

# **Hyvän palvelun esteet asiakasrajapinnassa työskentelevien näkökulmasta Finlayson Oy:ssä**

Mari Riimala

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2019

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Muoti- ja vähittäiskauppa

**Jyväskylän ammattikorkeakoulu**

JAMK University of Applied Sciences

Tekijä(t) Riimala, Mari	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Huhtikuu 2019
	Sivumäärä 55	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Hyvän palvelun esteet asiakasrajapinnassa työskentelevien näkökulmasta Finlayson Oy:ssä</b>		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Kaisa Partanen		
Toimeksiantaja(t) Finlayson Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä tutkittiin hyvän palvelun esteitä asiakasrajapinnassa työskentelevien näkökulmasta Finlayson Oy:ssä. Tutkimuksessa etsittiin ja nimettiin keskeisimmät yritys-, työntekijä- ja asiakaslähtöiset esteet myyntiprosessin eri vaiheissa.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin muun muassa hyvän palvelun määritelmää, millainen on hyvä myyjä sekä syvennyttiin myyntiprosessin eri vaiheisiin. Hyvän palvelun esteiden nimeämisen tueksi tutkimuksessa tehtiin teemahaastattelu. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Primaariaineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella toimeksiantajayrityksen ketjumyymälöistä.</p> <p>Tuloksista kävi ilmi, että vaikka enemmistö työntekijöistä koki palvelun laadun yleisellä tasolla hyväksi, silti yli puolet koki vähintään viikoittain tilanteita, joissa palvelun laatu olisi voinut olla parempaa. Enemmistö vastaajista koki, että yleisin syy palvelun laadun ajoittaiseen heikkenemiseen oli työntekijän oma asenne. Hyvän palvelun esteiden yksityiskohtaisemmassa tarkastelussa tuloksista kävi ilmi, että keskeisimmät esteet olivat myymälässä koettu kiire, valikoiman vastaavuus asiakkaiden tarpeisiin, työntekijän motivaatio, asenne ja taidot sekä asiakkaiden asenne ja palvelusta kieltäytyminen.</p> <p>Tutkimuksen avulla yritys sai tietoa työntekijöiden kokemuksista hyvän palvelun esteistä. Jatkossa yrityksessä voidaan aiempaa enemmän kiinnittää huomiota tutkimuksessa esiin nousseisiin ongelma-kohtiin ja kehittää palvelua niiden osalta. Lisäksi tutkimus voi toimia yhtenä taustamateriaalina henkilöstön koulutusta suunniteltaessa.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> ) Asiakaspalvelu, myyntityö, myyjä, asiakasrajapinta, asiakas, kvantitatiivinen tutkimus, kyselytutkimus		
Muut tiedot		

Author(s) Riimala, Mari	Type of publication Bachelor's thesis	Date April 2019
	Number of pages 55	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: x
Title of publication <b>The hindrances of quality customer service from the salespersons' point of view in Finlayson brand stores</b>		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Partanen, Kaisa		
Assigned by Finlayson Oy		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of the thesis was to study the hindrances of quality customer service from the salespersons' point of view in Finlayson stores. The study aimed to find and define the most essential hindrances caused by the company policy, employees and customers.</p> <p>The theoretical framework dealt with the definition of quality customer service, the qualities of a good salesperson as well as the phases in the sales process. To identify the hindrances of quality customer service, a theme interview was carried out. A quantitative research approach was used in the study. The primary material was gathered by a digital questionnaire from Finlayson brand stores.</p> <p>The findings revealed that the majority of the employees felt the quality of customer service was generally good. However, more than half of them faced situations weekly where the quality of customer service could have been better. The majority of the answerers felt that the most common reason for the occasionally declined service quality was the employees' own attitude. When scrutinizing the hindrances of quality customer service in more detail it turned out that the most essential hindrances were the experienced rush, the selection not meeting the customer needs, lack of motivation as well as the employees' attitude and skills. From the customers' side those were attitude and refusal to be served.</p> <p>The thesis helped the company to gain information about how the employees experienced the hindrances of quality customer service. From now on the company is able to pay more attention to the sticking points mentioned in the thesis and further develop service related to those. In addition, the thesis can be used as background material when developing training for the personnel.</p>		
<p>Keywords (<a href="#">subjects</a>) Customer service, sales work, salesperson, customer interface, customer, quantitative research, survey research</p>		
Miscellaneous		

## Sisältö

<b>1 Johdanto</b> .....	<b>3</b>
<b>2 Tutkimusasetelma</b> .....	<b>5</b>
2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset .....	5
2.2 Tutkimusmenetelmät .....	6
<b>3 Hyvä palvelu, palvelija ja myyntiprosessi</b> .....	<b>14</b>
3.1 Hyvän palvelun määritelmä .....	15
3.2 Menestyvä myyjä nyt ja tulevaisuudessa.....	17
3.3 Palvelupolku ja palveluprosessi .....	18
3.4 Palvelun laatu ja laadun mittaus .....	19
3.5 Myyntiprosessi .....	20
<b>4 Tutkimustulokset</b> .....	<b>23</b>
4.1 Tutkimuksen toteutus.....	23
4.2 Hyvän palvelun esteet .....	24
4.3 Vastaajien taustatiedot .....	27
4.4 Asiakaspalvelun laatu ja laatumuutokset.....	29
4.5 Palvelun esteet myyntiprosessin eri vaiheissa .....	32
<b>5 Johtopäätökset</b> .....	<b>41</b>
<b>6 Pohdinta</b> .....	<b>46</b>
<b>Lähteet</b> .....	<b>49</b>
<b>Liitteet</b> .....	<b>52</b>
Liite 1. Kyselylomake .....	52
Liite 2. Haastattelun teemat .....	55
<b>Kuviot</b>	
Kuvio 1. Myyntiprosessin vaiheet .....	21
<b>Taulukot</b>	
Taulukko 1. Vastaajien ikäjakauma .....	28
Taulukko 2. Vastaajien työvuodet Finlaysonilla.....	28
Taulukko 3. Vastaajien aiempi asiakaspalvelu- ja myyntityökokemus .....	29

	2
Taulukko 4. Vastaajilla oleva kaupanalan koulutus .....	29
Taulukko 5. Vastaajien näkemys asiakaspalvelun laadusta.....	30
Taulukko 6. Näkemys palvelun laadusta suhteessa koulutukseen .....	30
Taulukko 7. Vastaajien havainnot tilanteista, joissa asiakkaille tarjotun palvelun laatu olisi voinut olla parempaa .....	31
Taulukko 8. Vastaajien näkemys ajoittaisen palvelun laadun heikkenemisen aiheuttajista .....	32
Taulukko 9. Kokemukset asiakkaiden tervehtimisestä ja ensivaikutelman luomisesta .....	33
Taulukko 10. Kokemukset tarvekartoituksen tekemisestä.....	35
Taulukko 11. Päivittäinen kiireen kokemus suhteessa työvuosiin .....	37
Taulukko 12. Kokemukset valikoiman ja vaihtoehtojen esittelystä .....	38
Taulukko 13. Kokemus asiakkaiden kiinnostuksesta valikoimaan koulutukseen suhteutettuna.....	39
Taulukko 14. Kokemukset kaupan päättämisestä ja maksutapahtumasta.....	40

# 1 Johdanto

Asiakas astuu myymälän ovesta sisään. Häntä tervehditään iloisesti hymyillen, ja asiakkaalle tulee tunne, että hän on tervetullut. Myyjä lähestyy asiakasta, avaa keskustelun luontevasti ja samalla tiedustelee, millaisella asialla asiakas myymälässä vierailee. Myyjä on aidosti kiinnostunut asiakkaasta ja haluaa tarjota hänelle parhaan mahdollisen ratkaisun ongelmaa. Kokeneella myyjällä on hyvä valikoima- ja tuotetuntemus. Tunnelma on asiakkaan näkökulmasta vilpitön, rehellinen ja jopa inspiroiva. Vaihtoehtojen esittelyn jälkeen myyjä auttaa asiakasta tekemään ostopäätöksen. Asiakas maksaa ostokset ja on mielestään tehnyt hyvät kaupat. Ostotapahtuman päätyttyä asiakas kokee palvelun olleen niin hyvää, että hän mielellään palaa myymälään uudestaan.

Liiketoiminnan näkökulmasta asiakaspalvelutilanne on yksi yrityksen olemassaolon tärkeimmistä hetkistä. Se on hetki, jolloin yksittäinen tuote tuo yrityksen kassaan ensimmäistä kertaa tuloa. Ennen tuotteen myymistä tuotteesta on ollut yritykselle pelkästään kuluja. Aina palvelutilanne ei kuitenkaan mene edellä kuvatulla tavalla.

Asiakaspalveluun suhtautuminen on pitkälti kulttuurinen seikka. Kulttuurisamme asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilöstö jää usein muiden tahojen jalkoihin. Myynnin, markkinoinnin ja tuotekehityksen on huomattavasti helpompaa oikeuttaa olemassaolonsa. Heitä pidetään yrityksen avainhenkilöinä, mikä näkyy yrityksen suurempana panostuksena heihin esimerkiksi tilinauhassa ja yrityksen tarjoamina koulutuksina. Arvojärjestys, joka rankkaa asiakasrajapinnassa työskentelevät asiakaspalvelijat yrityksen alimmalle portaalle, kuvastaa laajemmin yhteiskuntamme suhtautumista asiakaspalveluun ja palvelamiseen yleensä. Palvelua pidetään kulttuurisesti alentavana. Karkeasti ilmaistuna suomalainen ei osaa ottaa palvelua vastaan eikä palvella. (Aarnikoivu 2005, 15 - 16.)

Sen lisäksi, että hyvä palvelu tuottaa lisäarvoa, se on tapa erottautua markkinoilla. Tämä korostuu etenkin niillä aloilla, joissa tuotteet ovat sellaisenaan

hyvin samankaltaisia. Vaikka kaikki asiakaspalvelun käytännöt eivät olisi kilpailijaa parempia, asiakkaat pitäisi saada kokemaan, että he saavat tilanteeseen sopivaa ja arvokasta palvelua enemmän kuin kilpailijoilta. (Bergström & Leppänen 2011, 180 - 181.)

Hyvään palveluun jätetään usein panostamatta siitä syystä, että laadun ajatellaan nostavan kustannuksia. Päinvastoin, laadun puute on kallista. Tämä johtuu muun muassa siitä, että kannattavan liiketoiminnan saavuttamiseksi yrityksen olisi järkevää pyrkiä ensisijaisesti pysyviin ja pitkäkestoisiin asiakassuhteisiin. Lisäksi huono laatu kasvattaa yrityksen kustannuksia. Laadun parantaminen poistaa turhat kustannukset, antaa markkinoille viestin kohentuneesta laadusta ja tätä kautta lisää kannattavuutta. (Bergström & Leppänen 2011, 143; Grönroos 2010, 176 - 177.)

Verkkokaupan kasvun myötä kivijalkakaupan palveluun on alettu kiinnittää enemmän entistä enemmän huomiota. Tämä johtuu osaksi siitä, että kivijalkakaupan on helpompi erottua hyvällä ja laadukkaalla palvelulla. Palveluun panostaminen on tuonut mukanaan myös palvelun ja palvelun laadun tutkimuksen. Tyypillinen tapa tutkia kivijalkakaupan palvelua on tehdä asiakastutkimus, jossa kysytään asiakkailta, mitä mieltä he ovat palvelusta ja miten sitä tulisi kehittää. Asiakastutkimukset ovat palvelun kehittämisen kannalta tärkeitä, mutta yleensä niissä jää huomioimatta täysin asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilökunnan näkökulma. Asiakaspalvelu on pitkälti vuorovaikutusta, jossa kohtaavat asiakas sekä yritystä edustava asiakaspalvelija.

Tässä työssä katseet kääntyvät asiakasrajapinnan työntekijöihin. Tutkimus selvittää, millaisia hyvää palvelua haittaavia tekijöitä päivittäisessä myyjän työssä esiintyy. Tutkimuksessa etsitään kvantitatiivisella menetelmällä keskeisimmät hyvän palvelun esteet Finlayson Oy:ssä yrityksen asiakasrajapinnassa työskentelevien näkökulmasta.

Tunnistamalla hyvän palvelun esteet, yrityksessä voidaan jatkossa kiinnittää niihin enemmän huomiota. Eri myymälöiden myyntitiimejä voidaan ohjata siten, että palvelun laatua heikentävät tekijät olisivat mahdollisimman vähäisiä. Tutkimustulosten jakaminen ketjun muille myymälöille antaa mahdollisuuden

parantaa palvelun laatua koko myymäläketjussa. Tunnistamalla hyvän asiakaspalvelun esteet yritys saa arvokasta tietoa siitä, miten myyjien työtä voisi kehittää. Tutkimuksen tulokset voivat myös antaa suuntaviivoja myyjien kouluttamiseen.

## 2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa käsitellään tutkimusasetelmaa. Tutkimusasetelma kattaa tutkimusongelman ja tutkimusmenetelmän, eli mihin kysymykseen tutkimuksessa etsitään vastausta ja millaisella menetelmällä kysymykseen saadaan vastaus. Menetelmien osalta luvussa käsitellään, millainen on hyvä kyselylomake sekä mitä ovat perusjoukko ja otos. Luku sisältää myös kappaleet tulosten esittämisestä ja analyysimenetelmistä, tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista, aiemmista tutkimuksista sekä toimeksiantajayrityksen esittelyyn.

### 2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimusongelma ohjaa tutkimusprosessin kulkua. Mikäli tutkittavan ilmiön taustalla on olemassa sitä selittäviä malleja ja teorioita, tutkimusotteeksi sopii kvantitatiivinen tutkimus. Tutkimusongelmalla tarkoitetaan sitä tutkittavaan ilmiöön liittyvää ongelmaa, joka tutkimuksella pyritään ratkaisemaan. (Kananen 2011, 23 - 24.)

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma on, että työntekijät eivät aina pysty tarjoamaan asiakkailleen hyvää palvelua. Tutkimusongelmasta voidaan johtaa ajatus, että pitäisi pystyä löytämään syyt, jotka vaikuttavat siihen, että palvelun laadussa on vaihtelevuutta. Tätä kautta asiakaspalvelua ja palvelun laatua on mahdollista kehittää. Tutkimusongelmaan löydetään ratkaisu tutkimuskysymysten avulla, joka ovat

Mitkä ovat hyvän palvelun keskeisimmät esteet myyntiprosessin eri vaiheissa?

Miten hyvän palvelun esteet voidaan poistaa?



## 2.2 Tutkimusmenetelmät

Kanasen (2015, 65) mukaan tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan sääntöä, keinoa tai menettelytapaa, jolla tutkimusongelma ratkaistaan. Tutkimusmenetelmän valinnan taustalla vaikuttaa tiedonintressi, joka on vastaus kysymykseen, millaista tietoa kyseisellä tutkimuksella tavoitellaan (Vilkkä 2005, 49). Sajamaata (1993) mukaillen Vilkkä (2005,49) kirjoittaa, että kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän tiedonintressinä on saavuttaa numeraalista tietoa. Kvantitatiivinen menetelmä soveltuu tutkimuksiin, joissa numeraalisesti halutaan kuvailla jotakin asiaa, asian muutosta tai sitä, miten jokin asia vaikuttaa johonkin toiseen asiaan. Ilmiön on oltava tunnettu sillä tutkimuksen kannalta keskeisessä osassa ovat aiemmat teoriat, tutkimukset, käsitteiden määrittely, numeerinen mittaus ja aineiston tilastollinen käsittely sekä analysointi (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 140).

Vilkkä (2005, 100) toteaa Tuomea ja Sarajärveä (2002) mukaillen, että tutkimuksessa, joka toteutetaan laadullisella tutkimusmenetelmällä, tutkimusaineistoa voidaan kerätä monella tavalla. Kaikki materiaali, jota ihmiset tuottavat, kertovat jotakin ihmisten elämässään kokemista laaduista. Useimmiten aineistoksi valitaan ihmisten kokemukset puheen muodossa eli tutkimusaineisto kerätään haastatteluina. Haastattelusta onkin tullut synonyymi laadulliselle tutkimukselle.

