

Asiakaspalvelun laadun kehittäminen palvelumuotoilun keinoin

Case: Stockmannin asiakaspalvelumallin rakentaminen

Maria Peltonen 2024

**Asiakaspalvelun laadun kehittäminen
palvelumuotoilun keinoin
Case: Stockmannin
asiakaspalvelumallin rakentaminen**

LAB-ammattikorkeakoulu
Muotoiluinstituutti
Muotoilija (AMK)
Kokemus- ja palvelumuotoilu
Kevät 2024
Maria Peltonen
Opinnäytetyö 63 sivua

**Developing the quality of customer
service through service design
Case: Building Stockmann's
customer service model**

LAB University of Applied Sciences
Institute of Design
Bachelor of Culture and Arts
Service Design
Spring 2024
Maria Peltonen
Bachelor's thesis 63 pages



**Muotoiluinstituutti
LAB-ammattikorkeakoulu**

Ohjaus

Auli Harnio

Palvelumuotoilun lehtori

Opponentti

Riina Joki

Kokemus- ja palvelumuotoilun opiskelija



**Toimeksiantaja
Stockmann**

Yhteyshenkilöt

Sara Toivakainen

Asiakaskokemustiimi

Arla Jussila

Asiakaskokemustiimi

Harri Nieminen

Asiakaskokemustiimi

Tiivistelmä

Opinnäytetyössä kehitettiin asiakaspalvelumalli, jonka tarkoituksena olisi yhtenäistää tai tasoittaa Stockmannin asiakaspalvelun laatua. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Stockmannin Asiakaspalvelutiimille. Tiimi oli todennut, että asiakaspalvelun laatua pitäisi yhtenäistää ja kehittää, jotta pystyttäisiin tuottamaan onnistunutta asiakaskokemusta sekä vastaamaan strategisiin tavoitteisiin. Tavoitteita lähdettiin selvittämään palvelumuotoilun keinoin.

Opinnäytetyön tietopohjassa tutkittiin asiakaspalvelun ja sen laadun merkitystä sekä kehittämistä. Palvelumuotoilusta selvitettiin, kuinka sitä hyödynnetään yrityksissä. Tietopohjan lisäksi kehittämistyössä hyödynnettiin palvelumuotoilun tutkimus- ja suunnittelumenetelmiä. Taustatutkimuksena tutustuttiin Stockmannin koulutusmateriaaleihin ja saatiin vahvistusta, että asiakaspalvelun laatua voitaisiin kehittää selkeyttämällä työntekijöille, mitkä asiat asiakaskohtaamisessa luovat hyvää asiakaskokemusta. Tutkimuksen menetelminä käytettiin havainnointia, haastatteluja ja hyödynnettiin kyselyitä. Kerätty tieto analysoitiin samankaltaisuuskaavion avulla ja työntekijäryhmittelyllä. Kehittämistyön tueksi tuloksista muodostettiin työntekijöiden palvelupolkuja ja suunnitteluohjurit.

Kehittämistyössä haluttiin pitää yllä asiakasnäkökulmaa. Asiakasymmärryksen keräämisessä hyödynnettiin Stockmannin olemassa olevia kyselytutkimuksia ja niiden tuloksista saatiin selville Stockmannin

asiakkaiden odotukset asiakaspalvelulle. Jotta ymmärrettäisiin, kuinka asiakaspalvelua tällä hetkellä toteutetaan, haastateltiin kasvatusten sekä etänä eli Microsoft Teamsin videopuhelupalvelun avulla asiakasrajapinnassa työskenteleviä työntekijöitä. Haastatteluissa haluttiin ymmärtää, mitkä asiat rakentavat onnistuneen asiakaspalvelun ja miten asiakaspalvelumallista voitaisiin viestiä.

Tuloksissa huomattiin, että tavoiteltua asiakaspalvelun laatua ei aina pystytä toteuttamaan osastojen pienen miehityksen ja päällekkäisten työtehtävien takia ja monet haastateltavista kokivat, että yhteiset linjaukset eivät ole selviä kaikille sekä osaamisessakin on eroavaisuuksia.

Tuloksena syntyi asiakaspalvelumalli, joka on koottu tutkimustulosten pohjalta. Mallissa on kirjattu, millaista asiakaspalvelua ja asiakaskokemusta halutaan tavoitella Stockmannilla. Mallissa on kerrottu seitsemän vaihetta, joilla hyvää asiakaskokemusta voidaan synnyttää. Mallia voidaan hyödyntää ja jatkokehittää asiakaspalvelun laadun yhtenäistämiseksi.

Avainsanat: Asiakaskokemus, asiakaspalvelu, asiakaspalvelumalli, muotoiluajattelu, palvelumuotoilu, työntekijäkokemus

Abstract

In the thesis, a customer service model was developed, the purpose of which is to make the quality of Stockmann's customer service uniform. The thesis was done as an assignment for Stockmann's Customer Experience team. The team had stated that the quality of customer service should be made uniform and developed in order to be able to produce a successful customer experience and meet strategic goals. We set out to find out the goals by means of service design.

The knowledge base of the thesis researched the importance and development of customer service and its quality, as well as service design and how it is used in companies. In addition to the knowledge base, research and design methods of service design were utilized in the development work. As background research, Stockmann's training materials were reviewed and confirmation was obtained that the quality of customer service could be improved by clarifying to the employees which things create a good customer experience in customer encounters. The methods of the research were observation, interviews and questionnaires. The collected data was analyzed using an Affinity diagram and employee grouping. To support the development work, employee service paths and Design Drivers were formed from the results.

In the development work, we wanted to maintain a customer perspective. In collecting customer understanding, Stockmann's existing survey studies were used, and their results revealed the

expectations of Stockmann's customers for customer service. In order to understand how customer service is currently implemented, employees working face-to-face and remotely in the customer interface were interviewed. In the interviews, we wanted to understand what things build successful customer service and how the customer service model could be communicated.

The results showed that it is not always possible to achieve the desired quality of customer service due to the small staffing of the departments and overlapping tasks, and many of the interviewees felt that the common policies are not clear to everyone and that there are also differences in skills.

The result was a customer service model that was compiled based on the research results. The model records what kind of customer service and customer experience Stockmann wants to achieve. The model describes seven steps that can be used to create a good customer experience. The model can be used to standardize the quality of customer service.

Keywords: Customer experience, customer service, customer service model, design thinking, service design, employee experience

Sisällys

1	Johdanto	1	4	Käyttäjätutkimus	26	6	Konseptointi ja ideointi	52
	1.1 Tausta ja tavoite	2		4.1 Työvaiheet ja menetelmät	27		6.1 Suunnitteluohjurit konseptoinnin tukena	53
	1.2 Tutkimuskysymykset ja rajaus	3		4.1.1 Havainnointi tavarataloissa	30		6.2 Mielikuvataulu	56
	1.3 Toimeksiantaja	4		4.1.2 Stockmannin asiakkaiden odotukset	31		6.3 Asiakaspalvelumallin sisältö	57
	1.4 Tutkimus- ja työmenetelmät	6		4.1.3 Työntekijöiden koulutusalueista	35			
	1.5 Aikataulu	7		4.2 Työntekijöiden haastattelut	37			
				4.2.1 Myyjät	39			
				4.2.2 Asiakaspalvelutyöntekijät	42			
2	Asiakaspalvelu yrityksen palvelukulttuurin yhtenä osana	8	5	Käyttäjämäärityksen kiteytys	45	7	Johtopäätökset	58
	2.1 Asiakaskeskeinen palvelukulttuuri	9		5.1 Tutkimusprosessin tulokset	46		7.1 Yhteenveto	59
	2.2 Asiakaspalvelu ja sen laatu	12		5.2 Työntekijäryhmät	50		7.2 Asiakaspalvelumallin jatkokehitys	60
	2.3 Asiakaspalvelu nykypäivänä Suomessa	15					7.3 Oma reflektointi ja kehittämistyön prosessi	61
3	Palvelumuotoilu yrityksen asiakaspalvelun kehittämisen apuna	18					Lähteet	
	3.1 Muotoiluajattelu	19					Liitteet	
	3.2 Palvelumuotoilu	20						
	3.3 Työntekijäkokemus	24						

1 Johdanto

- 1.1 Tausta ja tavoite
- 1.2 Tutkimuskysymykset ja rajaus
- 1.3 Toimeksiantaja
- 1.4 Tutkimus- ja työmenetelmät
- 1.5 Aikataulu

1.1 Tausta ja tavoite

Opinnäytetyö tehtiin yhteistyössä Stockmannin Asiakaskokemustiimin kanssa toimipisteenä Helsingin keskustan tavaratalo (Kuva 1). Asiakaskokemustiimissä oli huomattu, että asiakaspalvelun laatu ei ole yhtenäinen eri asiakaspalvelun kanavissa. Tiimin työntekijät kuvailivat ongelman yhdeksi syyksi sen, että määritelmää siitä, minkälainen Stockmannin asiakaspalvelun kuuluu olla, ei ole vielä muodostettu.

Asiakaskokemustiimi antoi toimeksiannon koota selitys, millainen Stockmannin asiakaspalvelun tulisi olla ja miten asiakaspalvelua pitäisi toteuttaa. Tavoitteena oli kehittää asiakaspalvelun laatua yhtenäistämällä työntekijöille tarjottua ohjeistusta asiakaspalvelun tuottamisesta.



Kuva 1. Helsingin tavaratalo (Peltonen 2024)

1.2 Tutkimuskysymykset ja raja

Tutkimuksen tekemisessä asetetaan tutkimuskysymykset asialle, jota ollaan ratkaisemassa muotoilun keinoin. Kysymykset ohjaavat työskentelyä ja niille esitetään vastaukset opinnäytetyössä. (Saros 2022, 3.) Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli Stockmannin asiakaspalvelun laadun kehittäminen, jolloin päätutkimuskysymyksenä oli, miten kehitetään asiakaspalvelun laatua Stockmannilla palvelumuotoilun keinoin. Kehittämistehtävän taustaksi tuli kirjallisuudesta selvittää, mitä asiakaspalvelu ja sen laatu ovat, miten asiakaspalvelua voidaan kehittää asiakaspalvelumallin avulla ja miten yrityksissä hyödynnetään palvelumuotoilua.

Miten kehitetään asiakaspalvelun laatua Stockmannilla palvelumuotoilun keinoin?

- Mitä on asiakaspalvelu ja sen laatu?
- Miten sitä voidaan kehittää asiakaspalvelumallin avulla?
- Miten yrityksissä hyödynnetään palvelumuotoilua?

Tutkimuksen tietopohjassa tutkittiin asiakaspalvelua ja sen laadun kehittämistä. Opinnäytetyön kehittämistyössä otetaan huomioon asiakaskokemuksen näkökulma, koska yrityksen toiminnallisiin arvoihin kuuluu asiakaskeskeisyys.

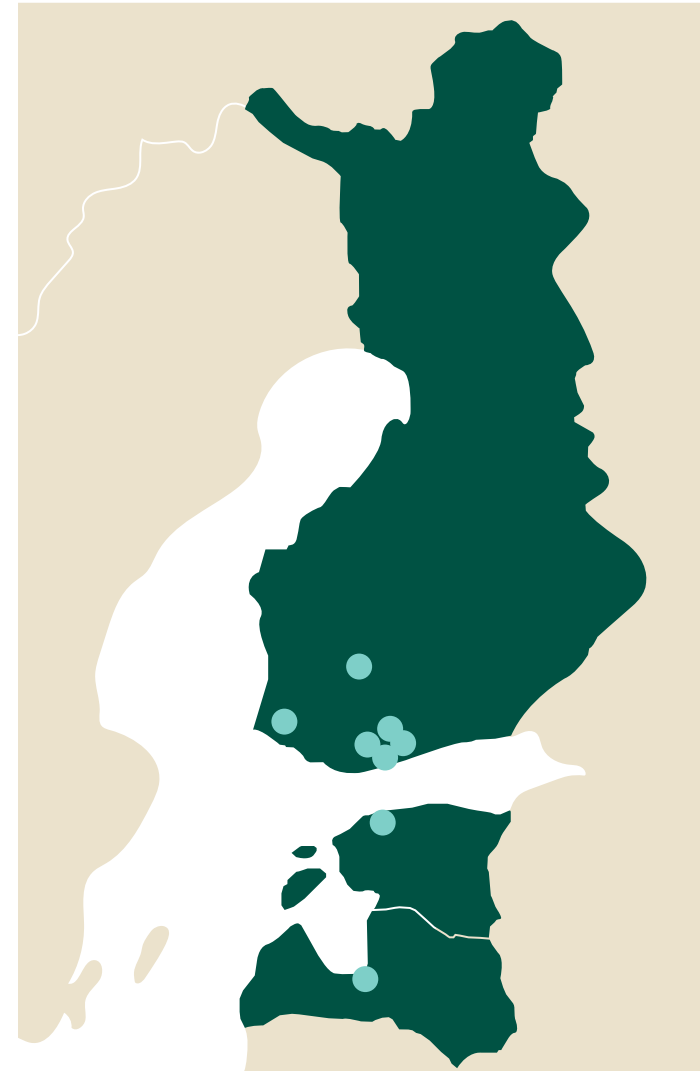
Tietopohjassa tarkastellaan, miten palvelumuotoilun menetelmiä voidaan hyödyntää yrityksissä. Opinnäytetyö tehtiin kokemus- ja palvelumuotoilun koulutusosalta. Alan opinnäytetyöhön kuuluu oppien, kuten palvelumuotoiluprosessin ja -menetelmien hyödyntäminen joustavasti projektikohtaisesti. Tutkimusprosessissa hyödynnettiin palvelumuotoilun menetelmiä ja tämän vuoksi palvelumuotoilun näkökulma tulee olla yksi osa tietopohjaa. Työntekijän näkökulmaa sivutaan hieman tietopohjassa, koska suunniteltavan lopputuotoksen olisi tarkoitus hyödyttää juuri työntekijöitä.

1.3 Toimeksiantaja

Kehittämistyön kohteena ja toimeksiantajana toimii Stockmann. Stockmann on Suomen vanhin tavaratalo ja se on myös listattu Pohjoismaiden suurimmaksi. Ensimmäinen tavaratalo on avattu vuonna 1880 Kiseleffin taloon Helsingissä. Myöhemmin Stockmann siirtyi nykyiseen Helsingin tavaratalon paikalle Aleksanterinkadun ja Keskuskadun kulmaan vuonna 1922. Stockmann osti Akateemisen kirjakaupan vuonna 1930 ja myöhemmin 2007 ruotsalaisen vaateliike Lindexin. (Stockmann 2023d.)

Talvi- ja jatkosodan koettelemassa Suomessa Stockmannin oli hankala saada osaavaa henkilökuntaa, ja ratkaisuksi tälle se perusti muun muassa oman myyjäkoulun vuonna 1946. Suomessa ei ollut tällöin vielä kunnallista päivähoitoa, joten samana vuonna Stockmann perusti työntekijöiden lapsille lastenseimen, joka toimi vuoteen 1977 asti. (Stockmann 2023d.)

Stockmannilla on useampi toimipiste Suomessa: Helsingissä kaksi ja Espoossa, Vantaalla, Tampereella ja Turussa yksi (Kuvio 1). Stockmannilla on myös tavaratalot Virossa ja Latviassa. Venäjällä olevat tavaratalot on myyty eteenpäin vuonna 2016 ja ostajayhtiö Revivalla on lisenssisopimus Stockmannin nimen käyttöön vuosiksi 2019–2028. (Stockmann 2023d.)



Kuvio 1. Stockmannin tavaratalojen sijainnit

Stockmann on tunnettu historiastaan, mutta myös laadukkaasta asiakaspalvelustaan. Stockmannin imagoon on kuulunut tietynlainen eliittisyys ja asiakaskunnan enemmistönä on ollut hyvin koulutetut sekä hyvätuloiset asiakkaat. Stockmann yritti rikkoa tätä mielikuvaa ja pyrki tarjoamaan kaikille sopivaa tavarataloa. 1960-luvulla Stockmannin oli viimeistään pakko muuttaa asiakaskohderyhmäänsä laajemmaksi uusien kilpailijoiden, kuten Keskon ja SOK:n (S-ryhmän) takia. Yhtenä houkuttimena olivat nykyäänkin tunnetut Hullut Päivät vuodesta 1986 lähtien (Kuva 2). (Keskisarja 2012, 59–60; Hollsten 2013, 365.) Hullut Päivät -kampanja järjestetään viitenä päivänä kaksi kertaa vuodessa. Kampanjassa tarjotaan erikoiseriä laadukkaita tuotteita Hullujen Päivien edulliseen hintaan Stockmannin tavarataloissa ja verkkokaupassa (Stockmann 2023b). Stockmann on siis jo varhaisessa vaiheessa ottanut arvokseen asiakaskeskeisyyden. Asiakaskeskeisessä palvelukulttuurissa asiakas on yrityksen ajattelun keskiössä, jossa tunnistetaan asiakasryhmät, heidän tarpeensa sekä ollaan sitoutuneita täyttämään ne (Aarnikoivu 2005, 16; Fader, 2020, 54).



Kuva 2. Stockmann Hullujen Päivien kampanja (Stockmann 2023d)

1.4 Tutkimus- ja työmenetelmät

Asiakaskokemustiimin antaman kehittämistehtävän kautta päädyttiin toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Toiminnalliseen opinnäytetyöhön kuuluu kehittämistehtävän ongelman tutkiminen erilaisten tutkimusmenetelmien avulla (Saros 2022, 3).

Tutkimusprosessissa hyödynnettiin muotoiluajattelun kehittämisprosessia. Kehittämisprosessin keskeisenä tavoitteena on asiakaslähtöinen kehittäminen niin, että palvelu vastaa asiakkaan tarpeita ja samalla yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 34). Kehittämistyössä sovellettiin brittiläisen Design Councilin Tuplatimantti-prosessimallia, jossa intuitiivinen suunnittelu ja analyttinen pohdinta vuorottelevat läpi koko opinnäytetyön (Koivisto ym. 2019, 40–44). Prosessin tarkempaa teoreettista kuvausta esitetään luvussa 3.2.

Tutkimusprosessi aloitettiin havainnoinnilla ja tarkastelukohteet kohdistettiin yrityksen asiakasrajapinnassa tapahtuviin tilanteisiin. Kohdistetussa havainnoinnissa

voidaan mennä havainnoimaan kohteen niin sanottua arkielämää – tässä yhteydessä myymälään, ja seurata tiettyjä haluttuja asioita. Havainnoinnissa tulee pitää mielessä kysymykset; mitä, miten ja missä. (Vilka 2015, 142–143.)

Tutkimusprosessissa tutustuttiin yrityksen sisäisiin toimintoihin, koulutusmateriaaleihin ja aineistoihin. Tarkoituksena oli saada syvää ymmärrystä kehittämis-tehtävästä ja asiakkaiden odotuksista. Asiakasnäkökulman selvittämisessä hyödynnettiin jo olemassa olevien kyselyiden raportteja, koska kyselyiden kysymykset ja tulokset tukivat opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä. Toinen aineistoista oli raakamuodossa, josta tehtiin analyysi ja toinen aineisto oli valmiiksi raportti muodossa.

Seuraavassa vaiheessa tutkittiin myyjien ja asiakaspalvelutyöntekijöiden näkökulmaa ja toimintatapoja haastatteluilla, joka on laadullisen tutkimuksen menetelmä. Laadullista tutkimusta käsitellään tarkemmin kappaleessa 4.1. Haastatteluiden analyysissä pyrittiin tunnistamaan heidän toiminnassansa toistuvia vaiheita ja tapoja.

Tutkimus- ja kehittämistyö tehtiin aktiivisessa yhteistyössä Stockmannin Asiakaskokemustiimin kanssa koko opinnäytetyön ajan. Työskentely tapahtui osittain hybridinä eli etänä sekä paikan päällä Stockmann Helsingin tavaratalossa. Stockmannin Asiakaskokemustiimin kanssa käytiin läpi opinnäytetyön prosessia, esiteltiin tutkimustuloksia sekä pohdittiin yhdessä lopputuotoksen rakennetta.

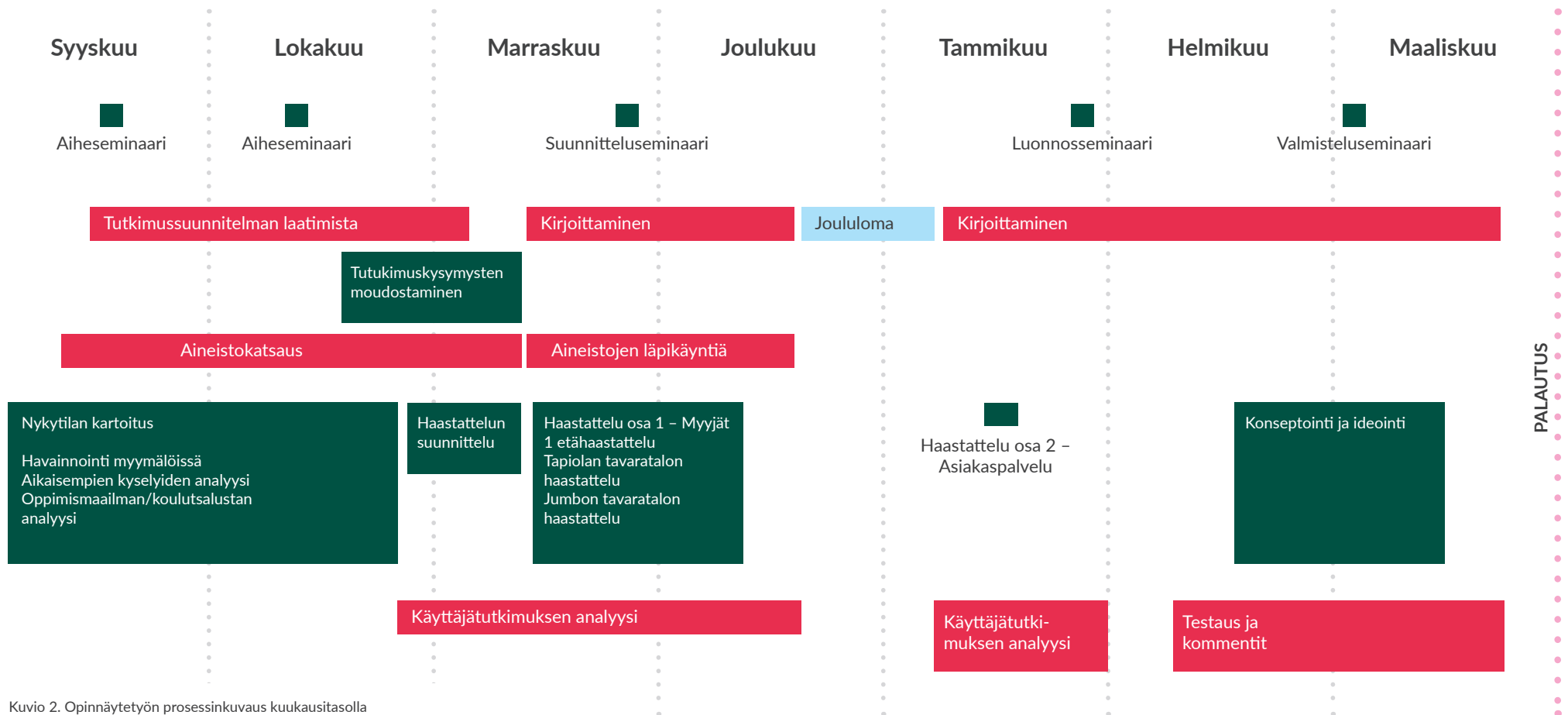
Tutkimusetiikka

Stockmannin aineistojen hyödyntämiseen tutkimuksessa saatiin lupa ja alkuperäiset aineistot ovat saatavilla vain rajoitetusti. Suurin osa haastatteluista toteutettiin anonymisti ja opinnäytetyön kirjallisessa työssä ei tuoda esiin haastateltavien nimiä tai ikää. Haastattelut äänitettiin ja litteroitiin. Litteroitu aineisto on toimitettu Stockmannin Asiakaskokemustiimille. Tutkimustulosten esittelyssä ja analyysissä referoidaan myös Stockmannin aineistoja ja nämä osiot tarkastettiin Asiakaskokemustiimin kanssa julkaisukelpoisiksi.

