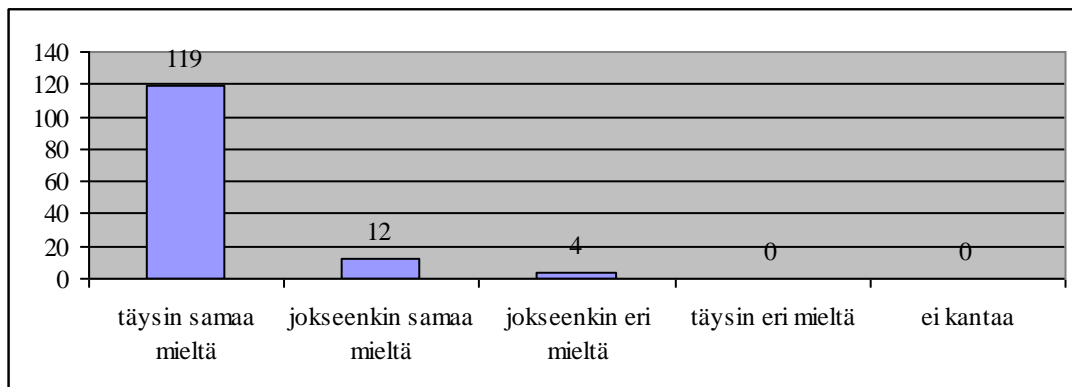
Kyselyn mukaan Musan Siwassa asiointin turvalliseksi koki 97 vastaajaa eli noin 72 % (kuvi 14). Jokseenkin samaa mieltä asiointin turvallisuudesta oli 34 vastaajaa (~25 %). Jokseenkin eriävää mieltä tämän väittämän kanssa oli 3 vastaajaa (~2 %). Vastauksia tuli yhteensä 135, joista yksi (~1 %) ei ottanut kantaa ollenkaan. Asiointin turvallisuuden voi kokea monella eri tavalla. Se saattaa yhdelle tarkoittaa sitä, että kaupassa ei ole esimerkiksi liukastumisvaaraa tai tilojen ahtaudesta johtuvia vaaratilanteita. Toiselle se taas saattaa tarkoittaa sitä, että hän voi asioida turvallisesti pelkäämättä esimerkiksi uutisoitujen ryöstöjen vaaraa. Täysin samaa mieltä olevat vastaajat voivat pitää Musan Siwaa kauppana, jossa esimerkiksi pihojen hiekoituksesta pidetään huolta ja että lattioille ei anneta muodostua vesilammikoita vesikeleillä. Vastaajat voivat myös kokea turvallisuuden tunnetta ajoittain kierroksiaan tekevien vartijoiden takia.

Jokseenkin eri mieltä olevien vastaajien mielestä jokin edellä mainittu asia saattaa olla heidän mielestään huonosti hoidettu. Voi myös olla, että heidän mielipiteeseensä vaikuttaa se, että Siwoja on uutisoitu ryöstettävän lähivuosina melko usein. Kantaaottamattomuus taas voi johtua siitä, että vastaajalla ei ole mielipidettä asioinnin turvallisuuteen tai että hänellä ei ole omaa näkemystä siitä, mitä turvallinen asiointi tarkoittaa.



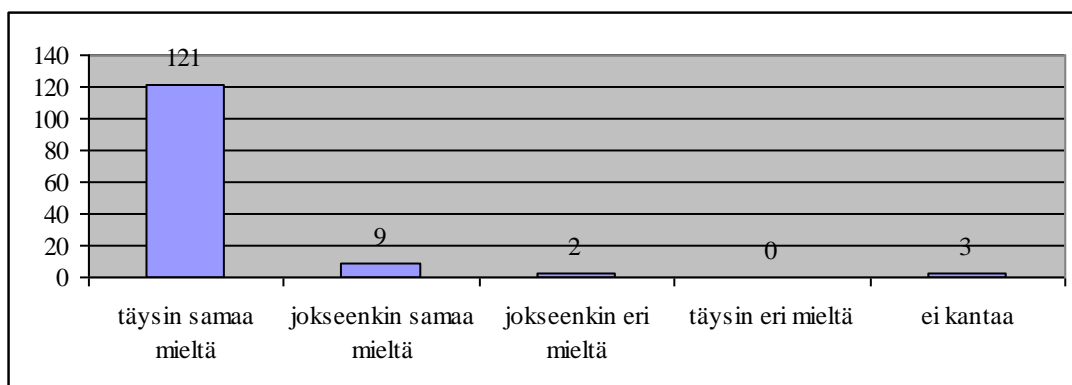
Kuvio 15. Jonotusaika ei ole liian pitkä, n=135.

Tutkimukseen osallistuneista vastaajista 94 (~70 %) oli täysin sitä mieltä, että Musan Siwassa jonotusaika ei ole liian pitkä (kuvio 15). 35 vastaajaa (~26 %) oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista kuusi (~4 %) oli jokseenkin eri mieltä siitä, että jonotusajat eivät ole liian pitkiä. Tähän laatuväittämään vastasi yhteensä 135 vastaajaa. Jokseenkin eriävät mielipiteet saattavat johtua siitä, että vastaajat ovat joutuneet odottamaan myyjää kassalla mielestään liian pitkän ajan. Nämä mielipiteet voivat johtua myös siitä, että vastaajat ovat käyneet Musan Siwassa pahimpaan juhlapyhäaikaan, jolloin jono voi muodostua melko pitkäksi. Täysin samaa mieltä olevat vastaajat ovat saattaneet miettiä jonotuskokemuksiaan suuressa marketissa verrattuna Musan Siwassa jonottamiseen. Nämä vastaajat ovat myös voineet pohtia, sitä että Siwa on yksintyöskentelykauppa, jossa myyjän saattaa olla mahdotonta seisoa pelkästään kassalla asiakkaita odottamassa, kun muitakin töitä varmasti riittää.



Kuvio 16. Kaupan aukioloajat ovat minulle sopivia, n=135.

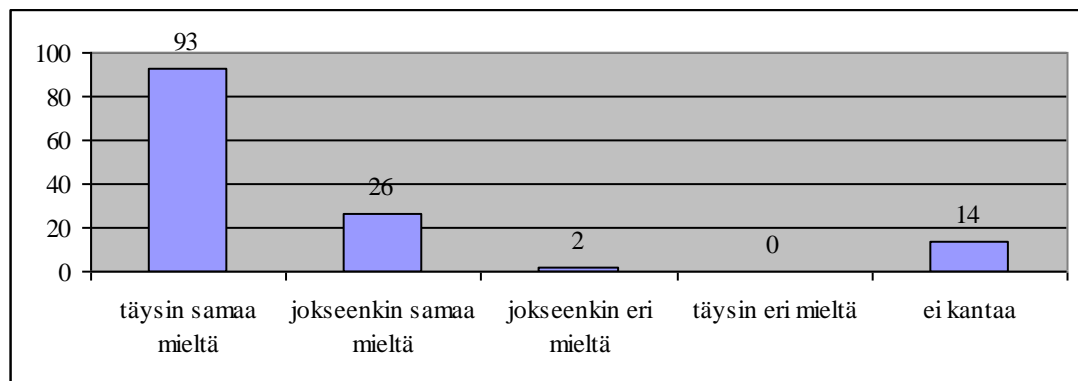
119 vastaajaa (~88 %) oli sitä mieltä, että Musan Siwan aukioloajat ovat heille sopivia (kuvio 16). Jokseenkin samaa mieltä asiasta oli 12 vastannutta (~9 %). Väittämään vastasi yhteensä 135 vastaajaa, joista neljä (~3 %) oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä. Nämä mielipiteet voivat johtua esimerkiksi siitä, että kaupan aukioloajat eivät mene yksi yhteen vastaajien omien työaikojen kanssa. Jotkut saattavat toivoa sen olevan auki vielä vaikkapa tunnin tai kaksi enemmän. Eriävät mielipiteet voivat johtua myös siitä, että jotkut vastaajat saattaisivat toivoa kaupan aukeavan jo aiemmin kuin klo 8.00. Jotkut vastaajat saattavat olla sitä mieltä, että pyhäpäivät ovat pyhäpäiviä, jolloin kaikkien kauppojen tulisi olla kiinni. Yhteen vastauslomakkeeseen oli aukioloaikaväittämän kohdalle kommentoitu: Vähempikin riittäisi.



Kuvio 17. Kauppa sijaitsee riittävän lähellä, n=135.

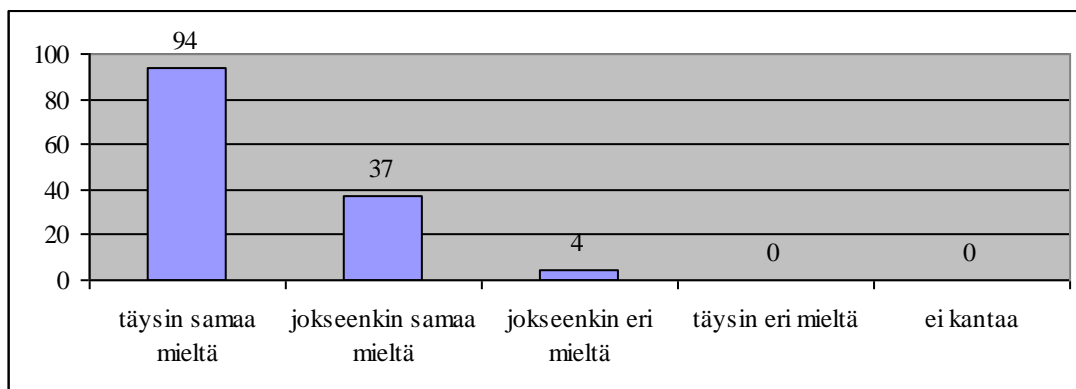
Kaupan sijaintiin koskevaan väittämään vastauksia tuli yhteensä 135 kappaletta (kuvio 17). Vastaajista 121 (~90 %) oli sitä mieltä, että kauppa sijaitsee riittävän lähellä. Asiasta yhdeksän vastaajaa (~7 %) oli jokseenkin samaa mieltä. Kaksi vastaajaa (~1,5 %) oli jokseenkin eri mieltä siitä, että kauppa sijaitsee riittävän lähellä. Vastaa-

jista kolme (~1,5 %) ei ottanut asiaan kantaa. Jokseenkin eriävät mielipiteet voivat johtua siitä, että vastaajat kävivät niin sanotusti ohikulkumatkallaan asioimassa Musan Siwassa. Nämä vastaajat saattavat asua esimerkiksi lähellä Porin keskustaa. Mahdollista voi olla myös se, että jotkut vastaajista haluaisivat kaupan sijaitsevan seinänaapurissa, jolloin matka kauppaan olisi todella lyhyt. Kantaaottamattomuus saattaa johtua siitä, että vastaajat asioivat useimmin jossain muussa kaupassa ja käyvät vain silloin tällöin Musan Siwassa, jolloin sijainnilla ei välttämättä ole suurta merkitystä.



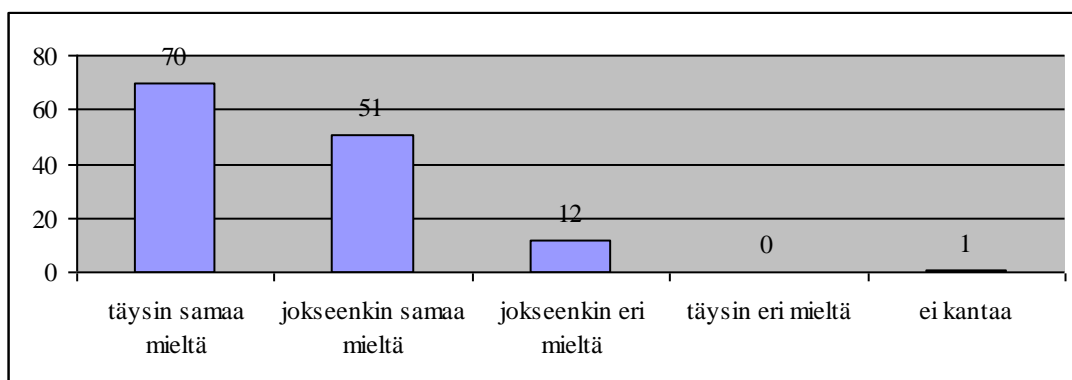
Kuvio 18. Henkilökunta tuntee vakioasiakkaat, n=135.

