



# Asiakaspalvelun laadun kehittäminen asiakas- lähtöisesti

Case: X:yrietyksen kodin osastolla

Henkilökunta asiakaspalvelun kehittäjänä

---

Isar-Zmari, Spozhmai

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Kerava

Asiakaspalvelun laadun kehittäminen asiakaslähtöisesti  
Case: X:yrityksen kodin osastolla  
Henkilökunta asiakaspalvelun kehittäjänä

Isar-Zmari Spozhmai  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2012

Isar-Zmar Spozhmai

Asiakaspalvelun laadun kehittäminen asiakaslähtöisesti Case: X:yrityksen kodin osastolla  
Henkilökunta asiakaspalvelun kehittäjänä

Vuosi 2012 Sivumäärä 44

---

Tämän opinnäytetyön aiheena oli kehittää Yritys X:n kodin osaston asiakaspalvelua ja selvittää niitä asioita, jotka estävät laadukkaan asiakaspalvelun syntymistä osastolla. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kerätä yhteen asiakaspalvelussa syntyvä tieto, jota analysoimalla voidaan ideoida parannuksia asiakaspalveluun.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys käsittelee asiakaslähtöisen asiakaspalvelun ja palvelun laatu teorioita. Tutkimuksen kannalta oli tärkeää määritellä, mitä asiakaspalvelulla tarkoitetaan ja mistä asiakaslähtöinen asiakaspalvelu koostuu.

Tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen ja tutkimuksen kohteeksi valittiin Yritys X:n kodin osaston myyntihenkilökunta, joka tekee asiakaspalvelutyötä päivittäin ja jolle työnsä myötä kertyy paljon asiakastietoa. Haluttiin tutkia juuri niitä henkilöitä, joilla on hallussaan tutkimuksen kannalta tärkeää tietoa. Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeen kysymysten avulla ja laitettiin esille osaston sosiaaliloihin ja vastaukset palautettiin anonyymisti niille varattuun palautuslaatikkoon. Vastauksia kerättiin kahden viikon ajan jolloin kaikilla halukkailla oli aikaa vastata kysymyksiin.

Tutkimustuloksesta selvisi, että osastolla on paljon kehitettäviä asioita ja tarvetta muutokseen. Suurena haasteena pidettiin osaston henkilökunnan riittävyyttä asiakaspalvelua varten. Kassapalvelupisteiden vähäinen määrä koettiin ongelmalliseksi. Tutkimuksesta saatiin paljon parannusehdotuksia, joihin kannattaa jatkossa kiinnittää huomioita. Kodin osastolla aktiivinen asiakaspalvelu usein jää vähäiseksi. Jotta asiakaspalvelijat voisivat ammattimaisesti palvella asiakkaita, on järjestettävä jatkossa säännölliset koulutukset, joihin osallistuvat kaikki osaston asiakaspalvelu henkilökunta.

Avainsanat: Asiakaspalvelu, asiakaspalvelun laatu, asiakaspalvelun laadun kehittäminen

Isar-Zmari Spozhmai

Development of the Quality of Customer Service Case X Company's Home Department  
Staff as a Developer of Customer Service

Year 2012 Pages 44

---

The subject of this Bachelor's is the development of customer service in the home department of business X, and the identification of issues that prevent good quality customer service in this department. The purpose of this research was to collect and analyse information acquired through customer service, so that improvements can be made in this area.

The theoretical framework consists of a customer-oriented approach to customer service, and theories on service quality. In the light of this research it was important to define what is meant by customer service, and what the elements of customer-oriented service are.

The research method is qualitative and the elected research subject is the sales personnel in business X's home department. They work in customer service every day, and thus gain plenty of customer information. We wanted to study especially those individuals who possess a lot of information relevant to this study. The research was conducted through a questionnaire. The questionnaires were distributed in the home department's employees' rest area, and they could be returned anonymously to a box. The answers were collected over a period of two weeks, so that all those wishing to participate had a chance to fill in the questionnaire.

The results of this research show that the department has plenty of room for development and change. The major challenge was thought to be the insufficient number of customer service staff. The small number of cashiers was problematic. Many suggestions for improvement were obtained through this study, and these deserve attention in the future and thus active customer service is minimal in this department. Training should be arranged on a regular basis and attended by all customer service staff members of this department so that they could more easily provide good customer service.

Keywords: Customer service, quality of customer service, development of customer service

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat .....	6
1.2	Tutkimusongelma ja aiheen rajaus.....	7
1.3	Opinnäytetyön rakenne .....	7
2	Asiakaspalvelun kehittäminen .....	8
2.1	Asiakaspalvelun määritelmä.....	9
2.2	Laajennettu palvelutarjooma .....	10
2.3	Asiakaspalvelutapahtuman vaiheet .....	11
2.4	Hyvän asiakaspalvelijan tunnusmerkkejä .....	15
2.5	Asiakastyytyväisyys .....	17
3	Laadun käsite asiakaspalvelun näkökulmasta .....	18
3.1	Laadun ulottavuudet.....	19
3.2	Palvelun laadun osatekijät .....	22
3.3	Yrityksen johdon rooli laadun kehittämisessä.....	23
3.4	Yrityksen johdon näkemys palvelun laadun kehittämisessä .....	23
3.5	Henkilökohtainen laatu .....	24
3.6	Kuilunanalyysi.....	25
4	Kyselytutkimuksen toteutus.....	28
4.1	Tiedonkeruumenetelmä ja tutkimuksen suorittaminen .....	28
4.2	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys .....	30
4.3	Yritys X:n esittely .....	31
4.4	Tulosten analysointi .....	31
4.4.1	Asiakaspalvelun nykyinen laatu asiakaspalvelutilanteissa .....	31
4.4.2	Asiakaskeskeinen palvelun toteutus .....	32
4.4.3	Ammatillinen osaaminen ja työvälineiden riittävyys.....	33
4.4.4	Koko asiakaspalveluprosessin onnistumiset ja kehittämiskohteet.....	34
4.4.5	Koko palveluprosessin laatuongelma osastolla .....	35
5	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset .....	36
6	Pohdinta .....	37
	Lähteet .....	40
	Liitteet .....	43

## 1 Johdanto

Tänä päivänä asiakaspalvelu kehittyy koko ajan. Palveluista on tullut tärkeä osa ihmisten jokapäiväistä elämää. Tämän vuoksi kauppaa-alan asiakaspalvelussakin on kova kilpailu, sillä on olemassa monia päivittäistavarataloja ja myymälöitä, joissa myydään samoja tuotteita ja palveluita. Kilpailun koventuessa myynti ja kauppa aloilla, on tarvetta panostaa jatkuvasti hyvin laadukkaaseen asiakaspalveluun. Yrityksellä näin ollen on pyrkimys tarjota kilpailijana parempaa palvelua asiakkaille. Yrityksen johdon ja henkilökunnan tiiviillä työskentelyllä, samoja arvoja ja periaatteita noutamalla voidaan päästä rakentamaan laadukasta asiakaspalvelua.

Henkilökunnan mielipiteillä ja palautteella on suuri vaikutus asiakaspalvelun kehittämisessä, koska asiakaspalvelijat ovat suoraan kontaktissa asiakkaaseen ja kokevat joka päivä työssään erilaisia asiakaspalvelutilanteita. Laadukas asiakaspalvelu kostuu monista eri toimenpiteistä, joista käsitellään tässä työssä vain tutkimusaiheeseen liittyviä käsitteitä. Jotta henkilökunta palvelee asiakkaita laadukkaasti, tarvitaan muun muassa toimiva työympäristö, työvälineet, ammattitaitoa ja hyvät vuorovaikutustaidot sekä esimiehen tuki ja kannustus, jotka on käsitelty tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa.

### 1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tämän tutkimuksen toimeksiantajana toimii Yritys X:n kodin osasto, jossa Itse työskentelen myyjänä. Olen huomannut työssäni, ettei asiakaspalvelu kodinosastolla vastaa täysin asiakkaiden tarpeita. Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus tutkia ne kohdat, jotka vaikenevat asiakaslähtöisen palvelun muodostamista kodin osastolla. Yritys X:n kodinosaston asiakaspalvelun kehittäminen kiinnosti senkin vuoksi, että kodin osaston asiakkaat ovat vaativia ja laatutietoisia tuotteiden ja palvelujen suhteen. Asiakkailla on myös korkeat palveluodotukset osaston asiakaspalvelusta. Tämä kiinnostus synnytti tarpeen tehdä tämä tutkimus.

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää yrityksen X kodinosaston asiakaspalvelua ja tutkimuksen kohteeksi on valittu osaston myyntihenkilökunta, joka tekee asiakaspalvelutyötä päivittäin ja jolle työnsä myötä karttuu paljon asiakastietoa. Asiakaspalveluhenkilökunta tekee päivittäin havaintoja osastolla. He näkevät, mitkä asiat sujuvat hyvin ja toisaalta millaisten asioiden kanssa on ongelmia. He ovat myös vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, jolloin asiakkaat voivat antaa palautetta osaston palvelutasosta. Asiakastietoa syntyy paljon myyntihenkilökunnan arkisessa työssä, mutta jos tietoa ei kerätä yhteen, se jää yksittäisten myyjien haltuun. Tämän tutkimuksen tarkoitus on kerätä yhteen asiakaspalvelussa syntyvä tieto, jota analysoimalla voidaan ideoida parannuksia asiakaspalveluun.

## 1.2 Tutkimusongelma ja aiheen rajaus

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia, millä keinolla ja toimenpiteellä asiakaspalvelun laatua voi kehittää yritys X:n kodin osastolla. Tavoitteena on myös pyrkiä löytämään keinoja ja ehdotuksia, joilla voi ennakoida tai välttää palvelun laatuun liittyviä ongelmia. Tärkeää tutkimuksessa on kuvata, mitä asiakaspalvelulla tarkoitetaan ja mistä palvelut koostuvat yleisellä tasolla sekä käydä läpi asiakaspalvelun tapahtumavaiheet ja asiakastyytyväisyyttä, mitkä on koettu tärkeäksi.

Palvelulaadun käsitteitä tutkitaan laajasti, sillä on pyrkimys tuoda esille ne oleelliset palvelun laadun osatekijät, jotka suorittamalla saadaan aikaiseksi laadukas ja asiakaslähtöinen asiakaspalvelu. Laadukkaan asiakaspalvelun tarkoitus on kodinosastolla se, että osaston palvelu vastaa asiakkaiden tarpeita täydellisesti. Asiakasta kohtaan palvelu on yksilöllisesti ajateltu ja osastolla asiointi on mielekästä ja sujuvaa sekä asiakkaalle että asiakaspalvelijalle.

Opinnäytetyön teoriaosion pohjalta on mietitty tutkimuskysymyksiä, jotka liittyvät asiakaspalvelun laadun kehittämiseen. Tutkimusongelma kysymysmuodossa voidaan esittää seuraavalla tavalla:

Miten voidaan kehittää Yritys X:n kodin osaston asiakaspalvelun laatua asiakaslähtöisesti?

Alakysymyksiä:

Millä keinoilla voidaan ratkaista yritys X:n asiakaspalvelun laatuongelmia?

Millaisia ovat ammattitaitoiset asiakaspalvelijat ja mitkä heidän tunnusmerkkinsä?

Tämän opinnäytetyön aihe on rajattu asiakaspalvelutilanteen palvelun laadun kehittämiseen. Tutkimus käsittelee palvelun laatua siitä alkaen, kun asiakas saapuu palveluun, tyydyttää tarpeensa ja lähtee tyytyväisenä pois palvelusta. Tutkimuskohde on rajattu siten, että se tutkii vain ja ainoastaan yritys X:n kodin osaston asiakaspalvelun laatua eikä koko yritys X:n asiakaspalvelun laatua.

## 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö jakautuu asiakaspalvelun teoriaan ja yritys X:n kodin osaston henkilökunnalle tehdyn kyselytutkimuksen. Tavoitteena ei ole tuoda esille kaikkia kattavaa ja ajankohtaista viitekehystä asiakaspalvelun laadusta. Tavoitteena on teoriaosuudessa hahmottaa niitä asioita, jotka ovat keskeisiä ja tärkeitä yritys X:n kodin osaston asiakaspalvelun laadun tutkimisessa.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään asiakaspalvelun teoriaa. Alussa tutkitaan, mikä on asiakaspalvelun perusta ja valotetaan huikan asiakaslähtöisen markkinointiajatteluun historiaa. Sen jälkeen siirrytään käsittelemään asiakaspalvelun määritelmää ja sitä, mistä palvelut koostuvat. Seuraavana tutkitaan asiakastapahtuman vaiheita alusta loppuun. Asiakaspalvelun kannalta on tärkeää, että asiakastapahtuman vaiheet onnistuisivat, jonka tuloksena on asiakastyytyväisyys. Lisäksi kerrotaan laadukkaan asiakaspalvelijan tunnusmerkeistä, jotka tukevat asiakaspalvelun laatua.

Jotta saadaan asiakkaat tyytyväisiksi, on tärkeä panostaa asiakaspalvelun laadun kehittämiseen ja ymmärtää palvelun laadun käsitystä laajasti. Tässä työssä käsitellään palvelun laatua asiakaspalvelun näkökulmasta. Laadun teoriassa keskitytään niihin asioihin, joiden tuloksena syntyy laadukas palvelu. Palvelun laadun pohjakasi kerrotaan alussa mitä on laatu ja mitkä ovat laadun ulottavuudet sekä laadun osatekijät. Seuraavaksi käsitellään yrityksen johdon ja henkilöstön roolia, jotka ovat tärkeitä palvelun laadun kehittämässä. Heidän yhteinen tavoite ja päämäärä synnyttävät laadukkaan palvelun. Viimeisenä käsitellään laadun kuiluanalyysia. Kuilun analyysi tutkii palvelun laadun ongelmia, ja pyrkii ennakoimaan tulevia palveluun liittyviä vaikeuksia.

Teoriaosuuden käsittelyn jälkeen siirrytään käsittelemään asiakaspalvelun laadun kehittämisen tutkimusta, joka on tehty Yritys X:n kodin osastolle. Tutkimuksen tavoitteesta on kerrottu opinnäytetyön alussa, tässä kerrotaan tutkimusmenetelmästä ja kyselylomakkeen laadinnasta sekä tutkimuksen suorittamisesta. Seuraavaksi siirrytään tutkimuksessa eteenpäin arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Lopuksi käsitellään tutkimustulokset. Johtopäätökset ja kehitysehdotukset tuodaan esiin. Opinnäytetyön lopussa on pohdinta, jossa on koottu tutkijan omat havainnot ja näkemykset.

## 2 Asiakaspalvelun kehittäminen

Asiakaspalvelun perusteena on organisaation toiminta-ajatus eli strategia. Organisaation tavoitteesta määräytyvät asiakaspalvelun tavoitteet, keinot ja se, miten ne toteutetaan. Yrityksen toimintatavan lisäksi tuotteiden saatavuus myös vaikuttaa palveluun. Asiakaspalvelijalla on suuri rooli organisaatiossa, koska organisaation sisäiset suhteet heijastuvat asiakaspalvelijan toiminnassa ja palvelussa (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 7.)

