

# PALVELUN HAASTEET MYYJÄN NÄKÖKULMASTA

Case Alko Oy

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Kevät 2011  
Ulla Mäkinen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

MÄKINEN, ULLA:

Palvelun haasteet myyjän näkökulmasta  
Case: Alko Oy

Liiketalouden opinnäytetyö

69 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2011

## TIIVISTELMÄ

---

Tämän case-tutkimuksen kohteena on Alko Oy:n organisaation palveluprosessi asiakasrajapinnassa työskentelevien myyjien näkökulmasta. Alko Oy seuraa asiakaspalveluprosessinsa laatua TNS Gallupin Mystery Shopping -menetelmällä, joka toimii tutkimuksen taustana.

Myyjien on nopeasti mukauduttava erilaisiin palvelutilanteisiin. Tuottaakseen laadukasta palvelua erilaisissa asiakaskohtaamisissa heillä tulee olla monenlaista tietoa ja osaamista. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää mitkä asiakaspalveluprosessin osa-alueet myyjät kokevat haastavimpina. Tutkimuksella halutaan myös selvittää, vastaavatko Mystery Shopping -menetelmällä saadut tulokset myyjien näkemyksiä palvelun laadusta.

Tutkimuksessa yhdistyvät kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tiedonkeruumenetelmä. Tietoa myyjien näkemyksistä saatiin lomakehaastatteluilla, joihin myyjät saivat kertoa mielipiteensä nimettöminä luotettavan tiedon varmistamiseksi.

Teoriaosuudessa käsitellään: mitä on palvelu, mitkä ovat asiakaspalveluprosessin tärkeimmät vaiheet ja millaisia vuorovaikutustaitoja tarvitaan henkilökohtaisessa asiakaspalvelussa. Tutkimuksen teoreettinen tietoperusta on koottu alan kirjallisuudesta, sähköisistä tiedonlähteistä ja artikkeleista.

Tutkimuksella kerättyjen tietojen perusteella saatiin selville, että Alko Oy:n myyjien ja Mystery Shopping -tutkimusassistenttien näkemykset olivat hyvin samankaltaisia. Tutkimustulokset osoittivat, että myyjien mielestä haastavimmat tekijät asiakaspalvelutilanteissa olivat saapuvan asiakkaan huomioiminen, oma asiantuntemus, asiakkaan tarpeiden kartoittaminen, asiakkaan sanattomien viestien tulkitseminen ja avun tarjoaminen.

Avainsanat: Asiakaspalvelu, palvelun laatu, henkilökohtainen palvelu, asiakaspalveluprosessi, Mystery Shopping

Lahti University of Applied Sciences  
Faculty of Business Studies

MÄKINEN, ULLA:

Service Challenges: Sales Personnels'  
Perspective  
Case: Alko Inc.

Bachelor's Thesis in Business Studies, 69 pages, 2 appendices  
Spring 2011

## ABSTRACT

---

The subject of this case-study is to examine Alko Inc. organization's customer service process from the perspective of the sales personnel. Alko Inc. measures service quality by utilizing the Mystery Shopping Test created by TNS Gallup. This service quality test is used as the background for this study.

Sales personnel must quickly conform to different kind of service situations. In order to give high quality service they need to have many kinds of different skills and knowledge. The purpose of this thesis is to find out what is the most difficult things in the customer service process from the perspective of the sales personnel. Furthermore, the study aimed to compare whether the results from the Mystery Shopping Test compared to the answers received from the sales personnel in relation to the quality of service.

The study was based on a combination of qualitative and quantitative methods. An anonymous questionnaire was utilized to collect reliable data from the sales personnel.

The theory of the thesis describes: what is service, what are the main factors in customer service process and what kind of communication skills are needed in personal customer service situations. Sources include literary material, electronic material and publications related to the topic.

According to the study results, replies from both sales personnel and mystery shoppers were quite similar. The results show that the sales personnel think that the most difficult things to deal with in the customer service process are paying attention to arriving customers, clarifying what a customer needs, own expertise, reading customers body language and serving help to the customer.

Key words: Customer service, service quality, personal service, customer service process, Mystery Shopping

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja rajaukset	2
1.2	Tutkimusmenetelmät	3
2	MITÄ ON LAADUKAS PALVELU	5
2.1	Palvelun koettu kokonaislaatu	6
2.2	Asiakasnäkökulma	8
2.3	Palveluprosessi	10
2.3.1	Asiakkaan kohtaaminen	10
2.3.2	Tarvekartoitus ja tuotteen esittely	13
2.3.3	Lisäpalvelu	14
2.3.4	Kassapalvelu	15
3	VUOROVAIKUTUS ASIAKASPALVELUTYÖSSÄ	17
3.1	Sanallinen viestintä	18
3.2	Sanaton viestintä	19
3.3	Tunnetaidot	21
3.4	Asiakkaan kuunteleminen	22
3.5	Hiljainen tieto	24
3.6	Henkilökohtaisen palautteen vastaanottaminen	25
4	ALKO OY:N ASIAKASPALVELU	26
4.1	Alkon palvelun laadun edistämistoimet	26
4.1.1	Asiakaspalvelua edistävät kampanjat	28
4.1.2	Palvelun seuranta	28
4.1.3	Markkinointi ja viestintä	29
4.1.4	Prosessi asiakasviestien hyödyntämisestä	30
4.2	Henkilöstön kehittäminen ja koulutus	31
4.3	Alkon asiakaspalvelu ja myymälätyö	34
4.3.1	Reklamaatiotilanteet	34
4.3.2	Vastuullisuuden tuomat haasteet asiakaspalvelussa	36
4.4	Alko ja TNS Gallup Mystery Shopping	37
4.5	Palveluprosessin tutkitut osatekijät Mystery Shopping-tutkimuksessa	38

4.6	Asiakaspalveluprosessin laatu alueittain	39
4.7	Päijät-Hämeen alueen raportti	42
5	MYYJIEN NÄKEMYKSET PALVELUN LAADUSTA	44
5.1	Tutkimusjärjestelyt	44
5.2	Lomakehaastatteluiden tulokset	45
5.2.1	Palveluosaamisen haasteellisuus	46
5.2.2	Myyntiosaamisen ja asiantuntemuksen haasteellisuus	48
5.2.3	Kassapalvelun haasteellisuus	51
5.3	Johtopäätökset	57
5.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	61
6	YHTEENVETO	62
	LÄHTEET	66
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Myyjä kohtaa työssään päivittäin haasteen, jonka mukaan jokaisen asiakaspalvelutilanteen tulisi olla laadukas. Kuitenkin jokainen tilanne on erilainen ja sen onnistumiseen vaikuttaa laaja skaala erilaisia tekijöitä. Jokaisella asiakkaalla on omat tarpeensa ja omanlaisensa näkemys palvelun laadusta. Myyjän tulee työssään tunnistaa jokaisen asiakkaan tarpeet ja osata tuottaa asiakkaan tarpeita vastaavaa palvelua. Myyjä voi työssään joutua hyvinkin nopeasti sopeutumaan eri palvelutilanteisiin, johon vaaditaan monia erilaisia vuorovaikutustaitoja.

Tämän tutkimuksen aiheena on Alko Oy:n myyjien henkilökohtainen asiakaspalvelutyö ja sen osa-alueiden haastavuuden kartoittaminen Päijät-Hämeen alueella. Asiakaspalvelun laatu on Alko Oy:lle tärkeä ja hyvin ajankohtainen aihe. Yhtiö seuraa myynti- ja palveluosaamistaan aktiivisesti mm. TNS Gallup Oy:n laatimien Mystery Shopping -asiakaspalvelutasotutkimusten avulla. Näihin tutkimustuloksiin peilaten opinnäytetyöllä haetaan vastauksia myyjien henkilökohtaisesta näkökulmasta siihen, miten palvelutilanteet koetaan myyjien keskuudessa. Tutkimuksen aiheen valintaan vaikutti se, että Mystery shopping - tutkimuksista saadut tulokset ovat herättäneet paljon keskustelua myymälöiden tiimipalaverissa ja myyjien keskuudessa.

Tutkimuksen teoriaosuudessa perehdytään eri tekijöihin, joista laadukas palveluprosessi koostuu. Lisäksi teoria kuvaa Alkon tapaa toimia palveluprosessissa. Teoriaosuus käsittelee myös eri viestintämuotoja ja vuorovaikutustaitoja, joita myyjät tarvitsevat jokapäiväisessä työssään asiakaspalvelutilanteissa onnistumiseen. Asiakaspalvelu on aiheena erittäin laaja, joten opinnäytetyö keskittyy nimenomaan henkilökohtaiseen toimipaikkamyyntiin.

Tutkija itse on työskennellyt Alko Oy: n palveluksessa myyjänä useita vuosia. Henkilökohtaisesta asiakaspalvelutyöstä on karttunut runsaasti tutkimuksen kannalta hyödyllistä kokemusta ja näkemystä.

### 1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaukset

Henkilökohtaiseen palveluprosessiin sisältyy monia osa-alueita. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka Alko Oy:n myyjät itse kokevat päivittäiset asiakaspalvelutapahtumat ja mitkä asiakaspalvelun osa-alueet he kokevat haastavimpina. Tutkimusongelmana on, mitkä laadukkaan palvelun tuottamiseen vaadittavat tekijät Alko Oy:n myyjät kokevat haastavimpina henkilökohtaisessa toimipaikkamyynnissä.

Palvelun laatu kokonaisuudessaan on se, kuinka asiakas kokee palvelun onnistuneen. Tutkimukseen on koottu tietoa myös siitä, mitkä tekijät vaikuttavat tilanteiden haastavuuteen ja millaisia taitoja tarvitaan niissä onnistumiseen.

Laadukas asiakaspalvelu koostuu useista eri tekijöistä, joita tutkimukseen osallistuvat vastaajat pohtivat oman osaamisensa näkökulmasta. Tutkimuksessa verrataan asiakkaiden ja myyjien näkemyksiä palvelun laadusta ja siitä, kuinka asiakaspalvelun eri osa-alueissa on Alko Oy:ssä onnistuttu.

Asiakasnäkökulmaa katsottaessa tutkimuksen apuna käytetään jo olemassa olevaa Mystery Shopping -tutkimusta. Vertaamalla kokemuksia toisiinsa saadaan tietoa siitä, vastaavatko jo saadut palvelututkimuksen tulokset myyjien henkilökohtaisia mielipiteitä oman palvelunsa laadusta.

Kun henkilökohtaisen asiakaspalvelun haastavimmat tekijät selvitetään, saadaan arvokasta tietoa, jota on jatkossa mahdollista hyödyntää palveluprossin parantamisessa. Tietojen avulla on mahdollista suunnata koulutusta haastavimpiin tekijöihin ja näin ollen ylläpitää ja parantaa palvelun laatua. Tutkimus toimii

myös apuvälineenä seurattaessa myymälöiden kehittymistä tulevissa Mystery Shopping -asiakaspalvelutasotutkimuksissa. Myymälätasolla tutkimuksen avulla voidaan herättää avointa keskustelua siitä, kuinka myyjät voisivat kehittää omaa osaamistaan palvelutilanteissa.

Asiakaspalvelun monimuotoisuuden vuoksi tutkimus painottuu henkilökohtaiseen toimipaikkamyyntiin. Alkon myymäläverkosto käsittää 344 myymälää 207 kunnassa. Tutkimus keskittyy Alko Oy:n Päijät-Hämeen alueen myymälöihin.

## 1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on empiirinen tapaustutkimus jossa yhdistyvät kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen aineistonhankintamenetelmä. Tutkimus pohjautuu valmiisiin Mystery Shopping- tutkimuksella saatuihin dokumentteihin. Valmiiden dokumenttien pohjalta koottiin haastattelulomake jolla haettiin vastauksia myyjien näkemyksistä palvelun laatuun vaikuttavista tekijöistä.

Kokonaistutkimukseen perustuen lomake lähetettiin jokaiseen Alko Oy:n Päijät-Hämeen alueen myymälään sähköpostitse, jolloin kaikilla myyjillä oli mahdollisuus vastata.

Tutkimuksen teoriaosuus käsittelee sitä, mistä laadukas asiakaspalvelu koostuu ja millaisia taitoja myyjiltä vaaditaan laadukkaan palvelun saavuttamiseksi. Palvelun osalta teoriaosuudessa keskitytään ensisijaisesti henkilökohtaiseen toimipaikkamyyntiin.

Tutkimuksen teoreettinen tietoperusta on koottu aihealuetta käsittelevistä eri tietolähteistä, kuten alan kirjallisuudesta, tieteellisistä artikkeleista sekä sähköisistä materiaaleista.

Tutkimusongelman kannalta oli ensiarvoisen tärkeää saada haastateltavilta syventävää ja rehellistä tietoa heidän näkemyksistään. Tästä johtuen tutkimus



painottuu kvalitatiiviseen tutkimusstrategiaan, vaikka tutkimuksessa on myös havaittavissa kvantitatiivisia piirteitä.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

Kuvio 1 kuvaa opinnäytetyön rakennetta. Johdanto esittelee aluksi työn aiheen ja luo puitteet teoriaosuudelle, jossa kerrotaan mistä laadukas palvelu koostuu ja millaisia vuorovaikutustaitoja asiakaspalvelutyössä tarvitaan laadukkaan palvelun saavuttamiseksi. Varsinaisen teoriaosuuden lisäksi työ esittelee case-yrityksen ja sen toimintaa. Tutkimuksen edetessä selvitetään myyjien kokemuksia palvelun laadusta ja työn lopuksi esitellään yhteenveto tutkitusta aiheesta.

## 2 MITÄ ON LAADUKAS PALVELU

Tänä päivänä puhutaan laadukkaasta palvelusta, mutta mitä palvelu käsitteenä tarkoittaa? Asiakaspalvelun laadulla tarkoitetaan monen eri tekijän summaa ja palvelu käsitteenä merkitsee jokaiselle eri ihmisille eri asioita. Käsitteenä palvelu voidaan määritellä monin eri tavoin. Grönroos määriteli palvelun siten, että asiakkaan ongelma ratkaistaan useiden aineettomien tekojen myötä, jossa usein palveluhenkilökunta tai palvelun tarjoajan järjestelmät ovat vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa (Grönroos 1998,52). Palvelut ovat tekoja, toimintoja, tapahtumia tai niiden sarjoja, palveluprosesseja. Yleensä nämä tarkoittavat ja edellyttävät sitä, että palvelun tarjoajan ja asiakkaan välillä on vuorovaikutus (Ylikoski, 1999, 24).

Palvelut ovat aineettomia, eivät konkreettisia kuten tavarat. Asiakas ei voi tietää etukäteen mitä saa, koska palvelu syntyy vasta sillä hetkellä kun hän käyttää sitä (Ylikoski, 1999, 23.) Palvelu tarkoittaa siis kokonaisuudessaan eri osapuolten välistä asiakaspalvelutilannetta jossa yhdistyy monia erilaisia tekijöitä. Jokainen tekijä vaikuttaa ratkaisevasti asiakkaan kokemukseen palvelun laadusta ja näissä tekijöissä palveluntarjoajan tulee onnistua laadukkaan palvelun tuottamiseksi.

Henkilökohtaisessa asiakaspalvelussa yrityksen asiakasrajapinnassa olevat työntekijät ovat erittäin tärkeässä roolissa kun asiakas tekee laatuarvionsa palvelusta. Yrityksen jokaisen asiakaspalvelijan on tiedettävä mitä on hyvä palvelun laatu ja kuinka se saavutetaan, jotta voi vastata oman työnsä laadusta. Hänen tulee myös tietää, millaisia huonon laadun seuraukset saattavat olla asiakkaan, taustaorganisaation ja hänen itsensä kannalta (Kangas, 1998, 9.)

Palvelussa on toimittava luovasti ja vaihtelevasti, koska palvelu laatu on aina asiakkaan mukaista toimintaa (Pitkänen, 2006, 7). Asiakkaan arvioon palvelun laadusta vaikuttavat myös hänen aikaisemmat kokemuksensa, tarpeensa ja odotuksensa (Lepola, Pulkkinen, Raivio, Selinheimo & Sulkanen 1998,13).

Grönroosin (1998, 74) näkemyksen mukaan laadukkaan palvelun voi jakaa kuuteen eri kriteeriin: ammattitaitoon, asenteeseen ja käyttäytymiseen, lähestyttävyyteen ja joustavuuteen, luotettavuuteen ja uskottavuuteen, normalisointiin sekä yrityksen maineeseen (Grönroos 1998, 74). Asiakkaan arvioidessa laatua muodostuu luotettavuudesta tärkein palvelun kriteeri (Ylikoski, 1999, 127).

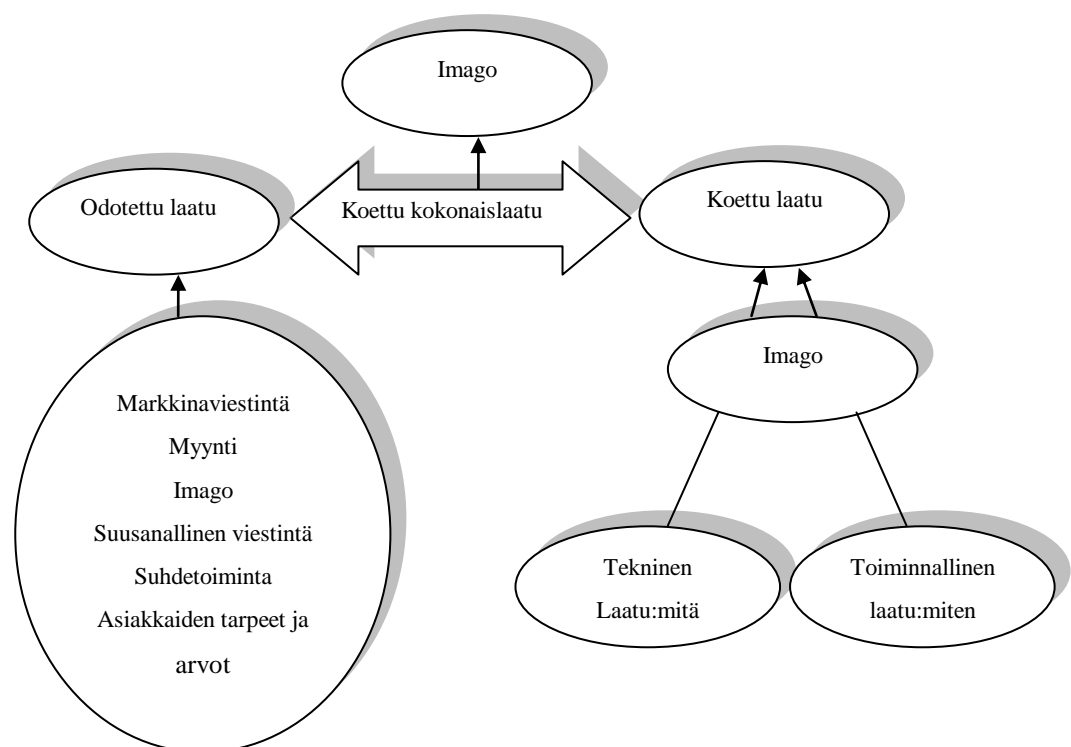
TAULUKKO 1. Laadukkaan palvelun kuusi kriteeriä (Grönroos 1998, 74)

1.	<b>Ammattitaito</b> Asiakkaat ymmärtävät, että palvelun tarjoajalla ja sen työntekijöillä on sellaiset tiedot ja taidot, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit, joita tarvitaan heidän ongelmiansa ammattitaitoiseen ratkaisuun (lopputulokseen liittyvä kriteeri).
2.	<b>Asenne ja käyttäytyminen</b> Asiakkaat tuntevat, että palvelutyöntekijät (kontaktihenkilöt) kiinnittävät heihin huomiota ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa ystävällisesti ja spontaanisti (prosessiin liittyvä kriteeri).
3.	<b>Lähestyttävyyden ja joustavuuden</b> Asiakkaat tuntevat, että palvelun tarjoaja, sen sijainti, aukioloajat, työntekijät ja operatiiviset järjestelmät on suunniteltu ja toimivat siten, että palvelu on helppo saada ja että yritys on valmis sopeutumaan asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti (prosessiin liittyvä kriteeri).
4.	<b>Luotettavuus ja uskottavuus</b> Asiakkaat tietävät, että mitä tahansa tapahtuu tai mistä tahansa on sovittu, he voivat luottaa palvelun tarjoajan ja sen työntekijöiden lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan (prosessiin liittyvä kriteeri).
5.	<b>Normalisointi</b> Asiakkaat ymmärtävät, että aina kun jotain menee pieleen tai kun tapahtuu jotain odottamatonta, palvelun tarjoaja ryhtyy heti toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa ja löytääkseen uuden, hyväksyttävän ratkaisun (prosessiin liittyvä kriteeri).
6.	<b>Maine</b> Asiakkaat uskovat, että palvelun tarjoajan toimiin voi luottaa, että palvelun tarjoaja antaa rahalle vastineen ja että sillä on sellaiset suorituskriteerit ja arvot, jotka asiakaskin voi hyväksyä (imagoon liittyvä kriteeri).

## 2.1 Palvelun koettu kokonaislaatu

Palvelun laatua mitattaessa kokonaisuuteen vaikuttaa osaltaan myös yritys, jossa myyjä työskentelee. Kaikki mitä yrityksestä on kuultu, nähty ja koettu luovat mielikuvaa yrityksestä (Pekkarinen, Sääski, Vuornanen, 1997,33.) Jokaista yrityksen asiakaspalvelutyössä olevaa työntekijää voidaan pitää yrityksen käyntikorttina ja palveluhenkilökunnan toiminnan perusteella asiakas tekee johtopäätöksensä yrityksen asiakaspalvelun tasosta. (Lepola ym.1998, 29).