Vastaajista 93 (~69 %) oli täysin sitä mieltä, että henkilökunta tuntee vakioasiakkaat (kuvio 18). Jokseenkin samaa mieltä asiasta oli 26 vastaajaa (~19 %). Jokseenkin eriäviä mielipiteitä väittämä sai kaksi kappaletta. Yhteensä tähän väittämään vastasi 135 vastaajaa, joista 14 (~10 %) ei ottanut asiaan kantaa. Jokseenkin samaa mieltä olevat vastaajat saattavat kokea, että vain jotkut neljästä myyjästä tuntevat heidät, jotkut taas eivät. Jokseenkin eri mieltä olevat vastaajat voivat ajatella myös samalla tavalla. Vastaajat, jotka eivät ottaneet asiaan ollenkaan kantaa, saattoivat jäädä pohtimaan, mitä väittämällä ajettiin takaa ja ymmärsivätkö he väittämän tarkoituksen oikein. Samaa ajattelivat testihenkilötkin. Kantaaottamattomuus saattaa johtua myös siitä, että vastaajat ovat käyneet Musan Siwassa vain pari kertaa, jolloin he eivät pidä itseään vakioasiakkaina, eivätkä tällöin tiedä tunteeko henkilökunta vakioasiakkaat. Yhteen vastauslomakkeeseen oli merkitty ?-merkki tämän väittämän kohdalle.



Kuvio 19. Kauppa on siisti, n=135.

Tutkimuksen mukaan 94 vastaajaa (~70 %) oli täysin sitä mieltä, että Musan Siwa on siisti kauppa (kuvio 19). Vastaajista 37 (~27 %) oli jokseenkin samaa mieltä ja neljä vastaajaa (~3 %) jokseenkin eri mieltä. Väittämään saatiin yhteensä 135 vastausta. Jokseenkin samaa mieltä olevat vastaajat saattavat kokea, että kauppa on useimmiten siisti, mutta silloin tällöin olisi parantamisen varaa. Voi olla, että heidän mielestään jokin tietty asia siisteydessä on huonosti ja täten he ovat väittämän kanssa vain jokseenkin samaa mieltä. Jokseenkin eriävät mielipiteet saattavat johtua samasta syystä. Syynä voi olla sekin, että jotkut huomaavat ja häiriintyvät jo pienestä pölymäärästä tai sormenjäljistä lasipinnoissa. Asiakkaasta riippuen huomiota kiinnitetään erilaiseen siisteyden tasoon ja eri asioihin siisteydessä.

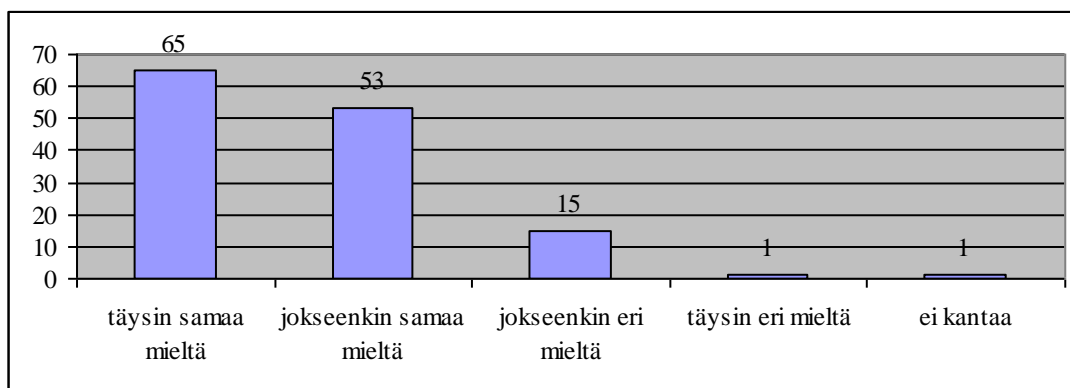


Kuvio 20. Kauppa on viihtyisä, n=134.

Vastanneista 70 (~52 %) oli sitä mieltä, että Musan Siwa on viihtyisä (kuvio 20). 51 vastaajaa (~38 %) oli asiasta jokseenkin samaa mieltä ja 12 (~9 %) jokseenkin eri mieltä. Väittämään vastauksia tuli yhteensä 134, joista yksi ei ottanut ollenkaan kantaa. Asiakkaat voivat kokea viihtyvyyttä eri tavoin. Se voi pitää sisällään muun mu-

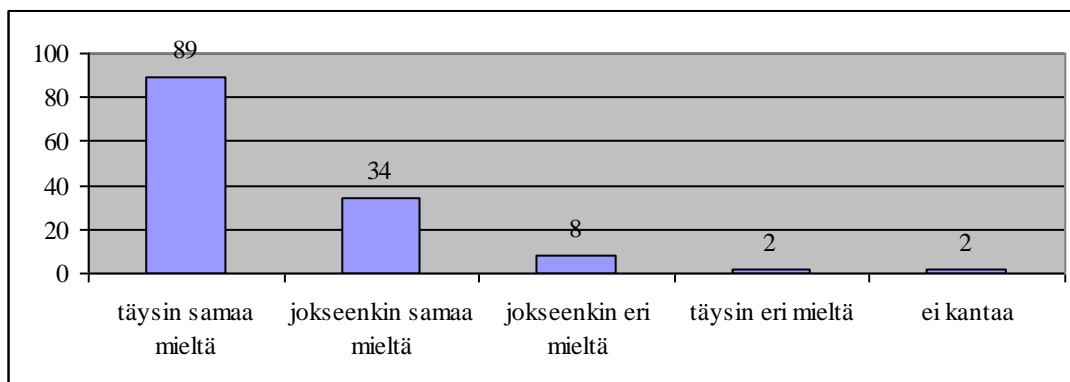
assa kaupan somistamista, nokkelia esillepanoja, kukkia, mainoksilla luotua viihtyvyyttä, siisteyttä ja niin edelleen. Näkemys siitä, miten viihtyisä kaupan tulisi olla, on jokaisen oma mielipide.

Jokseenkin eri mieltä olevat vastaajat saattavat kokea puutoksia esimerkiksi edellä mainituissa viihtyvyystekijöissä. Jotkut saattaisivat kaivata pieneenkin kauppaan keskusradion kautta soitettavaa musiikkia, kuten isommissa kaupoissa. Mikäli vastaaja ei ole ollut kaupan siisteyteen tyytyväinen, ei hän todennäköisesti ole myöskään viihtyvyyteen tyytyväinen. Kantaottamaton tai kokonaan vastaamatta jättänyt vastaaja ei välttämättä ole osannut vastaushetkellä pohtia, mistä kaupan viihtyvyys voisi koostua, eikä siksi ole ilmaissut mielipidettään.



Kuvio 21. Kaupan piha-alueet ovat siistit, n=135.

Tutkimukseen vastanneista 65 (~48 %) oli sitä mieltä, että kaupan piha-alueet ovat siistit (kuvio 21). Jokseenkin samaa mieltä asiasta oli 53 vastaajaa (~39 %). Väittämä sai 15 (~11 %) jokseenkin eriävää mielipidettä ja yhden täysin eriävän mielipiteen. Kaikki tutkimukseen osallistuneet 135 vastaajaa vastasivat tähän väittämään. Yksi vastaaja ei ottanut kantaa ollenkaan. Jokseenkin eri mieltä olevat vastaajat ovat saattaneet kokea, että kaupan piha-alueilla on usein tai liian usein roskia. Jokseenkin samaa mieltä olevat vastaajat taas voivat olla sitä mieltä, että pihat ovat välillä hieman roskaisia, mutta eivät kuitenkaan liian usein tai liian häiritsevästi. Täysin eri mieltä asiasta oleva vastaaja todennäköisesti kokee, että kaupan piha-alueet ovat liian epäsiistejä eikä niitä siivota tarpeeksi usein. Kantaottamattomuus saattaa johtua siitä, että vastaaja ei ole halunnut tuoda mielipidettään julki.

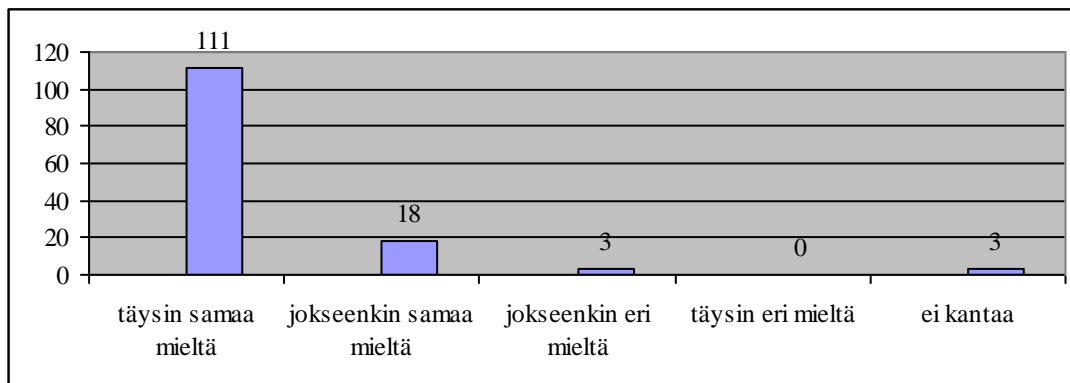


Kuvio 22. Pysäköintitilaa on riittävästi, n=135.

89 vastaajaa (~66 %) oli täysin samaa mieltä siitä, että pysäköintitilaa on riittävästi (kuvio 22). Asiasta jokseenkin samaa mieltä oli 34 vastaajaa (~25 %). Jokseenkin eriäviä mielipiteitä väittämä keräsi 8 kappaletta (~6 %) ja täysin eriäviä kaksi kappaletta. Kantaottamatta väittämään jätti kaksi vastaajaa. Väittämä sai yhteensä 135 vastausta. Jokseenkin samaa ja jokseenkin eri mieltä olevat vastaajat haluavat mahdollisesti lisää pysäköintitilaa kaupan ympäristöön tai mahdollisesti kaupan eteen ainakin. He ovat saattaneet asioida Musan Siwassa aina ruuhkaisimpaan aikaan, jolloin esimerkiksi kaupan edusta saattaa olla usein täynnä.

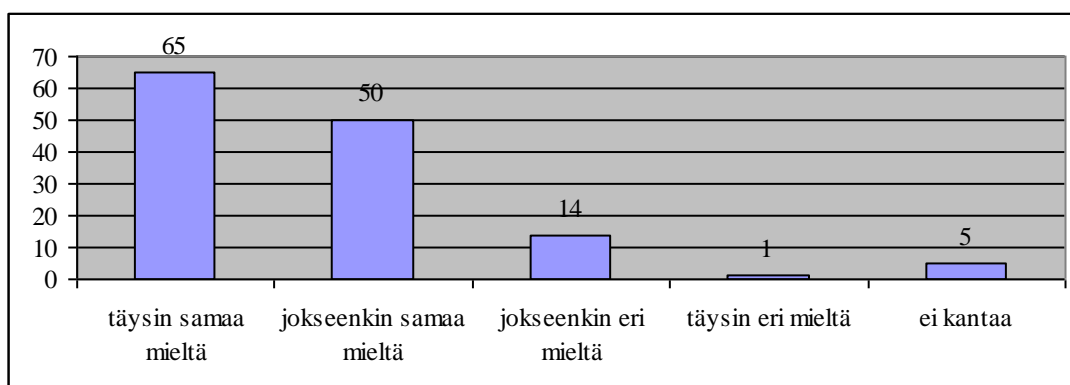
Täysin eri mieltä olevat vastaajat haluaisivat ehkä parkkeerata nimenomaan kaupan oven eteen, jotta asiointi helpottuisi ja nopeutuisi. Kaupan sijaitessa teiden risteyksessä, voi mahdollisuutena olla sekin, että harvemmin asioivat vastaajat eivät ole huomanneet, että parkkitilaa on kaupan jokaisella reunalla. Väittämään kantaottamattomuus saattaa johtua siitä, että vastaajat eivät kulje kauppaan autolla, vaan tekevät sen kävellen tai pyörällä, jolloin heille parkkipaikkojen riittoisuus tai riittämättömyys on yhdentekevää.

### 6.1.3 Teknistä laatua tutkivat väittämät



Kuvio 23. Henkilökunta osaa vastata kysymyksiini, n=135.

111 vastaajaa (~82 %) oli sitä mieltä, että henkilökunta osaa vastata heidän esittämiinsä kysymyksiin (kuvio 23). Jokseenkin samaa mieltä asiasta oli 18 vastaajaa (~13 %). Väittämä sai kolme jokseenkin eriävää mielipidettä, ja kolme vastaajista ei ottanut asiaan ollenkaan kantaa. Tähän väittämään vastasivat kaikki 135 vastaajaa. Kantaaottamattomuus saattaa johtua siitä, että vastaajilla ei ole kokemuksia kysymysten esittämisestä henkilökunnalle. Eriävät mielipiteet taas voivat johtua siitä, että vastaajat ovat kysyneet henkilökunnalta tuotteisiin, kauppaan tai kaupankäyntiin liittymättömiä kysymyksiä, joihin henkilökunta ei ole osannut vastata. Kysymykset, joihin henkilökunta ei ole osannut vastata, ovat mahdollisesti liittyneet esimerkiksi ruuanlaittoon, tv-ohjelmiin tai vaikkapa MM-jääkiekkoon.