Yritysten tarve muuttaa markkinointiajatteluaan korostui 1970-luvun puolivälissä. Kysyntäsuuntaisessa markkinointivaiheessa tutkittiin myös asiakkaiden tarpeita, mutta asiakas toiveineen ei ollut aidosti markkinointipäätösten lähtökohtana. Asiakaslähtöinen markkinointi alkoi 1970 luvun puolivälissä, jolloin kuluttajat alkoivat itsenäistyä. Kuluttaja eivät enää tyytyneet vain massavalikoimiin, vaan he halusivat palvelua, aikaisempaa parempia tuotevali-



koimia ja korkeatasoisia, yksilöllisiä erikoistuotteita. Asiakkaiden vaatimukset kohdistuivat aluksi vapaa-aikaan, viihtymiseen kodintekniikkaan, pukeutumiseen ja harrastamiseen liittyviin tuotteisiin. (Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1996,6. )

Tultaessa 1980-luvulle asiakkaiden laatuvaatimukset lisääntyivät entisestään ja heidän halu saada hyvää palvelua alkoivat kasvaa. Asiakkaat vaativat entistä parempaa vastinetta rahoilleen. Nykypäivänä asiakkaat kohdistavat samat vaatimukset myös oppilaitosten, valtion virastojen, liikelaitosten, kuntien ja järjestöjen palveluihin. Tästä voidaan sanoa, että Suomi on siirtynyt alamaisten yhteiskunnasta kansalaisyhteiskuntaan. (Lahtinen, ym.1996, 6.)

## 2.1 Asiakaspalvelun määritelmä

Asiakaspalvelusta on olemassa monia oikeita toimintamalleja, joista yritys valitsee itselleen sopivin mallin. Asiakaspalvelu on kohtaaminen asiakaspalvelijan ja asiakkaan välillä. Asiakaspalvelija noudattaa yrityksen arvoja ja kunnioittaa asiakassuhdetta. Asiakaspalvelu on se kosketuspinta, jossa asiakas ja asiakaspalvelija kohtaavat. Kohtaaminen onnistuu silloin, kun yrityksen toiminnoissa otetaan vahvasti asiakaslähtöisyys huomioon. (Aarnikoivu 2005, 38,16.)

Lahtisen, ym. mukaan (1995,227) asiakaspalvelu on sarja toimenpiteitä eli palveluketju, joka tehdään asiakkaan hyväksi hänen palveluyhteisössä käyntinsä aikana. Palvelun epäonnistumisessa missä tahansa vaiheessa muodostuu kielteinen palvelukokemus asiakkaalle. Yrityksen pitää suunnitteluvaiheessa huomioida palveluun liittyvät asiat niin kuin kaikki markkinoinnin muut kilpailukeinot.

Palveluprosessissa asiakkaalla ja hänen toiveillaan ja odotuksillaan on tärkeä rooli. Rissanen mukaan "Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jossa asiakkaille tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna helpotena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyväne, ajan tai materiaalin säästönä jne.". Asiakas voi kokea käyttämänsä palvelun asiakkaan näkökulmasta tuhansilla eri tavoilla, jopa aivan muutoin kuin mitä palvelun tuottaja on ajatellut. (Rissanen 2005, 18.)

Palvelu on erilaisista osatekijöistä ja asiakkaan kokemista hyödyistä koostuva kokonaisuus. Palvelun tuottaminen on luonteeltaan prosessi, joka etenee vaiheittain. Erilaisista konkreettista tai aineettomista palveluista muodostuvaa kokonaisuutta kutsutaan palvelupaketiksi. (Grönroos 2010,222.)

Grönroosin (2010, 224-225) mukaan palvelupaketissa erotetaan kolme palvelutuotteen osaa: ydinpalvelu, avustavat palvelut ja tukipalvelut. Avustavat palvelut eli lisäpalvelut täydentävät

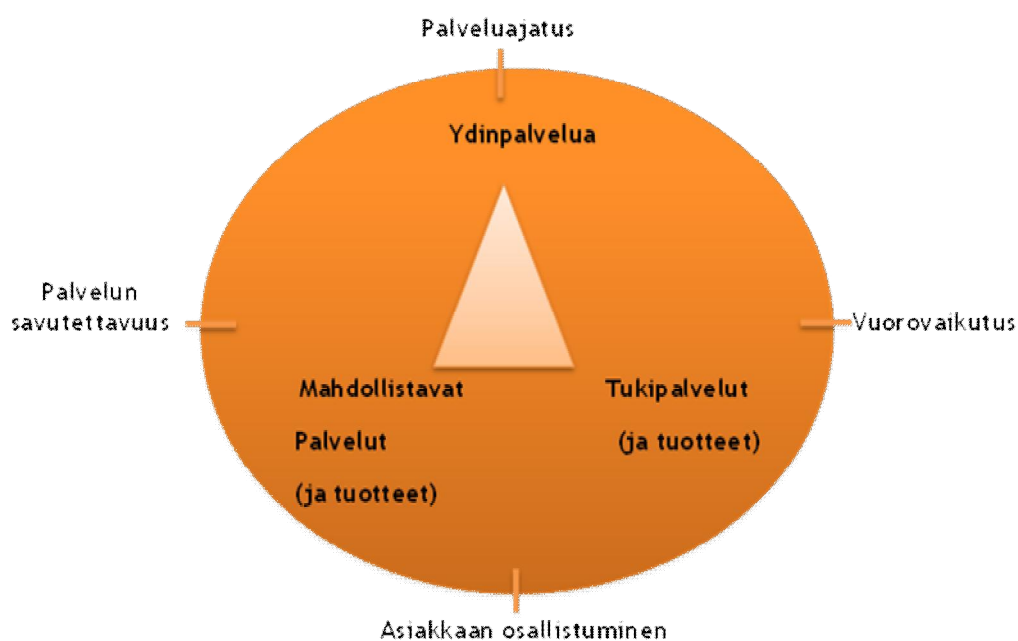
ydinpalvelua ja helpottavat sen käyttöä. Myös tukipalvelut ovat lisäpalveluja, mutta niitä käytetään lähinnä arvon lisäämiseksi ja palvelun erilaistamiseksi. Mielestäni tavaratalon ydinpalvelu on asiakaspalvelu, avustava palvelu voi olla somistus ja tukipalveluna on esimerkiksi kahvila.

## 2.2 Laajennettu palvelutarjoama

Laajennettu palvelutarjoama pitää sisällään palvelupaketin ja kolme seuraavaa osatekijää: palvelun saavutettavuus, vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa ja asiakkaan osallistuminen. Palvelun saavutettavuuteen vaikuttavat muun muassa henkilökunnan määrä ja taidot, aukioloajat, toimistojen ja palvelupisteiden sijainti ja ulkonäkö, työkalut, sekä prosessiin osallistuvien määrä ja osaaminen. (Grönroos 2010, 226.)

Laajennetussa palvelutarjoamassa vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa on vuorovaikutusviestintää työntekijöiden ja asiakkaiden kesken ja mahdollisesti myös asiakkaiden välistä viestintää. Lisäksi se ilmenee vuorovaikutuksena erilaisten fyysisten ja teknisten resurssien, järjestelmien kanssa. (Grönroos2010, 227-228.)

Asiakkaan osallistuminen tarkoittaa sitä, että asiakkaalla on vaikutusta saamaansa palveluun ja hän osallistuu sen tuottamiseen. Asiakas omalla aktiivisuudellaan voi joko parantaa tai heikentää palvelua. Asiakkaan oma osallistuminen on siten tärkeää laajennetussa palvelutarjonnassa, koska myös itse asiakas osallistuu saamaansa arvon luomiseenkin. (Grönroos 2010, 229.)



Kuvio 1: Laajennettu palveluntarjoama (Grönroos 2010, 227).

### 2.3 Asiakaspalvelutapahtuman vaiheet

Asiakaspalvelun laadun kehittämiseksi on tärkeä käsitellä asiakaspalvelutapahtuman vaiheita. Asiakaspalvelutapahtuman vaiheiden tunnistaminen ja ymmärtäminen auttaa asiakaspalvelijaa palvelemaan asiakasta laadukkaasti. Nämä vaiheet ovat Lahtisen ja Isoviidan (1999, 69) mukaan palveluun saapumisvaihe, odotusvaihe, tarvetäsmennysvaihe, myyntikeskusteluvaihe, palvelun päätös vaihe, poistumisvaihe ja asiakkaan jälkihoitovaihe. Eri vaiheissa on asetettu erilaisia tavoitteita ja keinoja, jotka käsitellään seuraavaksi:

#### Saapumisvaihe

Palvelun saapumisvaiheessa asiakas saapuu palveluun. Tässä vaiheessa tärkeät tavoitteet ovat:

1. hyvän ensivaikutelman luominen
2. palvelun käytön varmistaminen
3. palveluista tiedottaminen

Hyvä ensivaikutelma on asiakkaalle erittäin tärkeää ja hyvä ensivaikutelma saattaa korvata jonkin myöhemmässä palvelun vaiheessa ilmenevän negatiivisen palvelukokemuksen. Ensivaikutelman syntymiseen vaikuttavat palveluympäristö, muut asiakkaat, kontaktihenkilöstö, odotukset, imago ja asiakassuhde. Useimmiten asiakas ottaa ensimmäisenä kontaktin fyysiseen ympäristöön, joten fyysisen ympäristön on oltava selkeä ja hyvässä kunnossa. Tämän lisäksi kalusteiden järjestyksen, opasteiden ja palvelupisteiden tulee olla selkeitä. Siisti fyysinen ympäristö antaa asiakkaalle positiivisen kuvan palveluyhteisöstä. (Lahtinen & Isoviita 1999, 70-71.)

Hyvä asiakaspalvelija pitää sekä palveluympäristön, että oman työpisteensä hyvässä kunnossa. Lahtisen ja Isoviidan (1999, 70-71) mukaan hyvä asiakaspalvelija pitää myynnissä olevat tuotteet houkuttelevasti esillä. Muiden asiakkaiden määrä vaikuttavaa ensivaikutelmaan: Jos myymälässä on paljon asiakkaita, voi hyvinkin olla palvelupisteelle pitkät jonot. Lisäksi muiden asiakkaiden ulkonäkö ja käyttäytyminen vaikuttaa asiakkaan ensivaikutelmaan, koska yleensä asiakas haluaa mieluiten asioida omanlaistensa parissa. Tämä liittyy yritysimagoon.

Ensivaikutelmaan voi vaikuttaa äänenkäytöllä ja eleliestinnällä. Se antaa kuvan asiakkaalle asiakaspalvelijan palvelualltiudesta. Tervehtiminen voi määrittää asiakkaan koko mielikuvan. Tervehtimättä jättäminen voi pilata koko palvelutilanteen. Tästä syystä kaikkia asiakkaita pitää tervehtiä kohteliaasti. Tervehtiminen voi olla joissakin tilanteissa vaikeaa, koska yleen-

sä palvelutilanteessa on kiire, mutta kohtelias hymy ja nyökkäys auttavat tässä tilanteessa jo paljon. Ennen tervehtimistä kannattaa ottaa katsekontakti, koska kastekontakti palvelutilanteissa antaa kuvan siitä, että asiakaspalvelija on huomannut asiakkaan. Mielestäni asiakaspalvelijan myönteinen ja ystävällinen katsekontakti on kohteliaisuuden merkki ja herättää asiakkaassa lämpimän vastaanoton tunteen. Ystävällinen katsekontakti auttaa asiakaspalvelijaa lähestymään asiakkaasta. (Lahtinen & Isoviita, 1999, 71-72.)

Palvelun käytön varmistaminen tarkoittaa sitä, että asiakas saa riittävän laadukkaasti sen palvelun, jonka on aikonut käyttää. Jos asiakas tulee esim. käymään lähikaupassa, saapumisvaiheen tulee onnistua niin, että asiakas pääsisi käyttämään palvelua eikä painvastoin. Lisäksi jos palvelupisteellä on runsaasti asiakkaita, kontaktihenkilöiden pitää asiakkaalle selvittää välittömästi, kuinka nopeasti häntä palvellaan. Näin asiakasta ei menetetä toteutumattomien odotusten takia. (Lahtinen & Isoviita, 1999, 76.)

Palveluista tiedottaminen tarkoittaa sitä, että asiakkaat tiedostavat välittömästi, mitä tuotteita on saatavilla ja missä päin tuotteet sijaitsevat. Tiedotteilla, opasteilla, julisteilla ja sisämainonnalla on tässä tapauksessa suuri merkitys. Tehokas markkinointi ja myymälämainonta saavat asiakkaat ostamaan sekä tarvitsemansa että heräteostokset. Mainontaa voi tehosta myös sekä video- ja äänimainonnalla että henkilökunnan sanallisella mainonnalla erikoistarjouksista. Vaikea tilanne syntyy siitä, jos asiakas tietää tarjoukset henkilökuntaa paremmin, joten henkilökunnan pitää tarjouksiin tutustua etukäteen. (Lahtinen & Isoviita, 1999, 76.)

Odotusvaiheessa asiakas on odottamassa vuoroaan palvelupisteelle. Tässä vaiheessa asiakaspalvelijan tehtävänä on huolehtia siitä, että joka asiakasta palvellaan omalla vuorollaan. Etu-lua ei saa sallia, elleivät muut jonossa olleet hyväksy sitä. Mikäli on epäselvää, kuka on seuraavaksi palveluvuorossa, tulee asiakaspalvelijan kohteliaasti kysyä, kenen vuoro on seuraavaksi. (Lahtinen & Isoviita 1998, 76.)

Odotusvaihetta voidaan myös tehdä hieman mukavammaksi esimerkiksi taustamusiikilla tai jakamalla karkkia. Taustamusiikin täytyy olla asiakasryhmälle sopivaa. Esim. nuoret harvemmin haluavat kuunnella 60-luvun rockia tai vanhempaa iskelmää, eikä vanhempi ikäryhmä halua kuunnella uutta "nuorten jumputusta". (Lahtinen & Isoviita, 1999, 76.)

Omasta mielestäni odotusvaiheessa asiakkaalla täytyy olla se kokemus, että asiakaspalvelija ei viivytele turhaan ja on huomionnut hänet esimerkiksi katseella ja hymyllä.

Asiakasorientoitunut asiakaspalvelija tarkistaa heti palveluprosessin aluksi, mitä tarpeita, arvostuksia ja odotuksia asiakkaalla on. Niiden perusteella asiakaspalvelija osaa paremmin esitellä asiakkaan tarpeisiinsa sopivat tuotteet. Asiakkaan tarpeita voi selvittää parhaiten kol-

men K:n menetelmällä: kysele, kuuntele ja katsele. Näiden lisäksi asiakkaan oheisviestintää eli asiakkaan ilmeet, eleet ja äänenpainot antavat arvokkaita vihjeitä hänen tarpeisiin. Hyvänä asiakaspalvelijana pidetään niitä, joilla on hyvä kuuntelun ominaisuus ja jotka hallitsevat myös kyselytekniikan. (Lahtinen & Isoviita, 1999, 77.)

