



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Klarnapalautusprosessin kehittäminen vaatetusalan myymälöissä

Fagerström, Susanna

2017 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Klarnapalautusprosessin kehittäminen vaatetusalan myymälöissä

Susanna Fagerström  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2017

Susanna Fagerström

### Klarnapalautusprosessin kehittäminen vaatetusalan myymälöissä

Vuosi 2017 Sivumäärä 42

---

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli eräs muotialalla toimiva vaateketju. Case yritys ei halunnut yrityksen nimen tulevan julki tässä kehitystyössä. Tämän opinnäytetyön aiheena oli case yrityksen verkkokaupasta tilattujen tuotteiden palautus myymälään niissä tilanteissa, kun maksutapana oli ollut Klarna lasku. Tavoitteena oli kehittää case yrityksen Klarna palautusprosessia, parantamalla sen hetkistä kirjallista ohjetta sekä antamalla toimeksiantajalle konkreettisia kehitysehdotuksia palautusprosessin kehittämistä varten. Kirjallisen ohjeen parantamista ja kehitysehdotusten luomista varten teetettiin kysely, jonka pohjalta sekä tutkijan että toimeksiantajan oli mahdollisuus kehittää prosessin senhetkistä tilannetta.

Teoriaosuudessa käytiin yleisesti läpi verkkokauppatoimintaa, siihen liittyviä säädöksiä ja palautuksista aiheutuvia haittoja. Teoriaosuus käsitteli myös asiakaspalvelun ja palvelunlaadun vaikutusta yrityksen toimintaan sekä prosessia käsitteenä ja tutkittavaan aiheeseen hyödynnettyä Blueprint prosessikaaviota. Työn teoriaosuuden lähteinä käytettiin sähköisiä artikkeleita ja julkaisuja, painettua kirjallisuutta sekä kehitystyön kyselyn tuloksia.

Tutkija päätyi toteuttamaan opinnäytetyön tutkimusosuuden kyselyn muodossa. Kysely kohdistui toimeksiantajan henkilöstöön ja siihen vastasi lopulta 57 myyjää. Kyselyn tuloksista tuli ilmi monia asioita, joiden koettiin vaikuttavan negatiivisesti prosessin sujuvuuteen. Prosessi koettiin tutkimushetkellä myös myyjien keskuudessa kehitystä kaipaavaksi, joka vahvasti kuvaa sekä tutkijalle että toimeksiantajalle siitä, miksi tutkittava aihe oli ajankohtainen.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi parannettu palautusohje sekä konkreettisia kehitysehdotuksia toimeksiantajalle. Kirjallinen palautusohje Klarna palautuksiin oli jo olemassa ennen kehitystyön aloittamista. Tutkija kehitti tätä ohjetta lisäämällä siihen puuttuvia asioita sekä tiivistämällä kokonaisuutta. Ohjeen kohderyhmänä oli myymälöiden henkilöstö ja sen tarkoitus oli helpottaa palautustilanteiden hoitamista. Henkilöstö oli tyytyväinen parannettuun ohjeeseen ja koki sen paremmaksi aikaisempaan verrattuna. Kehitystyön myötä syntyneet kehitysehdotukset toimeksiantajalle ovat esiteltynä tämän työn johtopäätöksissä.

Susanna Fagerström

**Development of Klarna return process in clothing industry stores**

Year	2017	Pages	42
------	------	-------	----

---

This Bachelor's thesis was made for a clothing store which operates in the fashion industry. The company did not want their name to be published in this thesis. The subject of this thesis was product returns in stores in cases where the products were ordered from an online store and the used payment method was Klarna. The main goal was to improve the return process of Klarna by clarifying the original manual and giving improvement suggestions for the company. To achieve this goal the researcher had to create a survey based on the return process. With the survey the company had a chance to improve their current situation.

The theoretical part of this thesis deals with common affairs of online store operations, act of an electronic commerce and the difficulties which are caused by the returns. The theoretical part also includes the quality of customer service and its effects on business operations, the concept of process and the blueprint process chart which was utilised for this research. The sources that were used in the part were based on online articles and publications, books and the survey's results.

The researcher ended up carrying out the research part by survey. The survey focused on the company's staff and was filled by 57 salespersons' answers. The survey's results revealed many factors which the staff noticed to be affecting negatively on the process. The staff agreed the process needs to be improved. This confirmed the question whether the subject was topical or not for the researcher and for the company itself.

As a result of this thesis became an improved return manual and concrete improvement suggestions for the company. The manual for the Klarna returns already existed before the start of this thesis. The researcher improved this manual by adding some missing matters and condensing the completeness. The target group of the manual was the staff of the company and its meaning was to facilitate the return action. The staff was pleased with the improved manual and thought it was better than the original one. The improvement suggestions for the company that arose out of this thesis are shown at the end of this thesis.

Keywords: Customer service, Quality of service, Return process, Process development

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
1.1	Työn aihe ja rajaus .....	6
1.2	Kehittämisen kohde ja tavoite .....	6
1.3	Työssä käytettävä lähestymistapa .....	7
2	Verkkokauppatoiminta - yleistä tietoa verkkokaupasta .....	8
2.1	Kaupanpurkuun liittyvät säädökset .....	8
2.2	Palautusten vaikutukset yritysten verkkokauppatoimintaan ja ympäristöön ...	9
3	Asiakaspalvelu ja palvelunlaatu .....	11
3.1	Hyvän palvelun vaikutukset .....	13
3.2	Asiakasuskollisuus .....	15
3.3	Huonon palvelun vaikutukset.....	16
3.4	Laatu .....	18
3.5	Laadun merkitys yritystoiminnassa .....	19
4	Prosessi .....	19
4.1	Prosessin kehittäminen.....	20
4.2	Blueprint .....	20
5	Käytännön toiminnan kuvaus ja case yritys .....	22
5.1	Käytettävät tutkimusmenetelmät .....	22
5.2	Tutkimuksen toteutus käytännössä .....	24
6	Tutkimuksen analysointi ja tulokset .....	25
6.1	Työsuhteen pituus .....	25
6.2	Palautusten yleisyys ja perehtyneisyys aiheeseen.....	26
6.3	Palautuksen sujuvuus ja vaikeuksien aiheuttajat.....	29
6.4	Vaikeuksista selviytyminen .....	32
6.5	Tilanteeseen vaikuttaminen ja odotukset kehitykseltä.....	35
7	Johtopäätökset .....	37
7.1	Tulosten vaikutukset maksuliikenteeseen ja asiakaspalvelun laatuun.....	37
7.2	Kehitysehdotukset .....	38
7.3	Jatkotutkimusehdotukset ja oma arviointi .....	39
	Lähteet .....	40
	Kuviot.....	42

# 1 Johdanto

## 1.1 Työn aihe ja rajaus

Opinnäytetyö keskittyy tutkittavan yrityksen verkkokaupasta tilattujen pakettien palautustapahtumaan myymälässä, tilanteissa joissa maksutapana on ollut Klarna lasku. Työn pääpaino on palautusprosessin kehittämisessä keskittyen sekä asiakaspalveluun että verkkokauppa toimintaan. Työn aiheena oli sen hetkisten kirjallisten palautusprosessin ohjeiden läpikäynti ja kehitys. Tarkoitus oli myös kiinnittää huomiota palveluprosessin sujuvuuteen myymälässä asiakkaan ja myyjän välillä sekä ottaa selvää onko palautusprosessin sujuvuudella mahdollisesti vaikutusta tähän asiaan.

Palautusprosessi alkaa asiakkaan saapumisesta myymälään palautuksen kanssa ja päättyy palautustapahtuman jälkeen asiakkaan poistumiseen myymälästä, joko tyytyväisenä tai tyytymättömänä, riippuen siitä onko palautus onnistunut vai ei. Käyn työssä kuitenkin myös yleisesti läpi verkkokauppatoimintaan sekä asiakaspalveluun liittyvää teoriaa, sillä ne ovat osana tutkittavaa prosessia. Työn teoriaosuus koostuu näiden lisäksi palvelun laadusta sekä prosessista käsitteenä ja kaaviona. Teorian prosessi osuudessa on kuvailtuna tarkemmin Blueprint -prosessikaavion avulla tutkimuksen kohteena olevan prosessin vaiheet.

## 1.2 Kehittämisen kohde ja tavoite

Kehittämistyön aloitushetkellä mahdollisuus Klarna laskulla tilattujen tuotteiden palautuksesta myymälään oli ollut olemassa jo muutaman vuoden ajan. Klarna laskun palautusprosessi ei sujunut myymälöissä, johtuen muun muassa puutteellisista ohjeista ja perehdytyksestä. Teetetyn kyselyn tuloksistakin kävi ilmi, että osa myyjistä koki kaipaavan kirjallisten ohjeiden lisäksi myös visuaalista näyttöä palautuksen teossa. Asiakkaan saapuessa myymälään palautuksen kanssa, kokematon myyjä oli kyseisessä tilanteessa täysin kirjallisten ohjeiden varassa, ellei hän saanut apua kokeneemalta kollegalta omasta tai toisesta saman ketjun myymälästä. Myös palautusten harvinaisuus ja palautusprosessin monivaiheisuus olivat syitä, jotka vaikuttivat prosessin heikkoon sujuvuuteen. Sillä palautuksen teko vei näiden syiden takia enemmän aikaa. Tämä taas näkyi ulospäin asiakkaille henkilöstön osaamattomuutena ja vaikutti näin ollen negatiivisesti asiakaspalvelun laatuun. Palautusprosessi koostui siis muutamista erinäisistä ongelmista, joilla oli vaikutusta aina seuraavaan ja seuraavaan asiaan.

Työn tavoitteena oli kehittää sen hetkistä olemassa olevaa kirjallista ohjeistusta, jotta prosessi sujuisi jatkossa ongelmitta ja kuka tahansa työntekijä osaisi toimia Klarna palautustilanteessa kirjallisten ohjeiden avulla. Ohjeiden kehittämisen lisäksi tavoitteena oli myös antaa suoraan kehitysedotuksia toimeksiantajalle toiminnan parantamiseksi.

Kehittämistyön tarkoitus ei siis ollut muuttaa olemassa olevaa palautusprosessia, vaan kehittää ja yksityiskohtaistaa ohjeistusta.

### 1.3 Työssä käytettävä lähestymistapa

Opinnäytetyössä käytettiin lähestymistapana tapaustutkimusta ja konstruktivistista tutkimusta, sillä työn tarkoituksena oli tuottaa tutkittavalle yritykselle kehitysehdotuksia sekä parantaa sen hetkistä kirjallista ohjeistusta. Tapaustutkimuksessa tarkoitus on tuottaa tutkittavasta kohteesta konkreettisia kehittämissuhteita ja pyrkiä ratkaisemaan yrityksessä ilmi käynyttä ongelmaa. Tutkittavaa kohdetta pyritään tutkimaan hyvin tarkasti ja yksityiskohtaisesti, jotta siitä saataisiin mahdollisimman paljon kehitysehdotuksia aikaiseksi. Tapaustutkimuksessa siis keskitytään pieneen kohteeseen ja tutkimusta on tarkoitus toteuttaa monipuolisilla menetelmin, jotta siitä saataisiin mahdollisimman laaja kuva. Tällä tutkimusmenetelmällä ei ole tarkoitus selvittää, kuinka usein jokin asia toistuu tai miten yleistä se on tilastollisesti, vaan tarkoitus on selvittää, miksi jokin asia tapahtuu ja miten se tapahtuu sekä kehittää siihen ratkaisuja. Tapaustutkimuksessa keskitytään johonkin tiettyyn tapaukseen eli Caseen. Case voi koskea joko koko yritystä tai sen osaa, kuten esimerkiksi henkilöstöä, tiettyä tapahtumaa tai prosessia. Tärkeää kuitenkin on se, että kyse on jostakin yhdestä kokonaisuudesta. Tässä opinnäytetyössä kyse oli prosessin kehittämisestä eli yrityksen osasta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 37-38, 52-53,55.)

Tapaustutkimusta lähdetään toteuttamaan tutustumalla ensin tutkittavaan kohteeseen ja keräämällä tarvittava määrä tietoa sekä teoriaa tutkittavan kohteen tueksi. Tämän jälkeen voidaan keskittyä haastattelujen suunnitteluun ja toteutukseen, joka on myös osa tutkittavan kohteen tiedonkeruumenetelmää. Opinnäytetyössä käytettiin tiedonkeruumenetelmänä sekä haastattelua, että kyselyä. Haastattelu toteutettiin yhdessä, case -yrityksen pääkaupunkiseudun myymälöistä. Kysely taas kohdistui tutkittavan yrityksen koko Suomen henkilöstöön, jolloin saatiin laajempi näkemys tutkittavasta kohteesta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 55.)

Konstruktivisessa tutkimuksessa taas keskitytään johonkin konkreettiseen osaan ja tarkoituksena on tuottaa tutkittavalle yritykselle jokin fyysinen tuotos, ratkaisuna tutkittavaan ongelmaan. Tässä opinnäytetyössä fyysinen tuotos oli palautusprosessin kirjallisten ohjeiden kehitys. Palautusprosessiin oli olemassa olevat ohjeet, jotka olivat sijoitettuna myymälöiden kassa-alueiden kassakansioihin. Ohjeistuksessa oli kuitenkin puutteita ja tutkimuksen myötä oli tarkoitus täydentää ja selkeyttää ohjeistusta. Ohjeiden kehitys tapahtui kyselystä ja haastattelusta saatujen vastausten perusteella. Erilaiset lähestymistavat muistuttavat toisiaan ja siksi onkin normaalia, että tutkimuksessa saatetaan käyttää muutamaa eri lähestymistapaa, sillä ne ovat osin päällekkäisiä. Niinpä tässäkin

opinnäytetyössä tapaustutkimuksen lisäksi käytettiin konstruktivistista tutkimusmenetelmää. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 36-38, 52-53.)

## 2 Verkkokauppatoiminta - yleistä tietoa verkkokaupasta

Verkkokauppa on kaupanteon vaihtoehto etämyyntinä, joka tapahtuu internetissä perustetussa kaupassa. Kuluttaja voi tehdä ostokset esimerkiksi puhelimen, tabletin tai tietokoneen avulla ja kaupanteko tapahtuu etämyyntisopimuksena. Etämyyntisopimus syntyy myynti- tai palveluntarjontaan luodussa ympäristössä, jossa osapuolet eivät ole samanaikaisesti läsnä ja jonka tekemisessä käytetään etäviestintä. Lähes kaikilla yrityksillä on nykyään myös verkkokauppatoimintaa perinteisen myymälän lisäksi. Kaupan liiton ja TNS Gallupin teettämässä tutkimuksessa kävi ilmi, että suomalaiset ostivat vuonna 2014 verkkokaupasta noin 10,5 miljardilla eurolla, mukaan lukien myös ulkomaiset verkkokaupat. Tavarantoimittajien osuus tästä määrästä oli 45% ja vaatteet olivat neljänneksi myydyin tuoteryhmä. Verkkokauppa onkin kasvattanut suosiotaan ja on hyvin merkittävässä roolissa tänä päivänä eikä sen menestys ole ollut riippuvainen vain tietyistä toimialoista tai kohderyhmistä. (Kaupanteko internetissä 2016; Verkkokauppatilasto 2014.)

Nykyään verkkokauppa on välttämätön osa yrityksille onnistuneen myynnin ja näkyvyyden kannalta. Kuitenkin ehkä suurin syy verkkokaupan suosiolle on ollut asiointin helppous. Asiakas näkee muutamalla silmäyksellä koko yrityksen valikoiman ja pystyy muutamien hakusanojen avulla hakemaan nopeasti ja helposti tarvitsemansa tuotteen. Hän näkee myös heti tuotteen saatavuuden, kuten esimerkiksi oman vaatekoon. Sen sijaan, että hänen täytyisi lähteä käymään liikkeessä löytääkseen haluamansa tuotteen ja mahdollisesti todeta oman koon olevan loppu. Myös palvelun saaminen voi olla hitaampaa myymälässä, sillä myyjiä on liikkeissä rajallinen määrä. Vaateketjujen verkkokauppojen suurimmaksi ongelmaksi on kuitenkin koitunut runsas palautusten määrä, sillä asiakkaat eivät pääse sovittamaan tuotteita ennen ostovaihetta. Gerdt ja Korkiakoski (2016, 142) toteavatkin, että pian asiakkaiden on mahdollista skannata omat kokotietonsa verkkokaupprofiiliinsa, esimerkiksi Microsoft Kinect -teknologian avulla. Tämä tulee varmasti vaikuttamaan siihen, että palautettavien vaatteiden määrää saadaan huomattavasti vähennettyä ja voittoprosentit ovat näin ollen yrityksille suurempia. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 140-142; Hallavo 2013, 11.)

### 2.1 Kaupanpurkuun liittyvät säädökset

Verkkokaupassa kaupanteon yhteydessä kuluttajalle on annettava ohjeet kaupanpurkuun liittyvässä menettelyssä, suositeltavaa olisi sijoittaa ohjeet toimitusehtojen yhteyteen. Ohjeista on käytävä ilmi palautusoikeuteen liittyvät ehdot, määräajat ja menettelyt. Jos yritys laiminlyö palautusoikeuteen liittyvien ohjeiden antamista, päättyy tällöin kuluttajan kaupanperuuttamisoikeus vasta 12 kuukauden kuluttua, tavarantoimittajasta tai



sopimuksen tekemisestä, ellei yritys korjaa tekemäänsä virhettä. Jos yritys kuitenkin korjaa virheensä, muuttuu palautusoikeus silloin takaisin 14 päivään alkaen siitä päivästä, kun kuluttaja on saanut korjatut tiedot. Ohjeistuksen lisäksi kuluttajalle on annettava peruuttamislomake. Kuluttajalta ei saa myöskään vaatia mitään erityisiä toimia kaupanpurkuun liittyen, kuten ottamalla yhteyttä asiakaspalveluun palautusnumeroa varten. (Lahtinen 2013; Kaupanteko internetissä 2016.)

