

**VAASAN YLIOPISTO  
TEKNILLINEN TIEDEKUNTA  
TUOTANTOTALOUS**

Christina Ollila

**VERTAILU ASIAKASPALVELUN LAADUN TASOSTA KETJULIIKKEISSÄ JA YKSITYISESSÄ  
OMISTUKSESSA OLEVISSA LIIKKEISSÄ.  
KUMPI TUOTTAA ASIAKKAILLE LAADULTAAN PAREMPAA PALVELUA?**

Tuotatotalouden  
Pro Gradu -tutkielma

**VAASA 2017**

## SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	7
2. ASIAKASPALVELUN LAATU SEKÄ PALVELURPOSESSI JA NIIDEN MITTAAMISEN TÄRKEYS	11
2.1 Palvelu ja palveluprosessi	11
2.1.1 Palvelu	11
2.1.2 Asiakaspalveluprosessi	15
2.2 Asiakaspalvelun laatu	21
2.3 Asiakaspalvelun laadun mittaaminen	29
3 MYSTERY SHOPPING MENTELMÄ	33
3.1 Mystery Shopper tutkimuksen toimitapa	36
3.2 Mystert Shopper menetelmän hyödyt	38
4 VERTAILU KETJULIIKKEIDEN JA YKSITYISESSÄ OMISTUKSESSA OLVIEN LIIKKEIDEN ASIAKASPALVELUN LAADUN VÄLILLÄ	42
4.1 Tutkimuksen toteutus	42
4.2 Tulokset	44
5 KETJULIIKKEIDEN JA YKSITYISESSÄ OMISTUKSESSA OLEVIEN LIIKKEIDEN PALVELUN LAATU	48
5.1 Palveluosaaminen	48
5.2 Myyntiosaaminen ja asiantuntemus	52
5.3 Kassapalvelu	56
6 KETJULIIKKEIDEN JA YKSITYISESSÄ OMISTUKSESSA OLEVIEN LIIKKEIDEN ASIAKASPALVELUN LAADUN TARKASTELU	59
6.1 Asiakaspalvelun laadun erot ketjuliikkeiden ja yksityisessä omistuksessa olevien liikkeiden välillä	59

6.2	Ketjuliikkeiden hyvän asiakaspalvelun laadun tarkastelu	60
6.2.1	Ketjuliikkeiden hyvän asiakaspalvelun laadussa onnistumiseen vaikuttavat tekijät	62
6.2.2	Ketjuliikkeissä hyvää asiakaspalvelun laatua haittaavat tekijät	64
7	YKSITYISESSÄ OMISTUKSESSA OLEVIEN LIIKKEIDEN ASIAKASPALVELUN LAADUN PARANTAMINEN	66
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	77
	LÄHDELUETTELO	82
	LIITTEET	85

## KUALUETTELO

Kuva 1. Palvelukolmio	15
Kuva 2. Asiakaspalveluprosessin osatekijät	16
Kuva 3. Asiakkaan palveluprosessi ja organisaation lopputulos	17
Kuva 4. Asiakkaan tarpeita vastaava palveluprosessi	18
Kuva 5. Vuorovaikutteinen palveluprosessi	19
Kuva 6. Koettu kokonaisuus	22
Kuva 7. Asiakkaan kokeman palvelun arvo	25
Kuva 8. Laadukkaaksi koetun palvelun kuusi kriteeriä	26
Kuva 9. Arvio käytettyjen tutkimusmenetelmien osuuksista	35
Kuva 10. Mystery Shopper prosessi	36
Kuva 11. Palveluosaamisen jakautuminen ketjuliikkeiden ja yksityisessä omistuksessa olevien liikkeiden välillä	49
Kuva 12. Myyntiosaamisen ja asiantuntemuksen jakautuminen ketjuliikkeiden ja yksityisessä omistuksessa olevien liikkeiden välillä	53
Kuva 13. Kassapalvelun jakautuminen	56
Kuva 14. Asiakaskäyntien arvosanojen keskiarvo	58
Kuva 15. SWOT-analyysi henkilökunnan vastausten perusteella	61
Kuva 16. Segmentoinnin vaiheet	67
Kuva 17. Shostachin prosessikaavio kenkien puhdistuksesta vuodelta 1984	69
Kuva 18. Palvelukeskeisyyden vaikutus	71
Kuva 19. Palvelun laadun parantamista ohjaavat periaatteet	72

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Palvelun ominaisuudet ja niistä johtuvat seuraukset	13
Taulukko 2. Laatu ulottuvuudet	28
Taulukko 3. Palveluosaaminen	44
Taulukko 4. Myyntiosaaminen ja asiantuntemus	45
Taulukko 5. Kassapalvelu	46

---

**VAASAAN YLIOPISTO****Teknillinen tiedekunta**

<b>Tekijä:</b>	Christina Ollila
<b>Tutkielman nimi:</b>	Vertailu asiakaspalvelun laadun tasosta ketjuliikkeissä ja yksityisessä omistuksessa olevissa liikkeissä. Kumpi tuottaa asiakkaille laadultaan parempaa palvelua?
<b>Ohjaajan nimi:</b>	Jussi Kantola
<b>Tutkinto:</b>	Kauppatieteiden maisteri
<b>Ohjelma:</b>	Tuotantotalouden tutkinto-ohjelma
<b>Pääaine:</b>	Tuotantotalous
<b>Opintojen aloitusvuosi:</b>	2011
<b>Valmistusvuosi:</b>	2017

**Sivumäärä: 90**

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tässä tutkimuksessa on vertailtu palvelun laadun tasoa ketjuliikkeiden sekä yksityisessä omistuksessa olevien liikkeiden välillä. Kumpi tuottaa asiakkailleen paremman laatuista palvelua. Tämä selvitettiin Mystery Shopper menetelmän avulla. Koeostajat asioivat liikkeissä, kiinnittäen samalla huomiota ennalta sovittuihin seikkoihin. Saatujen vastausten avulla selvitettiin, missä asiakkaille tarjottiin parempaa palvelua.

Palvelun laatuun vaikuttavat seikat sekä tarpeet palveluprosesseille selvitettiin. Ketjuliikkeen henkilökunnalta selvitettiin tarkemmin hyvän asiakaspalvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä kuin myös tekijöitä, jotka saattavat hankaloittaa hyvän palvelun antamista asiakkaalle.

Tehdyn Mystery Shopper tutkimuksen perusteella saatiin selville, että ketjuliikkeet tuottavat asiakkaillensa paremman laatuista palvelua kuin yksityisessä omistuksessa olevat liikkeet. Tutkimuksessa ilmeni, että asiakkaat ovat valmiita antamaan anteeksi pienet epäonnistumiset palveluprosessissa, jos asiointikäynti oli muuten onnistunut. Jotta palvelu saataisiin myös yksityisessä omistuksessa olevissa liikkeissä ketjuliikkeiden tasolle, selvitettiin keinot asiakaspalvelun laadun parantamiseen. Sujuvan palveluprosessin suunnitseminen, palvelukulttuurin luominen sekä palvelu tapahtumien harjoittelu ovat esimerkkejä, siitä kuinka palvelua voidaan parantaa.

---

**AVAINSANAT:** Mystery Shopping, Asiakaspalvelun laatu, Palveluprosessi, Asiakaspalvelun laadun mittaaminen

**UNIVERSITY OF VAASA****Faculty of Technology****Author:**

Christina Ollila

**Topic of the Master's Thesis:**

Comparison about service quality in chainstores versus private owned stores. Which one provides better service quality to the customers?

**Instructor:**

Jussi Kantola

**Degree:**

Master of Science in Economics and Business Administration

**Major:**

Industrial Management

**Year of Entering the University:**

2011

**Year of Completing the Thesis:**

2017

**Pages: 90****ABSTRACT:**

This research compared service quality between chain stores and private owned stores. Which one of them offer better service quality to their customers. To find out the answer, were Mystery Shopping method used. Byers visited stores, paying attention to beforehand agreed facts. By means of the answers, the better service quality provider were figured out.

Facts that have an influence on service quality were examined, also the necessity of service processes were observed. Workforce of the chainstores were asked about the facts that relieves to offer high quality customer service. Also the complicating facts were cleared out.

By means of the Mystery Shopper research were observed that the chainstores provide better service quality to their customers than the private owned stores. It were also observed that sometimes the customers can forgive some small mistakes in the serviceprocess if the general view was good. The facts that could help the private owned stores to offer high service quality were examined. Plannig a flowing service process, creating a service culture and practising service occasions are some of the examples, how to make better service quality.

**KEYWORDS:** Mystery Shopping, Customer Service Quality, Serviceprocess, Measuring Service Quality

## 1. JOHDANTO

Tämän pro gradu- tutkielman tarkoituksena on verrata ketjuliikkeiden ja yksityisessä omistuksessa olevien liikkeiden asiakaspalvelun laatua. Myös asiakaspalvelu prosessissa suoriutumiseen kiinnitetään huomiota. Tutkielma selvittää myös palvelun laadun sekä palvelu prosessissa onnistumisen erot näiden liikkeiden välillä. Syyt eroihin selvitetään, sekä ne toimenpiteet millä näitä voitaisiin parantaa.

Ketjuliikkeiden sekä yksityisessä omistuksessa olevien liikkeiden toimitapojen välillä on suuria eroja. Ketjuliikkeissä panostetaan työntekijöiden kouluttamiseen sekä palvelun laatuun toimivan palveluprosessin avulla. Heti työsuhteen alkaessa työntekijää rohkaistaan toimimaan asiakaspalvelutilanteissa palveluprosessin kaaviota noudattaen. Yrityksen tavoitteet sekä tavat, millä tavoitteet saavutetaan, ovat kaikkien työntekijöiden tiedossa. Tavoitteiden saavuttamista seurataan erilaisten mittareiden avulla sekä onnistumisista ja tavoitteiden saavuttamisesta palkitaan.

Yksityisessä omistuksessa olevissa liikkeissä saattavat yhtenäiset toimitavat puuttua kokonaan. Työntekijöille ei ole ehkä selvää, mitä heiltä odotetaan ja kuinka tietyissä tilanteissa tulisi toimia. Mahdollisuudet koulutukseen joko tuoteosaamisen tai asiakaspalvelun kannalta ovat heikommalla kuin ketjuliikkeissä. Yksi koulutuspäivä saattaa olla tuhansien eurojen arvoinen ja siihen ei monilla yksityisillä liikkeillä ole varaa.

Ketjuliikkeiden toimitavat ovat tarkasti suunniteltuja ja niiden taloudellista tulosta seurataan jatkuvasti, myös päätökset tehdään siihen perustuen. Yksityisessä omistuksessa olevien liikkeiden perustaminen perustuu usein omistajan haluun toimia yrittäjänä tai rakkaudesta tiettyä toimialaa kohtaan. Se saattaa näkyä toiminnassa positiivisena innostuksena sekä haluna toimia hyvin. Mutta kuinka paljon tunteet sekä halu toimia tietyllä tavalla vaikuttavat taloudellisiin päätöksiin?

Tutkimuksen avulla selviää, kuinka suuri ero on palvelun laadussa näiden liikeryhmien välillä. Innostus ja halu tehdä työtä vaikuttavat palvelun laatuun yksityisissä omistuksessa



olevissa liikkeissä, vaikka ei aina toimittaisikaan palveluprosessin mukaan. Yksityisessä omistuksessa olevan liikkeen omistajalla on myös suuri oma taloudellinen paine, joka määrittää kuinka toimia. Omistajat saattavat olla valmiita tekemään mitä vain asiakkaan eteen, jotta tuote saataisiin myydyksi. Ketjuliikkeessä samanlainen paine on hyvän tuloksen vuoksi, mutta kenenkään työntekijän oma taloudellinen selviytyminen ei ole siitä riippuvainen.

Ketjuliikkeiden rekrytointiprosessiin saatetaan kiinnittää enemmän huomiota kuin yksityisessä omistuksessa olevissa liikkeissä. Ketjuliikkeisiin tulleista hakemuksista yritetään valita parhaat mahdolliset haastatteluihin. Haastatteluissa on tarkat, etukäteen suunnitellut kysymykset, joiden avulla haluttu tieto hakijasta saadaan selville. Yritetään löytää henkilöt, jotka ovat synnynnäisiä asiakaspalvelijoita tai henkilöt, joista voidaan kouluttaa taitava asiakaspalvelija. Yksityisessä omistuksessa olevien liikkeiden rekrytointiprosessi saattaa olla hyvinkin erilainen. Toisinaan avoimeen työpaikkaan otetaan tutun tuttu, jotta suhteet eivät kärsisi. Se ei ehkä aina ole paras valinta.

Tutkimuksessa käytetään Mystery Shopper- menetelmää. Mystery Shopperit eli haamuostajat vierailevat molemmissa liikeryhmissä tarvittavan monta kertaa. Mystery Shopperina toimivat henkilöt ovat kuin kuka tahansa asiakkaista, mutta tarkkailevat sovittuja asioita vierailunsa aikana. Apuna vierailuissa käytetään ennalta laadittua lomaketta, jonka avulla tarkkailtavia asioita on helppo huomioida. Lomake sisältää helppoja kysymyksiä, joihin vastataan kyllä tai ei. Kysymyksiin vastataan heti käynnin jälkeen, kun tapahtuneet asiat ovat vielä Mystery Shopperina toimineen asiakkaan mielessä.

Mystery Shopperina toimivan henkilön tulisi olla avoin ja helposti lähestyttävä. Hän ei saa tahallaan provosoida asiakaspalvelijaa tai tahallaan hankaloittaa palvelutapahtumaa. Koeostajana toimivalle henkilölle tulee kertoa etukäteen, mikä on hänen tehtävänsä ja mitä häneltä odotetaan. Mystery Shopperina voi toimia myös siihen koulutettu henkilö, joka toimii koeostajana yrityksille oman työnsä ohella.

Vaikka Mystery Shopper menetelmä on hyvä keino havaita, kuinka yritys kohtelee asiakkaitaan. Tulee yrityksen henkilökunnan olla tietoinen siitä, että heidän toimintaa sekä suoriutumista asiakaspalvelussa mitataan menetelmällä. Mutta he eivät kuitenkaan tiedä koska koeosto tapahtuu ja kenen toimesta. Joten yrityksen jokainen asiakas voi olla Mystery Shopper, silloin kaikkiin asiakkaisiin kiinnitetään huomiota ja palvellaan mahdollisimman hyvin.

Hyvä asiakaspalvelun laatu on tärkeää, jotta asiakkaat käyttäisivät uudelleen yrityksen palveluja. Se auttaa myös menestymään yritysten välisessä kilpailussa. Asiakkaat kokevat kukin palvelun laadun omalla tavallaan. Siihen vaikuttavat asiakkaan odotukset ja niiden täytyminen. Myös se, että asiakas osallistuu itse palvelutapahtumaan vaikuttaa palvelun laadussa onnistumiseen. Huonosti aloitettua palvelutapahtumaa on vaikea korjata, palvelu on jo käytetty, sitä ei voi perua tai palvella uudelleen. Ainoa mahdollisuus on yrittää pelastaa tilanne, että asiakkaalle jäisi kuitenkin positiivinen mielikuva asioinnista.

Palvelutapahtuma on asiakkaan sekä asiakaspalvelijan vuorovaikutusta, joten siinä onnistumiseen vaikuttavat useat seikat. Ketjuliikkeissä harjoitellaan ja varaudutaan erilaisiin tilanteisiin asiakaspalvelussa. Tutkimuksen avulla on mielenkiintoista saada selville, kuinka paljon apua ennalta harjoittelusta ja palveluprossin hallinnasta on asiakaspalvelutilanteessa.

Asiakaspalvelun laadun mittaaminen on tärkeää, jotta yritys saisi tietää miten heidän asiakkaita kohdellaan. Laadun tulisi olla tasaista, samanlaista kaikille asiakkaille. Mitä aikaisemmin erot palvelun laadun tasaisuudessa tai virheet palveluprosessissa huomataan, sitä helpompi on puuttua niihin sekä korjata ne ajoissa, ennen kuin ne ovat aiheuttaneet suurta vahinkoa. Silloin henkilökunnan kouluttaminen tai toimitapojen muuttaminen on helpompaa. Yritykset haluavat tarjota asiakkailleen mahdollisimman hyvää palvelua, jotta he palaisivat asioimaan yritykseen vielä uudelleen.

Varsinkin ketjuliikkeiden palvelun laadun tulisi olla samanlaista sen jokaisessa myymälässä. Tällä tavalla pystytään takaamaan saman tasoinen palvelu ketjun kaikille asiakkaille myymälästä riippumatta. Tämän myötä myös työntekijöiden on helppoa

työskennellä missä tahansa ketjun myymälässä. Toimitavat ja käytännöt ovat aina samanlaiset.

Tätä pro gradu- tutkielmaa varten suoritetussa Mystery Shopper tutkimuksessa asioinnit tapahtuivat sekä ketjuliikkeiden myymälöissä sekä yksityisessä omistuksessa olevissa liikkeissä Länsi-Suomen alueella Vaasassa, Porissa, Seinäjoella, Kristiinankaupungissa, Närpiössä ja Turussa. Tutkimuksen ajankohta ajoittui loppuvuoteen 2016 sekä muutama käynti suoritettiin vielä alkuvuonna 2017.

Osa käynneistä tapahtui jouluruuhkan aikaan. Sen vaikutusta saatuihin tuloksiin on vaikea arvioida. Yritysten tulisi olla varautuneita tiedossa oleviin ruuhka-aikoihin riittävällä henkilökunnan määrällä, niin ettei palvelun laatu kärsisi, vaikka asiakkaita olisikin kerralla paljon. Koska käyntejä tehtiin kaksi kappaletta enemmän ketjuliikkeisiin kuin yksityisessä omistuksessa oleviin liikkeisiin, muutettiin vastausten määrät prosenttiluvuiksi, jotta vertailu olisi tasa-arvoista.

Tutkimuksessa Mystery Shopper-menetelmällä saatuja tuloksia tarkennettiin vielä kysymällä kolmessa ketjuliikkeen myymälässä henkilökunnalta asiakaspalvelun laadussa onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Sekä myös tekijöitä, jotka haittaavat hyvää asiakaspalvelua. Henkilökunnan vastaukset tukivat jo saatuja tutkimus tuloksia.

## 2. ASIAKASPALVELUN LAATU SEKÄ PALVELUPROSESSI JA NIIDEN MITTAAMISEN TÄRKEYS

Hyvä palvelu luo tyytyväisiä asiakkaita, jotka palaavat asioimaan yritykseen uudelleen. Pitkäkestoiset asiakassuhteet ovat yrityksen kannalta taloudellisesti kannattavia. Hyvä asiakaspalvelu on myös mainio keino erottua kilpailijoista. Hyvin suunniteltu palveluprosessi auttaa yrityksen työntekijöitä suoriutumaan palvelusta laadukkaasti. Palveluprosessin avulla yrityksen jokainen työntekijä tietää mitä hänen tulee tehdä sekä mitä häneltä odotetaan.

Jotta yrityksen johto tietää, millaista palvelua heidän asiakkaat saavat ja miten työntekijät suoriutuvat asiakaspalvelusta, tulee palvelun laatua mitata. Mittaamisella saatujen tulosten myötä on helppo ryhtyä parantamaan asiakaspalvelun laatua tai puuttua mahdollisiin epäkohtiin. Mitä aikaisemmin epäkohdat huomataan, sitä helpompi niihin on puuttua korjatakseen ne.

### 2.1 Palvelu ja palveluprosessi

#### 2.1.1 Palvelu

Asiakkaat valitsevat asiointikohteensa palvelun laadun avulla. Palvelun tulee olla ystävällistä, luotettavaa, ripeää sekä asiakaspalvelijan tulee reagoida nopeasti, myös se miten yrityksessä hoidetaan mahdolliset valitukset vaikuttavat päätökseen. Palvelutapahtuman jälkeiset tapahtumat, esimerkiksi tuotteen takuuseen kuuluva korjaukset, on myös tärkeä vaikuttava seikka. (Blodgett, Wakefield & Barnes 1995.)

Palvelun yhtenä tarkoituksena on tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Lisäarvoa on esimerkiksi, ajansäästöä, mukavuutta tai helppoutta. On huomioitava, että palvelut katoavat sekä lakkaavat olemasta sen jälkeen, kun ne on käytetty. Tämän vuoksi palvelua on vaikea tuottaa etukäteen odottamaan asiakasta. Se vaikeuttaa myös kysynnän ja tarjonnan

kohtaamista sekä epäonnistuneen palvelun korjaamista. Sillä palvelun tuottamisen jälkeen, sitä on vaikea muuttaa. (Ylikoski 1999: 20, 26.)

Palvelu on osa organisaation tapaa käyttäytyä. Kolme tekijää, jotka vaikuttavat tapaan käyttäytyä asiakaspalvelutilanteissa ovat yrityksen johto, työntekijät sekä asiakkaat (Susskind, Borchgrevink & Kacmar 2003). Organisaation toimialalla on suuri vaikutus siihen, millainen painoarvo palvelulle annetaan (Ylikoski 1999: 19).

Suurimmassa osassa palvelutilanteissa tarvitaan vuorovaikutusta asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Asiakkaan käsitys vuorovaikutuksesta vaikuttaa siihen, millainen mielikuva asiakkaalla jää palveluntarjoajasta sekä saamastaan palvelusta. Vuorovaikutustilanteet palvelutapahtumassa ovat hyvin tärkeitä ja niillä on suuri vaikutus asiakkaan mielikuviin laadusta. (Grönroos 1991: 49.)

Palvelun aikana tapahtumilla on tärkeä vaikutus siihen, millaisena asiakas kokee palvelun. Tutkittua tietoa siitä, mitkä seikat ohjaavat tai tukevat käyttäytymistä asiakaspalvelutilanteissa sekä kuinka palvelun antamiseen keskittynyt käyttäytyminen tai asiakaspalvelijan asenne vaikuttavat asiakastyytyväisyyden syntyyn palvelu tilanteessa on kuitenkin vielä vähän. (Susskind ym. 2003.)

Useissa palvelutapahtumisissa palveluntarjoaja ja asiakas eivät välttämättä kohtaa palvelutapahtuma aikana. Vuorovaikutusta palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä saattaa esiintyä, vaikka sitä ei näyttäisi esiintyvän lainkaan. Vuorovaikutus tilanteiden onnistuminen on tärkeää, sillä asiakas muodostaa mielikuvansa yrityksestä niiden avulla. Mikäli jokin vuorovaikutuksessa ei toimi, huomaa asiakas sen heti. (Grönroos 2010: 77-78.)

Taulukko 1. Palvelun ominaisuudet ja niistä johtuvat seuraukset. (Ylikoski 1999 mukaillen Zeithaml ym. 1985.)

<b>Palvelun ominaispiirre</b>	<b>Seuraukset</b>
Aineettomuus	- ei voida varastoida - ei voida patentoida - ei voida esitellä sellaisenaan - vaikea hinnoitella
Tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus	- asiakkaat osallistuvat tuottamiseen - asiakkaat vaikuttavat toinen toisiinsa - asiakkaat vaikuttavat lopputulokseen
Heterogeenisuus	- palvelujen tuottaminen ja asiakkaan tyytyväisyys riippuvat henkilöstön toiminnasta - laatua on vaikea kontrolloida - ei voida olla varmoja, vastaako palvelu lupauksia
Katoavuus	- kysynnän ja tarjonnan yhteensovittaminen ongelmallista - palvelua ei voida palauttaa

Grönroos on esittänyt palvelulla olevan neljä pääpiirrettä: palvelut ovat aineettomia, palvelut ovat tekoja tai tekojen sarjoja, palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti sekä asiakas osallistuu usein palvelun tuotantoprosessiin. Asiakas kuvaa saamansa palvelua yleensä hyvin abstrakteilla tavoilla, esimerkiksi kokemallaan tunteella tai luottamuksella. Palvelujen aineettomuus vaikeuttaa arviointia saadusta palvelusta. (Grönroos 1991: 50–51.)

Palvelujen aineettomuus on haastavaa sekä palvelun tuottajalle, että asiakkaalle. Sitä ei voida varastoida eikä patentoida. On hyvä huomioda, että vaikka erilaisia palveluun kuuluvia menetelmiä pystyttäisiinkin patentoimaan, itse palvelun patentoiminen ei ole mahdollista. Koska asiakas myös osallistuu palvelun tuottamiseen ja käyttää palvelua samanaikaisesti, on asiakkaan vaikea etukäteen tietää millaista palvelua hän saa. Myös palveluntarjoajan on vaikea määrittellä, oliko palvelu lupauksien mukaista. (Ylikoski 1999: 22-23.)

Palvelu syntyy palvelutapahtuman aikana. Koska palvelu on sarja tekoja, jotka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti palvelutapahtuman aikana, on vaikeaa etukäteen tuottaa laatua palvelulle. Asiakas on myös tuotantoresurssi palvelutapahtumassa, koska hän osallistuu siihen. Asiakas on mukana tuottamassa palvelua. Tämä kaikki johtaa siihen, että palvelut ovat heterogeenisiä. Jokainen palvelu on erilainen, edellisen asiakkaan saamaa palvelua ei voi antaa myös seuraavalle asiakkaalle. Heterogeenisyys onkin suuri ongelma. Kuinka palvelua voisi pitää tasaisena, kun jokainen asiakas kokee sen eritavoin sekä vaikuttaa tapahtumaan omalla käytöksellään? (Grönroos 1991: 51–52.)