Asiakaspalvelijan ei tarvitse luoda asiakkaille tarpeita. Hänen tehtävänsä on vaan löytää ratkaisuja asiakkaansa tarpeisiin. Silloin, kun asiakas halua katsoa rauhassa vaihtoehtoja, asiakaspalvelijan on oltava asiakkaan läheisyydessä, mutta ei kannata tarjota oma-aloitteisesti apua vaan pitää odottaa, että asiakas pyytää apua. Tällöin annetaan asiakkaalle varmennus siitä, ettei häntä kytätä ja valvota jatkuvasti. On kuitenkin oltava aktiivinen ja kysyä häntä, voiko olla avuksi, kun asiakas näyttää etsivän jotain. (Lahtinen & Isoviita, 1999, 77.)

Kun myyjällä on useita asiakkaita samaan aikaan palveltavana, on kohteliasta ja oikea tapa ohjata vuoroaan odottava asiakas katsomaan itsekseen vaihtoehtoja. Tällöin asiakkaan on helppoa vertailla vaihtoehtoja keskenään eikä hän joudu odottamaan. Mikäli asiakaspalvelussa on todella kiire ja täytyy palvella useita asiakkaita samanaikaisesti, asiakaspalvelijan pitää muistaa hymillä avoimesti. Asiakaspalvelijan on oltava rauhallinen ja varsinkin ystävällisellä hymilyllä on suuri arvo tässä tapauksessa. (Lahtinen & Isoviita, 1999, 77.)

Yleensä asiakkaan tarpeet kysytään kiireessä puutteellisesti ja asiakaspalvelija esittää lyhyitä kysymyslauseita, jotka eivät sisällä konkreettisesti sanoja. Kolmella eri tavalla voi kysyä asiakkaan tarpeista: tarkistuskysymyksellä, avoimella kysymyksellä tai johdattelevalla kysymyksellä. Tarkistuskysymyksen avulla pyritään ymmärtämään asiakkaan tarve esimerkiksi haluaako asiakas tietyn tuotteen vai vertaileeko tuotteita keskenään. Avoimilla kysymyksillä voidaan etsiä asiakkaan piileviä tarpeita. Avoimen kysymyksen voi kysyä esim. sanoilla mitä, milloin, kenelle. Mihin kysymyksiin asiakas voi vastata kuvailemalla monipuolisesti tarpeensa taustaa, jolloin häntä palvellaan paremmin. Johdatteleva kysymys helpottaa tilannetta, jossa halutaan täsmentää asiakkaan tarpeen. Näihin kysymyksiin vastataan: "kyllä tai "ei" tai valitaan jompikumpi esitetyistä vastausvaihtoehdoista esim. arvostaako asiakas kotimaista vai ulkomaalaista muotia? Näillä kysymyksillä asiakkaan tarpeeseen liittyviä seikkoja tulee selkeästi esiin ja voidaan tarkasti palvella häntä. Asiakkaan kannalta on tärkeää, että asiakaspalvelija esittää tarkentavat ja johdattelevat kysymykset myönteisessä muodossa. Jos asiakkaalta kysytään negatiivisella kysymyslauseella, ilmapiiri saattaa muuttua kielteiseksi. (Lahtinen & Isoviita, 1998, 78.)

Myyntikeskusteluvaiheessa myyjän tehtävä on osata kertoa mahdollisimman monipuolisesti tuotteiden vaihtoehtoista, tuotteiden ominaisuuksista ja yrityksen palvelusta. Jotta myyntikeskusteluvaiheesta tulee sujuva ja juostava keskustelu, asiakaspalvelijan pitää hallita tuotetiedot sekä osata myös kilpailijan tuotteen vahvat ja heikot puolet. Tällöin myyjä pystyy pe-

rusteellisesti keskustelemaan tuotteista asiakkaan kanssa. Kannattaa esittää tuotteesta etuja ja hyötyjä koskevia perusteluja. Ei kannata antaa turhaa informaatiota tuotteiden vertailussa, jotka vaikuttavat negatiivisesti ostopäätökseen. Esim. ei tarvitse tuotteen edullisuutta korostaa, jos asiakasta kiinnostaa moderni tuote. Lahtinen ja Isoviita ovat listanneet myyntiperustelujen kuusi pääryhmä, jotka ovat tuotteen tekninen laatu, asiakaslaatu, käyttöperustelut, arvostusperustelut, taloudellisuusperustelut ja hintaperustelut. (Lahtinen & Isoviita 1998, 79.)

Keskusteluvaiheessa on mahdollista, että asiakkaalta tulee vastaväitteitä. Vastaväitteellä asiakas osoittaa kiinnostuksensa ja kuuntelevansa myyjän tuote-esittelyä. Myyjän pitäisi selvittää mikä on asiakkaan vastaväitteen tarkoitus, jotta hän pystyy käsittelemään siitä. Vastaväitteiden tarkoitus voi olla esim. taktinen toimenpide, joka kuuluu asiakkaan tavanomaiseen toimintaan, lisätietojen saaminen, kilpailijaan vertailu, myyjän perustelun kumoaminen, hinnan alentaminen, mielenkiinnon osoittaminen ja ostamisesta irti pääseminen. (Lahtinen & Isoviita 1999, 80.)

Myyjän pitää olla tarkkana näitä vastaväitteitä kohtaan. Myyjä voi vaikuttaa asiakkaan ostopäätöksen, mikäli asiakas on todellinen ostaja eikä hänellä ole ostoestoja. Hyväksyttäviä ostoesteita ovat ainoastaan, kun asiakkaalla ei ole rahaa tai luottoa, hänellä ei ole päätösvaltaa, hän on liian nuori ostamaan, hän on liian vanha käyttämään tuotetta tai hänellä ei ole tarvetta tuotteelle. Asiakas luottaa myyjän sanoihin helposti, kun myyjä hyväksyy hänen näkökulmansa ensin. (Lahtinen & Isoviita 1999, 80.)

Päätösvaihe alkaa, kun asiakas on hyväksynyt viimeisenkin vastauksen vastaväitteeseen ja hän osoittaa haluavansa ostaa tuotteen. Asiakkaan ostohalukkuuden ilmenemismuotoja kutsutaan ostosignaaleiksi. Myyntikeskustelun päätösvaihe alkaa myös silloin, kun myyjän esittelemät tuotteet eivät täytä asiakkaiden tarpeita ja toiveita. Jos asiakas ei halua ostaa, myyjän pitää ymmärtää, ettei asiakas aina osta. Päätösvaiheen myyntityön tavoitteena on auttaa asiakasta ostopäätöksen tekemisessä ja luoda hyvä loppuvaikutelma. (Lahtinen & Isoviita 1999, 80.)

Asiakas voi ilmaista ostoshalukkuutensa kysymällä esim.: "Mitä tämä sitten tulisi maksamaan?" Myyjällä pitää olla taitoa herättää asiakkaassa ostosignaali, ja viedä keskustelu kaupan solmimiseen. Myyjän ei kuitenkaan tarvitse painostaa asiakasta tekemään myönteistä ostopäätöstä vaan hänen pitää auttaa asiakasta tekemään oikea ratkaisu. Kauppaan päättämistapoja on paljon ja sen voi tehdä monella eri tavalla esimerkiksi: "Laitetaanko koko pussillinen?" Jos asiakas ei ole varma ostopäätöksestä voi antaa vaihtoehtoja kuten "Otatteko 10 vai 20 kiloa?". (Lahtinen & Isoviita 1999, 80.)

Asiakassuhteiden laadun yllä pitämiseksi on tärkeää, että palvelusta poistumisvaiheessa jokainen asiakas poistuisi tyytyväisenä. Tilanne, jossa asiakas joutuu poistumaan tyytymättömänä, on asiakassuhteiden jatkuvuuden kannalta vaarallinen. Ainoastaan tyytyväinen asiakas haluaa asioida uudelleen liikkeessä. (Lahtinen & Isoviita 1999, 81.)

Lahtisen ja Isoviidan mukaan hyvän loppuvaikutelman luomiskeinoja ovat: ystävällinen hymy, asiakkaan hyvästeleminen (jos ei hyvästellä, asiakkaalle jää mieleen, että jotain meni pieleen tai puuttuu.), lyhentämättömien ilmausten käyttäminen (Ei: "Näkemiin ja tervetuloa!", vaan: "Näkemiin ja tervetuloa uudelleen!", mielikuvituksen käyttäminen hyvästelyssä ("Hyvää matkaa!") ja palautteen kysyminen asiakkaalta. (Lahtinen & Isoviita 1999, 81.)

Jälkihoitovaiheessa varmistetaan asiakassuhteen jatkuvuus. Usein asiakkaan tiedot eivät kirjaudu yrityksen järjestelmiin, minkä jälkeen yritys ei voi ottaa yhteyttä asiakkaaseen. Jälkihoitovaiheen kannalta palvelun poistumisvaiheessa on tärkeää asiakkaan hyvästely ja palautteen kyseleminen. Myymälän jälkihoitovaiheiden toimenpiteitä ovat tuotteiden huolellinen perille toimittaminen. Huolellinen toimittaminen tarkoittaa sitä, että tavara on oikein, toimitus on sovitussa ajassa perillä, sekä laskutuksen hoitaminen sopimuksen mukaan ja valitusten huolellinen käsitteleminen. (Lahtinen & Isoviita 1999, 81-82.)

Asiakkaan valitusten syynä on yleensä se, että asiakkaan odotukset ja toivomukset tuotteesta eivät ole täyttyneet. Tyytymättömyyteen aihe voi olla esimerkiksi tuotteen heikko kunto, toimintahäiriöt, hidas palvelu, väärin veloitettu hinta tai virheellinen toimitus. Asiakkaalle tulee helposti tunne, että häntä on petetty, jos virhe sattuu palvelussa. Tässä tapauksessa asiakasta kiinnosta eniten se, että virhe korjataan välittömästi ja häntä palvellaan asiallisesti. Asiakkaaseen pitää suhtautua asiallisesti ja empaattisesti valitusten yhteydessä ja virhe pitää korjata niin, ettei asiakkaalle tule ylimääräistä odotusaikaa. (Lahtinen & Isoviita 1999, 81-82.)

#### 2.4 Hyvän asiakaspalvelijan tunnusmerkkejä

Asiakaspalvelijan tärkein työ on löytää asiakkaan tarpeita tyydyttävä ratkaisu, joskus ratkaisun löytäminen on helpompaa ja joskus vaikeampaa. Siksi on tärkeää, että asiakaspalvelija selviytyy vaikeistakin tilanteista hyvin. Hyvä asiakaspalvelija selviytyy vaikeistakin palvelutilanteista, kun hänellä on riittävästi asiantuntemusta, asennetta, empatiaa, hyvät vuorovaikutustaidot ja hyvä mielen hallinta. (Marckwort 2011, 13.)

Vaikeissa asiakaspalvelutilanteissa asenne on kaiken a ja o. Asiakaspalvelussa negatiivinen asenne huonontaa ongelmatilanteiden ratkaisukykyä ja rasittaa ja stressaa asiakaspalvelijaa itseään. Negatiivinen asenne ja stressi heijastuvat yleensä myös työhön ja asiakkaisiin. Nega-

tiivisen asenteen omaava asiakaspalvelija näkee työnsä ja asiakkaansa negatiivisena ja ärsyttävänä asiana. Positiivinen asenne johtaa yleensä hyviin ratkaisuihin ongelmatilanteissa sekä asiakkaan että yrityksen kannalta. (Marckwort 2011, 13.)

Asenteisiin vaikuttaminen on vaikeaa, mutta mahdollista. Asenteisiin vaikuttavat koulutus, kulttuuri, tausta ja kokemus. Yleisesti ottaen kielteiset kokemukset ottavat ylivallan miellesämme ja muistamme ne pidempään kuin positiiviset kokemukset. Asiakaspalvelijan kannattaakin ajatella ja keskittyä positiivisiin kokemuksiin. Paras asenne asiakaspalvelussa on se, että asiakaspalvelija arvostaa ja kunnioittaa asiakasta, työtään ja itseään. (Marckwort 2011, 13.)

Toinen tärkeä tunnusmerkki hyvästä asiakaspalvelijasta on ihmistuntemus. Ihmistuntemuksen lähtökohdaksi on tuntee itsensä, jos haluamme ymmärtää ja tuntee erilaisia ihmisiä täytyy meidän ensin tutustua itseemme. Asiakaspalvelija pääsee työssään kohtaamaan erilaisia ihmisiä, mikä tekee työstä haasteellisen. Usein on helpompi tulla toimeen ihmisten kanssa, jotka jakavat samanlaisen ajatusmaailman ja joiden vuorovaikutustaidot ovat samanlaiset kuin omamme. (Marckwort 2011, 20.)

Ihmiset, joiden ajatusmaailma on erilainen kuin omamme, voivat tuntua vaikeilta ja vuorovaikutustaidot haasteellisilta. Erilaisten ihmisten analysointi, kuten millainen ihminen hän on ja miten hän toimii erilaisissa tilanteissa auttaa asiakaspalvelijaa ymmärtämään hänen käyttäytymistään ja valitsemaan oikean lähestymistavan ongelmatilanteissa ja asiakaspalvelutilanteissa. (Marckwort 2011, 20-21.)

Mielenhallinta on tärkeää haasteellisissa tilanteissa. On todettu, että asiakaspalvelu kuuluu kymmenen eniten stressaavaan ammatin joukkoon. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaan tunnetila ei saa vaikuttaa omaan toimintaan tai käytökseen, vaan asiakaspalvelijan on hallittava ja hillittävä mielensä. (Marckwort 2011, 21.)

Asiakaspalvelu on yhtä kuin vuorovaikutus. Ihminen on sosiaalinen olento, joka on riippuvainen muista ihmisistä. Ihmiset saavuttavat tavoitteensa ja unelmansa toisten kanssa, toisten avulla ja toisten kustannuksella. Tavoitteiden saavuttaminen tapahtuu vuorovaikutuksen kautta. Vuorovaikutuksessa on kaksi tekijää: tiedon ja sanoman lähettäjä sekä tiedon ja sanoman vastaanottaja. Yhteistyö syntyy kun vastaanottaja reagoi lähettäjän sanomaan. Asiakaspalvelutyössä nämä osapuolet ovat asiakas ja asiakaspalvelija. Kun asiakaspalvelijan ja asiakkaan välillä vallitsee hyvä vuorovaikutus, on helpompaa tehdä yhteistyötä ja asiakkaalle sopivan palvelun tai tuotteen löytäminen on helpompaa. (Marckwort 2011, 23.)



Positiivisen yhteyden voi luoda asiakkaaseen katseella, äänen sävyllä ja hymyllä. Jos asiakaspalvelija ei huomio asiakasta asiakaspalvelutilanteessa, vaan koko huomio on asian hoitamisessa, kontakti voi jäädä syntymättä, tai asiakkaalle jää negatiivinen muistikuva kyseisestä asiakaspalvelutilanteesta. Myös ammattitaito on tärkeässä asemassa asiakaspalvelutilanteessa. Ammattitaidoista hyötyvät asiakas, asiakaspalvelija ja yritys. Riittävä ammattitaito auttaa asiakaspalvelijaa löytämään parhaat ratkaisut asiakkaalle ja auttaa mieltämään työnsä mielekkääksi, joka taas auttaa kehittämään positiivista asennetta. (Marckwort 2011, 23-24.)

