



Satakunnan ammattikorkeakoulu

Samuli Impiö

ASIAKASPALVELUN JOHTAMINEN  
CASE ALKO OY – ASIAKASPALVELUN SISÄINEN AUDITOINTI

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma  
2008

ASIAKASPALVELUN JOHTAMINEN  
CASE ALKO OY – ASIAKASPALVELUN SISÄINEN AUDITOINTI

Impiö, Samuli  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma  
Marraskuu 2008  
Mattila, Heli & Heinonen, Eila  
UDK: 005.5, 658.818, 658.89  
Sivumäärä: 67

Asiasanat: palvelut, laatu, prosessit, mittaus, esimiestyö

---

Tämän opinnäytetyön aiheena oli asiakaspalvelun johtaminen ja sisäisen auditoinnin mahdollisuus toimia palvelun johtamisen välineenä. Case organisaationa oli Alko Oy.

Opinnäytetyön tehtävänä oli selvittää ja kehittää Alko Oy:n asiakaspalvelun johtamista. Opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena oli tutkia Alko Oy:ssä tapahtuvaa esimiestyötä asiakaspalvelun suhteen. Kuinka Alkon myymälän esimiestyö on muuttunut vuosien varrella ja mistä osatekijöistä muodostuu nykyinen asiakaspalvelun johtaminen? Tätä asiaa selvitettiin kirjallisuuden ja teemahaastatteluiden avulla.

Opinnäytetyön toisena tavoitteena oli selvittää, olisiko asiakaspalvelun sisäinen auditointi mahdollinen apuväline Alko Oy:n asiakaspalvelun johtamisessa. Tarkoitus oli laatia Alkossa tapahtuvaan asiakaspalveluun sopiva malli, jonka avulla voidaan myymälähenkilökunnan asiakaspalvelua. Tätä asiaa selvitettiin suorittamalla seitsemässä Alkon myymälässä auditointikokeilu.

Tutkimustulosten perusteella voitiin todeta, että Alkossa on koettu viime vuosina suuria muutoksia, jotka ovat heijastuneet johtamiseen ja esimiestyöhön. Nykyään Alkon myymälöiden esimiesten tärkein haaste on johtaa palvelua yhtiön strategian mukaisesti. Ketjuuntumisen myötä monet asiat ovat edistyneet ja konkreettisia toimenpiteitä tavoitteen saavuttamisen eteen on tehty.

Asiakaspalvelun sisäinen auditointikokeilu suoritettiin onnistuneesti seitsemässä Alko Oy:n myymälässä ja siitä saadut kokemukset olivat positiiviset. Kokeilun tärkein anti oli palautteen antaminen, mikä koettiin hyvin tärkeäksi asiakaspalvelutyössä sekä osana esimiestyötä. Positiivisten tulosten myötä asiakaspalvelun sisäistä auditointia tullaan jatkamaan Alkossa.

CUSTOMER SERVICE MANAGEMENT  
CASE ALKO OY - INTERNAL CUSTOMER SERVICE AUDIT

Impiö, Samuli

Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

November 2008

Mattila, Heli & Heinonen, Eila

UDC: 005.5, 658.818, 658.89

Number of Pages: 67

Key Words: service, quality, process, measurement, leadership

---

This thesis focuses on customer service management and internal audits as a service management tool. Case organization is Alko Oy.

Thesis task was to identify and develop Alko Oy's customer service management. First objective was to analyse Alko Oy's managerial work in customer service. How has Alko's managerial work in the stores changed over the years and which elements create the current customer service management? This issue was clarified through literary as well as with theme interviews.

Second objective for the thesis was to find if internal audits would be suitable tool to help Alko Oy's customer service management. The intention was to set up a suitable model for Alko's customer service, which could be used to evaluate the work of customer service staff. This issue was clarified with rehearsal audits in seven Alko stores.

The study findings tell us that Alko has experienced major changes in recent years, which reflects to the leadership and to managerial work. Today the Alko store manager's most important challenge is to lead customer service according to the company's strategy. During the chaining a lot of things have progressed and concrete measures for achieving the objective have been done.

Customer service internal audit rehearsal was carried out successfully in seven Alko Oy's stores and the experiences were positive. The most important outcome of the rehearsal was giving the feedback which was experienced very important in the customer service work and as a part of managerial work. Because of the positive results the internal audits of the customer service will be continued in Alko.

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	6
2 OPINNÄYTETYÖN TEHTÄVÄ JA TAVOITTEET.....	7
2.1 Viitekehys ja rajaus.....	8
2.2 Opinnäytetyön hyödynnettävyys.....	9
2.3 Aikaisemmat tutkimukset.....	9
3 ASIAKASPALVELUN JOHTAMINEN.....	10
3.1 Asiakaspalvelu.....	10
3.2 Johtaminen.....	11
3.2.1 Johtajuus ja esimiestyö.....	13
3.2.2 Strategiaviestintä ja vuorovaikutus.....	15
3.2.3 Palautteen antaminen.....	16
3.2.4 Asiakaspalvelun johtaminen.....	18
3.3 Asiakasprosessit.....	19
3.4 Palvelun laatu ja mittaaminen.....	21
3.5 Sisäinen auditointi.....	23
3.5.1 Auditoinnin yleinen suunnittelu.....	26
3.5.2 Auditointiin valmistautuminen.....	27
3.5.3 Tiedon kerääminen auditoinnista.....	29
3.5.4 Poikkeamat ja korjaavat toimenpiteet.....	30
3.5.5 Auditoinnin päätös ja raportointi.....	32
3.5.6 Auditoinnin seuranta.....	32
3.5.7 Raportointi johdolle.....	33
4 TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISMENETELMÄT.....	33
5 TUTKIMUSTULOKSET.....	36
5.1 Johtaminen Alko Oy:ssä.....	36
5.1.1 Tutkimuksen kulku ja aineiston käsittely.....	36
5.1.2 Haastatteluiden tulokset.....	36
5.1.2.1 Toimintaympäristön muutos.....	36
5.1.2.2 Laatu ja prosessijattelu.....	38
5.1.2.3 Asiakaspalvelun johtaminen.....	41
5.2 Auditointikokeilu.....	43
5.2.1 Tutkimuksen kulku.....	43

5.2.2 Aineiston käsittely ja analyysi.....	46
5.2.3 Kyselyn ja haastatteluiden tulokset.....	48
5.2.3.1 Auditointiin valmistautuminen.....	48
5.2.3.2 Auditointitilanne.....	49
5.2.3.3 Arviointi.....	50
5.2.3.4 Palaute.....	51
5.2.3.5 Auditointikokonaisuus.....	55
6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	59
6.1 Asiakaspalvelun johtaminen.....	59
6.2 Auditointikokeilu.....	60
6.3 Hyödynnettävyys jatkossa.....	62
7 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI.....	63
7.1 Tutkimuksen luotettavuus.....	63
7.2 Tutkimuksen arviointi.....	64
7.3 Jatkotutkimuksen aiheita.....	65
LÄHDELUETTELO.....	66
LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

Asiakaspalvelu on tämän päivän palveluyritysten tärkein haaste. Kuinka pitää nykyiset asiakkaat lojaaleina yritykselle ja kuinka saada uudet asiakkaat innostumaan yrityksen palveluiden tai tuotteiden käytöstä? Palvelun laatuun ja monipuolisuuteen on entisestään kiinnitettävä huomiota. Yrityksien prosessit on pystyttävä kuvaamaan tarkasti ja eteenkin asiakkaan näkökulmasta katsottuna. Hienot prosessit eivät kuitenkaan auta, jos henkilöstö ei ole sitoutunut palveluun.

Nykyään yritysten strategiat pohjautuvat hyvin pitkälti asiakaspalveluun. Tärkeää on varmistaa, että johtaminen tukee valittua strategiaa. Yksi johtamisen kulmakivistä onkin kertoa henkilöstölle valittu strategia ja määritelty perustehtävä. Hyvään johtamiseen kuuluu tapa tarkastella rakenteita ja prosesseja asiakkaat huomioon ottaen. Toiminnan arvioinnin ja kehittämisen tulee tapahtua asiakaspalvelulähtöisesti.

Käytännön esimiestyön haasteena onkin, miten henkilöstön voimavarat ja osaaminen saataisiin entistä paremmin liitettyä yhteisen perustehtävän toteuttamiseen. Sitoutuneisuuteen ja palveluasenteeseen esimies voi vaikuttaa antamalla palautetta työntekijän työsuorituksesta positiivisella, jämäkällä, faktoihin perustuvalla ja tavoitteellisella tavalla.

Johtamistyön tärkeä työkalu on asioiden mittaaminen. Auditoinnit tehdään johdon toimeksiannosta varmistamaan, että toiminta on kuvattujen prosessien mukaista. Sisäisten auditointien tarkoitus on myös löytää kehittämiskohteita organisaatiosta ja antaa tietoa johtamisen toimivuudesta. Auditoinnit tulee tehdä ennakkoluulottomasti ja niihin tulee valmistautua huolella.

Alkoholiyhtiöllä tarkoitetaan valtion kokonaan omistamaa osakeyhtiötä, jonka tehtävänä on huolehtia sille laissa yksinoikeudeksi säädetyn vähittäismyynnin harjoittamisesta siten, että tavoitteena on kulutuksen aiheuttamien haittojen ehkäiseminen. Alko palvelee asiakkaitaan 343 myymälässä ja 125 tilauspalvelupisteessä 2 600 työntekijän voimalla.

Asiakastyytyväisyys on ollut viime vuosina Alkon tärkein haaste. Tavoitteena on ollut taata asiakkaille korkeatasoinen palvelu ja tuotevalikoima. Palvelutapahtumien vaivattomuuteen, joustavuuteen ja laatuun on kiinnitetty huomioita. Alko Oy:n strategia vuosille 2009 – 2012 pitää sisällään hyvin voimakkaasti asiakaspalveluun liittyvän haasteen. Tärkeimpiä suuntauksia on, että myymälätyössä pyritään selkeämmin ottamaan ”askel asiakkaan suuntaan”. Tämä tarkoittaa sitä, että laaja-alaisen tuotetietämyksen sijaan pyritään lisäämään henkilökohtaista palvelua, niin laadullisesti ja määrällisesti.

Tässä opinnäytetyössä halutaan selvittää, miten Alko Oy:ssä johtaminen koetaan ja nähdään tänä päivänä. Voidaanko asiakaspalvelun johtamiselle löytää määritelmä, jonka avulla Alkon esimies voi saavuttaa yhtiön strategisen tavoitteet. Työn tarkoituksena on myös löytää työkalu esimiestyöhön, jolla asiakaspalvelua voidaan johtaa.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TEHTÄVÄ JA TAVOITTEET

Tämän opinnäytetyön tehtävänä on selvittää ja kehittää Alko Oy:n asiakaspalvelun johtamista. Opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena on tutkia Alko Oy:ssä tapahtuvaa esimiestyötä asiakaspalvelun suhteen. Kuinka Alkon myymälän esimiestyö on muuttunut vuosien varrella ja mistä osatekijöistä muodostuu nykyinen asiakaspalvelun johtaminen? Tätä asiaa selvitetään kirjallisuuden ja teemahaastatteluiden avulla. Opinnäytetyön toisena tavoitteena on selvittää, olisiko asiakaspalvelun sisäinen auditointi mahdollinen apuväline Alko Oy:n asiakaspalvelun johtamisessa. Tarkoitus on laatia Alkossa tapahtuvaan asiakaspalveluun sopiva malli, jonka avulla voidaan arvioida myymälähenkilökunnan asiakaspalvelua. Tätä asiaa selvitetään suorittamalla seitsemässä Alkon myymälässä auditointikokeilu.

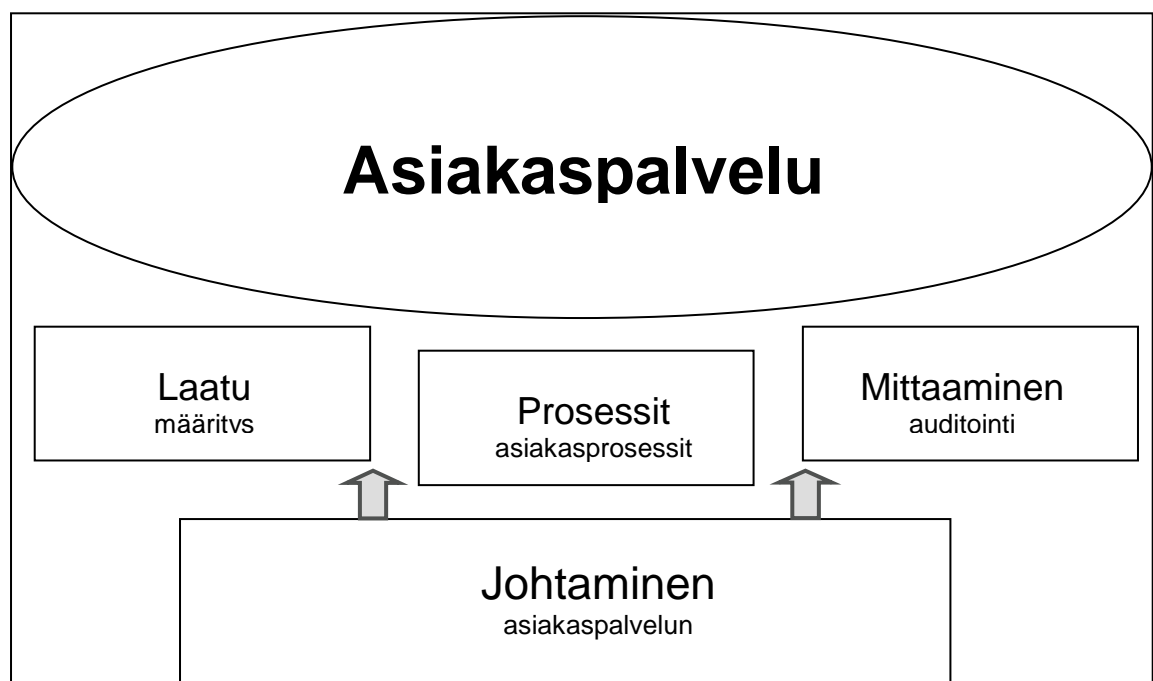
Tutkimuksessa haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä on asiakaspalvelun johtaminen
2. Mistä koostuu asiakaspalvelun johtaminen
3. Voisiko asiakaspalvelua johtaa sisäisen auditoinnin avulla

Opinnäytetyöni aiheen olen halunnut valita vastaamaan työantajani tarpeisiin. Asiakaspalvelu itsessään on ollut yhtiömme viimeisten vuosien tärkein aihe ja työantajani on edelleen halukas kehittämään tätä osa-aluetta. Johtamiseen liittyvän näkökannan olen halunnut valita koulutusohjelmani vuoksi. Aiheena asiakaspalvelun johtaminen on hyvin mielenkiintoinen ja siihen liittyvää kirjallisuutta on vielä hyvin vähän saatavilla, joten koen työllä olevan innovatiivista vaikutusta.

## 2.1 Viitekehys ja rajaus

Opinnäytetyön painopisteet ja keskeiset käsitteet ovat asiakaspalvelussa ja sen johtamisessa, auditoinnissa, asiakasprosesseissa ja palvelun laadussa. Auditointi-sanalle löytyy montaa synonyymiä, kuten katselmus ja arviointi, mutta tässä työssä käytetään ainoastaan sanaa auditointi. Työ ei liity asiakkuuden tutkimiseen ja sen hallintaan eikä asiakastyytyvyyteen. Johtamisen tutkimisessa pyritään löytämään vastaukset tämän päivän asiakaspalvelun johtamiseen työnantajan näkemykset huomioon ottaen. Opinnäytetyön kahdesta tavoitteesta auditointikokeilu on tärkeämmässä asemassa.



Kuvio 1. Viitekehys



Tässä työssä keskeisimmät asiat ovat asiakaspalvelu ja johtaminen. Kuinka asiakaspalvelua johdetaan? Tätä asiaa lähestytään laadun, prosessien ja mittaamisen avulla. Laatu käsitteenä on valittu opinnäytetyön asiasisältöön, koska asiakaspalvelussa ja sen johtamisessa on määriteltävä haluttu laatu. Asiakaspalvelun laadullinen johtaminen edellyttää, että asioita pystytään mittaamaan. Mittaamistapoja on monia, mutta tässä työssä selvitetään sisäisen auditoinnin mahdollisuuksia toimia asiakaspalvelun mittaamisen välineenä. Mittaamista tarkastellaan osana johtamista, ei osana asiakastyytyväisyyttä. Prosessi-käsitettä tarkastellaan työssä mittaamisen yhteydessä, sillä jos halutaan jotain mitata, asiat on pystyttävä kuvamaan.

## 2.2 Opinnäytetyön hyödynnettävyys

Opinnäytetyö on suunnattu työnantajalle, joten tarkoitus on tuoda hyötyä Alkon intresseilleen. Asiakaspalvelun johtamista ei ole tutkittu paljon. Pyrkimys on löytää asiakaspalvelun johtamiseen vastauksia, joita työntäjä voi hyödyntää. Opinnäytetyössä tehtävä selvitys asiakaspalvelun sisäisen auditoinnin mahdollisuuksista on kokonaan uusi asia Alko Oy:ssä, joten sen odotetaan tuovan tuoreita ajatuksia yhtiön asiakaspalvelun johtamiselle.

## 2.3 Aikaisemmat tutkimukset

Opinnäytetyötä varten on perehdytty vastaaviin ammattikorkeakoulu- ja ylempiin ammattikorkeakoulututkintojen opinnäytetöihin. Opinnäytetyössä tullaan nostamaan esille yksi aikaisempi tutkimus ja yksi asiakaspalveluun liittyvä työkalu yrityselämästä. Toinen näistä on Jyväskylän yliopistossa tehty pro gradu-tutkielma, jossa on tutkittu esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta alkoholijuomien erikoisliikeketjussa (Alko Oy). Tutkielman esimies-alaissuhteen muodostivat myymäläpäällikkö ja tämän esimies aluepäällikkö. Tutkielman tuloksia tullaan esittelemään tässä työssä. Toisena asiana tullaan kertomaan Stockmann-tavarataloketjussa tapahtuneesta asiakaspalvelun sisäisestä auditoinnista, johon tutkija perehtyi temahaastattelun ja osittaisen havainnoinnin avulla. Näitä kokemuksia tullaan hyödyntämään tämän opinnäytetyön tutkimusosuuden auditointikokeilussa.

## 3 ASIAKASPALVELUN JOHTAMINEN

### 3.1 Asiakaspalvelu

Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi. Palvelut ovat toiminnoista koostuvia prosesseja, joissa käytetään monenlaisia resursseja – niin ihmisiä kuin muitakin resursseja – usein suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, jotta asiakkaan ongelmaan löydetään ratkaisu. (Grönroos 2001, 79.)

Palvelupaketti jakautuu kahteen luokkaan: peruspalveluun, jota kutsutaan myös ydinpalveluksi ja lisäpalveluihin, joita kuvataan usein liitännäispalveluiksi (Grönroos 1998, 117).

Hyvän asiakaspalvelun perusta on henkilökunta, jolla on riittävät taidot hallita asiakastilanteita. Hyvät asiakaspalvelutaidot kehittävät myös myönteistä asennetta asiakkaita ja asiakastyötä kohtaan, kun työntekijä kokee onnistuvansa työssään. Vain pieni osa ihmisistä on sellaisia, ettei heistä kouluttamallaakaan saada hyviä asiakaspalvelijoita. Yhtä pieni osa on niitä, jotka syntyvät asiakaspalvelijoiksi. (Reinboth 2008, 8.)

Suomi on itsepalvelun mallimaa, ja syitä etsitään milloin korkeiksi koetuista työvoimakustannuksista, milloin asiakkaiden oletetusta haluttomuudesta maksaa palvelusta. Itsepalvelu itsessään ei ole hyvä tai huono asia, kyse on asiakkaan arvostuksesta. Itsepalvelu voi olla mallikkaasti suunniteltu, mutta ruokahalun kasvaessa mukaan tulee piirteitä, jotka heikentävät kokemaa laatua. (Reinboth 2008, 18.)

Wilson Learning Europa Ltd vetäjä Mike Poulson kertoi Taloussanomien haastattelussa (Pennanen, 12.10.2007), että hienot prosessit eivät auta, jos ihmiset eivät ole sitoutuneita palveluun. Palveluita ostavat ihmiset ostavat kuitenkin ihmisiltä eivätkä prosesseilta. Siksi palveluyritysten pitäisi arvostaa enemmän ihmisiä, jotka oikeasti ymmärtävät asiakkaan tarpeet ja osaavat aidosti tuottaa tälle lisäarvoa. Kyse ei siis ole joko tai -valinnasta. Prosessien, tuotteen ja palveluasenteen pitää olla kunnossa.

Vaikka suurin osa asiakastyössä olevista on ystävällisiä ja haluaa tehdä työnsä mahdollisimman hyvin, asiakas jää liian usein kylmäksi. Asiakaspalvelun parantaminen vaatii kokonaisvaltaista ja pitkäjänteistä kehittämistä ja johtamista. Asiakaspalvelu ei ole organisaation muusta toiminnasta irrallinen oleva toiminto, vaan sitä tulee johtaa ja kehittää osana organisaation kokonaistoimintaa (Reinboth 2008, 20 - 34).

### 3.2 Johtaminen

Johtamisella tarkoitetaan johtajan toimenpiteitä, joiden avulla hän saa johtamansa organisaation ja sen jäsenet toimimaan päämäärien edellyttämään suuntaan. Määritelmän mukaan se on vuorovaikutusta johtajan ja alaisen välillä sekä tavoitteellista toimintaa. (Peltonen & Ruohotie 1991, 150.) Esimiehen tehtävät ovat suunnittelu, organisointi, motivointi ja valvonta (Hersey & Kenneth. 1990, 6).

Johtaminen kohdistuu niin organisaatioiden johtamiseen ja yleensä siviiliasioiden johtamiseen kuin itsensä johtamiseen. Sitä tekevät tavallaan kaikki, olipa heillä alaisia johdettavanaan tai ei. Johtamiseen liittyy aina tavoite ja päämäärä. (Pesonen 2007, 57.)

Johtaminen on keskeisin organisaation toimintaa ohjaava tekijä. Tämä tosiasia on kuitenkin unohtunut, kun hierarkkisista organisaatioista on siirrytty mataliin matriisi- ja tiimiorganisaatioihin. Johtamisen merkitystä on jopa vähätelty ja kuviteltu idealistisesti, että tiimit ja asiantuntijat kykenevät ohjautumaan itse. Kaikki ihmiset ja työyhteisöt kuitenkin tarvitsevat ja kaipaavat esimiestä ja hyvää johtamista. (Järvinen 2005, 13.)

Perinteisiä johtamislajeja on useita ja niiden sisällöt vaihtelevat liiketoiminnan painopisteiden mukaan. Tavoitejohtamisessa korostuvat tavoitteellisuus, seuranta ja kehityskeskustelu. Tulosjohtamisessa korostuvat tavoitteellisuus, kehityskeskustelut, liiketoiminnan tuloskeskeisyys ja seuranta. Tilannejohtamisessa korostuvat erilaisiin asiakassuhde- ja asiakastyytyväisyystilanteisiin soveltuvat toimintamallit. Palvelujohtamisessa korostuvat palvelufunktion merkityksellisyys ja sisäinen markkinointi. Laatujohtamisessa korostuvat laadun merkitys tuloksellisuudessa, laatustandardit sekä hyvä tekninen ja toiminnallinen laatu. (Rope & Pöllänen 1998, 47 – 48.)

Nykyään palvelu- ja teollisuusalat ovat mitä suurimmassa määrin sidoksissa toisiinsa, ja johtamisen kannalta on harhaanjohtavaa puhua palvelualojen johtamisesta. Palvelualojen käsite kuuluu aikaan, jolloin teollisuusyritysten tarjoamat palvelut muodostivat mitättömän osan niiden toiminnoista ja olivat vailla strategista merkitystä. Sen sijaan pitäisi voida puhua yrityksen palvelujen tai palveluainesten johtamisesta riippumatta siitä, luetaanko organisaatio perinteisesti teollisuus- vai palvelualoihin. (Grönroos 1998, 17.)

Aineettoman pääoman johtamisprosessin tarkoituksena on lisätä ymmärrystä siitä, mitä arvoa yritys luo ja miten, ja kuinka arvonluontikykyä voidaan parantaa edelleen (Roos, Fernström, Piponius & Rastas 2006, 24). Osaamisen johtaminen on systemaattista johtamistyötä, jonka tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa (Viitala 2006, 38).

Laadun johtaminen on laadukkaaseen toimintaan liittyvien asioiden suunnittelua, suunnitelmien toteuttamista, laadukkuuden onnistumisen seuraamista ja tarvittaessa toiminnan parantamista. Laadun johtamisessa on tärkeää, että henkilöt tietävät organisaation tavoitteet, arvot ja visiot. (Pesonen 2007, 66.)