Prosessiluonne on palvelujen tärkein piirre. Koska prosesseja tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, on laadunvalvontaa tai markkinointia vaikea toteuttaa. Palvelua ei voida suunnitella etukäteen tai varastoida, koska asiakkaan osallistumien vaikuttaa tapahtumaan. Asiakas muodostaa mielipiteensä prosessin näkyvän osan perusteella, vaikka prosessiin kuuluu myös näkymättömiä osia. Asiakas arvioi näkyvät toimenpiteet tarkasti. (Grönroos 2010: 79-80.)

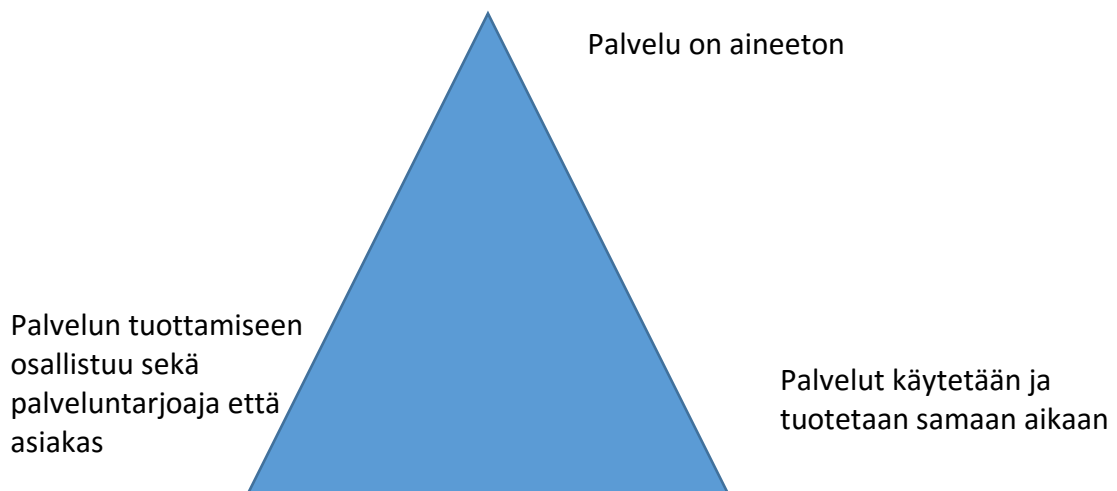
Palvelut katoavat ja lakkaavat olemasta palvelutapahtuman jälkeen. Palvelua ei pystytä myöskään varastoida odottamaan oikeaa asiakasta. Palveluiden kysynnän ja tarjonnan kohtaaminen on hankalaa. Epäonnistunutta palvelua ei myöskään pystytä korjaamaan enää tapahtuman jälkeen. Asiakas voi palauttaa epäonnistuneen ruoka-annoksen takaisin ravintolan keittiöön, mutta epäonnistunutta palvelua ei voi palauttaa takaisin palvelun tarjoajalle. (Ylikoski 1999: 26.)

Palvelut voidaan luokitella niiden ominaisuuksien mukaan. Luokittelun avulla voidaan nähdä palvelut asiakkaan näkökulmasta. Jolloin asiakas tyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen helpottuu. Palvelut voidaan jakaa: kulutus- ja yrityspalveluihin, julkisiin palveluihin sekä asiantuntijapalveluihin. Myös luokittelu hienojakoisempiin ryhmiin on mahdollista, sen perusteella miten palvelua tarkastellaan. Palvelun kohde vaikuttaa hienojakoisempaan luokitteluun. Onko palvelun kohteena ihminen tai asiakkaan omaisuus? Tulisikin tarkastella palvelun kohdetta sekä aineettomuutta samanaikaisesti, jotta saadaan selville mitä palvelussa tapahtuu. Aineetonta palvelua on esimerkiksi informaation prosessointi, kuten pankkipalvelut. Palveluluokat ovat tärkeitä

myös asiakaskokemuksen erojen arvioinnissa eri palveluissa. Niiden avulla pystytään kehittämään toimitapoja sekä lisäämään asiakastyytyväisyyttä palvelun kautta. (Ylikoski 1999: 27-29.)

### 2.1.2 Asiakaspalveluprosessi

Asiakaspalveluprosessi koostuu kohdista, joita toteuttamalla palvellaan asiakasta, jotta lopputuloksena olisi palvelun laatuun tyytyväinen asiakas. Prosessi pohjautuu asiakkaan tarpeisiin ja niiden tyydyttämiseen. Hyvin suunniteltua asiakaspalveluprosessia noudattamalla taataan tyytyväiset asiakkaat, hyvä asema markkinoilla ja mahdollisuus yritykselle kasvuun. (Hee-Wong & Young-Gul 2001.)



Kuva1. Palvelukolmio (mukaellen Susskind, Borchgrevink, Brymer & Kacmar 2000.)

Asiakaspalveluprosessiin kuuluu kolme tärkeää tekijää (ks. kuva.1). Ensinnäkin palvelu on aineetonta, se syntyy vuorovaikutuksen seurauksena ja sen vuoksi sitä on hankala mitata määrällisesti. Vaikka palveluprosessin seurauksena tavara vaihtaa omistajaa, ei voida kuitenkaan määrittää henkilökohtaisia vuorovaikutukseen vaikuttavia tekijöitä. Myös se, että asiakaspalvelija tuottaa palvelun saman aikaisesti, kun asiakas käyttää sen



vaikeuttaa prosessia. Kolmantena prosessiin vaikuttaa palvelutarjoajan ja asiakkaan vuorovaikutus ja käyttäytyminen. (Susskind ym. 2000.)

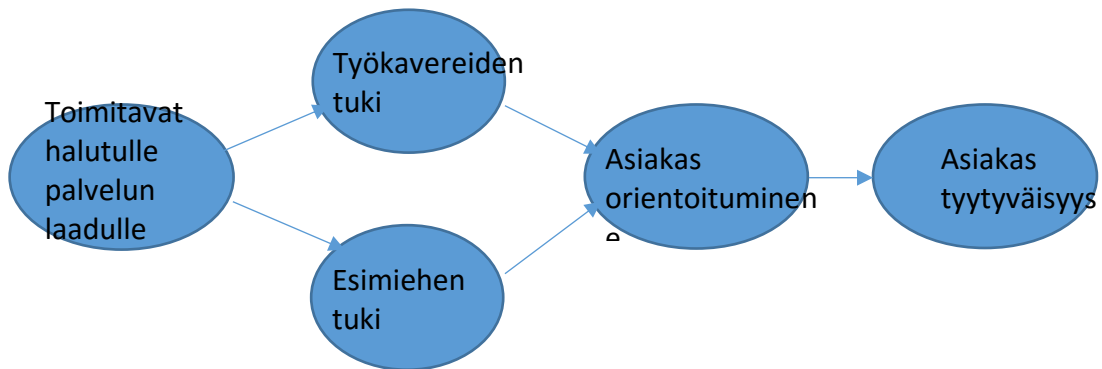
PALVELUOSAAMINEN	MYyntIOSAAMINEN	KASSAPALVELU
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saapuvan asiakkaan huomioiminen</li> <li>• Avun tarjoaminen</li> <li>• Ystävällisyys ja kohteliaisuus</li> <li>• Tilanteen hallinta</li> <li>• Tilanteen päättäminen sekä osotpäätöksen vahvistaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarvekartoitus</li> <li>• Asiantuntemus</li> <li>• Suosituksen tekeminen</li> <li>• Lisäpalvelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alkutervehdys kassalla</li> <li>• Kassapalvelun sujuvuus</li> <li>• Tilanteen päätös</li> </ul>

Kuva 2. Asiakaspalveluprosessin osatekijät (mukaellen ketjuliikkeen asiakaspalveluprosessia).

Asiakkaan tarpeet tulee ymmärtää, jotta yritys pystyy täyttämään ne ja tarjoamaan laadukasta palvelua. Asiakaspalvelu tilanteet koostuvat asiakkaan ja asiakaspalvelijan vuorovaikutuksesta. Asiakaspalvelu on prosessi, joka syntyy asiakaspalvelijan täyttäessä asiakkaan toiveet. Yritys tarvitsee asiakaspalveluprosessin, jotta se pystyisi toimimaan niin, että asiakkaan toiveet ja tarpeet täyttyvät. (Hee-Woong & Young-Gul 2001.)

Vakiintuneilla tavoilla on suuri vaikutus yritysten asiakaspalvelijoiden onnistumiseen teoissaan. Vakiintuneiden tapojen tulee perustua yrityksen tavoitteisiin ja päämääriin, yrityksen johdon odotuksiin työntekijöiden suorituksesta, ehdottoman tärkeää ovat tavoitteiden ja päämäärien saavuttaminen sekä vaatimukset suoritustasosta. Yrityksen johto on harvoin vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Asiakaspalvelijat ovat yhteys, johdon ja asiakkaiden välillä. Tämän vuoksi vakiintuneilla toimitavoilla on tärkeä tehtävä, jotta yrityksen asiakkaat saisivat sellaista palvelua kuin yrityksen johto haluaa

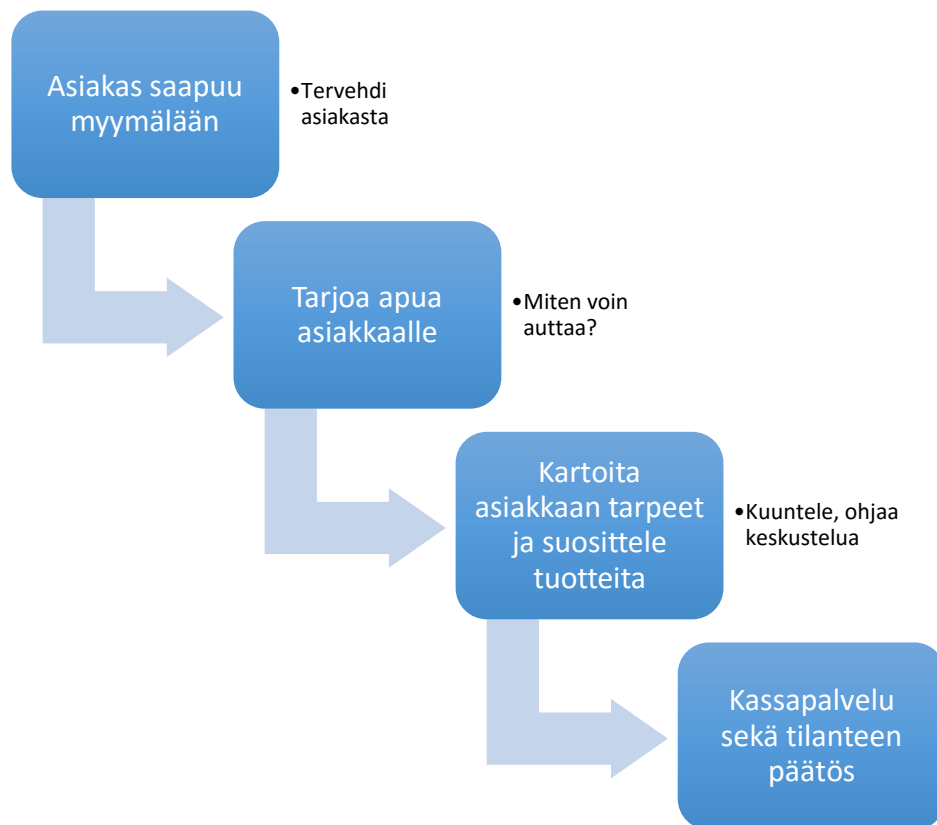
heille antaa. Sekä samalla johto voi vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen. (Susskind ym. 2003.)



Kuva 3. Asiakkaan palveluprosessi ja organisaation lopputulos. (Susskind ym. 2003.)

Vakiintuneet toimitavat ohjaavat yrityksen palveluiden tai tuotteiden valmistamista, jakamista sekä arvioimista. Onnistumisella näissä on suuri todennäköisyys, mikäli työntekijät uskovat ja noudattavat toimitapoja. Tämä näkyy yrityksen palvelu ilmapiirissä asiakaspalvelijoiden positiivisena asenteena ja suorituksena. Koska palveluyrityksissä palvelun tuottamiseen osallistuvat asiakkaat, työntekijät sekä yrityksen johto, tulee huomioida, että tuki toiminnot ovat kunnossa. Tuki toiminnalle tulee yrityksen sisältä, toisilta osastoilta tai johdolta. Asiakas huomaa onnistuneen toiminnan palvelun laaduna. (Susskind ym. 2003.)

Asiakaspalvelijoiden tulee saada tukea esimieheltä sekä yrityksen johdolta palveluprosessissa onnistumiseen. Työkavereilta saatu tuki auttaa toimimaan oikein kaikissa asiakaspalvelutilanteissa. Esimiehen tuella on suuri vaikutus työntekijän toimintaan. Työntekijän tulee saada tarvittaessa apua, jotta pystyy suorittamaan työtehtävät oikein. (Susskind ym. 2003.)



Kuva 4. Asiakkaiden tarpeita vastaava palveluprosessi (mukaellen ketjuliikkeen palveluprosessia).

Palveluyrityksissä palvelut tuotetaan, tarjotaan sekä käytetään tapahtuman sarjoina eli prosessina (Susskind et 2000). Palveluprosessi on tapahtuma sarja, jossa on osallisena palveluntarjoaja ja asiakas (ks. kuva 4). Palveluprosessia on hyvä käyttää lähtökohtana palvelun laatua mitattaessa. Tapahtumasarjaa seuraamalla on helppo havaita poikkeavuudet palvelussa. Palveluprosessin tulee helpottaa laadukkaan asiakaspalvelun tarjoamista sekä tehdä palvelun tarjoamisesta mahdollisimman tehokasta (Hee-Woong & Young-Gul 2001.)

Palveluprosessin kaksi tärkeintä tekijää ovat palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys. Niiden erottaminen toisistaan on tärkeää, sillä asiakkaat muodostavat havaintonsa palveluprosesseista olosuhteiden sekä organisatorististen seikkojen mukaan. Palveluprosesseissa tulee huomioida, että asiakas muodostaa mielikuvansa prosessin

ollessa käynnissä asiakaspalvelijan läsnä ollessa. Se eroaa suuresti esimerkiksi tuotantoprosesseista, joihin asiakas ei lainkaan osallistu itse. On tärkeää ymmärtää palvelun laadun sekä asiakastyytyväisyyden vaikutus palvelualueilla. Vaikka asiakas ei ole tyytyväinen palveluun tiettyinä hetkinä, ei kuitenkaan tarkoita, että palvelun laatu olisi heikkoa kyseisessä yrityksessä. (Susskind ym. 2000.)

ASIAKAS: Saapuu myymälään

MYYJÄ: Huomioi asiakkaan katseella sekä tervehtii

ASIAKAS: Tuntee itsensä tervetulleeksi

MYYJÄ: Tarjoaa asiakkaalle apua

ASIAKAS: Ilahtuu ja kertoo ostotarpeestaan

MYYJÄ: Kuuntelee sekä kartoittaa asiakkaan tarpeita

ASIAKAS: Antaa lisätietoa tarpeistaan

MYYJÄ: Suosittelee tuotteita



ASIAKAS: Kokee saaneensa tietoa ja yksilöllistä palvelua

MYYJÄ: Ohjaa keskustelua sekä auttaa ostopäätöksen tekemisessä

ASIAKAS: Tekee ostopäätöksen

MYYJÄ: Tarjoaa lisäpalvelua

ASIAKAS: Lähtee kassalle

MYYJÄ: Päättää tilanteen kohteliaasti tai lähtee mukaan kassalle

ASIAKAS: Maksaa ostoksensa

MYYJÄ: Tervehtii tarvittaessa. Kiittää ja päättää tilanteen toivotukseen.



Kuva 5. Vuorovaikutteinen palveluprosessi (mukaellen ketjuliikkeen palveluprosessia).

Asiakaspalveluprosessissa määritellään, kuinka palvelut tuotetaan asiakkaille. Prosessi tulisi kuvata mahdollisimman yksityiskohtaisesti, mitään vaiheista unohtamatta. Palveluprosessin avulla tiedetään palvelun tuottamiseen osallistuvat työntekijät, missä järjestyksessä työvaiheet suoritetaan ja mitä työvaiheita tarvitaan palvelun tuottamiseen.

Palveluprosessi tulisi kuvata kaaviona, jotta prosessi on helposti ymmärrettävissä. Silloin myös kriittisten kohtien, pullonkaulojen, huomaaminen on helpompaa ja prosessia on helppo parantaa. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009:15.)

Asiakkaan osallistuminen palveluprosessiin on välttämätöntä, ilman asiakasta palveluprosessia ei voi olla. Varsinkin palvelua kehittäessä on tärkeää, että asiakas osallistuu ja vaikuttaa prosessiin, jotta parannettavat kohteet löydettäisiin. Asiakkaan mukana olo myös nopeuttaa parannusprosessia ja palveluprosessista voidaan suunnitella asiakkaan tarpeita vastaava. (Alam & Perry 2002.)

Palveluprosessin voidaan sanoa olevan innovatiivinen, mikäli kumpikaan osapuolista, asiakas tai palveluntarjoaja ei ohjaa tapahtumaa. On myös mahdollista, että asiakkaalla on enemmän tietoa kuin palveluntarjoajalla, jolloin asiakas ohjaa itse prosessia sekä päättää itse saamansa palvelun laadun. Palveluprosessi voi sujua täysin palveluntarjoajan ehdoilla, mikäli hän tietää enemmän kuin asiakas, eikä anna asiakkaalle mahdollisuutta osallistua prosessiin. On myös tapauksia, joissa molemmat sekä asiakas että palveluntarjoaja ohjaavat prosessia. On hyvä huomioda, että haluttaessa muuttaa innovatiivisen palveluprosessin tapaa toimia, tulee prosessin muuttamisen lisäksi muuttaa myös palvelukohtauksia ja –ympäristöä. (Alam & Perry 2002.)

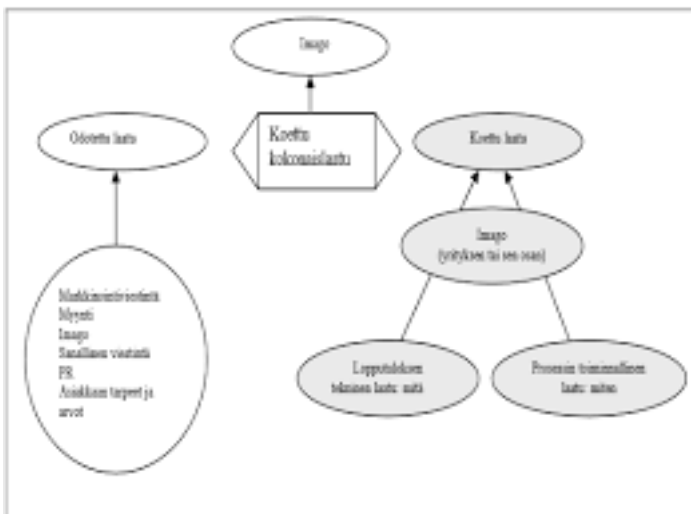
Yrityksen on tärkeä muistaa, että palveluprosessi ei takaa yksin takaa laadukasta palvelua. Sitä tulee noudattaa ja valvoa, jotta hyöty on mahdollisimman suuri. Prosessia tulee käydä läpi, jotta heikot kohdat, pullonkaulat löydettäisiin. Tehtyjen parannusten jälkeen prosessia ei tule ottaa heti käyttöön. Vaan sitä tulee kokeilla, jotta nähdään toimivatko tehdyt parannukset niin kuin haluttiin. Mikäli parannettu prosessi otetaan suoraan tavaksi toimia, ilman kokeilua, voidaan myöhemmin huomata parannuksista aiheutuvien mahdollisten haittojen olevan suuria ja tehneen jo paljon vahinkoa. (Hee-Wong & Young-Gul 2002.)

## 2.2 Asiakaspalvelun laatu

Asiakaspalvelun laadulla on suuri vaikutus palveluntarjoajan menestymiseen sekä selviytymisessä yritysten välisessä kilpailussa. Siihen miten asiakas kokee palvelun laadun, kiinnitetään entistä enemmän huomiota. Yritykset, jotka kiinnittävät huomiota asiakaspalvelun laatuun, saavat suurimman osan markkinoista. Jotta tämä toteutuisi, tulisi ymmärtää kaikki palvelun laatuun vaikuttavat tekijät, kuten esimerkiksi asiakkaan käyttäytymisen vaikutusta (Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1996). Myös Baker ja Crompton ovat todenneet, että hyvä laatuksella käytöksellä sekä asiakkaan että palveluntarjoajan puolelta saattaa olla jopa suurempi vaikutus kuin asiakas tyytyväisyydellä palveluun (Baker & Crompton 2000).

Asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä syntyvillä vuorovaikutustilanteilla on suuri vaikutus koettuun palvelun laatuun. Laatu koetaan teknisen eli lopputulosulottuvuuden tai toiminnallisen eli prosessiulottuvuuden avulla. Kun asiakkaan ja palveluntarjoajan vuorovaikutustilanne on ohitse, asiakkaalle jää lopputuloksen tekninen laatu. Se voi olla esimerkiksi ravintola annoksen maku tai muistikuva annoksen ulkonäöstä. Asiakkaan mielikuvaan vaikuttaa myös prosessin toiminnallisen lopputulos eli miten palvelutapahtuma hoidetaan. Esimerkiksi palveluntarjoajan ulkoinen olemus tai käyttäytyminen. (Grönroos 1991: 61–61.)

Lopputuloksen teknisen laadun lisäksi asiakkaan mielipiteisiin vaikuttaa myös toinen laadun ulottuvuus eli prosessin toiminnallinen laatu. Tällöin asiakkaan mielipiteisiin vaikuttaa miten hän saa palvelun ja miten palvelun samanaikainen tuottaminen ja kuluttaminen onnistuvat. Yrityksen itsestään antama kuva vaikuttaa laadun kokemiseen. Se vaikuttaa mm. siihen kuinka asiakas antaa palvelutapahtuman pienet virheet anteeksi. Mikäli asiakkaalla on yrityksestä myönteinen kuva, pienet virheet saatetaan hyväksyä. Jos taas asiakkaalla on yrityksestä kielteinen kuva, niin pienikin virhe saattaa tuntua asiakkaasta ylitse pääsemättömältä ongelmalta. (Grönroos 1991: 62-63.)



Kuva 6. Koettu kokonaislaatu (Grönroos: 1991.)

Kuinka asiakas kokee saamansa palvelun laadun, on monimutkaista. Kokemuksiin vaikuttavat laatu-ulottuvuuksien lisäksi myös markkinaviestintä (mainonta ja suoramarkkinointi), suusanallinen viestintä ja asiakkaan tarpeet. Laadun koettu kokonaislaatu on hyvää silloin, kun se vastaa asiakkaan odotuksia. Asiakkaan epärealistiset odotukset palvelun laadusta syventää odotetun ja koetun laadun välistä kuilua. (Grönroos 1991: 65–66.)

Asiakkaan odotusten ymmärtäminen on tärkeää, jotta hänelle voidaan tarjota mahdollisimman hyvää palvelua. Asiakas muodostaa käsityksensä palvelun laadusta mielikuviansa avulla. Hän vertaa palvelun toteutumista omiin odotuksiinsa. Palveluntarjoaja voi käyttää apunaan kysymyssarjaa, jotta asiakkaan odotuksia olisi helpompi ymmärtää. Asiakkaan tarpeiden luonnetta on hyvä selvittää, millaisia odotuksia asiakkaalla on? Poikkeavatko odotukset toisistaan vaan ovatko ne luonteeltaan samanlaisia? (Parasuraman, Berry & Zeithaml 1991.)

On myös hyvä miettiä millaiset tekijät vaikuttavat asiakkaan odotuksiin palvelusta. Ovatko odotukset jatkuvia, koko ajan samanlaisia vai muuttuvatko ne ajan kuluessa? Palvelun tarjoajan tulee selvittää muuttuvatko asiakkaan odotukset ostotapahtuman

aikana sekä vaihtelevatko odotukset tilanteen mukaan? Tämän jälkeen voidaan aloittaa selvittämään, miten yritys pystyy vastaamaan asiakkaan tarpeisiin sekä ylittämään ne? (Parasuraman ym. 1991.)

Liikkeessä vieraileva asiakas ei välttämättä tiedosta kaikkia tarpeitaan palvelua tai ostamaansa tuotetta koskien. Ne selvenevät hänelle vasta ostotapahtuman aikana. Laatu tarkoittaa asiakkaan odotuksien täyttämistä, myös tiedostamattomien odotusten. Silloin asiakas kokee saaneensa todella laadukasta ja hyvää palvelua. Seuraavalla kerralla ennen tiedostamattomina olleet odotukset ovat nyt konkreettisia odotuksia. (Knowles 10 – 11.)

Palveluntarjoajan hyvä laatusella käytöksellä ja asiakkaiden tyytyväisyydellä on suuri vaikutus yrityksen menestymiseen. Hyvä asiakaspalvelun laatu johtaa asiakastyytyväisyyteen ja sitä kautta uskollisiin asiakkaisiin, jotka palaavat yritykseen yhä uudelleen. Tyytyväiset asiakkaat suhtautuvat myös suopeammin mahdollisille hinnan korotuksille. Varsinkin yrityksen maineen kannalta tyytyväiset kanta-asiakkaat ovat erittäin tärkeitä. Tulee huomioida, että tyytyväiset kanta-asiakkaat kertovat hyvistä kokemuksistaan tuttavillean, joista saattaa tulla uusia asiakkaita yritykseen. (Baker & Crompton 2000.)