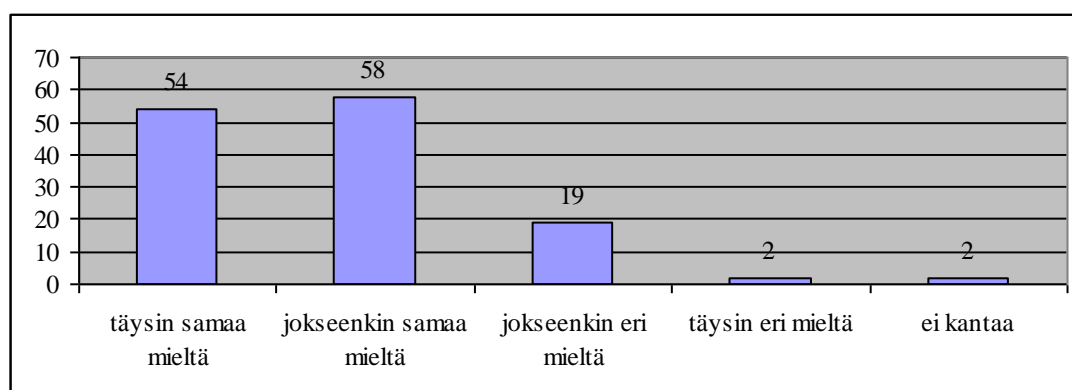


Kuvio 24. Tuotteet ovat tuoreita, n=135.

Vastaajista 65 (~48 %) oli täysin samaa mieltä siitä, että tuotteet ovat Musan Siwassa tuoreita (kuvio 24). Väittämä sai 50 kappaletta (~37 %) jokseenkin samaa mieltä-

vastauksia. 14 vastaajaa (~10 %) oli asiasta jokseenkin eri mieltä ja yksi vastaaja (~1 %) oli täysin eri mieltä. Kaikki 135 vastaajaa vastasi tähän väittämään, mutta viisi (~4 %) heistä ei ottanut kantaa ollenkaan. Jokseenkin samaa mieltä olevat vastaajat saattavat kokea, että tuotteet ovat useimmiten tuoreita, mutta silloin tällöin eivät. Jokseenkin eri mieltä olevat vastaajat taas saattavat kokea, että tuotteet eivät useinkaan ole tuoreita.

Pilaantuneet tai mädät hedelmät ja vihannekset, päiväysvanhentuneet elintarvikkeet ja kuihtuneet kukat antavat kuvaa siitä, että myytävät tuotteet eivät ole tuoreita. Alehinnoitellut tuotteetkin voidaan kokea niin, että ne eivät enää ole tuoretta tavaraa. Täysin eri mieltä oleva vastaaja saattaa kokea, että myynnissä on aina jotakin pilaantunutta tai vanhaa tavaraa. On myös mahdollista, että hän kokee alehinnoitellut tuotteet jo vanhoiksi, vaikka niissä vielä päiväystä onkin. Joskus voi olla, että yhdessä hyllyssä vanhentuu useampi tuote samaan aikaan ja ne kaikki ovat alennuksessa. Tämä varmasti herättää vastaajissa mielikuvan ei-tuoreista tuotteista. Kantaaottamattomuus saattaa johtua siitä, että vastaajat eivät halua tuoda esille mielipidettään. Siinä voi olla kyse myös siitä, että nämä vastaajat ovat sellaisia asiakkaita, jotka eivät asioi Musan Siwassa niinkään ruokaostoksilla, vaan he ostavat yleensä esimerkiksi tupakkatuotteita tai virvokkeita. Nämä tuotteet eivät mene kovinkaan helposti vanhaksi, joten vastaajat eivät voi ottaa kantaa tuoreuteen.

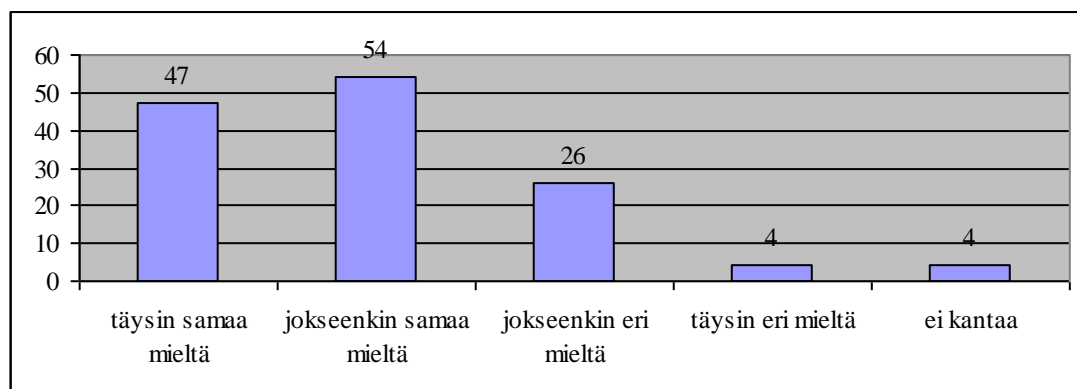


Kuvio 25. Hyllyissä ei ole tuotepuutteita, n=135.

Vastaajista 54 (40 %) oli sitä mieltä, että tuotepuutteita ei ole (kuvio 25). 58 vastaajaa (~43 %) oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että tuotepuutteita ei ole. Väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä oli 19 vastaajaa (~14 %) ja täysin eri mieltä oli kaksi

vastaajaa. Väittämään vastasi yhteensä 135 vastaajaa, joista kaksi ei ottanut asiaan kantaa. Jokseenkin eri mieltä olevat vastaajat voivat olla sitä mieltä, että tuotepuutteita on aina välillä, mutta ei häiritsevästi. He saattavat kokea, että juuri heidän ostamansa tuote on usein loppu. Täysin eri mieltä olevat vastaajat voivat kokea, että Musan Siwassa on useasti tuotepuutteita usean tuotteen kohdalla. He ovat saattaneet asioida esimerkiksi sunnuntai-iltaisain, jolloin leipä saattaa olla usein vähissä. Kantaottamattomuus voi johtua siitä, että vastaajat eivät ole tienneet, mitä tuotepuutteella tarkoitetaan.

Tätä väittämää ei välttämättä ole ymmärretty oikein, sillä testihenkilötkin asiaa pohjivat. Tuotepuutteella on saatettu luulla tarkoitettavan tuotetta, joka ei kuulu Musan Siwan valikoimaan, mutta jonka asiakas haluaisi kuuluvan valikoimaan. Vastauslomakkeita läpikäydessä huomattiin, että tämän väittämän kohdalla oli eniten sutattu ensimmäinen vastaus, jonka vastaaja oli rastittanut. Se saattaa viitata siihen, että tämän väittämän on luultu tarkoittavan valikoimapuutteita. Kun tämän ja viimeisen väittämän järjestystä olisi vaihdettu, olisi mahdollisuus väärinkäsityksille pienentynyt.



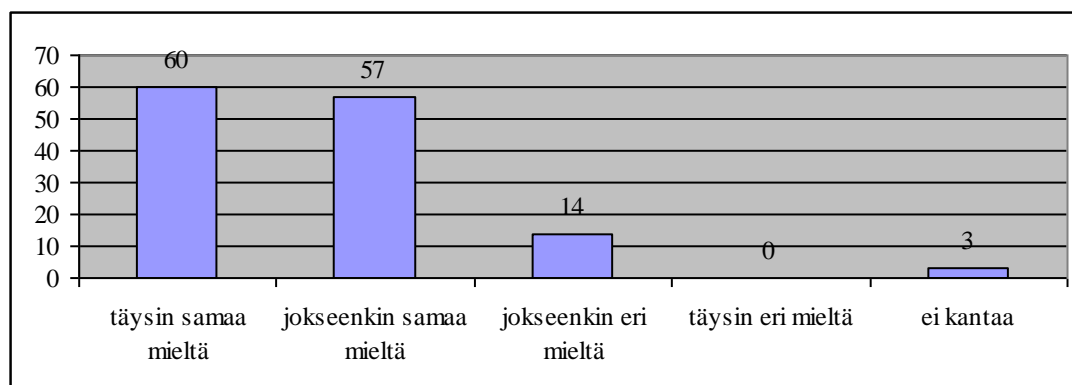
Kuvio 26. Tuotevalikoima on tarpeeksi laaja, n=135.

Tuotevalikoima on tarpeeksi laaja 47 (~35 %) tutkimukseen osallistuneen vastaajan mielestä (kuvio 26). Väittämä keräsi 54 (40 %) jokseenkin samaa mielistä ja 26 (~19 %) jokseenkin eriävää mielistä. Täysin eri mieltä asiasta oli neljä vastaajaa (~3 %). Vastauksia saatiin yhteensä 135 vastaajalta, joista neljä (~3 %) ei ottanut kantaa. Kaupan kokoon nähden valikoima voi olla suurelta osin riittävän laaja jok-

seenkin samaa mieltä olevien vastaajien mielestä. Voi olla, että he silti haluaisivat jotakin tuotetta/tuotteita otettavan valikoimaan.

Jokseenkin eri mieltä olevat vastaajat saattavat kokea, että Musan Siwan valikoimalla pärjää, mutta mitään gourmet aterioita sen valikoimista ei saa tehtyä. Täysin eri mieltä olevat vastaajat saattavat todennäköisesti kaivata useitakin tuotteita nykyisen valikoiman lisäksi. Nämä vastaajat voivat pitää jostain tietystä tuotteesta, jota ei Musan Siwasta saa ollenkaan. Kantaaottamattomuus saattaa johtua siitä, että vastaajat eivät ole täysin tyytyväisiä valikoiman laajuuteen, mutta tiedostavat kaupan pienen koon, minkä takia eivät ole sitten edes halunneet ottaa asiaan kantaa.

#### 6.1.4 Imagoa tutkiva väittämä



Kuvio 27. Siwalla on hyvä maine, n=134.

Vastaajista 60 (~45 %) oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 57 (~43 %) oli jokseenkin samaa mieltä (kuvio 27). Väittämä sai jokseenkin eriäviä mielipiteitä 14 kappaletta (~10 %). Vastaajia tähän laatuväitteeseen oli yhteensä 134, joista kolme (~2 %) ei ottanut ollenkaan kantaa. Asiakkailta voi olla eri näkemyksiä siitä, mikä maine Siwalla on. Siwaa saatetaan pitää esimerkiksi helppona lähikauppana, arjen pikkuostosten kauppana, hintatasoltaan korkeana kauppana tai jopa ”Suomen ryöstyimpänä lähikauppana”. Väitettä puoltavat vastaajat pitävät Siwaa todennäköisesti helppona kauppana, josta löytää perustuotteet, joka on lähellä ja jonka aukioloajat ovat hyvät.

Ne vastaajat, jotka eivät pidä Siwan mainetta kovinkaan hyvänä, saattavat pitää sitä usein ryöstettynä lähikauppana tai korkeahintaisena kauppana. Media tarttuu helposti Siwojen ryöstöihin uutisoimalla niistä, mikä varmasti saattaa vaikuttaa asiakkaiden näkemyksiin Siwasta. Medialla on toinenkin vaikutuskeino: mainokset. Tällä hetkellä televisiossa pyörii Suomen ensimmäinen hidastettu mainos, jossa asiakkaat riehaantuneina hilluvat Siwassa, ja jossa kertojana on möreä, hidastettu miehen ääni. Mainos herättää monenlaisia tunteita: se ärsyttää, ihastuttaa ja vihastuttaa. Kantaotamattomuus voi johtua siitä, että kaikki eivät välttämättä halua tuoda omaa mielipidettään asiasta julki tai sitten heillä ei ole minkäänlaista näkemystä siitä, millainen maine Siwalla yleensäkin on. Saattaa myös olla, että kantaa ei ole otettu sen takia, että vastaajat eivät ole tienneet, kysytäänkö koko Siwa-ketjun mainetta, vai vain Musan Siwan mainetta. Tämä väittäjä olisi voitu muotoilla hieman harkitummin. Siwa-sanan tilalla olisi voitu käyttää monikkoa tai Siwa-ketju -sanaa. Vastaamatta jättäminen saattaa johtua silkasta huolimattomuudestakin.

#### 6.1.5 Avoimet kysymykset

Ensimmäisellä avoimella kysymyksellä haluttiin selvittää, onko vastaajilla tuoteehdotuksia lisättäväksi nykyiseen valikoimaan. Toisella avoimella kysymyksellä haluttiin antaa vastaajille mahdollisuus vapaaseen sanaan, jolla voitaisiin saada mahdollisia parannusehdotuksia sekä selvittää palvelun vahvuudet ja heikkoudet. Avointen kysymysten vastaukset ovat sanasta sanaan kirjattuina liitteessä 7.

Tuote-ehdotuksia -kohtaan saatiin yhteensä 20 vastausta. Kaikki eivät olleet suoranaisia tuote-ehdotuksia, vaan osa vastaajista jätti niin sanotusti pelivaraa kaupan henkilökunnalle tuotteen merkistä ja mausta. Vastaajien ehdotukset olivat melko monipuolisia, mutta niiden joukosta esille nousivat laktoosittomat tuotteet ja lihatis-kin tuotteet. Toisin sanoen vastaajat kokivat, että eniten puutteita Musan Siwan tuotevalikoimassa on elintarvikkeissa, laktoosittomien ja lihatuotteiden kohdalla, sillä niitä toivottiin valikoimaan eniten. Tuote-ehdotuksina olivat myös muun muassa mutakakku, päärynä Mehukatti, Muumilimu, Mama's nuudeli ja Valion Gefilus piimä 1 % rasvaa.