Yleisimmin käytetty tutkimushaastattelun muoto lienee teemahaastattelu, josta käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelussa perustuu aina tutkimusongelmaan, josta poimitaan keskeiset aiheet tai teema-alueet. Teemojen järjestys ei ole olennainen vaan tavoitteena on, että vastaaja voi antaa oman kuvauksensa kaikista teema-alueista. (Vilkkä 2005, 101.) Teemahaastattelun idea on ymmärtää ja saada käsitys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Teemoihin liittyvien kysymysten avulla tutkija pyrkii saamaan tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä. Analysointivaiheen kautta tutkija muodostaa kokonaiskäsityksen tutkimuskohteesta. (Kananen 2014, 72.)

Tässä tutkimuksessa määritellään teoriaan perustuen, mitä on hyvä palvelu. Tämän jälkeen on mahdollista selvittää ainakin osittain hyvän palvelun esteet. Esteiden nimeämisen tueksi tutkimuksessa tehdään teemahaastattelu, jonka tarkoitus on kvalitatiivisin menetelmin laajentaa näkökulmaa tutkittavasta ilmiöstä eli palvelua haittaavista tekijöistä. Tutkimuksen pyrkimys on löytää keskeisimmät hyvän palvelun esteet määrällistä eli kvantitatiivista menetelmää käyttäen. Tutkimuksessa mitataan numeerisesti hyvän palvelun esteitä asiakasrajapinnassa työskentelevien näkökulmasta.

### **Hyvän tutkimuslomakkeen tunnusmerkit ja kysymystyypit**

Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on yleistäminen. Tutkimus perustuu aina mittaamiseen, jonka tavoitteena on tuottaa perusteltua, luotettavaa ja yleistettävää tietoa. Mittauksen tuloksena saatua aineistoa käsitellään tilastollisin menetelmin. Kvantitatiivinen tutkimus voidaan tehdä vasta siinä vaiheessa, kun tutkittavasta ilmiöstä on riittävän kattava ymmärrys. Ilmiön täsmentämiseen voidaan tarvittaessa käyttää laadullista tutkimusta. (Kananen 2008, 10.)

Tutkimuksen lähtökohtana on aina tutkimusongelma, johon haetaan ratkaisua tai vastausta. Ongelman ratkaisuun tarvitaan tietoa eli on tiedettävä, mitä tietoa ongelman ratkaisemiseksi tarvitaan. Kun tarvittava tieto on määritelty, on ratkaistava, mistä tieto hankitaan ja miten se kerätään. (Mts. 2008,11.)

Tutkimuksen kannalta olennaisin ja laajin primääriaineisto, eli tutkijan itse keräämä aineisto voidaan kerätä esimerkiksi standardoidun kyselyn avulla. Standardoitu kysely tarkoittaa, että kaikki vastaajat vastaavat samanlaiseen kyselyyn. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 193.) Hyvän tutkimuslomakkeen tunnusmerkkeihin kuuluu, että lomake on selkeä, siisti ja houkutteleva. Testin kysymyksien tulee olla hyvin aseteltuja. Vastausohjeiden pitää olla selkeät, ja kysymyksissä tulee kysyä vain yhtä asiaa kerrallaan. Kysymyksien tulee edetä loogisesti ja olla numeroitu juoksevasti. Mikäli kyselyssä kysytään useammasta aiheesta, samaa aihetta koskevat kysymykset pitää ryhmitellä kokonaisuuksiksi ja otsikoida selkeästi. Lomake ei saa olla liian pitkä, joka varmistetaan kysymällä vain tutkimuksen kannalta kaikista olennaisimpia asi-

oita. Ennen kyselyn tekemistä lomake tulee esitellä ja varmistaa, että tiedot on helppo syöttää ja käsitellä tilasto-ohjelmalla. (Heikkilä 2014, 47.)

Kyselytutkimuksessa hyvät ja oikein laaditut kysymykset ovat tutkimuksen onnistumisen perusedellytys. Lomakkeen rakenne kannattaa suunnitella siten, että alkuun sijoitetaan helppoja kysymyksiä, joiden avulla pyritään herättämään vastaajan mielenkiinto tutkimusta kohtaan. Usein kysely alkaa vastaajan taustatietoja koskevilla kysymyksillä, mutta nämä voidaan yhtä lailla asettaa lomakkeen loppuun. Tällöin vältytään tilanteelta, jossa vastaaja asettuu liikaa henkilötietojen rajaamaan rooliin. (Heikkilä 2008, 48.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kysymykset voivat olla avoimia tai strukturoituja, jolloin vastaajalle annetaan valmiit vastausvaihtoehdot. Kysymysten toimivuus riippuu kolmesta seikasta eli vastaajan on ymmärrettävä kysymykset, hänellä on kysymyksiä edellyttämä tieto ja että vastaaja haluaa antaa kysymyksiin liittyvän tiedon. Molemmissa kysymystyypeissä on puolensa. Avoimissa kysymyksissä on vaarana, että ne tuottavat tutkimuksen kannalta epäoleellista tietoa. Toisaalta avoimilla kysymyksillä voidaan tuottaa tietoa, jota strukturoiduilla kysymyksillä ei saada. Avoimien kysymysten käsittely on strukturoituja kysymyksiä vaikeampaa, koska vastauksissa on aina hajontaa. Strukturoitujen kysymysten käsittely on helppoa, sillä vastausvaihtoehdot on valmiiksi numeroitu. Strukturoituja kysymyksiä ovat erilaiset vaihtoehdokysymykset ja asteikkokysymykset. (Kananen 2008, 25 - 26.)

Tässä tutkimuksessa lomake laaditaan niin, että kyselyn alussa vastaajilta pyritään saamaan yleinen käsitys yrityksessä tarjotun palvelun laadusta. Lomakkeen keskiosa rakennetaan siten, että hyvän palvelun esteet voidaan selvittää neljän keskeisen myyntiprosessin vaiheen mukaan. Myyntiprosessin vaiheet ovat asiakkaan tervehtiminen ja ensivaikutelman luominen, tarvekaritoituksen tekeminen, valikoiman ja vaihtoehtojen esittely sekä kaupan päättäminen. Tämän lisäksi jokaisen aihealueen alla esitetyt väittämät käsittelevät hyvän palvelun esteitä joko yrityksen toimintatavoista, työntekijän asenteista tai asiakkaan toiminnasta johtuvina. Jotta vastaajan olisi helpompi ymmärtää, mitä ja millaista tilannetta hänen on tarkoitus väittämien avulla arvioida, jokai-

nen myyntiprosessin vaihe kuvaillaan erikseen. Lomakkeen lopussa vastaajalle annetaan mahdollisuus aiheeseen liittyviin vapaisiin kommentteihin. Vastajien taustatiedot ovat niin ikään sijoitettu lomakkeen loppuun. Kyselyyn on mahdollista vastata anonyymisti. Tutkimuksessa käytetty kyselylomake on nähtävillä tutkimuksen lopussa (ks. liite 1).

### **Perusjoukko, otos ja aineiston keruu**

Perusjoukolla tarkoitetaan sitä kohderyhmää, jota tutkittava ilmiö koskee ja jota tutkimuksessa tutkitaan (Kananen 2011, 65). Otos vastaavasti tarkoittaa perusjoukkoa edustavaa ryhmää, joka tutkimukseen osallistuu. Oikean otantamenetelmän valitsemiseksi olisi hyvä tuntea kohderyhmän rakenne. Sen lisäksi voitaisiin arvioida otoksen suuruus eli se määrä, joka tarvitaan luotettavine tulosten saamiseksi. (Kananen 2015, 267.)

Otannon ja otoksen peruskysymys on aina, mikä on riittävä otoskoko. Otoksen koosta on olemassa erinäisiä suuntaa antavia ohjeita, mutta mitään yksiselitteistä vastausta ei ole. Tämä johtuu siitä, että tilastollisesti riittävän otoskoon määrä vaihtelee, ja eniten siihen vaikuttaa populaation rakenne. (Mts. 278.) Blumbergia, Cooperia ja Schindleria (2008) mukaillen Kananen (2015, 278) selventää, että otoskokoon vaikuttavat perusjoukon heterogeenisyys vaadittava tarkkuus ja osaryhmien määrät. Mikäli havaintoyksiköt ovat hyvin erilaisia keskenään, otoskoon tulisi olla suuri. Halutun tiedon tarkkuus vaikuttaa otoskoon siten, että mitä tarkempaa tietoa halutaan, sitä suurempi otoksen määrä on oltava. Kun perusjoukko jaetaan osaryhmiin, jokaisesta osaryhmästä on tultava riittävä määrä havaintoja, jotta tilastolliset menetelmät olisivat päteviä.

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen perusjoukkoon kuuluivat kaikki Finlaysonin myymälöissä asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt. Vakituksia koko- ja osa-aikaisia työntekijöitä oli kyselyn toteuttamishetkellä yhteensä 86 henkilöä ja 18 henkilöä työskenteli määräaikaaisella sopimuksella. Tämän lisäksi yrityksessä työskenteli 41 henkilöä puitesopimuksella, joka tarkoittaa, että työntekijä kutsutaan töihin vain tarvittaessa. Kyselyyn vastaaminen oli mahdollista kaikille myymälätyöntekijäryhmille sopimustyyppistä riippumatta. Koska vastausaikaa oli viikko, on hyvin todennäköistä, että suurin osa vastauksista tuli

muilta kuin puitesopimuksella työskentelevillä. Tämä johtuu siitä, että kysely ajoittui sesongin ja loma-ajan ulkopuoliseen aikaan, jolloin puitesopimuksilla työskentelevien henkilöiden työllistämistarve on satunnaista. Mikäli puitesopimuksella työskentelevät rajataan laskennallisesti perusjoukon ulkopuolelle, tutkimuksen perusjoukko koostui noin sadasta (104) henkilöstä.

### **Tulosten esittäminen ja analyysimenetelmät**

Muuttuja on kvantitatiivisen tutkimuksen peruskäsite. Muuttujakäsitteen ymmärtäminen on hyvin olennaista, jotta tutkimus tuottaa oikeaa tietoa ilman ylitsepääsemättömiä ongelmia tutkimuksen analyysi- ja tulkintavaiheessa. Muuttujia mitataan mittareilla, jotka vastaavasti riippuvat muuttujan ominaisuuksista. Mittauksen tasosta riippuen on erilaisia mitta-asteikkoja, jotka jaetaan nominaali- (luokittelu), ordinaali- (järjestys), intervalli- (välimatka) ja suhteasteikkoihin. (Kananen 2010, 79.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tulokset esitetään erilaisina taulukoina tunnuslukuina. Yleisimmät taulukot ovat suorat jakaumat ja ristiintaulukointi. Suora jakauma tarkoittaa tulostetta, jossa tarkastellaan yksittäiseen kysymykseen annettujen vastausten jakautumista eri vaihtoehtojen välille. (Kananen 2010, 103 - 104.) Yksinkertainen esimerkki suorasta jakaumasta voi olla taustatiedoissa kysytty vastaajan ikä. Jos kysymys on aseteltu siten, että vastaaja valitsee sopivan vaihtoehdon valmiiksi annetuista ikähaarukoista, taulukossa tulos esitetään niin, että nähdään, miten suuri joukko vastaajista edustaa mitäkin ikäryhmää. Suorasta jakaumasta käytetään myös nimitystä frekvenssijakauma. Sillä saadaan selville, kuinka monta kappaletta kutakin muuttujan ominaisuutta aineistossa esiintyy ja mikä on muuttujan arvon suhteellinen osuus koko aineistosta. (Kananen 2011, 74.)

Suoran jakauman eli yksiulotteisen frekvenssijakauman tärkeimpiä tunnuslukuja ovat painotettu keskiarvo ja keskihajonta (Kananen 2011, 76). Painotettu keskiarvo lasketaan n-luvuista kertomalla ne solun numeraalisilla arvoilla. Luvut lasketaan yhteen ja saatu summa jaetaan havaintoyksiköiden määrällä. (Kananen 2011, 79.) Keskiarvon kanssa tulisi tarkastella keskihajontaa eli standardipoikkeamaa, jota kutsutaan myös hajonnaksi. Hajonnasta nähdään,

kuinka paljon havaintoyksiköt poikkeavat keskimäärin keskiarvostaan. Mikäli arvo on suuri, havaintoarvot ovat hajaantuneet. Arvon ollessa pieni ne ovat keskittyneet. (Kananen 2011, 100.)

Ristiintaulukoinnissa tarkastellaan kahta muuttujaa samalla kertaa. Taulukko on rakenteeltaan vastaava kuin suoran jakauman taulukko. Taulukon esittämismuoto on prosenttitaulukko. (Kananen 2010, 105 - 106.)

Avoimia kysymyksiä voidaan analysoida laadullisen tutkimuksen menetelmin eli käyttämällä luokittelua, teemoittelua tai tyypittelyä. Luokittelussa eri luokat erotellaan, jonka jälkeen tarkastellaan, kuinka usein luokat esiintyvät aineistossa. Teemoittelu eroaa luokittelusta siten, että siinä painotetaan, mitä kustaakin teemasta on sanottu. Myös tyypittelyssä aineisto ryhmitellään, mutta siinä tiettyjä teemoja koskevat ryhmät yleistetään eli tehdään tyyppiesimerkki. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 79.)

Tässä tutkimuksessa tulokset esitetään pääosin suorina jakaumina. Lisäksi muutamasta kysymyksestä on tehty ristiintaulukointi suhteessa vastaajien eri taustatietoihin nähden. Avoimen kysymyksen tuloksia on käsitelty luokittelemalla vastaukset ja tarkastelemalla, miten usein samat aiheet esiintyvät vastauksissa.

Laadullisessa tutkimuksessa käytettävää teemahaastattelua on mahdollista analysoida monella tavalla. Yleensä haastattelun analysointi alkaa aineiston litteroinnilla, jossa puhe muutetaan tekstin muotoon. Litteroinnin tarkkuusvaatimukseen vaikuttaa muun muassa tutkimusongelma ja kysymykset. (Ruusu-vuori 2010, 424 - 426.) Vasta litteroinnin jälkeen alkaa varsinainen aineiston analysointi. Laadullisen tutkimuksen yleisin analyysimenetelmä on sisällönanalyysi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110 - 111). Sisällönanalyysi voidaan tehdä kolmella tavalla, jotka ovat aineistolähtöinen, teoriaohjaava ja teorialähtöinen analyysi. Teorialähtöisen analyysin taustalla on usein teemahaastattelurunko, joka on laadittu tutkimuksessa käytettävän teoreettisen viitekehyksen pohjalta. (Eskola & Suoranta 1998, 152.)

## Luotettavuuden arviointi

Yksi opinnäytetyön laatua mittaavista seikoista on tutkimustulosten luotettavuus. Luotettavuutta mitataan validiteetilla ja reliabiliteetilla. Luotettavuuskäsitteillä pyritään siihen, että tutkimuksesta saadut tulokset ovat oikeita. (Eriksson & Kovanen 2008, 292.) Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä eli sitä, että jos tutkimus tehtäisiin uudelleen, tulokset olisivat molemmissa tutkimuksissa samat (Silverman 2004, 203). Validiteetilla vastaavasti tarkoitetaan, että tutkimuksessa tutkitaan oikeita asioita (mts. 207). Validiteetti käsitteen lisäksi on olemassa myös sisäinen ja ulkoinen validiteetti. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan oikeaa syy-seuraussuhdetta. Ulkoinen validiteetti liittyy saatujen tulosten yleistettävyyteen. Ulkoisen validiteetin tarkastelussa arvioidaan, kuinka hyvin tutkimuksesta saadut tulokset pitävät paikkaansa käytännössä ja populaatiossa eli kuinka hyvin tulokset toistuvat tutkimusta vastaavissa ilmiöissä myös tutkimuksen ulkopuolella. (Kananen 2015, 347.)