Jos asiakas saa mielestään epäonnistunutta palvelua, hän ei voi palauttaa sitä kuten virheellistä tuotetta. Tässä tapauksessa palvelun tuottavan yrityksen ainoa mahdollisuus pelastaa tilanne on yrittää tuottaa palvelu asiakkaalle uudelleen, onnistuneesti (Ylikoski, 1999, 26.)



KUVIO 2. Palvelun koettu kokonaislaatu (Grönroos 1998, 2000, 105)

Kuvio 2 kuvaa Grönroosin (2000) mallin mukaan miten laatukokemukset vaikuttavat asiakkaan näkemykseen palvelun koetusta kokonaislaadusta.

Asiakkaan yhtenäinen näkemys teknisestä ja toiminnallisesta laadusta koostuu

yrittäjien ja palvelutuotteen imagoista. Hyvä imago vaikuttaa koettuun laatuun positiivisesti, kun taas huono imago saattaa johtaa negatiivisempaan kokemukseen palvelun laadusta.

Odotettu laatu tarkoittaa asiakkaan aiempaa oletusta palvelun laadusta, eli sitä, millainen ennakkokäsitys hänellä on ollut. Jos aiemmat oletukset eivät vastaa asiakkaan saamaa palvelua hänen kokemansa kokonaislaatu saattaa olla negatiivinen, vaikka palvelutapahtuma kokonaisuudessaan ei olisi ollut tasoltaan alhainen. Grönroosin kuvion mukaan odotettuun laatuun liittyy useita eri tekijöitä: Markkinaviestintää, myyntitoimintaa, imagollisia ja suusanallisia tekijöitä, sekä suhdetoimintaa. Myös asiakkaan tarpeet vaikuttavat hänen kokemaansa laatuun. Koettuun kokonaislaatuun vaikuttavat ensisijaisesti odotetun ja koetun laadun välimatka, vastaako odotettu laatu koettua.

Palvelutilanteita jotka yllättävät asiakkaan ennako-odotukset positiivisesti, voidaan kutsua erinomaisen palvelun kokemukseksi (customer delight). Erinomaisen palvelun kokemus tuottaa asiakkaalle odottamatonta arvoa tai mielihyvää. Tämä luo asiakkaalle vahvan, positiivisen ja tunnepitoisen vaikutuksen tuotteesta tai palvelusta (Bernacchi, Kellstadt, Kesavan, Mascarenhas, 2004.) Silloin, kun palvelu ylittää erinomaiselle tasolle, tapaus on asiakkaalle suuri ja ainutlaatuinen kokemus. Tämä tekee palvelusta elämyksen, jonka myönteinen mielikuva kulkee asiakkaan mukana vuosia (Pitkänen, 2006, 116.) Erinomaista palvelua saanut asiakas kertoo myös mielellään kokemuksestaan muille mikä luo myönteistä yrityskuvaa.

## 2.2 Asiakasnäkökulma

Kaikessa asiakaspalvelussa tulee ottaa huomioon asiakkaan näkökulma, koska asiakkaat ovat yrityksen toiminnan edellytys. Asiakaspalvelutaidoista voidaan

osaltaan pitää tärkeimpänä empatiaa, asiakkaan näkökulman ymmärtämistä. Asiakkaan totuus palvelun laadusta ja siitä, mihin hän omat ratkaisunsa perustaa on se, miltä hänestä tuntuu ja miltä asiat hänen silmissään näyttävät (Lehtonen, ym. 2002, 60.)

Kun palvelun laatua arvioidaan asiakkaan näkökulmasta, merkittäväksi tekijäksi muodostuu se, kuinka hyvin vuorovaikutus palvelua tarjoavan yrityksen kanssa toimii. Perustan vuorovaikutuksesta syntyneelle käsitykselle luo usein palvelua tarjoavat yrityksen työntekijät, joihin asiakkaiden silmissä konkretisoituu koko palvelun laadun arviointi (Lehtonen, ym. 2002, 44.) Kuitenkaan palveluelämysten tuottaminen ja luottamuksen syntyminen asiakkaan ja yrityksen välillä ei vaadi aina mittavia toimenpiteitä, vaan ennemminkin innovatiivisuutta, palveluasennetta ja asiakkaan rooliin asettumista (Aarnikoivu, 2005, 83).

Tulevaisuudessa asiakas on yhä enemmän tietoisempi valinnanmahdollisuuksistaan tyydyttää tarpeitaan ja hänellä on valtaa vertailla entistäkin kriittisemmin erilaisia vaihtoehtoja sekä vaatia päättäväisesti rahoilleen vastinetta (Aarnikoivu, 2005, 75.) Palvelun tarjoajille ja asiakaspalvelijoille tämä luo haasteita siihen kuinka toimitaan, kun jokaisella eri asiakkaalla on ideoita, ehdotuksia ja tunteita. Jokainen eri asiakas käyttäytyy erilailla sekä yksi ja sama asiakas voi myös käyttäytyä hyvin eri lailla eri tilanteissa. Kuitenkin asiakas on se, joka päättää, mikä on hyvää tai huonoa laatua.

Ropen mukaan asiakasnäkökulma tarkoittaa kolmea eri tekijää:

1. ihmisen psykologista ymmärtämistä eli lähtökohtien ja niiden mekanismien ymmärtämistä, joiden mukaan ihmiset toimivat
2. yksilöiden erilaisuuden ymmärtämistä eli sen, että eri ihmiset toimivat monissa asioissa varsin eri tavoin.

3. tilannetekijöiden tiedostamista eli sen, että sama ihminen toimii eri tavalla eri tilanteissa (mm. taloudellinen tilanne, ihmissuhdetilanne, oma elinvaihe) ja eri ihmiset toimivat samankaltaisissa tilanteissa eri tavalla. (Rope, 2005,17)

### 2.3 Palveluprosessi

Asiakkaan laatuarvioon vaikuttaa kokonaisuudessaan palveluprosessin eri osa-alueissa onnistuminen. Asiakaspalveluprosessi koostuu monista eri osa-alueista ja -tekijöistä. Vuorovaikutus ja molemminpuoliset asenteet vaikuttavat suuresti palvelutapahtuman kulkuun ja siitä asiakkaalle jäävään mielikuvaan. Grönroos mm. esittää, että asiakkaan kokemukseen saamastaan palvelun laadusta voi vaikuttaa ratkaisevasti jo pelkästään häntä palvelevan kassanhoitajan asenne. Vastavuoroisesti asiakas vaikuttaa myös omalla käyttäytymisellään kassanhoitajan asenteisiin. Kohtelias asiakas saa helpommin osakseen hyvää palvelua kuin hankalasti käyttäytyvä asiakas. Asiakas, joka ei osaa kertoa tarpeitaan selkeästi tai jolla on ongelmia voi saada asiakaspalvelijalta vähemmän huomiota, jos tämä ei ymmärrä, mitä asiakas todella haluaa (Grönroos 1998, 253.)

Toimipaikkamyynnissä palveluprosessi alkaa asiakkaan kohtaamisella. Seuraavana prosessin vaiheena voidaan nähdä asiakkaan tarpeiden kartoittaminen, tuotteiden esittely ja mahdollinen lisäpalvelu. Prosessin loppuvaiheisiin kuuluvat kassapalvelut ja asiakkaan hyvästely. Näihin prosessin vaiheisiin perehdytään seuraavissa alaluvuissa.

#### 2.3.1 Asiakkaan kohtaaminen

Kohtaaminen asiakkaan kanssa saattaa ratkaista koko palvelutapahtuman onnistumisen. Se on totuuden hetki joka luo asiakkaalle alustavan mielikuvan palvelusta (Pitkänen, 2006,7). Pysyvintä on asiakkaan kohtaamisesta saama ensivaikutelma, jota on hyvin vaikea muuttaa. Tämän vuoksi ensivaikutelmaan

tulee kiinnittää erityistä huomiota. (Alajärvi, Herno, Koskinen, Yrttiaho, 1999, 92.)

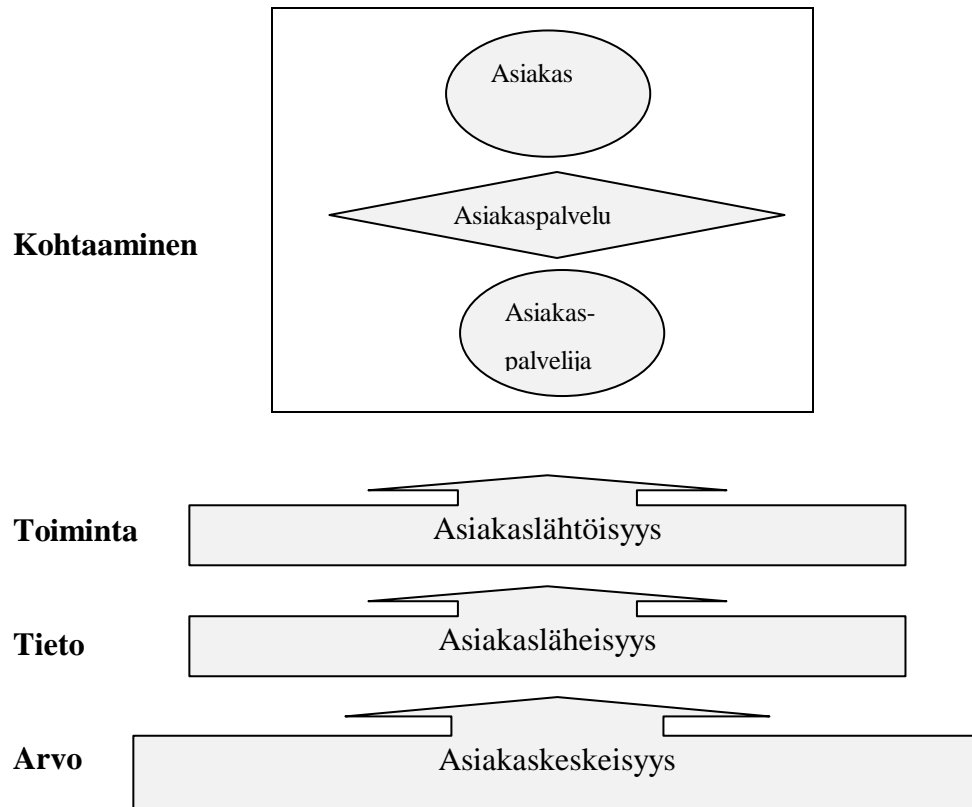
Kun asiakas saapuu myymälään, hänet tulee huomioda heti tervehtimällä häntä, nyökkäämällä tai vain luomalla häneen katsekontakti. Kun asiakas kokee heti, että hänen saapumisensa on huomioitu, tulee myös myyjästä helpommin lähestyttävä. Hyvä myyjä osoittaa koko olemuksellaan palveluallttiuttaan, jonka ansiosta asiakas kokee olevansa tervetullut.

Palvelualltis myyjä ei vain jää odottamaan, että asiakas tulee itse hakemaan apua vaan tarjoaa sitä asiakkaalle (Oksanen, Pakkanen 2003, 13.) Henkilökunnan saavutettavuus ja lähestyttävyyys ovat palvelukokemuksen kannalta hyvin tärkeitä. Asiakas ei halua odottaa palvelun saamista pitkään silloin, kun hän sitä tarvitsee (Ylikoski, 1999, 127.) Myyjän tulee osata tulkita asiakkaan olemuksesta ja liikkeistä milloin hän haluaisi myyjän auttavan. Kun menemme puhumaan asiakkaalle, tulee ajatella asiakkaan näkökulmasta oma lähestymisemme (Alajärvi, ym.1999, 92).

Palvelutilanteissa, joissa asiakas on tekemisissä usean eri työntekijän kanssa, on todennäköistä, että hän saa pysyvän käsityksen asiakastytyväisyyteen suuntautuneesta palvelusta jos yrityksen työntekijät tervehtivät häntä hymyillen. Jos asiakaspalvelijan hymyyn yhdistyy katsekontakti, asiakkaan vaikutelma palvelusta paranee entisestään. (Sundaram, Webster, 2000.)

Myyjän tuloksellisuuteen vaikuttavat monet tekijät sen lisäksi, kuinka hyvin hän taitaa palveluprosessin. Ratkaisevinta myyjän ammattitaidossa on se toimintaote, miten hän osaa toimia luontevasti asiakkaan kanssa rakentamalla mukavan ja avoimen ilmapiirin niin, että myymälässä asiointi koetaan miellyttäväksi. Mitä paremmin tässä onnistutaan, sitä parempia ovat myös työn tulokset (Rope, 2003, 94.)





KUVIO 3. Keskeiset käsitteet asiakaspalvelun sisällössä (Aarnikoivu, 2005, 17)

Kuvio 3 kuvaa Aarnikoivun uuden ajan asiakaspalvelun sisällössä tapahtunutta murrosta keskeisine termeineen. Asiakaspalvelun murroksella tarkoitetaan asiakaspalvelunnäkökulman laajentumista kaikessa yrityksen toiminnassa. Kuvion asiakaspalvelu kuvaa asiakkaan ja asiakaspalvelijan välistä kohtaamista, jossa asiakaspalvelija ilmentää työssään taustaorganisaationsa arvoja ja suhdetta asiakkaaseen. Kohtaamisen onnistumisen asiakas näkee toteutuneina asiakaslähtöisyyden arvoina ja asiakaskeskeisyyteen sitoutumisena yrityksen toiminnassa. Asiakaslähtöisyyden edellytyksenä on asiakasläheisyyden (yrityksen asiakkaita koskeva tietopääoma kuten eri tiedonkeruukanavat) toteutuminen joka myös kumpuaa asiakaskeskeisyyden arvosta.

### 2.3.2 Tarvekartoitus ja tuotteen esittely

Palvelutilanteissa kartoitetaan asiakkaan tarpeet erilaisten kysymysten avulla. Etsittäessä asiakkaan tarpeita vastaavaa ratkaisua kysymykset ovat keskeinen tekijä joka määrittää asiakastapahtuman vuorovaikutusta. Tämän vuoksi asiakkaalle esitettäviin kysymyksiin tulee kiinnittää erityistä huomiota. Tarvekartoituksella pyritään selvittämään asiakkaan ongelma eli tarve. Tähän tarpeeseen myyjän on löydettävä asiakkaan tarpeita vastaava ratkaisu eli tuotesuositus. Asiakaspalvelija ei voi vain olettaa mitä asiakas tarvitsee, vaan tarve selvitetään erilaisten kysymysten avulla. Kysymyksiin liittyy aina muitakin ulottuvuuksia ja ne ovat enemmän kuin pelkkää tiedon hankintaa. Kysymyksissä heijastuu kysyjän asenteet ja suhtautuminen, toisaalta taas ne antavat omakohtaisia merkityksiä vastaajalle joka tulkitsee niitä (Häkkinen, Uski, 2006, 17.)

Tarvekartoituksen onnistumiseksi myyjän on osattava puhua asiakkaan kanssa samaa kieltä. Palvelutilanteissa myyjän tulee välttää sellaisia termejä tai ilmaisuja, joita asiakas ei välttämättä tunne. Usein myyjä saattaa kuitenkin kohdata tilanteita jossa asiakas ei monisanaisesti kerro, mitä on etsimässä, mutta samalla toivoo, että myyjä on asiantunteva ja johdattaa keskustelua (Alko Oy. 2010). Kaikki asiakkaat eivät välttämättä ole riittävän asiantuntevia kyetäkseen selkeästi määrittelemään tarpeitaan. Asiakaspalvelijan tehtävänä on auttaa asiakasta täsmentämään tarpeitaan, kun hän kuvaa ongelmiaan ja tilannettaan ja näin ollen löytää hänelle sopiva ratkaisu (Sipilä, 1998, 65.) Asiakaspalvelutyön kannalta myyntikeskustelu on vuorovaikutustilanne, jossa tulee olla kaksi tasavertaista osapuolta, asiakas ja myyjä, joiden yhteisenä tavoitteena on asiakkaan tarpeita vastaavan ratkaisun löytyminen (Lepola ym.1998, 38).

Asiakkaan tarpeiden kartoittamiseen ja sopivan tuotteen valintaan vaaditaan myyjältä myös palvelualltiutta. Goleman (1998) määrittelee palvelualltiuden ”asiakkaiden tarpeiden ennakoinniksi, tunnistamiseksi ja täyttämiseksi”. Hänen mukaansa palvelualltiit ja taitavat ihmiset ymmärtävät asikkaitaan ja sovittavat

palvelunsa tai tuotteensa heidän tarpeidensa mukaisiksi. Taitavat ihmiset pyrkivät olemaan asiakkaille uskollisia ja lisäämään heidän tyytyväisyyttään. He mielellään tarjoavat asiakkailleen soveliaista apua luotettavina neuvonantajina omaksumalla asiakkaan näkökulman (Goleman, 1998,179.)

Hyvän palvelun tavoitteena on että asiakas kokee, että hänen asiastaan ollaan aidosti kiinnostuneita. Asiakas haluaa, että palveleva myyjä löytää hänen tarpeitaan vastaavan tuotteen ja hänen toiveitaan tämän saavuttamiseksi kuunnellaan. Vaihtoehtojen esittelyssä myyjän tulee tarjota korkeintaan 1-3 asiakkaalle sopivinta vaihtoehtoa, ettei valinnasta muodostu hankalaa.

Myyjä voi esitellä monin eri tavoin yrityksen tuotteita. Eri asiakkaita kiinnostavat erilaiset asiat ja siksi myyjän on esitellessään huomioitava asiakkaan reaktiot ja mahdollisesti vaihtaa omaa esittelytapaansa, jos esitys ei vaikuta ostajaa kiinnostavalta (Vahvaselkä, 2004,160.)

Myyjän tulee kehittää omaa tuoteosaamistaan aktiivisesti voidakseen kertoa asiakkaalle arvokkaita lisätietoja valittavista tuotteista. Myyjän näkökulmasta asiantuntijatasoinen tuoteosaaminen saattaa tuottaa myös vaikeuksia, sillä hän ei välttämättä osaa asettua ostajan asemaan (Rope, 2003, 98).

### 2.3.3 Lisäpalvelu

Myyjä voi yllättää asiakkaan positiivisesti tarjoamalla lisäpalvelua. Lisäpalvelua tarjoamalla asiakas kokee tulleen huomioduksi ja, että myyjä on ottanut asiakkaan asian omakseen. Lisäpalvelu on tärkeä osa myyjän ammattitaitoa, joka edellyttää valppautta ja aktiivisuutta sekä hyvää tuotetuntemusta (Kiiras, Korkeamäki, Pakkanen 2009, 31). Asiakkaalle tuotettavia peruspalveluita täydentävät lisäpalvelut, jotka muodostavat välttämättömän lisän asiakkaalle tarjottavasta palvelukokonaisuudesta (Lehtonen, ym. 2002, 31.) Lisäpalvelun

luonnollinen tarjoaminen vaatii myyjältä hyvää tilannetajua ja ammattitaitoa, ettei asiakas koe lisäpalvelua tyrkyttämisenä.

Alkossa lisäpalvelua voidaan tarjota esimerkiksi esittelemällä jokin uutuustuote, joka vastaa asiakkaan tarvekartoituksessa esittämiä toiveita. Tästä asiakkaalle jää positiivinen vaikutelma, että hänen toiveitaan on kuunneltu. Asiakkaalle voidaan kertoa myös hyviä vinkkejä esim. juomien tarjoilulämpötiloista, erilaisista drinkeistä tai booleista, joihin juoma soveltuu. Toinen erinomainen tapa lisäpalveluun on tarjota lahjapakkausta lahjaostoksilla olevalle asiakkaalle.

Lisäpalvelun myötä voidaan antaa asiakkaan palvelukokemukselle lisäarvoa. Tutkijan omiin kokemuksiin perustuen lisäarvoa asiakkaalle antavat lisätiedot ja vinkit tuotteista. Asiakkaalle voidaan myös esitellä muita sopivia tuotteita jotka vastaavat hänen mieltymyksiään, mahdollista seuraavaa ostokertaa varten. Pienten asioiden avulla saadaan asiakas tuntemaan, että häntä on kuunneltu ja hänet otetaan huomioon.

#### 2.3.4 Kassapalvelu

Palvelutilanteen päättämiseen kuuluvat kassatoiminnot ja asiakkaan hyvästely. Jo hyvinkin lyhyessä ajassa myyjä esim. kassanhoitaja voi välittää asiakkaalle tiedon luotettavuudestaan, osaamisestaan ja ystävällisyydestään (Kiiras ym. 2009, 33).

Päivittäisissä palvelutilanteissa juuri kassapalvelu saattaa olla asiakkaan ainoa kohtaaminen myyjän ja asiakkaan välillä koko hänen asiointinsa aikana. Tästä johtuen asioinnista saattaa asiakkaan mieleen jäädä vain kassanhoitaja, joka viimeistelee ostoskäynnin (Kiiras ym. 2009, 32.) Näin ollen kassapalvelun tulisi olla aina virheetöntä ja sujuvaa. Asiakkaan näkökulmasta kassapalveluiden osalta hyvään lähtövaikutelmaan vaikuttaa se, että palveluhenkilökunta osoittaa viipyvänsä henkisesti ainakin hetken asiakkaan kanssa (Lepola ym.1998,26). Kassahenkilö voi tehdä tämän esim. vahvistamalla asiakkaan ostopäätöksen.