1.5 Aikataulu

Heti opinnäytetyön alussa laadittiin alustava aikataulu projektin kulusta, joka muovautui tilanteiden mukaan. Kuviossa 2 on nähtävissä opinnäytetyön eri vaiheita, tutkimusprosessi, kehittämistyö, ideointi ja väliseminaarit, joissa esiteltiin työnkulkua ohjaajille ja opiskelijoille.

Aikataulun tarkempaan rakentumiseen vaikutti toimeksiantajan kanssa sovitut tapaamiset ja työtehtävät. Opinnäytetyöprosessin ohella käytiin työhön liittyvillä kursseilla, seminaareissa, pienryhmä- sekä yksilöohjauksissa.



Kuvio 2. Opinnäytetyön prosessinkuvaus kuukausitasolla

2 Asiakaspalvelu yrityksen palvelu- kulttuurin yhtenä osana

- 2.1. Asiakaskeskeinen palvelukulttuuri
- 2.2 Asiakaspalvelu ja sen laatu
- 2.3 Asiakaspalvelu nykypäivänä Suomessa

2.1 Asiakaskeskeinen palvelukulttuuri

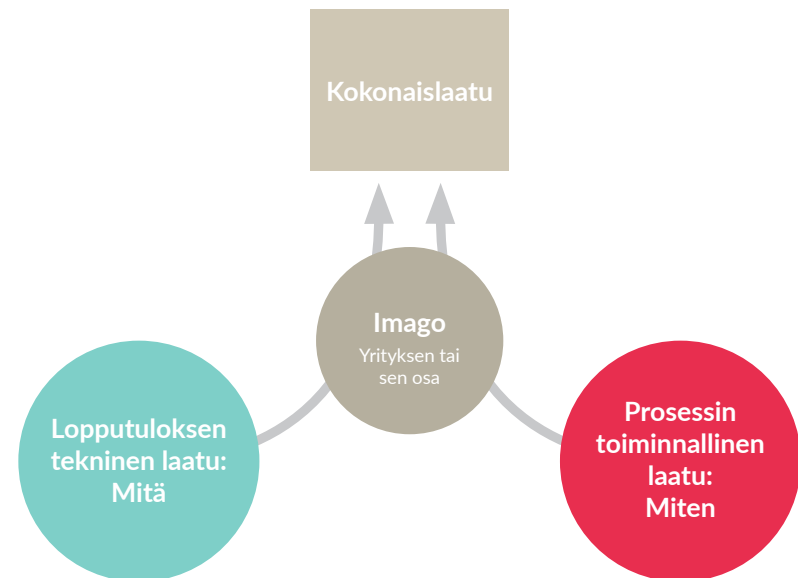
Asiakaskeskeisen kulttuurin rakentaminen on pitkäjänteisyyttä ja sitoutumista vaativa prosessi. Ei riitä, että huomioidaan asiakasta hetkittäin toteutuvissa projekteissa, vaan asiakkaan huomioimisen pitäisi olla jokapäiväistä. Pelkästään asiakaskeskeinen ajattelu ei luo palvelukulttuuria vaan asiakaslähtöinen toiminta viimeistelee sen. Asiakaslähtöinen toiminta vaatii asiakasymmärryksen keräämisen, jossa yritys on seurannut asiakkaittensa käyttäytymistä monipuolisia tiedonkeruumenetelmiä käyttäen. Hyvästä palvelukulttuurista puhutaan silloin, kun tavoiteltu palvelu on yhtenäinen koko yrityksessä ja kaikki ovat sitoutuneet sen toteuttamiseen. (Korkiakoski & Belinda 2016, 98; Aarnikoivu 2005, 16, 29.)

Palvelu ja sen laatukokemus

Palvelu on aineettomia prosesseja ja toimintasarjoja. Niitä kulutetaan ja tuotetaan samanaikaisesti. Asiakas itse osallistuu palvelutarjonnan tuottamiseen käyttäessään palvelua. (Valvio 2010, 45–46.) Palvelu ratkaisee asiakkaan ongelmia ja merkittävää on ihmisten välinen vuorovaikutus (Tuulaniemi 2011, 59). Asiakkaan kokemus palveluprosessi luo asiakkaan laatukokemuksen (Grönroos & Tillman 2020).

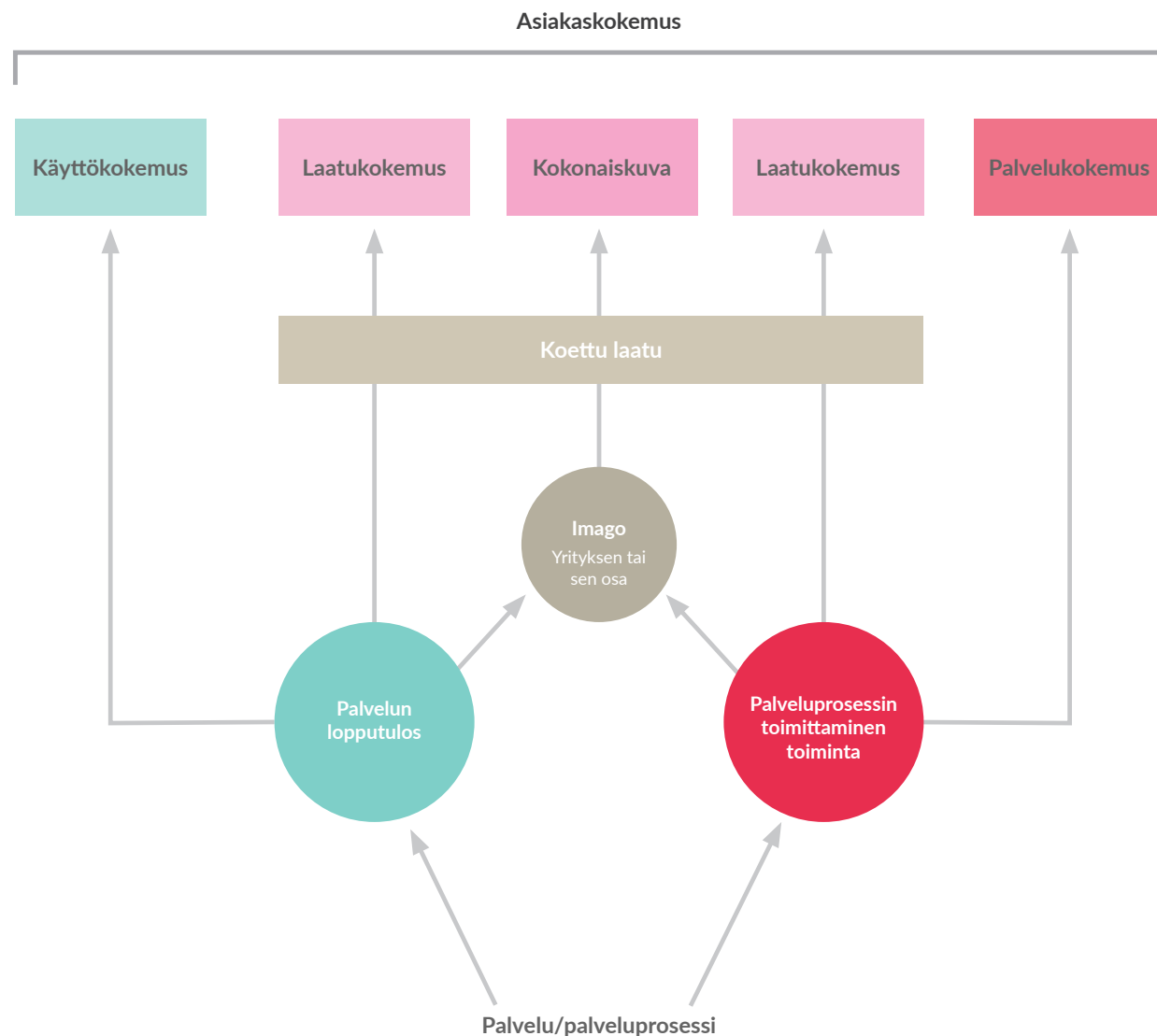
Laadun voi jakaa kahteen ulottuvuuteen, toiminnalliseen ja tekniseen laatuun (Kuvio 3). Asiakkaan laatukokemukseen vaikuttaa, miten palvelua toimitetaan hänelle ja miten se on verrattavissa kilpailijoihin.

Tämä on toiminnallista laatua. Teknistä laatua on se, mitä asiakkaalle tarjotaan. Kokonaisuudessaan laatu on, mitä asiakas kokee sen olevan. Asiakas pystyy näkemään yrityksen toimintoja, resursseja ja toimintatapoja. Nämä synnyttävät kokonaiskuvan yrityksestä eli yrityksen imagon, mikä vaikuttaa asiakkaiden suhtautumiseen yritykseen ja palvelussa esiintyviin epäkohtiin. (Grönroos & Tillman 2020.)



Kuvio 3. Laadun kaksi ulottuvuutta (mukailtu Grönroos & Tillman 2020, kuva 4.1)

Näin ollen, kun tarkastellaan laadun synnyttämää kokemusta, voidaan keskittyä teknisen tai toiminnallisen laadun ulottuvuuksiin, joista syntyy laatukokemusta. Toiminnallisessa ulottuvuudessa huomio keskittyy palveluprosessin toimittamiseen eli samalla palvelun toteuttamiseen. Jos palveluprosessi luo laatukokemusta voidaan ajatella, että palvelun toteuttamisesta syntyy asiakkaalle myös palvelukokemus. Grönroosin ja Tillmanin (2020) mukaan laatu on, mitä asiakas kokee sen olevan. Näin ollen, voidaan kutsua kaikkea asiakkaalle syntyvää kokemusta asiakaskokemukseksi, joka kattaa alleen eri näkökulmat (Kuvio 4).



Kuvio 4. Asiakkaan kokemat kokemukset (mukailtu Grönroos & Tillman 2020, kuva 4.2)

Asiakaskokemus

Kehittäessä palvelua tulee kiinnittää huomiota asiakaskokemukseen, jota palvelu saa aikaan. Asiakaskokemus on asiakkaalle syntyvä mielikuva yrityksestä eri kohtaamispaikoissa sekä kosketuspisteissä. Se voi olla myös tuntemuksia, ajatuksia sekä uusia ja vanhoja mielikuvia. Asiakaskokemus syntyy asiakkaan odotusarvon sekä palvelun toteutuman suhteena. Heikko asiakaskokemus syntyy usein pettymyksen tunteesta toteutuneesta palvelusta. Keskinertaisessa kokemuksessa asiakkaan odotuksiin vastataan ja erinomaisessa tilanteessa asiakkaan odotukset ylitetään. Nykyään asiakaskokemus nähdään mahdollisuutena kehittää liiketoimintaa. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 24; Valvio 2010, 45–46.)

Asiakaskokemus koostuu fyysisestä, digitaalisesta ja tiedostamattomasta kohtaamisesta. Fyysisessä kohtaamisessa kohtaavat asiakas ja asiakaspalvelija kasvoitusten. Digitaalinen kohtaaminen on entistä yleisempää ja siinä korostuu itsepalvelu. Itsepalvelussa asiakas itsenäisesti tekee tiedon hakua verkossa ja etsii itselleen parhaan ratkaisun. Tiedostamattomassa kokemuksessa yhdistyy sekä fyysisessä että digitaalisessa kohtaamisessa syntyneet ajatukset ja tuntemukset yhdeksi kokonaisuudeksi. Asiakkaalle syntyy kokonais- eli brändikokemus yrityksestä. (Ahvenainen ym. 2017, 34.)

**Erinomainen
asiakaskokemus**

=

**Asiakkaan odotusarvon
ylittänyt toteutunut
asiakaskokemus**

(mukailtu Ahvenainen, Gylling &
Leino 2017, 24)

2.2 Asiakaspalvelu ja sen laatu

Asiakaspalvelulla tarkoitetaan asiakkaan ja asiakaspalvelijan välistä kohtaamista ja se on olennainen osa palvelukulttuuria. Kohtaamisessa asiakaspalvelijalla on tärkeä rooli edustaessaan toiminnallaan yrityksen arvoja ja suhtautumista asiakkaaseen. Asiakaspalvelu on yksi parhaista erottumisen keinoista nykyäänkin markkinoilla. Sitä on ennen pidetty erillisenä elementtinä ja mahdollisesti ulkoistettu halvemmalle palveluntuottajalle. Nykyään yritykset ovat havahtuneet asiakaspalvelun tärkeyteen ja se on saanut enemmän painopistettä. (Aarnikoivu 2005, 14–20; Korkiakoski & Karhinen 2019, 44; Valvio 2010, 75.)

Asiakaspalvelun tavoite on saada asiakas tyytyväiseksi, kokemaan laatua ja luoda tunne, että hänelle tarjotaan asiantuntevaa ja henkilökohtaista palvelua hänen ongelmiinsa. Palvelusektorista riippuen tavoitteet voivat vaihdella, mutta asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät ovat yleensä samat. Liikeryitysten asiakaspalvelun tavoitteena on vaikuttaa ostopäätöksiin, kun taas julkisella alalla laajemmin kansalaisten palvelemiseen. Molemmat tavoittelevat asiakkaan etuja. (Pesonen, Lehtinen & Toskala 2002, 59–63.) Kuvioon 5 on listattu seitsemän laadukkaan palvelun kriteeriä. Kriteerit jakautuvat palvelun tekniseen, toiminnalliseen ulottuvuuteen sekä imagoon liittyviin aiheisiin (Grönroos & Tillman 2020).

Hyvän palvelun kriteerit

Palvelun lopputulokset	1. Ammattimaisuus ja taidot Asiakkaat ymmärtävät, että palveluntarjoajalla ja työntekijöillä on tietoa ja taitoa heidän ongelmiensa ratkaisemiseen
Palveluprosessin toimittaminen	2. Asenteet ja käyttäytyminen Asiakkaat tuntevat, että heidät on huomioitu ja heidän ongelmiaan halutaan aidosti ratkaista 3. Lähestyttävyyden ja joustavuus Asiakkaat kokevat, että aukioloajat, sijainti, järjestelmät ja prosessit on suunniteltu sujuviksi 4. Luotettavuus Asiakkaat tietävät, että palvelun toiminta on läpinäkyvää ja luotettavaa 5. Palvelun normalisointi Asiakkaat uskovat, että ongelman sattuessa ryhdytään heti toimeen ratkaisun löytämiseksi 6. Palvelumaisema Asiakkaat tuntevat, että fyysinen ympäristö tukee hyvää palvelua
Imago	7. Maine ja uskottavuus Asiakkaat uskovat, että palveluntarjoajaan voi luottaa

Kuvio 5. Laadukkaan palvelun seitsemän kriteeriä (mukailtu Grönroos & Tillman 2020, kuva 4.6)

Ennen tutkimusprosessia verrattiin Stockmannin asiakaspalvelua hyvän palvelun kriteereihin (Kuvio 5) ja huomattiin, että Stockmannin imago ohjaa paljon mielikuvia. Ennakko-oletuksena oli, että Stockmannin asiakaspalvelu vastaa jollakin tasolla kaikkiin kriteereihin.

Asiakaspalvelija tai palveluntuottaja

Asiakaspalvelussa asiakaspalvelijoiksi – tai nykyään enemmän käytetty nimitys palveluntuottajiksi – voidaan lukea kaikki, jotka työssään kohtaavat asiakkaita kasvokkain, puhelimen, sähköpostin, tekstiviestin tai digitaalisen palvelun välityksellä (Pesonen ym. 2002, 64; Aarnikoivu 2005, 16). Tässä opinnäytetyössä käytetään nimityksiä asiakaspalvelija tai asiakaspalvelutyöntekijä, koska Stockmannin sisällä käytetään näitä. Kaupan alalla asiakkaiden kohtaamista tapahtuu monessa kanavassa. Stockmannin tapauksessa asiakaspalvelua tarjotaan tavarataloissa, verkkokaupan chatissa ja asiakaspalvelussa, jossa voidaan ottaa yhteyttä asiakkaaseen puhelimitse tai sähköpostilla.

Verkkokauppaostamisen ja tekoälyn lisääntyessä chatti-palvelut ovat yleistyneet. Verkkokaupan chatti-palvelu usein tehostaa verkkokaupassa asiointia ja parantaa asiakaskokemusta luoden positiivisen

kokemuksen verkossa asioinnista. Se on myös nopea kanava saada yhteys asiakaspalvelijaan, koska tilanne on reaaliaikainen. (Ahvenainen ym. 2017, 116–119.)

Hyvä asiakaspalvelija on luotettava, kuuntelee asiakasta tarkoin ja osaa myös neuvottelun taitoja. Asiakaspalvelija pystyy ymmärtämään kansainvälisiä ja kulttuurillisia eroja ja toimimaan aina kunnioittavasti. Asiakaspalvelijalta vaaditaan myös monikanavaista osaamista ja teknologian laajaa hallitsemista. (Pesonen ym. 2002, 102–128.)

Asiakaspalvelu laadun kehittäminen

Asiakaspalvelun laatua voidaan mitata ja kehittää asiakaskokemuksen avulla. Asiakaskokemusta ei kannata mitata pelkästään tilastollisesti tai numeerisesti. Joskus on hyvä tutkia myös asiakkaiden pehmeitä arvoja ja pohtia, mikä palveluissa sai asiakkaan tänään hymyilemään. On hyvä tunnistaa, mistä asiakkaat antavat kiitosta ja minkä takia. Kehittäessä asiakaspalvelun laatua tulee keskittyä asiakkaan ja yrityksen väliseen vuorovaikutukseen kohtauspisteissä ja niissä syntyvään asiakaskokemukseen. Yrityksissä työskentelyä ohjataan luomalla tavoitteita, rakentamalla palveluprosesseja sekä erilaisia malleja yhteiselle toiminnalle, joita tulee kehittää aika ajoin. (Ahvenainen ym. 2017, 32; Korhikoski & Belinda 2016, 41–46, 119.)

Yrityksen toimintaa ohjaavia malleja

Konsepti kuvaa palvelun suurta kokonaisuutta ja sen keskeistä tarkoitusta. Palvelukonseptin on määritelty kuvaavan yrityksen palvelun kokonainen tarina sen suuremmista linjoista eikä yksittäisistä ideoista. Sen tulee selittää mitä ja mihin palvelussa keskitytään. Palvelukonseptiin voi sisällyttää palvelun markkinoinnin, henkilöstö- ja toiminnanjohtamisen suunnitelmat. Sitä voi myös havainnollistaa palvelupolun avulla, jossa kuvataan yrityksen ja asiakkaan kontaktipisteitä. (Tuulaniemi 2011, 191; Looy 2013, 50.) Palvelukonsepti voidaan ymmärtää myös tunnistettavan usein globaalina toimintamallina, jonka asiakas tunnistaa helposti (Korkiakoski & Belinda 2016, 108).

Liiketoimintamalli yleensä kuvaa sen, miten yritys tekee tuottoa ja asiakas on enemmänkin kohde. Liiketoimintamallia voi esittää käsitteiden ja toiminnan yhdistävistä näkökulmista, missä keskitytään arvoon ja sen rakentamiseen eli luodaan arvolupauksia. Arvolupauksen tulee perustua ymmärryksestä, miltä asia näyttää asiakkaan näkökulmasta. Liiketoimintamalli voi huomioida hyvin asiakkaan näkökulmaa, mutta siinä esitetään enemmän taloudellisia kokonaisuuksia. (Hänti 2021, 75–76).

Palvelumalli (Blueprint-malli) kuvaa käytännön toteutusta ja sillä voidaan parantaa asiakaspalveluprosessia (Tuulaniemi 2011, 235; Sívén 2023, 13). Palvelumallissa on kuvattu palvelun toiminnallisia prosesseja suhteessa asiakkaan toimintaan. Tässäkin mallissa asiakkaan toimintaa voidaan kuvata palvelupolulla. Asiakaspalvelu on yksi olennainen kohtaamispiste. (Tuulaniemi 2011, 211–213; Huhta & Myllyntaus 2021, 35.)

Opinnäytetyön tutkimusprosessissa keskityttiin tarkastelemaan asiakasrajapinnassa toteutuvaa asiakaspalvelua sekä, miten sen laatua voitaisiin parantaa. Kehittämistyön edetessä huomattiin, että asiakaspalvelumallin avulla voitaisiin havainnollistaa hyvin asiakkaakohtaamista. Kehittämistyössä tuli myös huomioida, minkälaista asiakaskokemusta haluttaisiin Stockmannin asiakkaille luoda.

Panostamalla asiakaskokemuksen laatuun pystytään luomaan luottamussuhde asiakkaan ja yrityksen välille. Asiakaspalvelu on usein asiakaskokemuksen kehityskohteena. Hyvä palvelu muistetaan pidempään kuin halpa hinta eli sillä on iso rooli hyvän muistijäljen jättämisessä. Kun yhteistyö sujuu hyvin, asiakkaat asioivat mielellään uudestaan ja luontaisesti välittävät kokemuksiaan lähipiiriinsä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 35; Korkiakoski & Karhinen 2019, 19, 44; Korkiakoski & Belinda 2016, 14, 105.)

2.3 Asiakaspalvelu nykypäivänä Suomessa

Asiakkaiden odotukset ja käyttäytyminen muuttuu koko ajan. Muutoksen asettamina haasteena ovat asiakkaiden sitouttaminen laadukkaisiin tuotteisiin, elämykselliseen palveluun sekä kohtuulliseen ja perusteltuun hintaan. Parhaiten pystytään sitouttamaan asiakkaita tarjoamalla enemmän palveluelämyksiä ja mahdollistamalla valintojen tekoa. (Aarnikoivu 2005, 29–30.)

Asiakaspalvelun murroksella tarkoitetaan tässä yhteydessä asiakkaan muuttuvaa käytöstä ja tarkastelualueen laajenemista koko yrityksen toimintaan. Tästä on tullut hallitseva tekijä sekä monen yrityksen haaste. Asiakkaiden vaatimukset kohdistuvat yleisimmin asiakaspalvelussa henkilöstön palvelutason parantamiseen laadukkaammaksi. Tämä asettaa palvelun muokkaamis- ja kehittämispaineita, minkä takia yritysten on seurattava enemmän asiakkaitensa käyttäytymistä ja kerätä heistä tietoa. (Aarnikoivu 2005, 14–16.)

Murros edellyttää asiakaspalvelunäkemyksen kirkastamista yrityksen kaikilla tasoilla – ei vain asiakaspalvelusta vastaaville. Asiakaspalvelunäkemysessä on tärkeää, että työntekijät tietävät oman roolinsa asiakkaalle arvontuottamisprosessissa. (Aarnikoivu 2005, 55.)

Yritykseltä vaaditaan myös oman maineen tunnistamista ja mainepääoman tietoista kasvattamista. Maine syntyy yrityksen historiasta ja ohjautuu tulevaisuuteen sekä on suhteessa muihin organisaatioihin. Maineen muodostumiseen vaikuttaa se, kuinka vetovoimaisena ihmiset pitävät yritystä. Luontaisesti imago, joka yleensä rakennetaan ja brändi, mikä tehdään kuuluvat maineeseen. Näiden kokonaisuuksien jälkeen maine ansaitaan. (Aula & Heinonen 2002, 64; Aarnikoivu 2005, 33.)