Kanasen (2015, 342 - 343) mukaan opinnäytetyön luotettavuuden arviointi pitäisi olla ikään kuin riskien arviointia. Sillä pyritään varmistamaan, että kaikki tehdään oikein. Tämä tulisi tehdä heti työn alkuvaiheessa. Hyvään luotettavuuden arviointiin kuuluu reflektointi oman työn kanssa, mikä tarkoittaa, että luotettavuustarkastelu kytketään omaan työhön.

Tässä työssä tutkimuksen alkuvaiheessa suurin huolenaihe oli siinä, onko perusjoukosta mahdollista saada riittävän suuri otos, jotta tutkimus voidaan toteuttaa kvantitatiivista menetelmää käyttäen. Perusjoukko oli lähtökohtaisesti varsin pieni, ja se sijaitti fyysisesti ympäri Suomea. Perusjoukon sijainnista ja resursseista johtuen kysely oli tehtävä sähköisesti. Sen lisäksi, että perusjoukko oli lähtökohtaisesti pieni, arvioitiin, että sähköinen kysely laskee vastausprosenttia.

Toinen luotettavuuden arviointiin vaikuttava seikka oli se, että tutkijalla oli varsin tiivis suhde toimeksiantajayritykseen. Kanasen (2015, 339) mukaan tutkijalla on aina jonkinasteinen vaikutus tutkittaviin. Tieteen termeissä käytetään nimitystä reaktiivisuus, joka tarkoittaa aineiston "saastuttamista". Tältä osin kvantitatiivinen tutkimus oli perusteltua, koska kvantitatiivisessa tutkimuksessa

tutkijan vaikutus on minimaalista laadulliseen tutkimukseen verrattuna. Tutkijan ja toimeksiantajayrityksen välisistä kytköksistä huolimatta tutkimustulokset voidaan esittää sellaisina, kuin ne tutkimukseen vastanneiden osalta näyttäytyvät.

### **Aiemmat tutkimukset**

Asiakaspalvelu ja palvelun laatu ovat viime vuosina olleet varsin käytetty tutkimusaihe. Tutkimukset on pääsääntöisesti toteutettu asiakastyytyväisyyskyselyinä. Asiakasrajapinnassa työskentelevien näkemyksiä ei sen sijaan ole kovinkaan kattavasti tutkittu.

Inka Kunnas (2015) tutki opinnäytetyössään myynnin tehostamista asiakaspalveluprosessissa. Opinnäytetyössä tutkittiin yritysmyyntiä tekeviä myyjiä ja pyrittiin löytämään myyntiä haittaavia tekijöitä. Sen lisäksi, että Kunnaksen tutkimus on kvalitatiivinen, se poikkeaa tästä tutkimuksesta, koska tutkimus kohdistuu B to B -kauppaan.

Myös Riikka Laaksonen ja Riikka Vehkaoja (2006) ovat tutkineet hyvän palvelun esteitä. Vaikka tutkimuksen nimi viittaa voimakkaasti tähän tutkimukseen, heidän tutkimuksensa tavoitteena oli laatia palvelualan henkilökunnalle haastattelumalli, jolla voidaan löytää esteitä hyvän palvelun syntymiselle. Myös Laaksonen ja Vehkaoja toteuttivat tutkimuksensa kvalitatiivista menetelmää käyttäen.

### **Tarinoita vuodesta 1820**

Finlaysonin tarina alkaa vuodesta 1820, kun skotlantilainen James Finlayson valjastaa Tammerkosken perustaakseen konepajan ja valimon. Alun perin tehdas valmisti kehruukoneita villan ja pellavan kehruuta varten. Yritys menestyi kuitenkin heikosti, koska koneet eivät käyneet kaupaksi. Tästä johtuen Finlayson siirtyi koneiden valmistuksesta lankojen kehruuseen sekä kankaan kudontaan. Vuonna 1836 tehtaon ostivat Venäjän keisarin hovilääkäri Georg Adolf Rauch ja liikemies Samuel Nottbeck. Omistajanvaihdoksesta alkoi voimakkaan kasvun aika, jonka ansiosta Finlaysonista tuli Pohjoismaiden suurin teollinen toimija. (Tätä tarinaa mainostoimisto ei keksinyt n.d.)



Vuonna 1882 Finlaysonilla oli Pohjoismaiden suurin kutomosali. Samana vuonna salissa sytytettiin Pohjoismaiden ensimmäinen sähkövalo. Samoihin aikoihin yrityksellä oli oma sairaala, päiväkot, koulu, palokunta, apteekki ja vanhainkoti. Merkittävintä oli kuitenkin se, että Finlayson oli ensimmäinen yritys Suomessa, joka tarjosi naisille mahdollisuuden itsenäiseen elämään. (Mt.)

1900-luvun aikana Finlayson osti pala kerrallaan lähes koko suomalaisen puuvillateollisuuden. Tuotanto laajeni painokankaisiin sekä kerniin. Vuonna 1951 Finlayson perusti ateljeen Forssaan, jossa on suunniteltu tuhansia kuo-seja, jotka edelleen kaunistavat suomalaisia koteja. Useiden fuusioiden ja yri-tyskauppojen jälkeen yrityksen kodintekstiilitoiminnot siirtyivät kesäkuussa 2014 nykyisille omistajille. Muutaman vuosikymmen hiljaiselon jälkeen Finlay-son heräsi henkiin, ja vuodesta 2016 alkoi voimakkaan kasvun aika. (Mt.) Tä-nä päivänä Finlaysonilla on yli 20 myymälää Suomessa sekä useita seson-kiaikoina toimivia pop-up -myymälöitä (Myymälät & pop-upit n.d.). Yrityksen toiminnassa näkyvät vahvasti 1800-luvun toimintatapoja peilaavat arvot: vas-tuullisuus, rohkeus sekä kiinnostus maailmaa ja asioita kohtaan (Yrityksemme arvot eivät tule konsulteilta n.d.).

### **3 Hyvä palvelu, palvelija ja myyntiprosessi**

Yli 20 vuotta sitten Honkola ja Jounela (1993, 31 - 33) jo totesivat, että mikäli yritys aikoo menestyä, sen on panostettava asiakaslähtöisyyteen. Kaikki yri-tykset ovat palveluyrityksiä, koska yritys voi olla olemassa vain, jos asiakas sitä tarvitsee. Tästä yksinkertaisesta syystä johtuen on vaikea nimetä yritystä, joka pystyisi toimimaan siten, ettei sen tekemisiin jollain tavalla kuulu palvelu.

Viimeistään 2000-luvulla yrityksissä on tiedostettu markkinoiden muuttuminen. Tämä on saanut aikaan käymistilan, jossa yritykset ovat paikoin ajautuneet selkiytymättömään ja poukkoilevaan toimintaan. Muutoksen edellyttämät toi-

menpiteet ovat olleet hahmottumattomia. Suunta on kuitenkin ollut kohti aikaa, jossa yritysten selviytyminen edellyttää asiakaspalvelun mieltämistä tukitoiminnan sijaan aidoksi kilpailutekijäksi. (Aarnikoivu 2005, 13.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on etsiä ja määritellä hyvän palvelun esteitä asiakasrajapinnassa työskentelevien näkökulmasta. Tästä johtuen teoriaosuudessa määritellään, mitä on hyvä palvelu. Koska asiakaspalvelussa on vahvasti läsnä asiakaspalvelija, teoriasolla pyritään avaamaan menestyvän myyjän käsitettä nyt ja tulevaisuudessa. Tämän lisäksi käsitellään myös palvelupolkua, jota käytetään usein apuna palvelun laadun mittaamisessa tai palvelun laadun kehittämisessä. Myyntiprosessin käsittely on perusteltua siitä syystä, että kyselylomake pohjautuu myyntiprosessin eri vaiheisiin. Kyselylomakkeella pyritään keräämään aineisto hyvän palvelun esteistä myyntiprosessin eri vaiheissa.

### 3.1 Hyvän palvelun määritelmä

Jotta voisimme ymmärtää, mitä tarkoitetaan hyvällä palvelulla, on syytä käsitellä ensin, mitä on palvelu. Tuulaniemen (2011, 59) mukaan palvelulle ei ole yksiselitteistä määritelmää. Keskeisintä palvelussa on, että se on prosessi, jossa ratkaistaan asiakkaan ongelma. Voimme kokea palvelun, mutta emme omista sitä. Palvelussa merkittävää on ihmisten välinen vuorovaikutus.

Palvelu on pääasiassa jokin immateriaalinen toimenpiteiden sarja, joka tuottaa asiakkaalle jonkin hyödyn. Palvelu voi olla myös konkreettinen fyysinen tuotos. Usein palvelu on näiden kahden elementin yhdistelmä. Asiakkaan näkökulmasta palvelu voi olla ikimuistoinen tapahtuma, rutiininomainen toimenpide tai huomaamaton arkinen asia. Olennaista on, että palvelu vastaa asiakkaan tarpeisiin. (Kinnunen 2003, 7.)

Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta tai valmius. Palvelutilanteissa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen. Lisäarvo voi syntyä esimerkiksi ongelman ratkaisusta, helppoudesta, vaivattomuudessa, elämyksellisyydestä, nautinnosta, kokemuksesta tai vaikka ajan tai materian säästöstä. (Rissanen 2005, 17 - 18.)

Hyvä palvelu luodaan palvelutilanteessa yhdessä asiakkaan kanssa. Onko palvelu sitten hyvää tai huonoa, on viime kädessä pelkästään asiakkaan kokemus. Palvelun tuottajan ja palvelun kuluttajan näkemykset palvelun onnistumisesta voivat olla hyvinkin erilaiset. Asiakas arvioi tilannetta kokemuksen ja tilanteesta syntyneen tunteen perusteella, johon yhdistyy palvelusuoritteeseen liitettävät odotukset ja käytännön havainnot. Palvelun tuottaja vastaavasti arvioi palvelua usein siihen käytettyjen panostusten ja voimavarojen pohjalta. (Mts. 17 - 18.)

Asiakaspalvelutilanteessa asiakaspalvelija ilmentää toiminnallaan yrityksen arvoja ja suhdetta asiakkaaseen. Asiakaspalvelu on se rajapinta, jossa asiakas ja asiakaspalvelija koko yrityksen ilmentäjänä kohtaavat. Kohtaamisen onnistumiseen vaikuttaa muun muassa se, kuinka tärkeäksi yritys on asettanut asiakaslähtöisyyden. Asiakaslähtöisyyden toteutuminen vaatii yritykseltä ensisijaisesti asiakaskeskeisyyden arvoon sitoutumista mutta myös asiakaslähtöisen toiminnan toteutumista käytännöntasolla. (Aarnikoivu 2005, 16.)

Mielenkiintoiseksi palvelun ja sen kokemuksen arvioinnin tekee vielä seikka, jossa palvelun käyttäjän ja sen tuottajan ajatukset poikkeavat toisistaan. Asiakas voi asioida tietyssä myymälässä vuosikausia henkilön ystävällisen hymyn vuoksi, vaikka valikoima olisi suppeampi kuin alan muissa liikkeissä. Palvelun valinnan ja käytön peruskysymykset voivat olla usein varsin yllättäviä. (Rissanen 2005, 17 - 19.)

Teoriassa hyvä palvelu voidaan siis jokseenkin määritellä. Hyvän palvelun piirteisiin kuuluvat vahvasti asiakkaan ongelman ratkaiseminen, lisäarvon tuottaminen ja vuorovaikutus. Käytännössä hyvän palvelun toteutuminen onkin monimutkaisempaa. Hyvän palvelun keskiössä oleva vuorovaikutus ja sen onnistuminen hyvin tai huonosti on aina asiakkaan subjektiivinen kokemus. Kokemukseen taas vaikuttaa asiakkaan mielialat ja tunnetilat, joihin totuuden hetkellä ja etenkin ennen sitä on varsin vaikea puuttua.

## 3.2 Menestyvä myyjä nyt ja tulevaisuudessa

Hyvällä myyjällä on yleensä neljä perusominaisuutta. Hän osaa ajatella ja toimia asiakaslähtöisesti, hän on asiantunteva, myynti on tuloksellista ja hänellä on hyvät tiimityöskentely- ja vuorovaikutustaidot. Näiden ominaisuuksien lisäksi menestyvän myyjän tunnusmerkkejä ovat asiantuntemukseen perustuva arvovalta, sosiaalisuus, hyvä itsetunto, täsmällisyys, luotettavuus ja rehellisyys. Hyvä myyjä tietää vaikuttamisen keinot, hänellä on positiivinen elämänsäsenne ja omalla innostuksellaan hän voi vaikuttaa positiivisesti työilmapiiriin. (Vahvaselkä 2004, 28.)

Hyvän palvelun esteenä on harvoin osaamattomuus, koska lähtökohtaisesti jokaisella tehtävään palkatulla tulisi olla riittävä osaaminen. Kukaan ei kuitenkaan ole kaikkietävä, ja niinpä tietoa ja osaamista voi kartuttaa jatkuvasti. Vanha sananlaskun ”työ tekijäänsä opettaa” on tähän ajatukseen varsin osuva. Osaamista enemmän palvelussa on kyse asenteesta. Se on osa ihmisen uskomusjärjestelmää, näkemystä siitä, kuinka asiat toimivat, mikä on oikein ja mikä väärin, mikä on hyväksi ja mikä vahingollista. Voit olla töissä innostuneena tuottamassa asiakkaille lisäarvoa tai ainoastaan hankkimassa välttämättömän toimeentulon. Asenteemme ovat opittuja ja niiden muuttaminen on monesti vaikeaa, mutta juuri siitä syystä, että ne ovat opittuja, kielteisistä ja elämää rajoittavista uskomuksista on mahdollista myös opetella eroon. ”Jos uskot, että onnistut, tai uskot, että epäonnistut, olet kummassakin tapauksessa oikeassa.” (Lundberg & Töytäri 2010, 100 - 101.)

Viime vuosina maailma ja myynti on muuttunut radikaalisti. Suurin vaikuttaja on ollut digitalisaatio, joka on muuttanut yritykset ja markkinat, teknologian, ihmisten ostokäyttäytymisen ja arjen. Päätöksentekoa ohjaava tiedon määrä on valtava sekä myyjillä että ostajilla. Kuluttajat hakevat tietoa ja vertailevat tuotteita verkossa, joka johtaa siihen, että myyjien on opeteltava uusia vaikuttamisen tapoja saadakseen asiakkaiden huomion. Asiakkaan on helppo valita sellainen palveluntarjoaja, joka ymmärtää hänen palvelukokemuksensa ja ostamisen helpottamisen merkityksen. Samalla olemme jo ottamassa askeleita kohti aikaa, jossa teknologia mahdollistaa tekoälyn avulla myyjien rutiinien

ulkoistamisen koneille. Monitaitoisten myyjien tarve on nyt suurempi kuin koskaan. Parhaiten menestyvät myyjät, jotka osaavat ja uskaltavat käyttää uusinta teknologiaa avukseen. (Rubanovitsch 2018, 27 - 29.)

Digitalisaation vaikutuksia vähittäiskaupan on viime aikoina keskitytty tarkastelemaan lähinnä verkkokaupan kasvun kautta. Verkkokauppa on vaikuttanut sekä pieniin että suuriin vähittäiskaupan toimijoihin. Vaikka verkkokauppa on keskeinen tekijä digitalisaation tuomassa muutoksessa, digitalisaation vaikutukset ulottuvat paljon laajemmalle. Tästä hyvä esimerkki on lukuisat mobiili-sovellukset, joita kuluttajat käyttävät verkkokauppaostosten lisäksi muun muassa verratakseen hintoja, arvioidakseen tuotteita tai vertaillakseen tuotteiden terveys-, ympäristö- tai eettisiä аспектеja. Uudet teknologiat kehittyvät nopeasti, jolloin vähittäiskauppa on väistämättä suurten muutosten edessä. Tällä hetkellä emme todista ainoastaan voimakasta kuluttajien ostokäyttäytymisen muutosta vaan myös muuttuvaa vähittäiskaupan toimintaa. (Hagberg, Johnson & Egels-Zandén 2017, 264.)