Visio ja strategia luovat kehystä kaikelle toiminnalle, myös osaamisen kehittämislle. Tästä syystä on tärkeää, että kaikki organisaatiossa toimivat ihmiset tunnistavat samat kehykset ja suunnan suunnilleen samankaltaisesti. (Viitala 2006, 77.)

Sisäinen markkinointi merkitsee kahdenlaisia johtamisprosesseja: asennejohtamista ja viestintäjohtamista. Ensimmäiseksi on johdettava työntekijöiden asenteita ja saatava heidät motivoituneiksi toimimaan asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti. Toiseksi päälliköt, kontaktihenkilöt ja tukihenkilöt tarvitsevat tietoa pystyäkseen suoriutumaan tehtävistään ja tarjoamaan palveluja sisäisille ja ulkoisille asiakkailleen. (Grönroos 1998, 283 – 284.)

### 3.2.1 Johtajuus ja esimiestyö

Johtamista koskeva yleisimmin esitetty kysymys on, millainen on hyvä esimies. Mitä ominaisuuksia ja taitoja johtaminen vaatii? Voiko kenestä tahansa tulla hyvä esimies vai vaatiiko se joitakin luontaisia ominaisuuksia? Johtajaksi ei todellakaan synnytä, vaan kyse on tehtävästä ja taidoista, jotka voi oppia. Tällöin perustavaa laatua oleva kysymys on, haluaako henkilö oppia ja kehittyä esimieheksi. Monen aloittelevan esimiehen ura onkin lähtenyt sivuraiteille jo tässä kohtaa. Nimittäin hän ei ole koskaan edes miettinyt omakohtaisesti tätä kysymystä. (Järvinen 2001, 13 – 14.)

Johtajuuden oppiminen tapahtuu keskeisesti työssä oppimalla. Työssä oppiminen edellyttää johtajalta neljää asiaa: Ensinäkin pitää osata arvioida itseään hyvin. Toinen edellytys on hyvä itsetuntemus. Kolmanneksi on oltava riittävä itseluottamus, jotta pystyy myöntämään oman keskeneräisyytensä. Neljänneksi on hyvä tiedostaa omat oppimisen esteensä, eli johtajan tulee muistaa katsella todellisuutta mahdollisimman avoimesti, kuunnella heikkoja signaaleja, toteuttaa hyvät ideat välittömästi ja viedä asiat päätökseen. (Viitala 2006, 172 – 174.)

Järvisen (2001, 15) mukaan ammatillinen osaaminen ja asiantuntemus ovat erittäin tärkeitä asioita, mutta ei kuitenkaan riittäviä. Esimiehen pitää tuntea myös laajempaa kiinnostusta henkilöstöönsä ja koko työyhteisön johtamiseen.

Johtamisen muotivirtaukset vaihtelevat sen mukaan, milloin korostetaan esimiehen keskusteluvaisuutta sekä henkilöstön osallistumista ja milloin taas esimiehen jämäkkyyttä tai jopa ”perkeleellä” johtamista. Voisiko esimies olla yhtä aikaa taustalla oleva delegoija ja valtuuttaja sekä aktiivinen ja määrätietoinen johtaja? Tosiasia on, että johtamistyössä tarvitaan molempia taitoja. Keskustelua tarvitaan, koska sen avulla esimies välittää tietoa, antaa palautetta, motivoi, delegoi ja ylläpitää avointa ja välitöntä ilmapiiriä työyhteisössä. Tämä ei kuitenkaan yksin riitä. Esimiehen keskeisenä tehtävänä on myös käyttää aktiivisesti valtaa eli johtaa työntekoa. (Järvinen 2001, 16.)

Monissa tilanteissa esimiehen pitää tehdä päätöksiä sekä ratkaisuja itsenäisesti ja joskus jopa kuulematta henkilöstöään. Nämä ovat yleensä asioita, joista keskusteleminen työyhteisön kanssa olisi hyödytöntä tai pahimmillaan vain häiritsisi ihmisten työrauhaa.

Lisäksi on tilanteita, joissa esimiehen pitää ottaa vahvasti kantaa ja ratkaista jokin erimielisyys viimeistään silloin, kun työyhteisö on kyvytön keskustelunkaan jälkeen sopimaan asioista. (Järvinen 2001, 16 - 17.)

Mike Poulsonin mielestä (Pennanen, 12.10.2007) hyvä johtaminen on edellytys, jolla ihmiset saadaan toimimaan yhdessä. Tarvitaan henkistä johtajuutta, mutta myös käytännön kannustimia ja mittareita. Oleellista on ymmärtää, että kaiken johtamisen täytyy tukea valittua strategiaa.

Mikään työyhteisö tai tiimi ei voi toimia tehokkaasti ilman johtamista. Tarvitaan joku henkilö, jonka tehtävänä on huolehtia, että työnteon edellytykset ovat jatkuvasti kunnossa. Tämä tehtävän merkitys korostuu nopeutuvassa muutoksessa, jolloin esimiehen velvollisuutena on ylläpitää järjestystä ja selkeyttä, jotta työyhteisö voi toimia tavoitteellisesti. Henkilöstön työmotivaation luominen ja työtyytyväisyyden mahdollistaminen eivät ole irrallisia tälle tehtävälle. Ilo ja halu tehdä työtä syntyvät, kun työntekijät kokevat, että tavoitteet voidaan saavuttaa tai jopa ylittää. (Järvinen 2001, 27.)

Viitalan (2006, 313 - 315) mukaan esimiehen tulee auttaa alaisiaan selvittämään ja ymmärtämään ja muistamaan yrityksen ja oman yksikön vision, strategian ja tavoitteet sekä edellisten saavuttamiseen tarvittavat osaamiset, asiakkaiden tarpeet, toiveet ja kokemukset, toiminnan laadun kriteerit ja niiden toteutumisen, toiminnan tehokkuuteen liittyvät tavoitteet ja tilanteet. Hänen tulee myös selittää toiminnan taustoja, vaikutuksia ja tavoitteita, kuten myös luoda ja systematisoida edellisiä koskevaa keskustelua. Viitalan mielestä osaamisen suunnan selkiyttäminen sisältää kolme esimiehen tehtäväryhmää: tavoitteiden määrittäminen, toiminnan arviointi ja edellisiä tukevien käytäntöjen luominen.

Myös Järvisen (2001, 27) mukaan työpaikan kaiken toiminnan lähtökohta on sen perustehtävä. Se määrittelee, mitä varten kyseinen työpaikka on olemassa: mitä siellä pitäisi tehdä ja aikaansaada. Lisäksi työpaikan jokaisella ryhmällä, tiimillä ja projektilla on tässä kokonaisuudessa oma erityinen perustehtävänsä, jota ne ovat toteuttamassa. On erittäin tärkeää, että esimiehellä on tietyt reimarit ja kiinnepohdat, joiden varassa hän voi luotsata henkilöstöään oikeaan suuntaan.

Jyväskylän yliopistossa tehdyn pro gradu-tutkielman mukaan Alko Oy:ssä esimies-alaisuuteeseen vaikuttavista tekijöistä selkeästi suurimman suosion vastaajien keskuudessa muodostivat luottamus ja avoimuus osapuolten välillä. Oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus ja rehellisyys olivat seuraavaksi suosituimpia ominaisuuksia. Palautteen antaminen tai sen antamatta jättäminen sekä henkilökemian toimivuus osapuolten välillä saivat kannatusta esimies-alaisuuteeseen vaikuttavina tekijöinä. Vastaajat mainitsivat myös jämäkkyuden ja kannustuksen vaikuttavan esimies-alaisuuteeseen. Näiden lisäksi demografisilla tekijöillä ja esimiehen asiantuntemuksella alaisen työstä oletettiin olevan vaikutusta esimies-alaisuuteeseen. (Yli-Lahti, 2007, 22.)

Tutkimustuloksissaan Yli-Lahti (2007, 23) myös kertoi, että hyvältä Alkon esimieheltä odotetaan palautteen antamista ja erityisesti selkeää viestintää. Näiden lisäksi hyvä esimies tukee alaisiaan, on helposti lähestyttävä ja vaikeissakin tilanteissa päätöksentekokykyinen. Päätäväisyyteen liittyviä muita vastauksia olivat selkärankaisuus ja omien sanojen takana seisominen. Kyky kuunnella mainittiin useassa vastauksessa hyvän esimiehen ominaisuudeksi.

### 3.2.2 Strategiaviestintä ja vuorovaikutus

Vuorovaikutusjohtaminen ja strategiat kulkevat tiukasti yhdessä, koska esimiehen pitää huolehtia siitä, että jokainen hänen alaisistaan tietää, miksi organisaatio pyrkii johonkin. Ei riitä, että työntekijät tekevät työnsä. Jotta toiminta olisi menestyksekkästä, kaikkien täytyy kulkea yhteiseen suuntaan ja nähdä se visio, jonka strategia hahmottaa. (Puro 2002, 146.)

Strategisen viestinnän päätavoite on antaa tietoa ja näin mahdollistaa ymmärrys, sisäistäminen ja sovellukset. Strategian todellinen sisältö ei saa viestinnässä muuttua, joten se asettaa kovat laatuvaatimukset strategiselle viestinnälle. Lähtökohdaksi on hyväksyttävä olettamus, että strategisen viestin lähettäjä ja vastaanottaja ymmärtävät sanoman eri tavalla. Näin ollen strateginen tiedottaminen ei riitä, vaan on aikaansaattava viestintä, kaksisuuntainen tapahtuma. Strategisesta viestinnästä on tehtävä selvä

suunnitelma, jossa määritellään tavoitteet, sisältö ja toteutustapa. (Kamensky 2006, 307 – 308.)

Mike Poulsonin (Pennanen, 12.10.2007) mukaan koulutus ja valmennus auttavat palvelun kehittämisessä, mutta suuria harppauksia ei saa yksin niillä. Hyvä viestintä ja johtajataidot ratkaisevat paljon enemmän kuin valmennus.

Jyväskylän yliopistossa tehdyn pro gradu-tutkielmassa todettiin, että Alkon esimiehistä enemmistö (50 prosenttia 99 vastaajasta) oli jokseenkin samaa mieltä väittämästä ”esimiehesi kertoo, mitä sinun tulee tehdä onnistuaksesi työssäsi”. Myymäläpäälliköistä 64 prosenttia oli joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että hänen esimiehensä kertoo vaatimustason, jolla tehtävät tulee suorittaa. (Yli-Lahti, 2007, 10 - 11.)

Vuorovaikutteinen esimies kuuntelee sekä erittelee ja seuraa viestinnän vaikutuksia ympäristössään. Jos suunta hämärtyy, sitä kirkastetaan. Jos epävarmuus valtaa alaa, sen syyt pitää selvittää ja saattaa henkilöstö tuntemaan jälleen tervettä itsevarmuutta. Vuorovaikutus toimii sitä paremmin, mitä alttiimmin esimies kuuntelee, tekee oikeita kysymyksiä tai ottaa katsekontakteja alaisiinsa. (Puro 2002, 147.)

Esimies voi toimia käytännön vuorovaikutus- ja johtamistilanteessa monella eri tavalla. Oleellista on, että kaikissa vuorovaikutussuhteissaan esimiehen tulee toimia rehellisesti ja avoimesti. Tällaista peruskäyttäytymistä voidaan kutsua jämäkkyudeksi. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 123.)

### 3.2.3 Palautteen antaminen

Yleisesti tunnetaan, että omasta työstä saadulla palautteella on erittäin suuri merkitys jokaisen työntekijän tuottavuuteen ja hyvinvointiin työssä. Esimies voi vaikuttaa työryhmänsä toimintaan antamalla palautetta työntekijän työsuorituksesta lämpimällä, selkeällä, faktoihin perustuvalla, välittävällä, kokemuksesta oppimista korostavalla ja tavoitteellisella tavalla. Ihmisillä on taipumus tehdä sellaisia asioita, joista palkitaan ja joihin kiinnitetään huomiota. (Joutsenkunnas ym. 1996, 169 – 170.)



Vankan liiketaloudellisen pohjan palautteen annolle antaa hyvä seurantatieto, selkeät tavoitteet ja systemaattinen johtamisjärjestelmä. Sen tulisi sisältää sekä yksilöllinen että ryhmän johtaminen. (Joutsenkunnas ym. 1996, 170.)

Joutsenkunnaksen ym. (1996, 170) mukaan palautteen antoa on tutkittu paljon ja siitä tiedetään:

- työntekijät haluaisivat enemmän palautetta työstään
- palaute ohjaa toimintaa, arvostuksia ja suhtautumista vahvasti
- yksilöllinen palaute toimii parhaiten
- oikein annettu negatiivinen palaute koetaan myönteisenä
- välittömästi annettu palaute antaa parhaan tuloksen
- palautteen tulisi kohdistua liikeidean menestystekijöihin
- palautteen antaminen on vuorovaikutteinen tapahtuma
- tavoitteista on sovittava selkeästi, muuten palautteen teho vähentyy
- väärin perustein tai taitamattomasti annettu palaute on vaarallista

Jyväskylän yliopistossa tehdyn pro gradu-tutkielman mukaan noin  $\frac{3}{4}$  (n=99) kyselyyn vastanneista Alkon myymäläpäälliköistä oli jokseenkin samaa mieltä (52 prosenttia) tai täysin samaa mieltä (20 prosenttia) siitä, että he haluavat enemmän palautetta esimieheltänsä (Yli-Lahti, 2007, 17).

Myönteinen palaute tulee aina antaa esimiehen omalla tyylillä ja tavalla. Työntekijät oppivat tietyn asteikon, jolla mielipiteiden ilmaukset tulkittava. Jatkuva kiittäminen voi aiheuttaa inflaation palautteessa, mutta liian harvaan annettu palaute ei ole tehokasta. (Joutsenkunnas ym. 1996, 170 – 171.)

Joutsenkunnaksen ym. (1996, 170) mukaan kannattaa systemaattisesti seurata omaa myönteisen palautteen antamistaan ja varmistaa, että palaute ohjaa työryhmän mielenkiintoa ja huomiota liiketoiminnan kannalta oikeisiin seikkoihin. Myönteisen palautteen annon tehoa lisäävät kokemuksen mukaan välitön yhteys suoritukseen, systemaattinen johtamisjärjestelmä, henkilökohtaisuus, julkinen kiitos, aitous, konkreettiset palkinnot ja julkisuus.

Esimiehen puuttuminen epätydyttävään toimintaan (korjaava palaute) voi tapahtua käytännössä monella tavalla. Työntekijän käyttäytymisen ja toiminnan ohjaaminen lähtee siitä, että ensin esimiehen on tarkasti määriteltävä epätydyttävä toiminta. Ei riitä, että esimiehestä vain tuntuu siltä, että tiimin jäsen tekee työtään huonosti. Palveluyrityksessä tämä kohta on erityisen tärkeä, koska palvelun laatu on pienestä kiinni. Esimiehen on todella tarkasti määriteltävä, missä suhteessa tiimin jäsen ei täytä hänen odotuksiaan asiakaspalvelussa noudatettavien menettelytapojen ja normien suhteen. (Joutsenkunnas ym. 1996, 173.)

Joutsenkunnaksen ym. (1996, 173) mukaan työntekijän epätydyttävään käyttäytymiseen ei kannata puuttua koemielessä (”josko se siitä tokenisi” –asenteella), vaan asia on hoidettava sitten loppuun asti. Monesti voi olla hyväksi antaa työntekijän menetellä omalla tavalla ja unohtaa koko asia, vaikka se poikkeaisi esimiehen itse hyväksi toiminnaksi ajattelemasta tavasta. Kriteerinä työntekijän toimintaan puuttumiselle on pidettävä sitä, miten paljon esimiehen mielestä epätydyttävä toiminta häiritsee asiakkaalle palvelusta muodostuvaa kuvaa. Myönteisen mielikuvan varmistaminen yksikön palvelusta on esimiehen perusvastuu asiakaspalvelussa.

#### 3.2.4 Asiakaspalvelun johtaminen

Työpaikat elävät jatkuvassa muutoksessa ja välillä todelliset muutosmyrskyt pyyhkivät läpi organisaation. Muutostilanteissa joudutaan väkisinkin tekemisiin yksilöiden ja ryhmien käyttäytymistä säätelevien peruslainalaisuuksien kanssa. Muutosten keskellä toimiminen ja niiden läpivienti ei voi onnistua hyvin, jos esimies ei tunne tai ota riittävästi huomioon ihmisten käyttäytymistä ohjaavia periaatteita. Esimiehet itse eivät ole vain muutoksen johtajia vaan he ovat myös muutoksen kohteina. Tästä seuraakin se, että esimiehen pitää luotsata henkilöstöä tilanteessa, jossa hän ei aina itsekään tiedä, mitä tulevaisuus tuo tullessaan ja miten selvittää. (Järvinen 2001, 97.)

Järvisen (2001, 121) mielestä työyhteisö sisältää aina valtavan määrän tietoa, taitoa ja kokemusta. Esimiestyön haasteena onkin, miten nämä henkilöstön voimavarat ja osaaminen saataisiin entistä paremmin valjastettua yhteisen perustehtävän toteuttamiseen. Työyhteisön kehittämiseen uhrataan paljon aikaa ja rahaa, mutta silti se

jää usein koreografiaksi, joka ei kosketa henkilöstön arkitodellisuutta. Valitettava seuraus tällaisesta toiminnasta kehittämisen nimissä on, että se turhauttaa ja ärsyttää henkilöstöä ja vie pohjan tuleviltakin kehittämishankkeilta. Tämän vuoksi esimiehen kannattaa suhtautua kriittisesti erilaisiin kehittämisprojekteihin ja – menetelmiin, jotta kehittämistoiminta ei lisää hankaluuksia vaan helpottaa ja tehostaa työntekoa.

Perustehtävän lisäksi esimiehen työnä on edustaa ja selventää henkilöstölle asiakasnäkökulma. Jos asiakkaat eivät ole kiinnostuneita tai valmiita maksamaan yrityksen tuotteista tai palveluista, he hakeutuvat muualle eikä yrityksellä ole tulevaisuutta. Siksi esimiehen velvollisuus on tarkastella yrityksen toimintaa korostuneesti tuotteiden tai palveluiden käyttäjien näkökulmasta. (Järvinen 2005, 23.)

Hyvään esimiestäntaitoon kuuluu siis kyky tarkastella organisaation perustehtävää ja sitä tukevia rakenteita ja prosesseja asiakkuuksista käsin ja eri tavoin haastaa henkilöstöä arvioimaan ja kehittämään toimintaan asiakaspalvelulähtöisesti. Tämä on yleensä paljon haastavampi tehtävä kuin tullaan ajatelleeksi. (Järvinen 2005, 23.)

Asiakaskeskeinen esimies tarkastelee oman yksikkönsä toimintaa ja kannattavuutta ottaen aina huomioon asiakkaan tarpeet, odotukset ja kokemukset. Asiakaskeskeisen toimintatavan keskeisenä lähtökohtana on oivallus asiakastyytyväisyyden yhteydestä menestykseen. Oikealla tavalla omaksuttu asiakaskeskeisyys näkyy ja tarttuu lähiympäristöön. (Joutsenkunnas 1996, 73 - 75.)

### 3.3 Asiakasprosessit

Et voi johtaa sellaista, mitä et voi mitata. Et voi mitata sellaista, mitä et voi kuvata (Kaplan & Norton 2004, 14).

Prosessi on tapahtumasarja. Prosessin kaksi pääasiaa ovat:

1. Jotakin pitää saada aikaan eli prosessissa syntyy tulos, prosessin tuote.
2. Joku haluaa osalliseksi tästä syntyneestä tuloksesta, eli prosessin tuloksella on asiakas. (Pesonen 2007, 129.)

Pesosen (2007, 131) mukaan ydinprosessit ovat sellaisia prosesseja, jotka ovat yhteydessä ulkoiseen asiakkaaseen. Ydinprosessi alkaa asiakkaan tarpeista ja loppuu asiakkaaseen (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 30).

Tukiprosessit ovat luonteeltaan organisaation sisäisiä prosesseja. Avainprosesseihin kuuluvat kaikki ydinprosessit ja osa tukiprosesseista, jotka ovat ehdottoman tärkeitä toiminnan kannalta. Kullakin prosessilla on omistajansa. Se tarkoittaa, että joku henkilö on vastuussa prosessista. Vastuu tarkoittaa, että hän seuraa ja kehittää prosessia niin, että se tuottaa oikean lopputuloksen tehokkaasti ja tuottavasti. (Pesonen 2007, 131.)

Mikä tahansa toiminta tai kehityskulku voidaan kuvata prosessina. Organisaatioiden kiinnostavia prosesseja ovat ne prosessit, jotka ovat kriittisiä organisaation menestymisen kannalta. Näitä prosesseja kutsutaan usein nimellä liiketoimintaprosessit, pääprosessit tai avainprosessit. Kriittiset prosessit esitetään usein prosessikartassa. (Laamanen 2002, 61 - 62.)

Palveluprosessi on malli monille asiakaspalveluprosesseille. Palveluprosessi sisältää palvelun tuotannon ja toimituksen, joten se on laajempi käsite kuin pelkkä asiakaspalveluprosessi. Grönroosin (2001, 42.)

Laadun parannusta ei tule pitää vain ohjelmana tai kampanjana, sen on oltava jatkuva prosessi. Jokaiselta organisaation jäseneltä vaaditaan jatkuvaa laadun merkityksen arvostusta ja laadun parantamiskeinojen ymmärtämistä. Johdon tulee pitää sitä kaiken aikaa yllä. Laatu ja laadunparannus- ja varmistusprosessit ovat strategisia asioita, jotka vaativat ylimmältä johdolta jatkuvaa huomiota. (Grönroos 2001, 142.)

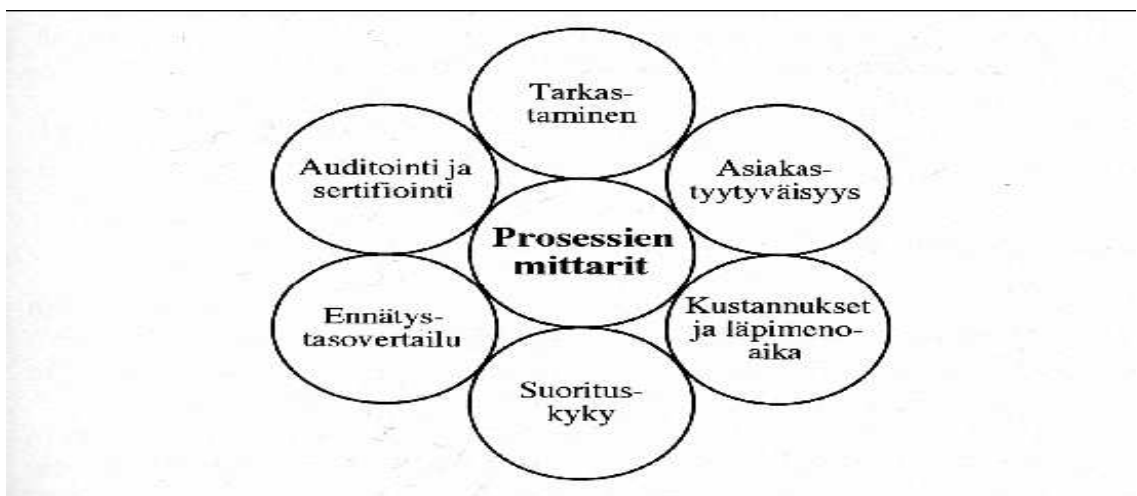
”Prosessit ovat tärkeitä palvelussakin. Moni yritys suuttuttaa asiakkaansa juuri siksi, että yrityksen toimintamallit eivät veny hyvään palveluun”, sanoi Mike Poulson (Pennanen, 12.10.2007).

Merkittävin muutos ajattelutavassa on, että aikaisemmin työnjako ja kehittäminen perustuivat organisaatioyksikköihin ja niiden tehtäviin, niin nyt hahmotetaan organisaatorajojen ylittäviä toimintaketjuja eli prosesseja. Tavoitteena on kuvata organisaation liiketoiminnan logiikka näihin prosesseihin ja kehittää niitä. Kehitystyön

ansiosta asiakkaat saavat entistä parempaa palvelua, toimintaketjusta karsitaan lisäarvoa tuottamattomia töitä ja oma henkilöstö ymmärtää ja hallitsee liiketoiminnan kokonaisuuden. (Grönroos 2001, 143.)

Prosessijohtamisella tarkoitetaan organisoitumista prosesseittain ja määriteltyjen organisaation ydin- ja tukiprosessien johtamista (Kiiskinen ym. 2002, 29 - 30). Jotta työyhteisö ja sen jäsenet voivat toteuttaa perustehtävänsä ja saavuttaa siihen nojautuvat tavoitteet, vaaditaan selkeitä toiminnallisia rakenteita. Ensinäkin työntekijöillä pitää olla kokonaiskuva organisaatiosta, jotta he tietävät, miten työprosessit kulkevat ja ylipäättään, miten toiminta on organisoitu yrityksessä. (Järvinen 2001, 33.)

