



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Virheen kautta voittoon!

Kuluttajaneuvonnan toiminnan kehittäminen palvelumuotoilun keinoin

Valleriani, Sari

2014 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Virheen kautta voittoon!
Kuluttajaneuvonnan toiminnan kehittäminen
palvelumuotoilun keinoin

Valleriani Sari
Palvelujen johtamisen YAMK
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2014

Valleriani Sari

Virheen kautta voittoon! Kuluttajaneuvonnan toiminnan kehittäminen palvelumuotoilun keinoin.

Vuosi 2014 Sivumäärä 60

Virhe tuotteessa tai palvelussa ei koskaan ole toivottu lopputulos. Virheitä pyritään välttämään ja työtä korkean laadun eteen tehdään yrityksissä paljon erilaisten laadunvalvontajärjestelmien ja -työkalujen avulla. Tässä työssä pureudutaan siihen, miten tapahtunut virhe tuotteessa tai palvelussa voidaan kääntää niin kuluttajan kuin yrityksenkin hyödyksi. Opinnäytetyössä pyritään taklaamaan virhetilanteen kuluttajalle aiheuttama mielipaha ja pettymys. Palvelumuotoilun kautta haetaan erilaisia kehittämistyökaluja S-ryhmän omamerkki-tuotteista vastaavan S-Kuluttajaneuvonnan palvelun tuottamiseen, jotta tapahtuneesta virheestä saataisiin hyödyllistä tietoa yritykselle. Lisäksi epäonnistunut palvelukokemus pyritään kääntämään kuluttajan näkökulmasta voitokkaaksi siten, että tapahtuneesta huolimatta kuluttajan kokemus kääntyy erittäin tyytyväiselle tasolle.

S-Kuluttajaneuvonnan palvelutoimintaa tarkastellaan opinnäytetyössä palvelun blueprintin, havainnoinnin, think aloud -menetelmän sekä benchmarkingin avulla. Menetelmien tarkoituksena on tuottaa tutkimusta varten laaja-alaista tietoa saadusta palvelusta kehittämiskohteiden tunnistamiseksi. Palvelun blueprintin tarkoitus on kartoittaa palvelun nykytilanne sekä mallintaa sen avulla kehityskohteet. Think aloud -menetelmällä tarkoitetaan ääneen puhumisen menetelmää, jossa henkilöt asetetaan ongelman eteen ja pyydetään kertomaan ääneen tunteistaan, ajatuksistaan sekä reaktioistaan ongelman suhteen. Think aloud -menetelmällä saadaan tietoa kuluttajien käyttökokemuksista virhetilanteissa, jotka sattuvat S-ryhmän omamerkki-tuotteiden kuluttamisessa. Havainnoinnilla keskitytään palvelun laadun kehittämiseen tarkastelemalla tuotetun palvelun laatua sekä kuluttajien kokemuksia saadusta palvelusta S-Kuluttajaneuvonnassa. Benchmarking toimii tässä työssä muiden vastaavien palveluntuottajien hyväksi havaittujen toimintatapojen peilaamisessa sekä heikkouksien tunnistamisessa. Kehittämiskohteiden tunnistamisen jälkeen opinnäytetyössä pureudutaan ideointityöpajojen avulla kehittämään S-Kuluttajaneuvonnan palvelutoimintaa. Työn tavoitteena on tuottaa S-Kuluttajaneuvonnalle palvelun blueprint -malli työkaluksi toiminnan kehittämisen tueksi.

S-Kuluttajaneuvonnan suurimpana haasteena kuluttajan epäonnistuneesta palvelukokemuksesta palautumisessa on tavoitettavuus ja tunnettavuus. Kohdatessaan virheellisen tuotteen kuluttaja ei useinkaan ole tietoinen oikeudestaan saada virheellisen päivittäistavaran tilalle uusi tuote tai tuotteesta rahat takaisin. Kuluttajalle on myös epäselvää, mikä yrityksen osasto on asian hoitamiseksi oikea taho. S-Kuluttajaneuvonnan ja kuluttajien väliltä näyttäisi puuttuvan toimiva vuorovaikutteinen suhde eikä S-Kuluttajaneuvonta ole nykyisellä toimintamallilla lähellä kuluttajaa. Opinnäytetyö pureutuu kehittämisehdotuksien avulla tähän ongelmaan ja pyrkii löytämään ratkaisuja siihen, miten kuluttaja saa yhteyden S-Kuluttajaneuvontaan ja miten kuluttajan epäonnistunut palvelukokemus voidaan kääntää kaikkien osapuolien voitoksi.

Asiasanat, palvelumuotoilu, palveluprosessi, kuluttajaneuvonta, kuluttajakäyttäytyminen, service recovery

Valleriani Sari

From failure to win-win situation! Development of the consumer services through service design

Year	2014	Pages	60
------	------	-------	----

A faulty consumer product is always an unpleasant result for a company responsible for the product in question. Companies are tackling these faults and mistakes with different quality assurance systems and tools for obtaining products and services with high quality. This thesis concentrates on how does a company make a win-win situation out of a service situation gone wrong caused by a faulty consumer product to a consumer. A faulty product without a doubt always causes disappointment in the consumer and this thesis is looking for tools how to prevent this from happening or how the turn the disappointment into satisfaction.

Service design is used to find new developing tools for S-group's consumer services department. The target is to look into new ways of providing consumer services for obtaining more valuable information from the consumers as well as providing this gathered information inside the S-group organization. The main goal is to find the right way how to turn the disappointment of the faulty product into high satisfaction with the help of S-consumer services.

The service processes of S-consumer services in observed by blueprinting, observing, benchmarking and using a Think Aloud -method. The goal of these different methods is to provide useful and wide information about the actions done by S-consumer services for the basis of development actions. By defining the service blueprint of the S-consumer services, we gather information concerning the current working situation of the department. Think aloud -method is used for finding out what kind of reactions does a faulty consumer product cause in consumers and what kind of feelings occur by facing a food item that is not intact. Think aloud -method is a tool executed by recording the consumer reactions to a faulty product by video. Observation is used as a tool to investigate the service provided by S-consumer services and the consumers reactions towards it's' quality and benefits. Benchmarking is an important method to gather remarkable information about other service providers in the field. It is used to recognize especially the weaknesses and opportunities that may be useful for developing the services of S-consumer services department. Furthermore ideation workshops are organized to actually dig deeper into the development of the consumer services in S-group. With the ideation workshops, the aim is to allow new ideas and innovations for growing. At the end, all the material gathered and collected will be constructed into another blueprint - model to characterize the better outcome for services provided by S-consumer services.

The biggest challenges to overcome are the availability and visibility of S-consumer services from the consumer point of view. By facing a problem in a food product, the consumer rarely is fully aware of his right to receive compensation for it nor which department would be the right address to contact in the first place. S-consumer services lacks of interaction between their consumers and at the present way of providing services S-consumer services does act close enough to the actual consumers. This thesis tackles this problem and presents solutions how the consumer reaches S-consumer services fast and easy and how the bad experience the consumer has had is actually saved and turned into a win-win situation.

Keywords: service design, service process, consumer services, consumer behavior, service recovery

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Taustana opinnäytetyölle.....	6
1.2	Tavoite ja ongelman rajaus.....	7
1.3	Aikaisemmat aiheeseen liittyvät tutkimukset.....	10
1.4	S-Kuluttajaneuvonnan nykytila.....	10
1.4.1	S-Kuluttajaneuvonnan toiminnan kartoitus henkilöstön näkökulmasta.	11
1.4.2	S-Kuluttajaneuvonnan tulevaisuuden näkymät.....	13
2	Virheen kautta voittoon - epäonnistuneesta palvelukokemuksesta palautuminen ...	13
2.1	Palvelun laadun parantaminen.....	15
2.2	Tunteiden merkitys epäonnistuneessa palvelukokemuksessa.....	16
2.3	Epäonnistuneesta palvelukokemuksesta palautumisen strategiat.....	16
2.4	Kuluttajakäyttäytyminen päivittäistavara-kaupassa.....	18
2.4.1	Kuluttajapalautteiden merkitys yritykselle ja asiakkaalle.....	19
2.4.2	Kun kuluttaja ei anna palautetta yritykselle.....	21
2.4.3	Palautteen antamisesta aiheutuvat kustannukset kuluttajalle.....	22
3	Kehittämistyö, käytetyt tutkimusmenetelmät ja tulokset.....	24
3.1	Palvelumuotoilun merkitys palvelun kehittämiseksi.....	24
3.2	Palvelumuotoilun prosessi.....	26
3.3	Palvelun blueprint.....	27
3.4	Kuluttajien palautteen antamisen havainnointi.....	28
3.5	Think aloud -menetelmällä kuluttajan saappaisiin virhetilanteen sattuessa..	29
3.6	Benchmarkingillä eväitä palautelomakkeen kehittämiseksi.....	30
3.7	Yhteenveto tuloksista ja kehittämiskohteet.....	30
3.7.1	S-Kuluttajaneuvonnan palvelun blueprintin lähtötilanne.....	31
3.7.2	Havainnoinnin tulokset ja analysointi.....	33
3.7.3	Think aloud -menetelmällä saavutetut tulokset ja analysointi.....	34
3.7.4	Benchmarkingin tulokset ja analysointi.....	37
4	S-Kuluttajaneuvonnan toiminnan kehittämissuunnitelma.....	42
4.1	Ideointityöpajat.....	43
4.2	Kehitysehdotukset.....	45
4.3	S-Kuluttajaneuvonnan palvelun blueprint -timanttinen lopputulos.....	47
5	Arviointi ja johtopäätökset.....	50
	Lähteet.....	53
	Kuvat.....	56
	Kuviot.....	57
	Taulukot.....	58
	Liitteet.....	59

1 Johdanto

Kuluttajansuojalaissa määritellään kuluttajan kannalta olennaiset oikeudet ja velvollisuudet, jotka liittyvät tuotteen tai palvelun ostamiseen sekä niiden kuluttamiseen (Kuluttajansuojalaki 20.1.1978/38). Useiden yritysten oma kuluttajaneuvonta toimii nimenomaan auttaen kuluttajaa virhetilanteen sattuessa. Kuluttajaneuvonnan päätehtävänä on neuvoa kuluttajaa virheellisen tuotteen tai palvelun sattuessa sekä tehdä tarvittavat toimenpiteet tilanteen korjaamiseksi. Kuluttajaneuvonta on yrityksen tuottama palvelu, jonka tarkoitus on vastata kuluttajan epäonnistuneeseen tuote- tai palvelukokemukseen. Boshoffin (1997,110) mukaan epäonnistuneesta palvelusta palautumiseen panostaminen on tärkeää siksi, että monet kuluttajat eivät ota yhteyttä yritykseen. Näin toimimalla kuluttajat jäävät negatiivisen kokemuksensa kanssa yksin sekä samanaikaisesti yritys jää ilman tärkeää tietoa kuluttajien kokemuksista ja tarpeista. Tässä työssä keskitytään siihen, miten yritys voi kuluttajaneuvonnan tuottaman palvelun avulla vastata kuluttajien tarpeisiin kääntäen negatiivisen kokemuksen voitoksi sekä kuluttajan että yrityksen kannalta.

1.1 Taustana opinnäytetyölle

S-Kuluttajaneuvonta käsittelee palautteita koskien S-ryhmän omamerkki-tuotteita (Rainbow, Kotimaista ja X-tra). S-Kuluttajaneuvonnassa työskentelee vakituisesti neljä henkilöä ja palautteita käsitellään vuosittain yli 18 000 kappaletta. S-ryhmän päivittäistavarakaupan kuluttajaneuvonnan toiminta on alkanut S-ryhmän ensimmäisten omamerkki-tuotteiden myötä. Omamerkki-tuotteiden kuluttajapalautteiden käsittely on ollut ensin S-ryhmän tytäryhtiön Inex Partners Oy:n vastuulla ja vuonna 2012 kuluttajapalautteiden käsittely siirtyi SOK:n alaisuuteen (Vesanto, 2014). Kuluttajaneuvonnan palvelukonsepti on pysynyt hyvinkin muuttumattomana jo useamman vuoden ajan. Kuluttajia palvellaan puhelimitse arkisin kello 9-13 välillä. Muu yhteydenotto kuluttajilta tapahtuu joko nettilomakkeella tai postitse.

Kuluttajaneuvonta on jalkauttanut toimintaansa yllä mainittujen palautekanavien lisäksi eri sosiaalisen median kanaviin. Tämä on antanut sykäyksen tarkastella olemassa olevaa palvelun tuottamista myös sosiaalisen median kanavissa. Sosiaalisen median pelikentällä liikkuminen ja kuluttajan palveleminen sekä neuvonta sujuvat ketterästi ja nopeatempoisesti.

S-Kuluttajaneuvonnassa kuitenkin huomattiin merkittävä ero palvelun laadussa verrattuna puhelimitse, palautelomakkeen kautta tai postitse tapahtuvaan palautteen antamiseen. (Vesanto, 2014.)

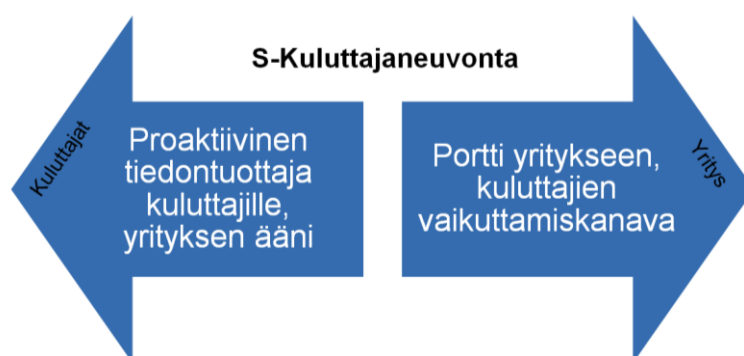
Kuluttajaneuvonnan toiminnan siirryttyä Inex Partners Oy:stä SOK:n alaisuuteen, muutos kuluttajaneuvonnan toimenkuvaan nähtiin välttämättömäksi. Tämän hetkinen palvelukulttuuri kuluttajaneuvonnassa on hyvin vaikeasti tavoiteltavaa ja etäistä. Käytetty kieli viestinnässä

on vanhahtavaa, esimerkiksi kaikkia asiakkaita pyritään teittämään. Puhelinpalvelu on ajallisesti rajoitettua sekä palvelutyyliltään raskas. Kohdeorganisaation kannalta on tärkeää löytää kestävä ja asiakaslähtöinen toimintamalli, mitä kautta kuluttajan ääni pääsee osaksi tuotekehitystyötä sekä laadunvalvontaa. Tällä hetkellä kuluttajaneuvonta toimii passiivisessa suhteessa asiakkaisiin eli on vastaanottavassa roolissa. Vuorovaikutteisuuden lisääminen on nähty tärkeäksi asiakassuhteissa sekä toiminnan kehittämisessä ketterämpään suuntaan. Kuluttajan kannalta nykyinen palvelutyyli on kankeaa, hidasta ja vaivalloista. Tämä voi johtaa siihen, että kuluttaja jättää ottamatta yhteyttä palauteasiassa, koska vastaanottava taho toimii vanhahtavalla tavalla. Yrityksen kannalta arvokasta tietoa kuluttajien kokemuksista jää tällöin vastaanottamatta.

1.2 Tavoite ja ongelman rajaus

Opinnäytetyön tavoite on kehittää S-Kuluttajaneuvonnalle palvelukonsepti, jonka avulla virheellisen tuotteen aiheuttama pettymys kuluttajalle voidaan kääntää sekä yrityksen että kuluttajan voitoksi S-Kuluttajaneuvonnan toteuttaman palvelun avulla.

Opinnäytetyössä kartoitetaan palvelukanavat sekä palvelun saatavuus sekä tarpeisiin vastaaminen konkreettisilla toimenpiteillä. Opinnäytetyö keskittyy pohtimaan kuluttajien tarpeita ja toiveita vaikuttamismahdollisuuksista S-ryhmän omamerkki-tuotteisiin liittyen. S-Kuluttajaneuvonta koetaan asiakkaiden portiksi yritykseen, mutta samalla myös yrityksen edustajaksi suurelle yleisölle. Kuviossa 1 esitetään se, millaisena S-Kuluttajaneuvonta näkee oman roolinsa ihannetilanteessa (Vesanto & Sirola, 2014.). Opinnäytetyössä selvitetään, miten kuluttajien ääntä voidaan lisätä ja nostaa S-Kuluttajaneuvonnan kautta koko yrityksessä.

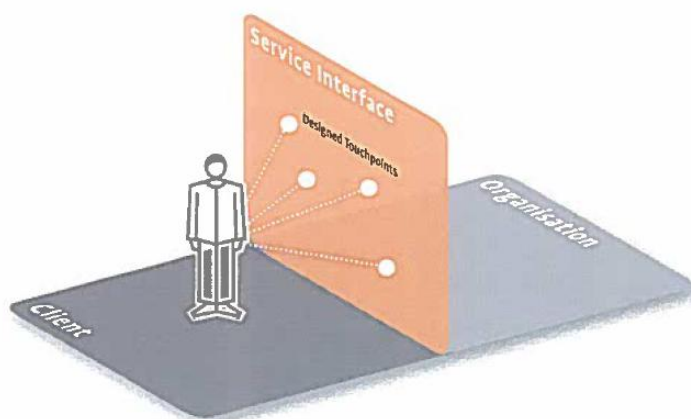


Kuvio 1: S-Kuluttajaneuvonnan rooli äänitorvena sekä kuluttajille että yritykselle.

Kuluttajasuojalain mukaan kuluttajalla on oikeus saada virheellisen tuotteen tilalle uusi vastaava tuote tai maksamansa rahat takaisin. Hän voi halutessaan reklamoida tuotevirheestä ostopaikkaan, kuten S-ryhmän myymälään tai tuotteen valmistuttajalle, kuten S-ryhmän omamerkki-tuotteissa S-Kuluttajaneuvontaan. Kuluttajan myymälöihin tekemät reklamaatiot tuotevirheistä käsitellään myymälähenkilökunnan toimesta kussakin myymälässä kyseisen

alueosuuskaupan ohjeistuksen mukaisesti. Myymälöissä tapahtuva kuluttajien palautteiden käsittelytapa vaihtelee alueittain eikä keskitettyä toimintaa palautteiden kirjaamisessa ole käytössä. Sen vuoksi, opinnäytetyöni kehittämiskohdat rajataan tässä työssä koskemaan myymälöiden ulkopuolella tapahtuvia palautteita.

Opinnäytetyön avulla halutaan tuoda esiin konkreettisia kehittämissuhteita, joita on helppo ja nopea ottaa S-Kuluttajaneuvonnan aktiiviseen käyttöön. Lähtökohtana opinnäytetyölle on kuviossa 2 esitetty Moritzin (2005, 41) kuvaus siitä, miten kuluttajan ja yrityksen välissä on palvelun verho. S-Kuluttajaneuvontaa voidaan sijoittaa kuluttajan ja yrityksen välille ja nimenomaan siihen liittyvät kontaktipisteet ja keinot edetä verhon puolelta toiselle ovat tämän työn keskiössä.



Kuvio 2: Palvelun kriittiset kontaktipisteet asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä (Moritz 2005, 41)

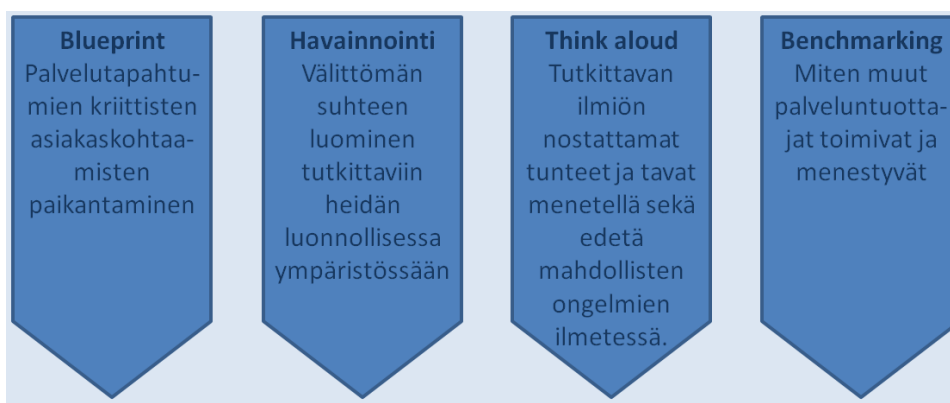
S-Kuluttajaneuvonnan palvelukonseptin kehittämiseen olen valinnut lähestymistavaksi tapaustutkimuksen. Ojasalon ym. (2009, 52-54) mukaan tapaustutkimus on hyvä lähestymistapa, mikäli tarkoituksena on tuottaa kehittämissuhteita olemassa olevan palvelun kehittämiseksi. Tapaustutkimus mahdollistaa kehitettävänä olevan kohteen syvällisemmän ymmärryksen sekä tarkastelun kohteen omissa toimintaympäristöissä. S-Kuluttajaneuvonnan palvelukonseptin kehittämistyössä tarkastellaan palvelun toteuttamista paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset näkökulmat huomioiden sekä niiden väliset yhteydet. Lisäksi kehittämistyössä tuotetaan uutta tietoa jatkokehittämisen tueksi.

Tämä opinnäytetyö etenee Ojasalo ym. (2009, 54) mallin mukaisesti tapaustutkimuksen vaiheista, jotka on kuvattu seuraavassa kuviossa (kuvio 3).



Kuvio 3: Tapaustutkimuksen vaiheet. (Ojasalo ym. 2009, 54.)