Kiireisissä tilanteissa asiakas toivoo kassanhoitajalta jakamatonta huomiota, kuitenkin on ymmärrettävää, ettei kassatilanteissa heittäydytä syvällisiin keskusteluihin. Kassatilanteissa toivotaan kuitenkin, että kassanhoitaja luo asiakkaaseen katsekontaktin ja tervehtii (Kiiras ym. 2009, 33.)

Kassatyö ei ole vain pelkkää asiakkaan rahastamista, vaan siihen sisältyy monenlaista opastamista, valistamista ja tiedottamista. Usein asiakas saattaa kysyä häntä askaruttavan kysymyksen vasta kohdatessaan kassanhoitajan. Vaikka kassalla olisi kiirettä, tulee asiakkaan asia hoitaa tunnollisesti ja sujuvasti loppuun asti. Kassapalvelujen avulla koko yritys hyötyy kun kassanhoitaja osaa vastata asiakkaan kysymyksiin ammattitaitoisesti ja asiantuntevasti (Kiiras ym. 2009, 34.)

Kassapalvelun päättää asiakkaan ystävällinen hyvästely. Valitettavasti kassapalveluissa saattaa usein olla tilanteita jolloin ei pystytä seuraamaan milloin asiakas poistuu, tai samanaikaisesti palvellaan toista asiakasta, jolloin hyvästely hankaloituu.

### 3 VUOROVAIKUTUS ASIAKASPALVELUTYÖSSÄ

Vuorovaikutuksen avulla saamme tietää, mitä mieltä toinen ihminen on ja mitä hän ajattelee asioista. Vuorovaikutuksen avulla voimme muuttaa käyttäytymistämme saamamme tiedon mukaan (Kangas, 1998, 10.)

Laadun kannalta asiakaspalvelutilanteessa on tärkeää, että molemmista osapuolista, asiakkaasta ja palvelun tuottajasta, tulee kiinteä osa palvelua. Tämän vuoksi vuorovaikutus on palvelussa ensiarvoisessa roolissa (Lehtonen ym. 2002, 23). Grönroos (2000) näkee että ydinkäsite palveluissa on vuorovaikutus ja kaikissa kaupallisissa suhteissa kahden osapuolen välillä. ”Vuorovaikutus on laadun ja arvon tuottamisen perusilmiötä ”(Grönroos 2000,125.)

Palvelutapahtuma on vuorovaikutustilanne, jossa mukana on erilaisia ihmisiä, asiakkaita ja henkilökuntaa, näihin tilanteisiin jokainen osapuoli osallistuu oman persoonallisuutensa mukaisesti. Osapuolten käyttäytymistä ohjaavat mieliala ja henkilökohtaiset tekijät. Osapuolten persoonallisuuden lisäksi monet muut ulkoiset tekijät vaikuttavat palvelutapahtuman kulkuun, joille he eivät mahdollisesti voi mitään (Kangas, 1998, 17.)

Asiakaspalvelijan on kyettävä näkemään asiat kuten asiakas ja pystyttävä myös viestimään ymmärtääkseen tunnetilan joka asiakkaalla on (Sipilä, 1998, 120). Rutinoituminen ja kiire saattavat viedä asiakaspalvelijan huomion, jolloin asiakas tuntee saaneensa vain pintapuolista palvelua. Asiakaspalvelijalla tulee olla tilanneherkkyyttä havaita, mitä ympärillä tapahtuu ja mukautumiskykyä sopeutua vastaan tuleviin yllättäviin tilanteisiin. Hänellä tulee olla ammattitaitoa osata tehdä nopeita ratkaisuja ja osaamista ystävälliseen ratkaisujen tarjoamiseen (Sipilä, 1998, 120.)

Palvelun laatu on palveluympäristössä lyhytkestoinen ja voi kadota hetkessä asiakkaan ja palvelun tarjoajan eli asiakaspalvelijan negatiivisessa vuorovaikutuksessa (Varca, 2004). Asiakkaalle ei koskaan saa tulla sellaista

tunnetta, että myyjä vaivautuisi hänen kysymyksistään tai, että tällä on palveluhetkellä tärkeämpiä tehtäviä kuin palvella asiakasta (Oksanen, Pakkanen, 2003,14). Asiakaspalvelijalla pitää olla avara mieli ja aitoa kiinnostusta vastata erilaisiin palvelutilanteisiin erilaisten ihmisten kanssa (Sipilä, 1998, 120).

Vuorovaikutustilanteissa myyjän tulee osata viestiä asiakkaan kanssa niin sanallisesti kuin sanattomastikin. Palvelutilanteiden onnistuminen vaatii molemmilta osapuolilta, asiakkaalta ja myyjältä erilaisia vuorovaikutustaitoja joita käsitellään seuraavissa alaluvuissa.

### 3.1 Sanallinen viestintä

Ratkaiseva merkitys onnistuneen palvelun kannalta on sillä, millaista kieltä käytämme ja kuinka puhumme asiakkaalle. Tunnetilat ja asian merkitys välittyy myyjältä asiakkaalle puheen avulla. Erottamaton osa puhetta ovat puhujan äänensävy ja äänenpaino vaikka ne oikeastaan kuuluvat sanattomaan viestintään (Dunderfelt 2001, 18.) Tavoitteet, rajoitukset ja voimavarat jotka ihmiset kokevat ilmenevät puheena kaikessa vuorovaikutuksessa. (Toivonen, Kauppi, 1995,17)

Keskustelu osapuolten välillä vaatii sosiaalista taitavuutta, näin ollen myös asiakaskohtaamisissa. Kaikissa vuorovaikutustilanteissa on osattava tukea keskustelukumppania ja osoitettava toiselle osapuolelle kiinnostusta hantä kohtaan. Palvelutilanteissa on tiedettävä, milloin ja millä tavalla kysymyksiä esittää. Tämän lisäksi keskustelutilanteessa on huomiotava ja kerrottava asia niin, että kuuntelija ymmärtää saamansa viestit (Pekkarinen ym. 1997, 143.) Myyjän tulee välttää sellaista kieltä kuten vaikeaa ammattisanastoa. Rakentavassa kommunikaatiossa sanojen valinta on yllättävän tärkeää. Puhujan mielessä on yleensä se ajatussisältö, mitä hän haluaa sanoillaan kertoa, ja sanat saattavat tulla tuttuun tapaan kuten aina (Dunderfelt 2001, 19.)

Myyjän rooliin kuuluu olla kohtelias ja hyvin asiallinen. Yleiset tähän roolin kuuluvat perusvaatimukset voidaan kuitenkin täyttää varsin monin eri tavoin. On erittäin herkkä asia, miten myyjä nämä perusvaatimukset täyttää, koska se vaikuttaa ratkaisevasti asiakkaan tuntemuksiin (Rope, 2003, 92.)

Asiakkaan näkökulmasta on varsin tarkkaa, missä myyjän kohteliaisuus on vielä positiivisella puolella. On itsestäänselvää, että myyjä hallitsee työhönsä kuuluvat käytöstavat. Myyjän tapa keskustella, on eräs keskeinen tekijä, joka vaikuttaa asiakkaan suhtautumiseen myyjän persoonaa kohtaan. Myyntiin liittyvissä puheissa tulee löytää eri asiakkaiden tyyliin sopiva ratkaisu sinuttelun tai teitittelyn suhteen (Rope, 2003, 93.) Toinen asiakas saattaa haluta hyvinkin korrektaa palvelua, kun taas toinen asiakas voi tuntea omakseen tuttavallisemman palvelutyylin.

### 3.2 Sanaton viestintä

Osana puhujan kokonaispersoonallisuutta on sanaton viestintä. Tuntemattomasta puhujasta luodaan ensivaikutelma hänen olemuksensa pohjalta (Alajärvi ym.1999,92). Toisen osapuolen eleet ja ilmeet tuovat ilmaukseen jotakin, mitä ei voida sanoilla kertoa. Kun yhdistetään ele ja puhe, nämä kaksi eri viestikanavaa muodostavat järjestelmän, jotka tukevat toisiaan. Puheessa asia tiivistyy muotoon jonka kielen rakenteet sallivat, puolestaan eleen ominaisuudet tuovat mukanaan tekijöitä jotka eivät asetu rakenteisiin: sävyjä, suuntia, tapahtumisen tapoja ja asenteita (Jääskeläinen, 2008.)

Hyvän ensivaikutelman luomiseksi 30 ensimmäistä sekuntia ovat tärkeimpiä, kun kohdataan toinen ihminen. Sanoman vahvistamisessa sanojen merkitys on yllättävän vähäinen koska ensivaikutelman luomisen jälkeen seuraavat 30 minuuttia hoidetaan sanojen avulla. (Vahvaselkä, 2004,195.)



Viestien havaitsemisesta 55 prosenttia perustuu saamiimme sanattomiin signaaleihin. Kun viestit sanallisten ja visuaalisten signaalien välillä ovat ristiriidassa, ihmisten mieleen jää paremmin visuaaliset ”sanat” joihin he mieluummin luottavat (James, 2001,10.)

Ammattitaitoinen myyjä pystyy tulkitsemaan asiakkaan eleistä ja ilmeistä paljon, esim. milloin asiakas etsii jotakin, milloin hänellä on kiire tai milloin hän kaipaa apua. Sanattomaan viestintään käytetään kehon kieltä, eli ilmaista asioita puheen lisäksi kehon asentojen ja kasvojen eleiden avulla. Toisin kuin sanallinen, sanaton viestintä on jatkuvaa. Sitä tuotetaan ja vastaanotetaan monien eri kanavien kautta.

Tiivistettynä sanattomassa viestinnässä käytettävät merkit voidaan jakaa neljään eri tekijään:

- läheisyyteen ja etäisyyteen, kuinka tilaa hallitaan
- kinesiikkaan, vartalon asentoihin ja liikkeisiin
- katseisiin, katseen viestinnällisiin tekijöihin
- vokaaliisiin tekijöihin kuten puhemelodiaan ja äänen painoon.

Avaintekijä näissä edellä mainituissa merkeissä on se, että niistä välittyy aina jokin tarkoitus ja niillä on suora vaikutus siihen, kuinka osapuolet käyttäytyvät vuorovaikutustilanteen aikana (Gabbot, Hogg, 2000.)

Kinesiikka, eli ilmaisukäyttäytymisen sanaton muoto on tärkeä sanattoman viestinnän tekijä. Etenkin vartalon asento (esim. rento, avoin, ryhdikäs), katsekontakti, kättely ja hymyileminen ovat voimakkaita sanattoman viestinnän signaaleja henkilökohtaisessa kanssakäymisessä (Sundaram, Webster, 2000.)  
Fyysisellä tasolla sanaton viestintä on tärkeää, mutta siihen kuuluu muutakin kuin vain pelkkä kehon kieli. Vaikka myyjä kouluttautuisi kuinka hyvin tahansa myyntitaidon tai esiintymistaidon kurssien avulla kehon kielen eleitä jotka

vaikuttavat asiakaskohtaamisiin, pystymme kuitenkin helposti aistimaan, jos toisen eleet ovat vain ulkoa opittuja ja epäaitoja (Dunderfelt 2001, 22.)

Ihmisten välisessä kanssakäymisessä käyttäydymme usein siten, kun meitä kohtaan käyttäytyään. Yleensä vuorovaikutustilanteissa puhutaan henkilökemiasta, joka on pitkälti tunneasia. Jos henkilökemiat eivät kohtaa tilanne voi tuntua epämiellyttävältä molempien osapuolten kannalta. Kun taas kemiat osuvat yhteen, yhteistyö on sujuvaa (Vahvaselkä, 2004, 22.) Seuraavassa luvussa esitellään näitä henkilökemiaan ja tunnetaitoihin liittyviä tekijöitä.

### 3.3 Tunnetaidot

Saavuttaakseen oikeanlaisen lähestymistavan asiakaspalvelijan on onnistuttava tunnistamaan asiakkaan tunnetilat. Kykyä tämän tunnistamiseen kutsutaan tunnetaidoksi. Tunnetaito perustuu opittuun kykyyn, tunneälyyn jonka avulla myyjä pystyy työssään parempiin suorituksiin kuin tavallisesti (Goleman, 1998, 40). Tunneälytaitoinen ihminen luottaa itseensä, on tietoinen itsestään ja pystyy näkemään asioita myös muiden ihmisten näkökulmasta (Isokorpi, 2004, 16). Ihmisen jokapäiväisessä työssä tunteet näyttelevät olennaista osaa. Tunteet voimaannuttavat ja kuluttavat ihmistä. Myyjän varsinaisen työn lisäksi työhön kuuluu merkittävästi myös tunnetaito (Isokorpi, 2004, 9.)

Palvelualalla toimiva työntekijä itse on osa hänen työhönsä liittyvää myytävää tuotetta. Moraalisesti on erittäin tärkeää tiedostaa asiakassuhteen erityislaatu, kun hyödynnetään tunteita osana työelämää. Tavoitteena asiakaspalvelussa on, että asiakkaat havaitsevat myyjän vuorovaikutustaidot aitona ja uskottavana tunneilmaisun kokonaisuutena. Myyntityössä tunteita tulee ilmaista ”tilanteeseen sopivan tunnetaiton” kautta (Isokorpi, Viitanen , 2001, 121.)

Ihmiset eivät yleensä välitä tunteitaan sanoin; sen sijaan ilmeet, äänensävyt ja muut sanomattomat keinot välittävät viestin. Näiden pienten vihjeiden

tulkitsemistaito perustuu ihmisen yksinkertaisimpiin tunnetaitoihin (Goleman, 1998,161.) Tunneviestinnän kanava luetaan myös sanattomaksi viestinnäksi, joka on kuvaannollisesti puheviestinnän alapuolella. Ihminen viestii tunteistaan miltei joka hetki mutta yleensä melko tiedostomattomasti (Dunderfelt, 2001, 28.)

Eri ihmisten kesken sosiaalisten perustaitojen hallinta vaihtelee suuresti. Samoin vaihtelevat myös heidän työelämässä tarvitsemansa kyky tunnetaitoihin. Kaikkien myyjän työssä tarvittavien sosiaalisten taitojen perusta on empatia. Goleman (1998) esittää, että asiakaspalvelutyössä sosiaalista taidoista myyjältä vaaditaan muun muassa palveluallttiutta, muiden ymmärtämistä, muiden kehittämistä, yhteisötuntumaa sekä moninaisuuden hyväksikäyttöä (Goleman, 1998,164.) Jotta kaikissa asiakkaissa saataisiin herätettyä positiivisia tunteita tuotteita ja palveluja kohtaan edellytetään asiakaspalvelijan myös ohjailevan omia tunteitaan. Työntekijöiden tulee työssään esiintyä positiivisesti ja peittää negatiiviset tunteensa ”Tunnetyön” avulla (Isokorpi, Viitanen, 2001, 122.)

### 3.4 Asiakkaan kuunteleminen

Puheen lisäksi asiakaspalvelussa tarvitaan myös myyjän kuuntelutaitoa joka on yksi viestinnän perustaidoista. Kuuntelemisen avulla pyritään saamaan oikea käsitys toisen osapuolen toiveista, tavoitteista ja mahdollisista tyytymättömyyden aiheista (Lehtonen, ym. 2002, 115.) Kun keskitytään kuuntelemaan asiakasta, mihin hän ilmaisee kiinnostusta ja mitä hän sanoo, päästään parhaaseen asiakkaan tyytyväiseksi saavaan ratkaisuun. Aktiivinen kuuntelu viestii toiselle osapuolelle, että arvostamme häntä. Asiakkaan on koettava, että häntä kuunnellaan aidosti ja hänestä ollaan kiinnostuneita. Myyntitilanteissa kuuntelu herättää ostajan näkökulmasta luottamusta kun hän huomaa, että hänen antamiensa pienten vihjeiden avulla myyjä osaa esittää oikeanlaisia ratkaisuvaihtoehtoja (Vahvaselkä, 2004,156.)

Harjaantunut kuulija osaa löytää kuulemastaan asiasta ydinkohtia, joiden avulla hän löytää keskeisen sisällön puhujan esityksestä ja saa selville tämän pyrkimykset. Hän kykenee pikkutarkkojen sanojen kuuntelun sijasta kuuntelemaan myös asioita sanojen välistä. Tämän avulla hyvä kuuntelija pystyy tulkitsemaan puhujan mielipiteitä ja asenteita pystyäkseen tulkitsemaan tämän todellisen sanoman (Alajärvi, ym. 1999, 20.) Kuunteleminen on aktiivista toimintaa, johon osaltaan vaikuttavat myös kuuntelijan omat asenteet, ennakkoluulot ja olettamukset. Kuuntelemisesta ongelmallista tekee myös se, että puhujalla on rajalliset keinot tarkistaa, mitä toinen osapuoli todella kuuli (Lehtonen, ym. 2002, 116.) Seuraavassa taulukossa on eritelty millaisia eroja on hyvän ja huonon kuuntelijan välillä.

TAULUKKO 2. Hyvän ja huonon kuuntelijan erot (Lehtonen ym. 2002, 117.)

<b>Hyvä kuuntelija</b>	<b>Huono kuuntelija</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• osaa keskittyä seuraamaan puheenvuoroja ja keskustelun etenemistä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ei kuuntele toisten esittämiä ajatuksia vaan keskittyy omaan puheeseensa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• yrittää löytää puhujan sanomasta ydinsisällön</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• on aktiivisesti seuraamatta toisen ideaa, joka jo alkuun vaikuttaa huonolta</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• etsii mielipiteen tai idean esittäjän keskeistä ajatusta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tekee toisen puheesta ennenaikaisia johtopäätöksiä</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tarkkailee puhujan sanatonta käyttäytymistä; puhujan eleisiin ja painotuksiin sisältyy usein sanoman todellinen viesti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ennakoi mielessään toisen ajatuksen ennen kuin tämä on ehtinyt esittää sitä loppuun</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pystyy painamaan kuulemansa muistiin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keskeyttää puheenvuoroja ja jatkaa niitä omilla ideoillaan</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• on avoin uusille ajatuksille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• on epäluuloinen ja ennalta asennoitunut uusia ajatuksia kohtaan</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• on kärsivällinen ja asiakaskeskeinen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• on kärsimätön ja itsekeskeinen</li> </ul>

### 3.5 Hiljainen tieto

Päivittäisessä asiakaspalvelutyössä kokemus tuo mukanaan ns. ”pelisilmää,” tietoa ja osaamista jota ei ole mahdollista muille opettaa. Tieto on osaamista, kokemuksen tuomaa näkemystä ja viisautta (Vahvaselkä, 2004, 22.) Kokemusten kautta muodostuu ns. hiljaista tietoa (tacit knowledge) joka monella tavalla korostuu ihmisten toiminnassa työpaikan erilaisissa tilanteissa. Hiljaiseen tietoon ei useinkaan tietoisesti kiinnitetä huomiota, vaikka se ohjaa toimintaamme kokemustemme myötä (Sallila, Vaherva, 1998, 168.)

Hiljaisen tiedon osuus työssä kasvaa jatkuvan kehittymisen ja oppimisen myötä johon liittyy ihmisen itsensä toiminnallaan hankkima tietämys ja kokemus (Järvinen, Koivisto, Poikela, 2000, 72). Ihmisten oppiessa omien kokemustensa myötä, he hahmottavat useampaan kertaan kohtaamiaan tapahtumia ja tilanteita sekä pyrkivät oman päättelynsä pohjalta nimeämään ne. He saattavat miettiä vastaan tulevissa tilanteissa sellaisia vaihtoehtoisia toimintatapoja, jotka heidän mielestään tulisivat kyseeseen (Sallila, Vaherva, 1998, 170.)

Myyjän tietotaito koostuu suurelta osin erikoistiedoista ja -taidoista sekä terveestä järjestä, jotka karttuvat työnteon myötä. Tämä ilmenee erilaisina nikseinä ja näkemyksenä, josta todellinen ammattitaito koostuu (Goleman, 1998, 36.) Jos pidämme silmämme auki ja omaamme kyvyn analysoida asiakaspalvelutilanteita, voimme oppia asiakkaan roolissa jokapäiväisissä tilanteissa. Amatöörikin pystyy näkemään virheet asiakaspalvelussa, mutta ammattilainen huomaa myös hyvän ammattitaidon ja antaa palvelun tuottajalle helpommin myös kannustavaa palautetta (Sipilä, 1998, 118.)

Kokemuksen myötä asiakaspalvelija ei niinkään koe, että on hankalia asiakkaita, vaan että asiakkaat ovat erilaisia. Ilman vaativia asiakkaita myyjän tehtävässä ei ehkä lainkaan tarvittaisi ihmistä (Sipilä, 1998, 116.) Jos asiakaspalvelija ei tiedä kokonaisuudessaan oman tehtävänsä merkitystä, ei hän yleensä pysty olemaan kovin hyvä asiakaspalvelija (Nieminen, Nordman-Sjöberg, 1998,13).

### 3.6 Henkilökohtaisen palautteen vastaanottaminen

Jos haluamme kehittyä ihmisinä, tarvitsemme palautetta (Barlow, 1998, 122). Kun joku toinen huomaa tehdyn virheen, edellyttää kritiikin vastaanottaminen oman virheen hyväksymistä (Ronhry-Österberg, Rosendahl, 2000, 53). Tehokas henkilökohtaisiin valituksiin suhtautuminen sallii tunnustaa itselleen arvostelusta seuraavat ikävät tunteet. Tunnustamalla nämä tunteet voi huomion ohjata nopeasti siihen, mikä virhe on johtanut saatuun palautteeseen ja voiko asiasta oppia jotain (Barlow, 1998,125). Meidän tulee alkaa toimet henkilökohtaisten erehdystemme korjaamiseksi aivan samoin kuin meidän on pystyttävä korjaamaan tyytymättömien asiakkaiden ongelmat (Barlow, 1998,132).