Palvelun laadun arvioinnissa tulisi ottaa huomioon sekä suorittamisen ja esiintymisen laadut, että tyytyväisyys. Suorittaminen, esiintymisen laatu on helpommin palveluntarjoajan hallittavissa, joten se on myös helpommin mitattavissakin (Baker & Crompton 2000). Kun asiakkaan mielikuva palvelun laadusta on positiivinen se vahvistaa erinomaista mielikuvaa palveluntarjoajasta. Negatiivinen mielikuva heikentää asiakkaan ja palveluntarjoajan välistä suhdetta. (Zeithaml ym. 1996).

Asiakaspalvelun laatu alkaa asiakkaan tarpeiden ymmärtämisestä ja loppuu tarpeiden täyttämiseen. Asiakkaan tarpeet voidaan selvittää markkinoiden tarpeita, varsinkin selvittämällä asiakkaan tiedostamattomat ja epäselvät tarpeet. Varsinkin avaintarpeiden selvittäminen on tärkeää. Tarpeet saadaan selville esimerkiksi markkinatutkimuksilla sekä analysoimalla asiakkailta tulevia valituksia. Myös asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen kommunikointi on tärkeää. Suuri osa epäonnistuneista asiakaskohtaamisista



riippuu huonosta kommunikoinnista. Mikäli asiakas ei pysty ilmaisemaan haluaan tai palveluntarjoaja ei pysty ilmaisemaan tarjontaansa saattaa asiakaskohtaaminen päättyä siihen, että asiakas ei saa haluamaansa palvelua tai tuotetta. (Oakland 2014: 13–15.)

On tärkeää, että palveluntarjoajalla on menetelmä, jonka avulla saadaan selville asiakkaiden palautteet kokemastaan palvelusta. Palautteet tulee käydä läpi sekä analysoida, jotta palvelun laatua voidaan parantaa vastaamaan asiakkaan odotuksia (Oakland 1995: 15). Jotta yritykset voisivat jatkossakin tarjota hyvää palvelua ja parantaa palvelun laatua verraten aikaisempaan, olisi tärkeää ymmärtää millaista yrityksen asiakkaat kokevat palvelun laadun olevan ja miten siihen voidaan vaikuttaa (Grönroos 1984).

Asiakkaan päätökseen palvelun laadusta vaikuttavat ennakko odotukset tai mielikuva siitä, miten palvelutapahtuman tulisi toimia. Asiakas vertaa näitä odotuksiaan saamaansa palveluun, mielipide palvelun laadusta syntyy siitä, miten hyvin toteutunut palvelu vastaa odotuksia. Tämän vuoksi on myös mahdollista, että asiakas saattaa kokea palvelun laadun olevan hyvää, vaikka se ei sitä toisen asiakkaan mukaan olisi lainkaan hyvä tasoista. Ennakko-odotuksilla ja henkilökohtaisilla mielikuvilla on suuri vaikutus, millaista palvelun loppujen lopuksi koetaan olevan. (Spreng & Mackoy 1996.)

On myös otettava huomioon, että asiakkaan mielipiteisiin palvelun laadusta vaikuttaa myös se, miten muut asiakkaat kokevat palvelun. Muuta samaan aikaan liikkeessä asioivat asiakkaat saattavat häiritä ostotapahtumaa muodostamalla jonoja tai häiritsevällä käyttäytymisellä. Muiden asiakkaiden vaikutus voi olla myös positiivista. Esimerkiksi silloin, kun toisen asiakkaan ja liikkeen myyjän välillä vuorovaikutus on mutkatonta ja hyväntuulista. (Grönroos 1991: 62.)

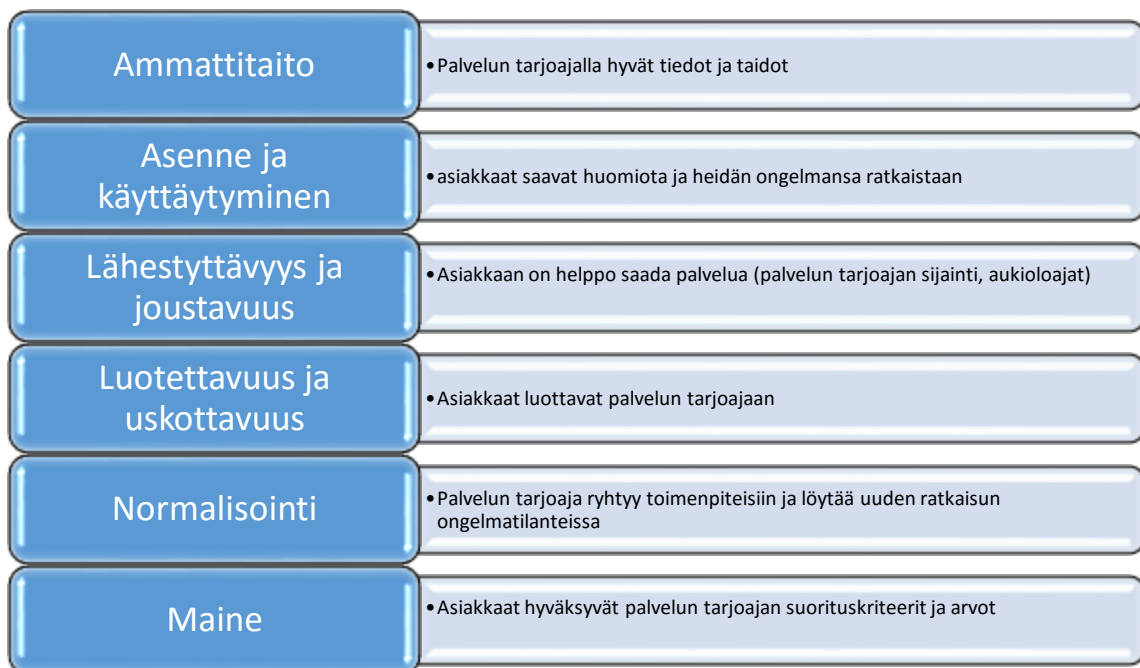


Kuva 7. Asiakkaan kokeman palvelun arvo (Vanhishikta Bhargava: 2016.)

Asiakkaan tulee kokea saaneensa arvoa ostotapahtumasta, jotta hän palaisi uudelleen yritykseen asioimaan. (ks. kuva 7). Arvoa määrittäessä tulisi huomioida mitä markkinoilla on jo tarjolla, mitä asiakkaat tarvitsevat sekä mitä yrityksellä on tarjottavana asiakkaalle. Hyvänä kilpailukeinona kilpailevia yrityksiä vastaan on onnistuminen arvon määrittämisessä. (Bhargava 2016.)

Yritysten tulee muistaa, että asiakas määrittelee palvelun laadun. Määritelmä saattaa muuttua ajan kuluessa, jopa yrityksen odotuksien vastaisesti. Sekä tiedostamattomilla odotuksilla, että koko asiakkaan koko palvelutapahtumasta saadulla hyödyllä on suuri vaikutus laadun määrittämisessä.

Hyvä asiakaspalvelun laatu saa aikaan tyytyväisiä asiakkaita. Hesselink ja van der Wiele ovat todenneet, että tyytyväinen asiakas käyttää enemmän rahaa myymälässä. Tyytyväisestä asiakkaasta tulee myös uskollinen myymälään kohtaa ja palaa asioimaan samaan myymälään uudelleen. He eivät myöskään kiinnostu kilpailijan mainonnasta, koska tietävät saavansa tarpeensa täytettyä kanta liikkeestään. Tyytyväiset asiakkaat jakavat myös ystävilleen ja tuttavilleen positiivista kuvaa myymälästä. Yrityksen tulee myös huomioida palaute tyytyväisiltä asiakkailta. He ovat alttiimpia tekemään ehdotuksia ja antamaan palautetta. (Hesselink & van der Wiele 2003.)



Kuva 8. Laadukkaaksi koetun palvelun kuusi kriteeriä (Grönroos: 1991).

Laadukkaaksi koetulla palvelulla on kuusi kriteeriä: 1) ammattitaito, 2) asenne ja käyttäytyminen, 3) lähestyttävyys ja joustavuus, 4) luotettavuus ja uskottavuus, 5) normalisointi ja 6) maine. Ammattitaito on teknisen laadun ulottuvuus, koska se liittyy tulokseen. Maine ja uskottavuus liittyvät imagoon. Neljä jäljellä olevaa kuuluvat prosessiin edustaen toiminnallista laatua. On hyvä huomioida, että eri asiakkaat arvostavat eri kriteereitä. Laatu saattaa myös muodostua sellaisesta tekijästä, jota

luettelossa ei ole mainittu. Esimerkiksi tuotteen hinnalla saattaa olla merkitystä asiakkaan kokemukseen laadusta. Hinta vaikuttaa myös asiakkaan odotuksiin. Varsinkin aineettomissa palveluissa korkea hinta saa aikaan odotuksen laadukkaasta palvelusta. (Grönroos 1991: 72-74.)

Yritysten pohtiessa hyvän asiakaspalvelun laadun ominaisuuksia, on hyvä muistaa, että asiakas halua reilua peliä. Asiakkaalla on tarve, jonka täyttämiseen hän saattaa käyttää suurenkin summan rahaa. Tähän yrityksen tulisi vastata tarjoamalla asiakkaalle mahdollisimman hyvää palvelua täyttämällä asiakkaan tarpeet. Mikäli palveluntarjoaja ei hoida osuuttaan ja pelaa reilusti, kokee asiakas sen epäluotettavana ja mielihahaa aiheuttavana. Tällöin on palveluntarjoajan peli ja asiakas menetetty. (Parasuraman, Berry & Zeithaml 1991.)

Yritys päättää asiakkailleen tarjoamastaan palvelun laadun tasosta, mutta asiakkaat päättävät kuinka yritykset onnistuvat. Yrityksen tulisi olla koko ajan tietoinen siitä, mitä asiakkaat haluavat sekä täyttää asiakkaan odotukset, jotta he tulisivat asioimaan yritykseen uudelleen. Boberg Karlsson ja Schölin nostavat esille syyt miksi asiakkaat eivät palaa takaisin yritykseen. Yhdeksän prosenttia syistä ovat sellaisia, joihin yritys ei pysty vaikuttamaan. Yhdeksän prosenttia lähteneistä asiakkaista ovat tyytymättömiä yrityksen hintatasoon. Neljätoista prosenttia asiakkaista ovat tyytymättömiä ostamaansa tuotteisiin eivätkä palaa enää asiakkaiksi. Asiakkaista suurin osa, 68% kokee tulleensa huonosti kohdelluksi, eivätkä sen vuoksi enää luota yritykseen. (Boberg Karlsson & Schölin 2007:12.)

Boberg Karlsson ja Schölin muistuttavat Christian Grönroosin todenneen uusien asiakkaiden saamisen olevan vaikeaa sekä kallista. On viisi kertaa kalliimpaa saada uusi asiakas kuin pitää jo olemassa olevat asiakkaat. On 25 kertaa kalliimpaa saada menetetty asiakas takaisin kuin pitää jo olemassa olevat asiakkaat. (Boberg Karlsson & Schölin 2007:12)

Parasuraman, Berryn ja Zeithamlin tekemän tutkimuksen mukaan esimerkiksi hotelliasiakkaat kokivat epäreiluutta silloin, kun asiakkaan varaamaa huonetta ei

pystyttykään tarjoamaan ylivarausten vuoksi. Mutta mikäli asiakas perui huonevarauksensa liian myöhään, joutui hän kuitenkin maksamaan huoneen. Asiakkaiden mielestä molempien osapuolien olisi tultava toisiansa vastaan. Tämä esimerkki korostaa, kuinka asiakas toivoo saavansa vastinetta maksamalleen summalle. Asiakkaan odotukset ovat suhteessa palvelusta perittyyn maksuun. Yrityksellä on mahdollisuus ylittää asiakkaan odotukset tarjoamalla parempaa palvelua kuin mistä asiakas luulee maksavansa. (Parasuraman ym. 1991.)

Taulukko 2. Laatu ulottuvuudet (Parasuraman ym. 1991).

<b>Laatu ulottuvuus</b>	<b>Määritys</b>
Luotettavuus	Kyky palvella asiakasta luotettavasti tekemällä sen mitä on luvannut. Yritys palvelee oikein heti ensimmäisellä kerralla
Palveluympäristö	Yrityksellä on tarvittavat materiaalit, asialliset ja siistit toimitilat sekä henkilökunta.
Reagointialttius	Asiakaspalvelijat ovat innokkaita ja halukkaita auttamaan asiakasta. Sekä löytämään asiakkaalle ratkaisun ongelmiin.
Palveluvarmuus	Henkilökunnan osaaminen ja huomaavaisuus antavat luotettavan kuvan.
Empatia	Asiakkaita ymmärretään ja heille tarjotaan yksilöllistä palvelua.

Asiakkaan odotukset palvelun laadusta voidaan jakaa viiteen eri laadun ulottuvuuteen; 1) Luotettavuus, 2) Reagointialttius, 3) Palveluvarmuus, 4) Empatia ja 5) Palveluympäristö. Luotettavuus koskee palvelu kokemusta ja loput neljä koskevat itse palvelu prosessia. Parasuraman, Berry ja Zeithamlin mukaan ihmiset luotettavuus on tärkein laatu ulottuvuuksista, kun halutaan täyttää asiakkaiden odotukset. (Parasuraman ym. 1991.)

### 2.3 Asiakaspalvelun laadun mittaaminen

Yritykset kiinnittävät entistä enemmän huomiota asiakkaidensa mielipiteisiin sekä tarpeisiin. Monilla aloilla hyvät asiakassuhteet ovat keino minkä avulla yritys pärjää kilpailussa. Hyvään palveluun kiinnitetään enemmän huomiota kuin ennen ja asiakkaan rooli on yhä tärkeämpi kuin ennen. (Hesselink, van Iwaarden & van der Wiele 2004). Yritykset pyrkivät tavoitteisiinsa asiakastyytyväisyyden avulla, joten on tärkeää tietää mitkä seikat vaikuttavat siihen, että asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun. Varmin tapa saada tietoa, on kerätä sitä suoraan asiakkailta. (Ylikoski 1999:149).

Palvelun laadun mittaamisen avulla asiakkaiden muuttuvat tarpeet huomataan ja niihin pystytään vastaamaan ajoissa. On tärkeää tietää, mitkä asiat vaikuttavat asiakkaiden tyytyväisyyteen ja miten asioita voidaan parantaa jatkossa, jotta yrityksen palvelun laatua voidaan kehittää. (Akbaba 2006). Tarpeiden tietäminen on tärkeää, koska asiakkaat muodostavat mielipiteensä odotuksiensa täyttymisen kautta. Erot odotuksien sekä täytyneiden odotusten välillä on merkittävin seikka palvelun tyytyväisyyttä tarkasteltaessa, osalle asiakkaista se merkitsee enemmän kuin asiakaspalvelijan onnistuminen. (Johns, Avci & Karatepe 2004).

Palvelun laatu on tärkeää, se saa asiakkaat palaamaan yritykseen uudelleen sekä auttaa uusia asiakkaita kiinnostumaan yrityksen tarjonnasta. Tyytyväiset asiakkaat kertovat eteenpäin saamistaan hyvistä kokemuksista. Sen vuoksi onkin tärkeää, että palvelun laatua tarkastellaan asiakkaiden näkökulmasta. Mittaamisessa tulee huomioida, että palvelun laadun mittaaminen eroaa muusta mittaamisesta. Palvelun laatu on vaikeasti kuvailtavaa sekä rakenteeltaan vaikeaselkoista, johtuen palveluiden heterogeenisyydestä, samanaikaisesta tuottamisesta sekä käyttämisestä, katoavaisuudesta ja aineettomuudesta. (Akbaba 2006.)

Palvelun laatuun ja sen mittaamiseen tulisi kiinnittää huomiota. Se on hyvin monimutkaista, koska asiakas itse osallistuu palvelutapahtumaan eikä myöskään palvelun tuotantoa ja kulutusta ei pystytä erottamaan toisistaan. Palvelun laatua mitattaessa tulisi myös huomioida, miten suuri vaikutus asiakkaan odotuksilla ja kokemuksilla on laadun

arvioimisessa. Tämän vuoksi tulisi ymmärtää millaisena asiakkaat kokevat palvelun laadun. Silloin on mahdollista valita ne palvelukriteerit, joihin halutaan vaikuttaa. (Grönroos 1991: 58–59.)

Oaklandin mukaan vain sellaisia asioita, joita pystyy mittaamaan, voi johtaa. Mittaaminen on myös tärkeää, jotta saadaan selville parannusta vaativat asiat. Yritykset haluavat kehittyä ja parantaa palveluaan entisestään. Sen vuoksi on tärkeää saada tietää, miten nyt suoriudutaan. Esimerkiksi siitä, kuinka asiakkaiden vaatimukset pystytään täyttämään. (Oakland 2014: 121.)

Palveluntarjoajat pitävät laadun mittaamista tärkeänä, jotta he pystyisivät ottamaan paikkansa markkinoilla entistä paremmin. Palvelun laadun mittaaminen on haastavaa, sillä siihen vaikuttavat yhteys palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden välillä sekä myös asiakkaan sekä palveluntarjoajan käyttäytyminen. Myös asiakkaan aikomuksilla sekä ostotavoilla on suuri vaikutus asiaan. Palvelun laadun koetaan syntyvän, kun asiakas vertaa kokemaansa palvelua odotuksiinsa. Eroa näiden välillä voidaan kuvata sillä, että koettu palvelun laatu on tietynlaista suhtatumista ja tyytyväisyys on omaisuudeltaan vuorovaikutuksellinen mittari. Palveluntarjoajille ero palvelun laadulla sekä asiakastyytyväisyydellä on tärkeä. On suuri ero ovatko heidän asiakkaansa tyytyväisiä palvelun laatuun vai pystyvätkö he tarjoamaan asiakkaillensa jotain enemmän, tavallisuudesta poikkeavaa. (Cronin & Taylor 1992.)

Cronin ja Taylor esittävät, että palvelun laatua mitattaessa tulisi huomioida palvelun laadun olevan suhtatumista. Joten sopiva mittari tulisi valita sen mukaan. Palvelun mittaamiseen löytyy useita eri vaihtoehtoja. Mittari tulisi valita niin, että palvelun laadun pystyisi käsitteellistää, jolloin palvelua voidaan mitata suhtautumisena. (Cronin & Taylor, 1992). Parasuraman, Zeithaml ja Berry mittaavat palvelun laatua odotuksien ja kokemuksien välisellä erolla SERVQUAL avulla. (Parasuraman ym.1994).

Palvelun laadun mittaamisessa voi käyttää monia erilaisia mittareita. Mittarit jaetaan kahteen eri luokkaan: tapahtumiin perustuviin ja ominaisuuksiin perustuviin.

Tapahtumiin perustuvat mittarit keskittyvät asiakkaan kokemuksiin palvelutapahtuma aikana. Ominaisuuksiin perustuvia mittareita on useita erilaisia, ne keskittyvät mittamaan saadun palvelun laadun laajuutta. Molempia mittareita ei voida käyttää samanaikaisesti, vaan on valittava paras vaihtoehto. Mitattaessa tulee myös huomioida miten yritysten erilaiset markkina-asetat sekä erilaiset asiakassegmentit vaikuttavat mittaamiseen. (Akbaba 2006.)

Grönroos jakaa mittarit attribuuttipohjaisiin mittausvälineisiin, joka kuvaa palvelun ominaisuuksia sekä kvalitatiivisiin mittausvälineisiin, joka arvioi kriittisiä tapahtumia. Esimerkiksi SERVQUAL-menetelmä on attribuuttipohjainen mittaus menetelmä, sillä siinä määritetään palvelua kuvaavia ominaisuuksia. Kvalitatiivisia menetelmiä käytetään huomattavasti vähemmän palvelun laatua mitattaessa kuin attribuuttipohjaisia. Niiden avulla havaitaan kriittiset tapahtumat palvelun aikana, joita analysoidaan ja pyritään löytämään syyt tapahtumiin. Tämä menetelmä antaa runsaasti tietoa ongelma-alueista sekä vahvuuksista. Tulosten perusteella löydetään laatu ongelmat ja syyt niiden ilmenemiseen. (Grönroos 2010: 113-114.)

Mittaria valittaessa tulee myös huomioida, että palvelun laadun sekä asiakas tyytyväisyyden välillä on yhteys. Hyvä palvelun laatu saa aikaan asiakastyytyväisyyden jolla on puolestaan vahvempi vaikutus asiakkaan mielikuvaan palvelun laadusta sekä asiakkaan tekemiin ostopäätöksiin. (Cronin & Taylor 1992.)

Pelkkä mittaaminen ei riitä. Palvelun laatua tulee parantaa sekä kehittää mitattujen tulosten pohjalta. Jatkuva asiakkailta kerätty tieto ei paranna palvelun laatua. Se päinvastoin lisää asiakkaiden odotuksia, sillä mittaaminen on lupaus aikomuksista parantaa palvelun laatua. Asiakkailta saatuun mahdolliseen suoraan palautteeseen palvelutilanteessa tulee kiinnittää huomiota. Se yhdessä mitattujen tulosten kanssa antaa hyvän kuvan asiakkaiden tyytyväisyydestä. (Ylikoski 1999: 149, 156.)

Vaiheittain etenevällä asiakastyytyväisyystutkimuksella on neljä päätavoitetta: 1) Pyritään selvittämään ne tekijät, jotka vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen, 2) Mitataan tämän hetkinen asiakastyytyväisyyden taso, 3) Valitaan toimenpiteet



asiakastyytyväisyyden kehittämiseen sekä valitaan kehityskohteille tärkeysjärjestys ja 4) Mittauksia jatketaan, jotta saadaan selville, kuinka toimenpiteet ovat vaikuttaneet sekä miten asiakastyytyväisyys kehittyy. (Ylikoski 1999: 156.)

### 3. MYSTERY SHOPPING MENETELMÄ

Yritykset ovat kiinnostuneita siitä pystyvätkö he täyttämään asiakkaidensa toiveet sekä palvelemaan asiakkaitansa parhaimmalla mahdollisella tavalla. Hyvänä keinona saada selville asiakkaiden mielipiteet, on Mystery Shopper menetelmä. Menetelmä käyttää tehtävään koulutettua asiakasta. Mystery Shopper tulee liikkeeseen kuin kuka tahansa asiakkaista, mutta käyntinsä aikana hän arvioi asiakaspalvelijan toimintaa, liikkeen siisteyttä tai muita ennalta sovittuja kohtia. Asiakkaan tavoin käyttäytyvä Mystery Shopperin pystyy antamaan arvokasta tietoa liikkeen asiakaspalvelun laadun tasosta. (Finn & Kayende 1999.)

Varsinkin palvelualan yritykset käyttävät Mystery Shopper menetelmää tutkiessaan aineettomia palvelu kokemuksia. Koska kokemukset ovat mittaajana toimivan henkilön mielikuvia tapahtumasta, tekee se mittaamisen erityisen haasteelliseksi. Mutta koska koeostajina toimivat henkilöt käyttäytyvät kuin kuka tahansa asiakkaista, heidän keräämä tieto henkilökunnan toimista kuitenkin luotettavaa. Sillä Mystery Shoppereina toimivat henkilöt ovat tehtävään valittuja ja koulutettuja, he myös tarkkailevat ennalta sovittuja asioita. Tämän vuoksi Mystery Shopper menetelmällä kerätty tieto on tarkempaa kuin esimerkiksi tavallisten asiakkaiden täyttämällä lomakkeilla kerätty tieto. (Ford, Latham & Lennox 2011.)

Mystery Shopper menetelmää käyttävät yritykset ovat tietoisia siitä, että he pystyvät parantamaan palvelun laatua vielä enemmän ja antamaan asiakkaille vielä enemmän. Tutkimuksen avulla yritykset saavat tietoonsa asiat, joiden parantamiseen tulisi keskittyä enemmän. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi: mainostaminen liikkeessä tai tuotteiden sekä palvelun saatavuus liikkeessä. (Boxberg Karlsson & Schölin 2007: 2). Menetelmällä tulisi mitata strategisesti tärkeitä asioita, jotka vaikuttavat yrityksen maineeseen, mikäli niissä epäonnistutaan. Tärkeiden prosessien korjaaminen on kallista ja aikaa vievää. (Boberg Karlsson & Schölin 2007: 11).

Mystery Shopping menetelmää käytetään paljon varsinkin ketjuliikkeiden asiakaspalvelun laadun vertailussa. Sen avulla voi myös verrata oman liikkeen palvelun

laatua kilpailijan laatuun. Mystery Shoppingin avulla kerättyä tietoa voidaan hyödyntää monilla tavoin. (Finn & Kayende 1999). Sen avulla voidaan löytää parannusta vaativat kohteet yrityksen asiakaspalvelu prosessissa tai saatuja tuloksia voidaan verrata aikaisempiin, jotta saadaan selville, miten palvelun laadun taso on muuttunut.

Hesselink, van Iwaarden ja van der Wiele korostavat kuinka tärkeää yrityksille on selviytyä hyvin prosesseissa, pitää yllä hyviä suhteita ja tarjota parasta palvelua. Asiakkaiden tarpeiden täyttäminen ja niiden ylittäminen ovat avainasemassa. Heidän mukaan mikään muu mittari ei motivoi henkilökuntaa hyvään suorittamiseen niin kuin Mystery Shopping. (Hesselink ym. 2004.)