Jyväskylän yliopiston sosiologian professori Terhi-Anna Wilska toteaa Turusen (2014) artikkelissa, että Suomessa palvelukulttuuriin kuuluu vahvasti itsepalvelu, mitä muissa maissa on vähemmän. Toiseen tutkijaan viitaten Aarnikoivu (2005, 166) mainitsee kaksi skenaariota, joissa ensimmäisessä ikääntyvät asiakkaat haluavat enemmän henkilökohtaista palvelua ja toisessa itsepalvelua. Itsepalvelun lisääntyminen digitaalisten palveluiden myötä nostaa asiakasrajapinnassa työskentelevien roolia sekä tarjoaa mahdollisuuden asiakaskeskeisyyden toteutumiselle. Itsepalvelu siirtää asiakasmassat palvelusta enemmän yksilölliseen palveluun, jonka myötä vaatimukset henkilöstön osaamiselle puhelin- tai henkilökohtaisessa palvelussa kasvaa. Henkilökohtaisen

palvelun tarjoamisessa pitää myös varmistaa työntekijöiden riittävyys. Tulevaisuudessa vanhempien ikäpolvien määrä tulee muokkaamaan asiakaskuntaa ja tämä tulee huomioida palveluiden kehittämisessä. (Aarnikoivu 2005, 166; Valvio 2010, 19.)

Suomalaisessa palvelukulttuurissa ollaan hyvin tuttavallisia. Palvelutyylisiin kuuluu rentous sekä normaali kohteliaisuus. Teitittelyä pidetään kohteliaisuutena, mutta samalla se voidaan kokea jäykkänä tapana puhutella asiakasta. Muissa maissa tittelin käyttö voi olla kohteliaisuutta, mutta Suomessa se ei kuulu kulttuuriimme. Hyvänä palveluna pidetään useasti sopiva taso, eikä tavoitella ylivoimaista asiakaskokemusta. (Korkiakoski & Belinda 2016, 102–103.)

Asiakkaiden minimiodotukset

Asiakaspalvelussa asiakaspalvelijalta odotetaan kaupan alalla kohteliaisuutta, ammattitaitoa ja sosiaalisia taitoja erilaisissa kohtaamistilanteissa (Aarnikoivu 2005, 16). Työntekijän pitää pystyä lukemaan tilannetta ja reagoida sen mukaisesti. Kohtaamisen onnistumiseen vaikuttaa myyjän olemus, kehonkieli, äänensävy ja kieliasu, ammattitaito ja palveluympäristö. Monesti hyviin asiakaspalvelun eleisiin kuvaillaan kuuluvan minimissään asiakkaan tervehtiminen, hymy, katsekontakti, kiittäminen ja hyvästely. (Lappalainen 2020, 260–265.)

Suomalaisten odotukset kohteliaalle asiakaspalvelulle täyttyvät helposti, koska kriteerejä ei ole paljon. Minimieleet riittävät ja liika aktiivisuus voidaan kokea tungettelevana. Eniten arvostetaan suoraviivaista ja selkeää asiakaslähtöistä huomiointia. Asiakkaiden odotuksiin voivat vaikuttaa kulttuurilliset erot (Haugh 2010, 139–145). Näkökulmien vaihteluun perustuvat yleensä kokemukset ulkomailla asumisesta, matkailusta ja monikulttuurinen tausta. Tämän taustaiset asiakkaat toivovat enemmän aktiivista palvelukulttuuria. (Lappalainen 2020, 281–282.)

län näkökulmasta iäkkäämmät ihmiset ovat enemmän tyytyväisiä nykypäivän palvelukulttuurin tasoon, koska he voivat verrata sen parantuneen ajan myötä. Nykyään keski-ikäiset ja nuoret odottavat asiakaspalvelijoiden osoittavan aktiivisesti palveluhalukkuutta ja saavansa enemmän henkilökohtaista palvelua. (Lappalainen 2020, 281–282.)

Kielteisen elementit

Kielteiseksi käytökseksi voidaan lukea palvelutilanteiden alisuorittaminen, mutta myös ylikohtelias vuorovaikutus. Ylikohteliaana palveluna voidaan pitää avun ja tuotteiden tarjoaminen sitä pyytämättä. Lisäksi teitittelyn tarpeellisuus palvelutilanteissa on pohdituttanut paljon ja jakaa mielipiteitä. (Lappalainen 2020, 256, 281–282.)

Teitittely Suomessa koetaan jäykkänä verrattuna muihin maihin ja tittelien käyttäminenkin ei ole yleistä (Aarnikoivu 2011, 94, 102). Teitittelyä ollaan alun perin pidetty kohteliaisuutena asiakasta kohtaan palvelutilanteissa erityisesti iäkkäämpiä kohtaan. Moni kuitenkin toivoo nykyään sinuttelua, koska se on tuttavallisempi ja henkilökohtaisempi tapa. (Laine 2023; Lappalainen 2020, 281–282.)

3 Palvelumuotoilu yrityksen asiakas- palvelun kehittämisen apuna

- 3.1 Muotoiluajattelu
- 3.2 Palvelumuotoilu
- 3.3 Työntekijäkokemus

3.1 Muotoiluajattelu

Muotoiluprosessi on oiva lähestymistapa yritykselle, julkiselle sektorille ja myös voittoa tavoittelemattomille organisaatioille. Sen avulla saadaan fokusoitua yrityksen liiketoiminta ja tavoitteet asiakkaaseen. Muotoiluajattelun avulla voidaan kehittää sisäisiä prosesseja, brändiä ja syventää asiakassuhteita palvelun kehittämiseksi. (Tuulaniemi 2011, 95.)

Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu ovat nykypäivänä monen yrityksen käytössä, kun lähdetään kehittämään yrityksen toimintoja ja palveluja sidosryhmien sekä kohderyhmien tarpeisiin vielä paremmaksi. Muotoiluajattelun käsitettä ovat levittäneet designgurut David M. Kelley ja Tim Brown IDEO-muotoilutoimistosta sekä myös professori Roger Martin Toronton yliopistosta. Ajattelutapa vastaa kysymykseen, kuinka innovoidaan eli kehitetään ja muotoillaan haluttua arvoa asiakkaalle. Käyttäjäymmärryksen lisäksi muotoiluajatteluun kuuluu yhteiskehittäminen, nopeiden ideoiden testaus kohderyhmällä ja niiden jatkuva iterointi. (Huhta & Myllyntaus 2021, 30; Koivisto ym. 2019, 36–42.)

Kuvioon 6 on kuvattu muotoiluajattelun kahdeksan ydinperiaatetta. Kokonaisuudessaan muotoiluajattelun periaatteet on hyvä pitää mielessä kaikissa prosesseissa. Tässä opinnäytetyössä muotoiluajattelun periaatteista esiintyy ihmislähtöisyys, oikean ongelman ratkaisu, iteraatiivisuus, divergentti ja konvergentti ajattelu sekä protoilu ja testaus.



Kuvio 6. Muotoiluajattelun periaatteet (mukailltu Koivisto ym. 2019, 36)

Ihmislähtöisyydessä kehittämisen avulla halutaan parantaa ja sujuvoittaa ihmisten arkea. Tämä vaatii ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä ja siinä käytettyjä menetelmiä voivat olla etnografiset tutkimusmenetelmät, kuten haastattelut ja havainnointi. Muotoiluajatteluun kuuluu iteratiivinen työskentely, jossa työvaiheita toistetaan niin monta kertaa, että toimiva ratkaisu saavutetaan. Iteratiivisen työskentelyn avulla opitaan ja aikaisempiin työvaiheisiin voidaan aina palata. Protoilun avulla voidaan hyvin tehdä ideoista konkreettisia malleja ja saada niihin kommentteja, joiden pohjalta niitä taas kehitetään. Protoilussa idea onkin luoda keskeneräisiä tuotoksia, niin että niistä ymmärtää pääasian. Ei ole kannattavaa lähteä tekemään viimeisteltyä tuotosta ilman testausta ja huomata jälkeensä virheet. Usein virheiden korjaaminen on siinä vaiheessa haastavaa ja mahdollisesti kallista. (Koivisto ym. 2019, 36–42.)

3.2 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on muotoiluajatteluun perustuva osaamisala. Siinä keskitytään palveluiden ihmiskokemusten ihmislähtöiseen kehittämiseen. (Koivisto ym. 2019, 35.) Asiakas- ja työntekijäkokemusta voidaan pitää ihmiskokemuksen osana, jolloin sanaa käytettäessä puhutaan näistä molemmista näkökulmista (Huhta & Myllyntaus 2021, 35).

Joissain tilanteissa palvelumuotoilua pidetään suoraan samana asiana kuin asiakaskokemus (Korkiakoski & Karhinen 2019, 45). Se on myös ajattelu- ja toimintatapa, joka edistää eri alojen yhteistyötä palvelun kehittämisessä (Tuulaniemi 2011, 58).

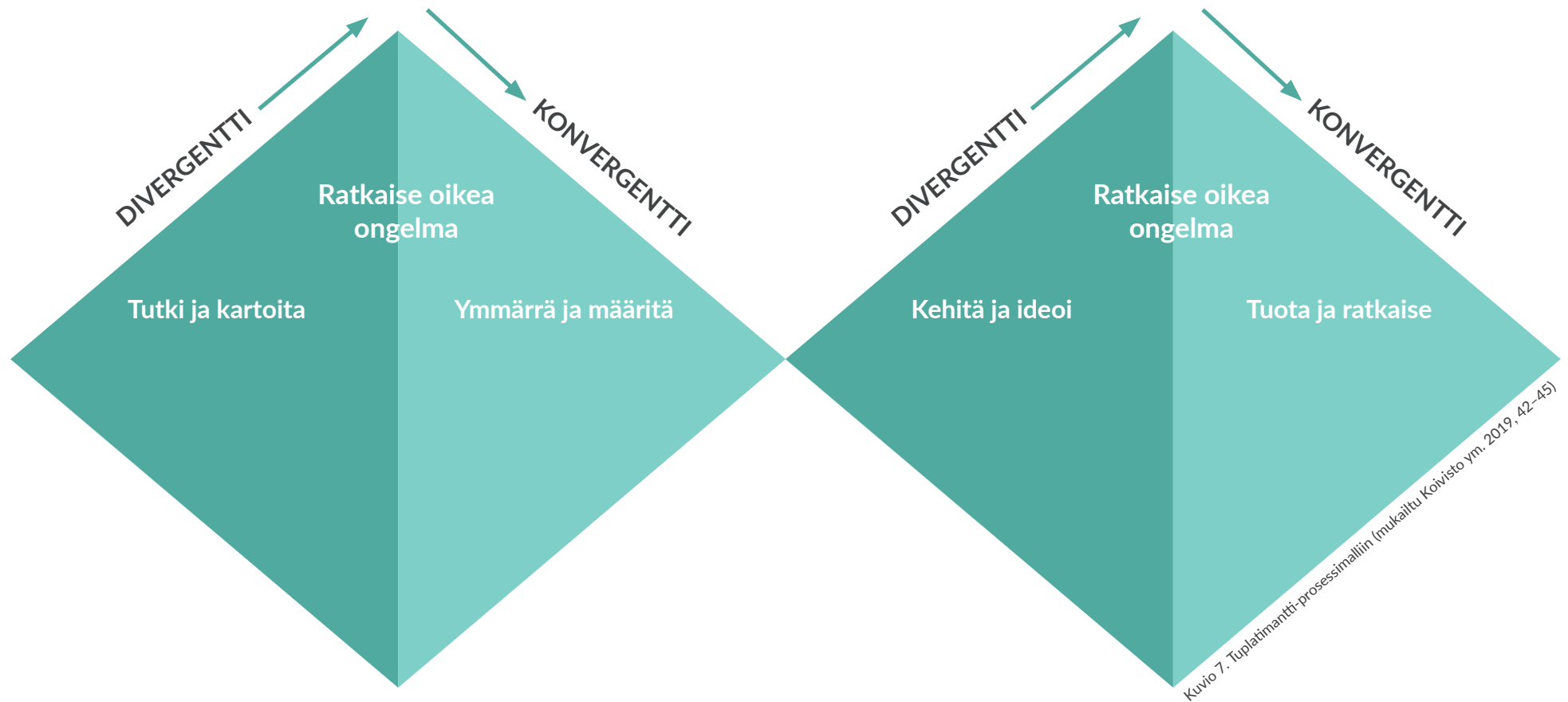
Palvelumuotoilussa keskeistä on käyttäjäymmärryksen keruu asiakkaiden tarpeista, arvoista ja toiminnan lähtökohdista. Tutkinnan ja havainnoinnin kohteena voivat olla henkilökunta ja asiakkaat. Tavoitteena on löytää heidän tarpeensa ja asettaa ne suunnittelun keskiöön, jolloin pystytään keskittymään tarpeita edistäviin ja arvoa tuottaviin sisäisiin prosesseihin. Palvelumuotoilulla voidaan tiivistetyksi auttaa määrittämään innovaatioprosesseja, antaa työkaluja kehittämistyöhön, yhdistää asiakas- ja liiketoimintanäkökulmat ja kehittää organisaation rakenteita asiakasrajapinnassa työskentelevien tueksi. (Tuulaniemi 2011, 97–99.)

Palvelumuotoilussa käytetyt menetelmät keskittyvät palveluiden ja palveluliiketoiminnan kehittämiseen. Jokaisessa palvelumuotoiluprosessin eri vaiheessa hyödynnetään omia menetelmiä. Näitä vaiheita voivat olla asiakas- ja käyttäjätutkimus, ideointi, konseptointi, prototypointi ja fasilointi. (Koivisto ym. 2019, 42.) Menetelmiä voidaan myös muokata ja soveltaa joustavasti käyttötarpeen mukaan.

Palvelumuotoiluprosessi

Tunnetuin palvelumuotoilun prosessia kuvaava tapa on brittiläisen Design Councilin vuonna 2005 esittelemä Tuplatimantti-prosessimalli (Koivisto ym. 2019, 42–45). Kuvioon 7 on kuvattu prosessin etene- mistä. Tuplatimantissa vaihtelee divergentin intuitiivinen ideointi

ja konvergentin kriittinen rajaaminen (Koivisto ym. 2019, 42–45). Prosessi on iteroituva eli voidaan aina palata aikaisempiin vaiheisiin ja toistaa ne niin monta kertaa kuin on tarvetta. Prosessimalli on suuntaa antava ja se ohjaa sekä pitää prosessit jouhevina.

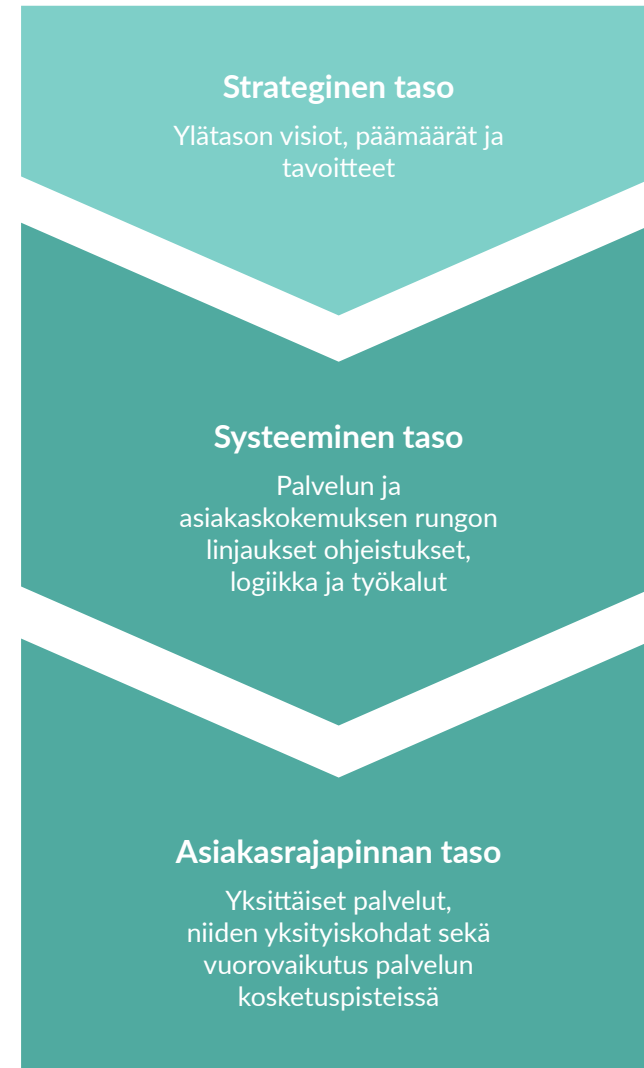


Palvelumuotoilun hyödyntäminen yrityksen eri tasoilla

Yrityksissä palvelumuotoilua voidaan hyödyntää yrityksen eri tasoissa. Näitä tasoja ovat strateginen taso, systeemillinen taso ja asiakasrajapinnan taso. (Koivisto ym. 2019, 55–57.) Kuviossa 8 kuvataan eritasojen jakautumista suhteessa yrityksen sisäisiin toimintoihin.

Strategisessa tasossa luodaan ylätasoa visioita, päämääriä, tavoitteita sekä linjauksia palveluliiketoiminnan ylätasolle. Näillä pystytään antamaan suuntaa tulevaisuuden tavoitteista markkinoinnin avulla. Systeemisellä tasolla kehityskohteena palveluiden ja asiakaskokemuksen rungon kehittäminen. Tavoitteena on luoda suurpiirteisiä linjoja, joiden avulla saavutetaan yhtenäinen ja tavoiteltu asiakaskokemus. Palvelumuotilulla voidaan luoda ohjeistuksia, työkaluja ja standardeja, joiden avulla työskentelyä ohjataan. Asiakasrajapinnassa kehitetään asiakkaalle tarjottua tuotetta tai palvelussa tapahtuvaa vuorovaikutusta. (Koivisto ym. 2019, 55–57.)

Kehittämisraja tasojen välillä on joustava, vaikka kehityskohde olisi suunnattu yhdelle tasolle (Koivisto ym. 2019, 55–57). Tässä kehittämissuhteessa tunnistettiin päätasoiksi asiakasrajapinnan ja systeemisen taso, koska asiakaspalvelun laadun kehittämisessä haluttiin samalla parantaa asiakaskokemusta. Samaan aikaan keskityttiin asiakasrajapinnassa tapahtuvaan palveluun sekä siinä toteutuvaan vuorovaikutukseen, jota varten kehitettiin asiakaspalvelumallin ohjeistus.



Kuvio 8. Yrityksen eri tasot (mukailtu Koivisto ym. 2019, 55–57)

Yleisimmät kehityskohteet

Palvelumuotoilun yleisimmät kehittämiskohteet jakautuvat kuvion 9 mukaisesti. Yleisimmät kehityskohteet voi jakaa yrityksen eri tasoille (Kuvio 8), mutta niiden laajuus voi vaihdella ja ulottua useammalle tasolle. (Tuulaniemi 2011, 57; Koivisto ym. 2019, 57–61.)

Kuviossa 9 on korostettu ne kohdat, johon opinnäytetyön kehittämistyö voi jollakin tasolla liittyä. Näitä olivat: 3. Yrityksen sisäisen toiminnan kehittäminen, koska kehittämistyön lopputuotoksen olisi tarkoitus

pitkällä ajalla auttaa yritystä, 4. Palvelutuotteiden ja tarjoaman kehittäminen, jossa kehitettävä asia voi olla toimintamalli ja 5. Palveluprosessien ja kontaktipisteiden kehittäminen, jossa voidaan parantaa kontaktipisteitä. (Koivisto ym. 2019, 57–61.)

1. Yrityksen liiketoiminnan kehittäminen

- Kehitetään liiketoimintamalleja, kilpailutekijöitä, asiakaskokemus- ja asiakkuusstrategioita, asiakaslupauksia ja arvoverkostoja

2. Palveluviestinnän, -myynnin ja markkinoinnin kehittäminen

- Palvelun brändäyksen, myyntikanavien, markkinointimenetelmien ja -materiaalien, hinnoittelumallien ja myyntiprosessien kehittäminen

3. Yrityksen sisäisen toiminnan kehittäminen

- Palvelukulttuuria sekä sisäisiä rakenteita ja toimintamalleja, henkilöstökokemusta

4. Palvelutuotteiden ja tarjoaman kehittäminen

- Palvelutarjoaman ja -tuotteiden kehittämiseen ja innovointiin
- Arvolupauksia, toimintamalleja, ansaintamalleja

5. Palveluprosessien ja kontaktipisteiden kehittäminen

- Sujuvoitetaan prosesseja asiakkaalle
- Luodaan ja kehitetään prosesseja
- Luodaan jo olemassa olevaan uusia toimintoja ja ominaisuuksia
- Kehitetään kontaktipisteitä ja niissä olevia järjestelmiä, käyttöliittymiä, tiloja ja ominaisuuksia

3.3 Työntekijäkokemus

Muotoiluajattelua voi hyödyntää myös työntekijäkokemuksen kehittämiseen. Työntekijäkokemus on yrityksen ja työntekijän välisestä vuorovaikutuksesta syntyvät ajatukset ja tunteet. Työntekijäkokemusmuotoilu on saanut jonkin verran huomiota yrityksissä ja korkeakouluissa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 31, 38.) Työntekijäkokemus on ollut esillä jo vuodesta 2010, vaikka aihe on tällä hetkellä kovassa muodissa. Yleensä kehittäminen aloitetaan vasta, kun tyytymättömyyttä on paljon esillä. (Korkiakoski & Karhinen 2019, 45; Huhta & Myllyntaus 2021, 49.)

Kehittäessä työntekijäkokemusta tulee kerätä työntekijäymmärrystä työntekijöistä samalla tavalla kuin asiakkaistakin. Ennen työntekijäkokemuksen tutkimusta on luotava käsitys asiakkaiden tarpeista ja niiden pohjalta määritellä yrityksen strategiaa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 71.)

Strategia on suunnitelma, jonka avulla tavoitteet pyritään saavuttamaan (Tuulaniemi 2011, 137). Työntekijäkokemusmuotoilu tukee yrityksen uudistumista asiakaskeskeisemmäksi, koska se rakentaa samalla asiakaskokemusta. On hyvä muistaa, että työntekijät voivat olla myös asiakkaita. (Huhta & Myllyntaus 2021, 23, 41.) Tällöin heidän ajatuksensa voivat olla monipuolisemmat, koska he voivat tarkastella asioita kahdesta eri näkökulmasta.

Hyvä työntekijäkokemus vaikuttaa yritykseen sekä työnantajabrändin muodostumiseen. Työnantajabrändi kuvaa minkälainen yritys on työnantajana. Mitä vanhempi työntekijäkokemus on, sitä helpommin yrityksestä kerrotaan. (Huhta & Myllyntaus 2021, 38, 41.) Maine vaikuttaa myös yrityksen sisäisiin olosuhteisiin, luottamukseen, työntekijöiden sitoutumiseen ja

yhteenkuuluvuuteen. Mainetta levitetään sisäisen viestinnän avulla. (Aula & Heinonen 2002, 216–218.)

Koska asiakaspalvelijat vaikuttavat vahvasti yrityksen brändin rakentumiseen, on tärkeää, että yrityksen johto kertoo työntekijöille selvästi yrityksen ydinarvot, yritysbrändin ja palvelun tavoitteet, lupaukset ja asiakkaiden odotukset (Tuulaniemi 2011, 53–54). Strategian ja tavoitteiden onnistunut kommunikointi on suhteessa palvelun laatuun (Huhta & Myllyntaus 2021, 177).

Viestinnän lisäksi onnistuneeseen palveluun tarvitaan työntekijäkokemustyökentelyä, joka mahdollistaa työntekijöiden työn onnistumisen ja vaikuttaa strategian sekä tavoitteiden toteutumiseen. Samalla työntekijäkokemustyö rakentaa tekevien työntekijöiden brändiä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 196.) Kuviossa 10 on kuvattu esimerkki työntekijäkokemustyöstä.