Vapaa sana-osio sai kommentteja yhteensä 33 vastaajalta. Suurin osa tämän osion kommentteista keskittyi siihen, miten ystävällistä, mukavaa, iloista ja hyvää Musan Siwan palvelu ja henkilökunta ovat. Useammassa kommentissa esiin nousi myös se, että pienen kaupan tilat ja etenkin käytävät ovat ahtaita. Siitä huolimatta osa vastaajista kehuu, että pieni on kaunista. Joissakin vastauksissa Musan Siwan valikoimaa pidettiin sen pienestä koosta huolimatta käytännöllisenä ja hyvänä. Kommenteista ilmeni, että osa vastaajista ymmärtää kaupan pienen koon ja sen vuoksi myös suppean valikoiman. Se koettiin hyväksi asiaksi, että valikoimassa on paljon muutakin kuin vain elintarvikkeita, kuten lahjatavaratuotteita, toimistotarvikkeita, vilttejä, leluja, paitoja, koristeita, kodintarvikkeita ja astioita. Osa vastaajista koki Siwan olevan kallis kauppa ja osa oli sitä mieltä, että aukioloaikojen ei välttämättä tarvitsisi olla niin laajat kuin ne nyt ovat.

## 6.2 Haastattelujen tulokset

Seuraavassa on esitetty haastattelujen vastaukset yhteenvetoina. Myyjiltä haastatelluilla tutkitut laatuun vaikuttavat tekijät on tässä ryhmitelty palvelun toiminnalliseen ja tekniseen laatuun sekä imagoon. Myyjien haastatteluista jätettiin pois kaksi asiakailta kysyttyä kysymystä. Näistä toinen oli kaupan riittävän läheiseen sijaintiin liittyvä kysymys. Myyjät eivät voi tietää asiakkaitensa asuinpaikkoja ja mielipidettä siitä, sijaitseeko Musan Siwa riittävän lähellä heitä tai esimerkiksi heidän työmatkan varrella. Myyjiltä ei myöskään voitu kysyä heidän omaan ulkoiseen olemukseensa liittyvää kysymystä, sillä sen koettiin menevän henkilökohtaisuuksiin.

### 6.2.1 Toiminnallista laatua tutkivat kysymykset

Kassajärjestelmän käyttö: Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että osaavat käyttää hyvin kaupan kassajärjestelmää. Uuden sirulukijan kanssa ei kukaan ole kokenut ongelmia, ja sen käyttö on ollut kaikkien mielestä helppo oppia. Uusi sirulaite on yhden haastateltavan mielestä jopa helpottanut kassatyöskentelyä. Ainoita ongelmia, joita kassajärjestelmien kanssa sanottiin tulevan, ovat harvoin eteen tulevat tilanteet, kuten lähipakettien lähetys.

Palvelun nopeus: Tähän kysymykseen kaikkien haastateltavien mielestä ensisijainen nopeustekijä oli kassatyöskentelyn nopeus ja sujuvuus. Lisäksi kaksi haastateltavaa mainitsi myös sen, että myyjän on saavuttava kassalle silloin, kun asiakas siihen saapuu, eikä myyjä saa antaa odotuttaa itseään. Palvelun nopeus tarkoitti haastateltavien mielestä myös helppoa sisääntuloa ja pysäköintiä, esteetöntä kulkua kaupassa, tavaroiden loogista järjestystä, tuotteiden viivakoodien toimivuutta ja oikeinmerkittyjä hintoja hyllynreunoissa.

Yksi haastateltavista mainitsi kuitenkin kaupan ahtauden joskus ongelmaksi, joka hidastaa kaupassa käyntiä. Ahtauteen syynä sanottiin olevan muuan muassa käytävillä olevat displayt, jotka ovat pahvisia myyntitelineitä tuotteiden esillepanoa varten. Yhdeksi nopeustekijäksi mainittiin se, että kauppa on pieni, eikä koko kauppa tarvitse kiertää, jos asiakas esimerkiksi haluaa ostaa sellaisen tuotteen, joka sijaitsee kassan läheisyydessä. Kaikki haastateltavat sanoivat Musan Siwan palvelun olevan nopeaa. Haastateltavien mukaan jonoa voi kertyä runsaasti ainoastaan juhlapyhinä, jolloin muut kaupat ovat kiinni.

Asioinnin helppous: Asioinnin helppouden haastateltavat kokivat osittain samana kuin nopeuden. Helppoustehtäjinä mainittiin tuotteiden looginen järjestys ja niiden saatavuus ja näkyvyys hyllyssä ja se, että myyjä neuvoo oikean tuotteen löytämisessä, jos asiakkaalta on jokin hukassa. Myös parkkipaikka vaikuttaa Musan Siwassa helppoon asiointiin, sillä auton saa ihan kaupan ulko-oven eteen, eikä parkkipaikalta tarvitse kävellä kauppaan montaa metriä, kuten esimerkiksi Prismassa. Helppoutta on myös se, että myyjät tuntevat vakioasiakkaat.

Haastateltavien mielestä Musan Siwassa asiakkaiden on helppo asioida. Ainoa miinus on ahtaus, joka vaikuttaa ainakin siihen, ettei kauppaan pääsy ole helppoa esimerkiksi isojen lastenvaunujen tai rollaattorin kanssa. Toisaalta asiakkaat ovat tietoisia ahtaista hyllyväleistä, eivätkä yleensä tuo lastenvaunuja tai rollaattoreja kauppaan, vaan jättävät ne ulos kaupassa asioinnin ajaksi.

Palvelun ystävällisyys: Kaikki haastateltavat sanoivat Musan Siwan palvelun olevan ystävällistä ja kaikki sanoivat pyrkivänsä palvelemaan asiakkaita mahdollisimman ystävällisesti. Toisaalta kaikki huomasivat myös sen, että asiakaspalvelijallakin on

joskus huono päivä. Kaksi haastateltavista oli sitä mieltä, että huonot päivät eivät saa näkyä asiakkaalle, mutta yksi sanoi, että huono päivä saattaa välillä näkyä asiakaspalvelussa.

Palvelun ystävällisyyteen haastateltavat listasivat tervehtimisen, hymyn, peruskohteliaisuuden, asiakkaan kuuntelun ja hänen kanssaan jutustelun sekä yleisen positiivisuuden. Myös tavaroiden käsittelyn sanottiin heijastavan palvelun ystävällisyyttä. Yksi haastateltavista otti kantaa siihen, että ystävällisyydellä on oltava kuitenkin rajansa: liiallinen ystävällisyys voi häiritä asiakaspalvelua.

Asiakkaan omaisuuden käsittely: Haastateltavat mainitsivat, että asiakkaan omaisuutta pitää kunnioittaa ja tuotteita ei saa heitellä hihnalla. Pienet ostokset pakataan pikupussiin ja kukkaset paketoidaan ilman asiakkaan pyyntöä. Jos asiakas meinaa unohtaa jonkin ostoksensa kassahihnalle tai bonuskorttinsa tiskille, siitä huikataan asiakkaalle tai otetaan tavarat talteen ja palautetaan omistajalleen hänen seuraavalla asiointikerrallaan.

Kaikki haastateltavat mainitsivat käsittelevänsä löytötavaroita samalla tavalla. Pipoilte ja hanskoille on kassan takana Musan Siwassa oma säilytyspaikkansa. Lompakoiden unohtuessa pyritään selvittämään lompakon omistaja ja ottamaan häneen yhteyttä tai palauttamaan lompakko poliisiasemalle. Henkilökunnan kesken viestitään löytötavaroista.

Asioinnin turvallisuus: Siihen, mitä asioinnin turvallisuus tarkoittaa, kukaan haastateltavista ei antanut suoraa vastausta. Kaksi haastateltavista mainitsi, että kokevat välillä iltaisin turvattomuuden tunnetta töissä ollessaan, koska Musan Siwassa työskennellään aina yksin, ja kauppaan saattaa tulla kaljavarkaita tai muita epämääräisiä henkilöitä. Varsinkin pimeän ajan sanottiin olevan pelottavaa. Se koettiin kuitenkin yhtenä turvallisuustekijänä, että kaupassa käy asiakkaita melkein koko ajan ja näin ollen myyjän ei tarvitse olla aivan yksin. Yksi haastateltavista sanoi, ettei ole koskaan kokenut turvattomuuden tunnetta työskennellessään, sillä omalla käyttäytymisellään pystyy tekemään olon turvalliseksi itselleen ja asiakkaille. Lisäksi henkilökunnalla on niin hyvät ohjeistukset uhkaaviin tilanteisiin, että niitä noudattamalla turvattomuuden tunnetta ei pitäisi syntyä.

Yksi haastateltavista mainitsi turvallisuustekijöiksi myyjän luotettavuuden (hän ei esimerkiksi yritä tarkkailla asiakkaan pin-koodia sitä sirulukijaan syöttäessä ja antaa vaihtorahat oikein takaisin) sekä kaupassa turvallisesti liikkumisen (pihat on liukkaalla hyvin sannaitettu ja kaupan lattiaa ei ole jätetty märäksi).

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että asiakkaat voivat asioida Musan Siwassa turvallisesti, eikä heidän tarvitse pelätä. Toisaalta asiakkaat saattavat joskus kysyä, miten myyjä uskaltaa olla töissä myöhään illalla, koska kaupassa ollaan lähes koko ajan yksin. Yksi myyjistä toivoi, että vartija kävisi kaupassa kierroksillaan useammin.

Jonotusajat: Kaikki haastateltavat sanoivat, että Musan Siwassa palvelua ei joudu odottamaan, eikä jonoja kerry muuta kuin juhlapyhinä, jolloin muut kaupat ovat kiinni. Yksi haastateltavista sanoi, että juhlapyhiinkin varaudutaan aina työvuorosunnittelussa, eikä juhlapyhinä työvuoroon laiteta vasta-aloittanutta myyjää. Haastateltavat mainitsivat myös siitä, että isoissa marketeissa jonotusajat ovat aina pidemmät kuin Musan Siwassa.

Haastateltavilta kysyttiin sitä, joutuvatko asiakkaat odottamaan myyjän saapumista kassalle. Kaikki haastateltavat sanoivat, että eivät anna asiakkaan odottaa itseään, vaan saapuvat kassalle asiakkaan kanssa samaan aikaan. Jos myyjällä on jokin tehtävä kesken asiakkaan saapuessa kassalle, myyjän on ilmoitettava, että tulen heti, kun saan tämän homman hoidettua. Tästä asiakkaalle tulee turvallisuuden tunne ja hän odottaa paljon mieluummin, koska tietää, miksi myyjällä kestää.

Aukioloajat: Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että kaupan aukiolojen kanssa on menty liiallisuuksiin ja asiakkaat on totutettu liian pitkiin aukioloihin. Haastateltavien mukaan ennenkin on pärjätty lyhyemmillä aukioloajoilla, niin miksi ei myös nykyisin. Haastateltavat sanoivat, että kaupan ei kuuluisi olla auki sunnuntaisin, mutta toisaalta sunnuntaiaukiolo on liikevaihdollisesti erittäin tärkeä.

Haastateltavat kertoivat vuorotyön hankaloittavan työntekijän omaa henkilökohtaista elämää, sillä kaikki menot on suunniteltava työvuorolistan mukaan. Tähän yksi haas-

tateltavista lisäsi, että onneksi listat saadaan ajoissa ja työvuoroja on mahdollista vaihtaa työntekijöiden kesken. Myös se koettiin raskaana, että iltavuoron jälkeen tullaan töihin aamuvuoroon, sillä unen määrä jää tällöin melko lyhyeksi.

Vakioasiakkaiden tunteminen: Kaikki haastateltavat kertoivat tuntevansa tai ainakin tietävänsä Musan Siwan vakioasiakkaat. Vain yksi haastateltavista sanoi palvelevansa vakioasiakasta eri tavalla kuin muita asiakkaita. Tähän liittyi esimerkiksi se, että jos myyjä tietää asiakkaan ostavan tupakkaa, hän ottaa jo valmiiksi oikean askin esille ennen kuin asiakas sitä kassalla pyytää. Muut haastateltavat sanoivat palvelevansa vakioasiakasta samalla tavalla kuin muitakin asiakkaita, mutta vakioasiakkaiden kanssa heidänkin tulee puhuttua enemmän ja henkilökohtaisemmista asioista kuin muiden asiakkaiden kanssa.