Vaikka Mystery Shopper menetelmän tehtävänä on mitata palvelun laatua, voidaan sen avulla saatua tietoa hyödyntää yrityksissä monin eri tavoin. Menetelmän avulla voidaan myös selvittää henkilökunnan koulutuksessa onnistumista vertaamalla tuloksia aikaan ennen koulutusta. Sen avulla voidaan myös selvittää, kohtelee ko henkilö kunta kaikkia liikkeen asiakkaita saman arvoisina. Menetelmää voidaan myös hyödyntää kilpailijan asiakaspalvelun laatua tai muita seikkoja selvittäessä. (Hesselink & van der Wiele 2003.)

Mystery Shopper menetelmä on hyvä vaihtoehto, koska koeostajana toimiva henkilö ei ole tuttu yrityksen henkilökunnalle. Liikkeen henkilökunnalle tuttu henkilö ei saa koskaan samanlaista vastaanottoa sekä kohtelua kuin henkilökunnalle tuntematon asiakas saa. Myöskään yrityksen johto ei pysty täysin asettumaan asiakkaan asemaan. Johdolla on sellaista tietoa, mistä asiakkaalla ei ole laisinkaan. Ei ole myöskään varmaa, että yrityksen henkilökunta tarjoaisi lisäpalvelua yrityksen sisältä tulevalle Mystery Shopperille. Oletuksena on, että koeostajana toimiva henkilö tietäisi jo lisämyynnin informaation. (Boberg Karlsson & Schölin 2007: 2.)



Kuva 9. Arvio käytettyjen tutkimusmenetelmien osuuksista (Boberg 2007).

Mystery Shopper menetelmä käyttö on vielä vähäistä yritysten keskuudessa. Vuonna 1998 tehdyistä tutkimuksista vain 4% oli Mystery Shopper menetelmällä toteutettuja. Mielipide- markkinatutkimukset ovat yleisimmin tehtyjä. Suuret yritykset käyttävät menetelmä vain vähän tai vain osassa tutkimusta. On hyvä huomioida, että Mystery Shopping tutkimukset eivät pysty korvaamaan markkinointitutkimuksia. Molemmilla tutkimuksilla saadaan hyödyllistä, mutta erilaista tietoa. (Boberg Karlsson & Schölin 2007: 7.)

Mystery Shopper menetelmää tulee kehittää vastaamaan yritysten tarpeita tulevaisuudessa. Yrityksessä tapahtuviin strategisiin muutoksiin voidaan varautua muuttamalla tai uusimalla kyselylomakkeen kysymyksiä paremmin tarpeita vastaaviksi. Mystery Shopper menetelmä on hyvä työkalu parannusten tekemiseen. (Boberg Karlsson & Schölin 2007: 43.)

Mystery Shopper menetelmällä mittaaminen asettaa myös haasteita yrityksen työntekijöille. Totuttuja toimitapoja saatetaan joutua muuttamaan, jotta saatu hyöty olisi mahdollisimman suuri. Toimitapojen muuttaminen saattaa myös aiheuttaa vastustusta työntekijöiden keskuudessa. Yrityksen työntekijöitä tulee sitouttaa, kannustaa ja tukea

sekä valmistaa tekemään kovasti töitä, koska Mystery Shopper menetelmä mittaa myös suoritusta ja työntekijöiden käytöstä. (Boberg Karlsson 2009: 25, 27.)

### 3.1 Mystery Shopper tutkimuksen toteutus

Ennen Mystery Shopper tutkimuksen aloittamista tulee olla selvillä mitä halutaan mitata, millaista tietoa yritys tarvitsee. Haluttu tieto huomioidaan kysymyksiä laadittaessa. Käynnit tulisi tehdä useasti samaan kohteeseen, esimerkiksi muutamana päivänä eri kellonaikoina. Tällä tavoin voidaan poissulkea mahdollisten tulokseen vaikuttavien häiriöiden vaikutus tutkimustilanteessa. Tiedon keräämiseen tulee kiinnittää huomiota, jotta varmasti tarvittava tieto saataisiin. (Hesselink ym. 2004).



Kuva 10. Mystery Shopper prosessi (mukaellen Leadact, Boberg 2007).

Tutkimusta suunniteltaessa tulisi ottaa huomioon useaan tärkeään seikkaan. Mystery Shopperina toimiva henkilö pystyy huomioimaan haluttaessa erittäin tarkasti palvelutapahtuman kokemuksen tiettyjä kohtia, esimerkiksi asiakaspalvelijan

käyttäytymistä palvelutapahtuman aikana. Tämän vuoksi on tärkeää, että yritys miettii tarkasti mitä he haluavat tarjota asiakkailleensa. Jotta tavoite mihin verrataan olisi mahdollisimman totuudenmukainen. (Ford ym. 2011.)

Toinen tärkeä asia, johon tulisi kiinnittää huomiota on lomake, jota Mystery Shopper käyttää apunaan ostotapahtumaa arvioidessaan. Ketjuliikkeiden palvelua arvioitaessa samaa lomaketta käytetään jokaisessa ketjun myymälässä, vaikka Mystery Shopperina toimisikin eri henkilöt. Tällä tavalla kerätty tieto on vertauskelpoinen keskenään myymälöiden välillä. (Ford ym. 2011.)

Kyselylomakkeen käyttäminen on tärkeää, koska silloin kaikki asiakkaina toimivat koeostajat vastaavat samoihin kysymyksiin. Kysymysten tulee olla samalla tavalla esitettyjä, jotta se ei vaikuttaisi annettuihin vastauksiin. Kysyttävien asioiden tulee olla asiakkaiden kannalta tärkeitä, mutta sellaisia johon yrityksellä on myöhemmin mahdollisuus vaikuttaa. Pieniä kriittisiä yksityiskohtia ei kannata tuoda esille kysymyksissä. Kysymysten luokittelu auttaa vastausten analysoinnissa. Muutama avoin kysymys on kuitenkin paikallaan ja auttaa mahdollisen lisätiedon tarpeessa. (Ylikoski 1999: 160-164.)

Mystery Shopperina toimivan henkilön tulisi olla huomaavainen ja tarkka. Hänen tulisi noudattaa annettuja ohjeita. Ostotapahtumaa tehtäessä hän ei saa olla provosoiva, kriittinen tai tahallaan vaikea. Ennen varsinaista Mystery Shopper ostotapahtumaa on hyvä analysoida, millainen on yrityksen tyypillinen asiakas ja löytää mahdollisimman hyvin tätä vastaava Mystery Shopper henkilö. Better Business rekisterin mukaan suurin osa Mystery Shoppereina toimivista henkilöistä on naisia. Vuonna 2006 tehdyn tilaston mukaan Mystery Shoppereina toimivista oli naisia 66% ja miehiä 34%. (Boberg Karlsson & Schölin 2007:17-19.)

Ennen toteutettavaa ostotapahtumaa tulee koeostajana toimivan henkilön tutustua kysymyksiin. Kysymykset on hyvä osata, jotta pystyy tarkkailemaan oikeita asioita käynnin aikana. Mystery Shopper henkilö vastaa kysymyksiin heti ostotapahtuman jälkeen, kun asiat ovat vielä tuoreessa muistissa. Kysymykset tulee laatia niin, että niihin

on helppo vastata kyllä tai ei. Lomakkeessa tulee olla myös tilaa mahdolliseen kommentointiin. (Boberg Karlsson & Schölin 2007: 20.)

Kolmas asia johon tulisi kiinnittää huomiota on tiedon kerääminen yrityksen johdolle. Tietota voidaan hyödyntää yrityksen henkilökuntaa kouluttaessa sekä muita parannuksia tehdessä. Mystery Shopper ostotapahtuman aikana asiakaspalvelija ei ole tietoinen siitä, että palveltava asiakas on Mystery Shopper. Tämän vuoksi tapahtumasta kerätty tieto on totuudenmukaista. Koska tapahtuma arvioidaan anonyymisti ja hyvin yksityiskohtaisesti, on arviointivirheet harvinaisia verrattaessa muihin käytöstä arvosteleviin prosesseihin. (Ford ym. 2011.)

### 3.2 Mystery Shopper menetelmän hyödyt

Työntekijöiden suoritusta asiakaspalvelussa arvioidaan, jotta löydetäisiin parannusta vaativat seikat. Kannustamalla sekä kouluttamalla motivoidaan henkilökuntaa suoriutumaan paremmin tehtävissään. Työntekijöiden tulee tietää mitä heiltä odotetaan, millaista palvelua yritys haluaa antaa asiakkailleen sekä mitkä ovat tavoitteet tulevaisuudessa. (Latham, Almost, Mann & Moore 2005.)

Mystery Shopper menetelmän avulla tehtyjen tutkimusten tulokset ovat tärkeää tietoa yrityksille. Saatujen tulosten avulla voidaan yritys nähdä asiakkaan silmin, usein myös yritykset ovat sokeita omille heikkouksilleen. Nyt ne huomataan ja niihin voidaan puuttua ennen suuria vahinkoja tai taloudellisia menetyksiä. (Boberg Karlsson 2009: 41-42.)

Jotta tutkimuksesta saatu hyöty olisi mahdollisimman suuri, tulisi henkilökuntaa informoida tutkimuksesta ennen sen aloittamista. Tavoitteet tulisi olla selvillä, jotta henkilökunta pystyy toimimaan ammattimaisesti niiden saavuttamiseksi. Tutkimuksen aikana huomioi kiinnittyä kaikkiin asiakkaisiin, palvelua parannetaan, koska kuka tahansa asiakkaista voisi olla Mystery Shopper. Tutkimustulosten selvittyä tulee henkilökuntaa kannustaa ja palkita hyvistä tuloksista. Mikäli tutkimuksen tulos ei

vastaakaan odotettua, sitä ei tulisi kuitenkaan käyttää henkilökuntaa vastaan. Keinona jolla todistetaan tehdyistä virheistä. (Boberg Karlsson 2009:43, 101, 139.)

Mystery Shopper metelmää käytettäessä tulee ennen kaikkea huomioida, että se suoritetaan oikein ja koeostajana toimiva ei ole tuttu yrityksen henkilökunnalle. Tällä tavoin yrityksen johto saa oikeaa tietoa henkilökunnan toimitavoista ja pystyy tarvittaessa puuttumaan niihin antamalla palautetta, tarjoamalla koulutusta ja harjoitusta. Mystery Shopper menetelmän kysymyksiin saattaa kuulua seikkoja, jotka yrityksen johto pystyisi selvittämään toisin tavoin. Asiat sisältyvät kuitenkin Mystery Shopper menetelmään, jotta niitä seurataan ja dokumentoidaan parannuksia varten. (Boberg Karlsson & Schölin 2007: 2.)

Yritys voi selvittää useita seikkoja menetelmän avulla. Tärkeimpänä niistä on toimitapojen parantaminen. Menetelmän avulla saadaan selville ne tehtävät, joita tulisi parantaa tai tehdä toisin. Sokeus omia toimitapoja kohtaan saattaa estää huomaamaan niissä olevat kehityksen tarpeet. Yritykselle on myös tärkeää saada tietoa siitä, kuinka tavoitteiden saavuttaminen onnistuu. Tämän hetkisen tilan selvittäminen on tärkeää, jotta tarvittavat toimenpiteet voidaan päättää. (Boberg Karlsson & Schölin 2007: 9.)

Mystery Shopper menetelmästä hyötyy yritys, mutta myös sen asiakkaat ja henkilökunta. Sen avulla saadaan selville, toimitetaanko asiakkaille oikeita tuotteita. Menetelmän avulla saadaan selville henkilökunnan osaaminen sekä koulutustarpeet. Henkilökunta motivoituu suoriutumaan tehtävistä hyvin ja he tulevat entistä enemmän tietoisiksi asiakkaiden vaatimuksista. Myös menetelmän avulla saadut positiiviset tulokset motivoivat henkilökuntaa suoriutumaan vielä paremmin. Tästä hyötyvät myös asiakkaat. Parempi palvelu saa asiakkaan tulemaan yritykseen vielä uudelleen. (Boberg Karlsson & Schölin 2007: 10.)

Mystery Shopper menetelmän avulla saadaan tietoa kerättyä nopeasti. Tänäpäin kerättyä tietoa voidaan hyödyntää, vaikka jo seuraavana päivänä. Kun tapahtuma on vielä tuoreessa muistissa, saadaan tulosten läpikäymisestä vielä suurempi hyöty. (Ford ym. 2011). Tämä kuitenkin edellyttää, että Mystery Shopper ostotapahtuma palautuu



henkilökunnan mieleen. Tai Mystery Shopperia palvellut asiakaspalvelija on tunnistettavissa.

Menetelmän avulla saatujen tulosten läpikäyminen johtaa lähes aina yrityksen henkilökunnan parantuneeseen käytökseen. Henkilökunnan motivaatio hyviin suorituksiin kasvaa, sillä henkilökunta ei tiedä kuka toimii Mystery Shopperina. Henkilökunnan on myös hankalaa valmistautua tiettyä ostotapahtumaa varten. Vaan jokainen asiakas tulee palvella taidokkaasti loppuun saakka. (Ford ym. 2011). Mikäli yrityksen henkilökunnalla on mahdollisuus vaikuttaa tapahtuman järjestelyyn, esimerkiksi ottamalla osaa lomakkeen suunnitteluun on motivaatio hyvään suoriutumiseen vielä voimakkaampaa.

Ford, Latham ja Lennoxin tekemän tutkimuksen mukaan, palvelu Mystery Shopper menetelmää käyttävissä yrityksissä on parantunut huomattavasti. Tulokset paranivat jokaisen Mystery Shopper käynnin jälkeen. Menetelmää käyttäneen yrityksen johdon mukaan menetelmä maksoi itsensä takaisin, koska henkilökunnan suorituksia parantamalla yrityksen asiakaskäynnit kasvoivat. (Ford ym. 2011.)

Mystery Shoppereiden keräämän tieto voidaan esittää arvosanoina, tarkastuslistoina tai vapaasti kirjoitettuin vastauksina. Saatuja tuloksia voidaan verrata ketjun muiden liikkeiden saamiin tuloksiin, myymälän omaan suoriutumiseen ajan kuluessa tai parannusta vaativien asioiden löytämiseen. Mystery Shoppereita voidaan käyttää myös avuksi, kun halutaan tietää kilpailijan suoriutuminen esimerkiksi asiakaspalvelussa. (Finn & Kayadé 1999.)

Palautteen antaminen henkilökunnalle on tärkeää. Se on tehtävä oikein, jotta se parantaisi henkilökunnan suoritusta. On todettu, että väärin annettu palaute saattaa heikentää henkilökunnan halua palvella asiakasta hyvin. Jotta palautteen antamisesta olisi mahdollisimman suuri hyöty tulee yrityksen johdon palautetta antaessaan, esimerkiksi Mystery Shopper tuloksia, keskityä enemmän asiakaspalvelijan käytökseen kuin henkilön persoonaan. Huonosti menneen tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa tulisi

keskittyä pariin tärkeään huonosti sujuneeseen kohtaan, eikä murskata työntekijää huonolla menestyksellä. (Latham ym. 2005.)

Huonon palauteen antamisessa tulee kiinnittää huomiota tapaan, jolla se ilmaistaan. On parempi kiinnittää huomiota haluttuihin tapoihin toimia kuin huonoihin. Halutut asiat tulisi ilmaista työntekijää kunnioittaen, ei saisi missään nimessä olla pahantahtoinen työntekijää kohtaan. Palautteen anto ilman tavoitteita, ei tuota toivottua tulosta työntekijän suorituksen parantamisessa. Silloin palaute on vain informaatiota. Mikäli tavoitteet ovat työntekijän tiedossa on suorituksen arvioinnin palautteesta hyötyä. Silloin työntekijä tietää mitkä ovat tavoitteet ja mitä häneltä vaaditaan, jotta tavoitteet saavutetaan. (Latham ym. 2005.)

#### 4. VERTAILU KETJULIIKKEIDEN JA YKSITYISESSÄ OMISTUKSESSA OLEVIENT LIIKKEIDEN ASIAKASPALVELUN LAADUN VÄLILLÄ

Tutkimuksen avulla selvitettiin palvelun laatua ketjuliikkeiden ja yksityisessä omistuksessa olevien liikkeiden välillä. Pyrkimyksenä oli saada selville, kumpi liikemuodoista tarjoaa laadultaan parempaa palvelua asiakkailleensa. Sekä selvittää mahdolliset syyt tulokseen ja pohtia onko palveluprosessilla vaikutusta palvelun laatuun.

Mystery Shopper ostotapahtumat tutkimusta varten toteutettiin suurimmaksi osaksi joulukuussa 2016 ja tammikuussa 2017. Muutama asiointikäynti toteutui helmikuun lopussa 2017. Kaupungit, joissa ostotapahtumat tehtiin, olivat Vaasa, Seinäjoki, Pori, Turku ja Kristiinankaupunki. Mystery Shopper henkilöt saivat itse valita myymälät, joissa asioivat tutkimusta varten. Näin taattiin asiointikäynnin mielekkyys ja kiinnostavuus haamuostajana toimineelle henkilölle.

Ostotapahtumien suorittamisen ja lomakkeiden palauttamisen jälkeen tarkastettiin ketjuliikkeissä sekä yksityisessä omistuksessa tehtyjen käyntien määrät. Koska lomakkeita jäi palauttamatta, käynnit eivät menneet tasan. Ketjuliikkeissä suoritettuja ostotapahtumia oli kolme enemmän kuin yksityisessä omistuksessa olevissa liikkeissä. Tämän vuoksi vastauksia analysoitaessa, niille laskettiin prosentti osuudet kaikista liikemuodon vastauksista. Tällä mahdollistettiin vertailu liikemuotojen välillä.

##### 4.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin Mystery Shopper menetelmän avulla. Haamuostajina toimiville jaettiin lomakkeet kysymyksineen ostotapahtuman jälkeen täytettäväksi. Kysymykset olivat helppoja, joihin vastattiin kyllä tai ei. Kysymyslomake on liitteenä tutkimuksen lopussa.

Ostokäynti tapahtui siten, että Mystery Shopper huomioi ostotapahtumaa ja heti tapahtuman jälkeen täyttää lomakkeen, kun asiat ovat tuoreessa muistissa.

Ostotapahtuman aikana tulee käyttäytyä tavallisen asiakkaan tavoin. Myyjän provosointi tai muuten toimintaa tahallaan vaikeuttaminen ei ole sallittua.

Tutkimuslomakkeen kysymykset oli jaettu neljään osioon. Ensimmäinen osio koski vierailtavaa liikettä. Rastittamalla oikean kohdan, Mystery Shopper valitsi käyntinsä kohteen, joko ketjuliikkeen tai yksityisessä omistuksessa olevan liikkeen. Lisäksi kysyttiin liikkeen nimeä. Tällä tavoin voitiin epäselvässä tapauksessa varmistaa, kuuluuko liike ketjuun tai ei.

Kysymyslomakkeen toinen osio koski palveluosaamista. Tähän kuului neljä kysymystä, joilla selvitettiin liikkeen palveluosaaminen. Kysymykset olivat: a) tervehtikö myyjä sinua tullessasi liikkeeseen, b) tarjosiko myyjä sinulle apua, 3) oliko myyjä ystävällinen ja kohtelias, Kysymystä selvennettiin vielä viitteellä, että ystävällisyyteen ja kohteliaisuuteen kuuluvat myös myyjän positiivisuus, hymyily sekä katsekontaktin ottaminen ja 4) hallitsiko myyjä tilanteen tarjoamalla vaihtoehtoja ja kuuntelemalla toiveitasi. Lisäksi oli alue kommentoinnille, mikäli Mystery Shopper halusi selventää jotain vastaustaan. Selittämällä mikä voisi olla syynä siihen, ettei myyjä toiminut kuten olisi pitänyt. Esimerkiksi, siksi että liikkeessä oli paljon asiakkaita samaan aikaan.

Kolmannen osion avulla selvitettiin myyjän myyntiosaamista ja asiantuntemusta. Kysymykset olivat: a) kartoittiko myyjä asiakkaan toiveet ja yritti löytää sopivan tuotteen, b) millainen asiantuntemus myyjällä oli tuotteesta ja sen ominaisuuksista ja c) tarjosiko myyjä lisäpalvelua. Myös tässä kohdassa oli tilaa kommentointiin, mikäli sille oli tarvetta. Kartoittamista selvennettiin viitteellä, kyselikö myyjä toiveistani ja yritti löytää minulle sopivan tuotteen? Kuunteliko myyjä asiakasta, eikä vain pakottanut ottamaan jotain tuotetta?

Neljännessä osiossa selvitettiin kassapalvelun sujuvuutta. Kysymykset olivat: a) tervehtikö myyjä sinua kassalla, b) kiittikö ja hyvästelikö myyjä sinut ja c) toivottiko myyjä hyvää päivänjatkoa tai muuta vastaavaa. Tässä kohdassa ei ollut tilaa kommentointiin, vaan kysymyksiin vastattiin joko kyllä tai ei.

Viimeisessä eli viidennessä osiossa kysyttiin yleisarvosanaa koko ostotapatumasta. Vastausvaihtoehtoja oli viisi: 1= huono, 2 = välttävä, 3 = ei hyvä eikä huono, 4 = hyvä ja 5 = erinomainen. Myöskään tässä kohdassa ei ollut tarvetta kommentointiin tai lisäselvityksiin, vaan oikean kohdan ympyröiminen riitti vastaukseksi.

Lomakkeita jaettiin 60 kappaletta, joista palautettiin 47 kappaletta. Palautetuista lomakkeista 25:n vastaukset koskivat asiointia ketjuliikkeessä ja 22:n vastaukset asiointia yksityisessä omistuksessa olevassa liikkeessä. Tämän vuoksi vastauksia vertailtaessa on osuudet muutettu prosenteiksi, jotta vertailu olisi tasapuolista molempia ryhmiä kohtaan. Vain yhdestä tutkimuksen kysymyksestä puuttui vastaus. Palveluosaaminen osiossa, kysymykseen myyjän ystävällisyydestä puuttui yhdessä ketjuliikettä koskevassa lomakkeessa vastaus. Muuten tutkimuksen kaikki kysymyskohdat olivat saaneet vastauksen.

#### 4.2 Tulokset

Palveluosaamista koskevan ensimmäisen osion kysymykseen, tervehtikö myyjä astuessasi liikkeeseen, olivat vastaukset jakautuneet ketjuliikkeen kohdalta 68% kyllä ja 32% ei tervehtinyt. Yksityisessä omistuksessa olevien liikkeiden kohdalta vastaukset jakoutuivat tasan 50 % kyllä ja 50% ei. Avun tarjoamisessa vastausten välillä oli suurempi ero.

Taulukko 3. Palveluosaaminen

##### PALVELUOSAAMINEN

	KETJULIIKE		YKSITYINEN LIIKE		
	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	
Tervehtikö myyjä	68	32	50		50
Tarjosiko myyjä apua	52	48	23		77
Ystävällisyys	83	17	72		28
Tilanteen hallinta	68	32	32		64

Ketjuliikkeiden kohdalla 52% myyjistä tarjosi oma-aloitteisesti apua asiakkaalle, kun taas yksityisessä omistuksessa olevien liikkeiden kohdalla oma-aloitteisen avun tarjoaminen tapahtui vain noin 23% myymälöissä. Myyjä ei tarjonnut oma-aloitteisesti apua 48% ketjuliikkeissä tapahtuvista asioinneista ja noin 77% yksityisessä omistuksessa olevista myymälöistä.

Palveluosaamista selvittävissä kysymyksissä myyjän ystävällisyyttä ja kohteliaisuutta koskevat kysymykset saivat kyllä vastaukset suurimman osan molemmissa vertailun liikkeissä. Ketjuliikkeissä myyjän koettiin olevan ystävällinen ja kohtelias 83% asioinneista ja yksityisessä omistuksessa olevissa liikkeissä noin 72% vastauksista. Tässä kohdassa tulee huomioida, että ketjuliikkeitä koskevissa kysymyksissä yhdestä lomakkeesta puuttui vastaus tämän kysymyksen osalta.

Kuinka myyjä hallitsi tilanteen, kysymyksen kohdalla oli vertailtavien liikkeiden kohdalla selvempi ero. Ketjuliikkeissä tapahtuneissa asioinneissa 68% kohdalla myyjän koettiin hallitsevan tilanteen ja 32% asioinneista koettiin niin, ettei myyjä hallinnut myyntitilannetta. Yksityisessä omistuksessa olevien liikkeiden osalta ero oli päinvastainen. 32% ostotapahtumista koettiin olevan myyjän hallinnassa ja 64% ostotapahtumissa koettiin tilanteen olevan myyjän hallinnan ulkopuolella.

Taulukko 4. Myyntiosaaminen ja asiantuntemus

MYyntIOSAAMINEN JA  
ASIAntunTEMUS

	KETJULIIKE		YKSITYINEN		
	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	
Kartoittaminen	52	48	41		59
Asiantuntemus	44	56	41		59
Lisäpalvelu	24	76	18		82

Myyntiosaaminen ja asiantuntemus selvitettiin kolmella kysymyksellä. Ensimmäisen kysymyksen toiveiden kartoittamisesta, vastaukset jakautuivat suhteellisen tasaisesti. Ketjuliikkeissä tapahtuneista asioinneista 52% myyjä kartoitti asiakkaan toiveita ja 41% yksityisessä omistuksessa olevista liikkeiden asioinneista. Myyjän asiantuntemusta selvittäessä 44% ketjuliikkeissä tapahtuneista asioinneista myyjä koettiin olevan asiantunteva ja tuntevan myyvän tuotteen. Yksityisessä omistuksessa olevista liikkeistä myyjän asiantuntemus koettiin onnistuneen 41% liikkeistä. Lisäpalvelua asiakkaalle tarjottiin 24% ketjuliikkeistä ja vain 18% yksityisessä omistuksessa olevista liikkeistä.