### 3.3 Palvelupolku ja palveluprosessi

Koska palvelu on prosessi, sen kuluttaminen on mahdollista asettaa aika-akselille. Asiakkaan palvelukokemus voidaan kuvata palvelupolun avulla. Palvelupolku on asiakkaan kulkema kokonaisuus, joka koostuu aikajärjestykseen sijoitettavista keskeisistä kokemuksista, joita kutsutaan palvelutuokioiksi. Yksinkertaistettuna palvelupolku alkaa hetkestä, jolloin asiakkaalle herää jokin tarve. Mikäli kyseessä on konkreettisen tavaran hankkiminen myymälästä, asiakas voi valmistella myymälässä asiointia tutustumalla yrityksen verkkosivuihin. Tämän jälkeen asiakas siirtyy myymälään. Hän kohtaa myyjän, tutustuu valikoimaan ja vaihtoehtoihin. Jos tuote ratkaisee asiakkaan ongelman, hän tekee ostopäätöksen. Ostopäätöstä seuraa maksutapahtuma ja myymälästä poistuminen. Joskus palvelupolku voi jatkua vielä ostotapahtuman jälkeen esimerkiksi tuotteen vaihtona, palautuksena tai asiakasreklamaationa. (Tuulaniemi 2011, 78 - 80.)

Jokainen palvelutuokio suunnitellaan yksilöllisesti ottaen huomioon asiakkaan erilaiset tavat käyttää palvelua. Kukin palvelutuokio sisältää lukuisan määrän kontaktpisteitä, jotka sisältävät asiakkaalle useita aistihavaintoja. Tyypillisesti kontaktpisteet jaetaan ympäristöön, esineisiin, prosesseihin ja ihmisiin. Kontaktpisteitä tarkastellessa voidaan miettiä, ovatko tarvittavat elementit jo olemassa, toimivatko ne sellaisinaan, vai voisiko niitä kehittää. (Saffer 2007, 176.)

Asiakkaalle muodostuvan arvon näkökulmasta palvelupolku voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen: esipalveluun, ydinpalveluun ja jälkipalveluun. Asiakas kokee varsinaisen arvon ydinpalveluvaiheessa. Esipalvelu valmistele varsinaista ydinpalvelua, ja jälkipalvelu tapahtuu varsinaisen palvelutapahtuman jälkeen. (Tuulaniemi 2011, 79.) Palvelupolun muodostaminen auttaa palvelun kehittäjää saamaan kokonaisvaltaisen kuvan palveluprosessista ja antaa pohjan palvelumuotoilulle. Sen avulla on helpompi selvittää eri palvelutuokioiden hyviä ja huonoja puolia sekä mahdollisia kehityskohteita. (Saffer 2007, 193.)

Palveluprosessi voidaan jakaa palvelun tarjoajan ja asiakkaan prosesseihin. Palvelun tarjoajan prosessi jaetaan kahteen osaan, jotka ovat asiakkaalle näkyvät prosessit (front stage) ja näkymättömät prosessit (back stage). Palveluprosessia voidaan kuvata myös teatterimetaforalla. Asiakkaalle näkyy teatterin lava (myymälä), jossa hän itsekin toimii. Kulisseissa (takahuone) ovat palveluntarjoajan taustaprosessit. Kontaktpisteet ja totuudenhetket ovat näyttämöllä, jossa asiakas on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa. (Tuulaniemi 2011, 76.)

### 3.4 Palvelun laatu ja laadun mittaus

Palvelun laadun voidaan määritellä olevan mitä tahansa, mitä asiakkaat kokevat sen olevan. Koettu palvelun laatu lisää arvoa asiakkaalle ja saa aikaan asiakastyytyväisyyttä. Asiakkaan kokema palvelun laatu voidaan jakaa kahden ulottuvuuteen, jotka ovat tekninen ja toiminnallinen ulottuvuus. Tekninen

laatu eli lopputulosulottuvuus on sitä, mitä asiakas saa. Toiminnallinen laatu eli prosessiulottuvuus on sitä, miten asiakas sen saa. (Grönroos 2010, 101.)

Oleellinen osa palvelun laadun kokemisessa on yrityksen imago, joka ohjaa asiakkaan mielikuvia jo ennen varsinaista palvelukokemusta. Tähän voivat vaikuttaa myönteiset tai kielteiset ennakkokäsitykset ja aiemmat kokemukset. Asiakkaan kokema palvelun kokonaislaatu koostuu siis yrityksen imagosta, palvelun teknisestä laadusta ja toiminnallisesta laadusta. (Mts. 99 - 102.)

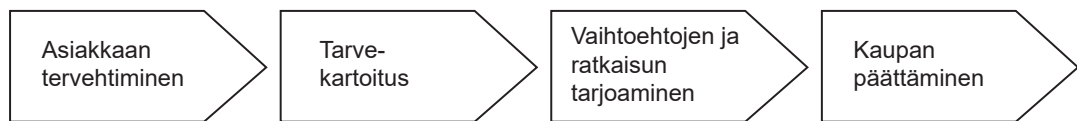
Palvelun laadun mittaaminen ei ole yksiselitteistä, koska se on aineeton prosessi. Jokaisella asiakkaalla on oma ennakkokäsitys, kokemus ja näkemys laadusta, mikä voi aiheuttaa laadun mittaamisessa pätevyysongelmia. Lisäksi asiakkaan tunteita, joita hän kokee palvelun aikana, on mahdotonta sisällyttää tyytyväisyysmittauksiin. On kuitenkin huomioitavaa, että erilaiset tunnetilat vaikuttavat palvelun laadun kokemiseen. Haasteita luo myös oikeiden menetelmien valinta palvelun laadun mittaamiseen. (Grönroos 2010, 111.)

### 3.5 Myyntiprosessi

Moni Suomessa toimiva kaupanalan yritys on saanut olla pitkään rauhassa. On luotettu siihen, että asiakkaita riittää ilman sen suurempaa ponnistelua. Markkinoiden vapauduttua kilpailu on kiristynyt, kun isot kansainväliset toimijat ovat vallanneet alaa. Jos yritys ei valmenna myyjiä eivätkä myyjät hallitse myyntiprosessia, muodostuu hinnasta kaupankäynnin viimeinen oljenkorsi. Ammattitaitoisen ja laadukkaan palvelun puuttuessa hinnalla kilpaileminen on raakaa peliä. Asiakas voi tehdä nopean hintavertailun ja hakea tuotteen sieltä mistä halvimmalla saa. Hintakilpailu johtaa väistämättä katteiden ja kannattavuuden laskuun. Hyvän asiakaspalvelun avulla on mahdollista myydä enemmän ja arvokkaampia tuotteita. Kun tarjolla on paljon samankaltaisia ja saman hintaisia tuotteita, myyjän onnistunut tapa toimia ja edetä myyntiprosessissa vaikuttavat merkittävästi asiakkaan lopulliseen valintaan. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 13 - 14.)

Perinteisessä kivijalkamyymälässä tapahtuvalla myyntiprosessilla tarkoitetaan sitä tapahtumien ketjua, jonka myyjä ja asiakas käyvät yhdessä läpi. Myyjä on

se henkilö, joka johtaa prosessia pyrkimyksenään vaikuttaa positiivisesti asiakkaan ostopäätökseen. Koska jokainen myymälään saapuva asiakas on potentiaalinen ostaja, on olennaista, että prosessi käydään läpi jokaisen asiakkaan kanssa. (Rubanovitsch 2012, 33 - 35.) Myyntiprosessi on monivaiheinen tapahtumasarja. Karkeasti määriteltynä siinä on neljä eri vaihetta (ks. kuvio 1).



Kuvio 1. Myyntiprosessin vaiheet (Hänti, Karisto-Mertanen & Kock 2016, 134, muokattu).

Myyntiprosessin ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu asiakkaan tervehtiminen ja ensivaikutelman luominen. On tärkeää, että myyjä antaa itsestään ja edustamastaan liikkeestä positiivisen kuvan ja luo asiakkaalle tunteen, että asiakas on saapunut juuri oikeaan paikkaan. Tästä hetkestä alkaa asiakkaan lukeminen. Myyjän on osattava antaa asiakkaalle omaa rauhaa, mutta samalla oltava silti palvelualttiina. (Rummukainen 2008, 76 - 78.)

Kartoitusvaiheessa asiakkaalta pyritään saamaan selville kaikki tarpeellinen, kuten ongelmat, tarpeet, arvostukset, odotukset ja toivomukset. Paras tapa on esittää avoimia kysymyksiä, joihin asiakas ei voi vastata yhdellä sanalla. (Vuorio 2008, 65.) Vaikka myyjän ensisijainen tehtävä on saada aikaiseksi myyntiä, tarvekartoitusvaiheessa myyjän ei ensisijaisesti pidä ajatella myymistä. Tärkeämpää on ottaa selville, millaisen ihmisen kanssa hän on tekemisissä. Myyjä esittää asiakkaalle kysymyksiä ja antaa asiakkaan puhua. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 68.) Onnistuneet tarvekartoituksen avulla myyjä voi siirtyä seura-



vaan vaiheeseen eli vaihtoehtojen esittelyyn ja ratkaisun tarjoamiseen. Hyvin hoidettu tarvekartoitus säästää kaikkien aikaa, koska myyjä voi heti esitellä sopivat vaihtoehdot asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi.

Vaihtoehtojen esittelyvaiheessa myyjä pääsee käyttämään tuotteisiin liittyvää tietämystään ja ammattitaitoa. Hän kertoo tuotteen ominaisuuksista niiltä osin, mitä ajattelee asiakkaan pitävän tärkeänä ja mitä tarvekartoituksessa on tullut esille. (Vuorio 2008, 47.)

Myyntiprosessin viimeinen vaihe on kaupan päättäminen. Usein tilanne on se, että asiakas on kiinnostunut tarjotusta tuotteesta, mutta hän kaipaa tukea ja vahvistusta ostopäätökselleen. Myyjän tehtävä on käsitellä ostajan kokemat riskit niin, että ostajalla ei ole enää syitä, miksi hänen pitäisi torjua tarjottu ostoehdotus. (Gummerus, Kiukkonen, Nevalainen, Pitkäranta & Uuhiniemi 2011, 70.) Myyntiprosessin viimeisen vaiheen tueksi huippumyyjä tekee huolellista työtä jo tarvekartoituksen ja tuotteiden esittelyn osalta. Samalla hän varmistaa, että myös kaupan päättäminen on vaivatonta. Valitettavan moni asiakas-kohtaaminen päättyy siihen, että myyjä ei pyydä asiakasta tekemään ostopäätöstä riittävän rohkeasti. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 103 - 105.)

Markkinointi on myyntiprosessin ystävä. Markkinointi toimii asiakaskohtaamisesta valmistelevana tekijänä ja luo pohjaa asiakkaan ostopäätökselle. Yrityksen markkinointiviestintä antaa lupauksia, jotka tulee toteutua myyjän ja asiakkaan välisessä kohtaamisessa. Kun myymälän henkilökunta hallitsee asiakkaan kohtaamisen, asiakas uskaltaa tehdä ostopäätöksen jo ensikohtaamisella. Asiakas on valmis maksamaan myyjän ammattitaidosta ja palvelusta. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 30.)

Yrityksen lupaus hyvästä palvelusta ja tasalaatuisesta myyntiprosessista ei yksistään riitä. Myyntiprosessin on oltava aina korkealaatuinen. Laadukkaaseen prosessiin kuuluu, että se etenee valtakunnallisesti tai jopa maailmanlaajuisesti johdonmukaisesti toimipisteestä tai myyjästä riippumatta. Onnistunut myyntiprosessi on avain asiakastyytyvyyteen, ja se syntyy ennalta sovituisista rutiineista, joita koko yrityksen henkilökunta on sitoutunut työssään noudattamaan. Tällä tavalla varmistetaan, että yritykseen syntyy yhteinen toimintata-

pa ja asiakas tietää aina mitä saa. Esimerkiksi yrityksen panostus suoramarkkinointiin on hyödytöntä, jos myyjä ei tiedä, kuinka toimia asiakaskohtaamisessa. (Mts. 32.)

## 4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta sekä esitellään tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen toteutusosassa kerrotaan, miten tutkimusprosessi käytännössä eteni. Tämän jälkeen käydään läpi teemahaastattelusta saadut tulokset, ja lopussa esitetään sähköisellä lomakkeella kerätyn kyselytutkimuksen keskeisimmät tulokset.

### 4.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen aineiston keruu aloitettiin teemahaastattelulla. Haastattelulla haluttiin lisätä ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Haastattelun teemoista tehtiin käsitekartta, josta johdettiin haastattelussa apuna käytettävä haastattelurunko (ks. liite 2). Lisäksi kirjoitettiin apukysymyksiä, jotka edesauttoivat teemassa pysymistä sekä sujuvoittavat haastattelua. Haastateltavaksi valittiin tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä työskentelevä asiakaspalvelun ammattilainen. Haastattelu toteutettiin Helsingissä 30.7.2018, ja se nauhoitettiin puhelimeen asennetulla tallennusohjelmalla. Haastateltavan kanssa käytiin keskustelua siitä, mitä on hyvä palvelu (teema 1) ja mitä tarkoitetaan palvelupolulla (teema 2). Tavoitteena oli löytää mahdollisia hyvää palvelua haittaavia tekijöitä palvelupolun eri kontaktipisteistä. Tämän lisäksi pyrittiin saamaan haastateltavalta mahdollisimman monipuolinen näkemys palvelutapahtumassa esiintyvistä yritys-, työntekijä- ja asiakaslähtöisistä esteistä (teemat 3 - 5). Haastattelu litteroitiin 2.8.2018. Haastateltava henkilö halusi esiintyä haastattelussa nimettömänä, joten haastateltavasta käytettiin nimitystä pääkaupunkiseudulla työskentelevä asiakaspalvelun ammattilainen.

Tutkimuksen kannalta olennaisin ja laajin primääriaineiston kerättiin standardoidun kyselyn avulla. Kysely toteutettiin Webropol-aineistonkeruu ohjelmalla syyskuussa 2018. Kyselylomake laadittiin teemahaastattelusta saatua materiaalia apuna käyttäen. Tämän jälkeen myymäläverkostoon lähetettiin sähköpostitse viesti, joka sisälsi linkin kyselyyn. Kysely oli avoinna viikon, 18. - 24.9.2018. Vastausaikana lähetettiin kaksi muistutusviestiä kyselyyn vastaamisesta. Vastausten määrän maksimoimiseksi kyselyyn liitettiin mahdollisuus osallistua arvontaan. Kyselyn päätyttyä kaikkien yhteystietojen jättäneiden kesken arvottiin kaksi 20 euron lahjakorttia Finlaysonin myymälään. Kyselyn vastaamista varten yrityksen johdolta oli pyydetty lupa, että myymälähenkilökunta sai vastata kyselyyn työaikana. Vastauksia tuli yhteensä 47 kappaletta. Koska perusjoukko oli 104 henkilöä, vastausprosentiksi muodostui 45 prosenttia.

Kyselyssä pyydettiin arvioimaan myyntityötä ja asiakaspalvelua kyselyä edeltäneen kuukauden ajalta. Rajauksella pyrittiin varmistamaan, että arvioinnin kohteena on kaikilla vastaajilla sama ajanjakso. Tulokset esitetään kyselylomakkeesta poikkeavassa järjestyksessä siten, että ensin käsitellään vastaajien taustatiedot. Tämän jälkeen esitetään tulokset asiakaspalvelun laadusta ja laatumuutoksista yleisellä tasolla. Tulosluvun kolmannessa osassa avataan hyvän palvelun esteitä myyntiprosessin neljän eri vaiheen kautta.

## 4.2 Hyvän palvelun esteet

Teemahaastattelussa esiin nousset hyvän palvelun esteet jaoteltiin kolmeen ryhmään, jotka ovat yrityslähtöiset, työntekijälähtöiset sekä asiakaslähtöiset esteet. Jaottelu perustuu ajatukseen, että tuotteen myyntiprosessissa on osallisena kolme eri tahoja: asiakas, joka tuotteen ostaa, myyjä joka tuotteen myy ja yritys, jonka toimintatavan mukaan myyjä tuotetta myy. Tutkimusaineiston keräämistä varten tehty kyselylomake rakentui pitkälti palveluprosessissa ilmeneviin ennalta nimettyihin hyvän palvelun esteisiin. Tästä johtuen hyvän palvelun esteiden määrittely on oltava harkittua ja perusteltua.