Opinnäytetyössä kuvataan ensin tutkittava tapaus; S-Kuluttajaneuvonnan toiminnan nykytila. Sen jälkeen työssä tarkastellaan S-Kuluttajaneuvonnan toimintaa peilaten teoreettiseen viitekehykseen positiivisen palvelukokemuksen palautumisesta. Empiiristä aineistoa kerätään palvelun blueprintin, think aloud -menetelmän, benchmarkingin sekä havainnointien avulla. Aineiston analysoinnin jälkeen esille nousevat kehittämisehdotukset esitellään palvelun blueprintin muodossa. Kuviosta 4 ilmenee valittujen menetelmien motiivit.



Kuvio 4: Käytetyt tutkimusmenetelmät

Menetelmien tarkoitus on tuottaa tutkimusta varten laaja-alaista tietoa saadusta palvelusta kehittämiskohteiden tunnistamiseksi. Palvelun blueprintin avulla kartoitetaan palvelun nykytilanne sekä mallinnetaan sen avulla kehityskohteet. Think aloud -menetelmällä tarkoitetaan ääneen puhumisen menetelmää, jossa henkilöt asetetaan ongelman eteen ja pyydetään kertomaan ääneen tunteistaan, ajatuksistaan sekä reaktioistaan ongelman

suhteen. Think aloud -menetelmällä saadaan tietoa kuluttajien käyttökokemuksista virhetilanteissa, jotka sattuvat S-ryhmän omamerkki-tuotteiden kuluttamisessa. Havainnoinnilla keskitytään palvelun laadun kehittämiseen tarkastelemalla tuotetun palvelun laatua sekä kuluttajien kokemuksia saadusta palvelusta S-Kuluttajaneuvonnassa. Benchmarking toimii muiden vastaavien palveluntuottajien hyväksi havaittujen toimintatapojen peilaamisessa sekä heikkouksien tunnistamisessa.

1.3 Aikaisemmat aiheeseen liittyvät tutkimukset

Vertailupohjana tälle työlle on käytetty pro gradu - työtä, jonka on tehnyt Kaisa Jylkäs 2010 Helsingin Yliopistossa. Aiheena on ollut asiakassuhteiden johtaminen ja sen merkitys Valion kuluttajapalvelun arvioinnissa ja kehittämisessä. Työssä erityisen mielenkiintoista oli asiakassuhteiden ulottuvuuksiin pureutuminen sekä arvon merkitys kuluttajapalvelun työssä. Keskeisinä tuloksina Jylkäsen pro gradu -työssä olivat Valion kuluttajapalvelun helppo tavoitettavuus, palvelun nopeus sekä asiakkaan kokemus, että hänen antamallaan palautteella oli yrityksen kannalta käytännön merkitys. Kuluttajat kokivat asioinnin Valion kuluttajapalvelun kanssa mielekkääksi ja miellyttäväksi, kun asiointi oli vaivatonta, tapahtui se sitten sähköisen jakelukanavan tai henkilökohtaisen kontaktin kautta. Jylkäsen pro gradu -työn innoittamana tarkasteltiin Valion kuluttajapalvelun toimintaa benchmarking -menetelmän avulla ja selvitettiin, miten palveluiden tuottaminen kyseisessä yrityksessä on muuttunut vuoden 2010 jälkeen.

1.4 S-Kuluttajaneuvonnan nykytila

Vuonna 2012 SOK:n tytäryhtiön Inex Partners Oy:n toiminnan tehostamisen seurauksena kuluttajaneuvonta siirtyi SOK:n suoraan alaisuuteen päivittäistavaroiden ketjuohjauksen yksikköön. Siirtymisen myötä kuluttajaneuvonnan toimenkuva ei kuitenkaan vielä ole olennaisesti muuttunut ja toiminta näkyy edelleen samalla tavalla kuluttajille kuin ennenkin. Kuluttajaneuvonta vastaa S-ryhmän omamerkki-tuotteita koskeviin kuluttajapalautteisiin (Kotimaista, Rainbow ja X-tra). Kuluttajaneuvonnassa työskentelee neljä henkilöä ja palautteita käsitellään vuosittain yli 18 000 kappaletta. (Vesanto, 2014.) Yhteydenotto tapahtuu pääosin internetin kautta täytettävällä lomakkeella, mihin kuluttaja täyttää tarvittavat tiedot palautteen sisällöstä sekä kyseessä olevasta tuotteesta. Internetin kautta tulleiden palautteiden ohella kuluttaja voi olla kuluttajaneuvontaan yhteydessä, muun muassa puhelimitse arkisin klo 9-13.

Kuluttajapalautteet koostuvat tuotteisiin kohdistuneista laadullisista virheistä ja huomautuksista, tuotteiden käyttämiseen liittyvästä neuvonnasta, erityisruokavalioiden liittyvistä ohjeistamisista, uusista tuote-ehdotuksista sekä valikoimatoiveista.

Kuluttajaneuvonta vastaanottaa palautteita kuluttajilta pääosin valmiin nettilomakkeen avulla, puhelimitse, sähköpostitse ja perinteisellä kirjepostilla. Suurin osa palautteista kuitenkin jätetään kuluttajaneuvojien käsiteltäväksi internetin kautta.

Yrityksen verkkosivuilla (www.s-kanava.fi/palaute) on palautelomake, johon on laadittu kuluttajalle raamit palautteenannon helpottamiseksi. Lomakkeen rakenne nopeuttaa lisäksi palautteen käsittelyä kuluttajaneuvonnassa. Palautelomakkeeseen kirjataan kohteena olevasta tuotteesta muun muassa viivakoodi, päiväysmerkinnät sekä erätiedot. Tuotetietojen lisäksi kuluttajaa pyydetään täyttämään omat yhteystietonsa vastausta varten (nimi, kotiosoite, puhelinnumero, sähköpostiosoite). Palaute käsitellään kuluttajaneuvonnassa siten, että tieto palautteesta on raportoitavissa eteenpäin kyseessä olevalle tuotteen valmistajalle. Palautteen käsittelyn jälkeen kuluttajalle lähetetään vastine palautteesta sähköpostitse sekä tuotevirheen ollessa kyseessä rahallinen korvaus kuluttajan pankkitilille virheellisen tuotteen korvaamiseksi.

Laatua koskevien palautteiden lisäksi, kuluttajaneuvonnan kautta kulkee paljon hyödynnettävissä olevaa tietoa asiakkaiden erityisruokavalioista, käyttötottumuksista ja tuotetoiveista. Nämä myös kirjataan palautejärjestelmään tiedoksi kyseisiä osa-alueita vastaaville tahoille. Kohdeorganisaation kannalta on tärkeää löytää kestävä toimintamalli, mitä kautta kuluttajan ääni pääsee osaksi tuotekehitystyötä sekä laadunvalvontaa.

1.4.1 S-Kuluttajaneuvonnan toiminnan kartoitus henkilöstön näkökulmasta

SOK:n kuluttajaneuvojille laadittiin kyselylomake (Liite 1), johon koottiin yksikön toiminnan kannalta tärkeitä osa-alueita. Lomakkeen tarkoitus oli herättää henkilöstö pohtimaan eri osa-alueiden merkitystä sekä sitä, miten tärkeäksi työntekijät kokevat kyseisen osa-alueen kehittämisen. Kyselylomakkeen tarkoituksena oli selvittää yksikön toiminnassa kysymykset ja kohdat, jotka henkilöstö kokee erittäin tärkeiksi ja vaativat välitöntä kehittämistä kyseisessä yksikössä. Kyselylomake on muokattu Oulun ammattikorkeakoulun nykytila-analyysiä varten laaditun kyselylomakkeen pohjalta (Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki, Oulun ammattikorkeakoulu). Kyselylomakkeen täyttivät S-Kuluttajaneuvonnan kaikki kuluttajaneuvojat (4 henkilöä). Jokainen henkilö sai lomakkeen täytettäväksi ja vastaamisaikaa oli noin kaksi viikkoa. Vastaaminen tapahtui nimettömänä ja palautus oli yhteiseen postilaatikkoon. Kyselyiden vastausten tulokset ovat taulukossa 1.

Miten tärkeäksi koette seuraavien aihealueiden kehittämisen yksikössänne?	Asteikko 1-5 1= ei juurikaan tärkeä 5= erittäin tärkeä
1. Päivittäisten asioiden suunnittelu ja organisointi	3,25
2. Pitkän tähtäimen suunnittelu ja strategioiden täsmentäminen	4,25
3. Tehtyjen suunnitelmien onnistunut toteuttaminen	3,25
4. Henkilöstön vastualueiden selkiyttäminen	2,50
5. Osaamisen ja työtapojen dokumentointi	2,75
6. Prosessien kehittäminen ja dokumentointi	3,50
7. Toiminnan laadun parantaminen	4,25
8. Yksikön eri osa-alueiden suorituskyvyn mittaaminen	2,25
9. Luotettavan tiedon saaminen päätöksenteon tueksi	5,00
10. Asiakastyytyväisyyden parantaminen	3,25
11. Yhteistyön kehittäminen kumppaneiden ja toimittajien kanssa	3,25
12. Johtamistaitojen kehittäminen	4,25
13. Henkilöstön hyvinvointi ja viihtyvyys	4,00
14. Henkilöstön sitoutuminen ja motivaatio	2,75
15. Henkilöstön osaaminen	3,25
16. ATK-valmiuksien kehittäminen	2,25

Taulukko 1: S-Kuluttajaneuvonnan henkilöstön kokemukset tärkeistä kehittämisen kohteista (Oulun ammattikorkeakoulu)

Taulukossa 1 on esitetty kyselyn tulokset sekä niistä tärkeimmiksi nousseet kohdat. Kyselyn perusteella voidaan nostaa henkilöstön mielestä tärkeimmiksi merkittävää tai välitöntä kehittämistä vaativiksi kohteiksi yksikön pitkän tähtäimen suunnittelun sekä strategioiden selventämisen, yksikön toiminnan laadun parantamisen, luotettavan tiedon saamisen päätöksenteon tueksi sekä johtamistaitojen kehittämisen. Tässä kohden en katso tarpeelliseksi nostaa kehittämiskohteeksi henkilöstön hyvinvointia ja viihtyvyyttä, vaikka tulosten perusteella kysymys koetaan kuitenkin merkittävän tärkeäksi. Tämä tehtiin siksi, että johtamistaitojen kehittämisellä on suora vaikutus myös henkilöstön hyvinvointiin ja työviihtyvyyteen.

1.4.2 S-Kuluttajaneuvonnan tulevaisuuden näkymät

STEEPLED - analyysi jaetaan kahdeksaan eri vaikutusalueeseen; sosiokulttuuriseen, teknologiseen, ekonomiseen, eettiseen, poliittiseen, lainmukaiseen, koulutukselliseen sekä demografiseen vaikuttajaan. Jokaisella näistä on myös vaikutusta nykytilaan sekä tulevaisuuden näkymään. (Supporting professionalism in admissions, 2012. p. 1-2)

S-Kuluttajaneuvonnassa STEELED- analyysissä keskityttiin erityisesti sosiokulttuuriseen, teknologiseen, eettiseen sekä ekonomiseen näkökulmaan. Päivittäistavaroita ostavat kuluttajat käyttävät tuotteita usein yhdessä muiden ihmisen kanssa, seurassa, juhlahetkissä tai arkisessa päivällispöydässä perheen kanssa. Kuluttajat ovat myös usein kiinnostuneita ruoan eettisyydestä sekä itse yrityksen, tässä tapauksessa SOK:n liiketoiminnan eettisyydestä. Ruoan tulee myös olla sopivan hintaista kunkin kuluttajan kukkarolle, ruoan hinta kiinnostaa aina. Teknologinen näkökulma nousee esiin S-Kuluttajaneuvonnan toiminnan kehittämisessä; miten kuluttajat saavat haluamansa tiedon tuotteista, miten he voivat asioida kuluttajaneuvojien kanssa, millä välineillä yhteydenpito tapahtuu ja miten helppoa asiointi on. Vuoden 2013 kuluttajakäyttäytymiseen vaikuttavista trendeistä yhtenä tärkeänä trendinä on ennakoiva ja personoitu palvelu (10 trends that will shape consumer mindset and behavior in 2013). Kun tietoa saadaan kerättyä tehokkaammin ja kuluttajat itsekin antavat itsestään enemmän tietoja, yritys voi niiden avulla ennustaa paremmin kuluttajakäyttäytymisen suuntaa, tarpeita ja toiveita. Näin palvelu voidaan kehittää paremmin kuluttajien toiveita vastaavaksi. Päivittäistavarakaupan kuluttajaneuvonnan toinen tärkeä trendi on vähittäiskaupan jakelukanavien moniulotteisuus yhdessä kehittyvän teknologian kanssa (10 trends that will shape consumer mindset and behavior in 2013). Tässä kohden S-Kuluttajaneuvonnan tulee pohtia rooliaan epäonnistuneen palvelun tai tuotteen aiheuttaman pettymyksen ja siitä seuranneen epäluottamuksen palauttamisessa samalle tai jopa korkeammalle tasolle. Kysymys kuuluu, millaisin välinein ja missä medioissa sekä miten luottamus tuotteisiin palautetaan?

2 Virheen kautta voittoon - epäonnistuneesta palvelukokemuksesta palautuminen

Zeithaml ym. (2009, 213) sitovat kiinteästi yhteen kaksi palvelun laatua kuvaavaa termiä, ”service failure” sekä ”service recovery”. Service failure - termillä tarkoitetaan toteutettua palvelua, joka ei kykene täyttämään asiakkaan odotuksia ja sitä kautta se koetaan epätydyttävänä tai epäonnistuneena. Service recovery -termillä puolestaan tarkoitetaan yrityksen tai organisaation tekemiä toimenpiteitä epäonnistuneen palvelukokemuksen kääntämiseksi asiakkaan odotukset täyttäväksi, lisäarvoa tuottavaksi sekä suurempaa asiakastyytyväisyyttä herättäväksi, kuin aiemmin tekstissä mainittu hyvä palvelu. Epäonnistunut palvelukokemus jää kuitenkin usein yritykseltä kuulematta, koska asiakkaat

eivät tuo asiaa yrityksen tietoisuuteen. (Zeithaml ym. 2009,213.) Ozgen ja Duman (2012, 594) kuvaavat service recoveryä yrityksen tekemiksi toimenpiteiksi, joiden avulla tavoitellaan asiakkaan epäonnistuneen palvelukokemuksen nostamista voiton puolelle. Epäonnistuneen palvelukokemuksen vakavuudesta riippuen tapahtuneen jälkeinen elpyminen voi asiakkaassa nostattaa joko hyvin positiivisia tai hyvin negatiivisia tuntemuksia. Totuuden hetkeksi voidaan kuvata palvelutilannetta, jossa epäonnistunutta palvelukokemusta halutaan parantaa tai muokata positiiviseen suuntaan. (Ozgen & Duman 2012,594). Tavoitteena S-Kuluttajaneuvonnan kannalta on aina toimia siten, että asiakkaan huono kokemus on mahdollista kääntää hyvin positiiviseksi kokemukseksi service recoveryn kautta.

Cook (2013,12) pohtivat teoksessaan sitä, minkä verran asiakkaat epäonnistuneesta palvelukokemuksestaan yrityksen suuntaan viestivät. Vastaanotettuihin palautteisiin on erityisen tärkeää reagoida nopeasti asian vaatimalla vakavuudella sekä vilpittömällä halulla kääntää kokemus positiiviseksi asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi. Mikäli yritys saa kuluttajien kokemuksia epäonnistuneista palvelukokemuksista, on mahdollista saavuttaa asiakasuskollisuuden lisäksi uusintaostokäyttäytymistä, mutta myös positiivisen viestin välittämistä asiakkaan toimesta omalle verkostolleen sekä lähipiirilleen.

S-Kuluttajaneuvonnan kannalta kaksi viimeksi mainittua ovat keskiössä, koska yrityksen ja yrityksen tuotteiden puolestapuhujat asetetaan merkittävään rooliin. Puolestapuhujista voi parhaimmassa tapauksessa muodostua yritykselle kärkikäyttäjiä, joiden välittämä viesti omassa verkostossaan, esimerkiksi blogitekstien välityksellä, voi vaikuttaa muiden asiakastyypin kuluttajakäyttäytymiseen ja mahdollisiin ostopäätöksiin. Kuluttajat myös oppivat toisiltaan omien sosiaalisten verkostojensa kautta ja rohkenevat kokeilemaan uusia asioita helpommin kärkikäyttäjien toiminnan ansiosta. (Thota & Munir 2011, 57.)

Wirtz ja Mattila (2004) kuvaavat artikkelissaan huonoksi koetusta palvelusta palautumisen asiakkaan näkökulmasta liitännäiseksi palvelutapahtuman oikeudenmukaisuuteen. Tähän vaikuttavat tapahtuneesta virheestä suoritettava korvausmenettely, asian käsittelyn nopeus ja ketteryys sekä vilpittömän anteeksipyyntö tai sen puuttuminen yrityksen puolesta. Kun virheellisen tuotteen tilalle asiakkaalle tarjotaan korvausta, ymmärretään se usein tapahtuneen tunnustamisena. Korvausmenettely myös kertoo asiakkaalle siitä, että yrityksellä on halu ja mahdollisuus vaikuttavat asioihin siten, että vastaavilta tilanteilta voidaan vastaisuudessa välttyä. Korjaavan palvelun nopeus puolestaan vaikuttaa siihen, että asiakkaalle syntyy mielikuvaa tehokkuudesta ja yrityksen luotettavuudesta. Lisäksi välittömällä reagoinnilla luodaan näkemys siitä, että tapahtunut virhe on ollut yksittäinen tai sattumanvarainen. Vilpittömyys anteeksipyyttämisessä on asiakkaan näkökulmasta se kimmoke, joka saattaa palauttaa asiakkaan luottamuksen tuotteeseen tai palveluun. Tämä

vaikuttaa muun muassa asiakkaiden mielikuvaan tuotteesta tai palvelusta seuraavaa ostopäätöstä tehtäessä. (Wirtz & Mattila 2004.)

2.1 Palvelun laadun parantaminen

Grönroos (2009,174) esittää teoksessaan palvelun laadun parantamisen vastaavan asiakkaan tavoitteeseen etsiä koetusta palvelusta lisäarvoa. Yritysten olisi hyvä huomata, että asiakkaat eivät aina tuijota tuotteen tai palvelun hintaa tai he voivat olla valmiita jopa maksamaan ydintuotteen ulkopuolisesta palvelusta. Haasteena on kiistatta kuitenkin, että asiakkaiden on vaikea nähdä itse sitä, miten he kokevat lisäarvoa yrityksen palveluiden parantamisella. Palvelun laadun parantamisesta on yritykselle hyötyä ainoastaan, mikäli se pystyy näyttämään asiakkailleen palvelun tuottamat lisähyödyt ydinpalvelun lisäksi, osoittamaan pitkän aikavälin kustannusten vaikutukset verrattuna palvelun hintaan sekä vastaamaan asiakkaiden tavoittelemiin hyötyihin. (Grönroos, C. 2009, 174-175.)

Yrityksen kannalta tähtääminen hyvään palveluun liittyy olennaisesti yrityksen strategiaan. Hyvän palvelun tunnusmerkkeinä pidetään kilpailevien yritysten vastaavaan palveluun verrattuna korkeampiluokkaista palvelua sekä asiakkaiden odotusten täyttämistä. Se riippuu yrityksen toimintakentästä sekä tuotettavan palvelun luonteesta. (Grönroos, C. 2009, 177.)

S-Kuluttajaneuvonnan haasteena on kohdata negatiivissävytteinen tilanne, jonka yrityksen elintarviketuote on aiheuttanut virheellisyydellään. Tässä kohden asiakkaiden odotukset hyvästä palvelusta ovat erityisen korkealla, koska lähtötilanne on usein pettymystä, ahdistusta, häpeää tai jopa vihaa herättävä. Palvelun laadun merkitys korostuu siinä, vastaako S-Kuluttajaneuvonnan palvelu kuluttajan odotuksiin virheellisen tuotteen aiheuttamasta kokemuksesta. Palvelun laatukokemukseen vaikuttaa se, riittääkö tuotettu palvelu tuomaan kuluttajalle sellaista lisäarvoa, jossa kuluttaja lopulta kokee epäonnistuneen tilanteen kääntyneen voitoksi vahvistaen asiakastyytyväisyyttä.

Grönroosin (2009, 177-178) mukaan asiakastyytyväisyys edistää asiakkaiden halukkuutta suorittaa uusintaostoja sekä vahvistaa asiakkaan uskollisuutta yrityksen palveluiden suhteen. Tyytyväisyyden ja uusintaostojen välistä suhdetta voidaan kuvata yhdentekeväisyysvyöhykkeen avulla. Asiakkaan palvelun kautta kokema tyytyväisyys voi olla jotakuinkin tyytyväistä, tyytyväistä tai erittäin tyytyväistä. Kaksi ensimmäistä uppoaa yhdentekeväisyysvyöhykkeen sisälle, jolla ei ole vaikutusta asiakkaiden uusintaostoaktiivisuuteen tai positiivisen mielikuvan levittämiseen yrityksestä. Vain ne asiakkaat, jotka ovat saamaansa palveluun erityisen tyytyväisiä, ovat niitä, jotka toimivat todennäköisemmin yrityksen puolestapuhujina sekä ostavat mielellään uudelleenkin. (Grönroos 2009, 177-178). Mikäli S-Kuluttajaneuvonnan toiminnan avulla halutaan pyrkiä

siihen, että asiakkaat tekevät uusintaostoja sekä puhuvat aktiivisesti myönteisesti yrityksen tuotteista ja palveluista, tulee palvelun laadun nostaa asiakastyytyväisyys erittäin tyytyväisen tasolle.