## 2.5 Asiakastyytyväisyys

”Hyvän laadun seuraus on yleensä asiakastyytyväisyys. Asiakastyytyväisyys on keskeinen ulottuvuus ja tavoite asiantuntijapalvelujen markkinoinnissa. Se on väline asiakasuskollisuuteen ja kannattavuuteen.” (Vahvaselkä 2004, 91.)

Asiakastyytyväisyys syntyy kokemuksista, jotka asiakkaalle muodostuvat hänen ja yrityksen välisessä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutustilanteita ovat esimerkiksi kontaktit, kuten henkilökontaktit, tuote - ja palvelukontaktit, tuotteen ja palvelun sopivuuden arviointi, tukijärjestelmäkontaktit (järjestelmät, WWW-sivut) sekä miljöökontaktit (toimipaikan tilat, viihtyvyys). Näistä kontakteista syntyy kokemuksia, joita asiakas vertaa omiin odotuksiinsa. (Rope 2000, 537; Vahvaselkä 2004, 91.)

Asiakkaan aikaisemmat palvelukokemukset ovat pohja, jonka mukaan asiakas muodostaa mielipiteitä palvelun tarjoajan tuotteista ja palveluista. Hänen omat odotukset vaikuttavat myös hänen mielipiteeseensä tuotteista ja palvelusta. Asiakastyytyväisyyden perusteena on se, että palvelu vastaa asiakkaiden odotuksia ja vaatimuksia. Jotta palveluntarjoaja tuottaa laadukasta palvelua, hänen on saatava tietoa toiminnassaan ilmenevistä ongelmista ja puutteista. (Grönroos 2001, 167; Vahvaselkä 2004, 91.)

Asiakaspalvelun laadun kannalta asiakastyytyväisyyttä pidetään toiminnan tärkeänä osana. Se on ehdoton painopistealue palvelun tuottamisessa ja juuri asiakas on lopullinen palvelun arvioija. Sanotaan myös, että asiakastyytyväisyys on yrityksen perusta, koska ainoastaan asiakkaat käyttävät yrityksen palveluita ja maksavat niistä riittävästi, jos he ovat tyytyväisiä palveluihin. Yrityksen myyntiä ennakoidaan suoraan asiakastyytyväisyystutkimuksista ja niiden tulosta hyödyttäen. (Lecklin, 1997, 114.)

Asiakastyytyväisyyden ylläpitämiseksi ja tulevaisuutta ajatellen, yrityksen on järjestettävä jatkuvasti myönteisiä yllätyksiä asiakkaalleen, jolloin asiakassuhteen kannattavuus lisääntyy yrityksessä. Tällä tavalla yrityksen toiminta paranee ja pystytään asiakastyytyväisyyden avulla kehittämään toimintaa positiiviseen suuntaan. Lehtosen (1999, 29) mukaan tyytyväinen asia-

kas on yrityksen paras mainos, sillä tyytyväinen asiakas kertoo hyvästä palvelukokemuksesta eteenpäin muille. (Vahvaselkä 2004, 91-92.)

Jotta yrityksen asiakkaat olisivat tyytyväisiä, yrityksen palvelun laadun on oltava hyvä tai jopa virheetöntä. Tämän vuoksi seuraavassa luvussa käsittelen palvelun laatu ja sen osatekijät laajasti.

### 3 Laadun käsite asiakaspalvelun näkökulmasta

Laadun käsitteellä ei ole yhtä ja ainoaa tulkintaa vaan eri tarkastelunäkökulmasta riippuen on monia eri tulkintoja. Yleisesti laadulla tarkoitetaan palvelun tai tuotteen kykyä vastata ja täyttää asiakkaan tarpeita ja vaatimuksia mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. (Lecklin 2002,18.)

Asiakastyytyväisyys ei siis ole itsetarkoitus, johon pitää pyrkiä hinnalla millä hyvänsä, vaan se tarkoittaa sitä, että sekä asiakkaat että yritystoiminta hyötävät kannattavasta liiketoiminnasta. Esimerkiksi, kun pankki myöntää asiakkaalleen nolllakorolla lainan, pankin asiakkaat ovat varmasti tyytyväisiä. Se ei kuitenkaan ole pankin kannalta toiminnallisesti laadukasta, sillä saamatta jäävien tuottojen seurauksena pankin oma kannattavuus kärsii. (Lecklin 2002, 18-19.)

Laatu liitetään yrityksen suoritustason jatkuvaan parantamiseen. Kehittämissimpulsseja saadaan paitsi omasta systemaattisesta laatuystöstä myös ulkopuolisesta maailmasta, sillä yrityksen ulkopuoliset tahot kuten innovaatiot, kilpailijoiden toiminta sekä markkinoiden ja yhteiskunnan muutokset aiheuttavat tilanteita, joiden seurauksena laadulle asetetaan aivan uudenlaisia vaatimuksia. (Lecklin 2002,19.)



Kuvio 2: Kokonaisvaltainen laadun hallinta (Lecklin 2002, 19).

Kuva 2 kokonaisvaltaisesta laadun hallinnasta kuvaa nykyistä laatuajattelua. Kokonaisvaltaisen laadun vaatimukset ovat tyytyväiset asiakkaat, korkealaatuinen toiminta sekä markkinoiden ja asiakkaiden ymmärtäminen. Jos yhdessäkään kulmassa sattuu virheitä, kokonaislaatu jää syntymättä, joten kaikkien kulmien tulee olla kunnossa. Laatua verrataan ja mitataan suhteessa asiakkaiden tarpeisiin, vaatimuksiin ja odotuksiin. Yrityksen toiminta on laadukasta, jos asiakas on tyytyväinen saamiinsa tuotteisiin. Sisäinen toiminnan tehokkuus ja virheettömät lopputuotteet eivät takaa korkeaa laatua, vaan edellytyksenä on ulkopuolisen arvioijan, asiakkaan näkemys. (Lecklin 2002, 18.)

Asiakkaan markkinoiden ymmärtäminen antaa selkeät mahdollisuudet kehittää yrityksen toimintaa siten, että vastaavuus tarpeisiin saavutetaan ja juuri laatuajattelun ja toimintaprosessin avulla voidaan saada yrityksen toiminta asiakasta tyydyttävälle tasolle. (Lecklin 2002, 18.)

### 3.1 Laadun ulottavuudet

Palvelut ovat subjektiivisesti koettavia prosesseja, joissa tuotanto- ja kulutustoimenpiteet tapahtuvat samanaikaisesti. Asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä tapahtuu vuorovaikutustilanteita, joihin sisältyy totuuden hetkiä. Asiakkaan kokemaan palveluun vaikuttaa olennaisesti se, mitä ostajan ja myyjän välisessä palvelutapaamisessa tapahtuu. (Grönroos 2010, 100-102.)

Asiakkaan kokemalla laadulla on pohjimmiltaan kaksi ulottuvuutta, tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Esimerkiksi hotellivieras saa huoneen ja sängyn, ravintolan asiakkaalle tarjotaan ateria, lentomatrustaja kuljetan paikasta toiseen, pankkiasiakas saa lainan, vähittäiskassa antaa tyytymättömille asiakkaalle hyvityksen. Kaikki nämä palveluprosessien lopputulokset kuuluvat luonnollisesti asiakkaan laatukokemukseen. (Grönroos 2010, 100-102.)

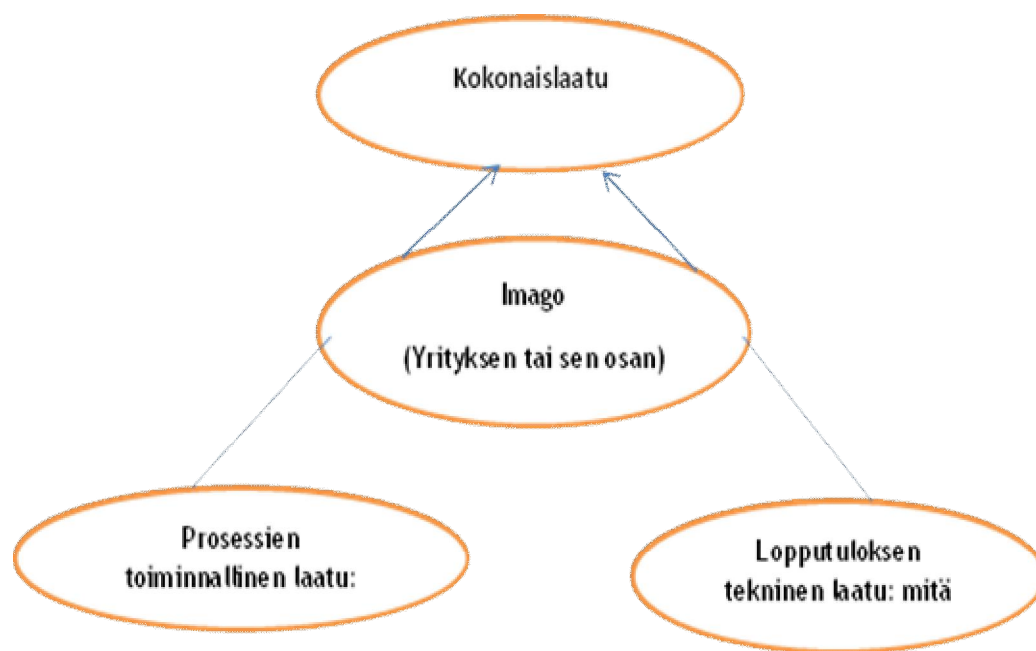
Asiakkailla on tärkeää, mitä he saavat vuorovaikutuksessa, kun käyttävät yrityksen palvelua ja tuotetta, sillä tämän perusteella asiakas arvioi palvelun laatua. Yritykset katsovat usein, että tämä vastaa tuotetun palvelun kokonaislaatua. Kyseessä on kuitenkin vain yksi palvelun laadun ulottuvuus, eli palveluntuotantoprosessin tekninen laatu, joka jää asiakkaalle mieleen, kun tuotantoprosessi ja ostajan ja myyjän välinen vuorovaikutus ovat ohi. (Grönroos 2010, 102.)

Asiakkaat pystyvät yleensä, mutta eivät aina mittaamaan tätä ulottavuutta melko objektiivisesti, sillä kyseessä on tekninen ratkaisu. Tekninen laatu, ei sisällä kaikkea asiakkaan kokemaa laatua, koska palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä on monia muita vuorovaikutustilanteita, jotka ovat hoidettuja kriittisiä hetkiä. Asiakkaan laatukokemukseen vaikuttaa myös se, miten ja millä tavalla tekninen laatu toimitetaan hänelle. On seikkoja, jotka muodostavat palvelun käsityksen asiakkaalle, kuten palvelun saavutettavuus, asiakaspalvelijan ulkoinen olemus ja käyttäytyminen sekä hänen tyyliinsä hoitaa asioita ja tehtäviensä (Grönroos 2010, 100-102.)

Mitä enemmän palveluntarjoaja asiakkaita ottaa mukaan palvelun tuottamiseen tai mitä enemmän he hyväksyvät itsepalvelutehtäviä, sitä parempana he luultavasti pitävät palvelua. Asiakkaan kokemaan palveluun saattavat vaikuttaa myös muut samaan aikaan saamaa tai samanlaista palvelua kuluttavat asiakkaat. Muut asiakkaat esimerkiksi voivat lisätä kassan jonoa tai häiritä asiakasta, mutta toisaalta muut asiakkaat voivat vaikuttaa positiivisella tavalla ostajan ja myyjän väliseen vuorovaikutusilmapiiriin. (Grönroos 2010, 101.)

Asiakkaaseen vaikuttaa siis myös se, millä tavalla hän saa palvelun ja millaiseksi hän kokee saamansa tuotanto- ja kulutusprosessin. Tämä on toinen laadun ulottavuus, joka liittyy läheisesti totuuden hetkien hoitoon ja palveluntarjoajan toimintaan. Sen vuoksi sitä kutsutaan prosessin toiminnalliseksi laaduksi. (Grönroos 2010, 101.)

Mielestäni tuotannon laatu on tosi tärkeä asiakkaan koetun palvelun laadun kannalta. Tuotteiden laatu, oikea hinnoittelu ja saavutettavuus täytyy olla selkeää. Yritysten pitäisi miettiä asiakkaita ennen kuin tuote pääsee kaupan hyllyihin ja sitä tarjotaan asiakkaille. Yritysten pitää toimia ympäristöystävällisemmin kuin ennen. Ympäristöystävällisen imagon luomiseksi ylipakkaamista kannattaa välttää. Tuotteen hinnoittelussa on syytä ajatella yrityksen kannattavuutta, mutta myös asiakkaiden ostotarpeita. Mielestäni palvelulaatu on hyvä, kun yritykset alkavat miettimään koko tuotantoprosessia asiakaslähtöisesti.



Kuvio 3: Kaksi palvelun laatu-ulottavuus (Grönroos 2010,101).

Kuvassa kolme näkyvät laadun kaksi perusulottavuutta eli mitä asiakas saa (tekninen laatu) ja se miten hän sen saa (toiminnallinen laatu). Toiminnallista laatua ei luonnollisestikaan voi arvioida yhtä objektiivisesti kuin teknistä laatua. (Grönroos 2010, 101.)

Asiakkaan laatukokemukseen vaikuttaa myös yritysten tai toimipisteen imago, sillä useamassa palveluyrityksessä paikallisten toimipisteiden imagoa pidetään äärimmäisen tärkeänä juuri tämän vuoksi. Jos asiakkaalla on positiivinen mielikuva palvelusta ja palveluntarjoajasta, asiakas voi luultavasti antaa pienet virheet anteeksi. Jos palveluissa virheitä sattuu useasti, se vaikuttaa imagoon negatiivisella tavalla ja imago kärsii. Jos imago on kielteinen, pieni tai suurikin virhe vaikuttaa suhteellisesti enemmän. Tästä syystä imagoa pidetään laadun kokemuksen suodattimena. (Grönroos 2010, 101.)

Laadun kaksi ulottavuutta - mitä ja miten - ovat päteviä myös muihin toimenpiteisiin kuin palveluihin. Esimerkiksi koneen tai jonkin muun tuotteen tekninen ratkaisu muodostuu asiakkaan mieltämästä teknisestä kokonaislaadusta. Yritykset muokata konetta asiakkaan erityistarpeiden mukaan lisäävät toiminnallista arvoa ja kuuluvat siksi asiakkaan mieltämään toiminnalliseen kokonaislaatuun. (Grönroos 2010, 102.)

Jos hoidetaan asiakkaan reklamaatio häntä tyydyttäviin tuloksiin, yritys on hoitanut reklamaatioprosessin teknisesti laadukkaasti. Tämän jälkeen on mahdollista, että asiakas on tyytymätön tähän palveluun, koska reklamaatiokäsittely on ollut mutkikasta ja kestänyt monta

viikkoa. Jos on käynyt näin, prosessin toiminnallinen laatu on ollut alhainen ja koettu kokonaislaatu jää alhaisemmaksi kuin se muuten olisi ollut. (Grönroos 2010, 102.)

