

## **Myymäälätyöyhteisön kehittäminen asiakaspalvelupalautteita hyödyntäen – työkaluja Musti ja Mirri Oy:n myymäläpäälliköille**

Merita Reunamäki



<b>Tekijä</b> Merita Reunamäki	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Myymäälätyöyhteisön kehittäminen asiakaspalvelupalautteita hyödyntäen – työkaluja Musti ja Mirri Oy:n myymäläpäälliköille	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 38 + 12
<b>Opinnäytetyön otsikko englanniksi</b> Developing store work community based on customer service feedback - tools for the shop managers of Musti ja Mirri Ltd	
<p>Opinnäytetyössä käsitellään käytännön työkaluja myymälässä toimivan työyhteisön kehittämiseksi. Myymälätyöyhteisö on opinnäytetyössä rajattu myymälätyöntekijöihin, eli myyjiin, ja myymäläesimieheen. Työyhteisön kehittämisen lähtökohdaksi on opinnäytetyössä rajattu asiakaspalvelupalautteet.</p> <p>Kohdeyrityksenä on suomalainen ketjuorganisaatio Musti ja Mirri Oy, jonka yhdessä myymälässä opinnäytetyön laatija työskentelee. Opinnäytetyön taustalla on kohdeyrityksen tarve tehostaa asiakaspalvelupalautteisiin pohjautuvien kehitystarpeiden huomioimista ja kehitystä tukevien työkalujen käyttöä Musti ja Mirri Oy:n myymälöissä. Opinnäytetyö laadittiin toimeksiantona Musti ja Mirri Oy:n pääkaupunkiseudun aluepäällikölle Piia Marttiselle syksyllä 2014.</p> <p>Opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiivisena- eli laadullisena tutkimuksena. Viitekehys on kerätty alan kirjallisuudesta ja julkaisuista. Empiirinen aineisto on koottu Musti ja Mirri Oy:n myymäläpäälliköille kohdistetun kyselytutkimuksen avulla.</p> <p>Johdannossa esitellään opinnäytetyön aihe ja käytetyt tutkimusmenetelmät. Teoriaosuudessa käsitellään johtamista ja työyhteisön kehittämistä sekä esimiehen roolia näissä. Lisäksi käsitellään ulkoista ja sisäistä painetta työyhteisön kehittämiseksi, sekä tarkastellaan esimiehen käytössä olevia työyhteisön kehittämistä tukevia työkaluja. Tietoperusta on kerätty vastaamaan kohdeyrityksen jo olemassa olevia toimintamalleja, kehityskeskusteluja, myymäläpalavereja ja päivittäisen työn ohella tapahtuvaa johtamista. Empiirisen osion aloittaa opinnäytetyön kohdeyrityksen esittely, jossa lähempään tarkasteluun pääsee myymäläpäällikön toimenkuva. Tätä seuraa empiirisen tutkimuksen tulokset ja niistä johdetut opinnäytetyön laatijan johtopäätökset ja kehitysehdotukset. Lopuksi esitellään jatkotutkimusaiheet ja tarkastellaan opinnäytetyön luotettavuutta sekä laatijan omaa oppimista.</p> <p>Tutkimuksen perusteella Musti ja Mirri Oy:n myymäläpäälliköt hyödyntävät asiakaspalvelupalautteita työyhteisön kehittämisessä, mutta palautteiden käsittelyyn ja niistä johdettavien toimenpiteiden laatimiseen ja toteuttamiseen kaivataan säännöllisyyttä ja järjestelmällisyyttä. Tutkimuksen pohjalta laaditut kehitysehdotukset koskevat palautteiden roolin kasvattamista työyhteisön kehittämisessä, myymäläpäälliköiden ohjeistamista ja heidän uusia toimintatapoja sekä tiiviimmän yhteistyön lisäämistä organisaation muiden tahojen kanssa palautteiden käsittelyssä.</p>	
<b>Asiasanat</b> Esimiestyö, tavoitejohtaminen, kehittäminen, asiakaslähtöisyys	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Työyhteisön kehittäminen.....	2
2.1	Esimiehen rooli muutoksessa.....	2
2.2	Kehityskeskustelut .....	3
2.3	Sisäiset palaverit .....	6
2.4	Päivittäisen työn ohella kehittäminen.....	8
3	Musti ja Mirri Oy .....	11
3.1	Asiakaspalvelupalaute-järjestelmät .....	12
3.2	Työntekijöiden kehittämisen tavoitteet.....	13
3.3	Yksilö- ja tiimikohtaiset kehityskeskustelut .....	14
3.4	Myymälapalaverissa kehitetään tiimiä .....	14
3.5	Myymälapäällikön päivittäinen työ .....	15
4	Empiirinen tutkimus .....	17
4.1	Tutkimuksen toteutus .....	17
4.2	Vastaajien taustatiedot.....	18
4.3	Asiakaspalvelupalaute-järjestelmät .....	20
4.4	Kehityskeskustelut .....	24
4.5	Myymälapalaverit .....	26
4.6	Päivittäinen työ.....	27
5	Pohdinta.....	29
5.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset näkökohdat .....	29
5.2	Tutkimustulokset .....	30
5.3	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	32
5.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	34
5.5	Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen .....	35
	Lähteet .....	37
	Liitteet.....	39
	Liite 1. Haastattelukutsu myymäläpäälliköille.....	39
	Liite 2. Saateteksti myymäläpäälliköille lähetettyyn kyselylomakkeeseen .....	40
	Liite 3. Kyselylomake myymäläpäälliköille .....	41
	Liite 4. Musti ja Mirri Oy:n myymäläpäälliköiden käytössä oleva myymäläpalaverilomakepohja .....	45
	Liite 5. Ilmarinen-eläkevakuutusyhtiön julkaisussa (Ilmarinen, 18) esiteltyä muutostyökalua mukaileva ehdotus asiakaspalvelupalautteiden käsittelyn tehostamiseksi Musti ja Mirri Oy:n myymäläpalaverissa. ....	50

# 1 Johdanto

Opinnäytetyö on laadittu toimeksiantona suomalaiselle lemmikkieläintarvikeliikeketjulle, Musti ja Mirri Oy:lle. Opinnäytetyön aihe pohjautuu yrityksessä ilmenneeseen tarpeeseen tehostaa asiakaspalvelupalautteista kumpuavien kehystoimenpiteiden suunnittelua ja toteutusta myymälätyössä. Tavoitteena opinnäytetyössä on kehittää kohdeyrityksessä käytössä olevia toimintoja ja työkaluja, jotta asiakaspalvelupalautteissa ilmenneet kehystarpeet voitaisiin huomioida nykyistä paremmin. Toimintamallien ja työkalujen kehittämällä pyritään helpottamaan myymäläpäällikön työtä, yhdenmukaistamaan myymälätyöyhteisön kehittämisen toimintamalleja yrityksessä sekä vahvistamaan yrityksen asiakaspalvelulähtöisyyttä.

Musti ja Mirri Oy:n myymäläpäälliköiden käytössä olevia työyhteisön kehittämisen toimintamalleja ovat kehysteskustelut, myymäläpalaverit sekä päivittäisen työn ohella tapahtuva johtaminen. Tarkoituksena on kehittää näitä toimia ja niissä käytettäviä työkaluja sen sijaan, että opinnäytetyön laatija lähtisi luomaan täysin uusia toimintamalleja.

Myymälätyöyhteisön kehittämistarpeen aiheuttava voima opinnäytetyössä on ulkoinen kehittämispaine, eli erilaiset yrityksen ulkopuolelta tulevat palautteet asiakaspalveluun liittyen. Opinnäytetyössä keskitytään myymäläpäällikön toimenkuvaan, ja siihen millaisia keinoja ja työkaluja myymäläpäälliköillä on käsitellä asiakaspalvelupalautteita hyödyntäen ilmenneitä kehystarpeita. Lisäksi tarkastellaan erilaisia työkaluja, joita myymäläpäälliköt voivat hyödyntää työyhteisön kehittämisessä palautteiden osoittamaan suuntaan.

Opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena, ja tutkimuksen tutkimusongelmat ovat seuraavanlaiset:

- Mitä käytännön työvälineitä myymäläpäälliköllä on työyhteisön toiminnan kehittämiseksi asiakaspalvelupalautteita hyödyntäen?
- Miten näitä työvälineitä voidaan kehittää työyhteisön kehittämisen tehostamiseksi?

Tietoperustana on käytetty kirjallisuutta, alan julkaisuja sekä Musti ja Mirri Oy:n sisäisessä käytössä olevia käsikirjoja, jotka toimivat pohjana koko tutkimuksen viitekehykselle. Empiirinen aineisto on kerätty Musti ja Mirri Oy:n myymäläpäälliköille suunnatulla kyselytutkimuksella. Opinnäytetyöraportti etenee teoriaosuuden kautta kohdeyrityksen ja empiirisen tutkimuksen esittelyyn, kyselytutkimuksen tuloksiin ja johtopäätöksiin sekä opinnäytetyön laatijan omaan pohdintaan opinnäytetyöprosessista.

## 2 Työyhteisön kehittäminen

Spiik (2004, 225-226) toteaa, että työyhteisön kehittämisessä eräs tärkeimmistä asioista on jatkuva kyseenalaistaminen. Kaikkea voi kehittää, kaikessa voi kehittyä, eikä mikään tule koskaan valmiiksi. Hyvä työyhteisö kehittää jatkuvasti toimintaansa, jotta jokaisen työyhteisön jäsenen osaaminen ja yhteistyökyky, ja toisaalta koko työyhteisön tehokkuus ja työn laatu paranevat.

### 2.1 Esimiehen rooli muutoksessa

Työyhteisön kehittämiseen liittyy aina muutos. Esimiehellä on merkittävä rooli muutoksen toteuttamisessa, sillä hänen tehtävänä on johtaa muutos käytännön toiminnaksi ja osallistaa koko työyhteisö mukaan muutokseen. (Ilmarinen 2014, 15.)

Toteuttamisvaiheessa esimiehen on kiinnitettävä erityistä huomiota tavoitteiden ja muutoksen sisällön käsittelemiseen työyhteisön kanssa. Vain tällä tavoin tavoitteet saadaan muutettua käytännön toimintatavoiksi. Koko muutosprosessin kannalta on tärkeää, että myös esimies saa riittävästi tukea, valmennusta ja työkaluja muutoksen läpivientiin. (Ilmarinen 2014, 15.)

Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen (Ilmarinen 2014, 116) julkaisussa esitellään esimiehen tehtäviä muutoksen johtamisessa:

- kokonaisuuden näkeminen ja ymmärrys muutoksen syistä
- oman ja toisaalta koko tiimin roolin tunnistaminen
- tiimin työskentelyä ohjaavista kysymyksistä ja tehtävistä huolehtiminen
- työskentelyprosessin etenemisen varmistaminen
- työskentelyn rajaaminen johdolta tulevilla faktoilla ja reunaehdoilla
- tiimin kannustaminen ratkaisujen etsintään ja aloitteellisuuteen.

Muutos ei toteudu ennen kuin jokainen työyhteisön jäsen toteuttaa sen tuomia toimintatapoja työssään. Muutoksen toteutumisen edellytyksenä on kaikkien sitoutuminen. Esimies voi pyrkiä vahvistamaan sitoutumista huolehtimalla tavoitteita tukevasta viestinnästä ja tarjoamalla koko työyhteisölle mahdollisuuden osallistua tavalla tai toisella muutokseen ja siihen liittyvään päätöksentekoon. Esimiehen tulee osallistaa henkilöstö mukaan erilaisten vaihtoehtojen arviointiin, valintojen tekoon sekä konkreettisiin muutostoimenpiteisiin. Esimiehen tulee ottaa henkilökunta mukaan myös, kun sovitaan uusista työtavoista, työn suorittamiseen käytettävistä tekniikoista ja työvälineistä sekä työn tulosten arvioinnista. (Ilmarinen 2014, 15-16.)

Kupias, Peltola ja Saloranta (2011, 59) kirjoittavat siitä, miten esimiehen on monesti helppo seurata työyhteisön tuloksia ja niiden kehittymistä lukujen kautta. Liiketoiminnassa kehitystä toki seurataan numeeristen tulosten kautta, mutta ne eivät itsessään motivoi työntekijöitä. Esimiehen ei tulisi pelkästään käydä tuloksia läpi alaistensa kanssa, vaan tärkeämpää on käsitellä sitä, miten tulokset on saatu aikaan. Työntekijät haluavat ymmärtää syy-yhteyksiä, ja tämän vuoksi on tärkeää käydä työyhteisön kanssa läpi tulosten lisäksi niihin johtaneet tapahtumasarjat ymmärrettävästi ja loogisesti. (Kupias ym. 2011, 59.)

Kehittymistarpeen kokonaisuuden hahmottamisessa organisaation tulee tunnistaa muutostarve. Muutoksen alussa on tärkeää tunnistaa taustalla olevat tekijät ja voimat. (Ilmarinen, 5-6.) Organisaatioissa muutoksen aiheuttamana voimana voi olla sisäinen tai ulkoinen paine (Setälä 1994, 10). Sisäisiä muutostekijöitä ovat esimerkiksi haasteet työn organisoinnissa tai laadussa (Ilmarinen, 6). Organisaatio toimii kuitenkin vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa, joten sen täytyy huomioida ympäristönsä, ja vaikuttaa toimintaansa sen mukaisesti (Åberg 2006, 65). Organisaation kehittymistarpeen aiheuttamia ulkoisia voimia ovat esimerkiksi lainsäädännön tai alan muutokset, maailmanmarkkinatilanne, muuttuva kilpailutilanne ja asiakkaiden odotukset ja toiminta (Ilmarinen, 6; Fauscette 2010). Hyvin usein organisaation kehittämistarpeen laukaisevana voimana ovatkin sen asiakkaat, ei organisaatio itse (Fauscette 2010).

## **2.2 Kehityskeskustelut**

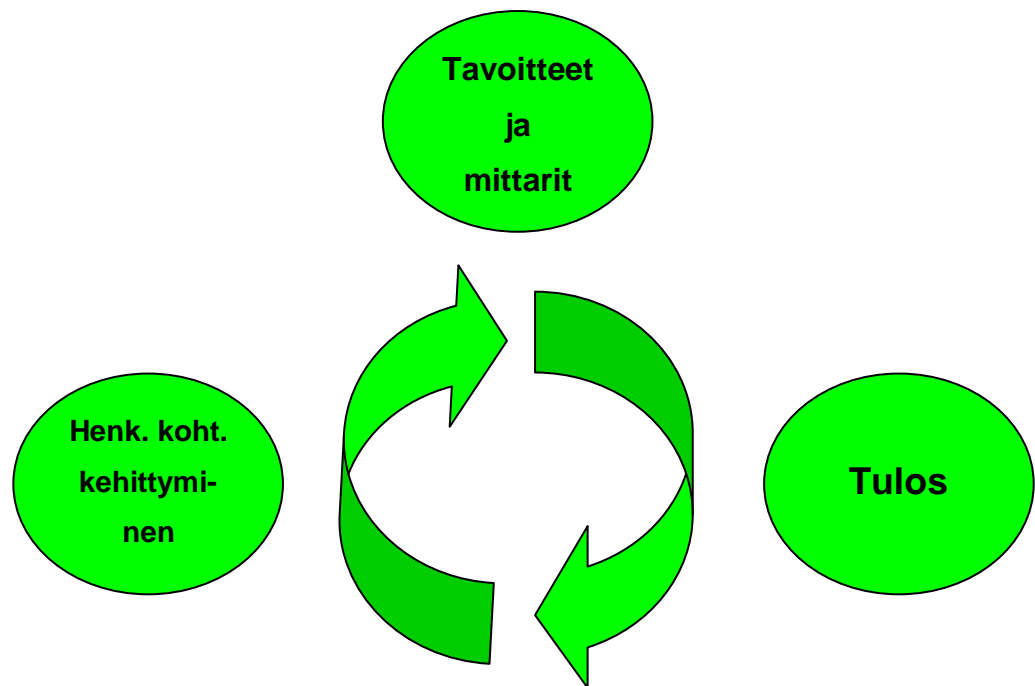
Opinnäytetyössä työyhteisön kehittämisen välineet on jaettu Musti ja Mirri Oy:ssä käytössä oleviin myymäläpäällikön työvälineisiin: kehityskeskusteluihin, myymäläpalavereihin ja päivittäisen työn ohella tapahtuvaan johtamiseen.