2.2 Tunteiden merkitys epäonnistuneessa palvelukokemuksessa

Tunteiden huomioonottaminen sekä niiden käsittelyn tarkastelu on tärkeää yrityksen toiminnan kannalta epäonnistunutta palvelukokemusta korjattaessa. Asiakkaiden suunnalta havaittavat vihan tunteet ovat sidoksissa yrityksen tai palveluntuottajan tekemiin korjaaviin toimenpiteisiin palvelukokemuksen nostamiseksi halutulle tasolle. Negatiivisten tunteiden on havaittu voimistuvan etenkin silloin, jos yrityksen tai palveluntarjoajan toiminta tuntuu asiakkaasta tunteettomalta, välinpitämättömältä tai kylmältä. (Ozgen & Duman 2012,595.)

Oikeudenmukaisuudentaju on yksi tunteista, jotka liittyvät asiakkaiden epäonnistuneiden palvelukokemusten korjaaviin toimenpiteisiin olennaisesti. Ozgen ja Duman (2012,594) jaottelevat oikeellisuudentajuun liittyvät kohdat kolmeen alueeseen: distributiiviseen, menettelytapaan ja vuorovaikutteiseen osa-alueeseen. Kuviossa 5 on jaoteltu nämä osa-alueet vaikutuksittain suhteessa service recoveryyn.

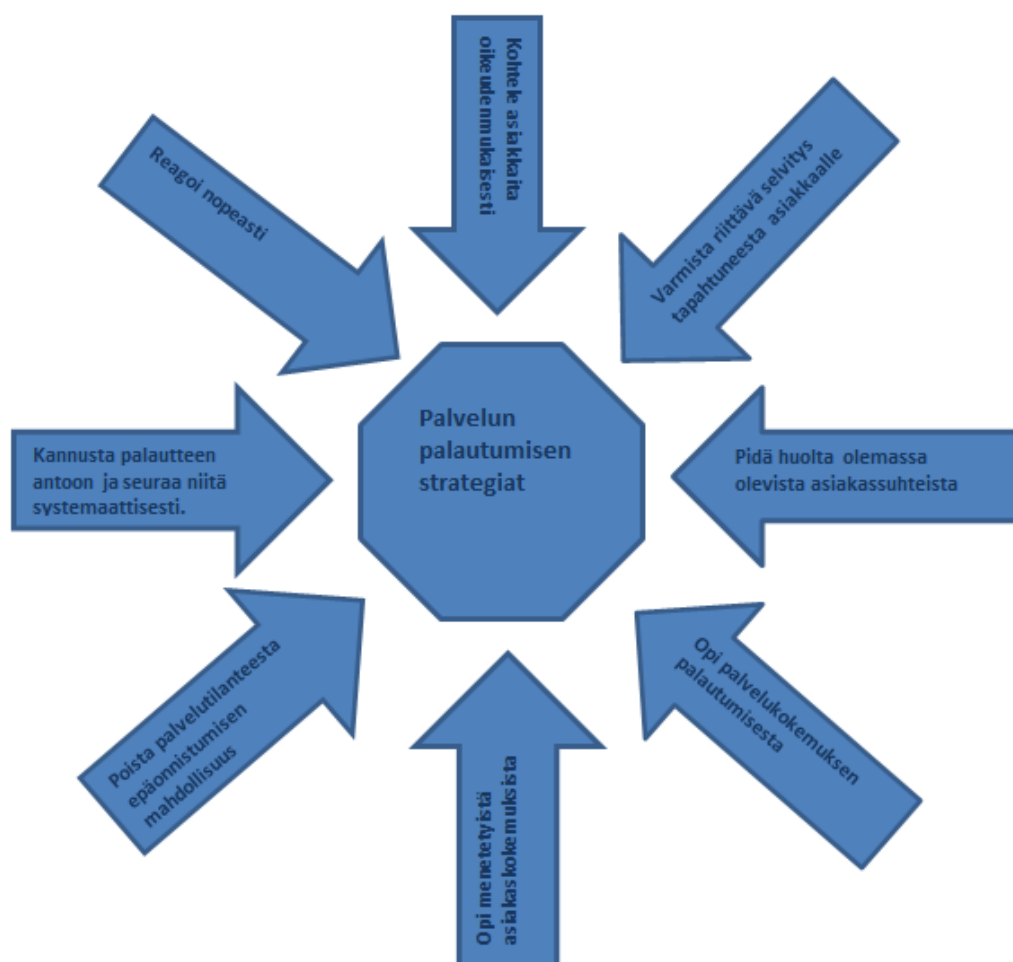
Kokonaisuus	tuotetun palvelun lopputulos sekä hyödyt
Menettelytapa	tuotettu palveluprosessi, päätöksenteko, saavutettavuus, joustavuus, käsittelyaika ja -nopeus
Vuorovaikutus	henkilökunnan empatiakyky, kohteliaisuus, herkkyys kuunnella ja kohdata asiakasta, pyrkimys korjaaviin toimenpiteisiin

Kuvio 5: Oikeellisuudentajun ilmenemismuodot epäonnistuneen palvelukokemuksen palautumisessa (Ozgen & Duman 2012,595)

2.3 Epäonnistuneesta palvelukokemuksesta palautumisen strategiat

Battaglia ym. (2012, 954 - 957) käsittelevät artikkelissaan epäonnistuneesta palvelukokemuksesta palautumista tunnistamalla palvelukokemukseen liittyvät kiinnekohdat, joihin puuttamalla palvelukokemus on mahdollista nostaa voitokkaalle tasolle asiakkaan kannalta. Yrityksen näkökulmasta hyöty on nimenomaan siinä, että asiakas saadaan luottamaan yrityksen toimintaan sekä ostamaan palvelua uudelleen. Kuten Zeithaml ym. (2009, 227), myös Battaglia ym. (2012, 954 - 957), korostavat nopean reagoinnin merkitystä. Asiakkaan kannalta olennaista on kokea, että virheen tapahduttua hänen tilanteensa otetaan nopeasti haltuun ja asiaan reagoidaan sen vaatimalla vakavuudella. Asiakkaiden kohtelemineen oikeudenmukaisesti ja empaattisesti vaikuttavat siihen, miten asiakas kokee yrityksen

reagoinnin nimenomaan siihen kyseiseen ongelmaan. Virheen syiden selvittäminen sekä tapauksesta tarpeeksi ja rehellisesti tiedottaminen ovat tärkeitä yrityksen toiminnan läpinäkyvyyden kannalta. Virheen korjaamiseen vaadittavat toimenpiteet ovat Battaglian ym. (2012, 954 - 957) mukaan merkittävässä roolissa myös asiakkaan kannalta. Asiakas näkee suoraan ei-toivotun tilanteen aiheuttamat toimenpiteet. Kuviossa 6 on koottuna Zeithamlin ym. (2009, 227) näkemys niistä kulmakivistä, jotka mahdollistavat service recoveryn toteutumisen epäonnistuneen palvelukokemuksen palautumisessa. Nämä kaikki yhdessä mahdollistavat onnistuneen palautumisen voitokkaaksi kuluttajan kohdatessa epäonnistunut palvelukokemus.



Kuvio 6: Epäonnistuneen palvelukokemuksen palautuminen. Strategia palvelun laadun palauttamiseen. (Zeithaml ym. 2009, 227)

S-Kuluttajaneuvonnan toiminnan kannalta merkityksellistä on erityisesti palautteen antamiseen kannustaminen sekä palautteiden systemaattinen seuranta. Niihin keskittyen S-Kuluttajaneuvonta ja koko organisaatio pystyvät myös vaikuttamaan epäonnistumisen mahdollisuuteen ja vähentämään tulevia virhetilanteita.

2.4 Kuluttajakäyttäytyminen päivittäistavarakaupassa

Kuluttajat ovat nykyään entistä tietoisempia ruokaan ja syömiseen liittyvistä riskeistä. Ruokaan kohdistuva luottamus on noussut uudella tavalla tarkastelun kohteeksi ruoan turvallisuuteen liittyvien kriisien sekä niiden uutisoinnin myötä. Nykykuluttajat pääsääntöisesti luottavat suomalaiseen ruokaan, mutta joihinkin elintarvikeketjujen toimijoihin saatetaan suhtautua epäluulolla. Tämä synnyttää kuluttajien keskuudessa epävarmuutta siitä, mitä on turvallista syödä ja käyttää. Kuluttajien asenteiden mukaan kotimaiseksi mielletty ruoka tai päivittäistavara tarkoittaa suoraan turvallista ja puhdasta tuotetta. Ulkomaisiin raaka-aineisiin tai ulkomaisiin toimijoihin suhtaudutaan epäilevämmiin. Nämä lähtökohdat vaikuttavat kuluttajien ruokavalintoihin liittyviin kysymyksiin heidän pohtiessaan tuotteen ostopäätöstä. (Kuluttajatutkimuskeskus 2005, 121 - 122).

Kuluttajat kaipaavat lisää tietoa ruoan alkuperästä. Kotimaisen ruokatuotannon sekä lähi- ja luomuruoan saatavuuden rooli on merkittävässä nousussa. Teolliseen ruokaketjuun kaivataan läpinäkyvyyttä sekä vaihtoehtoja. Teollisen ruokatuotannon tulisi olla luonnonmukaisempaa ja vähemmän keinotekoisista. Lisäksi koetaan, että elintarvikkeiden pakkausjätteiden kierrätykseen ja jätehuoltoon tulisi olla toimivat järjestelmät. (Vuorovaikutteinen ja vastuullinen elintarvikeketju 2013.)

Kuluttajatutkimuskeskuksen tekemässä tutkimuksessa (2005) tarkasteltiin kuluttajien toimintastrategioita kuluttajien keinoista ottaa erilaisia riskejä haltuun päivittäistavaroiden kuluttamisessa. Välttämisen ja suosimisen strategiassa ruokatuotteet nähdään joko hyvinä tai pahoina, ja siinä kuluttajat suuntaavat ostopäätöksensä tiettyihin tuotteisiin tai tuoteryhmiin pohjautuen asenteisiin tuotteiden laadusta ja turvallisuudesta. Varuillaanolon strategiassa painopiste kohdistuu tiettyyn tai tiettyihin toimijoihin, jotka kuluttajat kokevat epäilyttäviksi turvallisuuden kannalta. Toisaalta varuillaanolo ilmaisee kuluttajan aktiivisuutta tarkastella ruoan turvallisuutta ja laatua. Aktiivisen kuluttajan strategiaan liittyy olennaisesti halu kantaa vastuuta ruoan turvallisuudesta esimerkiksi huolehtimalla tuotteiden kuljetuksesta ja säilytyksestä oikealla tavalla. Kohtuullisuuden ja monipuolisuuden strategialla tarkoitetaan tapaa, joka mahdollistaa yhtä aikaa terveellisen perusruokavalion sekä satunnaisen herkuttelun. Arkisen ajattelun eli maalaisjärjen strategiassa kuluttaja pohtii erityisesti sitä, miten suuri mahdollinen tuotteeseen liittyvä riski voi olla ja millä tavoin se mahdollisesti koskettaa juuri tätä kuluttajaa. Ruokaan ja syömiseen liittyvissä arvoissa yhtenä toimintatapana on myös hinnan strategia, jossa yksinomaan hinta ohjaa kuluttajan ostopäätöksiä. Huolettomuuden strategiaa kuvastaa erityisesti ruoan turvallisuuskysymysten merkityksettömyys. (Kuluttajatutkimuskeskus 2005, 126-131).

Kun kuluttaja on tekemässä ostopäätöstä kaupassa, tuotteiden ja tuotannon vastuullisuuteen liittyvissä kysymyksissä kuluttaja joutuu olemaan luottamuksen varassa.

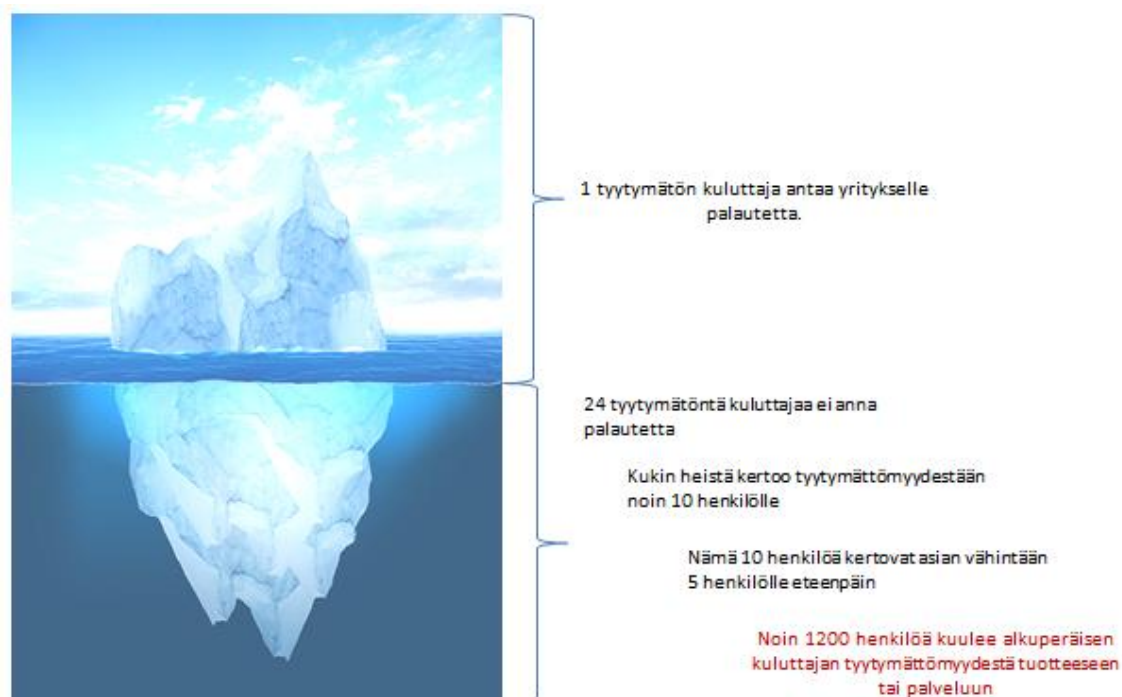
Vastuullisuusviestinnän merkitys kasvaa suuresti ja viestin tulee tavoittaa aina yksittäinenkin kuluttaja, koska tuotteiden ominaisuuksiin liittyvät epävarmuustekijät voivat vaikuttaa kuluttajan ostopäätökseen kielteisesti. Vuorovaikutuksessa ja vastuullisuusviestinnässä on ensisijaisesti kyse molemminpuolisesta oppimisesta kuluttajan ja yrityksen kesken.

Vuorovaikutteisten suhteiden ylläpitäminen mahdollistaa kuluttajien ymmärryksen kasvamisen ruoan tuotannosta ja yrityksen kannalta ymmärryksen kuluttajien laajemmista eettisistä näkökulmista liittyen ruokatuotantoon sekä ravitsemukseen. (Ratkaisuehdotuksia tuottajien ja kuluttajien kohtaamisen haasteisiin, 2013.)

2.4.1 Kuluttajapalautteiden merkitys yritykselle ja asiakkaalle

Cookin (2013,9-10) mukaan kuluttajapalaute tai reklamaatio voi olla mikä tahansa tyytymättömyyden ilmaus. Se voi tapahtua suoraan tuotteesta tai palvelusta vastaavalle yritykselle. Kuluttaja voi ilmaista tyytymättömyytensä myös muita kanavia pitkin. Suurin osa näistä palautteista kuitenkin annetaan naapureille, ystäville, kollegoille tai sosiaalisen median verkostoille. Nämä ovat kuitenkin tahoja, jotka eivät voi asiaan korjaavasti vaikuttaa. Kuluttajapalaute on aina vakavasti otettava viesti, huolimatta siitä, onko palaute aiheellinen toimijan kannalta vai ei. Kuluttajan kannalta jokin on mennyt vikaan ja aiheuttanut tyytymättömyyden tunteen, joka tarvitsee vastineen saavuttaakseen jälleen tasapainon. (Cook 2013, 9.) Barlow ja Møller (2008, 32-33) pohtivat teoksessaan, ovatko kuluttajien antamat palautteet mahdollisuus vai välttämätön paha. Kuluttajien antamat palautteet määrittelevät yritykselle, mitä kuluttajat tuotteilta tai palveluilta toivovat ja mitä odotuksia heillä on. Lisäksi mahdollistamalla palautteenanto ja käsittelemällä palautteet vilpittömällä halulla tehdä muutoksia, yritys voi saavuttaa tärkeän yhteyden asiakkaisiinsa. Yritykset, jotka haluavat olla avoinna asiakkaiden ajatuksille, koetaan toiminnaltaan läpinäkyviksi sekä luottamusta herättäviksi. Kuluttajien antamat palautteet ovat yrityksen kannalta yksi edullisimmista keinoista ymmärtää asiakasta sekä luoda yhteys ja luottamus asiakkaisiin. Yrityksen tapa hoitaa ja käsitellä kuluttajilta saadut palautteet auttaa kasvattamaan luottamusta yrityksen toimintaan. Kuluttajien ajatuksista ei välttämättä suoranaisesti synny uusia kuningasideoita tuotteiksi tai palveluiksi, mutta kuluttajien tuntemuksista olemassa olevista tuotteista tai palveluista voidaan saada hyötyä palvelukehityksessä. Lisäksi kukin meistä haluaa tuntea voivansa vaikuttaa ympärillä tapahtuviin asioihin. Jos yritys on halukas kuuntelemaan ja arvostamaan asiakkaiden ehdotuksia tuotteista tai palveluista, luo se asiakkaalle tunteen vaikuttamisen mahdollisuuksista. Tärkeä askel tästä eteenpäin on myös se, että kyseinen asiakas kontaktoidaan myös mahdollisen idean tai ehdotuksen käyttöönoton jälkeen. (Barlow & Møller 2008, 32-39.)

Cook (2013, 10-12) kuvaa teoksessaan tyytymättömiä kuluttajia ja palautetta antavia kuluttajia jäävuorimallilla. Kuviossa 7 on havainnollistettu kuluttajien käyttäytymistä liittyen palautteen antamiseen ja palautteen antamatta jättämiseen.

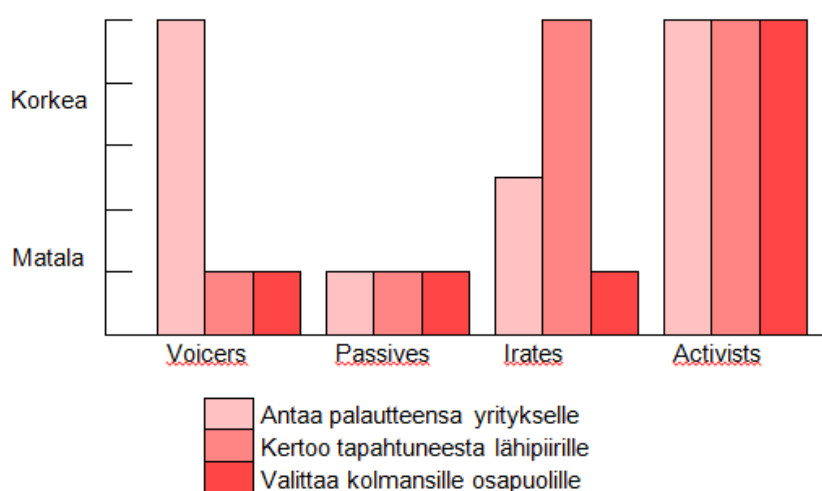


Kuvio 7: Kuluttajapalautteiden antamatta jättämisen negatiivinen voima (Cook 2013,12)

On arvioitu, että joka neljäs kuluttaja kokee tyytymättömyyttä käyttämäänsä tuotteeseen tai palveluun, kuitenkin vain yksi 26 kuluttajasta päätyy tekemään kokemuksestaan palautteen oikealle taholle. Kuluttajat, jotka jättävät virallisen palautteen tekemättä kokevat, että palautteen antaminen ei kannata, he eivät tiedä mille taholle antaa palautetta tai kehen olla tapahtuneesta yhteydessä. Cookin (2013, 10) arvion mukaan noin 4 % antaa palautteen oikealle taholle, mutta näistä vain puolet kokee tyytyväisyyttä tapahtuneen hoitoon. Näiden valossa yritysten onkin hyvä panostaa kuluttajapalautteiden mahdollisimman vaivattomaan välittämiseen kuluttajalta yritykselle, kuluttajapalveluiden helppoon saavutettavuuteen sekä palautteiden tehokkaaseen käsittelyyn. (Cook 2013,10).

Barlow ja Møller (2008, 107-109) määrittelevät kuluttajat neljään eri ryhmään sen mukaisesti, mihin tai kenelle he kertovat kokemastaan tyydyttymättömyydestään. Äänenkäyttäjät (voicers) ovat henkilöitä, jotka tekevät asiansa tunnetuksi kohdeyritykselle, kertovat kokemuksistaan, haluavat olla mukana kehittämässä yrityksen toimintaa parempaan suuntaan ja oikeudenmukaisesti kohdeltuina ovat yritykselle todellinen voimavara. Äänenkäyttäjät käyttävät ääntään aktiivisesti yrityksen suuntaan, mutta jos he kokevat tullessaan kaltoin kohdelluiksi palautteen annon aikana, he vaihtavat leiriä helposti aktivisteihin (activists). Aktivistit ovat potentiaalisesti vaarallisin ryhmä yrityksen kannalta, koska ollessaan

tyytymättömiä kohtaamaansa tuotteeseen tai palveluun tai palautteen antamisesta johtuviin epäkohtiin, saattavat he ryhtyä suuriinkin toimenpiteisiin yrityksen mustamaalaamiseksi. Aktivistit kertovat herkästi kokemuksistaan muun muassa sosiaalisessa mediassa sekä omissa verkostoissaan yrittäen voittaa muutkin puolelleen yrityksen toiminnan hankaloittamiseksi. Passiiviset (passives) eivät kerro kokemuksistaan yritykselle, mutta eivät myöskään omissa verkostoissaan. Passiiviset ovat ryhmä ihmisiä, jotka hiljaisuudessa käyttävät tuotteita tai palveluita, mutta kohdatessaan ongelmia eivät tuo asiaa esille millään tavalla. He eivät myöskään jaa onnistuneita kokemuksiaan ulkopuolisten tahojen kanssa. Ärsyyntyjät (irates) ovat yrityksen toiminnan kannalta hankala ryhmä, joka ei viesti millään tavoin yrityksen suuntaan. He kuitenkin nopeasti levittävät kokemuksiaan epäonnistuneista tilanteista lähipiirilleen sekä todennäköisesti kaikessa hiljaisuudessa lakkaavat käyttämästä yrityksen tuotteita tai palveluita ilman että yritykselle jää mitään tietoa varsinaisesta taustalla piilevästä syystä. (Barlow & Møller 2008, 107-109.) Kuviossa 8 on esitetty näiden neljän käyttäytymisryhmän viestinnän suuntia; yritykselle, lähipiirille vai kolmansille osapuolille.