Taulukko 5. Kassapalvelu

KASSAPALVELU

	KETJULIIKE		YKSITYINEN		
	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	
Tervehtikö myyjä	100			95	5
Kiitti ja hyvästeli	80		20	72	28
Toivotti jotain	60		40	5	95

Kassapalvelun sujuvuutta selvitettiin myös kolmella kysymyksellä. Ensimmäinen kysymys: tervehtikö myyjä sinua kassalle tullessasi? Toteutui 100% ketjuliikkeissä tapahtuvista asioinneista. Yksityisessä omistuksessa olevista liikkeistä kassamyymjä tervehti 95% asioinneista. Tulee huomioida, että vastausten vähäisen lukumäärän vuoksi ero kyllä ja ei vastausten välillä oli pieni. Kassatilanteen päättäminen selvitettiin kahdella kysymyksellä. Myyjä kiitti ja hyvästeli asiakkaan 80% ketjuliikkeissä tapahtuneista asioinneista ja 72% yksityisessä omistuksessa olevien liikkeiden asioinneista. 20% ketjuliikkeissä tapahtuvista asioinneista ja 28% yksityisessä omistuksessa olevien liikkeissä tapahtuvista asioinneista myyjä ei lainkaan kiittänyt tai hyvästellyt asiakasta.

Kassapalvelun sujuvuutta selvittävässä osiossa viimeisellä kysymyksellä selvennettiin, toivottiko myyjä asiakkaalle, esimerkiksi hyvää päivänjatkoa, hauskaa viikonloppua tai muuta vastaavaa? Ketjuliikkeissä tapahtuneista asioinneista 60% päätettiin kassamyymjän

toivotukseen, mutta vain 5% yksityisessä omistuksessa olevista liikkeiden ostotapahtumat päättyivät toivotukseen.

Mystery Shopperina toimineilla asiakkailla oli myös mahdollisuus antaa arvosana käynnillensä. Jokainen haamuostaja antoi arvionsa ostotapahtumasta. Mikään liikkeistä ei saanut arvosanaa 1 mikä tarkoitti, että tapahtuma oli huono. Ketjuliikkeissä tapahtuneet asiointit keräsivät huomattavasti enemmän arvosanoja 5=erinomainen, kuin yksityisissä liikkeissä tapahtuneet asiointit. Arvosanat jakautuivat tasaisesti 3=ei hyvä eikä huono ja 4=hyvä välille molempien vertailussa olevien liikeryhmien kohdalla. Arvosanaa 2=välttävä annettiin yhdelle ketjuliikkeessä tapahtuneelle asiointille ja kahdelle yksityisessä omistuksessa olevan liikkeen asioineille. Lopullinen arvosana koko ostotapahtumasta ketjuliikkeissä oli 4 ja yksityisessä omistuksessa olevien liikkeiden ostotapahtumissa 3,6.



## 5. KETJULIIKKEIDEN JA YKSITYISESSÄ OMISTUKSESSA OLEVIEN LIIKKEIDEN PALVELUN LAATU

Mystery Shopper menetelmän avulla tehdyn asiakaspalvelun laadun tutkimuksen tuloksissa kävi ilmi, että asiakaspalvelun laatu on parempaa ketjuliikkeissä kuin yksityisessä omistuksessa olevissa liikkeissä. Tutkimuksen kaikkien osioiden kysymysten vastauksista eniten kyllä-vastauksia tuli ketjuliikkeille. Tulee kuitenkin ottaa huomioon, että kokonaisarvosanaa ostotapahtumalle annettaessa ei ero ollut suuri liikemuotojen välillä. Vaikka palvelun laatu on hieman heikompaa yksityisessä omistuksessa olevassa liikkeessä, jää asiakkaalle kuitenkin positiivinen kuva ostotapahtumasta. Missään tutkimuksessa asioiduista liikkeistä ei annettu täysin huonolaatuista palvelua asiakkaalle. Vaikka joissain kohdissa saatettiin epäonnistua, se pystyttiin kuitenkin paikkamaan toisessa kohdassa paremmalla onnistumisella.

Tutkimuksesta käy ilmi palveluprosessin noudattamisen vaikutus asiakaspalvelun laatuun. Ketjuliikkeissä prosessia noudatetaan alusta loppuun. Tosin kassapalvelun loppuun asti saattaminen hyvin oli ongelmallista molemmissa tutkimuksen liikemuodoissa. Asiakaspalvelu loppuu, kun asiakas on maksanut ostamansa tuotteet. Tulisikin muistaa, että kassatapahtuma tulee viedä loppuun asti hyvin. Silloin asiakkaalle jää positiivinen mielikuva, kun myös maksun jälkeen viitsittiin vielä huomioida asiakasta.

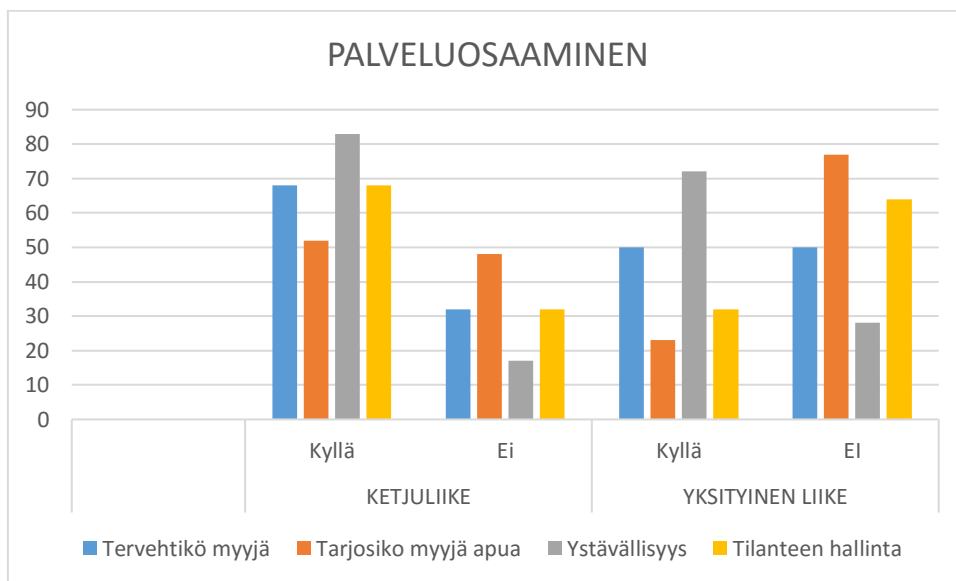
Tutkimuksen tuloksista ilmenee henkilökunnan kouluttamisen tärkeys. Ketjuliikkeessä jokaisella asiakaspalvelijalla tulee olla palveluprosessi hallussa ja sitä tulee noudattaa. Henkilökuntaa myös koulutetaan jatkuvasti, jotta tuotetietous olisi halutulla tasolla. On paljon helpompaa myydä tuotteita, kun tuotetietous on hallussa. Huomioitavaa on myös se, että myös sesonkityöntekijöitä koulutetaan tehtävää varten. Vaikka työsopimus tehtäisiin vain pariksi kuukaudeksi kesän ajaksi, kuuluu siihen kahden päivän koulutus.

Yksityisessä omistuksessa olevilla liikkeillä ei ole samanlaisia taloudellisia mahdollisuuksia kouluttaa jatkuvasti työntekijöitensä. Tutkimuksessa ilmeni palveluprosessin puuttuminen yksityisessä omistuksessa olevista myymälöistä. Tulee tosin huomioida, että yksityisessä omistuksessa olevat liikkeet ovat alkaneet omistajan

kiinnostuksesta yrittämiseen tai antamaansa palveluun. Tämän vuoksi yksityisessä omistuksessa olevissa liikkeissä on mahdollisuus saada palvelua, jota muualla ei olisi mahdollisuutta saada. Jokainen asiakas on taloudellisesti tärkeä ja heidän vuoksi ollaan valmiita tekemään kaikkensa.

### 5.1 Palveluosaaminen

Ketjuliikkeissä myyjä tervehti asiakasta 68% käynneistä. Yksityisessä omistuksessa olevissa liikkeissä luku oli hieman alhaisempi 50%. Palveluprosessia, eli ohjetta siitä kuinka tulee toimia, noudatettaessa ohjeistetaan aina huomioimaan myymälään saapuvaa asiakasta tervehtimällä. Asiakaspalvelijan ollessa varattu, esimerkiksi palvellessa toista asiakasta, nyökkäys riittää tervehdykseksi.



Kuva 11. Palveluosaamisen jakautuminen ketjuliikkeiden ja yksityisessä omistuksessa olevien liikkeiden välillä

Alkutervehdys on myös asiakaspalvelijan turvallisuuden kannalta tärkeää. On hyvä tietää, kuka on saapunut myymälään. Tällöin mahdolliset ongelmatilanteet eivät tule

yllätyksenä, vaan niihin ehtii varautua. Alkutervehdys ja silmiin katsominen on myös henkilökohtainen kontakti. Sen jälkeen ongelmatilannetta suunnitellelle asiakkaalle sen aikaan saattaminen on vaikeampaa.

Tutkimuksessa esitetyissä kommentteissa tuli ilmi, että myymälän koolla on suuri vaikutus ensikontaktin syntymiseen. Suuressa myymälässä ei aina ole edes näköyhteyttä myymälän ovelle, jotta asiakkaita pystyisi tervehtimään. Pienessä (alle 100 neliömetrin) myymälässä asiakkaan huomioiminen on huomattavasti helpompaa. Tutkimuksessa ilmeni myös asiakaspalvelijoiden määrällä sekä muilla tehtävillä töillä olevan vaikutusta asiakkaan huomioimiseen. Kiireessä, tavara kuormaa purkaessa saatetaan myymälän saapuva asiakas jättää huomioimatta.

Tutkimuksessa ilmeni, että erityisen huonoksi palvelutapahtuma koettiin silloin, kun asiakaspalvelija huomasi asiakkaan, mutta jätti tervehtimättä. Mystery Shoppereina toimineiden henkilöiden antamien kommenttien mukaa, se sai aikaan tunkeilevan tunteen ja ajatuksen, siitä saako liikkeeseen tulla asioimaan.

Alkutervehdykseen tulisi kiinnittää huomiota myös yksityisessä omistuksessa olevissa liikkeissä. Ensikuva myymälään astuttaessa on tärkeä, sillä se määrittää asiakkaalle kokonaiskuvan kyseessä olevasta yrityksestä. Ensimmäisenä syntyneen mielikuvan tulee olla hyvä, sillä sitä on vaikea korjata myöhemmin.

Avun tarjoaminen ei ole välttämättä luontevaa suomalaiselle, mutta sitä voi harjoitella. Myös avun vastaanottamien saattaa herättää tunteita asiakkaiden keskuudessa. Osa asiakkaista kaipaa avun tarjoamista, kun taas osasta se tuntuu tunkeilevalta sekä yritykseltä pakkomyyntiin. Vaikka asiakas ei kaipaisikaan apua, on seuraava kontaktiaskel kuitenkin avattu. Sen jälkeen asiakkaan on helpompi lähestyä myyjää kuitenkin, mikäli huomaakin tarvitsemansa apua.

Ketjuliikkeiden järjestämissä koulutuksissa painotetaan ja harjoitellaan avun tarjoamista. Se ilmenee myös tutkimuksen tuloksista. Ketjuliikkeissä tapahtuneista ostotapahtumista

52% asiakaspalvelija tarjosi apua asiakkaalle, kun yksityisessä omistuksessa olevissa liikkeissä apua tarjottiin vain 23% ostotapahtumista.

Tutkimuksen mukaan avun tarjoamatta jättämiseen vaikuttavat samat seikat kuin alkutervehdyksen pois jättämiseen. Mikäli asioidussa myymälässä oli paljon muita asiakkaita tai purettiin tavarakuormaa, ei asiakkaalle tarjottu apua. On myös huomioitava, riittääkö asiakaspalvelijalta pelkkä kysymys: tarvitsetko apua, muun työn ohessa. Suotavaa olisi tietenkin keskeyttää muut työt, esimerkiksi tavarakuorman purku ja mennä asiakkaan luokse tarjoamaan apua.

Yllättävää on se, että tutkimuksen mukaan 77% yksityisessä omistuksessa olevista liikkeistä ei tarjottu apua asiakkaalle. Avun tarjoaminen on helppo jättää tekemättä, mikäli siihen ei kiinnitetä huomiota. Tutkimuksessa ilmeni, että avun tarjoamisen koettiin olevan hyvä asia, vaikka ei apua olisi kaivannutkaan. On kuitenkin huomioitava, että asiakkaan päätöstä tulee kunnioittaa, mikäli asiakas torjuu avunanto yrityksen.

Tutkimuksessa ilmeni muutama myös avuntarve silloin, kun ketään ei ollut paikalla antamassa apua. Mystery Shoppereina toimineet henkilöt kokivat hyvin negatiiviseksi sen, kun oli tarve löytää jokin tietty tuote, mutta ei ollut ketään asiakaspalvelijaa keneltä kysyä. Tai mikäli asiakaspalvelijaa joutui etsimään läpi koko myymälän. Henkilökunnan vähäinen määrä ja säästötarpeet vaikuttavat myös tällä tavoin asiakaspalvelussa onnistumiseen.

Muutamassa tapauksessa avuntarjoaminen koettiin olevan tungettelevaa ja epämukavaa. Tällöin asiakaspalvelijan tulisikin mennä asiakkaan ehdoilla ja antaa asiakkaalle tilaa. On tosin hankalaa olla avulias ja helposti lähestyttävä, mutta kuitenkin tilaa antava ja taustalla odottava.

Asiakaspalvelijan ystävällisyyteen ja kohteliaisuuteen vaikuttavat useat seikat. Positiivisuus, hymyily ja katsekontakti ovat tärkeitä seikkoja palvelussa hyvin onnistumiseen. Asiakaspalvelijan tulisi unohtaa omat tunteuksensa, jotta ne eivät välittyisi asiakkaalle. Mikäli yritys huolehtii työntekijöistään ja heidän hyvinvoinnistaan,

vaikuttaa se myös palvelun laatuun. On helppo olla hyväntuulinen, iloinen ja kohtelias, kun asiat ovat hyvin. On myös hyvä muistaa, että asiakaspalvelijan eleillä ja ilmeillä on suuri vaikutus siihen, miten asiakas kokee palvelutilanteen.

Tutkimuksen mukaan molemmissa liikemuodoissa palvelu oli ystävällistä ja kohteliasta. 83% ketjuliikkeissä ja 72 % yksityisessä omistuksessa olevista liikkeissä palvelun olevan ystävällistä. Vain muutamissa Mystery Shopper ostotapahtumissa asiakaspalvelija koettiin epäystävälliseksi. Tämä tapahtui esimerkiksi silloin, kun palvelutilanne koettiin kiireiseksi tai asiakaspalvelijalla oli paljon muita tehtäviä samaan aikaan, esimerkiksi tavaroiden hyllytys. Tutkimuksessa ilmenneiden kommenttien mukaan palvelun ei koettu olevan missään tyydyttävää ja todella epäystävällistä. Vaan juuri asiakaspalvelijan kiire ja välinpitämättömyys aiheuttivat suuren osan huonoista kokemuksista.

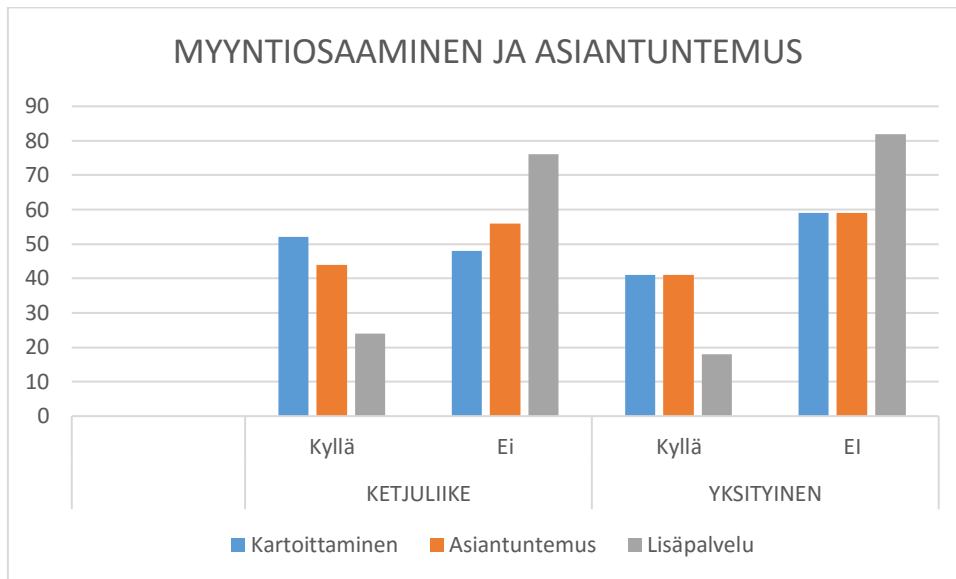
Asiakaspalvelijan tulee hallita myyntitilanne ohjaamalla keskustelua sekä kuuntelemalla asiakasta. Tutkimuksen mukaan asiakaspalvelijan koettiin hallitsevan myyntitilanne 68% ketjuliikkeissä tapahtuneista asioinneista ja 32% yksityisessä omistuksessa olevista liikkeistä. Ketjuliikkeissä annettu koulutus painottaa tilanteen hallintaa ja harjoituksen avulla antaa valmiudet toimia hyvin. Koulutuksen antama tuotetieto vahvistaa kykyä hallita tilanne, kun asiakaspalvelija pystyy luottamaan itseensä sekä auttamaan asiakasta tekemään ostopäätöksen.

## 5.2 Myyntiosaaminen ja asiantuntemus

Asiakkaan tarpeiden kartoittaminen on hyvin tärkeää, jotta niihin pystytään vastaamaan mahdollisimman hyvin. Asiakkaalle tulee esittää tarkentavia kysymyksiä, jotta asiakkaan tarpeet pystytään kartoittamaan. Asiakkaalle tulee tarjota eri vaihtoehtoja, mutta asiakasta ei saa painostaa ostamaan tiettyä tuotetta. Asiakaspalvelijan tehtävänä on auttaa asiakasta ostopäätöksen teossa.

Koulutuksen antaman tuotetietous on tärkeä tekijä. Kun tuntee myytävät tuotteet hyvin, on helppo vakuuttaa asiakas tekemään ostopäätöksensä. Mikäli eteen tulee tilanne, missä

ei pysty auttamaan asiakasta. Esimerkiksi, vastaamaan asiakkaan tekemiin kysymyksiin, on lisätiedon etsiminen aina sallittua. On parempi etsiä oikea tieto asiakkaalle, esimerkiksi tietokoneelta, kuin sanoa ettei tiedä tai pysty auttamaan. Asiakas arvostaa tiedon hakemista huomattavasti enemmän kuin tyhjää vastausta.



Kuva 12. Myyntiosaamisen ja asiantuntemuksen jakautuminen ketjuliikkeiden ja yksityisessä omistuksessa olevien liikkeiden välillä

Tutkimuksen mukaan 52% ketjuliikkeissä suoritetuista ostopahtumista myyjä kartoitti asiakkaan tarpeet ja 41% yksityisessä omistuksessa olevista liikkeistä. Luku ketjuliikkeiden osalta on yllättävän alhainen. Koulutuksen ja palveluprosessin seuraamisen myötä luvun tulisi olla korkeampi. Varsinkin verrattaessa yksityisessä omistuksessa oleviin liikkeisiin, joissa palveluprosessia ei välttämättä aina edes ole. Useat seikat vaikuttavat kartoittamisen onnistumiseen. Kiire sekä useiden asiakkaiden samanaikainen auttaminen, heikentää keskittymistä palveltavaan asiakkaaseen. Tulee myös huomioida, että kaikki asiakkaat eivät ole halukkaita kertomaan toiveistaan asiakaspalvelijalle. Osa asiakkaista saattaa kokea itsensä tilanteessa vaivautuneeksi, eikä halua vastata kysymyksiin toiveista.

Tutkimuksessa esiintyvien kommenttien mukaan, myyjä ei aina kuunnellut asiakkaan toiveita. Asiakaspalvelija saattoi vain tarjota kalliita tuotteita, välittämättä siitä mitä asiakas oli valmis maksamaan tuotteesta. Asiakkaalta voikin kysyä, kuinka paljon on valmis sijoittamaan haluamaansa tuotteeseen. Asiakaspalvelijalta apua pyydetessä, saatettiin näyttää oikea paikka, missä tuote sijaitsee. Sen jälkeen asiakaspalvelija jatkoi matkaansa, eikä asiakas halunnut lähteä perään kysymyksiensä kanssa. Kommenteista huomaa, kuinka tärkeänä asiakaspalvelijan läsnäolo koetaan.

Myös asiantuntemuksen alhainen luku, herättää ajatuksia. Vain 44% ketjuliikkeissä tapahtuneista käynneistä ja 41% käynneistä yksityisessä omistuksessa olevissa liikkeissä koettiin asiakaspalvelijalla olevan asiantuntemusta. Ero lukujen välillä on lähes olematon. Vaikka koulutuksella voidaan parantaa asiakaspalvelijan tuotetietoutta, niin luvuista huomaa, että myös yksityisessä omistuksessa olevien liikkeiden asiakaspalvelijat hallitsevat myytävät tuotteet. Tulee kuitenkin muistaa, että molemmat luvut ovat alle 50% eli alle puolessa käynneistä koettiin asiakaspalvelijan tuntevan myyvän tuotteet.

Ketjuliikkeissä annettavassa koulutuksessa panostetaan ja korostetaan tuotetietoutta, jotta asiakkaita pystyttäisiin palvelemaan hyvin. Alhaista onnistumista voi tulkita myös niin, että millaista tuotetietoutta, asiantuntemusta asiakkaat kaipaavat? Onko huipussaan oleva tuotetietous asiakkaalle liian kaukaista?

Lisäpalvelun tarjoaminen on myös yrityksen myynnin kannalta tärkeää, mutta se on myös oivallinen tapa päättää myyntitapahtuma. Lisäpalvelun tarjoamisessa tulisi kuitenkin huomioida asiakas, jotta lisämyynti ei tuntuisi tavarankäynnin pakko myynniltä. Lisäpalvelun avulla voidaan taata hyvin onnistunut palvelutapahtuma. Se saattaa säästää asiakkaan aikaa, mikäli hän ei olisi itse huomannut tarvitsevansa ostamansa tuotteen rinnalle lisäosaa.

Tutkimuksessa ilmeni, että liikkeissä ei tarjota asiakkaalle lisäpalvelua. Molemmissa tutkimuksen myymäläryhmissä saadut tulokset ovat alhaisia. Ketjuliikkeissä vain 24% ostotapahtumista tarjottiin asiakkaalle lisäpalvelua. Yksityisessä omistuksessa olevien liikkeiden osalta lisäpalvelua tarjottiin vain 18% ostotapahtumista.

On huomioitava lisäpalvelun tarjoamisen lukujen välinen pieni ero. Ketjuliikkeissä annettu koulutus, harjoitus sekä palveluprosessin noudattaminen tulisi näkyä vastauksissa. Lisäpalvelu jätetään kuitenkin tarjoamatta. Sen tärkeyttä yrityksen myyntiin tai asiakkaan ilahduttamiseen, ei ole joko sisäistetty asiakaspalvelijoiden keskuudessa tai se jätetään muista syistä tarjoamatta. Asiakkaan käytös ostotilanteessa saattaa olla yksi tekijöistä, miksi lisämyyntiä ei tarjota. Kaikki asiakkaat eivät pidä sitä palveluna, vaan yrityksenä myydä lisää tuotteita väkisin asiakkaalle.

Tutkimuksessa Mystery Shoppereina toimineiden henkilöiden antamissa kommentteissa mielipiteet lisäpalvelusta jakoutuivat kahteen osaan. Osan mielestä lisäpalvelu oli kiva lisä ostotapahtumaan ja osan mielestä se oli kiusaantunut pakotus ostaa lisää tuotteita. Lisäpalvelu koettiin olevan positiivista, kun tarvitsi ostamaansa tuotteeseen jonkun muun mielipiteen. Myös ammattihenkilöltä saatua apua arvostettiin. Liikkeen asiakaspalvelija tuntee myymänsä tuotteet ja pystyi kertomaan niistä sellaista tietoa, mitä asiakas ei tiennyt tai tullut ajatelleeksi.

Lisäpalvelu koettiin onnistuneena, kun asiakaspalvelija tarjosi lisäpalveluna osaa, jota ilman asiakkaan ostamaa tuotetta ei olisi voinut käyttää. Asiakkaalta säästyi aikaa, kun ei tarvinnut ensin mennä kotiin toteamaan lisäosan tarvetta. Kommentteissa ilmeni myös lisäpalvelun tarve, jota asiakkaan piti itse hakea. Asiakas kaipasi ostamastaan tuotteesta enemmän tietoa ja käyttötarkoituksia, mutta sopivaa myyjää kysymysten esittämiseen ei löytynyt.

Lisäpalvelun koettiin olevan ärsyttävää silloin, kun asiakaspalvelija yritti väkisin tarjota lisää tuotteita. Kiusallisena sen koettiin olevan varsinkin ketjuliikkeissä, joissa asiakaspalvelija tarjosi uusia tuotteita moneen kertaan. Koettiin, että yhden kieltäytymisen lisäpalvelusta tulisi riittää, eikä uusia kysymyksiä enää esitettäisi.