Kehityskeskustelu on esimiehen työväline, jolla voidaan edistää henkilöstön sitoutumista ja kehittymistä sekä parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamista. Kehityskeskusteluissa käydään läpi mennyttä ja opittua sekä suunnitellaan tulevaa näiden perusteella. (Aarnikoivu 2008, 115.)

Parhaimmillaan kehityskeskustelut ovat erinomainen johtamisen työkalu. Kehityskeskustelut mahdollistavat päivittäistä työtä paljon syvällisemmän pureutumisen asioihin. Keskusteluiden sisältö tulee kiteyttää tapauksen mukaan siten, että siihen sisältyy kaikki ne asiat, jotka vaikuttavat alaisen tekemään työhön. Kehityskeskusteluissa niin esimiehen kuin alaisenkin on kuitenkin pidettävä mielessä keskustelun rajaus ja tavoitteet, eli keskustelukumppanien ja organisaation kehitys. Kehityskeskustelut antavat esimiehelle mahdollisuuden jalkauttaa organisaation missiota, visiota ja strategiaa. Ne antavat tilaisuuden sel-

keyttää yrityksen tavoitteita alaisille ja selittää mitä ne tarkoittavat alaisen omassa työssä. Lisäksi kehityskeskustelut ovat esimiehelle oiva apuväline oppia tuntemaan alaisensa ja heidän omat tavoitteensa, kykynsä ja kehityshalunsa paremmin. Myös palautteenanto ja uusien ideoiden syntyminen ovat tärkeä osa kehityskeskusteluja. Kehityskeskusteluun tulee sisältyä faktatietoa alaisen suoriutumisesta, mutta tämän lisäksi esimies voi tuoda esiin omia näkemyksiään. Kehityskeskustelun ei tulisi olla yksipuolista monologia, vaan dialogia, jossa myös argumentointi on sallittua. Tavoitteena on kehittää molempien osapuolten yhteistä ymmärrystä. (Aarnikoivu 2008, 116-119, 128, 130, 137.)

Yleisiä kehityskeskusteluihin suhtautumiseen liittyviä ongelmia on Aarnikoivun (2008, 115) mukaan kaksi, joista kummallakin on vaikutuksia kehityskeskustelujen käymättä jättämiseen. Ensimmäinen ongelma on se, etteivät esimiehet useinkaan ole vakuuttuneita kehityskeskustelujen hyödyistä tai kokevat ne haastaviksi tai vaikeiksi. Usein näihin liittyy kehityskeskusteluiden hyötyjen konkretisoinnin vaikeus. Toisena ongelmana on se, että monesti esimiehet kokevat keskustelewansa alaisensa kanssa tarpeeksi jo päivittäisessä työssä. Esimiehen suhtautuminen kehityskeskusteluihin vaikuttaa myös alaisten suhtautumiseen, ja esimiehen motivaatio keskusteluissa onkin tärkeässä roolissa. Esimiehen sitoutuminen kehityskeskusteluihin vaatii sitä, että esimies kokee keskustelut hyödyllisenä ja toimivana johtamisen välineenä. Lisäksi esimiehen tulee tehdä alaisilleen selväksi kehityskeskustelun hyödyt ja mahdollisuudet. (Aarnikoivu 2008, 115-118.)



Kuvio 2. Kehityskeskustelun osa-alueet (Aarnikoivu 2008, 133).

Kehityskeskusteluiden eri osa-alueita ovat tavoitteet ja mittarit, tuloksen käsittely, ja henkilökohtainen kehittyminen (Kuvio 2). Aarnikoivun (2008, 133) mukaan osa-alueita voidaan käsitellä eri tavoin. Kaikki osa-alueet voidaan käsitellä yhdellä kertaa, jolloin keskustelu käydään kerran vuodessa. Toinen vaihtoehto on jakaa osa-alueet kahteen eri keskustelukertaan, jolloin esimerkiksi tavoitteet, mittarit ja tulokset käsitellään kerralla, ja henkilökohtainen kehittyminen toisella kerralla. Tällöin kehityskeskusteluja käytäisiin siis kahdesti vuodessa. (Aarnikoivu 2008, 133.)

Tavoitteet ja mittarit –osuudessa kehityskeskusteluissa asetetaan yhdessä työyhteisön tavoitteet ja sovitaan niitä mittaavat mittarit. Tavoitteet ja mittarit –osuudessa käytetään usein työkaluna suorituskorttia. Kehityskeskusteluissa asetetut tavoitteet tulee pohjautua yrityksen arvoihin, missioon, strategiaan ja operatiivisiin prosesseihin, jolloin kehityskeskustelut tukevat niiden viimeistä päämäärää, yrityksen liiketoiminnan kehittämistä. (Aarnikoivu 2008, 133-134.)

Aarnikoivun (2008, 135-136) mukaan kehityskeskusteluissa läpikäytävät tavoitteet ja mittarit olisi hyvä jakaa yksilökohtaisiin, työyhteisökohtaisiin ja yritysکوhtaisiin tavoitteisiin. Yksilökohtaiset osa-alueet on hyvä käsitellä yksi alainen kerrallaan, mutta työyhteisö- ja yritysکوhtaiset keskustelut voidaan käsitellä myös ryhmäkeskusteluina. Sama koskee myös tuloksia käsittelevän kehityskeskustelun osa-alueita, kun yksilökohtaiset tulokset käsitellään yksi alainen kerrallaan, ja työyhteisö- ja yritysکوhtaiset tulokset ryhmäkeskusteluina.

Henkilökohtaista kehittymistä käsitellään yleensä kahden kesken, esimies ja yksi alainen kerrallaan. Tässä osa-alueessa on olennaista käsitellä alaisen osaamisen ja toimintatapojen nykytila ja kehityskohteet. Työkaluna on hyvä käyttää osaamiskartoitusta, joka voidaan laatia esimerkiksi tarkastelemalla työstä suoriutumisen kriittisiä osa-alueita ja peilaamalla alaisen osaamista näihin. Osaamiskartoituksessa voidaan hyödyntää esimerkiksi numeerista arviointia ja seurata alaisen osaamisen kehittymistä vaikkapa seuraavissa kehityskeskusteluissa. Osaamiskartoitus toimii yksilökohtaisen kehityssuunnitelman tukena. Suunnitelmaan kirjataan yksilön kehittymistavoitteet ja toteutettavat toimenpiteet. (Aarnikoivu 2008, 137.)

Henkilökohtaisen kehittymisen toisen osa-alueen, alaisen työyhteisötaitojen seuraaminen ja arviointi on monesti huomattavasti hankalampaa kuin osaamisen arviointi. Työyhteisötaitojenkin kohdalla on kuitenkin mahdollista käyttää erilaisia työkaluja. Yksi monesti toimiva työkalu on itsearviointia toteuttava alaitaitomittaristo, joista eräs on Alaitaitomittaristo CIMP®. (Aarnikoivu 2008, 137-138.)



Alaistaitomittaristo on alaistaitojen arviointimittaristo, joka perustuu itsearviointiin ja jonka avulla työntekijät voivat arvioida omia alaistaitojaan, sitoutumistaan, samaistumistaan, motivaatiotaan ja ammattitaitoaan. Mittaristo toimii esimerkiksi hyvänä työkaluna kehityskeskusteluissa. Arvioinnista saatuja tuloksia voidaan arvioida ja niistä tehdyt johtopäätökset voivat tukea esimerkiksi organisaation kehityssuunnitelmaa. (ProTulos 2006.) Kehityskeskusteluissa esimies ja alainen tarkastelevat ja keskustelelevat yhdessä itsearvioinnin tuloksista, ja vuosittain toistettuna tilanteen kehitystä on mahdollista seurata (Aarnikoivu 2008, 138).

Toinen tapa seurata ja arvioida alaisen henkilökohtaista kehittymistä on itsearvioinnin lisäksi hyödyntää ryhmäarviointia, jossa myös esimies ja muut työyhteisön jäsenet arvioivat työntekijän motivaatiota, sitoutumista ja ammattitaitoa. Tämän kaltainen arviointi antaa alaiselle toisenlaisen mahdollisuuden kehittyä työyhteisön jäsenenä ja sitouttaa henkilöä vastuulliseen toimintaan. (Aarnikoivu 2008, 138.)

### **2.3 Sisäiset palaverit**

Spiik (2004, 212) painottaa yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa selkeitä mielikuvia ja sitä, että työyhteisön tulee käyttää kaikkia resurssejaan järkevästi. Käytännön työvälineenä tavoitteiden saavuttamiseksi käytetään organisaatioissa monesti palavereja, sillä näin työyhteisö pääsee pysähtymään, tarkistamaan suuntansa ja sopimaan yhteisistä asioista säännöllisesti. Muutoin työyhteisön on vaikeaa hoitaa tehtäviä, hallita muuttuneita tilanteita ja toimia niissä joustavasti. (Spiik 2004, 212.)

Palaverin vetäminen vaatii esimieheltä johtamistaitoja. Suurin osa palaverista kuuluu olla tavoitteellista keskustelua ja siinä käsitellään toiminnan kannalta oleellisia asioita. Palaverin ei siis tule koostua pelkästä jutustelusta ja mieleen juolahtavista asioista, vaikka tämäkin on yleensä osa palaveria. (Spiik 2004, 212.)

Spiik (2004, 213) käsittelee teoksessaan palaverien erästä ongelmakohtaa, niissä käytettyä hukka-aikaa ja sen tärkeyden huomioimista. Hukka-ajan laskemisen mittareina teoksessa esitellään kriteerejä, jotka ovat:

- päätöksiä ja tuloksia ei synny
- työt ja asiat eivät etene riittävästi
- uutta ja oleellista tietoa ei tule
- keskustelut eivät johda mihinkään
- palaveri ei anna osallistujille eikä organisaatiolle tarpeeksi
- palaverin jälkeen yksilöiden motivaatio on selvästi alempana kuin ennen sitä.

Jotta palaverit toimisivat tehokkaina työvälleinä, tulisi palaverityöskentely tehdä yhtenäiseksi koko organisaatiossa. Palaverien pelisääntöjen tulisi olla suunnilleen samanlaisia, jotta ne olisivat toiminnan ja osallistujien kannalta järkeviä. Säännöllisten viikko- tai kuukausipalaverien ajankäyttö olisi hyvä jakaa siten, että 20-30 prosenttia ajasta käytetään menneiden asioiden käsittelyyn, ja 70-80 prosenttia tulevien asioiden käsittelyyn. Näin siksi, ettei menneisyyteen voida nykyhetkessä vaikuttaa, mutta siitä voidaan oppia ja tehdä asiat paremmin. Tulevaisuuteen sen sijaan voidaan vaikuttaa: tilanteita voidaan ennakoita ja simuloida, vaihtoehtoja voidaan pohtia ja ongelmia ratkaista ennen kuin ne ilmenevät käytännön työssä ja vievät turhaan resursseja. (Spiik 2004, 2014.)

Palavereissa tärkeää on käyttää hyvin rakennettua esityslistaa. Se on yksinkertainen työkalu palaverien selkeyttämiseksi ja tehostamiseksi. Käsiteltävät asiat voidaan jakaa esimerkiksi kolmeen, jotka ovat tiedotettavat, päätettävät ja keskusteltavat. Tiedotettavat asiat ovat sellaisia, joista ei keskustella palaverissa, vaan siitä vain ilmoitetaan. Jos jokin asia on epäselvä, voidaan siihen pyytää tarkennusta. Jos tiedotettavasta asiasta syntyy enemmän keskustelua, voidaan se siirtää keskusteltavien asioiden kohdalle. Päätettävistä asioista on tarkoitus syntyä päätös. Jos päätettävissä oleva asia rönsyilee keskusteluksi, tulee palaverin vetäjän pitää keskustelu aisoissa ja ohjata se päätökseen. Päätettävien asioiden kohdalla on hyvä merkitä ylös, miten asiasta tiedotetaan niille, jotka eivät ole palaverissa paikalla, millä aikataululla päätettävä asia hoidetaan ja miten sitä seurataan, mitä toimenpiteitä päätös aiheuttaa, ja kuka on vastuussa päätetystä asiasta. Keskusteltavista asioista keskustellaan ja ideoidaan vapaasti ja luovasti, ja myös keskusteltavat asiat voivat johtaa päätökseen. Se ei kuitenkaan ole keskusteltavien asioiden itsetarkoitus. (Spiik 2004, 219.)

Spiik (2004, 221-222) esittelee listan asioista, jotka on hyvä käsitellä viikko- tai kuukausipalavereissa. Vaikka tämä vakiolistaksi kutsuttu esityslista toimii monesti hyvänä pohjana organisaatioissa, ei jokaista kohtaa välttämättä tarvitse käsitellä jokaisessa palaverissa. Vakiolista lähinnä muistuttaa niistä asioista, joista tulee puhua silloin tällöin, jotta työyhteisöllä olisi samat tavoitteet, heidän keskinäinen ymmärrys olisi kohdillaan, ja yhteistyö muun organisaation kanssa toimisi kitkattomasti. Listassa eri otsikoiden alle kerätään käsiteltäviä asioita, ja jos sillä hetkellä jonkun asian kohdalla ei ole käsiteltävää, voidaan se jättää pois ja siirtyä seuraavaan kohtaan. (Spiik 2004, 221-222.)

Esityslistan täyden tehokkuuden saavuttamiseksi Spiik (2004, 218, 220) esittelee yksinkertaisen toimintatavan, esityslistan esittämisen palaveriin osallistuville jo ennen palaveria. Esityslista voidaan tulostaa ja laittaa työyhteisön näkyville vaikka jo palaveria edeltävänä päivänä, jolloin palaveriin osallistuvat voivat kirjoittaa mieleen tulevia asioita ja näin

valmistautua palaveriin paremmin. Kun esityslista on jo etukäteen nähtävissä, voi käsiteltävistä aiheista syntyä epävirallista keskustelua ja palaveriin osallistuvien mielipiteet ovat luultavasti pidemmälle mietittyjä kuin jos aiheet esitellään vasta palaverissa. (Spiik 2004, 218, 220.)

Palaverissa käsitellyt tiedotteet, tehdyt päätökset ja keskustellut asiat tulee kirjoittaa ylös, ja tämä dokumentti, muistio, on hyvä säilyttää kaikkien työyhteisön jäsenten näkyvillä. Näin käsitellyjä asioita voidaan tarkistaa jälkeenkäin. Lisäksi on hyvä sopia yhteinen käytäntö, että henkilöt, jotka eivät päässeet osallistumaan palaveriin, tutustuvat laadittuun muistioon jälkikäteen. On myös tärkeää oppia hyödyntämään kokemuksia yhden työyhteisön lisäksi koko organisaation tasolla. Tämän vuoksi eri työyksikön palavereista kerätyt aineistot ja rutiininomainen toiminta olisi hyvä kirjata organisaation yhteiseen järjestelmään, jolloin samoja toimia ei keksitä turhaan eri puolilla organisaatiota. Tällöin aikaa jää enemmän luovalle ajatustyölle ja kehittämiselle, ja palaverit ohjautuvat entistä enemmän työyhteisön ja koko organisaation kilpailukyvyyn parantamiseen. (Spiik 2004, 217, 220.)

#### **2.4 Päivittäisen työn ohella kehittäminen**

Organisaation strategian ja siihen liittyvien tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan jatkuvaa vuoropuhelua koko työyhteisön toimesta. Erityisen tärkeää organisaation vuoropuhelussa ovat esimiesten ja työntekijöiden väliset keskustelut. Vaikka tietoisuus tavoitteista on ensimmäinen askel, ei se riitä, vaan vuoropuhelun tulee olla olennainen osa työyhteisön arkea. Monesti kiireinen arki muodostuu esimiehelle haasteeksi toteuttaa vuoropuhelua työyhteisössä, kun akuutit ongelmat ja nopeasti tehtävät päätökset vievät paljon aikaa ja voimia. Siksi esimiehen on tärkeää pysähtyä miettimään arkista työtään työyhteisön tavoitteiden kannalta, eli pohtia kysymyksiä ”mitä tavoitellaan?” ja ”miten tavoite saavutetaan?”. (Kupias ym. 2011, 58.)