Kaupan siisteys: Haastateltavat kertoivat kaupan yleisilmeen olevan siisti, mutta nurkista siivottavaa kyllä löytyisi. Siivousfirma käy Musan Siwassa kerran viikossa ja tämän vuoksi jokainen työntekijä joutuu muun muassa pesemään lasipintoja, pullokonetta ja lattiaa sekä siistimään piha-alueita, tuulikaappia ja kassan edustaa. Siivoukseen ei ole varattu erillistä aikaa, vaan se on tehtävä omalla työajalla. Myös tuotteiden nyppiminen on tärkeää, sillä se parantaa kaupan yleisilmettä. Nyppimisellä tarkoitetaan tuotteiden vetämistä hyllyn reunaan niin, että hyllyssä ei ole tyhjiä koloja, jolloin hylly näyttää täydeltä ja myyvämmältä. Parhaiten siivoamaan ehtii aamupäivisin, jolloin kaupassa on rauhallisempaa kuin iltaisin.

Kaupan viihtyvyys: Haastateltavien mielestä Musan Siwa on viihtyisä kauppa. Sen viihtyvyys koostuu kaupan pienestä koosta, tavaroiden esillepanosta, myytävistä kukkasista, puhtaudesta ja siisteydestä. Yksi haastateltavista sanoi kuitenkin esillepanoissa käytettävien maitokorien ja leipälaatikoiden laskevan viihtyvyyttä, koska ne ovat rumia ja vievät paljon tilaa. Kapeat hyllyköt esillepanoineen parantaisivat viihtyvyyttä entisestään. Yhdeksi isoksi viihtyvyystekijäksi haastateltavat mainitsivat henkilökunnan iloisen ja positiivisen asenteen sekä hyvän työilmapiirin.

Piha-alueiden siisteys: Piha-alueiden siisteys oli jokaisen haastateltavan mielestä kaksipiippuinen juttu. Siivousfirma käy siivoamassa pihaa kaksi kertaa viikossa, mutta jokaisen työntekijän velvollisuuteen kuuluu siivota pihalta suurimmat roskat

aamuisin työvuoron alkaessa ja iltaisin vuoron päätteeksi. Talvisin piha on siistimpi, mutta kesäisin pihalla on usein jäätelöpapereita, trip- ja mehupurkkeja sekä karkki-papereita.

Pysäköintitilat: Haastateltavien mielestä kaupan ympäristössä on parkkitilaa riittävästi. Kaupan taakse ja toiseen sivuun parkkitilaa on tehty viime aikoina lisää. Kaksi haastateltavista mielti, että asiakkaat eivät ole ehkä vielä ymmärtäneet, että kaupan taaksekin saa pysäköidä, koska pysäköintitilaa on pitkään ollut vain kaupan edessä ajotiellä ja kaksi paikkaa kaupan toisella sivulla.

### 6.2.2 Teknistä laatua tutkivat kysymykset

Asiakkaan kysymyksiin vastaaminen: Kaikki haastateltavat sanoivat osaavansa vastata asiakkaiden esittämiin kysymyksiin hyvin, jos ne liittyvät tuotteisiin tai niiden sijaintiin kaupassa. Yksi haastateltavista sanoi, että jos ei tiedä missä jokin tuote on, hän menee sitä asiakkaan kanssa etsimään. Hyvään asiakaspalveluun tuotteisiin liittyvissä kysymyksissä kuuluu haastateltavien mielestä olennaisesti se, että osaa vastata tuotepuutteiden syihin ja ehdottaa puuttuvan tuotteen tilalle korvaavaa tuotetta. Vaikeiksi haastateltavat kokivat muun muassa ruuanlaittoon, leipomiseen ja uutuustuotteiden makuun liittyvät kysymykset. Haastateltavat sanoivat, että työuran aikana kysymyksiin vastaaminen on helpottunut huomattavasti. Tätä mieltä oli myös kaupassa vasta kuusi kuukautta työskennellyt haastateltava.

Tuotteiden tuoreus: Haastateltavilta kysyttiin tuoreuteen liittyvissä kysymyksessä mielipidettä hevi (hedelmä ja vihannes) -osaston tuoreuteen sekä muihin tuoretuotteisiin. Hevi-osastoa kaikki haastateltavat pitivät yleisesti hyvänä ja tuoreena. Yksi haastateltavista sanoi, että tuotteet olisivat vieläkin tuoreempia, jos tilattavat myyntierät olisivat pienempiä ja hevi-tuotteita saisi tilattua kerralla esimerkiksi vain puolet nykyisestä myyntierästä. Lisäksi haastateltavat mainitsivat, että henkilökunnan tehtävä on huolehtia siitä, että tilaukset ovat oikea-aikaisia ja satunnaiset huonot tuotteet poistetaan välittömästi hevi-osastolta. Toisaalta haastatteluissa kävi ilmi, että Musan Siwa oli saanut kehuja asiakkailta hevi-osaston tuoreudesta.

Muiden tuoretuotteiden, kuten liha- ja maitotuotteiden, tuoreudesta huolehditaan haastateltavien mukaan Musan Siwassa kiitettävästi. Päiväykset tarkistetaan joka päivä ja sellaiset tuotteet, jotka menevät seuraavana päivänä vanhaksi, alennetaan illalla -30 % -alehinalapulla. Haastateltavat kertoivat, että ale-hintalappuisia tuotteita ostaa yleensä aina samat vakioasiakkaat. Yksi haastateltavista mainitsi, että alehinnoiteltuja tuotteita meni enemmän kaupaksi silloin, kun alennettu hinta oli -50 %.

Tuotepuutteet: Kahden haastateltavan mukaan Musan Siwassa on harvoin tuotepuutteita. Yksi haastateltavista taas sanoi niitä olevan muutamia joka päivä sellaisissa tuotteissa, joiden menekki on pieni. Tuotepuutteet johtuvat haastateltavien mukaan tilausvirheistä, tilausten toimittamattomuudesta tai siitä, että tuotteiden saldot ovat väärin ja niitä ei ole huomattu korjata oikeiksi. Saldolla tarkoitetaan tässä kohtaa tuotteen kappalemäärää kaupassa yhteensä. Tilanteet pyritään ratkaisemaan suosittelemalla asiakkaalle korvaavaa tuotetta. Kaikki haastateltavat pitivät tärkeänä myös sitä, että asiakkaalle pitää kertoa, mistä tuotepuute tai -puutteet johtuvat.

Valikoiman laajuus: Kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että Musan Siwassa on kaupan kokoon nähden laaja valikoima. Yksi haastateltavista kertoi, että hän on viettänyt yhden joulunkin niin, että sai kaiken tarvitsemansa Musan Siwasta lahjoja myöten. Toinen haastateltavista taas ynnäsi, että kaikki asiakkaat eivät välttämättä huomaa kaupan laajaa tuotevalikoimaa, vaan ostavat vanhasta tottumuksesta aina samat tuoretuotteet.

Haastateltavat mainitsivat, että Musan Siwan valikoimaan voidaan ottaa myös uusia tuotteita. Alkuun tällaiset uutuudet tulevat kokeilutuotteiksi ja jos niille on menekkiä, niitä otetaan vakituiseen myyntiin. Päätökset valinnaisten tuotteiden listasta tekee valikoimapäällikkö. Valikoimapäälliköitä on kullekin tuoteryhmälle omansa. Myymäläkohtaisesti valikoimaa pystytään muokkaamaan valinnaisilla tuotteilla. Yhdelle haastateltavista asiakkaat olivat jopa antaneet tuote-ehdotuksia.

### 6.2.3 Imagoa tutkiva kysymys

Siwan maine: Kaikki haastateltavat sanoivat kuulleensa asiakkailta palautetta, että Siwalla on kalliin kaupan maine. Kaksi haastateltavaa mainitsi, että Siwa ei välttämättä ole niin kallis kauppa, kuin asiakkaat kuvittelevat sen olevan. Toisaalta pienellä kaupalla ei ole mahdollisuutta niin halpoihin tavarain sisäänostoihin kuin isoilla marketeilla. Siwaa pidetään enemmänkin ”pikkuostosten kauppana”, vaikka siellä loppujen lopuksi on melko laaja valikoima ja ostoksia voisi hyvin tehdä kärryjenkin kanssa.

Ryöstöistä haastateltavat eivät maininneet mitään, ennen kuin haastattelija niistä erikseen kysyi. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että ryöstöt ja niistä ylenpalttinen uutisointi eivät tee hyvää Siwan maineelle. Yksi haastateltavista sanoi ryöstöjen olevan median liioittelua, sillä Siwa on ”median rakastama kauppa” ja lehdet myyvät sillä, että mässäilevät tällaisilla asioilla.

## 7 POHDINTA JA KEHITYSEHDOTUKSET

### 7.1 Toiminnallinen laatu

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Musan Siwan asiakkaiden ja myyjien näkemyserot palvelun laadusta ja pohtia ilmeneviin eroihin kehitysehdotuksia. Ottaen huomioon toiminnallista laatua mittaavien väittämien määrän, niin yleisesti ottaen sekä asiakkaat että myyjät kokivat Musan Siwan toiminnallisen laadun hyvänä, sillä vain kolme väittämää jakoi mielipiteitä heidän keskuudessaan. Tässä pohditaan sellaisia väittämiä, joissa eroja havaittiin tutkimukseen osallistuneiden asiakkaiden ja myyjien mielipiteiden välillä. Samalla näihin eroja sisältäviin laatuun vaikuttaviin tekijöihin pohditaan kehitysehdotuksia.

Aukioloajat: Aukioloaikojen sopivuus jakoi mielipiteitä asiakkaiden ja myyjien välillä. Kyselyyn vastanneista asiakkaista 97 % piti aukioloaikoja itselleen täysin tai jok-

seenkin sopivina. Kaikki myyjät taas olivat sitä mieltä, että kaupan aukioloajoissa on menty liiallisuuksiin ja asiakkaat on totutettu päivittäisiin ja pitkiin aukioloihin. Myyjien mukaan kauppojen pitäisi olla sunnuntaisin ja juhlapyhinä suljettuina. Asiakkaille pitkät ja jokapäiväiset aukioloajat sopivat hyvin, sillä kauppaan on mahdollista päästä melkein milloin tahansa. Myyjien henkilökohtaista elämää aukioloajat taas rajoittavat tai jopa rasittavat, sillä omat menot on suunniteltava työvuorolistojen mukaan. Vuorotyö on muutenkin päivätyötä raskaampaa.

Kaupan aukioloaikoihin on vaikea löytää kehitysehdotuksia. Laajat aukioloajat ovat myynnillisesti kannattavia, joten niiden supistamista ei voida pitää kehitysehdotuksena. Lisätyövoiman palkkaaminen olisi ainoa keino ylläpitää nykyiset aukioloajat ja helpottaa myyjien vuorotyöaristetta, mutta toisaalta se taas vähentäisi myyjien viikkotyötunteja ja kaupan liikevaihtoa.

Viihtyvyys: Kyselyyn vastanneista asiakkaista 52 % oli sitä mieltä, että Musan Siwa on viihtyisä kauppa. Muut asiakkaat eivät olleet asiasta täysin samaa mieltä. Myyjät taas pitivät kauppaa viihtyisänä. Se, millainen kauppa on viihtyisä, koetaan varmasti eri tavoin. Se voi olla muun muassa kaupan somistamista, nokkelia esillepanoja, kukkia, mainoksilla luotua viihtyvyyttä, siisteyttä, taustamusiikkia, sisustusta, pienen tilojen hyväksikäyttämistä oikein ja kaupan ilmapiiriä sekä myyjien positiivista asennetta koskevia asioita. Myyjät kokevat kaupan viihtyisämmäksi kuin asiakkaat varmasti siksi, että he ovat osaltaan saaneet vaikuttaa sen sisustukseen, somistukseen ja tavaroiden esillepanoon.

Koska Musan Siwa on pieni kauppa ja sen käytävät ovat melko ahtaita, kuten kyselyn vapaa sana-osiossa asiakkaatkin sen kertoivat, on tuotteiden esillepanoon panostettava entistä enemmän. Käytäviä ei saa ahtauttaa entisestään liiallisilla käytäville sijoitetuilla esillepanoilla, vaan asiakkailla on oltava tilaa liikkua myymälässä. Käytäviä ei myöskään saa tukkia, eli esimerkiksi displayt eivät saa muodostaa umpikujia, jonka vuoksi asiakkaan on kierrettävä toista reittiä. Nämä ahtauteen liittyvät asiat vaikuttavat kaupan viihtyvyyteen. Kauppa on pidettävä siistinä ja tuotteet selkeässä ja loogisessa järjestyksessä, jotta asiakas kokee kaupan viihtyisäksi. Myös tuotteiden ja tuotepaikkojen vaihtelevuus pitää asiakkaiden mielenkiintoa yllä ja näin ollen edistää viihtyvyyttä. Myymälässä ei saa siis liikaa kangistua kaavoihin, vaan esimer-

kiksi joidenkin tuotteiden myyntipaikkoja ja esittelyjä tulisi vaihdella paikasta toiseen. Esille laitettujen tuotteiden tulisi myös vaihtua, ettei tietyssä esillepanossa ole aina se yksi ja sama tuote. Kaupan viihtyvyyttä voisi yrittää lisätä erilaisin somistein, esimerkiksi tiettyyn ajanjaksoon (vappu, joulukuu, pääsiäinen jne.) liittyen.