**Teema 1: Hyvän palvelun määritelmä**

Ensimmäisessä teemassa tavoitteena oli laajentaa hyvän palvelun määritelmää haastateltavan omien asiakaspalvelukokemusten kautta. Haastattelussa tuli ilmi, että hyvä palvelu on luontevaa, jossa myyjä kohtaa asiakkaansa asiakkaan omilla ehdoilla. Hyvään palveluun ja palvelukokemukseen voi kuulua huomioiduksi tuleminen yksilöidysti ja henkilökohtaisella tasolla. Hyvää palvelua on myös se, että asiakas kokee löytäneensä jotain, mitä ei itse osannut etsiä. Etenkin asiakkaan huomioimisessa sanaton viestintä voi olla merkittävässä roolissa. Hyvään palveluun ei kuulu tyrkyttäminen tai nöyristely ja sen toteutumiseen myyjältä vaaditaan oikeanlaista asennetta sekä asiakkaan tarpeen huomioimista.

**Teema 2: Hyvän palvelun esteet palvelupolun kontaktipisteissä**

Toisen teeman tavoite oli käsitellä palvelupolkua ja etsiä eri kontaktipisteissä tapahtuvan palvelun mahdollisia esteitä ja epäonnistumisia. Haastattelussa käsiteltiin palvelupolkua kahdeksan eri kontaktipisteen avulla, jotka olivat tarpeen herääminen, myymälässä asiointin valmistelu, siirtyminen myymälään, myyjän kohtaaminen, tutustuminen vaihtoehtoihin ja valikoimaan, ongelman ratkaisu, ostopäätös ja maksutapahtuma. Haastattelussa tuli ilmi seuraavia hyvää palvelua haittaavia tekijöitä:

- Tuotteessa on virheellinen hintatieto (verkkokauppa vs. myymälä).
- Verkkokaupan ja myymälän tuotevalikoima poikkeavat toisistaan.
- Nettisivuilta saatu mielikuva tuotteesta ei vastaa todellisuutta.
- Yrityksen mainonta on virheellistä, vaikeaa ja epäselvää.
- Myymälän henkilökunta on alimitoitettu, joka aiheuttaa kiirettä.
- Asiakkaalla on ennakkoluuloja henkilökuntaa kohtaan.
- Asiakkaalla on vahva mielikuva, miltä asiantuntevan myyjän pitää näyttää ja minkä ikäinen hänen tulee olla.
- Myymälän valikoima ei vastaa asiakkaan tarpeita.
- Myyjän asiantuntijuus ei riitä tuotteiden esittelyyn.
- Myyjä vaikuttaa epävarmalta.
- Myyjä ei osaa päättää kauppaa oikealla tavalla.
- Asiakkaalle ei voida tarjota sopivaa maksuvaihtoehtoa.
- Myyjä ei osaa hoitaa maksutapahtumaa.
- Maksutapahtuma kestää liian kauan.

### **Teema 3: Asiakslähtöiset hyvän palvelun esteet**

Kolmannessa teemassa tavoitteena oli löytää asiakslähtöisiä hyvän palvelun esteitä asiakaspalvelun ammattilaisen kertomana. Haastattelusta nousi esille, että asiakkaan itse aiheuttamista palvelun esteistä merkittävin on se, että asiakkaat ovat usein todella kiireisiä. Kiireinen asiakas puhuu myyjän päälle ja on malttamaton kuulemaan, mitä myyjä haluaa kertoa tuotteista. Toinen hyvää palvelua haittaava tekijä voi olla, että asiakas voi saapua myymälään vahvalla negatiivisella asenteella. Näissä tilanteissa asiakas on sitä mieltä, että myymälästä ei löydy mitään hyvää ja pahimmassa tapauksessa kohtelee myyjää epäinhimillisesti. Palvelun laatu on kiinni siitä, kuinka hyvin myyjä pystyy vastaanottamaan negatiivisesti asennoituneen asiakkaan. Kolmantena tekijänä nousi esille se, että asiakkaat eivät välttämättä itsekään tiedä, mitä he myymälästä etsivät. Vaikka tarvekartoitus tehtäisiin asiantuntevasti, asiakas ei kykene vastaamaan myyjän esittämiin kysymyksiin niin, että myyjä saisi selkeää käsitystä mitä asiakas etsii.

#### **Teema 4: Työntekijälähtöiset hyvän palvelun esteet**

Neljännän teeman tavoite oli etsiä työntekijälähtöisiä hyvän palvelun esteitä. Haastattelusta kävi ilmi, että mitä parempi materiaali- ja tuotetuntemus myyjällä on, sitä paremmin hän pystyy palvelemaan asiakkaita. Hyvän palvelun esteenä nähtiin myyjien tiedon puute. Tämän lisäksi työntekijälähtöisenä esteenä nousi esille asiakkaiden oikeaoppinen lähestyminen. Asiakkaiden kohtaamisessa tapahtuu virheitä ja palvelu ei ole aina riittävän henkilökohtaista. Edellä mainitut hyvää palvelua haittaavat tekijät nähtiin johtuvan myyjien koulutuksen puutteesta.

#### **Teema 5: Yrityslähtöiset hyvän palvelun esteet**

Viidennessä teemassa keskusteltiin yrityslähtöisistä hyvän palvelun esteistä. Haastattelussa kävi ilmi, että joissakin tilanteissa yrityksen viestintä ja markkinointi voivat heikentää palvelun laatua. Tällaisia tilanteita voi olla, jos markkinoinnissa painotetaan väärä asioita, markkinointi ei ole johdonmukaista kaikissa kanavissa tai mikäli markkinointi on niin monimutkaista, että sen ymmärtäminen vaatii aina myyjän apua ja läsnäoloa. Tämän lisäksi yrityslähtöisenä esteenä mainittiin työvälitteet ja eri työprosessit, jotka ovat paikoitellen vaikeita. Yrityslähtöisenä esteenä nähtiin myös yhtenäisen toimintamallin puute sekä sisäisen viestinnän monet kanavat, jotka tekevät viestinnästä vaikeaselkoista.

### **4.3 Vastaajien taustatiedot**

Taustatietojen ensimmäinen kysymys koski vastaajien ikää. Oheinen taulukko (ks. taulukko 1) havainnollistaa, että tähän tutkimukseen vastanneista enemmistö (45 %) ilmoitti iäkseen 36 - 59 vuotta. Toiseksi suurin ikäryhmä (36 %) oli 26 - 35-vuotiaat. Alle viidennes (17 %) vastaajista oli 18 - 25-vuotiaita. Vähiten (2 %) vastauksista tuli ikäryhmästä 60 vuotta tai yli.

Taulukko 1. Vastaajien ikäjakauma

	N	%
18 - 25 vuotta	8	17
26 - 35 vuotta	17	36
36 - 59 vuotta	21	45
60 vuotta tai yli	1	2
Yhteensä	47	100

Taustatiedoissa kysyttiin, kuinka kauan vastaaja oli työskennellyt Finlaysonilla (ks. taulukko 2). Yli puolet (55 %) vastaajista kertoi työskennelleensä Finlaysonin palveluksessa 1 - 5 vuotta. Toiseksi eniten (28 %) vastaajissa oli henkilöitä, joiden työura oli kestänyt yli 5 vuotta. Alle vuoden kestäneitä työsuhteita oli vähiten (17 %).

Taulukko 2. Vastaajien työvuodet Finlaysonilla

	N	%
Alle vuoden	8	17
1 - 5 vuotta	26	55
Yli 5 vuotta	13	28
Yhteensä	47	100

Tutkimuksen taustatiedoissa haluttiin selvittää vastaajien aiempaa kokemusta asiakaspalvelu- ja myyntityöstä (ks. taulukko 3). Lähes kaikilla (96 %) tutkimukseen osallistuneilla oli aiempaa asiakaspalvelu- ja myyntityökokemusta. Tutkimukseen osallistuneista pieni vähemmistö (4 %) oli tullut yrityksen palvelukseen ilman alan aiempaa kokemusta.

Taulukko 3. Vastaajien aiempi asiakaspalvelu- ja myyntityökokemus

	N	%
Kyllä	43	96
Ei	2	4
Yhteensä	45	100

Työkokemuksen lisäksi taustatiedoissa kysyttiin vastaajien hankkimaa kaupalan koulutusta (ks. taulukko 4). Koulutus jakautui siten, että vähän yli puolet (55 %) vastaajista kertoi kouluttautuneensa kaupanalalle, kun loput (45 %) ilmoitti, ettei heillä ole alan koulutusta.

Taulukko 4. Vastaajilla oleva kaupalan koulutus

	N	%
Kyllä	26	55
Ei	21	45
Yhteensä	47	100

#### 4.4 Asiakaspalvelun laatu ja laatumuutokset

Kyselylomakkeen alussa pyrittiin selvittämään vastaajien näkemyksiä Finlaysonin asiakaspalvelun laadusta yleisellä tasolla. Seuraavassa taulukossa (ks. taulukko 5) näkyy, että suurin osa (66 %) vastaajista piti Finlaysonin myymälän asiakaspalvelun laatua hyvänä. Kolmannes (32 %) vastanneista määritteli palvelun laadun erinomaiseksi. Pieni osa (2%) arvioi palvelun laatua, että se ei ole hyvä eikä huono. Kukaan vastaajista (0 %) ei kuvaillut palvelun laatua kohtalaiseksi tai huonoksi.



Taulukko 5. Vastaajien näkemys asiakaspalvelun laadusta

	N	%
Palvelun laatu on erinomainen	15	32
Palvelun laatu on hyvä	31	66
Palvelun laatu ei ole hyvä eikä huono	1	2
Palvelun laatu on kohtalainen	0	0
Palvelun laatu on huono	0	0
Yhteensä	47	100

Seuraavassa taulukossa (ks. taulukko 6) nähdään vastaajien näkemys myymälöiden asiakaspalvelun laadusta suhteessa kaupanalan koulutukseen. Palvelun laatua pidettiin yleisesti ottaen hyvänä tai erinomaisena. Tuloksen mukaan palvelun laatua arvioi erinomaiseksi enemmän ne henkilöt (38 %), joilla ei ole alan koulutusta. Vastaavasti enemmistö (73 %) koulutuksen saaneita piti palvelun laatua hyvänä.

Taulukko 6. Näkemys palvelun laadusta suhteessa koulutukseen

	Palvelun laatu on erinomainen N=15 %	Palvelun laatu on hyvä N=31 %	Palvelun laatu ei ole hyvä eikä huono N=1 %	Kaikki N=47 %
Koulutus	27	73	0	100
Ei koulutusta	38	57	5	100
Yhteensä	32	66	2	100

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, kuinka usein myymälän asiakasrajapinnassa työskentelevät huomaavat tilanteita, joissa asiakkaalle tarjotun palvelun laatu olisi voinut olla parempi. Oheisesta taulukosta (ks. taulukko 7) voidaan havaita, että sama määrä (43 %) vastaajia koki tilanteita sekä viikoittain, mutta myös harvemmin kuin kerran kuussa, joissa palvelun laadussa oli puutteita.

Vastaajista pieni osa (9 %) oli huomannut palvelun laadussa tapahtuvia puutoksia päivittäin. Selvästi vähiten (6 %) ei ollut kokenut lainkaan tilanteita, joissa palvelun laatua olisi ollut vara parantaa.

Taulukko 7. Vastaajien havainnot tilanteista, joissa asiakkaille tarjotun palvelun laatu olisi voinut olla parempaa

	N	%
Päivittäin	4	9
Viikoittain	20	43
Harvemmin kuin kerran kuussa	20	43
En ole kokenut tällaista tilannetta	3	6
Yhteensä	47	100

Yleistä asiakaspalvelun laatua kartoittavan osuuden lopussa oli kysymys, jolla pyrittiin selvittämään, mitkä tekijät vaikuttavat eniten ajoittaisen palvelun laadun heikkenemiseen. Seuraavassa taulukossa (ks. taulukko 8) näemme, että ehdottomasti yleisimmäksi syyksi (43 %) vastaajat valitsivat työntekijän oman asenteen. Toiseksi yleisin syy (50 %) ajoittaiseen palvelun laadun heikkenemiseen löytyy asiakkaan toiminnasta. Kaikista harvinaisimpana (62 %) vastaajat pitivät palvelun laadun heikkenemistä kuvaavissa tilanteissa syitä, jotka ovat lähtöisin yrityksen toimintatavoista. Vastausten keskiarvoa kuvaava sarakke vahvistaa edellä kuvatun tuloksen.

Taulukko 8. Vastaajien näkemys ajoittaisen palvelun laadun heikkenemisen aiheuttajista

	N %	Yleisin (1) %	Toiseksi yleisin (2) %	Harvinaisin (3) %	Ka
Yrityksen toimintatavat	39	23 (9)	15 (6)	62 (24)	2,38
Työntekijän oma asenne	44	43 (19)	36 (16)	20 (9)	1,77
Asiakkaan toiminta	44	34 (15)	50 (22)	16 (7)	1,82

#### 4.5 Palvelun esteet myyntiprosessin eri vaiheissa

Kyselylomakkeen keskeisin sisältö koostui myyntiprosessin eri vaiheita käsittelevästä osuudesta. Tässä osuudessa oli tarkoitus pureutua yksityiskohtaisemmin myyntiprosessin eri vaiheissa mahdollisesti tapahtuviin palvelun laadun heikennyksiin sekä samalla nimetä ne tekijät, jotka näissä prosessin vaiheissa laatua heikentävät. Jokainen myyntiprosessin vaihe sisälsi sekä työnantaja-, työntekijä-, että asiakaslähtöisiä palvelunesteitä. Seuraavassa taulukossa (ks. taulukko 9) käsiteltiin kokemuksia asiakkaiden tervehtimisestä ja ensivaikutelman luomisesta.

Taulukko 9. Kokemukset asiakkaiden tervehtimisestä ja ensivaikutelman luomisesta

	N	Täysin samaa mieltä (1) %	Jokseenkin samaa mieltä (2) %	Jokseenkin eri mieltä (3) %	Täysin eri mieltä (4) %	En osaa sanoa (5) %	Ka
Koen saaneeni työnantajalta selkeät ohjeet ensivaikutelman luomiseen.	47	77 (36)	21 (10)	2 (1)	0 (0)	0 (0)	1,3
Koen päivittäin tilanteita, jolloin olen niin kiireinen, että en ehdi tervehtiä asiakkaita.	45	2 (1)	20 (9)	31 (14)	47 (21)	0 (0)	3,2
Tavoitteeni on ollut aina tervehtiä kaikkia asiakkaita tilanteesta huolimatta.	47	87 (41)	13 (6)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	1,1
Minua ei ole aina huvittanut tervehtiä asiakkaita.	47	0 (0)	6 (3)	13 (6)	78 (36)	4 (2)	3,8
Asiakkaat ovat kieltäytyneet palvelusta, koska haluavat katsella rauhassa.	47	49 (23)	40 (19)	9 (4)	0 (0)	2 (1)	1,7
Kohtaan päivittäin kiireisiä asiakkaita, jotka eivät ehdi vastaanottaa tarjoamaani palvelua.	47	17 (8)	43 (20)	34 (16)	4 (2)	2 (1)	2,3

Ensimmäiset kaksi väittämää koskivat työnantajalähtöisiä asiakaspalvelun esteitä. Vastaajista selvä enemmistö (77 %) koki, että työnantaja on ohjeistanut selkeästi, millainen ensivaikutelma myymälään saapuvalla asiakkaalla tulee luoda. Vastaajista noin viidennes (21 %) oli väittämästä jokseenkin samaa mieltä. Hyvin pieni osa (2 %) vastaajista koki, että heitä ei ole selkeästi ohjeistettu ensivaikutelman luomiseen.