Kun puhutaan työyhteisöön liittyvästä kehittämisestä, puhutaan uuden oppimisesta. Tämän oppimisen tulee tapahtua käytännön tasolla ja työyhteisön arjessa. Esimiehen tehtävänä on keskustella mahdollisimman käytännönläheisesti siitä, mitä uusi toimintatapa tarkoittaa työyhteisön arjessa. Tässä kohdassa on myös tärkeää ottaa esille uuden toimintatavan aiheuttamat muutokset työntekijöiden työtehtävissä ja työnjaossa. Toisaalta on tärkeää keskustella siitä, mitä vanhasta toimintatavasta säilytetään ja mistä luovutaan kokonaan. Mitä käytännönläheisemmäksi esimies saa uuden toimintatavan asettumaan, sitä helpompi hänen on ohjata työyhteisöä päivittäisen työn ohessa. (Kupias ym. 2011, 60-61.)

Työyhteisön tavoitteet voivat tuntua epäselviltä, jos henkilöstö ei ymmärrä, miten ne liittyvät kokonaisuuteen. Esimiehen rooliin kuuluu kokonaistavoitteiden pilkkominen osatavoitteiksi sekä keskustelu niistä työntekijöiden kanssa. Tätä keskustelua käydään monesti tavoite- ja kehityskeskustelujen yhteydessä, mutta sitä tulisi vahvistaa myös päivittäisen työn yhteydessä. (Kupias ym. 2011, 59.)

Monesti esimies ei edes itse pysty konkretisoimaan työyhteisölle asetettavia tavoitteita, vaan hän tarvitsee siihen juuri työntekijöidensä kanssa käytävää vuoropuhelua. Kun työntekijät ovat mukana konkretisoimassa tavoitteita jatkuvasti työn ohessa, on myös valittuihin toimintatapoihin helpompi sitoutua koko työyhteisön voimin. Kun tavoite ymmärretään työyhteisössä, on esimiehen toisaalta myös helpompi päivittäin vahvistaa tavoitteen mukaista toimintaa palautteella. (Kupias ym. 2011, 59, 61.)

Työyhteisön muutosten ja sen kehittämisen olennainen osa on viestintä. Päivittäisen työn käytännön apuvälineinä toimivat sisäisen viestinnän kanavat. (Juholin 2008, 78-79.)

Omaa työtä koskevien asioiden ja informaation tärkein tietolähde on lähin esimies, ja juuri esimies-alainen-verkko onkin kaiken organisaatioviestinnän perusverkko. Esimies-alainen viestintää tapahtuu niin kasvokkain kuin erilaisten viestintäkanavien välityksellä. Tänä päivänä viestintä on monesti suurelta osin verkon välityksellä tapahtuvaa viestintää, sähköposti- tai tekstiviestiviestintää. Vaikka verkkoviestintä on korvannut joitain ”vanhanaikaisia” viestintämuotoja, on useimpien viestintäkanavien asema säilynyt ja verkko on vain tullut täydentämään niitä. (Åberg 2006, 108-109.)

Viestintävälineet tulisi valita kulloisenkin tarpeen mukaisesti. Viestinnän onnistumisen ehto on, että viesti kulkee tasapuolisesti koko työyhteisölle. (Tervola 2008.) Viestintäkanavat ovat lähtökohtaisesti samoja eri organisaatioissa, mutta erona on se, mitä ja miten viestintäkanavia käytetään. On tärkeää, että organisaation viestintästrategia ja viestintäkanavien käyttö on suunniteltua. Viestintäkanavan valinnassa on otettava huomioon viestin sisältö ja sen kohde. (Thornton 2014.)

Thornton (2014) esittelee julkaisussaan erilaisia esimiesten käytössä olevia päivittäisen sisäisen viestinnän kanavia ja niiden käyttötarkoituksia eri tilanteissa. Välillisiä viestintäkanavia, joissa esimies ja alainen eivät välttämättä tapaa kasvokkain ovat:

- työntekijätiedotteet
- Intranet
- sähköposti
- muistiot/kirjelmät
- ilmoitustaulu.

Thorntonin (2014) esittelemät kasvokkain tapahtuvan viestinnän kanavat ovat:

- pienet ryhmäkoontumiset
- päivittäisen työn ohella tapahtuva keskustelu.

Työntekijätiedotteita, joko paperisia tai sähköisiä, käytetään organisaatioissa pitämään työntekijät ajan tasalla liiketoiminnan kehityksestä, tavoitteista ja kaikesta uudesta tiedosta liiketoimintaan liittyen. Lisäksi käyttötarkoituksena on tiedottaa yrityksen ohjelmista ja aloitteista. Työntekijöille kohdistetuilla tiedotteilla pyritään laadun parantamiseen, tehokkuuden lisäämiseen, palvelun kehittämiseen ja sosiaalisen vastuun lisäämiseen. Toisaalta tiedotteilla ilmoitetaan myös työntekijöiden saavutuksista ja onnistumisista. (Thornton 2014.)

Organisaation Intranet toimii yrityksen sisäisen tiedon välittäjänä. Intranetissa informoidaan yrityksen toimintatavoista, arvoista, periaatteista ja historiasta. Sen lisäksi se sisältää henkilöstölle tärkeää informaatiota, kuten tietoa työpaikkaeduista, palkkauksesta, eläkkeestä, koulutuksesta, työturvallisuudesta, käytännöistä, linjauksista ja uuden työntekijän perehdyttämisestä.

Sähköposti toimii päivittäisen ja ajankohtaisen tiedon jakamisessa. Sen avulla organisaatioissa tiedotetaan tärkeistä asioista ja muutoksista, ja se on monesti osa kriisiviestintää. Muistiot tai kirjelmät ovat hyvä tapa tiedottaa tärkeistä tiedonannoista, työyhteisöä koskevista muutoksista ja päätöksistä. *Ilmoitustaulu* on oiva väline tulevien tapahtumien ja pienten muutosten informoimiseen. (Thornton 2014.)

Pieniä ryhmäkoontumisia esimies voi hyödyntää ryhmähengen kasvattamisessa, töiden suunnittelussa ja tilannemuutosten informoimisessa. Koontumisissa tiedonantoa vahvistamaan voidaan käyttää esimerkiksi PowerPoint-esitystä tai muuta kirjallista aineistoa. Kaikkien edellä mainittujen lisäksi tärkeä esimiehen päivittäisen johtamisen työkalu on työn ohella käytävä keskustelu, joka toimii nopeana tiedonvälityskkeinona ja tukee sekä vahvistaa muita viestintäkanavia. (Thornton 2014.)

### 3 Musti ja Mirri Oy

Tässä kappaleessa esitellään lyhyesti Musti ja Mirri Oy sekä yrityksen käytössä olevat asiakaspalvelupalautejärjestelmät, jotta lukija saisi paremman kuvan, miten asiakaspalvelupalauteet päätyvät myymälähenkilökunnan tietoon Musti ja Mirri Oy:ssä. Lisäksi esitellään myymäläpäällikön toimenkuva ja myymäläpäälliköiden käytössä olevat työyhteisön kehittämistä tukevat työkalut: kehityskeskustelut, myymäläpalaverit ja päivittäisen työn ohella tapahtuvaa johtaminen.

Musti ja Mirri Oy on suomalainen lemmikkieläintarvikkeiden erikoisliikeketju, jonka omistaa pääomasijoittaja Vaaka Partners. Musti ja Mirri Oy on osa Musti ja Mirri Group –konsernia, jonka omistukseen kuuluu myös ruotsalainen Grizzly Zoo –lemmikkieläintarvikeliikeketju. Ketjun tuotevalikoimaan kuuluu ruokia ja tarvikkeita pääasiassa koirille ja kissoille, mutta myös pieneläimille löytyy omat tuotevalikoimansa. Musti ja Mirri Oy:llä oli toukokuussa 2014 yhteensä 104 liikettä Suomessa, joista suurin osa oli osakeyhtiön omistamia ja osa franchising-yrittäjien myymälöitä. Musti ja Mirri Oy työllistää yli 300 henkilöä ja on Pohjoismaiden suurin eläintarvikeketju. (Musti ja Mirri Oy 2014a.)

Musti ja Mirri Oy:ssä asiakasrajapintaa ja asiakaspalvelua pidetään erittäin tärkeänä resurssina strategian luomisessa. Jo yrityksessä käytössä olevassa Tervetuloa taloon - käsikirjassa nostetaan esiin asiakkaiden tärkeys yrityksen kehittämisessä, kun siinä mainitaan palveluntestaajien arviointien ja kanta-asiakastyytyväisyysraporttien tärkeys työyhteisön valmentamisen työkaluina. Musti ja Mirri Oy:n strategian yksi tärkeimmistä pilareista on yrityksen käytössä oleva niin kutsuttu Erinomaisen asiakaspalvelun palvelutapa, jossa on eritelty palvelun neljä porrasta:

1. asiakkaan kohtaaminen
2. tarpeiden kartoitus
3. ratkaisun myynti
4. kaupan päättäminen. (Musti ja Mirri Oy 2014a.)

Lisäksi Erinomaisen asiakaspalvelun palvelutapaan kuuluu muun muassa asiakkaan odotusten ylittäminen, ratkaisujen myynti, myyjien lemmikkialan asiantuntemus ja tuoteosaaminen, sekä asiakkaiden osallistaminen. (Musti ja Mirri Oy 2014a.)

Musti ja Mirri Oy:n kenttäorganisaatorakenne koostuu ketjujohtajasta, aluemyyntipäälliköistä, myymäläpäälliköistä ja myyjistä. Myymäläpäällikkö toimii oman myymälänsä esimiehenä ja vastaa toimistaan aluemyyntipäällikölle, joita on opinnäytetyön laatimisen hetkellä viisi Suomessa. (Musti ja Mirri Oy 2014a; Musti ja Mirri Oy 2014c.)



Kuvio 1. Musti ja Mirri Oy:n kenttäorganisaation vastuurakenne.

Aluemyyntipäälliköt vastaavat toimistaan Musti ja Mirri Oy:n ketjujohtajalle (Kuvio 1). Myymäläpäälliköt toimivat myyjien lähiesimiehinä ja vastaavat itsenäisesti ja ketjun toimintaohjeiden mukaisesti myymälän toiminnoista (Musti ja Mirri Oy 2014b).

### 3.1 Asiakaspalvelupalautte-järjestelmät

Musti ja Mirri Oy:ssä käytössä olevia ulkoisten asiakaspalvelupalautteiden malleja ovat perinteisen face-to-face -asiakaspalautteen lisäksi Exit Shop –kyselyt, palveluntestaajat sekä niin kutsutut kuittipalautteet. (Tanninen, M. 2.10.2014.)

Face-to-face -asiakaspalvelupalautteet saadaan yleensä suoraan asiakkailta näiden asioidessa Musti ja Mirri Oy:n myymälässä, jolloin palautteesta tiedotetaan myymäläpäällikölle, joka tiedottaa palautteesta muulle myymälähenkilökunnalle. Toinen kanava face-to-face –palautteeseen on Musti ja Mirri Oy:n keskitetyn asiakaspalvelun kautta joko puhelimitse, sähköpostitse tai Lync-keskustelujärjestelmän kautta. Musti ja Mirri Oy:n asiakaspalvelun kautta annettu palaute saavuttaa myymälähenkilökunnan yleensä välittömästi, ja viimeistään seuraavana työpäivänä. (Tanninen, M. 2.10.2014.)

Exit shop –kyselyjä toteutetaan Musti ja Mirri Oy:ssä noin muutaman kerran vuodessa, ja kyselyjen toteutus on ulkoistettu tutkimuspalveluja tarjoaville yrityksille, jotka kyselyn nimien mukaisesti toteuttavat kyselyjä myymälöiden ulkopuolella niistä poistuville asiakkaille. Musti ja Mirri Oy:n myymälöille Exit shop –kyselyistä saadut palautteet saatetaan myymälähenkilökunnan tietoon kyselyn toteuttamisen jälkeen ketjujohdon toimesta tiiviinä raporttina, jossa tulokset on esitetty pylväs- tai ympyräkaavioina. (Tanninen, M. 2.10.2014.)

Palveluntestaajat ovat Musti ja Mirri Oy:n kanta-asiakkaita, jotka on ikään kuin rekrytoitu tekemään arvio myymälän toiminnoista. Palveluntestaajat asioivat myymälöissä ja täyttävät tämän jälkeen valmiiksi laaditun kyselypohjan. Testauksen suorittaneet asiakkaat saavat näin määrätyn summan käyttörahaa kanta-asiakastililleen. Palveluntestaukset toteutetaan kuukausittain ja testaajat vaihtelevat. Myymälöihin palveluntestaajien palautteet toi-

mitetaan ketjujohdon toimesta kuukausittain, ja palautteisiin kuuluu sekä pakollinen numeerinen että vapaaehtoinen kirjallinen osuus. (Tanninen, M. 2.10.2014.)

Lisäksi Musti ja Mirri Oy:ssä on käytössä niin kutsutut kuittipalautteet, eli jokaisen ostokerran yhteydessä asiakkaalle annettavan ostokuitin kääntöpuolelle on painettu Webropol-kyselylomakkeen Internet-osoite, jossa asiakas voi halutessaan käydä jättämässä vapaa-palautetta myymälän toiminnasta. Palautetta jättäneiden kesken arvotaan kuukausittain lahjakortteja Musti ja Mirri Oy:n myymälöihin. Kuittipalautteet toimitetaan ketjujohdon toimesta myymälöihin kootusti neljännesvuosittain sähköisenä raporttina. (Tanninen, M. 2.10.2014.)

### **3.2 Työntekijöiden kehittämisen tavoitteet**

Musti ja Mirri Oy:ssä myymäläpäällikön yksi tärkeimmistä tehtävistä on auttaa työntekijöitä kehittymään yksilöinä ja osana tiimiä, sekä lisätä työtyytyväisyyttä. Tavoitteena on, auttaa työntekijöitä onnistumaan myyntityössä entistä paremmin ja toisaalta kehittää heidän työyhteisötaitojaan. (Musti ja Mirri Oy 2014e.)

Työyhteisön kehittämisen yhtenä tavoitteena on työntekijän työn tuloksellisuus, johon voidaan ajatella vaikuttavan seuraavat seikat:

- Aiemmat kokemukset
  - aiemmin saatu palaute
  - tehtävä ja osa työyhteisössä
  - tehtävää koskeva koulutus
- Halu
  - motivoituneisuus työtehtävään ja Musti ja Mirri Oy:ssä työskentelyyn
  - sitoutuneisuus työhönsä
  - tulevaisuuden suunnitelmat
  - kehittymishalu
- Kyky
  - Osaaminen
- Uskallus
  - rohkeus yrittää
  - sitkeys.

Kahteen viimeiseen, kykyyn ja uskallukseen liittyviä seikkoja ovat lisäksi koulutuksen määrä, laatu ja ajankohtaisuus sekä tapa suhtautua virheisiin työntekijän myymälässä. Koulutuksessa on otettava huomioon yksilön tarpeet ja tapa oppia. Toisaalta myös virhei-



siin suhtautumisessa tulee huomioida yksilö ja se, millä tavoin palautetta annetaan myymälässä. (Musti ja Mirri Oy 2014e.)

### **3.3 Yksilö- ja tiimikohtaiset kehityskeskustelut**

Musti ja Mirri Oy:ssä myymälätyöyhteisön kehityskeskustelut on jaettu kolmeen (Musti ja Mirri Oy 2014e). Kehityskeskustelujen ajankohdat määritellään ketjuohjauksen toimesta ja jokainen niistä kestää noin tunnin. Myymäläpäällikkö osallistuu vuoden aikana kolmeen kehityskeskusteluun ja myyjät kahteen. Nämä kehityskeskustelut ovat:

1. myymäläpäällikön oma kehityskeskustelu (aluemyyntipäällikkö - myymäläpäällikkö),
2. tiimin kehityskeskustelu (aluemyyntipäällikkö – myymäläpäällikkö - myyjät)
3. myyjien henkilökohtaiset kehityskeskustelut (myymäläpäällikkö - myyjä).

Tässä opinnäytetyössä käsitellään lähemmin myymäläpäällikön ja myyjien välisiä kehityskeskusteluja, eli tiimin kehityskeskustelua ja myyjien henkilökohtaisia kehityskeskusteluja.

Myymälätiimin kehityskeskustelu järjestetään kerran vuodessa ja siihen osallistuu aluemyyntipäällikkö sekä myymälässä työskentelevät myyjät ja myymäläpäällikkö. Koska myyjät saattavat tehdä työvuoroja useammassa eri myymälässä, osallistuu jokainen myyjä ainoastaan sen myymälän tiimin kehityskeskusteluun, jossa työskentelee eniten. Myymälätiimin kehityskeskusteluun valmistaudutaan Musti ja Mirri Intranetistä löytyvällä valmistautumislomakkeella, jota käsitellään ja täydennetään kehityskeskustelussa yhdessä aluepäällikön kanssa. (Musti ja Mirri Oy 2014b.)