Kuvio 8: Tyytymättömyydestä viestimisen kohteet ja viestinnän voimakkuudet (Barlow & Møller 2008, 108)

2.4.2 Kun kuluttaja ei anna palautetta yritykselle

Miksi kuluttaja jättää antamatta palautetta kohdatessaan tuotteen tai palvelun, joka ei vastaa odotuksia? Barlow ja Møller (2008, 74-76) esittävät yleisimmiksi syiksi tapahtuman tilannesidonnaisuuden, merkityksen vähyyden, palautteen antamisen kustannukset sekä vaaditun ajan- ja energiankäytön, luottamuksen puutteen tilanteen korjaamiseksi sekä nolouden tunteen. S-Kuluttajaneuvonnan palautteista suurin osa koskee virheellistä elintarviketta. Virheen syy voi olla pilaantuminen, virhe pakkauksen sisältämässä määrässä, puute ainesosissa tai vierasesine tuotteessa. Virhe havaitaan usein ruoanlaiton yhteydessä tai ruokailuhetkessä. Tilanne, jossa virhe havaitaan, on usein sellainen, josta ei voi välittömästi

ryhtyä antamaan palautetta. On myös mahdollista, että virheen havaitsee henkilö, joka on vieraana eikä halua nostaa melua, koska voisi asettaa aterian emännän tai isännän huonoon valoon. Palaute voi jäädä antamatta, mikäli virheellisen tuotteen rahallinen arvo on pieni tai virheen määrä vähäinen. Esimerkiksi karkkipussissa voi olla joukossa toisiinsa liimautuneita makeisia, mutta virhe ei varsinaisesti estä tuotteen nauttimista normaalisti.

Kuluttajapalautteen antaminen yritykselle on myös melko työlästä: virheellisestä tuotteesta tulee ilmoittaa tarkat tiedot sekä kuvaus tapahtuneesta. Palautteen antaminen koetaan myös osin noloksi, kuluttaja herkästi pahoittelee, että joutuu olemaan asiasta yhteydessä.

Kuluttaja ei myöskään anna palautetta, mikäli yrityksen toiminnasta tai palautteenkäsittelystä huokuu välinpitämättömyys ja luotaantyöntävyys. Barlow ja Møller (2008, 77-78) nostavat teoksessaan tärkeiksi epäkohdiksi seuraavat:

- Pelkkä lyhyt pahoittelu
- Torjunta
- Kuluttajan oman toiminnan syyllistäminen
- Lupausten lunastamatta jättäminen
- Palautteeseen reagoimattomuus
- Asian pallottelu taholta toiselle
- Kuluttajan tiukka kuulustelu asiasta
- Kuluttaja ei tiedä, mihin tai kehen olla yhteydessä palautteesta
- Palautteen antaminen on tehty työlääksi, vaivalloiseksi sekä hankalaksi

Omalla toiminnallaan yritys tai sen henkilöstö voi suoraan vaikuttaa siihen, päätyvätkö kuluttajia askarruttavat epäkohdat yrityksen tietoon. Lisäksi toiminnalla voi vaikuttaa siihen, millaista palautetta kuluttajat kokemuksistaan haluavat antaa.

2.4.3 Palautteen antamisesta aiheutuvat kustannukset kuluttajalle

Cook (2013, 37-46) määrittelee syitä sille, mikä on kuluttajille merkityksellistä virheellisestä tuotteesta annettavan palautteen yhteydessä. Palautteen käsittelyssä kuluttaja kokee tärkeimmäksi palautteen antamisen ja käsittelyn nopeuden. Tällä tarkoitetaan sitä, että kuluttajat usein odottavat ketterää yhteydenottoa yritykseen sekä palautteen nopeaa kokonaiskäsittelyaikaa. Toiseksi tärkeimpänä Cookin mukaan on kuluttajan mielikuva, että hänen antamansa palaute otetaan vakavasti yrityksessä. Kolmantena merkittävänä tarpeena kuluttajalla on tarve kokea empatiaa yrityksen edustajan puolesta tapahtuneesta virheestä. Viimeisimpänä vilpitiön anteeksipyyntö tapahtuneesta virheestä auttaa palautteenkäsittelyn onnistumista.

Joka kerta kun kuluttaja tekee valituksen tuotteesta tai palvelusta, ilmenee kaksi kustannusta kuluttajan kannalta. Taloudellinen kulu tarkoittaa kuluttajan palautteenantamiseen käyttämää aikaa ja vaivaa. Lisäksi palautteenantamiseen voi liittyä muita kuluja, esimerkiksi matkakulujen muodossa palautettaessa tuotetta takaisin kauppaan. Grönroos (2009, 182) korostaa sitä, että huonosta palvelusta asiakkaalle aiheutuu juuri näitä kustannuksia tai uhrauksia, kun vastaavasti hyvän palvelun avulla tällaiset kustannukset on mahdollista vähentää tai poistaa jopa kokonaan. Grönroos (2009, 183) luokittelee palvelun aiheuttamat suhdekustannukset asiakkaalle kolmeen eri ryhmään. Tällä tarkoitetaan asiakassuhteen aikana toteutuvia lisäkustannuksia, joihin luetaan seuraavat kustannukset:

- välittömät suhdekustannukset
- välilliset suhdekustannukset
- psykologiset kustannukset

Välittömillä suhdekustannuksilla tarkoitetaan niitä kustannuksia, joita asiakas joutuu ylläpitämään tai joista hän joutuu huolehtimaan palautteen antamiseen ja vastineen saamiseen liittyvässä palvelutilanteessa. Välilliset suhdekustannukset ovat ajasta ja resursseista aiheutuvia kustannuksia, Psykologisilla kustannuksilla tässä tarkoitetaan niitä kustannuksia, jotka aiheutuvat yrityksen henkilöstön epävarmuudesta ja voimattomuudesta oman työn merkitykseensä nähden. Henkilöstö saattaa kantaa huolta palvelun laadusta siten, että se kuormittaa vastentahtoisesti heitä aiheuttaen muihin töihin kykenevyyden vähenemistä tai hitautta työtehtävistä suoriutumisessa. (Grönroos 2009, 185-186.)

S-Kuluttajaneuvonnassa palautteenantokanavia tällä hetkellä ovat internet, puhelin sekä posti. Niistä aiheutuvat ylläpitokustannukset lukeutuvat välittömiin suhdekustannuksiin. Välillisiä suhdekustannuksia ovat kustannukset, jotka S-Kuluttajaneuvonnassa ovat palautteen antamiseen käytettävä aika (esimerkiksi nettilomakkeen pakollisten kenttien määrä ja pituus), virheellisestä tuotteesta pyydyt tiedot sekä mahdollinen näyte toimitettavaksi erikseen sekä käsittelyyn vaadittu aika kokonaisuudessaan. Palautteen antamisen yhteydessä tämän hetkinen tilanne vaatii asiakkaalta melko paljon resursseja sekä aikaa, sillä palautelomakkeelle nettisivuilla vaaditaan tarkat tuotteen tiedot sekä tapahtuneen kuvaus. Lisäksi asiakas joutuu mahdollisesti toimittamaan näytteen tuotteesta S-Kuluttajaneuvontaan joko postitse tai myymälän kautta. Psykologisia kustannuksia tarkasteltaessa on tärkeää, että S-Kuluttajaneuvonnan henkilöstö saa riittävästi tukea työhönsä sekä tarvittavat tiedot ja työvälineet hyvän palvelun tuottamiseksi asiakkaille.

Tyypillisesti valitus lisää myös ahdistusta sekä pahaa mieltä. Palautteen antaminen ja epäonnistunut tuote tai palvelu herättää kuluttajassa monenlaisia tunteita; pettymystä, turhautumista tai ärsyyntymistä. (Cook, 2013, 41.) Usein yritykset sivuuttavat kokonaan

asiakkaan negatiiviset tuntemukset, jolloin palvelukokemus jää pakosti vajaaksi. Juuri empatian osoittamisella sekä vilpittömällä anteeksipyyttämisellä yritys pystyy vastaamaan kuluttajan tunteisiin, jotka ovat syntyneet virheellisen tuotteen tai palvelun kautta.

Cook (2013, 45) korostaa, että rahallisen korvauksen merkitys kuluttajan kokemuksen onnistumisen kannalta on vähäinen. Rahallinen arvo erityisesti päivittäistavarakaupan tuotteissa on hyvin pieni. Monien tuotteiden ostohinta voi vaihdella 0,50 € ja 10 € välillä (Vesanto 2014). Rahallisen korvauksen arvo tulisi aina pohjautua yrityksen toimintastrategiaan sekä siihen, miten kuluttajien uskollisuuden toivotaan säilyvän. Lähtökohta tulisi kuitenkin aina olla kunkin kuluttajan palautteen yksilöllisessä käsittelyssä sekä tapauskohtaisessa korvaussumman harkinnassa. Luottamus kuluttajan sanaan on myös samalla luottamus kuluttajan yhteydenottoon samalla antaen hänelle mielikuvan, että juuri hänen asiansa otetaan yrityksessä vakavasti. Todisteiden tai kuittien pyytäminen voi aiheuttaa kuluttajalle lisää henkistä stressiä ja antaa mielikuvan, että häneen tai hänen asiaansa ei luoteta. (Cook 2013, 45.)

3 Kehittämistyö, käytetyt tutkimusmenetelmät ja tulokset

S-Kuluttajaneuvonnan palvelukonseptin kehittämistyössä käytetään tapaustutkimukselle tyypillisiä tutkimusmenetelmiä. Kvalitatiivisilla menetelmillä on tarkoitus tuottaa suppeasta tutkimuskohteesta mahdollisimman paljon tietoa sekä syvällistä ja kokonaisvaltaista ymmärrystä. Laadullisissa menetelmissä tutkijan rooli on usein hyvin käytännön läheinen tutkittavan tapauksen kannalta. Tutkija osallistuu S-Kuluttajaneuvonnan toimintaan ja tekee palautteista tulkintoja. (Ojasalo ym. 2009, 93-94.) S-Kuluttajaneuvonnan kehittämistyössä hyödynnetään palvelun blueprintin tarkastelua ennen ja jälkeen palvelun kehittämisen, havainnointia, benchmarkingia sekä think aloud -menetelmää. Valittujen tutkimusmenetelmien tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman monipuolinen aineisto S-Kuluttajaneuvonnan palvelukonseptin kehittämistä varten.

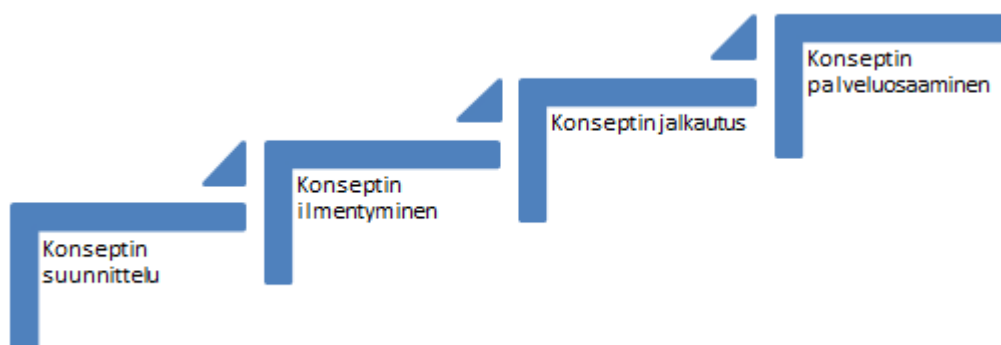
3.1 Palvelumuotoilun merkitys palvelun kehittämiselle

Palvelumuotoilulla tarkoitetaan systemaattista tapaa tarkastella yrityksen liiketoimintaa ja kehittää toimintaa suunnitelmallisesti. Palvelumuotoilu koostuu kokonaisvaltaisesta lähestymisestä tarkasteltavaan ongelmaan liittyen. Palvelumuotoilulle tyypillistä on osittaa palvelu pienempiin kokonaisuuksiin, jotta voidaan keskittyä asiakaskokemuksen kannalta kriittisiin pisteisiin. Lopussa palveluun vaikuttavista osa-alueista kootaan tiivis kokonaiskuva, joka mahdollistaa yrityksen palveluliiketoiminnan kehittämisen. Lopputuloksena on palveluprosessi, jossa työntekijöiden työtavat, resurssit sekä vuorovaikutusmahdollisuudet ovat optimaaliset kyseisen palveluntuottamisen kannalta eikä palveluprosessissa ole itse

palvelua häiritseviä pisteitä. (Tuulaniemi 2011, 26-27). Tuulaniemi (2011, 26) korostaa palvelumuotoilussa ihmisen merkitystä: palvelukokemus on jokaiselle asiakkaalle henkilökohtainen kokemus, jonka onnistumista ei voi suunnitella tai siitä ei voida varmistua täysin ennakkoon. Palvelumuotoilulla pyritään siis optimoimaan yrityksen tuottama palvelu siten, että asiakkaan palvelukokemus kerta kerran jälkeen olisi onnistunut.

Grönroos kuvaa teoksessaan (2009,79) palveluita prosesseiksi, joihin sisältyy aina aineettomia toimintoja. Palveluiden tuottaminen ja kuluttaminen on usein samanaikaista ja asiakas on usein osallisena palvelun tuotantoprosessiin. Palvelulla tarkoitetaan prosessia, jonka toiminnot vastaavat asiakkaan ongelmiin ja tarpeisiin. Palvelutapahtuma on usein asiakkaan, palvelutyöntekijän ja palveluntarjoajan välistä vuorovaikutusta. Palvelu on aineetonta eikä sitä voi juurikaan kokeilla ennen osto- tai käyttöpäätöstä. Palvelut eivät johda omistukseen vaan pikemminkin kokemukseen. Tämän kokemuksen onnistumisesta vastaavat yhdessä asiakas, palvelutyöntekijä sekä palveluntarjoaja. (Grönroos 2009, 79-81.) Palveluilla tarkoitetaan mahdollisuuksia ja ratkaisuja, joiden avulla asiakas voi saavuttaa elämäänsä helpottavia ratkaisuja. Tuotteiden ja yksittäisten palveluiden yhteistyöllä yritys voi saavuttaa merkittävää liiketoimintaetua tarjoamalla asiakkailleen kokonaisvaltaisia ja perusteellisia välineitä asiakkaan tilanteen helpottamiseksi. (Tuulaniemi 2011,18-20.)

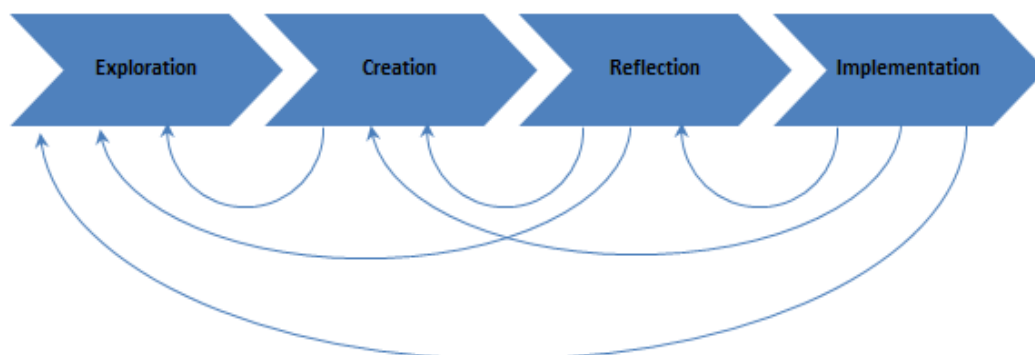
Palvelukonseptilla tarkoitetaan Tuulaniemen (2011, 189-190) mukaan suurta kuvaa palvelusta. Palvelun konseptointi sisältää yrityksen tahtotilan asiakkaan prosesseista muodostuvasta arvosta, asiakaskontaktien hoitamisesta sekä vuorovaikutuksesta asiakkaan ja yrityksen prosessien välillä. Palvelukonseptissa kuvataan millaisia palveluita halutaan tarjota, jotta asiakkaan kokema käyttöarvo palvelusta mahdollistuisi koko asiakkaan elinkaaren ajan. (Grönroos 2009, 514.) Palvelukonsepti keskittyy kuvaamaan tarkastelun alla olevan palvelun kokonaiskuvaa sekä suurempia linjoja mahdollistaen palvelun kehittämisen. Palvelukonseptin arvon jalostumisen portaikolla on mahdollista kuvata palvelukonseptin arvon muodostumista yrityksen toiminnan kannalta tärkeäksi palveluosaamiseksi. Portaikko koostuu neljästä portaasta (Kuvio 9), joista ensimmäinen koskee konseptin suunnittelua tuotettavasta palvelusta. Suunnittelu sisältää kohderyhmätuntemuksen sekä palvelun tuotteistamisen. Toisena portaana on konseptin ilmentyminen eli konseptin puhuttelevuus ja jalkauttaminen. Konseptin ilmentymisvaihe kiinnittää huomiota siihen, miten konsepti näkyy asiakkaille. Keinoja ovat markkinointiviestintä, palvelusisällöt sekä yrityksen henkilökunnan käyttäytyminen. Kolmas porras on konseptin jalkautus, jolloin keskitytään palvelubrändin ja kokemuksen syventämiseen asiakkaalle. Neljäntenä portaana on palveluosaaminen, jossa avainasemassa ovat henkilökunnan palveluosaaminen ja asenne, halu tuottaa tietynlaista palvelua ja halu olla ylpeä työstään. Neljäs porras on totuuden hetki, jolloin alemmilla portailla asetetut lupaukset lunastetaan asiakkaan edessä. (Tuulaniemi 2011, 189-192.)



Kuvio 9: Palvelukonseptin arvon jalostumisen portaikko (Tuulaniemi 2011, 190)

3.2 Palvelumuotoilun prosessi

Palvelumuotoilun prosessia eli service design -prosessia, kuvataan Stickdornin ja Schneiderin (2010, 124-127) teoksessa mallilla, jossa neljä tärkeintä kiintopistettä ovat tutkimusvaihe (exploration), luominen (creation), reflektointi (reflection) ja toteutusvaihe (implementation). Kuviossa 10 on kuvattu näiden neljän osa-alueen kiinnittymistä toisiinsa sekä niiden välisiä vaikutuksia.



Kuvio 10: Palvelumuotoilun prosessi (Stickdorn & Schneider 2010, 122)

Tutkimusvaiheessa tärkeintä on identifioida palveluun liittyvä keskeinen haaste tai ongelma, johon halutaan muutosta palvelumuotoilun avulla. Useimmiten ongelma on nimenomaan yrityksen näkökulmassa tai muulla tavoin yrityksen toiminnan kannalta keskeisessä ongelmassa. Luomisvaiheessa on tärkeää paneutua tarkastelemaan asiakkaiden tarpeita, motivaatiota, odotuksia sekä palveluntarjoajan olemassa olevia prosesseja ja niihin liittyviä heikkoja lenkkejä. Palvelumuotoilun avulla on tarkoitus tunnistaa palveluntuottamiseen liittyvät epäkohdat ja mutkat, jotta kehitystyö mahdollistuu. Reflektoinnin tarkoitus on tuottaa palveluntarjoajalle tärkeää tietoa siitä, millaisena asiakkaat uuden palvelun kokevat. Palveluiden testikäyttö on usein hyvin hankalaa ja siksi yrityksen on hyvä kuunnella

aktiivisesti asiakkaiden kokemuksia ja palautetta palvelukokemuksistaan. Toteutusvaiheessa yrityksen johdon ja henkilöstön asenne ja sitoutuneisuus ovat hyvin keskeisessä roolissa toteutuksen onnistumisen kannalta. On erittäin tärkeää, että koko yrityksen henkilöstö on perusteellisesti tietoinen tavoitellusta palvelun tuottamisesta tukien sen toteutumista vilpittömästi. (Stickdorn & Schneider 2010, 128-135.)

Moritzin teoksessa (2005, 150) viitataan siihen, että luomalla kattava yleiskäsitys palvelumuotoilun osa-alueista ja muodostumisesta, yritys voi saavuttaa laajempaa ymmärrystä kehitettävästä kohteesta. Palvelumuotoilun asettuessa keskiöön yrityksen ja asiakkaan välille, nähdään hyvin sen vaikutukset molempiin suuntiin. Yrityksen kannalta palvelumuotoilun avulla voidaan saavuttaa tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Asiakkaan näkökulmasta palvelumuotoilu puolestaan mahdollistaa tarpeellisten, käytännöllisten ja toivottujen palveluiden kehittämistä. Palvelumuotoilu auttaa yritystä selkiyttämään liiketoimintastrategiaansa, kehittämään palvelukonseptejaan sekä muokkaamaan yrityksen toimintakulttuuria asiakaskeskeiseen suuntaan.