Etämyynnissä kuluttajalla on oikeus tuotteen palauttamiseen 14 päivän kuluessa. Oikeus perustuu kuluttajan oikeuteen tutustua tuotteeseen ja kokeilla sitä, kuitenkin käyttämättä sitä. Tuote on myös palautettava alkuperäiskuntoisena ja myyntipakkauksessaan, jotta se voidaan myydä samalla hinnalla uudestaan. Verkkokauppatoiminnassa laki palautusoikeudesta ei ole yrityksille vapaaehtoinen, vaan heidän on sitä noudatettava. Kun taas myymälöissä yritykset voivat vapaavalintaisesti säädellä ehtoja palautusoikeudesta ja vaihtoehtoisesti sopia myös esimerkiksi avokaupan, sillä myymälässä asiakas pääsee tutustumaan tuotteeseen ja kokeilemaan sitä ennen ostopäätöksen tekoa. Tähän ei pidä kuitenkaan sekoittaa virheellisiä tuotteita ja niiden reklamointia. (Lahtinen 2013; Kaupan peruminen 2014.)

Yrittäjän on palautettava kuluttajalle tuotteesta maksettu summa 14 päivän sisällä peruuttamistiedon vastaanotettuaan, poikkeuksena kuitenkin palautuksen takaisinmaksuaika voidaan laskea vasta tilanteesta, kun yrittäjä on vastaanottanut palautettavan tuotteen. Yritys ei ole myöskään velvollinen korvaamaan asiakkaalle esimerkiksi pikatoimituksesta aiheutuneita korkeampia toimituskuluja. Vuoden 2014 tehtyjen lain muutosten jälkeen yritys ei ole myöskään enää vastuussa palautuksesta aiheutuvista kulujen maksuista kuluttajalle, jos siitä on erikseen ollut maininta ostopäätöstä tehdessä. Palautettava summa on myös maksettava kuluttajalle takaisin samalla maksutavalla, jota asiakas käytti ostoa tehdessään. Jos tuote on maksettu laskulla käyttäen ulkopuolista luotonantajaa, maksetaan hyvitys kuluttajalle luottoyhtiöstä. Lasku on maksutapana kuluttajan kannalta turvallinen vaihtoehto, sillä hän maksaa tuotteen vasta vastaanotettua sen. Hän voi myös tarvittaessa jättää maksamatta tuotteen, jos päättääkin palauttaa sen. Laissa on kuitenkin erikseen säädelty tuotteista ja palveluista, joita palautusoikeus ei koske. (Verkkokaupan palautusprosessi 2016; Tavarain ja maksun palauttaminen 2014.)

## 2.2 Palautusten vaikutukset yritysten verkkokauppatoimintaan ja ympäristöön

Vaikka verkkokauppatoimintaan liittyviä lakeja säädeltiin uudestaan vuonna 2014 ja ilmainen palautuskäytäntö muuttui yrityksille vapaaehtoiseksi, silti monet yritykset haluavat edelleen tarjota asiakkailleen maksuttoman palautuksen. Kauppalehden vuonna 2014 julkaiseman artikkelin mukaan Zalando -verkkokauppa, joka myy pääasiassa vaatteita ja asusteita, teki ensimmäistä kertaa liikevoittoa vasta kuuden vuoden toiminnan jälkeen. Aikaisempina vuosina yrityksen tulos oli jäänyt tappiolle ja siihen suurimmat vaikuttajat olivat olleet runsas

palautusten määrä sekä erilaiset alennuskampanjat. Zalandon vuoden 2014 osavuosisikatsauksesta kävi myös ilmi, että joka toinen tilaus oli palautunut yritykselle. Tämä on huomattavan runsas määrä ja selittää sen miksi yrityksen toiminta on aikaisempina vuosina ollut tappiollista. (Kauppalehti 2014; Raahen seudun yrityspalvelut 2016; MTV 2016.)

Yhden palautuksen käsittely maksaa verkkokaupalle noin 5-15 euroa. Yrityksen onkin huomioitava katetta laskettaessaan myös palautuksesta aiheutuvat kulut. Yksi keino palautuskulujen vähentämiseen on vaihdon tarjoaminen, kun palautuksesta ei haluta veloittaa kuluttajaa. Yleistä kuitenkin on, että asiakkaat tilaavat samaa tuotetta yhdellä kertaa esimerkiksi monessa eri värissä ja tekevät päätöksen vasta tuotteet vastaanotettuaan, minkä väreistä lopulta haluavat pitää. Tämä aiheuttaa yrityksille taas lisäkustannuksia palautusten suhteen. Siksi monet yritykset, kuten tutkimani case yritysikin tarjoaa vaihtoehtona tuotteen tilaamista myymälään. Asiakas voi tulla myymälään ensin tutustumaan tuotteeseen, jonka jälkeen hän voi tilata sen verkkokaupan kautta ja tilauksenkin voi tehdä, vaikka myymälän kassalta. Tällä keinolla voidaan hiukan vaikuttaa palautetuksi tulevien tuotteiden määrän vähentämiseen. (Raahen seudun yrityspalvelut 2016; Iltalehti 2014; MTV 2016.)

Palautukset vaikuttavat puolestaan negatiivisesti ympäristöön. Tilattuja tuotteita liikkuu koko ajan eri teitä pitkin kuluttajille muun muassa maalla, merellä ja ilmassa. Jos tuotteet eivät päädykään kulutukseen, aiheuttaa niiden palautus lisää räsitystä ympäristölle, kun ne liikkuvat takaisin myyjälle. Palautettavien tuotteiden kunto on tarkistettava yksitellen, jotta voidaan olla varmoja siitä, että ne voidaan laittaa takaisin myyntiin. MTV:n artikkelin mukaan osa verkkokaupoista on päätynyt jopa käytäntöön mieluummin tuhota palautetut tuotteet, niiden tarkastamisen sijasta. Tarkastusprosessi vie yritykseltä lisää työaika ja vaatii enemmän henkilökuntaa, joka taas vaikuttaa laskevasti sen toiminnan tulokseen. Nämä vaikuttavat lopulta myös siihen, paljonko yritykselle jää kaupasta voittoa, jos sitä edes jää. Tuotteiden tuhoaminen taas on pahin päätös palautusprosessille ympäristön kannalta, sillä ne on tällöin myös valmistettu turhaan. (MTV 2016; MTV 2017.)

MTV:n uutisten artikkelin mukaan verkkokaupoista tilattujen tuotteiden käytäntö on mennyt jo siihen pisteeseen, että joissakin tapauksissa verkkokaupalle riittää pelkkä kuva palautettavasta tuotteesta. Yritys maksaa tällöin kuvan vastaanotettuaan kuluttajalle tuotteen summan takaisin ja kuluttaja saa kuitenkin pitää tuotteen. Ilmiö johtuu siitä, että se tulee jopa yritykselle halvemmaksi kuin tuotteen takaisin vastaanottaminen. Tapauksesta esimerkkinä on ollut Wish -verkkokauppa. Yritys toimittaa tuotteet Kiinasta Suomeen, josta postitus on artikkelin mukaan ilmeisesti halpaa, mutta Suomesta Kiinaan postitus on kallista. Tällöin yritykselle on ollut vain kannattavampaa palauttaa asiakkaalle tuotteen arvo, kuin maksaa sen lisäksi vielä postikulut sen vastaanottamiseksi. Artikkelista kävi myös ilmi, että verkkokaupasta tilatuista tuotteista eniten palautettiin vaatteita, joiden palautusosuus oli

ollut jopa 40-50 prosenttia. Syytkään palautuksiin eivät ole olleet sen erikoisempia. Jos vaate ei esimerkiksi ole vain sopinut tai tuote ei ole vastannutkaan asiakkaan odotuksia värien tai materiaalien suhteen, hän on siinä tapauksessa tehnyt palautuksen. (MTV 2016.)

Mobiililla ostamisen suosio on kasvanut varsinkin alle 25 -vuotiailla ja siihen varmasti on vaikuttanut mobiilin läsnäolo jokapäiväisessä arjessa. Palautuksia on tullut kuitenkin myös enemmän mobiileilla tehdyistä ostoista kuin tietokoneen kautta. Suomessa keskiverto palautusprosentti verkkokaupasta tehdyille ostoksille on 10-25 prosenttia, kun taas ulkomaisissa verkkokaupoissa se saattaa ylittää jopa 50-60 prosenttiin. Verkkokauppojen palautusmäärät aiheuttavat vaikeuksia yritysten toiminnalle, mutta myös kuormittavat ympäristöä. Tulevaisuudessa olisi syytä keskittyä enemmän verkkokauppapalautuksiin, jotta niiden määrää saataisiin vähennettyä, sekä keinoihin jotka rasittavat vähemmän ympäristöä ja olisivat kannattavampia yrityksille. Joitakin selkeitä muutoksia on jo tehty, sillä suuremmat verkkokaupat ovat ulkoistaneet palautuksien käsittelyn ulkopuolisille toimijoille, saaden tätä kautta aikaiseksi kustannustehokkaampaa toimintaa. (MTV 2017; Liikennevirasto 2015.)

### 3 Asiakaspalvelu ja palvelunlaatu

Asiakaspalveluksi luokitellaan kaikki ne asiat, jotka tehdään asiakkaan hyväksi joko heti tai muiden vaiheiden kautta myöhemmin. Asiakaspalvelua tapahtuu perinteisten myyntipisteiden lisäksi myös puhelimitse ja internetissä sähköpostien ja erilaisten chat palveluiden välityksellä. Digitalisoitumisen ja tekniikan kehittymisen myötä yhä enemmän asiakkaat asioivat itsenäisesti verkossa, eivätkä välttämättä koe asiakaspalvelua enää fyysisesti. Itsepalvelu on yleistynyt ja asiakkaiden asiointitapa muuttunut. Verkkokaupan ostamisen prosessissa saattaa kuitenkin tulla vastaan vaihe, jossa asiakas ja asiakaspalvelija kohtaavat. Esimerkkinä verkkokaupasta tilatun paketin palauttaminen myymälään, kuten tutkimassani case yrityksessäkin. Tässä vaiheessa asiakaspalvelun laadun merkitys korostuu entisestään, sillä se on asiakkaan ensimmäinen fyysinen kontakti yrityksen edustajan kanssa. (Gerdt & Korhikoski 2016, 46; Pakkanen, Korkeamäki & Kiiras 2013, 8; Valvio 2010, 24.)

Asiakas luo itselleen mielikuvaa ja hänellä on tiettyjä odotuksia yritystä kohtaan jo ennen palvelutapahtuman toteutumista. Hän on saattanut olla yhteydessä yritykseen jo ennakkoon esimerkiksi verkkokaupan chat -palvelun tai puhelimen välityksellä. Näiden palvelukanavien kautta asiakkaan mielikuva yrityksestä on vahvistunut ja saattanut muotoutua uudelleen. Asiakkaan mielikuvat ja odotukset yritystä kohtaan vahvistuvat viimeistään siinä vaiheessa, kun asiakas saa palvelua fyysisesti kasvotusten yrityksen asiakaspalvelijalta tai joltain toiselta yrityksen edustajalta. Siinä vaiheessa viimeistään vakuutetaan asiakkaalle jo hänelle ennakkoon syntyneitä mielikuvaa ja pyritään täyttämään, ellei jopa ylittämään asiakkaan odotukset. Jos tässä vaiheessa palvelutapahtumassa ilmenee ongelmia tai tehdään virhe,

saattaa sillä olla hyvinkin vaikuttava merkitys jatkossa, asiakkaan asioinnin kannalta kyseisessä yrityksessä. (Valvio 2010, 55-56.)

Digitalisoitumisen ja palveluiden sähköistymisen myötä asiakkaiden asiointitapa on muuttunut, silti asiakkaan fyysinen kohtaaminen ja palvelemisen prosessi on säilynyt ennallaan. Palvelutapahtuma noudattaa edelleen samanlaisia vaiheita ja neuvoja, kuten tähänkin asti. Asiakkaat haluavat edelleen liikkeeseen astuessaan tulla huomatuiksi ja arvostavat henkilökohtaista palvelua. Asiakas myös kokee itsensä paljon tärkeämmäksi, kun hänet muistetaan. (Valvio 2010, 25.)

Palvelun laadulla on tärkeä merkitys, sillä sen avulla rakennetaan vahva luottamus asiakkaisiin ja luodaan kestäviä asiakassuhteita. Myymälän yleisilmeellä ja houkuttelevuudella ei ole mitään merkitystä, jos henkilökunta on osaamatonta. Asiakkaat valitsevat siinä vaiheessa hyvin nopeasti toisen samoja tuotteita tai palveluita tarjoavan yrityksen, jossa myös asiakaspalvelu on sujuvampaa. Palvelun laatu määrittelee myös hyvin pitkälle yrityksen onnistuneen liiketoiminnan. Yritys voi esimerkiksi laskea tuotteidensa hintoja, jolloin kilpaileva yritys voi tehdä saman laskemalla omiaan vielä alhaisemmaksi, mutta vahvat asiakassuhteet ovat niitä asioita, joita kilpailijayritysten on vaikea tuhota. Asiakkaiden luottamus ja sen pohjalta jatkuva asiointi yrityksessä puolestaan ovat niitä asioita, jotka lopulta määrittelevät yrityksen menestyksen. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 13; Pakkanen, Korkeamäki & Kiiras 2013, 9.)

Palvelun laatu voidaan jakaa tekniseen ja toiminnalliseen laatuun. Tekninen palvelun laatu pitää sisällään asiat, jotka liittyvät ympäristöön ja laitteisiin, joiden avulla palvelu tapahtuu. Tekniseen palveluun liittyvät myös ne asiat, joihin asiakas kiinnittää huomionsa liikkeeseen tullessaan. Toiminnallinen laatu taas käsittää kaiken palveluun liittyvän kontaktin asiakkaiden ja myyjien välillä, kuten asiakkaan kohtaamisen ja vuorovaikutuksen hänen kanssaan koko palvelutapahtuman ajan. Tekninen laatu pitää sisällään ne perusodotukset palvelun suhteen, jotka asiakkaalla on, kuten pankkiasioiden onnistunut hoito tai auton korjaus huolellisesti ja edullisesti. Nämä odotukset on helppo toteuttaa osaavalla ja ammattitaitoisella henkilökunnalla, eikä se vaadi paljoo ylimääräistä. Toiminnallinen laatu taas on se osa-alue, jossa asiakkaan odotukset on mahdollista ylittää ja jonka avulla voidaan erottua kilpailevista yrityksistä. Aidosti asiakkaistaan kiinnostunut ja apua tarjoava henkilökunta on se asia, joka myös asiakkaaseen tekee vaikutuksen. Mitä enemmän yritys panostaa toiminnalliseen laatuun, sitä varmemmin se saa kehitettyä kanta-asiakas suhteitakin. Esimerkiksi asiakkaan saapuessa vaatekauppaan varattuun stailaukseen, kokee hän palvelun paljon arvokkaammaksi, kun hänelle perus pukeutumisneuvojen lisäksi, tarjotaan vaikka kahvia ja mukava myyjä, joka on aidosti kiinnostunut asiakkaan asioista ja jonka kanssa on muutenkin helppo keskustella muistakin asioista. Asiakkaan palatessa myöhemmin liikkeeseen myyjä voi kysellä asiakkaan

tyytyväisyyttä hänen aikaisemmin ostamista tuotteista ja asiakas saattaa muutenkin kertoa mahdollisista kuulumisistaan. Tämä on hyvä esimerkki siitä, kuinka asiakkaasta muodostuu yritykselle kanta-asiakas. (Pakkanen, Korkeamäki & Kiiras 2013, 47-48.)

Näihin kumpaankin laadun osa-alueisiin vaikuttaa kuitenkin myös kaikki se, mitä asiakkaan ympärillä tapahtuu hänen käyntinsä aikana. Toimivien laitteiden ja myymälän yleisilmeen lisäksi asiakas kiinnittää huomiota siihen, miten muita asiakkaita palvellaan ja kuinka työntekijät käyttäytyvät keskenään. Jos asiakas huomaa esimerkiksi toisen asiakkaan saavan huonoa palvelua tai, että myyjät eivät tule toimeen keskenään, vaikuttaa tämä kaikki yhtä lailla hänen omaankin kokemukseensa. Hänkin saattaa pahastua toisen asiakkaan saamasta huonosta palvelusta, vaikkei välttämättä tunnekaan häntä ja näin ollen asioida jatkossa muualla. On siis ilmiselvää, että yrityksen asiakaspalveluhenkilöstö on palvelukokemuksessa vaikuttavassa asemassa. (Pakkanen, Korkeamäki & Kiiras 2013, 48-49.)

