

Kaisa Strandvall

ASIAKASPALVELUN JOHTAMINEN OSUUSKAUPPA HÄMEENMAAN PRISMA-KETJUSSA

Opinnäytetyö

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

2024



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi
Tekijä/Tekijät	Kaisa Strandvall
Työn nimi	Asiakaspalvelun johtaminen Osuuskauppa Hämeenmaan Prisma-ketjussa
Toimeksiantaja	Osuuskauppa Hämeenmaa
Vuosi	2024
Sivut	43 sivua, liitteitä 5 sivua
Työn ohjaaja(t)	Heli Bergström

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön aiheena oli tutkia asiakaspalvelun johtamista Osuuskauppa Hämeenmaan Prisma-ketjussa. Tutkimusongelmana oli selvittää, mitä hyvä asiakaspalvelu on, millä keinoilla sitä tällä hetkellä johdetaan ja mitä esteitä ja mahdollisuuksia siinä on. Tutkimustulosten avulla muodostettiin kehittämissuhteita, joiden tavoitteena on tukea esihenkilöiden arkea asiakaspalvelun laadun varmistamisessa.

Työn teoreettinen viitekehys jakautuu kahteen pääluokkaan, jotka ovat asiakas ja asiakaspalvelu. Asiakas -luvun alaluvuissa käsitellään asiakasymmärrystä, asiakassegmentointia ja asiakkuuden elinkaarta. Asiakaspalvelun alaluvuissa puolestaan käsitellään, mitä hyvä asiakaspalvelu on, monikanavaista asiakaspalvelua, asiakaspalvelun johtamista sekä asiakaspalvelun mittaamista ja seuranta.

Kyseessä on tapaustutkimus ja siinä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina ja muodoltaan ne olivat sekä ryhmä- että yksilöhaastatteluja. Haastatteluja oli yhteensä kahdeksan ja haastatteluihin osallistui kymmenen eri Prismojen esihenkilöä ja kolme ryhmäpäällikköä. Kerätty aineisto analysoitiin luokittelua ja kvantifiointia käyttäen.

Tutkimustulokset osoittavat, että asiakaspalvelun johtamisessa nähdään olevan vielä mahdollisuuksia. Tutkimus osoittaa, että tiedot asiakaspalveluun liittyen ovat pääasiassa kunnossa, mutta käytännön tekemisiin tarvitaan tukea. Tutkimuksen avulla löydettiin kehitysehdotuksia asiakaspalvelun johtamiseen.

Asiasanat: asiakaspalvelu, asiakas, johtaminen

Degree title	Bachelor of Business Administration
Author (authors)	Kaisa Strandvall
Thesis title	Customer service management in Osuuskauppa Hämeenmaa's Prisma store chain
Commissioned by	Osuuskauppa Hämeenmaa
Time	2024
Pages	43 pages, 5 pages of appendices
Supervisor	Heli Bergström

ABSTRACT

The topic of this thesis was to investigate customer service management in Osuuskauppa Hämeenmaa's Prisma store chain. The research results were used to form suggestions for development to support supervisors in ensuring the quality of customer service in their daily work.

The theoretical framework of the thesis is divided into two main chapters - customer and customer service. These chapters address customer understanding, customer lifecycle, quality of customer service, and customer service management, among other things. It is a case study and qualitative research method was used for it. The research was conducted through thematic interviews, and the collected data was analyzed using classification and quantification.

The research results indicate that there are still unused opportunities in customer service management. The study shows that the overall knowledge regarding customer service is mainly in good level, but there is a need for support for the practical actions. The study identified suggestions to development for customer service management.