Pysäköintitilat: Musan Siwan pysäköintitilojen riittävyys jakoi mielipiteitä asiakkaiden ja myyjien kesken. Kyselyyn vastanneista asiakkaista vain 66 % oli sitä mieltä, että pysäköintitilaa on riittävästi, joten loput 34 % eivät olleet asiasta täysin samaa mieltä. Kaikki kolme haastatettavaa myyjää piti pysäköintitiloja täysin riittävinä, sillä sitä on kaupan ympäri. Kaupan reunoille autoja mahtuu parkkiin useampi ja edustalle ajotien reunaan muutama. Asiakaskäyntien lukumääriin verrattuna pysäköintitilaa on tarpeeksi. Ainoastaan juhlapyhinä, jolloin asiakkaita käy todella paljon, ovat pysäköintitilat vähissä.

Asiakkaiden tyytymättömyys pysäköintitiloihin johtuu todennäköisesti heidän omasta laiskuudestaan, sillä monet tuntuvat haluavan parkkeerata autonsa suoraan kaupan oven eteen. Tällöin kaupassa käyminen saadaan mahdollisimman helpoksi ja vaivattomaksi. Kaupan edustaa taidetaankin käyttää eniten autojen pysäköimiseen. Kaikki asiakkaat eivät välttämättä myöskään ole huomanneet kaupan takana sijaitsevia parkkipaikkoja, sillä alue on aikaisemmin ollut omakotitalon piha-alue, ja se on vasta myöhemmin laajennettu parkkialueeksi. Tässä tapauksessa voisi olla aiheellista miettiä pysäköintitilasta informoivan kyltin pystyttämistä kaupan edustalle. Pysäköintitilojen laajennukselle ei ole tarvetta, sillä ruuhkaa tuottavia juhlapyyhiäkään ei usein kalenterivuodessa ole.

## 7.2 Tekninen laatu

Yleisesti ottaen tekninen laatu Musan Siwassa koettiin eri tavalla asiakkaiden ja myyjien kesken. Asiakkaat pitivät teknistä laatua huonompana kuin myyjät. Tässä pohditaan sellaisia väittämiä, joissa oli eroja tutkimukseen osallistuneiden asiakkaiden ja haastateltavien myyjien mielipiteiden välillä. Samalla näihin eroja sisältäviin laatuun vaikuttaviin tekijöihin pohditaan kehitysehdotuksia.

Tuoreus: Kyselyyn vastanneista asiakkaista 48 % oli täysin samaa mieltä siitä, että tuotteet ovat Musan Siwassa tuoreita. Muut vastaajat eivät siis olleet tuoreuteen täysin tyytyväisiä. Myyjien mielestä tuotteiden tuoreus taas on hyvä, vaikka hevi-osastolta joitain sattumia silloin tällöin löytyy. Myyjät kokivat sekä hevi-osaston että muiden tuoretuotteiden tuoreuden melko kiitettävänä. Myyjät eivät välttämättä työntekijöinä osaa katsoa tuotteiden tuoreutta yhtä kriittisesti kuin asiakkaat sen tekevät. Asiakkaiden silmiin pistävät varmasti lähestulkoon kaikki punaiset ale-hintalaput, joita tuotteissa on. Hevin tuoreus nähdään myös hieman eri silmin, sillä myyjillä todennäköisesti on mielessään tuotteiden pilaantumistappiot hyllyjä tarkastellessaan. Tästä syystä myynnissä on silloin tällöin esimerkiksi jo hieman kypsyneitä banaaneita, vaikka asiakkaat saattavat toivoa niiden olevan raakoja.

Tuotteiden tuoreuteen on pyrittävä vaikuttamaan tilaamalla tuotteita varovaisesti, ei ”tonneittain”. Niin sanotut tutut ja turvalliset tuotteet, joita asiakkaat ostavat päivittäin, menevät hyvin kaupaksi. Kun halutaan tilata jotain harvemmin valikoimassa olevaa tuotetta, on sen menekissä aina riskinsä, joten tällaisia tuotteita on tilattava maltillisesti. Asiakkaiden ostokäyttäytymistä tulisi osata ennakoida ja ottaa huomioon myös eri vuodenaajat ja sesongit, jolloin eri tuotteita ostetaan eri tavalla. Tilausvirheet tulisi myös minimoida. Esimerkiksi hevin ollessa vielä tuoretta ja riittoisaa, ei sitä tule tilata lisää liian aikaisessa vaiheessa. Sama pätee kaikkien tuotteiden kohdalla.

Tuotteiden runsaan saatavuuden sijasta olisi hyvä keskittyä tuotteiden tuoreuteen. Toki asiakkaiden silmissä tuotteita täynnä notkuvat hyllyt näyttävät hyviltä, mutta riskinä on se, ettei kaikkia tuotteita saada myydyksi. Tuotteita olisi siis tilattava maltillisesti mutta riittävästi, jottei tuotepuutteita pääsisi syntymään. Hyllyt on mahdollista saada täydennäköisiksi myös esillepanoilla ja tuotteiden hyllynreunaan vetämisellä niin, että hyllyt näyttävät täysiltä. Tuotteet on aina muistettava hyllyttää oikein, sillä se vaikuttaa tuotteiden tuoreuteen. Siihen kannattaisi panostaa entistä enemmän. Kuormasta purettavat tuotteet on aina laitettava hyllyyn perimmäiseksi, vaikka se lisätyötä ja vaivaa vaatiikin. Mikäli uudet tuotteet hyllytetään etummaisiksi, menevät takana olevat tuotteet päiväysvanhoiksi ja näin ollen tekevät hävikkiä. Oikeanlainen hyllyttäminen pätee melkeinpä joka ikisen tuotteen kohdalla, aina hevistä sellaiseen tuotteeseen, jossa on vanhenemispäivämäärä. Tuoretuotteiden päiväysvalvontaa teh-

dessä tulisi huomata käydä läpi kaikkien hyllyssä olevien tuotteiden päiväykset, ei vain etummaisista tuotteista, sillä välillä tuotteiden päiväysjärjestys menee sekaisin.

Tuotepuutteet: Kyselyyn vastanneista asiakkaista vain 40 % oli sitä mieltä, että Musan Siwassa ei ole tuotepuutteita. Loput 60 % vastanneista eivät siis olleet asiasta aivan samaa mieltä. Myyjistä kaksi koki, että tuotepuutteita on hyvin harvoin. Yksi myyjä kuitenkin sanoi tuotepuutteita olevan muutamia päivittäin. Myyjät eivät välttämättä osaa ajatella sitä, että tuotepuutteista puhuttaessa asiakasta saattaa häiritä pienempikin puutteiden määrä. Asiakkaat saattavat kokea, että jokin heidän haluamansa tuote on usein vähissä tai kokonaan loppu. Tämä varmasti luo asiakkaille kuvaa siitä, että tuotepuutteita on usein. Asiakas ei välttämättä edes huomaa puutetta sellaisesta tuotteesta, jota hän harvemmin ostaa.

Musan Siwassa kannattaisi huolehtia siitä, että ainakin menevimmissä ja kysytyimmissä tuotteissa olisi 100 % saatavuus. Kaikkien tuotteiden kohdalla tähän ei kuitenkaan kannata pyrkiä, sillä se varmasti tietäisi kaupalle hävikkiä, etenkin niiden tuotteiden osalta, joissa on lyhyt päiväys. Tuotteiden tilaaminen on aina joidenkin tuoteryhmien kohdalla hankalaa, sillä koskaan ei voi täysin tietää, mitä ja miten paljon asiakkaat ostavat milloinkin. ABC- ja katehallintaraporttien avulla pystytään saamaan suuntaa siihen, miten paljon ja mitä tuotteita asiakkaat ovat ostaneet esimerkiksi edeltävällä viikolla tiettyinä päivinä, mitä on hyvä käyttää apuna tilauksien tehdesä. Tuotteita tilaavien myyjien tulisi osata tulkita näitä raportteja oikein, etteivät tuotepuutteet johtuisi ainakaan myyjien taidottomuudesta tulkita raportteja oikein. Toisaalta tuotepuutetapauksissa myyjät voivat suositella puuttuvan tuotteen tilalle korvaavaa tuotetta.

Valikoiman laajuus: Valikoiman laajuus sai aikaan erimielisyyksiä asiakkaiden ja myyjien välillä. Kaikki myyjät kokivat Musan Siwan valikoiman laajuuden hyväksi siihen nähden, että kyseessä ei ole mikään hypermarket ja myymäläpuolen pinta-ala on hieman alle 100 neliometriä. Myyjien mielestä valikoima on tarpeeksi laaja, sillä valikoimasta löytyy tuotteet arjen perustarpeista aina erilaisiin lasten leluihin, kodin sisustustavaroihin ja muihin erikoistavaroihin. Kyselyyn vastanneista asiakkaista vain 35 % piti tuotevalikoimaa tarpeeksi laajana. Asiakkaille esitettyyn tuoteehdotuksia -kysymykseen tuli melko vähän vastauksia verrattuna asiakkaiden tyyty-

mättömyyteen. Osa vastaajista kuitenkin ymmärsi sen, että tuotevalikoimaa ei kauheasti enempää mahtuisi Musan Siwan kokoiseen pieneen kauppaan.

Valikoimaan kannattaisi tilata tuoretuotteiden puolelta valinnaisia tuotteita nykyistä useammin. Esimerkiksi lihatuotteiden kohdalla on muistettava, että liikaa tavaraa ei sovi tilata, sillä hävikki on suuri, mikäli asiakkaat eivät ostakaan tilattuja tuotteita. Lihojen perusvalikoimasta poikkeaminen on aina kaupan liikevaihdolle oma riskinsä, sillä valikoimaan tilatut tuotteet joko ostetaan tai ne jäävät hyllyyn seisomaan sekä menevät päiväsvanhoiksi ja näin ollen tuottavat kaupalle hävikkiä. Asiakkaille tehdystä kyselyssä saatuja tuote-ehdotuksia kannattaisi käydä lävitse ja ottaa selvää siitä, onko ehdotettuja tuotteita mahdollisuus ottaa valikoimaan valinnaisten tuotteiden listalta.

Musan Siwassa myytävien erikoistavaroiden esillepanoon kannattaisi kiinnittää huomiota nykyistä enemmän, sillä saattaa olla, etteivät kaikki asiakkaat ole tietoisia erikoistavaravalikoiman laajuudesta. He ovat saattaneet kiinnittää huomionsa vain tuoretuotteisiin. Erikoistuotteet olisi siis saatava kaupassa paremmin esille. Erikoistavaroiden olemassaolosta kannattaisi myös mainostaa asiakkaille enemmän myyjien toimesta. Kun asiakas ääneen pohtii jotain liittyen tiettyihin erikoistavaroihin, kannattaisi mainita, että myös Musan Siwan valikoimasta löytyy kyseisiä tuotteita. Tämä toisi valikoiman todellista laajuutta asiakkaiden tietoisuuteen. Kassalla oleviin lisämyyntipaikkoihin kannattaisi sijoittaa jotain erikoistavaraa, joka varmasti herättäisi asiakkaiden huomion siitä, että valikoimasta tosiaan saattaa löytyä yllättäviäkin tuotteita.

### 7.3 Imago

Siwan imago jakoi mielipiteitä asiakkaiden ja myyjien kesken. Yleisesti ottaen myyjät kokivat maineen olevan hyvä, kun taas osa asiakkaista ei nähnyt Siwan mainetta niinkään hyvänä. Tässä pohditaan väittämää, jossa oli eroja tutkimukseen osallistuneiden asiakkaiden ja haastateltavien myyjien mielipiteiden välillä. Samalla eroja synnyttävään laatuun vaikuttavaan tekijään pohditaan kehitysehdotuksia.

Maine: Ainoassa imagoa tutkivassa väittämässä, joka koski Siwan mainetta, eroa ilmeni runsaasti asiakkaiden ja myyjien välillä. Ainoastaan 45 % kyselyyn vastanneista asiakkaista oli täysin samaa mieltä siitä, että Siwan maine on hyvä. Rivien välistä luettuna kaikki myyjät taas olivat sitä mieltä, että maine on hyvä. Kyselyssä väittäminen oli muodossa ”Siwalla on hyvä maine” ja haastatteluissa asia esitettiin kysymyksellä ”Millainen maine Siwalla mielestäsi on?”. Asiakkaille esitetyssä väittämässä olisi paremmin ymmärretty sana Siwa-ketju tai Siwa-sanana monikko, sillä tarkoituksena oli tutkia nimenomaan koko Siwa-ketjun, eikä vain yhden yksikön mainetta.

Sitä, että myyjät kokevat Siwan maineen hyvänä, voidaan oikeastaan pitää itsestäänselvyytenä. Myyjät on koulutettu yrityksen eli Siwan puolesta. Heillä on yrityksestä, sen vaiheista, historiasta, strategiasta ja visiosta paljon enemmän tietoa kuin asiakkailla, eivätkä he täten luo omaa käsitystään maineesta yksittäisten uutisten tai palvelutapahtumien pohjalta. Myyjillä on myös melko subjektiivinen näkemys Siwan maineesta, sillä he työskentelevät arvioimassaan organisaatiossa. Yritykselle itselleenkin ei olisi hyväksi se, että myyjät pitäisivät työpaikkansa mainetta huonona, sillä se varmasti huokuisi myyjästä ja näin ollen hänen tuottamastaan palvelusta.