Myyjien kehityskeskustelut järjestetään kerran vuodessa jokaiselle myyjälle, ja keskusteluun osallistuu myymäläpäällikkö ja yksi myyjä kerrallaan. Jos myyjä työskentelee useammassa myymälässä, järjestetään kehityskeskustelu vähintään tämän oletusyksikönsään, käytännössä siinä myymälässä, jossa myyjä työskentelee eniten. Myymäläpäällikkö ja myyjä valmistautuvat kehityskeskusteluun Musti ja Mirri Intranetistä löytyvillä valmistautumislomakkeilla, jotka käsitellään ja joita täydennetään yhdessä kehityskeskustelun aikana. (Musti ja Mirri Oy 2014b.)

### **3.4 Myymäläpalavereissa kehitetään tiimiä**

Musti ja Mirri Oy:n myymälöissä myymäläpalaverit järjestetään jokaisen kuukauden ensimmäisellä viikolla. Myymäläpalaveriin osallistuu kaikki myymälän työntekijät, joilla on kulloinkin mahdollisuus saapua palaveriin. Myymäläpalaveria johtaa myymäläpäällikkö ja työvälineenä käytetään valmista palaverin vakiolistaa, myymäläpalaverilomakepohjaa (Liite 5). Myymäläpäällikkö tulostaa myymäläpalaverilomakkeen ennen palaveria, ja siihen

täydennetään kunkin kuukauden avoinna olevat kohdat. Täytetty ja läpikäyty lomake laite- taan myymälässä olevaan kansioon, josta myymälähenkilökunnan ja aluemyyntipäällikön on mahdollista tarkistaa ja lukea aikaisempien myymäläpalaverien lomakkeita. Myymäläpalaveriin on käytössä tunti ja siihen pyritään saamaan koko myymälän henkilökunta mukaan. Jos joku myymälän henkilökunnan jäsen ei pääse osallistumaan palaveriin, on hän velvoitettu lukemaan täytetty myymäläpalaverilomake heti kun siihen on mahdollisuus. (Musti ja Mirri Oy 2014b.)

Liitteenä 4 olevassa Musti ja Mirri Oy:ssä käytettävässä myymäläpalaverilomakkeessa käsitellään edeltävän kuukauden budjetit ja toteutuksia, monirivikuitteja, omien tuotteiden myyntiä ja kehitystä, kuukauden asiakaspalveluonnistumisia, myymälätapahtumia sekä seuraavan kuukauden budjetit, tapahtumia, kampanjoita. Lisäksi käsitellään tulossa olevia uutuustuotteita ja käydään läpi tiedotettavat asiat. Jokaisen myymäläpalaverin lopussa myymäläpäällikön tehtävänä on kannustaa myymälätyöyhteisöä ja motivoida näitä hyviin tuloksiin. (Musti ja Mirri Oy 2014b.)

### **3.5 Myymäläpäällikön päivittäinen työ**

Musti ja Mirri Oy:n myymälöiden päivittäinen työ tapahtuu myymälässä. Myymäläpäällikön tehtäviin kuuluu samat tehtävät kuin myyjillä, mutta lisäksi myymäläpäällikön toimeen kuuluu johtamiseen liittyviä työtehtäviä. (Tanninen, M. 2.10.2014.)

Musti ja Mirri Oy:ssä myymäläpäällikön toimenkuvaan kuuluu toimia myymälän tulosvastuullisena myymälänvetäjänä, joka on aktiivisesti mukana myyntityössä ja kehittää myymälän palveluasennetta ja myönteistä, asiakaslähtöistä ilmapiiriä omalla esimerkillään. Myymäläpäällikön toimenkuvaan kuuluu halu kasvattaa myymälän myyntiä ja kehittää myymäläänsä. Myymäläpäällikkö vastaa myyjien rekrytoinnista, perehdyttämisestä, työtehtävien jakamisesta, valmentamisesta, työnohjauksesta ja kouluttamisesta. Myymäläpäällikkö järjestää myymälähenkilökunnalle kehitys-, palaute- ja ohjauskeskusteluja. Käytännön myymäläpäällikön keinoja saattaa tietous myymälähenkilökunnalle ja ohjata myymälää kohti tavoitteita ovat päivittäistyön ohella tapahtuvan johtamisen lisäksi myymälätyöyhteisön kehityskeskustelut ja myymäläpalaverit. (Musti ja Mirri Oy 2014b.)

Edellä mainittujen työtehtävien lisäksi myymäläpäällikkö vastaa myymälän työvuorosuunnittelusta sekä budjetoinnista, ja toimii pääasiallisena yhteyshenkilönä myymälän ja ketjuohjauksen välillä. Myymäläpäällikkö laatii toimintasuunnitelman myymälälleen ja huolehtii siitä, että myymälähenkilökunta on tietoinen tavoitteista ja siitä, miten toimia kehitystavoitteisiin päästäkseen. Myymäläpäällikkö vastaa viime kädessä myös tavaran tilauksista,

valikoiman ylläpidosta, tilityksistä ja rahaliikenteen hoidosta, myymälän paikallisesta markkinoinnista, myymälätapahtumista. Myymäläpäällikön vastuulla on myös se, että myymälässä toimitaan ketjukonseptin ja myymälästandardin mukaisesti. Myös myymälän kehitys- ja uudistustyöt ovat osa myymäläpäällikön toimenkuvaa. (Musti ja Mirri Oy 2014b.)

Myymäläpäällikölle asetettu pysyvä tavoite on johtaa ja kehittää myymälänsä toimintaa tuloksellisesti. Myymäläpäällikön toiminnan mittareita ovat myymälän myyntibudjettiin pääseminen, myymälän työtehon ylläpito sopivana, monirivikuittien osuus myymälässä, asiakaspalvelun laadun tarkkailu ja kehittäminen myymälässä, henkilöstön työtyytyväisyydestä huolehtiminen, ja omien ja yksinoikeustuotteiden, toimitusmyyntien sekä kanta-asiakasmyyntien myyntiosuuksien kasvattaminen myymälässä. (Musti ja Mirri Oy 2014a.)

## 4 Empiirinen tutkimus

Opinnäytetyön empiirinen tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena. Kyselytutkimuksen vastaajina toimivat Musti ja Mirri Oy:n myymäläpäälliköt. Kyselytutkimuksella pyrittiin selvittämään myymäläpäällikön toimenkuvaa ja myymäläpäälliköiden keinoja ja työkaluja asiakaspalvelupalautteista tiedottamiseen, niiden käsittelyyn ja kehitystoimenpiteiden tekemiseen palautteita hyödyntäen. Kyselytutkimuksen pohjana käytettiin jo opinnäytetyöraportin johdannossa esiteltyjä tutkimusongelmia:

- Mitä käytännön työvälineitä myymäläpäälliköllä on työyhteisön toiminnan kehittämiseksi asiakaspalvelupalautteita hyödyntäen?
- Miten näitä työvälineitä voidaan kehittää työyhteisön kehittämisen tehostamiseksi?

### 4.1 Tutkimuksen toteutus

18.9.2014 Musti ja Mirri Oy:n 84 myymäläpäällikölle lähetettiin haastattelukutsu heidän työ sähköposteihinsa, jossa kerrottiin opinnäytetyön taustoja ja käytiin läpi haastattelututkimuksen ja haastateltavien merkitystä tutkimukselle (Liite 1). Myymäläpäälliköillä oli kaksi viikkoa aikaa vastata kutsuun. Kutsun saaneista 11 ilmoitti halukkuutensa haastatteluun. Kuitenkin vain kuusi myymäläpäällikköä valittiin haastateltaviksi, syynä tutkimuksen laatijan rajallinen aikataulu. Vastaajien valintoihin vaikutti se, kuinka pitkään myymäläpäälliköt olivat työskennelleet Musti ja Mirri Oy:ssä, kuinka pitkään he ovat toimineet myymäläpäälliköinä ja minkä kokoisessa myymälässä he työskentelevät. Valituilla vastaajilla oli toisinaan nähdä erilaiset taustat ja he toimivat erilaisissa ja -kokoisissa myymälöissä. Näin pyrittiin saamaan mahdollisimman erilaisia näkemyksiä.

Kyselytutkimukset oli alun perin tarkoitus toteuttaa ainakin joidenkin myymäläpäälliköiden kanssa kasvotusten. Kun kasvotusten tapahtuvien haastattelujen ajankohtia ei saatu sopimaan myymäläpäälliköiden ja opinnäytetyön laatijan aikatauluihin, päädyttiin kaikki kyselyt toteuttaa sähköpostitse.

Valituille kuudelle myymäläpäällikölle lähetettiin kyselylomake 2.10.2014 (Liite 2; Liite 3). Myymäläpäälliköillä oli kaksi viikkoa aikaa vastata kyselylomakkeen kysymyksiin ja lähettää se takaisin opinnäytetyön laatijalle, eli viimeinen palautuspäivä oli 17.10.2014. Viisi kuudesta vastaamaan valitusta myymäläpäälliköstä vastasi kyselylomakkeeseen määräaikaan mennessä, joten tutkimustuloksissa käsitellään vain näiden viiden henkilön vastauksia.

Suurin osa kyselylomakkeiden kysymyksistä oli avoimia ja täten enemmän aikaa vieviä kuin suljetut kysymykset. Tästä syystä kyselylomakkeet lähetettiin sähköpostitse Word-tiedostoina, sillä myymäläpäälliköiden oletettiin vastaavan lomakkeeseen työaikanaan, jolloin vastaaminen saattaa keskeytyä. Webropol Surveys –järjestelmässä taukojen pitäminen vastaamisesta ei olisi onnistunut, sillä järjestelmä kirjaa käyttäjän ulos tietyn ajan kuluttua, jos järjestelmää ei käytä.

Kyselytutkimus suunniteltiin vastaamaan opinnäytetyön rakennetta. Ensimmäiseksi oli myymäläpäälliköiden taustoja käsittelevä osio. Tämän jälkeen käsiteltiin Musti ja Mirri Oy:ssä käytössä olevia asiakaspalvelupalautte-järjestelmiä, jota seurasi kehityskeskusteluja, myymäläpalavereita ja päivittäistä työtä käsitteleviä kysymyksiä. Lopuksi tiedusteltiin kehitysideoita aiheeseen liittyen.

Kyselytutkimuksen tulokset analysoitiin aiemmin koottuun teorialueeseen pohjaten. Kyselytutkimuksesta saadusta aineistosta tehtiin analyysistä, onko Musti ja Mirri Oy:n myymäläpäälliköillä heidän mielestään riittävästi ja tarpeeksi toimivia työkaluja kehittää myymälätyöyhteisöä asiakaspalvelupalautteiden perusteella. Lisäksi kyselytutkimuksen aineistosta nousi kehitysehdotuksia aiheeseen liittyen. Kehitysehdotuksia peilattiin teoriaan, josta etsittiin ehdotuksia yrityksessä käytössä olevia työyhteisön kehittämisen työkaluja tukemaan.

#### 4.2 Vastaajien taustatiedot

	Myymälän koko	Työntekijöiden lkm	Aloittanut M&M	Aloittanut myymäläpäällikkönä M&M	Aiempi esimieskokemus M&M	Aiempi esimieskokemus muualla	Esimieskoulutus
<b>Mp1</b>	P3	10	09/2002	10/2013	Kyllä	Ei	Kesken
<b>Mp2</b>	P2	7	10/1997	10/2013	Kyllä	Ei	Kesken
<b>Mp3</b>	P2	4	01/2008	10/2013	Kyllä	Ei	Ei
<b>Mp4</b>	P1	4	05/2014	05/2014	Ei	Kyllä	Kyllä
<b>Mp5</b>	P0	4	04/2009	10/2013	Kyllä	Ei	Ei

Taulukko 1. Kyselytutkimukseen vastanneiden taustatiedot.

Myymäläpäälliköille lähetetyn kyselylomakkeen ensimmäinen osio sisälsi kysymyksiä vastaajien taustatiedoista (Taulukko 1; Liite 3). Taustatietoja käsittelevillä kysymyksillä pyrittiin selvittämään, vaikuttavatko erilaiset taustatekijät myymäläpäälliköiden tapaan kehittää myymälätyöyhteisöään.

Kyselytutkimukseen vastanneista löytyy myymäläpäälliköitä kaikista Musti ja Mirri Oy:n kokoluokitusten myymälöistä. Yksi vastaajista työskentelee P3-kokoisessa myymälässä, kaksi P2-myymälässä, yksi P1-myymälässä ja yksi P0-myymälässä (Taulukko 1). P-kokoluokitukset on yrityksessä jaoteltu seuraavasti:

- P3 = pinta-ala yli 600 m<sup>2</sup>
- P2 = pinta-ala 400-600 m<sup>2</sup>
- P1 = pinta-ala 200-400 m<sup>2</sup>
- P0 = alle 200 m<sup>2</sup>.

Myymälöiden kokoluokitukset vaikuttavat viitteellisesti myös myymälän valikoimaan, mutta liikepaikasta riippuen myymälä voidaan kuitenkin määrittellä kuuluvaksi toiseen valikoimaluokkaan valikoimapäällikön päätöksellä. (Musti ja Mirri Oy 2014d.)

Myymälän koko vaikuttaa luonnollisesti myös myymälässä työskentelevien työntekijöiden lukumäärään, kun suuremmassa tai vilkkaammassa myymälässä tarvitaan enemmän käsipareja pienempiin tai hiljaisempiin myymälöihin verrattuna. Kyselytutkimukseen vastanneen P3-myymälän myymäläpäällikön alaisuudessa toimii kymmenen tuntisopimuksella olevaa työntekijää ja P2-myymälän myymälän myymäläpäällikön alaisuudessa seitsemän tuntityöntekijää. Kolmen pienemmän myymälän myymäläpäälliköiden alaisuudessa toimii neljä tuntityöntekijää. (Taulukko 1.) Lisäksi kaikkien kyselytutkimukseen osallistuneiden myymäläpäälliköiden alaisuudessa toimii vaihtuva määrä puitesopimuksilla olevia työntekijöitä, jotka kutsutaan työhön vain tarvittaessa, esimerkiksi sairastapauksen johdosta.

Myymäläpäälliköiden työsuhteiden kestot Musti ja Mirri Oy:ssä vaihtelevat suuresti. Vastanneiden työsuhteet yrityksessä vaihtelevat viidestä kuukaudesta 17 vuoteen. Neljä viidestä vastanneesta on toiminut Musti ja Mirri Oy:n myymäläpäällikkönä lokamarraskuusta 2013, ja yksi aloittanut myymäläpäällikkönä toukokuussa 2014. (Taulukko 1.)

Vaikka neljä myymäläpäällikköä on toiminut tehtävässään vain noin vuoden ajan, on heistä jokaisella aiempaa esimieskokemusta Musti ja Mirri Oy:ssä. Syynä suhteellisen lyhyeen aikaan myymäläpäällikkönä toimimiseen on lokakuussa 2013 yrityksessä tehty muutos, jossa aiemmin myymäläesimiehenä toimineiden vastuumyyjien työtehtäviä muutettiin vastuullisemmaksi ja samalla nimike muutettiin myymäläpäälliköksi. Ennen myymäläpäälliköksi siirtymistään vastanneista yksi ennätti työskennellä vastuumyyjänä 13 vuotta ja kaksi vastaajaa noin kuusi vuotta. Yksi vastanneista työskenteli vastuumyyjänä noin kolme ja puoli vuotta. Kenelläkään näistä neljästä Musti ja Mirri Oy:ssä vastuumyyjänä toimineesta ei ole muuta kokemusta esimiehenä työskentelemisestä. Sen sijaan viidennellä vastan-

neista on yhteensä 18 vuoden aiempi kokemus lähiesimiehenä toimimisesta muissa yrityksissä. (Taulukko 1.)

Viimeinen myymäläpäälliköiden taustatietoja koskeva kysymys käsitteli esimiehenä toimimista tukevaa koulutusta. Kahdella vastanneista ei ole kyseisen kaltaista koulutusta, kaksi käy tällä hetkellä kaupan esimiehen erikoisammattitutkinto KEAT -koulutusta ja yhdellä on tradenomin tutkinto sekä takanaan esimieskoulutuksia aiemmasta työpaikastaan. (Taulukko 1.)