Keywords: customer service, customer, management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	ASIAKAS.....	7
2.1	Asiakasymmärrys.....	8
2.2	Asiakassegmentointi	11
2.3	Asiakkuuden elinkaari	11
3	ASIAKASPALVELU.....	13
3.1	Hyvä asiakaspalvelu.....	13
3.2	Monikanavainen asiakaspalvelu.....	15
3.3	Asiakaspalvelun johtaminen.....	16
3.4	Asiakaspalvelun mittaaminen ja seuranta	18
3.4.1	NPS.....	19
3.4.2	Mystery Shopping.....	20
4	TOIMEKSIANTAJA: OSUUSKAUPPA HÄMEENMAA	20
5	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUSAINEISTO.....	22
5.1	Tutkimusmenetelmä	22
5.2	Aineiston hankinta	23
5.3	Aineiston analyysi.....	25
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	26
6.1	Laadukas asiakaspalvelu Prismassa.....	26
6.2	Asiakaspalvelun johtamisen keinot.....	28
6.3	Laadukkaan asiakaspalvelun esteet.....	29
6.4	Laadukkaan asiakaspalvelun mahdollisuudet	30
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET	31
7.1	Johtopäätökset.....	32
7.2	Toimenpidesuosituksset.....	35

7.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	37
8	LOPUKSI.....	39
	LÄHTEET	41
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on asiakaspalvelun johtaminen Osuuskauppa Hämeenmaan Prisma-ketjussa. Aihe valikoitui, koska asiakaskokemus on toimeksiantajalla jatkuvan kehittämisen kohteena ja erityisesti asiakaspalvelun tason nostaminen on lähitulevaisuuden tavoitteena. Asiakaspalvelun johtamisen haasteet nousivat esille toimipaikkojen esihenkilöiden keskuudessa, ja opinnäytetyön nähtiin olevan keino tutkia sitä, mitä nämä haasteet ovat ja mitä mahdollisuuksia niiden ratkaisemiseksi on. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kehitysehdotuksia, jotka selkeyttävät tavoitteita, viestintää ja seurannan mittareita sekä keinoja puuttua alisuoriutumiseen. Tämä työ keskittyy esihenkilöiden näkökulmaan asiakaspalvelun johtamisen keinoista, ja siitä rajattiin pois tutkimus henkilökunnan näkökulmasta. Työn tavoitteena oli syventää ymmärrystä laadukkaan asiakaspalvelun johtamisen mahdollisuuksista ja haasteista.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Osuuskauppa Hämeenmaa, joka on Kanta- ja Päijät-Hämeessä toimiva monitoimialainen yritys. Osuuskauppa Hämeenmaa on asiakkaidensa omistama yritys ja asiakasomistajia oli vuonna 2023 yli 170 000. Osuuskauppa Hämeenmaa on alueensa suurimpia yksityisiä työnantajia, ja se työllisti noin 3200 henkilöä vuonna 2023.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

- Millä keinoilla Prisman esihenkilö voi varmistaa laadukkaan asiakaspalvelun arjessa?
- Mitä esteitä laadukkaan asiakaspalvelun toteutumiselle on?
- Mitä mahdollisuuksia laadukkaan asiakaspalvelun toteutumiselle on?

Tässä opinnäytetyössä oli kyse tapaustutkimuksesta. Tapaustutkimus keskittyy pääsääntöisesti yhteen yritykseen ja sen palveluihin, prosesseihin tai tuotteisiin ja niiden syvällisempään ymmärtämiseen. Tapaustutkimuksella ei pyritä yleistyksiin, vaan valitun teeman ja organisaation yksityiskohtaiseen tutkimiseen ja kehitysehdotusten luomiseen.

Empiiristä aineistoa kerätessä oli tavoitteena saada tietoa esihenkilöiltä asiakaspalvelun johtamisesta arjessa sekä siitä, mitä haasteita esihenkilöt kokevat asiakaspalvelun johtamisessa olevan. Lisäksi tietoa kerättiin siitä, millaista johtamisen halutaan olevan tulevaisuudessa ja mitä mahdollisuuksia siinä on. Näiden tietojen kerääminen oli tärkeää, koska ne lisäävät ymmärrystä siitä, mitä asioita tulisi kehittää ja mitä vahvistaa entisestään asiakaspalvelun johtamisessa. Empiiristä aineistoa kerättiin laadullisilla menetelmillä teemahaastatteluin. Kaikki haastatellut olivat Osuuskauppa Hämeenmaalla esihenkilöinä työskenteleviä henkilöitä. Haastatelluista suurin osa oli Prismoissa työskenteleviä myynti- ja palvelupäälliköitä sekä kolme oli keskijohtoon kuuluvia ryhmäpäälliköitä.