Vaikka joskus tuntuisikin hyökkävältä ja epäoikeudenmukaiselta meihin kohdistuvassa palautteessa saattaa piillä totuuden siemen. Tästä johtuen arvostelu herättää meissä syyllisyyttä sitä todennäköisemmin, mitä enemmän siitä tuohdumme (Barlow, 1998, 123.) Saadessamme kritiikkiä on inhimillistä reagoida puolustautumalla koska se tuntuu usein hyökkäykseltä. Kritiikin vastaanottajan tulisi kuitenkin todellisuudessa luopua puolustusasemastaan. Hänen tulisi olla ymmärtävä ja avoin saamalleen kritiikille ja kokea, että tarkoitus on hyvä vaikka palautte kirveleekin (Ronhry-Österberg, Rosendahl, 2000, 53.)

#### 4 ALKO OY:N ASIAKASPALVELU

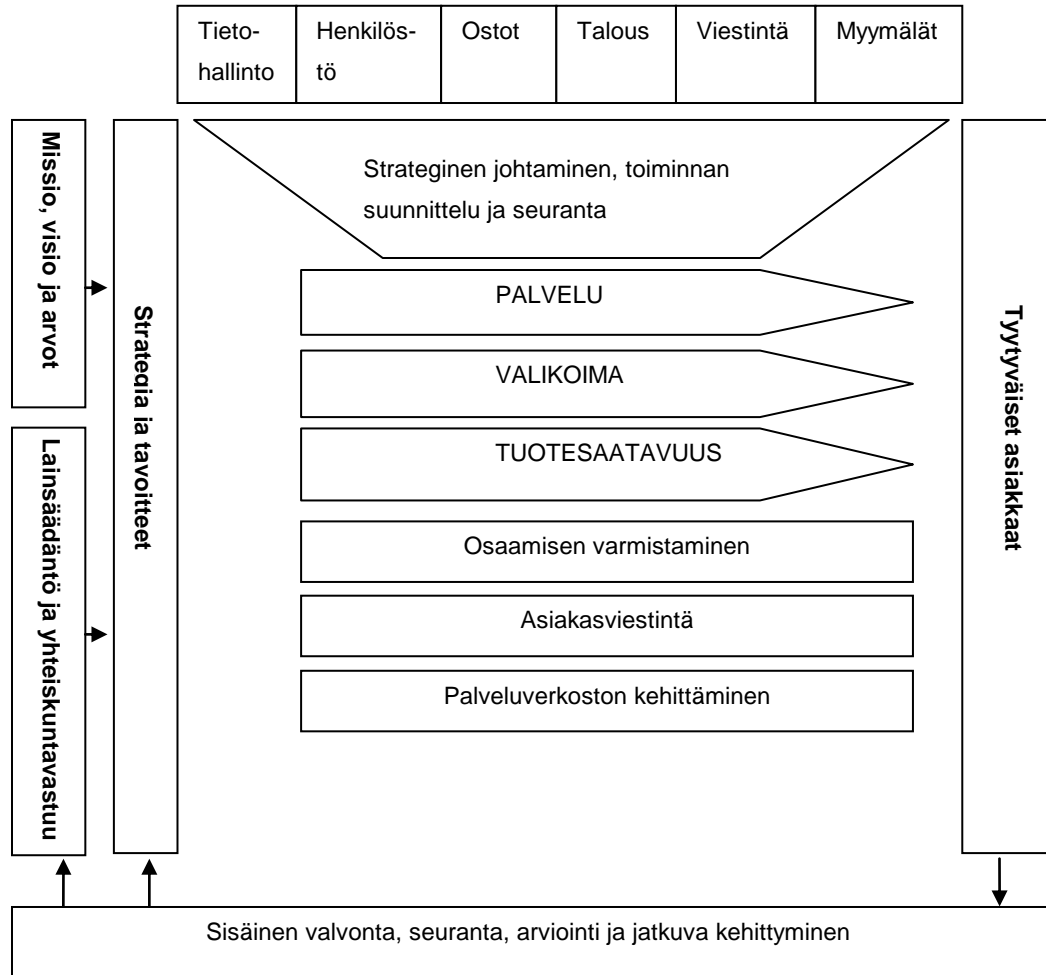
Alko on sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalaan ja valvontaan kuuluva valtion omistama osakeyhtiö. Yhtiöllä on tällä hetkellä 344 myymälää, 207 kunnassa sekä 119 tilauspalvelupistettä täydentämässä verkostoa. Alkolla on Suomessa yksinoikeus yli 4,7 tilavuusprosenttia alkoholia sisältävien juomien vähittäismyyntiin. Vuonna 2009 Alkon myymälöissä kävi noin 65 miljoonaa asiakasta. Alkon henkilöstön lukumäärä vuoden 2009 lopussa oli 2 741 (Alko Oy, 2010.)

Yksinoikeusaseman johdosta asiakkaiden tyytyväisyys on yhtiön toiminnan jatkumiselle välttämätöntä. Alko pyrkii huippusuorituksiin kaikilla asiakaspalvelun osa-alueilla. Alkon hyväksyttävyyden ja toiminnan perustana ovat hyvä asiakaspalvelu ja korkea asiakastyytyväisyys. Alkon toiminnan tulee olla myös vastuullista, taloudellisesti tehokasta ja tasapuolista (Alko Oy, 2010.)

Alkon tehtävänä on alkoholijuomien vastuullinen vähittäismyynti Suomessa siten, että yhtiö omalta osaltaan vahvistaa ja ylläpitää suomalaisen hyvinvointitavoitteisiin tähtäävän alkoholijärjestelmän kestävyttä ja toimivuutta. Erityisasemasta ja tehtävästä johtuen Alkon toiminnassa korostuvat esimerkillisen hyvä palvelu ja vastuullinen vähittäismyynti (Alko Oy, 2010.)

##### 4.1 Alkon palvelun laadun edistämistoimet

Alko seuraa asiakastyytyväisyyttä ja palvelun onnistumista eri keinoin. Palvelun seurannan rinnalla myös hyväksyttävyyttä ja lähestyvyyttä on pyritty edistämään. Tässä apuna toimivat erilaiset prosessit ja kampanjat, jotka ovat suunnattu niin henkilökunnalle kuin asiakkaillekin. Jokainen yrityksen pääkonttorin yksikkö ja myymälät toimivat yhteistyössä asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi, joka on prosessien päämääränä (Alko Oy, 2010.)



KUVIO 4. Alko Oy prosessikartta asiakas tyytyväisyys (Alko, 2010)

Kuvio 4 kuvaa Alko Oy:n prosessia asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi. Missio, visio ja arvot sekä lainsäädäntö ja yhteiskuntavastuu ohjaavat yhtiön toimintaa. Tälle toiminnalle on suunniteltu strategia ja tavoitteet, jotka tähtäävät asiakastyytyväisyyteen. Pääkonttorin eri yksiköt, kuten tietohallinto, henkilöstö-, osto-, talous- ja viestintäosastot, ohjaavat ja avustavat myymälöitä toiminnan suunnittelun ja seurannan avulla. Tämän yhteistyön tuloksena Alko Oy kehittää ja seuraa myymälöiden palvelun laatua, valikoiman hallintaa ja tuotteiden saatavuutta. Näiden tekijöiden avulla Alko varmistaa henkilöstön osaamisen,



viestii asiakkaille ja kehittää palveluverkostoaan asiakastytyväisyyden saavuttamiseksi.

#### 4.1.1 Asiakaspalvelua edistävät kampanjat

Vuodet 2009 ja 2010 ovat olleet Alkossa asiakkaan teemavuosia. Vuonna 2009 Alko järjesti myymälähenkilöstölle erilaisia palveluteema viikkoja ja -kuukausia. Teemoina oli mm. kilpailu avuntarjoamisesta, jolloin myyjät kirjasivat kilpailulomakkeisiin kerrat, jolloin he olivat tarjonneet asiakkaille apua oma-aloitteisesti. Muita teemoja olivat ystävällisen kassapalvelun kuukausi, tarvekartoituksen sekä lisäpalvelun teemaviikot. Vuoden 2010 aikana Alkolla on ollut käynnissä kampanja ”Palvelu asuu Alkossa,” jossa rohkaistaan asiakkaita lähestymään myymälähenkilökuntaa. Toinen leikkisämpi kampanja on ollut palautepallo-kampanja. Kampanjatelineessä kysytään ”olitko tyytyväinen saamaasi palveluun?” Lähtiessään asiakas voi pudottaa pallon ”kyllä” tai ”ei” lokerikkoon.

#### 4.1.2 Palvelun seuranta

Alko seuraa asiakastytyväisyyttä ja asiakaspalveluprosessin laatua pääosin kolmella eri asiakastutkimuksella. Palautetta asiakaspalvelusta yhtiö saa myös asiakaspalvelun yhteydenottojen kautta sekä myymälöissä vastaanotetuista palautteista. Taloustutkimuksen Kansallinen Asiakaspalvelupalaute 2009 - tutkimuksessa Alko sijoittui 7. sijalle kaikista tutkituista 103:sta yrityksestä, mikä pysyi edellisen vuoden tutkimukseen verrattuna samana. Tässä kauppaketjuvertailussa asiakastytyväisyyden mukaan mitattuna Alko oli Suomen toiseksi paras kauppaketju (Alko Oy, 2010.)

TNS Gallup tutki Alkon myymälöiden asiakaspalveluprosessin laatua Mystery Shopping -menetelmällä. Tämän asiakaspalveluprosessin laatua mittaavan tutkimuksen lisäksi TNS Gallup teki vuonna 2009 tutkimuksen Alkon

asiakastyytyväisyydestä ja sitoutuneisuudesta. Tutkimus osoitti, että Alkon palvelun laatu parani edelliseen vuoteen verrattuna. Yhtiön asiakaspalvelun perusvahvuuksia ovat sujuva kassapalvelu ja vastuullisuus. Asiakkaiden näkemyksen mukaan myyjiä oli aiempaa helpompi lähestyä. Tutkimuksen mukaan myyjät antoivat asiakkaille aiempaa parempia juomasuosituksia, mutta asiakkaat kokivat, ettei myyjiä kuitenkaan ollut riittävästi myymälässä. Tähän tekijään Alko Oy pyrkii kiinnittämään jatkossa entistä enemmän huomiota (Alko Oy, 2010.)

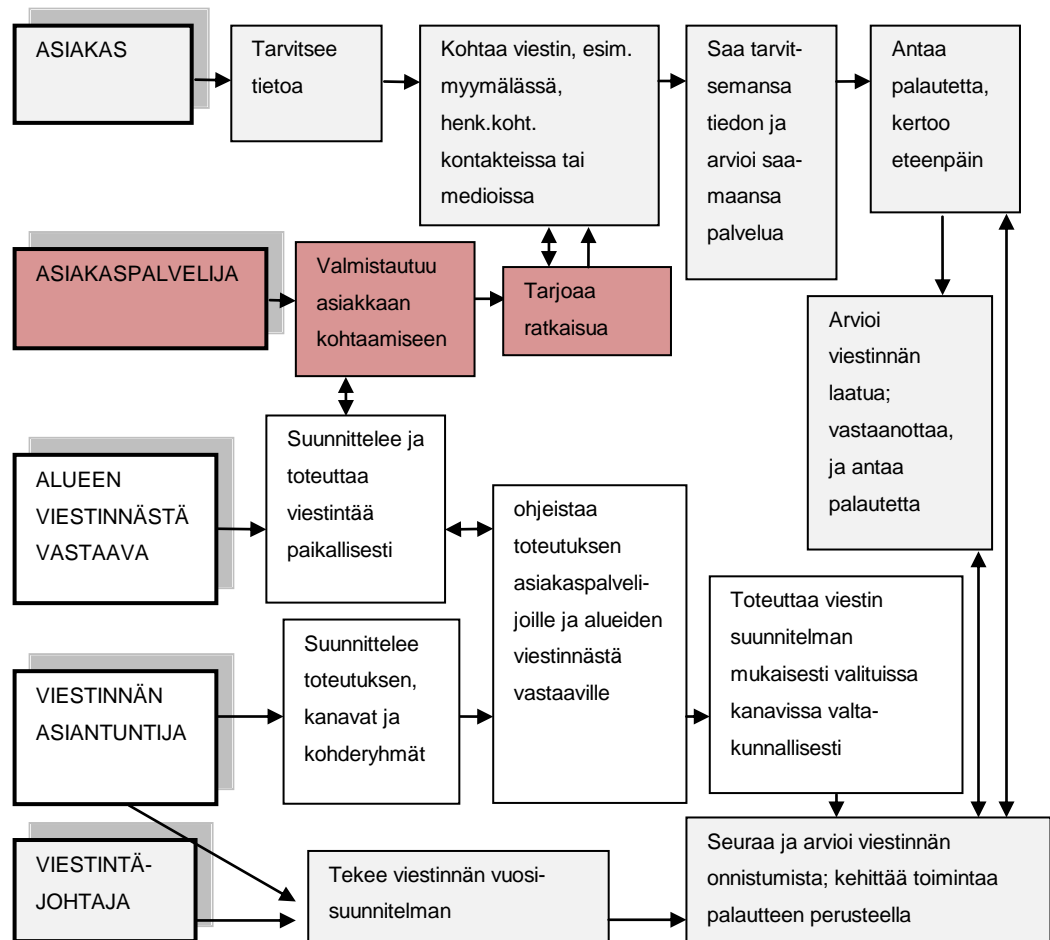
#### 4.1.3 Markkinointi ja viestintä

Alkon yhteydessä ei voida varsinaisesti puhua markkinoinnista. Alkon mainonta keskittyy ainoastaan asiakaspalveluun. Tuotemainontaa ei Alkolla ole lainsäädännöllisten tekijöiden ja tasapuolisuusperiaatteiden takia. Alkon viestinnällisten toimien tavoitteena on ainoastaan edelleen vahvistaa Alkon julkista, vastuullista kuvaa alkoholijuomien erikoisliikkeenä sekä terveydellisten ja sosiaalisten haittojen ehkäisijänä. Alkon mission mukaan alkoholijuomien myynnin vastuullisuus on tasapainossa taloudellisen tehokkuuden ja laadukkaan asiakaspalvelun kanssa. Näitä vastuullisuuden toteuttamisen keinoja ovat mm.

- myynninvalvonnan toimenpiteet kuten päihtymys-, ikäraja- ja välitysepäilykontrollit
- Viisas vanhemmuus -ohjelma ([www.lastenseurassa.fi](http://www.lastenseurassa.fi))
- vastuuviestintä (myynninvalvonnan viikot myymälöissä, terveysosio internetsivuilla, alkoholi ja terveys -sarjan esitteet, ym.)
- yhteistyöprojektit Nuorten Akatemian ja Nuori Suomi ry:n kanssa
- Vuoden poliisi -hanke

#### 4.1.4 Prosessi asiakasviestien hyödyntämisestä

Alko pyrkii hyödyntämään asiakkailtaan saamia viestejä. Asiakasviestien hyödyntäminen -prosessin tavoitteena on asiakkaiden ongelmien nopea ratkaiseminen ja se, että asiakkailta saadut viestit hyödynnetään toiminnan kehittämisessä (Alko Oy, 2010.)



KUVIO 5. Asiakasviestinnän prosessi Alko Oy:ssä

Asiakkaan näkökulmasta prosessi alkaa hänen viestiessään kokemuksestaan tai mielipiteestään Alkolle. Asiakas viestii joko sanattomasti käyttäytymisellään, tai esittää kysymyksiä tai ehdotuksia. Prosessi päättyy asiakkaan arvioidessa viestien vaikuttavuutta ja Alkon toimintaa yrityksenä.

Asiakkaalla on odotuksia, joita hän vertaa kokemukseensa saamastaan palvelusta tai kun hän huomaa Alkon toimintaan liittyvää julkista keskustelua.

Asiakastyytyväisyys saavutetaan jos ennakko-odotukset vastaavat hänen kokemustaan tai se ylittää asiakkaan odotukset. Asiakkaan tulee tuntee, että hänen on helppo lähestyä henkilökuntaa ja antaa palautetta. Palautetta antaessaan hän saa vastauksen nopeasti ja tuntee että hänen antamansa viesti vaikuttaa yhtiön toimintaan (Alko Oy, 2010.)

Alkon näkökulmasta prosessi alkaa tekemällä suunnitelma asiakasviestien hyödyntämisestä osana toimintasuunnitelmaa. Prosessi päättyy kun arvioidaan asiakasviestien hyödyntämisen onnistumista. Myyjät valmistautuvat vastaanottamaan asiakkaiden palautteen ja he suhtautuvat siihen positiivisesti. Henkilöstön tulee huomioida asiakkaan viesti, tulkita se ja etsiä tietoa asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi. Ongelma pyritään ratkaisemaan nopeasti vastaamalla asiakkaalle ja tapahtuma kirjataan muistiin. Jos viestin vastaanottanut asiakaspalvelija ei kykene heti ratkaisemaan asiakkaan ongelmaa, hänen tulee kertoa asiakkaalle, miten asia etenee. Tässä tapauksessa hän lähettää viestin asiantuntijalle ratkaistavaksi. (Alko Oy, 2010.)

#### 4.2 Henkilöstön kehittäminen ja koulutus

Yhtiö pyrkii kehittämään ja ylläpitämään myymälähenkilökunnan ammattitaitoa erilaisin koulutuksin ja kehittämisprosessein. Henkilökunnan kehitystarpeet kartoitetaan säännöllisesti vuosittain kehityskeskusteluissa. Henkilöstön yhteisiä koulutuksia järjestetään myös säännöllisesti jotta Alko voi taata myyjien osaamisen esim. tuotteiden osalta.

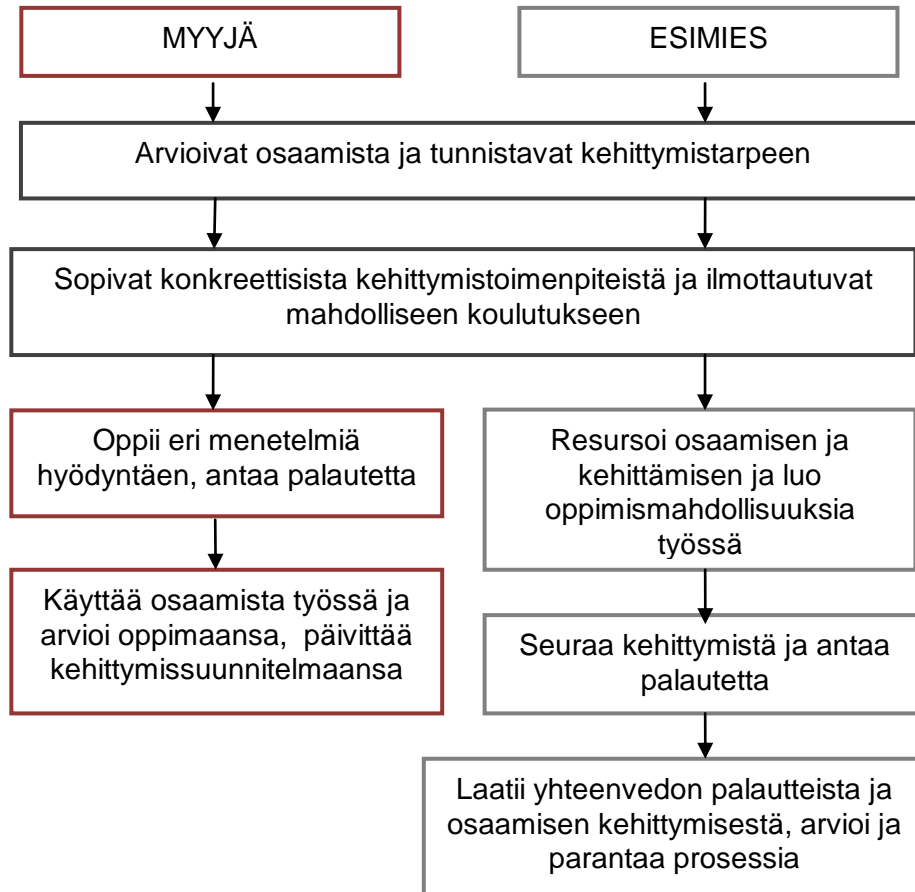
Alko Oy kouluttaa henkilökuntaansa kuukausittain. Henkilökunnan kuukausittaisia koulutuksia tuoteosaamisen tiimoilta on toteutettu vuonna 2010 kolmella eri koulutustyypillä. Tyyppeinä ovat perinteinen kuukausikoulutus,

verkkokuukausikoulutus ja myymälässä pidettävä kuukausikoulutus (Alko Oy 2010.)