### **4.3 Asiakaspalvelupalaute-järjestelmät**

Kyselytutkimuksen toisessa osiossa käsiteltiin Musti ja Mirri Oy:ssä käytössä olevia asiakaspalvelupalaute-järjestelmiä, joita ovat face-to-face –asiakaspalautteet, Exit shop –kyselyt, palveluntestaaja-arvioinnit sekä niin kutsutut kuittipalautteet. Kyselytutkimuksen mukaan yrityksen käytössä olevat asiakaspalvelupalaute-järjestelmät ovat kaikille tutkimukseen vastanneille tuttuja.

Kyselytutkimuksessa tiedusteltiin, miten myymäläpäälliköt tiedottavat työntekijöitään asiakaspalvelupalautteista (Liite 3). Tutkimuksen mukaan palautteista tiedotetaan pääosin kuukausittain järjestettävissä myymäläpalaverissa ja jonkin verran keskustelemalla päivittäisen työskentelyn ohessa. Lisäksi esiin nousi myymälähenkilökunnan käytössä oleva info-vihko, johon palautteet kirjataan tiiviisti, jotta ne olisivat kaikkien tiedossa ennen tarkempaa käsittelyä seuraavan myymäläpalaverin yhteydessä. Yksi vastanneista kertoi silloin tällöin tiedottavansa palautteista sähköpostitse samalla kun lähettää työvuorolistat myymälätyöntekijöilleen. (Taulukko 2.) Tiedottamisessa nousi jokaisen myymäläpäällikön kohdalla keskustelun tärkeys, eli palautteesta ei tutkimuksen mukaan ainoastaan tiedoteta työntekijälle, vaan siitä käydään kahdenkeskistä keskustelua tai ryhmäkeskustelua.

	Myymäla- palavereissa	Keskustellen päivittäisen työn ohella	Info-vihko	Sähköposti
<b>Mp1</b>	<b>x</b>	<b>x</b>		
<b>Mp2</b>	<b>x</b>			
<b>Mp3</b>	<b>x</b>		<b>x</b>	
<b>Mp4</b>	<b>x</b>	<b>x</b>		
<b>Mp5</b>	<b>x</b>	<b>x</b>		<b>x</b>

Taulukko 2. Tutkimukseen osallistuneiden myymäläpäälliköiden eri tapoja tiedottaa työntekijöitään asiakaspalvelupalautteista.

Myymäläpäälliköiden tavat ottaa työntekijät mukaan asiakaspalvelupalautteiden käsittelyyn noudattavat Kyselytutkimuksen perusteella hyvin yhtenäistä linjaa. Kuten palautteista tiedottamisen yhteydessä, myös tässä nousi esille erityisesti myymäläpalavereiden ja päivittäisen työn ohella tapahtuvan keskustelun merkitys: kaikki vastanneet ottavat työntekijänsä mukaan palautteiden käsittelyyn niin päivittäisen työn ohella kuin myymäläpalavereissa.

Työntekijöiden mukaan ottamisessa asiakaspalvelupalautteiden käsittelyyn nousi tutkimuksessa esille yhdessä toimiminen ja asioiden ymmärtämisen tärkeys. Myös asiakaspalvelupalautteisiin suhtautumisen kriittisyyttä painotettiin, kun vastauksissa mainittiin palautteen antajan ja palautteen saajan näkemyserot palautetta koskevan tilanteen kulusta. Jokainen vastannut myymäläpäällikkö kertookin johtavansa palautteiden käsittelyä kyselemällä työntekijöiden näkemyksiä palautteita koskevista tilanteista sekä selventämällä palautteen aihetta ja taustoja yhdessä työntekijöiden kanssa. Yksi vastanneista myymäläpäälliköistä kertoo myös käyvänsä työntekijöidensä kanssa läpi muiden myymälöiden palautteita, jolloin koko tiimi miettii yhdessä, miten muiden myymälöiden saamia hyviä palautteita voitaisiin hyödyntää ja toisaalta miten välttää huonoja asiakaspalvelutilanteita.

Kyselytutkimukseen vastanneet myymäläpäälliköt kokevat työntekijöidensä käsittävän asiakaspalvelupalautteiden merkityksen myymälätoiminnan kehittämisessä pääosin hyvin. Vastausten välillä on kuitenkin jonkin verran eroavaisuuksia. Neljä viidestä vastaajasta kokee työntekijöidensä pitävän asiakaspalvelupalautteita tärkeässä roolissa myymälätoiminnan kehittämisessä. Kaksi vastaajaa mainitsee työntekijöiden itse pyytävän palautetta asiakkailta ja haluavan omatoimisesti käsitellä palautteita.



Erään myymäläpäällikön kaksi työntekijää työskentelee myös Musti ja Mirri Oy:n keskiteyssä asiakaspalvelussa, jolloin he saavat monia muita työntekijöitä enemmän tietoa palautteista ketjun tasolla. Myymäläpäällikön mukaan tämä toimii hänen myymälänsä vahvuutena, kun asiakaspalvelussa toimivat työntekijät tiedottavat heitä myös koko ketjun palautteista. Kyseinen myymälä hyödyntää näitä palautteita ottamalla niistä oppia ja poimia vinkkejä omaan toimintaansa.

Ainoastaan yksi kyselytutkimukseen vastannut myymäläpäällikkö kertoo kokevansa eroja työntekijöiden ymmärryksestä asiakaspalvelupalautteiden tärkeyteen liittyen:

”Ne, kenellä on enemmän kokemusta takanaan asiakaspalvelusta, ymmärtävät paremmin palautteiden tärkeyden. Nuorempien kanssa on haastavampaa saada heidät ymmärtämään asian tärkeys, myös negatiivisten palautteiden tärkeys.”

Kysyttäessä, kuinka motivoituneiksi tutkimukseen osallistuneet myymäläpäälliköt kokevat työntekijänsä kehittämään toimintaa asiakaspalvelupalautteiden pohjalta (Liite 3), ovat vastaukset hyvin samansuuntaisia. Kaksi kolmesta vastaajasta kokee työntekijänsä olevan erittäin motivoituneita:

”Erittäin motivoituneita. Onnistumisia fiilistellään porukalla ja epäonnistumisiin puututaan heti.”

”Erittäin motivoituneita; hyvä palaute antaa valtavasti tsemppiä ja huonoa palautetta he ovat jo monesti omatoimisesti miettineet ja esittäneet ratkaisuja, kuinka aisaa voitaisiin parantaa...”

Kolme viidestä vastaajasta kokee työntekijöidensä olevan melko motivoituneita kehittämään toimintaansa palautteiden pohjalta. Positiivinen palaute koetaan erityisen motivoivana. Sen sijaan rakentavasta palautteesta kerrotaan otettavan opiksi ja sen perusteella muokataan omaa toimintaa. Yksi myymäläpäällikkö nostaa esille myös muutosvastarinnan ja sen käsittelyn merkityksen motivaatiolle:

”Yleisesti ottaen jokainen haluaa kehittää toimintaansa palautteen pohjalta. Välillä toki tulee puolustautumista, mutta asiat puidaan läpi, jotta jokainen ymmärtää mistä on kysymys.”

Kyselytutkimuksen viimeinen kysymys ja sen alakysymykset käsittelivät asiakaspalvelupalautteiden pohjalta tehtäviä kehitystoimenpiteitä myymälöissä (Liite 3). Jokainen tutkimukseen osallistunut myymäläpäällikkö kertoi, että heidän myymälätoimintaansa kehitetään asiakaspalvelupalautteiden pohjalta. Taulukossa 2 on esitetty tiivistelmä myymäläpäälliköiden vastauksista aiheeseen liittyen.

	Kuinka usein toimenpiteitä tehdään?	Kuka asettaa tavoitteet?	Kuka suunnittelee?	Kuka toteuttaa?
<b>Mp1</b>	Kuukausittain	Myymäläpäällikkö/ yhdessä	Myymäläpäällikkö/ yhdessä	Yhdessä
<b>Mp2</b>	Kuukausittain/välittömästi	Myymäläpäällikkö/ yhdessä	Myymäläpäällikkö/ yhdessä	Yhdessä
<b>Mp3</b>	Vähintään kuukausittain	Myymäläpäällikkö/ yhdessä	Yhdessä	Yhdessä
<b>Mp4</b>	Kuukausittain	Myymäläpäällikkö	Yhdessä	Yhdessä
<b>Mp5</b>	Muutaman kuukauden välein/tarvittaessa	Yhdessä	Myymäläpäällikkö/ yhdessä	Yhdessä

Taulukko 3. Asiakaspalvelupalautteiden pohjalta tehtävien kehitystoimenpiteiden toteutus.

Neljä viidestä tutkimukseen osallistuneesta myymäläpäälliköstä kertoi, että hänen myymälässään tehdään asiakaspalvelupalautteisiin pohjautuvia kehitystoimenpiteitä vähintään kuukausittain. Lisäksi yksi mainitsi rakentavan palautteen johtavan välittömiin toimenpiteisiin. Yksi myymäläpäällikkö sen sijaan kertoi, että hänen myymälässään kehitystoimenpiteitä asiakaspalvelupalautteiden pohjalta tehdään tarvittaessa, noin muutaman kuukauden välein. Kolme viidestä vastanneesta kertoi kehitystoimenpiteiden tavoitteiden laatimisen tapahtuvan pääosin myymäläpäällikön toimesta ja ohjauksella, mutta koko henkilökunta osallistetaan mukaan. Yksi myymäläpäällikkö kertoi asettavansa tavoitteet itse, ja yksi kertoi koko myymälähenkilökunnan osallistuvan yhdessä tavoitteiden laatimiseen. (Taulukko 3.)

Myös kehitystoimenpiteiden suunnittelussa kolme vastaajaa kertoivat myymäläpäällikön toimivan suunnittelun johtajana ja pohjatyön tekijänä, mutta ottavan koko henkilökunnan mukaan suunnitteluun. Kaksi vastaajaa kertoi suunnittelun tapahtuvan yhdessä koko tiimin voimin. Kehitystoimenpiteiden toteutus kuvattiin kaikkien vastaajien toimesta tapahtuvan yhdessä koko myymälähenkilökunnan voimin. Kaksi vastaajista painotti vielä, että vaikka toimenpiteet toteutetaan yhdessä, toimii myymäläpäällikkö toimenpiteiden johtajana ja valvoo niiden toteutusta. (Taulukko 3.)

Asiakaspalvelupalautteiden pohjalta toteutettujen toimenpiteiden seurantaan koskevan kysymyksen vastauksissa esiin nousi erilaisia työkaluja, joita myymälöissä käytetään tulosten seuraamiseen. Erityisesti mainittiin palautetulosten vertaaminen aiempiin tuloksiin, palautevihko ja erityistilanteisiin laadittavat asiakaskyselyt:

”Esim. Exit shop –kyselyjen vertaaminen; miten onnistuttiin viime kertaan nähden. Palveluntestaaja-palautteet luetaan myös läpi tarkasti ja verrataan entiseen.”

”Asiakkaiden face-to-face –kommentit jokainen kirjaa vihkoon ja palautteesta riippuen jokainen palaute käsitellään joko henkilökohtaisesti keskustelemalla tai myymäläpalaverissa.”

”... Tapahtumista tehdään asiakkaille kysely, miten meni, oliko kiva, halutaanko näitä lisää? Yleensä asiakaskyselyssä on myös pieni palkinto vastanneiden kesken arvottavaksi.”

Yksi vastanneista kertoo myymäläpäällikön seuraavan toimenpiteiden vaikutuksia myymälässä, muttei kertonut sen tarkemmin millaisia työkaluja käyttää seurannan apuna. Yksi tutkimukseen osallistuneista myymäläpäälliköistä ei vastannut toimenpiteiden seurantaan koskevaan kysymykseen.

#### **4.4 Kehityskeskustelut**

Kyselytutkimukseen vastanneista viidestä myymäläpäälliköstä neljä on käynyt kehityskeskusteluja Musti ja Mirri Oy:ssä työskentelynsä aikana. Tässä osiossa käsitellään siis ainoastaan näiden neljän henkilön vastauksia.

Kaikkien vastanneiden mielestä kehityskeskustelut ovat hyvä paikka kehittää työyhteisöä asiakaspalvelupalautteiden pohjalta. Vastauksissa nousi erityisesti esille keskustelun henkilökohtaisuus myyjien henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa. Kaksi vastanneista kertoi kokevansa myyjien olevan avoimempia kahdenkeskisessä keskustelussa, kuin silloin kun paikalla on muitakin työntekijöitä.

”... Voidaan myös keskustella tarkemmin saaduista palautteista ja kaksin puhuttaessa voi myyjä kertoa paremmin mielipiteitään.”

”Kehityskeskustelussa voi keskustella negatiivisista palautteista kyseisen henkilön kanssa niin että kaikki eivät ole kuulolla. Positiiviset palautteet tuon koko tiimin kuulolle.”

Vastauksissa nousi esille myös kehityskeskustelujen virallinen luonne. Yksi vastanneista koki, että kehityskeskusteluissa annettu palaute tuntuu arvokkaammalta kuin epävirallisemmassa tilanteessa, ja on myös kannustavampaa ja tehokkaampaa silloin, kun työntekijän toiminnassa on kehittämistä.

”... Keharissa voi ”virallisesti” nostaa esille myyjän osaamista/ei niin hyvää osaamista asiakaspalvelussa...”

Eräs vastaaja kokee henkilökohtaisen kehityskeskustelun antavan hyvän kuvan työntekijän motiiveista ja toiveista. Kolmas sen sijaan painottaa kehityskeskustelujen olevan hyvä apu työnohjauksessa ja toimintatapojen ohjaamisessa oikeaan suuntaan.

Vaikka kaikki vastaajat kokevat kehityskeskustelut hyväksi tavaksi käsitellä asiakaspalvelupalautteita, totesi yksi vastanneista sen toimivan vain osana muita tapoja käsitellä palautteita.

”... Olen itse sitä mieltä, että asiakkaiden antama palaute on se kaikkein tärkein mittari asiakaspalvelun laadussa. Sitä olen välittänyt myös myyjille ja sen vuoksi asia on meillä esillä kaikessa tekemisessä.”

Tämä näkyy myös siinä, että kaikki vastaajista kertoi käsittelevänsä asiakaspalvelupalautteita henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa vain toisinaan tai ei lainkaan.

”Yleensä puhumme kehitysehdotuksista koko porukalla, isolla porukalla tulee enemmän puhetta ja ideoita.”

Kyselytutkimuksessa nousi esiin myös kehitysehdotuksia kehityskeskusteluihin liittyen. Kaksi viidestä vastaajasta oli sitä mieltä, että erityisesti työntekijään kohdistunutta yksilökohtaisen asiakaspalvelupalautteen käsittelyyn tulisi panostaa nykyistä enemmän myyjien kehityskeskusteluissa. Ketjujohdolle kohdistettiin toive, että myymäläpäälliköitä myös ohjeistettaisiin enemmän siitä, miten yksilökohtaista asiakaspalvelupalautetta, niin positiivista kuin rakentavaakin, voidaan ottaa esille työntekijän kanssa.

## 4.5 Myymäläpalaverit

Myymäläpalaverit koettiin kyselytutkimuksen mukaan yksimielisesti kehityskeskusteluja ja päivittäistä työtä paremmaksi tavaksi käsitellä asiakaspalvelupalautteita työntekijöiden kanssa. Vastauksissa nousi esille erityisesti se, että tuolloin kaikki tai ainakin suurin osa myymälän työntekijöistä on paikalla, ja kaikkien mielipiteet asiakaspalvelupalautteista ja toimintamalleista saadaan esille.

”Myymäläpalaveriin on helppo saada koko porukka samaan aikaan pöydän ääreen = paljon keskustelua!”

”Ovat, kun voidaan yhdessä keskustella syyttämättä ketään. Yhdessä mientä antaa eri näkökulmia palautteisiin.”

”Ehdottomasti. Loistava ja oikeastaan ainoa tilaisuus koota kaikki työntekijät yhteen ja miettiä yhdessä toimintatapoja, ratkaisuja ja käydä palautteita kunnon läpi.”

Asiakaspalvelupalautteiden käsitteleminen myymäläpalavereissa koettiin myös yhteishenkeä tiivistävänä.

”Erinomainen! Nimenomaan työyhteisön kehittämiseen. Siellä saadaan YHDESSÄ mahtavat fiilikset hyvistä palautteista ja niitä ollaan useasti ”juhlistettu”, olen hankkinut palaveriin esim. pizzat koko porukalle...”