Prosesseja voidaan mitata Kvistin, Arhomaan, Järveliin ja Räikkösen mukaan usealla tavalla (Kuvio 2). Tässä työssä perehdytään auditointiin ja tarkastelutapa on sisäinen eli yrityksen sisältä käsin tapahtuva mittaaminen.



Kuvio 2. Prosessimittarit

(Lähde: Kvist, Arhoma, Järvelin & Räikkönen 1995, 85)

### 3.4 Palvelun laatu ja mittaaminen

Laatu on sitä mitä asiakas kokee. Professori Christian Grönroosin (1998, 63) mukaan palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta: tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Nykyisin laatu käsitetään yhä useammin yrityksen

laaja-alaiseksi kehittämiseksi, jonka tavoitteena on asiakkaiden tyytyväisyys, kannattava liiketoiminta ja pitkällä aikavälillä myös kilpailukyvyn säilyttäminen ja kasvattaminen (Silén 1998, 13).

Koska useimmat palvelut ovat monimutkaisia, palvelujen laatuakin on väistämättä monisäikeinen asia. Palveluiden johtamisen ja markkinoinnin malleja kehittäessä on kuitenkin tärkeää ymmärtää, mitä asiakkaat odottavat ja mitä he arvioivat pohtiessaan palvelun laatua. (Grönroos 2001, 98.)

Laadunhallintajärjestelmä on systeemi, joka tuo esille laatuun ja toimintaan liittyvät asiat, niiden tasot ja trendit. Laadunhallintajärjestelmä ei sinänsä paranna laatua, vaan laadun ja toiminnan parantamiseen tarvitaan kyseisen toimialan asiantuntijoita ja päättäjiä, jotka suunnittelevat ja toteuttavat parannuksia. Laadunhallintajärjestelmä tuo näille päättäjille tietoa, mikä asia on mennyt hyvin ja missä asiassa olisi parannettavaa. (Pesonen 2007, 159.)

Laadunhallintajärjestelmä ohjaa toimintaa, tuottaa tietoa päättäjille ja sen kautta varmistaa laadukkaan toiminnan ja parantaa sitä. Laadun johtaminen on johtamista, ja johtaminen on voittopuolisesti päätöksentekoa, jossa nojataan saatuihin tietoihin. Laadunhallintajärjestelmä kerää tietoa, mutta myös määrittelee, kuka tekee päätöksiä. (Pesonen 2007, 160.)

Laadunvarmistuksen keskeisenä tehtävänä on varmistaa, että yritys täyttää velvoitteensa asiakkaita kohtaan. Auditoinneilla pyritään varmistamaan toiminta sellaiseksi, että tulos vastaa asiakkaan tai yhteiskunnan tarpeita. (von Bagh, Günther & Salmenkari 2000, 73.) Sisäiset arvioinnit (auditointi) ovat oikeastaan aina ISO:n vaatimukseen sisältyvä toiminto, jota voisi kutsua ylimääräiseksi ponnisteluksi (Pesonen 2007, 190).

Pesosen (2007, 154 – 155) mukaan toimintaa pitää mitata neljästä syystä. Ensimmäinen asia tulee seurata, jotta henkilöstö huomaa, että jostakin asiasta aina kysellään, sitä seurataan ja syitä tulokseen kysellään uudestaan ja uudestaan. Toinen syy toiminnan mittaamiselle liittyy tilanteen tuntemiseen – tiedät, mikä olet tai mistä syystä olet. Kun tiedät, missä olet tällä hetkellä, voit asettaa realistisia tavoitteita. Pesosen mukaan

kolmas syy mittaamiseen liittyy toiminnan kehittymisen osoittamiseen ja neljäs syy siihen, että voit osoittaa tasosi, miten hyvä olet.

### 3.5 Sisäinen auditointi

Katselmuksessa (auditointi) punnitaan kriittisesti voimavarojen käyttöä ja aikaansaatuja tuloksia. Tämä tarkastelu tulee toteuttaa täysin ennakkoluulottomasti (Karlöf 1995, 103). Sisäiset auditoinnit tehdään johdon toimeksiannosta varmistamaan, että toiminta on suunniteltujen järjestelyjen mukaista. Auditoinnin lähtökohtana on vertailla johonkin malliin, kuvaukseen tai toiminta-ohjeisiin. Toimintajärjestelmän kuvausta verrataan kriteereihin tai tavoitteisiin, joita ovat esimerkiksi laatupalkintokriteerit tai alakohtaiset erityiskriteeristöt tai jotka yritysjohto itse on asettanut toiminnan tavoitteeksi. (von Bagh ym. 2000, 38 – 39.)

Sisäisten arviointien tarkoituksena on etsiä ja löytää kehittämisen kohteita organisaation toiminnasta. Toinen tärkeä tehtävä on varmistaa, että toiminta tapahtuu päätetyllä, suunnitellulla tavalla ja siten täyttää organisaation omat vaatimukset, ISO:n vaatimukset ja myös yleiset lakien ja asetusten vaatimukset sekä mahdolliset toimialan kansalliset ja kansainväliset säännöt. (Pesonen 2007, 190 – 191.)

Auditointi on tosiasioita tarkasteleva johtamista kehittävä toiminta, jonka avulla voidaan vähentää vältettävissä olevien kustannusten riskiä. Se myös antaa tietoa johtamisen toimivuudesta. Auditoinnin tulee olla rakentavaa, business –suuntautunutta, tulevaisuuteen tähtäävää ja tieto-taitoa punnitsevaa. Koska auditointi systemaattisesti analysoi objektiivisia todisteita ja esittää tosiasioista tuntumien sijasta, se korjaa väärinkäsityksiä yrityksen johtamis- ja raportointijärjestelmistä, työmenetelmistä ja koulutustarpeista. (von Bagh ym. 2000, 73 – 74.)

Auditoinnin kannalta tärkeä kriteeri on saavutetut tulokset. Nämä osoittavat yrityksen toimintamahdollisuudet ja sen missä kehitysvaiheessa yritys on sekä mitkä ovat kehitystyön suuntaviivat. Tulokset ovat tärkeä lähtökohta arvioitaessa sekä prosessin että toimintajärjestelmän tehokkuutta ja soveltavuutta. (von Bagh ym. 2000, 74.)

Auditoinnin avulla tulee aina hankkia tosiasiallista tietoa, joka perustuu objektiivisiin näyttöihin eikä subjektiivisiin käsityksiin. Auditointi ja tilintarkastus ovat hyvin lähellä toisiaan. Tilintarkastajan tehtävänä on varmistaa, että tilit antavat totuudenmukaisen kuvan yrityksen taloudellisesta tilasta. Sisäisen auditoijan tehtävänä on esittää totuudenmukainen kuva valitun mallin soveltamisesta ja toimintajärjestelmän tehokkuudesta. (von Bagh ym. 2000, 74.)

Sisäisen auditoinnin tulisi teoriassa tarkastella koko yrityksen toimintajärjestelmää ja kaikkia yrityksen prosesseja. Erinomaisuuden ja jatkuvan kehityksen tärkeimmät tekijät eivät ole konkreettisia – ne ovat yrityksen näkymättömiä voimavaroja, jotka muodostavat menestymisen arvokkaimmat voimavarat. Tähän auditointiin sisältyy yrityksen henkilöstön haastattelemine ja asiakkaiden sekä yhteiskunnan mielipiteiden huomioonottaminen. (von Bagh ym. 2000, 74.)

Auditoinnissa on tärkeätä huomata, että toiminta tapahtuu prosessina. Työtä tehdään jonkun toimeksiannosta. Tämän johdosta prosessilla on aina asiakas. Työt siirtyvät osastolta toiselle eli prosessit ylittävät organisatorisia rajoja. Auditoinnissa toimintaa tulee katsoa asiakkaan näkökulmasta, sillä vain asiakkaan arvioinnilla toiminnan hyvyydestä ja tulosten vaatimuksenmukaisuudesta on merkitystä (von Bagh ym. 2000, 75). Pyrkimyksenä on arvioida organisaatio prosesseittain, koska ISO vaatii toiminnan määrittämistä ja kuvaamista prosesseittain. (Pesonen 2007, 192.)

Pesosen (2007, 193) mukaan tavallista on arvioida:

1. prosessit, ydinprosessit erikseen ja tukiprosessit nippuna,
2. johdon prosessit ja toiminnalliset osuudet,
3. laatupäällikön toimet, esimerkiksi dokumentaatio, tallenteet ja sisäiset auditoinnit.

Vaatimustenmukaisuus voidaan todeta parhaiten lähtemällä liikkeelle asiakkaan kokemista tuloksista tai toteutuneista ympäristövaikutuksista ja siirtyä itse prosessiin sekä tarkastella toimiiko toimintajärjestelmä. Tällöin syy-seuraus-ketjua seurataan aloittaen seurauksista. (von Bagh ym. 2000, 75.)



Auditoinnin tarkoitus on diagnostinen eli eristää suunnitelluista tuloksista poikkeavia tuloksia antavat syyt ja yksilöidä yrityksen tuotantoprosessin ja toimintajärjestelmän heikkoudet ja vahvuudet. Tämä johtaa parannuksiin sekä yksittäisissä prosesseissa että toimintajärjestelmässä. Tämä lähestymistapa antaa pohjaa myös kilpailijoiden vertailuun (Benchmarking): miksi kilpailijalla on ylivoima jossain tuotteessa tai toiminnassa. (von Bagh ym. 2000, 75.)

Von Baghin ym. (2000, 75) mukaan auditoinnin lajit voidaan jakaa kolmeen osaan.

- Sisäinen auditointi
  - Yrityksen laatupäällikön, turvallisuuspäällikön, ympäristöpäällikön, työntekijöiden suorittama auditointi yrityksen osan suorituskyvyn arvioimiseksi
- Ulospäin suuntautuva auditointi
  - Yrityksen suorittamien toimittajiensa, alihankkijoidensa auditointi
  - Asiakkaan suorittama yrityksen toimintojen auditointi
- Ulkopuolisen tekemä auditointi
  - Sertifiointiyrityksen tai muun kolmannen osapuolen tekemä arviointi sen toteamiseksi ovatko yrityksen toiminnot standardien tai muiden sovittujen vaatimusten mukaisia.

Sisäisessä auditoinnissa on luonnollisesti varmistettava, että perusasiat ovat jatkuvasti kunnossa, toisin sanoen täytetään standardien vaatimukset, mutta samalla on nähtävä asiakastyytyväisyyden ja jatkuvan kehityksen merkitys. Siinä on todennettava saavutetut tulokset ja kehityksen suunta. (von Bagh ym. 2000, 76.)

Asiakastyytyväisyys on selvitettävä kyselyin/haastatteluin, ei omin arvioin. Asiakastyytyväisyyden tulos on keskeinen lähtökohta sisäisessä auditoinnissa – tiedetäänkö mitä asiakas todella haluaa ja mitä mieltä hän on saamastaan palvelustaan tai tavarasta? (von Bagh ym. 2000, 77).

Auditointi voi toimia tehokkaana koulutustapahtumana sekä auditoiduille että auditoitaville. Auditoidun tulee olla tiedon levittäjänä henkilöstölle. Jokaisen auditoidun on oltava riippumaton auditoitavaan toimintaan nähden. Auditoidun tulee olla

tehtävänsä koulutettu. Ei voida edellyttää, että hän tuottaisi merkittäviä tuloksia, ellei hänelle anneta eväitä (koulutusta, johdon tukea, resursseja – erityisesti aikaa) niiden saavuttamiseksi. (von Bagh ym. 2000, 74.)

### 3.5.1 Auditoinnin yleinen suunnittelu

Pesosen (2007, 191 – 192) mukaan arvioinnit tulee suorittaa järjestelmällisesti. Pelisääntönä on, että kaikki laadunhallinnanjärjestelmän piiriin kuuluvat toiminnot on arvioitava ainakin kerran vuodessa, mielellään kaksi kertaa. Järjestelmällisyys tarkoittaa, että arvioinneista on suunnitelma. Organisaatiossa on tehtävä vuotuinen arviointisuunnitelma. Tavanomaisesti suunnitelma tehdään loppuvuodesta seuraavaa vuotta varten. Arvioinnit etenevät oheisen mukaisesti.

1. Vuosisuunnitelman tekeminen
2. Arvioinnin ajankohdan sopiminen
3. Valmistautuminen
4. Varsinainen arviointi
5. Poikkeamien korjaaminen
6. Korjausten hyväksyminen
7. Tiedottaminen laatupäällikölle
8. Tiedottaminen johdon katselmukseen

Von Baghin ym. (2000, 79) mukaan sisäiset auditoinnit on suunniteltava ja aikataulutettava etukäteen. Niiden tarkoituksena ei ole aiheuttaa yllätyksiä. Ne on sopeutettava kiinteäksi osaksi yhtiön jokapäiväistä toimintaa. Toiset yritykset tekevät auditoinnin vuosisuunnitelmia; toiset tekevät suunnitelmansa neljännesvuosittain. Suunnitelmalla on kaksi selvää etua:

- Se varoittaa etukäteen tulevista auditoinneista, niille varattavasta ajasta ja henkilöistä sekä ilmoittaa kohteen jota auditointi koskee.
- Suunnitelma on kolmannen osapuolen auditoinneissa objektiivinen näyttö siitä, että auditointeja suunnitellaan.

Von Baghin ym. (2000, 75 - 76) mielestä auditointi suoritetaan suunnitellulla ja järjestelmällisellä tavalla, on suunniteltava toiminnan ohjeistus joka täyttää myös standardien vaatimukset. Näitä ovat:

- Auditoidijien nimeäminen ja heidän koulutusvaatimusten määrittäminen
- Vastuun ja valtuuksien määrittely
- Suunnitelman ja aikataulun laatiminen (kattavuus)
- Auditointiryhmän muodostaminen, mukaan lukien mahdollisten teknisten asiantuntijoiden nimeäminen
- Ohjelman laatiminen
- Valmistelu ja sen suorittaminen
- Tulosten raportointi vastuuhenkilölle ja yrityksen johdolle
- Onnistumisen ja tehokkuuden arviointi

Auditointiohjelman laatimisessa kiinnitetään huomiota tarvittavaan materiaaliin (standardit, käsikirjat, menettely- ja työohjeet, laatu-, turvallisuus- ja ympäristötiedostot jne.), johon toimintaa verrataan ottaen huomioon johdon auditoinnille asettamat vaatimukset (von Bagh ym. 2000, 76).

Kun auditoidijalla on kokemusta toiminnan eri vaiheista ja auditointi tapahtuu yhteistyössä auditoidavan kanssa, voidaan varmistua, että tavoite on yhteinen eli toiminnan kehittäminen (von Bagh ym. 2000, 76). Pesosen (2007, 194) mielestä tässä kohdin tulee palauttaa mieleen, miksi arviointeja tehdään ja mitä niiltä odotetaan. On hyvä muistaa, että

1. ollaan auttamassa kohdetta, halutaan löytää kehittämisen kohteita.
2. ollaan organisaation asialla, halutaan varmistaa asioita.
3. ollaan antamassa lausuntoa kohteesta, sen tasosta, sen hyvistä puolista.

### 3.5.2 Auditointiin valmistautuminen

Valmistelu on hyväksyttävästi suoritettujen auditointien tärkein osa. Ellei valmistelua suoriteta läpikotaisin kunnollisesti, saatetaan uhrata aika, työ ja raha täysin turhaan – tilanne, jonka salliminen on anteeksiantamatonta. Auditoinnin perustan perusteellisen

valmistelun tavoitteena on, että auditoija voisi käyttää itse auditoinnille varattua aikaa mahdollisimman tehokkaasti hyväksi. Jos tämä epäonnistuu auditointitoimet hidastuvat ja tulokset kärsivät. (von Bagh ym. 2000, 81.)

Auditointi, kuten tilintarkastuskin, on tärkeä toimenpide ja sitä varten on varattava riittävästi auditoijia ja aikaa. Auditoinnissa on kyse myös henkilöiden välisestä kommunikoinnista johon ei aina ja kaikilta osin suhtauduta pelkästään positiivisin ennakkoasentein. Tämän vuoksi on tärkeätä laatia ennakkoaikataulu ja –suunnitelma sekä noudattaa niitä. (von Bagh ym. 2000, 79.) Von Bagh ym. (2000, 81) korostaa, että päällikön tai auditoijan vastuulla on, että auditoitavalle ilmoitetaan auditoinnista.

Arvioinnin tekee organisaation oma henkilöstö. Joskus käytetään ulkopuolisia arvioijia, esimerkiksi asiakkaita, toimittajia tai muita sidosryhmiä tai täysin ulkopuolisia henkilöitä. Ulkopuolinen arvioija näkee organisaation toiminnan eri silmin kuin oma henkilöstö, jolloin voidaan saada erinomaisia oivalluksia uusista menettelyistä. (Pesonen 2007, 190.)

Auditointiryhmän johtajaa kutsutaan usein pääauditoijaksi (von Bagh ym. 2000, 82). Haluttomia ei kannata käyttää auditoijina. Parhaiten ovat arviointityön tehneet ennakkoluulottomat, aina oppia hakevat henkilöt. Tosikot ja tiukkapiipot älkööt vaivaantuko. Arvioijan ei ole tarkoitus osoittaa omaa osaamistaan, vaan päätarkoitus on auttaa kohdetta kehittämään toimintaansa. (Pesonen 2007, 193.)

Auditointi epäonnistuu varmasti, ellei auditoija etukäteen perehdy hyvin toimintajärjestelmän dokumentteihin ja muodosta itselleen selkeätä kuvaa koko järjestelmästä ja sen toiminnasta (von Bagh ym. 2000, 79).

Taktisetkin näkökohdat puhuvat kunnollisen valmistautumisen puolesta. Auditoijasta huomaa, että hän on tehnyt kotitehtävänsä – ja on vakavissaan liikkeellä. Auditoitavan organisaation jäsenet eivät todennäköisesti yritä harrastaa vilppiä auditoinnin aikana. Myös auditoitava pystyy osoittamaan auditoijalle, että hän tuntee tarkoin toimintajärjestelmän sisällön ja saa tämän vakuuttuneeksi siitä, että asetetut vaatimukset tullaan täyttämään. (von Bagh ym. 2000, 81.)

Jotta auditointi voidaan suorittaa johdonmukaisesti unohtamatta yhtään kohtaa, tarvitaan ennakkovalmisteluissa apuvälineeksi tarkistuslista josta ilmenee kohde ja kaikki toimintajärjestelmän kohdat. Tarkistuslista toimii auditoijan oppaana. (von Bagh ym. 2000, 80.)

### 3.5.3 Tiedon kerääminen auditoinnista

Auditoinnin aikana kerätty tieto on merkittävä muistiinpanoihin (tarkastuslistaan tai kysymyslistaan). Kun muistiinpanot tehdään tarkistus- tai kysymyslistaan on tästä seuraavat edut:

- tieto kerätään yhteen paikkaan
- tiedon katoamisriski vähenee
- kun muistiinpanot on tehty tarkistuslistaan ao. aiheen kohdalle, niitä on helppo jälkeenpäin käyttää muistin virkistämiseksi.

Von Bagh ym. (200, 83) mielestä on hyvä tallentaa muistiinpanoihin henkilö, jota on haastateltu, jotta mahdolliset korjaustoimenpiteet kohdentuvat oikein.

Auditoijan suurimpia virheitä on esittää tuhoisaa kritiikkiä auditoitavaa järjestelmää kohtaan. Virheiden löytämiseen keskittyvä auditoija ei ole koskaan tervetullut – eikä auditoitava hyödy mitään tällaisesta auditoinnista. Sitä vastoin rakentavasta kritiikistä voi olla paljon hyötyä. Auditoija, joka tunnetaan hyödyllisten ehdotusten tuottajana, on aina tervetullut vieras. (von Bagh ym. 2000, 87.)

Kultaisena sääntönä auditoijalle on toimia rakentavasti kaikissa tilanteissa. Kun jokin puutteellisuus paljastuu tulee auditoijan esittää esimerkkejä korjausvaihtoehdoista. Päätöksen tekeminen jää luonnollisesti auditoitavalle. Tällainen toimintatapa on auditoijan kannalta huomattavasti järkevämpi, kuin että auditoija vain yleisesti vaatii korjaustoimenpiteitä yksilöimättä niitä ollenkaan. (von Bagh ym. 2000, 87.)

### 3.5.4 Poikkeamat ja korjaavat toimenpiteet

Arvioinnin aikana ehkä havaitaan, että jokin asia ei ole järjestyksessä niin kuin sen pitäisi olla. Kyseessä on tällöin poikkeama. Poikkeamia on kahta tyyppiä: vakavia ja lieviä. Mikään pakko ei toki ole käyttää tällaista luokittelua. Jotkut organisaatiot puhuvat ainoastaan poikkeamista. Joissain organisaatioissa vältetään käyttämästä sanaa poikkeama, koska se herättää negatiivisia tunteita. He käyttävät termiä ”kehityskohde”. (Pesonen 2007, 202.)

Pesosen (2007, 202) mielestä vakavaksi poikkeamaksi ymmärretään tilanne, jossa on havaittu, että käytössä oleva toiminta ei vastaa ollenkaan kuvattua toimintaa tai jokin ISO:n selkeä vaatimus ei lainkaan toteudu. Lievä poikkeama taas tarkoittaa tilannetta, jossa kuvattu menettely on olemassa, mutta jossakin kohden siinä on hieman lipsuttu. Huomautukset puolestaan ovat lieviä poikkeamiakin lievempiä.

Kun kysymykset on kysytyt ja vastaukset saatu, näytöt tarkastettu ja tekijöitä haastateltu, on aika palata lähtöpisteeseen, istahtaa alas ja kerrata mitä on tehty. Tarkoitus on käydä lyhyesti läpi, mitä on havaittu, mitä mahdollisia poikkeamia ja huomautuksia on tullut esille. Tällöin keskustellaan poikkeamien korjaamisen aikataulusta ja todetaan siihen hyvä toimintatapa. (Pesonen 2007, 2001.)

Poikkeaman vaatiessa korjaustoimenpiteitä on se kirjattava. Kirjaus voidaan tehdä itse auditointiraporttiin tai erilliselle lomakkeelle. Lomakkeen etuna on että sillä pystytään seuraamaan korjaustoimenpiteiden etenemistä. Lomake kokoaa tiiviiksi tiedoksi havainnon, syyn tai tarkoituksen kirjaamisen, korjaustoimenpide-ehdotuksen, korjaustoimenpiteisiin ryhtymisen ja toteutuksen tarkistuksen. Se tarjoaa objektiivista todistusaineistoa seurantatoimenpiteistä ja lopputarkastuksen suorittamisesta. Lisäksi se noudattaa tiettyä vakiomuotoa, jotta auditoitava organisaatio pystyy käymään sen läpi nopeasti. Sisäisessä auditoinnissa auditoijan on aina ehdotettava ratkaisua. Mitä yksinkertaisempaa keinoa hän ehdottaa, sen parempi. (von Bagh ym. 2000, 89.)

Von Bagh ym. (2000, 88) mielestä auditoijan kerättyä kaiken tarvittavan todistusaineiston, hänen seuraavana tehtävänä on analysoida se ja päättää:

1. Onko korjaustoimenpiteisiin ryhdyttävä
2. Minkälaiset korjaustoimenpiteet voivat olla
3. Onko oikeutettu tehdä poikkeamaraporttia ja vaatimuksia korjattavista toimenpiteistä
4. Mikä on havaitun poikkeaman pohjimmainen, todellinen syy.

Puutteen korjaaminen on ratkaisu lyhyellä tähtämellä. Sillä tavalla saadaan asiat sujumaan jälleen. Korjaustoimenpiteiden pääasiallinen tehtävä on poistaa puutteiden syyt juurineen ja estää tilanteen syntyminen uudelleen. Tarttumalla ongelmien todellisiin syihin, voidaan saavuttaa varsinaisia kustannussäästöjä. (von Bagh ym. 2000, 90.)

Von Bagh ym. (2000, 90) mielestä auditoijan on huolellisesti harkittava jokaista ongelmaa ja analysoitava siihen liittyvät järjestelmät, tarkistukset ja muut tekijät. Voi ilmetä, että jollakin poikkeamalla on useampia perussyitä, esimerkiksi työvoiman vähyys ja järjestelmätavat. Tavallisempia perussyitä ovat:

1. Järjestelmän puuttuminen
2. Henkilökunnan puutteellinen perehdyttäminen tai kouluttaminen
3. Kuriongelma henkilökunnan kanssa
4. Ajan puute – liian suuri työpaine, ylityöt, sopimaton työvoima
5. Resurssien puuttuminen
6. Ylimmän johdon tuki puuttuu – tavallisin syy.