Tämän työn teoriaosuudessa käsitellään asiakasta ja asiakaspalvelua. Luvussa 2 syvennyttään asiakkaaseen asiakasymmärryksen, asiakassegmentoinnin sekä asiakkuuden elinkaaren näkökulmista. Luvussa 3 keskityttään asiakaspalveluun ja sen johtamiseen. Kyseisessä luvussa syvennyttään hyvän asiakaspalvelun määritelmään, asiakaspalvelun johtamisen keinoihin sekä asiakaspalvelun mittaamiseen ja seurantaan.

Luvussa 4 esitellään tämän opinnäytetyön toimeksiantaja, ja luvussa 5 käsitellään opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät, aineiston hankintatavat ja analyysi sekä tutkimuksen toteutus. Luku 6 sisältää tutkimuksen tulokset. Luvussa 7 tarkastellaan tutkimuksen tuloksena saatuja johtopäätöksiä, kehittämissuhteita ja tutkimuksen luotettavuutta. Luvussa 8 esitetään oma reflektio opinnäytetyöprosessin ajalta.

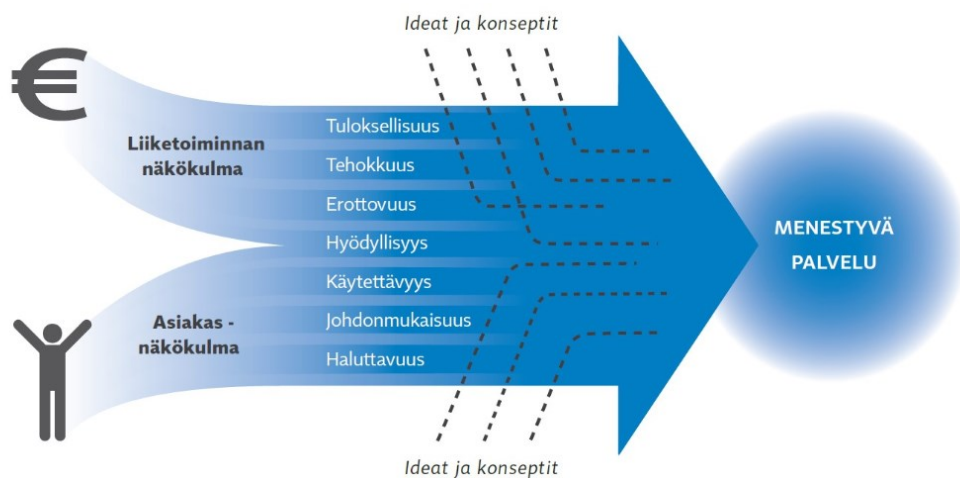
2 ASIAKAS

Asiakas on henkilö tai organisaatio, joka on markkinointi- tai myyntitoimenpiteiden kohteena (Grönroos 2020, 3. luku). Ilman asiakkaita ei olisi myöskään yrityksiä, koska asiakkaat muodostavat yrityksen kassavirran (Pöyhönen ym. 2023). Asiakkaiden käyttäytyminen on muuttunut teknologian kehityksen myötä merkittävästi kuluvalle vuosituhannelle. Asiakkaat ovat tottuneet saamaan palvelua ympäri vuorokauden monikanavaisesti, ja tämä on haastanut

erityisesti kivijalkamyymälöitä pysymään muutoksessa mukana. Asiakkaat eivät ole enää valmiita odottamaan, vaan nopeuden vaade kasvaa jatkuvasti joka osa-alueella. Kilpailu asiakkaista kasvaa jatkuvasti ja jotta yritys voi voittaa asiakkaat puolelleen, on yrityksen tunnettava ja tunnistettava nykyiset ja potentiaaliset asiakkaansa. (Hänti 2021, 40–43.)

2.1 Asiakasymmärrys

Jotta yrityksen toiminta olisi jatkuvaa, tulisi sen asettaa asiakas toiminnan kohteesta osaksi toimintaa. Näin toimimalla yritys saa sitoutettua asiakkaita ja vuoropuhelun avulla pidettyä tiedot asiakkaiden toiveista sekä tarpeista ajan tasalla. (Hänti 2021, 105–108.) Asiakaskeskeisyyttä voidaan ajatella ihmiseltä ihmistä varten -näkökulman avulla (Hänti 2021, 12). Liiketoiminta ei kuitenkaan saa olla kannattamatonta, ja siksi asiakasnäkökulman rinnalla on kuljettava myös liiketoiminnan kannalta eilinehtoisia elementtejä (kuva 1), kuten tehokkuutta, tuloksellisuutta ja erottautuvuutta (Tuulaniemi 2011, 103–104).