Myymäläpalaverit koettiin hyväksi tavaksi käsitellä myös rakentavaa palautetta. Tosin yksilökohtainen rakentava palaute todettiin käsiteltävän henkilökohtaisesti palautetta koskevan henkilön kanssa.

”Keskustelemme myös siitä, millaisissa tilanteissa näitä huonoja palautteita on voinut tulla ja kuinka sellaiset voisi välttää.”

”... siellä on hyvä ruotia yhdessä ja rakentavasti myös huonoa palautetta – myös muiden myymälöiden. Kaikki ovat aina sitoutuneet ajatukseen, että ”tuo on palaute, jollaista emme halua saada omasta myymälästämmä”.”

Kyselytutkimukseen vastanneiden myymäläpäälliköiden mukaan asiakaspalvelupalautteiden pohjalta tulleita kehitysehdotuksia käsitellään myymäläpalavereissa, tosin osa kertoi käsittelevänsä niitä vain silloin tällöin.

Myymäläpalavereihin liittyviä kehitysehdotuksia nostettiin vastauksissa paljon esille. Kaikki vastaajista oli sitä mieltä, että myymäläpalavereissa tulisi nostaa asiakaspalvelupalautteita nykyistä enemmän esille. Vastaajien mielestä asiakaspalautteiden läpikäymiseen ja tulosten käsittelyyn tulisi olla enemmän aikaa ja niiden tulisi olla isommassa roolissa myymäläpalavereissa. Vastauksissa todettiin myös, että asiakaspalvelupalautteiden, niin omaa kuin muitakin myymälöitä koskevien palautteiden, käsittelyn tulisi myymäläpalavereissa olla säännöllistä.

Vastauksissa nostettiin esiin myös eri asiakaspalvelupalautteet. Kuittipalautteita toivottiin lähetettävän myymälöihin kuukausittain, esimerkiksi jokaisen kuun lopussa, jolloin ne olisivat valmiina käsiteltäviksi seuraavan kuun alussa järjestettävään myymäläpalaveriin.

Exit shop –kyselyjen tulosten yhteyteen toivottiin kommentteja myymälän onnistumisista ja epäonnistumisista organisaation muilta tahoilta.

”...Näitä kommentteja olisi hyvä avata myymäläpalavereissa, jotta kaikki ymmärtäisivät johdon olevan kiinnostunut myymälän saamista tuloksista ja lukevan niitä ajatuksella. Näin saattaisi saada myyjät hieman helpommin omaksumaan kehitystavoitteet... Myös positiivinen palaute on aina mukavaa saada ja kannustaa jatkamaan hyvää työtä.”

Yksi kyselytutkimukseen vastanneista sen sijaan ehdotti, että myymäläpäälliköiden olisi hyvä koostaa yhteenveto kaikista kuukauden aikana tulleista asiakaspalvelupalautteista ja mahdollisista tarvittavista toimenpiteistä. Tämä yhteenveto käsiteltäisiin myymäläpalavereissa, ja sen pohjalta lähdettäisiin tekemään kehitystoimenpiteitä myymälässä.

#### **4.6 Päivittäinen työ**

Kyselytutkimuksessa ilmeni, että myös päivittäisen työn ohella tehtävä ohjaus on myymäläpäälliköiden mielestä toimiva tapa kehittää työyhteisöä asiakaspalvelupalautteiden pohjalta. Erityisesti mainittiin nopea reagointi palautteisiin, kun käsittely tapahtuu heti palautteen saannin yhteydessä. Tällöin toimintatapojen kehitys ja muutos voi tapahtua ainakin sillä hetkellä myymälässä olevien toimesta heti, ja jo seuraavan asiakkaan kohdalla on mahdollista toimia uudella tavalla.

”Palautteet ja tapahtumat ovat silloin tuoreessa muistissa ja ne on helppo käydä läpi saman tien. Myös positiivinen palaute on mahtavinta saada mahdollisimman pian onnistuneen asiakaspalvelutilanteen jälkeen.”

”... voi antaa välitöntä palautetta kun asia on tuoreessa muistissa ja puuttua epäkohtiin.”

”Palautteiden käsittely kuuluu mielestäni päivittäiseen työhön ja jokaiselle tiimiläiselle.”

Asiakaspalvelupalautteet koettiin hyväksi työkaluksi päivittäisen työn ohella tapahtuvaan johtamiseen.

”Teen paljon ohjausta ilman palautteita, mutta toki palautteiden avulla voin ohjeistaa, mikäli toiminnasta on palautetta tullut.”

Vaikka päivittäisen työn ohessa tapahtuva asiakaspalvelupalautteiden käsittely koettiin hyväksi tavaksi kehittää toimintaa, vain kolme viidestä vastaajasta kertoi hyödyntävänsä palautteita päivittäisessä työssä. Kaksi vastaajista kertoi kokevansa päivittäisen työn liian kiireiseksi asiakaspalvelupalautteiden läpikäyntiin.

Päivittäiseen työhön liittyviä asiakaspalvelupalautteita koskevia kehitysehdotuksia olivat myymäläkohtaisten palautteiden lisääminen. Myymäläkohtaisia palautteita toivottiin nykyistä enemmän, ja esimerkiksi myymälätapahtumiin toivottiin järjestelmällistä ja toimivaa tapaa kerätä asiakaspalautteita. Toinen ehdotus oli yksilökohtainen kilpailu kuittipalautteista, jossa työntekijöitä palkittaisiin siitä, jos he saavat asiakkaan jättämään palautetta myymälästä.

## 5 Pohdinta

Pohdinta-luvussa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisiä näkökohtia, käsitellään tutkimuksen keskeisiä tuloksia ja johtopäätöksiä sekä esitellään kehitysehdotukset. Lopuksi tarkastellaan opinnäytetyöprosessia ja opinnäytetyön laatijan omaa oppimista prosessin aikana.

### 5.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset näkökohdat

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden kriteereinä ovat analyysin arvioitavuus ja uskottavuus sekä toistettavuus. Arvioitavuudella mitataan lukijan mahdollisuutta seurata tutkijan päättelyä ja arvioida sitä. Uskottavuudella taas tarkoitetaan sitä, onko tutkimusraportin pohjalta uskottavaa että tutkijan kuvaamalla tavalla on päädytty esitettyihin tulkitoihin. (Metodix 2014.)

Tutkimukseni pohjautuu teoriaan ja kyselyn vastauksiin. Opinnäytetyössäni kaikki faktatieto on jostain lähteestä, ei henkilökohtaisen intuitioni luomusta. Kirjoitan tutkimustavoistani ja selitän ratkaisuni ja niiden lähtökohdat raportissani, jotta lukija ymmärtää mihin tulkintani pohjautuvat. Lisäksi olen pyrkinyt tarkastelemaan aihetta kriittisesti ja ulkopuoliselta kannalta. Mielestäni tutkimukseni analyysi täyttää siis arvioitavuuden ja uskottavuuden kriteerit.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa toistettavuus on kriteeri, jolla arvioidaan onko toisen tutkijan mahdollista päätyä saman aineiston ja tutkimusmenetelmien pohjalta samoihin tulkitoihin (Metodix 2014). Empiirisen tutkimukseni otantajoukko oli suppea ja tutkimuksen aihe siihen verrattuna sen verran laaja, että jos joku muu toteuttaisi tutkimukseni uudestaan, saisi hän luultavasti minun tuloksistani poikkeavia tuloksia. Tulkintani perustuvat kuitenkin täysin teoriaan ja empiiriseen aineistoon, ja tästä syystä uskon, että toisen tutkijan tekemät tulkinnat voisivat vastata omiani.

Tutkimuksen luotettavuutta vähentää myös se, että otantajoukko oli liian pieni siihen nähden minkä verran ja miten lyhyitä vastauksia sain. Haastatteleamalla kasvatusten samat viisi henkilöä, olisin saanut paljon laadukkaampaa aineistoa, mutta ajanpuutteen vuoksi jouduin lähettämään kaikille kyselylomakkeen sähköpostitse.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan tarkastella myös esimerkiksi sitä, onko tutkimusstrategia valittu tutkittavan kohteen mukaisesti. Lisäksi tarkasteltavia tekijöitä ovat esimerkiksi kato eli se, etteivät kaikki ole vastanneet kyselyyn tai joku tai jotkut ovat käsittäneet



kyselylomakkeen kysymykset eri tavalla, kuin kyselyn laatija on ne tarkoittanut. (Virtuaaliammattikorkeakoulu; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231-232). Opinnäytetyötä tehdessäni käytin hyväksi HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun tarjoamaa kvalitatiivisen tutkimuksen pajaa, jossa kävin ohjaajan kanssa läpi aiheittani ja laatimaani kyselytutkimusta. Ohjaajan kanssa suunnitelimme kyselyn siten, että siinä kysytään sellaisia asioita, jotka tukevat tutkimustani. Kyselytutkimuksen vastauksissa huomasin kuitenkin, että joissain kohdissa vastaajat olivat käsittäneet kysymykseni eri tavalla kuin tarkoitin. Esimerkiksi kehityskeskusteluja koskevassa osiossa vastaajat keskittyivät ainoastaan työntekijöiden henkilökohtaisiin haastatteluihin, vaikka tarkoitus oli saada tietoa myös myymälätiimin kehityskeskusteluista. Lisäksi yksi vastaaja käsitti asiakaspalvelupalautteet ainoastaan face-to-face -palautteiksi ja hänen kohdallaan kyselyn asiakaspalvelupalautte-järjestelmiä koskevat vastaukset jäivät yksipuolisiksi. Väärin ymmärretyt kysymykset vähentävät tutkimuksen yleistettävyyttä. Kysymykset tarkemmin muotoilemalla olisin voinut saada kattavampia vastauksia. Katoa tapahtui myös, kun yksi kuudesta vastaamaan ilmoittautuneista jätti kyselylomakkeen palauttamatta.

Opinnäytetyössäni olen selkeästi erottanut toisistaan muista lähteistä hankitun tiedon ja oman tietoni, enkä esitä muiden tekstiä omanani. Empiirisen tutkimuksen havainnot ja tulokset on tutkimuksessa esitetty kuten ne on minulle lähetetty, enkä ole muuttanut niiden sisältöä tai luonnetta raportissani. En ole vääristellyt havaintoja, ja olen esittänyt kaiken oleellisen tiedon sellaisena kuin se todellisuudessa on. En myöskään ole jättänyt oleellista tietoa esittämättä. Kaikki havainnot, ideat ja suunnitelmat ovat omaa tuotostani, jos en niin ole erikseen tekstissä maininnut. Olen siis laatinut tutkimukseni eettisiä periaatteita noudattaen.

## **5.2 Tutkimustulokset**

Musti ja Mirri Oy:n käytössä olevat asiapalvelupalautte-järjestelmät olivat kaikille kyselytutkimukseen (Liite 3) vastanneista myymäläpäälliköistä tuttuja. Jokainen vastanneista kertoi myös hyödyntävänsä asiakaspalvelupalautteita myymälätyöyhteisön kehittämisessä. Tutkimuksessa ilmeni kuitenkin yllättävän paljon eroja siinä, millä tavoin myymäläpäälliköt hyödyntävät palautteita. Suurin osa vastaajista käsittelee asiakaspalvelupalautteita ainakin päivittäisen työn ohella, mutta yksi viidestä vastanneesta kertoi käsittelevänsä palautteita ainoastaan kuukausittain järjestettävissä myymäläpalavereissa. Sen sijaan jokainen vastaaja kertoi käsittelevänsä palautteita myymäläpalavereissa, koska kertoivat kokevansa sen parhaaksi paikaksi saada aihe käsiteltyä koko myymälätiimin kanssa.

Neljä viidestä tutkimukseen osallistuneesta myymäläpäälliköstä kertoi tekevänsä kehitystoimenpiteitä asiakaspalvelupalautteiden perusteella vähintään kuukausittain ja yksi vastanneista hieman harvemmin, noin neljännesvuosittain. Tutkimuksen mukaan kehitystoimenpiteiden tavoitteet asetetaan ja toimenpiteet suunnitellaan pääosin yhdessä koko tiimin voimin myymäläpäällikön johdolla. Vain yksi vastanneista kertoi asettavansa tavoitteet itsenäisesti, mutta suunnittelevansa toimenpiteet työntekijöidensä kanssa. Kaikki vastanneet kertoivat kehitystoimenpiteiden käytännön toteuttamisen tapahtuvan koko myymälätiimin toimesta. Myös toimenpiteiden tulosten seuranta tapahtuu tutkimuksen mukaan pääosin koko myymälätiimin voimin.

Tutkimuksen mukaan kehityskeskustelut koetaan hyväksi tilaisuudeksi keskustella työntekijöiden kanssa yksilökohtaisista asiakaspalvelupalautteista, mutta koko myymälää koskevien palautteiden käsittelyyn yksilökohtaiset kehityskeskustelut eivät niiden henkilökohtaisen luonteen vuoksi ole toimivia. Tutkimuksessa nousi esille yksilökohtaisia kehityskeskusteluja koskevia kehitysehdotuksia, jotka koskivat myymäläpäälliköiden ohjeistusta ja yksilökohtaisten palautteiden roolia kehityskeskusteluissa. Tiimin kehityskeskusteluihin ei yksikään vastaaja ottanut kantaa, luultavasti kysymyksen asettelu viittasi enemmän työntekijöiden yksilökohtaisiin kehityskeskusteluihin.

Myymäläpalaverit koettiin vastaajien mukaan yksimielisesti parhaaksi tilaisuudeksi käsitellä myymäläkohtaisia asiakaspalvelupalautteita, mutta yksilökohtaisten palautteiden käsittelyyn palavereja ei koettu toimivaksi. Vastauksissa painotettiin erityisesti sitä, että palavereissa kaikki tai lähes kaikki myymälän työntekijät ovat paikalla, ja palautteiden käsittelyyn liittyvä keskustelu ja ideointi on laadukkaampaa. Myymäläpalavereihin liittyen nousi monia kehitysehdotuksia, joista suuri osa koski asiakaspalvelupalautteiden roolin kasvattamista erityisesti kehityskeskusteluissa ja myymäläpalavereissa.

Päivittäisen työn ohella tapahtuva asiakaspalvelupalautteiden käsittely koettiin melko toimivaksi tavaksi käydä palautteita läpi. Syyksi kerrottiin palautteisiin reagoinnin nopeus ja se, että toimintatapoja voidaan muuttaa välittömästi palautteen saannin jälkeen. Kaksi viidestä vastaajasta totesi päivittäisen työn olevan kuitenkin liian kiireistä palautteiden käsittelyyn. Toisaalta nämä kaksi myymälää työskentelevät kyselytutkimukseen vastanneista myymäläpäälliköistä suurimmissa myymälöissä, jossa asiakaspaine ja esimerkiksi saapuvan tavaran määrä on suurempi. Nämä seikat voivat vaikuttaa siihen, että myymäläpäälliköt kokevat asiakaspalvelupalautteiden käsittelyyn jäävän ajan liian suppeaksi muun myymälätyön ohella. Kehitysehdotus päivittäisen työn ohella tapahtuvaan palautteiden käsittelyyn oli kehittää myymälätapahtumia koskevien asiakaspalautteiden keräykseen toimiva työkalu.

### 5.3 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Kyselytutkimuksen perusteella voidaan olettaa, että ainakin osa Musti ja Mirri Oy:n myymäläpäälliköistä on tyytyväisiä asiakaspalvelupalautteiden käsittelyä tukeviin työkaluihin: kehityskeskusteluihin, myymäläpalavereihin ja päivittäisen työn ohella tapahtuvaan käsittelyyn. Myymäläpäälliköillä vaikuttaa myös olevan melko samankaltaiset tavat käsitellä palautteita. Yksilökohtaisia asiakaspalvelupalautteita käsitellään pääosin kehityskeskusteluissa ja päivittäisen työn ohella, myymäläkohtaisia sen sijaan myymäläpalavereissa ja päivittäisessä työssä.

Asiakaspalvelupalautteiden käsittelyyn liittyvät tutkimuksessa esiin nousseet kehitysehdotukset koskivat palautteiden käsittelyyn käytettävää aikaa ja työkaluja, myymäläpäälliköiden ohjeistamista sekä itse asiakaspalvelupalautte-järjestelmiä tukevia työkaluja. Eniten kehitysehdotuksia annettiin myymäläpalavereja koskien, mutta myös kehityskeskusteluihin ja päivittäisen työn ohella tapahtuvaan palautteiden käsittelyyn nousi joitain ehdotuksia.