Tämän jälkeen todetaan arviointi päättyneeksi. Voidaan vielä keskustella arvioinnin onnistumisesta: Oliko arvioinnista hyötyä? Löydettiinkö jotain merkittävää? Mitä arviointimenettelyyn liittyvää seuraavassa arvioinnissa voisi parantaa? (Pesonen 2007, 201.)

### 3.5.5 Auditoinnin päätös ja raportointi

Lopetuskokouksen yhteydessä auditointiryhmän jäsenet tapaavat auditoitavan alueen henkilöt ja vastuuhenkilön käsitelläkseen havainnoista tehtyä yhteenvetoa ja kertoakseen auditointiryhmän loppupäätelmät. Ulkopuolisen auditoinnin ollessa kyseessä on loppukokous ehdoton vaatimus, mutta sisäisissäkin auditoinneissa suositeltava. Lopetuskokous pidetään vasta sen jälkeen kun kaikki tutkimukset ja analysoinnit on saatu päätökseen. (von Bagh ym. 2000, 91.)

Auditoijien lisäksi lopetuskokouksessa tulee olla mukana auditoiduista toiminnoista vastaavat henkilöt sekä toimialan päälliköt. Kun on kyse toisen tai kolmannen osapuolen suorittamasta ulkoisesta auditoinnista tulee paikalla olla myös yrityksen johto, sillä juuri tässä kokouksessa auditointiryhmä esittää johtopäätöksensä siitä, miten tehokkaasti yrityksen eri osastot pystyvät täyttämään sopimuksiin tms. perustuvat vaatimukset. (von Bagh ym. 2000, 91.)

Pesonen (2007, 191) korostaa, että oikein suoritettu raportointi antaa tietoa, hyviä ja huonoja suorituksia organisaatioin muille alueille ja johdolle. Sillä tavoin hyvät toimintatavat myös leviävät koko organisaatioon.

### 3.5.6 Auditoinnin seuranta

Auditointi ei ole loppuun suoritettu ennen kuin auditointiryhmä on varmistunut siitä, että korjaustoimenpiteet suoritetaan tehokkaasti (von Bagh ym. 2000, 92). Standardit määräävät, että poikkeamien korjaavat toimenpiteet todennetaan, jotta voidaan olla varmoja niiden tehokkuudesta. Von Bagh ym. (2000, 95) mielestä auditointiryhmä voi tarkastaa korjaustoimenpiteiden toteutumisen käyttämällä jotain tai kaikkia seuraavista seurantamenetelmistä:

1. Suorittaa poikkeama-alueen uusinta-auditointi
2. Pyytää korjatut tai uusitut asiakirjat nähtäväkseen, jos ongelma ilmenee asiakirjoista.
3. Todeta suoritettujen toimenpiteiden seuraavan auditoinnin yhteydessä (ellei havaintojen luonne vaadi nopeampaa aikataulua)



4. Todeta suoritettut toimenpiteet seuraavassa tilaisuudessa, jolloin auditoijan on tarkoitus käydä ko. osastolla muissa asioissa.
5. Antaa muun määrätyn henkilön suorittaa toteutuksen tarkistus, jos se soveltuu korjaustoimenpiteiden luonteeseen.

### 3.5.7 Raportointi johdolle

Arvioijat tekevät koko arviointitilaisuudesta yhteenvedon, jonka he toimittavat organisaation johdolle. Näin tietoa arvioinnista menee siis suoraan ylöspäin (Pesonen 2007, 204).

Yrityksen johdon on käsiteltävä auditoinnin raporttia johdon (katselmuksissa) kokouksissa, analysoitava raportin tuloksia ja ryhdyttävä toimenpiteisiin, jos raportti osoittaa että puutteita voisi olla myös auditoinnin ulkopuolelle jääneellä alueella. Auditoinnin ja johdon katselmuksen tulee olla säännöllisessä vuorovaikutuksessa, jotta auditointia voidaan kehittää ja sen tulosten avulla kehittää myös yrityksen hallintajärjestelmää ja päinvastoin. Auditoinnin tulosten perusteella voidaan päättää esim. asiakastyytyväisyystutkimuksesta tai muista toiminnan tehokkuutta parantavista tai arvioivista toimenpiteistä. (von Bagh ym. 2000, 95.)

## 4 TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISMENETELMÄT

Laadullinen tutkimusmenetelmä on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Siinä suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina ja käytetään induktiivista analyysiä. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto hankitaan tilanteessa, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. Tällaisia metodeja ovat mm. teemahaastattelu ja muut haastattelut, esimerkiksi ryhmähaastattelut. Laadullisessa menetelmässä valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti. Menetelmälle on ominaista myös, että tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia on mahdollista muuttaa olosuhteiden mukaisesti. Laadullisessa

tutkimuksessa tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006, 155.)

Haastattelun suurena etuna muihin tiedonkeruumuotoihin verrattuna on se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Haastatteluaiheiden järjestystä on mahdollista säädellä, samoin on enemmän mahdollisuuksia tulkita vastauksia kuin esimerkiksi postikyselyssä. (Hirsjärvi ym. 2003, 194.)

Haastattelujen teko edellyttää huolellista suunnittelua ja kouluttautumista haastattelijan rooliin ja tehtäviin, mikä vie aikaa. Haastatteluun katsotaan myös sisältyvän monia virhelähteitä, jotka aiheuttavat niin haastattelijasta kuin haastateltavastakin ja itse tilanteesta kokonaisuutena. Haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastattelussa on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2003, 195.)

Tutkimuksen tarkoituksia varten haastattelu on ymmärrettävä systemaattisena tiedonkeruun muotona. Sillä on tavoitteet, ja sen avulla pyritään saamaan mahdollisimman luotettavia ja päteviä tietoja. Sen takia puhutaankin nimenomaan tutkimushaastattelusta. (Hirsjärvi ym. 2003, 196 – 197.)

Tutkimushaastattelu on kirjallisuudessa jaoteltu moniin ryhmiin vaihtelevin nimikkein. Tavallisesti haastattelulajeja erotellaan sen mukaan, miten strukturoitu ja miten muodollinen haastattelutilanne on. Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu. Teemahaastattelu ei kuitenkaan ole yksinomaan kvalitatiivinen tutkimuksen menetelmä, vaan se on yhtä hyvin käyttökelpoinen myös kvantitatiivisesti painottuneessa tutkimuksessa. Aineistosta voidaan laskea frekvenssejä, sitä voidaan saattaa tilastollisen analyysin edellyttämään muotoon ja tuloksia voidaan analysoida ja tulkita monin tavoin. (Hirsjärvi ym. 2003, 197.)

Kyselytutkimuksen etuna pidetään yleensä sitä, että sen avulla voidaan kerätä laaja aineisto. Tällöin tutkimukseen voidaan saada paljon henkilöitä ja voidaan myös kysyä monia asioita. Kyselymenetelmä on tehokas, koska se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Kyselytutkimuksen liittyy myös heikkouksia. Tavallisimmin aineistoa pidetään pinnallisena ja tutkimuksia teoreettisesti vaatimattomina. (Hirsjärvi ym. 2003, 184.)

Alko Oy:n tämän hetken johtamiskulttuuria selvitetään teemahaastatteluiden ja kenttätutkimustyön avulla. Tarkoitus on selvittää, että kuinka Alko Oy:ssä tapahtuva esimiestyö on muuttunut viimeisten vuosien aikana ja mistä osatekijöistä muodostuu tämän hetken asiakaspalvelun johtaminen. Tämän työn teemahaastatteluiden otos muodostui yhtiömme johdosta ja linjaorganisaatiosta. Otoksen laajuudella halutaan saada monipuolinen kuva siitä, kuinka johtamiskulttuuri on muuttunut ja millaisia haasteita siinä on koettu ja koetaan.

Asiakaspalvelun sisäistä auditointia lähdettiin selvittämään seitsemässä Alkon myymälässä suoritettavalla kokeilulla. Tarkoitus oli laatia Alkossa tapahtuvaan asiakaspalveluun sopiva malli, jonka avulla voitiin arvioida myymälähenkilökunnan asiakaspalvelua. Mallin pohjana käytettiin yhtiön palvelukokonaisuudesta ja asiakasprosesseista saatuja malleja, jotka toimivat myös osana yhtiön käyttämää ulkoista asiakaspalvelun auditointia, myster shopping. Kokeilun auditoinnit tekivät kunkin myymälän esimiehet, joiden auditointikokemuksia selvitettiin strukturoidun teemahaastattelun avulla. Vastauksia voitiin tarvittaessa tarkentaa sähköpostitse tai puhelinhaastatteluiden avulla. Edellisen lisäksi auditoitavien myyjien mielipidettä tiedusteltiin kyselyn avulla. Tutkimusote oli kvalitatiivinen ja otos muodostui seitsemän myymälän henkilökunnasta. Kussakin myymälässä työskenteli kokeilun aikana keskimäärin kuusi myyjää.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

### 5.1 Johtaminen Alko Oy:ssä

#### 5.1.1 Tutkimuksen kulku ja aineiston käsittely

Alko Oy:ssä tapahtuvan esimiestyön muutosta selvitettiin teemahaastatteluiden avulla. Haastatteluiden tehtävänä oli toimia tausta-aineistona selvittämään tämän päivän Alkossa tapahtuvaa johtamista. Haastateltavina olivat Alko Oy:n ylimmästä johdosta henkilöstöjohtaja Erkki Tommila sekä palvelujohtaja Kari Pennanen. Linjaorganisaation edustajina toimivat aluepäälliköt Erkki Pakola Länsi-Suomen alueelta sekä Tapio Lampinen Kaakkois-Suomen alueelta. Teemahaastattelut suoritettiin Alko Oy:n pääkonttorilla Vantaalla, Alko Oy:n Uudenmaan alueen aluetoimistolla Helsingissä sekä sähköpostin avulla. Haastattelut nauhoitettiin ja ne kirjoitettiin puhtaaksi Word-dokumentiksi. Sähköpostilla suoritettu haastattelu on niin ikään tutkijan hallussa Word-dokumenttina.

#### 5.1.2 Haastatteluiden tulokset

##### 5.1.2.1 Toimintaympäristön muutos

Alko Oy:n tämän päivän johtamiskulttuurin muutokselle on hyvä huomioida tausta, josta on tultu tämän päivän toimintaympäristöön. Ensimmäinen suurempi muutos oli Alkon sisäinen aluejako. Vielä 2000-luvun alussa Alko jakaantui viiteen maantieteelliseen piiriin, jolloin johtaminen oli maantieteellisesti vaikeaa, sillä asia jota haluttiin johtaa, oli ongelmallista ohjata varsinaiseen käytäntöön (E. Tommila, haastattelu 17.12.2007). Tänä päivänä Alkon linjaorganisaatio jakaantuu maantieteellisesti 11 alueeseen ja sen myötä henkilöstöjohtaja E. Tommilan mainitsemat kohtaamiset myymäläpäälliköiden ja aluepäälliköiden välillä ovat kasvaneet. Piirijaosta muuttuminen aluejakoon toi organisoitumista (K. Pennanen, haastattelu 17.12.2007).

Toinen suuri muutos oli, kun Alkon organisaation hierarkkisuus vähentyi. Tänä päivänä Alkon kokoiselle yritykselle organisaatio on suhteellisen matala, verrattuna aikaisempaan, jolloin oli monta porrasta. Päätöksentekovaltuuksia on pudotettu alas. Myymälöissä oli aikaisemmin 7 porrasta (varamyyjä, osa-aikamyyjä, myyjä, vanhin myyjä, apulaisesimies, myymälä esimies, paikallisjohtaja) sekä lisäksi piiripäällikkö kenttäjohtaja, varatoimitusjohtaja ja toimitusjohtaja, eli 11 porrasta. Nykyään on myyjä, myymäläpäällikkö ja aluepäällikkö sekä palvelujohtaja ja toimitusjohtaja. Eli 11 portaasta on tultu viiteen. (K. Pennanen.)

K. Pennanen ja E. Tommilan mukaan myös seuraavat suuret muutokset ovat vaikuttaneet Alkossa tapahtuvaan johtamiseen: konsernirakennemuutos, tiskimyymälöistä siirtyminen valintapalvelumalliin, myymälämäärän kasvattaminen, asiakaspalvelustrategian voimakas tuleminen esimerkiksi aukioloajoissa, liikepaikkastrategian muuttuminen kohti asiakasvirtoja, valikoimapainotteisuuden kasvaminen ja ketjutoiminnan strateginen merkitys.

*”Tämä on se, mikä on muuttunut viimeisen 10 – 15 vuoden aikana. Muutos on ollut todella suuri ja se on tapahtunut nopealla aikavälillä. Kaikki tämä heijastuu johtamiseen. Ennen oli niin helppoa, kun ei tarvinnut kuunnella ketään. Vaatimukset henkilökunnan ja johtamisen suuntaan olivat ehkä vähän kevyemmät. Nyt ollaan niin vaikeiden asioiden äärellä, kun asiakkaat ovat niin vaativia ja tilanne on muuttunut. Asiakas vie ja meidän pitää vastata tilanteeseen. Tällöin myös johtaminen tulee uutena asiana esiin. Aukioloaikojen muuttumisen myötä myös henkilökunnan työajat ovat muuttuneet ja senkin myötä muutos on ollut suurta myös monen henkilökohtaisessa elämässä”, kertoi K. Pennanen.*

Ihmisten johtaminen tapahtuu edelleen lähiesimiehen toimesta ja siinä ei ole tapahtunut muutosta Alkon esimieskulttuurissa. Aikaisemmin ryhmät olivat suuremmat, kun nyt ollaan tultu pienempiin ryhmiin aluepäällikön näkökulmasta. Tänä päivänä päätöksenteko ei ole enää Alkossa hierarkiasta. Tästä esimerkin palvelujohtaja K. Pennanen kertoi, että asiakasvalitukset ja palautteet käsitellään tänä päivänä pitkälti myymälöissä, eli toiminta on muuttunut sujuvammaksi.

*K. Pennanen kuvasi esimiestyön muutosta seuraavasti: ”Meidän myyjillä (työntekijöillä) on omat mukavuusalueet, että milloin ja mitä he haluaisivat tehdä sekä miten asioiden pitäisi mennä. Tähän tilanteeseen tarvitaan sellaisia esimiehiä, jotka pystyvät tämän muutoksen perustelevaan henkilökunnalle, että miksi näin pitää tehdä. Tämä vaatii avointa, keskustelevaa ja vuorovaikutustaitoista esimiestä.”*

Hyvään johtamiseen kuuluu eri viestintävälineiden käyttö, kuten puhelimen, sähköpostin, intranetin ja henkilökohtaisen tapaamisen kautta tapahtuva kohtaaminen. Hyvässä johtamisessa kaikki nämä välineet tulee olla käytössä. Piiri-aikana Alkossa tuli todettua, että johtaminen on painottunut hieman liikaa sähköisen viestinnänvälineisiin. (E. Tommila)

Alkon esimiestyössä kiinnitetään huomiota vuorovaikutustaitoihin. Nykyään esimiesten tulee pystyä keskustelemaan ja antamaan palautetta työntekijöille sekä vetämään palaveriteita, joita ei ennen vanhaan ollut ja tunnettu. Aikaisemmin keskustelut olivat yksisuuntaisia kun esimies puhui ja muut kuuntelivat. (K. Pennanen.)

*”Tänä päivänä esimiesten työ on erilaista, kuin vielä 15 – 20 vuotta sitten. 20 vuotta sitten myymälöiden esimiehet, paikallisjohtajat, eivät osallistuneet itse palvelutyöhön lainkaan. Nykypäivänä esimiehet ovat mukana asiakaspalvelutapahtumassa, siltä osin kun johtamis- ja esimiestyöltä ehtivät”, totesi K. Pennanen.*

Tänä päivänä palautetta tulee monesta suunnasta. Asiakkaat antavat palautetta ja Alkon pitää olla avoimempi toiminnassaan. Alko ei voi turvautua laissa määriteltyyn asemaansa ja vain kertoa asiakkaille, että kuinka heidän tulee toimia. (K. Pennanen.)

#### 5.1.2.2 Laatu ja prosessiajattelu

Asiakaspalvelun laadusta kysyttäessä Alkon johdon edustajat kertoivat, että tämän päivän asiakkaiden odotusarvo on todella korkea ja laatu on hyvin tärkeä. Tärkeää on tasainen hyvä laatu, eikä tasainen huono laatu. Erinomaisilla palvelusuorituksilla saadaan huomioarvo asiakkaaseen, jolla saadaan luotua mielikuva Alkosta.

*’Tänä päivänä keskimääräisellä palvelulla ei enää erotu, vaan sen pitää olla poikkeavaa, mitä muualla on. Laadukkaalta palvelulta se edellyttää sitä, että ollaan koko ajan yläkategoriassa. Ei hyvä palvelu ole muuta kuin hyviä käyttäytymisen periaatteita”, totesi E. Tommilla.*

Prosessiajatteluun Alkossa lähdettiin mukaan, jotta kaikkialla Alkoissa olisi yhtäläinen tapa hoitaa asioita. Tämän lisäksi prosesseja on lähdetty kehittämään ja miettimään asiakkaan tarvetta puntaroiden. Asiakaspalvelun mittaamisen myötä on Alkossa löydetty monia parannuskeinoja. Mittaamistapoja on Alkossa monia, mutta yksi niistä on myster shopping eli ulkoinen auditointi, jossa ulkoinen arvioija katsoo, toimitaanko Alkon myymälöissä sen prosessikuvausten mukaan, kuinka pitäisi toimia. Ulkoisen auditoinnin hyvänä puolena on Alkossa havaittu, että sen avulla pystyy seuraamaan kriittisiä pisteitä hyvin tarkasti. (K. Pennanen.)

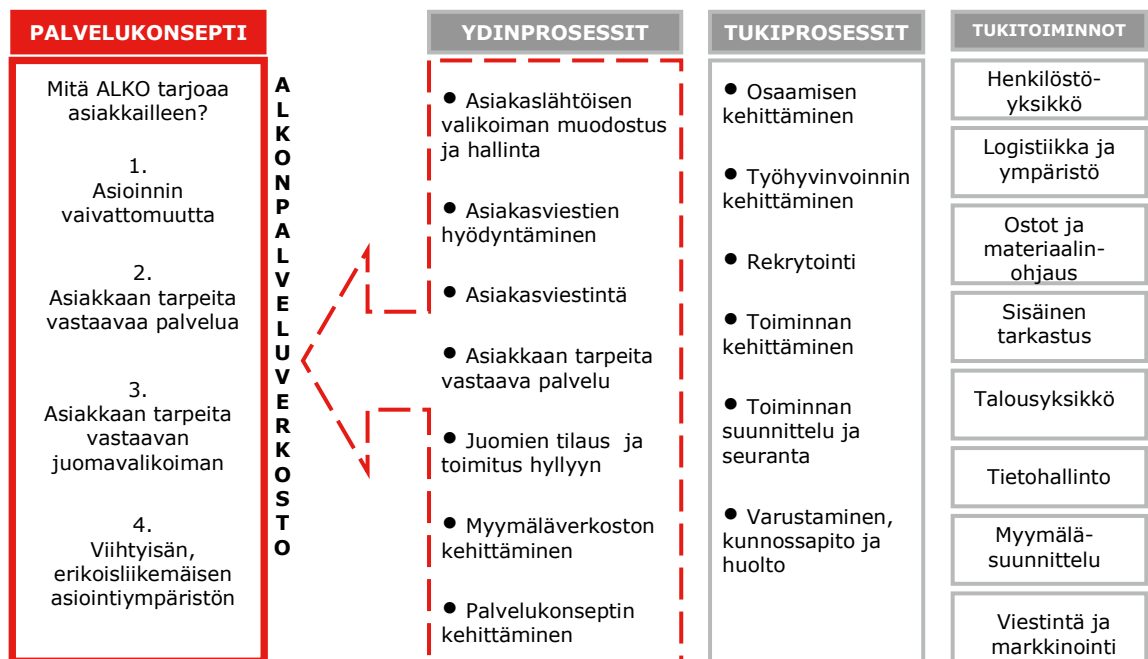
Aluepäällikkö T. Lampisen (haastattelu, 17.3.2008) mukaan, satsaamalla tiettyyn painopisteeseen, on tarkkaan tiedettävä, mitä tavoitellaan. Tavoitteisiin liittyvien mittareiden on oltava selkeät. Alkossa saatetaan T. Lampisen mukaan tehdä paljon hyvää työtä, mutta mittarit eivät välttämättä liikahda, vaan se vaatii useamman vuoden ajan. Johtamisen kannalta pitää olla jotain konkreettista, johon voidaan mitata ja todeta, että toiminta on painottunut oikeaa työhön ja on satsattu oikeaan asiaan.

Haastattelussa E. Tommila kertoi esimerkin liittyen henkilöstön osaamisen kehittämiseen, mikä oli aikoinaan jokaisella alueella oma ja vielä pääkonttorissakin tehtiin oma kehittämissuunnitelma. Osaamisen kehittämisen prosessikuvausten myötä, Alkolla on yhtäläisesti kuvattu, mitä on osaamisen kehittäminen. Kuvauksen lisäksi jokaisella alueella on resurssi, joka on kytköksissä tähän kuvaukseen. Ongelmaksi E. Tommila kuvasi, että vuosien myötä syntyneet toimintatavat eri toimipisteissä kestävät todella pitkään ja niistä poispääsy vie aikaa. Kuvausten myötä on päästy nopeammin keskitettyyn malliin.

Myös T. Lampisen mukaan takavuosina Alkossa sorruttiin puuttamalla pieniin asioihin. Alkossa saattoi olla teemana ”kymmenen kohtaa vuodessa kuntoon” tai toimintasuunnitelma, jonka 18 - 20 kohdasta myymälä sai valita mieleisensä kehittämisalueen. T. Lampisen mukaan aikaisemmin ketjuohjaus osittain puuttui Alkosta, kun tänä päivänä ketjumainen ajattelu näkyy hyvin voimakkaasti.

Alko Oy:n prosessikartalla ovat ydin- ja tukiprosessit (Kuvio 2). Ydinprosesseista ydin on asiakaspalveluprosessi. Muut ydinprosessit tukevat palveluprosessia ja tukiprosessit luovat olosuhteita, kuten esimerkiksi osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi ja rekrytointi. Tukiprosessin, kuten rekrytoinnin voi teoriassa lopettaa, mutta palveluprosessia ei voi lopettaa. (E. Tommila.)

## PROSESSIKARTTA



Kuvio 2. Alko Oy:n prosessikartta

(Lähde: Alko Oy, 2008)

Alkossa on monien vuosikymmenien ajalta kokemus asiakaspalvelusta ja sen myötä asiakastyypitysten tekemisestä. Asiakastyypityksillä on pyritty parempaan asiakastuntemukseen ja -palveluun. Asiakasprosessien kuvaukset ovat olleet viimeisten vuosien yksi tärkeimmistä aneista kokonaisvaltaisen asiakaspalvelun parantamisen suhteen. Kuvioon kolme on pelkistetyksi kuvattu asiakasprosessit ja niitä tukevat toiminnot myymälän näkökulmalta katsoen. Asiakasprosessien vaiheet on Alkossa täsmennetty tarkemmin omaan PaLaPeLi-nimiseen palveluoppaaseen.



## Alko Oy

<b>Asiakas</b>	Asiakas saa tiedon myymälästä	Asiakas valitsee myymälän ja menee sinne	Asiakas palauttaa, kysyy, valitsee ja kerää tuotteet ja maksaa ne	Asiakas nauttii ja antaa palautetta
<b>Myyjä</b>	tuki: saattaa myymälän iskuun	Myyjä tervehtii asiakasta	Myyjä on valmis palvelemaan asiakkaan	
		Ohjaa ei-ostokelpoisen pois	Lisäarvon tuottaminen Lisämyynti (ei alkoholi)  Kassalla tervehtii Tarkasta ostokelpoisuuden Kiittää asiakasta	
<b>Myymälä-päällikkö</b>	Pitää puitteet kunnossa	Tekee työvuorolistat	Kouluttaa ja ohjaa henkilökuntaa	Arvioi toimintaa ja kehittää
	tuki: Budjetti Toiminnan suun.	Rekrytointi	Kehitys- ja tavoite-keskustelut	Koulutautuu
<b>Tieto-järjestelmät</b>	Tuotteiden tilaus	Työvuorosuunnittelu-ohjelma	Kassajärjestelmä Tuotetietojärjestelmä	Raportit

Kuvio 3. Alko Oy:n asiakasprosessien vaiheet

### 5.1.2.3 Asiakaspalvelun johtaminen

Johtamista tarvitaan sitä varten, että ihmiset toimivat strategian mukaisesti. Alkon strategiassa asiakaspalvelu korostuu tänä päivänä hyvin paljon. Johtaminen Alkossa tähtää asiakaspalvelun sujumiseen mahdollisimman hyvin. (K. Pennanen.)