3.3 Palvelun blueprint

Polainen mukaan (2013,97-102) palvelumuotoilussa on hyödynnetty blueprint -menetelmää tehokkaasti kuvaamaan asiakkaiden ja palveluntuottajien kontaktipisteitä sekä asiakkaan matkaa palvelun läpi. Blueprintin suuri hyöty on pystyä paikantamaan tarkasti palvelutapahtuman kriittiset asiakaskohtaamiset sekä palvelun tuottamiseen osallistuvan henkilöstön roolit. Kun palveluntuottaja perehtyy syvemmin asiakkaan kokemaan palveluprosessiin, on helpompi tunnistaa kehittämiskohteita sekä muita huomioitavia palveluprosessin aikana.

Blueprintin etu on siinä, että sen avulla palveluntuottaja voi asettaa samaan kuvioon kaikki palvelun tuottamiseen osallistuvat tahot asiakkaista sidosryhmiin. Kuvauksessa on hyödyllistä nimetä viestintäkanavat ja niiden eri tehtävät palvelussa. Kun nämä on kuvattu, blueprint -taulukon lisätään myös eri kontaktipisteiden väliset suhteet toisiinsa Polaine (2013, 108) painottaa teoksessaan myös sitä, miten blueprintin avulla voidaan selvittää palvelun aikana siihen liittyviä kipukohtia, joita palveluntuottaja muutoin ei välttämättä osaisi tunnistaa.

Bitnerin ym. (2008, 72) mukaan palvelun blueprint koostuu viidestä perusosa-alueesta. Fyysiset puitteet kuvastavat sitä kosketuspintaa, jossa asiakas on tietyssä palvelutuokiossa. Asiakkaan toimilla tarkoitetaan niitä toimia, joihin asiakas osallistuu aktiivisesti palvelun aikana. Näkyvissä työntekijäkontakteissa on kyse toimista, jotka ovat suoraan tai epäsuorasti yhteydessä asiakkaan toimintaan. Näkymättömissä työntekijäkontakteissa puhutaan toimista, jotka ovat olennainen osa palvelun toteutumista, mutta ne eivät kuitenkaan näy

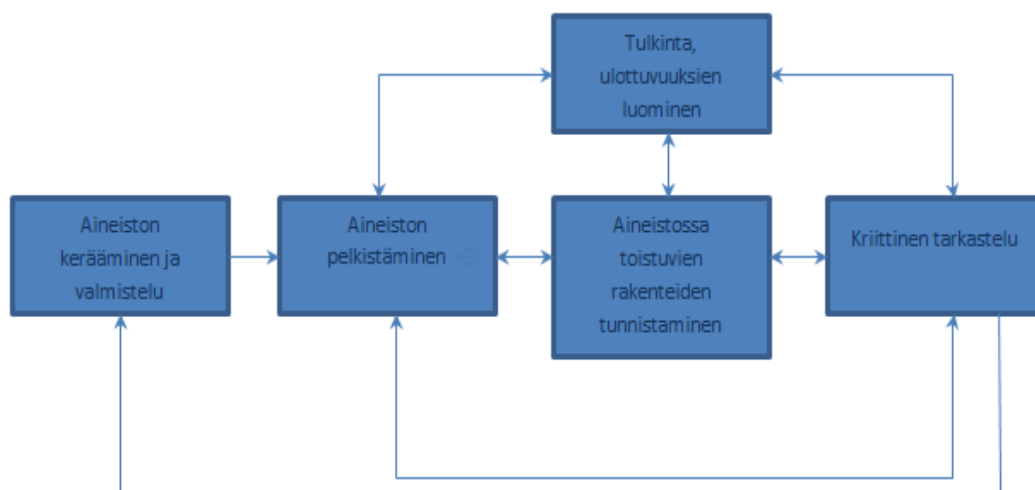
loppuasiakkaalle. Tukitoiminnot puolestaan ovat palveluun liittyviä kohtia, jotka tukevat työntekijöiden näkyvän ja näkymättömän palvelun tuottamista. Ne voivat olla esimerkiksi toisen osaston toteuttamia asioita ja tietoja ylläpitäviä järjestelmiä.

3.4 Kuluttajien palautteen antamisen havainnointi

Ojasalon ym. (2009, 103-107) mukaan havainnointi tutkimusmenetelmänä on tehokas kehittämistyössä, jossa halutaan saada laajempaa käsitystä siitä, miten ihmiset käyttäytyvät ja mitä kyseisessä toimintaympäristössä todellisuudessa tapahtuu. S-Kuluttajaneuvonnan toiminta on hyvin vuorovaikutteista kuluttajaneuvojan ja asiakkaan välillä, joten havainnointi mahdollistaa sellaisen tiedonkeruun, jota tutkittavat eivät välttämättä kertoisi haastattelussa tutkijalle. Menetelmän avulla on myös mahdollista tavoittaa välittömän suhteen luominen tutkittaviin heidän luonnollisessa ympäristössään. (Ojasalo ym. 2009, 103.)

Havainnointi toteutetaan S-Kuluttajaneuvonnassa osin osallistuvalla havainnoinnilla. Tutkija on töissä S-Kuluttajaneuvonnassa kuluttajaneuvojana ja siksikin on perustelua todeta, että osallistuva havainnointi menetelmänä tiedon keruussa on järkevää. Lisäksi tutkija havainnoi strukturoimattomasti kolmen muun kuluttajaneuvojan työtä ulkopuolisena tarkkailijana siten, että tutkittavat tietävät havainnoijan roolin sekä syyt havainnoinnille. Apuvälineinä havainnoinnissa käytetään videointia sekä havainnointipäiväkirjaa. Videointi on hyvä apuväline havainnoinnin tueksi, koska se mahdollistaa tutkittavien äänensävyyn, tunteiden sekä eleiden tutkimisen tehtävän työn lisäksi. (Ojasalo ym. 2009, 104.) Havainnoinnin kohteena ovat palvelutilanteet, joissa kuluttaja on yhteydessä S-Kuluttajaneuvontaan puhelimitse, postitse tai internetin kautta täytettävällä lomakkeella. Havainnointi keskittyy tuotettuun palveluun sekä palvelukokemuksesta palautumiseen.

Havainnoinnin analysointi ja tulkinta tapahtuu siten, että ensimmäisessä vaiheessa kerätyt havainnot yhdistetään ja pelkistetään. Tämä mahdollistaa havainnoinnin kautta saatujen ilmiöiden ja tapahtumien yleistämisen sekä luokittelun. Luokittelulla pyritään aineiston helpommin käsiteltävään ja hallittavaan muotoon. Sen jälkeen saatujen tulosten pohjalta suoritetaan tulkintaa, jotta saadaan pohja itse kehittämistyölle. Tulkinta tapahtuu dokumenttianalyysin avulla. Sen avulla saatu aineisto muokataan selkeäksi, jotta sen pohjalta voi saavuttaa luotettavia johtopäätöksiä. Taustalla käytetään Ojasalon ym. (2009, 123) yleistä mallia laadullisesta tutkimuksesta, jota on kuvattu tarkemmin kuviossa 12. Analysoinnin menetelmänä käytetään teemakortiston rakentamista, jossa koottu aineisto jaetaan teemoihin aineistolähtöisesti. Teemakorteissa koodeina käytetään kuluttajan tyytyväisyyttä koettuun palveluun sekä kuluttajien motivaatiota antaa palautetta, jotka ovat kehittämiskohteen tarkastelun kannalta olennaisimpia ilmiöitä.



Kuvio 11: Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (Ojasalo ym. 2009, 123)

3.5 Think aloud -menetelmällä kuluttajan saappaisiin virhetilanteen sattuessa

Martinin ja Haningtonin (2012, 180-181) mukaan Think aloud -menetelmällä tarkoitetaan ääneen puhumisen menetelmää, joka perustuu siihen, että tutkittavat sanoittavat tekemisensä tutkittavassa ilmiössä. Think aloud -menetelmän hyvä puoli on se, että tutkittavien tulee sanoittaa tutkittavaan ilmiöön liittyvän toimintansa nostattamat tunteet ja tavat menetellä sekä edetä mahdollisten ongelmien ilmetessä. Menetelmän avulla on mahdollista koota tietoa tietyn palvelun käytettävyydestä sekä identifioida näkökulmia palveluun liittyvistä pisteistä, jotka herättävät käyttäjässä esimerkiksi onnistumisen, ilon, hämmennyksen tai turhautumisen tunteita. Think aloud -menetelmässä tutkittavalle annetaan tehtävä, jonka ratkaiseminen tai suorittaminen taltioidaan esimerkiksi videon avulla. Tutkijan tulee tilanteen aikana varmistaa, että tutkittava muistaa kertoa ääneen suorittamaansa toiminta sekä siihen liittyviä tunteita. (Martin & Hanington, 2012 180-181.)

Think aloud -menetelmällä kerättiin S-Kuluttajaneuvonnan palvelukonseptin kehittämisen kannalta tietoa kuluttajien käyttäytymisestä kohdatessaan virheellisen elintarvikkeen. Tarkastelun kohteena olivat kuluttajien tunteet, joita tilanteen kohtaaminen sekä tapahtuneen selvittäminen herättivät. Think aloud -menetelmän avulla haluttiin lisäksi kartoittaa kuluttajan ajatuksia siitä, mihin ja miten hän haluaisi kyseisessä tilanteessa olla yhteydessä sekä millaiseen lopputulokseen asiakas haluaisi päätyä.

Think aloud -menetelmän avulla tapahtuvaan palvelun tarkasteluun osallistui yhteensä 12 henkilöä. Tutkimus toteutettiin toukokuussa 2014. Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden ikä vaihteli 32 ja 71 vuoden välillä. Taustaltaan tutkimukseen osallistuvat henkilöt olivat sekä

työssäkäyviä henkilöitä että kotiaitejä. S-ryhmän omamerkki-tuotteet olivat kaikille osallistujille tuttuja entuudestaan ja jokainen oli ainakin joskus tehnyt ruokaostoksensa S-ryhmän päivittäistavarakaupassa. Tutkimukseen kohdetuotteeksi valittiin Rainbow Mansikkarahka 150 g. Maitotaloustuotteille tyypillinen laatuvirhe on tuotteen ennaaikainen pilaantuminen homehtumalla. Homehtumisen syynä on usein virheellinen kannen saumaus tai pieni ilma-aukko, jota kautta maitotuotteeseen pääsee happea ja homeitiöitä (Vesanto, 2014). Tutkimukseen osallistuville annettiin Rainbow Mansikkarahka ja pyydettiin nauttimaan tuote välipalana. Kuvitteellisena virheenä Rainbow Mansikkarahkan kerrottiin olevan homeessa ja siten käyttökelvoton. Tilanne taltioitiin videoimalla ja tutkittavaa muistutettiin tapahtuman ääneen puhumisesta. Tutkittavat saivat itse valita paikan ja ajankohdan, jolloin tuote käytettiin. Paikoiksi valikoitui useimmiten kotikeittiö, mutta Rainbow Mansikkarahkaa nautittiin myös puiston penkillä, työpaikalla ja autossa.

3.6 Benchmarkingilla eväitä palautelomakkeen kehittämiseksi

Benchmarkingin avulla on tarkoitus selvittää, miten muut palveluntuottajat toimivat ja menestyvät. Benchmarkingissa selvitetään S-Kuluttajaneuvonnan kannalta sopivat vertailukumppanit, joiden toiminnan tarkastelusta on hyötyä S-Kuluttajaneuvonnan palvelukonseptin kehittämisessä. (Ojasalo ym. 2009, 163.) Vertailukohteeksi tässä työssä valitaan Valio Oyj:n kuluttajaneuvonta sekä S-ryhmän S-Asiakaspalvelu.

Valio Oyj:n kuluttajaneuvonta on hyvä vertailukohde siksi, koska sitä kautta voi oppia menestyvän yrityksen tapaa olla vuorovaikutuksessa kuluttajien kanssa. S-Asiakaspalvelua tarkastellessa puolestaan voidaan peilata heidän toimintaansa asiakasrajapinnassa ja verrata sitä S-Kuluttajaneuvonnan työhön.

Benchmarking toteutetaan tarkastelemalla yritysten palautteenantokanavia internetissä, koska tavoitteena on kerätä tietoa siitä, millaisin keinoin nämä yritykset mahdollistavat asiakkaan yhteydenoton sähköisesti. Benchmarking -tarkasteluja varten kootaan lista tarkasteltavista asioista. Saatuja tuloksia tulkitaan SWOT -analyysien avulla ja tarkastellaan, miten eri yritysten malleja voidaan soveltaa S-Kuluttajaneuvonnan toimintaan.

3.7 Yhteenveto tuloksista ja kehittämiskohteet

Palvelun blueprintin avulla koottiin tietoa S-Kuluttajaneuvonnan palvelun nykytilanteesta. Blueprintin avulla saatiin palvelun kehittämistä varten lähtötilanne, jota ryhdyttiin kehittämään. Havainnointia käytettiin tutkimaan tuotetun kuluttajapalvelun laatua sekä kuluttajien käyttökokemuksia. Think aloud -menetelmä auttoi tunnistamaan kuluttajien reaktioita ja kompastuskiviä virheellisen tuotteen suhteen. Benchmarking -menetelmän avulla

kartoitettiin muiden yritysten vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia. Nämä tulokset auttoivat tunnistamaan S-Kuluttajaneuvonnan kehittämiskohteita.

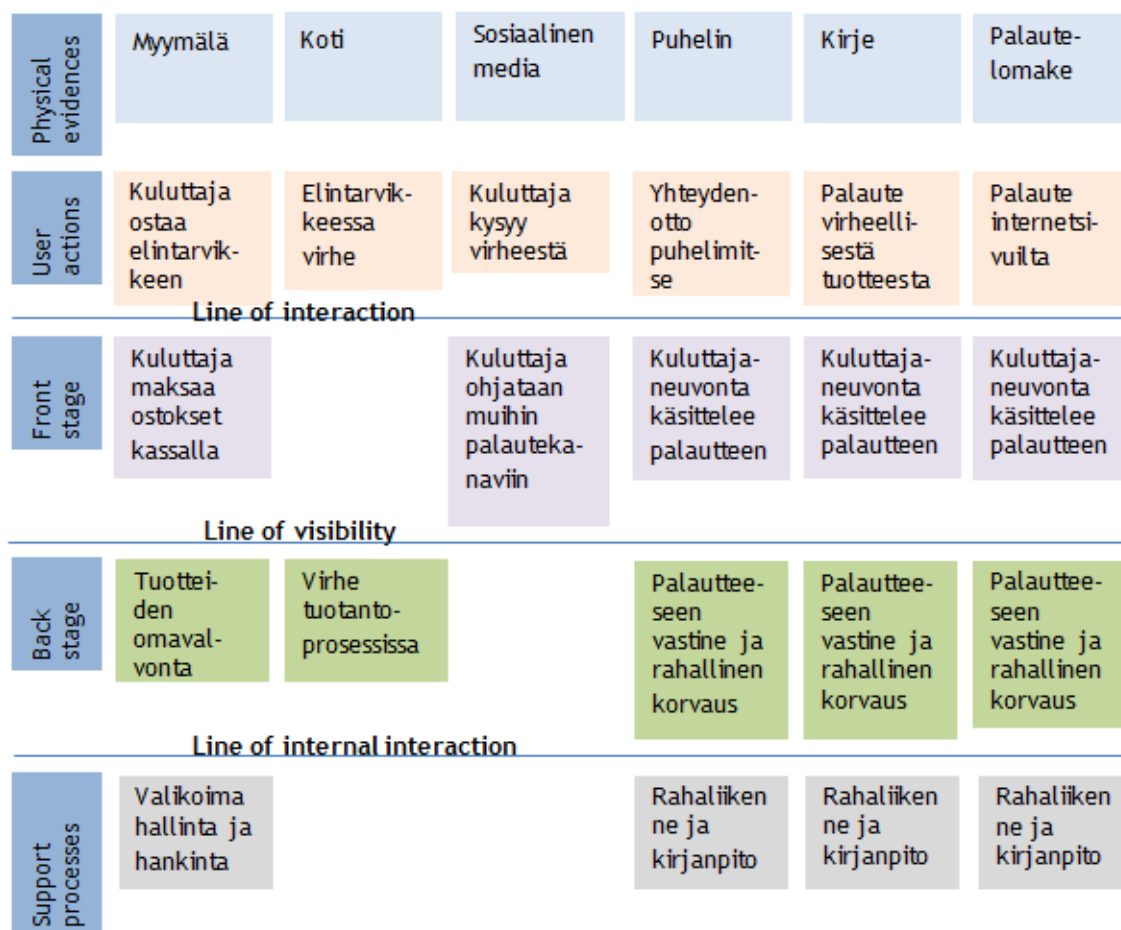
3.7.1 S-Kuluttajaneuvonnan palvelun blueprintin lähtötilanne

S-Kuluttajaneuvonnan palvelun blueprint on laadittu pohtien niitä palvelutuokioita ja kontaktipisteitä, joissa asiakas on yhteydessä kuluttajaneuvonnan tuottamaan palvelukokemukseen. Blueprint laadittiin yhdessä kuluttajaneuvonnan henkilöstön kanssa ja havainnoiden päivittäistä työtä. Tuulaniemi (2011, 78-79) esittelee teoksessaan palvelupolkuun sisältyvät esipalvelun, ydinpalvelun sekä jälkipalvelun. Esipalveluna tässä tapauksessa on asiakkaan ostohetki; hetki jolloin asiakas päättää ostaa tietyn päivittäistavaran ja maksaa ostoksensa S-ryhmän myymälän kassalle. Ydinpalveluna kuluttajaneuvonnan palvelutuottamisessa on asiakkaan yhteydenotto itse kuluttajaneuvontaan, jossa kuluttajaneuvoja käsittelee asiakkaan palautteen, arvioi asiakkaan kokeman tilanteen ja neuvoo tarvittaessa lisäkysymyksissä. Jälkipalveluna tässä toimii asiakkaalle laadittava vastine palautteeseen; onko kyseessä rahallista korvausta vaativa tilanne, kaipaako kuluttaja perusteellisempaa selvitystä tapahtuneesta vai riittääkö henkilökohtainen pahoittelu yrityksen puolesta asiasta.

Blueprintin avulla tarkastellaan ymmärtävätkö asiakkaat kuluttajapalvelun tuottamaa palvelua oikein tai miten he sen käytöstä voivat hyötyä. Tahtona on myös selvittää, tuoko kuluttajaneuvonnan tuottama palvelukokemus arvoa kuluttajien arkeen ja osaavatko kuluttajat käyttää tai hyödyntää palvelua halutulla tavalla. (Polaine ym. 2013, 80, 108, 110, 112, 128).

Kuviossa 11 oleva palvelun blueprint on rakennettu havainnoimalla kuluttajien palautteita ja kuluttajien yhteydenottoja S-Kuluttajaneuvontaan. Ensimmäinen palvelutuokio koostuu päivittäistavaran ostotilanteesta S-ryhmän myymälästä. Sen jälkeen asiakas kuljettaa tuotteen kotiin odottamaan käyttöhetkeä. Käyttöhetki on asiakkaalle useimmiten ruokailuhetki kotona, yksin tai yhdessä läheisten kanssa. Asiakas huomaa tuotteessa virheen ottaessaan tuotteen käyttöön. Virhe voi olla esimerkiksi pilaantunut tuote, vierasesine tuotteessa tai vajuus pakkauksen sisällössä. Virheellisen tuotteen havaitsemisen jälkeen asiakas etsii yhteystiedot pakkauksesta tai internetistä antaakseen palautetta S-Kuluttajaneuvontaan. Asiakas voi reklamoida virheellisestä tuotteesta joko postitse, internetistä löytyvällä palautelomakkeella tai puhelimitse. Asiakas voi hyödyntää myös jonkin verran sosiaalista mediaa, tässä tapauksessa myymälöiden omia Facebook -sivuja antaakseen palautetta virheellisestä tuotteesta. Sosiaalisessa mediassa kuluttajaa kuitenkin kehoitetaan ottamaan yhteyttä kuluttajaneuvontaan muita palautekanavia hyödyntäen. Kuluttajaneuvonta käsittelee asiakkaalta saapuneen palautteen ja riippuen palautteen tyypistä, vastaa

asiakkaalle puhelimitse, sähköpostitse tai kirjeitse. Puhelimitse kuluttajaneuvonta antaa tuotteisiin liittyvää käyttöpastusta ja neuvontaa. Sähköpostitse kerrotaan tuotteeseen liittyviä lisätietoja tai muuta käyttöpastusta.



Kuvio 12: Blueprint S-Kuluttajaneuvonnan palvelun muodostumisesta

Blueprintin pohjalta ensimmäinen kontaktipiste, joka kaipaa selvennystä ja tarkennusta on tilanne, jossa asiakas huomaa ostamassaan tuotteessa virheen. Tilanne tai hetki on usein kotona tai työpaikalla. Ostettu tuote on liitännäinen ruokailutapahtumaan, jolloin virheellinen tuote aiheuttaa suunniteltuun ruokailutapahtumaan muutoksen. Asiakas on virheellisen tuotteensa kanssa tilanteessa hyvin yksin.

Toinen kehittämiskohta on sosiaalisen median toimintamallissa, jossa asiakas avautuu tilanteestaan esimerkiksi yrityksen Facebook -sivuilla. Nykyisellään asiakas ohjataan antamaan palautteensa toisia kanavia pitkin.

Puhelimitse tapahtuvassa yhteydenotossa asiakasta päästään auttamaan ja kuuntelemaan, mutta ongelmana on oikean puhelinnumeron tai tahon löytäminen. Jos asiakkaalla on homeinen rahka kotikeittiössään, mistä hän löytää yhteystiedot ja palvelun aukioloajat.