### 3.2 Palvelun laadun osatekijät

Asiakas on palvelun anturi ja mittarikin liiketoiminnan arjessa. Palvelun laadun tarkastelun pohjalta asiakas muodostaa käsityksensä palvelun laadusta seuraavaksi kuvattavien tekijöiden perusteella: Pätevyys ja ammattitaito, luotettavuus, uskottavuus, saavutettavuus, turvallisuus, kohteliaisuus, palvelualttius ja palveluvaste, viestintä, asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja palveluympäristö

Pätevyys ja ammattitaito ovat palvelun tuottajalle henkilöstön ammattitaitoa ja osaamista palvelun ydinalueella. Henkilökunta hallitsee työssä tarvittavat tiedot ja taidot ja pystyy tarjoamaan ammatillista palvelua yrityksen ydinalueelle. Yritys X:ssä myynti ja asiakaspalvelu ovat ydinalueita. (Rissanen 2005, 215.)

Luotettavuudella ymmärretään virheetöntä palvelua, jonka palvelun-tarjoaja tarjoaa asiakkaalle, jolloin sujuva ja vireetön palvelu synnyttää asiakkaassa luottamusta palvelua kohtaan (Rissanen 2005, 215).

Uskottavuus tarkoittaa sitä, että asiakas saavuttaa luottamuksen siihen, että palvelun tarjoaja toimii hänen edukseen (Rissanen 2005, 215).

Saavutettavuus tarkoittaa, kun asiakas saa palvelua vaivattomasti tai kohtuullisella vaivalla. Saavutettavuuteen kuuluu esim. helppo yhteydenotto, helppo osoite, joka löytyy helposti (Rissanen 2005, 215).

Kun palvelutarjoaja toteuttaa edellä mainitut asiat palvelussaan, vasta silloin syntyy asiakkaassa turvallisuuden tunnetta tätä kohtaan (Rissanen 2005, 215).

Palvelun tuottajan pukeutuminen, käytös, ja koko personalisuus vaikuttavat asiakkaaseen ja viestivät huomaavaisuutta, arvostusta ja kunnioitusta (Rissanen 2005, 215).

Palvelualttius ja palveluvaste tarkoittavat sitä, että ennen palvelutilannetta ja sen jälkeen lähetetyt viestit ovat ymmärrettäviä, avoimia ja tarpeeksi selkeitä sisällöltään, jotta asiakas ymmärtää ne (Rissanen 2005, 215).

Viestintä on silloin laadukasta, kun se on selkeää ja helppo ymmärtää. Liian monimutkainen viestintä on vaikea ymmärtää, eikä menee perillä (Rissanen 2005, 216).

Asiakkaiden tarpeiden tunnustaminen ja ymmärtäminen tarkoittavat sitä, että palvelutarjoajalla on ammattitaitoa ja osaamista, jotka tyydyttää asiakkaan palvelutarvetta (Rissanen 2005, 216).

Palveluympäristöllä tarkoitetaan palveluilmapiirin toimivuutta ja viihtyisyyttä, Esim. tavara-talon kodin osastolla sisustus ja esillepanot ovat merkittäviä (Rissanen 2005, 216 ; Piirainen 2007, 30-31).

### 3.3 Yrityksen johdon rooli laadun kehittämisessä

Johdolla on tärkeä asema laadun ylläpitämisessä ja kehittämisessä yrityksessä. Jotta yritys olisi laatuyritys, on äärimmäisen tärkeää, että yrityksen johto sitoutuu laatuun. Sitoutuminen tarkoittaa sitä, että johto halua ja on valmis käyttämään aikaa ja rahaa laadun kehittämiseen ja on aktiivinen esimerkiksi laaturahankkeiden tarkastelun suhteen. (Lecklin 2002, 6.2)

Johdon tulee strategisia laatutavoitteita johtaa loogisesti yritykselle asetetuista arvoista. Usein tärkeinä ja keskeisinä asioina nähdään laadun kannalta asiakastyytyväisyyden, henkilöstön kyvykkyyden ja prosessien parantaminen. Asiakkaat maksavat yrityksen työntekijöiden palkan, joten he ovat ehdottomasti tärkeä painopiste. Henkilöstön riittävä osaaminen ja ammattitaito ovat yrityksen tulevaisuuden kannalta tärkeä. Prosessien kehittäminen on tärkeä sen vuoksi, että yrityksen tuotteet ja palvelut voivat vastata asiakkaiden vaatimuksia. (Lecklin 2002, 63.)

Johdon pitää myös valita mittarit, joilla laatua voidaan seurata. Laatu korostuu, jos osa ylimmän johdon henkilökohtaisista bonustavoitteista perustuu laatumittareihin. Esimerkiksi asiakastyytyväisyyden taso ja palautettujen tuotteiden osuus ovat tyypillisiä laatumittareita yrityksessä. (Lecklin 2002, 63.)

### 3.4 Yrityksen johdon näkemys palvelun laadun kehittämisessä

Asiantuntijaorganisaatio on kokonaisvaltainen sosiaalinen systeemi. Sosiaalisessa systeemissä kaikki vaikuttaa kaikkeen. Syy seuraus-suhteet ovat moninaisia ja epäselviä. Moninaisuutta voi hallita arvoilla ja päämäärillä eli suurilla kokonaisuuksilla, ei pikkutarkkuuksiin keskittyvillä detaljeilla. Asiantuntija on aina vapaaehtoinen. Häntä ei voi pakottaa tai käskää eikä hänen työtään voi valvoa. (Pitkänen 2010, 200.)

Jos työntekijä on innostunut, hän voi saada paljon aikaan. Palvelu- ja asiantuntijatyössä hyöty voi olla moninkertainen verrattuna odotuksiin. Merkityksellinen työ lisää motivaatiota, joka

puolestaan lisää tuottavuutta. Nykyään enemmässä määrin ihmiset haluavat työskennellä hyvien päämäärien eteen, joka lisää motivaatiota ja auttaa hahmottamaan työn merkityksellisyyden. Monille on myös tärkeää, että työpaikalla toimitaan hyväksyttävien periaatteiden mukaisesti, esimerkiksi ympäristöä säästäen tai lakien ja normien mukaan. (Pitkänen 2010, 200.)

Työn mielekkyys on ratkaisevassa asemassa, kun mitataan menestystekijöitä, mutta kuitenkin sen merkitys viimeisinä vuosina on vähentynyt. Työelämässä korostetaan erityisesti tottelevaisuutta ja mekaanista suorittamista. Tällainen ilmapiiri sopii ihmiselle, joka toimii ohjeiden mukaisesti. Toisaalta luovalle ihmiselle tällainen ilmapiiri voi olla kuvottava, ei aja hänen etujaan eikä hän pysty antamaan parastaan yritykselle. Työpaikoilla, joissa arvostetaan mekaanista suoriutumista, ei voida hyödyntää erilaisuutta sekä luottamus ja yhteishenki ovat vähäistä. (Pitkänen 2010, 201.)

Jos työntekijän halutaan sitoutuvan työpaikkaansa, täytyy päämäärien olla selkeästi näkyviä ja kunniallisia. Lisäksi yrityksen toimintaperiaatteiden ja arvojen on kestettävä päivänvalo. Jos työntekijä ei tiedä tarpeeksi yrityksen liiketoiminnasta, hän ei innostuu pysymään yrityksessä työssä vaan vaihtuvuus on suuri. (Pitkänen 2010, 202)

### 3.5 Henkilökohtainen laatu

Yrityksen, yhteisön tai organisaation laatu muotoutuu henkilöstön, sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden hyvän yhteistyön tuloksena. Erityisesti henkilöstö on ykkösasemassa kun puhutaan laadusta. Henkilöstön tulee asettaa tavoitteeksi korkea laatutaso ja pyrkiä toteuttamaan se. Jos aiemmin on hyväksytty virheitä laadussa, on virheettömyyden suoritukseen melko mahdollonta päästä. Näin ollen virheitä ei tulisi sallia tai ne pitäisi minimoida minimiin. Monissa tehtävissä on edellytys päästä lähelle 0-virhetasoa. 0-virhetasoon päästään, jos henkilöstö on motivoitunut ja ammattiosaaminen on korkea. Esimerkkinä tästä on lääkäri, joka ei käsittele potilastaan huolimattomasti ja yrittää saada mahdollisimman tarkan diagnoosin potilaalleen. (Lecklin 2002, 236.)

Henkilöstön laatutietoisuuden selvittämiseksi voidaan suorittaa testi. Testissä laaditaan kysymyksiä ja väittämiä koskien omaa työtä, ympäristöä ja yrityksen taloutta ja mainetta. Väittämät tai kysymykset voivat olla seuraavan kaltaisia:

- Yrityksemme tuotteiden laatutaso on riittävä
- Laadunkehittäminen on kallista
- Vastuu laadusta kuuluu laatuosastolle
- Laatu on mielen tyyneyttä
- hyvälaatuiset tuotteet ovat kalliita



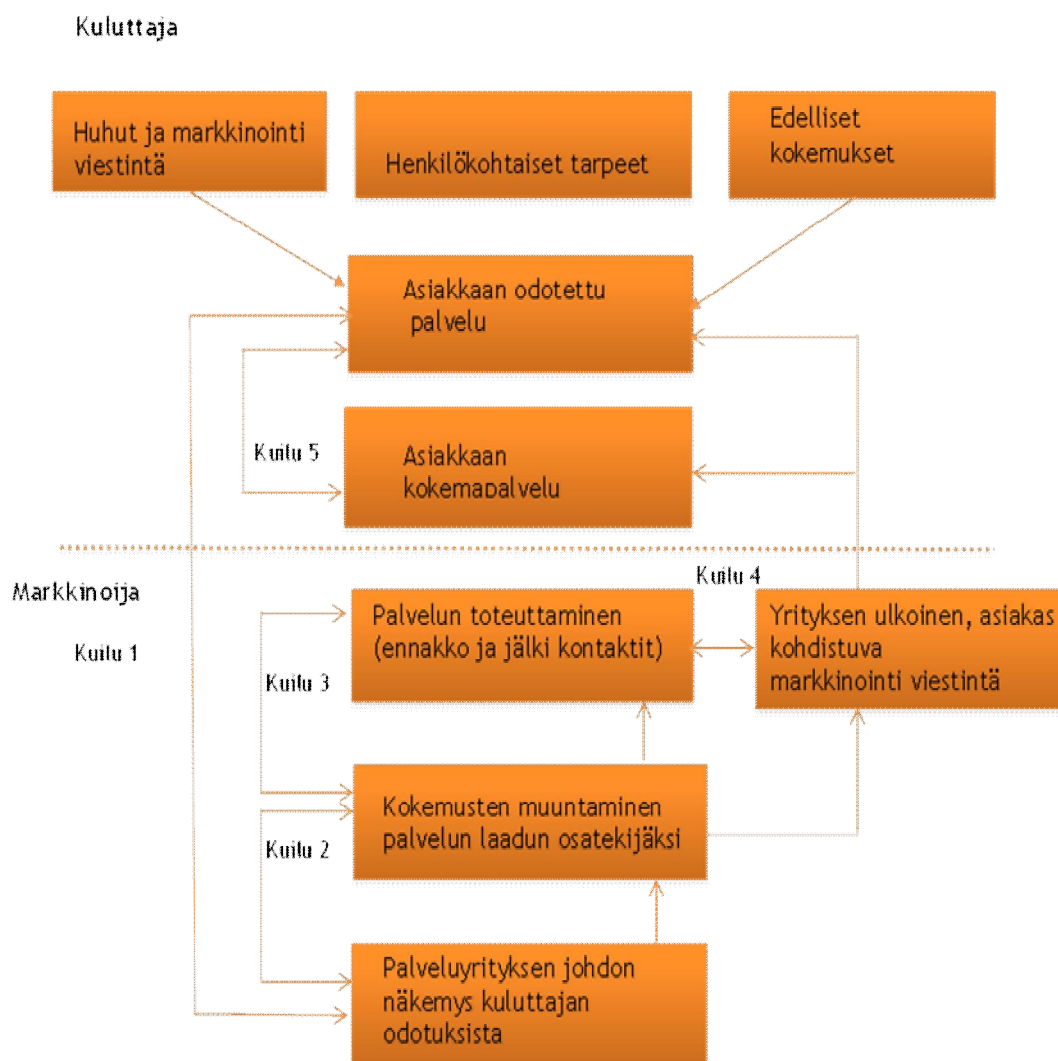
Osan testin kysymyksistä tulee olla sellaisia, joihin ei löydy yksiselitteistä vastausta. Tällainen kysymys voi esimerkiksi olla "Miten voimme henkilökohtaisesti vaikuttaa laatuun?" Kysymykset joihin ei ole yhtä oikeaa vastausta avaavat tilaisuuden syventävään keskustelua aiheesta. Henkilöstö ottaa kantaa väittämiin valitsemalla seuraavista vaihtoehdoista itselleen sopivimman: täysin samaa mieltä, lähes samaa mieltä, neutraaleja väittämän suhteen, jonkin verran erimieltä vai täysin erimieltä. Vastaukset analysoidaan ja tulosten perusteella voidaan nähdä laatutaso, hajonta ja alueet, joita pitäisi vielä kehittää. Tulosten perusteella voidaan laatia suunnitelma laatukselle. (Lecklin 2002, 236.)

### 3.6 Kuilunanalyysi

Kuiluanalyysimallin tarkoitus on löytää yrityksessä laatuongelmien syitä ja selvittää palvelulaadun parantamiskeinoja. Malli on esitetty kaaviossa X. Malli osoittaa ensinäkin, kuinka palvelun laatu muodostuu. Mallin yläosassa on asiakkaaseen liittyviä ilmiöitä ja alaosassa palvelun toimittajaan eli yrityksen näkökulmaan liittyviä ilmiöitä. Mallin mukaan odotettuun palveluun vaikuttavat suusanallinen viestintä, asiakkaan henkilökohtaiset tarpeet, aiemmat kokemukset sekä yrityksen markkinointiviestintä. (Grönroos 2001, 145.)

Koettu palvelu puolestaan on seurausta sekä yrityksen että asiakkaan toimista. Johdon käsitykset asiakkaiden odotuksista ohjaavat palvelun laatuvaatimuksia ja nämä yhdessä edelleen ohjaavat palvelun toimitusta. Asiakas kokee palveluntuotantoprosessin laadun (toiminnallinen laatu) ja prosessin lopputuloksen laadun (tekninen laatu). (Grönroos 2001, 145.)

Kuiluanalyysimallissa esitellään viisi ns. laatukuilua, jotka aiheutuvat ristiriidoista yrityksen laatujohtamisessa. Seuraavaksi esittelen tarkemmin nämä viisi laatukuilua. (Grönroos 2001, 145.)



kaavio X: Käsitteellinen palvelun laadun malli-kuiluanalyysi malli (Grönroos 2010,146)

#### Johdon näkemyksen kuilu (Kuilu 1)

Tämä kuilu tarkoittaa, että yrityksen johto käsittää asiakkaiden laatuodotukset puutteellisesti. Mahdollisia kuilun syitä ovat muiden muassa epätarkat tiedot markkinatutkimuksista ja kysyntäanalyseista, virheellisesti tulkitut tiedot odotuksista, kysyntäanalyysia ei ole tehty, johto saa puutteellista tai olematonta tietoa organisaatiolta ja liian monta organisaatiokerrosta, jotka pysäyttävät asiakaskontakteja koskevan tiedonkulun tai muuttavat sitä Parannuskeinoja on monia. (Grönroos 2010, 143-149; Huovinen 2003, 29-31.)