Kuva 1. Menestys syntyy yhdistämällä liiketoiminnan ja asiakkaan näkökulmat (Tuulaniemi 2011, 103)

Asiakaskeskeisyys perustuu asiakasymmärrykseen, joka syntyy tutkimalla sekä nykyisten että mahdollisten tulevien asiakkaiden näkyvää ja näkymätöntä käyttäytymistä (Korkiakoski 2023, 106). Näkyviä tekijöitä ovat esimerkiksi asiakkaan ikä, asuinpaikka, siviilisääty sekä perheen elinvaihe ja perheen koko (Bergström & Leppänen 2018, 94). Usein näkyvä käyttäytyminen on vain murto-osa kokonaisuudesta, ja näkymätön osa on se, josta tulisi saada kiinni, jotta yritys voisi todella ymmärtää asiakasta. Näitä näkymättömiä

osa-alueita ovat muun muassa arvot, motivaatio, uskomukset, asenne, ajattelu ja tunteet. (Hänti 2021, 11–13.)

Arvojensa avulla ihminen määrittää, mikä on oikein ja mikä on väärin. Aiemmin arvot olivat vahvasti kulttuurisidonnaisia, mutta globalisaatio on osittain sekoittanut ja yhdentänyt arvoja. Myös digitalisaatio on tuonut eri lähtökohdista olevia ihmisiä ja arvoja yhteen. Arvot näkyvät asiakkaan käyttäytymisessä esimerkiksi eettisinä tai ekologisina valintoina. (Hänti 2021, 16.)

Motivaatio saa ihmisen toimimaan. Saman yrityksen asiakkailla voi olla hyvin erilaisia motivaatiotekijöitä, vaikka tavoite olisi sama. Näitä motivaatiotekijöitä yrityksen on opittava tunnistamaan, jotta se saa asiakkaat toimimaan toivotulla tavalla. Joitain asiakkaita voivat motivoida edulliset hinnat, joillekin hinnalla ei ole merkitystä, kunhan palvelu on sujuvaa ja tuote laadukas, kun taas joillekin voi olla tärkeintä tietynlainen tunne, joka tuotteesta tai yrityksestä syntyy. (Hänti 2021, 17.) Ostamiseen liittyviin motiiveihin voivat vaikuttaa tiedostetut tai tiedostamattomat tarpeet, käytettävissä oleva raha, persoonallisuus ja yritysten markkinointitoimenpiteet (Bergström & Leppänen 2018, 99).

Kysymyksillä miksi, mitä ja miten voidaan kartoittaa asiakkaan motivaatiotekijöitä. Kysymys miksi vastaa siihen, mitkä tekijät saavat asiakkaan toimimaan. Tekijä voi olla tiedostettu tai tiedostamaton, mutta se saa asiakkaan reagoimaan. Löytämällä vastaus kysymykseen mitä, saadaan tietoa, mikä on asiakkaan tarve ja päämäärä. Kysymys miten puolestaan kertoo, miten asiakas haluaa tarpeen tai päämäärän saavutettavan. (Hänti 2021, 18–19.)

Rationaalisten kysymysten miksi, mitä ja miten lisäksi ihmistä motivoivat tunteet eli emotionaaliset motivaattorit. Näitä voivat olla muun muassa yhteensuuluvuus, vapaudentunne, turvallisuus tai ainutlaatuisuus. Yrityksen on näiden motiivien tunnistamiseksi tunnettava asiakkaansa ja pidettävä hänet osana toimintaa. (Hänti 2021, 23–24.)

Uskomukset perustuvat ihmisen aikaisempiin kokemuksiin tai jonkun muun hänen arvostamansa henkilön esittämään kokemukseen. Uskomukset voivat

olla hyvin tiukasti mieleen iskostuneet tai helposti muuttuvia. Tekemämme valinnat muokkaavat aina jollain tavalla uskomuksia joko vahvistamalla tai heikentämällä niitä. Uskomukset vaikuttavat asenteeseen. (Hänti 2021, 25.)