Yksilökohtaisten asiakaspalvelupalautteiden roolin toivottiin olevan nykyistä suurempi kehityskeskusteluissa. Koska kehityskeskustelut koettiin yksimielisesti hyväksi tilaisuudeksi käsitellä juuri yksilökohtaista palautetta, tulisi yrityksen panostaa tähän mahdollisuuksien mukaan nykyistä enemmän. Musti ja Mirri Oy:ssä henkilökohtaiset kehityskeskustelut kestävät tällä hetkellä tunnin verran, joten ajankäytön suunnittelu voi muodostua ongelmaksi, jos asiakaspalvelupalautteiden käsittelyyn käytettävää aikaa lisätään. Jos palautteiden käsittelyyn kehityskeskusteluissa halutaan yrityksessä panostaa enemmän, tulisi yhteen keskusteluun käytettävää aikaa lisätä tai vaihtoehtoisesti jakaa keskustelu useampaan kertaan. Työntekijöiden henkilökohtaisia kehityskeskusteluja käydään tällä hetkellä vain kerran vuodessa, mutta kuten Aarnikoivu (2008, 133) ehdottaa, voidaan kehityskeskusteluissa käytävät eri osa-alueet jakaa myös kahteen, jolloin esimerkiksi yleiset tavoitteet ja mittarit käsitellään kerralla ja henkilökohtainen kehittyminen toisella kerralla. Lisäksi käteväenä työkaluna voisi käyttää Aarnikoivun (2008, 137-138) esittelemää alaistaitomittaristoa, jonka avulla voitaisiin seurata työntekijän ammattitaidon, motivaation ja sitoutumisen kehittymistä. Myös Aarnikoivun (2008, 137) esittelemän numeerisen osaamiskartoituksen mahdollisuutta voitaisiin pohtia Musti ja Mirri Oy:ssä. Numeerisen arvioinnin kautta tulosten seuranta seuraavissa kehityskeskusteluissa voisi selkiytyä. Numeerisen osaamiskartoituksen avulla voitaisiin tarkastella työntekijän suoriutumisen kriittisiä osa-alueita ja peilata kehitystä edellisessä kehityskeskustelussa tehtyyn kartoitukseen. Numeerisen arvioinnin ei kuitenkaan tulisi korvata kirjallista, vaan se tulisi kirjallista arviointia tukemaan.

Toinen asiakaspalvelupalautteiden käsittelyä kehityskeskusteluissa koskeva kyselytutkimuksessa esiin noussut kehitysehdotus koski myymäläpäälliköiden ohjeistamista. Ketjujohdolta toivottiin ohjeistusta siihen, miten työntekijää koskevaa yksilökohtaista asiakaspalvelupalautetta tulisi käsitellä työntekijän kanssa. Myymäläpäälliköiden esimiestaitoja kehitetään jo nyt erilaisin koulutuksin, mutta koulutuksissa voitaisiin keskittyä nykyistä enemmän myös palautteen antoon liittyviin taitoihin.

Kuten kehityskeskustelujen yhteydessä, myös myymäläpalaveriin toivottiin kyselytutkimuksen vastauksissa enemmän aikaa asiakaspalvelupalautteiden käsittelyyn. Tässä kohdassa nostan esille jo aiemmin mainitsemani Spiikin (2004, 218,220) esittelemän yksinkertaisen toimintatavan, esityslistan esittämisen palaveriin osallistuville jo ennen palaveria. Kun kaikki olisivat nähneet myymäläpäällikön mahdollisuuksien jo osittain täyttämän myymäläpalaverilomakepohjan (Liite 4), voisi asioiden käsittely nopeutua, kun osallistujat ehtivät jo etukäteen pohtia käsiteltäviä aiheita.

Myymäläkohtaisiin palautteisiin toivottiin panostettavan nykyistä enemmän ja palautteiden käsittelyn myymäläpalaverissa toivottiin olevan säännöllisempää ja järjestelmällisempää. Tällä hetkellä Musti ja Mirri Oy:n myymäläpäälliköiden käytössä olevassa myymäläpalaverilomakepohjassa (Liite 4) ainoa asiakaspalvelupalautteisiin viittaava kohta on kuukauden asiakaspalveluonnistumiset, ja ehdotankin palautteiden roolin lisäämistä myymäläpalaverissa. Yhdeksi myymäläpalaverissa käsiteltäväksi kokonaisuudeksi voisi lisätä kuukauden aikana tulleet asiakaspalvelupalautteet, ja myymäläpäälliköt voisi ohjeistaa käyttämään tietyn vähimmäisajan näiden käsittelyyn. Lisäksi palautteille voisi olla oma selkeä kohtansa myymäläpalaverilomakepohjassa. Tähän liittyen olen laatinut Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen julkaisun (Ilmarinen 2014, 18) pohjalta ehdotuksen työkalusta asiakaspalvelupalautteiden käsittelyyn (Liite 5).

Kuittipalautteet toivottiin lähetettävän myymälöihin kuukausittain, esimerkiksi ennen seuraavaa myymäläpalaveria. Tähän liittyvä kehitysehdotukseni on kuittipalautteiden julkaisu kuukausittain sen sijaan, että ne julkaistaan neljännesvuosittain. Lisäksi esiin nousi ehdotus, että organisaation eri tahot kommentoisivat esimerkiksi Exit shop –kyselyjen tuloksia, joka voisi motivoida myymälähenkilökuntaa entistä parempiin suorituksiin. Ehdotankin, että mahdollisuuksien mukaan organisaation eri tahot kommentoisivat vaikka jokaisen asiakaspalvelupalautte-järjestelmän kautta tulleita palautteita niiden julkaisemisen yhteydessä. Näin myymälähenkilökunta voisivat käsitellä palautteiden tärkeyden paremmin. Toisaalta myymälän ulkopuolelta tulevien tahojen kommentit saattaisivat myös motivoida myymälähenkilökuntaa parempiin tuloksiin.

Eräs kyselytutkimuksessa esiin noussut ehdotus koski kaikista myymälän saamista asiakaspalvelupalautteista johdettua yhteenvetoa, joka selkeyttäisi saatujen palautteiden kokonaisuutta myymäläpalaverissa. Myymäläpäälliköt voisivatkin koota myymäläänsä koskevat kuukauden asiakaspalvelupalautteet yhteenvedoksi, jotka käsiteltäisiin seuraavassa myymäläpalaverissa. Tähän liittyy jo aiemmin mainitsemani esitys myymäläpalaverilomakepohjaan (Liite 5), johon myymäläpäällikkö voisi kerätä kuukauden asiakaspalvelupalautteet, jotka täytettäisiin yhdessä seuraavassa myymäläpalaverissa. Tähän liittyen mieleeni tuli aiemmin raportissa mainitsemani Spiikin (2004, 217, 220) esittämä idea, joka koskee palaverissa kerätyn aineiston kirjaamista yrityksen yhteiseen järjestelmään turhan toiston välttämiseksi. Musti ja Mirri Oy:n käytössä olevaan Intranetiin voisi tehdä vaikka oman alueen myymäläpalaverissa käsitellyille asiakaspalvelupalautteiden pohjalta suunnitelluille kehitystoimenpiteille. Näin myymälät voisivat jakaa omia toimintatapojaan ja toisaalta hyödyntää toisten myymälöiden ideoita.

Kyselytutkimuksessa esiin nousseita päivittäisen työn ohessa käsiteltäviin asiakaspalvelupalautteisiin liittyviä kehitysehdotuksia olivat myymälätapahtumien asiakaspalautteiden keräämisen muuttaminen nykyistä järjestelmällisemmäksi sekä yksilökohtaiset kilpailut asiakaspalautteista. Ehdotukseni on, että yrityksessä luotaisiin vaikkapa Webropol survey –järjestelmällä erilaisiin tapahtumiin soveltuva kyselypohja, ja tapahtumien yhteydessä tätä kyselyä markkinoitaisiin asiakkaille. Antamalla palautetta tapahtumasta kyselyn kautta, asiakas voisi vaikka osallistua lahjakorttiarvontaan, kuten kuittipalautteidenkin yhteydessä. Tällöin saataisiin arvokasta, koko ketjun tavoitettavaa tietoa siitä, miten myymälätapahtumia voitaisiin kehittää. Kuittipalautteisiin liittyen ehdotan koko ketjun laajuisia kilpailuja, jotka rohkaisisivat työntekijöitä pyytämään asiakkaita jättämään kuittipalautetta nykyistä useammin myyntitapahtuman yhteydessä. Myymäläkohtaiset kuittipalautetilpailut voisivat toimia yksilökohtaisia vielä paremmin, kun yhdessä tavoitellaan palkintoa, esimerkiksi täydennystä myymälän virkistysrahastoon.

#### **5.4 Jatkotutkimusehdotukset**

Opinnäytetyössä keskityttiin ainoastaan asiakaspalvelupalautteiden kautta tehtävään myymälätyöyhteisön kehittämiseen ja siihen liittyviin työkaluihin. Henkilöstöjohtamiseen liittyvää jatkotutkimusta voisi tehdä yleisesti myymälätyöyhteisön kehittämisestä, myymäläpäällikköiden kehittämisestä tai vaikka aluepäällikköiden kehittämisestä.

Markkinointiin liittyviä tutkimuksia voisi tehdä itse asiakaspalvelupalautte-järjestelmistä ja siitä miten tyytyväisiä niihin ollaan yrityksessä ja miten niitä voitaisiin kehittää. Tähän voisi liittää järjestelmäkehittämisen tutkimusta.

## 5.5 Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen

Opinnäytetyöprosessin alussa hyödynsin lähinnä suunnittelu- ja tiedonhankintataitoja. Jo suunnitteluvaiheessa tutustuin paljon muiden opinnäytetöihin, ja tein useampia erilaisia ehdotuksia opinnäytetyöni rajauksesta toimeksiantajalle. Lopulta saimme molempia osapuolia tyydyttävän aiheen sovittua, ja lähdin toden teolla etsimään tietoa. Luettuani useita opinnäytetyöaiheittani sivuavia opinnäytetöitä, oli minulla jo hyvä listaus lähteitä valmiina tiedonhankintavaihetta varten. Vaikka hankin useita kirjoja teoriaosuutta varten, päädyin lopulta käyttämään vain noin kymmentä kirjalähdettä lopullisessa työssäni. Musti ja Mirri Oy:n Intranetistä sain todella kattavasti tietoa yrityksen käytännöistä. Edellä mainittujen lähteiden lisäksi käytin teorian hankkimisessa useita julkisia Internet-lähteitä ja haastateltiin lähiesimiestäni. Aloitin tutkimuksen tekemisen teorian pohjalta, mikä auttoi minua varmasti siinä, etten lähtenyt tuomaan tutkimukseen omia kokemuksiani ja ideoitani Musti ja Mirri Oy:n toimintatavoista.

Kun olin hankkinut suurimman osan tarvitsemastani teorian tiedosta, aloin suunnitella empiristä kyselylomaketta. Kyselylomakkeen suunnittelu kävi suhteellisen helposti, sillä olin jo ehtinyt tutustua teoriaan, eikä minun tarvinnut keksiä kysymyksiä intuitiolla. Teorian pohjalta sain muotoiltua kysymykset yleistettävämmiksi kuin jos olisin tehnyt empiirisen tutkimuksen ennen tietoperustan valintaa. Tiedonhankinnassa tärkeimpiä oppimiani asioita olivat muiden opinnäytetöiden hyödyntäminen esimerkiksi opinnäytetyön rakenteellisissa asioissa ja kyselytutkimuksen laatiminen opetti taitoa rajata aihetta ja kohdistaa sitä tutkimukseni merkityksellisimpiin seikkoihin.

Hankalimpana asiana opinnäytetyöprosessissa pidin työn aloittamista ja erityisesti rajauksista. Suunnitteluvaiheessa motivaatio ja usko omaan kykyyn olivat koetuksella. Onneksi toimeksiantajani ja opinnäytetyöohjaajani auttoivat tässäkin asiassa paljon. Yhdessä asioiden läpi käyminen helpotti suunnittelua ja toteutusta. Opinnäytetyötä aloittaessani koin aikatauluttamisen erityisen haastavaksi, mutta kun pääsin kunnolla alkuun, tiesin pystyväni tekemään opinnäytetyön asettamassani aikataulussa. Nyt työn loppuvaiheessa voin olla tyytyväinen ja mielestäni olen ylittänyt itseni monta kertaa prosessin aikana.

En koe kehittyneeni erilaisten järjestelmien tai ohjelmistojen käytössä niinkään, mutta tiedonhankintataitoni ovat kehittyneet opinnäytetyöprosessin aikana. Hienoimpana oppimani asiana pidän kuitenkin pohjatyön ja suunnitelmallisuuden tärkeyttä. Varsinkin kyselytutkimusta aloittaessani totesin teoreettisen pohjatyön olleen vaivan arvoista. Myös opinnäytetyösuunnitelman laatiminen toisen kerran kunnolla helpotti opinnäytetyön laatimisen aloittamista. Voin hyödyntää käsittelemääni teoriaa ja siinä esitettyjä toimintatapoja

toimiessani myymälöpäällikkönä tai muuna lähiesimiehenä. Kyselytutkimuksen pohjalta saatua tietämystä voin hyödyntää erityisesti Musti ja Mirri Oy:n myymälöpäällikkönä toimiessani.

## Lähteet

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. WSOY. Juva.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Ilmarinen 2014. Onnistunut muutos – Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. Luettavissa:

[https://www.ilmarinen.fi/Production/fi/Yritys/02\\_tyohyvinvointi/11\\_liitteet/pdf/onnistunut\\_muutos.pdf](https://www.ilmarinen.fi/Production/fi/Yritys/02_tyohyvinvointi/11_liitteet/pdf/onnistunut_muutos.pdf). Luettu: 10.9.2014.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOY. Juva.

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. WSOY. Juva.

Metodix 2014. Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetti. Luettavissa:

[http://www.metodix.com/fi/sisallys/01\\_menetelmat/01\\_tutkimusprosessi/02\\_tutkimisen\\_taito\\_ja\\_tiedon\\_hankinta/10\\_tutkimuksen\\_luotettavuus/10\\_2\\_1laadullisen\\_tutkimuksen\\_reliabiliteetti](http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/10_tutkimuksen_luotettavuus/10_2_1laadullisen_tutkimuksen_reliabiliteetti). Luettu: 24.10.2014.

Michael Fauscette. 2010. Pressure for Change. Luettavissa:

[http://www.mfauscette.com/software\\_technology\\_partn/2010/07/pressure-for-change.html](http://www.mfauscette.com/software_technology_partn/2010/07/pressure-for-change.html). Luettu: 10.9.2014.

Musti ja Mirri Oy 2014a. Tervetuloa taloon käsikirja. Musti ja Mirri Intranet. Luettu: 8.9.2014.

Musti ja Mirri Oy 2014b. Myymäläpäällikön käsikirja. Musti ja Mirri Intranet. Luettu: 8.9.2014.

Musti ja Mirri Oy 2014c. Mustin ja Mirrin henkilökunta. Luettavissa:

[http://www.mustijamirri.fi/mustin\\_ja\\_mirrin\\_henkil%C3%B6kunta\\_ip\\_16.html](http://www.mustijamirri.fi/mustin_ja_mirrin_henkil%C3%B6kunta_ip_16.html). Luettu: 8.9.2014.

Musti ja Mirri Oy 2014d. Konseptikäsikirja. Musti ja Mirri Intranet. Luettu: 21.10.2014.



Musti ja Mirri Oy 2014e. Myyjien kehityskeskustelu. Musti ja Mirri Intranet. Luettu 22.10.2014.

ProTulos 2006. Alaistaitomittaristo henkilöstön hyvinvoinnin tueksi ja kehittämiseksi. Lehdistöiedote. Luettavissa: <http://www.protulos.fi/pdf/lehdistotiedote1.pdf>. Luettu: 11.9.2014.

Setälä, M-L. 1994. Seireenien laulut: muutoksen läpivienti johdon työnä. Painatuskeskus. Helsinki.

Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. WSOY. Helsinki.

Tanninen, M. 2.10.2014. Myymäläpäällikkö. Musti ja Mirri Oy. Haastattelu. Helsinki.

Tervola, M. 2008. Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat. Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/valta+sisaisen+viestinnan+sudenkuopat/a2057773>. Luettu: 16.9.2014.

Thornton, S. 2014. Internal Communication Tools. Luettavissa: <http://www.effective-business-communications.com/internal-communication-tools.html>. Luettu: 16.9.2014.