Kuvio 10. Työntekijäkokemustyön vaikutus (mukailtu Huhta & Myllyntaus 2021, 196)

4 Käyttäjätutkimus

4.1 Työvaiheet ja menetelmät

4.1.1 Havainnointi
tavarataloissa

4.1.2 Stockmannin
asiakkaiden odotukset

4.1.3 Työntekijöiden
koulutusalausta

4.2 Työntekijöiden haastattelut

4.2.1 Myyjät

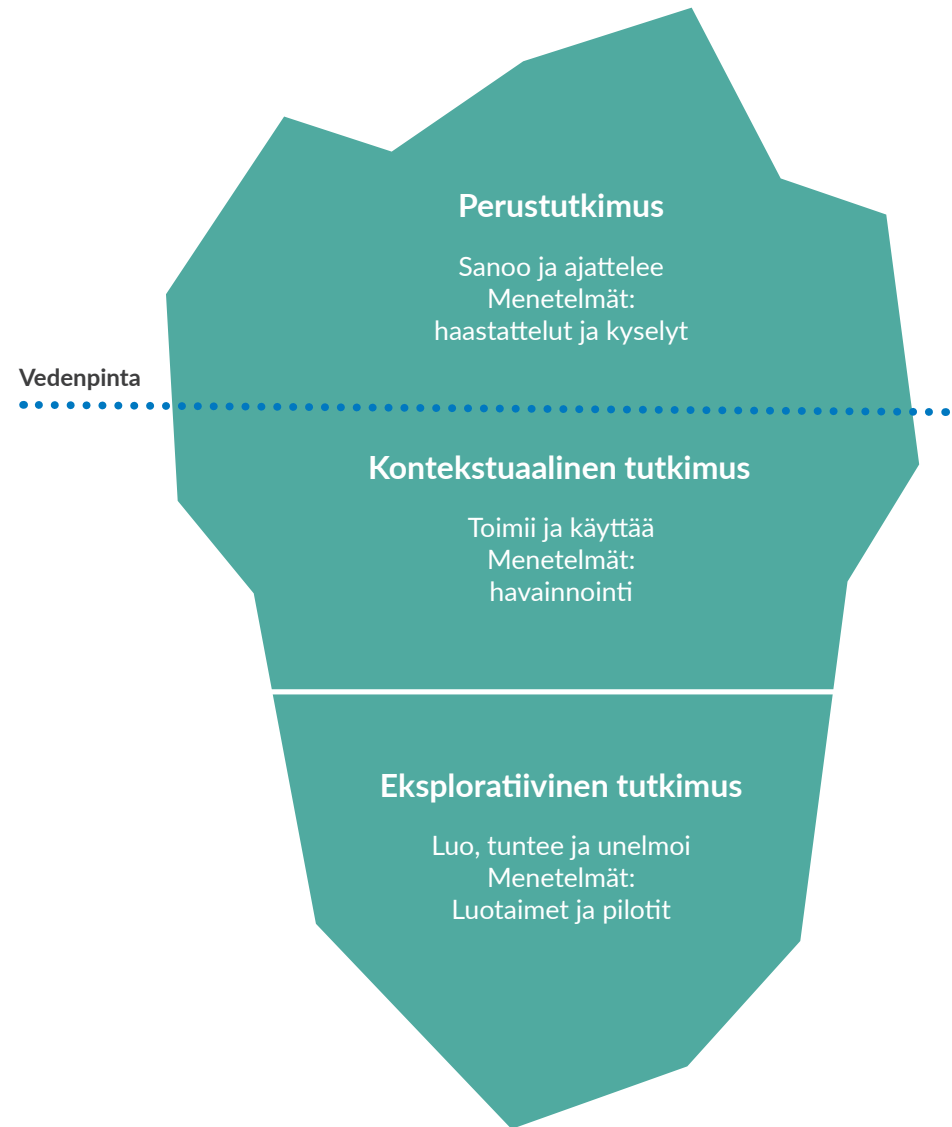
4.2.2 Asiakaspalvelu-
työntekijät

4.1 Työvaiheet ja menetelmät

Palvelumuotoilun yksi olennaisimmista osista on käyttäjäymmärryksen kerääminen. Siinä kerätään ymmärrystä asiakkaan odotuksista, tarpeista, toiveista sekä kipukohtista. (Tuulaniemi 2011, 142.) Tietoa voidaan kerätä laadullisesti ja määrällisesti. Yleensä palvelumuotoilussa tietoa kerätään laadullisia tutkimusmenetelmiä käyttäen ja hyödyntäen myös kontekstuaalisia ja eksploraatiivisia menetelmiä. (Koivisto ym. 2019, 45.)

Yrityksissä yleisimmin käytetyillä perustutkimuksen menetelmillä kartoitetaan tietoa, jota voidaan kerätä ihmisiä kuuntelemalla tai heidän vastauksiaan lukemalla. Kontekstuaalisen tutkimuksen menetelmillä hankitaan ihmisistä tietoa tarkkailemalla heidän käytöstään erilaisissa tilanteissa. Eksploraatiivisen tutkimuksen menetelmillä kartoitetaan tietoa ihmisten luomuksista ja tuotoksista. Kuviossa 11 on kuvattu tutkimusmenetelmät sekä havainnollistettu jäävuoren avulla, miten tutkitaan ihmisen eniten tiedostamia ajatuksia ja kuinka selvitetään tiedostamatonta toimintaa tai unelmia. (Koivisto ym. 2019, 45.)

Itse asiakkaiden odotuksia voitaisiin lähteä selvittämään määrällisillä ja laadullisilla tutkimusmenetelmillä. Kysely on haastattelusta kirjallinen muoto, joka on helppo välittää eteenpäin eri kanavissa. Kyselyitä käytetään paljon tuotevertailussa, markkinatutkimuksissa ja asennekartoituksessa. Menetelmää käytetään, kun kohderyhmä on suuri ja vaikeasti tavoitettavissa. (Hyysalo 2009, 131.)



Kuvio 11. Tutkimusmenetelmät (mukailtu Koivisto ym. 2019, 45)

Tutkimusprosessissa päätettiin koota asiakkaiden odotukset ja tarpeet. Asiakasymmärryksen keräämisessä hyödynnettiin aikaisempia kyselyitä, joita oli tehty Stockmannin kanta-asiakkaille. Kyselyiden aiheet liittyivät opinnäytetyön kehittämistehtävään ja niissä selvitettiin asiakaspalveluun kohdistettuja odotuksia. Kyselyt olivat nimeltään Millainen on erinomainen asiakaspalvelu myymälässä (Stockmann 2023c) ja Luxury and premium survey summary (Farhat, Nieminen & Staf 2023).

Jotta ymmärrettäisiin asiakaspalvelun toimintaa, pyrittiin selvittämään, miten asiakaspalvelua tuotetaan, mitä vaiheita palvelussa on ja pitäisi olla sekä miten asiakkaiden odotukset ja vaatimukset vaikuttavat. Tutkimusprosessissa hyödynnettiin perus- ja kontekstuaalisia tutkimusmenetelmiä. Näitä olivat havainnointi ja haastattelut. Kuviossa 13 on kuvattu tutkimustiedon vaiheet ja mitä niissä tutkittiin.

Tutkimusprosessissa haastateltiin kahta kohderyhmää, Stockmannin myyjä ja asiakaspalvelussa työskenteleviä asiakaspalvelijoita (Kuvio 12). Tutkimuksessa hyödynnettiin haastattelua, jolla saadaan tietoa käyttäjän toiminnasta, kokemuksista ja ajatuksista (Koivisto ym. 2019, 147).

Tutkimusprosessin tuloksia analysoitiin Samankaltaisuuskaavio (Affinity diagram) menetelmää soveltaen. Samankaltaisuuskaavio menetelmää käytetään paljon tutkimustiedon analysoinnissa, visualisoinnissa ja ryhmätyöskentelyssä. Menetelmässä yksittäiset havainnot kirjoitetaan muistilapulle ja laitetaan esille. Seuraavaksi laput ryhmitellään samankaltaisten sisältöjen mukaan ja lopuksi on hyvä otsikoida tai tiivistää ryhmien aihe. (Socialup). Analyysin työkaluna hyödynnettiin Miro-verkkopalvelua, johon kerättiin ja ryhmiteltiin tutkimuksen tuloksia.

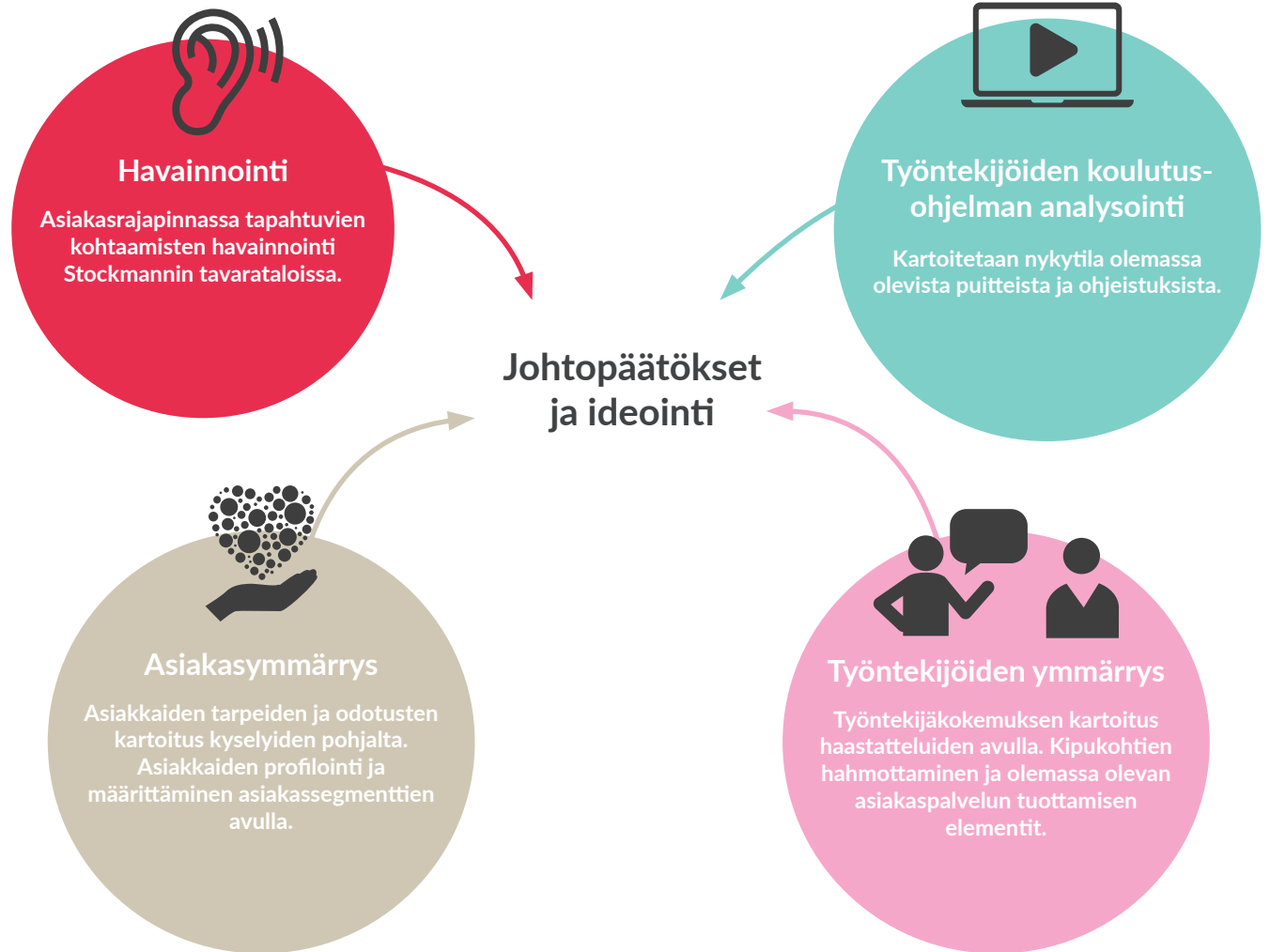


Kuvio 12. Haastatteluiden kohderyhmät. Ikonit (mukailtu Big set icons)

Stockmannin nykytilan kartoitus

Jotta pystyttiin ymmärtämään Stockmannin nykytilannetta, lähdettiin tutustumaan yrityksen arkiseen toimintaan havainnoinnin avulla. Havainnointi tarkoittaa ihmisten toiminnan seuranta heille arkisessa ympäristössä (Hyysalo 2009, 106). Havainnointi on yksi kontekstuaalinen menetelmä, jossa keskitytään ihmisen toiminnan ja käyttäytymisen tutkimiseen (Koivisto ym. 2019, 44).

Tutkimusprosessissa tutustuttiin Stockmannin työntekijöiden koulutusmateriaaleihin ja tarkoituksena oli saada ymmärrystä, mitä linjoja Stockmann on asettanut työntekijöille, minkälaisia ohjeistuksia heille tarjotaan, miten yrityksen tavoitteet ja brändi esitetään ja kuinka heitä ohjeistetaan työn toteutukseen. Lisäksi analysoitiin koulutusalan toimivuutta, sisältöä ja materiaalien esittämistä.



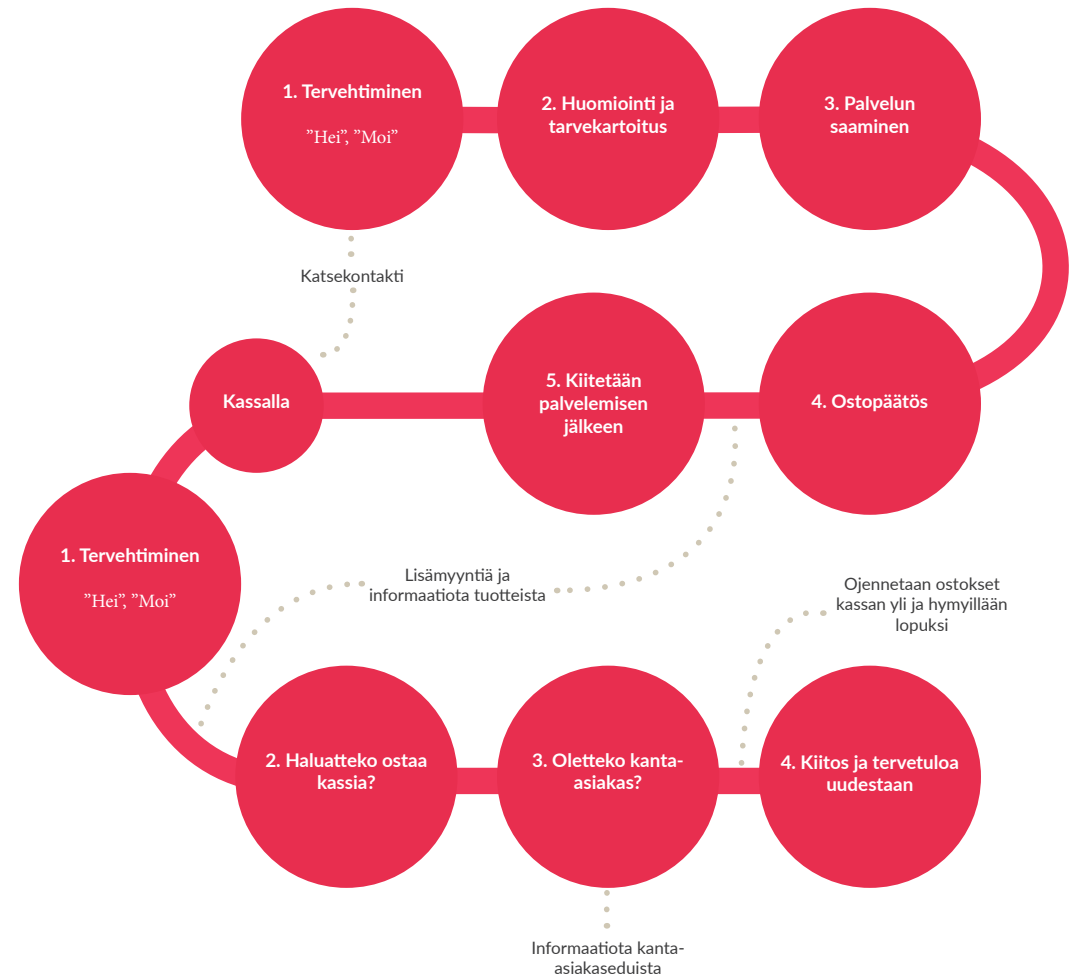
Kuvio 13. Tutkimuksen vaiheet. Ikonit (mukailtu Big set icons)

4.1.1 Havainnointi tavarataloissa

Havainnoinnissa tarkasteltiin asiakasrajapinnassa tapahtuvaa kohtaamista työntekijän ja asiakkaan välillä asiakkaan roolissa. Havainnoinnissa kierrettiin kolmessa tavaratalossa eri kellonaikoina: Helsingin tavaratalossa 3.10.–5.10.2023, Tapiolassa 5.10. ja Jumbossa 6.10.

Samaan aikaan havainnoinnin kanssa oli alkamassa syksyn Hullut Päivät. Havainnointia tehtiin ennen Hulluja päiviä ja niiden aikana. Tästä johtuen myymälässä oli kiireen tuntua ja kontaktia myyjien kanssa ei aina pystynyt ottamaan. Ruuhka-aikana korostui myyjien erottuvuuden tärkeys. Havainnoinnissa huomattiin, että parhaiten myyjät tunnistaa mustista vaatteista, kun heillä on vähäinen määrä asusteita.

Asiakaspalvelu myymälässä oli rentoa, sujuvaa ja auttavaa. Asiakkailla oli myös hyvin tilaa katsella, kierrellä ja kysyä tarvittaessa apua. Myyjät kuuntelivat ja tarjosivat palvelua yksilötarpeiden mukaisesti. Tilanteissa oli huomattavissa välillä rentoa puhetta ja nopeaa asioiden hoitamista. Ongelmatilanteissa huolehdittiin aktiivisesti pahoittelusta ja pyrittiin pitämään asiakas tyytyväisenä. Asiakaspalvelun toiminnassa kassalla oli tunnistettavissa kaava, joka toistui sekä tietyt kysymykset, joita aina kysyttiin ja näitä vaiheita on kuvattu kuviossa 14.



Kuvio 14. Havainnoinnissa huomattua palvelurunkoa

4.1.2 Stockmannin asiakkaiden odotukset

Asiakkaiden odotusten ja toiveiden analyysi koottiin kahdesta alapuolella luetellusta kyselystä. Kyselyistä ensimmäinen oli aiheeltaan opinnäytetyöhön sopivampi, jonka takia sen tuloksilla oli suurempi rooli analyysissä.

Kyselyn tuloksista kävi ilmi, että Stockmannin asiakkaista suurin osa on naisia ja iältään eniten asioivista ovat keski-ikäisiä, 30–69-vuotiaita. Alle 30-vuotiaita on hieman enemmän kuin yli 69-vuotiaita. (Stockmann 2023c; Farhat ym. 2023.)

Kyselyt:

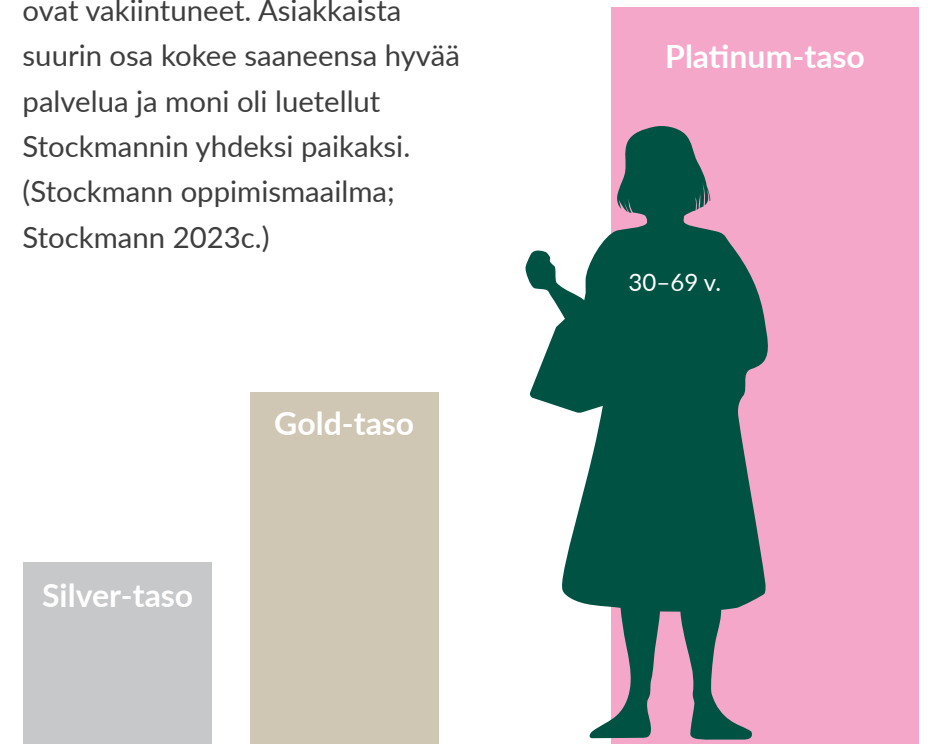
1. Millainen on erinomainen asiakaspalvelu myymälässä (Stockmann 2023c)

Vastauksia 470

2. Luxury and premium survey summary (Farhat, Nieminen & Staf 2023)

Vastauksia 398

Stockmannilla on MyStockmann kanta-asiakasjärjestelmä, jossa on kolme tasoa. Pienimmästä suurimpaan tasot ovat Silver, Gold ja Platinum. Kyselyihin vastanneista yli 50 prosenttia oli korkeimmalla tasolla Platinum. Silver-tasolla oli 14 % ja Gold-tasolla 30 %. Kuvioon 15 on kuvattu asiakkaiden enemmistö kanta-asiakkuustason ja iän mukaan. Oma kanta-asiakastaso kasvaa, mitä enemmän asioi Stockmannilla ja tästä voidaan päätellä, että kyseiset asiakkaat tuntevat kokemuksen kautta hyvin yrityksen. He ovat todennäköisesti saaneet eritasoista asiakaspalvelua ja heidän odotuksensa sille ovat vakiintuneet. Asiakkaista suurin osa kokee saaneensa hyvää palvelua ja moni oli luetellut Stockmannin yhdeksi paikaksi. (Stockmann oppimismaailma; Stockmann 2023c.)