### 3.1 Hyvän palvelun vaikutukset

Hyvä palvelu vaatii asiakaspalvelijalta tietämystä, osaamista ja kärsivällisyyttä. Ammattitaitoinen asiakaspalvelija osaa havainnoida ja hallita erilaisia tilanteita, ymmärtää asiakkaan näkemystä ja vaikuttaa asiakkaan ostopäätöksiin ja käyttäytymiseen. Hän on aidosti läsnä tilanteessa ja osaa vakuuttaa asiakkaan ostettavasta tuotteesta. Näiden ominaisuuksien ja taitojen avulla rakennetaan luottamusta ja asiakasuskollisuutta asiakkaan ja yrityksen välille. Asiakas kertoo kokemuksistaan ja saamastaan palvelusta eteenpäin, joten palvelu ei lopulta koskaan vaikuta vain yhden asiakkaan ostokäyttäytymiseen. Asiakkaan saatua hyvää, jopa hänen odotuksiaan vähän ylittävää palvelua, kertoo hän siitä kahdeksalle lähipiiriin kuuluvalle ihmiselle. Lähipiiriin luokitellaan kuuluvan perheenjäsenet, hyvät ystävät ja työkaverit. Jos taas asiakas saa erittäin hyvää ja odotukset todella ylittävää palvelua, kertoo hän siitä kolmelle lähipiirin henkilölle. Vastaavasti asiakkaan saadessa huonoa palvelua hän kertoo siitä 22 ihmiselle ja kokemuksesta kuulevat henkilöt eivät välttämättä ole enää vain lähipiiriin kuuluvia henkilöitä. Joukossa saattaa olla ihmisiä, jotka ovat sattumalta osuneet huonoa palvelua saaneen henkilön kanssa samaan hissiin taikka aamujunaan ja kuulevat sitä kautta huonosta palvelukokemuksesta. Huonosta palvelusta kuulevat henkilöt kertovat taas asiasta eteenpäin ja tarina saattaa muuttua liikkuessaan vielä pahemmaksi, mitä se on alun perin edes ollutkaan. (Pakkanen, Korkeamäki & Kiiras 2013, 16; Valvio 2010, 61-62; Selin & Selin 2013, 199.)

Yleensä kun yrityksen palvelu on ollut niin hyvää, että se on täyttänyt ja jopa onnistunut ylittämään asiakkaiden odotukset, on onnistumisen taustalla ollut tietty määritelty palvelufilosofia. Palvelufilosofialla tarkoitetaan tarkkaan laadittuja asiakaspalveluun liittyviä käytänteitä, joiden mukaan yrityksessä toimitaan. Käytänteet on sovellettu yrityksen päivittäiseen toimintaan pohjautuen ja niiden mukaan organisaatiossa on helppo toimia.

Tämä heijastuu myös yrityksestä ulospäin asiakkaille määrätietoisena ja avuliaana palveluna. Pienillä virheilläkään ei ole niin suurta vaikutusta, kun kokonaisuudessaan kaikki muu toimii moitteettomasti. Palvelufilosofia pitää yleensä sisällään muun muassa seuraavia asioita: Henkilöstön osaamisesta pidetään huolta kouluttamalla heitä tasaisin väliajoin asiakaspalveluhenkisyteen, yrityksen palvelu on luotu vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin sekä yrityksen toiminnan on oltava sujuvaa ja reipasta muun muassa reklamaatioiden hoidon osalta. Palveluhenkisyteen kouluttamisen myötä yrityksen henkilöstö oppii toimimaan asiakaslähtoisemmin ja tekemään itse enemmän päätöksiä sekä ottamaan vastuuta vaikeammissa tilanteissa. Koulutuksen avulla pystytään välttämään turhia väärinkäsityksiä asiakkaiden kanssa ja toiminta on sen myötä myös luontevampaa. (Selin & Selin 2013, 196-198.)

Hyvän palvelun merkitys siis korostuu entisestään. Vaikka sillä ei välttämättä tavoiteta kovin monia kuluttajia ja sen vaikutus kuluttajien ostokäyttäytymiseen on neutraalia. On se silti parempi vaihtoehto, kuin asiakkaan saama huono kokemus. Huonosta kokemuksesta asiakas kertoo melkein kolme kertaa isommalle joukolle, joka myös näin ollen vaikuttaa moninkertaisesti negatiivisemmin tulevaan asiakasvirtaan. Negatiivisesta kokemuksesta myös kerrotaan paljon yksityiskohtaisemmin ja sitä voidaan läpi paljon tarkemmin. Kun taas hyvästä palvelusta saatetaan vain ohimennen mainita muutamalla sanalla. Yritys voi ylläpitää hyvää asiakaspalvelua säännöllisellä palautteen keruulla ja tekemällä asiakkaille palautteen antamisesta mahdollisimman helppoa. Saadun palautteen perusteella voidaan vastata paremmin asiakkaiden odotuksiin ja välttää turhia virheitä, näin tuotetaan myös asiakkaille enemmän lisäarvoa. Mitä enemmän yrityksen toiminta näkyy asiakkaille päin, sitä enemmän myös asiakkaat ovat sen toiminnan kehittämisessä mukana, sillä he kokevat olevansa merkityksellisiä yritykselle. (Selin & Selin 2013, 211-213.)

Lainaten Valvion kirjan esimerkkiä siitä, kuinka myyjän palveluattitudella on vaikutusta asiakkaan ostokäyttäytymiseen. Eräs asiakas oli mennyt asioimaan vaateliikkeeseen tarpeenaan ostaa uudet työhousut. Tilanteessa myyjä oli huomionnut asiakkaan heti hänen saapuessaan ja löytänyt hänelle sopivat housut. Tämän jälkeen myyjä oli kysellyt asiakkaan mahdollisesta tarpeesta puvuntakille ja sai kysymykseensä myöntävän vastauksen. Lopulta asiakas oli ostanut vielä housujen ja takin lisäksi paidan, kravatin, sukat sekä kengät. Asiakas oli lähtenyt liikkeestä tyytyväisenä kokonaisen asukokonaisuuden kanssa ja se oli tietysti voiton tunne myös myyjälle lisämyynnin onnistumisen kannalta. Tällaisen asiakkaan saaman palvelukokemuksen myötä on vaikutusta siihen, että asiakas tulee varmasti ensi kerrallakin asioimaan kyseiseen yritykseen tietäen, että hän saa liikkeestä tarpeidensa mukaista ja osaavaa palvelua. Tämä lujittaa asiakkaan ja yrityksen välistä suhdetta sekä edistää kanta-asiakas suhteen syntymistä. Asiakas myös mitä luultavimmin kertoo hyvästä

ostokokemuksestaan eteenpäin tuttavilleen ja jakaa näin hyvää kuvaa yrityksestä muillekin potentiaalisille asiakkaille. (Valvio 2010, 133-134.)

Onnistuneen asiakaspalvelun taustalla on lopulta tyytyväinen ja motivoitunut henkilöstö. Kun työympäristö on viihtyisä ja henkilöstö tulee hyvin toimeen keskenään, sujuu asiakaspalvelukin luontevasti. Hyvällä työilmapiirillä on todella suuri vaikutus, sillä se heijastuu väkisinkin asiakkaisiin ja näkyy myös palvelun laadussa. Työilmapiiriin vaikuttaa työntekijöiden, esimiesten ja johdon välinen käyttäytyminen sekä se, miten kollegoita kohdellaan. Näitä ovat muun muassa: sanaton viestintä, erilaiset eleet sekä kiittäminen ja kehu hyvin tehdystä työstä sekä onnistumisista. Hyvässä työilmapiirissä ei myöskään esiinny työpaikkakiusaamista eikä työntekijöitä väheksytä heidän erilaisuuden takia. Henkilöstön motivaatioon taas voidaan vaikuttaa hyvällä johtamisella ja luottamuksella. Kun henkilöstöä kohdellaan oikeutetusti ja esimies voi luottaa työntekijöidensä hoitavan oman osuutensa ja vastaavasti työntekijät voivat luottaa esimiehen hoitavan omat työtehtävänsä on työyhteisökin toimivampi. Luottamusta kasvattaa myös se, jos palautetta uskalletaan antaa työntekijöiden puolelta esimiehellekin päin. Se on merkki siitä, että työntekijät haluavat kehittää työhönsä liittyvää toimintaa ja heillä on tarpeeksi luottamusta ja rohkeutta tuoda ajatuksensa julki. Hyvä palvelu pohjautuu siis lopulta toimivaan kommunikointiin ja positiiviseen ilmapiiriin. (Anna 2001; Yle 2009.)

### 3.2 Asiakasuskollisuus

Aina ei kannata luottaa siihen, että tyytyväiset asiakkaat ostaisivat jatkossakin tuotteita ja palveluita samalta yritykseltä. Asiakasuskollisuus saattaa heikentyä muista syistä, kuten korkeasta hinnasta tai vain asiakkaan halusta kokeilla muuta. Tietenkin asiakkaalla on myös riskinsä vaihtamisen suhteen, sillä hän ei välttämättä tule saamaan uudelta yritykseltä yhtä hyvää sekä odotuksia vastaavaa tuotetta ja palvelua. Asiakasuskollisuudella on kuitenkin eroja toimialoittain, sillä joillakin aloilla vaihtaminen on helpompaa ja riskittömämpää kuin taas toisilla. Tämä vaikuttaa myös merkittävästi asiakasmäärien pysyvyyteen. (Lecklin 2006, 113-114.)

Yleisesti katsottuna uskolliset asiakkaat ovat yritykselle kannattavia, mutta kannattavuus vie oman aikansa. Tutkimusten mukaan yleensä asiakassuhteen kaksi ensimmäistä vuotta ovat yrityksen kannalta tuottamattomia. Sillä uusasiakashankinta ja myynninkasvattaminen aiheuttavat yritykselle paljon kustannuksia. Alkuvaiheessa myöskään asiakkaan tuottama liikevaihto ei ole kovin suurta, sillä asiakas on vasta kokeiluvaiheessa, jolloin asiointi on harvinaisempaa ja ostosten määrät pieniä. Vasta kolmantena vuonna uskolliset asiakkaat alkavat tuottaa voittoa yritykselle ja mitä pidemmälle uskollisuus kehittyy, sitä vahvemmasi myös asiakkaan ja yrityksen toimintatavat kehittyvät. Nimittäin tällöin yritys jo tuntee

asiakkaan ja sen tarpeet sekä osaa vastata niihin oikealla tavalla. Yrityksen ei tarvitse myöskään keskittää kustannuksia enää yhtä paljon markkinointiin ja myyntiin, jolloin saadaan tehtyä säästöjä. Kokonaisuudessaan asiakaskannattavuus kehittyi ensimmäisten viiden vuoden aikana, jonka jälkeen se saavuttaa tavoitellun kehitysasteen ja tasoittuu. Niinpä viisi vuotta kestäneen asiakassuhteen menettäminen yritykselle olisi todella tappiollista. Tämän seurauksesta yritys joutuisi käymään uudestaan läpi myyntiin ja markkinointiin liittyvät kustannukset uusiasiakkaita varten ja samalla sen tuotot laskisivat. Lecklinin mukaan tietyillä toimialoilla yritysvoitto voisi lisääntyä jopa 50 prosentilla, jos uskollisten asiakkaiden määrän menettäminen vähenisi edes viidellä prosentilla. Asiakastytyväisyydestä on siis pidettävä hyvää huolta ja vaalittava pitkään kestäneitä asiakassuhteita, jotta yrityksen toiminta säilyisi kannattavana. (Lecklin 2006, 114-115.)

### 3.3 Huonon palvelun vaikutukset

Asiakastytymättömyys on yhtä lailla hyvin vaikuttava tekijä yrityksen toimintaan ja sen syyn selvittäminen on todella tärkeää yrityksen menestyksen kannalta. Pettyneet asiakkaat ovat yritykselle uhka, sillä he ovat usein tässä vaiheessa jo tehneet päätöksen asiointinsa siirtämisestä muualle. Kuten aikaisemmassakin alaluvussa mainitsin, pettyneet asiakkaat levittävät huonoa sanaa myös ympärilleen ja voivat saada yrityksen tyytyväiset asiakkaat ajattelemaan epävarmemmin vain omien kokemustensa pohjalta. Niinpä tilanteen korjaaminen on yritykselle erityisen tärkeää. (Lecklin 2006, 113.)

Asiakaslähtöisellä palvelulla on lopulta hyvin suuri merkitys palvelun onnistumisen ja asiakaskokemuksen kannalta. Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan asiakkaiden toiveiden mukaan toimimista ja niiden täyttämistä sekä yrityksen määrittelemien arvojen ja palvelulupausten noudattamista. Kaikkiin asiakkaiden toiveisiin ei välttämättä ole suoranaista ratkaisua, mutta tärkeintä on selvittää, voidaanko toiveet toteuttaa sanomatta heti ”ei onnistu”. Asiakkaat tekevät nopeasti johtopäätöksiä vain muutaman asiointikerran perusteella. Jos asiakas on saanut kahdesti toistamiseen huonoa palvelua, hän herkästi yleistää asian ja luo mielikuvan, ettei kyseisestä yrityksestä saa ”koskaan” hyvää palvelua tai yrityksessä ”ei ikinä” onnistu mikään. Nämä ovat hyvin vahvoja sanoja kuvastamaan vain muutamaa asiointikokemusta, siksi onkin tärkeämpää miettiä kuinka saada asiakas ajattelemaan positiivisesti asiakaskokemuksistaan. (Valvio 2013, 63,67; Selin & Selin 2013, 200-202.)

Vaikeissa asiakastilanteissa tilanteen onnistumisen kannalta olennaista on asiakaspalvelijan oikea palveluasenne. Kun asiakkaaseen osataan suhtautua oikein, saadaan tilannekin lopulta käännytettyä voiton puolelle. Tärkeintä pettyneen asiakkaan kohdalla on kuunnella asiakasta ja antaa hänen puhua ensin. Kun asiakas on saanut purettua kiukkunsa, hänellä on varmasti jo vähän helpottuneempi olo tapahtuneesta. Tämän jälkeen tilanteen hallinta siirtyy



asiakaspalvelijalle. Hänen on osoitettava suhtautuvansa asiaan vakavasti, pahoiteltava tilannetta ja kiitettävä asiakkaan antamasta palautteesta, esitettävä mahdollisia tarkentavia kysymyksiä ja kerrottava, mitä hän asialle aikoo tehdä sekä pidettävä kiinni antamastaan lupauksesta. (Selin & Selin 2013, 203-205.)

Pettyneeseen asiakkaaseen on suhtauduttava kunnioitettavasti ja osattava arvostaa saatua negatiivista palautetta, sillä asiakas on antanut yritykselle vielä toisen mahdollisuuden korjata tapahtunut virhe, sen sijaan että hän olisi vaihtanut asioinnin saman tien toiseen yritykseen. Hän olisi voinut yhtä hyvin siirtyä suoraan seuraavaan liikkeeseen, jolloin aikaisemalla yrityksellä ei olisi ollut mitään tietoa asiakkaan pettymyksestä eikä mahdollisuutta yrittää korjata tilannetta. (Selin & Selin 2013, 203-205.)

Selineiden mukaan ikävää palautetta on ajateltava lahjana. Palautteen avulla yrityksen toimintaa voidaan kehittää asiakkaiden odotusten vastaisiksi. Se on samalla myös kaikista helpoin ja halvin tapa yritykselle saada kehitysehdotuksia omalle toiminnalleen. Asiakaspalautteen avulla voidaan määritellä uudestaan yrityksen arvot ja tavoitteet vastaamaan lähemmin asiakaslähtöisyyttä, kun tiedetään mitä asiakkaat oikeasti yritykseltä odottavat. On muistettava, että niin kauan, kun asiakas jaksaa antaa rakentavaa palautetta, on se merkki siitä, että hän haluaa pysyä yrityksen asiakkaana jatkossakin. Toiset asiakkaat taas kaipaavat enemmän huomiota ja kokevat, että heitä tulisi palvella vielä paremmin kuin aikaisemmin, tällöin asiakaspalvelijan on osattava toimia kunkin tilanteen vaativan tavan mukaisesti. (Selin & Selin 2013, 203-205.)

Gerdtin ja Korkiakosken kirjassa on sopiva esimerkki siitä, kuinka asiakaslähtöisyyden toteutuminen vaikutti asiakkaan asiointiin jatkossa ja kokemusten kertomisesta eteenpäin. Tapauksessa oli kyse ketjuhotellista, jossa konsepti oli hotelleissa sama, mutta eroavaisuutta oli palveluissa. Tapauksessa asiakkaat viettivät ensimmäisen hotellivierailunsa Suomessa ja toisen Ranskassa. Perhe kokeili molemmissa hotelleissa huonepalvelua, huomaten henkilökunnan palveluasenteessa suuria eroja. Suomessa vieraillessaan he kysyivät huonepalvelusta annosvaihtoehtoa lapselle, jolloin hotelli suositteli listalta 25 euron aikuisten kokoista annosta. Pöytää kysyessään huoneeseensa ruokailua helpottavaksi, saivat he vastaukseksi, ettei kukaan voi huonepalvelussa heille pöydäksi muuttua ja että heidän on soitettava erikseen vastaanottoon kysyäksään pöydän saamista huoneeseen. Tämä johti siihen, etteivät asiakkaat halunneet tilata enempää, sillä kerralla ja vierailun loppuajan he söivät hotellin ulkopuolella. Ranskassa taas perhe joutui sairastapauksen vuoksi perumaan hotelliravintolan pöytävarauksen ja tilaamaan huonepalvelusta. Heidän huonepalvelun tilaus onnistui suoraan vastaanoton numerosta ja ravintola sovelsi lapselle annoksen varsinaisen ruokalistan ulkopuolelta. Annokset toimitettiin huoneeseen pöydän, kynttilöiden ja kukkien kera ja henkilökunta pahoitteli vielä annosten toimitustenkin yhteydessä sairastumista ja

sanoi tuovansa ravintolan asiakkaiden luokse. Henkilökunnan käytöksellä oli niin suuri merkitys, että perhe tilasi jälkiruoat ja söi koko hotellivierailunsa ajan vain hotellilla, sillä eivät hyvän palvelun takia halunneet poistua muualle. Pienillä eleillä pystytään vaikuttamaan asiakkaiden tyytyväisyyteen, joka näkyy myös asiakkaiden ostamissa palveluissa. Asiakkaat kertoivat hotellivierailuistaan eteenpäin suositellen Ranskan hotellia ja kertomalla huonot kokemukset Suomen hotellista. Kyseisessä esimerkissä käy hyvin ilmi se, kuinka tärkeää hyvä palvelu ja asiakkaan tyytyväisyys lopulta on. Sillä asiakkaan kokema palvelu vaikuttaa muihinkin ihmisiin, kuin vain kyseiseen asiakkaaseen ja hänen ostokäyttäytymiseensä. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 106-107.)