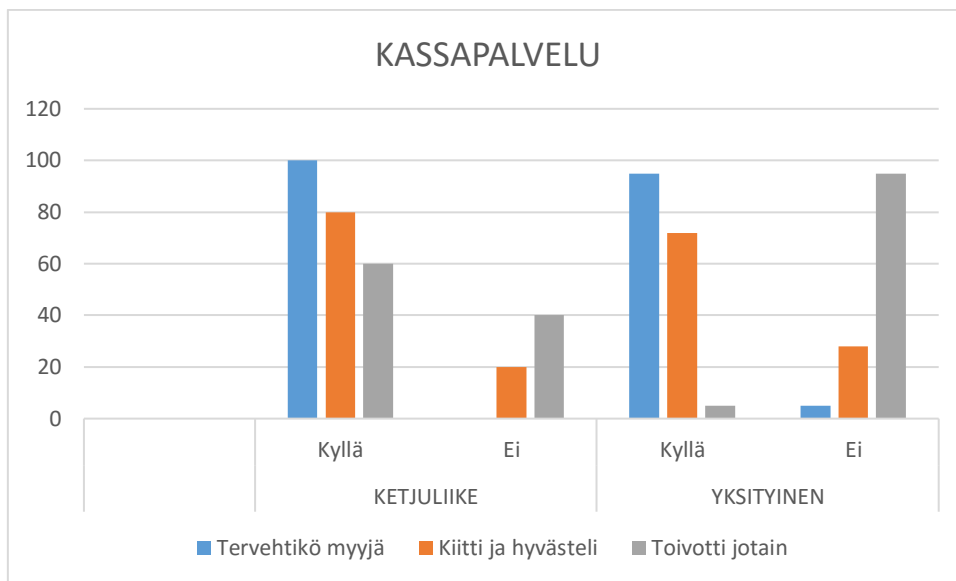
Lisäpalvelun vähäinen tarjoaminen saattaa juuri johtua siihen suhtautumisesta. On vaikea tarjota asiakkaalle lisäpalvelua, kun tiedetään sen herättävän ristiriitaisia tunteita asiakkaalle. Osa asiakkaista kaipaa lisäpalvelua, mutta osa kokee tilanteen pakko



myyntinä. Lisäpalvelu on helppoa jättää tarjoamatta, jotta välttyttäisiin kiusallisilta tilanteilta. Tämä johtaa siihen, että lisäpalvelua kaipaavat asiakkaat jäävät ilman sitä.

### 5.3 Kassapalvelu

Asiakas pitää aina huomata tervehtimällä, myös kassatapahtumaa aloittaessa. Varsinkin silloin se on tärkeää, kun kassalla ei ole sama, jo aikaisemmin asiakasta palvellut myyjä. Asiakkaan tervehtiminen avaa kontaktin asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä. Kassapalvelu on myös viimeinen kontakti asiakkaan ja liikkeen välillä. Tapahtuman tulisi olla onnistunut, jotta liikkeestä jäisi positiivinen mielikuva asiakkaalle.



Kuva 13. Kassapalvelun jakautuminen ketjuliikkeiden ja yksityisessä omistuksessa olevien liikkeiden välillä

Tutkimuksen mukaan kassapalvelu tapahtuman aloitus on molempien tutkimuksessa olleiden liikemuotojen hallussa. Ketjuliikkeissä tapahtuneista asiointikäynneistä

asiakaspalvelija kassalla tervehti asiakasta 100% käynneistä ja 95% yksityisessä omistuksessa olevissa liikkeissä tapahtuneista käynneistä asiakasta tervehdittiin.

Kiitos on pieni tärkeä sana, joka tulee muistaa kassatapahtumassa sekä asiakaspalvelijan että asiakkaan. Myös hyvästeleminen tapahtuman loppuksi on tärkeää. Kassamyyjä kiitti ja hyvästeli asiakkaan 80% ketjuliikkeissä tapahtuneista asioinneista ja 72% yksityisessä omistuksessa olevissa liikkeissä tapahtuneista käynneistä.

Vaikka luvut ovat korkeita, olisi niiden kuitenkin odotettu olevan vielä korkeampia. Ketjuliikkeissä annettu koulutus sekä jokaisen henkilön saama kasvatusta lapsesta saakka korostaa kiitoksen tärkeyttä kuin myös ihmisten tervehtimistä. Tosin paljota parantamisen varaa ei kuitenkaan ole, jotta myös nämä luvut saataisiin huippu tuloksiin.

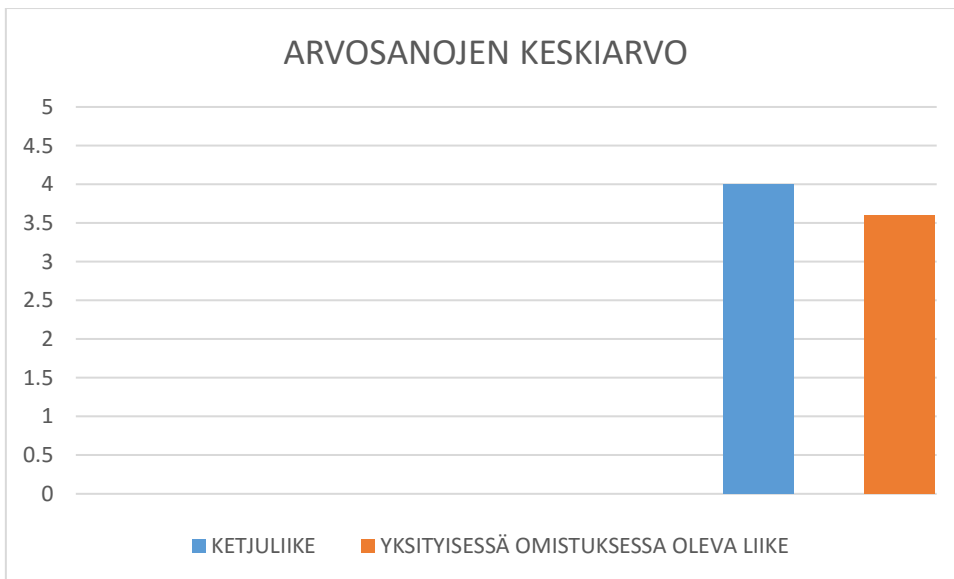
Vain osa kassatapahtumista päättyi toivotukseen. Olisi suotavaa, että asiakkaalle toivotettaisiin kassatapahtuman päätteeksi jotain. Hyvää päivänjatkoa, hauskaa viikonloppua ovat hyviä esimerkkejä toivotuksista. Toivotuksesta asiakkaalle jää positiivinen kuva ostotapahtumasta ja tunne siitä, että on erityinen.

Ketjuliikkeissä asiakkaalle toivottiin jotain 60% käynneistä ja yksityisessä omistuksessa olevista liikkeistä vain 5%. Lukujen suuri ero, voitaneen selittää ketjuliikkeiden antamalla koulutuksella. Vaikka sielläkin toivottiin asiakkaalle jotain vain vähän yli puolessa tapahtuneista käynneistä. Voi kuitenkin olla niin, että tuntemattomalle hyvän toivottaminen ei kuulu suomalaiseen kulttuuriin.

Jonkin asian toivottamisesta jää asiakkaalle kuitenkin hyvä mieli. Tutkimuksessa annettujen kommenttien mukaan, erityisesti persoonallinen toivotus tuntui mukavalta. Hyvää päivänjatkoa tai hauskaa viikonloppua saa jo suuren osan asiakkaista hymyilemään. Erityisen hyväksi koettiin hauskan illan toivotukset tai äidille ja tyttärelle toivotettu mukava yhteinen ostospäivä.

Tutkimuksessa annettujen vastausten ja kommenttien mukaan. Kassapalvelu aloitus tervehtimisellä toteutui molemmissa tutkituissa liikemuodoissa erinomaisesti. Asiakkaan

kiittäminen ja hyvästeleminen kaipaavat lisää huomiota sekä ketjuliikkeissä että varsinkin yksityisessä omistuksessa olevissa liikkeissä. Toivotukset unohtuvat molemmissa liikemuodoissa, mutta varsinkin yksityisessä omistuksessa olevissa liikkeissä kassatapahtumaa ei lopetettu toivotukseen. Kassapalvelun lopettaminen hyvin olisi tärkeää. Asiakasta ei saa unohtaa hänen maksettuaan ostoksensa.



Kuva 14. Asiakaskäyntien arvosanojen keskiarvo

Mystery Shopper henkilöinä toimineilla oli myös mahdollisuus antaa arvosana kuvaamaan koko ostotapahtumaa liikkeessä. Vaihtoehtoja oli viisi; 1 = huono, 2 = välttävä, 3 = ei hyvä eikä huono, 4 = hyvä ja 5 = erinomainen. Vaikka tutkimuksessa annettujen vastausten perusteella asiakaspalvelun laatu on parempaa ketjuliikkeissä kuin yksityisessä omistuksessa olevissa liikkeissä, ero arvosanan välillä on kuitenkin pieni.

Ketjuliikkeille annettujen arvosanojen keskiarvo on 4 ja 3,6 yksityisessä omistuksessa olevissa liikkeissä. Vaikka kaikki palveluprosessin aikana ei onnistuisikaan täydellisesti voi asiakkaalle jäädä kuitenkin hyvä mielikuva saamastaan palvelusta. Huomioitavaa on myös se, että mikään liikemuodoista ei saanut 1 ei huonoa arvosanaa tapahtumasta.

## 6. KETJULIIKKEIDEN JA YKSITYISESSÄ OMSITUKSESSA OLEVIEN LIIKKEIDEN ASIAKASPALVELUN LAADUN TARKASTELU

Tutkimuksen tuloksen mukaan ketjuliikkeiden palvelun laatu on parempaa ja palveluprosesseissa onnistutaan yksityisessä omistuksessa olevia liikkeitä paremmin. Ketjuliikkeiden työntekijöilleen antamalla koulutuksella on onnistumiseen asiakaspalvelussa suuri vaikutus. Jokaista ketjuliikkeen työntekijää koulutetaan ja valmistetaan tehtäväänsä. Vaikka ketjuliikkeen asiakaspalvelijan työsopimus kestäisi vain muutaman kuukauden, esimerkiksi kesän yli, kuuluu työsuhteeseen koulutusta. Koulutuksessa tutustutaan myytäviin tuotteisiin sekä harjoitellaan erilaisia asiakaspalvelutilanteita.

### 6.1 Asiakaspalvelun laadun erot ketjuliikkeissä ja yksityisessä omistuksessa olevissa liikkeissä

Ketjuliikkeet kiinnittävät huomiota palveluprosessiin ja siinä onnistumiseen. Palveluprosessi on tärkeä työväline, jotta yritykselle tärkeät tavoitteet saavutettaisiin. Palveluprosessi auttaa liikkeiden työntekijöitä suoriutumaan sekä tuottamaan tasaista palvelun laatua asiakkailleen. Palveluprosessi auttaa myös henkilökuntaa toimimaan oikein sekä selventää tehtäväkuva.

Yksityisessä omistuksessa olevilla liikkeillä ei ole taloudellisesti samoja mahdollisuuksia antaa työntekijöilleen koulutusta. Yhden koulutuspäivän kustannus saattaa nousta jopa tuhansiin euroihin ja siihen monella yksityisessä omistuksessa olevalla yrityksellä ei ole varaa. Useissa yksityisessä omistuksessa olevissa myymälöissä ei perehdytetä henkilökuntaa kunnolla työtehtäviin vaan uskotaan, että ammatin omaava työntekijä osaa työnsä. Myymälän useilla eri työntekijöillä saattaa olla omat tapansa toimia työtehtävistä suoriutuessa. Siitä saattaa seurata epäselvyyksiä työntekijöiden välillä, mikä on oikea tapa toimia.

Yksityisessä omistuksessa olevissa liikkeissä asiakaspalvelijat toimivat selvemmin oman tuntemuksensa mukaan. Palveluhenkiset asiakaspalvelijat korostuvat näissä liikkeissä muita työntekijöitä enemmän. Ketjuliikkeissä ei ole yhtä selvää eroa työntekijöiden välillä, vaan palveluhenkisyys jakautuu tasaisemmin työntekijöiden kesken.

Yksityisessä omistuksessa olevassa liikkeessä saatetaan palkata tuttu tai tuttavainen uuteen työtehtävään. Mikäli henkilö ei ole ominaisuuksiltaan palveluhenkinen, saattaa laadukkaana asiakaspalvelun antaminen olla vaikeaa. Ketjuliikkeessä työhön rekrytoitaessa etsitään tehtävään mahdollisimman sopiva henkilö. Ketjuliikkeen antaman koulutuksen avulla pystytään luomaan palveluhenkisyttä henkilöön, joka sitä ei luonnostaan ehkä omaa.

Palveluprosessin puuttumisen yksityisessä omistuksessa olevissa liikkeissä huomaa myös tämän tutkimuksen tuloksista. Asiakasta tervehditään, mutta avun tarjoaminen on vähäistä. Tervehdyksellä luodaan kontakti asiakaspalvelija ja asiakkaan välille, jolloin asiakkaan on helpompi lähestyä asiakaspalvelijaa myöhemmin tarvittaessa. Asiakas saattaa tulkita tervehdyksen puuttumisen epäkohteliaaksi, eikä tunne itseään tervetulleeksi liikkeeseen.

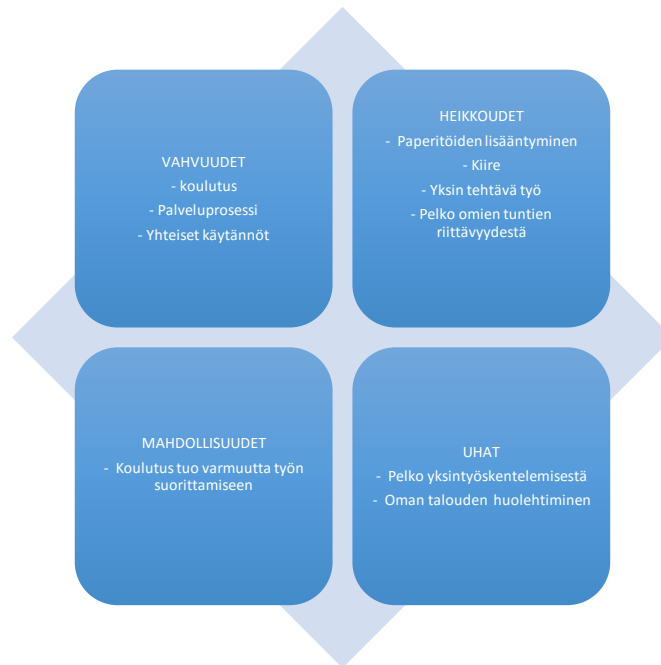
## 6.2 Ketjuliikkeiden hyvän asiakaspalvelun laadun tarkastelu

Ketjuliikkeiden antamaan hyvään asiakaspalvelun laatuun vaikuttavat useat eri seikat. Tutkimuksen tuloksia selvennettiin vielä lisää, selvittämällä syitä ketjuliikkeiden hyviin tuloksiin. Kolmeen Alko Oy:n myymälään Kristiinankaupungissa, Närpiössä ja Teuvalla lähetettiin kysely asiakaspalvelijoille, jotta saataisiin selville asiakaspalvelussa onnistumiseen vaikuttavat tekijät. Myös asiakaspalvelussa onnistumista vaikeuttavia ja haittaavia tekijöitä selvennettiin.

Kysely tapahtui maaliskuussa 2017, Alko Oy:n sisäisen viestinnän välityksellä. Asiakaspalvelijoille annettiin kaksi kysymystä pohdittaviksi ja vastattaviksi. Kysymykset olivat; 1) Mitkä asiat tukevat ja helpottavat antamaan asiakkaalle hyvä laatuista palvelua?

Miten onnistun siinä hyvin? Sekä 2) Mitkä asiat estävät ja häiritsevät minua palvelemasta asiakasta hyvin.

Tekijöitä onnistumiseen tai haittoja selvitetessä tulee kuitenkin huomioida, että ne ovat henkilökohtaisia ja koetaan eri tavoin riippuen asiakaspalvelijasta. Henkilöt kokevat onnistumiset ja esteet kukin omalla tavallaan. Eikä asiakaspalvelijoiden antamia tekijöitä voi verrata toisiinsa. On myös otettava huomioon, että tässä Mystery Shopper tutkimuksessa ei myöskään tehty yhtään asiakaskäynti Alko Oy:n myymälöihin.



Kuva 15. Swot-analyysi henkilökunnan vastausten perusteella

Myymälöiden henkilökunnan antamien vastausten perusteella selvitettiin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat. Vahvuuksiksi eli tekijöiksi jotka helpottavat asiakaspalvelussa onnistumista laskettiin henkilökunnan saama koulutus. Alko Oy kouluttaa henkilökuntaa jatkuvasti eri tavoin. Myös palveluprosessi ja yhteiset käytännöt

koettiin olevan vahvuuksia. Niiden avulla työssä suoriutuminen on helpompaa ja jokainen myymälän henkilökuntaan kuuluva tietää mitä tulee tehdä ja mitä häneltä odotetaan.

Heikkouksina eli asiakaspalvelussa onnistumista häiritsevinä tekijöinä koettiin olevan kiire, muiden ohella tehtävien (esimerkiksi paperitöiden) lisääntyminen, yksin olo myymälässä ja huoli omien viikkotyötuntien riittävydestä. Mahdollisuuksina miten onnistua peremmin asiakaspalvelussa huomioitiin koulutuksen merkitys sekä mahdollisuus parempaan tuntitakuuseen. Myös palkitseminen koettiin mahdollistavan parempiin suorituksiin.

Uhkana onnistumisella koettiin pelko yksintyöskentelyssä sekä omasta taloudesta huolehtiminen, joka ilmenee huolena omien takuutuntien riittävydestä. Pienissä myymälöissä työskennellään paljon yksin, jolloin pelko uhkatilanteista tai tapahtunut uhkatilanne vaikuttaa asiakaspalvelussa hyvin onnistumiseen. Vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia sekä uhkia tutkitaan seuraavassa tarkemmin.

### 6.2.1 Ketjuliikkeessä asiakaspalvelun laadussa onnistumiseen vaikuttavat tekijät

Annetuissa vastauksissa korostettiin koulutuksen tärkeyttä. Heti työsuhteen alussa alkava peruskoulutus tutustuttaa tuotteisiin, palveluprosessiin sekä myymälöiden toimitapoihin. Peruskoulutuksen loputtua koulutusta ylläpidetään syventävillä koulutuksilla aihepiireittäin. Sesonkikoulutuksissa tutustutaan sesonkiin kuuluviin tuotteisiin sekä sesongin aikaisiin teemoihin.

On helppoa suositella ja myydä tuotteita, kun niistä on jaettu tietoa ja tutustuttu koulutuksessa. Ei tarvitse pelätä asiakkaan vaikeita kysymyksiä, kun asiakaspalvelijalla on vankka tieto myymistään tuotteista. Silloin pystyy varmasti ja uskottavasti antamaan asiakkaalle tietoa ja tukemaan ostopäätöksessä. Tuotteiden osalta keskitytään vuodenaikaan sopivaan tuoteryhmään. Tiimin sisällä ja myös yrityksen sisällä jaetaan tietoa tuoteryhmästä, jotta palvelussa voidaan taata osaaminen ja tuoteosaaminen.

Asiakaspalvelu tilanteita sekä palveluprosessia harjoitellaan koulutuksissa. Myös toimintaa mahdollisissa uhkatilanteissa harjoitellaan. Toimintaa palvelussa rohkaisee, kun tietää saavansa tiimin jäseniltä apua tarvittaessa. Asiakkaan vaikeita kysymyksiä voidaan pohtia yhdessä eikä häiriökäyttäytymis tilanteessakaan tarvitse toimia yksin.

Myymälöiden väliset yhteiset toimitavat helpottavat myymälätyötä. Työpäivä onnistuu muuallakin, kuin vain omassa myymälässä. Asiakaspalveluun keskittyminen on helpompaa, kun ei tarvitse miettiä miten tietyt tehtävät tulisi suorittaa. Myymälöissä keskitytään hyvään työilmapiiriin, joten työkaverilta voi aina pyytää tarvittaessa apua.

Myymälöissä löydetään jokaisen asiakaspalvelija vahvuudet työssä ja heikkouksia kehitetään. Tiimit toimivat yhdessä loistavasti, kun jokaisella on oma vastuualueensa. Yksi tiimistä vastaa myymälän tuotteista. Tilaa uutuudet ja poistaa myymälästä pois jäävät tuotteet sekä seuraa trendejä. Toinen tiimin jäsen hoitaa visuaalisen ilmeen, suunnittelee ja rakentaa esillepanot. Kolmas jäsen vastaa asiakaspalvelun sujuvuudesta, ottaa selville muutokset sekä vinkit, miten parantaa palvelua ennestään.

Myös esimiehellä on suuri vaikutus onnistumisessa. Kun asiakaspalvelija tietää, että esimies luottaa ja uskoo tiiminsä toimintaan, se vaikuttaa palvelussa onnistumiseen. Asiakaspalvelijat uskaltavat enemmän ja haluavat suorituta hyvin, olla luottamuksen arvoisia. Hyviin suorituksiin kannustetaan ja onnistuneesta toiminnasta palkitaan. Epäonnistuneista suorituksista ei rankaista, vaan löydetään yhdessä ratkaisut, miten suoriutua paremmin. Epäonnistumisesta ei myöskään muistuteta enää myöhemmin, sillä ne on ratkaistu ja käyty lävitse.

Työssä onnistumisesta ja hyvin menneestä vuodesta palkitaan kaikkia yhtiön työntekijöitä. Sillä on suuri vaikutus siihen, että halutaan onnistua hyvin. Onnistumista seurataan erilaisilla mittareilla. Esimerkiksi asiakaspalvelun laatua on mitattu Mystery Shopper menetelmällä tai oven suussa tapahtuvilla asiakashaastatteluilla. Myös tieto omien takuutuntien mahdollisesta noususta seuraavassa tarkastuksessa kannustaa suoriutumaan hyvin.



### 6.2.2 Ketjuliikkeissä laadukasta asiakaspalvelua haittaavat tekijät

Vastauksista ilmeni useita hyvää asiakaspalvelua haittaaviakin tekijöitä. Paperityöt, päivitykset ja erilaisten mittareiden seuraaminen ja tekeminen vievät yhä enemmän aikaa. Asiakaspalvelun ohella tulisi tehdä myös tuotteiden tilaukset myymälään. Osa tehtävistä vaatii suoriutumista tiettyyn kellon aikaan mennessä. Hyvä suunnittelu helpottaa ohella tehtävistä töistä suoriutumista. Mutta tiettyinä aikoina saattaa asiakaspalvelu kärsiä kiireestä tai keskittymisestä moneen asiaan samanaikaisesti. Varsinkin tavarakuormaa purettaessa hyvä palvelu saattaa kärsiä.

Netin välityksellä, työpäivän aikana tapahtuva koulutus saattaa haittaa asiakaspalvelua. On vaikeaa seurata Skypen välityksellä tapahtuvaa koulutusta sekä palvella asiakkaita samanaikaisesti. Varsinkin kiireisenä aikana, jolloin myymälässä on paljon asiakkaita odottamassa palvelua, ei voi istua tietokoneen ääressä koulutusta seuraamassa. Sekä koulutuksen seuraaminen, että asiakaspalvelun laatu kärsivät molempien samanaikaisesta yhdistämisestä.

Kiireen koetaan haittaavan asiakaspalvelussa hyvin suoriutumista. On hankalaa palvella asiakasta myymälässä sekä kassalla samanaikaisesti. Valinta ketä asiakasta palvellaan ensin, on vaikea. Asiakasta, joka odottaa jo kassalla vai asiakasta, jonka tarvetta oltiin juuri kartoittamassa. Varsinkin pienissä myymälöissä, joissa asiakaspalvelijat ovat paljon yksin myymälässä on saattaa olla vaikeaa palvella kaikkia asiakkaita hyvin.

Aikana, jolloin myymälässä ollaan töissä yksin, tulee myös uhkatilanteista selvittää yksin. Asiakkaan häiriökäyttäytymisen tai tapahtuneen uhkatilanteen jälkeen on palveltava muita asiakkaita yhtä laadukkaasti kuin ennenkin. Mutta tapahtumat saattavat vaikuttaa asiakaspalvelija mielialaan tai käytökseen. On myös vaikeaa palvella asiakasta hyvin, kun samaan aikaan selvittää tapahtunutta vartijoiden tai poliisin kanssa. Onneksi pienissä myymälöissä, joissa työskennellään yksin eivät uhkatilanteet ole jokapäiväisiä.

Asiakaspalvelun heikkenevään laatuun vaikuttavat myös mahdolliset huolet omien viikkotyötuntien riittämisestä. Saattaa olla vaikeaa löytää inspiraatiota hyvään

suoriutumiseen, mikäli omat viikkotyötunnit vähenevät ja huoli omasta taloudesta painaa. Myös pienillä takuutunneilla työtä tekevät asiakaspalvelijat joutuvat joka kerta töihin tullessaan käymään läpi tapahtuneet muutokset ja ilmoitukset. On vaikeaa aloittaa palvelemaan innokkaana asiakkaita, mikäli viime työvuorosta on kulunut aikaa.