Tähän liittyy organisaatorakenne. Jos on huono johto, täytyy harkita johdon vaihtoa tai ymmärtää palvelukilpailun piirteitä paremmin. Tämän kuilun sulkemiseksi on ensinnäkin tunnettava paremmin asiakkaiden tarpeet ja toiveet. Luonnollisesti tämä tapahtuu tekemällä markkinatutkimuksia ja asiakastutkimuksia, mutta myös organisaatorakenteen muutos ja sisäisen

tiedonkulun kanavien parantaminen voi helpottaa tiedonkulkua yrityksen sisällä. (Grönroos, 2010, 143-149; Huovinen 2003, 29-31.)

#### Laatuvaatimusten kuilu (Kuilu 2)

Tämä kuilu tarkoittaa, että palvelun laatuvaatimukset eivät ole yhdenmukaisia johdon käsitysten kanssa asiakkaiden odotuksista. Kuilun syitä ovat muun muassa suunnitteluvirheet tai riittämättömät, suunnitteluprosessit, suunnittelun huono johto, organisaatiossa ei ole selkeää tavoiteasettelua ja ylin johto ei tue palvelun laadun suunnittelua riittävästi. Laatuvaatimusten kuilun ongelmat riippuvat siis hyvin paljon ensimmäisen kuilun suuruudesta, mutta laatuvaatimusten suunnittelu voi epäonnistua silloinkin, kun asiakkaiden odotukset tunnetaan. (Grönroos, 2010, 143-149; Huovinen 2003, 29-31.)

Tähän vaikuttaa usein johdon haluttomuus asettaa erinomaisen palvelun standardeja eli haluttomuus sitoutua palvelun laadun kehittämiseen sekä asiakaspalveluhenkilöstön puutteellisesta sitoutumisesta laadukkaaseen palveluun. Näin ollen palvelun laadun suunnitteluun ei panosteta riittävästi eikä palvelu vastaa asiakkaan odotuksia. Työntekijät tarvitsevat myös vapautta tuottaa palvelua joustavasti, koska liian tiukat vaatimukset rajoittavat juostavuutta ja vähentävät työntekijöiden halukkuutta ryhtyä toimenpiteisiin, joihin sisältyy riskejä. (Grönroos, 2010, 143-149; Huovinen 2003, 29-31.)

#### Palvelun toimituksen kuilu (Kuilu 3)

Palvelun toimituksen kuilu tarkoittaa sitä, että palvelun tuotanto- ja toimitusprosessissa yrityksessä ei noudateta laatuvaatimuksia, vaikka laatuvaatimukset on asetettu. Syitä tähän kuiluun ovat liian monimutkaiset tai jäykät vaatimukset, sellaiset vaatimukset, joista henkilöstö on eri mieltä tai jotka ovat yrityskulttuurin vastaisia. Palvelun toimitukseen liittyvä teknologia ja systeemit saattavat toimia eri tavalla kuin laatuvaatimukset olettavat. Koska laatuvaatimusten kuilu voi johtua hyvin monenlaisista seikoista, sen kaventaminen on myös monimutkaista. (Grönroos, 2010, 143-149.; Huovinen 2003, 29-31.)

#### Markkinointiviestinnän kuilu (Kuilu 4)

Tämä kuilu tarkoittaa, että markkinointiviestinnässä annetut lupaukset eivät ole johdonmukaisia toimitetun palvelun kanssa. Markkinointiviestinnässä annetut lupaukset saattavat nostaa asiakkaiden palveluodotuksia ja toimia siten vertailustandardina, johon koettua palvelun laatua verrataan. Lupauksia rikotaan monesta syystä ja ne ovat: markkinointiviestinnän suunnittelussa on unohdettu palvelutuotanto, perinteistä markkinointia ja tuotantoa ei ole koordinoitu (tarpeeksi), organisaatio ei noudata vaatimuksia, joista puhutaan markkinointiviestintä-

kampanjoissa. Markkinointiviestinnällä on luontainen taipumus liioitella ja luvata liikoja. (Grönroos, 2010, 143-149; Huovinen 2003, 29-31.)

Tämän kuilun syyt voidaan jakaa kahteen luokkaan: 1) ulkoisen markkinointiviestinnän ja palvelujen tuotannon ja toimituksen suunnittelu ja toteutus 2) kaikessa mainonnassa ja markkinointiviestinnässä turvaudutaan luonnostaan liikaan lupailuun. Yrityksen tulee toimia viestimällään tavalla ja markkinoinnin puolestaan heijastaa sitä, mitä palvelutapahtumissa todella tapahtuu. Liikaan lupaamiseen auttaa vain se, että markkinointiviestintä suunnitellaan entistä paremmin ja johdon valvonnassa. (Grönroos, 2010, 143-149; Huovinen 2003, 29-31.)

#### Koetun palvelun laadun kuilu (Kuilu 5)

Koetun palvelun laadun kuilu tarkoittaa, että koettu palvelu ei ole yhdenmukainen asiakkaiden odotusten kanssa. Tämä johtaa laatuongelmiin, negatiiviseen suusanalliseen viestintään, vahingoittaa yrityksen imagoa ja aiheuttaa asiakasmenetyksiä. Kuilu voi olla myös positiivinen, mikä johtaa positiiviseen ylilaatuun. Syynä tähän viidenteen kuiluun voi olla mikä tahansa muiden kuilujen aiheuttajista tai jokin muu syy. (Grönroos, 2010, 143-149; Huovinen 2003, 29-31.)

## 4 Kyselytutkimuksen toteutus

Tässä osassa tutkitaan X-yrityksen kodinosasto asiakaspalvelun ongelmia. Tutkimuksessa kartoitetaan henkilökunnan mielipiteitä, näkemyksiä ja kehitysehdotuksia asiakaspalvelun parantamiseksi.

Tutkimusaineisto kerätään Yritys X:n kodinosaston henkilökunnalle tehdyn tutkimuskysymyslomakkeen avulla. Kyselyllä saadaan selville henkilöstön mielipiteet nykyisestä kodin osaston asiakaspalvelun toimivuudesta sekä heidän kehitysehdotuksia palvelun parantamiseksi

### 4.1 Tiedonkeruumenetelmä ja tutkimuksen suorittaminen

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät ovat monia. Tämä tutkimus tehdään laadullisen menetelmän avulla ja aineisto kerätään kyselytutkimuksena. Laadullinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmä, jossa pyritään keräämään tietoa, jolla tarkastellaan kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä. Laadulliselle menetelmälle on tyypillistä, että vastaajat valitaan huolella. Halutaan tutkia juuri niitä henkilöitä, joilla on hallussaan tutkimuksen kannalta tärkeää tietoa. Menetelmän avulla tarkastellaan osallistuneiden käyttäytymistä heidän näkökulmastaan. Esimerkiksi otetaan pieni joukko ihmisiä kohderyhmäksi ja perehdytään heihin syvällisesti ja heidän vastaustensa perusteella tehdään johtopäätöstä ja yleistyksiä.

Tutkimusaineisto kerättiin avoimilla kysymyksillä, jotka on laadittu asiakaspalvelun teorian pohjalta. Tutkimuksesta kerrottiin koko osaston henkilökunnalle ja kaikille annettiin mahdollisuus vastata kysymyksiin. Kysymykset laitettiin esille osaston sosiaaliloihin ja vastaukset palautettiin anonyymisti niille varattuun palautuslaatikkoon. Vastauksia kerättiin kahden viikon ajan, jolloin kaikilla halukkailla oli aikaa vastata kysymyksiin. Laadullisen tutkimusaineiston keräämiseksi tutkimuskysymykset on jaettu viiteen aihealueeseen, jotka olivat:

1. Asiakaspalvelun nykyinen laatu asiakaspalvelutilanteissa
2. Asiakaskeskeinen palvelun toteutus
3. Ammatillinen osaaminen ja työvälineiden riittävyys
4. Koko asiakaspalveluprosessin onnistumiset ja kehittämiskohteet
5. Koko palveluprosessin asiakaspalvelun laatuongelma osastolla

Joka aihealueeseen kuuluu 2-3 alakysymystä, jotka helpottavat vastaajaa kyselylomakkeen hahmottamisessa. Kyselylomakkeeseen liittyy kuitenkin tietyt riskit, kuten keskeneräiset vastaukset, kysymys tulkitaan eritavalla kuin on tarkoitus vastata tai ei palautetta olekaan tutkijalle vastauslomakkeetta. (Hirsjärvi, ym.1997,188.)

Kyselylomake on liitteessä 1. Tämän menetelmän valitsemiseen tarkoitus oli se, että henkilökunnan mielipiteet ja kehitysehdotukset voi saada esille niin, että heillä olisi tarpeeksi aikaa pohtia kysymyksiä.

Yritys X:n kodinosaston henkilökuntaan kuuluu kaksikymmentä henkilöä, josta kysely tutkimukseen on vastannut kolmetoista henkilöä. Henkilökuntaan kuuluu osaston esimies, myyntiryhmävastaavat ja myyjät. Kysely on tarkoitettu vain myyntiryhmävastaaville ja myyjille, jotka ovat aktiivisia asiakaspalvelijoita. Seuraava taulukko havainnollistaa kyselytutkimuksen osallistuneiden taustatiedot:

Asema osastolla	määrä
Myyjä	9
Myyntiryhmävastaava	4

Taulukko 1: Tutkimuksen osallistuneiden taustatiedot

Tutkimus toteutui henkilökunnan omalla vapa ajalla eli siihen ei ole käytetty työaikaa. Henkilökunta täytti lomakkeen kotona tai omalla työtauollaan ja siihen kului noin 5-15 minuuttia.

#### 4.2 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Kaikissa tutkimuksissa tutkija pyrkii välttämään virheiden syntymistä, mutta kuitenkin tutkimuksen tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän vuoksi on syytä arvioida tutkimuksen luotettavuutta. On olemassa monia erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja, joiden pohjalta voidaan mitata ja arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Kvantitatiivisissa tutkimuksissa tutkimuksen mittareiden luotettavuuden arvioimiseksi on kehitelty erilaisia tilastollisia menetel-lytapoja. (Hirsjärvi, ym.1997,226.)

Termit reliabiliteetti ja validiteetti ovat termejä, joita käytetään tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnissa. Toki ilman näitä käsitteitä voidaan myös arvioida tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi, ym.1997, 226-227.)

Tutkimuksen reliabiliudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta ja pysyvyyttä, eli tutkimuksen tulokset ovat samanlaisia mittaajasta riippumatta. Esimerkiksi jos henkilöä tutkitaan ja kaksi arvioijaa päätyy saman tuloksen tai eri tutkimuskerroilla saadaan sama tulos, pidetään tuloksia reliabeleina. (Hirsjärvi, ym.1997,226.)

Tässä työssä tutkimuksen reliabiliutta ei ole erikseen testattu. Tutkimuksen kyselylomakkeen kysymykset kuitenkin tehtiin niin, että sen merkitys ja tulkitseminen olisi sama kaikille. Toinen käsite, joka liittyy tutkimuksen arviointiin, on tutkimuksen validius. Termillä tarkoitetaan niiden, asioiden mittaamista, jotka on tarkoitus mitata, eli se on mittarin kykyä tuoda esille juuri tutkimuksen kannalta oikeita asioita. Mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija on ajatellut. Esimerkiksi kyselylomakkeeseen saadut vastaukset saattavat olla aivan toisia kuin tutkija on arvioinut saavansa, sillä on mahdollista, että vastaajat ovat käsittäneet kysymysten merkityksen eri tavalla. (Hirsjärvi, ym.1997, 226-227.)

Tämän tutkimuksen validiteettia vahvistaa se, että myyntihenkilökunnan hallussa on asiakaspalvelussa syntyvää tietoa ja juuri tästä tiedosta ollaan kiinnostuneita. Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan arvioida saatujen vastausten pohjalta. Tämän tutkimuksen luotettavuus pohjautuu siihen, että mahdollisimman moni asiakaspalvelutyötä tekevä myyjä vastaa kyselyyn, kertoo avoimesti havainnoistaan ja asiakkaiden esiin nostamista asioista. Jos useampi vastaaja kiinnittää huomiota samoihin asioihin, vahvistuu käsitys siitä, että asiaan kannattaa kiinnittää huomiota.

Tulosten kannalta myös on hyvää, että vastaajat ovat yrityksen omaa henkilökuntaa, sillä saadut tiedot eivät voi olla väärennettyjä tai turhia. Tällä tavalla tulosten tulkinnassa väärinkäsitysten riski on hyvin pieni.

### 4.3 Yritys X:n esittely

Yritys X Oy on suomalainen yritys, joka rekisteröitiin ensimmäisen kerran vuonna 1935. Toimipaikan rakennuksen perustamistyöt aloitettiin vuonna 1939, mutta sota keskeytti rakentamisen. Yritys X aloitti toimintansa ensimmäisen kerran vuonna 1952 ja tänä päivänä sillä on 22 toimipaikkaa koko Suomessa. Yritys X:n toiminnan tarkoitus on tarjota asiakkaalle monipuoliset, laadukkaat ja usean hintatason valikoimat. Toisin sanoen toiminnan tarkoitus on tuottaa etuja ja palveluja asiakkaalle. (Perehtymisen avuksi 2011, sisäyrittäjäkirja.)

Yritys X:n toiminta perustuu ketjutoimintaan, jossa ketjuohjeet luovat raamit toiminnalle. Kuitenkin arvot ohjaavat toimintaa asiakkaan suuntaan. Yritys X:n arvot ovat asiakasetu, osaava henkilöstö, kyky muuttua, vastuullisuus ja tulos. Asiakas on erittäin tärkeässä asemassa ja yritys X:n tavoitteena on asiakastyytyväisyys kaikessa toiminnassa. "Asiakas on aina oikeassa". (Perehtymisen avuksi 2011, sisäyrittäjäkirja.)

Yritys X:n kodin osastolla henkilökuntaa yhteensä on 20: Myyntipäällikkö, viisi myyntiryhmävastaavaa ja myyjät. Myyntipäällikkö vastaa ketjukonseptin toteuttamisesta, osaston henkilöstö asioista sekä varmistaa asiakastyytyväisyyden. Myyntiryhmävastaava vastaa päivittäisestä palvelun ja työn ohjaamisesta myyntipäällikön tukena. Myyjä vastaa päivittäisestä asiakaspalvelusta ja myyntityöstä. (Perehtymisen avuksi 2011, sisäyrittäjäkirja.)

Valitettavasti toimeksiantajan yritys esittelyä ei voi laajemmin käsitellä, koska yritys ei antanut lupaa siihen.

### 4.4 Tulosten analysointi

Tämä tutkimus on toteutettu yritys X:n kodinosastolla henkilökunnalle tehdyllä kyselylomakkeella. Kyselylomake koostui viidestä aihealueesta. Joka aihealue analysoidaan omassa kappaleessa.

#### 4.4.1 Asiakaspalvelun nykyinen laatu asiakaspalvelutilanteissa

Kyselytutkimuksen ensimmäisen aihealueen tavoitteena oli saada henkilöstön mielipiteitä nykyisestä palvelun laadusta osastolla eli selvittää haasteet ja miellyttävät asiat sekä asiakkaan kannalta laadun tason arviointi osastolla.