Maailma muuttuu ja kehittyy jatkuvasti, jonka myötä myös asiakkaiden tarpeet ja odotukset muuttuvat. Jatkuvasti kehitetään uusia sovelluksia ja palveluita, jotka helpottavat asiakkaiden ostokäyttäytymistä sekä antavat eri vaihtoehtoja ostojen toteuttamiseen. Yleensä asiakkaat ovat näissä kehityksissä jopa yritystä edellä ja ottavat uudet vaihtoehdot nopeammin käyttöön. Yritysten on pysyttävä näissä muutoksissa mukana, jos haluavat pärjätä kilpailijoilleen. Muutoksissa mukana pysymisen myötä yrityksiä tuhoutuu ja uusia yrityksiä syntyy, sillä kaikki eivät osaa toimia uusien muutoksien vaatimalla tavalla, vaan uskovat tiukasti vanhoihin ennekin toimineisiin toimintatapoihin. Tämä taas puolestaan voi lopulta koitua yrityksen kohtaloksi. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 93.)

Täydellisyyttä ei ole olemassa ja kaikki tekevät virheitä, tärkeintä on kuitenkin se, korjataanko tapahtunut virhe ja kuinka se tehdään. Tilanteissa, joissa asiakas on ollut tyytymätön, on ollut erityisen tärkeää saada tilanne korjattua niin, että asiakkaalle on jäänyt lopulta hyvä mieli. Asiakkaalle voidaan näissä tilanteissa antaa esimerkiksi kalliimpi tuote korvauksena nykyisestä viallisesta tuotteesta, jotta asiakas saataisiin pidettyä tyytyväisenä. Vaikka tästä syntyykin yritykselle hiukan enemmän kustannuksia, on se kuitenkin lopulta kannattavampaa toiminnan kannalta, kun asiakasta ei menetetä kokonaan. Tyytymättömänä asiakas olisi myös levittänyt huonoa sanaa yrityksestä eteenpäin, joka olisi taas voinut vaikuttanut yrityksen maineeseen alentavasti. Tärkeämpää on siis jopa hoitaa tyytymätön asiakas tyytyväiseksi, kuin normaalissa ostotilanteessa ylittää asiakkaan odotukset, sillä valmiiksi vihaisella asiakkaalla on paljon suuremmat vaikutuksen mahdollisuudet yrityksen maineeseen, kuin vain tyytyväisellä asiakkaalla. (Kortesuo 2014, 85-86.)

### 3.4 Laatu

Laadulla tarkoitetaan asiakkaan tarpeisiin vastaamista, samalla kuitenkin ottaen huomioon yritystoiminnan säilyminen mahdollisimman tehokkaana ja kannattavana. Asiakastyytyväisyyteen ei ole kuitenkaan tarkoitus pyrkiä millä tahansa keinoilla. Jos asiakkaille aletaan myydä tuotteita liian alhaisella hinnalla, silloin toiminta ei ole enää yrityksellekään kannattavaa ja sen tulos kärsii. (Lecklin 2006, 18-19.)

Laatu käsitteenä tarkoittaa virheettömyyttä sekä asioiden oikein hoitamista.

Yritystoiminnassa on syytä ottaa huomioon laadun kannalta asiakkaan odotusten ylittäminen, samanaikaisesti välttämällä kuitenkin ylilaatua. Vaikka tuote saattaa yrityksen mielestä olla täydellinen, voi asiakas olla siitä toista mieltä. Asiakas voi pitää tuotetta sen erilaisten ominaisuuksien takia vaikeana käyttöisenä tai, jos asiakkaalla ei esimerkiksi ole tarvetta tuotteen kaikille ominaisuuksille, ei hän halua maksaa tuotteesta täyttä hintaakaan. Asiakas on siis laadun lopullinen arvioija ja siksi on tärkeää keskittyä laadukkaan tuotteen lisäksi myös laadukkaaseen palveluun. (Lecklin 2006, 18-19.)

### 3.5 Laadun merkitys yritystoiminnassa

Laadulla on monia vaikutuksia yrityksen toimintaan ja sen menestykseen. Päätaivoitteet ovat kuitenkin kustannustehokkuudessa ja asiakastytyväisyydessä, sillä ne määrittelevät yrityksen aseman markkinoilla ja myytävien tuotteiden hinnan. Yrityksen sisäisessä toiminnassa laatu merkitsee valmistettavien tuotteiden virheettömyyttä ja alhaisia valmistuskustannuksia. Niiden avulla pystytään vaikuttamaan tuotteiden katteeseen ja kannattavuuteen myönteisesti. (Lecklin 2006, 24.)

Yrityksen asemaan markkinoilla vaikuttaa merkittävästi tyytyväinen asiakaskunta. Hyvä laatu tarkoittaa asiakastarpeiden, odotusten ja vaatimusten tyydyttämistä. Tyytyväinen asiakaskunta asioi useammin, ostaa kerralla enemmän ja kertoo positiivisista ostokokemuksistaan myös eteenpäin lähipiiriin kuuluville ihmisille. Yrityksillä on myös enemmän vapautta tuotteidensa hinnoittelussa silloin, kun laatu on hyvää ja asiakkaat tyytyväisiä. Tällöin myytävistä tuotteista voidaan pyytää enemmän, jolloin yritykselle jää parempi kate. (Lecklin 2006, 24.)

## 4 Prosessi

Prosessi tarkoittaa jotain yksittäistä kokonaisuutta ja jonka lopputulos muodostuu monista eri toistuvista vaiheista. Nämä vaiheet ovat yrityksen erilaisia tehtäviä ja niitä voidaan määrittellä sekä mitata. (Lecklin 2006, 123,132.)

Prosessilla on tarkoitus tuottaa lisäarvoa asiakkaille ja niiden määrä sekä sisältö vaihtelevat yrityksen koosta riippuen. Suurissa yrityksissä määrä voi helposti olla jopa sadoissa tai tuhansissa prosesseissa, kun taas pienyrityksissä niiden määrä jää alle sataan. (Lecklin 2006, 123,132.)

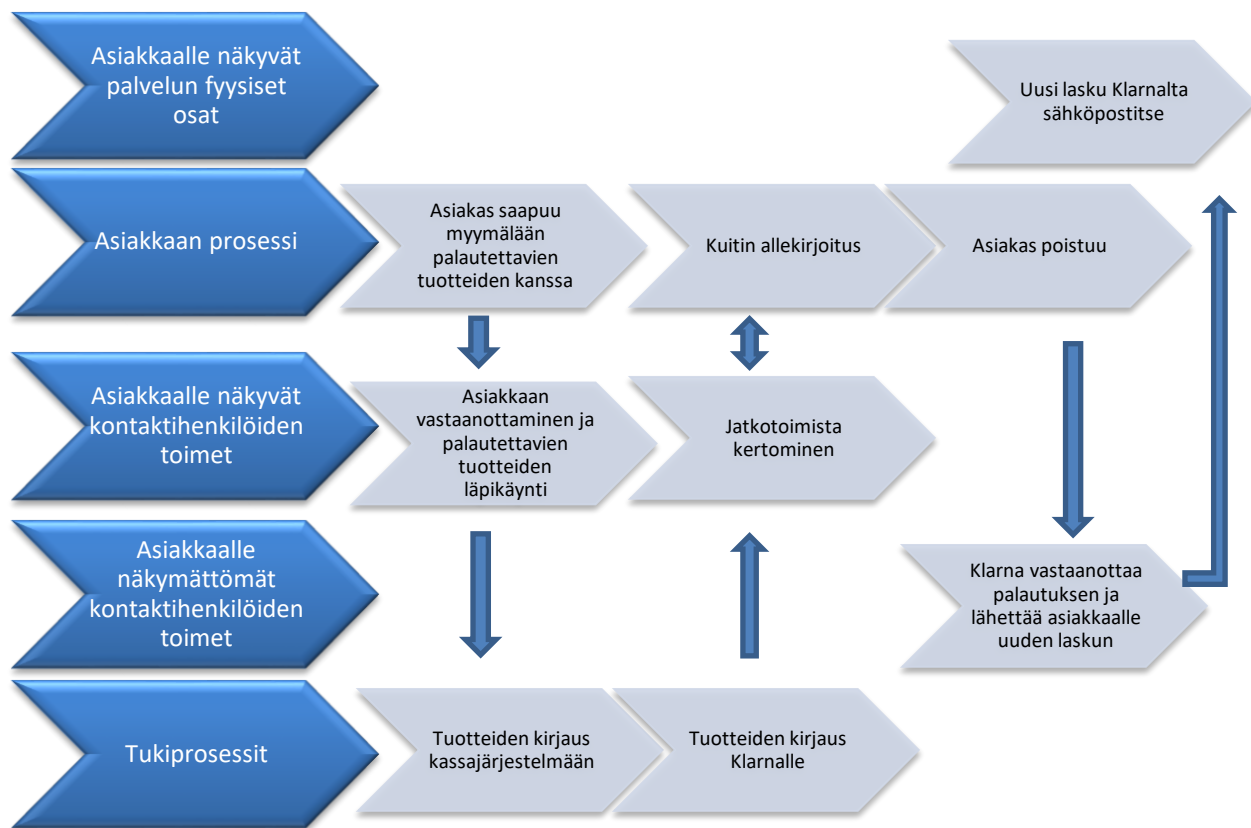
#### 4.1 Prosessin kehittäminen

Erilaiset tuotteet ja palvelut muodostuvat osista, joita kehittämällä voidaan parantaa organisaation toimintaa. Näitä kehitettäviä osia kutsutaan yleensä prosesseiksi. Prosessin kehittämiseen voidaan käyttää valmista kehitysmallia, joka muodostuu kolmesta vaiheesta. (Lecklin 2006, 134-135.)

Ensimmäinen vaihe on nykytilan kartoitus, jossa tarkoituksena on käydä läpi sen hetkinen tilanne sekä ne toimenpiteet, joiden avulla kehitys saadaan vietyä onnistuneesti loppuun asti. Kartoitus vaiheessa pääasiana on prosessityön organisointi, prosessikuvausten ja -kaavioiden tekeminen sekä arviointi prosessin toimivuudesta. Toista vaihetta kutsutaan prosessianalyysiksi. Tässä vaiheessa tarkoituksena on selvittää olemassa olevat ongelmat ja ratkaista ne, analysoida laatukustannuksia, tehdä benchmarking vertailuja, valita oikeat menetelmät, asettaa tavoitteet ja miettiä eri kehittämisvaihtoehtoja sekä käydä ne läpi. Näiden vaiheiden jälkeen valitaan kehittämistapa, jolla prosessia lähdetään muokkaamaan joko pienillä muutoksilla tai viemään sitä täysin uuteen suuntaan. Prosessi on tässä vaiheessa myös mahdollista ulkoistaa tai lopettaa täysin, mutta se on yleisesti todella harvinaista. Kolmas ja viimeinen vaihe on prosessin parantamisvaihe. Tässä vaiheessa koko prosessi arvioidaan ja sen pohjalta valitaan käytettävä toteutustapa sekä tehdään parannussuunnitelma. Kun luotu parannussuunnitelma on hyväksytty, voidaan kehitetty prosessi ottaa käyttöön. Prosessin kehittämismalli pitää sisällään kolme vaihetta kehityksen aikaansaamiseksi, mutta ei varsinaisena vaiheena siinä on mukana kuitenkin myös jatkuva kehittäminen. Prosessia on myös hyvä seurata säännöllisin väliajoin, mahdollisten uusien kehitystarpeiden merkeissä, sekä samanaikaisesti arvioida koko ajan nykyistä toimintamallia ja sen sujuvuutta. (Lecklin 2006, 134-135.)

#### 4.2 Blueprint

Blueprint on kehitetty nimenomaan palveluprosessien analysoinnin tueksi. Blueprint on prosessikaavio, joka kuvastaa jokaisen prosessissa mukana olevan henkilön ja palvelun osaa sekä niiden tehtäviä. Kaaviosta näkee myös sen, mitkä prosessin osista ovat suoraan asiakkaalle näkyviä toimia ja mitkä asiat taas ovat taustalla tapahtuvia prosessin etenemiseen vaikuttavia asioita. Kaavion tarkoituksena on antaa selkeä kuva prosessin vaiheista ja sen kokonaisuudesta myös niille henkilöille, jotka eivät ole siinä varsinaisesti mukana. Näitä henkilöitä ovat esimerkiksi yrityksen johtohenkilöstö, jonka kanssa prosessia pyritään yhdessä kehittämään. Johtohenkilöstön on näin ollen helpompi hahmottaa mitkä prosessin toimet näkyvät asiakkaille suoraan sekä mitä toimia prosessi vaatii asiakkailta ja omalta henkilöstöltä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 178.)



Kuvio 1: Klarna palautuksen Blueprint

Yllä olevassa Klarna palautusten prosessikaaviossa, kuvion 1 ylin kohta kuvastaa niitä asioita, jotka palveluprosessissa näkyvät suoraan asiakkaalle. Näitä asioita ovat kaikki palveluun liittyvät fyysiset asiat, joissa ei olla suoraan kasvotusten tekemisissä kenenkään yrityksen työntekijän kanssa. Näitä asioita ovat muun muassa yrityksen internet sivut, tehdyistä tilauksista saadut kirjalliset vahvistukset sekä tässä kehityksen kohteena olevassa tapauksessa Klarnalta vastaanotettu sähköposti uudesta laskusta.

”Asiakkaan prosessi” kohta kuvastaa kaikkia asiakkaalta vaadittavia toimia prosessin aikana. Klarnan palautusprosessissa asiakkaan oli saavuttava myymälään palautettavien tuotteiden kanssa (jos hän oli siis päättänyt tehdä palautuksen myymälän kautta), allekirjoitettava palautuskuitti ja lopulta hän poistui myymälästä.

”Asiakkaalle näkyvät kontaktihenkilöiden toimet” kohta esittää ne osat, joissa asiakas on suoraan tekemisissä yrityksen toimihenkilön kanssa ja asiakas näkee suoraan hänen tekemänsä toimet. Tutkittavassa tapauksessa näitä toimia olivat myymälässä asiakkaan saapuessa hänen

vastaanottaminen ja palautettavien tuotteiden läpikäynti sekä kertominen jatkotoimista, eli siitä kuinka palautuksen jälkeen edetään.

Kuvion 1 toiseksi alin rivi eli ”asiakkaille näkymättömät kontaktihenkilöiden toimet” kohta kuvastaa kaikkia niitä toimia, mitä asiakas ei suoraan näe. Tässä tapauksessa asiakkaalle näkymätön osa oli Klarnan vastaanottama palautus ja uuden laskun teko sekä lähetys asiakkaalle.

Kaavion viimeinen ”tukiprosessit” kohta kuvastaa niitä vaiheita, jotka tehdään prosessia tukevilla järjestelmissä tai osastoilla. Tutkimuksen kohteena olevan prosessin kohdalla näitä asioita olivat palautettavien tuotteiden kirjaus yrityksen kassajärjestelmään ja erikseen vielä toiseen järjestelmään Klarnalle. Kuvion nuolet ohjaavat prosessin eri vaiheiden toteutumisympäristöä ja helpottavat lukijaa hahmottamaan paremmin prosessin etenemistä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 178-179.)

## 5 Käytännön toiminnan kuvaus ja case yritys

Työn kehitysosuus toteutettiin tutkimusmenetelmiä apuna käyttäen, sillä tarkoitus oli ensin saada mahdollisimman paljon tietoa kehitettävästä kohteesta ja sen puutteista, kehitystyön onnistumisen kannalta. Tutkija aloitti työn kehitysosuuden saatuaan työn teoria osuuden valmiiksi, eli noin puolessa välissä koko opinnäytetyön prosessia. Tarkoituksena oli myös helpottaa työn kyselyn laadintaa ja toteutusta, kun selvillä oli jo perusteoriaa kehityksen kohteena olevasta aiheesta. Toimeksiantaja ei halunnut yrityksen nimen tulevan julki, joten työ pitää sisällään vain muutamia yleisiä tietoja kehityksen kohteena olevasta yrityksestä ja sen toiminnasta.

Yritys X on muotialalla toimiva vaateketju, joka on perustettu 1950 -luvulla. Vuosien varrella se on laajentanut toimintaansa ympäri Pohjois- ja Keski-Eurooppaa. Yrityksen tuotevalikoimaan kuuluu naisten- ja lastenvaatteita, alusvaatteita, asusteita ja kosmetiikkaa. Yrityksellä on myös verkkokauppatoimintaa, joka on keskittynyt lähinnä EU -alueelle.