Toisessa työnantajan toimintaa tarkastelevassa väittämässä kysyttiin, kokevatko myyjät päivittäin tilanteita, joissa ovat niin kiireisiä, että eivät ehdi tervehtiä asiakkaita. Selvä vähemmistö (2 %) koki päivittäin kiirettä, joka haittasi asiakkaiden tervehtimistä. Viidennes vastaajista (20 %) oli jokseenkin samaa mieltä, että päivittäinen kiire haittaa asiakkaiden tervehtimistä. Lähes puolet (47 %) vastaajista ei kokenut asiakkaiden tervehtimistä haittaavaa päivittäistä kiirettä.

Kolmannessa ja neljännessä väittämässä taustalla olivat työntekijälähtöiset palvelun esteet. Väittämillä pyrittiin selvittämään työntekijän motivaatiota kohdata asiakas. Enemmistöllä (87 %) kyselyyn vastanneista oli selkeä tavoite tervehtiä aina kaikkia myymälään saapuvia asiakkaita, olipa tilanne mikä tahansa. Vain reilu kymmenes (13 %) oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että tavoitteena on kaikkien myymälään saapuvien asiakkaiden tervehtiminen. Työntekijöiden motivaatio selviää kysymyksestä, jossa kysyttiin, huvittaako asiakkaiden tervehtiminen. Vähemmistö vastaajista (6 %) oli sitä mieltä, että asiakkaita ei aina jaksata tervehtiä. Selvä enemmistö (78 %) vastasi kuitenkin olevansa eri mieltä väittämän kanssa, jossa selvitettiin, etteikö asiakkaiden tervehtiminen ole aina kiinnostanut.

Kysymyksen kaksi viimeistä väittämää käsitteli asiakaslähtöisiä palvelun esteitä asiakkaan tervehtimistä kuvaavassa vaiheessa. Väittämillä oli tarkoitus selvittää, vaikuttaako asiakkaan oma asenne tai hänen tilanteensa palvelun laatu alentavasti myymälään saapumisen hetkellä. Lähes puolet (49 %) vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa, jossa kysyttiin, onko asiakkaat kieltäytyneet vastaanottamasta palvelua, koska haluavat vain katsella. Suuri osa vastaajista (40 %) oli myös jokseenkin samaa mieltä, että asiakkaat kieltäytyvät palvelusta ja katselevat tuotteita mieluummin itse.

Seuraava taulukko (ks. taulukko 10) havainnollistaa vastaajien kokemuksia tarvekartoituksen tekemisestä. Väittämillä oli tarkoitus selvittää, vaikuttaako ohjeistuksen puute, myymälässä koettu kiire, työntekijän oma asenne ja aktiivisuus tai asiakkaan asenne palvelun laatua alentavasti siinä vaiheessa, kun myyjä tekee asiakkaalle tarvekartoitusta.

Taulukko 10. Kokemukset tarvekartoituksen tekemisestä

	N	Täysin samaa mieltä (1) %	Jokseenkin samaa mieltä (2) %	Jokseenkin eri mieltä (3) %	Täysin eri mieltä (4) %	En osaa sanoa (5) %	Ka
Työnantaja on ohjeistanut minua riittävästi asiakkaan tarvekartoituksen tekemisessä.	47	64 (30)	21 (10)	15 (7)	0 (0)	0 (0)	1,5
Koen päivittäin tilanteita, jolloin olen niin kiireinen, että en ehdi paneutua asiakkaan ongelmiin.	47	2 (1)	17 (8)	36 (17)	45 (21)	0 (0)	3,2
Asiakkaan lähestyminen on ollut minulle luontevaa.	47	77 (36)	23 (11)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	1,2
Kaupat ovat syntyneet parhaiten, kun asiakas on itse tutustunut valikoimaan.	47	4 (2)	19 (9)	60 (28)	11 (5)	6 (3)	3,0
Asiakkaat eivät ole osanneet kertoa mitä he ovat etsimässä.	47	4 (2)	60 (28)	30 (14)	2 (1)	4 (2)	2,4
Asiakkailla on ollut negatiivisia asenteita tarjottua palvelua kohtaan.	47	0 (0)	40 (19)	32 (15)	26 (12)	2 (1)	2,9

Tässä myyntiprosessin vaiheessa työnantajälähtöisissä palvelun esteissä oli jonkin verran hajontaa. Vastaajista enemmistö (64 %) oli samaa mieltä, että työnantaja oli ohjeistanut riittävästi asiakkaiden tarvekartoituksen tekemisessä. Viidennes (21 %) oli jokseenkin samaa mieltä, mutta varsin moni (15 %) vastaajista oli jokseenkin eri mieltä, että on saanut työnantajalta riittävät ohjeet tarvekartoitukseen. Myös tarvekartoitusvaiheessa lähes viidennes (17 %) koki, että kiire haittaa asiakkaan ongelmiin paneutumista.

Oheisessa taulukossa esitettyjen tulosten perusteella suurimmalle osalle (77 %) asiakaspalvelijoista asiakkaan lähestyminen tuntuu hyvin luontevalta, mutta noin viidennes (23 %) on jokseenkin samaa mieltä, että asiakkaan lähestyminen tarvekartoituksen tekemistä varten on luontevaa. Asiakkaan omaa aktiivisuutta mittaavassa väittämässä lähes neljännes (23 %) vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että kaupat ovat syntyneet parhaiten, kun asiakas on itse tutustunut valikoimaan. Enemmistö (60 %) oli kuitenkin jokseenkin eri mieltä kyseisen väittämän kanssa.

Kysymyksen kaksi viimeistä väittämää selvitti asiakkaan asennoitumista tarvekartoitusvaiheessa. Tulosten perusteella asiakkaat saapuvat myymälään varsin usein ilman tarkkaa ostoaietta. Enemmistö (60 %) vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä, että asiakkaat eivät ole osanneet kertoa, mitä he myymälästä ovat etsimässä. Asiakkaiden negatiivinen asenne tarjottua palvelua kohtaan jakoi mielipiteitä. Vastaajista lähes puolet (40 %) oli jokseenkin samaa mieltä, että väittämä piti paikkaansa. Yli puolet vastaajista (58 %) oli jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että asiakkailla on ollut negatiivisia asenteita tarjottua palvelua kohtaan.

Tulosten mukaan selkeä enemmistö (81 %) oli jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämästä, jossa kysyttiin kokemuksia päivittäisestä kiireestä, joka haittaa asiakkaiden ongelmiin paneutumisessa. Kun kiireen kokemusta tarkastellaan suhteessa työvuosiin (ks. taulukko 11) tuloksissa näkyy, että alle vuoden työsuhteessa olleet henkilöt kokevat kiireen tunnetta eniten. Heistä yli kolmannes (38 %) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että kokee päivittäin tilanteita, jolloin on niin kiireinen, että ei ehdi paneutua asiakkaan ongelmiin. Sen sijaan 1 - 5 vuotta tai yli 5 vuotta yrityksen palveluksessa olleista yhteensä kolmannes (30 %) oli väittämästä jokseenkin samaa mieltä.

Taulukko 11. Päivittäinen kiireen kokemus suhteessa työvuosiin

	Täysin samaa mieltä (1) N=1 %	Jokseenkin samaa mieltä (2) N=17 %	Jokseenkin eri mieltä (3) N=36 %	Täysin eri mieltä (4) N=45 %	Kaikki N=47 %
Alle vuoden	13	25	13	50	100
1 - 5 vuotta	0	15	42	42	100
Yli 5 vuotta	0	15	38	46	100
Yhteensä	2	17	36	45	100

Seuraavasta taulukosta (ks. taulukko 12) nähdään, että valikoiman ja eri vaihtoehtojen esittelyyn tarvittavaa tietoa on ollut tarjolla riittävästi. Lähes kaikki vastaajat (98 %) olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että tuotetietoutta on ollut riittävästi valikoiman esittelemistä varten. Sen sijaan ongelmia näytti aiheuttavan valikoiman vastaavuus asiakkaiden tarpeisiin. Vaikka enemmistö (69 %) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että myymälän valikoima on vastannut hyvin asiakkaiden tarpeita, vastaajista noin kolmannes (30 %) oli väittämstä jokseenkin tai täysin eri mieltä. Kivijalkamyymälöiden asiakkaat hakevat paljon tuotetietoa myös verkosta. Tuotteisiin tutustutaan ennakkoon, vaikka ostokset tehtäisiin myymälässä. Vastausten mukaan verkkosivujen tarjoama mielikuva tuotteista vastaa varsin hyvin todellisuutta. Enemmistö (75 %) vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämstä. Yli viidennes (23 %) oli kuitenkin jokseenkin tai täysin eri mieltä, että verkkosivujen antama mielikuva tuotteista vastaa hyvin todellisuutta.

Vastausten mukaan myymälässä oleva markkinointimateriaali on enimmäkseen auttanut tuotteiden esittelyssä. Enemmistö (81 %) oli väittämstä täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Pieni osa vastaajista (17 %) oli jokseenkin tai täysin eri mieltä, että myymälässä oleva markkinointimateriaali on helpottanut tuotteiden esittelyä.

Valikoimaa ja vaihtoehtoja esitellessä joskus tulee tilanteita, että asiakkaan haluama tuotetta ei olekaan kyseisessä myymälässä. Tällöin vaihtoehtona on tarkastaa tuotteen saatavuus keskusvarastolta, muista myymälöistä tai



verkkokaupasta. Selvä enemmistö (83 %) vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että mikäli tuotetta ei löydy omasta myymälästä, tarjolla on ollut hyvä työvälineet tuotteen etsimiseksi muualta.

Mikäli asiakkaan kanssa edetään valikoiman ja vaihtoehtojen esittelyyn saakka, tulosten mukaan 91 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että asiakkaat ovat olleet kiinnostuneita kuulemaan valikoimassa olevista vaihtoehtoista. Viimeistään siinä vaiheessa, kun asiakkaan kanssa päästään puheyhteyteen, asiakkaiden kiinnostus tuotteita kohtaa herää.

Taulukko 12. Kokemukset valikoiman ja vaihtoehtojen esittelystä

	N	Täysin samaa mieltä (1) %	Jokseenkin samaa mieltä (2) %	Jokseenkin eri mieltä (3) %	Täysin eri mieltä (4) %	En osaa sanoa (5) %	Ka
Minulla on ollut riittävästi tuotetietoutta valikoiman esittelyyn.	47	64 (30)	34 (16)	2 (1)	0 (0)	0 (0)	1,4
Myymälän valikoima on vastannut hyvin asiakkaiden tarpeita.	47	9 (4)	60 (28)	28 (13)	2 (1)	2 (1)	2,3
Verkkosivuilta saatu mielikuva tuotteesta on vastannut hyvin todellisuutta.	47	15 (7)	60 (28)	19 (9)	4 (2)	2 (1)	2,2
Myyvälässä oleva markkinointimateriaali on helpottanut tuotteiden esittelyä.	47	21 (10)	60 (28)	11 (5)	6 (3)	2 (1)	2,1
Jos tuotetta ei ole löytynyt myymälästä, minulla on ollut hyvät työvälineet sopivan tuotteen etsimiseksi muualta.	47	53 (25)	30 (14)	13 (6)	4 (2)	0 (0)	1,7
Asiakkaat ovat olleet kiinnostuneita kuulemaan valikoimassa olevista vaihtoehtoista.	47	42 (20)	49 (23)	9 (4)	0 (0)	0 (0)	1,7

Tulosten mukaan vastaajilla oli vahva kokemus siitä, että asiakkaat ovat kiinnostuneita kuulemaan valikoimasta. Kun väittämää tarkastellaan suhteessa työntekijöiden koulutukseen (ks. taulukko 13), voimme huomata pieniä eroja kokemuksissa. Puolet (50 %) alalle kouluttautuneista oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä, kun kouluttamattomista noin kolmannes (33 %) koki, että asiakkaat ovat olleet kiinnostuneita valikoimassa olevista vaihtoehdoista.

Taulukko 13. Kokemus asiakkaiden kiinnostuksesta valikoimaan koulutukseen suhteutettuna

	Täysin samaa mieltä (1) N=20 %	Jokseenkin samaa mieltä (2) N=23 %	Jokseenkin eri mieltä (3) N=4 %	Kaikki N=47 %
Koulutus	50	42	8	100
Ei koulutusta	33	57	10	100
Yhteensä	42	49	9	100

Vastaukset kaupan päättämistä ja maksutapahtumaa käsittelevissä väittämistä aiheuttivat vähiten hajontaa (ks. taulukko 14). Selkeä enemmistö (94 - 100 %) vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä kaikista myyntiprosessin viimeisestä vaihetta kuvaavista väittämistä. Väittämien avulla selvitettiin, kokeeko myyjä, että hänestä on ollut apua kaupan syntymisessä, myynnin kasvussa tai asiakassuhteen säilymisessä, miten maksutapahtumat ovat onnistuneet ja onko henkilökunnalla riittävää osaamista eri laitteiden käyttöön. Taulukon ainoa merkittävä poikkeus on maksutapahtumien helppoutta ja nopeutta käsittelevä väittämä. Siinä pieni osa (6 %) vastaajista oli jokseenkin eri mieltä, että maksutapahtumat ovat sujuneet helposti ja nopeasti.

Kysymyksen viimeinen väittämä vakuuttaa, että työntekijät ovat varsin palvelukeskeisiä. Enemmistö (70 %) vastaajista oli täysin samaa mieltä, että asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä saamaansa palveluun ja loput (30 %) vastaajista olivat väittämästä jokseenkin samaa mieltä.

Taulukko 14. Kokemukset kaupan päättämisestä ja maksutapahtumasta

	N	Täysin samaa mieltä (1) %	Jokseenkin samaa mieltä (2) %	Jokseenkin eri mieltä (3) %	Täysin eri mieltä (4) %	En osaa sanoa (5) %	Ka
Olen osannut auttaa asiakkaita ostosta koskevassa päätöksenteossa.	47	68 (32)	30 (14)	2 (1)	0 (0)	0 (0)	1,3
Maksutapahtumat ovat sujuneet helposti ja nopeasti.	47	72 (34)	21 (10)	6 (3)	0 (0)	0 (0)	1,3
Minulla on ollut riittävät valmiudet käyttää kaikkia maksutapahtumissa tarvittavia työvälineitä.	47	68 (32)	30 (14)	2 (1)	0 (0)	0 (0)	1,3
Olen kokenut, että tarjoamani asiakaspalvelu on lisännyt myyntiä.	47	66 (31)	32 (15)	0 (0)	0 (0)	2 (1)	1,4
Olen kokenut, että onnistuneella kaupan päättämisellä on suuri merkitys asiakassuhteen säilymisessä.	47	87 (41)	11 (5)	0 (0)	0 (0)	2 (1)	1,2
Mielestäni asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä saamaansa palveluun.	47	70 (33)	30 (14)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	1,3

Kyselylomakkeen loppuosassa vastaajille annettiin mahdollisuus kommentoida avoimesti lomakkeessa esitettyjä kysymyksiä ja aihealueita. Voimakkaimmin palvelua haittaavana tekijänä kommenteissa nousi esille valikoiman vastaavuus asiakkaiden toiveisiin. Myymälästä kysytään paljon tuotteita, jotka ovat olleet esimerkiksi vähittäiskaupan valikoimassa tai poistuneet tuotannosta. Tämän lisäksi avoimissa kommenteissa nousi esille verkkosivujen vaikeaselkoisuus sekä avun saaminen vaikeissa reklamaatiotilanteissa.

Avoimissa kommenteissa toivottiin myös henkilökunnan koulutusta. Tätä perusteltiin sillä, että myyjien tulisi olla aina askeleen asiakkaiden edellä. Avoimissa kommenteissa mainittiin myös asiakkaista johtuvia palvelun laatuongelmia. Näissä syynä oli asiakkaiden oma myymäläkäyttäytyminen. Myymälään saatetaan tulla kuulokkeet korvilla niin omiin ajatuksiin uppoutuneena, että myyjän lähestymistä säpsähdetään.