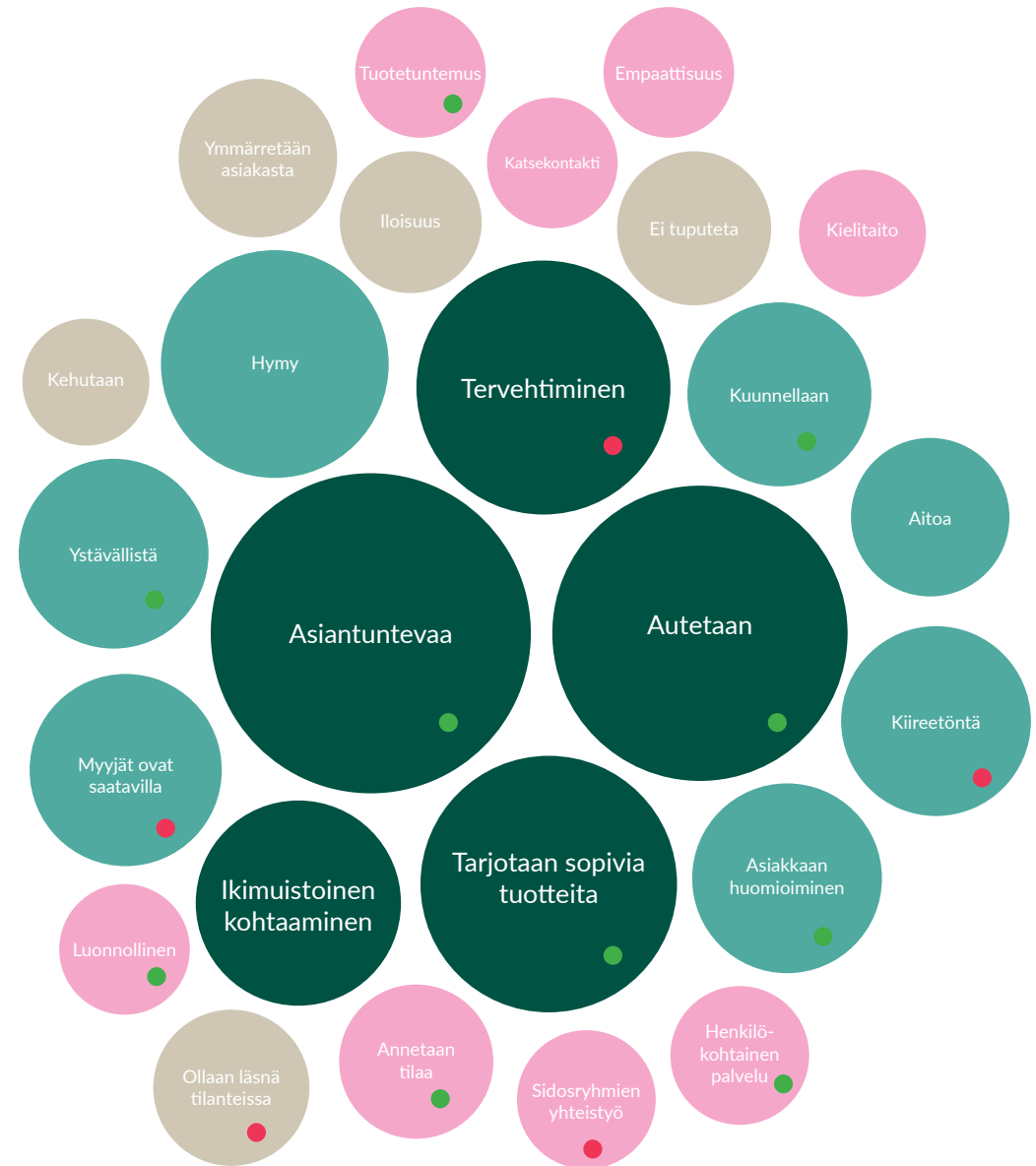
Kuvio 15. Stockmannin asiakasjakauma (mukailltu Stockmann 2023c)

Asiakkaat vastasivat kyselyssä kysymykseen – Pohdi hetki erinomaista tai poikkeuksellisen hyvää asiakaspalvelua myymälässä. Mitä se sinun mielestäsi tarkoittaa ja mistä erinomainen asiakaspalvelu koostuu tai syntyy?

Vastauksista korostuu tietyt asiat, joita on kuvattu kuvioon 16. Kuviossa 16 on nostettu kaikki ne elementit, jotka toistuivat enemmän kuin neljä kertaa ja toistuvuuden mukaan määräytyy pallon koko. Asiakkaat odottavat, että asiakaspalvelu on asiantuntevaa, heitä tervehditään, autetaan ja tarjotaan sopivia tuotteita. Kuviossa 16 voi nähdä, että nämä ominaisuudet saavat eniten painoarvoa asiakkaiden silmissä. (Stockmann 2023c.)

Kuviossa 16 on yhdistetty tutkimusprosessin havainnoinnin havainnot asiakkaiden odotusten kanssa punaisella ja vihreällä pallolla. Vihreällä on merkattu asiat, jotka tunnistettiin havainnoinnin aikana ja ne toteutuivat hyvin. Punaisella on merkattu asiat, jotka eivät havainnoinnissa toteutuneet odotusten mukaisesti tai niitä voisi kehittää.

- Havainnoinnissa hyvin toteutuneet
- Havainnoinnissa huomattavat kehityskohteet



Kuvio 16. Stockmannin asiakkaiden odotukset asiakaspalvelua kohtaan (mukailtu Stockmann 2023c; Farhat ym. 2023)

Seuraavaksi on listattu kyselyiden vastauksista nousseet pääasiat asiakkaiden odotuksista. Asiakkaat odottavat:

- Saavansa Stockmannilta laadukasta ja asiantuntevaa palvelua
- Myyjän olemukselta aitoutta ja ystävällisyyttä
- Myyjän tuotetunemusta ja kokonaisuuksien hallitsemista ainakin omalla osastolla
- Myyjän tuntevan sidosryhmät ja opastavan Stockmannin palvelunkin ulkopuolella
- Myyjien olevan saatavilla tarvittaessa
- Palvelun mukautuvan omiin tarpeisiinsa
- Saavansa tehdä ostopäätöksen rauhassa
- Asioinnin olevan sujuvaa, kuten ostotapahtuma, palautukset ja reklamaatiot

(mukailtu Stockmann 2023c; Farhat ym. 2023.)

Asiakassegmentit

Tutkimusprosessissa hyödynnettiin asiakasymmärryksen kiteyttämässä Stockmannin jo olemassa olevia asiakassegmenttejä vuodelta 2020. Segmentoinnilla tarkoitetaan asiakkaiden ryhmittämistä mitattavien arvojen mukaan. Näitä arvoja voivat olla ikä, sukupuoli ja ostokäyttäytyminen. (Rautiainen 2023.) Kuviossa 17 on mukailtu Stockmannin asiakassegmenttejä (2020) ja jaoteltu asiakasymmärryksestä nousseita tuloksia jokaiseen segmenttiin. Stockmannin asiakassegmentit uusittiin opinnäytetyön ollessa käynnissä, mutta Asiakaskokemustiimin kanssa sovittiin, että opinnäytetyössä hyödynnettäisiin 2020 vuoden segmenttejä.

Segmentit olivat Sosiaalinen shoppailija, Moderni työssäkäyvä ammattilainen ja Klassinen shoppailija. Stockmannin asiakkaista suurin osa kuuluu Modernin työssäkäyvän ammattilaisen segmenttiin, jonka osuus on 60 %. Sosiaalisen ja Klassisen shoppailijoiden osuus on molemmilla 20 %.

Sosiaaliset shoppailijat haluavat ostaa uutuuksia ja sosiaalinen media sekä vaikuttajat toimivat inspiraation lähteinä. He ostavat paljon verkkokaupasta ja haluavat tehdä ostopäätöksen rauhassa. (Stockmann 2020.) Sosiaaliset shoppailijat kysyvät apua tarvittaessa ja odottavat myyjältä tuotetuntemusta sekä tietämystä trendeistä.



Sosiaalinen shoppailija

- ”Etsivät uutuuksia, toimintaan vaikuttavat useat eri vaikuttajat, sosiaaliset tapahtumat ja sosiaalinen media”
- ”Asettavat mielellään itse omat aikataulunsa ja haluavat vapauden tehdä omat päätöksensä”
- Kysyvät apua tarvittaessa

Modernit työssäkäyvät ammattilaiset ovat uraorientoituneita ja he arvostavat helppoutta työajan ulkopuolella. He haluavat näyttää tyylikkäiltä ja ostavat laatutuotteita. He asioivat enemmän verkkokaupassa. (Stockmann 2020.) He tekevät enemmän täsmäostoksia ja kysyvät mielellään apua, jotta saavat ostettua sopivan tuotteen helposti. Tarvekartoituksen sujuvuus on heille tärkeää.



Moderni työssäkäyvä ammattilainen

- ”Uraorientoituneita, työ on tärkeä osa heidän elämäänsä”
- ”Online-kanavilla on olennainen osa heidän ostopolussaan”
- Tekee täsmä ostoksia ja esim. puvun ostamisessa odottaa asiantuntevaa ja henkilökohtaista palvelua

Klassiset shoppailijat haluavat nauttia elämästä ja harrastuksista. Heillä on selkeä näkemys omasta tyylistä. He asioivat enemmän tavarataloissa, mutta voivat etsiä tietoa tuotteista etukäteen. (Stockmann 2020.) He odottavat asiantuntevaa ja elämyksellistä palvelua alusta loppuun. Heille on tärkeää, että heidät huomioidaan ja heidän tarpeensa ratkaistaan hyvin.



Klassinen shoppailija

- ”Ura ei ole elämän tärkein asia”
- ”Eivät ole niinkään verkkokauppaostajia, mutta etsivät tietoa verkosta”
- ”Heillä on hyvin selkeä näkemys omasta tyylistään”
- Haluavat saada elämyksiä ja olettavat saavansa premium palvelua alusta loppuun

4.1.3 Työntekijöiden koulutuslusta

Stockmannin oppimismaailma-sivusto toimii yrityksen koulutuslustana. Se on tarkoitettu kaikille Stockmannilla työskenteleville ja erityisesti myyjille. Oppimismaailmassa esitellään työntekijälle Stockmannin strategisen tason elementit sekä systeemisen tason ohjeistuksia työskentelyyn. Oppimismaailma on teksti-painotteinen ja käyttöjärjestelmä interaktiivinen. Sieltä löytyy tekstiä, luetteloja, interaktioita, kuvia, videoita, monivalinnaisia ja avoimia tehtäviä, linkkejä, tiedostoja ja pelejä. (Stockmann oppimismaailma.)

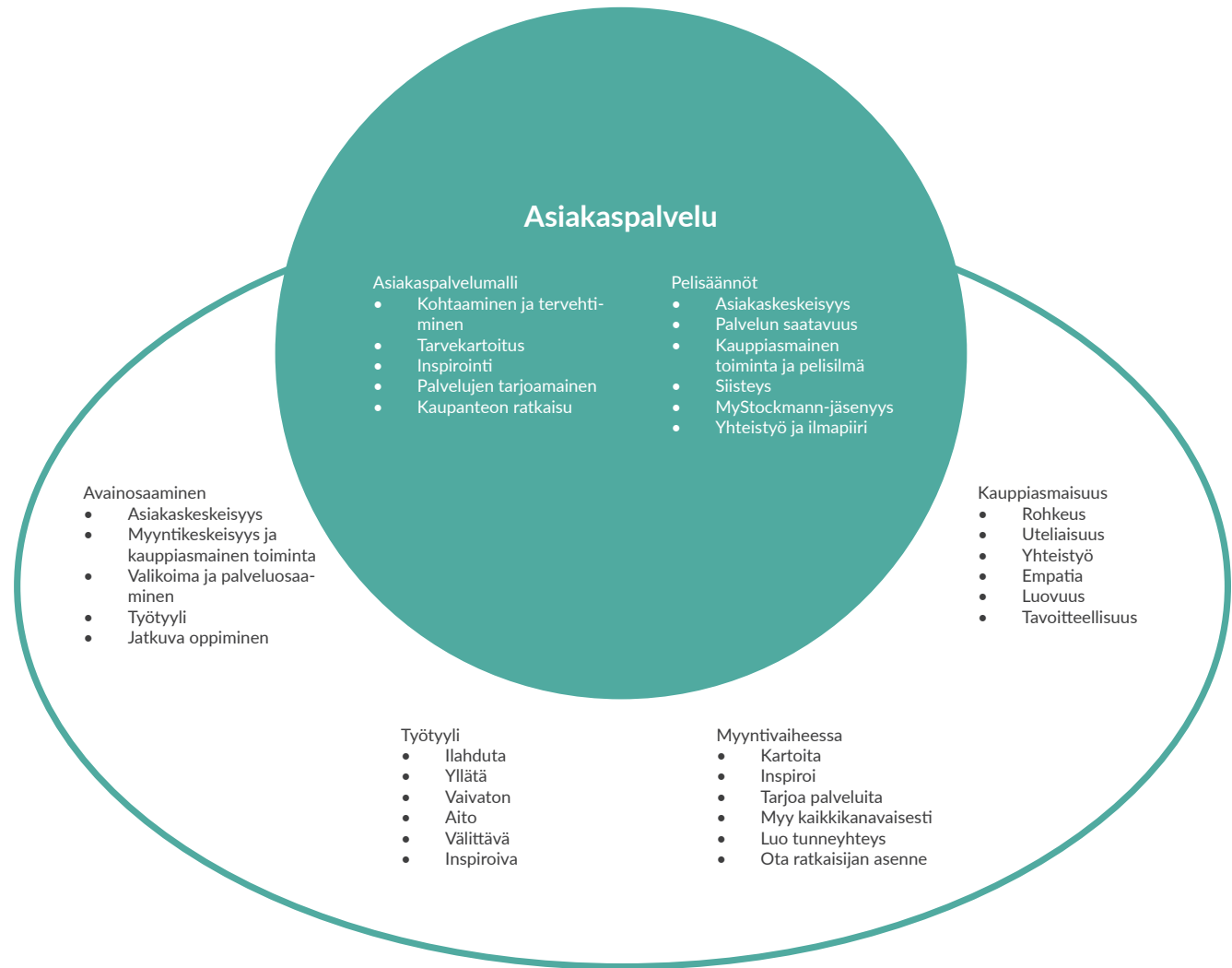
Kokonaisuuksia on useampia ja niissä vaihtelevat sisällöt aiheiden perusteella. Kokonaisuudet ovat isoja ja työntekijöitä ohjataan tutustumaan materiaaleihin myös perehdytysajan ulkopuolella aktiivisesti. Oppimismaailman jotkin asiat toistuvat useamman kerran ja ne saattavat olla eri muodossa esitetty. Esimerkiksi yksi aihe oli esitetty tekstilistana, PDF-tiedostona sekä siitä oli tehty koulutusvideo. Kuviossa 18 on kuvattu analyysia oppimismaailmasta ja sieltä löytyvistä tärkeistä asioista siitä, miten asiakaspalvelua toteutetaan. (Stockmann oppimismaailma.)



Kuvio 18. Oppimismaailmasta löytyvät selitykset asiakaspalvelutyölle (mukailtu Stockmann oppimismaailma)

Oppimismaailma tarjoaa pohjan asiantuntevaan, huoliteltuun ja siistiin työskentelyyn, mutta samalla kannustaa olemaan tavoitteellinen ja omanlainen. Siellä korostetaan, että asiakas on aina ensisijassa. Materiaalin paljouden takia on tärkeää, että koulutuskokonaisuudet olisivat selkeät, jotta olennainen tieto ei huku. Samalla monipuoliset koulutus- ja esittämismenetelmät auttavat asioiden muistamisessa. Stockmannilla videokoulutus on todettu tehokkaaksi esittää aiheita.

Kuvioon 19 on koottu ydinasiat, jotka muodostavat Stockmannin asiakaspalvelun. Pääaiheita ovat pelisäännöt, avainosaaminen, työtyyli, kauppiasmaisuus myyntivaiheessa ja asiakaspalvelumalli. Materiaaleista löytyy asiakaspalvelumalli, mutta koettiin, että se ei ohjaa tarpeeksi työntekijän toimintaa ja sitä voi olla vaikea muistaa, koska materiaaleista löytyy paljon muitakin listauksia.

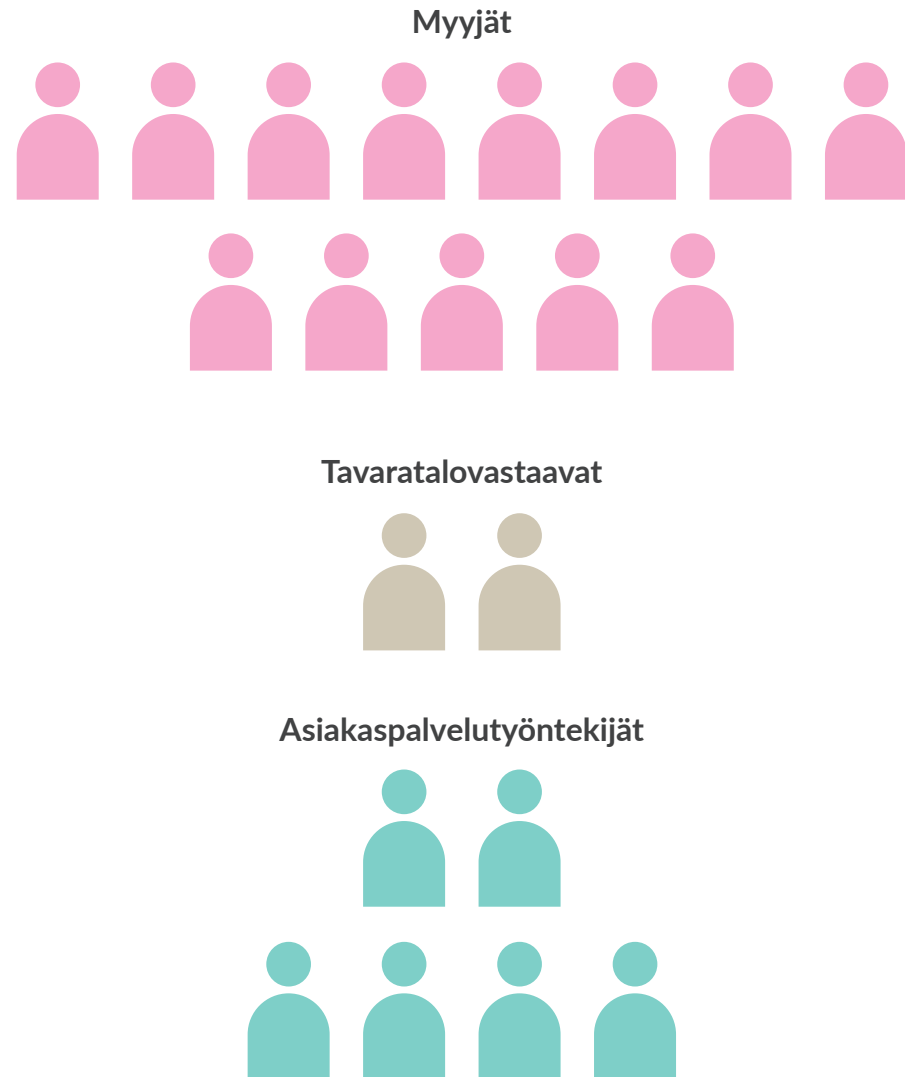


Kuvio 19. Stockmannin oppimismaailmasta löytyvät elementit, joista asiakaspalvelu muodostuu (mukailtu Stockmann oppimismaailma)

4.2 Työntekijöiden haastattelut

Haastattelun tavoitteena oli selvittää työntekijöiden näkemys tämänhetkisestä tilanteesta palvelu- tai asiakaskokemuksen tuottamisesta. Haastattelujen kohteena oli 2 kohderyhmää; myyjät ja asiakaspalvelun työntekijät. Ennen joulua toteutettiin myymälöissä myyjien haastattelut ja tammikuussa asiakaspalvelutyöntekijöiden haastattelut etänä Teamsin kautta.

Tutkimusprosessissa päätettiin haastatella kahta ryhmää, koska haluttiin verrata kahden eri yksikön näkökulmia ja toimintaa. Kaikki haastattelut äänitettiin anonyymisti ja litteroitiin analysointia varten (Kuva 3). Haastatteluja myymälässä tehtiin 13, Tapiolassa 8 ja Jumbossa 5. Lisäksi keskusteltiin 2 tavaratalovastaavan kanssa etänä ja kasvotusten. Etähaastatteluissa vastaajina oli asiakaspalvelukoordinaattoreita 2 ja asiakaspalveluneuvojia 4. Yhteensä haastatteluja tehtiin 21 (Kuvio 20). Haastatteluja analysoitiin samankaltaisuuskaaviomenetelmää hyödyntäen. Tuloksista koottiin työntekijänäkökulmasta yhteenvetoa.



Kuvio 20. Haastateltavien määrä ja jakautuminen

Tavaratalovastaavat

Tavaratalovastaavien kanssa keskusteltiin tutkimusaiheesta avoimesti ja hyödynnettiin samoja kysymyksiä, joita kysyttiin myyjiltä. Tavaratalovastaavien keskusteluissa kuvattiin Stockmannin asiakaspalvelua strategisesti ensiluokkaiseksi ja saumattomaksi, jossa vallitsee henkilökohtainen palvelutyyli. He ohjaavat työntekijöitä aktiiviseen asiakkaiden huomioimiseen sekä paneutumiseen odottamattomien ratkaisuiden tarjoamiseksi. Keskusteluissa nousi esille, että ollaan huomattu yhdeksi ongelmaksi asiakkaiden huomioiminen.

Ensimmäisessä keskustelussa tavaratalovastaava kuvasi, että asiakas ei välttämättä kohtaa tavaratalossa ollenkaan myyjää. Hän oli sitä mieltä, että palvelukonsepteja tulee kirkastaa ja palvelumalli helpottaisi ongelmaa. Aihe jakoi myös mielipidettä, koska toisessa keskustelussa toinen tavaratalovastaava ei tunnistanut ongelmaa samalla tavalla ja hänen mielestään asiakaspalvelun laatu on jo lähellä strategisia tavoitteita. Keskusteluissa kehitettäviksi aiheiksi nostettiin palvelukonseptien hiominen ja kirkastaminen, kauppiasmaisen olemuksen ylläpitäminen työskentelyssä, osaamisen kehittäminen, työkalujen parantaminen ja taustatöiden helpottaminen, jotta myyjät pystyvät keskittymään asiakaspalveluun.



Kuva 3. Haastattelujen muistiinpanoja ja ääninauhoite Ääninauhuri Pro -sovelluksessa

4.2.1 Myyjät

Haastatteluiden ohjeena oli tehdä myyjien haastattelut Jumbon ja Tapiolan tavarataloissa. Sopivat ajankohdat sovittiin tavaratalojen vastaavien kanssa. Haastattelut jakautuivat kahdelle päivälle. Ajankohtana oli myymälän aamutunnit heti myymälän avauduttua. Haastatteluille oli varattu noin kolme tuntia yhtä tavarataloa kohden. Haastateltavia henkilöitä ei oltu määritelty, mutta heitä informoitiin yrityksen sisäisissä kanavissa etukäteen. Varatussa kolmessa tunnissa haastateltiin niin monta kuin pystyttiin eri osastoilta.

Haastatteluympäristönä oli avoinna oleva myymälä ja haastattelutilanteet mukautuivat asiakkaiden tarpeiden mukaan. Myymälän miehitys oli rajattu, jonka takia ei ollut mahdollista järjestää haastattelua erillisessä tilassa yksitellen. Aamut ja aamupäivät olivat suositellut ajat toteutukselle, koska asiakkaita olisi yleensä silloin vähän liikkeellä.

Aamuajan takia osastojen miehitys oli aika pieni ja monella osastolla oli vain yksi tai kaksi työntekijää. Haastatteluissa pyrittiin haastattelemaan jokaiselta osastolta edes yhtä. Stockmannilla on mahdollista palkata vuorotyöntekijöitä Staffpointin kautta, mutta tässä tapauksessa kaikki työntekijät olivat vakituisia myyjiä Stockmannin alla (Asiakaskokemustiimi). Jotkut olivat aikaisemmin työskennelleet vuorotyöntekijänä, mutta myöhemmin saanet vakituisen paikan. Keskimääräisesti haastateltavat olivat työskennelleet 14 vuotta.

Vastaukset

Ensimmäisessä kysymyksessä (Liite 1) pyydettiin kuvailemaan Stockmannin asiakaspalvelukokemusta. Tarkoituksena oli saada haastateltava kuvaamaan ja luettelemaan piirteitä siitä, minkälaista kokemusta tuotetaan asiakkaalle. Esille nousseita piirteitä olivat positiivinen, laadukas, kohtelias, ensiluokkainen, ennakoiva ja odotukset ylittävä sekä kokonaisvaltainen palvelu, joka hoidetaan alusta loppuun. Useampi kuvaili myös palvelukokemuksen erottuvan selvästi muista kaupoista, koska Stockmannilla tarjotaan henkilökohtaista palvelua ja heidän palvelutyylinsä ohjaa siihen. He kuvailivat, että työskentelyssä huomioidaan aina asiakasta ja priorisoidaan heidän tarpeitaan. Lisäksi he korostivat asiakaslähtöisen tarvekartoituksen tärkeyttä.