### 5.1 Käytettävät tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön kehitysosuus toteutettiin kyselyn sekä haastattelun avulla. Kysely sopii tutkimusmenetelmänä tilanteissa, kun kohteena on isompi ryhmä, sillä kyselyllä saadaan kerättyä nopeasti laaja määrä tutkittavaa aineistoa. Kyselyistä saadut tulokset ovat yleensä numeerisia, joten niitä pystytään arvioimaan tilastollisesti. Tämä helpottaa ja selkeyttää saatujen vastausten analysointia. Samanaikaisesti kyselyn heikkouksia ovat saatujen vastausten pinnallisuus ja vastaajien tietämättömyys tutkittavasta kohteesta. Tässä tapauksessa kehitettävä kohde oli kuitenkin vastaajille entuudestaan tuttu, joten se ei

aiheuttanut ongelmia. Hankaluuksia voi myös koitua siitä, että tutkijan on kyselylomaketta laatiessaan päätettävä ennakkoon vastaajille annettavat vastausvaihtoehdot. Tämä voi johtaa vastaajia vastaamaan esitettäviin kysymyksiin eri tavalla, kuin haastattelutilanteissa jossa kysymys voidaan esittää ensin avoimesti ja antaa tilanteen vaatiessa haastateltavalle lisää vaihtoehtoja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 121.)

Kyselyn toteutustapoja on monia, kuten paperinen lomake tai puhelimitse toteutettava kysely. Tässä työssä kyselyn toteutustapana käytettiin sähköistä kyselyä internetissä. Sähköinen kysely on helposti toteutettava ja edullinen vaihtoehto. Ne ovat muutamia syitä siihen, miksi se on myös yksi suosituimmista kyselyn toteutusmuodoista. Sähköisessä muodossa saatujen vastausten analysointi on tutkijalle vaivattomampaa, sillä vastaukset ovat tällöin kootuna yhteen paikkaan ja tuloksia on näin ollen helpompi vertailla keskenään. Sähköisten kyselyjen yleisyys on kuitenkin johtanut siihen, etteivät ihmiset enää jaksa vastata niihin yhtä aktiivisesti. Vähäinen vastaajamäärä myös vaikuttaa siihen, että tutkimuksen tuloksista ei välttämättä pystytä tekemään yhtä kattavia johtopäätöksiä, kun vastaajamäärä on ollut puutteellinen. Tutkimuksen lopputulos saattaa siis kärsiä kyseisestä toteutustavasta, joten tutkijan on mietittävä tarkkaan mitä tutkimusmenetelmää aikoo tutkimuksessaan käyttää. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 121,128-129,134.)

Tapa jolla tutkittavaa tietoa lähdetään keräämään tutkimusosuutta varten, vaikuttaa vahvasti siihen millaisia kysymyksiä ylipäätään voidaan kysyä, sekä mitkä seikat vaikuttavat vastauksiin ja kuinka luotettavina niitä voidaan pitää. Kyselyn avulla saadaan kerättyä sekä määrällistä, että laadullista tietoa. Laadullista tietoa saadaan esittämällä avoimia kysymyksiä ja määrällistä taas antamalla valmiit vastausvaihtoehdot. Kyselyosuudessa tutkija ei itse ollut läsnä vastauksilanteissa, joten on vaikeaa sanoa, kuinka tosissaan vastaajat ovat suhtautuneet esitettyihin kysymyksiin. Kyselyyn saadut vastaukset olivat kuitenkin hyvin laajoja ja kattavia, joten tutkijalle ei jäänyt epäilyjä siitä, etteivätkö vastaajat olisivat olleet vakavissaan kyselyn suhteen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 121,128-129,134.)

Haastattelu sopii tapaustutkimukseen tiedonkeruumenetelmänä, sillä tapaustutkimuksessa kyse on yleensä ihmisten toiminnasta tietyissä tilanteissa. Haastattelujen avulla saadaan myös toisenlaista näkökulmaa ja selitystä tutkittavasta kohteesta sekä nopeasti hyvin yksityiskohtaista tietoa. Haastattelu on myös yksi yleisimmistä tiedonkeruumenetelmistä, sillä se on hyvin tunnettu tutkimusmenetelmä. Haastatteluissa tutkija pystyy keskittymään enemmän yksilöihin ja jokaisen vastaajan omaan näkökulmaan. Kun taas verrataan kyselyyn, jossa saadut vastaukset yleistetään yhdeksi kokonaisuudeksi ja katsotaan mitä enemmistö on ollut mieltä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 106-107.)

## 5.2 Tutkimuksen toteutus käytännössä

Haastattelu toteutettiin yhdessä pääkaupunkiseudun myymälässä ja loppuun yrityksen henkilöstöön kohdistettiin samat kysymykset kyselylomakkeen muodossa. Haastattelu toteutettiin myymälässä, jossa tutkija itsekin työskenteli opinnäytetyön toteutushetkellä. Oma myymälä tuntui tutkijalle luontevammilta vaihtoehdolta haastattelun toteutuksen kannalta, sillä myyjähenkilöstö oli hänelle entuudestaan tuttu. Se olikin yksi syy miksi tutkija valitsi juuri kyseisen myymälän. Haastateltavia henkilöitä oli kaiken kaikkiaan viisi ja jokainen myyjä haastateltiin erikseen. Kaikki haastattelut toteutettiin kuitenkin saman päivän aikana ja yhden haastattelun kesto oli noin 5-10 minuuttia, riippuen vastaajan aktiivisuudesta. Kaikki haastattelut äänitettiin, jotta niihin olisi helpompi palata myöhemmässä vaiheessa. Se antoi myös tutkijalle mahdollisuuden keskittyä itse haastattelutilanteeseen. Tehdyt haastattelut sekä kysely litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi jälkepäin toteutettavaan kehitystyöhön.

Kysely taas toteutettiin sähköisessä muodossa käyttäen apuna Google Formsia, jonne kyselylomake luotiin. Kyselyyn johtava linkki julkaistiin case -yrityksen sisäisillä nettisivuilla, jonne pääsyoikeus oli ainoastaan työpaikan tietokoneilta. Vastausten saaminen vaati myyjien läsnäolon myymälässä ja oman ajan käyttöä kyselyn vastaamiseen. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja vastaamisaika oli rajoitettu kymmeneen päivään. Kyselyä suunnitellessa tutkijan oli tärkeää miettiä, kuinka pitkään kyselyä pidetään auki ja millaisia vastausvaihtoehtoja kysymyksiin annetaan. Avoimet kysymykset voivat olla hankalia eikä välttämättä kaikista suosituin vaihtoehto, mutta tässä tapauksessa ne olivat välttämättömiä tehtävän kehityksen kannalta.

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden mukaan avoimiin kysymyksiin ei aina välttämättä saa vastausta ja saadut vastaukset voivat jäädä puutteellisiksi. He kuitenkin painottavat vastausten saannin olevan riippuvaista vastaajien aktiivisuudesta ja samanaikaisesti korostavat avointen kysymysten olevan hyvin antoisia. Toteutetussa kyselyssä vastaajat olivat kuitenkin aktiivisia, jolloin avoimet kysymykset olivat onnistuneita ja tutkija sai näihin kysymyksiin kattavat vastaukset. Kyselylomake piti sisällään kymmenen kysymystä, muun muassa moni valinta- ja avoimia kysymyksiä sekä lineaarisen asteikon kysymyksiä, jotta kyselyn tyyli olisi mahdollisimman neutraali. Esitettävät kysymykset olivat samoja kuin haastattelussakin käytetyt kysymykset. Kyselyyn kertyi lopulta 54 vastausta, johon tutkija oli tyytyväinen huomioiden kyselyn vapaaehtoisuuden. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 132.)

Kokonaisuudessaan haastattelu ja kysely kohdistuivat yrityksen myyjiin, sillä he olivat pääosassa tutkittavassa prosessissa ja tutkija pyrki luomaan kehitysehdotuksia nimenomaan myyjille. Opinnäytetyön kehitysosuutta tehdessä tutkija halusi käyttää tutkimusmenetelmänä sekä kyselyä, että haastattelua, haluna selvittää tietyn tutkimusmenetelmän vaikutuksia vastauksiin. Haastattelun hyvänä puolena on haastattelijan läsnäolo haastattelutilanteessa ja



mahdollisuus saada tarkentavia vastauksia esitettyihin kysymyksiin. Haastattelujen purkaminen oli kuitenkin työläämpi vaihe ja jälkepäin huomattuna olisi ollut helpompaa käyttää samaa tutkimusmenetelmää kaikkien myyjien kohdalla. Työn kannalta tämä toteutustapa oli kuitenkin toimiva, sillä se toi monipuolisuutta kokonaisuuteen. Kysely laajennettiin lopulta kohdistumaan koko case yrityksen Suomen henkilöstöön, sillä näin saatiin lyhyemmässä ajassa suurempi määrä vastauksia ja erilaista näkökulmaa kehitettävästä ongelmasta.

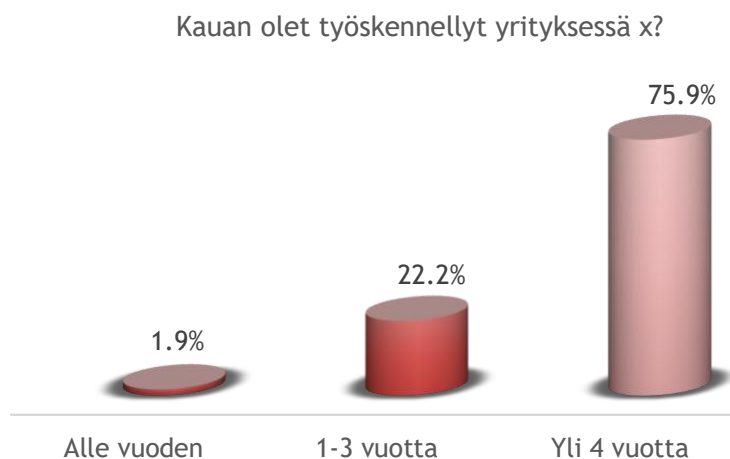
## 6 Tutkimuksen analysointi ja tulokset

Tutkija kokosi jokaisen kysymyksen kohdalla saadut vastaukset kaavion muotoon, selkeyttääkseen tulosten analysointia sekä itselleen että lukijalle. Kysymykset olivat jaettuna kuuteen pääryhmään. Pääryhmät olivat: vastaajien tausta, palautusten esiintyvyys ja henkilöstön tietoisuus aiheesta, sen hetkisen tilanteen selvittely ja mahdolliset ongelmat, ongelmista selviytyminen, oma vaikutusvalta ja odotukset tulevalta.

Monessa kysymyksessä esiintyi muu -vaihtoehto, sillä kehityksen kohteena olevan yrityksen puolelta toivottiin mahdollisimman neutraalia kyselyä. Yksi asia miten tutkija pystyi neutraaliuteen vaikuttamaan, oli antaa vastaajille vaihtoehto, jolla he saivat vapaasti ilmaista näkemystään. Tutkija pyrki myös kyselyä luodessaan, esittämään kysymykset mahdollisimman neutraalissa muodossa.

### 6.1 Työsuhteen pituus

Ensimmäisenä tutkija halusi kysyä henkilöstöltä kuinka pitkään he ovat työskennelleet kyseisessä yrityksessä. Tarkoituksena oli selvittää vaikuttiko työsuhteen pituus muiden kysymyksiin vastauksiin ja vastaajien mielipiteeseen ylipäätään siitä, millaiseksi he kokivat Klarna palautusprosessin kyseisellä hetkellä. Työsuhteen pituudella haluttiin lähinnä selvittää, sen mahdollista vaikutusta henkilöstön kokemattomuuteen ja osaamattomuuteen Klarna palautusten suhteen. Sillä alle vuoden mittaisessa työsuhteessa olleelle myyjälle ei ole tietenkään ehtinyt kertyä yhtä paljon kokemusta kuin yli neljä vuotta työsuhteessa olleelle henkilölle. Vastausvaihtoehtoja annettiin kolme, alle vuodesta yli neljän vuoden mittaiseen työsuhteeseen. Kuviosta 2 näkee tarkemmin, miten työsuhteen pituus on vastausvaihtoehdoissa rajattu.



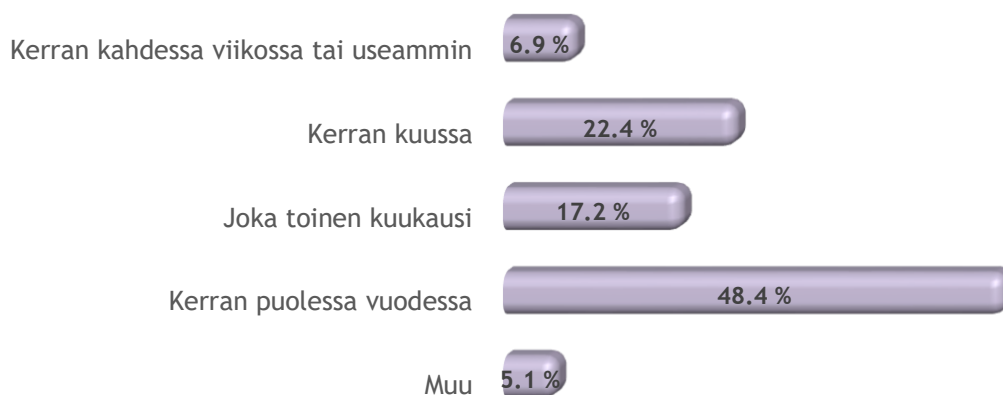
Kuvio 2: Kauan olet työskennellyt yrityksessä x?

Kuten kuviosta 2 huomaa, suurin osa vastaajista eli 75,9% on työskennellyt kyseisessä yrityksessä yli neljä vuotta. 22,2% on ollut kyseisessä yrityksessä yhdestä kolmeen vuoteen töissä ja vastaajista vain yksi eli 1,9% oli ollut vasta alle vuoden mittaisessa työsuhteessa. Kyseisen kysymyksen vastauksista voi päätellä sen, että suurin osa kyselyyn vastanneista henkilöistä on ollut tarpeeksi kokenutta. Joten tutkijan ei tarvinnut ottaa seuraavia kysymyksiä analysoidessaan huomioon henkilöstön mahdollisesti vasta alkanutta työsuhdetta ja sen vaikutusta vastauksiin ja osaamattomuuteen. Tästä voi myös päätellä sen, että työsuhteen pituudella ei ollut merkitystä vastaajien mielipiteeseen sen hetkisestä tilanteesta.

## 6.2 Palautusten yleisyys ja perehtyneisyys aiheeseen

Tutkija halusi selvittää palautusten esiintyvyyden määrän ja sen mahdollisen vaikutuksen prosessin sujuvuuteen. Varsinkin myymälässä teetetyistä haastatteluista kävi ilmi monen haastateltavan kohdalla se, että toinen vahvasti vaikeuksia aiheuttava tekijä palautusten teossa oli ollut niiden harvinaisuus. Sama vastaus toistui myös toteutetussa kyselyssä useampaan otteeseen. Palautusten määrä moneen myymälään oli pieni ja vielä harvinaisempaa oli se, että palautus sattui osumaan myyjille juuri omalle kohdalle. Tietenkin on myös poikkeuksia ja tietyt myymälät ovat niitä, joissa kävijöitä on enemmän, jolloin palautuksiakin tulee henkilöstölle useammin vastaan. Kysymyksellä kysyttiin kuinka usein myyjät keskimäärin kohtaavat palautuksia, joiden maksutapana on ollut Klarna lasku. Vastaajille annettiin tähän valmiit vastausvaihtoehdot, joita olivat: kerran viikossa tai useammin, kerran kuussa, joka toinen kuukausi, kerran puolessa vuodessa ja muu. Muu vaihtoehdolla tutkija halusi antaa vastaajille mahdollisuuden tuoda esille omaa näkökulmaa ja samalla pyrkiä olemaan ohjaamatta vastaajia mihinkään tiettyyn suuntaan.

Kuinka usein sinulle tulee keskimäärin vastaan palautuksia, joiden maksutapana on ollut Klarna lasku?

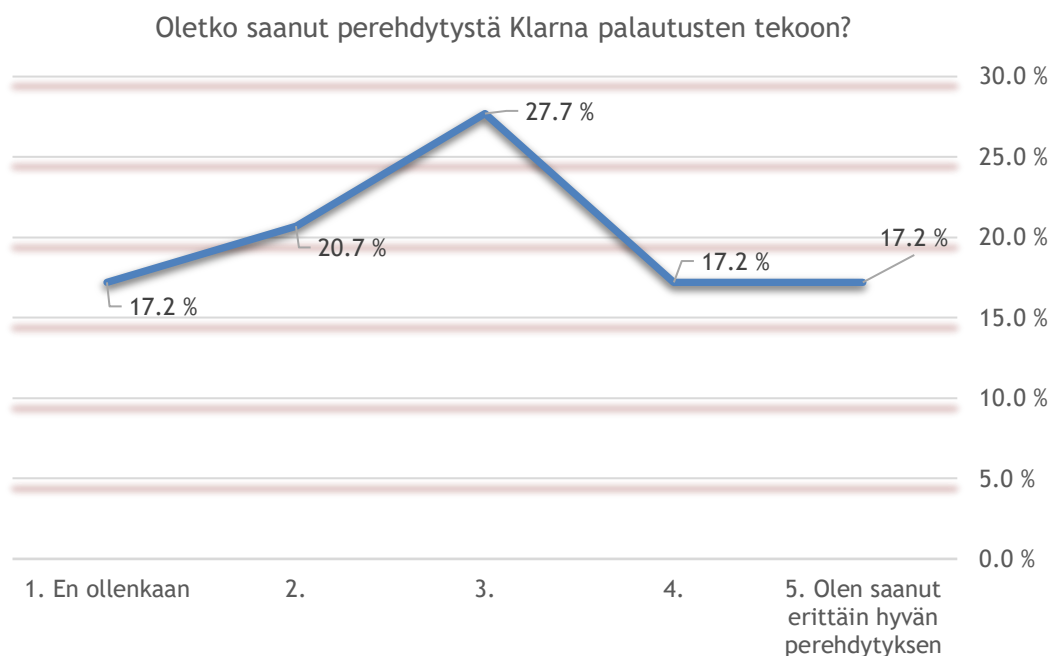


Kuvio 3: Kuinka usein sinulle tulee keskimäärin vastaan palautuksia, joiden maksutapana on ollut Klarna lasku?