## 5 Johtopäätökset

Tässä luvussa analysoin edellä esittämiäni tutkimustuloksia eli mitä tutkimustulokset käytännössä tarkoittavat. Luku antaa vastauksen tutkimuskysymyksiin eli mitkä ovat hyvän palvelun keskeisimmät esteet ja miten esteet on mahdollista poistaa. Esittelen johtopäätökset järjestyksessä, jossa ensin käsittelen aihetta yleisellä tasolla. Sen jälkeen nostan esille keskeisimmän yritys-, työntekijä- ja asiakaslähtöiset esteet.

Tutkimustulosten analysointi oli siinä mielessä helpottavaa, että tulokset olivat yrityksen, työntekijöiden ja asiakkaiden näkökulmasta varsin positiivisia. Tuloksista ei noussut esille mitään yksittäistä ja merkittävää ongelmakohtaa. Sen sijaan pieniä kehityskohteita oli useampia.

Asiakasrajapinnassa työskentelevistä 66 % piti asiakaspalvelun laatua yleisellä tasolla hyvänä ja 32 % erittäin hyvänä. Tämä voi olla viesti siitä, että myös

henkilökunta tiedosti pieniä kehityskohteita, vaikka isommassa mittakaavassa asiat olivat kunnossa. Tulevaisuudessa palvelun laatua on siis helpompi parantaa, kun ongelmat on tiedostettu. Työntekijät myös tarkkailevat alati palvelun laatua ja havainnoivat laadussa aika ajoin puutteita. Tulosten mukaan 52 % vastaajista huomasi vähintään viikoittain tilanteita, joissa palvelun laatu olisi voinut olla tavalla tai toisella parempaa.

Tutkimuksessa selvitettiin työntekijöiden näkemyksiä siitä, mistä ajoittainen palvelun laadun heikkeneminen yleisellä tasolla johtuu. Vaihtoehdot oli rajattu yritys-, työntekijä- ja asiakaslähtöisiin tekijöihin. Tässä kohtaa suurin osa (43 %) vastaajista piti yleisimpänä syynä työntekijän omaa asennetta. Sen sijaan, että etsittäisiin syitä asiakkaista tai yrityksen toimintatavoista, työntekijät osaa- vat katsoa peiliin ja tarkastella omaa tekemistään kriittisesti.

### **Yrityslähtöiset esteet ja ratkaisut**

Myyntiprosessin eri vaiheiden kautta haetuissa hyvän palvelun esteissä esille nousi muutama huomion arvoinen seikka. Yrityslähtöisistä syistä myymälätyöskentelyssä koettu kiire näyttää olevan aika yleistä, sillä 20 % koki jonkin asteista kiirettä asiakkaiden saapuessa myymälään. Sama toistui vielä tarvekartoituksen tekovaiheessa, jossa 17 % vastaajista koki, että kiire haittaa asiakkaan ongelmiin paneutumista. Tämän palvelun laatuun vaikuttavan tekijän poistaminen on mahdollista esimerkiksi entistä huolellisemmalla työvuoro- suunnittelulla, jotta myymälässä olisi riittävä määrä henkilökuntaa. Tutkimustulos ei kerro sitä, kokivatko työntekijät kiireen tunnetta siitä syystä, että asiakkaita on myymälässä yhtäaikaisesti paljon vai johtuuko kiireen tunne esimerkiksi siitä, että asiakkaiden palvelemisen lisäksi myymälätyöskentelyyn kuuluu paljon muitakin tehtäviä. Henkilökunnalle olisi hyvä tehdä selväksi, miten myymälätyötä voi priorisoida, mitkä tehtävät ovat ensisijaisen tärkeitä ja mitä tehtäviä voi siirtää kiireettömiin hetkiin.

Kinnusta (2003, 7) mukailleen hyvä palvelu on sitä, että myymälän valikoima vastaa asiakkaan tarpeita ja asiakas löytää etsimänsä, tässä tapauksessa konkreettisen fyysisen tuotteen. Tulosten mukaan 30 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin eri mieltä, että myymälän valikoima on vastannut hyvin asiak-

kaiden tarpeita. Tämän perusteella myymälöissä tapahtuu ilmeisen paljon tilanteita, joissa asiakkaalle ei löydy mitään ratkaisua hänen ongelmaan. Myymälästä kysytyjen tuotteiden kirjo on arvatenkin laaja, mutta valikoiman vastaavuutta voidaan varmasti parantaa jakamalla entistä enemmän myymälöiltä saatavaa tietoa asiakastoiveista suoraan suunnitteluosastolle.

Myyntiprosessin viimeisessä vaiheessa käsiteltiin kaupan päättämistä ja maksutapahtumaa. Tulosten mukaan vastaajista 6% oli jokseenkin eri mieltä, että maksutapahtumat ovat sujuneet helposti ja nopeasti. Väittämä ei tämän tarkemmin eritellyt, mistä hankaluudet johtuvat, mutta aihetta kommentoitiin myös avoimissa vastauksissa. Siinä pidettiin ongelmallisena etenkin lahjakorttijärjestelmää. Sekä lahjakortin myyminen, että niiden vastaanottaminen on varsin hidasta. Ongelman poistamiseksi ehdotettiin nykyaikaisempaa lahjakorttijärjestelmää.

### **Työntekijälähtöiset esteet ja ratkaisut**

Asiakkaan tervehtimistä ja ensivaikutelmaa kuvaavissa väittämässä haluttiin selvittää myös työntekijöiden motivaatiota. Suurimmalla osalla tavoitteet kaikkien asiakkaiden tervehtimisestä olivat kohdallaan. Myös suurin osa oli eri mieltä väittämän kanssa, jossa kysyttiin huvittaako asiakkaiden tervehtiminen aina. Tutkimus ei anna vastausta siihen, mistä syystä 6 % vastanneista kertoi, että heitä ei aina huvita tervehtiä asiakkaita. Jokaisella asiakaspalvelutyötä tekevällä on varmasti omat hyvät ja huonot hetket. Eri asia on se, kuinka voimakkaasti se voi näkyä asiakaspalvelussa ja palvelun laadussa ja miten hetkittäiset motivaatio-ongelmat voitaisiin poistaa.

Tarvekartoitus voi olla helposti myyntiprosessin vaikein vaihe. Vasta tässä kohtaa myyjä oikeasti kohtaa asiakkaan ja pyrkii selvittämään, mitä asiakas on myymälästä etsimässä. Kuten teoriasta käy ilmi Tuulaniemen (2011, 59) mukaan palvelussa on merkittävää ihmisten välinen vuorovaikutus. Tarvekartoituksessa punnitaan, kuinka hyvin myyjä pystyy lähestymään usein ventovierasta ihmistä ja miten nopeasti hän pääsee asiakkaan kanssa samalle aaltopituudelle. Vaikka tulosten mukaan 77 % vastaajista koki, että asiakkaan lähestyminen on luontevaa ja 23 % koki lähestymisen jokseenkin luontevaksi, silti

15 % vastaajista koki saaneensa liian vähän ohjeistusta tarvekartoituksen tekemiseen. Uskaltaisin väittää, että asiakkaan lähestyminen on siitä syystä haastavaa, että kohtaaminen opitaan vuorovaikutuskokemusten kautta. Asiakkaan kohtaaminen vaatii myös rohkeutta. Aarnikoivun (2005, 16) mukaan asiakaspalvelija ilmentää toiminnallaan yrityksen arvoja ja suhdetta asiakkaaseen. Asiakaspalvelu on se rajapinta, jossa asiakas ja asiakaspalvelija koko yrityksen ilmentäjänä kohtaavat. Kohtaamisen onnistumiseen vaikuttaa muun muassa se, kuinka tärkeäksi yritys on asettanut asiakaslähtöisyyden. Vaikka tarvekartoituksessa tapahtuvat puutteet ovat ensisijaisesti työntekijälähtöisiä laatumuutoksia, tarvekartoitus on varmasti myyntiprosessin osa-alue, jonka perusteellinen teoreettinen läpikäynti työnantajan taholta ei koskaan olisi pahasta.

Hieman huolestuttava kohta tuloksissa oli myös tarvekartoitukseen liittyvä väittäminen, jossa vastaajista 23 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että kaupat ovat syntyneet parhaiten, kun asiakas on itse tutustunut valikoimaan. Tämä asetelma tekee myyjästä pelkän kassakoneen käyttäjän, jossa oletetaan, että tuotteet myyvät itse itsensä. Vaikka asiakas löytäisikin omatoimisesti jotain ostettavaa, tällaisessa tilanteessa myyjän pitäisi varmistaa, että asiakas varmasti löysi kaiken etsimänsä sekä tehdä kauppaan kuuluvaa lisämyyntiä. Myyjän tulisi muistaa, että myymälän ja myyjän olemassaolo on palvelua itsessään, mutta vasta myyjän toiminta tekee palvelusta hyvää tai erinomaista.

### **Asiakslähtöiset esteet ja ratkaisut**

Asiakkaiden tervehtimistä ja ensivaikutelman luomista käsittelevässä kohdassa huomioni kiinnittyi tulokseen, joka mukaan 49 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, että asiakkaat kieltäytyvät palvelusta, koska haluavat katsella rauhassa. Myyjältä on toki kohteliasta antaa asiakkaalle katselurauha, mutta samalla myyjän tulisi varmistaa, että katselevaa asiakasta ei unohdeta. Kun asiakas on saanut katsella valikoimaa rauhassa, myyjän olisi syytä palata asiakkaan luo. Tällä tavoin varmistetaan, että asiakas saa hyvää palvelua, vaikka ei ostoksia tekisikään. Sen lisäksi myyjälle koituu uusi mahdollisuus hoitaa hänen tärkeintä tehtävää myymälässä eli myydä tuotteita. Hyvä palvelu ja hienot myyntiluvut kulkevat usein käsikädessä. Kuten Lundberg ja Töytäri (2010,

100 - 101) toteavat, hyvän palvelun esteenä on harvoin osaamattomuus, koska lähtökohtaisesti jokaisella tehtävään palkatulla tulisi olla riittävä osaaminen. Osaamista enemmän palvelussa on kyse asenteesta. Voit olla töissä innostuneena tuottamassa asiakkaille lisäarvoa tai ainoastaan hankkimassa välttämättömän toimeentulon. Tässä kohtaa kysymys oli asetettu siten, että kyseessä on asiakaslähtöinen este, mutta ratkaisuehdotukseksi tarjoan työntekijälähtöistä toiminnan muutosta.

Myymälytyöskentely on aika ajoin epäkiitollista puuhaa, jossa asiakkaiden käytös ja heidän antama palaute voi olla käytännössä mitä vaan. Tuloksien mukaan jopa 40 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä, että tarvekartotusvaiheessa asiakkailta on ollut negatiivisia asenteita tarjottua palvelua kohtaan. Vaikka myymälään tulee asiakkaita, jotka eivät halua kommunikoida myyjän kanssa, on silti muistettava, että myyjällä on oikeus ja velvollisuus kohdata asiakkaat ja tarjota palvelua. Palvelusta kieltäytymistä ei pidä ottaa henkilökohtaisesti.

### **Avoimien kommenttien johtopäätökset**

Avoimissa kommentteissa esiin nousseista asioista voisi vetää kaksi johtopäätöstä. Ensimmäinen on se, että Finlaysonilla on suomalaisessa mittakaavassa katsottuna varsin pitkä historia. Lähes jokainen meistä on joskus ollut kosketuksissa Finlaysonin tuotteiden kanssa. Koska maailma ja siinä tarjottavat tuotteet muuttuvat, on täysin ymmärrettävää, että myymälöistä etsitään tuotteita, joiden valmistus on jo lopetettu. Vaikka asiakas ei juuri tiettyä tuotetta valikoimasta enää löytäisikään, voi hänelle olla merkityksellistä muistella esimerkiksi jotain vanhaa kuosia, joka mahdollisesti tuo hänelle muistoja mieleen. Hyvä palvelu ei aina tarkoita yksinomaan oikean tuotteen löytämistä vaan se voi olla myös asiakkaan kuuntelemista ja tilanteessa myötäelämistä.

Toinen mielestäni merkittävä havainto liittyy avoimissa kommentteissa esiin tulleeseen ajatukseen, jossa toivotaan, että kouluttamisen kautta myyjät olisivat askeleen edellä asiakkaita. Tässä kommentissa näkyy Rubanovitschin (2018, 27 - 29) ajatus digitalisaation vaikutuksesta myymälätyöskentelyyn. Päätöksentekoa ohjaava tiedon määrä on valtava sekä myyjillä että ostajilla.



Kuluttajat hakevat tietoa ja vertailevat tuotteita verkossa, joka johtaa siihen, että myyjien on opeteltava uusia vaikuttamisen tapoja saadakseen asiakkaiden huomion. Asiakkaan on helppo valita sellainen palveluntarjoaja, joka ymmärtää hänen palvelukokemuksensa ja ostamisen helpottamisen merkityksen.

Vaikka myyjä tuntisi oman myymälän valikoiman perin pohjin, tämä ei yksistään riitä. Asiakkailla voi olla vielä kattavampi tietämys eri myyntikanavien valikoimasta ja etenkin hinnoista. Tänä päivänä myyjänä ei siis pärjää henkilö, joka keskittyy vain oman myymälän tuotteisiin. Mitä laajempi kuva hänellä on koko toimialan tilanteesta ja eri ostokanavista, sitä paremmin hän pystyy myyntitilanteessa tarjoamaan asiakkaan näkökulmasta parhaita vaihtoehtoja.

## 6 Pohdinta

Tätä opinnäytetyötä työstiin pitkään, koska sitä tehtiin täysipäiväisen työn lomassa. Suurin haaste oli löytää riittävästi aikaa tutkimuksen tekemiseen ja usein se eteni hyvin pienin askelin. Vaikka työn mukana roikottaminen oli välillä henkisesti kuormittavaa, työskentelytavassa oli myös hyviä puolia. Tutkimusta tehdessä monet ongelmakohdat ratkeavat kuin itsestään, jos niille antaa riittävästi aikaa.

Tutkimusta työstäessä käy helposti niin, että työ vie tekijää mukanaan. Tekijä lipuu aiheesta toiseen ja työ rönsyilee mielenkiinnonkohteiden mukaan. Tässä työssä aihe pyrittiin rajaamaan mahdollisimman tarkkaan, jotta vältyttäisiin ajautumasta kaaokseen. Rajaus olikin hyvä, mutta varsinkin tulostavassa vaiheessa heräsi epäily, oliko aihetta rajattu liikaa. Esimerkiksi kyselylomakkeessa olisi voinut olla paremmin esillä digitalisaation tuomat muutokset.

Jos tutkimustuloksia peilataan siihen, mitä kokemuksia työskentelystä toimeksiantajayrityksessä opinnäytetyön tekijällä on, on helppo vakuuttua siitä, että tutkimuksen ulkoinen validiteetti on varsin hyvä. Tulokset kuvastavat näitä ko-

kemuksia ja näin ollen ne pitävät paikkaansa myös käytännössä. Jos vastaava tutkimus tehtäisiin uudelleen sille 55 prosentille työntekijöistä, jotka eivät tutkimukseen vastanneet, tutkimustulosten tulisi olla hyvin saman suuntaisia. Näin ollen tutkimuksen reliabiliteetti olisi myös hyvä. On eri asia, kannattaisiko tutkimusta tehdä uudelleen juuri samanlaisena. Tutkimuksessa tuli tehtyä varmasti monta virhettä, joista osa oli tutkijan tiedossa jo tutkimuksen aikana. Uudessa tutkimuksessa olisi syytä kiinnittää enemmän huomiota tutkimuksen validiteettiin eli siihen, että tutkimuksessa tutkitaan oikeita asioita.

Tutkimuksen tekeminen on siinä mielessä piinaavaa, että monesti työtä tehdään yksin. Tutkija joutuu tulemaan toimeen omien ajatusten kanssa, kapuaamaan itse aiheuttamiensa ongelmakohtien yli, mutta myös kokemaan onnistumisen hetkiä. Tässä työssä oli ilo huomata, että tutkimuksen tulosten kirjoittamisvaiheessa löytyi selkeitä yhtäläisyyksiä työn teoreettiseen viitekehykseen. Oiva esimerkki on hyvän palvelun määritelmä. Teoriassa tuli ilmi, että hyvään palveluun liitetään monesti oikeanlainen asenne. Asiakaspalvelijan asenne tuli niin ikään esille teemahaastattelun yhteydessä. Tuloksissa tämä näkyy muun muassa siinä, että vastaajien mielestä yleisin este hyvälle palvelulle on työntekijälähtöinen. Hyvään palveluun tarvittava asenne ei siis synny yrityksen toimintatavoista saati asiakkaan asenteesta.