Sähköinen palautelomake on rakennettu siten, että asiakas voi laatia palautteen strukturoidusti nettisivuilla mihin tahansa vuorokauden aikaan. Nettilomake on kuitenkin työläs ja osittain teknisesti heikko, mikä nostaa asiakkaan palautteenantamiskynnystä.

3.7.2 Havainnoinnin tulokset ja analysointi

Aineistoa kerättiin havainnoimalla yhteensä 23 palautteen antamis- ja käsittelytilannetta. Havainnoinnin kohteena olivat sekä puhelimitse, nettilomakkeella että postitse lähetetyt kuluttajakontaktit. Aineistosta neljä palautetta annettiin postitse lähetetyllä kirjeellä, seitsemän palautetta käsiteltiin puhelimitse ja 12 palautetta käsiteltiin internetsivujen palautelomakkeen kautta.

Postitse lähetetyistä kirjeistä tarkasteltiin vastaanottajan tietoja ja kuluttajan kertomusta tapahtuneesta sekä sitä tukevaa aineistoa. Huomioitavia kohtia olivat vastaanottajan tietojen virheellisyys kolmessa tapauksessa neljästä. Kuluttajalle vaikutti olevan epäselvää, mikä on se taho, joka vastaa Kotimaista, Rainbow ja X-tra -tuotteiden palautteista. Kuluttajat kertoivat kirjeessään tapahtuneesta virheestä ja pyrkivät liittämään mukaan aineiston todisteeksi. Aineistona postitse saapuneissa palautteissa oli usein tuotteen pakkaus sekä virheellinen kohta, jos se oli mahdollista toimittaa. Kahdessa kirjeessä oli erikseen maininta siitä, että palautteen toivottiin auttavan tuotekehityksessä. Palautteiden yleissävy oli osallistuva ja positiivinenkin.

Seitsemän puhelun aikana nousi esille keskeisimpinä kohtina palvelun rajallinen tavoitettavuus; kuluttajat kokivat lyhyehkön palveluajan hankalaksi. S-Kuluttajaneuvonnan puhelinnumeroa ei ole painettuna tuotteiden pakkauksiin, vaan puhelinnumero löytyy tarvittaessa yrityksen internetsivuilta tai soittamalla yrityksen vaihteeseen. Puheluiden yleissävy oli kehittävä ja osin jopa pahoitteleva. Kuitenkin osa kuluttajista koki epävarmaksi sen, oliko kuitenkaan soittanut oikeaan paikkaan; puhelu aloitettiin toteamuksella ”Tulikohan tämä nyt oikeaan paikkaan..?”. Kaksi kuluttajaa antoi palautetta hiukan häpeillen ja alleviivaten, etteivät tavallisesti valita mistään. Kuluttajien motivaationa oli saada hyvitys tapahtuneesta, mutta myös tuntee voivansa vaikuttaa yrityksen toimintaan palautteensa avulla. Rahallinen korvaus koettiin kuudessa puhelussa seitsemästä tärkeimmäksi ja kuluttajan odotukset korvaukselle olivat koko tapahtumassa, joka oli aiheutunut virheellisestä tuotteesta.

S-Kuluttajaneuvonnan hyvityskäytäntönä on korvata asiakkaalle virheellisen tuotteen hinta rahana. Puheluista kävi kuitenkin ilmi, että kuluttajien odotukset korvattavasta summasta olivat tätä suuremmat.

Internetsivujen kautta annettuja palautteita havainnoitiin yhteensä 12 kappaletta. Palautelomakkeen kautta tulleissa palautteissa oli kuvaava kertomus tapahtuneesta sekä usein tarjottiin myös näytettä postitettavaksi tai digikuvaa lähetettäväksi sähköpostilla. Kuluttajien palautteiden yleissävy palautelomakkeen kautta oli pikemminkin pettynyt sekä selkeästi haluttiin rahallista kompensatiota tapahtuneelle. Palautelomakkeella annetut palautteet olivat nopeimpia palautteen käsittelyn kannalta. Toisaalta palautelomakkeen kautta annetuissa palautteissa oli myös havaittavissa odotusta palautteen pikaisesta käsittelystä ja asiaan nopeasta reagoinnista.

Havainnoinnin kautta kootussa aineistossa toistuivat seuraavat teemat:

- Kuluttajan halu vaikuttaa yrityksen toimintaan palautteen avulla
- Kuluttajan halu nähdä oman palautteensa vaikutukset
- Rahallisen korvauksen toive. Korvausta odotettiin virheellisestä tuotteesta sekä siitä aiheutuneesta vaivasta ja mielipahasta.
- Tarve tulla kuulluksi.
- Tarve todistaa tapahtumaa aineiston avulla (näyte, pakkaus, digikuva).
- Palautteiden vastaanottava taho epäselvä.

Havainnoinnin kautta saadun aineiston perusteella voidaan nähdä, että kuluttaja koki tyytyväisyyttä saamaansa palveluun, mikäli hänelle jäi tunne siitä, että vaivannäkö oli kannattavaa. Lisäksi tärkeää oli, että kuluttajan palaute otettiin kuluttajaneuvonnassa vakavasti. Korvaussummia ei annettu kuluttajille ensimmäisten yhteydenottojen aikana, vaan kuluttajan pankkitilille hyvitetiin rahallinen summa myöhemmässä vaiheessa. Tämän vuoksi on vaikea tarkastella sitä, miten kuluttajat suhtautuivat hyvitettyyn summaan ja vastasiko se kuluttajien odotuksia. Kuitenkin suuri osa kuluttajista korosti tapahtuman aiheuttamaa mielipahaa ja osa nosti esille lisäksi varsinaisen tuotteen pienen ostohinnan. Kuluttajat pitivät tärkeämpänä saada vastine pahalle mielelle, kuin varsinaiselle virheelliselle tuotteelle.

3.7.3 Think aloud -menetelmällä saavutetut tulokset ja analysointi

Tutkimukseen osallistuva oli valinnut välipalukseen Rainbow Mansikkarahkan. Avattaessa tuotteen repäisykantta, kuluttajaa pyydettiin kuvittelemaan rahkan pinnalle homekasvusto. Tutkimukseen käytettiin tavallisia tuotteita, joissa ei ollut homea, koska tällaista virhettä on vaikea ennakoita. Kuvassa 1 on Rainbow Mansikkarahka sekä pakkauksessa olevat yhteystiedot.



Valmistuttaja/Tillverkas för
SOK, PL 35, 00088 S-ryhmä, Finland.
www.rainbow.fi

Kuva 1: Rainbow Mansikkarahka sekä pakkauksessa olevat merkinnät

Päällimmäisinä tuntemuksina osallistujilla oli kauhistus ja pöyristyneisyys siitä, miten voi olla mahdollista, että tuote on päässyt kannen alla homehtumaan. Osallistujista viisi henkilöä tarkisti ensimmäisenä homeen kasvun havaittuaan tuotteen kannessa olevan parasta ennen - päivämäärän.

”Siis häh? Täs on jotain, mitä tää on..? Hometta. Ei voi hitto olla totta. Mikä tän parasta ennen on? Kuitenkin vasta 10.6.2014. Mä en tajuu kyllä.”

Mies, 35 vuotta.

Seuraavaksi osallistuvat pohtivat jatkotoimenpiteitä. Kahdeksan osallistujaa pohti seuraavaksi, millä pilalle menneen välipalan korvaisi. Yksi osallistujista heitti tuotteen kyselemättä roskiin ja otti jääkaapista toisen vastaavan tuotteen. Pilaantuneen tuotteen aiheuttaman pettymyksen jälkeen osallistujat jakautuivat kahteen tyyppiin: hiljaisiin hyväksyjiin ja vihaisiin oikeutta vaativiin kuluttajiin. Hiljaisia hyväksyjä oli ryhmästä seitsemän ja viisi henkilöä halusi etsiä hyvitystä tapahtuneelle. Hiljaisille hyväksyjille yhteistä oli ajatus tuotteen pienestä kustannusarvosta, aiheutuneen haitan pienuudesta sekä tietämättömyys siitä, että tuotteesta voisi edes saada mitään hyvitystä. Oikeutta vaativat henkilöt tiesivät oikeutensa saada korvaus virheellisestä tuotteesta, mutta myös tässä ryhmässä tuotteen pieni ostohinta toimi hidasteena varsinaisille toimenpiteille. Viidestä henkilöstä kaksi pohti mahdollisuutta palauttaa tuote ostopaikkaan ja kolme henkilöä ryhtyi tarkastelemaan tuotteen pakkausta palautteen antamista varten.

”Onpa tässä paljon tekstiä, miks tänne pitää työntää myös Viron ja muitten maitten kielet? Mistä mä nyt saan silmiini sen firman? Täs lukee SOK, muttei tässä oo puhelinnumeroa edes..”

Nainen, 71 vuotta

Tuotteen pakkauksesta osallistuvien henkilöiden oli vaikea löytää haluamiaan tietoja, osallistujat kaipasivat selkeää merkintää, mihin ottaa yhteyttä, jos virhe sattuu. Tuotteen valmistuttajana on SOK, mutta osallistujille ei ollut selvää, että palautteesta vastuullinen taho on SOK. Yksi osallistuja pohti valmistajan ja valmistuttajan eroa ja mietti kumpaan hänen tulisi olla yhteydessä. Pakkaukseen on kuitenkin merkitty valmistuttajan yhteystiedot ja valmistajasta vain nimi, joten se ohjasi osallistujaa SOK:n suuntaan. Erikieliset tekstit pakkauksessa hämmensivät ja puhelinnumeron puuttuminen koettiin hyvin negatiiviseksi. Tutkimustilanteissa oli havaittavissa osallistujan tarve jakaa tapahtunut jonkun kanssa ja päästä purkamaan pettymystä. Osallistujista neljä henkilöä otti yhteyttä lähipiiriinsä kuuluvaan henkilöön puhelimitse tai tekstiviestillä. Näistä neljästä yksi tiedusteli lähipiiriltään toimintaohjeita, koska tiesi tällä henkilöllä olevan kokemusta vastaavanlaisesta tilanteesta. Puhelinnumeron puuttuminen johti pakkauksen tarkempaan tutkiskeluun. Kolme osallistujaa siirtyi internetiin joko tietokoneen tai älypuhelimien kautta. Nettilomake www.rainbow.fi -sivuilla löytyi melko vaivattomasti, mutta lomakkeen täyttäminen aiheutti osallistujille toisen pöyristyneisyyden piikin.

”On tää nyt vaikeeta, mistä mä löydän jonkun eräkoodin? ..Mikä on viivakoodi?.. Ei näistä saa kunnolla selvää.”

Nainen, 71 vuotta

Palautelomakkeen täyttämisen ja lähettämisen jälkeen osallistujia mietitytti, mitä virheelliselle tuotteelle pitäisi tehdä. Kaikki kolme palautetta antavaa osallistujaa pohtivat mahdollisen todistusaineiston säilyttämistä, kokien sen kuitenkin vastenmieliseksi. Yksi osallistujista kuvasi virheellisen tuotteen kännykkäkamerallaan, mutta harmistui taas kerran, koska digikuvaa ei saanut liitettyä nettilomakkeelle lainkaan. Alla olevissa tuloksissa on huomioitavaa, että toiset tutkittavista puhuivat enemmän kuin toiset, jolloin vaihtoehtoisia toimintatapoja kertyi useampia.

Think aloud - tutkimukseen osallistuvista 12 henkilöstä:

- 12 henkilöä koki tuotevirheen aiheuttamaa harmistusta ja ärsyyntymistä.
- 8 henkilöä pohti korvaavaa välipalaa pilalle menneen ruokahetken täyttäjäksi.
- 1 henkilö heitti tuotteen suoraan roskiin.
- 5 henkilöä tarkisti tuotteen pakkauksen ja parasta ennen -päiväyksen virheen havaittuaan.
- 7 henkilöä ei halunnut tehdä mitään jatkotoimenpiteitä virheen havaittuaan.
- 5 henkilöä halusi hakea hyvitystä tapahtuneelle.
- 4 henkilöä kontaktoi tapahtuneesta lähipiiriään.
- 2 henkilöä olisi halunnut palauttaa tuotteen ostopaikkaan.
- 3 henkilöä halusi antaa tuotteesta vastuulla olevalle yritykselle palautetta.
- 3 henkilöä sai palautteen annettua internetin palautelomakkeella.

Seitsemän osallistujista ei halunnut tehdä virheellisen tuotteen havaittuaan mitään toimenpiteitä yrityksen suuntaan. Nämä osallistujat jäivät pettyneeeseen tilaan ja purkavat pahaa mieltään todennäköisesti jotakin muuta kautta. Heillä ei ollut resursseja edistää asiaa ja kertoa siitä yritykselle eikä heillä ollut tietoa omista oikeuksistaan. Pettymys tuotteeseen vaikuttaa mahdollisesti myös seuraavaan ostokertaan ja tuotteen valintatilanteeseen. Miten nämä osallistujat saataisiin tuomaan kokemuksensa yrityksen tietoon?

Viisi osallistujaa halusi saattaa tapahtuneen yrityksen tietouteen ja hakea kompensatiota virheellisestä tuotteesta sekä siitä aiheutuneesta mielipahasta. Oikean tahon löytyminen oli kiinni osallistujien sitkeydestä ja kärsivällisyydestä, koska pakkauksessa olevat tiedot olivat moniselkoisia ja vaikeasti tulkittavissa. Apuvälineet (tietokone/älypuhelin) auttoivat osallistujia etenemään palautteen antamisen kanssa. Miten tuotteen pakkaukseen saadaan oikean tahon yhteystiedot tehokkaasti esille?

Osallistujilla oli virhetilanteen havaittuaan välitön tarve tulla kuulluksi ja jos yrityksen edustajaa (tässä tapauksessa S-Kuluttajaneuvontaa) ei tavoitettu, tarve täytettiin kertomalla tapahtuneesta muille tahoille. Neljä henkilöä koki tarpeelliseksi kertoa tapahtuneesta heti jollekin toiselle henkilölle. Loput osallistujat todennäköisesti kertovat asiasta myöhemmässä vaiheessa. Miten yritys voi olla virhetilanteen hetkessä läsnä, niin että kuluttaja voi käydä tapahtunutta läpi yrityksen edustajan kanssa?

3.7.4 Benchmarkingin tulokset ja analysointi

Valio Oyj:n kuluttajapalvelu on kuluttajien tavoitettavissa internetsivuilla <http://www.valio.fi/ota-yhteytta/>. Palautelomake on jaoteltu kolmeen osa-alueeseen: virheellistä tuotetta koskevaan palautteeseen, ehdotuksiin tai tiedusteluihin liittyviin palautteisiin sekä palautteisiin Valion verkkopalveluista. Palautelomake muotoutuu valitun osa-alueen mukaisesti, jolloin kuluttajan näytölle ilmestyy kentät juuri kyseistä palautetyyppiä varten. Virheellistä tuotetta koskevalla palautelomakkeella on eritelty toivottavat tiedot kyseessä olevasta tuotteesta, digikuvan liittämismahdollisuus sekä mahdollisuus antaa Valion kuluttajapalvelulle palautetta tuottamastaan palvelusta. Virheellistä tuotetta koskevalla palautelomakkeella on kuluttajien helpottamiseksi myös toiminto, joka auttaa oikean tuotteen etsinnässä ilman, että varsinaiselta palautelomakkeelta tarvitsee poistua. Kuvassa 1 on esitetty kuvakaappaus toiminnosta, miten kuluttaja voi helposti hakea Valion sivuilla olevasta tuotepankista oikean halutun tuotteen palautetta varten. S-Kuluttajaneuvonnan vastaavalla palautelomakkeella kyseistä mahdollisuutta ei ole. Lisäksi S-ryhmän omamerkki-tuotteiden tiedot ovat saatavilla eri lähteissä, useiden eri sivustojen tuotehauissa. Pakollisena kenttänä palautelomakkeilla on ainoastaan varsinainen Viesti - kenttä.



Kuva 2: Tuotehaku -toiminto Valion palautelomakkeen yhteydessä (Valio Oyj, 2014)

Valion kuluttajapalvelua koskevalla sivulla on sivun ylälaudassa pähkinänkuoressa kuluttajapalvelun yhteystiedot. Maksuton palvelunumero palvelee kuluttajia klo 9-17 välillä. Lisäksi ylälaudasta on klikattavissa suora linkki usein kysytyihin kysymyksiin, joista kuluttaja voi jo halutessaan etsiä vastausta kaipaamansa asiaan. Tunnelma sivuilla on välitön ja yksinkertainen. Palautteen antaminen on tehty helpoksi ja tervetulleeksi.

Kuviossa 13 on koottu benchmarkingin avulla selvitettyt Valion kuluttajapalvelun palautelomakkeiden vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet. Päälimmäisinä vahvuuksina Valiolla on palautteen antamisen helppous, hyvä ohjaus palautelomakkeelle sekä apuvälineet palautteen tietojen antamiseksi. Erityisenä mahdollisuutena esiin nousee kuluttajapalvelun toiminnan jatkuvat kehittämismahdollisuudet kuluttajien antaman palautteen myötä koetusta palvelun laadusta.

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kuluttajapalvelun helppo löydettävyys yrityksen pääsivuilta. • Palautelomakkeen muotoutuminen palautteen tyyppin mukaisesti. • Palautelomakkeen helppokäyttöisyys (vähäisesti pakollisia kenttiä sekä tuotehaku - toiminto). • Digikuvan liittämismahdollisuus. • Kuluttajaneuvonnan palvelun laadun parantamista varten oleva kysely kuluttajille. 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tuotepankin haku toisaalta työläs, jos kuluttaja ei muista tuotteen markkinointinimeä. • Virheellistä tuotetta koskevassa palautteessa useita täytettäviä kenttiä, joka voidaan kokea työläänä.
<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pakollisten kenttien täyttämättä jättäminen aiheuttaa lisätyötä kuluttajapalvelulle. • Tuotteen valinta tuotepankista ei välttämättä takaa tiedon oikeellisuutta samalla tavalla kuin EAN - koodin syöttäminen. • Kuluttaja ei välttämättä osaa valita palautteen tyyppiä alkuvaiheessa oikein, jolloin palaute ohjautuu väärän lomakemallin kautta. 	<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Palautteiden käsittelyn helpottuminen palautetyyppien mukaisesti. • Kuluttajapalvelun toiminnan jatkuva kehittäminen kuluttajien kokemusten perusteella. • Kattavampi tavoitettavuus puhelimitse.

Kuvio 13 SWOT-analyysi Valion kuluttajapalvelun palautelomakkeista yrityksen verkkosivuilla.

S-Asiakaspalvelun kuluttaja löytää internetistä sivuilta www.s-kanava.fi/asiakaspalvelu.

S-Asiakaspalvelun etusivulla on Valion tapaan yhteydenottotavat sisältäen puhelinumeron, linkin usein kysytyihin kysymyksiin sekä palautelomakkeen käyttömahdollisuuden.

Puhelinpalvelu on avoinna kuluttajille klo 8-20, mutta puhelu ei ole maksuton. Kuvassa 3 on kuvaruutukaappaus S-Asiakaspalvelun etusivusta, josta näkyvät yhteydenottotavat. S-

Asiakaspalvelun etusivulla ei kuitenkaan ole tarkemmin kerrottu, missä asioissa juuri tämä palvelu ketäkin kuluttajaa voi auttaa. Palautelomakkeelle klikkautuminen on hyvin pelkistetty, se ei juuri kutsu etenemään sitä kautta. Palautelomake -kohtaa klikkamalla kuluttaja ohjautuu eteenpäin laajempaan valikkoon, josta voi valita omaa palautettaan koskevan tahon.

Asiakaspalvelu

S-ryhmän asiakasomistajapalvelu

- › puh. **010 76 5858** (0,0835 €/puhelu + 0,1209 €/min)
- › ma-pe 8-20
- › Kannattaa tarkistaa ennen yhteydenottoa, löytyisikö kysymykseesi vastaus **usein kysytyistä kysymyksistä**.

Oma S-kanava

- › **Kirjautu Omalle S-kanavalle**. Kirjautuneena voit mm. tarkastella bonustietoja, yhteystietojasi, omia takuukuitteja ja päivittää omia tietojasi.

Palautelomake

- › Anna palautetta **palautelomakkeella**.

Asiakaspalvelupisteet toimipaikoissa

- › Pistäydy kauppareissullasi S-ryhmän asiakaspalvelu- tai asiointipisteessä . Avaa S-Tili ja pankkitunnukset. Hae samalla S-Etukortti Visa -korttia haluamillasi maksuominaisuuksilla. **Etsi lähin asiakaspalvelu- tai asiointipiste**

Kuva 3: S-Asiakaspalvelun laskeutumissivu www.s-kanava.fi -verkkosivuilla

Klikattuaan palautelomake -kohtaa kuluttajalle avautuu uusi sivusto, jossa tarjotaan eri vaihtoehtoja palautteen vastaanottavista tahoista. Sivustolla on käytetty eri tyylejä (kirjallinen muoto ja vetovalikko) palautteen antamista varten. Tässä kohden kuluttajan halutaan valitsevan oikea osasto, mitä palaute koskee. Sen jälkeen näytölle avautuu kutakin palautetyyppiä koskeva muokattu palautelomake. Palautelomakkeita sivuston taustalla on useita riippuen vastaanottavasta tahosta. Kuvassa 4 on nostettu esille eri palautteenantokanavat.

Voit antaa S-ryhmälle palautetta, kehitysehdotuksia tai esittää kysymyksiä alla olevan lomakkeen avulla, jos mieltäsi askarruttavaan asiaan ei löydy vastausta useimmin esitetyistä kysymyksistä. Huomioithan, että päivitämme asiakasomistajien osoitteenmuutokset automaattisesti Väestötietojärjestelmästä. Voit tarkastaa S-ryhmän asiakasomistaja- ja asiakasrekisterissä olevat osoitetietosi [Omalta S-kanavalta](#).