*Haastattelussa aluepäällikkö T. Lampinen kertoi näkemyksensä asiakaspalvelunjohtamisen tulosta Alkoon seuraavasti: ”Silloin kun lähdettiin, outoa oli se, että se tavallaan heitettiin sinne kentälle, että teidän pitäisi johtaa sitä asiakaspalvelua ja valmentaa sitä porukkaa. Ei tullut mitään välinettä, että mitä asiakaspalvelun johtaminen tarkoittaa ja pitää sisällään sekä mitä tavoitteita ja mittaristoja sillä on. Nyt on varmaan kolmatta vuotta pyörinyt tämä asiakaspalvelun johtaminen. Nyt se on saanut enemmän konkreettisuutta, että mitä se itse asiassa on ja mitä se edellyttää myymäläpäälliköltä, aluepäälliköltä ja koko yhtiöltä.”*

Aluepäällikkö E. Pakola (haastattelu, 3.11.2008) mainitsi, että keskittyminen oikeisiin ja tärkeimmiksi priorisoituihin asioihin sekä asiakaspalveluteeman esilläolo tiimin jokapäiväisessä työskentelyssä, palaverissa ja kehityskeskusteluissa on yksi tärkein osa tämän päivän Alkossa tapahtuvaa asiakaspalvelun johtamista.

Asiakaspalvelun johtamiseksi palvelujohtaja K. Pennanen mainitsi, että myymälöissä tunnetaan asiakkaat sekä heidän tarpeensa ja että toimitaan niiden mukaisesti. On tärkeä tuntea asiakkaiden tarpeet ja valita sellaiset tuotteet, jotka ovat myymälän kannalta paikallisia tuotteita. Sitä varten Alkossa pitää kuunnella asiakkaita oikein tarkasti ja miettiä millaisia tarpeita heillä on ja mitoittaa kaikki toiminnot siten, että homma hoituu ja asiakas palvellaan mahdollisimman hyvin. Työvuorosunnittelu on melko keskeisessä roolissa johtamisessa. Sillä tähdätään asiakaspalvelussa mahdollisimman hyvään tulokseen. Ketjutoiminnalla ja keskitetyllä ohjauksella saavutetaan kannattavuus.

Edellisen lisäksi K. Pennanen kertoi myös, että asiakkaan hurmaaminen lähtee myös siitä, että valitaan paikkakunnalta parhaat asiakaspalvelijat töihin Alkoon. Parasta markkinointia Alkossa on se, kun ammattitaitoinen asiakaspalvelijan kohtaa asiakkaan (E. Tommila).

E. Pakola myös korosti, että rekrytoinnissa asiakaspalvelukriteerien nostaminen merkityksellisemmäksi tekijäksi on hyvin tärkeässä asemassa. Esimerkiksi myyjän tehtävään haettaessa on löydettävä oikean tasoinen henkilö, joka täyttää juuri myyjän toimenkuvaan sopivat kriteerit. Edellisen lisäksi E. Pakola mainitsee myös, että perehdytys myyjän työhön ja esimiehen palautteen antaminen ovat oleellisia tekijöitä asiakaspalvelun johtamisessa.

Tutkimustulosten perusteella asiakkaat arvostavat henkilökohtaista palvelua. Yksi iso haaste Alkossa tulee olemaan palveluasenteessa. Millä tavoilla asiakkaan ja Alkon koulutetun myyjän kohtaaminen tapahtuu? (K.Pennanen.)

Haastattelussa E. Pakola mainitsi asiakaspalvelun johtamisen haasteeksi, kuinka henkilöstön sitoutuminen ja työhyvinvointi saadaan kytkettyä osaksi asiakaspalvelutyötä? Tiimitoiminnan ohjaamisen sekä myymäläpäällikön roolin ja oma esimerkki asiakaspalvelutiimin vetäjänä näki E. Pakola osana asiakaspalvelun johtamista Alkossa.

Myymäläpäällikkökunta on keskeisessä asemassa asiakaspalvelun johtamisessa ja sen kehittämisessä. Jos myymäläpäällikön asenne asiakaspalvelutyötä kohtaan on oikea, niin henkilökunta lähtee helpommin mukaan. Jos myymäläpäälliköllä itsellään on asenne vähän vähättelevä, esimerkiksi hyllyaukko on tärkeämpi kuin asiakaspalvelu, niin silloin on vaikea saada myymälän henkilökunta mukaan asiakaspalvelutyöhön. (E. Tommila.) Myös T. Lampinen korosti haastattelussa että, motivaation säilyttäminen ja oma esimerkki myymäläpäällikkötyössä on kaikkein tärkein asia.

Muutokselle pitää antaa aikaa, mutta aikaa ei voi antaa loputtomiin. Iso oivallus, jossa Alkossa otetaan ensimmäisiä metrejä parhaillaan, on se että asioiden konkreettisuutta mietitään. Käytännön asioita asiakaspalvelun johtamisessa ovat olleet salisäännys/emännys ja palvelulupauslista. (T. Lampinen.)

Tulevaisuuden haasteiksi K. Pennanen ja E. Tommila mainitsivat palveluasenteen muuttamisen. Vanhojen tapojen muuttaminen tämän päivän erikoiskaupan vastaamalle palvelutasolle vaatii aikaa ja työtä. Toisena haasteena he mainitsivat Suomeen tulevien ulkomaalaisten ja Alkoon töihin tulevien ulkomaalaistaustaisten henkilöiden integroitumisen joko Alkon asiakaspalveluun tai työorganisaatioon. Kansainvälistyminen vaatii kielitaitoa ja kulttuurien tuntemusta.

Kolmantena asiana K. Pennanen ja E. Tommila mainitsivat, että ihan äärimmilleen viety ketjuohjaus, jos sen väärin oivaltaa, on uhka sitoutumiselle, koska se vie oman järjen käyttämisen mahdollisuuden pois. Jos ketjuohjauksen oikein oivaltaa, niin se antaa mahdollisuuden oman järjen käyttämiseen asiakaspalveluun.

## 5.2 Auditointikokeilu Alko Oy:ssä

### 5.2.1 Tutkimuksen kulku

Auditointikokeilu suoritettiin seitsemässä Alko Oy:n myymälässä. Kokeiluun osallistuneet myymälät valittiin satunnaisesti sen mukaan, oliko myymälän päällikkö halukas ja innokas testaamaan uuden tyyppistä auditointimallia. Myymäläpäälliköistä viisi kutsuttiin kokeiluun sillä perusteella, että he ovat olleet aktiivisia kehittäjiä yhtiön

eri asioissa, kuten asiakaspalvelussa. Yksi päällikkö ilmoittautui halukkaaksi kokeiluun kuultuaan siitä. Osallistuvien myymälöiden määrä haluttiin rajata suhteellisen pieneksi, jotta kokeilu pysyy hyvin hallinnassa. Kokeiluryhmä muodostui Alko Oy:n aluejaon mukaisesti Länsi-Suomen alueelta. Myymälät olivat Huittinen, Kankaanpää, Naantali, Paimio, Raisio keskusta, Salo ja Ulvila. Nämä myymälät ovat liikevaihdoltaan ja henkilöstömääriltään erikokoisia. Paimion myymälä on pieni maaseudun myymälä ja sen henkilökunnan määrä on neljä. Sitä vastoin Raision keskustan ja Salon myymälät ovat suurempia kaupunkimyymälöitä ja näissä henkilökuntaa on keskimäärin yli kymmenen. Huittinen, Kankaanpää, Naantali ja Ulvila ovat tässä joukossa keskikokoisia ja näissä henkilökuntaa on keskimäärin kuusi. Auditointikokeilussa ei ollut mukana yhtään hyvin suurta kaupunkimyymälää, mutta Raision keskustan ja Salon myymälät ovat kooltaan hyvin lähellä näitä.

Kokeiluun osallistuneet myymälät sijaitsevat kaikki ruokakauppojen yhteydessä ja paikkakunnallaan keskeisellä paikalla. Aukioloajat poikkeavat toisistaan siten, että Huittinen, Kankaanpää ja Paimio ovat maanantaista torstaihin avoinna vain kello 18.00 saakka, kun muut ovat avoinna kello 20.00 saakka. Perjantaisin kaikki ovat avoinna 9.00 – 20.00 ja lauantaisin 9.00 – 18.00.

Valmistautuminen kokeilulle alkoi asiakaspalvelun sisäiselle auditoinnolle toimintamallin laatimisella. Auditointimallia luodessa tärkeänä suunnittelukumppanina toimi Alko Oy:n aluepäällikkö Erkki Pakola. Tämän lisäksi mallia luodessa huomioitiin myös Stockmann-tavarataloketjun kokemukset sisäisestä auditoinnista. Tutkija sai kutsun 27.2.2008 Turun Stockmannille, missä myyntijohtaja Päivi Kuntze esitteli ja kertoi perusteellisesti heidän kokemuksiaan asiakaspalvelun sisäisestä auditointimallista. Tutkija sai myös osittaisen demonstraation, että kuinka käytännössä Stockmannilla auditointi suoritettiin. Stockmannin auditointimalli oli peräisin Australiasta, jossa sitä oli käyttänyt paikallinen tavarataloketju. Teemahaastattelussa Päivi Kuntze kertoi, että sisäisen auditoinnin tärkein anti on palautteen antamisessa.

Auditointimallia ja varsinaista kokeilua luotaessa yksi perusajatus oli, ettei mallista tehdä liian valmista ja tarkkaa, jotta kokeilussa jäisi myymäläpäälliköille tilaa tehdä havaintoja ja kehittämistoimenpiteitä. Mallin tärkein asia oli kuvata, miten auditointi oli ajateltu suoritettavan. Stockmannin kokemusten perusteella huomiota kiinnitettiin

siihen, että auditoijan tulee käyttää pelisilmää ja suorittaa auditoinnit sopivan etäisyyden päästä auditoitavaa, etteivät auditointitilanteet muuttuisi näyttelemiseksi. Valmistautumisen lisäksi palautteen antamiselle ja arviointilomakkeen käyttämiselle haluttiin antaa toimintamalli.

Mallin hahmottuessa se esiteltiin epävirallisesti auditointikokeiluun osallistuville myymäläpäälliköille erinäisissä tilaisuuksissa ja kokouksissa, kuten myymäläpäällikköpäivillä. Täten päälliköille syntyi yleinen kuva siitä, mitä tuleva kokeilu pitää sisällään.

Ennen auditoinnin alkamista kokeiluun osallistuneet myymäläpäälliköt saivat sähköpostitse niin sanotun aloituspaketin. Tarkoitus oli, että jokainen päällikkö tutustuu kyseiseen materiaaliin ja tämän jälkeen esittelee aiheen myymälän henkilökunnalle tiimipalaverissa. Ensimmäisenä paketti piti sisällään virallisen auditointia koskeneen saatekirjeen (Liite 1), jossa kerrottiin muun muassa tutkimuksesta, sen tekijästä ja tavoitteista. Toisena paketissa oli myymäläpäälliköille suunnattu alustus / tiivistelmä auditoinnista myymäläpalaveriin (Liite 2), missä kerrottiin tarkemmin auditoinnista, suoritettavasta kokeilusta, toimintamalleista ja aikataulusta. Kolmantena asiana päälliköille jaettiin Alkon ulkoisesta auditoinnista (myster shopping) koostetut arvosanataulukot, joista saattoi nähdä auditointiin liittyvän arvioinnin pisteytyksen perusteet, toisin sanoen, millaisella palvelusuorituksella saa millaisen pisteytyksen (1-4) arviointiin.

Myymälöiden tiimipalaverien jälkeen varmistettiin vielä kaikilta myymäläpäälliköiltä puhelimitse, että kaikissa myymälöissä oli käyty tiimipalaverit ja että auditointia koskevat ohjeistukset oli esitelty tiimeille. Tällä haluttiin varmistua siitä, että kaikki päälliköt olivat aikataulussa ja että kaikki auditoitavat myyjät olivat tietoisia kokeilusta, sen tavoitteista ja aikataulusta.

Arviointilomake (Liite 3) suunniteltiin Excel-taulukkolaskentaohjelmalla ja sen pohjana oli Alko Oy:n käyttämä asiakaspalvelun ulkoisen auditoinnin (myster shopping) arviointikohdat, jotka on johdettu Alkon asiakasprosesseista sekä yhtiön sisäisestä asiakaspalveluoppaasta. Arviointilomakkeessa oli kolme pääkohtaa: palveluosaaminen, myyntiosaaminen ja asiantuntemus sekä kassapalvelu ja kussakin kolmessa

pääkohdassa oli 3 – 6 alakohtaa siten, että arviointikohtia oli yhteensä 13. Samaan arviointipohjaan päädyttiin sen vuoksi, että se on jo entuudestaan tuttu koko ketjulle ja se pitää sisällään kaikki tarvittavat asiakaspalvelun osa-alueet. Tuloksien vertailu olisi myös tarvittaessa mahdollista. Arviointilomakkeen ulkoasuun saatiin ajatus Stockmannin käyttämästä vastaavasta auditointilomakkeesta. Stockmannin käyttämät arviointikohdat oli suunniteltu heidän asiakasprosessien ja –mallien mukaisesti, joten lomakkeet eivät olleet keskenään vertailukelpoisia.

Viikkoa ennen auditointien alkua myymäläpäälliköt saivat toisen sähköpostin, jossa oli myös saate (Liite 4). Tämänkertainen paketti piti sisällään kolme lomaketta Excel-muodossa: auditoinnin arviointilomakkeen, myyjien palautekyselylomakkeen (Liite 5) ja myymäläpäälliköiden teemahaastatteluiden aiheilistan (Liite 6). Tämän myötä auditoinnit voitiin aloittaa. Arviointi- ja palautekyselylomakkeet testattiin Alko Oy:n Kokemäen myymälässä 20.3.2008. Lisäksi lomakkeiden suunnittelussa ja kehittämistyössä mukana olivat aluepäällikkö Erkki Pakola ja projektipäällikkö Erika Stude Alkon pääkonttorilta. Hän vastaa muun muassa Alkon asiakaspalvelun ulkoisista auditoinneista. Opinnäytetyön ohjaaja Heli Mattila Satakunnan ammattikorkeakoulusta kommentoi myös osaltaan lomakkeiden teknisyyttä.

Auditointikokeilu alkoi 25.3.2008 ja päättyi 23.5.2008. Kokeiluun osallistuvien myymälöiden kevätkiireiden johdosta auditointiaikaa pidennettiin kolmella viikolla. Tällä haluttiin myös varmistaa kokeilun laadullisuus. Kokeiluun osallistuvien myymälöiden määrä oli pieni, joten tutkimustuloksiin haluttiin saada mukaan kaikkien seitsemän myymälän kokemukset. Auditointitulokset kerättiin myymälöistä 6.6.2008 – 17.6.2008 välisenä aikana.

### 5.2.2 Aineiston käsittely ja analyysi

Auditointikokeilun jälkeen auditoitujen myyjien mielipiteitä kysyttiin lomakekyselyn avulla. Kokeiluun osallistui yhteensä 30 myyjää. Auditoitu myyjä sai kyselylomakkeen täytettäväksi myymäläpäälliköltä auditoinnin ja sitä seuranneen palautekeskustelun jälkeen. Lomakkeet palautettiin nimettöminä myymäläpäälliköiden osoittamalla tavalla ja hänen osoittamaansa paikkaan myymälässä. Myyjien palautelomakkeet kerättiin

myymälöistä teemahaastatteluiden yhteydessä ja ne käsiteltiin Excel-  
taulukkolaskentaohjelman avulla.

Myymäläpäälliköiden kokemuksia auditoinnista tiedusteltiin teemahaastattelun  
muodossa. Strukturoidussa haastattelussa kysyttiin kokonaisuudessaan samoja asioita  
kuin myyjiltä, mutta erityisesti itse auditoimiseen liittyviä käytännön kokemuksia ja  
kehittämistoimenpiteitä kysyttiin painokkaammin.

Myymäläpäälliköiden teemahaastattelut suoritettiin kussakin myymälässä yksi  
kerrallaan. Haastattelut suoritettiin myymälöiden toimistotiloissa, joten haastatteluille  
oli varattu rauhallinen tila. Kahdessa haastattelussa tilanne keskeytyi pari kertaa joko  
puhelimien soidessa tai henkilökunnan tarvitessa apua myymäläpäälliköltä. Tutkijan  
mielestä nämä keskeytykset eivät vaikuttaneet haastattelun tuloksiin tai laatuun  
mitenkään.

Haastattelut kestivät keskimäärin yhden tunnin. Haastattelut nauhoitettiin ja  
haastateltavien ajatukset kirjattiin Word-dokumentiksi. Yksi haastattelu suoritettiin  
puhelimitse, sillä aikaisemmin sovittu tapaaminen ei onnistunut työkiireiden johdosta.  
Tutkija kävi kuitenkin paikan päällä kyseisessä myymälässä, joten kyseisen myymälän  
olosuhteen tulivat todettua. Myymäläpäälliköiden teemahaastattelut koostettiin yhdelle  
Word-dokumentille, jonka pohjalta varsinainen analysointi ja johtopäätösten tekeminen  
tapahtui.

Haastateltavia myymäläpäälliköitä oli kuusi, koska tutkijan oma myymälä oli yksi  
seitsemästä kokeiluun osallistuvasta. Päälliköiden tuloksia analysoidessa tutkijan omia  
kokemuksia ei sisällytetty sellaisenaan lopullisiin tuloksiin ja päätelmiin. Tutkijan omaa  
osallistumista kokeiluun voidaan perustella sillä, että hän toimi kokeilun pääauditoijana  
(von Bagh ym. 2000, 82) ja oman kokemuksen myötä saattoi näin antaa tarvittavia  
ohjeita auditointikokeiluun.

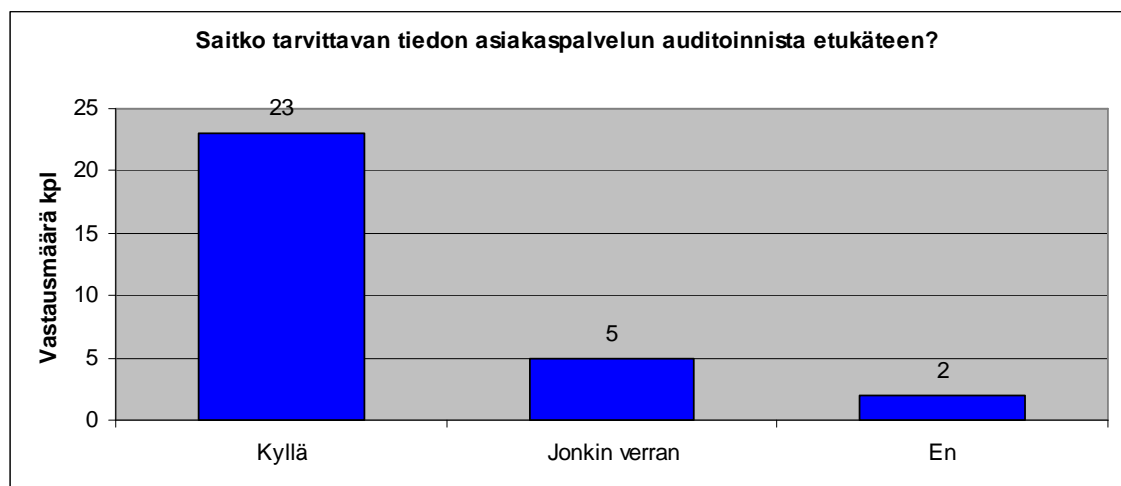
### 5.2.3 Kyselyn ja haastatteluiden tulokset

#### 5.2.3.1 Auditointiin valmistautuminen

Teemahaastatteluissa kaikki myymäläpäälliköt kertoivat käyneensä ennakkoon lävitse tutkijan jakaman auditointimateriaalin. Tämän jälkeen kaikki olivat käyneet auditointikokeiluun liittyvät asiat lävitse tiimipalavereissaan. Kaksi heistä kertoi, että heidän tiimipalavereissaan asiakaspalvelun auditointia oli muutoinkin käyty lävitse kattavammin ja puhuttu myös Alkon suorittamasta ulkoisesta auditoinnista (myster shopping). Neljä kertoi käyneensä tiimipalaverissa huolella lävitse myös ennakkoon jaetun myster shopping arvosanataulukot-materiaalin. Nämä pitivät edellä mainitun ennakkomateriaalin huolellista läpikäyntiä erittäin hyvänä valmistautumisena.

Enemmistö myymäläpäälliköistä oli kertonut tiimillensä noin viikon tarkkuudella, milloin auditoinnit suoritetaan. Yksi oli kertonut tiimillensä, että auditoinnit tapahtuvat ”lähipäivinä”. Lähes kaikissa tiimipalavereissa oli päälliköiden mielestä suhtauduttu positiivisesti auditointikokeiluun.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että auditointikokeilun ennakkovalmistautuminen oli suoritettu hyvin. Tämä asia voidaan todeta myös myyjiltä saatujen vastausten perusteella, sillä 30:stä auditointikokeiluun osallistuneesta myyjästä 23 koki saaneensa tarvittavan tiedon asiakaspalvelun auditoinnista etukäteen. Vain kaksi myyjää kertoi, etteivät olleet saaneet tarvittavaa tietoa etukäteen. Vastaajista viisi kertoi saaneensa jonkin verran tietoa auditoinnista etukäteen.



Kuvio 4. Vastaajien mielipide auditoinnin valmistautumisesta



### 5.2.3.2 Auditointitilanne

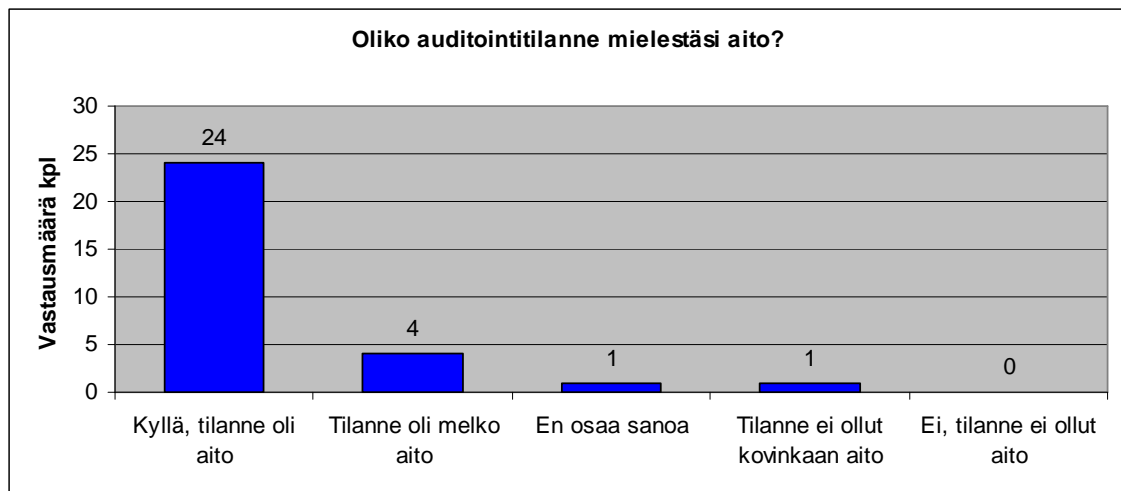
Täydellistä yksimielisyyttä auditointitilanteen löytymisestä päälliköiden keskuudessa ei ollut. Puolet myymäläpäälliköistä kertoi, että auditointitilanne löytyi helpolla ja puolet piti tilanteen löytymistä vaikeana. Esimiestyön kannalta auditointiajankohdan löytyminen normaalista päivärytmistä koettiin yleisesti vaikeaksi, sillä se vaatii myös esimieheltä ajan suunnittelua ja päättäväisyyttä auditoinnin tekemiselle.

Pääsääntöisesti auditoinnit suoritettiin viikon loppupuolella tai jopa sesongeissa. Tällöin asiakkaita ja henkilökuntaa oli riittävästi huomaamattoman auditoinnin suorittamiselle. Myymälän vilkkaina päivinä auditointi nähtiin myös helpoksi, koska silloin asiakaskunta on usein haasteellisempaa ja he kysyvät enemmän tuotteista tai pyytävät suosituksia. Arkipäivien asiakkaat koettiin usein hyvin nopeasti käyviksi asiakkaiksi ja tällöin henkilökohtaiselle asiakaspalvelulle ei edes välttämättä ollut tarvetta. Vaikka auditoinnit suoritettiin pitkälti viikon vilkkaina ajankohtina, niin muutama myymäläpäällikkö näki, että myös alkuviikko on hyvä ajankohta, sillä silloin asiakaspalvelutilanteet ovat usein pidempiä ja tällöin myös myymälässä on rauhallisempaa auditoida.