Asiakkaat taas saattavat luoda näkemyksensä Siwan maineesta kevyin perustein. He ovat saattaneet saada huonoa palvelua tai lukeneet negatiivissävyytteisiä uutisia, jotka vaikuttavat heidän käsitykseensä Siwan maineesta. Asiakkaat saattavat ajatella maineen liittyvän väittämän koskevan myös Siwan hintatasoon ja tuotevalikoimaan liittyviä asioita. Näin ollen erimielisyys hyvästä maineesta asiakkaiden ja myyjien välillä voi johtua siitä, että asiakkaat pitävät Siwaa kalliina kauppana. Tätä myyjätkin peilasivat haastatteluissa kertomalla kuullessaan usein asiakkailta palautetta Siwan korkeasta hintatasosta. Asiakkaat ovat saattaneet ilmaista mielipiteensä myyjärehellistemmin, sillä negatiivisen näkemyksen esilletuominen ei vaikuta heidän kohdallaan esimerkiksi palvelun laatuun sekä työhyvinvointiin ja –motivaatioon. Asiakkaat näkevät imagon objektiivisemmin kuin myyjät.

Asiakkaiden ja myyjien näkemuseroihin maineesta ei ole olemassa yhtenäistämiskeinoja, sillä jokainen kokee maineen henkilökohtaisesti. Maineen kokemiseen vaikuttavat henkilön ikä, sukupuoli, koulutus, medialukutaito, omat mielipiteet ynnä muut henkilöön itseensä liittyvät tekijät. Ainoastaan Siwa-ketjulla itsellään on mahdoli-

suus vaikuttaa maineeseen esimerkiksi mainonnalla ja pyrkimyksellä erottua medias-  
sa positiivisesti.

#### Muut huomiota herättävät asiat

Omaisuu den käsittely: Omaisuu den käsittelyyn liittyvään väittämään sekä asiakkaat  
että myyjät vastasivat samalla tavalla, eli asiakkaan omaisuutta käsitellään hyvin.  
Myyjille kysymys esitettiin eri tavalla kuin asiakkaille ja siksi myyjien näkemys piti  
lukea rivien välistä. Asiakkaille esitetty väittä mä oli muotoiltu harkitsemattomasti,  
sillä siihen oli sisällytetty sekä ostokset hihnalla että löytötavarat. Näitä kahta mo-  
menttia ei pysty mittaamaan samalla väittämällä, koska ne poikkeavat toisistaan.  
Asiakkaalla voi olla toisesta hyviä kokemuksia ja toisesta huonoja, tai toisesta koke-  
muksia yleensäkin, mutta toisesta ei.

Asioinnin turvallisuus: Asioinnin turvallisuuteen liittyvässä väittämässä ilmeni asi-  
akkaiden ja myyjien mielipiteissä vähäisiä eroja. Myyjät pohtivat tähän kysymykseen  
vastatessaan sekä omaa että asiakkaiden turvallisuutta. Myyjät sanoivat asiakkaiden  
voivan asioida Musan Siwassa turvallisesti, mutta asiakkaista yhteensä 27 % oli jok-  
seenkin samaa tai jokseenkin eri mieltä. Myyjät kokivat itse välillä turvattomuuden  
tunnetta iltaisin työskennellessään, sillä Musan Siwassa työskennellään suurimmaksi  
osaksi yksin. Myyjät todennäköisesti kokevat turvattomuuden tunnetta aiheuttavien  
uhkaavien tilanteiden kohdistuvat enemmänkin itseensä saati asiakkaaseen, sillä hei-  
dän mielestään asiakkaat voivat asioida tällaisistakin tilanteista huolimatta turvalli-  
sesti kaupassa. Usein näissä tilanteissa uhka kyllä kohdistuu kin enemmän myyjiin  
kuin asiakkaisiin. Tämä pohdinta koski pelkästään uhkaavia asiakastilanteita, ei niin-  
kään esimerkiksi liukastumisvaaraa tai tilojen ahtaudesta johtuvaa vaaraa. Asiakkaat  
saattoivat ymmärtää turvallisuus-väittämän monella tapaa. He saattoivat ymmärtää  
sen tarkoittavan esimerkiksi liukastumisia, myyjän luotettavuutta (vaihtorahan oikein  
saaminen, pin-koodin tarkkailu) tai ryöstömahdollisuutta.

Asiakkaille väittä mä esitettiin muodossa: ”Koen asiointini turvallisiksi” ja myyjille  
kysymysmuoto oli ”Mitä asioinnin turvallisuus mielestäsi tarkoittaa? Voivatko asi-  
akkaat mielestäsi asioida turvallisesti Musan Siwassa?”. Väittä mä ja kysymys oli

muotoiltu niin, että molempien osapuolten kohdalla haluttiin selvittää nimenomaan asiakkaan asioinnin turvallisuutta. Myyjät kuitenkin vastasivat kysymykseen oman turvallisuutensa osalta. Tämä johtuu siitä, että he kokevat työskennellessään turvallisuuden tunnetta, joten asia herättää heissä tunteita.

Vastauslomakkeiden vapaa sana -osiosta kävi ilmi, että Musan Siwan asiakkailla oli kommentteja myös sellaisesta asiasta, josta itse kysymysosiossa ei käsitelty. Hyvän palvelun ja henkilökunnan ystävällisyyden sekä iloisuuden lisäksi useammassa vastauslomakkeessa esiin nousivat kaupan pienet tilat ja käytävien ahtaus. Asiakkaiden vastauksista sekä myyjien haastatteluista selvisi, että Musan Siwassa asioi myös esimerkiksi pyörätuolilla ja rollaattorilla kulkevia asiakkaita sekä leveiden lastenvaunujen kanssa ostoksia tekeviä asiakkaita, jotka kokevat käytävät ainakin ajoittain ahtaiksi. Tosin vastausten perusteella jotkut ilman apuvälineitä ja lastenvaunuja asioivat asiakkaatkin kokevat käytävät välillä kapeiksi.

#### 7.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Asiakkailla tehtyyn kyselytutkimukseen pyrittiin saamaan 100 kappaletta vastauksia, jotta tutkimus olisi luotettava, ja vastauksia saatiin enemmän. Mahdollisimman suuri vastausprosentti haluttiin taata vastaajien kesken arvottavilla lahjakorteilla. Kyselyn vastausprosentti oli 34. Tutkimustulos on yleistettävissä vastausten suuren määrän vuoksi. Tutkimuksen reliabiliteettia pyrittiin varmistamaan kyselytutkimuksen keston pituudella, jolloin mahdollisimman monella Musan Siwan asiakkaalla oli mahdollisuus vastata kyselyyn. Kyselylomakkeet jaettiin Musan Siwassa, joka takasi sen, että tutkittaviksi asiakkaiksi todella päätyivät juuri Musan Siwan asiakkaat.

Kyselylomake koostui erittäin monesta palvelun laatua mittaavasta väittämästä, joten se mittasi kattavasti asiakkaiden näkemyksiä palvelun laadusta. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikutti positiivisesti myös se, että lomakkeita jakaneet myyjät eivät asiakkailla mainostaneet toisen tutkijan olevan yksi Musan Siwan myyjistä. Mikäli asiaa olisi mainostettu, olisi se saattanut vaikuttaa asiakkaiden vastauksiin. Tutkimuksen luotettavuutta paransi se, että lomakkeita jaettiin viikon ajan aina aamusta iltaan, joten vastaajien joukkoon mahtui monenlaisia asiakkaita. Tutkimuksen luotettavuutta

paransi myös se, että kyselyn toteutuksen aikana Musan Siwassa oli töissä koko henkilökunta ja kaikki myös jakoivat lomakkeita.

Haastattelut nauhoitettiin, joten tutkimus on luotettava myös siltä osin, ettei haastattelija ole voinut tehdä virheellisiä merkintöjä tai tallennusvirheitä myyjien vastauksista. Luotettavuutta kahden haastattelun osalta kuitenkin heikensi se, että ne tehtiin kahvilassa, jossa keskusradiosta soi taustamusiikki ja ympärillä oli pientä hälinää. Yksi haastatteluista tehtiin haastateltavan kotona, missä häiriötekijöitä ei ollut ollenkaan. Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina, jolloin myöskään muiden haastateltavien läsnäolo ei häirinnyt haastateltavaa ja he kertoivat mielipiteensä avoimesti. Haastattelut toteutti toinen tutkijoista yksin, tutkimuksen kohteena olevaan organisaatioon kuulumaton tutkija. Tämä puhuu luotettavuuden puolesta, sillä haastattelija oli puolueeton, eikä Musan Siwan henkilökuntaan kuuluvalla tutkijalla näin ollen ollut vaikutusta haastateltavien vastauksiin tai haastattelujen etenemiseen. Aineiston tulkintaankaan organisaation jäsenenä toimivan tutkijan näkemykset ja asenteet eivät vaikuttaneet, vaan tutkija säilytti puolueettomuutensa.

Tämän tutkimuksen validiteettia eli pätevyyttä pyrittiin varmistamaan kyselylomakkeen huolellisella suunnittelulla ja sen testaamisella ennen kyselyn toteuttamista. Testihenkilöiltä saatiinkin joitain hyviä muutosehdotuksia, jotka toteutettiin. Lomakkeeseen pyrittiin sisällyttämään tutkimusongelman kannalta oikeat asiat mahdollisimman yksinkertaisesti ja niin, että ne ovat helposti ymmärrettävissä. Validiteettia pyrittiin varmistamaan myös käytetyn mittaamenetelmän, kyselyn avulla. Sitä varmistettiin myös sillä, että alle 15-vuotiaat jätettiin tutkittavien joukosta kokonaan pois heidän henkisen kypsymättömyytensä vuoksi. Myös kyselyn vastausvaihtoehdot ja käytetty asteikko oli toimiva.

Tutkimuksen validiteetti saattoi kuitenkin heikentyä parin väittämän osalta. Ongelmakohtiksi havaittiin väittämä omaisuuden käsittelystä, jossa omaisuus oli kerrottu tarkoittavan muun muassa ostoksia hinnalla ja löytötavaroita. Asiakkailta on varmasti kokemuksia ostoksien käsittelystä hinnalla, mutta ei välttämättä mitään kokemuksia löytötavaroista. Pätevyyttä saattoi heikentää myös tuotepuutteisiin ja valikoiman laajuuteen liittyvien väittämien kysymisjärjestys lomakkeella. Pätevyys olisi tässä kohtaa varmasti parempi, jos ensin olisi kysytty valikoiman laajuutta ja sitten vasta

tuotepuutteista. Tällöin väittämien välinen väärinymmärrys olisi ollut varmasti pienempi. Muilta osin kyselytutkimuksen validiteetti oli hyvä, sillä lomakkeella tutkittiin juuri niitä asioita, joita oli tarkoitus tutkia ja väittämät olivat muilta osin helposti ymmärrettävissä.

## 7.5 Tulosten hyödynnettävyys ja tulevaisuus

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää sekä asiakkaiden että myyjien näkemykset palvelun laadusta Musan Siwassa. Tavoitteet saavutettiin ja tutkimustulokset ovat yleistettävissä koko perusjoukkoon. Tulosten avulla palvelun laatuun liittyvät ongelmakohdat ovat tunnistettavissa, ja tutkimuksella saadut tiedot ovat hyödynnettävissä kehitettäessä Musan Siwan palvelun laatua. Esitettyjä kehitysehdotuksia voidaan myös käyttää apuna palvelun parantamisessa. Asiakkaiden näkemykset tutkijoiden pohdintojen kera annettiin koko henkilökunnalle, joten he saivat hyödyllistä tietoa työhönsä liittyen. Samalla he näkivät, miten heidän näkemyksensä eroavat asiakkaiden näkemyksistä. Tiedot voivat vaikuttaa henkilökunnan työhön suhtautumiseen ja sitoutumiseen sekä motivoida entistä paremman palvelun laadun tuottamiseen. Henkilökunta voi käydä tulokset yhdessä lävitse ja pohtia, mitä ongelma-kohtien suhteen on tehtävissä.

Asiakkaiden tyytyväisyyden seuranta voidaan kehitystoimenpiteiden jälkeen toteuttaa esimerkiksi uusimalla tässä tutkimuksessa asiakkaille tehty kysely. Näin selvitetään, ovatko kehitystoimenpiteet vaikuttaneet asiakkaiden näkemyksiin palvelun laadusta, vai onko senkin jälkeen vielä jotain parannettavaa. Musan Siwassa tulisi seurata asiakastytyväisyyttä säännöllisesti, jotta tunnistettaisiin palvelun laadun ongelmakohdat, pystyttäisiin pohtimaan kehitysehdotuksia ja seuraamaan kehitystoimenpiteiden vaikutuksia.