Maksukorttien katoamisilmoitus tehdään sulkupalveluun kotimaasta soittaessa numeroon 020 333 ja ulkomailta soittaessa numeroon + 358 20 333 tai S-Pankin Asiakaspalveluun.

Kysy, kommentoi ja anna tuotepalautetta [Kotimaista, -Rainbow- ja X-tra -tuotteista](#).
[Klikkaa tästä>>](#)

Valitse palautteen aihe

- Asiakasomistajuus, S-Etukortti ja Bonus
- Asiakasomistajaposti (mm. bonuslaskelma, asiakasomistajapostin lehdet ja kuvastot)
- Yhteishyvä (lehti, verkko, tabletti)
- Pankkipalvelut (S-Pankki)
- Yleinen palaute S-ryhmälle (esim. palvelut, verkkosivut)
- Liikeketju tai aihealue, jota yhteydenottoni koskee:

Valitse ▼

Jatka

Kuva 4 Palautteen antaminen www.s-kanava.fi -sivuilla.

Tehdyn benchmarkingin pohjalta S-Asiakaspalvelun vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia on kuvattu alla olevassa kuviossa 14. Huomionarvoisia ovat S-Asiakaspalvelun avoimuus kaikenlaisille palautteille. Samanaikaisesti palautelomake on sekava, vaikeasti luettava ja oikeaa palautekohtaa on haasteellista löytää.

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saman verkkosivun kautta on mahdollista antaa palautetta monesta S-ryhmän tuotteesta tai palvelusta. • Puhelinpalvelun hyvä tavoitettavuus. • Paljon vapaita kenttiä, ei pakollisia kenttiä. 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puhelinpalvelun maksullisuus. • Työläs eteneminen verkkosivuilla päätyäkseen palautelomakkeelle. • Epäselvyys S-Asiakaspalvelun roolista.
<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Palautteen ohjautuminen väärälle taholle. • Palautteen käsittelyn viivästyminen puutteellisten tietojen vuoksi. • Palautteen antamatta jättäminen, jos kuluttaja kokee ettei löydä oikeaa tahoaa asialleen. 	<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tuoda kuluttajalle yhteen osoitteeseen yhtenäisesti kaikki S-ryhmän tuotteiden ja palveluiden tarjoajat.

Kuvio 14 SWOT - analyysi S-Asiakaspalvelun palvelun muodoista yrityksen verkkosivuilla

4 S-Kuluttajaneuvonnan toiminnan kehittämissuunnitelma

Kuluttajien toiveena on pystyä vaikuttamaan kaupan valikoimiin entistä enemmän ja aito vuoropuhelu yritysten kanssa. He kokevat, että ostopaikan valinnalla tai tuotteen valinnalla on vain rajallisia mahdollisuuksia vaikuttaa, koska koetaan että elintarvikekauppa- ja teollisuus on voimakkaasti keskittynyttä. Kuluttajat kokevat, että tekemillään valinnoilla ja palautteella on merkitystä yrityksen vastuullisuuteen vaikuttamisessa. Kuluttajakyselyn mukaan erityisesti nuorista, alle 25-vuotiaista on kehittynyt tiedostavimpia ruoan ostajia ja he voivat olla kriittisimpiä valikoimien suhteen. (Ratkaisuehdotuksia tuottajien ja kuluttajien kohtaamisen haasteisiin, 2013.) Ratkaisuehdotuksina näihin kysymyksiin ovat:

- Keskinäisen vuorovaikutuksen kehittäminen kuluttajan ja kaupan välille
- Kaupan toiminnan muuttaminen läpinäkyvämmäksi
- Palautejärjestelmien kehittäminen eri kohderyhmille siten, että kuluttajat näkevät palautteensa vaikutuksen sekä kokevat voivansa vaikuttaa yrityksen toimintaan.
- Kuluttajat aktivoituvat ja rohkaistuvat antamaan palautetta sekä kertomaan kokemuksistaan.

(Ratkaisuehdotuksia tuottajien ja kuluttajien kohtaamisen haasteisiin, 2013.)

S-Kuluttajaneuvonnan palvelun kehittämissuunnitelman tukena ovat ideointityöpajat sekä tehtyjen tutkimusten kautta koottu aineisto. Näiden pohjalta on laadittu konkreettisia kehitysehdotuksia. Tavoitteena on kääntää virheestä aiheutunut epäonnistunut palvelukokemus voitokkaaksi ja positiiviseksi kokemukseksi niin kuluttajan kuin yrityksenkin kannalta.

4.1 Ideointityöpajat

Ideointi-työpajoja järjestettiin kaksi, toinen Laurea-ammattikorkeakoululla 7.11.2013 ja toinen S-ryhmän kuluttajaneuvonnan työskentelytiloissa 26.11.2013. Ensimmäiseen työpajaan osallistui palvelujohtamisen opiskelijoista kolme henkilöä. Toisessa työpajassa osallistujina oli S-ryhmän kuluttajaneuvonnan kolme kuluttajaneuvojaa. Ideointimenetelmänä käytettiin Triad -menetelmää (Summa & Tuominen 2009, 37-38), jota muokattiin tehtävänantoon soveltuvaksi. Triad -menetelmän avulla on mahdollista saavuttaa ymmärrystä tutkittavaan ilmiöön liittyvistä asenteista, odotuksista sekä lisäksi tuotteisiin tai brändeihin liittyvistä tunteista. (Martin & Hanington 2012, 186.)

Jokaiselle osallistujalle annettiin tyhjä paperi, värikkäitä muistilappuja sekä värikkäitä leluhahmoja. Kullekin muistilapun värille oli oma merkityksensä (faktat, ympäristö, verkosto, ihminen, tunteet). Lisäksi oli mahdollisuus käyttää erilaisia Gormiti -seikkailuhahmoja eri elementeissä (maa, tuli, ilma, vesi). Tarkoitus oli kuvata paperille asiakkaan ongelma, kun hän kohtaa virheellisen tuotteen. Lisäksi tarkoitus oli ideoida, millaista ratkaisua kukin asiakas tilanteessaan olisi kaivannut. Kun jokainen osallistuja oli luonut oman karttansa ongelmasta, ne käytiin läpi yksi kerrallaan. Puhuja kertoi muille oman ongelmansa sekä siihen liittyvät tunteet ja tilanteen. Sen jälkeen muut kommentoivat sekä antoivat omia ajatuksiaan ratkaisumalleihin. Puhujan tehtävä oli kirjata uudet ehdotukset omiensa lisäksi. Lopuksi esiin voimallisimmin nousseet kohdat koottiin yhteen ratkaisukartaksi. Ratkaisukartan avulla ideoitiin uusia yhteydenottomenetelmiä ja -tapoja.

Ennen kuin ryhdyttiin kokoamaan ideointi - työpajojen tuloksia ja tuotoksia sekä pohtimaan sitä, syntyikö kenties timantteja, keskityttiin Khan & Khanin (2009) artikkelissa esiteltyyn malliin erilaisista palvelujen parannuskeinoista palveluja kehitettäessä erityisesti teknologian avulla (kuvio 15). Parannuksissa varsinaiseen palvelutapaan lisäpalvelut tuotetaan samalla kuin itse palvelu ja ne tukevat pääpalvelua. Tällöin on vain vähäisiä mahdollisuuksia varsinaisten palveluinnovaatioiden kehittämiseen. Palvelun rajapinnan laajennuksella tarkoitetaan muun muassa palvelun jakelukanavan kehittämistä, palvelun saatavuuden laajentamista ja tavoitettavuuden tehostamista. Tällöin hyödynnetään olemassa olevaa palvelutuotetta, mutta tehostetusti: kohdennetaan houkuttelevimmat tuotteet tietyille segmentille. Merkittävät palveluinnovaatiot hyödyntävät asiakastietoa teknologian avulla

palveluiden kehittämisessä. Palvelulle ominaista on nopea saavutettavuus, luotettavuus ja käyttäjäystävällisyys. Prosessiparannuksiin liittyy puolestaan lähtökohtana asiakkaiden tarpeet ja palvelujen käytettävyys. Palveluprosessin rajapinnan laajennus merkitsee käytettävyyden lisäämistä asiakkaan näkökulmasta ja se on yrityksen kannalta helppo sekä kustannustehokas. Merkittävissä prosessi-innovaatioissa palvelut ovat käytettävissä 24/7 kuluttajan tarpeiden mukaan ja ne hyödyntävät erittäin korkeatasoista teknologiankehitystä.



Kuvio 15: Palvelujen parannuskeinoja palveluita kehitettäessä. (Khan & Khan, 2009).

Työpajojen tuloksina voitiin nähdä, että kuluttajien kannalta yksi keskeisimmistä asioista on tietää, mitä ongelmatilanteessa tulee tehdä: kehen ottaa yhteyttä, miten ja milloin sekä mitä tietoja kuluttajan tulee tilanteesta osata antaa (kuvio 16). Myös esiin nousivat henkilökohtaisen kontaktin merkitys, empatian tarve, kuulluksi tuleminen sekä vaikuttamismahdollisuudet. Kolmantena pääteemana havaittiin, että tietojen tulee olla luotettavia ja saatavilla helposti.



Kuvio 16: Ideointityöpajojen tulokset

4.2 Kehitysehdotukset

Moritz (2005, 41) käsittelee teoksessaan sitä, miten kuluttaja ja yritys voivat olla vuorovaikutussuhteessa toisiinsa ja millainen lähestyminen kuluttajan kannalta mahdollistaa yhteydenotot yritykseen. Palvelun kriittiset kontaktipisteet kohdistuvat tässä tutkimuksessa S-Kuluttajaneuvonnan toimintaan. Palvelumuotoilun keinoin voidaan saavuttaa sellainen reitti kuluttajille, että yritys saa tehokkaasti tietoa kuluttajistaan sekä heidän kokemuksistaan liittyen Kotimaista, Rainbow tai X-tra -tuotteisiin liittyvissä kysymyksissä.

Kehitysehdotukset on koottu kerätyn aineiston avulla ja niihin keskittymällä S-Kuluttajaneuvonnan palvelun on mahdollista varmistaa kuluttajien erityinen tyytyväisyys ja epäonnistuneesta palvelukokemuksesta palautuminen. Zeithaml ym. (2009, 227) mukaan palvelun palautumisen strategioihin kuuluvat kiinteästi seuraavat asiat:

- Oikeudenmukainen kohtelu
- Rehellisyys tapahtuman selvittämisessä
- Nopea reagointi
- Palautteen antamiseen kannustaminen
- Palvelutilanteesta epäonnistumisen mahdollisuuden poistaminen

- Olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpito
- Palvelukokemuksesta palautumisesta oppiminen
- Menetetyistä asiakaskokemuksista oppiminen

Zeithaml ym. (2009, 227) painottaa nimenomaan sitä, että näiden osa-alueiden tulee olla kiinteästi ja suunnitellusti yhteydessä toisiinsa, jotta yritys voi saavuttaa toivotun hyödyn epäonnistuneesta palvelukokemuksesta palautumisessa. Lähtökohtaisesti yksikään yritys ei tahallisesti tee virheitä, joista aiheutuisi kuluttajalle pettymystä tai mielipahaa. Päivittäistavarakaupassa ja erityisesti tuotteiden tuotantoprosessissa virheiden mahdollisuus on kuitenkin aina olemassa. Tunnistamalla tämän ja tarttumalla tähän ongelmaan, yritys saa käännettyä nämä virhetilanteet voitoksi. Kuviossa 17 on esitetty tutkimustulosten pohjalta ilmenneet kehityskohteet sekä niiden parantamiseen vaadittavat toimenpiteet.

Kehityskohde	Toimenpiteet
S-Kuluttajaneuvonnan yhteystietojen helppo löydettävyys	Varmistetaan, että S-Kuluttajaneuvonnan yhteystiedot ovat saatavilla sekä tuotteissa, myymälöissä että yrityksen sisällä.
Kuluttajan empatian tarve sekä tarve tulla kuulluksi palautteen antamisen yhteydessä.	Nopea reagointi, vuorovaikutteinen viestintäsuhde kuluttajan kanssa, aika ja resurssit olla kuluttajaa varten, säännöllinen koulutus henkilökunnalle.
Palautelomakkeen käytettävyys	Palautelomakkeen muoto helposti lähestyttäväksi: kuluttajalle tunne siitä, että yritys todella haluaa palautteet tietoonsa; palautelomakkeen roolin huomioiminen.
Rahallisen korvauksen määrä	Rahallisen korvauksen määrän sovittaminen kuluttajan kohtaaman virheen sekä kokemuksen mukaan palautekohtaisesti.
Tietouden lisääminen S-Kuluttajaneuvonnan roolista ja toiminnasta	Viestintäsuunnitelma myymälöille, sidosryhmille sekä kuluttajille. Säännöllinen läsnäolo eri medioissa ja pelisäännöt sosiaalisessa mediassa toimimiseen.

Kuvio 17: Kehityskohteet S-Kuluttajaneuvonnan palvelun kehittämiseksi

Barlow & Møller (2008, 77-78) toteavat teoksessaan, että kuluttaja jättää käyttämättä ääntään yrityksen suuntaan, mikäli yrityksessä ilmenee torjuntaa, vähättelyä tai välinpitämättömyyttä suhtautumista kuluttajan ajatuksiin. Koska kuluttajilla on oikeus reklamoida virheellisestä tuotteesta, jää yrityksen vastuulle pohtia, millä tavoin asia halutaan hoitaa sekä

voidaanko tilanteesta kokea hyötyä. S-kuluttajaneuvonnan näkyvyys ja läsnäolo on tärkeä porras siinä, että kuluttaja tietää tahon, minne reklamoida. S-Kuluttajaneuvonnan yhteystiedot ja palautteenantokanavat on oltava helposti saatavilla ja tiedon tulee olla ajantasaista. Kuluttajan tulee saada selkeä mielikuva siitä, mikä S-Kuluttajaneuvonta on ja millaisissa asioissa se voi kuluttajaa auttaa.

Kuluttajilla on virheen tapahduttua tarve tulla kuulluksi ja yrityksen kannalta paras vaihtoehto on toimia tässä hetkessä kuulevana korvana. Wirtz ja Mattila (2004) kuvaavat artikkelissaan epäonnistuneesta palvelukokemuksesta palautumiseen vaikuttavan muun muassa vilpitiön anteeksipyyntö tapahtuneesta. Kuluttajan näkökulmasta anteeksi pyytäminen on monesti tehokkaampi korvauskeino tapahtuneelle kuin rahallinen kompensatio. Lisäksi palautteen käsittelyn nopea reagointi luo asiakkaalle mielikuvaa, että juuri hänen asiansa on yritykselle tärkeä ja siihen halutaan vaikuttaa tekemällä tarvittavia toimenpiteitä. (Wirtz & Mattila, 2004.) Koska S-Kuluttajaneuvonnan käsittelemät tuotevirheet voivat koskea rahallisesti vaatimattomia tuotteita (noin 0,50 €-10 €), ei rahallinen korvaus virheellisestä tuotteesta ole aina ratkaiseva tekijä kuluttajan kannalta epäonnistuneesta palvelukokemuksesta palautumisessa. Rahallisen korvauksen tilalla voi tapauskohtaisesti toimia parempana vastineena kuluttajan empatian tarpeeseen vastaaminen ja rehellinen asian käsittely.

Think aloud -menetelmän avulla havaittiin, että kuluttajien on vaikea löytää palautteelleen ja äänelleen oikeaa osoitetta. Tuotteiden pakkauksissa lukee valmistuttajana SOK, mutta S-Kuluttajaneuvonnasta niissä ei ole mainintaa. Kuluttajalle jää epäselväksi, mikä taho SOK:lla on kyseisistä tuotteista vastaava taho. S-Kuluttajaneuvonnan yhteystiedot löytyvät etsimällä tietoa internetistä tai soittamalla SOK:n puhelinvaihteeseen. S-Kuluttajaneuvonnan roolista ja toiminnasta tiedottamista voi pitää merkityksellisenä kuluttajan yhteydenottamisen kannalta.

4.3 S-Kuluttajaneuvonnan palvelun blueprint -timanttinen lopputulos

Timanttinen lopputulos palvelun blueprintistä S-Kuluttajaneuvonnalle on koottu tarkastelemalla niitä kontaktipisteitä, joissa kuluttajalle nousee tarve olla yhteydessä virheellisen tuotteen valmistajaan. Blueprintissä on keskitytty siihen, millaisia tarpeita kuluttaja kohtaa virheellisen tuotteen aiheuttaman tilanteen johdosta ja miten S-Kuluttajaneuvonta pystyy vastaamaan niihin parhaalla mahdollisella tavalla nostaen epäonnistuneen palvelukokemuksen halutulle tasolle.

Kuviossa 18 sivulla 49 esitetty S-Kuluttajaneuvonnan palvelun blueprint - timanttinen lopputulos, on laadittu analysoimalla S-Kuluttajaneuvonnan palvelun blueprintin

lähtötilannetta sekä tutkimusmenetelmin kerättyä aineistoa kuluttajien kokemuksista. Tärkeimpänä kontaktipisteenä on tuotteen ostohetki, jossa kuluttaja ostaa Kotimaista, Rainbow tai X-tra -tuotteen

S-ryhmän päivittäistavara-kaupasta. Tällöin S-Kuluttajaneuvonnan yhteystietojen tulee olla selkeästi näkyvillä niin tuotteen pakkauksessa kuin ostopaikassakin. Ostopaikassa S-Kuluttajaneuvonnan yhteystiedot ovat saatavilla myymälähenkilökunnalta, ostokuitissa ja esimerkiksi myymälän ilmoitustaululta tai muulta näkyvältä paikalta myymälässä. Myymälöissä käytössä olevissa omavalvontatyökaluissa tulisi olla yhteys S-Kuluttajaneuvontaan, mikäli kuluttaja kaipaa lisätietoja tai neuvontaa S-ryhmän omamerkki-tuotteisiin liittyen. Tuotteessa oleva virhe havaitaan usein tilanteessa, jossa myymälä tai S-Kuluttajaneuvonta ei ole lähellä tai läsnä. Tällöin ensimmäinen tärkeä kontaktipiste kuluttajan kannalta on tuotteen pakkausmerkinnät sekä tuotteen ostopaikka, mahdollisesti ostokuitti. S-Kuluttajaneuvonnan yhteystiedot tulee olla löydettävissä mahdollisuuksien mukaan molemmista, jotta voidaan varmistua siitä, että kuluttaja saa vaivattomasti yhteyden oikeaan tahoon heti virheen havaitessaan. Kuluttajan ollessa yhteydessä S-Kuluttajaneuvontaan joko sosiaalisen median, puhelimen, postin tai internetin kautta täytettävän lomakkeen avulla, on palautteeseen nopea reagointi ja välitön haltuunotto tärkeitä. Kuluttajaa tulee kuunnella aktiivisesti ja keskittyä tunnistamaan kuluttajan tarpeet palautteenannon yhteydessä. Kuluttajan kokemus on yrityksen kannalta tärkeää siksikin, että kuluttajalla usein on tarve käyttää ääntään virhetilanteen sattuessa. Mikäli kuluttaja pääsee helposti yhteyteen yrityksen kanssa ja kokee tulleen kuulluksi sekä palautteensa toivotuksi, ei tapahtumaa välttämättä ole enää tarpeellista käydä läpi muissa verkostoissa.

Pahimmassa tapauksessa tyytymätön kuluttaja vie asian eteenpäin mediaan saakka, jolloin yrityksen kannalta tarpeellinen tapauksen jälkipuinti on raskas prosessi. Iltalehden artikkelissa (17.6.2014) on kerrottu kuluttajan pettymyksestä rikottuaan hampaansa S-ryhmän Rainbow Sekahedelmät -tuotetta syötyään. Kuluttaja on ollut S-Kuluttajaneuvontaan yhteydessä, mutta hän on kokenut tyytymättömyyttä tapauksen käsittelyn suhteen ja päättänyt kertoa tarinansa iltapäivälehtien sivuille. Artikkelissa kerrotaan myös, että kyseinen kuluttaja sai lopulta S-ryhmältä jutun ilmestymisen jälkeen suuremman rahallisen korvauksen tapahtuneesta S-ryhmältä. Tämä kertoo esimerkin tavoin sen, miten yritykselle voi tulla kalliiksi rahallisesti ja maineenhallinnan kannalta kuluttajan palaute, joka kohdistuu eri tahoon kuin itse yritykseen.

Varsinaisen kuluttajan antaman palautteen käsittelyn jälkeen S-Kuluttajaneuvonnan työ jatkuu raportoimalla palautteista yrityksessä sisäisesti sekä halutuille sidosryhmille. S-Kuluttajaneuvonnan tulee myös huolehtia säännöllisestä viestinnästä ulkopuolisille tahoille laatimalla käyttöön viestintäsuunnitelma, jonka kautta lisätään S-Kuluttajaneuvonnan tunnettuutta niin yrityksen sisällä kuin kuluttajienkin keskuudessa. Viestintäsuunnitelman

tulee sisältää säännöllinen läsnäolo eri S-ryhmän medioissa sekä pelisäännöt sosiaalisen median pelikentällä toimimiselle. Mikäli pelisääntöjä ei ole, on S-Kuluttajaneuvonnan haasteellista osata ottaa oikeanlainen rooli sosiaalisen median viestintäkanavissa.