Auditointia huomaamattomasti tehtäessä myymäläpäälliköt olivat usein tekevinään normaaleja myymälän rutiineja, kuten vaikkapa hyllytystä tai hyllyjen järjestelyä. Lisäksi päälliköt saattoivat auditoida työpisteeltä/kassalta käsin, jos siihen oli luonteva mahdollisuus tai sitten muutoin vain myymälätilassa liikkuen esimerkiksi tilanhallintapapereita katsellen. Lähes kaikki päälliköt pyrkivät auditoinnissa siihen, etteivät menneet liian lähelle auditointitilannetta. Täten välttämättä jokaisessa auditoinnissa ei kuulu kaikkea, mitä auditoitava myyjä tilanteessa asiakkaan kanssa keskusteli. Pelisilmän käyttämisestä auditointitilanteissa korostivat muutamat haastatellut myymäläpäälliköt.

Myyjien palautekyselyn tulosten perusteella voidaan todeta, että auditointitilanteet olivat kokonaisuudessaan melko aitoja. 30:stä kokeiluun osallistuneesta myyjästä 24 vastasi, että tilanteet olivat heidän mielestään aitoja ja ettei syntynyt jännitteitä tai näyttelemistä. Vastaajista vain yksi koki, ettei auditointitilanne ollut kovinkaan aito. Auditointeja edeltäneissä myymälöiden tiimipalavereissa olikin muutama tiimi toivonut

myymäläpäälliköltään, ettei tämä kertoisikaan tarkkaa ajankohtaa auditoinneille. Kuten von Bagh ym. (2000, 79 ja 81) on todennut, niin auditoinnissa on kyse myös henkilöiden välisestä kommunikoinnista johon ei aina ja kaikilta osin suhtauduta pelkästään positiivisin ennakoasentein. Päällikön tai auditoijan vastuulla on, että auditoitavalle ilmoitetaan auditoinnista.



Kuvio 5. Vastaajien mielipide auditointitilanteen aitoudesta

Muutamassa tapauksessa auditointi saattoi keskeytyä, kun auditoitavalta myymäläpäälliköltä tultiin pyytämään kesken auditoinnin asiakaspalvelua. Toiseksi keskeytyksen syyksi haastateltavat mainitsivat nopean palvelutilanteen, jossa asiakas sai tarvitsemansa palvelun hyvin nopeasti. Haasteen toivat myös sellaiset palvelutilanteet, jossa auditoitava myyjä esitteli asiakkaalle useita tuoteryhmiä eri puolilta myymälää. Tällöin auditoijan luonteva liikkuminen auditoitavan lähellä kärsi. Muutamassa tällaisessa tapauksessa päälliköt kertoivat seuranneensa nämä tilanteet osittain ja suosiolla vähän etäämmältä. He kokivat näissä tapauksissa, ettei kyseisen auditoinnin laatu heikentynyt.

### 5.2.3.3 Arviointi

Asiakaspalvelun auditointi jakaantui käytännössä kahteen vaiheeseen. Ensin arvioitiin auditoitavan myyjän palveluosaaminen sekä myyntiosaaminen ja asiantuntemus myymälätilassa. Tämän jälkeen lomakkeessa arviointiin auditoitavan myyjän

kassapalvelun osaaminen. Auditointitilanteissa hyvin usein nämä kaksi vaihetta eivät kohdanneet saman asiakkaan kohdalla. Tämän vuoksi myymäläpäälliköt arvioivat nämä tilanteet erikseen siten, että lähes aina asiakas oli molemmissa vaiheissa eri. Ohjeistuksessa tämä seikka huomioitiin siten, että päälliköille kerrottiin, että kassapalvelun voi arvioida erillisenä vaiheena.

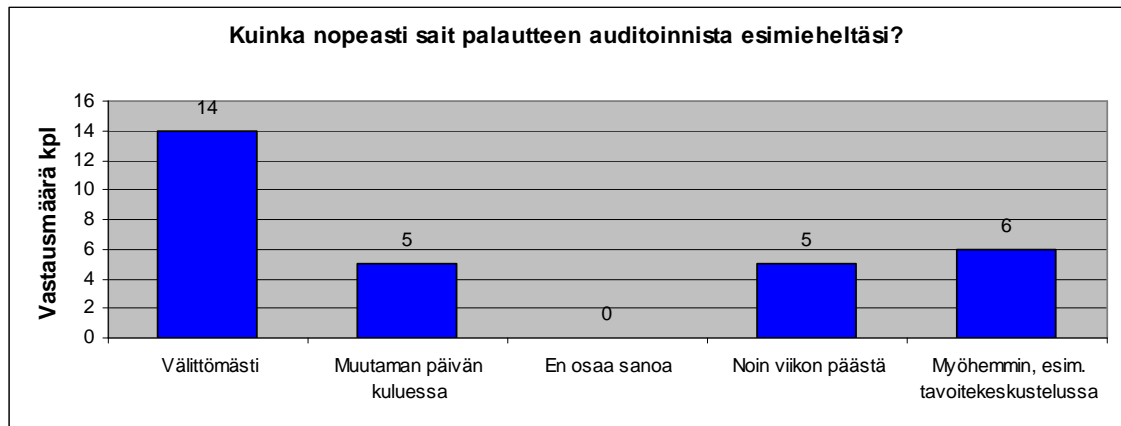
Haastatelluista myymäläpäälliköistä suurin osa koki auditoinnin arvioinnin helpoksi. Osalle heistä myster shopping arvosanataulukot –materiaali oli ollut tässä kohden hyvänä pohjana. Kahdelle päällikölle arviointi oli haasteellista joko uudesta myymälätiimistä johtuen tai muutoin vain. Kukaan ei ollut täyttänyt auditoinnin arviointilomaketta auditoinnin yhteydessä, vaan pääsääntöisesti se täytettiin miltei heti auditoinnin jälkeen rauhassa toimistotiloissa. Vaikka arviointi koettiin helppona, niin arviointi sai myös kehitysideoita sen suhteen, että pitäisikö auditoitavia arvioida kokonaisvaltaisemmin, kuin yhden palvelutapahtuman perusteella sekä osaamisen tasoa voisi arvioida laajemmin.

Itse lomake koettiin arvoasteikkoineen hyvänä ja nopeana täytettävänä. Lomake sai yhden teknisen kehittämisidean liittyen erityistä-kohdan tilaan vastata. Jo tässä kohdin tuli esiin, että palautteen antaminen on hyvä tapahtua lomaketta apuna käyttäen. Viimeistä tiivistelmäkohtaa pitivät haastateltavat onnistuneena ja tärkeänä. Lisäksi tuli toivomus, voisiko arviointiin liittyen olla mukana jokin apulomake sekä palveluosaamisen kohdat 2 ja 4 olivat hyvin lähellä toisiaan.

#### 5.2.3.4 Palaute

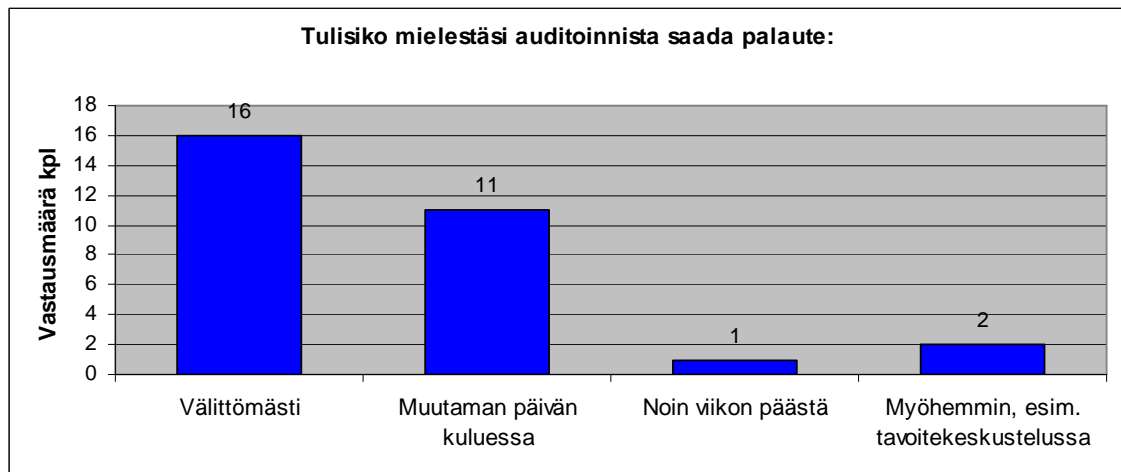
Auditointiin osallistuvien myymäläpäälliköiden mielestä yksi kokeilun tärkeimmistä haasteista ja kohokohdista oli palautteenantaminen. Sen merkitys esimiestyössä on tärkeä ja se korostui myös tässä kokeilussa. Päälliköt auditoinnina antoivat palautteet auditoiville myyjille välittömästi auditoinnin jälkeen. Muutamissa tapauksissa palaute annettiin useamman tai jopa viikon/kuukauden päästä. Näissä tapauksissa päälliköt totesivatkin, ettei palautteen antaminen saa venyä liian pitkälle, sillä silloin itse auditointitapahtumakin saattaa unohtua niin auditoilijalta kuin auditoitavaltakin.

Palautteen antamisen nopeus näkyi myös myyjien palautekyselyssä, jossa vastaukset jakaantuivat tasaisesti.



Kuvio 6. Vastaajien auditoinnista saaman palautteen nopeus

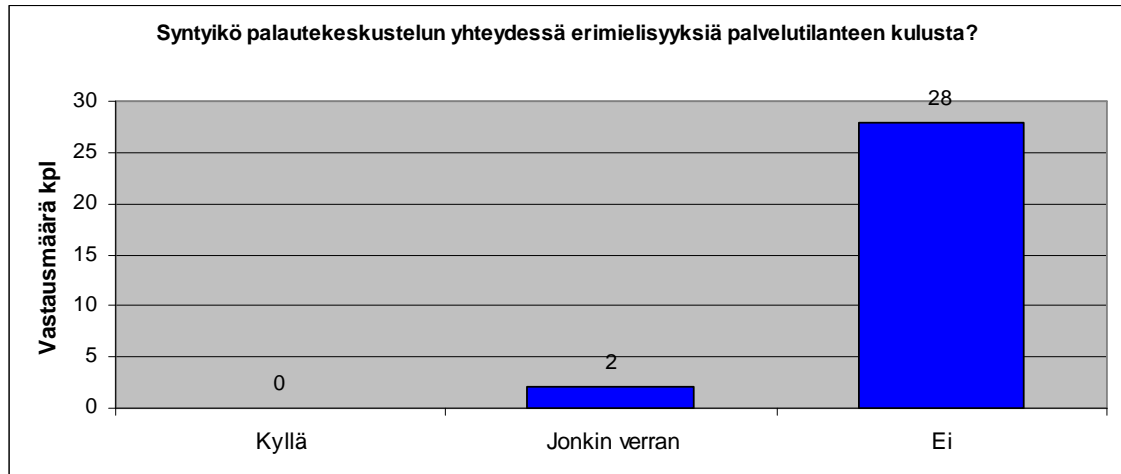
Kysyttäessä myyjiltä, kuinka nopeasti palaute tulisi antaa, selkeä enemmistö oli sitä mieltä, että se tulee antaa välittömästi tai muutaman päivän kuluessa. Myymäläpäälliköt olivat myös sitä mieltä, että palaute auditoinnista tulee antaa mahdollisimman nopeasti.



Kuvio 7. Vastaajien mielipide auditoinnin palautteenannon nopeudesta

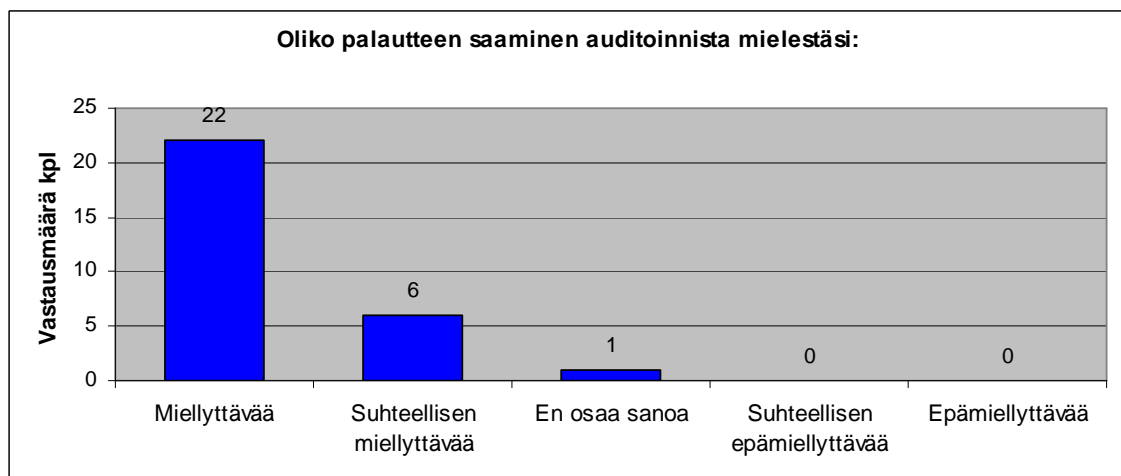
Palautteet auditoitaville annettiin aina kahden kesken. Ajallisesti palautteenannot kestivät viidestä minuutista 30 minuuttiin saakka. Auditointiarviointilomakkeen avulla palautteen antamisen myymäläpäälliköt kokivat luontevaksi, sillä taustalla oli konkreettinen tapaus. Kokeilun ohjeistus mahdollisti auditoiville myymäläpäälliköille tietyn vapauden toimia ja kokeilla erilaisia asioita. Tämän myötä yksi päällikkö oli

palautteen antamisen yhteydessä antanut auditoivalle myyjälle oman kopion täyttämästään auditoinnin arviointilomakkeesta. Tällä toiminnalla myymäläpäällikkö pyrki avoimuuteen sekä osittaiseen palautteen seurantaan. Myyjiltä kysyttäessä: ”syntyikö palautekeskustelun yhteydessä erimielisyyksiä palvelutilanteen kulusta?”, lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, ettei erimielisyyksiä syntynyt.



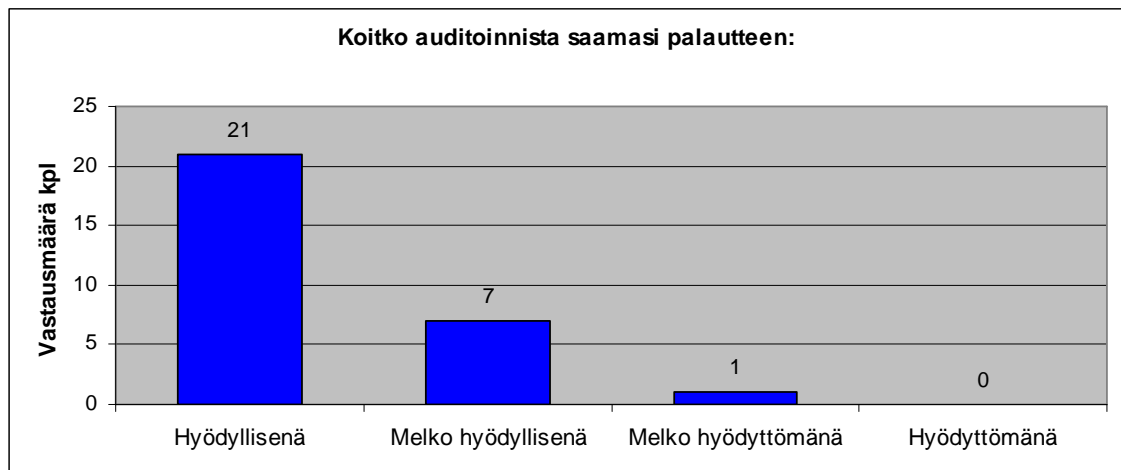
Kuvio 8. Vastaajien mielipide palautekeskustelun oikeellisuudesta

Haastatellut myymäläpäälliköt kokivat, että palautteen saajat suhtautuivat palautteen saamiseen myönteisesti. Enemmistö päälliköistä kertoi, että auditoinnin myötä tuli annettua palautetta liittyen asiakaspalveluun sellaisista asioista, mistä ei yleensä ja aikaisemmin ole antanut palautetta. Myyjien palautekyselystä voidaan havaita, että lähes kaikki auditoidut myyjät kokivat saamansa palautteen joko miellyttävänä tai suhteellisen miellyttävänä.



Kuvio 9. Vastaajien suhtautuminen saadun palautteen miellyttävyydestä (n=29)

Kokeiluun osallistuvien myymäläpäälliköiden mielestä myyjät kokivat saadut palautteet hyödyllisinä. Myös ne myyjät, jotka saivat auditoinnin myötä kehittämiskohteen, kokivat palautteen hyödyllisenä. Myyjistä lähes kaikki kokivat saamansa palautteen joko hyödyllisenä tai melko hyödyllisenä (Kuvio 10).



Kuvio 10. Vastaajien kokemus saadun palautteen hyödyllisyydestä (n=29)

Päälliköiden antamista auditointiin liittyvistä palautteista lähes puolelle myyjistä syntyi kehittämiskohde. Haastateltavat päälliköt kokivat, ettei kaikille auditoitaville tarvinnut antaa kehittämiskohdetta, sillä kehittämiskohteita ei havaittu. Tutkijan auditointiohjeistus ei velvoittanut auditoijia antamaan kehittämiskohteita. Syntyneiden kehittämiskohteiden määrän voi myös todeta myyjien palautekyselystä, sillä 30 myyjästä puolet sai auditoinnin päätteeksi kehittämiskohteen.



Kuvio 11. Vastaajien näkemys kehitystoimenpiteiden syntymisestä

### 5.2.3.5 Auditointikokonaisuus

Kokonaisuutena haastatellut myymäläpäälliköt pitivät asiakaspalvelun sisäistä auditointia hyvänä, hyödyllisenä ja mielenkiintoisena. Myös itse kokeilua kaikki pitivät hyvänä asiana. Muutamalle auditointikokeilu oli aluksi vähän epäselvä. Monen mielestä se lisäsi tietämystä oman henkilökunnan palveluosaamisesta ja -tasosta sekä selkeytti kuvaa siitä, mistä myymälän asiakaspalvelun osatekijät muodostuvat. Muutama mainitsi, että auditointikokeilun myötä myymälässä panostettiin muutoinkin asiakaspalveluun ja sen tärkeä merkitys tuli kokeilun myötä voimakkaammin esille.

Auditoinnin myötä tapahtuvaa henkilökohtaista palautteen antamista myyjille pidettiin hyvänä ja erittäin tärkeänä asiana. Muutamat totesivatkin, että tämä sisäinen auditointi on jopa parempi kuin Alkossa käytetty ulkoinen auditointi (myster shopping). Myymäläpäälliköiden kaikki avoimet vastaukset on koottu liitteeseen 7.

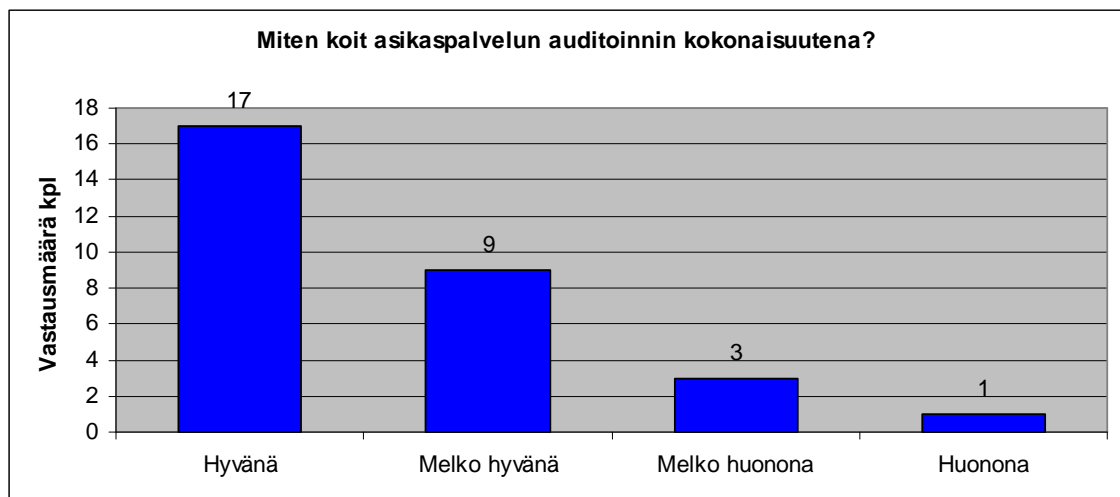
Haastatellut päälliköt kokivat laajalti huonona (Liite 7) ajan ja tilanteen löytymisen. Vaikeana koettiin myös se, että arviointia varten tuli kuulla palvelutapahtuma, mutta liian lähellä auditoitavaa myyjää ja asiakasta ei voinut mennä, ettei tilanne paljastuisi auditoinniksi ja sen myötä mene näyttelemiseksi. Huonona myymäläpäälliköt pitivät myös sitä, jos palautteen anto venyi liian pitkälle. Lisäksi yhden päällikön mielestä uudelle päällikölle asiakaspalvelun auditointi voi olla erityisen haastava, sillä myymälätiimiä ja myymälän tapoja ei tunneta vielä kovinkaan hyvin. Myös palautteen antamiselle ei ole kovinkaan suurta pohjaa uudessa tiimissä.

Kokeiluun osallistuvat päälliköt löysivät asiakaspalvelun auditointiin kehittämistoimenpiteitä (Liite 7) laaja-alaisesti. Teknisiin seikkoihin päälliköt mainitsivat, että arviointilomakkeita ja auditointiohjeistuksia voisi muokata sekä sali- ja kassapalvelun arvioinnin voisi erottaa toisistaan. Kokonaisuutena auditointiin toivottiin selkeää mallia, pelisääntöjä ja perehdytystä, jotka tuovat toiminnalle yhtenäisyyden. Haasteena koettiin, että auditointien tulisi olla tasalaatuisia ja että arvioinnit sekä niihin liittyvät palautteiden antamiset tulisivat olla yhtäläisiä.

Enemmistö myymäläpäälliköistä näki, että ajanhallinta on auditoinnin suuri haaste ja siihen tulee löytää ratkaisuja, mikäli sisäisiä auditointeja päätetään jatkaa. Päälliköt pohtivat haastatteluissa myös sitä, miten ja millä keinoin sisäinen auditointi saadaan Alkossa päällikkökunnan työkaluksi asiakaspalvelun kehittämiseen.

Kolmelta haastatteluun osallistuneelta myymäläpäälliköltä tuli ajatus, voisiko tämän sisäisen auditoinnin yhdistää henkilökohtaisen palkanlisän arvioinnin osaksi. Lisäksi haastatteluissa tuli muutaman kerran esille ajatus, voisiko asiakaspalvelun ulkoisen auditoinnin (myster shopping) korvata täysin sisäisellä auditoinnilla. Ajatuksia tuli siitä, voisiko Alkolla olla oma auditoija, joka kiertää kustannustehokkaasti useita myymälöitä kerrallaan auditoimassa. Muina kehittämissuhteiksi kerrottiin, että sisäistä auditointia voisi hyödyntää uuden henkilön perehdyttämisen tukena ja että sisäinen auditointi voisi hyvin olla osana myymäläpäällikön vuosikelloa. Auditoinnit voisi suorittaa tällöin ilman suurempia virallisuuksia ja lomakkeita, sillä palautteen antaminen on se tärkein asia. Yllämainitut asiat voi todeta liitteestä 7.

Kokeiluun osallistuneista 30 myyjästä 26 koki, että asiakaspalvelun auditointi oli kokonaisuutena hyvä tai melko hyvä. Selkeä enemmistö myyjistä (17) koki, että auditointikokonaisuus oli hyvä. Vastaajista neljä koki, että kokonaisuus oli huono tai melko huono.