Toisessa kysymyksessä lähdettiin suoraan kysymään asiakaspalvelumallista. Kysymyksellä haluttiin selvittää, kuinka hyvin myyjät käyttävät hyväkseen olemassa olevaa materiaalia ja miten oppimismaailmassa oleva tieto on heidän tiedossaan. Kysymys aiheutti hieman hämmennystä ja haastateltavat saattoivat nostaa samoja asioita kuin ensimmäisessä kysymyksessä. Moni kuvaili, että varsinaista mallia ei ole ja sellaista ei välttämättä tarvita heidän työssään. He kuvailivat, että saavat tehdä työtä omalla tyyllillä ja se on myös todettu kaikista kannattavammaksi.

Kolmannessa kysymyksessä tiedusteltiin työskentelyssä ilmeneviä kipukohtia ja haasteita. Eniten haastattelussa nostettiin esille työntekijöiden vähäinen määrä ja osastojen pieni miehitys, mikä aiheuttaa haasteita hyvän palvelukokemuksen tuottamisessa. Lisäksi päällekkäisten työtehtävien määrä aiheuttaa kiirettä yhdelle henkilölle, jolloin he joutuvat keskittymään moneen asiaan yhtä aikaan. Näitä työtehtäviä olivat varaukset, esillepanojen rakentaminen, tavaratalojen väliset tuotesiirrot sekä tuotteiden täyttö myymälässä. Haasteina palvelun tuottamisessa koettiin logistiikan tekniset ongelmat tuotesaldoissa. Muitakin kohtia nostettiin muun muassa osaamisen vaihtelevaisuus, tuotteiden ajankohtaisuus myymälässä sekä työskentelyssä tarvittavat tukitoimet.

Neljännessä kysymyksessä pyydettiin haastateltavaa miettimään kehitysehdotuksia ja ajatuksia, mitkä auttaisivat heitä pitämään yllä hyvää palvelua. Monet vastasivat suoraan kipukohtiin, eli toivottiin selkeämpää työvuorojen ja työtehtävien organisointia sekä logistiikan teknisen toiminnan sujuvuutta. Lisäksi toivottiin yksilösuorituksen reflektointia keskustellen ja tuotekohtaisen koulutuksen lisäystä.

Haastattelussa nostettiin myös ongelmaksi tämänhetkinen viestintämateriaalien paljous eri kanavissa, minkä takia kaikki informaatio ei saavuta työntekijöitä sopivaan aikaan. Hyvä ratkaisu olisi suullinen viestintä ja yhteiset kokoontumiset.

Viidennessä kysymyksessä tiedusteltiin uusien työkalujen tarvetta ja missä niiden tulisi olla. Kysymyksen tarkoituksena oli tiedustella, onko myyjillä tarpeeksi materiaalia ja työkaluja palvelun tuottamiseen ja mikä voisi mahdollisesti parantaa suoritusta. Moni kuitenkin vastasi, ettei uusia työkaluja tarvita, koska tämänhetkiset työkalut ovat juuri sopivia työskentelyyn ja liika työkalujen määrä hidastaa työtä. Haastattelussa kuitenkin nostettiin työkalujen toiminnan tehon vahvistaminen hyväksi, koska joidenkin käyttöjärjestelmien polut ovat hitaita. Moni työntekijä nosti hyväksi työkaluksi työkaverit. On huomattavissa, että työilmapiiri on vahva ja työntekijöillä on luottamus siihen, että apua ongelmatilanteisiin saa aina kollegoilta.

Löydökset – Myyjien haastattelut



Asiakkaan huomiointi

Tilanteistä riippuen vähintään osoitetaan huomiointia katsekontaktilla, pään nyökkäamisellä ja hymyilyllä. Kaikkia asiakkaita ei ehditä huomioida, koska osastoilla ollaan usein yksin ja asiakaspalvelun lisäksi tehdään muitakin pakollisia tehtäviä.



Asiakstarpeiden kartoitus

Ammattitaitoinen työskentely vaatii kokemusta, mitä tällä hetkellä kaikilla ei ole. Esimerkkinä oli pukuhousujen ostamistilanteet, jossa asiakkaan mittoja olisi hyvä pystyä arvioimaan ulkoisten piirteiden tarkastelun ja kuvailun perusteella, jos omaa kokoa ei tiedetä.



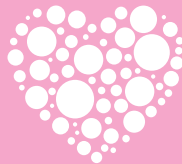
Henkilökohtainen palvelu

Henkilökohtainen palvelu on kuulunut heidän mukaan aina Stockmannin palvelutyyliin ja se on selvästi poikkeava tekijä muihin kaappoihin verrattuna. He kuvasivat ettei asiakkaalle vain osoiteta, että etsittävä tuote on toisessa kerroksessa vaan mahdollisesti mennään mukaan ja etsitään heille myyjä.



Onnistumiset jaetaan

Työntekijöiden onnistumisista ja hyvistä asiakaspalautteista kerrotaan muillekin sisäisissä kanavissa. Monet toivoivat enemmän oman suorituksen seuranta ja erityisesti keskustellen esihenkilön kanssa.



Palvelutyyli

Oman työskentelytyylin toteutus on työntekijöille tärkeää. Työntekijät kokevat, että hyvän asiakaspalvelun maine asettaa odotuksia asiakaspalvelulle ja samalla vaikuttaa omaan työskentelyyn motivoivana tekijänä. Ammattitaitoa ylläpitäviä koulutuksia toivotaan, kuten kuinka kohdataan asiakas tai pelkkiä brändi kohtaisia esittelyjä.



Sisäinen viestintä

Työvuorot vaikuttavat osittain sisäisen viestinnän kulkuun. Haastattelussa ilmeni, että iltavuorolaiset eivät välttämättä saa kaikkea informaatiota, mitä aamulla on yhteisesti kerrottu. Lisäksi kaikki eivät ehdi tarkistaa Teamsiin tulleista viesteistä, eikä oppimismaailmassa käydä usein työvuoron aikana.

4.2.2 Asiakaspalvelutyöntekijät

Haastattelun suunnitteluvaiheessa sovittiin asiakaspalveluyksikkövästävään kanssa aikataulusta ja etähaastatteluiden toteutuksesta. Alussa pohdittiin, että ihanteellista olisi ollut haastatella paikan päällä yhtenä tai kahtena päivänä vuorotellen jokaista. Sopivia päiviä opinnäytetyön puitteisiin ei kuitenkaan löytynyt, jolloin päädyttiin haastattelemaan Teamsin kautta. Haastatteluun osallistuvien lista saatiin asiakaspalveluyksikkövastaavalta. Haastatteluun osallistuvia informoitiin viikkoa ennen tutkimuksen tarkoituksesta ja aikataulusta sekä varattiin Teamsin kautta kalenteriajat. Aikavarauksia vaihdettiin joustavasti tarvittaessa. Yksittäiseen haastatteluun varattiin 20 minuuttia. Myyjien haastattelusta huomattiin keskimääräiseksi ajaksi noin 10–15 minuuttia. Mahdollisten teknisten säätöjen vuoksi pidennettiin aikaa 20 minuuttiin. Yhteensä tehtiin 6 etähaastattelua ja keskimäärin vastanneet olivat työskennelleet asiakaspalvelussa 16 vuotta.

Vastaukset

Ensimmäisessä kysymyksessä (Liite 2) pyydettiin kuvailemaan Stockmannin asiakaspalvelukokemusta. Tarkoituksena oli saada haastateltava kuvaamaan ja luettelemaan piirteitä siitä, minkälaista kokemusta tuotetaan asiakkaalle. Haastateltavat kuvailivat, että palvelun tulee olla piirteiltään ystävällistä, laadukasta, joustavaa, luotettavaa ja yksilöllistä. Vastauksissa monet nostivat esille, että Stockmannilla halutaan tehdä asiointi helpoksi ja nopeaksi asiointipaikasta riippumatta. Asiakkaalle vastataan mahdollisimman nopeasti, jolla maksimoidaan asiakastyytyväisyys.

Toisessa kysymyksessä lähdettiin suoraan kysymään asiakaspalvelumallista. Kysymyksellä haluttiin selvittää, miten haastateltavat ymmärtävät asiakaspalvelumallin, mitä vaiheita siinä mahdollisesti on ja miten oppimismaailmassa kasattu tieto on heidän tiedossaan. He kuvasivat, että selkeää mallia ei tällä hetkellä ole ja palvelun rajat ovat epäselvät. Vastauksissa kuvailtiin, että asiakasta tulee kuunnella tarkoin ja huomioida hänen tarpeensa. Tarvekartoituksen

jälkeen selvitetään tietoja monesta ohjelmasta ja kanavasta. Joissakin tilanteissa otetaan yhteyttä kolleegaan. Asiakkaille pyritään vastaamaan mahdollisimman nopeasti ja tarpeen mukaan ilmoittaa, jos asian selvittämiseen tarvitaan useampi päivä.

Kolmannessa kysymyksessä haluttiin saada kuvauksia työntekijöille tärkeistä rutiineista, joita he työskentelyssä toteuttavat. Kysymykseen vastattiin samankaltaisesti kuin edelliseen. Lisäksi nostettiin, että asenne ja sen ylläpito on tärkeää työskennellessä. Työskentelyssä tulee olla myös empaattinen ja puhutella lämpimällä sävyllä sekä muistaa hyvästellä ja pahoitella tarvittaessa.

Neljännessä kysymyksessä pyrittiin saamaan kuvaa palvelutilanteen kulusta. Vastauksissa kuvattiin yleisimmin esiintyviä palvelutilanteita. Kaikki haastateltavat kuvailivat, että eniten asiakkaat lähestyvät verkkokauppatilauksien takia. Usein kysytään, milloin tilaus saapuu ja missä päin se liikkuu. Lisäksi reklamaatioiden ja virheellisten saldojen takia asiakaspalveluun otetaan jonkin verran yhteyttä.

Viidennessä kysymyksessä tiedusteltiin työskentelyssä ilmeneviä kipukohtia ja haasteita. He nostivat yhdeksi haasteeksi palvelurajojen epäselvyyden, minkä takia henkilöstön resursseja saatetaan kuormittaa paljon. Haasteen takia ei olla varmoja mihin asti palvelussa voidaan joustaa ja saatetaan ylilpavella asiakasta. Epäselvät linjat vaikuttavat asiakaspalvelun ja myyjien yhteistyöhön, koska saatetaan helposti kyseenalaistaa toisten antamia ongelmanratkaisuvaihtoehtoja asiakastilanteen ratkaisemiseksi. Sisäisen viestinnän polku on tällä hetkellä takkuileva ja hidas, mikä aiheuttaa viivästyksiä ja asiakas voi joutua odottamaan pitkään. Haastateltavat nostivat oikean ja ajantasaisen tiedon löytämisen haasteeksi, koska tietokanavia on paljon.

Kuudennessa kysymyksessä kysyttiin, mitä kehittämisajatuksia haastateltavilla olisi. Vastauksissa nostettiin parannusehdotuksia aikaisemmin esiin tuotuihin kipukohtiin. Haastateltavat pohtivat, voisiko tietoa koota yhteen paikkaan tai voisiko olla hakusysteemi, joka kattaisi suurimman osan ohjelmista. Samalla sisäisen viestinnän polkua voisi kehittää selkeämmäksi ja nopeammaksi. Haastateltavat korostivat, että yhtenäiset linjat ja rajat tulisi kirkastaa. Lisäksi asiakaspalvelutyöhön liittyviä koulutuksia toivottiin enemmän.

Löydökset – Asiakaspalvelutyöntekijöiden haastattelut



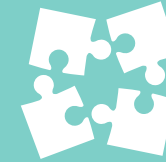
Asiakkaan huomiointi

Asiakasta pyritään ymmärtämään puheluiden ja viestien kautta ja reagoimaan niiden perusteella. Tilanteissa analysoidaan asiakkaan äänensävyä, kirjoitus asua ja sanavalintoja viesteissä. Aina yritetään pitää asiakastyytyväisenä ja osoitetaan empaattisuutta pahoittelemalla ja kiittämällä.



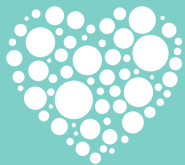
Asiantunteva asenne

Työskentelyssä tulee suhtautua jokaiseen tilanteeseen uutena ja asiantunteva asenne haluttaan pitää yllä kokoajan.



Linjauksien selventäminen

Haastateltavat kuvailivat, että yhteiset linjaukset työskentelylle eivät ole selviä. Esimerkiksi kuinka pitkälle asiakasta tulee palvella, ettei mieleisellä liikaa. Lisäksi yhteiset käytänteet eivät ole välttämättä samoja eri asiakaspalvelu sektoreiden kanssa, joka voi aiheuttaa epäselviä tilanteita ja hidastaa työskentelyä.



Palvelutyyli

Haastateltavat kuvasivat, että he pyrkivät nopeasti vastaan ja ratkomaan tilanteita. He pyrkivät myös ennakoimaan mahdollisia kysymyksiä tarjoamalla tietoa mitä ei olla välttämättä kysytty. Tämä nopeuttaa viestintää.



Verkkokauppatilaukset

Kaikki haastateltavat kuvailivat, että eniten he hoitavat verkkokauppatilauksiin liittyviä selvityksiä. Moni asiakas kysyy verkkokauppatilauksen tilanteesta, saapumisajasta ja muista tiedoista.



Sisäinen viestintä

Sisäisenviestinnän kanavat tavaratalojen kanssa on takkuilevaa. Kaikki tilanteet ratkotaan ja asiakasta informoidaan, mutta joskus se on hidasta ja vaatii useamman ihmisen kanssa viestittelyn.

5 Käyttäjämäärityksen kiteytys

- 5.1 Tutkimusprosessin tulokset
- 5.2 Työntekijäryhmät

5.1 Tutkimusprosessin tulokset

Haastatteluista molemmat haastatteluryhmät kuvailivat Stockmannin asiakaskokemusta kuvion 23 mukaisilla piirteillä. Vastauksista tuli kuva, että työntekijöillä on jonkinlainen käsitys Stockmannin brändistä ja arvoista. Yhteisenä mielipiteenä molemmat ryhmät jakoivat, että Stockmannilla asiointi halutaan tehdä helpoksi asiointikanavasta riippumatta ja asiakas pidetään keskiössä.



Kuvio 23. Työntekijöiden kuvailemat piirteet Stockmannin asiakaspalvelukokemukselle

” -- kyllähän tää on nyt ainoita paikkoja mistä saa niinku henkilökohtaista palvelua -- ”

- Myyjä

”Kirjoitusasuun, luottava ja kunnioittava lähestymistapa, ei saa epäillä asiakasta”

- Asiakaspalvelutyöntekijä

” -- yritetään huomioida asiakkaat ihan heti siitä hetkestä kun he tulee ovesta sisälle -- ”

- Myyjä

Haasteet

Yhdeksi haasteeksi nostettiin työtehtävien määrä. Jotta työntekijät pystyisivät keskittymään enemmän asiakaspalveluun, pitäisi kehittää työvuorojen ja työtehtävien organisointia. Toisena isona teemana haasteista nousi ohjelmien ja järjestelmien toimivuus. Näitä olivat ohjelmien toimivuus, monimutkaiset käyttöjärjestelmät sekä tuote- ja varastosaldojen päivittyvyyden hitaus. Tuotesaldojen kanssa kipuilevat eniten myyjät, mutta asiakaspalvelijatkin tarkistelevat niitä asiakkaille.

Myyjät

- Itse asiakaskohtaamisissa ei koettu olevan ihmeellisimpiä ongelmia, mutta asiakkaiden priorisoiminen kuvailtiin haastavaksi pienen miehityksen ja monien pakollisten työtehtävien kanssa
- **Varastosaldojen kanssa on myös ollut haastetta ja siitä on tullut palautettakin**
- Osaamisen vaihtelua kokemuksessa, minkä asiakas voi aistia helposti
- Tuotevalikoiman ajankohtaisuus trendien kanssa
- Tukitoimet voivat olla osittain hitaita ja vanhoja, mikä hidastaa mm. esillepanojen rakentamista

Molemmissa haastatteluryhmissä toivottiin yksilösuorituksen parempaa seuraamista ja reflektointia esihenkilön kanssa tai jopa ryhmissä. Haastatteluissa nostettiin, että suullinen viestintä toimisi parhaiten, koska kaikki digimateriaali ei tavoita työntekijöitä kunnolla. Haastateltavat myös kertoivat heidän haasteistaan, jotka haittaavat työskentelyn toteutusta. Kuviossa 24 on listattu haasteita, joita työntekijät nostivat. Punaisella tekstillä on korostettu haasteet, joita molemmat haastatteluryhmät nostivat.

Asiakaspalvelutyöntekijät

- **Palvelun rajat ovat epäselviä, minkä takia saatetaan henkilöstön resursseja kuormittaa paljon**
- **Oikean tiedon löytäminen on haastavaa ja hidasta, koska sitä löytyy monesta eripaikasta**
- Asenteen pitäminen positiivisena ja kohdella jokaisen asiakkaan aihetta aina uutena
- **Sisäisen viestinnän polku on takkuileva ja hidas. Tämän takia saattaa tulla viivästyksiä asiakastilanteissa**
- **Yhteiset linjaukset eivät ole selkeät, mikä vaikuttaa yhteistyöhön ja luo epävarmuutta**

Verrattaessa tuloksia hyvän palvelun kriteereihin (Kuvio 5), Stockmannin palvelu täyttää ne vaihtelevasti. Tässä opinnäytetyössä haastateltiin työntekijöitä, mutta heidän kipukohdistaan pystytään tunnistamaan, että kriteerien 1, 2, ja 3 toteutuminen on hankalaa.

Kriteerissä 1, asiakkaiden tulisi ymmärtää, että työntekijöillä on ratkaisut heidän ongelmiinsa. Haastateltavat kuitenkin nostivat, että osaamisessa on vaihtelevuutta ja järjestelmällisistä syistä saldovirheet aiheuttavat paljon epäselvyyttä asiakkaille, mutta myös työntekijöille.

” Henkilöstön koulutus ja ajantasalla pitäminen, sisäinen viestintä, mikä on ensiarvoisen tärkeitä, että jokainen tietää missä mennään mitään tulossa ja kun on iso yritys on monta tavarataloa on verkkokauppa on kumppaneita ”

- Asiakaspalvelutyöntekijä

Kriteerissä 2, asiakkaan tulisi tuntea, että häntä halutaan aidosti auttaa ja hänet huomioidaan. Haastateltavat kuvailivat, että he eivät ehdi aina priorisoimaan asiakkaita, minkä takia asiakkaat voivat joutua etsimään heitä. Kyselyssä Stockmann (2023c) asiakas totesi, että Stockmannilla ei enää tulla kysymään voisiko olla avuksi.

” Joskus on niinku ei ole tarvittava -- määrä siihen kiire piikkiin asiakaspalvelijoita -- asiakkaat joutui ehkä hieman odottamaan -- ”

- Myyjä, Tapiolan tavaratalo

Kriteerissä 3, asiakkaan tulisi kokea, että järjestelmät ja prosessit ovat sujuvia. Haastateltavat nostivat esiin, että moni järjestelmä vaatisi päivittämistä, jotta työskentely olisi nopeampaa. Yhteiset linjaukset ja sisäisen viestinnän reitit kaipasivat myös kirkastamista, koska epäselvyys työntekijöiden suunnalla voi välittyä asiakkaalle. (Grönroos & Tillman 2020.)

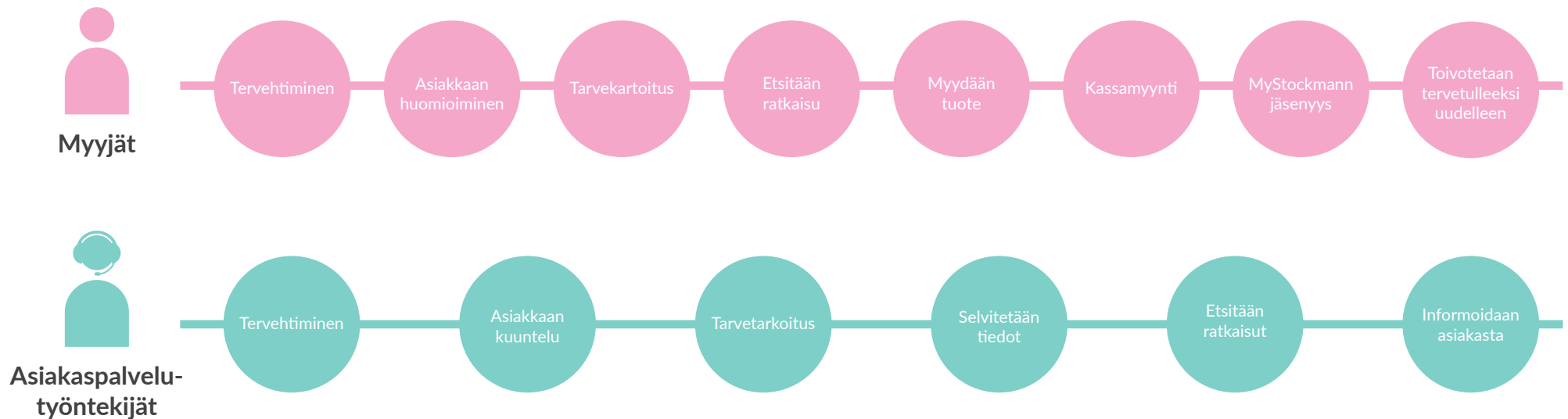
” -- kehyksiä ja raame ja että tavallaan, mikä auttaa etenemään niin kun samalla tavalla kuin kollega ehkä samassa tilanteessa etenisi -- ”

- Asiakaspalvelutyöntekijä

Haastattelujen vastauksissa oli hajontaa siitä, millainen Stockmannin palvelukokemus on. Tämä vahvisti opinnäytetyön toimeksiantoa, jossa haluttiin kirkastaa, miten asiakaspalvelua pitäisi toteuttaa. Loppuideoinnissa on hyvä huomioida, miten asiakaspalvelun toimintaa havainnollistetaan visuaalisesti, mitkä ovat olennaisimmat palvelun vaiheet ja miten sisältö liitetään jo olemassa olevaan materiaaliin.

Haastattelujen vastauksista pystyttiin tunnistamaan toistuvia asioita asiakkaan kohtaamisessa, joita on kuvattu kuvioon 25 palvelupolun tyyllisesti. Palvelupolkumenetelmällä kuvataan asiakkaan kulkema polku yrityksen palvelussa aika-akselilla ja tunnistetaan kohtaamispisteet, eli palvelupolulla tuodaan visuaalisesti esiin palvelukokonaisuuden kuva. (Tuulaniemi 2011, 78.)

Myyjät ja asiakaspalvelijat kohtaavat asiakkaita eri kanavissa ja luontevasti palvelupolkujen vaiheet poikkeavat toisistaan. Samalla pystyttiin tunnistamaan ne olennaisimmat vaiheet, kuten asiakkaan tervehtiminen, kuuntelu ja tarvekartoitus, ratkaisun löytäminen, asiakkaan informointi, kiittäminen tai pahoittelu. Palvelupoluista huomaa, että palvelutilanteissa toteutuu Stockmannin ohjeistuksissa (Kuvio 19) olevat Asiakaspalvelumalli ja Myyntivaiheessa ohjeet. Loppuideoinnissa pyrittiin poimimaan olennaiset vaiheet ja yhdistämään ne lopputuotokseen.