Virtuaaliammattikorkeakoulu. Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi. Tutkimuksen validiteetti. Luettavissa: <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html>. Luettu: 24.10.2014.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

# Liitteet

## Liite 1. Haastattelukutsu myymäläpäälliköille

Hei myymäläpäälliköt!

Lähestyn teitä näin sähköisellä avunhuudolla koskien opinnäytetyöni empiiristä osaa. Olen pian henkilöstöjohtamisen tradenomiksi HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulusta valmistuva Puhoksen Musti ja Mirri -myymälän myyjä, ja tarvitsen teidän apuunne opinnäytetyöni loppuun saattamisessa.

Tässä vähän taustatietoa. Teen opinnäytetön toimeksiantona Musti ja Mirri Oy:lle ja opinnäytetyöni käsittelee Musti ja Mirri Oy:n myymäläpäälliköiden työvälineitä kehittää myymälätyöyhteisöä asiakaspalvelupalautteiden (Exit shop - kyselyt, palveluntestaajat ja kuittipalautteet) pohjalta. Käytännössä teen tutkimusta siitä, onko myymäläpäälliköillä asiakaspalvelupalautteiden käsittelyyn Musti ja Mirri Oy:ssä tarpeeksi selkeitä ja yhtenäisiä toimintatapoja ja työkaluja.

Opinnäytetyöni on kvalitatiivinen- eli laadullinen tutkimus, jonka teoreettisessa osuudessa tutkin erilaisia esimiesten työvälineitä työyhteisön kehittämiseen ja muutoksen johtamiseen kirjallisuuden, alan julkaisujen sekä Musti ja Mirri Oy:ssä käytössä olevien käsikirjojen pohjalta. Nyt olen siinä vaiheessa, että suunnittelen tutkimukseni empiiriseen osuuteen sisältyvää haastattelukierrosta. Ja tähän tarvitsen teidän apuunne!

Tarkoitukseni on kerätä 5-10 myymäläpäälliköstä koostuva ryhmä, joille suoritan haastattelut. Haastateltavan sijainnista (ja toiveesta) riippuen lähetän joko sähköpostitse haastattelulomakkeen tai haastattelen kasvotusten. Näillä näkymin kasvotusten tapahtuvan haastattelun kesto tulisi olemaan noin tunti. Sähköpostihaastatteluun vastaamiseen käytetty aika riippuu enemmän vastaajasta, mutta varmaan siihenkin kannattaa varata aikaa puolesta tunnista tuntiin. Haastattelukysymykset tulevat koskemaan teidän kokemuksianne asiakaspalvelupalautteiden käsittelyn nykytilanteesta ja toivon herättäväni myös ideointia toimintamallien ja työvälineiden kehittämisen kannalta.

Tarkoituksena ei ole arvioida haastateltavien työskentelyä tai työtapoja, eikä haastateltavien tarvitse stressata siitä, tietävätkö he tarpeeksi tai osaavatko he "vastata oikein". Kysymyksessä on siis koko Musti ja Mirri Oy:n käytännöt ja myymäläpäälliköiden kokemukset niistä. Kukaan ei voi haastatteluissa sanoa väärää asioita tai vastata väärin. Myös se, mitä kukin haastateltavista vastaa, pysyy vain minun ja hänen välisenä tietona. Toki tulen kirjoittamaan haastatteluissa ilmenneistä asioista opinnäytetyöhöni, mutta en tule kirjoittamaan (tai kertomaan kenellekään) kuka vastasi ja mitä.

Jos millään viitsitte ja ehditte, niin halukkaat vastatkaa tähän sähköpostiin ensi viikon (vko 39) loppuun mennessä. Kerotkaa vastauksessanne myös minkä kokoisessa myymälässä työskentelette, kuinka kauan olette työskennelleet Musti ja Mirri Oy:ssä ja kuinka kauan olette toimineet myymäläpäällikkönä (tai vastuumyyjänä/franchising-yrittäjänä ennen sitä). Edellä mainittuja tietoja tarvitsen mahdollisimman kattavan otannan saamiseen. Haastatteluvalinnoista ilmoitan viimeistään viikon 40 alussa. Haastattelujen (niin sähköpostitse kuin kasvotusten tapahtuvien) ajankohdat sattuvat näillä näkymin aikasintaan viikolle 40, mutta luultavasti vasta viikoille 41-42.

Eli kuka lähtee mukaan? Tämä on oikeasti hyvä tilaisuus kehittää myymäläpäälliköiden työtä ja koko Musti ja Mirri Oy:n toimintaa ja asiakaspalvelua! :)

Kiitos jo etukäteen! Ja iloista työviikon jatkoa!

Syysterveisin,

Merita Reunamäki

## **Liite 2. Saateteksti myymäläpäälliköille lähetettyyn kyselylomakkeeseen**

Hei,

Sähköpostin liitteenä on valituille Musti ja Mirri Oy:n myymäläpäälliköille suunnattu kyselylomake-tiedosto, joka on osa HAAGA-HELIA ammattikorkeakouluun laatimaani opinnäytetyötä. Opinnäytetyössäni keskityn työyhteisön kehittämiseen asiakaspalvelupalautteiden pohjalta.

Haastattelun tavoitteena on selvittää Musti ja Mirri Oy:n myymäläpäälliköiden käytössä olevien työyhteisön kehittämistä tukevien työkalujen nykytilaa ja myymäläpäälliköiden ajatuksia aiheeseen liittyen.

Kyselylomake on jaettu kolmeen osa-alueeseen:

1. Myymäläpäällikön taustatiedot
2. Asiakaspalvelupalautteet osana työyhteisön kehittämistä
  - > Kehityskeskustelut
  - > Myymäläpalaverit
  - > Päivittäinen työ
3. Kehitysehdotukset

Opinnäytetyössäni käsittelen Musti ja Mirri Oy:ssä käytössä olevia asiakaspalvelupalautejärjestelmiä, face-to-face –palautetta, Exit shop –kyselyjä, palveluntestaaja-arviointeja sekä kuittipalautteita. Taustatietoja käsittelevän osion jälkeen haastattelulomakkeessa käsitellään työyhteisön kehittämistä näiden asiakaspalvelupalaute-järjestelmien näkökulmasta.

Vastaa haastattelulomakkeen kysymyksiin mieluiten mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Vastausaikaa on perjantaihin 17.10.2014 asti. Palauta täytetty lomake sähköpostin liitteenä minulle osoitteeseen [merita.reunamaki@gmail.com](mailto:merita.reunamaki@gmail.com).

Tutkimuksen raportoinnissa vastaajan henkilöllisyyttä ei yhdistetä vastauksiin, vaan tieto siitä kuka haastateltavista vastaa mitäkin, pysyy ainoastaan minun ja vastaajan välisenä.

Jos sinulla on kysyttävää haastatteluun liittyen, ole ihmeessä minuun yhteydessä :)

Kiitos jo etukäteen!

Aurinkoisin syysterveisin,  
Merita Reunamäki  
[merita.reunamaki@gmail.com](mailto:merita.reunamaki@gmail.com)  
Puh. 0443462740

### **Liite 3. Kyselylomake myymäläpäälliköille**

#### **Myymälätyöyhteisön kehittäminen asiakaspalvelupalautteiden pohjalta – työkaluja Musti ja Mirri Oy:n myymäläpäälliköille**

##### **Taustatietoja**

1. Minkä kokoisessa myymälässä työskentelet myymäläpäällikkönä tällä hetkellä? (P0, P1, P2, P3)?
2. Kuinka monta työntekijää myymälässäsi työskentelee?
3. Milloin aloitit työskentelyn Musti ja Mirri Oy:ssä (kk/vuosi)?
4. Milloin aloitit myymäläpäällikkönä työskentelyn Musti ja Mirri Oy:ssä (kk/vuosi)?
5. Työskentelitkö ennen myymäläpäällikön toimea vastuumyyjänä ja/tai franchising-yrittäjänä Musti ja Mirri Oy:ssä? Jos kyllä, milloin (kk/vuosi-kk/vuosi)?
6. Onko sinulla aiempaa kokemusta esimiehenä toimimisesta ennen Musti ja Mirri Oy:ssä työskentelyäsi? Millaista?
7. Onko sinulla esimiehenä toimimista tukevaa koulutusta? Mikä koulutus? Missä ja milloin olet koulutuksen saanut?

---

##### **Asiakaspalvelupalautteet työyhteisön kehittämisen osana**

*Musti ja Mirri Oy:ssä käytössä olevia ulkoisten asiakaspalvelupalautteiden malleja ovat perinteisen face-to-face -asiakaspalautteen lisäksi Exit shop –kyselyt, palveluntestaaaja-arvioinnit sekä niin kutsutut kuittipalautteet.*

1. Ovatko kaikki asiakaspalvelupalautte-järjestelmät sinulle tuttuja? Jos eivät, mistä et tunnu tietävän riittävästi?
2. Miten tiedotat työntekijöitäsi asiakaspalvelupalautteista?
3. Miten otat työntekijäsi mukaan asiakaspalvelupalautteiden käsittelyyn?

4. Miten hyvin koet työntekijöidesi käsittävän asiakaspalvelupalautteiden merkityksen myymälätoiminnan kehittämisessä?
  5. Miten motivoituneita koet työntekijäsi olevan kehittämään toimintaansa asiakaspalvelupalautteiden pohjalta?
  6. Tehdäänkö myymälässasi kehitystoimenpiteitä asiakaspalvelupalautteiden pohjalta?
  7. Kuinka usein?
  8. Kuka asettaa tavoitteet?
  9. Kuka suunnittelee?
  10. Kuka toteuttaa?
  11. Miten myymälässasi seurataan, ovatko tehdyt toimenpiteet vaikuttaneet toivotulla tavalla?
- 

### **Kehityskeskustelut**

*Tämän osion kysymykset käsittelevät myyjien kehityskeskusteluja. Myyjien kehityskeskustelut järjestetään kerran vuodessa jokaiselle myyjälle, ja keskusteluun osallistuu myymäläpäällikkö ja yksi myyjä kerrallaan.*

1. Oletko Musti ja Mirri Oy:n myymäläpäällikkönä työskennellessäsi järjestänyt kehityskeskusteluja myymälätyöntekijöillesi? Jos et, voit siirtyä myymäläpalavereita käsittelevään osioon.
  2. Ovatko kehityskeskustelut mielestäsi hyvä työkalu työyhteisön kehittämiseksi asiakaspalvelupalautteiden pohjalta? Miksi tai miksi ei?
  3. Käsitteletkö itse asiakaspalvelupalautteiden pohjalta tulleita kehitysehdotuksia myyjien kehityskeskusteluissa?
-

## **Myymäläpalaverit**

*Musti ja Mirri Oy:n myymälöissä myymäläpalaverit järjestetään jokaisen kuukauden ensimmäisellä viikolla. Myymäläpalaveriin osallistuu kaikki myymälän työntekijät, joilla on kulloinkin mahdollisuus saapua palaveriin.*

1. Ovatko myymäläpalaverit mielestäsi hyvä työkalu työyhteisön kehittämiseksi asiakaspalvelu-palautteiden pohjalta? Miksi tai miksi ei?
  2. Käsitteletkö itse asiakaspalvelupalautteiden pohjalta tulleita kehitysehdotuksia myymäläpalavereissa?
- 

## **Päivittäinen työ**

*Päivittäisellä työllä tarkoitetaan päivittäisen työn ohessa jatkuvasti tapahtuvaa johtamista.*

1. Onko päivittäisen työn ohessa toteutettava ohjaus mielestäsi toimiva tapa kehittää työyhteisöä asiakaspalvelupalautteiden pohjalta? Miksi tai miksi ei?
  2. Käsitteletkö itse asiakaspalvelupalautteiden pohjalta tulleita kehitysehdotuksia päivittäisen työn ohessa?
- 

## **Kehitysehdotukset**

1. Millaisia kehitysehdotuksia sinulla on asiakaspalvelupalautteisiin ja niiden tulosten käsittelyyn Musti ja Mirri Oy:ssä?
  - Kehityskeskusteluihin liittyen
  - Myymäläpalavereihin liittyen
  - Päivittäisen työn ohella tapahtuvaan johtamiseen liittyen
  - Muuten?

---

Palautathan lomakkeen perjantaihin 17.10.2014 mennessä osoitteeseen [meri-ta.reunamaki@gmail.com](mailto:meri-ta.reunamaki@gmail.com), kiitos.

Ja iso kiitos vastauksestasi ☺

## Liite 4. Musti ja Mirri Oy:n myymäläpäälliköiden käytössä oleva myymäläpalaveri-lomakepohja

### kuu 2014

(alla olevat myymäläkohtaiset tulosluvut otetaan myyntiraportista, otetaan kuukausiverbaaliraportti tähän kohtaan mukaan keskusteluun ja käydään yhdessä läpi.)

<input type="checkbox"/> Budjetoitu myynti:	_____	€
<input type="checkbox"/> Toteutunut myynti:	_____	€
<input type="checkbox"/> Budjetoitu asiakasmäärä:	_____	€
<input type="checkbox"/> Toteutunut asiakasmäärä:	_____	€
<input type="checkbox"/> Budjetoitu keskiostos:	_____	€
<input type="checkbox"/> Toteutunut keskiostos:	_____	€
<input type="checkbox"/> O/E tuotteiden tavoite:	_____	%
<input type="checkbox"/> O/E toteuma	_____	%
<input type="checkbox"/> Yhden rivin kuittien tavoite:	_____	%
<input type="checkbox"/> Yhden rivin kuittien toteuma:	_____	%



### Yhden rivin kuitit

%-osuus / myyjät:

_____	_____	%
_____	_____	%
_____	_____	%
_____	_____	%

Missä yhden rivin kuitteja syntyy?





## Omien tuotteiden myynti ja kehitys

- Hyväksi havaittuja myyntiargumentteja
- Palautteet ja kokemukset asiakkailta

Koirat

Kissat

Tarvikkeet



## Kuukauden asiakaspalvelu-onnistumiset



## Edellisen kuukauden myymälätapahtuma(t)

- Miten koette tapahtuman onnistuneen?
- Mitä tekisitte jatkossa toisin?



\_\_\_\_\_ **2014**

*(seuraavan kuukauden tavoitteet otetaan myyntiraportista ja käydään yhdessä läpi)*

- Budjetoitu myynti: \_\_\_\_\_ €
- Yhden rivin kuitit: \_\_\_\_\_ %
- O/E- tuotteet: \_\_\_\_\_ %
- Keskiostos \_\_\_\_\_ €



## Seuraava kuukausi tuo tullessaan...

Hyllymuutokset ja kampanjapäädyt  
(ks. Pohjapiirustus-suunnitelma, vastuunjako)

Kampanjat

Tapahtumat

Muuta



## Tulossa olevat uutuudet

Tulossa olevat tuotteet:

---

---

---

---

Miten esittelemme ne asiakkaalle? Kenelle myydään?  
Myyntiargumentit? Käyttöyhteystuotteet? (Express-info)

---

---

---

---



## Tiedotettavat asiat

*(mm. mp-felcon ja mp-muistion asiat)*



## Lopuksi (MP:n kannustavat loppusanat)

*Kiittäkää vierustoveria hyvästä  
työstä!*



**Liite 5. Ilmarinen-eläkevakuutusyhtiön julkaisussa (Ilmarinen, 18) esiteltyä muutostyökalua mukaileva ehdotus asiakaspalvelupalautteiden käsittelyn tehostamiseksi Musti ja Mirri Oy:n myymäläpalaverissa.**

<b>Mikä palaute?</b>	<b>Mitä tehdään?</b>	<b>Kuka/ketkä vastaavat?</b>	<b>Mihin mennessä?</b>
<p>-Pakasteet ja niiden hinnat on sijoitettu epäjärjesteilmällisesti, eikä hän mainaa koskaan löytää etsimiään tuotteita</p> <p>-Jotkut tuotteet ovat jatkuvasti loppu</p>	<p>-Tarkistetaan ja päivitetään pakastevalikoima</p> <p>-Pakasteet järjestellään uudelleen</p> <p>-Päivitetään hintalaput ja tarvittaessa tilataan uusia keskusvarastoilta</p> <p>-Toimitusvaikeuksista kärsivät tuotteet korvataan ainakin hetkekkäisesti toisilla</p>	<p>-Merita</p> <p>-Miralla viimeinen vastuu valikoimasta</p>	<p>-Marraskuun loppuun mennessä</p>