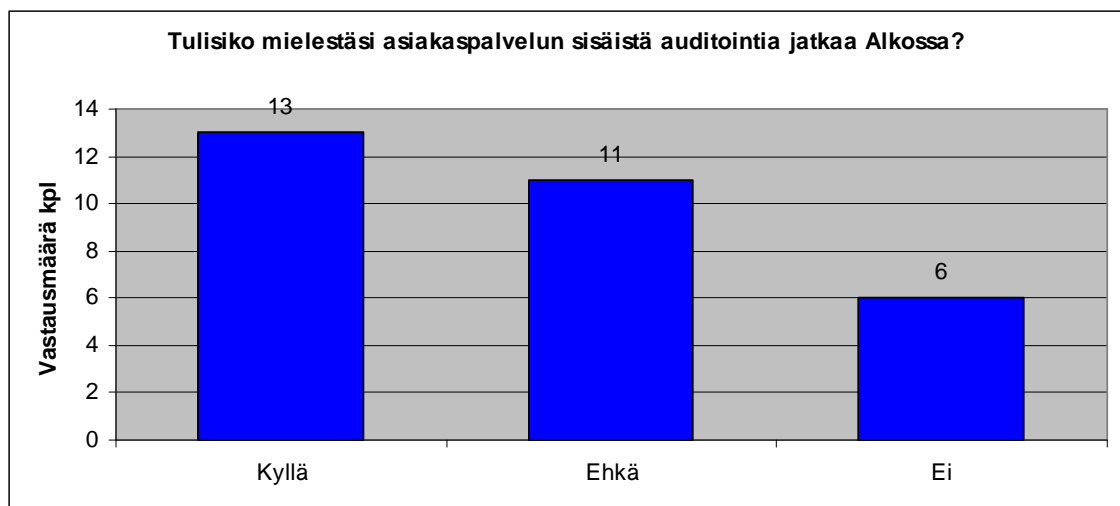
Kuvio 12. Vastaajien kokemus asiakaspalvelun auditoinnista kokonaisuutena



Teemahaastattelun viimeisenä kysymyksenä myymäläpäälliköiltä tiedusteltiin, tulisiko asiakaspalvelun sisäistä auditointikokeilua jatkaa Alkossa. Kuudesta myymäläpäälliköstä neljä näki asiakaspalvelun sisäiselle auditoinnille tilauksen ja tarpeen myös jatkossa. Sitä vastoin kaksi päällikköä näki, ettei kokeilua tulisi välttämättä jatkaa. Myymäläpäälliköiden kommentit olivat seuraavat:

- minusta auditointikokeilua yhtiön kannattaa jatkaa
- näkisin asiakaspalvelun auditoinnilla tulevaisuutta
- minusta asiakaspalvelun auditointi olisi hyvä työkalu myymäläpäällikön työssä
- auditoinnin kannalta ehkä, myymäläpäällikön (ajan käytön kannalta) ei
- kyllä!
- itse voisin jatkaa, mutta yhtiön kokonaisuutta ajatellen en jatkaisi tätä kokeilua.

Myyjien palautekyselyssä tiedusteltiin, tulisiko asiakaspalvelun sisäistä auditointikokeilua jatkaa Alkossa. Myyjien mielipiteet olivat samansuuntaiset kuin myymäläpäälliköiden. Enemmistö myyjistä jatkaisi kokeilua. Kuitenkin lähes kolmannes suhtautui jatkoon varauksellisesti ollen sitä mieltä, että kokeilua kannattaa ehkä jatkaa. Kokeiluun osallistuneista 30 myyjästä 6 ei jatkaisi auditointikokeilua.



Kuvio 13. Vastaajien mielipide siitä, että tulisiko asiakaspalvelun sisäistä auditointia jatkaa Alkossa

Kokeiluun osallistuvilta myyjiltä kysyttiin lopuksi, kuinka asiakaspalvelun auditointia tulisi kehittää. 30 vastaajasta puolet vastasi tähän kysymykseen. Avoimissa vastauksissa tutkijan mielestä nousi kaksi asiaa esille. Vastaajien mielestä suoritettua auditointikokeilua ei ole tarve suuremmin kehittää, sillä se toimi jo sellaisenaan. Toisena asiana esille tuli se, että sisäisiä auditointeja voisi jatkossa lisätä enemmän. Nämä osaltaan vastaavat edellä esitettyjä kahta viimeistä kuvioa (12 ja 13). Kehittämideoita antaneista 15 myyjästä peräti kuusi halusi kehittää auditointeja seuraavasti:

- hyvä tapa arvioida asiakaspalvelutaitoja konkreettisessa tilanteessa
- useita auditointikertoja, niin tulisi parempi kokonaisuus palvelusta
- Auditoinnista voisi tehdä säännöllistä, jolloin asiakaspalvelun laatu hahmottuisi kokonaisvaltaisemmin. Kattavat auditointitulokset puolestaan auttaisivat kehittämään asiakaspalvelua.
- Ehkä voisi olla auditointisarja esim. joulun tai kevätsesongin alla siis 2 tai 3 auditointia parin viikon välein. Tällöin kumpikin osapuoli näkisi mahdollisen kehityksen suunnan. Hyöty on minimaalinen, jos auditointi tehdään vain vuoden välein.
- auditointeja voisi pitää useammin, jotta palaute tulee heti ja näin pystyy kehittämään itseään aina paremmin kohti täydellistä asiakaspalvelua

Muutoin myyjien kehittämistoiveet liittyivät tasaisesti seuraaviin osa-alueisiin: palautteen annon nopeuteen, auditoinnin valintaan, auditointiajankohdan kertomiseen, auditoinnin aitousuuteen, resurssikysymykseen, laadullisuuteen, auditoinnin yhdistämistä tavoitekeskusteluun sekä siihen, että esimiehen tehtäviin kuuluu jatkuva asiakaspalvelun seuranta ja jatkuva palautteen anto alaisille. Myyjien kaikki avoimet vastaukset on koottu liitteeseen 8.

## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Asiakaspalvelun johtaminen

Johtamista ja johtamisen lajeja on tutkittu paljon ja niistä löytyy paljon kirjallisuutta ja tieteellisiä näkökulmia. Asiakaspalvelun johtamisesta ei vielä tällä hetkellä löydy selkeitä teorioita. Oli sitten kyse laatujohtamisesta, prosessijohtamisesta, osaamisen johtamisesta tai palvelujohtamisesta, niin kaikki teoriat päätyvät tavalla tai toisella tänä päivänä yhteen tekijään, asiakkaaseen.

Alkossa asiakaspalvelun johtamiseen liittyy yksi keskeinen kysymys: millä käytännön toimenpitein henkilökunnan palveluasenne ja sitoutuneisuus palveluun saadaan tuotua paremmin esille ja kehitettyä sitä. Puitteet Alkossa tapahtuvalle johtamiselle ovat selkeät, sillä perustehtävä ja strategia ovat hyvin kirkkaita.

Alkon myymälöissä tapahtuva esimiestyö on yrityksen menestymisen avaintekijä, sillä myymäläpäälliköt ovat asiakaspalvelun rajapinnassa yhdessä johtamiensa myyjien kanssa. Käytännön strategiatyön tekevät pitkälti myymälöiden esimiehet, joiden vastuulla on, että henkilöstö tietää tavoitteen ja perustehtävänsä.

Myymäläpäälliköiden toimiessa asiakaspalvelun johtajina heidän on jatkuvasti pystyttävä arvioimaan ja kehittämään toimintaansa asiakkaan näkökulmasta. Asiakaspalvelulähtöisesti toimiminen edellyttää esimieheltä omaa esimerkkiä ja erittäin hyvää palveluasennetta, sillä asiakaskeskeisyys näkyy ja tarttuu työyhteisöön.

Jämäkkä, määrätietoinen ja tavoitteellinen toiminta on hyvän johtajan ominaisuuksia. Tämän lisäksi johtajan on toimialasta riippumatta oltava kiinnostusta henkilöstöönsä ja koko työyhteisön johtamiseen. Alkon esimieheltä odotetaan edellisten lisäksi oikeudenmukaisuutta, tasapuolisuutta ja rehellisyyttä. Palautteen antaminen positiivisella, jämäkällä, faktoihin perustuvalla ja tavoitteellisella tavalla on hyvän asiakaspalvelun johtamisen tärkein työkalu.

## 6.2 Auditointikokeilu

Valmistautuminen on auditoinnin tärkein asia. Mikäli valmistautuminen suoritetaan huolimattomasti ja kiireellisesti on satsattu aika, työ ja raha menneet täysin hukkaan. Tutkimustulosten perusteella voitiin todeta, että auditointikokeilun ennakkovalmistautuminen oli suoritettu hyvin. Auditointikokeilun lähtötilanteessa kokeiltavaa mallia ei ollut tehty liian selkeäksi kokonaisuudeksi, jotta tilaa jäi kokeiluille ja omille havainnoille. Tulokset puhuvat kumminkin selkeästi sen puolesta, että mallin tulee olla hyvin selkeä ja ohjeistettu, mikäli auditointikokeilu halutaan laajentaa normaaliksi osaksi Alko Oy:ssä tapahtuvaa asiakaspalvelun johtamista.

Asiakaspalvelun sisäinen auditointi oli uusi asia Alkon ketjussa. Tämän johdosta kokeiluun osallistuneet myymäläpäälliköt olivat hyvin tärkeässä asemassa viedessään uuden asian myymälätiimiensä keskuuteen saaden kokeilulle hyväksynnän. Avoimesti kerrottu tavoite, tehtävä ja aikataulu ovat osa tätä kokonaisuutta. Myymäläpäälliköiden mielestä tiimien suhtautuminen olikin ollut positiivinen kokeilua kohtaan. Kuten aikaisemmin on tullut todettua, tärkeää on johtaa työntekijöiden asenteita ja saatava heidät motivoituneiksi toimimaan asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti.

Auditointitilanteen ja –ajan löytyminen koettiin kokeilun haasteellisimmaksi tehtäväksi. Päälliköltä vaaditaan selkeää ajanhallintaa, resurssien kohdentamista ja päättäväisyyttä auditointien tekemiselle. Itse auditointien tekemisessä pelisilmän käyttäminen on ehdottoman tärkeä asia, sillä huomaamattomasti suoritettu auditointi vaatii oivaltamista ja tilannetajua. Palvelutilannetta arvioidessa ennakkovalmistautuminen on tärkeä asia ja sitä helpottaa toimiva arviointilomake, joka tässä kokeilussa oli onnistunut.

Sisäisen auditoinnin tärkein asia oli palaute. Konkreettisen tilanteen pohjalta annetusta palautteesta esille saattoi tulla asioita, jota ei normaalisti esimiestyössä tule huomattua. Palautteen antaminen tulee ehdottomasti tapahtua mahdollisimman pian auditoinnin jälkeen. Tutkimuksessa palautteen antamiseen ja saamiseen suhtauduttiin erittäin positiivisesti. Kokeiluun osallistuneista myyjistä lähes kaikki pitivät sen saamista miellyttävänä ja hyödyllisenä. Myös Jyväskylän yliopiston pro gradu-tutkielmassa tulos oli samansuuntainen, sillä tutkielman kyselyyn osallistuneista myymäläpäälliköistä noin  $\frac{3}{4}$  oli sitä mieltä, että he haluavat enemmän palautetta esimieheltänsä.

Kokonaisuutena auditointikokeilusta pidettiin niin myymäläpäälliköiden kuin myyjienkin keskuudessa. Jo kokeilun alkuvaiheessa monessa myymälätiimissä asiakaspalveluun liittyvät osa-alueet ja tavat toimia olivat tulleet entistä paremmin esille, joten kokeilulla oli sinänsäkin positiivinen vaikutus. Kokeiluun osallistuneista 30 myyjästä 13 jatkaisi kokeilua, 11 ehkä jatkaisi kokeilua ja 6 ei jatkaisi kokeilua. Kokeiluun osallistuneista 6 myymäläpäälliköstä 4 jatkaisi kokeilua ja 2 olivat varauksellisia.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että kokeiluun osallistuneet myymäläpäälliköt arvioivat kokeilun kokonaisuutta, tuloksia ja auditoinnin teknisyyttä, kun taas myyjät arvioivat pitkälti saamaansa hyötyä auditoinnista ja sen vaikutusta omaan työhönsä. Myyjät kokivat pitkälti, että kokeilu oli tällaisenaan hyvä ja kehitettävää ei ole. Myyjien mielestä auditointimääriä voisi olla paljon enemmän. Päälliköiden mielestä auditointimallin tulee olla selkeä ja hyvin ohjeistettu, jotta toimintatavat ovat yhtäläisiä ja sitä seuraava laatu mahdollisimman korkea. Päälliköiden mielestä tärkeä kehitettävä asia on auditointiin varattavan ajan mitoittaminen.

Tutkimuksen auditointimallin taustalla oli Stockmann-tavarataloketjun kokemus heidän asiakaspalvelun sisäisestä auditointimallistaan. Stockmannin auditointikokemuksesta saattoi päätellä sen, että heidän ongelmansa oli auditoijan ja auditoitavan välinen etäisyys. Tällä tarkoitetaan sitä, että Stockmannin organisaatorakenteen myötä heidän auditoivat myyntijohtajansa olivat kovin usein suhteellisen etäällä auditoitavien myyjien työstä. Tällöin kovin usein auditoinnit menivät näyttelemiseksi tai muutoin vain auditoija ja auditoitava eivät kokeneet toimintaa tarpeeksi todelliseksi. Alkon myymälöissä esimiehet työskentelevät niin sanotuissaan kantamyymälöissään hyvin lähellä myyjiä, joten tällöin auditointien luonnollinen suorittaminen on teknisesti hyvin aitoa. Haasteen Alkossa luovat ne tilanteet, joissa esimiehellä on johdettavanaan yksi tai useampi myymälätiimi. Tällöin näissä niin sanotuissa kakkosmyymälöissä auditoinnit voivat mennä epäaidoiksi.

Auditointikokeilu oli kokonaisuutena onnistunut tutkimus ja siitä saatiin tärkeää tietoa sen soveltuvuuden osalta Alkon myymälöiden esimiesten asiakaspalvelun johtamiselle. Alko Oy:n käyttämä ulkoinen auditointi (myster shopping) helpotti kokeilua, sillä arviointi itsessään, arviointilomakkeet ja –kriteerit sekä tapa toimia oli entuudestaan

tuttua ketjussa. Tärkein haaste on saada motivoitunut ja innostunut henkilö tekemään auditointeja, jotta haluttu tulos saavutetaan. Asiakaspalvelun sisäisen auditoinnin ydin on palautteen antamisessa. Hyvässä esimiestyössä palautteen antaminen tulee olla osa päivittäistä toimintaa. Tässä kohdin sisäinen auditointi on oiva väline.

Mikäli kokeilua päätetään jatkaa Alkossa, tärkeää on luoda yhtäläinen malli ja ohjeistus auditoinnille. Palautteen seurantaan tulee kiinnittää huomiota, jottei arvokas työ menisi hukkaan. Tärkein haaste on saada työkalu kaikkien halukkaiden käytettäväksi hyvässä hengessä. Suunnitelmallisella, avoimella ja yhtäläisellä toiminnalla sekä hyvällä valmistautumisella saavutetaan paras mahdollinen tulos.

### 6.3 Hyödynnettävyys jatkossa

Sisäisen auditointikokeilun onnistumisen ja positiivisten kokemusten myötä aluepäällikkö Erkki Pakola (tiedonanto 9.10.2008) on päättänyt jatkaa sisäistä asiakaspalvelun auditointia Alko Oy:n Lounais-Suomen alueella (entinen Länsi-Suomen alue 1.6.2008 alkaen). Tarkoituksena on järjestää tammikuussa 2009 koulutustilaisuus noin 15:lle Lounais-Suomen alueen myymäläpäälliköille, jotka ovat kiinnostuneita asiakaspalvelun auditoinnista. Koulutustilaisuuden tavoitteena on evästää myymäläpäälliköt sisäisen asiakaspalvelun auditoinnin tekemiseen sekä saada heille konkreettinen työkalu asiakaspalvelun johtamiselle.

Alko Oy:n sisäinen ohjaus- ja koordinaatioryhmä on ollut myös kiinnostunut kuulemaan lisää auditointikokeilusta ja sen tuloksista. Myymäläpäällikkö Markku Laihon mukaan (henkilökohtainen tiedonanto 31.10.2008) ohjaus- ja koordinaatioryhmän tavoitteena on saada yhtiön asiakaspalvelun johtamiseen konkreettisuutta. Asiakaspalvelun sisäinen auditointi voisi mahdollisesti olla yksi työkalu tähän.

## 7 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI

Luottavuuden arvioinnissa keskitytään vain auditointikokeiluun ja siitä saatujen kokemusten pohdintaan. Esimiestyön muutosta selvittäneet teemahaastattelut olivat enemmänkin taustaa kartoittavaa työtä, joten ne on rajattu pois tästä osuudesta.

Tutkimuksen tehtävänä oli kokeilla uutta asiakaspalvelun sisäistä auditointimallia Alko Oy:n seitsemässä myymälässä. Kokeilun tavoitteena oli selvittää, olisiko asiakaspalvelun sisäinen auditointi mahdollinen apuväline Alko Oy:n asiakaspalvelun johtamisessa. Auditointi kokeilun jälkeen mielipiteitä kysyttiin auditoiduilta myyjiltä sekä auditoinneilta myymäläpäälliköiltä.

### 7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti auditointikokeilua voidaan pitää onnistuneena ja sen tuloksien luotettavuutta lisäsi myyjien ja myymäläpäälliköiden vastausten samansuuntaisuus. Auditointimalli oli selkeä, muttei liian tarkka, mikä jätti kokeilulle kehittämismahdollisuuksia sekä tilaa yksittäisille kokeiluille ja havainnoille. Tämänkin myötä auditointitulokset olivat samansuuntaiset, joten kaikki auditointikokeilut myymälöissä olivat yhtäläisiä keskenään.

Myyjien palautekyselylomakkeen suunnittelussa ja kehittämisessä oli mukana Alko Oy:n edustajia ja Satakunnan ammattikorkeakoulusta opinnäytetyönohjaaja. Lomake testattiin ennen auditointikokeiluja. Kokeilun jälkeen yhtä lukuun ottamatta kaikki auditointikokeiluun osallistuneet myyjät palauttivat palautelomakkeet. Palautetut kyselylomakkeet olivat kaikki hyvin ja oikeaoppisesti täytettyjä.

Myyjien palautekyselyissä ei säilynyt anonymiteetti sillä yksi myymäläpäällikkö palautti myyjien vastauslomakkeen auditoitujen myyjien nimien kanssa. Tutkijan mielestä muutoinkaan kaikissa auditointikokeiluun osallistuvissa myymälöissä ei ollut toteutunut toivottu luottamus myyjien palautekyselyiden suhteen. Tutkijan mielestä luotettavuus olisi todennäköisesti ollut suurempi, mikäli myyjien palautekyselyn

vastaukset olisi pyydetty palauttamaan esimerkiksi suoraan postitse. Toisaalta vastausprosentti oli nyt hyvin korkea, sillä vain yksi auditoitu myyjä jätti palauttamatta kyselylomakkeen. Myyjien vastaukset olivat kuitenkin samansuuntaiset, joten tutkija ei uskoa, että anonymiteetti olisi heikentänyt tutkimustulosten luotettavuutta.

Myymäläpäälliköiden teemahaastattelut suoritettiin suunnitelman mukaisesti kaikkien kokeiluun osallistuneiden myymäläpäälliköiden myymälöissä. Yksi haastattelu suoritettiin puhelimitse, mutta tätä oli edeltänyt käynti ja tapaaminen kyseisen myymäläpäällikön myymälässä. Tarpeen mukaan haastattelun tuloksia tarkennettiin joko puhelimitse tai sähköpostin avulla. Näitä tarkennuksia ei käytännössä ollut montaa. Tutkimuksen tekijä työskentelee Alko Oy:ssä, joten katsontakanta voi olla rajallinen ja myymäläpäälliköiden teemahaastatteluiden tulokset olisivat voineet olla erilaisia, mikäli haastattelut olisi suorittanut ulkopuolinen henkilö.

Auditointikokeilun päätteeksi oli jokaisessa kokeiluun osallistuneessa myymälässä tarkoitus käydä yhteinen palautekeskustelu suoritetusta kokeilusta. Aikataulun venymisen johdosta useissa myymälöissä ei enää järjestetty myymäläpalavereita kokeilun jälkeen vasta kun kesälomien jälkeen loppukesästä tai alkusyksystä, joten suunnitellut tiimien yhteiset palautekeskustelut eivät toteutuneet aikataulun mukaisesti.

## 7.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkimusmenetelmät olivat tämän tyyppiselle kokeilulle hyvät. Myyjien mielipiteen kysymistä auditointikokeilusta lomakkeen avulla voidaan pitää hyvänä ja luontevana valintana, sillä kokeiluun osallistuneita myyjiä oli paljon ja he sijoituivat maantieteellisesti laajalle alueelle. Myymäläpäälliköitä oli sitä vastoin luonnollista haastatella, sillä heidän kokemuksiaan olisi ollut vaikea kysyä lomakkeen avulla. Haastatteluiden avulla myymäläpäälliköiltä saatiin runsaasti kokemuksia ja kehittämideoita. Strukturoitu teemahaastattelu oli myös hyvä valinta, jolloin haastattelut pysyivät ajallisesti hyvin hallinnassa ja tuloksia saattoi verrata myyjien kokemusten kanssa.



Tutkimustulosten voidaan katsoa lisänneen tietoa uudesta asiakaspalvelun johtamisen mallista. Auditointikokeilun avulla saatiin selville, soveltuuko malli asiakaspalvelun johtamiseen Alko Oy:ssä. Saadun tiedon perusteella on helppo lähteä kehittämään asiakaspalvelun sisäistä auditointia.

Tutkimustuloksia voidaan soveltaa myös muulle kaupanalalle, missä annetaan henkilökohtaista palvelua ja missä palvelutilanteen luonnollinen seuraaminen on mahdollista.

### 7.3 Jatkotutkimuksen aiheita

Tutkimuksen tulosten perusteella jatkotutkimuksen aiheita voisivat olla:

- asiakaspalvelun sisäisen auditointikokeilun kehittäminen, työkaluksi muokkaaminen ja laajentaminen koko ketjulle
- tulisiko auditoinnin laajentaminen suorittaa porrastetusti vähitellen koko ketjulle vai resursseihinkin satsaten koko ketjulle samanaikaisesti
- auditoinnista saadun palautteen laatu ja sen hyödyntäminen esimiestyössä
- asiakaspalvelun auditointi osana kehityskeskustelua
- sisäisten ja ulkoisten auditointitulosten vertailu.

## LÄHDELUETTELO

- Alko Oy. 2007. Vuosikertomus 2007. [online] Vantaa. [Viitattu 20.4.2008]. Saatavissa: [www.alko.fi](http://www.alko.fi)
- Alko Oy. 2008. Internetkotisivut 2008. [online] Helsinki. [Viitattu 6.10.2008]. Saatavissa: [www.alko.fi](http://www.alko.fi)
- von Bagh, A., Günther, C. & Salmenkari, R. 2000. 2000-luvun logistiikan johtaminen. Suomen Logistiikkayhdistys ry. WS Bookwell Oy: Helsinki.
- Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palvelulla. Ekonomia. WSOY: Porvoo.
- Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Ekonomia. WSOY: Porvoo.
- Hersey, P. & Kenneth, H. B. 1990. Tilannejohtaminen – tuloksiin ihmisten avulla. Yritysvalmennus-kirjat. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. 10. painos. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 1996. Esimiehenä palveluyrityksessä. Ekonomia. WSOY: Porvoo.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Ekonomia. WSOYPro: Helsinki.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu Esimiehenä. Werner Söderström Osakeyhtiö: Helsinki.
- Kamensky, M. 2006. Strateginen johtaminen. Talentum Media Oy: Helsinki.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2003. Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes. Harvard Business School Press.
- Karlöf, B. 1995. Johtamisen käsitteet ja mallit. Ekonomia. WSOY: Porvoo.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Ekonomia. WSOY: Helsinki.
- Kvist, H-H., Arhonia, S., Järvelin, K & Räikkönen, J. 1995. Asiakasprosessit. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2002. Prosessijohtamisen käsitteet. MET-julkaisuja nro 6. Tammerpaino Oy: Tampere.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Otava: Helsinki.
- Pennanen, R. 2007. Huono johto synnyttää huonoa palvelua. Taloussanomat. Julkaistu 12.10.2007.

Pesonen, H. 2007. Laatu! asiantuntijaorganisaation laatuopas. Infor. WS Bookwell Oy: Helsinki.

Puro, J-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Ekonomia. WSOY: Helsinki.

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Pro. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Rope, T & Pöllänen, J. 1998. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Ekonomia. WSOY: Helsinki.

Silén, T. 1998. Laatujohtaminen – menetelmiä kilpailukyvn vahvistamiseksi. Ekonomia. WSOY: Helsinki

Viitala, R. 2006. Johdon osaamista. Otavan Kirjapaino Oy: Keuruu.

Yli-Lahti, P. 2007. Esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen tarkastelua alkoholijuomien erikoisliikeketjussa. Tiivistelmä. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu-tutkielma.

## HAASTATTELUT

Kuntze, P. 2008. Myyntijohtaja, Stockmann. Turku. Haastattelu 27.2.2008. Haastattelijana Samuli Impiö. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Laiho, M. 2008. Myymäläpäällikkö, Alko Oy. Turku. Tiedonanto 31.10.2008.

Lampinen, T. 2008. Aluepäällikkö, Alko Oy. Lappeenranta. Haastattelu 17.3.2008. Haastattelijana Samuli Impiö. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Pakola, E. 2008. Aluepäällikkö, Alko Oy. Turku. Tiedonanto 9.10.2008.