Kuten kuviosta 3 huomaa, enemmistö eli 48,4% kertoi kohtaavansa Klarna palautuksia vain kerran puolessa vuodessa. Vastaaajaprocentti tässä vaihtoehdossa oli todella suuri ja tämä on jo yksi selkeä merkki siitä, miksi palautuksen teko ei ollut päässyt kehittymään rutiinimaiseksi ja sen tekeminen oli vienyt paljon aikaa. Kerran kuussa ja joka toinen kuukausi vaihtoehtojen vastaukset jakautuivat hyvin tasaisesti, mutta keräsivät myös paljon vastauksia. 17,2% kertoi kohdanneensa Klarna palautuksia joka toinen kuukausi ja 22,4% kerran kuussa. Jo näistä vastausmääristä voi päätellä, että nimenomaan Klarna laskulla maksettuja verkkokauppatilauksia ei tule kovin usein vastaan myymälöissä. Tietenkin edes kerran kuussa tehty palautus on paljon parempi kuin kerran vuodessa, mutta se ei siltikään tarkoita sitä, että sen teko sujuisi työntekijältä ongelmitta. Loput vastaajat kokivat kohtaavansa palautuksia joko aikaisempiin vaihtoehtoihin verrattuna useammin tai vielä harvemmin. Kerran kahdessa viikossa tai useammin vaihtoehdon olivat valinneet 6,9% kyselyyn osallistuneista ja muu vaihtoehdon 5,1% vastaajista. Muu vaihtoehdon valitsemalla vastaaja sai itse tarkentaa vastaustaan ja he kertoivat kokevansa Klarna palautuksen kerran vuodessa tai ei koskaan.

Kyselyn kolmannessa ja neljännessä kysymyksessä keskityttiin ylipäätään aiheeseen perehtyneisyyteen. Kolmannessa ja neljännessä kohdassa kysymykset esitettiin lineaarisen asteikon tavoin. Asteikossa vastausvaihtoehdot oli annettu 1-5 välillä. Vastausvaihtoehdoissa numero 1 vastasi ” Ei ollenkaan” ja numero 5 ” Erittäin hyvää perehdytystä”. Tutkija halusi selvittää, oliko henkilöstö saanut perehdytystä palautusten tekoon ja kuinka hyvin henkilöstö oli itse perehtynyt niiden tekoon. Perehtyneisyydellä tarkoitettiin sitä, oliko henkilöstö itse omatoimisesti tutustunut kassakansiossa oleviin kirjallisiin ohjeisiin, tai saanut mahdollista

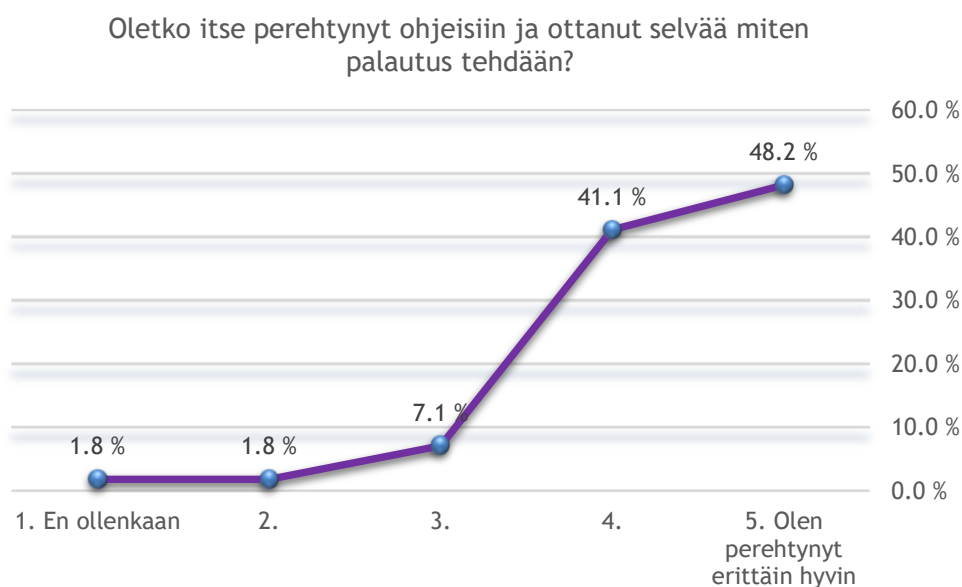
koulutusta tai apua kollegoilta tai esimieheltä palautuksen tekoon. Myös näillä kysymyksillä tutkija halusi saada selville siihen, millä tasolla myyjien osaaminen oli ja oliko sillä vaikutusta palautustilanteiden sujumuuteen.



Kuvio 4: Oletko saanut perehdytystä Klarna palautusten tekoon?

Enemmistö vastaajista eli 27,7% oli päätenyt kolmanteen eli neutraaliin vaihtoehtoon. Tästä voi päätellä sen, että henkilöstö oli saanut perehdytystä aiheeseen liittyen, mutta kaipasi sitä vielä lisää. Kyseisessä kysymyksessä vastaukset ylipäättään olivat jakautuneet hyvin tasaisesti. Ei ollenkaan ja hyvää sekä erittäin hyvää perehdytystä kokeneita oli jokaisessa näistä vaihtoehdoista ollut 17,2% ja loput eli 20,7% kokivat saaneensa hiukan perehdytystä. Tästä voi päätellä sen, että suurin osa myyjistä on kuitenkin saanut perehdytystä aiheeseen liittyen jollain tasolla, mutta kokivat ehkä epävarmuutta palautuksen suhteen ja siksi kaipasivat perehdytystä vielä lisää. Haastatteluista kävi myös ilmi, että kun Klarna palautus otettiin käyttöön myymälöissä, esimies kävi tällöin palautuksen ohjeistuksen läpi myyjien kanssa. Tämä on positiivista henkilöstön osaamisen kannalta ja antaa myös kuvan siitä, että yritys on halunnut jollain tasolla pitää huolta henkilöstönsä osaamisesta.

Seuraavassa kysymyksessä pysyttiin samassa aiheessa ja käytettiin kysymyksen esittämistapana edelleen lineaarista asteikkoa. Erona edelliseen kysymykseen oli myyjien oma aktiivisuus aihetta kohtaan. Tämä kysymys oli siitä hankala, että tutkija ei voinut olla täysin varma siitä, kuinka rehellisiä vastaajat olivat olleet tämän kysymyksen suhteen.

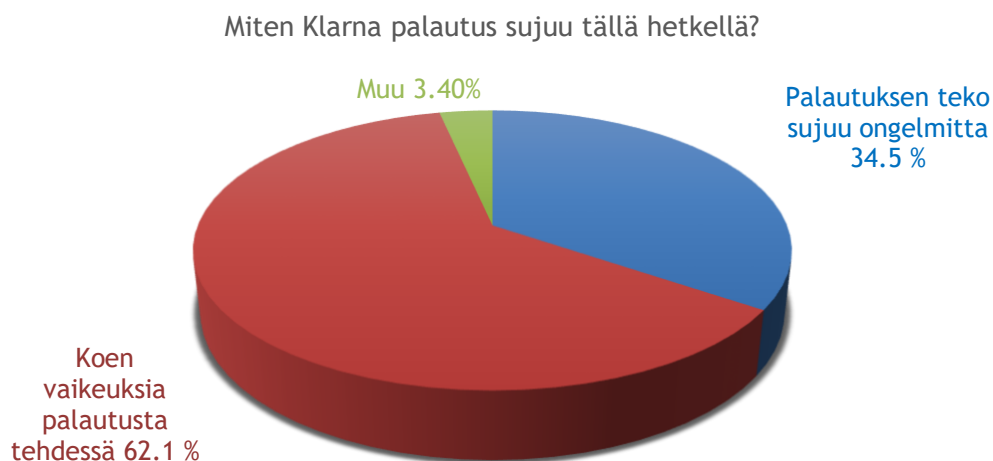


Kuvio 5: Oletko itse perehtynyt ohjeisiin ja ottanut selvää miten palautus tehdään?

Sähköiseen kyselyyn osallistuneiden vastaukset olivat jakautuneet 3-5 asteikon välille. Vastausvaihtoehdot 1 ja 2 tulivat valituiksi ainoastaan toteutetussa haastattelussa. Melkein puolet vastaajista eli 48,2% kertoi olevan erittäin hyvin perehtyneitä aiheeseen ja 41,1% hyvin aiheeseen perehtyneitä, mikä on myös ollut hyvin runsas määrä. 7,1% kertoi olevansa perehtyneitä aiheeseen jonkin verran. Hiukan ja ei ollenkaan vaihtoehtoihin tuli kumpaankin 1,8% eli yhteensä 3,6% vastauksista. Näistä vastauksista pystyi päättelemään sen, että kyseisen asian kohdalla ei pitäisi olla mitään suurempia ongelmia. Tällä ei myöskään pitäisi olla vaikutusta prosessin sujuvuuteen, sillä henkilöstö oli itse ollut aktiivista pitäen huolta omasta osaamisestaan.

### 6.3 Palautuksen sujuvuus ja vaikeuksien aiheuttajat

Kyselyn viidennellä kysymyksellä tutkija halusi selvittää mikä oli myyjien mielestä palautusprosessin sen hetkinen tilanne. Kysymyksessä kysyttiin miten Klarna palautusten sujuvuus koettiin kyseisellä hetkellä. Vastausvaihtoehtoja annettiin kolme, joista vastaaja pystyi valitsemaan ainoastaan yhden vaihtoehdon. Vaihtoehdot olivat: ”Koen vaikeuksia palautusta tehdessä” ja ”Palautuksen teko sujuu ongelmitta”. Vaihtoehdoksi annettiin myös muu -vaihtoehto, jolloin vastaaja sai itse tarkentaa mitä mieltä oli prosessin sen hetkisestä sujuvuudesta.

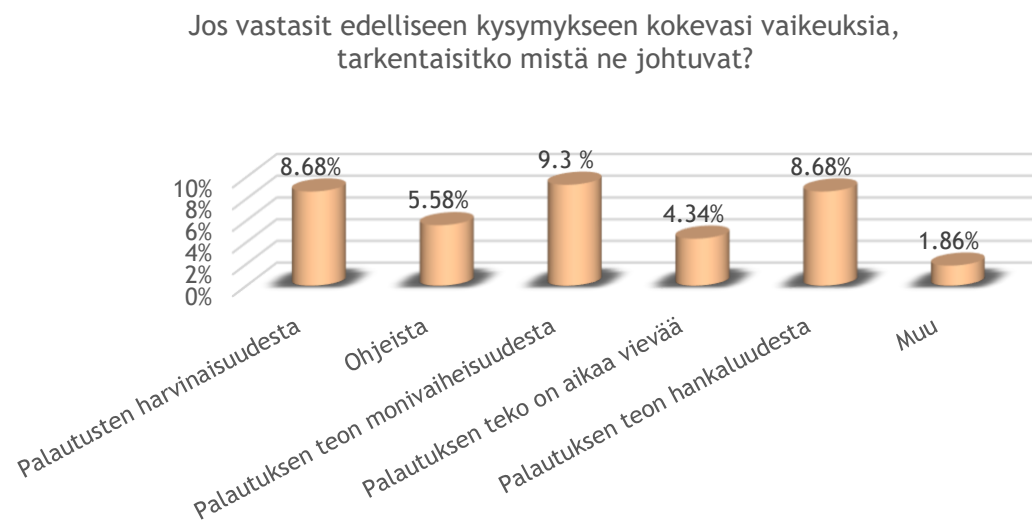


Kuvio 6: Miten Klarna palautus sujuu tällä hetkellä?

Yli puolet vastaajista eli 62,1% oli sitä mieltä, että koki vaikeuksia palautusprosessin suhteen. Mikä vahvisti myös tutkijan näkemystä siitä, että opinnäytetyön kohteeksi oli valittu sopiva kohde joka kaipasi kehitystä. Kuitenkin 34,5% koki palautusprosessin sujuvan ongelmitta, mikä oli myös huomattavan runsas määrä. Muu vaihtoehdon olivat valinneet kaksi vastaajaa. Toinen vastaajista tarkensi kyseisellä vaihtoehdolla, että koki palautuksen sujuvan erittäin hyvin ja toinen vastaajista kertoi kokevansa palautuksen liian hitaaksi ja sekavaksi. Kyseisen kysymyksen ”muu” -vaihtoehtoon tulleet vastaukset voi siis sisällyttää valmiiksi annettuihin vastausvaihtoehtoihin, sillä ne vastasivat samaa asiaa. Tällöin kumpaankin vaihtoehtoon olisi yksi vastaus lisää. Tutkija halusi kuitenkin ottaa huomioon kaikki vastaukset ja julkaista kyselyn tulokset mahdollisimman alkuperäisessä muodossa. Kyselyn tuloksista tutkija pystyi havaitsemaan sen, että on myös myymäläkohtaista, millaiseksi palautuksen sujuvuus myyjien keskuudessa koettiin. Syynä tähän oli se, että tiettyihin myymälöihin ei kohdistunut yhtä usein Klarnalle tehtäviä palautuksia, kuin toisiin myymälöihin. Toinen vahvasti palautusten sujuvuuteen vaikuttava tekijä oli tehtyjen työtuntien määrä viikossa. Myyjät jotka työskentelevät kokoaikaisesti, kohtaavat väkisininkin useammin Klarna palautuksia kuin myyjät jotka ovat osa-aikaisessa työsuhteessa.

Seuraava kysymys oli avoin ja vapaaehtoinen, sillä se koski vain niitä henkilöitä, jotka vastasivat edelliseen kysymykseen kokevansa vaikeuksia palautusta tehdessä. Avoin kysymys tuotti tutkijalle hankaluuksia siinä määrin, että vastausten purkaminen oli työläämpää. Kysymystä purkaessa tutkija keskittyi asioihin, jotka toistuivat vastauksissa useasti ja muodosti niistä pääryhmät vastausvaihtoehdoiksi kaavion luomista varten. Edellisessä kysymyksessä 36 vastaajaa oli kertonut kokevansa vaikeuksia palautusta tehdessään ja tähän seuraavaan kysymykseen oli kertynyt 35 vastausta. Eli vain yksi vastaaja oli jättänyt vastaamatta tähän kysymykseen, mikä on hyvä määrä siihen nähden, että kysymys ei ollut

pakollinen ja vaati vastaajalta enemmän aikaa ja paneutumista. Kysymyksessä pyydettiin tarkentamaan mistä koetut vaikeudet vastaajan mielestä johtuivat.



Kuvio 7: Jos vastasit edelliseen kysymykseen kokevasi vaikeuksia, tarkentaisitko mistä ne johtuvat?

Kuviosta 7 näkee tarkemmin pääryhmät, jotka tutkija muodosti useasti toistuvista syistä. Yhdessä vastauksessa saattoi olla monia syitä mainittuna ja kaikki syyt otettiin huomioon kaaviota luodessa. Eli yhdestä vastauksesta saattoi tulla prosenttiarvoa useampaan kohtaan. Oli myös otettava huomioon vastaukset, joita ei voinut laittaa mihinkään näistä ryhmistä, joten niitä varten oli tehtävä muu vaihtoehto. Näitä vastauksia oli kuitenkin todella vähän ja niiden sisällöt eivät varsinaisesti olleet esitettyyn kysymykseen kohdistuvia. Alle on koottuna muutamia vastauksia suoraan lainaten, jotka erityisesti jäivät tutkijan mieleen.

*”Ohjeet ovat epäselvät, monta työvaihetta joita ei ulkoa muista koska palautuksia on niin harvoin. Kassatoiminnot pitäisi saada loogisemmiksi ja selkeämmiksi koska palautusten yhteydessä emme varmasti näytä ammattitaitoisilta.”*

*”Palautuksessa todella monta hidasta vaihetta ja vielä eri järjestelmissä. Lisäksi aika monimutkainen ja epäselkeä systeemi.”*

*”Se on niin monimutkainen, että tarvitsee ottaa kansio esiin ja edetä kohta kohdalta. Kerran ohjelma ei toiminut oikein, ja asiakkaan saamat alennukset eivät tulleet näkyviin Klarna sivulle.. Meni aikaa todella paljon ja asiakas oli vihainen, kun joutui odottamaan. Asia piti selvittää toisena päivänä ja asiakkaalle annettiin hyvitys, kun tilanne ei ollut sujunut hyvin.”*

Kuvion 7 kysymyksen vastauksissa toistui useasti muun muassa palautusten harvinaisuus, palautuksen teon monivaiheisuus ja hankaluus. Suurin osa eli 9,3% vastaajista koki vaikeuksien johtuvan palautuksen monivaiheisuudesta. Palautusten harvinaisuudesta tai hankaluudesta aiheutuvia vaikeuksia oli kumpaankin vaihtoehtoon kertynyt 8,68%. 5,58% koki hankaluuksien johtuvan ohjeista ja 4,34% koki prosessin ajallisesti liian pitkäksi. Muu -vaihtoehdon oli valinnut 1,86% vastaajista.