Asiakkaan käyttäytyminen vaikuttaa asiakaspalvelun laatuun. Asiakaspalvelijan on oltava hyvä aistimaan asiakkaiden mielialoja sekä seuraamaan käyttäytymistä. Joskus asiakkaat eivät halua olla vuorovaikutuksessa asiakaspalvelijan kanssa. Asiakas ei vastaa tervehdykseen eikä välitä voinko olla avuksi kysymyksestä. Palvelu ei suju prosessin mukaan, mutta tilannetta pahentaisi vielä enemmän vuorovaikutukseen pakottaminen. Asiakkaat saattavat myös hankaloittaa palveluprosessin sujumista käytöksellään. Asioiden tahallaan väärin ymmärtäminen tai kyseenalaistaminen ei johda onnistuneeseen palvelutapahtumaan.

Asiakaspalvelijan tulisi ottaa asiakkaat omina yksilöinä. Toisinaan asiakkaat ovat huonolla tuulella ja purkavat huonon olonsa asiakaspalvelijaan. Hyvän palvelun antamista hankaloittaa, mikäli aikaisempi asiakas on haukkunut tai huutanut asiakaspalvelijalle suotta. Vastauksista ilmeni, että tällaisen tapahtuman jälkeen kestää hetken aikaa ennen kuin asiakaspalvelija on taas oma itsensä, valmiina palvelemaan.

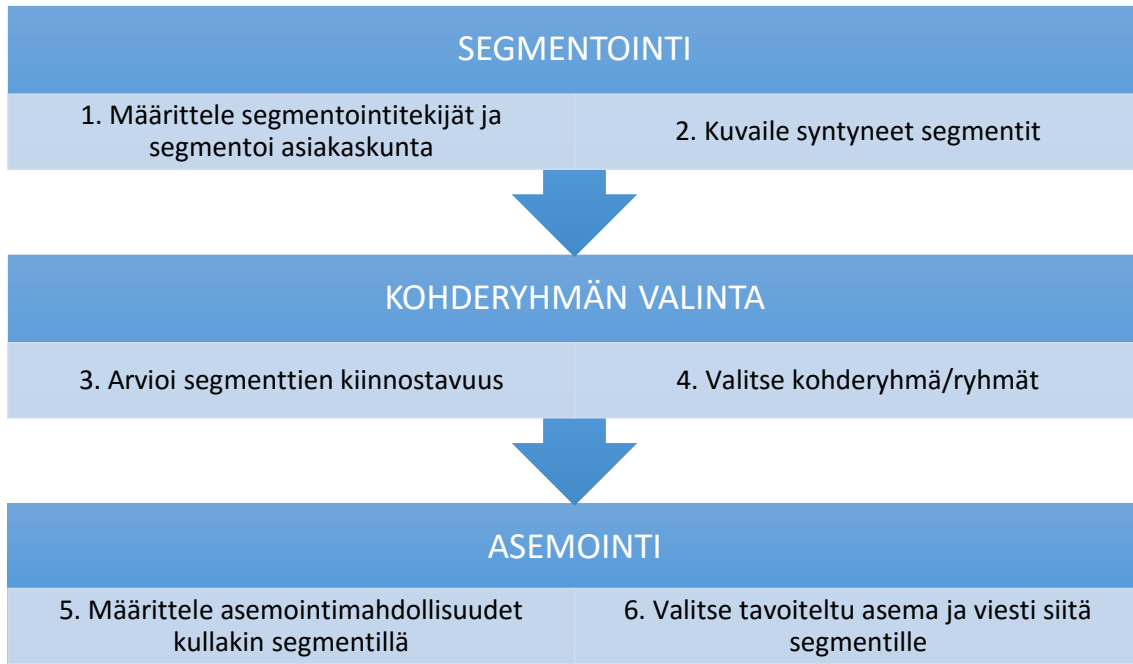
Yhteisellä kielellä asiakkaan kanssa koetaan olevan vaikutusta asiakaspalvelun laatuun. Omalla äidinkielellä palveliminen on helpompaa sekä varmempaa, kuin vieraalla kielellä palveleminen. Molemmat kotimaiset kielet tulee hallita sekä englanti, mutta joskus tulee tilanteita, joissa asiakas ei puhu mitään mainituista kielistä. Silloin palvelun laatu kärsii, mutta kovin monen kielen hallitsemista voidaan tuskin edes vaatia.

## 7. YKSITYISESSÄ OMISTUKSESSA OLEVIENT LIIKKEIDEN PALVELUN LAADUN PARANTAMINEN

Palvelu voidaan ajatella olevan teatteria. Jolloin yrityksen toimitilat toimivat näyttämönä, asiakaspalvelijat ovat näyttelijöitä ja asiakkaat yleisö, palvelutapahtuma on itse näytelmä. Asiakkaalla on ennako odotukset siitä, mitä tulee tapahtumaan ja tapahtumilla on aikajärjestys. Poikkeama tapahtumissa yllättää asiakkaan, joko positiivisesti tai negatiivisesti. Roolit eli toimitavat asiakaspalvelijoille tulisi olla tiedossa. (Ylikoski 1999: 89-90.)

Palveluiden aineettomuus, prosessimaisuus sekä asiakkaan osallistuminen palvelutapahtumaan asettavat haasteita palvelun laadussa onnistumiseen. Kysynnän vaihtelut, laadunhallinta, tehottomuus, kasvun pysähtyminen ja kannattamattomuus ovat seurauksia haasteissa epäonnistumisesta. Palveluiden tuotteistamisella voidaan löytää ratkaisu edellä mainittuihin ongelmiin. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009: 1.)

Palveluiden kehittäminen tulisi aloittaa miettimällä yrityksen liiketoimintastrategiaa. Miten yrityksen osaamista ja resursseja pystytään hyödyntämään parhaiten, jotta tavoitteet saavutettaisiin. On tärkeää selvittää, millaisia asiakassuhteita tai asiakkaita liikkeeseen halutaan, millaisia palveluita yritys haluaa asiakkaillensa tuottaa ja millaista erityisosaamista yrityksessä on. On myös huomioitava riittääkö nykyisen palvelun parannus, laajennetaanko palvelutarjoamaa vai riittääkö vain uusi tyyli palvelussa. (Jaakkola ym. 2009: 3.)



Kuva 16. Segmentoinnin vaiheet (Kotler 1997, Ylikoski 1999).

Yksityisessä omistuksessa olevien liikkeiden palvelua parantaessa tulisi huomioida asiakastytyvyyteen vaikuttavat seikat. Asiakkaiden tarpeet tulisi tunnistaa ja palvelut suunnitella tarpeiden mukaan. Asiakkaiden jakaminen ryhmiin eli asiakassegmentteihin helpottaa palvelun suuntaamista oikealle asiakasryhmälle. Samaan segmenttiin kuuluvilla asiakkailla on lähtökohtaisesti samanlaiset tarpeet. Tutkimuksen avulla voidaan selvittää potentiaaliset asiakkaat, heidän tarpeensa sekä miten asiakkaat käyttäytyvät ja mitä he arvostavat. Asiakkaita segmentteihin jaettaessa myös asiakkaiden ostokäyttäytyminen helpottaa jakoa. On myös tärkeä tietää, miten paljon rahaa asiakas on valmis käyttämään palveluun. (Ylikoski 1999: 34, 48-49.)

On tärkeää, että segmenttien tarpeet sopivat yhteen yrityksen tavoitteiden kanssa. Myös käytettävissä olevat resurssit tulee huomioida. Segmenttien tarpeiden tulee olla sellaisia, että yrityksellä on osaamista ja taloudellisesti mahdollista täyttää ne. Segmenteistä voidaan myös valita yritykselle kiinnostavimmat sekä tärkeimmät ja panostaa niihin. Tällöin ne ovat ensi- tai toissijaisia segmenttejä. Tarkkaan tunnetulle asiakasryhmälle on

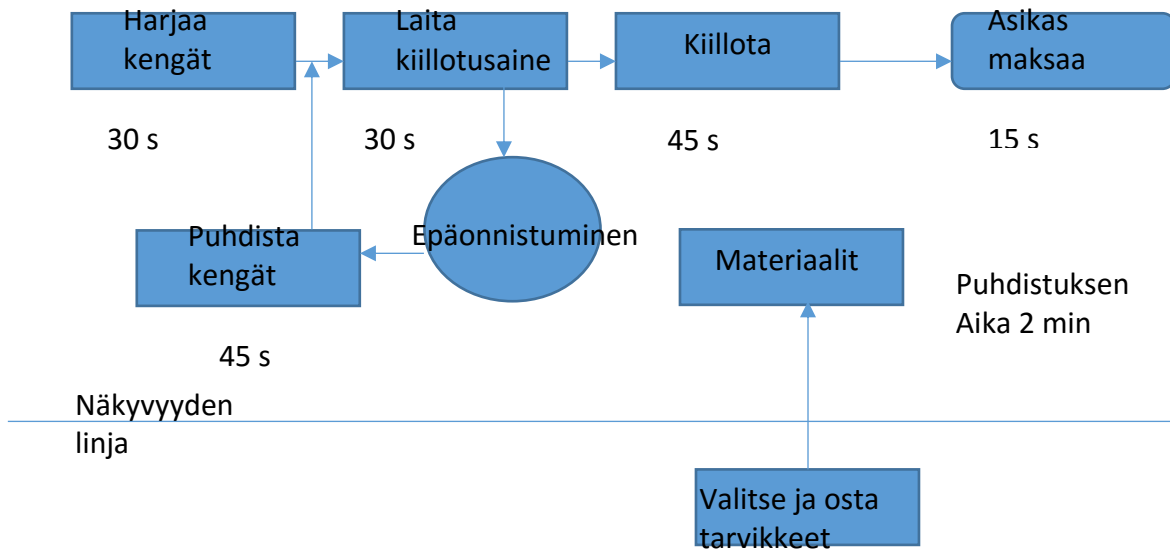
helppo tarjota sellaista palvelua mitä he odottavat saavansa. Tämä parantaa yrityksen asemaa kilpailijoihin verrattaessa. (Ylikoski 1999: 54-58.)

Yrityksen johdon tai omistajan tulisi selvittää millainen prosessi sopii liikkeen toimintaan sekä tavoitteiden saavuttamiseen parhaiten. Valitaanko valmis jo olemassa oleva prosessi vai luodaanko itse vastaava prosessi, omien mielipiteiden pohjalta. Asiakkaiden tarpeiden selvittämien on erittäin tärkeää, jotta tarpeita vastaava prosessi voidaan suunnitella. Apuna tähän voi käyttää alan markkinointitutkimuksia sekä seuraamalla asiakkaiden osallistumista palvelutapahtumassa. Yrityksen johdon tai omistajan tulisi käyttää aikaa pitkäkestoisten asiakassuhteiden solmimiseen sekä katsoa pitkäkestoisia asiakkaita yhteistyökumppaneina. (Alam & Perry 2002). Pitkäkestoisilla asiakkailla saattaa olla arvokasta tietoa asiakaspalvelun laadusta. Asiakkaan näkökulma on tärkeä, jotta voidaan luoda asiakkaita tyydyttävä palvelu. Pitkäkestoiset asiakkaat tietävät miksi yrityksen palvelu tyydyttää heitä kuin myös missä on parantamisen varaa.

Vaikka yksityisessä omistuksessa olevilla liikkeillä ei ole taloudellisesti mahdollista antaa työntekijöilleen koulutusta asiakaspalvelussa suoriutumisessa, on kuitenkin monia mahdollisuuksia parantaa palvelun laatua. Palveluprosessi on tärkeä, jotta palvelun laatu olisi tasaista kaikille liikkeen asiakkaille ja työntekijät tietävät miten tulisi toimia. Liikkeen työntekijöiden tulisi tietää, mitä heiltä odotetaan ja mitkä ovat yrityksen tavoitteet.

Yksityisessä omistuksessa olevissa liikkeissä tulisi suunnitella oma, tavoitteisiin sopiva palveluprosessi. Sen pystyy tekemään itse, mikäli ei taloudellisesti ole mahdollista antaa sitä jonkun muun tehtäväksi. Hee-Wong ja Youg-Gul ovat tutkimuksessaan todenneet, että asiakaspalveluprosessit ovat paljon yksinkertaisempia kuin tuotantoprosessit. Asiakaspalveluprosessin kaavoittaminen ja piirtäminen, on helpompaa kuin tuotantoprosessin. Asiakkaita seuraamalla ja heidän tarpeitaan kuuntelemalla voidaan luoda perustaa prosessille. On muistettava, että prosessia tulee kokeilla ja tehdä tarvittavat parannukset ennen sen käyttöönottoa. (Hee-Wong & Young-Gul 2002.)

Prosessia voidaan piirtää monin eri tavoin. Varsinkin palveluprosessia piirräessä helpoin tapa on käyttää aikajärjestyksellistä kulkukaaviota. Kaavoin avulla voidaan järjestää, dokumentoida ja analysoida palveluprosessia. Kaavioiden avulla kuvataan, kuinka palvelu tuotetaan asiakkaalle. (Hee-Wong & Youg-Gul 2002.)



Kuva 17. Shostackin prosessikaavio kenkien puhdistuksesta vuodelta 1984 (Hee-Wong & Young-Gul 2002).

Yllä olevassa kaaviossa on esimerkkinä piirretty aikajärjestyksellinen prosessikaavio kenkien puhdistuksesta. Ympyrä kuvaa palvelu elementtiä, kun taas suorakuviot kuvaavat tuote elementtiä. Näkyvyyden linja jakaa prosessin kahteen osaan. Viivan alla olevaa osaa asiakas ei huomaa, vaikka alaosa onkin tärkeä prosessissa onnistumiselle. Viivan yllä olevassa osassa asiakas on itse mukana vaikuttamassa prosessin kulkuun. (Hee-Wong & Young-Gul 2002.)

Yksityisessä omistuksessa olevien liikkeiden omistajat voivat käyttää yllä olevaa kaaviota oman liikkeensä palveluprosessin suunnittelun apuna. Tulee ottaa huomioon, että tarkkoja aikoja prosessin eri kohdille on vaikea päättää etukäteen, koska asiakas

osallistuu prosessin kulkuun. Myymälöissä, joissa käytetään palveluprosessia palvelun laadun takaamiseksi, on tarkat ajat jätetty merkitsemättä, koska niitä on mahdoton arvioida etukäteen tai noudattaa niitä.

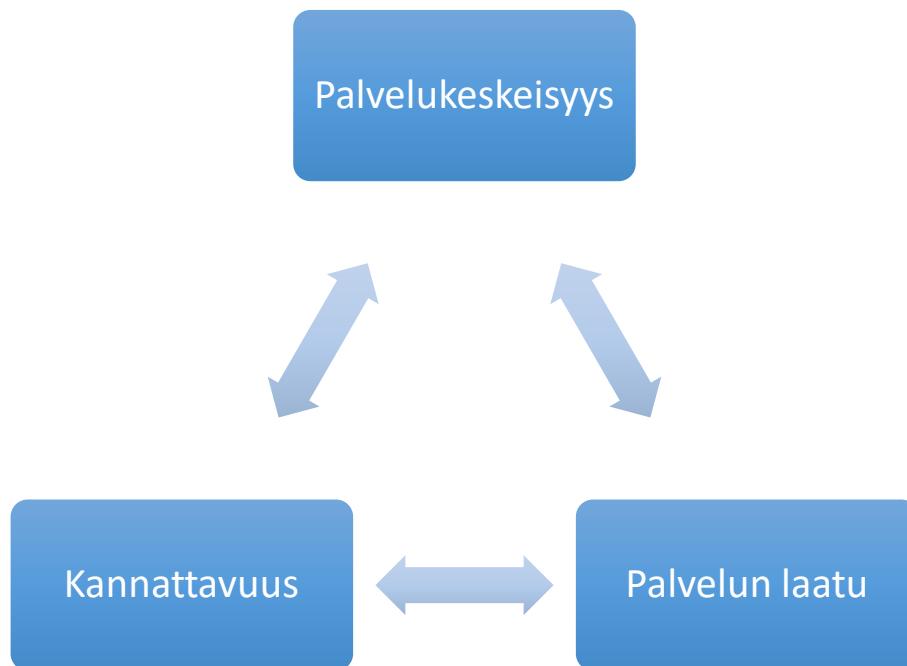
Prosessikaavio on ennen kaikkea työväline, joka selventää palvelutapahtuman vaiheita ja sisältöä. Mahdollisten ongelmakohtien huomaaminen helpottuu ja niihin pystytään puuttumaan. Joskus saattaa olla myös aiheellista kuvata poikkeavat tilanteet prosessikaavioon. Se helpottaa toimintaa ongelmatilanteissa. Palvelutapahtumat ovat monimutkaisia, joten prosessikaaviosta saattaa tulla monimutkainen. Tärkeintä on kuitenkin aloittaa kaavion suunnittelu asiakastarpeiden mukaan. (Ylikoski 1999: 240.)

Uutta työvoimaa yksityisessä omistuksessa olevaan yritykseen rekrytoitaessa tulisi löytää mahdollisimman hyvä henkilö avoimeen tehtävään. Pienessä yrityksessä paikkaa ei välttämättä aina edes ilmoiteta haettavaksi, vaan se annetaan tutulle henkilölle. Yksityisessä omistuksessa olevissa yrityksissä voitaisiin työntekijää haettaessa valita toimeen henkilö, jolla on työkokemusta ketjuliikkeessä työskentelystä. Työntekijälle voitaisiin antaa mahdollisuus palveluprosessin luomiseen yksityisessä omistuksessa olevassa liikkeessä. Tällä tavoin yksityisessä omistuksessa oleva liike saisi ”ilmaiseksi” palveluprosessin.

Tosin yksityisessä omistuksessa olevan liikkeen vanhojen työntekijöiden inspirointi mukaan uuteen ja varsinkin uuden työntekijän luomiin uusiin toimitapoihin saattaa olla haastavaa. Uuden työntekijän luomat uudet tavat toimia saattavat nostaa vastarintaa vanhoissa työntekijöissä. Tulisikin löytää muutoshaluinen henkilö tai henkilöt vanhoista työntekijöistä ja saada heidät mukaan muutokseen. Ja sitä kautta myös innostaa muita vanhoja työntekijöitä toimimaan uudella tavalla.

On tärkeää, että yrityksessä on toimiva yrityskulttuuri. Yrityskulttuuri määrittelee normit sekä arvot sekä selittää miksi työntekijät toimivat tietyllä tavalla. Yritystä tulisi johtaa niin, että myönteinen asenne ja käyttäytyminen omaksutaan työntekijöiden keskuudessa. Tällä on suuri vaikutus palveluhenkisyyteen. Varsinkin yrityksessä, joka tarjoaa asiakkailleen palvelua, vakiintuneet tavat toimia ovat tärkeitä. Koska

asiakaspalvelutilanteet vaihtelevat riippuen asiakkaasta ja asiakaspalvelijasta on tärkeää, että yrityksellä on palveluhenkinen yrityskulttuuri. Joka määrittelee tavat toimia yllättävissä tilanteissa. (Grönroos 1991: 279-282.)



Kuva 18. Palvelukeskeisyyden vaikutus (Grönroos 1991).

Jotta asiakkaalle pystytään antamaan laadukasta palvelua, tarvitaan palvelukulttuuria. Yrityksen työntekijöiden tulisi olla palvelukeskeisiä, heille on luonnollista ja tärkeää antaa asiakkaille mahdollisimman laadukasta palvelua. Palvelukeskeisyys on olennainen osa palvelukulttuuria. Palveluhenkiset asiakaspalvelijat antavat asiakkaalle enemmän, joustavuus ja kohteliasuus on tärkeä osa palvelutapahtumaa ja asiakkaille pyritään löytämään paras ratkaisu heidän ongelmaansa. Palveluhenkisyys parantaa yrityksen kannattavuutta, sillä asiakkaan kokema laatu vaikuttaa kannattavuuteen. (Grönroos 1991: 282-283.)



Asiakkaat määrittävät laadun	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaan erittelyjen täyttämistä</li> <li>• Asiakkaat päättävät ja arvioivat laadun</li> </ul>
Laatu on matka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyvää laatua työstetään jatkuvasti, laatua ei voi korjata pikaisesti</li> </ul>
Laatu on jokaisen asia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jokaisen on tunnettava vastuuta hyvän laadun tuottamisesta ja toimittamisesta</li> </ul>
Laatu, johtajuus ja kommunikointi ovat erottamattomia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyvän laadun tuottamiseen tarvitaan tietoa, palautetta ja tukea</li> </ul>
Laatu ja vilpittömyys ovat erottamattomia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyvä laatu tarvitsee vilpittömyyttä korostavan yrityskulttuurin</li> </ul>
Laatu on suunnittelukysymys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelun laatu on suunniteltava etukäteen</li> <li>• Kaikkien osallistuminen ajateltava valmiiksi</li> </ul>
Laatu on palvelulupauksen pitämistä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaat odottavat, että palvelun tuottaja pitää lupauksensa</li> </ul>

Kuva 19. Palvelun laadun parantamista ohjaavat periaatteet (Ylikoski 1999).

Yksityisessä omistuksessa olevien yritysten tulisi valita asiakaspalvelutehtäviin mahdollisimman päteviä henkilöitä, motivoida ja kehittää heidän osaamistaan. Asiakaspalvelijan onnistuminen tehtävässään edustaa koko yrityksen onnistumista asiakaspalvelussa. Sisäisen markkinoinnin avulla voidaan vaikuttaa yrityksen henkilöstön asenteisiin sekä käyttäytymiseen. Yrityksellä tulisi olla henkilökunta, joka haluaa tuottaa hyvää palvelua asiakkailleensa. Koulutuksen avulla voidaan antaa tarvittava tieto ja toimitapa yrityksen asiakaspalvelijoille. Sisäisen markkinoinnin välityksellä henkilökunta ymmärtää yrityksen tavoitteet sekä tietää toiminnan keskeiset periaatteet. Jokaisella asiakaspalvelijalla tulisi olla tiedossa oma roolinsa sekä vastuunsa asiakaspalvelun laadun luomisessa. (Ylikoski 1999: 62-64.)

Palvelukulttuurin ylläpitäminen yrityksessä vaatii kannustavaa ja hyvää johtajuutta sekä onnistunutta sisäistä viestintää. Yksityisessä omistuksessa olevien yritysten johtajien/omistajien tulisi ymmärtää, kuinka tärkeää on, että työntekijät saavat palautetta

työsuorituksistaan. On myös tärkeää informoida yrityksen henkilökuntaa uusista palveluista tai markkinointikampanjoista ennen asiakkaita. (Ylikoski 1999: 64-65.)

Yksityisessä omistuksessa olevien yritysten luodessa palvelukulttuuria, voi seuraavat sisäisen markkinoinnin tekijät olla avuksi. 1) Asiakaspalvelutehtäviin palkataan parhaat mahdolliset henkilöt, 2) Yrityksen työntekijöillä on tiedossa, kuinka tärkeää heidän tehtävänsä on ja miten se liittyy yrityksen toimintaan, 3) Tehtävien hoitamiseen annetaan valmiudet, 4) Korostetaan tiimihenkeä, tavoitteet ja tulokset tehdään yhdessä, kaikkien panos on yhtä tärkeä, 5) Oman järjen käyttö sallitaan työntekijälle, turhan tarkka sääntölista unohdetaan, 6) Tuloksia mitataan ja niistä palkitaan työntekijöitä ja 7) Yrityksen johdon tulee olla kiinnostunut työntekijöiden tarpeista ja toiveista sekä työnilmapiirin toimivuudesta. (Ylikoski 1999: 65-66.)

Palvelukulttuuria luodessa tulee ottaa huomioon, että liian tarkoilla säännöillä ei saada toivottua tulosta aikaiseksi. Tulisi luoda organisaatio, jossa asiakaskeskeisyys on tärkeässä roolissa. Toimitapojen muuttaminen vie aikaa ja uusien työntekijöiden tulisi omaksua työpaikan arvot. Asiakaspalvelutehtäviin tulisikin valita henkilö, joka on aidosti kiinnostunut toimimaan asiakkaiden parissa, silloin myös esimerkiksi yrityksen tavoitteiden omaksuminen on helppoa. (Ylikoski 1999: 66.)

Palvelutapahtuma sisältää kaksisuuntaista vuorovaikutusta. Sen vuoksi on tärkeää huomata, että myös eleet ja ilmeet vaikuttavat palvelutapahtumassa onnistumiseen. Palvelutapahtumassa puheella on 7% osuus, äänenpainoilla 38% ja kehonkieli vaikuttavat 55% siihen, millaisena vastapuoli kokee vuorovaikutuksen. Eli on erittäin tärkeää, että asiakaspalvelijan olemus ja ulosanti vastaavat toisiaan. (Thorborg 2001: 54). Asiakaspalvelijan omalla innostuksella on suuri vaikutus palvelutapahtumassa. Monotoninen tapa kertoa tuotteesta asiakkaalle ei vakuuta asiakasta tekemään ostopäätöstä.

Yksityisessä omistuksessa olevien myymälöiden työntekijöiden on mahdollista harjoitella palvelutapahtumia. Se kasvattaa kokemusta ja antaa myös lisää tuotetietoutta, jolloin asiakkaalle on helppo tarjota laadukasta ja vakuuttavaa palvelua. Thorborg

mainitsee neljä tärkeää asiaa, joilla on vaikutus palvelutapahtuman vuorovaikutuksessa onnistumiseen. Asiakaspalvelijan tulee olla pätevä sekä hyödyntää tuotetietoutta, jotta asiakas saadaan vakuuttuneeksi. Asiakas voi käsittää kokemuksen mukana tuoman varmuuden myös väärin, se saattaa tuntua asiakkaasta epäilyttävältä sekä tuotteen liialliselta kehumiselta. Asiakaspalvelijan omien mielipiteiden esittämistä tulisi välttää palvelutapahtuman aikana. Varsinkin sellaisten asioiden, joilla ei ole mitään tekemistä myytävien tuotteiden kanssa. Asiakaspalvelijan elekielen tulee tukea, sitä mitä hän kertoo tuotteista. (Thorborg 2001: 55.)