Physical evidences	Myymälä	Koti	Sosiaalinen media	Puhelin Kirje Palautelomake	
User actions	<p>Kuluttaja ostaa Kotimaista Rainbow tai X-tra -tuotteen.</p> <p>Kuluttajaneuvonnan yhteystiedot selkeästi näkyvissä: pakkaus, myymälä</p>	<p>Virhe elintarvikkeessa</p> <p>Kuluttaja palauttaa tuotteen myymälään</p> <p>Kuluttaja selvittää kuluttajaneuvonnan yhteystiedot</p>	<p>Kuluttaja kysyy virheestä yrityksen sivuilla</p> <p>Kuluttaja kertoo tapahtuneesta omille verkostoilleen</p>	<p>Kuluttajan yhteydenotto puhelimitse, postitse tai netin kautta</p>	<p>Kuluttajalla tarve todistaa tapahtuma aineiston avulla</p> <p>Kuluttajalla tarve tulla kuulluksi.</p> <p>Kuluttajalla tarve saada rahallinen korvaus</p> <p>Kuluttajalla tarve vaikuttaa yrityksen toimintaan</p>
Line of interaction					
Front stage	Kuittiin kuluttajaneuvonnan yhteystiedot	Kuluttaja maksaa ostokset kassalla	Palautteen haltuunotto esimerkiksi yksityisviestein	Kuluttajaneuvonta käsittelee palautteen	<p>Kuluttajan tarpeiden tunnistaminen</p> <p>Selvitys palautteen jatko toimintapisteistä</p>
Line of visibility					
Back stage	Tuotteiden omavalvonta myymälässä.	Virhe tuotantoprosessissa	Palautteeseen vastine ja mahdollinen rahallinen korvaus		
Line of internal interaction					
Support processes	<p>Valikoima, hallinta ja hankinta</p> <p>Viestintä kuluttajaneuvonnan toiminnasta myymälöille</p>		<p>Rahaliikenne ja kirjanpito</p> <p>Raportointi sisäisille sidosryhmille</p>	<p>Säännöllinen viestintä kuluttajille: "Terveisiä Kuluttajaneuvonnasta"</p>	

Kuvio 18: S-Kuluttajaneuvonnan palvelun blueprintin timanttinen lopputulos

5 Arviointi ja johtopäätökset

Tuulaniemi (2011, 225-227) korostaa teoksessaan palvelua arvioivien mittarien käyttöä sekä palvelun jatkuvan seurannan merkitystä. Palvelun kehittämällä pyritään aina optimaaliseen asiakaskokemukseen, mutta samalla myös saavuttamaan liiketoiminnalle asetetut tavoitteet. Arvioimalla ja asiakastyytyväisyyden jatkuvalla seurannalla saadaan nostettu esille palvelun eri osa-alueiden ja liiketoiminnan väliset vaikutukset, jotka antavat luotettavan kuvan kehitystyön onnistumisesta. Arvioinnin kautta on mahdollisuus varmistaa yrityksen tuottaman palvelun kilpailukyky muihin nähden. Jatkuvalle kehittämällä puolestaan pyritään kilpailuetua ylläpitävään toimintaan. Koska palveluiden mittaamisessa lähtökohtaisesti on kyse yrityksen ja kuluttajan välisen vuorovaikutuksen mittaamisesta, on tärkeää pohtia mittaamista varten tarkoituksenmukaiset mittarit. (Tuulaniemi 2011, 225-227.)

Net promoter score (NPS) -mittariston avulla yritys voi kerätä tietoa kuluttajista; millä todennäköisyydellä he olisivat valmiita suosittelemaan palvelua toisille. NPS:n on nähty olevan toimiva väline asiakasuskollisuuden ja tuloksellisuuden kasvun yhteyden osoittajana. Net promoter score -mittarin koetaan olevan toimiva haluttaessa mitata asiakaskokemuksen muuttumista palvelumuotoilun kautta. NPS toimii siten, että palvelun kuluttamisen jälkeen kuluttajalta kysytään, millä todennäköisyydellä hän suosittelee kyseistä palvelua lähipiirilleen. Vastausasteikko on 10-kohtainen, jossa arvosanan 9 tai 10 antaneet luetaan suositteleviksi, arvosanan 7 tai 8 neutraaleiksi ja loput arvosanat osoittavat kuluttajan olevan pikemminkin arvostelija. (Tuulaniemi 2011, 241-242.) S-Kuluttajaneuvonnassa NPS -mittaristo voitaisiin toteuttaa palvelun laatua koskevan kyselyn puitteissa. Valio Oyj:n kuluttajaneuvonnan internetsivuilla olevalla palautelomakkeella kysytään kuluttajan halukkuutta vastata kuluttajaneuvonnan palvelun laatua koskevaan kyselyyn. Tällainen vastaava toiminto olisi S-Kuluttajaneuvonnan toiminnan kannalta myös tehokas palvelun laadun mittaamisen väline.

Keskeisinä suorituskyvyn mittareina (key performance indicator eli KPI) S-Kuluttajaneuvonnan kehittämisen kannalta ovat palvelut tuottajat, palvelun tuottaminen sekä asiakaskokemus. Tuulaniemen (2011, 224) mukaan palvelun vaiheet on tärkeää tunnistaa keskeisiksi suorituskyvyn mittareiksi. Palvelun tuottajilla tarkoitetaan tässä työssä S-Kuluttajaneuvonnan neljää kuluttajaneuvojaa ja sitä, mitä S-Kuluttajaneuvonnan palvelun tuotantopuolella tapahtuu. Palvelun tuottamisen mittarilla tarkoitetaan palveluun liittyvien eri osa-alueiden toiminnallisuutta; millaisin keinoin palvelua toteutetaan. Asiakaskokemus puolestaan keskittyy siihen, miten asiakas kokee S-Kuluttajaneuvonnasta saadun palvelun.

Päivittäistavarakaupassa elintarvikkeiden tuotantoprosesseissa voi tapahtua virheitä, jolloin tuotteesta tulee laatuvirheellinen riippuen aiheutuneesta ongelmasta. Tuote voi olla pilaantunut ja sitä kautta käyttökelvoton, tuotteesta voi löytyä sinne kuulumattomia vierasesineitä tai tuotteen määrässä tai pakkauksessa voi olla tuotteelle asetetusta tavoitteesta poikkeava tilanne. Koska virhetilanteita ei mahdollisesti koskaan saada täysin eliminoitua, tulee yrityksen ottaa tilanne huomioon toiminnassaan ja mahdollistaa kuluttajalle tarvittava tuki epäonnistuneesta palvelukokemuksesta palautumiseen. Mikäli kuluttajan kohdalle osuu tällainen virheellinen tuote, aiheuttaa se poikkeuksetta mielihapaa ja hämmennystä. Tuote sinällään toimii kuluttajalle palveluna tai ratkaisuna johonkin ongelmaan. Tällaisia ongelmia ovat ruuanlaittoon ja ravitsemiseen liittyvät ongelmat; halutaan täyttää nälän tunne, halutaan tuottaa elintarvikkeella elämyksiä tai kokemuksia ruokailuhetken muodossa. Yrityksen ei kannata jättää kuluttajaa yksin virhetilanteen sattuessa jo siitä syystä, että kuluttajansuojalaki määrittelee kuluttajan oikeudet virheellisen tuotteen kohdalla. Yrityksen kannalta on hyödyllistä ottaa kuluttajan asia tietoonsa ja hyödyntää tietoa palvelun tuotekehityksessä. Panostamalla asiakaskokemukseen korjaavan palvelun avulla, yrityksen on mahdollista saavuttaa kilpailuetua. Onnistunut asiakaskokemus puoltaa kuluttajan halua ostaa tuotetta uudelleen, palauttaa luottamus yritystä kohtaan sekä parhaimmassa tapauksessa toimia suosittelijana. Suosittelijuus on yrityksen kannalta paras ja edullisin markkinointikeino, joka etenee itsestään ilman suuria resurssivaatimuksia.

Kun kuluttaja saa epäonnistuneen palvelukokemuksen, peli ei vielä kokonaan ole menetetty. Yrityksen toimiessa vastaanottavaisesti ja halukkaasti kuuntelemalla kuluttajaa, voi tilanne siirtyä jo parempaan suuntaan. Mikäli kuluttajan palautteeseen reagoidaan nopeasti, kuluttajaa kuunnellaan aidosti ja osallistuvasti, asiakaskokemus suuntaa virheen kautta voittoon. Jokainen asiakaskokemus on erilainen ja tilannesidonnainen. Yrityksen tulee olla läsnä kuluttajien arjessa, tulee pyrkiä vuorovaikutteiseen asiakassuhteeseen sekä kehittää ja seurata jatkuvasti toimintaansa. Kuluttajan kokiessa lähestymisen helpoksi, vaivattomaksi ja tervetulleeksi, vuorovaikutteisuus yrityksen suuntaan mahdollistuu tehokkaammin. Erityisen haasteelliseksi S-Kuluttajaneuvonnan toiminnan kannalta muodostuu yrityksen suuruus sekä organisaation jäykkyys. Kuluttajat voivat kokea yrityksen ja sen edustajat jäykiksi, kylmiksi ja vaikeasti lähestyttäviksi. S-Kuluttajaneuvonnan tulee löytää toiminnalleen keinot luoda kuluttajille mahdollisimman lähestyttävä palveluilmapiiri.

Tehtyjen tutkimusten pohjalta voidaan todeta, että S-Kuluttajaneuvonnan tunnettuuden lisääminen niin ulkoisille kuin sisäisillekin sidosryhmille edesauttaa S-Kuluttajaneuvonnan tunnettuutta. Tunnettuus puolestaan vaikuttaa suoraan kuluttajien tietouteen kuluttajan oikeuksista sekä toimenpiteistä, joita virhetilanteen sattuessa voi tehdä. Kuluttajan on helpompi löytää äänelleen oikea taho ja palaute ohjautuu tehokkaammin oikeaan osoitteeseen.

Virhetilanteen sattuessa valittaminen on ikävä kyllä väistämätöntä. Kuluttajan odotukset tuotteen suhteen eivät ole kohdanneet ja tilanteesta on aiheutunut mielipahaa. Yrityksen toiminnalla voidaan vaikuttaa siihen, mihin kuluttaja valittaa, minne hän purkaa pahaa mieltään ja millaisia seurauksia siitä voi syntyä. Valittamista ei voida poistaa, mutta se on mahdollista kääntää hyödyksi kehittämällä S-Kuluttajaneuvonnan toimintaa edellä ehdotetuilla palvelumuotoilun keinoin. Virheen kautta voittoon!

Lähteet

Kirjat:

- Ahlstrand, B., Lampel, J. & Mintzberg, H. 2005. Strategy bites back: It is a Lot More, and Less than You Ever Imagined. Upper Saddle River, NJ:Pearson education limited.
- Barlow, J.& Møller, C. 2008. A complaint is a gift. San Fransisco:Berrett-Koehler Publishers.
- Bitner, M. J., Ostrom, A.L. & Morgan, F.N. 2008. Service blueprinting: A practical technique for service innovation. California Management Review.
- Chaudhuri, A. 2006.Emotion and reason in consumer behavior. Oxford:Elsevier.
- Chesbrough, H. 2006. Open Innovation - The new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts.
- Clark,T., Osterwalder,A.&Pigneur,Y.2012. Business Model You : A One-Page Method For Reinventing Your Career. John Wiley&Sons, Inc. Hoboken:New Jersey.
- Cook, S. 2012. Complaint management excellence - Creating customer loyalty through service recovery. Kogan Page Limited: London.
- Curedale, R. 2013. Service design - 250 essential methods. Los Angeles:Design community college.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva:WS Bookwell.
- Leskinen, J.,Hallman, H.,Isoniemi, M.,Perälä, L.,Pohjoisaho, T. & Pylvänäinen, E. 2005. Vox consumptoris - Kuluttajan ääni. Kuluttajatutkimuksen vuosikirja. Kuluttajatutkimuskeskus.
- Lovelock, C.,Witz, J. & Chew, P. 2009.Essentials of services marketing. Singapore:Pearson.
- Lucas, R. W. 2012. Customer service - Skills for success. New York, NY:McGraw-Hill International Edition:
- Martin, B. & Hanington, B. 2012. Universal methods of Design. Beverly MA:Rockport Publishers.
- Moritz, S. 2005. Service Design - Practical Access to an evolving field. London.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät - uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki:WSOYpro.
- Polaine, A., Løvlie ,L. & Reason, B. 2013. Service Design From Insight to Implementation. New York, NY:Rosenfeld Media.
- Stickdorn, M. & Schneider, J. 2010. This is service design thinking. Amsterdam:BIS Publishers.
- Thota, H.& Munir, Z. 2011. Key concepts in innovation. Great Britain:Palgrave Macmillan.
- Tuulaniemi,J. (2011) Palvelumuotoilu. Talentum Oy. Helsinki.
- Zeithaml, V.A.,Bitner, M.J.&Gremler,D.D.2009. Services marketing:integrating customer focus across the firm. McGraw Hill:Singapore.

Artikkelit:

Boshoff, C. 1997. An experimental study of service recovery options. *International journal of Service Industry Management*. Vol. 8, Iss: 2 1997. pp.110-130.

Battaglia, D., Borchardt, M., Sellitto, M. A. & Medeiros Pereira, G. 2012. Service recovery: a method for assessing performance. *Business Process Management Journal*. Vol. 18 No. 6, pp. 949-963.

Inauen, M & Schenker-Wicki, A. 2011. The impact of outside-in open innovation on innovation performance. *European journal of innovation management*. Vol. 14 No. 4, pp. 496-520.

Khan, M. & Khan, M. A. 2009, "How technological innovations extend services outreach to customers", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 21, No. 5, pp. 509-522.

Michel, S. & Meuter, M. L. 2008. The service recovery paradox: true but overrated? *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 19 No. 4, pp. 441-457.

Ozgen, O. & Duman Kurt, S. 2012. Pre-recovery and post-recovery emotions in the service context: a preliminary study. Emerald Group Publishing Limited. *Managing Service Quality*. Vol.22 No.6.

Wardale, D. 2013. Towards a model of effective group facilitation. *Leadership & Organisation Development Journal*. Vol. 34 No 2, pp. 112-129

Witz, J. & Mattila, A. 2004. Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after a service failure. *International Journal of Service Industry Management: Emerald Gour Publishing Limited*

Sähköiset lähteet:

Isokangas, A. & Kankkunen, P. Suora yhteys - Näin sosiaalinen media muuttaa yritykset. Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA. Unigrafia Oy, Helsinki 2011. Luettu 13.4.2013 <http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2011/05/Suora-yhteys.pdf>

Knox, G. 2007 40 Icebreakers for Small Groups. Blogi Insight (eBook). Luettu 1.11.2013 muodossa http://insight.typepad.co.uk/40_icebreakers_for_small_groups.pdf

Kuluttajansuojalaki 20.1.1978/38. Luettu 14.6.2014 muodossa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1978/19780038>

Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki. Oulun Ammattikorkeakoulu. Luettu 1.10.2013 muodossa <http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/nykytila.htm>

Summa, T. & Tuominen, K. 2009, *Fasilitaattorin käsikirja*. Miktor. Luettu 1.11.2013 muodossa http://www.cimo.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/cimo/embeds/cimowwwstructure/22510_Fasilitaattorin_tyokirja.pdf

Supporting professionalism in admissions. Luettu 29.12.2013 muodossa http://www.spa.ac.uk/documents/NETT/NETT_STEEPLEDanalysis.pdf

10 trends that will shape consumer mindset and behavior in 2013. Luettu 29.12.2013 muodossa <http://www.jwtintelligence.com/2012/12/10-trends-shape-consumer-mindset-behavior-2013/>

Vuorovaikutteinen ja vastuullinen elintarvikeketju.2013. Tuloksia kuluttajien ja maataloustuottajien työpajoista. Luettu 21.5.2014 muodossa <http://ptt.fi/wp-content/uploads/2013/10/Vuorovaikutteinen-ja-vastuullinen-elintarvikeketju-kalvopakettipohja.pdf>

Ratkaisuehdotuksia tuottajien ja kuluttajien kohtaamisen haasteisiin. 2013. Luettu 21.5.2014 muodossa <http://ptt.fi/wp-content/uploads/2013/11/Manifesti.pdf>

Peltonen, A. 2013. Ruokakorin hintakehitys. Luettu 21.5.2014 muodossa http://www.ncrc.fi/files/5732/2013_144_tyoseloste_ruokakorin_hinta.pdf

Raijas, A. 2013. Kuluttajapoliittinen katsaus. Luettu 21.5.2014 muodossa http://www.ncrc.fi/files/5751/2013_146_tyoseloste_kuluttajapoliittinen_katsaus_2013.pdf

Muut:

Sekahedelmistä tonnin lasku -vakuutuksesta outo säätö. Iltalehti, 17.6.2014. Luettu muodossa http://www.iltalehti.fi/uutiset/2014061718407538_uu.shtml

Vesanto, 2014. Haastattelu. Kuluttajaneuvoja, S-Kuluttajaneuvonta

Sirola, Kati. 2014. Haastattelu. Kuluttajaneuvoja, S-Kuluttajaneuvonta

Slotte, M. ja Oksa, A. Luento 4.10.2013. Trendit ja kuluttaja-analyysi S-ryhmässä.

Kuvat

Kuva 1: Rainbow Mansikkarahka sekä pakkauksessa olevat merkinnät	35
Kuva 2: Tuotehaku -toiminto Valion palautelomakkeen yhteydessä.....	38
Kuva 3: S-Asiakaspalvelun laskeutumissivu www.s-kanava.fi -verkkosivuilla	40
Kuva 4 Palautteen antaminen www.s-kanava.fi -sivuilla.	41

Kuviot

Kuvio 1: S-Kuluttajaneuvonnan rooli äänitorvena sekä kuluttajille että yritykselle.	7
Kuvio 2: Palvelun kriittiset kontaktipisteet asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä.....	8
Kuvio 3: Tapaustutkimuksen vaiheet	9
Kuvio 4: Käytetyt tutkimusmenetelmät.....	9
Kuvio 5: Oikeellisuudentajun ilmenemismuodot epäonnistuneen palvelukokemuksen palautumisessa	16
Kuvio 6: Epäonnistuneen palvelukokemuksen palautuminen. Strategia palvelun laadun palauttamiseen	17
Kuvio 7: Kuluttajapalautteiden antamatta jättämisen negatiivinen voima	20
Kuvio 8: Tyytymättömyydestä viestimisen kohteet ja viestinnän voimakkuudet.....	21
Kuvio 9: Palvelukonseptin arvon jalostumisen portaikko	26
Kuvio 10: Palvelumuotoilun prosessi	26
Kuvio 11: Blueprint S-Kuluttajaneuvonnan palvelun muodostumisesta	32
Kuvio 12: Laadullisen tutkimuksen yleinen malli.....	29
Kuvio 13 SWOT-analyysi Valion kuluttajapalvelun palautelomakkeista.	39
Kuvio 14 SWOT - analyysi S-Asiakaspalvelun palvelun muodoista	42
Kuvio 15: Palvelujen parannuskeinoja palveluita kehitettäessä.	44
Kuvio 16: Ideointityöpajojen tulokset.....	45
Kuvio 17: Kehityskohteet S-Kuluttajaneuvonnan palvelun kehittämiseksi.....	46
Kuvio 18: S-Kuluttajaneuvonnan palvelun blueprintin timanttinen lopputulos	50

Taulukot

Taulukko 1 S-Kuluttajaneuvojien kokemukset tärkeimmistä kehittämisen kohteista	12
--	----

Liite 1 Nykytilakartoitus

Nykytilakartoituksen tavoitteena on auttaa hahmottamaan yrityksen tärkeimpiä kehittämiskohteita sekä niitä osa-alueita, jotka ovat yrityksessä tällä hetkellä hyvällä tasolla. Alustava kehittämiskohteiden pohdinta auttaa myöhemmin esimerkiksi SWOT-analyysin teossa sekä strategiakartan rakentamisessa.

Kartoituksessa on listattu aihealueita, joiden kehittämistarvetta yrittäjän / avainhenkilön tulee arvioida. Vastaaminen tapahtuu valitsemalla oheisen taulukon mukaisesti sopiva vastaus kysymykseen "Miten tärkeäksi koette seuraavien aihealueiden kehittämisen yrityksessänne?"

1	Aihealueella ei ole juurikaan merkitystä yrityksellemme
2	Aihealue on tärkeä, mutta ei vaadi kehittämistä yrityksessämme
3	Aihealue on tärkeä, ja vaatii jossain määrin kehittämistä yrityksessämme
4	Aihealue on tärkeä, ja vaatii merkittävää kehittämistä yrityksessämme
5	Aihealue on erittäin tärkeä ja vaatii välitöntä kehittämistä yrityksessämme

Päiset täyttämään lomaketta, kun siirryt ensin pois muokkaustilasta painamalla ruudulle ilmestyvää painiketta. Lomakkeen täyttämisen jälkeen tallenna se uudella nimellä, esim. "Yritys X – Nykytilakartoitus".

YRITYKSEN NIMI:

Päivämäärä:

Miten tärkeäksi koette seuraavien aihealueiden kehittämisen yrityksessänne?	1	2	3	4	5
Päivittäisten asioiden suunnittelu ja organisointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pitkän tähtäimen suunnittelu ja strategioiden täsmentäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tehtyjen suunnitelmien onnistunut toteuttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön vastualueiden selkiyttäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamisen ja toimintatapojen dokumentointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prosessien kehittäminen ja tehostaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan laadun parantaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen eri osa-alueiden suorituskyvyn mittaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteiden ja palveluiden kustannusten ja kannattavuuden selvittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaskohtaisten kustannusten ja kannattavuuden selvittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työvaiheiden kustannusten ja kannattavuuden selvittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotettavan tiedon saaminen päätöksenteon tueksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liiketoiminnan kasvattaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Asiakastyytyväisyyden parantaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyön kehittäminen kumppaneiden/toimittajien kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtamistaitojen kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön hyvinvointi ja viihtyvyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön osaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön sitoutuminen ja motivaatio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myynnin ja markkinoinnin kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ATK-valmiuksien kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>