Asenteet kuvastavat suhtautumistamme asioihin, ja usein asenne on joko positiivinen tai negatiivinen. Uusiin asioihin ihmisillä on usein ennakkoasenteita, jotka pohjautuvat aiempiin kokemuksiin vastaavanlaisista asioista ja jotka voivat muuttua. Asenteet syntyvät uskomuksista, tunteista ja ajatuksista, ja ne näkyvät asiakkaan aikomuksina ja käyttäytymisenä joko tiedostetusti tai tiedostamatta. (Hänti 2021, 25–26.)

Rationaalinen päättely ja intuitiivinen **ajattelu** liittyvät vahvasti toisiinsa, vaikka usein ne on haluttu pitää erillään. Intuitiivinen ajattelu havainnoi ympäristöä jatkuvasti ja prosessoi havaintoja, kun rationaalinen päättely kokoaa intuitiivisen ajattelun tuotoksia ja koostaa niistä ymmärrystä. Tämän vuoksi ei ole järkevää rakentaa oletuksia pelkästään järkisyihin tai tunnesyihin vedoten. (Hänti 2021, 27–28.)

Tunteiden vaikutus asiakkaan käyttäytymiseen on suurempi, kuin on ehkä osattu ajatellakaan. Asiakaskokemukseen liittyvien asioiden ymmärryksen kasvaminen on lisännyt myös tietämystä tunteiden vaikutuksesta. Sekä yrityksen että asiakkaan tunneälykkyys lisää mahdollisuuksia positiivisiin tunnekokemuksiin, jotka puolestaan sitouttavat asiakasta. Vastavuoroisesti asioinnista aiheutunut turhautuminen ja muut negatiiviset tunteet saavat asiakkaan herkästi vaihtamaan yritystä. (Hänti 2021, 28–31.)

Olisi tärkeää, että yrityksissä ryhdyttäisiin panostamaan ymmärrykseen tunteiden vaikutuksesta liiketoimintaan. Tunteet voi ottaa huomioon niin palvelussa kuin muissakin liiketoiminnan ratkaisuihin. On hyvä pysähtyä miettimään, mitä tunteita mikäkin asia herättää erilaisissa asiakkaissa ja onko kyse sellaisesta tunteesta, jonka asiakas haluaa kokea tai yritys välittää. Kun valinnat osuvat oikeaan, syntyy tunteesta vetovoimaa, joka saa asiakkaan aina palaamaan. (Palmer 2010, 210.)

2.2 Asiakassegmentointi

Kun on opittu ymmärtämään asiakasta, on aika muodostaa asiakassegmentit. Segmentoinnin tarkoitus on jakaa asiakaskunta pienempiin osiin ja määritellä näihin ryhmiin kohdistuvat toimenpiteet ja tavoitteet. Liiketoiminnan tarkoitus ei ole miellyttää kaikkia segmenttejä samalla tavalla, vaan asiakasymmärrys auttaa näkemään, minkä asiakassegmentin odotusten ylittäminen on liiketoiminnan tuloksellisuuden ja jatkuvuuden kannalta kannattavinta ja minkä segmentin kanssa riittää perustaso. (Korkiakoski 2023, 115–116.)

Kuluttaja-asiakkaiden segmentoinnissa voidaan käyttää erilaisia kriteerejä ja niiden yhdistelmiä, joiden avulla saadaan muodostettua asiakaskäyttäytymiseltään mahdollisimman yhteneväisiä ryhmiä. Demografiset kriteerit ovat tilastollisia tekijöitä, ja näihin lukeutuvat esimerkiksi ikä, siviilisääty, asuinpaikka ja koulutus. Psykologiset kriteerit ovat puolestaan pehmeämpiä kriteerejä, ja niitä ovat muun muassa motiivit, asenteet, harrastukset ja kiinnostuksen kohteet. Demografisten ja psykologisten kriteerien lisäksi segmentoinnissa on tärkeä ottaa huomioon myös asiakaskäyttäytymiseen liittyvät kriteerit, kuten ostopaikat ja -määrät, asiakastyytyväisyys ja ostouskollisuus. (Bergström & Leppänen 2018, 136–138.)