Kuvio 25. Työntekijöiden asiakaskohtaamisen yleinen eteneminen. Ikonit (mukailtu Big set icons)

5.2 Työntekijäryhmät

Haastattelun tuloksien perusteella ryhmiteltiin työntekijät kolmeen ryhmään kuvion 26 mukaisesti. Ryhmittelyssä sovellettiin käyttäjäpersoonaa- ja käyttäjäprofiilitiedon kiteytysmenetelmiä. Palvelumuotoilun tutkimusprosessiin kuuluu asiakastiedon kiteyttäminen ja esittäminen visuaalisin menetelmin (Tuulaniemi 2011, 154). Asiakas- tai käyttäjäpersoonaa tarkoittaa kiteytystä tyypillisestä asiakkaasta tai käyttäjästä (Palma). Asiakas- tai käyttäjäprofiili kiteyttää tutkimuksessa eniten nousseet toimintamallit ja motiivit. Asiakasprofiilikuvauksissa kuvataan isomman ryhmän toimintamalleja. (Tuulaniemi 2011, 154.) Asiakaspersoonat ovat enemmän yksittäisiä mahdollisia asiakkaita, kun taas asiakasprofiili kuvaa isomman asiakasryhmän piirteitä ja toimintaa.

Tulosten kiteytyksessä ryhmiteltiin työntekijät työntekijäryhmiin. Ryhmillä ei esitetty työntekijöiden ikää, sukupuolta tai muuta profiloivaa tietoa, jolloin ei kannattanut käyttää nimitystä käyttäjäpersoonaa. Käyttäjäprofiili nimitys ei myöskään suoraan sopinut, koska käyttäjäprofiili olisi isommasta tutkimusryhmästä kasatun heimon kuvaus (Tuulaniemi 2011, 154).

Haastattelujen perusteella työntekijät jakautuivat nykytilaan tyytyväisten, muutoksia toivovien ja motivoituneiden ryhmiin kuvion 26 mukaisesti. Ryhmittelyllä oli tarkoitus havainnollistaa haastattelujen tuloksia ja tunnistaa, mitä ryhmää opinnäytetyön tulos auttaa eniten. Isoin työntekijäryhmä oli motivoituneet ja kuviossa 26 on kuvattu ryhmät suuruusjärjestykseen pienimmästä suurimpaan.



Nykytilaan tyytyväiset

Nykytilaan tyytyväiset tunnistavat haasteita, mutta eivät koe niiden haittaavan työskentelyä. Ryhmässä on kokeneita ja uusia työntekijöitä. Pidempään työskennelleet ovat työskennelleet noin 26 vuotta ja uudemmat noin 4 vuotta. Uudemmat työntekijät eivät pidä haasteita pahoina.



Muutoksia toivovat

Muutoksia toivovat ovat tyytymättömiä joihinkin yrityksen sisäisiin toimintoihin ja toivoisivat niiden parannusta. Näitä voivat olla ohjelmistot, sisäinen viestintä ja hitaat työprosessit. He voivat olla turhautuneita, mutta samalla epävarmoja siitä, mikä parhaiten auttaisi haasteisiin. He ovat työskennelleet keskimäärin 6 vuotta.



Motivoituneet

Motivoituneet halutavat kouluttautua ja kerätä paljon tuotetietoa ammattimaisemman työtyylin saavuttamiseksi. He haluavat seurata työsuoritustaan ja reflektoida kasvatusten esihenkilön tai työkavereiden kanssa. Motivoituneet haluavat kehittää yritystä yhdessä ja he ovat työskennelleet keskimäärin 16 vuotta. He tunnistavat haasteita ja heillä on myös kehitysehdotuksia.

Kuvio 26. Työntekijöiden jakautuminen kolmeen ryhmään. Ikonit (mukailtu Big set icons)

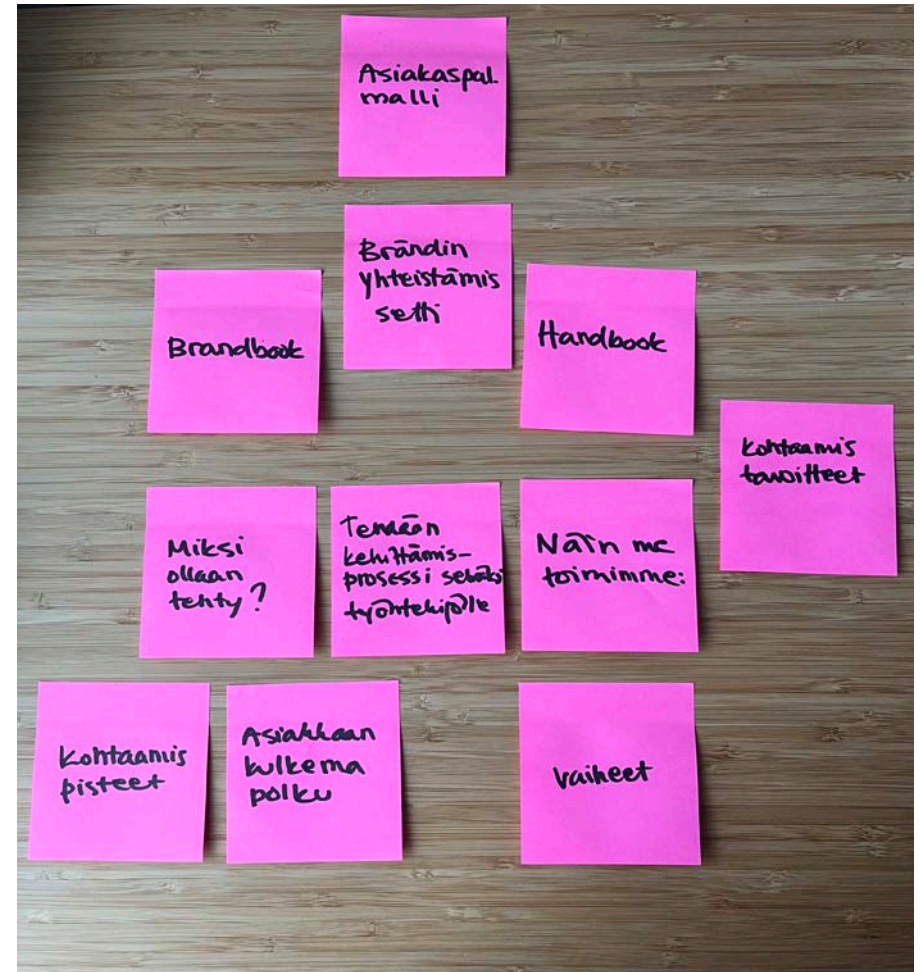
6 Konseptointi ja ideointi

- 6.1 Suunnitteluohjurit konseptoinnin tukena
- 6.2 Mielikuvataulu
- 6.3 Asiakaspalvelumallin sisältö

6.1 Suunnitteluohjurit konseptoinnin tukena

Konseptin avulla kuvataan palvelun keskeinen idea (Tuulaniemi 2011, 193). Konseptikuvauksella voidaan kuvata kohtaamis-
pisteet, niiden ominaisuudet sekä toteutuksen suunnitelmat. Konseptisuunnitelmassa voidaan kertoa tarkemmin aiheen taustaa ja sisältöä sekä toimintatavat määriteltyihin tavoitteisiin. (Kurkela-Vilén.) Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin konseptointia asiakaspalvelumallin sisällön rakentamisessa ja selittämisessä.

Konseptointivaiheessa ideat olivat suuntaa antavia ja rakennetta iteroitiin paljon. Tavoitteena oli, että kehittämistyön lopputulos eli asiakaspalvelumalli tulisi työntekijöiden käyttöön ja sen sisältö selittäisi kattavasti, miksi se on tehty, mitä se pitää sisällään ja mitä vaiheita asiakaspalvelukohtaamisissa olisi hyvä olla. Kuvassa 4 on hahmoteltu muistilapuille asiakaspalvelumallin mahdollista sisältöä. Konseptin suunnittelun tueksi luotiin suunnitteluohjurit.

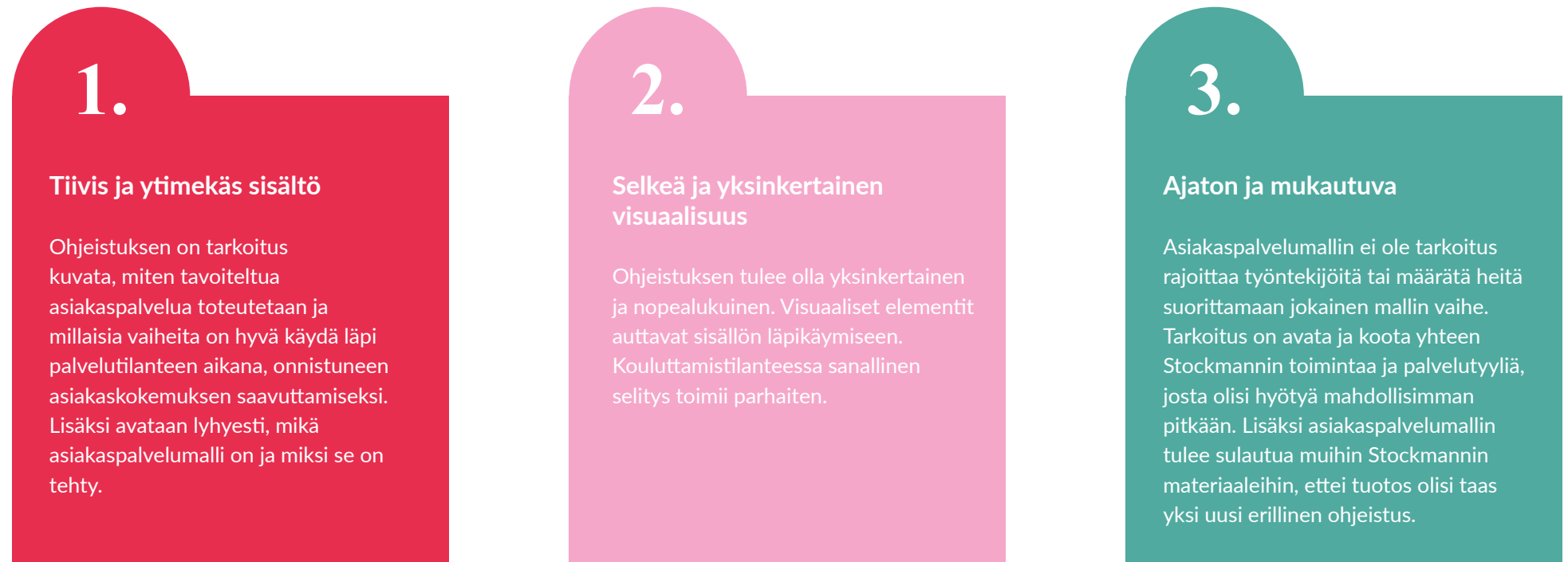


Kuva 4. Asiakaspalvelumallin sisällön konseptointia

Asiakaspalvelumallin suunnitteluohjurit

Suunnitteluohjurit (Design Drivers) ovat ideointia ja suunnittelua ohjaavia tekijöitä. Suunnitteluohjurit luodaan asiakastutkimuksen tuloksien pohjalta. Niiden avulla huolehditaan, että käyttäjien näkökulmat pysyvät mukana suunnittelussa. (Tuulaniemi 2011, 156.)

Kuvioon 27 on kuvattu tutkimusprosessin pohjalta rakennetut suunnitteluohjurit. Suunnitteluohjurit ovat ohjanneet asiakaspalvelumallin konseptointia erityisesti sisällön ja käytettävyyden suunnittelussa. Sisältöä pohdittiin yhdessä Stockmannin Asiakaskokemustiimiläisten kanssa ja varsinainen konseptin rakenne alkoi muodostua ideoiden ja kommenttien myötä.



Kuvio 27. Suunnitteluohjurit

Inspiraatiokuvat

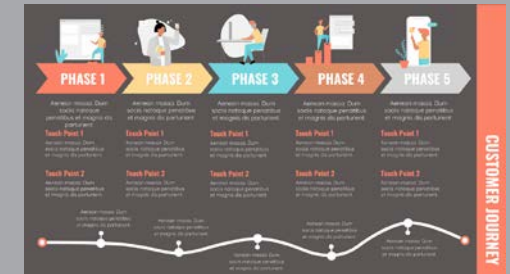
Konseptointivaiheessa tutustuttiin erilaisiin visuaalisiin ratkaisuihin, jotka toimisivat inspiraationa suunnittelulle. Kuviot 28 ja 29 on tuotu kuvaamaan hyviä esimerkkejä tiedon visualisoinnista, koska ne olivat suunnitteluohjureiden mukaisia. Kuviot 30 ja 31 eivät taas vastanneet ohjureita ja kuvien mukaista visualisointia haluttiin välttää.



Kuvio 28. Asiakapalaute ympyrä (Micheli 2023)



Kuvio 29. Palvelupolku (Chorny 2022)



Kuvio 30. Palvelupolku (Chorny 2022)

Figure 3: Cloud customer service maturity model

	Phase 1 Implementation	Phase 2 Consolidation	Phase 3 Optimization	Phase 4 Transformation
Outcome	Cost savings and customer satisfaction	Cost savings and customer retention	Customer loyalty	Customer advocacy
Objective	Improved efficiency	Improved customer service	Improved effectiveness	Improved customer experience
Engagement	One to two channels	Multichannel	Cross-channel	Data and workflow sharing across entire enterprise
Technology	Hybrid architecture	Customer service cloud	Customer-centric cloud	Customer experience cloud
Process	Mix of cloud and premis-based infrastructure	Most customer service technologies are in the cloud	Channels are fully integrated and rich context available	Seamless switching across channels and departments
Structure	Little to no change to existing business processes	Integration with existing business processes	New business processes introduced and designed around cloud	Business processes designed around customer experience lifecycle and cloud
Structure	Customer care and IT work towards different agendas	Customer care and IT collaboration increases joint roadmaps created	Interdepartmental collaboration across customer care, IT, marketing, sales and back-office begins	Teams restructured based on organization's customer experience mission and an outside-in approach rather than traditional org chart

Kuvio 31. Asiakaspalvelun kypsyyssmalli (Javed 2017)

6.2 Mielikuvataulu

Asiakaspalvelumallin visuaalista ilmettä luonnosteltiin mielikuvataulun avulla. Mielikuvataulu (Moodboard) on kollaasin tapainen menetelmä, jossa voidaan yhdistää kuvia, tekstiä, videoita ja muita elementtejä. Tekniikkaa käytetään suunnittelutyökaluna ideoiden visualisoinnissa ja tunnelman kertomiseen. (Halonen 2023.)

Lopputuotos tehtiin Stockmannin sisäiseen käyttöön, jonka takia suora visuaalista kuvaa ei tuoda opinnäytetyön kirjalliseen työhön tai liitteisiin. Mielikuvataululla on kuvattu asiakaspalvelumallin visuaalista värimaailmaa ja tunnelmaa. Seuraavassa kappaleessa on kuvailtu mallin sisältöä.



Kuva 5. Stockmannin nimi Helsingin tavaratalon kulmassa (Pelttonen 2024)



Kuva 6. 1900–1920 Helsingin keskusta. (Stockmann 2023rd)



Kuva 7. Tavaratalon sininen portaikko (Pelttonen 2024)



6.3 Asiakaspalvelumallin sisältö

Stockmann haluaa toimia asiakaslähtöisesti ja sen yhtenä strategisena arvona on asiakkaan keskiössä pitäminen ja ikimuistoisten kokemusten luominen (Stockmann 2023a). Opinnäytetyön lopputuotoksena syntynyt asiakaspalvelumalli tuo yhteen tutkimuksen tulokset ja Stockmannin asiakaspalvelulle laatimat tavoitteet sekä toimintamallin onnistuneen asiakaskokemuksen tuottamiseksi. Asiakaspalvelumallissa selitetään kehittämisen tausta ja Stockmannin motiivi kehittää asiakaspalvelun laatua (Kuvio 32).

Asiakaspalvelumallissa kirkastetaan, millainen Stockmannin asiakaspalvelu on ja minkälaista työskentelyasennetta työntekijöiltä odotetaan. Sisältö kiteyttää asiakaspalvelun luonteen ja näyttää konkreettisesti, missä kanavissa asiakkaita kohdataan. Mallissa on visualisoitu työntekijän palvelupolku, jonka seitsemällä vaiheella voidaan toteuttaa onnistunutta asiakaskokemusta kohtaamistilanteissa. Malli selkeyttää, mitkä ovat ne olennaisimmat sekä tärkeimmät toiminnan vaiheet asiakaspalvelussa.

Asiakaspalvelumallin palvelupolku kuvaa, mitä vaiheita asiakaspalvelutilanteessa tulisi tapahtua. Polku etenee kerros kerrokselta ylöspäin kohti huippua Stockmannin tavaratalon tapaan. Polku alkaa asiakkaan tervehtimisestä ja ensivaikutelman luomisesta asiakkaan huomioimisessa. Polkuun on tuotu kuvausta tilanteiden ratkaisemisesta ja siitä, miten asiakassuhdetta vahvistetaan.

Polusta tehtiin jatkuva ja sen ylimmässä kerroksessa on pyritty pääsemään tavoitteisiin ja lunastettu onnistunut asiakaskokemus.

Malli on hyödyllinen ohjeistus, kun halutaan luoda yhtenäistä kuvaa asiakaskohtaamisesta visuaalisin keinoin. Kun mallissa olevat perusasiat ovat työntekijän hallinnassa, voidaan seuraavaksi kehittää syvempää osaamista myymisestä tai asiakaspalvelusta. Mallin on tarkoitus visuaalisesti muistuttaa ja auttaa ymmärtämään asiakaspalvelukohtaamisen perusrunko. Mallia voidaan jatkossa kehittää ja yhdistää Stockmannin muihin ohjeistuksiin sekä hyödyntää uusien työntekijöiden perehdytyksessä.



Kuvio 32. Asiakaspalvelumallin sisältö

7 Johtopäätökset

- 7.1 Yhteenveto
- 7.2 Asiakaspalvelumallin jatkokehitys
- 7.3 Oma reflektointi ja kehittämistyön prosessi
- 7.4 Toimeksiantajan kommentit

7.1 Yhteenveto

Stockmannin Asiakaskokemustiimi antoi toimeksiannon kirkastaa, millainen Stockmannin asiakaspalvelun tulisi olla sekä miten asiakaspalvelua pitäisi toteuttaa. Tavoitteena oli muodostaa ohjeistus, jonka avulla pystyttäisiin kehittämään ja yhtenäistämään asiakaspalvelun laatuav.

Opinnäytetyön tutkimusprosessi aloitettiin havainnoilla ja tutustumalla Stockmannin aineistoihin. Yrityksellä oli paljon työtä tukevia aineistoja, joihin perehdyttiin syvällisesti, jotta saatiin käsitys nykytilanteesta. Tutkittavaksi kohderyhmäksi tunnistettiin heti alussa asiakasrajapinnassa työskentelevät työntekijät. Kohderyhmää rajattiin myyjiin ja asiakaspalvelutyöntekijöihin, jotta saataisiin laajempi ymmärrys asiakaspalvelutyöstä.

Työntekijöiden tarpeet erosivat toisistaan hieman, mutta tuloksissa nousi joitakin samoja teemoja. Selkein ero oli asiakaskohtaamisen toteuttamisessa. Työntekijöiden mahdollisuudet priorisoida työskentely asiakkaan huomioimiseen vaikuttaa asiakaspalvelun laatuun. Myyjät kuvasivat, että asiakkaan huomioimista hankaloittavat monen työtehtävän päällekkäisyys sekä osastojen pieni miehitys. Asiakaspalvelutyöntekijöille oikean tiedon löytyminen monesta kanavasta on hidasta ja asiakas voi joutua odottamaan.

Työntekijöiden osaamisessa oli eroavaisuuksia ja kokeneimmilla työntekijöillä oli parempi ymmärrys Stockmannin palvelutyulistä. Molemmat haastatteluryhmät nostivat, että yhteisiä linjauksia voisi kirkastaa ja kehittää, jotta osaamisessa olevaa eroa voitaisiin tasoittaa sekä asiakaspalvelun laatu olisi tasaisempaa. Monelle Stockmannin asiakaspalvelun tavoitteet sekä arvot olivat selkeät ja he pystyivät luettelemaan niitä. Asiakaspalvelutai palvelumalli aiheutti taas hieman hämmennystä ja termit olivat epäselviä haastateltaville. Molemmat haastatteluryhmät kuvailivat, että asiakaspalvelua saa toteuttaa omalla tyyllillään. Myyjät suhtautuivat asiakaspalvelumallin kehittämiseen vaihtelevasti ja he kokivat, että oman palvelutyölin mahdollistaminen olisi tärkeää, vaikka uusia ohjeistuksia tulisikin. Asiakaspalvelutyöntekijät olivat osittain samaa mieltä, mutta he kokivat kehittämisen tarpeelliseksi.

Lopputuotoksena syntyneessä asiakaspalvelumallissa on tuotu yhteen tutkimustuloksiin ja Stockmannin tavoitteisiin perustuvat odotukset sekä toimintatavan ohjeet asiakaskohtaamisen toteuttamiselle. Se pitää sisällään kehittämistyön taustan, mallin tavoitteet, asiakaspalvelun toiminnan kiteytyksen Stockmannilla, asiakaspalvelukanavat, joissa

kohdataan asiakkaita sekä seitsemän olennaista vaihetta, joilla synnytetään onnistunut asiakaskokemus asiakaspalvelussa.

Asiakaspalvelumallin tavoitteena on luoda yhteinen kuva, mitkä asiakaskohtaamisen vaiheet ovat tärkeitä työntekijöiden huomioida onnistuneen asiakaskokemuksen synnyttämisessä. Asiakaspalvelumalli on asiakaspalvelun laadun kehittämisen yksi tapa ja se ei yksinään riitä. Kehittämistyössä suunniteltiin yhdessä Asiakaskokemustiimin kanssa, että malli voisi toimia perusohjeena asiakaskohtaamisen toteuttamiselle. Mallin jälkeen tulee edetä syvempään ymmärrykseen Stockmannin kauppiasmaisesta asiakaspalvelutyulistä, josta Stockmannilla on jo koulutusmateriaaleja.

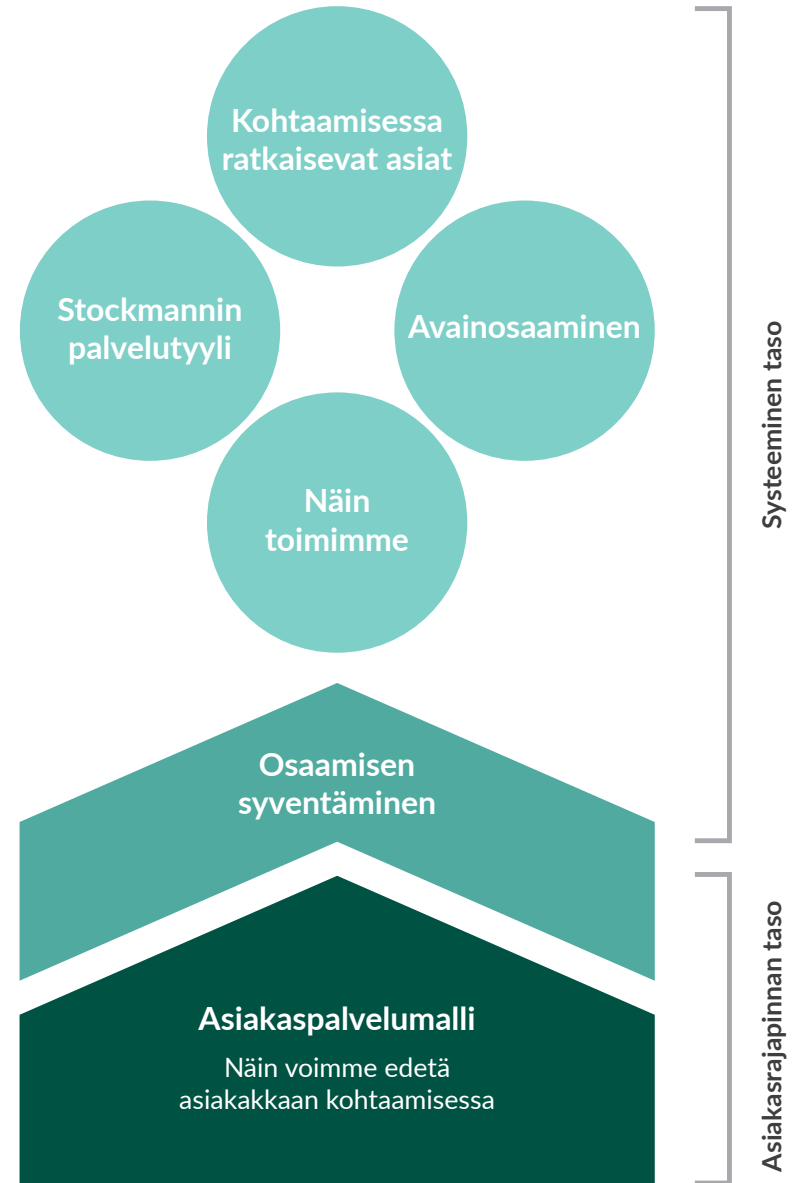
Seuraavana vaiheena suositellaan, että asiakaskohtaamisen asiakaspalvelumallista kerätään mielipiteitä ja ajatuksia runsaasti itse työntekijöiltä sekä päivitetään sisältöä tarvittaessa. Mahdollisessa jalkauttamisessa on hyvä pohtia, mikä esitystapa palvelee nimenomaan työntekijöitä parhaiten ja millä tavalla heidän työskentelyään aktivoidaan. Tulosten kiteytyksessä syntyneet työntekijäryhmät voivat auttaa ymmärtämään, miten työntekijät jakautuvat.