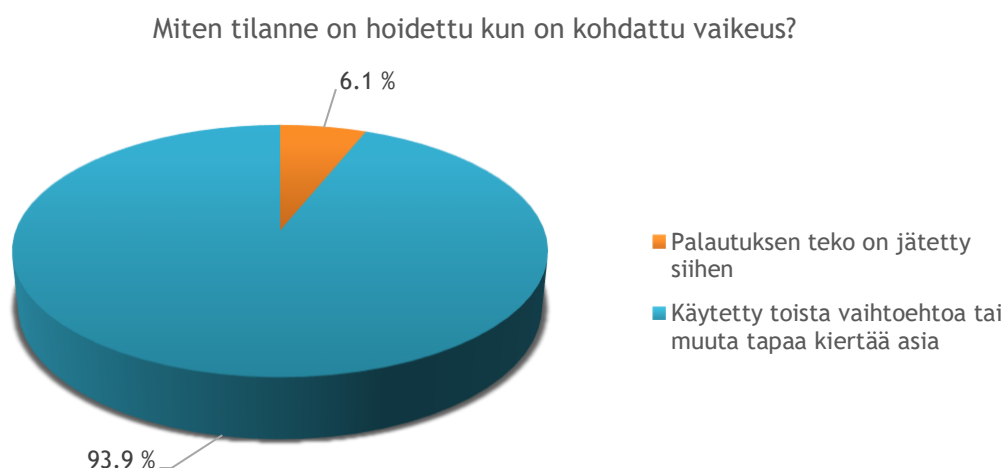
Monet Klarna palautuksen sujuvuuteen vaikuttavat syyt olivat sellaisia, jotka aiheutuivat selkeästi jostain toisesta syystä. Kuten esimerkiksi Klarna palautusten harvinaisuudesta johtuen Klarna palautuksen teosta ei ollut päässyt kehittymään myyjille rutiinia ja heidän oli tällöin usein turvauduttava kirjallisiin ohjeisiin. Kirjallisten ohjeiden kanssa tehtynä palautus vei tietenkin enemmän aikaa ja kun palautuksen tekokin sisälsi monta vaihetta, sai se jo asiakkaat tuskastumaan. Eikä vain Klarna palautusta tekemään tulleita asiakkaita, vaan myös muita jonossa vuoroaan odottavia asiakkaita. Klarna palautusprosessi koettiin myös myyjien keskuudessa herkästi hankalaksi, sen monivaiheisuuden takia. Palautus oli tehtävä kahteen järjestelmään joka aiheutti enemmän vaiheita palautustilanteeseen ja vaati myyjiltä erityistä huolellisuutta, jotta se saatiin tehtyä oikein. Ohjeiden kerrottiin olevan muun muassa epäselkeät ja osittain muuttuneet. Tähän seikkaan tutkija kiinnitti erityistä huomiota ohjetta kehittäessään. Loput asiat jotka koettiin vaikeutta aiheuttaviksi tekijöiksi eivät toistuneet niin useasti saaduissa vastauksissa.

Erityisesti viimeisin suoraan lainattu vastaus pohjautuu hyvin tässä työssä aikaisemmin käsiteltyyn teoriaan huonon asiakaspalvelun vaikutuksista. Palautustilanteessa palautus ei ollutkaan mennyt oikein ja asiakas joutui tulemaan myöhemmin uudestaan selvittämään tilannetta. Ikävän tilanteen seurauksesta asiakaspalvelun laatu ja yrityksen maine kärsivät. Sillä asiakas kertoi mitä luultavimmin huonosta kokemuksestaan eteenpäin ja pahimmassa tapauksessa yritys saattoi menettää asiakkaan kokonaan.

#### 6.4 Vaikeuksista selviytyminen

Edellisen kysymyksen lisäksi myös nämä kaksi seuraavaa kysymystä olivat vapaaehtoisia, sillä ne koskivat lähinnä niitä henkilöitä, jotka kokivat vaikeuksia palautuksen suhteen. Näitä kahta seuraavaa kysymystä purkaessaan tutkija kirjoitti saadut vastaukset paperille hahmottaakseen selkeämmin saatuja vastauksia. Ensimmäinen kysymys sisälsi kaksi vaihtoehtoa, jonka lisäksi annettiin muu -vaihtoehto. Kysymys tehtiin monivalintakysymykseksi lähinnä sen takia, jos vastaaja halusi tarkentaa valitsemaansa vastaustaan. Tutkija kävi läpi jokaisen vastauksen ja yhdisti selkeästi samanlaiset vastaukset yhdeksi, kaavion luomista varten.





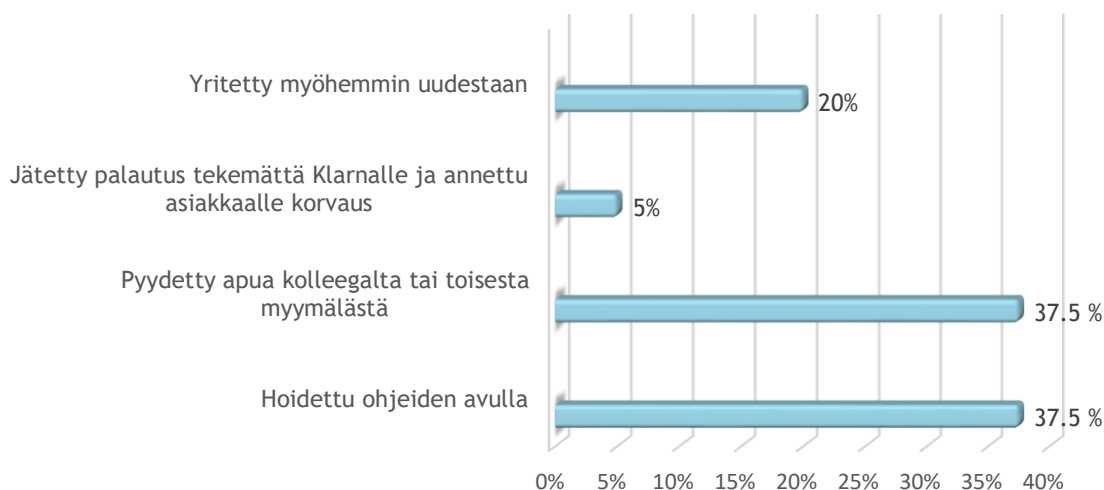
Kuvio 8: Miten tilanne on hoidettu kun on kohdattu vaikeus?

Ensimmäisen kysymyksen kohdalla haluttiin lähinnä selvittää, miten niissä tilanteissa on toimittu, joissa vaikeus on kohdattu. Vastausvaihtoehtoiksi annettiin ”Palautuksen teko on jätetty siihen” ja ”Käytetty toista vaihtoehtoa tai muuta tapaa kiertää asia” sekä ”Muu” -vaihtoehto. Jo tässä kysymyksessä vastaajat olivat tarkentaneet ja kertoneet, miten tilanteissa oli toimittu, jotta palautus oli saatu tehtyä. Nämä vastaukset vastasivat kuitenkin paremmin seuraavaan kysymykseen, joten tutkija jakoi tarkennetutkin vastaukset jompaankumpaan ryhmään saadakseen vastaukset tässä kohtaa esitettyyn kysymykseen. Hän kuitenkin kävi näistä poikkeavat ja tarkennetut vastaukset paremmin läpi seuraavassa kysymyksessä, sillä siinä haluttiin nimenomaan saada tarkempi kuvaus siitä, miten kyseisessä tilanteessa oli toimittu.

Kuten kuviosta 8 huomaa, että melkein kaikki eli 93,9% olivat vastanneet hoitavansa tilanteen jollakin tapaa, vaikka vaikeus onkin kohdattu. Positiivista on se, että vastausprosentti oli ollut tässä vaihtoehdossa hyvin korkea. Se viestii siitä, että tilanne oli haluttu saada hoidettua ja asiakkaan mieltä ei ole jouduttu pahoittamaan. Monet olivat tarkentaneet vastaustaan, että palautusta ei oltu missään nimessä jätetty tekemättä vaan se oli ajan kanssa selvitetty. Vain muutama vastaajista eli 6,1% kertoi jättäneensä palautuksen kesken ja hoitaneensa sen mahdollisesti myöhemmin uudestaan joko itse tai myymäläpäällikön ja kollegan avustuksella.

Toisessa kysymyksessä oli siis tarkoitus saada tarkentava selitys edelliselle vastaukselle, riippumatta siitä kumpi vastausvaihtoehto oli valittuna. Kysymyksessä pyydettiin vastaajaa tarkentamaan lyhyesti, mikä oli ollut vaihtoehtoinen tapa kiertää kohdattu vaikeus tai jos palautus oli jouduttu jättämään kesken, miten se oli kohdattu uudestaan.

Tarkentaisitko lyhyesti: Jos palautus on jätetty kesken, miten tilanne on kohdattu uudestaan? Tai mikä on ollut vaihtoehtoinen tapa kiertää kohdattu vaikeus?



Kuvio 9: Tarkentaisitko lyhyesti

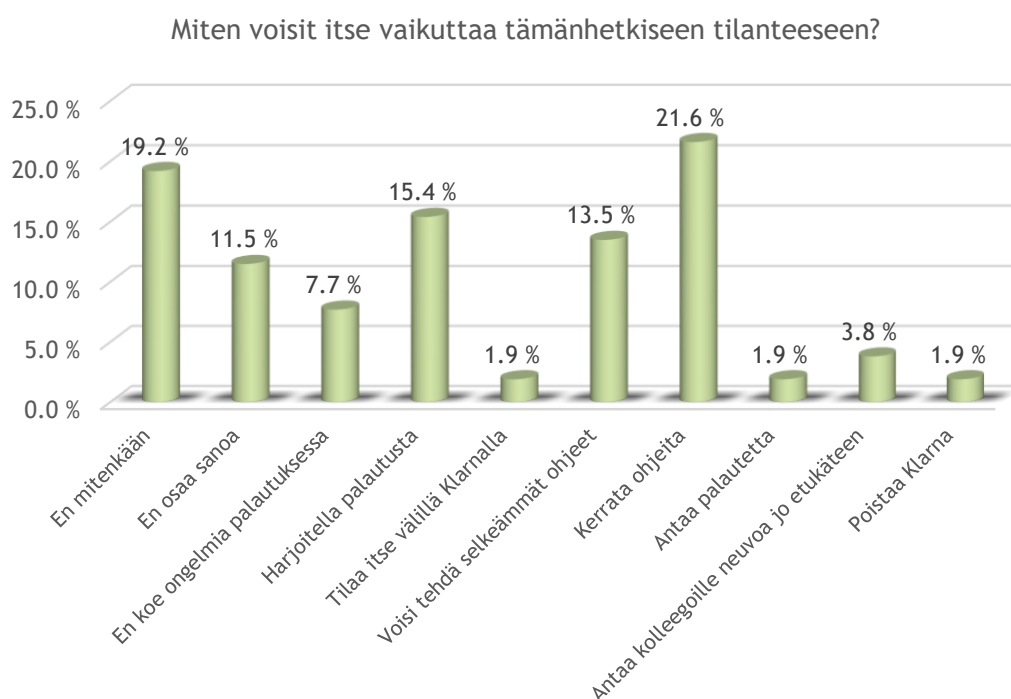
Tutkija jakoi saadut vastaukset taas pääryhmiin selkeyttääkseen vastausten analysointia. Kuten kuviosta 9 näkee, vaikeuden kohdatessa suurin osa henkilöstöstä oli turvautunut joko ohjeisiin tai saanut apua toiselta työntekijältä tai toisesta myymälästä. Näihin kumpaankin vaihtoehtoon oli kertynyt 37,5% vastauksista eli yhteensä 75%. Tähän kysymyksen muutama eli 20% oli vastannut, että palautusta oli yritetty myöhemmin uudestaan. Tavat olivat kuitenkin erilaisia. Osa kertoi selvittäneensä väärin menneet asiat seuraavana päivänä myymäläpäällikön tai muun kollegan kanssa ja olemalla tämän jälkeen yhteydessä asiakkaaseen korvausta varten. Osa taas oli jäänyt selvittämään palautuksen tekoa ja pyytänyt asiakasta palaamaan hetken kuluttua uudestaan, jotta hänen ei ollut tarvinnut kyseisessä tilanteessa turhaan odotella. Muutama kertoi jättäneensä palautuksen seuraavalle päivälle, jos se asiakkaalle oli sopinut, kun ei itse ollut osannut sitä tehdä. 5% eli muutama vastaaja kertoi myös, että oli jättänyt tekemättä palautuksen kokonaan Klarna järjestelmään ja antanut asiakkaan valita vaihtoehtoisen tuotteen taikka hyvityskortin tilalle. Palautus oli tehty tällöin ainoastaan kassajärjestelmään.

Kaikista vastauksista kävi ilmi, että palautustilanteet oli haluttu hoitaa asiakkaan hyväksi parhaaksi katsomalla tavalla, mikä on positiivinen asia, jotta asiakkaalle ei ole jäänyt huonoa kuvaa tilanteesta. Suurin osa oli myös vastannut hoitaneensa palautuksen saman tien edes jollakin tapaa. Tämä on erittäin tärkeää hyvän palvelun kannalta, pääasia on, että asiakas on pysynyt tyytyväisenä ja palautusta ei ole jätetty tekemättä, sillä siitä olisi seurannut väkisinikin huonoja vaikutuksia. Vastaajien mielestä osittain vaikeuksia oli tuottanut myös se,

ettei palautuksen tekoa ollut pystynyt harjoittelemaan etukäteen, mutta monet olivat silti saaneet tilanteen selvitettyä edes jollakin tapaa sen kohdatessaan.

### 6.5 Tilanteeseen vaikuttaminen ja odotukset kehitykseltä

Kyselyn kaksi viimeistä kysymystä oli tehty avoimiksi, jotta vastaajat saivat vielä loppuun tuoda esille omia näkemyksiään ja asioita, jotka jäivät tutkijalta mahdollisesti huomioimatta. Kysymyksillä tutkija halusi selvittää, miten henkilöstö koki itse pystyvänsä vaikuttamaan sen hetkiseen tilanteeseen ja mitä odotuksia heillä oli tältä kehitykseltä. Tutkija halusi myös antaa kyselyyn osallistuville mahdollisuuden vastata näihin kysymyksiin mahdollisimman vapaasti.



Kuvio 10: Miten voit itse vaikuttaa tämän hetkiseen tilanteeseen?

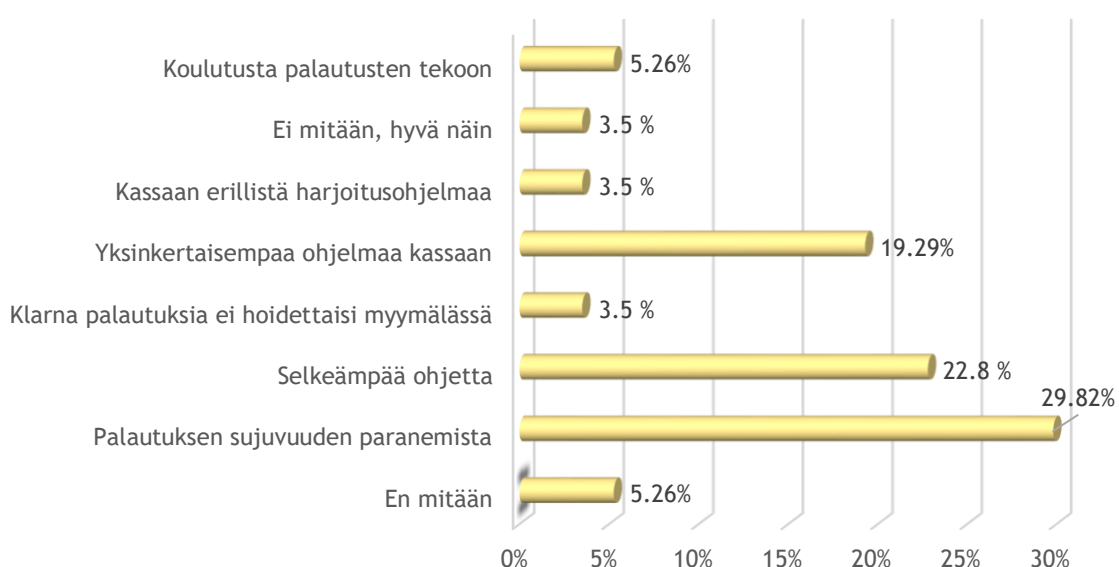
Kyselyn toiseksi viimeinen kysymys käsitteli henkilöstön kokema vaikutusvaltaa Klarna palautusten sen hetkiseen tilanteeseen. Kysymyksessä tarkasteltiin lähinnä millä keinoin he kokivat pystyvänsä vaikuttamaan kehityksen kohteena olleeseen aiheeseen. Kuten yllä olevasta kuvioista 10 näkee, enemmistö eli 21,6% oli sitä mieltä, että tarpeellista olisi olemassa olevien ohjeiden kertaaminen. Aikaisempiin vastauksiin verraten myös tästä kysymyksestä saaduista vastauksista kävi selkeästi ilmi se, että monet eivät osanneet tai muistaneet miten palautus tehtiin ja kokivat sen suhteen epävarmuutta. Tätä havaintoa vahvisti myös se, että 15,4% koki voivansa vielä harjoitella palautuksen tekoa. Eli palautuksen teko ei monilla sujunut kyseisessä tilanteessa vielä rutiininomaisesti. Osa vastaajista eli 13,5%

koki ohjeissa epäselvyyttä ja tähän tutkija pystyi vaikuttamaan päivittämällä olemassa olleita ohjeita ajan tasalle. 3,8% koki pystyvänsä vaikuttamaan sillä hetkellä kyseiseen tilanteeseen antamalla kollegoilleen mahdollista apua ja neuvoa jo etukäteen Klarnaan liittyen. Muita esille tulleita ehdotuksia olivat, että henkilöstö voisi itse tilata välillä Klarnalla ja kokeilla palautuksen tekoa, antaa asiasta palautetta ja muutama oli myös sitä mieltä, että Klarna olisi poistettava kokonaan. Jokainen näistä lopuista vaihtoehdoista piti sisällään 1,9% vastauksista.