Teoriaosuudessa käsiteltiin myyntiprosessia neljän eri vaiheen avulla. Siinä tuli esille, kuinka suuri rooli tarkoin mietityllä myyntiprosessilla on asiakastyytyväisyyden varmistamisessa. Tuloksien perusteella toimeksiantajayrityksen myyntiprosessi on hyvin hallussa. Kolmessa vaiheessa neljästä vastaukset olivat varsin positiivisia. Vastaajat kokivat, että he ovat saaneet riittävät ohjeet ensivaikutelman luomiseen. He kokivat, että heillä on riittävästi tuotetietoa valikoiman esittelyyn ja että he ovat osanneet auttaa asiakkaita kaupan ostosta koskevassa päätöksenteossa. Eniten poikkeavia mielipiteitä tuli tarvekartoituksen tekemisestä, jossa väittämällä selvitettiin, onko yritys ohjeistanut asiakaspalveluhenkilökuntaa riittävästi tarvekartoituksen tekemisessä.

Palvelua ja palvelun laatua on tutkittu paljon, mutta yleensä tutkimukset ovat asiakastutkimuksia, joissa kysytään esimerkiksi jonkun tietyn myymälän asi-

akkaiden mielipidettä. Tässä tutkimuksessa annettiin asiakaspalvelutyötä tekeville tilaisuus määritellä niitä tekijöitä, jotka he kokevat olevan esteenä hyvälle palvelulle. Vaikka pieniä kehityskohteita löytyi monelta suunnalta, jatkotutkimus olisi silti mielekkäintä kohdistaa työntekijälähtöisiin hyvän palvelun esteisiin. Miten työntekijöiden motivaatiota voidaan ylläpitää? Mikä edesauttaa parempiin myyntisuorituksiin? Kuinka suuri rooli työssä onnistumisessa on yrityksellä ja kuinka suuri rooli on työntekijän omalla toiminnalla? Jatkotutkimusaiheissa ei sovi myöskään unohtaa vallalla olevaa digitalisaation tuomaa muutosta. Aiheeseen liittyen voisi tutkia esimerkiksi, onko kuluttajien muuttuva käytös asiakasrajapinnassa työskenteleville uhka vai mahdollisuus ja mitä toimenpiteitä muutokset aiheuttavat perinteisessä kivijalkamyymälässä tapahtuvassa myyntityössä.

## Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2011. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. - 14.p. Helsinki: Edita Publishing.
- Eriksson, P. & Kovalainen, P. 2008. Qualitative methods in business research. Great Britain: Sage.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Gummerus, M., Kiukkonen, V - P., Nevalainen, V., Pitkäranta, J. & Uuhiniemi, A. 2011. Millainen on laadukas myyntiprosessi? Vuorovaikutus myyntityössä. Avaimia myyntityöhön. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Sanoma Pro.
- Hagberg, J., Jonsson, A. & Egels-Zandén, N. 2017. Retail digitalization: Implications for physical stores. Journal of Retailing and Consumer Services. Viitattu 20.2.2019. <https://retailhouse.files.wordpress.com/2017/09/digitalisering-i-den-fysiska-butiken.pdf>
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. Uud.p. Helsinki: Edita.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus 9. Uud.p. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. Uud.p. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. Uud.p. Helsinki: Tammi.
- Honkola, J. & Jounela, T. 1993. Menestyksen perusvoimat. Helsinki: Otava.
- Hänti, S., Karisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö. Helsinki: Edita.
- Kananen, J. 2008. Kvantti. Kvalitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännönopas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Myymälät & Pop-upit. N.d. Myymälöiden yhteystiedot Finlaysonin kotisivuilla. Viitattu 20.1. 2019. <https://www.finlayson.fi/pages/myymalat>.
- Rissanen, T. 2005. Hyvä palvelu. Jyväskylä: Pohjantähti.
- Rubanovitsch, M. 2018. Myyntikapina. Korvaako kone ihmisen myyntityössä? Espoo: Imperial Sales.
- Rubanovitsch M. & Alto, E. 2005. Myynnin lyhytterapia - sanoista tekoihin. Helsinki: Imperial Sales.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2012. Myy enemmän - myy paremmin. 7.p. Helsinki: WSOY.
- Rummukainen, T. 2008. Huippumyymyjä: ominaisuudet & tositarinoita. Helsinki: Yrityskirjat.
- Ruusuvuori, J. 2010. Litteroijan muistilista. Julkaisussa Haastattelun analyysi. Toim. J. Ruusuvuori, OP. Nikander & M. Hyvärinen. Tampere: Vastapaino.
- Saffer, D. 2007. Designing for interaction: Creating Smart Applications and Clever Devices. Berkeley: New Riders and AIGA Design Press.
- Silverman, D. 2004. Qualitative research: theory, method and practice. 2.p. London: Sage.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.
- Tätä tarinaa mainostoimisto ei keksinyt. N.d. Tarina Finlaysonin historiasta yrityksen kotisivuilla. Viitattu 20.1.2019. <https://www.finlayson.fi/pages/tarinamme>.
- Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Helsinki: Finn Lectura.
- Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.
- Vuorio, P. 2008. Myyntitaidon käsikirja. Puhetaito ja tahtotila myyntityössä. Helsinki: Yrityskirjat.

Yrityksemme arvot eivät tule konsulteilta. N.d. Tietoa yrityksen arvoista Finlaysonin kotisivuilla. Viitattu 20.1.2019. <https://www.finlayson.fi/pages/tietoa-finlaysonista>.

# Liitteet

## Liite 1. Kyselylomake



### Kysely hyvän asiakaspalvelun esteistä Finlayson Oy:ssä

Tämän kyselyn tavoitteena on selvittää hyvää palvelua haittaavia tekijöitä Finlaysonin myymälöissä asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden näkökulmasta. Kysely on osa Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman opinnäytetyötä. Vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti. Kyselyyn vastataan nimettömästi eikä vastauksista käy ilmi vastaajan henkilöllisyys.

Mikäli haluatte osallistua arvontaan, voitte täyttää yhteystiedot kyselyn lopussa. Kaikkien yhteystietonsa jättäneiden kesken arvotaan kaksi Finlaysonin 20 € lahjakorttia. Voitoista ilmoitetaan henkilökohtaisesti.

Tutkimuksen onnistumiselle on tärkeää, että vastaatte kaikkiin kysymyksiin mahdollisimman huolellisesti. Vastaaminen kestää noin 10 minuuttia. Vastauksistanne kiittäen, Mari Riimola.

#### 1. Mikä seuraavista vaihtoehdoista kuvaa mielestäsi parhaiten asiakaspalvelun laatua Finlaysonin myymälässä / myymälöissä joissa työskentelet?

- Palvelun laatu on erinomainen
- Palvelun laatu on hyvä
- Palvelun laatu ei ole hyvä eikä huono
- Palvelun laatu on kohtalainen
- Palvelun laatu on huono

#### 2. Kuinka usein huomaat tilanteita, joissa asiakkaalle tarjotun palvelun laatu olisi voinut olla parempaa?

- Päivittäin
- Viikoittain
- Harvemmin kuin kerran kuussa
- En ole kokenut tällaisia tilanteita (Siirry kysymykseen 4.)

#### 3. Mistä syystä ajoittainen palvelun laadun heikkeneminen mielestäsi johtuu? Merkitse vaihtoehdon tärkeysjärjestykseen. 1=yleisin, 2=toiseksi yleisin, 3=harvinaisin.

	1	2	3
Yrityksen toimintatavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijän oma asenne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaan toiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Ensivaikutelma asiakkaaseen luodaan sillä hetkellä, kun asiakas saapuu myymälään ja myyjä tervehtii häntä.

#### 4. Mieti kuluneen kuukauden aikana saamiasi kokemuksia asiakkaiden tervehtimisestä ja ensivaikutelman luomisesta. Millaisia kokemuksia sinulla on ollut? Valitse jokaiselle väittämälle kokemustasi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Koen saaneeni työnantajalta selkeät ohjeet ensivaikutelman luomiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen päivittäin tilanteita, jolloin olen niin kiireinen, että en ehdi tervehtiä asiakkaita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitteeni on ollut aina tervehtiä kaikkia asiakkaita tilanteesta huolimatta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua ei ole aina huvittanut tervehtiä asiakkaita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaat ovat kieltäytyneet palvelusta koska haluavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

katsella rauhassa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kohtaan päivittäin kiireisiä asiakkaita, jotka eivät ehdi vastaanottaa tarjoamaani palvelua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Tarvekartoituksella tarkoitetaan sitä hetkeä, jolloin myyjä lähestyy asiakasta ja pyrkii saamaan selville, mitä tarvetta varten asiakas on tullut myymälään.**

**5. Mieti kuluneen kuukauden aikana saamiasi kokemuksia asiakkaiden tarvekartoituksen tekemisestä. Millaisia kokemuksia sinulla on ollut? Valitse jokaiselle väittämälle kokemustasi parhaiten kuvaava vaihtoehto.**

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Työnantaja on ohjeistanut minua riittävästi asiakkaan tarvekartoituksen tekemisessä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen päivittäin tilanteita, jolloin olen niin kiireinen, että en ehdi paneutua asiakkaan ongelmiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaan lähestyminen on ollut minulle luontevaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaupat ovat syntyneet parhaiten, kun asiakas on itse tutustunut valikoimaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaat eivät ole osanneet kertoa mitä he ovat etsimässä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkailla on ollut negatiivisia asenteita tarjottua palvelua kohtaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Vaihtoehtojen esittelyllä tarkoitetaan tilannetta, jossa asiakas on kertonut tarpeistaan ja myyjä esittelee hänelle vaihtoehtoja ja ratkaisun.**

**6. Mieti kuluneen kuukauden aikaisia tilanteita, joissa olet esitellyt asiakkaalle myymälän valikoimaa ja vaihtoehtoja. Millaisia kokemuksia sinulla on ollut? Valitse jokaiselle väittämälle kokemustasi parhaiten kuvaava vaihtoehto.**

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Minulla on ollut riittävästi tuotetietoutta valikoiman esittelyyn.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myymälän valikoima on vastannut hyvin asiakkaiden tarpeita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkkosivuilta saatu mielikuva tuotteesta on vastannut hyvin todellisuutta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myymälässä oleva markkinointimateriaali on helpottanut tuotteiden esittelyä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jos tuotetta ei ole löytynyt myymälästä, minulla on ollut hyvät työvälineet sopivan tuotteen etsimiseksi muualta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaat ovat olleet kiinnostuneita kuulemaan valikoimassa olevista vaihtoehtoista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Kaupan päättämisellä tarkoitetaan tilannetta, jossa asiakas tekee joko itse tai myyjän avustuksella ostopäätöksen ja sen jälkeen maksaa ostoksensa.**

**7. Mieti kuluneen kuukauden aikana saamiasi kokemuksia kauppojen päättämisestä ja maksutapahtumista. Millaisia kokemuksia sinulla on ollut? Valitse jokaiselle väittämälle kokemustasi parhaiten kuvaava vaihtoehto.**

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Olen osannut auttaa asiakkaita ostopäätöksenteossa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maksutapahtumat ovat sujuneet helposti ja nopeasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on ollut riittävät valmiudet käyttää kaikkia maksutapahtumissa tarvittavia työvälineitä (kassajärjestelmä, lahjakorttirekisteri, Taxfree-laite ja kanta-asiakasrekisteri)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



- Olen kokenut, että tarjoamani asiakaspalvelu on lisännyt myyntiä.
- Olen kokenut, että onnistuneella kaupan päättämisellä on suuri merkitys asiakassuhteen säilymisessä.
- Mielestäni asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä saamaansa palveluun.

8. Tähän voit kirjoittaa vapaat kommentit edellä esitettyihin kysymyksiin liittyen.

500 merkkiä jäljellä

#### Taustatiedot

9. Ikä?

- 18-25 vuotta  
 26-35 vuotta  
 36-59 vuotta  
 60 vuotta tai yli

10. Kuinka kauan olet työskennellyt Finlaysonilla asiakaspalvelu- ja myyntityössä?

- Alle vuoden  
 1-5 vuotta  
 Yli 5 vuotta

11. Onko sinulla aiempaa kokemusta asiakaspalvelu- ja myyntityöstä?

- Kyllä  
 Ei

12. Onko sinulla kaupanalan koulutusta?

- Kyllä  
 Ei

13. Mikäli haluat osallistua Finlaysonin 20€ lahjakorttien arvontaa, ole hyvä ja kirjoita yhteystietosi. Voittajaan otetaan yhteyttä henkilökohtaisesti. Lahjakortti lähetetään postitse.

Etinimi	<input type="text"/>
Sukunimi	<input type="text"/>
Sähköposti	<input type="text"/>
Osoite	<input type="text"/>
Postinumero	<input type="text"/>
Postitoimipaikka	<input type="text"/>

Lähetä

## Liite 2. Haastattelun teemat

### Teema 1: Hyvän palvelun määritelmä

- Tuleeko mieleen tilanteita, joissa olet saanut hyvää palvelua?
- Mikä palvelusta teki hyvää?
- Mikä oli olennaisin lisäarvon tuottaja?
- Mikä saamassasi palvelussa oli parasta?
- Oletko saanut joskus huonoa palvelua?
- Millaista oli huono palvelu?
- Mikä tilanteessa oli pahinta?

### Teema 2: Palvelupolku

Kokeillaan mielikuvaharjoitusta, mikä asia tulee ensimmäisenä mieleen, missä palvelu voisi mennä pieleen:

- Tarpeen herääminen
- Myymälässä asiointin valmistelu
- Siirtyminen myymälään
- Myyjän kohtaaminen
- Tutustuminen vaihtoehtoihin ja valikoimaan
- Ongelman ratkaisu
- Ostopäätös
- Maksutapahtuma ja myymälästä poistuminen

Seuraavaksi mietitään sinun (asiakaspalvelijan) näkökulmasta, mistä hyvän palvelun esteet voivat johtua. Hyvää palvelua haittaavat tekijät on jaettu kolmeen kategoriaan: asiakaslähtöiset, työntekijälähtöiset ja yritys­lähtöiset esteet.

### Teema 3: Asiakaslähtöiset hyvän palvelun esteet

- Onko sinulla kokemusta, että asiakas on haitannut hyvää palvelua?
- Millaisia kokemuksia nämä ovat olleet?
- Mikä on mielestäsi yleisin asiakaslähtöinen este hyvälle palvelulle?
- Asiakkaan asenne yritystä kohtaan?
- Asiakkaan ennakkokäsitys yrityksestä?
- Asiakkaan odotukset?

### Teema 4: Työntekijälähtöiset hyvän palvelun esteet

- Oletko kokenut tai havainnut, että työntekijä ei ole voinut tarjota hyvää palvelua?
- Millaisia nämä tilanteet ovat olleet?
- Mitkä ovat mielestäsi yleisimmät työntekijälähtöiset esteet hyvälle palvelulle?
- Työntekijän asenne?
- Työntekijän fyysinen / psyykkinen kunto
- Työntekijän motivaatio?

### Teema 5: Yrityslähtöiset hyvän palvelun esteet

- Oletko kokenut joskus, että yrityksen toimintatavat ovat haitanneet hyvää palvelua?
- Millaisia tilanteita nämä ovat olleet?
- Mikä on ollut yleisin tilanne?
- Sisäinen viestintä?
- Johdon toimintatapa?
- Johdon asettamat tavoitteet?
- Kiire?
- Arvojen jalkauttaminen palvelutilanteeseen?
- Yrityksen imago?

Millä keinoilla mielestäsi palvelun laatua voisi parantaa?

Mitkä ovat mielestäsi suurimmat esteet hyvälle asiakaspalvelulle?

KIITOS HAASATTELUSTA!!