Yksityisessä omistuksessa olevissa liikkeissä tulisi huomioida, kuinka tärkeää on, että ensimmäinen kontakti asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä tulisi olla positiivinen. Jos asiakasta ei huomioida myymälään tullessaan tai asiakas ei saa pyytäänsäkään apua, niin mielikuva koko yrityksestä on asiakkaalla hyvin negatiivinen. Asiointi ei ole miellyttävää eikä asiakasta tyydyttävää, joten seuraavalla kerralla asiakas saattaa valita toisen liikkeen.

Positiivisen mielikuvan luominen saattaa olla hankalaa, mutta harjoittelemalla sekä hyvillä neuvoilla se onnistuu. Thornbeg painottaa asiakaskontaktin aloittamisen tärkeyttä. Osalle asiakkaista on tärkeää saada keskustella asiakaspalvelijan kanssa tuotteesta tai harjoittaa small talkia, vaikka säätä koskien. Asiakaspalvelijan on kuitenkin hyvä muistaa, että kyseessä on myyntitilanne eikä keskustelu. On myös hyvä huomioida, kuinka tuttavallista keskustelua asiakas haluaa.

Asiakaskohtaamistilanteissa on hyvä muistaa 4X20 sääntö, joka on myös hyvä myyntipuheenaloitus keino. 1) Ensimmäiset 20 cm; Huomio kiinnittyy asiakaspalvelijan kasvoihin. Asiakkaan on vaikea torjua hymyilevää ja avointa asiakaspalvelijaa. 2) Ensimmäiset 20 askelta; Asiakaspalvelijan tulee liikkua ammattimaisesti sekä määrätietoisesti. Laahustamalla tai muita asioita samanaikaisesti tehden ei saa asiakasta vakuuttuneeksi. 3) Ensimmäiset 20 sekuntia; tällä hetkellä asiakas päättää pitääkö hän asiakaspalvelijasta vai ei. 4) Ensimmäiset 20 sanaa; avausrepliikki, esimerkiksi hei, avoinko olla avuksi ja asiakkaan niin haluttaessa small talkia. Tulee huomata, että kolme ensimmäistä kohtaa liittyvät asiakaspalvelijan eleisiin sekä ruumiin kieleen. Ne ovat

erittäin tärkeitä, sillä ne joko korostavat sanoja tai ovat vastakohtia sanoille. (Thornberg 2001: 57-58.)

Yksityisessä omistuksessa olevien liikkeiden tulisi muistaa, kuinka tärkeää asiakkaan tarpeiden kartoitus on. Vain tarpeet tietämällä, ne pystytään täyttämään sekä luomaan asiakastyytyväisyyttä. Tarvekartoitusta voi etukäteen harjoitella miettimällä muutamaa kysymystä avausrepliikin jälkeen esitettäväksi. Asiakkaan kuunteleminen on tärkeää, asiakkaan tulee huomata, että häntä kuunnellaan. Asiakasta silmiin katsomalla sekä nyökkäämällä, asiakas tuntee saavuttavansa asiakaspalvelijan huomion.

Onnistuneen avausrepliikin jälkeen asiakas tuntee turvallisuutta, mikäli asiakaspalvelija jatkaa sekä ottaa tilanteen haltuun. Tarvekartoitus tulisi aloittaa muutamalla helpolla kysymyksellä. Tarvekartoituksen kysymykset säästävät aikaa sekä estävät mahdollisia väärinkäsityksiä. Kysymysten avulla asiakaspalvelija pystyy sulkemaan pois vaihtoehtoja ja lopulta löytää tuotteen, joka vastaa asiakkaan toiveita. Tarvekartoituksen tulisi kuitenkin tapahtua niin, että asiakkaalle jää tunne, että hän on kertonut mitä haluaa. Eikä vain vastannut kysymyksiin kuulustelun omaisesti. (Thornberg 2001: 61-63.)

Asiakaspalvelutilanteen päättäminen saattaa olla vaikeampaa kuin sen aloittaminen. Tilanne tulisi päättää asiakkaan kiinnostuksen ollessa huipussaan. Asiakaspalvelija voi käyttää apunaan tapoja apuna lopettaa asiakaspalvelutilanne. 1) Suora menetelmä; kysymällä montako tuotetta asiakas haluaa. Tulee käyttää varoen, koska saattaa vaikuttaa aggressiiviselta tai hyökkävältä. 2) Itsestään selvä menetelmä; Asiakaspalvelija on ymmärtänyt, että asiakas haluaa ostaa tuotteen. Asiakaspalvelijan on oltava varma asiakkaan tarpeista käyttäessään tätä menetelmää. 3) Vaihtoehto menetelmä; Asiakkaalla on kaksi vaihtoehtoa, joista hän valitsee. 4) Kaksinkertaisen vaihtoehdon menetelmä; Asiakkaalla on useampi vaihtoehto valittavanaan. 5) Yhteen veto menetelmä; Asiakaspalvelija toistaa asiakkaan valinnan. 6) Viimeisen vastustuksen mahdollisuus; Asiakkaalla on vaikeuksia tehdä valintansa. Asiakaspalvelija tulee antaa tilaa asiakkaalle päätöksen tekoon. 7) Kysely menetelmä; Asiakkaan kysymyksiin vastataan kysymyksellä. Kysymykset eivät saa tuntua asiakkaasta epäystävällisiltä tai hyökkäviltä. (Thornberg 2001: 70-73.)

Asiakaspalvelutilanteen päättämiseen tulee kiinnittää huomiota. Tilanne tulisi viedä loppuun asti eikä jättää asiakasta heti päätöksen tehtyään. Kiittämällä, viemällä asiakkaan valitseman tuotteen kassalle, asiakas tuntee, että hänestä huolehditaan koko palvelutapahtuman ajan. Kassapalvelussa huomioidaan asiakas loppuun saakka. Kiitos, hei ja hyvän viikonlopun toivotukset päättävät tilanteen miellyttävästi. Hyvin yleistä kuitenkin on, että asiakas unohtuu maksamisen jälkeen ja huomio keskittyy seuraavaan asiakkaaseen.

## 8. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielman avulla selvitettiin eroja asiakaspalvelun laadussa ketjuliikkeiden sekä yksityisessä omistuksessa olevien liikkeiden välillä. Asiakaspalveluprosessissa onnistumista sekä siinä ilmenevien erojen syitä sekä keinoja niiden parantamiseen pohdittiin. Myös palvelua, asiakaspalvelun laatua sekä sen mittaamisen tärkeyttä selvennettiin. Tutkimuksessa selvitettiin myös ne tekijät, jotka helpottavat hyvää laatuista asiakaspalvelun antamiseen kuin myös tekijöitä, jotka häiritsevät hyvää suoriutumista.

Asiakaspalvelutapahtuma on vaikeasti mitattavissa. Itse palvelutapahtumaan vaikuttaa monet eri seikat. Asiakas osallistuu itse palvelutapahtuman luomiseen ja vaikuttaa sen kulkuun. Palvelutapahtumaa ei voi tehdä etukäteen odottamaan sopivaa hetkeä. Myös väärin alkaneen palvelutapahtuman korjaaminen on vaikeaa. Mikäli palvelutapahtuman aikana tapahtuu jotain odottamatonta, vaikuttaa se asiakkaan mielipiteeseen palvelutapahtumasta. Mielenkiintoista on se, että muiden asiakkaiden käyttäytyminen vaikuttaa myös asiakkaan mielikuviin. Muiden asiakkaiden käyttäytymistä on mahdotonta kontrolloida, joten heidän käyttäytymisen vaikutus saattaa tuntua epärealistiselta.

Palvelun laadun tulisi olla tasaista, jokisen asiakkaan tulisi saada saman tasoista palvelua liikkeessä vieraillessaan. Asiakaspalveluprosessin avulla pystytään tuottamaan tasalaatuista palvelua liikkeen kaikille asiakkaille. Se on myös hyvä työväline asiakaspalvelijoille tehtävässä suoriutumiseen. Palveluprosessin suunnittelu alkaa asiakkaan tarpeiden ymmärtämisestä. Prosessin avulla tarpeet tunnistetaan ja niiden löydetään ratkaisu. Tutkimuksessa ilmeni, että erityisesti ketjuliikkeet noudattavat asiakasprosessia. Siellä palvelun tarjoaminen ja palvelutapahtuman kulku noudattavat ennalta sovittua kaavaa.

Yrityksille on tärkeää antaa mahdollisimman hyvää palvelua asiakkailleen. Se saa asiakkaat palaamaan liikkeeseen asioimaan yhä uudelleen. Vanhojen asiakassuhteiden ylläpitäminen on halvempaa kuin uusien luominen. Hyvä asiakaspalvelun laatu on tärkeä tekijä yrityksen menestymiselle kilpailijoihin verrattaessa. Asiakkaan kokemuksiin palvelun laadusta vaikuttavat monet eri tekijät, kuten esimerkiksi asiakkaan odotukset.

Asiakkaat vertaavat kokemaansa ennalta oleviin odotuksiin ja sitä kautta muodostavat mielipiteensä asiakaspalvelun laadusta.

Asiakaspalvelun laatua tulisi mitata, jotta siinä olevat epäkohdat voitaisiin korjata mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Tässä tutkimuksessa asiakaspalvelun laatua mitattiin Mystery Shopper menetelmän avulla. Menetelmä käyttää koeostajia, jotka vierailevat liikkeissä arvioiden samalla ennalta sovittuja seikkoja, kuten esimerkiksi asiakaspalvelija avun tarjoamista. Koeostajina toimivat henkilöt käyttäytyvät kuin kuka tahansa asiakkaista ja ovat henkilökunnalle tuntemattomia, joten he saavat samanlaista palvelua kuin kuka tahansa liikkeen asiakkaista.

Tutkimuksessa ilmeni, että ketjuliikkeet tarjoavat asiakkaille parempi laatuista palvelua kuin yksityisessä omistuksessa olevat liikkeet. Saatujen tulosten ero ei ollut kovin suuri, mutta ketjuliikkeissä suoriuduttiin asiakaspalvelussa yksityisessä omistuksessa olevia liikkeitä huomattavasti paremmin. Tutkimusta suunniteltaessa sekä toteutettaessa ilmeni yksityisessä omistuksessa olevien liikkeiden pieni lukumäärä. Monet yksityiset liikkeet kuuluvat jollain tavoin johonkin ketjuun, esimerkiksi tavarantoimituksen osalta.

Tutkimuksessa vierailtujen paikkakuntien välillä ilmeni myös mielenkiintoisia eroja. Seinäjoella vierailuissa ketjuliikkeissä noudatettiin palveluprosessia tarkasti kohta kohdalta. Porissa sijaitsevilla liikkeillä palvelun koettiin olevan todella ystävällistä, vaikka osa tapahtuneista käynneistä sijoittui juuri jouluruuhkan aikaan. Vaasalaisissa ketjuliikkeissä tarjottiin asiakkaalle lähes aina lisäpalvelua. Joko tarjottiin vielä jotain ostettuun tuotteeseen sopivaa, kerrottiin ostetun tuotteen ominaisuuksista tai annettiin rehellisiä mielipiteitä tuotetta valittaessa. Erot paikkakuntien välillä selittyivät ihmisten erilaisuuksilla maakuntien välillä sekä seikoilla minkä tärkeyttä painotetaan palveluprosessissa hyvin onnistumisessa.

Tutkimuksessa ilmeni myös, että asiakkaat ovat valmiita antamaan anteeksi palvelutapahtuman aikana tapahtuneita epäonnistumisia. Vaikka asiakaspalvelija ei tervehtinyt myymälään astuttaessa, tarjonnut apua tai hyvästellyt tapahtuman päätteeksi,

koettiin asiakaskäynti liikkeessä olevan kuitenkin hyvä. Palvelutapahtumassa tapahtunutta virhettä ei voi peruuttaa, mutta sitä on mahdollista korjata ja antaa asiakkaalle hyvä mielikuva palvelusta. Asiakkaasta riippuu paljon, mitä hän on valmis antamaan anteeksi. Vai saako palvelutapahtumassa ilmennyt virhe, asiakkaan entistä vaativammaksi ja mihinkään tyytymättömäksi?

Ketjuliikkeissä palveluprosessia noudatettiin kohta kohdalta. Molemmissa tutkituissa liikeryhmissä asiakas huomioitiin heti liikkeeseen astuessaan. Ketjuliikkeissä tarjottiin asiakkaalle apua huomattavasti yksityisessä omistuksessa olevia liikkeitä enemmän. Tämä johtuu ketjuliikkeiden palveluprosessista sekä sen hyvästä hallinnasta. Myös myyntiosaaminen ja tilanteen hallinta olivat paremmin ketjuliikkeiden työntekijöiden hallussa. Myös yksityisessä omistuksessa olevissa liikkeissä tuli ymmärtää palveluprosessin tärkeys. Kuinka hyvä työkalu liikkeen henkilökunnalle se on ja kuinka tärkeää sen noudattaminen on, jotta asiakkaat saavat mahdollisimman hyvä laatuista palvelua ja saavat tarpeensa tyydyttyiksi.

Lisäpalvelun tarjoaminen oli vähäistä tutkimuksessa vierailuissa liikkeissä. Lisäpalvelun tarjoaminen saattaa tuntua vaikealta, koska asiakkaat saattavat kokea tilanteen lisäostoihin pakottamisena. Tulisi kuitenkin ottaa huomioon, että lisäpalvelun tarjoaminen käsittää myös tuotteesta ja sen ominaisuuksista kertomisen tai muun avun asiakkaalle. Osa tutkimukseen osallistuneista Mystery Shoppereista kokivat lisäpalvelun tarjoamisen todella mukavana. Sen avulla ostopäätöksen tekeminen tuntui oikealta päätökseltä, koska tuotteesta sai paljon ylimääräistä tietoa. Lisäpalvelu myös säästi asiakkaan aikaa. Tarvittavan lisäosan tarve ilmeni heti tuotetta ostettaessa, jolloin se pystyttiin hankkimaan samanaikaisesti eikä asiakkaan tarvinnut lähteä, kotiin tultuaan uudelleen liikkeeseen lisäosaa hakemaan.

Kassapalvelun sujuvuuteen tulisi kiinnittää huomiota. Kaikissa tutkimuksessa vierailuissa ketjuliikkeiden myymälöissä kassalla palvellut myyjä tervehti asiakasta hänen kassalle saavuttaessaan. Yksityisessä omistuksessa olevissa liikkeissä lähes kaikissa myymälöissä kassalla tervehdettiin asiakasta. Asiakkaan tervehtiminen kassalle



saapuessaan on hyvin tärkeää. Tutkimuksessa ilmeni, että asiakkaan kiittäminen ja hyvästeleminen olivat heikkoa molemmissa tutkituissa liikeryhmissä.

Asiakas tulisi huomioida kassapalvelutapahtuman loppuun saakka. Molemmissa liikeryhmissä asiakas unohtui sen jälkeen, kun ostokset oli maksettu ja rahat tulleet kassalaatikoon. Kiittäminen, hyvästeleminen ja hyvän päivän toivotukset päättävät kassapalvelutapahtuman miellyttävällä tavalla. Palveluprosessin puuttuminen yksityisessä omistuksessa olevissa liikkeissä ilmeni tässä kohdassa hyvin. Vain muutamassa tutkimuksessa vierailuista yksityisessä omistuksessa olevista liikkeistä kassalla ollut myyjä toivotti hyvää päivänjatkoa tai vastaavaa. Toivotusten määrä ketjuliikkeissä oli huomattavasti suurempi.

Palveluprosessi käsittää myös kassatapahtuman. Palveluprosessin puuttuminen, sen noudattamatta jättäminen tai huono hallinta ilmenee tapahtumien pois jättämisellä. Ainakin asiakkaan kiittäminen ja hyvästeleminen tulisi olla jokaisen kassalla työskentelevän hallussa. Hyvän päivän toivotukset tuovat mukavan lisän palvelussa onnistumiseen ja asiakkaalle hyvän mielen ja kuvan yrityksestä.

Liikkeen koolla on vaikutusta palvelutapahtuman sujumiseen. Pienessä myymälässä on helpompaa huomioida asiakas tervehtimällä, heti hänen liikkeeseen tullessaan. Asiakaspalvelijan on myös helpompi tarjota apua, koska asiakkaiden liikkeitä myymälässä on helpompi huomioida. Suuressa myymälässä ei välttämättä pysty näkemään liikkeen ovelle, jotta pystyisi tervehtimään saapuneita asiakkaita. Osa asiakkaista jää ilman huomiota, kun taas osalle asiakkaista saatetaan tarjota apua monta kertaa. Pienessä myymälässä on helpompaa huomata saapuneet asiakkaat ja tarjota apua oikeassa järjestyksessä.

Asiakaspalvelijoiden muut työt myymälässä vaikuttavat asiakaspalvelussa suoriutumiseen. Esimerkiksi tilauksia tehdessä huomio kiinnittyy siihen ja asiakkaat jäävät vähemmälle huomiolle. Myös kuorman purkaminen ja tavaroiden hyllyttäminen vievät aikaa ja huomiota asiakaspalvelussa hyvin suoriutumiselta. Varsinkin pienissä myymälöissä, joissa pidetään mahdollisimman vähän henkilökuntaa säästöjen vuoksi,

asiakaspalvelijan tulee tehdä monta eri asiaa samanaikaisesti. Silloin on vaikea suoriutua kaikesta hyvin.

Vaikka yksityisessä omistuksessa olevista liikkeistä saattaa puuttua palveluprosessi tai sen noudattaminen, saattavat he kuitenkin tarjota loistavaa palvelua prosessia rikkoen. Liikkeen omistajalla on koko omaisuus pelissä ja hän on valmis tekemään mitä vain asiakkaan rahojen eteen. Yritys on ehkä perustettu mielenkiinnosta tai intohimosta asiakaspalvelua kohtaan. Pienessä yksityisessä omistuksessa olevan liikkeen jokainen asiakas on tärkeä sekä tiedostetaan, että hyvin palvelemalla asiakas palaa liikkeeseen. Asiakaspalveluprosessin rajat rikkova palvelu saattaa olla todella hyvää asiakkaan odotukset ylittävää palvelua. Hyvän asiakaspalvelijan tulisi osata lukea asiakasta ja tilannetta, jotta asiakkaalle pystyttäisiin tarjoamaan mahdollisimman hyvää palvelua.

## LÄHDELUETTELO

- Akbaba, A. (2006). Measuring service quality in hotel industry: A study in a business hotel in Turkey. *Hospitality Management* 25. 170-292
- Alam, I & C. Perry (2002). A customer-oriented new service development process. *Journal of Services Marketing*. Vol. 16. No. 6. Pp. 515-534
- Baker, A. D & J. L. Crompton (2000). Quality, satisfaction and behavioural intentions. *Annals of Tourism Research*. Vol. 27. No 3. Pp. 785-804.
- Blodgett, J. G., K. L. Wakefield & J. H. Barnes (1995). The effects of customer service on consumer complaining behavior. *Journal of Services Marketing*. Vol. 9. Iss. 4. Pp. 31-42
- Boberg Karlsson, V. (2009). *The Book about Mystery Shopping*. Sweden: Vettertryck Ab. ISBN 978-91-978222-0-6
- Boberg Karlsson, V. & Schölin, L. (2007). *Därför skall vi ha Mystery Shopping*. Vallentuna. 08 Tryck, Bromma. ISBN:978-91-633-1269-4
- Cronin, J. J. Jr & S. Taylor (1992). Measuring service quality – A reexamination and extension. *Article in Journal Marketing*. July 1992.
- Ford, R. C, G. P. Latham & G. Lennox (2011). Mystery shoppers: A new tool for coaching employee performance improvement. *organizational dynamics* (2011) 40, 157-164.
- Finn, A & U. Kayande (1999). Unmaskin a phantom: A psychometric assessment of mystery shopping. *Journal of Retailing*. Vol. 75 (2). Pp. 195-217. ISSN: 0022-4359

Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*. Vol. 18. No 4.

Grönroos, Christian (1991). *Nyt kilpaillaan palveluilla*. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä. ISBN:951-35-5011-7

Grönroos, Christian (2010). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. WS Bookwell Oy. Juva. ISBN:978-951-0-34601-3

Hee-Wong, Kim (2001). Rationalizing the customer service process. *Business Process Management Journal*. Vol. 7. No 2. Pp. 139 – 156.

Jaakkola, Elina, M. Orava & V. Varjonen (2009). *Palvelujen tuotteistamisesta kilpailiuetua*. Opas yrityksille. Tekes. Helsinki 2009.

Johns, N, T. Avci & O. M. Karatepe (2004). Measuring service quality of travel agents: Evidence from northern Cyprus. *The Service Industries Journal*. Vol. 24. No. 3. Pp. 82-100

Latham, G. P, J. Almost, S. Mann & C. Moore (2005). New developments in performance management. *Organizational Dynamics*. Vol. 34. No 1. Pp. 77-87

Oakland, John S (1995). *Total Quality Management and Operational Excellence*. Routledge. Taylor and Francis Group. London and New York.

Parasuraman, A., V. A. Zeithaml & L. L. Berry (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications for further research. *Journal of Marketing*. Vol. 58. Pp. 111-124

- Spreng, R. A & R. D. Mackoy (1996). An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction. *Journal of Retailing*. Vol. 72 (2). Pp. 201-214. ISSN: 0022-4359
- Susskind, A. M, C. P. Borchgrevink, R. A. Brymer & K. M. Kacmar (2000). Customer service behavior and attitudes among hotel managers: a look at perceived support functions, standards for service process outcomes. *Journal of Hospitality and Tourism Research*. Vol. 24. No. 3. 373-397
- Susskind, A. M, C. P. Borchgrevink & K. M. Kacmar (2003). Customer service provider's attitudes relating to customer service and customer satisfaction in the customer-server exchange. *Journal of Applied Psychology* 2003. Vol. 88. No. 1. 179-187
- Thornbeg, S (2007). *Försäljning och säljledning*. Sahara Printing. Egypten. ISBN: 978-91-47-09101-0
- Ylikoski, T (1999). *Unohtuiko asiakas?* Toinen painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. ISBN: 951-98006-1-1
- Zeithaml, V. A., L. L. Berry & A. Parasuraman (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*.
- Zeithaml, V.A., L.L. Berry & A. Parasuraman (1991). Understanding customer expectations of service.

## LIITTEET

**MYSTERY SHOPPING LOMAKE**

1. Kävin ostoksilla (laita rasti oikeaan kohtaan) \_\_\_ ketjuliikkeessä tai \_\_\_ yksityisessä omistuksessa olevassa liikkeessä

Liikkeen nimi: \_\_\_\_\_

**2. PALVELUOSAAMINEN****Saapuvan asiakkaan huomiointi**

Myyjä tervehti minua tullessani liikkeeseen

\_\_\_ kyllä \_\_\_ ei

**Avun tarjoaminen**

Myyjä tarjosi minulle apua

\_\_\_ kyllä \_\_\_ ei

**Ystävällisyys ja kohteliaisuus**

Myyjä oli ystävällinen ja kohtelias (positiivinen, hymyilevä, otti katsekontaktin)

\_\_\_ kyllä \_\_\_ ei

Miksi tuntui siltä, ettei myyjä ollut kohtelias ja ystävällinen:

---



---



---



---

**Tilanteen hallinta**

Myyjä otti tilanteen hallintaan ja tarjosi minulle vaihtoehtoja sekä etsi toivomiani tuotteita. Hän ohjasi keskustelua ja kuunteli minua.

\_\_\_ kyllä    \_\_\_ ei

Miksi tuntui siltä, ettei myyjä olisi halunnut auttaa sinua?:

---

---

---

**3. MYYNTI OSAAMINEN JA ASIAANTUNTEMUS****Kartoittaminen**

Myyjän kyseli minulta toiveistani ja yritti löytää minulle sopivan tuotteen. Hän kuunteli minua, eikä yrittänyt pakottaa ottamaan jotain tuotetta.

\_\_\_ kyllä    \_\_\_ ei

**Asiantuntemus**

Myyjä kertoi tuotteesta ja sen ominaisuuksista.

\_\_\_ kyllä    \_\_\_ ei

**Lisäpalvelu**

Myyjä tarjosi vielä lisäksi jotain muuta tuotteeseen sopivaa.

\_\_\_ kyllä \_\_\_ ei

Miltä lisäpalvelu tuntui:

---

---

---

**3. KASSAPALVLEU**

Mikäli kassalla oli eri myyjä. Tervehtikö hän sinua?

\_\_\_ kyllä \_\_\_ ei

Kiittikö myyjä ja hyvästeli?

\_\_\_ kyllä \_\_\_ ei

Toivottiko myyjä: hyvää päivänjatkoa, hauskaa viikonloppua tai jotain vastaavaa?

\_\_\_ kyllä \_\_\_ ei



**YLEISARVOSANA KOKO TAPAHTUMASTA?**

5 = erinomainen

4= hyvä

3= ei hyvä eikä huono

2= välttävä

1= huono

Kiitos!

Hei! Tässä kysymykset koskien ketjuliikkeiden hyvää asiakaspalvelun laatua koskien.  
Kiitos, kun vastaatte 😊

1. Mitkä asiat tukevat ja helpottavat antamaan hyvää palvelua asiakkaalle? Miten onnistun siinä hyvin?
2. Mitkä asiat estävät ja häiritsevät minua palvelemasta asiakasta hyvin?