Kyselylomakkeeseen on vastannut vapaaehtoisesti kolmetoista henkilöä yhdeksästätoista osaston myyjistä. Seitsemän vastaajaa (54 %) oli sitä mieltä, että osaston asiakaspalvelun laatu on vaihteleva. Osastolla palvelu riippuu joko asiakaspalvelijasta, tuotteiden riittävydestä tai

ajan puutteesta palvelutilanteesta. Kolme vastaajaa (23 %) oli sitä mieltä, että asiakaspalvelun laatu on hyvä, kaksi (15 %) piti keskivertotasona ja yksi vastaaja kolmestatoista vastasi, että myyjät ovat osaavia, mutta heitä ei ole vain tarpeeksi. Tutkimuksesta yhden vastaajan mielestä yritys X:n kodinosaston mainoskuvaston tuotteet yleensä loppuvat kesken voimassa olevan kampanjan aikana, joka vaikuttaa negatiivisesti asiakkaaseen ja vaikuttaa palvelun laatuun. Vastaajista kukaan ei ollut sitä mieltä, että palvelun laatu on huono. Mielestäni palvelun tasalaatuisuuteen on syytä kiinnittää huomioita, koska laadukkaan asiakaspalvelun yksi merkki on tasalaatuinen palvelu asiakaspalvelijasta riippumatta.

Haasteena pidettiin henkilökunnan riittävyttä. Tutkimukseen vastanneista yhdeksän kolmestatoista eli lähes 70 % vastasi, että henkilökunnan vähäinen määrä ja ajan puute ovat suurimpia haasteita osastolla. Asiakaspalvelun laadun kannalta henkilökunnan mielestä iloa antavin asia on asiakkaan odotusten täyttäminen. Sekä henkilökunnalle että asiakkaalle tuottaa iloa, jos tuote tai palvelu, jonka asiakas on saanut palvelutilanteessa, onkin parempi kuin asiakas on odottanut.

Lähes kaikki vastaajat olivat samaa mieltä siitä, että asiakkaan tarpeen onnistunut kartoitus on miellyttävä asia palvelun laadun kannalta. Yhden kolmestatoista vastaajan mielestä palvelusta kiittäminen on mukavin asia asiakaspalvelussa, joka motivoi henkilökuntaa työssä.

#### 4.4.2 Asiakaskeskeinen palvelun toteutus

Tutkimuksen kyselylomakkeen toinen aihealue käsittelee asiakaskeskeisen palvelun toteuttamista osastolla. Tarkoitus oli saada henkilökunnan mielipiteitä ja näkemyksiä hyvästä asiakas-kohtamisesta ja ihanteellisesta ostos- ja palvelukokemuksesta.

Kysymykseen, mitkä asiat ovat tärkeää asiakaskohtamisessa asiakaspalvelutilanteissa, lähes kaikkien vastaajien (91 %) mielestä positiivinen asenne ja aito kiinnostus sekä asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen olivat tärkeitä asiakaskohtamisessa. Asiakaspalvelijan asenne ja vuorovaikutustaidot sekä ammattitaito ovat hyvän asiakaspalvelijan tunnusmerkkejä, sillä monet asiakkaat tekevät ostopäätöksen ystävällisen palvelun vuoksi. Myyjien ja asiakaspalvelijoiden positiivinen mieli ja rehellinen myyntiasenne jopa pakottavat asiakasta ostamaan yrityksen tuotteita.

Toisessa aihealueessa henkilökuntaa oli pyydetty myös arvioimaan, minkälainen on ihanteellinen palvelukokemus. Tällä kysymyksellä oli pyritty arvioimaan millainen palvelu asiakkaan mielestä on lähes täydellistä, jolloin asiakas haluaa jatkossakin käyttää kodinosaston palveluita. 12 vastaajaa (91 %) on vastannut samalla tavalla ja heidän mielestään ihanteellinen ostos- ja palvelukokemus asiakkaalle syntyvät silloin, kun asiakkaan haluama tuote tai palvelu löytyy



nopeasti ja vaivattomasti, asiakkaan odotukset ylittyvät ja asiakas saa tarvittaessa ystävällistä palvelua. Lisäksi myyjällä täytyy olla tarpeeksi aikaa asiakkaalle (ei kassa-osasto veloiteta samaan aikaan). Tutkimuksesta kävi ilmi myös se, että kaunis lahjapaketointi vaikuttaa asiakkaan palvelukokemukseen positiivisesti.

#### 4.4.3 Ammatillinen osaaminen ja työvälineiden riittävyys

Kyselylomakkeen kolmas osio tiedustelee henkilökunnan ammatillista osaamista ja vastaajien käytössä olevia työvälineitä palvelun laadun kehittämiseen. Palvelun laadun kehittämisen kannalta jatkossakin on tärkeää, että käytössä ovat oikeat tiedot ja taidot sekä tarvittavat oikeat työvälineet. Tämän aihealueen kysymykset olivat:

1. Mitä tietoa tai työvälineitä tarvitsisit lisää hyvän asiakaspalvelun toteuttamiseen?
2. Parantaaksemme palvelua, mihin sijoittaisit remontin yhteydessä kassat ja montako kassakonetta/kassapistettä?
3. Miten henkilökunnan ammatillista osaamista voisi kehittää asiakaspalvelulähtöisesti entä millaisia laadullisia parannuskeinoja olisi kassatyöskentelyyn ja työvälineisiin?

Kuuden vastaajan (46 %) mielestä laadukkaan tuotekoulutuksen lisääminen, johon osallistuvat osaston kaikki myyjät, on erityisen tärkeää. Lisäksi tuotetietouden määrää voi parantaa ja kehittää. Kyselyssä yhden vastaajan mielestä kassatyöskentelyyn esimies ja johtoryhmä voisivat laatia selkeämmät ohjeet ja käytännöt kaikille asiakaspalvelijoille (esim. lisälennusten kohdalla jne.). Yksi vastaaja toivoi reklamaatiotilanteisiin selkeyttä, koska hänen mukaan väliillä syntyy ongelmia reklamaatiotilanteessa, kun asiakas tulee illalla tai viikonloppuna viallisen tuotteen kanssa ja asiakaspalvelijan täytyy ottaa yhteyttä tuotteen toimittajaan, johon saa yhteyttä ainoastaan arkipäivinä päiväsaikaan.

Yksi vastaaja ehdotti työvälineiden uusimista. Esimerkiksi toimivammat pikkulinkit ja uudemmat puhelimet voivat helpottaa huomattavasti asiakaspalvelua. Pikkulinkki on pieni skannauskone, jolla voidaan tarkistaa esimerkiksi tuotteen hinta, määrä ja saatavuus. Yhden vastaajan mielestä Rex- järjestelmä voisi olla toimivampi ja juostavampi. Esimerkkinä paremmin toimivasta järjestelmästä olisi, että järjestelmästä voisi hakea tuotteita useammalla kriteerillä. Rex- järjestelmä on tavaratalon tuotetietoa ylläpitävä järjestelmä, joka henkilöstön mielestä ei ole tarpeeksi juostava tällä hetkellä. Yhden vastaajan mielestä kassajärjestelmään voisi lisätä nettiyhteyden, sillä tuotetiedon löytäminen asiakkaalle on hankalaa ilman nettiapua.

Tutkimuksesta selvisi, että henkilökunta ja asiakkaat kaipaavat lisää kassapisteitä varsinkin pienkone- ja sähköosastolla. Kassasuunnittelussa yhden vastaajan mielestä täytyy kysyä myyjiltä ideoita. Esimerkiksi kassapisteen korkeudesta ja paketoitipöydän korkeudesta tulee ky-

syä mielipiteitä, sillä väärä työskentelypöydän korkeus tuo kipua työntekijöiden selkiin ja hartioihin, kassalla paketoititöitä on runsaasti.

Kun kysyttiin kassapisteiden sijainnista, henkilökunnan vastauksissa oli paljon kehitysehdotuksia palvelun parantamiseksi. Yhdeksän vastaajan (70 %) mielestä koko kerroksessa on tarvetta nykyisten kassojen lisäksi yhdelle tai kahdelle lisäkassapisteelle niin, että kerroksen joka osastolle lisättäisiin yksi kassa. Näin ollen koko kerroksessa olisi neljä kassaa ja joka kassapisteessä 4-3 tai 3-2 kassakoneetta. Kassapisteiden nykysijainti oli kahden vastaajan mielestä hyvä ja riittävä, kunhan erikoispäivinä osastolle saataisiin lisäkassapisteitä. Yhden vastaajan mielestä nykyiset kassapisteet ovat riittäviä, sillä henkilökuntaa ei riitä lisäkassapisteelle. Myös yhden vastaajan mielestä nykyiset kassapisteet ovat hyvä ratkaisu, koska asiakkaat on saatu tottumaan keskitettyyn kassapalveluun, sitä ei kannatta muuttaa, vaikka onkin haasteellista, kun normaali päivinä (ei kampanjapäivinä) tulee yllättävä ruuhka, jolloin henkilökunnan määrä ei riitä.

Aihealueen kolmas kysymys kerää tietoa siihen, miten henkilökunnan osaamista voisi kehittää ja millaisia parannuskeinoja olisi kassatyöskentelyyn ja työväliseisiin. Kyselyyn vastaajista viisi (38 %) on sitä mieltä, että kassajärjestelmä ja kassakoneet voisivat olla paremmat ja yksinkertaisemmat sekä tulisi laatia kassatyöskentelyyn selkeät ohjeet. Kolmen vastaajan mielestä (23 %) on järjestettävä aktiivista asiakaspalvelun koulutusta kaikille henkilökunnan jäsenille. Yhden mielestä antamalla tuotekoulutusta ja tekemällä käytännön perehdytystä voi henkilökunnan osaamista parantaa. Rex- järjestelmä pitää asentaa jokaisen kassakoneeseen. Yhden (8 %) mielestä yritys X:n lahjakorttien pitää olla ladattavia ja kassapisteiden korkeudet pitää tarkistaa sekä kysyä kassamyjiltä ideoita esimerkiksi alennuskuponkikäytäntöihin. Nettiyhteyden lisääminen kassoille yhden mielestä (8 %) parantaisi kassapalvelua. Yhden paketointi koulutus pitäisi antaa kaikille osaston, koska aikaa kuuluu tuhattomasti lahjapaketoinnissa, jos ei osaa. Yksi vastaajaa (8 %) toivoo laadukasta perehdytystä uusille työntekijöille, kun he tulevat ensimmäisen kerran töihin.

#### 4.4.4 Koko asiakaspalveluprosessin onnistumiset ja kehittämiskohteet

Neljäs aihealue käsittelee koko asiakaspalveluprosessin onnistumis- ja kehittämiskohteita ja niiden vaikutus palveluun. Osaston onnistumisina pidettiin hyvää henkilökuntaa. Kolme (23 %) vastaajista on sitä mieltä, että henkilökunnan ammattitaito, esillepanotaito (15 %) ja yhteishenkisyys (8 %) on hyvä. Eniten kehittämistä on tuotetietoudessa ja hinnoittelussa (23 %) palvelun tasalaatuisuudessa (15 %) ja tuotteen riittävydessä (15 %) sekä esillepanon selkeydessä (8 %).

Kysymyksestä, jossa tiedusteltiin, minkälaisia onnistumisia ja kehittämiskohteita asiakaspalvelutilanteessa koetaan ennakkoon ja jälkikäteen, saatiin henkilökunnan mielipide, jonka mukaan ennen asiakaspalvelutilannetta asiakkaan huomioiminen on tärkeää (23 %). Lisäksi selkeä hinnoittelu (15 %) on erityisen tärkeää ennen asiakaskohtaamista, jotta asiakkaat voivat rauhassa katsoa tuotteen hintaa, joka on tärkeä ostopäätöksen tekijä. Asiakas voi myös vertailla tuotteiden hintoja keskenään, jos hinta on esillä. Kaksi vastaajista (15 %) on sitä mielestä, että huono hinnoittelu ja tuotetiedon puuttuminen hermostuttaa asiakkaita, koska osaston kassalle on aina jono, eikä asiakas jaksa jäädä kysymään. On turhaututtavaa, kun tuotteet ovat esillä huonosti (ei järjestelmällisesti), eikä hintalapuista ole tietoaakaan. Näin ollen on myös vaikeaa kertoa niistä ammattitaitoisesti asiakkaalle. Palvelutilanteen jälkeen on ehdotettu kiinnittämään huomiota ostoskassien ja pussien parempaan laatuun (8 %). Laadukkaaseen asiakaspalveluun kuuluvat myös laadukkaat pakkausmateriaalit. Yhden mielestä kannattaa small talk:n taitoa kehittää kassalla.

Neljännän aihealueen viimeinen kysymys käsitteli palveluprosessin onnistumis- ja kehittämiskohteiden vaikutusta palvelun laatuun. Vastaajien mielestä ne vaikuttavat asiakaspalvelun laatuun huomattavasti, sillä juuri niiden pohjalta voidaan parantaa tai jopa muuttaa toimenpiteitä.

#### 4.4.5 Koko palveluprosessin laatuongelma osastolla

Viides ja viimeinen aihealue käsittelee osaston koko palveluprosessin laatua. Tämän aihealueen ensimmäinen kysymys henkilökunnalle oli se, että oliko henkilökunta antanut palautteita palvelun laadun parantamiseksi. Vastaajista yhdeksän henkilöä (70 %) on antanut esimiehelleen palautteita, jotka koskevat asiakaspalvelun joitakin asioita. Yksi vastaajaa ei ollut antanut palautetta. Kyselyyn vastanneista kolme henkilöä eivät vastanneet tähän kysymykseen.

Palautteen huomioiminen palvelun parantamisessa on kuitenkin liian vähäistä. Viiden vastaajan (38 %) mielestä palautteen antamisen jälkeen mitään kehitystä ei tapahdu. Yhden vastaajan mielestä osa palautteesta välillä huomioidaan, osaa ei, mikä hänen mielestään on ymmärättävää. Yhden mielestä (8 %) toteuttaminen on hidasta ja kahden vastaajan mielestä (15 %) palaute on huomioitu palvelun parantamiseksi.

Lisä kehitysideoita pyydettiin viidennen aihealueen kolmannessa kysymyksessä. Kolme vastaajaa (23 %) ehdotti, että esimiehen pitää järjestää tuotekoulutusta siitä kaipaaville myyjille. Kolme vastaajan (23 %) mielestä nettiyhteyden lisääminen kassajärjestelmään on tärkeää. Kahden (15 %) mielestä johdon tulisi ottaa huomioon työntekijöiden tyytyväisyys ja lisätä motivoimista.

Yksi vastaaja ehdotti, että ensin kassapisteet ergonomiseksi ja eri paikoille kuin nyt ja yksi kassapiste lisää. Hänen mielestään jokaisella osastolla olisi niin sanotusti vastuunmyyjä auttamassa myyntiryhmävastaavan tehtävissä. Yhden mielestä henkilökunnalle pitää antaa tarpeeksi aikaa omaksua uudet ja ajankohtaiset ohjeet. Hänen mielestään ohjeet luetaan kassapisteellä kiireessä, joka tuntuu haasteellista. Yksi vastaaja toivoi, että johdon pitää rakentaa kassanumerot kassapisteiden yläpuolelle ja vuoronumerolaitteelle tekisi paremman paikan, joka olisi hyvin esillä. Yksi 13:sta vastaajaa toivosi, että johdon pitää kysyä asiakaspalvelijalta ehdotuksia asiakaspalvelun parantamiseksi ja myös erillinen paketointipiste voisi jäädä pois. Se hidastaa asiakkaan asiointia osastolla.