Perinteinen kuukausikoulutus järjestetään alueittain lähikoulutuksena, jossa alueen koulutusvastaava ohjeistaa myymälähenkilökuntaa tuote- ja palveluosaamisesta. Verkkokuukausikoulutus toteutetaan myymälöissä toimipaikan henkilöstön kesken myymäläpäällikön vetämänä ja myymälän tuotevastaavan avustamana. Myymälässä pidettävä kuukausikoulutus on rinnakkainen ja korvaava perinteiselle koulutusvastaavan ohjeistamalle kuukausikoulutukselle. Myymälöissä järjestettävän kuukausikoulutuksen koulutusmateriaalina toimii diasarja. Kaikissa em. koulutuksissa tutustutaan tuotteisiin, tulossa olevien sesonkien juomiin ja ruokiin, asiakaspalveluun sekä yhtiön ajankohtaisiin asioihin, kuten kampanjoihin ym.

Alkolla on käytössään osaamisen kehittämisprosessi, jossa tavoitteena on antaa mahdollisuuksia henkilöstölle kehittyä työssään. Prosessissa on viisi eri vaihetta:

- osaamisen kehittymistarpeen tunnistaminen
- kehittämistoimenpiteiden laatiminen
- oppimistilanteen onnistuminen
- opitun soveltaminen työssä
- kehittymisen arviointi



KUVIO 6. Osaamisen kehittämisprosessi Alko Oy:ssä

Kuvion 6 osaamisen kehittämisprosessissa työntekijä arvioi omaa osaamistaan ja pyrkii tunnistamaan oman kehittämistarpeensa yhdessä esimiehensä kanssa. Työntekijä ja esimies käyvät kehityskeskustelun yhdessä kehittämistoimenpiteistä sopien. Kehittämistarpeet voivat olla asiakaspalveluprosessiin liittyviä eri osa-alueita kuten esim. myyjän oma tuoteosaaminen, asiakkaan tarpeiden kartoittaminen tai rohkeampi asiakkaan lähestyminen. Kun työntekijän kehittämistarpeet on kartoitettu, hän osallistuu aktiivisesti koulutuksiin ja antaa saamastaan koulutuksesta palautetta. Hän myös osallistuu työyhteisönsä toiminnan kehittämiseen, opiskelee aktiivisesti ja perehtyy itsenäisesti asioihin pyrkien käyttämään oppimaansa työssään (Alko Oy. 2010.)

### 4.3 Alkon asiakaspalvelu ja myymälätyö

Alkon myymälöissä on vuosittain noin 65 miljoonaa asiakaskohtaamista. Alkon viestinnässä näkyy yhtiön slogan ”vastuullinen ja palveleva”. Tämän asiakaslupauksen näkyminen ja sen toteutuminen jokaisen työntekijän kohdalla on Alkon toiminnan edellytys. Alkossa asioi monia hyvinkin erilaisia asiakkaita, joiden palveluodotukset eroavat toisistaan (Alko Oy. 2010.)

Palvelutapahtuma myymälässä saattaa nopeasti ajateltuna vaikuttaa hyvin yksinkertaiselta, asiakas toimii tietyn kaavan mukaan: saapuu myymälään, asioi myymälässä, maksaa ostoksensa ja lähtee pois myymälästä. Vaikeusastetta tähän kaavaan ja työhön saadaan kuitenkin pian lisää, kun asiakkaiden määrä myymälässä lisääntyy. Lisäksi myyjien tulee huolehtia samanaikaisesti useat, päivittäin toistuvat myymälärutiinit, kuten esim. tuotteiden tilaaminen, vastaanottaminen ja purkaminen (Alko Oy. 2010.)

Myymälätyöskentelyssä olennaista on se, että myyjät osaavat tehdä oikeita asioita oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan. Myyjän työssä vaaditaan hyvää pelisilmää, ammattitaitoa, jotta hän pystyy huomaamaan, mikä tehtävä milloinkin on tärkein. Kun myymälässä on asiakkaita, asiakaspalvelu on myyjän tehtävistä kaikkein tärkeintä (Alko Oy. 2010.)

#### 4.3.1 Reklamaatiotilanteet

Asiakkaan yhteydenotto reklamaatiotilanteessa on nähtävä arvokkaana asiana. Asiakasta on kiitettävä antamastaan palautteesta, koska usein palveluun tyytymätön asiakas kertoo kokemuksestaan kaikille muille paitsi palveluntuottajalle. Asiakasvalituksen ystävällinen vastaanotto ja asian nopea hoitaminen lisää useimmiten asiakasuskollisuutta ja asiakkaan tyytyväisyyttä. Tärkeintä reklamaatiotilanteissa on, että saatuun palautteeseen reagoidaan ja pyritään parantamaan asioita. Rakentavalle kritiikille tulee oven olla auki ja siihen suhtautumisen asiallista ja hyväksyvää (Pakkanen, Oksanen, 2003,16.)

Alkossa asiakasvalitukset liittyvät yleensä tuotevirheisiin tai huonoon asiakaspalveluun. Mikäli asiakaspalvelussa on epäonnistuttu tai tuotteessa on virhe, myyjä pyrkii sen myös reilusti myöntämään. Alko Oy:n asiakasvalitus tapauksissa valmistaja tai maahantuoja on lain mukaan vastuussa virheellisestä tuotteesta. Alko on kuitenkin tehnyt laadukkaan asiakaspalvelun ylläpitämisen vuoksi päätöksen, jonka mukaan se itse ottaa kaikista myymistään tuotteista vastuun (Alko Oy. 2010.)

Reklamaation vastaanottava myymälä tekee itse päätöksen siitä, onko asiakkaan palauttama tuote virheellinen ja korvataanko se. Jos tuotteessa epäillään suurempaa virhettä, laadunvalvonta tutkii tarvittaessa tuotteen myymälän pyynnöstä. Jos tuote on aiheuttanut jotakin muuta vahinkoa, myymälä ei tee korvauspäätöstä vaan informoi asiakasneuvontaa joka hoitaa virheellisen tuotteen aiheuttamat muut korvauspyynnöt (Alko Oy. 2010.)

Asiakas voi palauttaa virheellisen tuotteen mihin tahansa Alkon myymälään. Palautettavaa tuotetta pitää kuitenkin olla riittävästi jäljellä, jotta virhe on mahdollista todeta. Myymälän kannalta korvaukseen riittää, kun virheellisen tuotteen vastaanottanut myyjä vakuuttuu, että asiakas toimii vilpittömästi. Virheellinen tuote todetaan myymälässä vain tarkastelemalla ja tuoksuttamalla. Turvallisuustekijöiden takia myymälässä tuotetta ei maisteta. Jos tarvitaan tarkempi analyysi tuotteen koostumuksesta, se lähetetään laadunvalvontaan (Alko Oy. 2010.)

Tuote korvataan asiakkaalle ensisijaisesti uudella tuotteella, mutta se voidaan korvata myös rahana. Rahakorvaus tulee usein kysymykseen silloin, kun tuotetta ei vastaanottavan myymälän valikoimassa ole. Kaikki tapaukset, jotka liittyvät virheellisiin, asiakkaan palauttamiin tuotteisiin rekisteröidään Alkon intranetin tuotevalitus-sovellukseen. Tapauksissa joissa samasta tuotteesta löytyy useita valituksia, tuotteet asetetaan myyntikieltoon koska kyseessä saattaa olla virheellinen erä (Alko Oy. 2010.)



Jos asiakas vaatii tuotekorvauksen lisäksi muuta hyvitystä, esim. koetusta mielipahasta tai pienestä vahingosta, jonka tuote on aiheuttanut voidaan antaa asiakkaalle pieni tarvikehyvitys. Yhtiön puolesta hyvitys on konkreettinen ilmaus asiakkaalle siitä, että hänen kokemuksensa on huomioitu (Alko Oy. 2010.) Useinkaan hyvityksen ei tarvitse olla mittava taloudellisesti, pienikin hyvitys voi olla asiakkaalle merkityksellinen. Reklamaatiotilanteissa myyjien päätöksenteko helpottuu, kun he ennalta tietävät, millainen hyvitys on sovittu annettavaksi. Mitä tarkemmat reklamaatiotilanteiden toiminnan pelisäännöt ovat, sitä nopeampaa ja helpompaa on onnistunut tilanteen loppuun saattaminen (Häkkinen, Uski, 2006, 35.)

Pahoittelun ja anteeksipyytämisen myönteinen vaikutus asiakkaan silmissä perustuu siihen, että hänen kokemuksensa tunnustetaan todeksi ja hän tuntee tulleensa kuulluksi. Vaikka toiminnassa ei ole osoitettavissa varsinaista virhettä, pahoittelu on myös silloin mahdollista (Häkkinen, Uski, 2006, 35.)

#### 4.3.2 Vastuullisuuden tuomat haasteet asiakaspalvelussa

Alkon työntekijöitä edellytetään toimimaan lain myötä vastuullisesti. Myymälöissä tulee usein tilanteita, joissa myyjiltä vaaditaan erityistä tarkkuutta ja vastuullisuutta. Yleisimpiä näistä tilanteista ovat nuorten asiakkaiden ikärajakontrollit, päihtymisepäilyt sekä välittämisepäilyt alaikäisille tai päihtyneille. Kun päihtyneelle, alaikäisille tai välittäjille kieltäydytään myymästä, myyjällä tulee olla kieltäytymiseen perusteltu syy. Päihtynyt tai alaikäinen asiakas ei aina välttämättä tyydy myyjän tekemään ratkaisuun ja saattaa johtaa helposti erimielisyyksiin tai jopa aggressiiviseen käyttäytymiseen. Myyjän tulee pysyä rauhallisena ja asiallisena kohdatessaan aggressiivista käyttäytymistä, jotta tapahtuma hoituisi mahdollisimman turvallisesti. Edellä mainittujen tilanteiden lisäksi tulee ajoittain tialnteita, joissa joudutaan ”palvelemaan” myymälävarkaita tai varkaiksi epäiltyjä. Vastaavat tilanteet ovat erityisen arkaluontoisia ja

haastavia. Tämän kaltaiset vaikeat asiakaspalvelutilanteet vaativat myyjiltä erityistä ammattitaitoa (Alko Oy. 2010.)

#### 4.4 Alko ja TNS Gallup Mystery Shopping

TNS Gallup tutki vuonna 2009 Alkon myymälöiden asiakaspalveluprosessin laatua Mystery Shopping -menetelmällä. Mystery Shopping on havainnointiin perustuva tutkimusmenetelmä, jossa testiasiakkaat asioivat Alkon myymälöissä. Menetelmällä Alko Oy saa paljon hyödyllistä tietoa siitä, miten asiakaspalvelu yrityksessä yleisesti toimii.

Alkon myymälöissä vierailee säännöllisesti neljä kertaa vuodessa Mystery Shopping- testiasiakkaita arvioimassa palveluprosessien osatekijöissä onnistumista. Tutkimuksella voidaan selvittää, onko yrityksen asiakaspalvelun laatu tavoitellun tasoista ja mitä osa-alueita on kehitettävä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Tutkimuksen mukaan Alkon asiakaspalveluprosessin vahvuuksia ovat muun muassa selkeys, ystävällisyys ja kassapalvelun sujuvuus (Alko Oy. 2010.)

Tutkimuksella saadaan tietoa myös siitä onko Alkon myymälöiden palvelu yhtenevää ja tasalaatuista. Jokaisesta käyntikerrasta testiostaja täyttää arviointilomakkeen. Lomakkeista saatujen tietojen mukaan TNS Gallup kokoaa yhteenvetoraportin joista selviää myymälöiden mahdolliset alueelliset erot palvelun laadussa. Seuraava kuvio 7 kuvaa Alko Oy:n palveluprosessissa tutkittuja osatekijöitä.

## 4.5 Palveluprosessin tutkitut osatekijät Mystery Shopping-tutkimuksessa

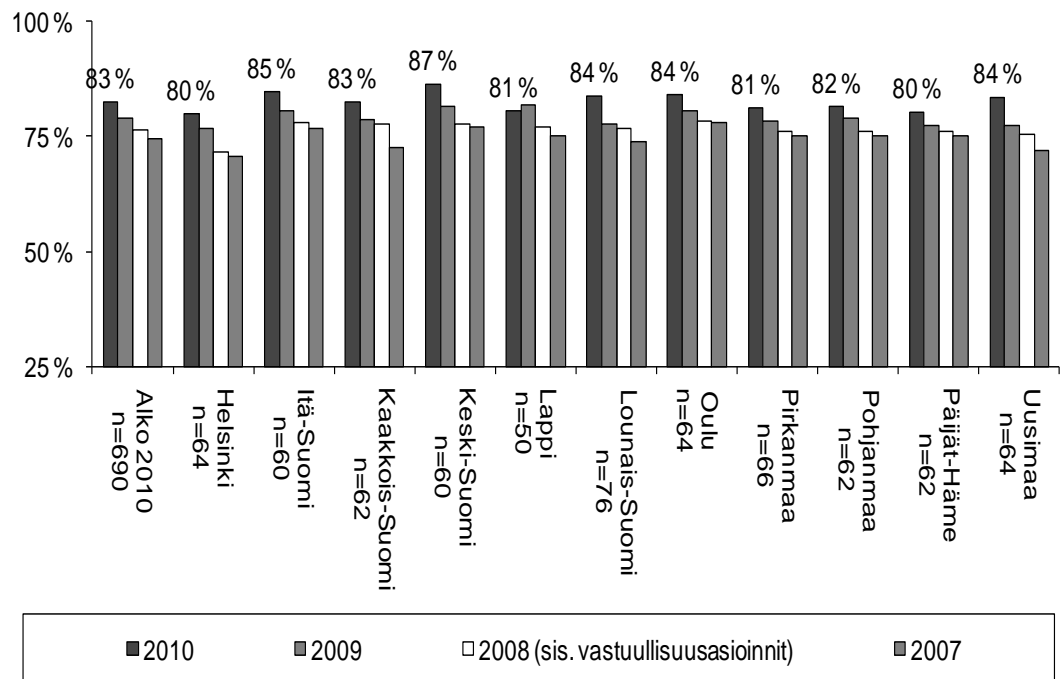


KUVIO 7. Palveluprosessin tutkitut osatekijät Mystery Shopping (TNS Gallup, 2010)

Kuvio 7 kuvaa palveluprosessin eri osatekijöitä, joita Mystery Shopping-tutkimuksella kartoitetaan. Tutkimuksessa käytetään arviointilomaketta (Liite 2.), jossa assistentti arvioi palveluprosessissa onnistumista asiakkaan roolissa. Kuviossa 7 esitetty palveluosaamisen osa-alue alkaa saapuvan asiakkaan huomioinnista hänen astuessaan myymälään ja arvioi myyjän palveluaittiutta sekä ammattitaitoa vuorovaikutustilanteissa. Myyntiosaamisen osa-alue koostuu myyntitilanteen neljästä eri tekijästä, joissa arvioidaan myyjän asiantuntemusta

kokonaisuudessaan. Nämä tekijät ovat tarvekartoitus, suosituksen tekeminen, asiantuntemus ja lisäpalvelu. Kassapalvelusta arvioitavia tekijöitä on kassapalvelun sujuvuus, ostopäätöksen vahvistaminen ja lopputervehdys.

#### 4.6 Asiakaspalveluprosessin laatu alueittain



KUVIO 8. Asiakaspalveluprosessin laatu alueittain (TNS Gallup, 2010)

Vuoden 2010 TNS Gallupin laatima kuvio 8 esittää asiakaspalveluprosessin laatua eri alueittain. Kaikkien myymälöiden palveluindeksi ylittää 80 %.

Parhaiten tässä vertailussa onnistui Keski-Suomen alue jonka kokonaisindeksi 87 % ylitti koko Alkon yhteiskeskisarvon 83 %. Heikoimmin vertailussa sijoittuivat Päijät-Häme sekä Helsinki 80 %, jotka jäivät yhtiön yhteiskeskisarvon alapuolelle - 3 %

TAULUKKO 3. Asiakaspalveluprosessin laatuun vaikuttavat tekijät (TNS Gallup, 2010)

	Alko	Helsinki	Itä-Suomi	Kaakkois-Suomi	Keski-Suomi	Lappi	Lounais-Suomi	Oulu	Pirkanmaa	Pohjanmaa	Päijät-Häme	Uusimaa
Myyjien määrä myymälässä	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asiakkaiden määrä myymälässä	4	7	6	4	3	4	4	4	4	4	3	6
Odotusaika palvelun tarjoamiseen	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4
Palveluaika "lattialla"	5	5	6	6	6	5	4	5	5	5	6	6
Jonotusaika kassalle	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Myymälän ilmapiiri oli positiivinen	91 %	92 %	93 %	94 %	98 %	86 %	92 %	91 %	89 %	92 %	84 %	86 %

Taulukossa 3 esitetään tekijöitä jotka vaikuttavat assistentin myymälässä vierailun ajankohtaan. Jokaisen alueen myyjien määrä myymälässä asiointi hetkellä on ollut keskimäärin miltei sama 2kpl, poikkeuksena Helsinki jossa myyjä oli 3kpl. Käyntikerroilla myymälöiden asiakasmäärät vaihtelevat kolmesta seitsemään. Assistentin odotusaika palveluntarjoamiseen on kaikissa myymälöissä 3-4 minuuttia, samoin palveluaika 4-6 minuuttia. Kassapalvelua assistentit ovat saaneet erittäin nopeasti. Kahdessa alueen myymälöistä assistentit saivat palvelua jonotettuaan minuutin ja muissa myymälöissä jonottamatta. Suurin ero taulukossa näkyy assistentin arvioidessa myymälän ilmapiiriä, tulokset vaihtelevat 84- 98 prosenttiin. Heikoiten ilmapiirin positiivisuuden osalta sijoittui Päijät-Häme, jonka kokonaissuoritusta palvelun laadun arvioinnista tarkastelen tuonempana.

TAULUKKO 4. Asiakaspalveluprosessi osatekijöittäin (TNS Gallup 2010)

	Alko	Helsinki	Itä-Suomi	Kaakkois-Suomi	Keski-Suomi	Lappi	Lounais-Suomi	Oulu	Pirkanmaa	Pohjanmaa	Päijät-Häme	Uusimaa
<b>Palvelusaaminen</b>												
Saapuvan asiakkaan huomiointi	79 %	61 %	79 %	82 %	86 %	84 %	82 %	82 %	74 %	82 %	73 %	77 %
Alkutervehdys ja avun tarjoaminen	75 %	61 %	79 %	77 %	84 %	77 %	77 %	80 %	71 %	75 %	75 %	73 %
Ystävällisyys ja kohteliaisuus	90 %	86 %	90 %	90 %	95 %	90 %	90 %	94 %	88 %	89 %	88 %	89 %
Oma-aloitteisuus ja myyjän innostuneisuus	84 %	84 %	85 %	84 %	88 %	82 %	85 %	86 %	87 %	83 %	78 %	87 %
Ymmärrettävyys ja selkeys	90 %	88 %	92 %	91 %	94 %	90 %	91 %	90 %	89 %	88 %	89 %	91 %
Tilanteen päättäminen	79 %	76 %	86 %	78 %	83 %	71 %	83 %	77 %	77 %	76 %	78 %	81 %
<b>Myyntiosaaminen ja asiantuntemus</b>												
Tarvekartoitus	74 %	79 %	76 %	73 %	81 %	65 %	78 %	73 %	74 %	64 %	69 %	78 %
Asiantuntemus juoma- ja ruokakulttuurista	85 %	87 %	91 %	82 %	88 %	83 %	86 %	84 %	86 %	83 %	81 %	88 %
Suosituksen tekeminen	84 %	86 %	85 %	83 %	86 %	81 %	84 %	82 %	84 %	83 %	79 %	86 %
Lisäpalvelu	76 %	74 %	78 %	75 %	78 %	76 %	74 %	76 %	74 %	76 %	78 %	78 %
<b>Kassapalvelu</b>												
Alkutervehdys kassalla	86 %	89 %	84 %	84 %	85 %	77 %	87 %	88 %	84 %	89 %	89 %	88 %
Kassapalvelun sujuvuus	96 %	96 %	96 %	94 %	96 %	95 %	96 %	98 %	94 %	97 %	96 %	98 %
Loppuverbehdys ja ostopäätöksen vahvistaminen	75 %	65 %	80 %	79 %	78 %	74 %	77 %	81 %	72 %	78 %	73 %	70 %
<b>Yleisarvosana</b>												
Assistentin subjektiivinen yleisvaikutelma	82 %	78 %	85 %	83 %	87 %	80 %	84 %	84 %	80 %	82 %	82 %	81 %

Asteikko: 4 = erinomainen 3 = hyvä 2 = välttävä 1 = heikko

85%-100% 65%-84% 45%-64% 25%-44%

Taulukossa 4 on määritelty osatekijöittäin alueiden asiakaspalvelutilanteissa onnistumista. Palvelusaamisen eri osioissa on assistenttien näkemyksen mukaan erinomaisesti onnistuttu palvelun ystävällisyydessä ja kohteliaisuudessa sekä ymmärrettävyydessä ja selkeydessä. Hyvän arvosanan ovat saaneet osioissa saapuvan asiakkaan huomiointi, alkutervehdys ja avun tarjoaminen sekä tilanteen päättäminen. Poikkeuksena näissä osatekijöissä Helsingin alue jonka saapuvan asiakkaan huomiointi, alkutervehdys ja avun tarjoaminen oli arvioitu välttäväksi. Eniten hajontaa oli myyjän oma-aloitteisuudessa ja innostumisessa jossa viiden alueen arvio oli hyvä ja kuuden alueen erinomainen.