7.2 Asiakaspalvelumallin jatkokehitys

Asiakaspalvelumallia on esitelty Asiakaskokemuksimille ja parille tavaratalovastaavalle. Tapaamisissa esiteltiin mallia ja pyydettiin kommentteja ja kehittämisehdotuksia. Keskusteluissa oltiin yhtä mieltä siitä, että malli on selkeä sekä toimeksiannon mukainen ja sitä täytyy vielä jatkokehittää, jotta sitä pystyttäisiin yhdistämään Stockmannin nykyisten ohjeistusten kanssa. Keskusteluissa pohdittiin, että malli voisi toimia perustana tai alkuohjeena asiakaspalvelun koulutuksessa, josta jatkettaisiin syvempään osaamiseen Stockmannin koulutuksien ja ohjeistuksien kanssa.

Kehittämisessä voi pohtia, mihin yrityksen eri tasolle asiakaspalvelumalli kuuluisi (Kuvio 8). Mallia voi pitää ohjeistuksena, mutta samalla siinä on keskitytty asiakaskohtaamisen etenemiseen. Tämän ja keskusteluiden pohjalta mallin voisi sijoittaa asiakasrajapinna tasolle (Kuvio 33).

Seuraavissa vaiheissa Stockmannin tulisikin pohtia sisäisesti, miten malli tai sen sisältö olisi suhteessa olemassa oleviin ohjeistuksiin. Lisäksi mallista kannattaa kerätä runsaasti kommentteja erityisesti uusilta sekä vanhoilta työntekijöiltä.



Kuvio 33. Asiakaspalvelumallin mahdollinen suhde Stockmannin muihin ohjeistuksiin (mukailltu Koivisto ym. 2019, 55–57; Stockmann oppimismaailma)

7.3 Oma reflektointi ja kehittämistyön prosessi

Muotoilun prosessille tyypillisesti kehittämissä työtä alkoi hitaasti ja varovaisesti. Alussa moni asia oli hieman epämääräistä ja epäselvää, mutta koko ajan kehittämistyön edetessä asiat selkenivät pala palalta. Työn mahdollinen päämäärä hahmottui alkuvaiheissa, jonka vuoksi kehittämistyössä pysyttiin pääsääntöisesti suunnitellussa aikataulussa.

Opinnäytetyö aloitettiin syksyllä 2023 yhteydenotolla toimeksiantajaan ja kehittämistehtävän määrittelyllä. Koko kehittämistyö tehtiin aktiivisessa yhteistyössä Stockmannin Asiakaskokemustiimin kanssa. Prosessin eri vaiheiden jälkeen raportoitiin työn etenemisestä, havainnoista ja suunniteltiin heidän kanssaan yhdessä seuraavia vaiheita. Väliraportoinnit toimivat hyvin työskentelyn rytmittämiseksi ja koin erittäin arvokkaaksi, että tiimiläiset pystyivät olemaan aktiivisesti mukana koko prosessin ajan. Samaan aikaan sain paljon työelämän oppeja, turvaa ja varmuutta työn edistämiseksi.

Ensimmäiset kuukaudet käytettiin taustatutkimukseen. Stockmannilla oli tarjota paljon hyödyllistä aineistoa tutkimuksen tueksi ja näkökulman laajentamiseksi. Myymälöiden havainnoista, koulutuslupustasta tehdyistä löydöksistä sekä asiakaskyselyiden analyysistä

raportoitiin Asiakaskokemustiimille. Taustatutkimuksen analyysien jälkeen pohdittiin yhdessä tiimin kanssa tarkemmin rajauksesta ja haastateltavista kohderyhmistä. Yhtenä haasteena oli aiheen rajaaminen ja sen rajausta tarkennettiin prosessin aikana useaan kertaan vaikka päämäärästä oli koko ajan jonkinlainen käsitys. Kehitettävä aihe oli laaja ja sitä olisi voinut laajentaa, vaikka kuinka isoksi tai ottaa montakin kohderyhmää. Rajauksessa piti punnita paljon toimeksiantajan toiveita ja ammattikorkeakoulun määrittämiä raameja opinnäytetyölle.

Kohderyhmän kirkastuttua lähdettiin pian toteuttamaan haastatteluita. Myyjille tehtiin lyhyitä ja ytimekkäitä haastatteluita. Ihanteellista olisi ollut haastatella myyjä tarkemmin erillisessä tilassa, jolloin he olisivat voineet keskittyä paremmin vastaamiseen. Tämä onnistui paremmin asiakaspalvelutyöntekijöiden kanssa. Myyjien haastatteluissa monelle haastattelupyynnöksi tuli yllätyksenä, koska he eivät välttämättä olleet ehtineet lukea informaatiota viestintäkanavista. Tämän takia muutama suoraan kieltäytyi osallistumasta haastatteluun. Pieni miehitys tavaratalossa loi myös haastetta löytää osallistujia sopivaan aikaan ja joissain tapauksissa haastattelutilanteet täytyi keskeyttää, jos asiakas tuli pyytämään apua.

Haastattelut olivat sopivan lyhyitä ja haastateltavat lämpenivät muutaman alkukysymyksen jälkeen pohtimaan vastauksia. Koska haastattelut piti pitää lyhyinä, kysymyksillä piti kysyä suoraan haluttua asiaa. Joillekin haastateltaville kysymysten aiheet tai termit olivat vieraita, kuten asiakaspalvelumalli ja palvelukonsepti sekä he saattoivat kokea kysymykset laajoiksi, minkä takia vastaaminen oli hankalaa. Haastatteluissa selitettiin termejä ja kysymyksiä jonkin verran, jotta haastateltava ymmärsi kysymyksen aiheen.

Tutkimustulosten löydösten pohjalta luonnosteltiin asiakaspalvelumallia ja tämä oli itselle mieluista, mutta samalla hidas vaihe. Koin hankalaksi edetä ilman, että kunnon tutkimustulosten analyysiä oli kirjoitettu opinnäytetyön kirjalliseen työhön, ja tähän meni suunniteltua enemmän aikaa. Itse pohdin eniten, mitä kaikkea mallissa tulee esittää ja mikä palvelee työntekijöitä parhaiten, koska esimerkkejä juuri asiakaspalvelumallista oli vaikea löytää netistä. Ensimmäisten välikommenttien jälkeen sain varmuutta, että ollaan oikealla suunnalla ja mallin työstäminen pääsi vauhtiin. Kokonaisuuden rakentaminen ja visualisointi oli lopussa jouhevaa.

Kokonaisuudessaan prosessi oli todella opettavainen. Koen oppineeni erityisesti kehittämisprosessista organisaation sisällä ja itse akateemisen tutkimuksen tekemisestä. Kehittämistyö opetti, mitkä ovat itselle luontaisia tapoja käsitellä tietoa ja koota niistä raportteja työelämää varten sekä kuinka hallita itsenäistä työskentelyä. Jälkeen päin katsottuna kaikesta takkuilusta huolimatta, olin pysynyt suunnilleen heti opinnäytetyöprosessin alussa laatimassani suuntaa antavassa aikataulussa. Koen, että opinnäytetyö on ollut iso harppaus kehittämisessä ja oman muotoilutyöskentelyn löytämisessä. Toivon tehdyn työn ja lopputuloksena syntyneen asiakaspalvelumallin hyödyttävän aidosti Stockmannia ja asiakaspalvelun toimintaa. Uskon työn olleen hyvä alkuaskel asiakaspalvelun laadun kehittämiseksi.

Haluan kiittää Stockmannin Asiakaskokemustiimiä ja kaikkia kehittämissyöhen osallistuneita sekä etenkin Arla Jussilaa, Sara Toivakaista ja Harri Niemistä tästä upeasta mahdollisuudesta päästä tekemään yhteistyötä ja kehittämään Stockmannin asiakaspalvelua.

Lähteet ja liitteet

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: Talentum Media.

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: tee asiakkaistasi faneja. 1. painos. Helsinki: Helsingin Kamari Oy / Helsingin seudun kauppakamari.

Aula, P., & Heinonen, J. 2002. Maine: menestystekijä. Helsinki: WSOY.

Dlyastokiv. Adobe stock. Big set icons: business, shopping, device, technology, medical, ecology, food & drink and many more for any cases of life using – vector

Fader, P. 2020. Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage. Third edition. Philadelphia, Pennsylvania: Wharton School Press, 2020. Print.

Farhat, N., Nieminen, H. & Staf, T. 2023. Luxury and premium survey summary. 2023. Stockmann. Raportti kyselystä. Viitattu: 15.10, klo 13:00. Saatavilla rajoitetusti.

Grönroos, C. & Tillman, M. 2020. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Kappale 4. Palvelujen ja asiakassuhteiden laatu; Laadun ulottuvuudet: mitä ja miten. Helsinki: Talentum, 2020. E-kirja.

Halonen, S. 2023. Kuinka tehdä moodboard Canvan avulla? Viitattu: 16.3.2024. Saatavissa: <https://media-assari.fi/moodboard-canvan-avulla/>

Haug, M. 2010. 4. Intercultural (im)politeness and the micro-macro issue. De Gruyter Mouton 2010. Teoksessa Trosborg, A. (toim.) Pragmatics across Languages and Cultures. Berlin; De Gruyter Mouton.

Hollsten, L. 2013. Sata vuotta Stockmannin historiaa, Historiallinen Aikakauskirja, 111(3), s. 363–365. Viitattu: 29.11.2023. Saatavissa: <https://journal.fi/haik/article/view/140033>

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Helsinki: Alma Talent.

Hyysalo, s. 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä: tieto, tutkimus, menetelmät. [2. uud. laitos]. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.

Hänti, S. 2021. Asiakkaista ansaintaan: asiakaskeskeinen liiketoimintamalli. Helsinki: Alma Talent.

Keskisarja, T. 2012. Satavuotisjuhlasta saneeraukseen (1962–1980). Teoksessa Kuisma, M., Anna Finnilä, A., Keskisarja, T. & Sarantola-Weiss, M. (toim.) Hulluja päiviä, huikeita vuosia: Stockmann 1862-2012. Helsinki: Siltala, 59–60.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.

Korkiakoski, K., & Belinda G. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: työkalupakki. Helsinki: Talentum.

- Korkiakoski, K. & Karhinen, R. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Kuisma, M., Anna Finnilä, A., Keskisarja, T. & Sarantola-Weiss, M. 2012. Hulluja päiviä, huikeita vuosia: Stockmann 1862-2012. Helsinki: Siltala.
- Kurkela-Vilén, A. Konseptointi vaatii ymmärrystä kohderyhmästä, kanavasta ja tavoitteista. Viitattu: 17.3.2024. Saatavissa: <https://www.kubo.fi/blogi/konseptointi-vaatii-ymmarrysta-kohderyhmasta-kanavasta-ja-tavoitteista>
- Laine, O. 2023. Suomessa on yksi ammattikunta, jossa sinuttelija voi näyttäytyä törppönä – Anni Reipsar-Westerholm tietää, milloin teitittely kannattaa. Helsingin Sanomat. Viitattu: 20.9.2023. 13:30. Saatavissa: <https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000009851848.html>
- Lappalainen, H. 2020. Millaista kohteliaisuutta suomalaiset arvostavat asiakaspalvelussa? Teoksessa Hippi, K., Lappalainen, H. & Nuolijärvi, P. (toim.) Suomalaisen kielellistä elämää: sata suomalaista kielellistä elämäkertaa -hankkeen satoa. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura, 253–283.
- Looy, Bart Van. Services management: an integrated approach. 2013. Teoksessa: Gemmel, Paul., Looy, Bart van., & Dierdonck, Roland. Van. 2013. Service Management : An Integrated Approach. 3rd ed. Harlow: Pearson Education.
- Palma. Työpohjat. Palvelumuotoilun sanasto. Viitattu 11.3.2024. Saatavissa: <https://palma.fi/palma-malli/kayttajalahtoisyys/Palvelumuotoilun%20sanasto.pdf>
- Pesonen, H., Lehtinen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena: markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Rautiainen, J. 2023. Asiakassegmentti – Näin hyödynnät segmentointia markkinoinnissa. Artikkel. Muutos Digital. Viitattu: 19.2.2024. Saatavissa: <https://muutosdigital.fi/blogi/asiakassegmentti-nain-hyodynnat-segmentointia-markkinoinnissa/>
- Saros, H. 2022. Tutkimus ja kehittäminen syksy 2022, osa 3. Luentomateriaali. LAB-ammattikorkeakoulu. Viitattu: 10.2.2023. Saatavilla rajoitetusti.
- Sivén, S. 2023. Vastuullisuuden palvelumalli, yritysvastuukysely ja viestintä. Vantaa: Laurea-ammattikorkeakoulu.
- Socialup. Saman-kaltaisuus-kaavio. Viitattu: 10.3.2023. Saatavissa: <https://toolkit.designthinking-socialup.eu/fi/saman-kaltaisuus-kaavio>
- Stockmann. 2020. Asiakassegmentit. Viitattu: 19.2.2024. Saatavilla rajoitetusti.
- Stockmann. 2023a. Brandbook. Viitattu: 10.3.2024. Saatavilla rajoitetusti.
- Stockmann. 2023b. Hullut Päivät syksyllä 2023. Viitattu: 29.2.2024. Saatavissa: <https://info.stockmann.com/info/tavaratalot/hullut-paivat/>
- Stockmann. 2023c. Millainen on erinomainen asiakaspalvelu myymälässä? Raportti kyselystä. Viitattu: 15.10.2023. Saatavilla rajoitetusti.
- Stockmann. 2023d. Stockmann group, Historia. Viitattu: 20.2.2024. Saatavissa: <https://www.lindex-group.com/lindex-konserni/historia/>
- Stockmann oppimismaailma. Viitattu 20.3.2024. Saatavilla rajoitetusti.

Turunen, P. 2014. Tämä mättää suomalaisessa asiakaspalvelussa – ”Ei tilannetajua”. MTV uutiset. Viitattu: 16.3.2024. Saatavissa: <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/tama-mattaa-suomalaisessa-asiakaspalvelussa-ei-tilannetajua/2811408#gs.6hu8b2>

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy.

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

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kuvat:

Kuva 1. Peltonen, M. 2024. Helsingin tavaratalo.

Kuva 2. Stockmann. 2023d. Stockmann group. Historia. Stockmann Hullujen Päivien kampanja. Viitattu: 20.2.2024. Saatavissa: <https://www.lindex-group.com/lindex-konserni/historia/>

Kuva 3. Peltonen, M. 2024. Haastattelujen muistiinpanoja ja ääninauhoite Ääninauhuri Pro -sovelluksessa.

Kuva 4. Peltonen, M. 2024. Asiakaspalvelumallin sisällön konseptointia.

Kuva 5. Peltonen, M. 2024. Stockmannin nimi Helsingin tavaratalon kulmassa.

Kuva 6. Stockmann. 2023d. Stockmann group. Historia. 1900–1920 Helsingin keskusta. 1900–1920-Luvut – Aleksanterinkadun tavaratalo aukeaa. Viitattu: 20.2.2024. Saatavissa: <https://www.lindex-group.com/lindex-konserni/historia/>

Kuva 7. Peltonen, M. 2024. Tavaratalon sininen portaikko.

Kuviot:

Kuvio 1. Peltonen, M. 2024. Stockmannin tavaratalojen sijainnit.

Kuvio 2. Peltonen, M. 2024. Opinnäytetyön prosessinkuvaus kuukausitasolla.

Kuvio 3. Peltonen, M. 2024. Laadun kaksi ulottuvuutta. Viitattu 20.3.2024. Mukailtu Grönroos & Tillman 2020, kuva 4.1.

Kuvio 4. Peltonen, M. 2024. Asiakkaan kokemat kokemukset. Viitattu 20.3.2024. Mukailtu Grönroos & Tillman 2020, kuva 4.2.

Kuvio 5. Peltonen, M. 2024. Laadukkaan palvelun seitsemän kriteeriä. Viitattu 20.3.2024. Mukailtu Grönroos & Tillman 2020, kuva 4.6.

Kuvio 6. Peltonen, M. 2024. Muotoiluajattelun periaatteet. Viitattu 18.2.2024. Mukailtu Koivisto ym. 2019, 36.

Kuvio 7. Peltonen, M. 2024. Tuplatimantti-prosessimalliin. Viitattu 18.2.2024. Mukailtu Koivisto ym. 2019, 42–45.

Kuvio 8. Peltonen, M. 2024. Yrityksen eri tasot. Viitattu 18.2.2024. Mukailtu Koivisto ym. 2019, 55–57.

Kuvio 9. Peltonen, M. 2024. Yleisimmät kehityskohteet yrityksessä. Viitattu 18.2.2024. Mukailtu Koivisto ym. 2019, 57–61.

Kuvio 10. Peltonen, M. 2024. Työntekijäkokemustyön vaikutus. Viitattu 20.3.2024. Mukailtu Huhta & Myllyntaus 2021, 196.

Kuvio 11. Peltonen, M. 2024. Tutkimusmenetelmät. Viitattu 18.2.2024. Mukailtu Koivisto ym. 2019, 45.

Kuvio 12. Peltonen, M. 2024. Haastatteluiden kohderyhmät. Ikonit. Mukailtu Big set icons.

Kuvio 13. Peltonen, M. 2024. Tutkimuksen vaiheet. Ikonit. Mukailtu Big set icons.

Kuvio 14. Peltonen, M. 2024. Havainnoinnissa huomattua palvelurunkoa.

Kuvio 15. Peltonen, M. 2024. Stockmannin asiakasjakauma. Viitattu 18.2.2024. Mukailtu Stockmann. 2023c.

Kuvio 16. Peltonen, M. 2024. Stockmannin asiakkaiden odotukset. Viitattu 18.2.2024. Mukailtu Stockmann. 2023c.

Kuvio 17. Peltonen, M. 2024. Asiakassegmentit. Viitattu 18.2.2024. Mukailtu Stockmann. 2020.

Kuvio 18. Peltonen, M. 2024. Oppimismaailmasta löytyvät selitykset asiakaspalvelutyölle. Viitattu 20.3.2024. Mukailtu Stockmann oppimismaailma.

Kuvio 19. Peltonen, M. 2024. Stockmannin oppimismaailmasta löytyvät elementit, joista asiakaspalvelu muodostuu. Viitattu 20.3.2024. Mukailtu Stockmann oppimismaailma.

Kuvio 20. Peltonen, M. 2024. Haastateltavien määrä ja jakautuminen.

Kuvio 21. Peltonen, M. 2024. Myyjien haastattelujen löydökset. Ikonit. Mukailtu Big set icons.

Kuvio 22. Peltonen, M. 2024. Asiakaspalvelutyöntekijöiden haastattelujen löydökset. Ikonit. Mukailtu Big set icons.

Kuvio 23. Peltonen, M. 2024. Työntekijöiden kuvailemat piirteet Stockmannin asiakaspalvelukokemukselle.

Kuvio 24. Peltonen, M. 2024. Haastatteluiden kipukohtat ja haasteet.

Kuvio 25. Peltonen, M. 2024. Työntekijöiden asiakaskohtaamisen yleinen eteneminen. Ikonit. Mukailtu Big set icons.

Kuvio 26. Peltonen, M. 2024. Työntekijöiden jakautuminen kolmeen ryhmään. Ikonit. Mukailtu Big set icons.

Kuvio 27. Peltonen, M. 2024. Suunnitteluohjurit.

Kuvio 28. Micheli, L. 2023. The Customer Feedback Loop: From Insights to Action. Viitattu: 14.3.2024. Saatavissa: <https://www.customerly.io/blog/customer-feedback-loop/>

Kuvio 29. Chorny, A. 2022. Customer Journey Map Templates. Viitattu: 14.3.2024. Saatavissa: <https://www.plerdy.com/blog/customer-journey-map-templates/>

Kuvio 30. Chorny, A. 2022. Customer Journey Map Templates. Viitattu: 14.3.2024. Saatavissa: <https://www.plerdy.com/blog/customer-journey-map-templates/>

Kuvio 31. Javed, A. 2017. 6 Tips for Deploying. Cloud customer service maturity model. Viitattu: 14.3.2024. Saatavissa: <https://www.xorlogics.com/tag/customer-service/>

Kuvio 32. Peltonen, M. 2024. Asiakaspalvelumallin sisältö.

Kuvio 33. Peltonen, M. 2024. Asiakaspalvelumallin mahdollinen suhde Stockmannin muihin ohjeistuksiin. Viitattu 30.3.2024. Mukailtu Koivisto ym. 2019, 55–57; Stockmann oppimismaailma

Liitteet

Liite 1. Myyjien haastattelun runko

Myyjien haastattelurunko:

Kuinka kauan olet työskennellyt Stockmannilla? (Vastaajan tausta)

1. Minkälaiseksi kuvailisit Stockmannin asiakaspalvelukokemuksen?
Mitä eroa on Stockmannin premium palvelulla ja normaalilla asiakaspalvelullapalvelulla?
2. Minkälaista asiakaspalvelumallia noudatatte tällä hetkellä? Miten toimitte?
3. Mitä kipukohtia yleisimmin myymälässä tulee esiin asiakaskohtaamisissa?
4. Mitä voisi kehittää, jotta hyvää palvelua pystytään pitämään yllä?
5. Mitä työkaluja tarvittaisiin työskentely/asiakaspalvelun helpottamiseksi? Missä niiden tulisi olla?

Liite 2. Asiakaspalvelutyöntekijöiden haastattelun runko

Asiakaspalvelutyöntekijöiden haastattelun runko:

Kuinka kauan olet työskennellyt Stockmannilla? (Vastaajan tausta)

1. Minkälaiseksi kuvailisit Stockmannin asiakaspalvelukokemuksen?
Mitä eroa on Stockmannin premium palvelulla ja normaalilla asiakaspalvelullapalvelulla?
2. Minkälaista asiakaspalvelumallia noudatatte tällä hetkellä? Miten toimitte?
3. Mitä asioita otat huomioon, kun olet yhteydessä asiakkaaseen?
4. Kerro tyypillisestä viestiketjusta tai puhelusta?
5. Mitä kipukohtia yleisimmin myymälässä tulee esiin asiakaskohtaamisissa?
6. Mitä voisi kehittää, jotta hyvää palvelua pystytään pitämään yllä?
Mitä työkaluja tarvittaisiin?