Tämän kysymyksen vastauksia tarkastellessa tutkija huomasi kaksi selkeää vastauspääryhmää. Ensimmäinen pääryhmä piti sisällään harjoitusten ja ohjeiden kertaamista sekä kehittämistä ja toinen pääryhmä taas ei osannut sanoa tai koki ettei pysty millään tavoin vaikuttamaan sen hetkiseen tilanteeseen. 19,2% vastaajista oli sitä mieltä, ettei pysty mitenkään vaikuttamaan sen hetkiseen tilanteeseen ja 11,5% ei osannut sanoa miten olisivat voineet asiaan vaikuttaa. Vaikka vastauksista käykin selkeästi ilmi se, että aihe vaati kehitystä, oli vastaajien joukossa kuitenkin 7,7%, jotka kokivat, ettei palautuksen teon suhteen ollut ongelmia. Se oli positiivinen merkki siitä että, Klarna palautus on hyvä pitää mahdollisena myös myymälöissä ja palautus kyllä onnistuu, kunhan harjoitusta ja toistoja tulee tarpeeksi.

Viimeiseksi tutkija halusi kysyä henkilöstön odotuksia kehitykseltä. Tällä kysymyksellä tutkija halusi lähinnä kartoittaa mitä odotuksia heillä oli nimenomaan häntä kohtaan ja millaisia muutoksia sekä tekoja tutkijalta oletettiin tutkimustyön myötä.

Mitä odotat tältä kehitykseltä?



Kuvio 11: Mitä odotat tältä kehitykseltä?

Kuviosta 11 näkee, että enemmistö eli 29,82% odotti ylipäätään palautuksen sujuvuuden paranemista. Tähän vastaukseen lukeutuivat muun muassa palautuksen yksinkertaistaminen, selkeyttäminen ja helpottaminen. Muutamassa vastauksessa myös toivottiin, että palautuksen pystyisi tekemään jatkossa ilman erillistä ohjetta. Tämä vaatii joko tarpeeksi harjoitusta ja toistoja palautuksen teossa tai ohjelmiston parannusta siten, että se saataisiin tiivistettyä vain muutamaan vaiheeseen. Kaksi muuta hyvin esille nousutta toivetta olivat 22,8% vastausmäärällä uudet selkeämmät ohjeet sekä 19,29% vastaajaosuudella se, että kassaan saataisiin yksinkertaisempi ohjelmisto. Ohjeista toivottiin muun muassa selkeämpiä ja kuvien kanssa vaiheittain esitettyjä. Osa toivoi myös tiivistettyä pikaohjetta. Palautus oli kyseisellä hetkellä kuitenkin sen verran monivaiheinen, että ohjeita ei ollut mahdollista paljoa tiivistää, ellei olisi jättänyt joitain vaiheita kokonaan pois tai poistanut kuvia kokonaan. Tutkija kiinnitti huomiota tähän asiaan ja kirjoitti ohjeet uudestaan puhtaaksi mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja selkeästi, kuitenkin pitämällä tekstin mahdollisimman tiivistettynä.

Ohjelmiston kehitys syntyi tämän tutkimuksen tuloksena yhdeksi kehitysehdotukseksi yritykselle. Loput vastauksista olivat jakautuneet melko tasaisesti. Osalla vastaajista ei ollut minkäänlaisia odotuksia, sillä he olivat tyytyväisiä sen hetkiseen tilanteeseen tai eivät osanneet odottaa mitään. Tyytyväisiä kyseiseen tilanteeseen olivat 3,5% vastaajista ja 5,26% taas ei osannut odottaa mitään. Osa eli 5,26% vastaajista toivoi myymälöissä järjestettävän koulutusta Klarna palautuksiin liittyen ja osa eli 3,5% mainitsi, että erillinen harjoitusohjelma ohjelmistossa voisi myös olla tarpeen. Loput vastaajista eli 3,5% toivoi, ettei Klarna palautuksia hoidettaisi jatkossa myymälöissä.

## 7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Klarna palautukseen liittyvät vaikeudet ja mahdolliset ongelmat ja tätä kautta kehittää palautusprosessia kehitysehdotuksilla sekä parannetulla ohjeistuksella. Tutkijan oli helppo samaistua teetetyn kyselyn vastauksiin oman kokemuksensa pohjalta. Aihe valikoitui sen perusteella, että tutkija itse kohtasi vaikeuksia palautuksen kanssa ja keskustellessaan kollegoidensa kanssa hänelle vahvistui tunne siitä, että aihe kaipasi kehitystä. Teetetty kysely oli hyödyllinen ja vahvisti tutkijan tunnetta siitä, että aihe oli kehityksen tarpeessa. Tutkimuksen valmistuttua tutkija oli tyytyväinen lopputulokseen ja varma siitä, että aihekin oli hyödyllinen ja ajankohtainen.

### 7.1 Tulosten vaikutukset maksuliikenteeseen ja asiakaspalvelun laatuun

Kyselyn tuloksista kävi ilmi, että monilla asioilla oli vaikutusta eri yrityksen toimintaan vaikuttaviin tekijöihin. Näihin tekijöihin vastasi myös moni asia tutkijan työn alussa käsittelemästä teoria osuudesta, kuten huonon asiakaspalvelun vaikutukset ja sen seurauksesta vaikutukset palvelun laatuun.

Opinnäytetyötä tehdessä tutkijalle tuli vastaan tilanteita, jotka vaativat parannusta ja vaikuttivat negatiivisesti yrityksen yleiseen toimintaan. Yksi asia oli muun muassa maksuliikenteeseen vaikuttava tekijä. Jos asiakas saapui myymälään Klarna laskulle ostamansa tuotteen kanssa ja halusi vaihtaa tuotteen esimerkiksi isompaan kokoon. Hänen piti tällöin ostaa kyseinen tuote, johon hän vaihdon halusi tehdä. Vaihtoon tuotu tuote taas piti tehdä Klarnalle normaalisti palautuksena, jolloin asiakas ei saanut saman tien rahojaan takaisin kyseisestä tuotteesta. Asiakas joutui tällöin maksamaan kahdesta tuotteesta ja jäi odottamaan Klarnalta uutta laskua, josta vaihtotuote oli vähennettynä pois. Hän ei siis voinut tehdä vaihtoa edes samanhintaiseen tuotteeseen veloitusetta. Osaa asiakkaista tämä järjestely suututti, kun vaihtoa ei voinut tehdä ilman lisämaksua.

Toinen asia joka kävi työtä tehdessä ilmi oli palautusprosessin hitaus, joka oli asiakaspalvelun laatuun vaikuttava tekijä. Klarna palautus sisälsi monta vaihetta ja palautuksen teko vei hieman aikaa. Myös entinen ohjeistus oli pitkä ja hidastava tekijä kyseisissä tilanteissa. Myyjähenkilöstö koki jopa hieman häpeää ottaessaan palautustilanteissa esille viisi sivuisen ohjeistuksen. Se saattoi viestiä asiakkaille henkilöstön ammattitaidottomuudesta ja aiheutti turhautumista myös asiakkaissa, kun he näkivät kuinka pitkistä ohjeista oli kyse. Tähän seikkaan tutkija pystyi vaikuttamaan parantamalla ohjeistusta viisi sivuisesta nipusta yhteen sivuun. Tutkija poisti aikaisemmasta ohjeistuksesta kuvat, tiivistä ohjeet yhdelle sivulle, selkeytti tekstiä helpommin ymmärrettäväksi ja kirjoitti toimintavaiheet mahdollisimman yksityiskohtaisiksi sekä lisäsi puuttuvat asiat ohjeistukseen. Tutkija julkaisi uudistetun ohjeistuksen koekäyttöön ensin omassa myymälässään, saadakseen henkilöstöltä palautetta ja mahdollisia kehitysehdotuksia sen parantamiseksi. Tämän jälkeen parannettu ohjeistus luovutettiin eteenpäin yrityksen johdolle.

## 7.2 Kehitysehdotukset

Ainakin näiden aikaisempien muutamien esille tulleiden asioiden kohdalla yritys pystyisi parantamaan asiakastyytyväisyyttään, luotettavuutta asiakkaiden keskuudessa ja henkilöstön osaamista. Se vaatisi yritykseltä nykyisen ohjelmiston yksinkertaistamista, tiivistämällä palautusvaiheita. Tutkija tuli myös kollegoidensa kanssa keskustellessaan siihen tulokseen, että loppujen lopuksi itse Klarna palautuksen teko ei ollut niin monimutkainen, kunhan sen oppi tekemään. Vaikeutta ja epävarmuutta aiheutti enemmänkin sen monivaiheisuus ja kahden eri ohjelmiston kanssa toimiminen. Monivaiheisuuden takia Klarna palautuksen teko vei enemmän aikaa, kuin tavallisen palautuksen teko. Jos Klarna palautuksen teko olisi onnistunut yhden ohjelmiston avulla, sekin olisi jo helpottanut henkilöstöä huomattavasti.

Myös Klarna palautusten harvinaisempi esiintyvyys aiheutti sen, ettei sen teosta päässyt kehittämään henkilöstölle rutiinia. Tämän työn myötä yhtenä kehitysehdotuksena tähän

asiaan syntyi harjoitusohjelman luonti tietokone ohjelmistoon, missä henkilöstöllä olisi mahdollisuus harjoitella Klarna palautusten tekoa. Harjoitusohjelmisto sopisi sekä uusille työntekijöille koulutustilanteissa, että jo kokeneemmillekin työntekijöille kertauksena Klarna palautusten tekoon. Harjoitusohjelma estäisi sen, että myös pienemmissä myymälöissä palautukset saataisiin tehtyä, vaikka apua ei olisikaan kyseisellä hetkellä lähettyvillä. Tällä tutkija viittaa lähinnä iltavuoroihin, jolloin vuoroissa saattaa olla uusia ja kokemattomampia työntekijöitä ja jolloin myymäläpäällikkö ei ole paikalla. Silloin palautustilanteen kohdatessaan, myös he selviytyisivät näistä tilanteista.

### 7.3 Jatkotutkimusehdotukset ja oma arviointi

Kehitystyön myötä tuli esille muutamia aiheita, joilla voitaisiin kyseisestä aiheesta tehdä jatkotutkimuksia. Yksi aihe olisi muun muassa selvittää henkilöstöltä se, kokivatko he tämän kyseisen tutkimuksen hyödylliseksi. Toiko se mahdollisesti esille jotain uutta, mitä ei aikaisemmin ollut tullut ilmi ja miten ilmi tulleeisiin asioihin reagoitiin. Toinen aihe olisi, että selvitetään, onko tässä opinnäytetyössä olleita kehitysehdotuksia käyty läpi ja otettu case yrityksessä mahdollisesti käyttöön. Jos kehitysehdotuksia on otettu käyttöön, voidaan tämä sama kehitystyössä käytetty kysely toteuttaa myyjien keskuudessa uudestaan ja katsotaan onko vastauksissa tapahtunut muutoksia. Kolmas aihe olisi selvittää, miten Klarna palautus lähti sujumaan teetetyn tutkimuksen jälkeen ja oliko siihen liittyen tullut mahdollisia muutoksia.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyö oli tutkijan mielestä onnistunut. Henkilöstö oli tyytyväinen parannettuun ohjeistukseen ja teetetty kysely keräsi runsaasti vastauksia. Opinnäytetyö oli aikaa vievä prosessi, mutta samalla hyvin opettavainen kokemus tutkijalle. Tutkija oppi etsimään ja käsittelemään erilaista tietoa kehitystyön tukena ja luomaan erilaisia kuvioita sekä kaavioita. Opinnäytetyön teko oli myös hyvää harjoitusta siitä, miten käsitellä isompia projekteja ja miltä tuntuu olla itse vastuussa yrityksen toiminnan kehittämiseen vaikuttavasta asiasta. Työ loi tutkijalle toteutusvaiheessa hiukan paineita sen suhteen mitä odotuksia yrityksen johdolla oli tutkijalta, mutta se oli vain hyvästä ja piti yllä tutkijan motivaatiota koko prosessin ajan.

## Lähteet

### Painetut:

Gerdt, B & Korhonen, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: työkalupakki. Helsinki: Talentum.

Hallava, J. 2013. Verkkokaupan rautaisannos. Helsinki: Talentum.

Kortesoja, K. 2014. 50 keissiä asiakaspalvelusta. Viro: Helsingin kamari.

Lahtinen, T. 2013. Verkkokaupan käsikirja. Helsinki: Suomen yritys kirjat.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Ojasalo, K., Moilanen, T & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Pakkanen, R., Korkeamäki, A & Kiiras, H. 2013. Palvelun taitajaksi. 5. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Selin, E & Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta. 2. uudistettu painos. Espoo: Hansaprint.

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Hämeenlinna: Helsingin kamari.

### Sähköiset:

Himoshoppaajien palautukset kaatoivat pienen verkkokaupan. 2014. Iltalehti. Viitattu 14.4.2016.  
[http://www.iltalehti.fi/uutiset/2014021818051344\\_uu.shtml](http://www.iltalehti.fi/uutiset/2014021818051344_uu.shtml)

Hyvä työilmapiiri syntyy luottamuksesta. 2009. Viitattu 8.5.2017.  
 Yle. <http://yle.fi/uutiset/3-5923573>

Kaupan peruminen. 2014. Kilpailu- ja kuluttajavirasto. Viitattu 11.4.2016.  
<https://www.kkv.fi/Tietoa-ja-ohjeita/Ostaminen-myyminen-ja-sopimukset/kaupan-peruminen/>

Kaupanteko internetissä. 2016. Kauppakamaritieto. Viitattu 11.4.2016.  
<http://kauppakamaritieto.fi.nelli.laurea.fi/fi/s/t/markkinointijuridiikka/g-verkkokauppa/g1-kaupanteko-internetissa/>

Sarjapalauttajat tulevat verkkokaupoille kalliiksi - jokainen tuote tarkastettava. 2017. MTV. Viitattu 14.4.2016.  
<http://www.mtv.fi/uutiset/kotimaa/artikkeli/sarjapalauttajat-tulevat-verkkokaupoille-kalliiksi-jokainen-palautettu-tuote-tarkastettava/6350696>

Tavaran ja maksun palauttaminen. 2014. Kilpailu- ja kuluttajavirasto. Viitattu 11.4.2016.  
<https://www.kkv.fi/Tietoa-ja-ohjeita/Ostaminen-myyminen-ja-sopimukset/verkkokauppa-posti-ja-puhelinmyynti-etamynti/tavaran-ja-maksun-palauttaminen/>

Työilmapiiri syntyy vuorovaikutuksesta - mutta silläkin on rajansa. 2001. Anna. Viitattu 8.5.2017. <https://anna.fi/tyo-ja-yhteiskunta/tyo-ura/tyoilmapiiri-syntyy-vuorovaikutuksesta-mutta-sillakin-on-rajansa>

Verkkokaupan palautusprosessi. 2016. Kauppakamaritieto. Viitattu 11.4.2016.



<http://kauppakamaritieto.fi.nelli.laurea.fi/fi/s/t/markkinointijuridiikka/g-verkkokauppa/g1-kaupanteko-internetissa/>

Verkkokauppa kaupunkiseudulla. 2015. Liikennevirasto. Viitattu 14.4.2016.  
[http://www2.liikennevirasto.fi/julkaisut/pdf8/lts\\_2015-42\\_verkkokauppa\\_kaupunkiseudulla\\_web.pdf](http://www2.liikennevirasto.fi/julkaisut/pdf8/lts_2015-42_verkkokauppa_kaupunkiseudulla_web.pdf)

Verkkokauppatilasto. 2014. Kaupan liitto. Viitattu 10.4.2016.  
[kauppa.fi/content/download/83572/1071402/file/Verkkokauppatilasto%202014.pdf](http://kauppa.fi/content/download/83572/1071402/file/Verkkokauppatilasto%202014.pdf)

Verkosta ostettujen tuotteiden palautukset kuormittavat ympäristöä - pelkkä kuva voi riittää hyvitykseen. 2016. MTV. Viitattu 14.4.2016.  
<http://www.mtv.fi/uutiset/kotimaa/artikkeli/verkosta-ostettujen-tuotteiden-palautukset-kuormittavat-ymparistoa-pelkka-kuva-voi-riittaa-hyvitykseen/5964356>

## Kuviot

Kuvio 1: Klarna palautuksen Blueprint .....	21
Kuvio 2: Kauan olet työskennellyt yrityksessä x? .....	26
Kuvio 3: Kuinka usein sinulle tulee keskimäärin vastaan palautuksia, joiden maksutapana on ollut Klarna lasku? .....	27
Kuvio 4: Oletko saanut perehdytystä Klarna palautusten tekoon?.....	28
Kuvio 5: Oletko itse perehtynyt ohjeisiin ja ottanut selvää miten palautus tehdään?.....	29
Kuvio 6: Miten Klarna palautus sujuu tällä hetkellä?.....	30
Kuvio 7: Jos vastasit edelliseen kysymykseen kokevasi vaikeuksia, tarkentaisitko mistä ne johtuvat? .....	31
Kuvio 8: Miten tilanne on hoidettu kun on kohdattu vaikeus? .....	33
Kuvio 9: Tarkentaisitko lyhyesti.....	34
Kuvio 10: Miten voisit itse vaikuttaa tämän hetkiseen tilanteeseen? .....	35
Kuvio 11: Mitä odotat tältä kehitykseltä? .....	36