Myyntiosaamisen osiossa parhaimmaksi osatekijäksi oli valittu asiantuntemus ruoka- ja juomakulttuurista. Alueista kuusi oli yltänyt erinomaiseen suoritukseen, loput viisi hyvään. Suosituksen tekemisessä erinomaisesti onnistui viisi aluetta ja

lopun kuusi hyvin. Lisäpalvelun tarjoaminen oli kokonaisuudessaan alueiden osalta arvioitu hyväksi. Saman arvion assistenteilta oli saanut tarvekartoitus, lukuunottamatta Pohjanmaata, jossa arvio oli välttävä. Kassapalvelun osatekijöistä kassapalvelun sujuvuus oli jokaisella alueella arvioitu erinomaiseksi. Kassatervehdyksistä saaduista arvioista seitsemän aluetta sai arvosanaksi erinomaisen, loput neljä oli arvioitu hyväksi. Lopputervehdys ja ostopäätöksen vahvistaminen oli koko maassa arvioitu hyväksi. Assistentin subjektiivisen yleisvaikutelman arvioinnissa kaksi aluetta, Itä-Suomi ja Keski-Suomi yliti erinomaiseen suoritukseen, loput alueista saivat arvosanaksi hyvän. Koko Alkon yhteisarvosana oli 82/100 % eli hyvä.

#### 4.7 Päijät-Hämeen alueen raportti

TAULUKKO 5. Päijät-Hämeen alueen Mystery Shopping-raportti (TNS Gallup, 2010)

##### Päijät-Häme

Palvelusaaminen	2.kierros	1.kierros	4.kierros	3.kierros	2.kierros	1.kierros	4.kierros	3.kierros	2.kierros	1.kierros	3.kierros	2.kierros	1.kierros
	2010	2010	2009	2009	2009	2009	2008	2008	2008	2008	2007	2007	2007
Saapuvan asiakkaan huomiointi	81 %	64 %	66 %	68 %	67 %	71 %	83 %	74 %	78 %	68 %	71 %	61 %	63 %
Alkutervehdys ja avun tarjoaminen	79 %	70 %	74 %	75 %	76 %	62 %	75 %	68 %	76 %	66 %	72 %	74 %	57 %
Ystävällisyys ja kohteliasuus	91 %	84 %	86 %	83 %	87 %	86 %	83 %	88 %	88 %	84 %	88 %	83 %	83 %
Oma-aloitteisuus ja myyjän innostuneisuus	82 %	74 %	79 %	78 %	84 %	81 %	76 %	82 %	82 %	68 %	80 %	77 %	74 %
Ymmärrettävyys ja selkeys	90 %	88 %	87 %	86 %	89 %	86 %	88 %	89 %	88 %	80 %	83 %	87 %	80 %
Tilanteen päättäminen	78 %	77 %	75 %	72 %	75 %	74 %	65 %	79 %	80 %	64 %	76 %	75 %	72 %
<b>Myyntiosaaminen ja asiantuntemus</b>													
Tarvekartoitus	73 %	64 %	70 %	73 %	73 %	68 %	58 %	63 %	61 %	58 %	67 %	65 %	55 %
Asiantuntemus juoma- ja ruokakulttuurista	82 %	81 %	80 %	78 %	83 %	83 %	80 %	84 %	77 %	77 %	84 %	78 %	74 %
Suosituksen tekeminen	85 %	73 %	83 %	79 %	82 %	75 %	73 %	80 %	79 %	66 %	80 %	72 %	68 %
Lisäpalvelu	81 %	74 %	58 %	61 %	70 %	65 %	68 %	58 %	66 %	56 %	64 %	61 %	56 %
<b>Kassapalvelu</b>													
Alkutervehdys kassalla	90 %	88 %	72 %	75 %	79 %	72 %	94 %	82 %	86 %	74 %	82 %	89 %	85 %
Kassapalvelun sujuvuus	92 %	99 %	91 %	94 %	93 %	93 %	95 %	95 %	94 %	93 %	96 %	97 %	95 %
Lopputervehdys ja ostopäätöksen vahvistaminen	75 %	72 %	72 %	66 %	76 %	77 %	69 %	71 %	74 %	63 %	66 %	73 %	71 %
<b>Assistentin subjektiivinen yleisvaikutelma</b>													
	87 %	77 %	77 %	73 %	80 %	79 %	78 %	78 %	81 %	69 %	82 %	76 %	71 %

Asteikko: 4 = erinomainen      3 = hyvä      2 = välttävä      1 = heikko

Päijät-Hämeen alueen Alko Oy:n myymälöiden palveluosaamista kuvaavan taulukon 5 kohdalla on havaittavissa, että onnistunein osa-alue on palvelun ymmärrettävyys ja selkeys. Kymmenen eri käyntikerran arvio oli erinomainen. Toiseksi parhaiten oli onnistuttu palvelun ystävällisyydessä ja kohteliaisuudessa jossa assistenttien arvioista 7/13 oli arvioitu erinomaiseksi, ja loput kuusi kohtaamista hyväksi. Myyjien oma-aloitteisuus ja innostuneisuus sekä tilanteiden päättäminen oli jokaisessa kohtaamisessa arvioitu hyväksi. Myös alkutervehdys ja avuntarjoaminen oli pääosin arvioitu hyväksi, ainoastaan yhdellä kierroksella se oli saanut arvosanaksi välttävän. Heikointa palveluosaamisen osiossa oli saapuvan asiakkaan huomiointi jossa assistentit huomioinnissa 2/13 oli välttävää, loput 11 kohtaamista hyviä.

Raportin myyntiosaamisen ja asiantuntemuksen osio oli sujunut Päijät-Hämeen alueella hieman heikommin kuin palveluosaaminen. Suosituksen tekeminen oli arvioitu tässä osiossa parhaiten onnistuneeksi, jossa vain yksi kohtaaminen 13:sta oli arvioitu erinomaiseksi. Muuten suosituksen tekemisen arvio oli hyvä. Asiantuntemus ruoka- ja juomakulttuurista oli joka kohtaamisessa arvioitu hyväksi. Tarvekartoitus ja lisäpalvelu onnistuivat osiossa heikoiten. Tarvekartoitus oli arvioitu hyväksi seitsemässä palvelutilanteessa ja loput viisi välttäväksi. Lisäpalvelu todettiin osion heikoimmaksi suoritukseksi, jossa tilanteista seitsemän sai välttävän arvosanan ja loput viisi hyvän.

Kassapalvelun laatua arvioidessa assistenttien näkemys kassapalvelun sujuvuudesta oli erinomainen. Kassahenkilöiden alkutervehdykset oli arvioitu erinomaiseksi kuudessa kohtaamisessa, loput seitsemän hyväksi. Ostopäätöksen vahvistaminen oli arvioitu pääosin hyväksi, vain yhden kassapalvelutapahtuman arvio oli välttävä.

Taulukon alalaidassa on arvio assistentin subjektiivisesta yleisvaikutelmasta, joka oli arvioitu hyväksi, yksi palvelutilanteista oli arvioitu erinomaiseksi. Mikään palvelun osa-alueista ei assistenttien näkemyksen mukaa ollut heikko.



## 5 MYYJIEN NÄKEMYKSET PALVELUN LAADUSTA

### 5.1 Tutkimusjärjestelyt

Tutkimukseen kerättiin tietoa haastattelulomakkeilla (Liite 1.) jotka lähetettiin viikolla 43 Alko Oy:n Päijät-Hämeen alueen jokaiseen myymälään. Alkon Päijät-Hämeen alue käsittää tällä hetkellä 31 myymälää, haastattelut oli mahdollista toteuttaa vain sähköpostitse. Myyjiä ja myymäläpäälliköitä alueen 31 myymälässä on yhtiön intranetin tietojen mukaan yhteensä 185 kappaletta.

Haastateltavat olivat eri-ikäisiä asiakaspalvelijoita, alueen eri myymälöistä ja vastaajien työvuodet Alko Oy:n palveluksessa vaihtelivat. Tutkimuksella haluttiin saada tietoa eri kokemuksen omaavien työntekijöiden näkemyksistä.

Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä perustuu usein objektiiviseen ja määrälliseen tiedonkeruuseen tutkittavista kohteista. Kvantitatiivisella lähestymistavalla saatu aineisto esitetään ja tulkitaan tilastojen ja numeroiden avulla (Hirsjärvi, ym. 1997, 129.) Kvantitatiivista tietoa myyjien näkökulmasta saatiin lomakehaastatteluilla ja saatu aineisto analysoitiin osittain tilastollisesti laskentaohjelmaa apuna käyttäen.

Kvalitatiivisen lähestymistavan tavoitteena on analysoida tutkimuskohteen laatua, ominaisuuksia ja saada kokonaisvaltaista näkemystä kohteesta (Hirsjärvi, ym.1997, 152). Kvalitatiivista tietoa tutkimukseen kerättiin lomakehaastatteluiden avoimilla kysymyksillä, syvemmän tiedon saavuttamiseksi tutkittavilta henkilöiltä. Avoimien kysymysten vastauksista on koottu poimintoja seuraavassa luvussa.

## 5.2 Lomakehaastatteluiden tulokset

Vastauksia haastatteluun saatiin yhteensä 23 kappaletta, 11 eri myymälästä ja kahdeksasta eri kaupungista tai kunnasta. Haastattelulomakkeisiin vastaajat saivat vastata nimettöminä. Taustatietoina vastaajilta kysyttiin toimenkuvaa, sukupuolta, ikää ja työvuosia Alkon palveluksessa. Vastaajien antamat tiedot jakaantuivat seuraavanlaisesti:

Toimenkuva:

- myymäläpäälliköitä 3 kpl
- myyjiä 20 kpl

Sukupuoli:

- 6 kpl miehiä ja 17 naisia

Ikäjakauma:

- 20- 30-vuotiaita 3 kpl
- 31- 40-vuotiaita 8 kpl
- 41- 50-vuotiaita 8 kpl
- yli 50- vuotias 1 kpl

Työvuodet Alkossa:

- 1- 10- vuotta 18 kpl
- 11- 20 – vuotta 1 kpl
- 21- 30- vuotta 2 kpl
- yli 30- vuotta 1 kpl

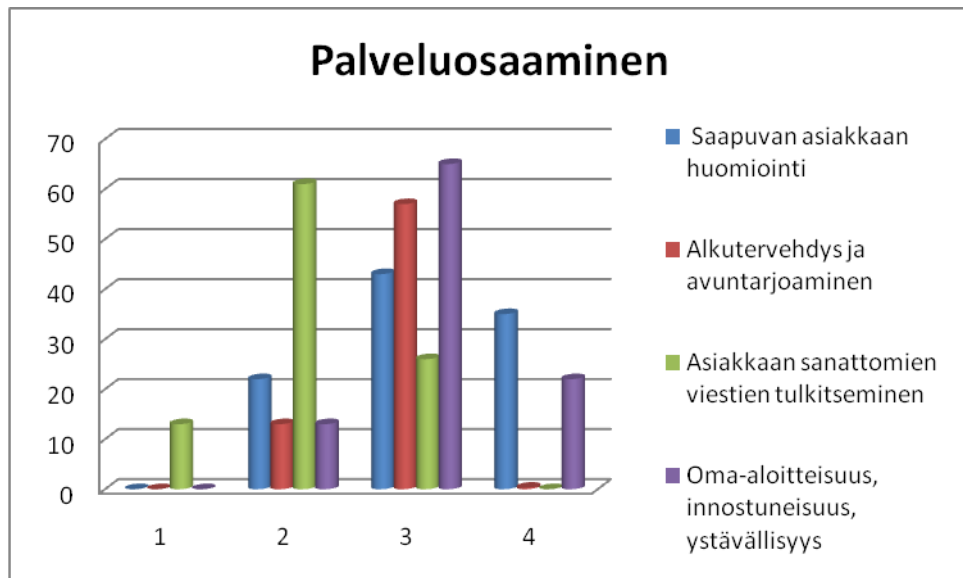
Lomakehaastattelussa vastaajat arvioivat oman palvelu- ja myyntiosaamisensa sekä kassapalvelun haastavuutta asteikolla 1-4. Asteikon arvioinnissa palvelu oli 1: haastavaa, 2: osittain haastavaa, 3: osittain helppoa, 4: erittäin helppoa.

Palveluosaamisen osa-alueelta myyjiä pyydettiin pohtimaan ja arvioimaan oman työnsä haastavuutta aiemmin mainitulla asteikolla 1-4. Kysymysten arvioitavat osa-alueet olivat:

- saapuvan asiakkaan huomiointi
- alkutervehdys ja avuntarjoaminen
- Asiakkaan sanattomien viestien tulkitseminen esim. käytös, eleet
- oma-aloitteisuus, innostuneisuus, ystävällisyys ja kohteliaisuus

Lisäksi vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä mikä on osa-alueessa haastavinta ja miksi sekä tunnistaako vastaaja omassa osaamisessaan kehittämisen tarvetta. Seuraavassa kuviossa on esitetty palveluosaamisen osa-alueet ja arviot prosentteina ( 0-100%) siitä miten myyjät kokeneet työnsä haastavuuden asteikolla 1-4.

### 5.2.1 Palveluosaamisen haasteellisuus



KUVIO 6. Haastattelulomakkeiden vastaukset palveluosaaminen

Kuvio 6. kuvaa haastateltavilta saatuja vastauksia. vastauksia. Palveluosaamisen osa-alueista saapuvan asiakkaan huomiointiin vastaajista 22% (5 kpl) oli arvioinut

osittain haastavaksi, osittain helpoksi asiakkaan huomioon näki 43% (10 kpl) sekä 35% (8 kpl) erittäin helpoksi. Vastauksista voidaan havaita, että suurin osa vastaajista pitää saapuvan asiakkaan huomion suhteellisen helppona.

Alkutervehdyksen ja avuntarjoamisen vastaajista arvioi yli puolet (57 %) osittain helpoksi, 30 % (7 kpl) koki osa-alueen erittäin helpoksi. Vain 13 % eli 3 kpl vastaajista tunsivat osa-alueen osittain haastavaksi.

Asiakkaan sanattomien viestien tulkitseminen oli osittain haastavaa 61 % (14 kpl) vastaajan näkökulmasta. Vastaajista kuusi (26 %) koki sanattomien viestien tulkitsemisen osittain helpoksi ja 13 % (3 kpl) erittäin haastavaksi. Kukaan vastaajista ei kokenut tätä palveluosaamisen osa-aluetta erittäin helpoksi.

Osa-alueen oma-aloitteisuus, innostuneisuus, ystävällisyys oli jakanut myyjien näkemykset seuraavanlaisesti: osittain haastavaa 13 % (3 kpl), osittain helppoa 65 % (15 kpl), erittäin helppoa 22 % (5 kpl). Kukaan vastaajista ei pitänyt tätä osa-aluetta erittäin haastavana.

Haastateltavilta kysyttiin lisäksi avoimella kysymyksellä mikä heidän mielestään on palveluosaamisen osa-alueista haastavinta ja miksi, sekä tunnistaako vastaaja omassa osaamisessaan kehittämisen tarvetta. Avoimessa kysymyksessä ilmeni selkeästi se, että sanattomien viestien tulkitseminen ja avuntarjoaminen koettiin haastavimmaksi. Myös tuotetuntemuksen koki muutama vastaaja haastavimmaksi tekijäksi. Seuraavassa muutamia vastaajien kommentteja palveluosaamisen haastavuudesta:

*”Sanaton viestintä on erittäin tärkeää ja siksi haastavaa. Joskus siinä voi mennä täysin metsään, jolloin muuten hyvällä mallilla oleva asiakaspalvelutilanne romuttuu täysin. Mielestäni tärkeintä on malttaa kuunnella asiakasta, eikä syöksyä tilanteeseen suuna päin. Sitten kun on aika heittäytyä, heittäydytään täysillä, myymme ennen kaikkea mielikuvia ja hyvää mieltä.”*

*”Asiakkaan sanattomien viestien tulkitseminen on näistä osa-alueista mielestäni haastavinta. Haastavaa on, toisinaan kiireisessäkin ilmapiirissä, pysähtyminen ja asiakkaan todellisten tarpeiden esiinkaivaminen ja tunnistaminen.”*

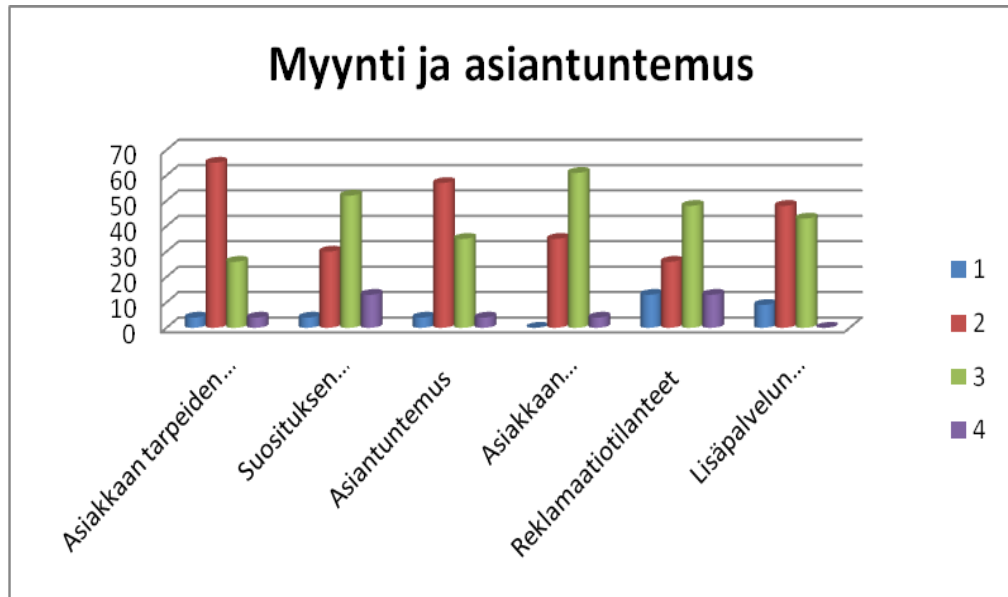
*”Asiakkaan toiveiden toteuttaminen, että löytää sen mitä asiakas haluaa ja että pystyy antamaan asiakkaalle kokemuksen että häntä on palveltu niin hyvin kuin mahdollista. Välillä on vaikeaa saada selville mitä asiakas todella haluaa, liian monet kysymykset tuntuvat joskus tunkeilevilta.”*

## 5.2.2 Myyntiosaamisen ja asiantuntemuksen haasteellisuus

Osa-alueesta myynti ja asiantuntemus myyjiä pyydettiin pohtimaan ja arvioimaan oman työnsä haastavuutta asteikolla 1-4. Kysymykset myynti ja asiantuntemus osa-alueesta olivat:

- Asiakkaan tarpeiden kartoittaminen
- Suosituksen tekeminen
- Asiantuntemus
- Asiakkaan kuunteleminen ja ymmärtäminen
- Reklamaatiotilanteet
- Lisäpalvelun tarjoaminen

Kuten palveluosaamisen osa-alueessa myös myyntiosaamisesta ja asiantuntemuksesta kysyttiin vastaajilta mikä on osa-alueessa haastavinta ja miksi sekä tunnistaako vastaaja omassa osaamisessaan kehittämisen tarvetta. Seuraava kuvio esittää myyjien näkemyksiä myynti ja asiantuntemus osa-alueen arvioita prosentteina haastavuuden asteikolla 1-4.



KUVIO 7. Haastattelulomakkeiden vastaukset myynti ja asiantuntemus

Kuviossa 7 on kuvattu myyjien näkemyksiä omasta myyntiosaamisestaan ja asiantuntemuksestaan. Valtaosa vastaajista (65 %, 15 kpl) oli arvioinut asiakkaan tarpeiden kartoittamisen osittain haastavaksi. 26 % vastaajista (6 kpl) koki tarpeiden kartoittamisen osittain helpoksi. Erittäin haastavaksi ja helpoksi oli arvioinut oman osaamisensa näissä osa-alueissa yksi vastanneista myyjistä.

Suosituksen tekeminen oli osittain helppoa 12 vastanneen (52 %) mielestä, kuitenkin seitsemän vastaajaa (30 %) koki suosituksen tekemisen osittain haastavaksi. Kolme myyjää (13 %) vastasi tämän palvelun osa-alueen olevan erittäin helppoa sekä yksi vastanneista erittäin haastavaksi.

Omaa asiantuntemustaan osittain haastavaksi arvioi 57 % (13 kpl) vastaajista. Kahdeksan vastaajaa (35 %) näki asiantuntemuksen osittain helpoksi. Kahdesta vastaajasta toinen arvioi osaamisensa erittäin haastavaksi ja toinen erittäin helpoksi.

14 vastaajaa (61 %) oli sitä mieltä, että asiakkaan kuunteleminen ja ymmärtäminen on osittain helppoa. Vastaajista kahdeksan (35 %) oli antanut tälle

osa-alueelle arvioinniksi vastausvaihtoehdon 2, osittain haastavaa. Vain yksi vastanneista myyjistä koki asiakkaan kuuntelemisen ja ymmärtämisen erittäin helpoksi, kukaan vastaajista ei tuntenut tätä osa-aluetta erittäin haastavaksi.

Reklamaatiotilanteiden haastavuuden arvioinnissa näkyi selvästi hajontaa vastaajien näkemyksissä. Tämän osa-alueen vastaukset jakaantuivat seuraavasti: erittäin haastavaa 3 kpl (13 %), osittain haastavaa 6 kpl (26 %), osittain helppoa 11 kpl (48 %) ja erittäin helppoa 3 kpl (13 %).