## 5 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Kyselytutkimuksessa saatujen vastausten mukaan, osastolla on paljon kehitettävää. Tutkimuksen keskeiset tulokset ja kehittämissuhteet on koottu yhteen seuraavassa taulukossa.

<p>Keskeiset tulokset:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Henkilökuntaa liian vähän (70 % vastaajista on sitä mieltä)</li> <li>Kassapalvelupisteitä liian vähän (70 %)</li> <li>Asiakaspalvelun laatu vaihtelee (54 %)</li> <li>Tuotekoulutuksen vähäisyys (46 %)</li> <li>Myyjien kehitysehdotuksia ei oteta huomioon riittävästi (38 %)</li> <li>Asiakaspalvelukoulutuksen vähäisyys (23 %)</li> </ul>
<p>Kehittämiskohteet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Henkilökunnan määrän lisääminen</li> <li>Enemmän kassapalvelupisteitä</li> <li>Asiakaspalvelun tasalaatuisuus</li> <li>Henkilökunnan kehittämissuhteiden kuunteleminen</li> <li>Laadukkaan tuotekoulutuksen ja asiakaspalvelun lisääminen</li> </ul>

Taulukko 2. Kyselytutkimuksen keskeiset tulokset ja kehittämissuhteet

Henkilökunnan oikeaan määrään pitää kiinnittää paljon huomioita jatkossa, koska se on suurin haaste osastolla tällä hetkellä. Tämä selvästi heikentää sekä asiakaspalvelun laatua että henkilökunnan motivaatiota, sillä asiakkaaseen keskittyminen on tärkeintä asiakaspalvelussa. Henkilökunta joutuu usein vahtimaan kassapistettä osastolla kun samalla pitää osaston kentällä auttaa asiakasta. Tästä syystä aktiivinen palvelu jää osastolla usein vähäiseksi. Usein samasta syystä kassapalvelussa syntyy niin pitkä jono, että asiakaspalvelija joutuu käyttämään aikaa mahdollisimman tehokkaasti. Joskus asiakas jättää ostoksensa jonotuksen takia. Asiakaspalvelijalla on oltava tällä osastolla tilannetajua ja hänen täytyy pitää yllä yrityksen mainetta. Jos asiakas kokee, että palvelussa on aina kiirettä eikä kehitystä parempaan suuntaan tapahdu, on mahdollista, että asiakkaalle syntyy negatiivinen palvelukokemus, jonka jälkeen asiakas jää miettimään yrityksen vaihtoa. Pahimmassa tapauksessa asiakas siirtyy asioimaan toiseen tavarataloon.

Kyselystä kävi ilmi, että kassapisteiden määrä ja sijainti eivät täysin vastaa asiakkaiden tarpeita. Kaksi kassaa on liian vähän koko kerroksessa. Tämä aiheuttaa kiirettä, jonka tuloksena asiakas lähtee pois osastolta, tekemättä ostoksia. Mielestäni mukavan ostoympäristön pitää olla viihtyisä, ideoita antava ja melko rauhallinen. Asiakkaat myös ymmärtävät kampanjapäivien kiirettä ja ruuhkaa, mutta jos osastolla on joka päivä sama ruuhka, ei asiointi ole enää miellyttävää.

Tuotetietous on tosi tärkeää henkilökunnalle. Se antaa myyjille rohkeutta ja varmuutta, joten on järjestettävä laadukas koulutus säännöllisesti osaston myyjille. Uusien tuotteiden tullessa osastolle esimiehen täytyy pitää tuote-esittely, johon kaikki osallistuisivat. Myös tuotehinnoitteluun jatkossa täytyy kiinnittää paljon huomioita, sillä asiakas ei jaksakaan ottaa vuoronumeroa ja jonottaa hintatiedustelua varten. Elektroniikkatuotteeseen kannattaa liittää tuote-esittely tiedote, sillä se helpottaa asiakkaita tuotevertailussa. Palvelun helpottamiseksi on tärkeää, että henkilökunnan käytössä on toimivimmat työvälineet. Esimerkiksi pikkulinkit, osastopuhelimet sekä riittävät lahjapakointitarvikkeet tekevät asiakaspalvelutilanteista sujuvia ja mukavia. Rex-järjestelmän juostavuus helpottaa tuotteiden etsimistä.

Aktiiviseen asiakaspalveluun, joka henkilökunnan mielestä jää usean vähäiseksi osastolla, täytyy panostaa enemmän, sillä asiakkaat maksavat työntekijöiden palkan. Osaston esimiehen pitää panostaa enemmän henkilökunnan työmotivointiin. Esimerkiksi henkilökunta piristyy, kun saa hyvästä työstään palautetta esimieheltä. Hyvin tehtyä työtä voi arvostaa myös palkinnoilla.

Tähän on koottu tutkijan omaa pohdintaa asiakaspalvelun laadun kehittämisestä. Omat näkemykset perustuvat alan tuntemukseen, sillä tutkija kuuluu Yritys X:n henkilökuntaan.

Tutkimustulokset osoittivat, että osastolla on tarve arvioida ja ennakoida entistä tarkemmin asiakasmäärä osastolla kunakin myyntipäivänä. Esimerkiksi viikossa on viikonloput, jolloin kävijämäärä on erilainen kuin arkipäivinä. Puolestaan kesällä on rippijuhlia ja esimerkiksi pojille annetaan usein partakoneita lahjaksi. Ylioppilasjuhlia vietetään jo alkukesästä, jolloin ylioppilaalle voidaan antaa esimerkiksi kodintarvikkeita, koska oletetaan, että nuoret lähtevät opiskelemaan ja muuttavat pois kotoaan lukion suorittamisen jälkeen. Perjantaisin lahjojen ostajia kodin osastolla on huomattavasti enemmän, jolloin on paljon lahjapaketoitua. Silloin tarvitaan lisätyövoimaa. Lauantaina tulee yleensä paljon asiakkaita, koska suurin osa perheellisistä on vapaalla viikonloppuisin ja he tulevat yhdessä ostoksille tai sitten he viettävät aikaa kaupoissa ystäviensä kanssa. Lähes aina kello 16-18 lauantaisin on kiirettä kassapalvelussa. Arkipäivinä, kun suurin osa asiakkaista pääsee töistään kello 16, niin he tulevat ostoksille. Kannattaa ottaa muut tapahtumat huomioon, kuten konsertit, jolloin asiakkaita on vähän liikkeellä.

Mielestäni ratkaisuna kassapisteiden ongelmiin on kassanumeroiden lisääminen kassakoneiden yläpuolelle, jotta ne olisivat helpommin nähtävissä. Olen sitä mieltä, että vuoronumerojärjestelmä ei ole paras vaihtoehto kodinosastolla. Yleensä, kun asiakkaita pyydetään ottamaan vuoronumero kassalle, he eivät koe sitä miellyttävänä ja luulevat, että jonottaminen kassalle kestää pitkään ja he lähtevät etsimään muita kassapisteitä, joihin ei tarvitse ottaa vuoronumeroa. Jos halutaan säilyttää vuoronumerojärjestelmän käyttö osastolla, kannattaa vuoronumerolaite sijoittaa hyvin esille ja sen yläpuolelle olisi hyvä lisätä englannin- ja venäjänkieliset ohjeet, koska osastolla on paljon turisteja, joiden on vaikea ymmärtää vuoronumerokäyttöä.

Osastolla on hyvä olla tyylikäs, mutta yksinkertainen lahjapaperi, joka sopisi yrityksen logoon. Yrityksen logolla varustettu tarralappu täytyy suunnitella niin, että se olisi juuri laadukkaan palvelun merkki. Paketoinnin yhteydessä tarraa voisi käyttää lahjoissa, sillä nykyinen tarra on liian suuri eikä sitä yleensä laitetaan lahjapakettiin. Yritys X:n nykyisten muovikassien ja paperikassien tilalle kannattaa myös suunnitella tyylikkäämmät ja tukevammat kassit.

Näiden lisäksi mielestäni osastolta puuttuu viihtyvyys. Kun asiakas tulee kodinosastolle, hänestä pitää tuntua kotoiselta, jolloin ei ole kiirettä ja on ihana olo. Osastolla on syytä keskittyä osaston viihtyvyyteen ja värimaailmaan. Viihtyvyys on tärkeää ostopäätöksen tekemisessä, sillä monet asiakkaat tulevat ottamaan vinkkejä ja katsomaan osaston esillepanoja. Viihtyvyyteen voi vaikuttaa esimerkiksi tyylikkäillä huonekaluilla, kuten värikkäillä ja pehmeillä sohvilla, näyttävillä valaisimilla sekä verhoilla. Osasto voi piristää asiakkaita ostosten aikana esi-

merkiksi kahvi- tai karkkitarjoilulla. Vaikka osastolla on pieni kahvio, yrityksen puolesta ilmainen tarjoilu on aina asiakkaalle iloa antava kokemus.

Tämän opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoinen, mutta haasteellinen prosessi. Se vei paljon aikaa. Opinnäytetyön aihe on hyvin yleinen ja tästä on tehty paljon tutkimuksia. Olen kuitenkin iloinen, että sain kerätä juuri ne tiedot, josta on apua yritys X:n kodin osastolla ja uskon, että toimeksiantaja arvostaa tätä työtä huomattavasti. Opinnäytetyön tekeminen oli kiinnostava senkin takia, että itse osaston myyjänä haluan tuoda kehitystä osastolla. Yritin tutkia ja tuoda esille kaikki ne asiat, joita ei esimerkiksi ennen ole huomattu osastolla. Mielestäni sain lopulta laatuongelmiin sopivat ratkaisut, jotka yritys X voi käyttää jatkossa kodin osastolla.

Osastolla on syytä panostaa myös jatkotutkimukseen, sillä laatumittarina toimii asiakaspalaute, jolla voi kerätä tietoa palvelun parantamiseksi. Palvelun laadun mittaamiseksi voidaan tehdä säännöllisesti osastolla asiakastytyväisyyskyselytutkimus, esimerkiksi kerran vuodessa tai kerran kahdessa vuodessa ja kannattaa tutkia asiakkaan tyytyväisyyttä.

Lopussa haluaisin kiittää ohjaajaani hänen kärsivällisyydestään opinnäytetyötäni kohtaan, op-ponoijaa ja kyselytutkimukseen vastanneita, sillä he ovat vastanneet todella huomaavaisesti.

## Lähteet

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa Helsinki : WSOY

Grönroos, C. 2001. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WOSY ja Maarit Tillman

Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki : WSOY pro, 4. painos

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Lahtinen, J., Isoviitta, A. & Hytönen, K. 1996. Markkinoinnin kilpailukeinot. Kokkola: Graafinen palvelukeskus KP painos

Lahtinen, J. & Isoviitta, A. 1999. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjanpaino Oy

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus Kirjanpaino Oy

Lämsä, A.-M. & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima Oy

Marckwort, R. & A. 2011. Ole hyvä asiakaspalvelija vaativissa tilanteissa. Helsinki: Yrityskirjat Oy

Perehtymisen avuksi 2011. Sisäinen yritysmateriaali.

Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Vantaa: Hansaprint Oy

Rissanen, T. 2005. Hyvä palvelu. Vaasa: PleStar Ltd.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntija myyntitaito. Pieksämäki: RT-Point Oy



#### Elektroniset lähteet

Ryömä, M. 2011. Asiakaspalvelun laadun kehittäminen reklamaatiotilanteissa, Opinnäytetyö, Lahden ammattikorkeakoulu, Liiketalouden koulutusohjelma, Lahti.

Piirainen, T. 2007. Kajaanin kaupunginkirjaston kirjastopalveluiden arviointi, Opinnäytetyö, Kajaanin ammattikorkeakoulu, Liiketalouden koulutusohjelma, Kajaani.

Huovinen, T. 2003. Palvelun laatuun ja sen johtamisen liittyvät ongelmat: Esimerkkinä kylpylät, Yrittäjyyden pro gradu tutkielma. Jyväskylän yliopisto.

## Kuvio

Kuvio 1: Laajennettu palvelutajonta (Grönroos 2010, 227.).....	10
Kuvio 2: Kokonaisvaltainen laadun hallinta (Lecklin 2002, 19.) .....	19
Kuvio 3: Kaksi palvelun laatu-ulottavuus (Grönroos 2001,201.) .....	21

## Kaavio

Kaavio X: Laadun malli-kuiluanalyysi malli (Grönroos 2010,227.).....	Error! Bookmark not defined.6
--	-------------------------------

## Taulukkoluetelo

Taulukko 1:tutkimuksen osallistuneiden taustatiedot.....	29
Taulukko 2:Tutkimuksen keskeiset tulokset ja kehittämissuhteet .....	36

## Liitteet

Liite 1 Kyselylomake.....	44
---------------------------	----

Avoin lomake kysely

1. MITEN KOET ASIAKASPALVELUTILANTEET OMALLA OSASTOLLASI JA TYÖSSÄSI?

Mitkä ovat vaikeudet ja haasteet asiakaspalvelussa osastollasi?

Mitkä ovat miellyttävät ja työn iloa antavat palvelutilanteet osastollasi?

Millainen on mielestäsi palvelun laadun taso osastollasi?

2. MITEN MIELESTÄSI ASIAKASKESKEINEN PALVELU TOTEUTUU OMASSA TYÖSSÄSI?

Mitä on tärkeä asiakaskohtaamisessa?

Mikä on ihanteellinen ostostapahtuma ja palvelukokemus asiakkaalle?

3. ONKO SINULLA KÄYTÖSSÄSI ASIAKASPALVELUN RIITTÄVÄ AMMATILLINEN OSAAMINEN JA SOPIVAT TYÖVÄLINEET?

Mitä tietoa tai työvälineitä tarvitsisit lisää hyvän asiakaspalvelun toteuttamiseen?

Parantaaksemme palvelua, mihin sijoittaisit remontin yhteydessä kassat ja montako kassakonetta/kassapiste?

Miten henkilökunnan ammatillista osaamista voisi kehittää asiakaspalvelulähtöisesti? Millaisia laadullisia parannuskeinoja olisi kassatyöskentelyyn ja työvälineisiin?

4. MITKÄ OVAT MIELESTÄSI KOKO PALVELUPROSESSIN ONNISTUMISET JA KEHITTÄMISKOHTEET?

Mitä onnistumisia mielestäsi on palveluprosessissa ennen ja jälkeen asiakaspalvelutilanteen ja mitä kehittämiskohteita?

Arvioi miten ja kuinka paljon nämä vaikuttavat palvelun laatuun?

5 MIKÄ ON KOKO PALVELUPROSESSIN LAATU OSASTOLLASI?

Oletko antanut asiakaspalvelun laadusta palautetta esimiehellesi?

Onko se vaikuttanut palvelun laadun kehittämisessä?

Mitä työhösi liittyviä kehittämisideoita haluaisit tähän lisätä?