Tämän tutkimuksen perusteella hyödylliseksi ja mielenkiintoiseksi jatkotutkimuskohteeksi voitaisiin ottaa myös jokin ongelmalliseksi koettu laatutekijä, esimerkiksi tuotteiden tuoreus tai kaupan viihtyvyys. Jatkotutkimuksen kohteina voisi tulevaisuudessa olla myös vapaa sana -osiossa esiin nousseet kaupan pienet tilat ja ahtaat käytävät. Jatkotutkimuskohdetta voitaisiin tutkia syvällisemmin ja näin ollen saada

lisätietoa siitä, mitä asioita asiakkaat kyseisessä tutkimuskohteessa kokevat ongelmallisiksi ja mitkä ovat syyt siihen. Jatkotutkimuksen tulosten perusteella taas voitaisiin pohtia, mitä ongelmien hyväksi pystyttäisiin tekemään ja toimia sen mukaisesti, kunnes ongelma koettaisiin olevan asiakkaiden mielestä ratkaistu ja he olisivat tyytyväisiä.

## LÄHTEET

- Anturamäki, E. 2013. Myymäläpäällikkö, Siwa Musa. Pori. Puhelinhaastattelu 27.3.2013. Haastattelijana Johanna Mikola. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uud. p. Helsinki: WSOYpro.
- Grönroos, C. 2007. Service management and marketing: Customer Management in Service Competition. 3rd ed. Chichester: Wiley.
- Havumäki, H. & Jaranka, E. 2006. Kauppa. Toiminnan suunnittelusta markkinointiin. Helsinki: Otava.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7.uud. p. Helsinki: Edita.
- Heikkonen, A. 2013. Asiakaspalvelujen pitkät jonotusajat ärsyttävät eniten. Satakunnan Kansa 11.3.2013, Enemmän, 13.
- Heinimäki, H. 2006. Kaupan toimintaympäristö. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kaupan Työpöytä. 2013. Suomen Lähikauppa Oy:n Intranet. Viitattu 15.3.2013. <http://intra.1bonusnet.fi>
- Kautto, M. & Lindblom, A. 2005. Ketju – Kaupan ketjuliiketoiminta. Helsinki: Otava.
- Kaupan tekijät 2012. Kehittyvä kauppa 5/2012. K-kauppiasliitto: Helsinki.
- Kuusela, H. 2000. Markkinoinnin haaste. Näkymätön näkyväksi. Helsinki: WSOY.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede 1/1999.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5.uud. p. Helsinki: Talentum.
- Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Helsinki: Yrityskirjat.
- Marckwort, R. & A. 2011. Ole hyvä asiakaspalvelija: vaativissa tilanteissa. Helsinki: Yrityskirjat.
- Pesonen, H-L., Lehtinen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Rissanen, T. 2005. Yrittäjän käsikirja 2005 - Hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä. Kuopio: Pohjantähti.

Santasalo, T. & Koskela, K. 2008. Vähittäiskauppa Suomessa 2008. Helsinki: Tuomas Santasalo ky.

Siwan www-sivut. Viitattu 16.1.2013. [www.siwa.fi](http://www.siwa.fi)

Suomen Lähikauppa Oy:n www-sivut. Viitattu 16.1.2013. [www.lahikauppa.fi](http://www.lahikauppa.fi)

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? 2. uud. p. Helsinki: KY-palvelu.

Yritys-Suomen www-sivut. Viitattu 3.4.2013. [www.yrityssuomi.fi](http://www.yrityssuomi.fi)

# Hyvä asiakas

Suoritamme **asiakastyytyväisyyskyselyn**  
viikolla 9 (25.2. alkaen).

Vastanneiden kesken arvomme  
2 kappaletta **20€:n arvoisia lahjakortteja**  
Musan Siwaan.

# Hyvä asiakas

Muistathan kyselylomakkeen palautuksen  
viimeistään 6.3. keskiviikkona.

Suuri KIITOS tähän mennessä  
vastanneille!

Arvonta suoritetaan 11.3. maanantaina.

**ONNEA arvontaan!**

**Suuri KIITOS kaikille kyselyyn  
vastanneille!**

Arvonta suoritetaan 11.3. maanantaina.

**ONNEA arvontaan!**

Voittajiin otamme yhteyttä pikimmiten  
heti arvonnan jälkeen.

Arvonta kyselyyn vastanneiden  
kesken on suoritettu

Onni suosi henkilöitä:

XX

XX

Paljon onnea!



## ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY

---

### Arvoisa Siwa Musan asiakas

Olemme kaksi Satakunnan ammattikorkeakoulun opiskelijaa ja teemme opinnäyte-työnämme asiakastyytyväisyystutkimusta koskien Musan Siwan palvelun laatua. Tutki- muksen avulla Musan Siwa kehittää palveluaan asiakkaidensa toivomaan suuntaan. Tutkimuksen onnistumisen kannalta Teidän vastauksenne on **erittäin tärkeä** ja **arvokas**.

Kaikkien kyselyyn vastanneiden kesken **arvomme kaksi (2) kappaletta 20 euron arvoisia lahjakortteja** Musan Siwaan.

Palautattehan vastauksenne kassalla olevaan palautuslaatikkoon **viimeistään keskiviikko- na 6.3.2013**. Palauttaessanne vastauksenne, saatte kassalta täytettäväksenne arvontalipuk- keen, jolla osallistutte lahjakorttien arvontaan. Arvonnan voittajaan otamme yhteyttä henkilökohtaisesti arvonnan päättyessä (11.3.).

Anna Eiras

Johanna Mikola

Satakunnan ammattikorkeakoulu

---

### Rastittakaa sopivin vaihtoehto

#### Sukupuoli

Nainen

Mies

#### Ikä

15-25v.

26-35v.

36-45v.

46-55v.

56-65v.

yli 65v.

#### Asioin Musan Siwassa

Päivittäin

Viikoittain

Kuukausittain

Harvemmin

Asioin ensimmäistä kertaa

	<i>Täysin samaa mieltä</i>	<i>Jokseenkin samaa mieltä</i>	<i>Jokseenkin eri mieltä</i>	<i>Täysin eri mieltä</i>	<i>Ei kantaa</i>
Palvelu on nopeaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiointi on helppoa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilökunta osaa käyttää kassajärjestelmää	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilökunta osaa vastata kysymyksiini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilökunta on ystävällistä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilökunta on ulkoiselta olemukseltaan siisti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilökunta käsittelee omaisuuttani hyvin, esim. ostokset hinnalla, löytötavarat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siwalla on hyvä maine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen asiointini turvalliseksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jonotusaika ei ole liian pitkä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kauppan aukioloajat ovat minulle sopivia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kauppa sijaitsee riittävän lähellä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilökunta tuntee vakioasiakkaat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kauppa on siisti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kauppa on viihtyisä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kauppan piha-alueet ovat siistit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pysäköintitilaa on riittävästi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tuotteet ovat tuoreita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hyllyissä ei ole tuotepuutteita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tuotevalikoima on tarpeeksi laaja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tuote-ehdotuksia:

Vapaa sana (ruusut, risut, parannusehdotukset jne.):

---



---

**KIITOS VASTAUKSESTANNE!**

HAASTATTELU – PALVELUN LAATU MUSAN SIWASSA

Pohdi etukäteen näihin kysymyksiin vastauksia (älä vastaa vain yhdellä sanalla).

Perustele **kaikki** vastauksesi:

1. Mitä palvelun nopeus mielestäsi tarkoittaa? Onko palvelu Musan Siwassa mielestäsi nopeaa?
2. Mitä asiointin helppous mielestäsi tarkoittaa? Onko asiakkaiden mielestäsi helppo asioida Musan Siwassa?
3. Osaako henkilökunta käyttää uutta kassajärjestelmää?
4. Osaako henkilökunta vastata asiakkaiden esittämiin kysymyksiin ja neuvoa heitä tarvittaessa? Minkä tyyllisiä kysymyksiä asiakkaat yleensä esittävät?
5. Mikä on mielipiteesi palvelun ystävällisyydestä?
6. Kuinka kaupassanne käsitellään asiakkaan omaisuutta (esim. ostokset hihnal-la, löytötavarat)?
7. Millainen maine Siwalla mielestäsi on?
8. Mitä asiointin turvallisuus mielestäsi tarkoittaa? Voivatko asiakkaat mielestäsi asioida turvallisesti Musan Siwassa?

9. Mitä mieltä olet jonotusaikojen pituudesta?
  
10. Mitä mieltä olet kaupan aukioloajoista?
  
11. Tunteeko henkilökunta vakioasiakkaat? Palveletko vakioasiakasta eri tavalla kuin muita asiakkaita?
  
12. Mitä mieltä olet kaupan siisteydestä?
  
13. Mitä mieltä olet kaupan viihtyisyydestä? Mistä viihtyisyys koostuu?
  
14. Mitä mieltä olet kaupan piha-alueiden siisteydestä?
  
15. Mitä mieltä olet kaupan pysäköintitiloista?
  
16. Mitä mieltä olet tuotteiden tuoreudesta?
  
17. Onko hyllyissä mielestäsi usein tuotepuutteita?
  
18. Mitä mieltä olet valikoiman laajuudesta?

## AVOIMET KYSYMYKSET VASTAUKSINEEN

## Tuote-ehdotuksia:

- pelkästä kaurasta valmistettua leipää
- laktoosittomia tuotteita (esim. ruokakerma)
- gluteiinittomia tuotteita myyntiin enemmän (esim. tuoreet leivät, pullat)
- hevi-osaston kotimaisuus, mutakakku (pakaste), maustetut rahkat (Valio)
- lemmikki-/häkkeläinten purut/kuivikkeet
- kuntokaura ryymii, lihatiski
- päärynä mehukatti
- lisää lihavaihtoehtoja
- chilituotteet puuttuvat, kala ja lihatuotteita saisi olla paljon enemmän
- muumilimu, softlan huuhteluaine, mama's nuudeli
- tuorepossu (nauta-)
- Valio Gefilus piimä 1 % rasvaa
- Valio laktoositon maito
- laktoosittomia tuotteita enemmän

## Vapaa sana (ruusut, risut, parannusehdotukset jne.):

- Vaikka pieni kauppa niin silti melko hyviä lahja tavara tuotteita, toimisto tarvikkeita ym.
- Henkilökunta on mukavaa ja tuntee hyvin asiakkaat. Palvelu on hyvää.
- Ahtaat käytävät johtuen kaupan pienuudesta. Lämpöpuhallus lähellä kylmätiloja?
- Kiitos palvelusta
- Ihana, ystävällinen henkilökunta. XXX is the best!!!
- =>
- Muutin vasta Musan Siwan läheisyyteen, joten vastaukset perustuvat ensivaikutelmaan. =>

- Mukava, hyvä lähikauppa, iloiset asiakaspalvelijat. Hyvää kevään jatkoa.
- Kiitos ystävällisestä palvelusta
- =>
- Hyvä pikkukauppa, lähellä kotia ja todella mukava henkilökunta =>
- En osaa sanoa
- Henkilökunta erittäin mukavaa => => =>
- Vähäiset liha ja kalatuotteet ovat kalliita!
- Ihanaa kun valikoimassa on vaihtelevia tavaroita, mm. vilttejä, leluja, paitoja, koristeita
- Toivotan Siwan henkilökunnalle hyvää alkanutta kevään alkua.
- Tommilantien Siwassa on aina ystävällinen ja hyvä palvelu. Tulen tänne mieluummin kuin esim. Prismaan!
- Tilat pienet, joten tuote-ehdotuksia en tee
- Siwa on mielestäni kallis kauppa
- Jatkakaa samaan malliin niin hyvä tulee
- Tyydytvä.
- Ahdas! Väljempää saisi olla. Pieni, mutta toimiva.
- Kaikkea ei ole. Muuten hyvä kauppa.
- Keep on going! ☺ Tsemppiä työaikojen kanssa!
- Moneen muuhun Porin Siwaan verrattuna Musan Siwa on paljon siistimpi, järjestellympi, parempi tuotevalikoima ym. ym. Hyvä, pieni lähikauppa! =>
- Hyvä kun on saatu muutakin kuin elintarviketta, eli kodin tuotteita, astioita ym. Ahdas ajoittain, pyörätuolilla kulkeminen hankalaa ahtaissa väleissä. Myymälä silti viihtyisä. Pieni on kaunista.
- Aukioloajat liian pitkät, vähempi riittää. Käytävät liian ahtaat.
- Mukava henkilökunta, ilo asioida. =>
- Käytännöllinen valikoima päivittäiseen tarpeeseen!
- Jatkakaa samaan malliin ja kahvitarjoilu olisi yes!
- Voinette vaikuttaa tilan ahtauteen, joka taas viihtyisyyttä lisää teille ja asiakaille. Tosin pieni on kaunista.
- Kaikki tila käytetty hyväksi, enempää tuotevalikoimaa ei mahtuisi
- Kiitos mukavasta palvelusta!