Lisäpalvelun tarjoamisen arviointi jakoi vastaajat lähes kahtia. Vastaajista 11 kpl (48 %) tunsu lisäpalvelun tarjoamisen osittain haastavaksi sekä 10 kpl vastaajista (43 %) osittain helpoksi. Kaksi vastaajaa oli arvioinut lisäpalvelun osa-alueen erittäin haastavaksi. Kukaan vastaajista ei arvioinut lisäpalvelun tarjoamista erittäin helpoksi.

Vastaajilta kysyttiin avoin kysymys siitä, mikä on myynnin ja asiantuntemuksen osa-alueesta haastavinta ja miksi. Heiltä kysyttiin myös missä osa-alueessa kokee omassa työssään kehittämisen tarvetta. Haastavimmiksi osa-alueiksi osoittautuivat asiantuntemus, asiakkaan tarpeiden kartoittaminen sekä lisäpalvelun tarjoaminen. Tutkimuksessa vastaajat kommentoivat myynti ja palveluosaamisen haastavuudesta:

*”Lisäpalvelun tarjoaminen on mielestäni haasteellinen. Jos tuote on tulossa lahjaksi, silloin tämä on helppo mutta muissa tilanteissa hieman haastava.”*

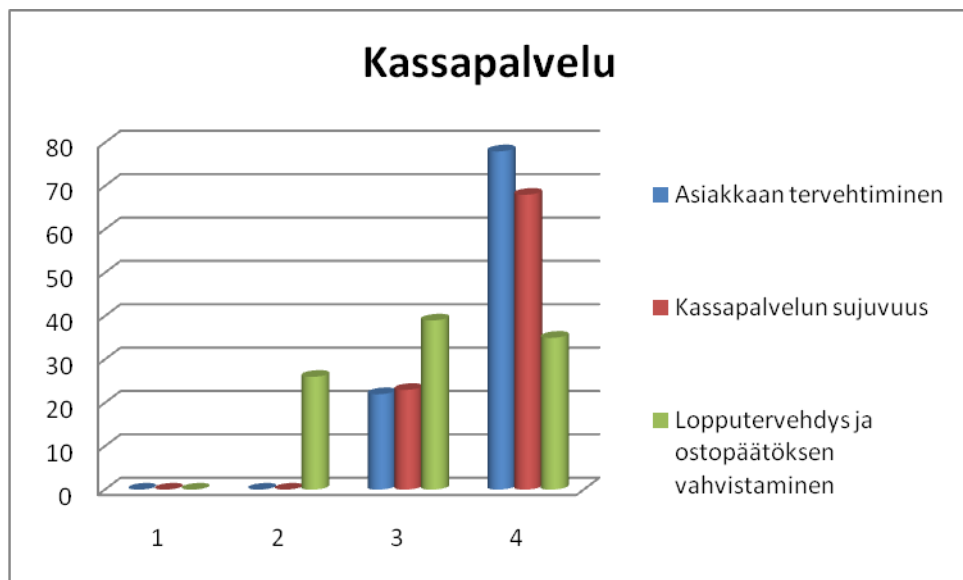
*”Tarpeen kartoitus ja suositusten tekeminen ovat haastavimpia, koska tavoitteena on löytää se paras ratkaisu asiakkaan tarpeeseen. Siinä piilee melko kova haaste meille asiakaspalvelijoille. Asiantuntemus taas ei ole koskaan valmiilla tasolla, aina on syventämisen varaa.”*

*”Haastavinta on asiantuntemus. Pitkälle toista tuhatta tuotetta on iso määrä opetella, miten toinen tuote erottuu toisesta. Joka osa-alueella tunnen tarvetta kehittyä.”*

### 5.2.3 Kassapalvelun haasteellisuus

Kassapalvelun osa-alueen haastavuutta myyjät arvioivat asteikolla 1-4, kuten kahta aiempaa osa-aluetta. Lisäksi lomakkeessa esitettiin avoin kysymys siitä, että mikä on osa-alueen tekijöistä haastavinta ja miksi sekä tunnistaako vastaaja omassa osaamisessaan kehittämisen tarvetta. Myyjien arviointiasteikon prosenttijakauma on esitelty seuraavassa kuviossa. Kassapalvelusta myyjä pyydettiin arvioimaan seuraavia tekijöitä:

- Asiakkaan tervehtiminen
- Kassapalvelun sujuvuus
- Lopputervehdys ja ostopäätöksen vahvistaminen



KUVIO 8. Haastattelulomakkeiden vastaukset kassapalvelu

Haastattelulomakkeen kassapalveluun liittyvän osion vastaajat kokivat selvästi omassa osaamisessaan vahvimaksi osa-alueeksi, joka voidaan nähdä kuvioista 8.



Asiakkaan tervehtimisen ja kassapalvelun sujuvuuden erittäin helpoksi arvioi 78 % (18 kpl) vastaajista sekä 22 % (5 kpl) osittain helpoksi. Asiakkaan tervehtimisen ja kassapalvelun sujuvuuden osa-alueita kukaan vastaajista ei kokenut erittäin tai osittain haastavana. Lopputervehdys ja ostopäätöksen vahvistaminen jakoi vastaajien mielipiteet seuraavasti: osittain haastavaa 6 kpl (26 %), osittain helppoa 9 kpl (39 %) ja erittäin helppoa 8 kpl (35 %). Kukaan vastaajista ei kokenut osa-aluetta erittäin haastavaksi.

Myös kassapalvelusta esitettiin lomakkeessa avoin kysymys siitä, että mikä osa-alueista on vastaajien mielestä haastavinta ja miksi. Vastauksista ilmeni selkeästi se, että haastavinta on asiakkaan ostopäätöksen vahvistaminen kassapalvelussa. Muutama vastaaja tunsikin myös lopputervehdyksen haastavaksi esim. kiireisinä päivinä. Vastaajat kommentoivat kassapalvelun haastavuuteen seuraavasti:

*”Lopputervehdys kyllä sujuu luontevasti mutta ostopäätöksen vahvistaminen on välillä / usein vaikeaa. Siinä olisi kehitettävää.”*

*”Ostopäätöksen vahvistaminen on haastava. Se vaan meinaa kerta kaikkiaan unohtua siinä muiden kassapalveluiden yhteydessä. Se ei ole vielä tullut rutiiniksi, eli se vaatii harjoitusta.”*

*”Ostopäätöksen vahvistaminen kassalla on haastavin näistä. Toisinaan se tulee mahdollisen jutustelun lomassa luontevasti mutta joskus taas täytyy nähdä vaivaa, että ostopäätöstä saa vahvistettua luontevan kuuloisesti kesken kassapalvelun. Etenkin silloin jos asiakas on kovin hiljainen jolloin jutustelu kassalla ei ole asiakkaalle niin helppoa.”*

*”Lopputervehdys on ehkä haastavinta koska monet asiakkaat lähtevät ja kääntävät selän ja lopputervehdys jää tekemättä.”*

Haastattelulomakkeessa esitettiin lisäksi avoimia kysymyksiä, joissa myyjä pyydettiin pohtimaan kuinka he itse toimivat päivittäisissä asiakaspalvelutilanteissa. Avoin kysymys 1. käsitteli sitä, että millaisia keinoja

vastaajat käyttävät positiivisen ilmapiirin luomiseen (esim. käyttäkö tietoisesti sanatonta viestintää kuten eleet ja ilmeet)? Vastauksista selvisi, että moni myyjistä käyttää tietoisesti sanatonta viestintää apunaan positiivisen ilmapiirin luomisessa. Vastaajista valtaosa näki hymyilemisen tehokkaimpana tapana luoda asiakkaille positiivinen ilmapiiri. Muina keinoina vastaajat mainitsivat katsekontaktin, iloisuuden, tervehtimisen ja positiivisen asenteen. Seuraavassa vastaajien kommentteja kysymykseen:

*”Pyrin olemaan kaikille asiakkaille iloinen ja ystävällinen (hymy). Ajattelen, että jokainen asiakas on minulle samanarvoinen ja saa samanlaista palvelua. Yritän huomioida saapuvan asiakkaan mahdollisuuksieni mukaan vähintään nyökkäämällä.”*

*”Käytän tietoisesti sanatonta viestintää työssäni paljon. Pyrin toimimaan kannustavana esimerkkinä avoimesta ilmapiiristä. Pyrin luomaan työskentelylle optimaaliset puitteet jolloin positiivinen ilmapiiri yleensä on mahdollista saavuttaa.”*

*”Kassalla ollessa pieni pään nyökkäyskin riittää tulevan asiakkaan huomioimiseen. Tervehdin seuraavan jonossa olevan asiakkaan edellisen vielä maksaessa nyökkäyksellä jos en ole häntä pystynt tervehtimään hänen saapuessaan myymälään. Hymy ja muutama ystävällinen sana, vaikka asiakkaan tekemästä valinnasta tuo hyvän mielen asiakkaalle.”*

Kysymyksellä 2. haettiin tietoa siitä kuinka myyjät viestivät asiakkaalle palvelualltiudestaan ja käyttävätkö he tietoisesti sanatonta viestintää. Enemmistö vastaajista kertoi tietoisesti viestivänsä palvelualltiudesta hymyilemällä, olemalla läsnä ja tervehtimällä asiakasta. Muutama vastaajista ei tunnistanut käyttävänsä tietoisesti sanatonta viestintää sekä muutama jätti kysymykseen vastaamatta. Kaksi avoimeen kysymykseen vastanneista mainitsi viestinnän keinoina kehon liikkeitä ja asennot. Vastauksista ilmeni myös, että myyjät viestivät asiakkaille palvelualltiudesta menemällä heidän luokseen tiedustelemaan tarvitseeko asiakas

apua tai menemällä työskentelemään asiakkaan lähettyville, jolloin he ovat asiakkaan saatavilla jos hän tarvitsee apua. Avoimeen kysymykseen myyjiltä saatiin seuraavanlaisia kommentteja:

*”Käytän. Hyllyjen järjesteleminen on ihan hyvä tekosyy pyöriä lattialla. Yritän olla tyrkyltä olematta kuitenkaan tyrkky. Ainakin itseäni ärsyttää, jos myyjä syöksyy heti sutena kimppuun. Itse yritän antaa asiakkaalle aikaa miettiä ennen kuin isken kiinni. Katsekontakti on erittäin tärkeää.”*

*”Haen katsekontaktia ja työskentelen asiakkaan ulottuvilla, mikäli siihen on mahdollisuus. Yritän kartoittaa asiakkaan halua palveluun kauempaa.”*

*”Sanattomilla viesteillä, katsekontaktilla ja kehon asennolla. Sanallisilla viesteillä, tervehtimällä ja tarjoamalla apua.”*

Lomakkeen avoin kysymys 3. oli tunteeko vastaaja omaavansa ns. pelisilmää ja kuinka hän tulkitsee asiakkaan eleitä ja ilmeitä. Kaikki vastanneista kertoivat omaavansa ns. pelisilmää. Muutama vastaaja mainitsi, että joskus asiakkaan eleiden arvioinnissa saattaa kuitenkin tulla virheitä. Muutama vastaaja kertoi eleistä joista tunnistaa asiakkaan avun tarpeen, kuten kysyvät katseet myyjän suuntaan. Vastaajat kommentoivat kysymykseen:

*”Jossain määrin koen omaavani pelisilmää. Esim. kun asiakas saapuu myymälään niin hetken kyllä seuraan tilannetta että miten asiakas käyttäytyy, heti en ryntää kysymään ”tarvitsetteko apua”. Pienessä hetkessä asiakkaasta näkee sen tarvitseeko hän apua. Tai aina ei se näy joten kysymykseen saa kieltävän vastauksen.”*

*”Olen aina kuvitellut minulla olevan hyvä pelisilmä, mutta absoluuttista totuutta ei liene. Yritän olla paikalla siellä, missä minua kipeimmin tarvitaan ja pystyn jättämään muut työt odottamaan.”*

*”Omaan kehittyneen pelisilmän mutta aina on varaa vielä kehittyä. Sanattomien viestien tulkitseminen ei ole aivan yksinkertaista.”*

Haastattelulomakkeen 4 kysymyksellä haettiin tietoa siitä, miten myyjien mielestä kuuntelu-, tunne- ja vuorovaikutustaidot vaikuttavat palvelutilanteen onnistumiseen. Vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että kuuntelu-, tunne- ja vuorovaikutustaidot ovat palvelutilanteen onnistumisen kannalta erittäin tärkeitä tekijöitä. Osa vastaajista kertoi, että ilman näitä tekijöitä palvelutilanne ei voi onnistua, koska jos ei kuuntele asiakasta, ei myöskään tiedä hänen tarpeitaan ja toiveitaan suosituksen tekemiseksi. Palvelutilanteiden onnistumiseen mainittiin vaikuttavan myös henkilökemiat ja se, että kerrotaan asioita niin että asiakas ja myyjä ymmärtävät toisiaan. Vastaajat antoivat kysymykseen mm. seuraavanlaisia kommentteja:

*”Ne ovat yksi tärkeimmistä taidoista kun asiakkaan kanssa keskustellaan valinnoista. Asiakasta on muistettava kuunnella ja hieman on osattava lukea myös rivien välistä mitä asiakas on hakemassa. Myös se on muistettava että keskustelu tapahtuu vuorotellen eikä päällekkäin. Sekin on mielestäni tärkeää, että keskustelu pysyy asiakkaan tasolla. Ettei myyjä rupea kertomaan ihan ”tarpeettomia” asioita, eli ettei käytä vaikka jotain ammattitermejä liikaa.”*

*”Ne vaikuttavat mielestäni erittäin paljon. Asiakaspalvelija saa monesti paljon anteeksi esimerkiksi tuotetuntemuksen puutteissa jos hän on vuorovaikutustaitoinen sekä palveluhenkinen. Kuuntelutaito on yksi tärkeimmistä hyvän asiakaspalvelijan ominaisuuksista. Kuuntelemisen tärkeyden vuoksi ihmisellä on kaksi korvaa mutta vain yksi suu.”*

*”Nuo kolme asiaa ovat mielestäni avain asemassa palvelutilanteen onnistumiseen. Jos ei osaa kysyä ja kuunnella ei osaa myöskään palvella.”*

Haastattelulomakkeen kysymyksellä 5 haettiin tietoa siitä, miltä henkilökohtaisen palautteen saaminen (esim. Mystery Shopping) tuntuu ja millaisia toimenpiteitä se

aiheuttaa omassa työskentelyssä. Suurin osa vastaajista koki henkilökohtaisen palautteen saamisen positiivisena ja rakentavan palautteen saatuaan pyrki kehittämään omaa osaamistaan. Vastauksissa selvisi myös se, että myyjät pitivät henkilökohtaisissa palvelutilanteissa asiakkailta saatua palautetta arvokkaimpana. Vastauksissa ilmeni että moni piti Mystery Shopping menetelmää hyvänä tapana mitata palveluosaamista. Osa vastaajista kuitenkin koki esim. Mystery Shoppingista saadun henkilökohtaisen palautteen epäoikeudenmukaisena, ristiriitaisena eikä lainkaan luotettavana palautteena. Vastauksissa mainittiin myös se, että Mystery Shopping ei välttämättä anna palvelusta todellista kuvaa koska mysteryssä käytetty kaava ei vastaa suurinta osaa asiakaspalvelutilanteista. Vastajaat kommentoivat palautteen saamiseen seuraavasti:

*”Asiallinen palaute on hyvä mutta aika paljon siinä on ollut myös sellaista palautetta joka ei kerro koko totuutta tilanteesta. Jotenkin toivoisin tähän järjestelmään muutoksia esim. se että arvion antaja tekisi vaikka kymmenessä myymälässä testinsä. Siinä ehkä tulisi enemmän vertailukelpoisempaa palautetta. Kun näitä arviointeja lukee niissä on selkeitä eroja. Mutta totta kai kun tulee hyvää ja asiallista palautetta se on aina otettava opikseen.”*

*”Palautteen saaminen on hyvästä, ilman palautetta ei ole mahdollisuutta kehittyä. Pyrin antamaan työssäni palautetta muille ja pyydän sitä myös itse. Positiivinen palaute tuntuu aina hyvältä mutta myös rakentavan palautteen saaminen on mielenkiintoista. Haluan antaa parhaan osaamiseni asiakkaiden sekä tiimini hyväksi. Saamani palaute näyttää missä mennään ja auttaa minua kehittämään työssäni.”*

*”Palaute on aina hyvästä. Mutta mystery shoppingissakin on paljon epäkohtia, kemia ei täsmää, olen myös huomannut että toiset mysteryt vaativat enemmän palvelulta kuin toiset esim tuotteiden pussittaminen jota ei tehdä saa aikaan miinusta. palautteen jälkeen tietysti aina ajattelee että nyt itseään niskasta kiinni ja parempaa palvelua peliin. Mystery ei mielestäni anna todellista kuvaa*

*myymälän palvelusta, koska se on vain 4 kertaa vuodessa. Jos niitä olisi useammin olisi helpompi muodostaa palvelusta kuva.”*

### 5.3 Johtopäätökset

Myyjiltä saatujen vastausten pohjalta voidaan päätellä, että eri ikäiset ja eri työkokemuksen omaavat myyjät näkevät pääpiirteittäin samankaltaiset asiat haastavimpina. Muutamien kysymysten osalta vastauksissa ilmeni eroavaisuuksia.

Palveluosaamisen osa-alueesta saapuvan asiakkaan huomioon 18 kpl myyjistä koki erittäin helpoksi tai osittain helpoksi. Myyjien näkemys asiasta oli Mystery Shopping- tuloksiin verraten hieman poikkeava. Mystery Shopping-tuloksissa assistentit kokivat palveluosaamisessa saapuvan asiakkaan huomioon heikoimmaksi osa-alueeksi. Vaikka tämä oli osa-alueista heikoin, assistentit arvioivat saapuvan asiakkaan huomioon 2/13 välttäväksi ja loput 11 kohtaamista oli kuitenkin hyviä.

Alkutervehdyksen ja avuntarjoamisen asiakkaalle myyjät arvioivat suhteellisen helpoksi. Vastanneista myyjistä vain kolme oli sitä mieltä, että alkutervehdys ja avuntarjoaminen asiakkaalle on osittain haastavaa. Tämä näkemys vastasi Mystery Shopping- tuloksia, koska assistentit olivat arvioineet osion pääosin hyväksi. Vain yhdellä käyntikerralla alkutervehdys ja avuntarjoaminen sai arvosanaksi välttävän.

Haastattelulomakkeessa kysyttiin myös sitä, että kuinka haastavaa on asiakkaan sanattomien viestien tulkitseminen. Tämä tekijä osoittautui myyjien mielestä haastavaksi, vain kuusi vastaajaa koki asiakkaan sanattomien viestien tulkitsemisen osittain helpoksi. Vastaavaa tekijää ei arvioitu Mystery Shopping käyntikerroilla.

Osa-alueen oma-aloitteisuus, innostuneisuus ja ystävällisyys myyjien vastauksissa oli vain pieniä eroavaisuuksia. Vastanneista myyjistä vain kolme koki tämän osion haastavaksi. Muut myyjät näkivät tämän osa-alueen omassa työssään osittain helpoksi tai erittäin helpoksi, joka vastasi Mystery-Shopping-tuloksia. Assistentit olivat arvioineet nämä osa-alueet hyväksi tai erinomaiseksi.

Palveluosaamisesta esitetystä avoimesta kysymyksestä ja eri osa-alueiden arvioinnista selvisi, että haastavimpia tekijöitä tässä osa-alueessa olivat sanattomien viestien tulkitseminen ja asiakkaan huomioiminen.

Myynti ja asiantuntemuksen osa-alueelta asiakkaan tarpeiden kartoittaminen jakoi hieman myyjien mielipiteitä. Enemmistö (16/23) vastanneista myyjistä koki asiakkaan tarpeiden kartoittamisen haastavaksi ja loput seitsemän suhteellisen helpoksi. Tämän osa-alueen vastauksiin saattoi osaltaan vaikuttaa myyjien työvuodet ja kokemus. Selviä vastaavuuksia oli havaittavissa myyjien ja Mystery-Shopping-tulosten välillä, koska osa palvelua arvioivista assistenteista koki tämän palvelun osa-alueen välttävänä.

Suosituksen tekeminen jakoi myös myyjien näkemyksiä kuten asiakkaan tarpeiden kartoittaminen. Kuitenkin suurin osa vastaajista, 82/100 % kokivat suosituksen tekemisen osittain tai erittäin helpoksi. Koska loput kahdeksan vastaajaa koki osa-alueen haastavaksi tai erittäin haastavaksi, suosituksen tekemisen arvioinnit erosivat myyjien ja Mystery Shopping- tulosten välillä. Mysteryssä suosituksen tekeminen oli arvioitu myyntiosaamisen ja asiantuntemuksen osa-alueella parhaiten onnistuneeksi tekijäksi. Assistentin arvion mukaan yksi kohtaamisista oli saanut arvosanan hyvä ja loput 13:sta oli arvioitu erinomaiseksi.

Myyjien keskuudessa oman asiantuntemuksensa yli puolet oli arvioinut haastavaksi. Vastanneista myyjistä yhdeksän tunsikin oman asiantuntemuksen osittain tai erittäin helpoksi. Kun verrataan myyjien näkemyksiä Mystery Shopping- tuloksiin, voidaan havaita selkeitä eroavaisuuksia. Assistenttien

näkemyksen mukaan asiantuntemus ruoka- ja juomakulttuurista oli joka kohtaamisessa arvioitu hyväksi.