Pakola, E. 2008. Aluepäällikkö, Alko Oy. Turku. Haastattelu 3.11.2008. Haastattelijana Samuli Impiö. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Pennanen, K. 2007. Palvelujohtaja, Alko Oy. Helsinki. Haastattelu 17.12.2007. Haastattelijana Samuli Impiö. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Tommila, E. 2007. Henkilöstöjohtaja, Alko Oy. Helsinki. Haastattelu 17.12.2007. Haastattelijana Samuli Impiö. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

**Arvoisa myymälätiimi!**

Olen Samuli Impiö ja työskentelen Huittisten Alkon myymälässä. Työni ohella suoritan Ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Satakunnan ammattikorkeakoulussa. Tutkintoon kuuluu opinnäytetyö, minkä aiheena minulla on Asiakaspalvelun johtaminen Alko Oy:ssä.

Opinnäytetyön tutkimusosuudessa tarkoitukseni on selvittää, voisiko asiakaspalvelua auditoida (mitata) sisäisesti myymälän oman esimiehen toimesta. Haluan saada selville, että soveltuuko tällainen auditointimalli Alkon myymälätyöhön ja millaisia kehittämistoimenpiteitä tarvitaan, jotta malli kokonaisuudessaan olisi toimiva. Vastaava malli on käytössä muun muassa Stockmann-tavaratalossa.

Tutkimustulokset ovat luottamuksellisia ja kokeilussa yhden yksittäisen myyjän tai myymälän tuloksia ei raportoida ulospäin. Myöskään myymälöiden tuloksia ei verrata keskenään. Suoritettavaan asiakaspalvelun sisäiseen auditointikokeiluun osallistuu lisäksi 6 muuta myymälää Länsi-Suomen alueelta. Tutkimukselle on lupa aluepäällikkö Erkki Pakolalta.

Esimiehenne kertoo Teille tarkemmin tehtävästä kokeilusta. Auditointikokeiluja on tarkoitus suorittaa maaliskuun-huhtikuun 2008 aikana. Toivon, että suhtaudutte positiivisesti auditointikokeiluun ja annatte minulle tärkeää palautetta auditoinnin toimivuudesta sekä kehitysideoita.

Lisätietoa opinnäytetyöstäni annan puhelinnumerosta 040 515 9965. Lisäksi aluepäällikkö Erkki Pakola (020 711 6301) ja työni ohjaaja Satakunnan ammattikorkeakoulusta Heli Mattila (044 710 3355) vastaavat tarvittaessa lisäkysymyksiin.

Terveisin

Samuli Impiö

## Asiakaspalvelun auditointi

(alustus myymäläpäällikölle / tiivistelmä palaveriin)

*Samuli Impiö, Satakunnan Ammattikorkeakoulu, opinnäytetyö*

### Mistä on kyse

- Kyseessä on Samulin opinnäytetyö, mihin yhtiön/aluepäällikön lupa.
  - o auditointikokeilu ei ole mitenkään sidoksissa esim. henkilökohtaisen palkanosaan
- Opinnäytetyössäni haluan selvittää, että toimiiko asiakaspalvelun auditointimalli Alkon myymälätyössä ja millaisia kehittämistoimenpiteitä tarvitaan, jotta malli kokonaisuudessaan olisi toimiva.
- Kokeiluun osallistuvat myymälät ovat: Huittinen, Kankaanpää, Naantali, Paimio, Raisio, Salo ja Ulvila.
- Vastaava auditointimalli on käytössä Stockmannilla.
- Auditointien pisteytyksillä ei ole merkitystä, vaan myymäläpäälliköiden ja myyjien kokemuksilla / kehittämisideoilla.
  - o Miten myymäläpäällikkö / myyjä kokee itse auditoinnin
  - o Millaisia haasteita tulee esille itse auditoinnissa
    - lomakkeen käyttäminen, ajoitus, tilanteet, asiakkaat
  - o Miten palautteen antaminen sujuu auditoinnin perusteella
- Yhden yksittäisen myyjän ja myymälän auditointiarviointeja ei raportoida eteenpäin.
- Myymälöiden auditointituloksia ei vertailla keskenään.
- Taustalle voi kertoa myös sen, että
  - o Yhtiössä on sisäisiäauditointeja tehty usean vuoden ajan lähinnä eri toimintoihin liittyen (myymälätarkastajat).
  - o Myster Shopping on sitä vastoin ulkoista-auditointia, missä testi asiakas arvioi toimintaamme ja erityisesti asiakaspalvelua.
  - o Nyt tehtävässä kokeilussa on kyse sisäisestäauditoinnista, missä myymälän esimies arvioin myymälänsä henkilökunnan asiakaspalvelua.

### Mitä on auditointi

- Auditointi tarkoittaa laadun mittaamista ja sen pohjalta tapahtuvaa toiminnan kehittämistä. Auditoinnissa tarkastellaan vastaako toimintamme kuvattuja prosesseja ja samalla kerätään kehitysideoita prosessien parantamiseksi (Alko Oy 2008).
- Katselmuksessa (auditointi) punnitaan kriittisesti voimavarojen käyttöä ja aikaansaatuja tuloksia. Tämä tarkastelu tulee toteuttaa täysin ennakkoluulottomasti (Karlöf 1995, 103).
- Sisäiset auditoinnit tehdään johdon toimeksiannosta varmistamaan, että toiminta on suunniteltujen järjestelyjen mukaista. Auditoinnin lähtökohtana on vertailla johonkin malliin, kuvaukseen tai toiminta-ohjeisiin, johon toimintajärjestelmän kuvausta verrataan tai laajempiin kriteereihin tai tavoitteisiin, joita ovat esimerkiksi laatupalkintokriteerit tai alakohtaiset erityiskriteeristöt tai jotka yritysjohdolle itse on asettanut toiminnan tavoitteeksi (von Bagh ym. 2000, 38 - 39).

### Miten auditointikokeilu on tarkoitus järjestää

- Myymälän esimies auditoi oman myymälän myyjien asiakaspalvelua.
- Auditointimallia luodessa pohjana on käytetty Alkon asiakaspalveluprosessia sekä PaLaPeli-opasta. Toisin sanoen samat kohdat auditoidaan kuin Myster Shoppingissa, eli
  - o saapuvan asiakkaan huomiointi,
  - o avuntarjoaminen,
  - o ystävällisyys ja kohteliaisuus,
  - o ymmärrettävyys ja selkeys,
  - o oma-aloitteisuus ja innostuneisuus,
  - o tarvekartoitus,
  - o asiantuntemus juoma- ja ruokakulttuurista,
  - o tuotesuosituksien antaminen,
  - o lisäpalvelu ja
  - o tilanteen päättäminen.

### Miten myymäläpäällikkö auditoi

- Myymäläpäällikön on tarkoitus auditoida henkilökuntaansa oman työn ohessa. Varsinaista auditointitilaisuutta ei tarvitse järjestää. Auditoinnin voi tehdä tilanteen mukaan esimerkiksi työpisteen takaa, kassalta tai hyllyttäessä.
- Ajankohta voi olla mikä hyvänsä, alkuviikko voi olla hiljainen ja taas loppuviikko turhankin vilkas. Stockmannin kokemus oli kumminkin, että ”pienessä” ruuhkassa auditointi sujuu paremmin.
- Auditoinnista tulee kertoa etukäteen auditoitaville (esim. ”ensi viikon aikana auditoin”).
- Auditoidijan ei tule mennä liian lähelle auditoitavaa, jottei tilanne kärsi sen vuoksi. Jokaista sanaa, ilmettä ja elettä ei tarvitse kuulla ja nähdä.
- Mikäli auditointitilanne katkeaa jostain syystä, niin auditointi voi katsoa auditoitavalta esimerkiksi palvelun lopputilanteen (kassa) seuraavan asiakkaan kohdalta.
  - o mikäli auditointi saa hyvän auditoinnin, mutta esimerkiksi saapuvan asiakkaan huomiointi jää havaitsematta, niin sen voi todeta myöhemmin muiden asiakkaiden kohdalta
- Auditointia varten tulee olemaan arviointilomake, mitä auditointi voi käyttää halutessaan jo itse tilanteessa tai sitten täyttää lomake pienten muistiinpanojen perusteella auditoinnin jälkeen.

### Palaute

- Auditoinnista pitää antaa palaute.
- Auditoinnin jälkeen myymäläpäällikkö voi antaa palautteen saman tien auditoitavalle myyjälle. Palautteen voi antaa myös päivän kahden päästä.
- Eteenkin positiiviset (arvosanan keskiarvo 4) palautteet auditoinnista kannattaa antaa saman tien.
- Isommat kehittämistarpeet kannattaa antaa auditoitavalle kahden kesken.
- Annetusta palautteesta voi myös johtaa tavoite- tai kehityskeskustelun, missä voi käyttää hyödyksi uutta myyjän asiakaspalveluosaamisen tavoitekeskustelu-lomaketta.

### Arviointilomake + palautelomakkeet

- Itse auditointiin koskeva arviointilomake sekä auditointikokemuksen palautelomakkeet valmistuvat maaliskuun alun aikana.
- Arviointilomake tulee pitämään sisällään yllä mainitut 10 asiakaspalvelun kohtaa.
- Arviointi tapahtuu arvosanojen (1-4) avulla.
- Arviointilomakkeessa huomioidaan myös ”toimenpiteet jatkoa varten” -kohta.

### Aikataulu

- Myymäläpäällikkö esittelee asiakaspalvelun auditointikokeilun tiimille **maaliskuun alkupuolella.**
- Myymäläpäälliköt suorittavat asiakaspalvelun auditointeja myymälöissään **maalis- ja huhtikuun aikana.**
- Myymäläpäälliköt käyvät yhteisen palautekeskustelun auditoinnista tiimensä kanssa auditoinnin jälkeen **huhti-toukokuussa.**

## Asiakaspalvelun auditointikokeilu Alko Oy:ssä

### Arviointilomake

Myymlä: \_\_\_\_\_  
Auditaja: \_\_\_\_\_  
Auditaitava: \_\_\_\_\_  
Aika: \_\_\_\_\_  
Asiakkaan kuvaus: \_\_\_\_\_  
(esim. nuori ruokaviinin ostaja)  
Erityistä: \_\_\_\_\_

#### Palveluosaaminen

1. Saapuvan asiakkaan huomiointi
2. Alkutervehdys ja avuntarjoaminen
3. Ystävällisyys ja kohteliaisuus
4. Oma-aloitteisuus ja innostuneisuus
5. Ymmärrettävyys ja selkeys
6. Tilanteen päättäminen

Arvio (1-4)    Kommentti

Arvio (1-4)	Kommentti

#### Myyntiosaaminen ja asiantuntemus

7. Tarvekartoitus
8. Asiantuntemus ruoka- ja juomakulttuurissa
9. Tuotesuosituksen tekeminen
10. Lisäpalvelu

Arvio (1-4)	Kommentti

#### Kassapalvelu

11. Alkuterveydys kassalla
12. Kassapalvelun sujutus
13. Lopputervehdys ja ostopäätöksen vahvistaminen

Arvio (1-4)	Kommentti

Palaute auditoitavalle: \_\_\_\_\_



**Arvoisat auditointikokeiluun osallistuvat myymäläpäälliköt!**

*(Kirsi-Maria, Sanna-Maija, Suvi, Heli, Juha ja Simo) + tiedoksi Erkki*

Olisi aika startata asiakaspalvelun varsinainen auditointi käyntiin. Soittelin tuossa viime viikolla kaikki Teidät lävitse ja kaikkien myymälätiimit olivat suhtautuneet positiivisesti tähän kokeiluun, joten antakaamme palaa vaan...

Viime viikolla tein Pääsiäismyynnissä parit auditointikokeilut. Sopivan palvelutilanteen löytäminen auditointia varten oli aluksi haastavaa ja mielenkiintoista. Milloin tuli ”sopiva” asiakas, mutta tämä ei tarvinnut apua tai sitten tuli hyvä tilanne, mutta se meni hyvin nopeasti tai kassapalvelun yhdistyminen jäi tässä kohdin pois. Arviointilomakkeen täyttäminen oli sitä vastoin..., niin näitä kokemuksia haluankin kuulla Teiltä, kun olette auditointeja suorittaneet.

Oheisen liitteen **ensimmäisellä** välilehdellä on auditointia varten arviointilomake. Olkaa hyvät, tulostakaa tarvittava määrä ja alkakaa suorittaa auditointikokeiluja sopivalla aikataululla. Jos on tunne, niin MS-arvosanataulukot voi vielä kurkata lävitse, jotta tietää, että mitä on tekemässä.

Teidän, arvoisat kollegat, mielipiteet auditoinnista tulen tiedustelemaan auditoinnin jälkeen tehtävällä teemahaastattelulla. Tähän haastatteluun palaan sitten, kun olette suorittaneet myymälässänne kaikki auditoinnit. Voitte tutustua tähän haastatteluun etukäteen oheisen liitteen **toisella** välilehdellä olevaan aihealueeseen. Tärkeintähän on saada teiltä mahdollisimman paljon ajatuksia ja kommentteja kokeiluun liittyen, joten en rajaa niitä valmiilla kyselylomakkeella.

Kun olette auditoinneet myymälätiiminne myyjän ja antaneet hänelle palautteen auditoinnista, niin tämän jälkeen toivoisin teidän antavan myyjän kertoa mielipiteensä. Tätä varten on oma lomake oheisen liitteen **kolmannella** välilehdellä. Sopikaa jokin asianmukainen lomakkeen ”palautusjärjestelmä” myymälässänne, jotta jokainen myyjä voi vapaasti ja anonyyminä vastata palautekyselyyn. Varmistakaa, että luottamus tässä kohdin säilyy.

Kun olette suorittaneet auditoinnit tiimissänne loppuun, niin **informoikaa** siitä minua. Sovitaan tässä kohdin teemahaastattelulle sopiva ajankohta. Samalla tapaamisella voitte palauttaa minulle auditointiin liittyvät arviointilomakkeet sekä myyjien palautelomakkeet.

Toivotan jokaiselle Teille auditoinnin iloa! Varmasti syntyy mielenkiintoisia ja vaihderikkaita tilanteita. Mikäli tulee kysymyksiä tai toivotte lisää ohjeita ja opastusta, niin älkää empikö soittaa!

Terveisin

Samuli

## Asiakaspalvelun auditointikokeilu Alko Oy:ssä

### Myyjän palautelomake

#### Valmistautuminen

1. Saitko tarvittavan tiedon asiakaspalvelun auditoinnista etukäteen?

- Kyllä
- Jonkin verran
- En

#### Auditointilanne

2. Oliko auditointilanne, mistä esimiehesi antoi sinulle palautetta, mielestäsi aito?  
(vai syntyikö jännitteitä/näyttelemistä)

- Kyllä, tilanne oli aito
- Tilanne oli melko aito
- En osaa sanoa
- Tilanne ei ollut kovinkaan aito
- Ei, tilanne ei ollut aito

#### Palaute

3. Kuinka nopeasti sait palautteen auditoinnista esimieheltäsi?

- Välittömästi
- Muutaman päivän kuluessa
- Noin viikon päästä
- Myöhemmin, esim. tavoitekeskustelussa
- En osaa sanoa

4. Tulisiko mielestäsi auditoinnista saada palaute

- Välittömästi
- Muutaman päivän kuluessa
- Noin viikon päästä
- Myöhemmin, esim. tavoitekeskustelussa

5. Oliko palautteen saaminen auditoinnista mielestäsi

- Miellyttävää
- Suhteellisen miellyttävää
- En osaa sanoa
- Suhteellisen epämiellyttävää
- Epämiellyttävää

6. Koitko auditoinnista saamasi palautteen

- Hyödyllisenä
- Melko hyödyllisenä
- Melko hyödyttömänä
- Hyödyttömänä

7. Syntyikö palauttekeskustelun yhteydessä erimielisyyksiä palvelutilanteen kulusta?

- Kyllä
- Jonkin verran
- Ei

8. Syntyikö palauttekeskustelun myötä kehitystoimenpiteitä?

- Kyllä
- Ei

*Auditointi kokonaisuus*

9. Miten koit asiakaspalvelun auditoinnin kokonaisuutena?

- Hyvänä
- Melko hyvänä
- Melko huonona
- Huonona

10. Tulisiko mielestäsi asiakaspalvelun auditointia jatkaa Alkossa?

- Kyllä
- Ehkä
- Ei

*jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä tai ehkä, vastaa myös seuraavaan:*

11. Miten mielestäsi asiakaspalvelun auditointia tulisi kehittää?

---

---

---

---

---

***Kiitos palautteesta!***

Samuli Impiö - Opinnäytetyö - Satakunnan ammattikorkeakoulu - 2008

## **Asiakaspalvelun auditointikokeilu Alko Oy:ssä**

Myymäläpäällikön teemahaastattelun aiheet:

1. Valmistautuminen auditointiin
2. Auditointilanne
  - Tilanteen löytyminen
  - Sovipa tilanne
3. Auditointiajankohta
4. Auditoinnin arviointi
5. Arviointilomake
6. Palaute
  - Missä ajassa
  - Miten koit
  - Miten koettiin
  - Jatkotoimenpiteet
7. Auditointikokonaisuus
  - Miten koit
  - Hyvää/huonoa
  - Jatko
  - Kehittämistoimenpiteet

## **Myymläpäälliköiden kommentit asiakaspalvelun sisäisestä auditoinnista**

Auditoinnin hyviä asioita olivat:

- palautteen antaminen hyvää
- herää itsekkin siihen, että mitä se kokonaisuus on
- kokisin ehkä parempana, kuin myster shopping
- hyvää ollut, että tunnistaa omista myyjistä piirteitä
- tässä tulee hyvin esille myymäläpäällikön näkemys
- hyödyllistä on kertoa myyjälle, että kuinka hän suoriutuu asiakaspalvelusta
- hyvää oli se, että sai kokonaisvaltaisen kuva asiakaspalvelusta
- hyvää, että sai antaa henkilökohtaisesti palautteen
- muutoinkin saattoi jutella, että miten asiakaspalvelu toimii
- hyvää myös se, että palautteen myötä auditoitava joutui myös katsoa peiliin ja pohtia omia asiakaspalvelun tavoitteita
- hyvää se, että kuunteli tilanteet toisin, kuin normaalisti
- hyvää se, että tällä pehmensi ns. myyjän myster shoppaajan pelkoa
- hyvää se, että jos sai auditoitua koko palvelukierroksen
- asia on erittäin hyvä ja tällä saadaan henkilökunta kiinnittämään huomiota olennaiseen
- yleisesti palautteen antamista tämä auditointi tukee, sillä on jokin kättä pidempi
- minusta hyvä juttu, herättää keskustelua ja herättää tiimiä
- hyvää tässä oli se, että opin tuntea heidän asiakaspalvelutaitoja
- hyvää oli se, että sain antaa palautetta tiimille asiakaspalvelusta
- itse auditoinnista heräsin myös siihen, että palautteen antaminen on tärkeä asia ja pienillä asioilla saa luotua varmuutta

Auditoinnin huonoja asioita olivat:

- sopivan tilanteen löytäminen vaikeaa, ettei myyjä huomaisi sitä
- huonoa se, että arviointia varten pitää mennä niin lähelle (menee näyttelyksi)
- auditointi itsessään vaatii aikaa
- huonoa oli se, että ajan, paikan ja tilanteen löytäminen
- huonoa oli se, että palautteen antaminen venyi
- huonoa oli paine auditoinnista ja ajan löytämisestä
- haaste, että miten tämän toteuttaa myymäläpäällikön työssä

Auditoinnissa kehitettävää ja muita huomioitavia asioita olivat:

- myyjälle ei tule kertoa tarkkaa ajankohtaa
- arvioinnissa voisi olla lomakkeessa toinen niin sanottu apusivu
- vaatii fiksaamista arvioinnin / lomakkeen osalta
- vaatii ehdottomasti myös resursseja
- auditoinnissa pitää olla myös rohkea ja rehellinen
- maksimissaan kaksi kertaa vuodessa voisi tehdä
- kehittäminen: auditoijalle pelisäännöt (rehellisyys), auditoijalle selkeä malli ja toimenkuva ja perehdytys / opastus
- palaute samana päivänä
- kehittäisin siten, että auditointi osa-alueet voisivat olla omia kokonaisuuksia esimerkiksi asiakaspalvelu ja kassatilanne
- miten auditoinnista saisi välineen myyjän osaamisen kehittämiseen / elämysten tuottamiselle, miten pitkällä aikajänteellä saataisiin asiakaspalvelu osaksi myymälän rutiinia, miten auditointi saadaan työkaluksi asiakaspalvelun kehittämiseen
- tärkeä on myös esittää asia myyjäkunnalle, jotta pohjustus olisi kunnossa
- tämän voisi yhdistää henkilökohtaisen palkanlisän arvioinnin osaksi!
- Asiakaspalvelullinen näkökanta arvioinneissa voisi olla suurempi.
- kun pohjatieto ihmisistä, niin vaikuttaako se arviointiini?
- aika-asiaa tulee pohtia
- tasalaatuinen auditointi haaste
- auditointia voisi hyödyntää uuden henkilön perehdyttämisen tukena
- se on tuotava esille, ettei tällä haluta arvioida henkilökuntaa
- voisi olla osana henkilökohtaista palkanlisää
- kehittäisin: myster shopping voisi korvata tällä, sitten että Alkolainen arvioisi, joka ei olisi kovin tunnettu, joten tällä päästäisiin pois teennäisyydestä
- kustannustekijänäkin yhtiön oma auditoija voisi kiertää päivässä useita myymälöitä
- kehittäisin: vähän paperia, avoimuus, avoin palaute, keskustelu ja yhdistettynä sen jälkeen esim. kehityskeskusteluun
- palautteen antamisessa tasot oltavat samat
- minusta suoranaista auditointia ei tarvitse tehdä uudelleen ja uudelleen, mutta palautteen antamisena tätä tulee jatkaa siten, että oppii antamaan palautetta asiakaspalvelusta
- kehittäisin: tämän tulisi olla mp:n vuosikellossa, että teen tämän jutun tiimille (ei välttämättä paperilla, mutta kunhan tekee)
- tämä tulisi saada hyvässä hengessä vietyä eteenpäin

**Myyjien kommentit, kuinka asiakaspalvelun sisäistä auditointia tulisi kehittää:**

- hyvä tapa arvioida asiakaspalvelutaitoja konkreettisessa tilanteessa
- en näe mitään sen suurempia kehittämistarpeita
- tarkkailu-ajanjakso olisi toki voinut olla pidempikin
- palautteen antaminen välittömästi tai lähipäivinä
- tilanteen seuraaminen kamerasta voisi olla ihan hyvä oppimisen paikka, sillä kehonkielellä viestimme monia asioita, joita itse ei aina tiedosta
- auditointi voitaisiin suorittaa ulkopuolisen päällikön tekemänä, siviilit päällä
- useita auditointikertoja, niin tulisi parempi kokonaisuus palvelusta
- Auditoinnista voisi tehdä säännöllistä, jolloin asiakaspalvelun laatu hahmottuisi kokonaisvaltaisemmin. Kattavat auditointitulokset puolestaan auttaisivat kehittämään asiakaspalvelua.
- hyvä näin, mukautuu käytön myötä
- en osaa sanoa
- en tiedä, miten tulisi kehittää, tuollaisenaan se toimii mielestäni hyvin
- ehkä voisi olla kertomatta, jos tekee auditointia, niin myyjä käyttäytyy silloin ainakin aidosti
- tilanteen aitoutta tulisi saada paremmaksi
- silloin homma toimii, kun myymälässä on lähes kaikki töissä, myös esimies, jolloin hän sulautuu joukkoon paremmin
- päällikön pitäisi pystyä auditoimaan vapaammin, mikä on varmasti mahdotonta, koska miten tarkkaillet alaisiasi häiritsemättä asiakkaita - et mitenkään!
- se, joka arvioi tilanteen, tulisi saada nähdä koko asiakaspalvelutilanne kokonaisuudessa, että siitä saisi kokonaisen tilanteen.
- oma lähiesimies ei ehkä paras henkilö auditointia suorittamaan.
- mielestäni esimiehen tehtäviin kuuluu jatkuva asiakaspalvelun seuranta ja jatkuva palautteen anto alaisille.
- hyvin toimivassa esimies / alainen suhteessa tapahtuu jatkuvaa palautteen antamista ja vuorovaikutusta, ilman hienoa auditointi -termiä.
- voisın nähdä tämän osana kehityskeskustelua.
- Ehkä voisi olla auditointisarja esim. joulun tai kevätsezonin alla siis 2 tai 3 auditointia parin viikoin välein. Tällöin kumpikin osapuoli näkisi mahdollisen kehityksen suunnan. Hyöty on minimaalinen, jos auditointi tehdään vain vuoden välein.
- auditointeja voisi pitää useammin, jotta palaute tulee heti ja näin pystyy kehittämään itseään aina paremmin kohti täydellistä asiakaspalvelua
- mielestäni oli hyvä, että auditoinnista kerrottiin etukäteen, muttei juuri ennen auditointitilannetta; tällöin auditoinnista saadaan aidoin tulos.