Asiakkaan kuuntelemisen ja ymmärtämisen 61 % (14 kpl) myyjistä koki osittain helpoksi. Osa vastaajista kuitenkin tunsu tämän osa-alueen osittain haastavaksi. Mystery Shoppingissa tulokset erosivat myyjien näkemyksistä, koska vastaava osa-alue ymmärrettävyys ja selkeys on saanut kymmenen eri käyntikerran jälkeen arvioinniksi erinomaisen.

Poiketen Mystery Shopping arvioinneista myyjiltä kysyttiin myös reklamaatiotilanteiden haastavuudesta. Tämän kysymyksen vastaukset jakaantuivat kaikkien vastausvaihtoehtojen välille, joten selkeää yhteistä näkökulmaa myyjien vastauksista ei voitu todeta.

Lisäpalvelun tarjoaminen jakoi myyjien tunteukset omasta osaamisestaan kahtia. Vastanneista myyjistä 39 % tunsu lisäpalvelun tarjoamisen haastavana ja loput 61 % koki osa-alueen helpoksi. Mystery- Shoppingissa lisäpalvelu todettiin myynnin ja asiantuntemuksen heikoimmaksi osa-alueeksi. Palvelutilanteista seitsemän oli saanut välttävän arvosanan ja loput viisi oli arvioitu hyväksi.

Myynti ja asiantuntemuksen osa-alueesta esitetyllä avoimella kysymyksellä selvisi, että haastavimmat osa-alueet myyjien mielestä olivat asiantuntemus, asiakkaan tarpeiden kartoittaminen ja lisäpalvelun tarjoaminen.

Myyjien kassapalveluun liittyvät kokemukset oman työnsä haastavuudesta olivat hyvin yhteneviä Mystery Shopping-tulosten kanssa. Asiakkaan tervehtimistä tai kassapalvelun sujuvuutta kukaan myyjistä ei tuntenut haastavaksi. Tässä osa-alueessa ostopäätöksen vahvistaminen ja lopputervehdys oli kuuden vastaajan näkemyksen mukaan osittain haastavaa, muut 17 vastaajaa kokivat nämä tekijät helpoksi.



Avoimilla kysymyksillä myyjiltä haettiin tietoa eri tekijöistä jotka vaikuttavat palvelutilanteissa onnistumiseen. Positiivisen ilmapiirin luomiseksi monet myyjät käyttävät tietoisesti apunaan sanatonta viestintää. Hymy koettiin myyjien keskuudessa tehokkaimpana sanattoman viestinnän keinona kun pyritään luomaan positiivinen ilmapiiri. Myös katsekontakti, positiivinen asenne, tervehtiminen ja iloisuus olivat avoimilla tekijöitä jotka nousivat vastauksissa esille. Myyjät viestivät palvelualltiudestaan asiakkaille menemällä heidän luokseen tai lähettyvilleen ja tarjoamalla heille apua. Useissa vastauksissa koettiin katsekontakti vahvana tapana tuoda esille omaa palveluallttiutta. Kaikki myyjät kokivat omaavansa pelisilmää jota työssä tarvitaan ja osa myyjistä mainitsi tunnistavansa asiakkaan eleistä ja ilmeistä hänen avun tarpeensa. Erittäin merkittävänä tekijänä omassa työssään myyjät kokivat kuuntelu-, tunne- ja vuorovaikutustaidot. Myyjät kokevat, että ilman näitä taitoja palvelutilanteet eivät voi onnistua. Tärkeänä osana palvelutilanteissa onnistumista on se, että henkilökemiat kohtaavat asiakkaan ja myyjän välillä.

Henkilökohtaisen palautteen vastaanottamisen suurin osa myyjistä koki positiivisena ja tekijänä jonka avulla on mahdollista kehittää omaa osaamistaan. Kuitenkin osa myyjistä tunsu, että esim. Mystery Shopping- menetelmällä saatu palaute ei anna palvelun laadusta todellista kuvaa. He kokivat palautteen epäoikeudenmukaisena, ristiriitaisena ja epäluotettavana lähteenä. Arvokkaimpana palautteen lähteenä koettiin asiakkailta saatu henkilökohtainen palaute.

Tutkimustulokset osoittivat, että myyjien mielestä haastavimmat tekijät asiakaspalvelutilanteissa olivat selvästi saapuvan asiakkaan huomioiminen, oma asiantuntemus, asiakkaan tarpeiden kartoittaminen, sanattomien viestien tulkitseminen ja avun tarjoaminen. Myyjien näkemykset vastasivat pääosin Mystery Shopping-tuloksia. Ainoana merkittävänä erona esiin tuli asiantuntemus, jonka myyjät kokivat myös suhteellisen haastavana, mutta Mystery Shoppingissa assistentit olivat arvioineet asiantuntemuksen hyväksi.

#### 5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen validius tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä eli sitä, että tutkimusmenetelmä tai mittari mittaa juuri sitä, mitä sen on tarkoitus mitata (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2009, 231). Tutkimuksen validiteetti on hyvä, koska tutkimuksella saatiin syventävää tietoa myyjien työn haastavuudesta. Näin ollen tutkimus täytti sille asetetut tavoitteet ja mittasi juuri siitä, mitä sen avulla oli tarkoitus selvittää.

Haastattelulomake esiteltiin yhdelle myyjälle ennen sen lähettämistä myymälöihin, koska haluttiin varmistaa myyjien ymmärtävän esitetyt kysymykset kuten tutkija oli ne ajatellut. Tutkimuksen validiutta tarkensi osaltaan myös se, että siinä yhdistettiin kaksi eri menetelmää, kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen jotka tukivat toisiaan tutkimuksella saaduissa tuloksissa. Haastattelut tehtiin tarkoituksella nimettöminä, jotta vastaajilla oli mahdollisuus kertoa mielipiteensä rehellisesti. Vastauksia lomakehaastatteluun saatiin yhteensä 23 kappaletta. Koska tutkimus painottuu kvalitatiiviseen tiedonhankintamenetelmään vastaajien määrä tutkimustulosten kannalta oli riittävä.

Tutkimuksen reliabelius kuvaa tutkimustulosten toistettavuutta (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2009, 231). Tutkimuksen reliabiliteettiä voidaan pitää hyvänä koska tutkimuksella ei saatu sattumanvaraisia tuloksia. Vähäisestä vastausten määrästä huolimatta myyjien näkemyksissä oli havaittavissa selkeitä yhteneväisyyksiä, mikä tukee tutkimuksen luotettavuutta. Myyjien näkemykset olivat hyvin samankaltaisia iästä tai työvuosista riippumatta, joten toistettaessa tutkimuksella päädyttäisi hyvin todennäköisesti vastaavaan tulokseen. Tutkimus on mahdollista yleistää Alkon myymäläverkostoon koska vastauksia saatiin 11 eri myymälästä, kahdeksasta eri kaupungista tai kunnasta. Valitettavaa oli se, että haastattelulomakkeissa esittyihin avoimiin kysymyksiin osa vastaajista oli kommentoinut hyvin lyhyesti esim. vastaten vain ”kyllä”, joka vähensi osaltaan avoimista kysymyksistä saatua tietoa.

Tutkimuksen reliabiliteettiä heikentää hieman kuitenkin vähäinen vastausten määrä, joka johtuu siitä, että lomakehaastattelujen vastausaika oli viikko 43. Tämä oli Päijät-Hämeen alueella syyslomaviikko, joka osaltaan saattoi vaikuttaa saatujen vastausten määrään.

## 6 YHTEENVETO

Tutkimuksen aiheena on Alko Oy:n myyjien henkilökohtainen asiakaspalvelutyö. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Alko Oy:n myyjien mielestä palveluprosessin haastavimmat osa-alueet ja tekijät joista laadukas asiakaspalvelu koostuu. Alko Oy seuraa myynti- ja palveluosaamistaan TNS Gallup Oy:n laatimien Mystery Shopping asiakaspalvelutasotutkimusten avulla. Myyjien näkemyksiä palveluprosessista ja palvelun laadusta verrataan näihin asiakkaan näkökulmasta saatuihin Mystery Shopping- tutkimustuloksiin. Vertaamalla kokemuksia toisiinsa saadaan tietoa siitä, vastaavatko jo saadut palvelututkimuksen tulokset myyjien henkilökohtaisia mielipiteitä oman palvelunsa laadusta.

Kun selvitetään henkilökohtaisen asiakaspalvelun haastavimmat tekijät, saadaan tietoa, jonka avulla palveluprosessia voidaan edelleen parantaa. Myyjiltä saatujen vastausten myötä koulutusta on mahdollista suunnata tutkimuksella havaittuihin haastavimpiin tekijöihin. Tutkimusta voidaan hyödyntää kun seurataan myymäläkohtaisesti kehittymistä tulevissa Mystery Shopping asiakaspalvelutasotutkimuksissa. Myymälöissä tutkimuksen avulla voidaan herättää keskustelua siitä, kuinka myyjät voisivat kehittää omaa osaamistaan palvelutilanteissa.

Tutkimus on empiirinen tapaustutkimus jossa yhdistyvät kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen aineiston hankinta menetelmä. Tutkimusongelmana on, mitkä

palvelun tuottamiseen vaadittavat tekijät Alko Oy:n myyjät kokevat haastavimpina henkilökohtaisessa toimipaikkamyynnissä. Tutkimus painottuu kvalitatiiviseen tutkimusstrategiaan, koska tutkimusongelman kannalta oli ensiarvoisen tärkeää saada haastateltavilta syventävää ja rehellistä tietoa heidän näkemyksistään.

Tutkimuksen teoriaosuudessa perehdytään eri tekijöihin, joista laadukas palveluprosessi koostuu ja millaisia taitoja myyjiltä vaaditaan laadukkaan palvelun onnistumiseen. Näin ollen tutkimuksessa käsitellään myös eri viestintämuotoja ja vuorovaikutustaitoja joita myyjät tarvitsevat joka päiväisessä työssään. Vuorovaikutustaidoista työssä esitellään sanallisen ja sanattoman viestinnän keinoja sekä kuuntelu- ja tunnetaitoja. Osana myyjän ammattitaitoa teoriaosuudessa käsitellään myös sitä, että mitä on hiljanen tieto ja kuinka palaute tulisi vastaanottaa. Lisäksi teoriaosuudessa kuvataan Alkon tapaa toimia palveluprosessissa. Asiakaspalvelu on aiheena erittäin laaja, joten opinnäytetyö keskittyy nimenomaan henkilökohtaiseen toimipaikka myyntiin.

Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että osa myyjistä oli todella pohtinut omaa osaamistaan esitettyjen kysymysten perusteella. Palvelutapahtuma on vuorovaikutustilanne, jossa pyritään luomaan asiakkaalle hyvä ensivaikutelma ja positiivinen ilmapiiri. Tämän luomiseksi myyjät tarvitsevat erilaisia vuorovaikutustaitoja kuten sanatonta viestintää. Tutkimuksella selvisi, että myyjät käyttävät tietoisesti apunaan sanatonta viestintää positiivisen ilmapiirin luomiseksi. Hymy on myyjien näkemyksen mukaan tehokkain sanattoman viestinnän keino, kun pyritään luomaan positiivinen ilmapiiri. Muina sanattoman viestinnän keinoina tutkimuksessa ilmenivät katsekontakti, iloisuus, tervehtiminen ja positiivinen asenne. Myyjät osoittavat asiakkaille omaa palvelualttiuttaan menemällä heidän luokseen ja tarjoamalla heille apua. Tutkimuksessa selvisi, että katsekontakti koetaan hyvänä keinona viestiä omasta palvelualttiudesta.

Henkilökohtaisessa myyntityössä tarvitaan ns. pelisilmää ja kaikki vastanneet myyjät tunsivat omaavansa sitä. Osa myyjistä koki tunnistavansa asiakkaan eleistä ja ilmeistä hänen avuntarpeensa. Myyjän ammattitaidossa tietynlainen pelisilmä kehittyy työn myötä, eikä myyjä välttämättä huomaa tietoisesti käyttävänsä sitä.

Erittäin merkittävänä tekijänä palvelutilanteissa myyjät kokivat kuuntelu-, tunne- ja vuorovaikutustaidot ja ilman niitä taitoja palvelutilanteet eivät voi onnistua. Myös henkilökemia kuvattiin tärkeänä osana palvelutilanteissa onnistumista. Jos henkilökemiat eivät täsmää henkilökohtaisissa vuorovaikutustilanteissa ei palvelun onnistumiselle välttämättä löydy edellytyksiä.

Henkilökohtaisen palautteen vastaanottaminen oli tutkimustulosten mukaan mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan ja palautteen myyjät kokivat pääpiirteittäin positiivisena asiana. Arvokkaimpana palautteen lähteenä myyjät kokivat suoraan asiakkailta saadun henkilökohtaisen palautteen. Kuitenkin osa vastanneista myyjistä tunsivat, että Mystery Shopping- menetelmällä saatu palaute ei anna todellista kuvaa palvelun laadusta. He kokivat palautteen epäoikeudenmukaisena, ristiriitaisena ja epäluotettavana lähteenä. Pohdin, että myyjistä varmasti tuntuu tältä, jos he ovat saaneet Mystery Shopping- tilanteista negatiivista palautetta.

Vastauksista ilmeni, että palveluosaamisen haastavimpina osa-alueina koettiin asiakkaan sanattomien viestien tulkitseminen ja saapuvan asiakkaan huomioiminen. Myynti ja asiantuntemuksen osa-alueelta haastavimmat osa-alueet myyjien mielestä olivat asiantuntemus, asiakkaan tarpeiden kartoittaminen ja lisäpalvelun tarjoaminen.

Myyjien näkemykset vastasivat pääosin Mystery Shopping-tuloksia. Ainoana merkittävänä erona esiin tuli asiantuntemus, jonka myyjät kokivat suhteellisen haastavana, mutta Mystery Shoppingissa assistentit olivat arvioineet asiantuntemuksen hyväksi. Myyjien kassapalveluun liittyvät kokemukset oman työnsä haastavuudesta olivat hyvin yhteneviä Mystery Shopping-tulosten kanssa.

Tässä osa-alueessa haastavinta oli ostopäätöksen vahvistaminen ja lopputervehdys. Tutkimustulosten mukaan haastavinta myyjien mielestä olivat saapuvan asiakkaan huomioiminen, oma asiantuntemus asiakkaan tarpeiden kartoittaminen, sanattomien viestien tulkitseminen ja avun tarjoaminen.

Ongelmia tutkimuksen laadintaan tuotti se, että lomakkeiden vastaus ajankohta vko 43 oli alueella syyslomaviikko, joka varmasti karsi pois osan mahdollisista vastaajista. Alueella toimii 185 myyjää joista 23 vastasi haastatteluun. Jos haastattelulomake olisi lähetetty jonakin toisena ajankohtana, vastaajien määrä olisi saattanut olla suurempi.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva:WSOY

Alajärvi, K. Herno, L. Koskinen, H. Yrttiaho, L. 1999. Työelämän viestintä  
Porvoo:WSOY

Asikainen, R. Toivonen, V-M. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. Helsinki:  
Hakapaino

Barlow, J. 1998. Ota asiakasvalitus lahjana. Tietosanoma

Bernacchi, M. Kellstadt, C.H. Kesavan, R. Mascarenhas, O.A. (2004), "Customer  
value-chain involvement for co-creating customer delight", Journal of Consumer  
Marketing, Vol.21, No. 7, pp. 486-496

Dunderfelt, T. 2001. Intuitio ja tunneviestintä. Juva: WS Bookwell Oy

Gabbott, M. Hogg, G. (2000). European Journal of Marketing, Vol.34. No3/4, pp.  
384-398.

Goleman, D. 1998. Tunneäly työelämässä. Keuruu:Otavan Kirjapaino Oy

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WSOY

Grönroos, C. 2000. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Häkkinen, M. Uski, A. Kustannusosakeyhtiö Tammi. 2006. Ratkaiseva yhteys.  
Jyväskylä: Gummerruksen Kirjapaino Oy

Isokorpi, T. 2004. Tunneoppia-Parempaan vuorovaikutukseen. Juva: WS Bookwell Oy

Isokorpi, T. Viitanen, P. Kustannusosakeyhtiö Tammi. 2001. Tunnevoimaa. Tampere: Tammer-Paino Oy

James, J. 2001. Body Talk-Kehonkieli työelämässä. Jyväskylä: Gummerrus

Järvinen, A. Koivisto, T. Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Juva: WS Bookwell Oy

Jääskeläinen, A. 2008. ”Puhe ja ele pelaavat yhteen”, Julkaistu Tiede-lehdessä 9/2008

Kangas, P. 1998. Psykologiaa palvelualoille. Helsinki : Edita

Kiiras, H, Korkeamäki, A. Pakkanen, R.. 2009. Palvelun taitajaksi. Helsinki : WSOY

Lehtonen, J. Pesonen, H-L. Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy

Lepola, R. Pulkkinen, I. Raivio, L. Selinheimo, R. Sulkanen, L. 1998. Asiakaspalvelu. Porvoo:WSOY

Nieminen, J. Nordman-Sjöberg, S. 1998. Hyvään asiakaspalveluun tiimityöllä. Helsinki:Edita

Oksanen, P-L. Pakkanen, R. 2003. Voinko olla Avuksi?. Porvoo:WSOY



Pekkarinen, E. Sääsä, K. Vuornanen, J. 1997. Henkilökohtainen myyntityö. Jyväskylä:Gummerrus Kirjapaino Oy

Pitkänen, R. 2006.Parasta palvelua. Juva: WS Bookwell Oy

Rope,T. 2005. Markkinoinnilla menestykseen. Hämeenlinna:Karisto Oy

Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Juva: WS Bookwell Oy

Ronthry-Österberg, M. Rosendahl, S. 2000. Keskustelu kehittää. Juva:WSOY

Sallila, P. Vaherva, T. 1998. Arkipäivän oppiminen. Saarijärvi: Gummerrus

Sipilä, J.1998. Asiantuntija ja asiakas. Porvoo: WSOY

Sundaram, D.S. Webster, C. (2000). "The role of nonverbal communication in service encounters", Journal of Services Marketing, Vol. 14, No.5, pp. 378-391.

Toivonen, V-M. Kauppi, T. 1995. Kielen taikaa. Helsinki: Cosmoprint Oy

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito: onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Helsinki: Finn Lectura, Pieksämäki : RT-print

Varca, P.E. (2004), Managing Service Quality, Vol. 14. No 6, pp. 457-467

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas. Keuruu: Otava

## ELEKTRONISET LÄHTEET

Alko Oy. 2010. Tietoa Alkosta [Viitattu 17.12.2010]. Saatavissa:

<http://www.alko.fi/alko>

Alko Oy. 2010. Prosessit [Viitattu 18.10.2010]. Saatavissa: <http://alkointra.alko.fi>

## LIITTEET

### LIITE 1. Haastattelulomake Alko Oy myymälähenkilöstö

#### HAASTATTELULOMAKE ALKO OY MYYMÄLÄHENKILÖSTÖ

Vastaajan ikä:
Sukupuoli:
Työvuodet Alkossa:
Toimenkuva myyjä/ myymäläpäällikkö:

Pohdi ja arvioi palvelun eri osa-alueiden haastavuutta omassa työssäsi asteikolla 1-4

1 haastavaa	2 osittain haastavaa	3 osittain helppoa	4 erittäin helppoa
-------------	----------------------	--------------------	--------------------

#### PALVELUOSAAMINEN

PALVELUN OSA-ALUE	OMA ARVIO 1-4
1. Saapuvan asiakkaan huomiointi	
2. Alkutervehdys ja avuntarjoaminen	
3. Asiakkaan sanattomien viestien tulkitseminen esim. käytös, eleet	
4. Oma-aloitteisuus, innostuneisuus, ystävällisyys ja kohteliaisuus	
Mikä on mielestäsi osa-alueessa haastavinta? Miksi?	

#### MYyntIOSAAMINEN JA ASiantuntemus

1. Asiakkaan tarpeiden kartoittaminen	
2. Suositusten tekeminen	
3. Asiantuntemus	
4. Asiakkaan kuunteleminen ja ymmärtäminen	
5. Reklamaatiotilanteet	
6. Lisäpalvelun tarjoaminen	
Mikä on mielestäsi osa-alueessa haastavinta? Miksi? Tunnistatko omassa osaamisessasi kehittämisen tarvetta?	

**KASSAPALVELU**

1. Asiakkaan tervehtiminen	
2. Kassapalvelun sujuvuus	
3. Lopputervehdys ja ostopäätöksen vahvistaminen	
Mikä on mielestäsi osa-alueessa haastavinta? Miksi? Tunnistatko omissa osaamisessasi kehittämisen tarvetta?	

**AVOIMET KYSYMYKSET**

Vastaa seuraaviin kysymyksiin henkilökohtaisen näkemyksesi mukaan, pohtien kuinka itse toimit päivittäisissä asiakaspalvelutilanteissa.

Millaisia keinoja käytät positiivisen ilmapiirin luomiseen (esim. käytätkö tietoisesti sanatonta viestintää kuten eleet ja ilmeet)?
Kuinka viestit asiakkaalle palvelualltiudestasi (esim. käytätkö tietoisesti sanatonta viestintää)?
Tunnetko omaavasi ns.pelislamää (esim. Kuinka tulkitset asiakkaan eleitä ja ilmeitä)?
Miten kuuntelu-, tunne- ja vuorovaikutustaidot vaikuttavat palvelutilanteen onnistumiseen?
Miltä palautteen saaminen (esim. mystery shopping) tuntuu? Millaisia toimenpiteitä se aiheuttaa omissa työskentelyssä? Kehittämistä