2.3 Asiakkuuden elinkaari

Asiakkuuden elinkaari voidaan jakaa kuuteen vaiheeseen: potentiaalinen asiakas, uusi asiakas, asiakas, kanta-asiakas, suosittelijat sekä entiset ja palaavat asiakkaat (Pietilä 2019). Frown ja Adrinin (2007, 99) tapaustutkimukset osoittivat, että asiakkaan odotukset palvelusta muuttuvat asiakkuuden elinkaaren aikana ja esimerkiksi asiakkuuden alkuvaiheessa asiakas odottaa enemmän johdonmukaisuutta sekä apua, kuin jo sitoutuneena asiakkaana. Jos yrityksen strategiana on kasvu, kannattaa sen panostaa erityisesti potentiaalisiin ja uusiin asiakkaisiin, kun taas asiakastyytyväisyyden kasvattamisessa panostus on syytä tehdä jo olemassa oleviin asiakkaisiin (Keronen & Tanni 2017, 161).

Potentiaalinen asiakas eli prospekti ei ole vielä asiakas sanan varsinaisessa merkityksessä, eli hän ei vielä tuota yritykselle kassavirtaa (Pietilä 2019). Potentiaalinen asiakas on kohdemarkkinaan kuuluva asiakas, ja häntä lähestytään ensimmäisen kerran (Viitala & Jylhä 2016, 6. luku). Hänen mielenkiintonsa yritystä kohtaan tulisi saada herätettyä ja innostaa häntä kokeilemaan yrityksen tuotteita tai palveluja (Keronen & Tanni 2017, 159–160).

Uusi asiakas on asiakas, joka on tekemässä ensimmäistä ostoaan ja on vielä epävarma. Uusi asiakas tarvitsee usein paljon huomiota, jotta odotukset voidaan lunastaa ja parhaimmillaan ylittää. (Pietilä 2019.) Uudet asiakkaat ovat usein jo etukäteen kartoittaneet erilaisia vaihtoehtoja ja ratkaisuja, mutta tarvitsevat varmistusta. Yrityksen on pyrittävä poistamaan kaikki uuden asiakkaan ostamisen esteet tarjoamalla tietoa, ohjausta ja tukea. (Keronen & Tanni 2017, 160–161.)

Kun uusi asiakas ostaa uudelleen, tulee hänestä **asiakas**. Tämä kertoo siitä, että asiakkaan odotuksia onnistuttiin täyttämään ensimmäisellä ostokerralla ja luottamus on syntynyt. Asiakas tarvitsee edelleen vahvistusta odotuksilleen, joten yrityksen on panostettava sitouttamiseen. (Pietilä 2019.) Yrityksen on varmistettava, että he pystyvät vastaamaan asiakkaan tarpeisiin useammin kuin vain kertaluontoisesti. (Keronen & Tanni 2017, 161).

Kanta-asiakkaasta voidaan puhua, kun asiakkaan ostotapahtumat ovat muuttuneet toistuviksi. Kanta-asiakkaat ovat yrityksille tärkeitä, koska he ovat jo sitoutuneita ja resurssit voidaan heidän sijaansa käyttää potentiaalsiin ja uusiin asiakkaisiin. (Pietilä 2019.) Kanta-asiakkuudet muodostuvat asiakastytyvyyden myötä ja nämä asiakkuudet ovat liiketoiminnan tukipilari (Viitala & Jylhä 2016, 6. luku).

Suosittelijat ovat usein kanta-asiakkaita, mutta he toimivat myös yrityksen puolestapuhujina. Suositteleminen on yritykselle yksi tehokkaimmista keinoista saada uusia asiakkaita. Erilaiset sosiaaliset mediat ovat lisänneet suosittelujen vaikuttavuutta. (Pietilä 2019.)

Entiset ja palaavat asiakkaat ovat asiakasryhmiä, jotka syystä tai toisesta ovat päättäneet aiemmin lopettaa yrityksen palvelujen tai tuotteiden käyttämisen. Syynä voi olla esimerkiksi pettymyksen kokeminen tai uuden kilpailijan tuleminen markkinoille. Osa palaa asiakkaiksi, mutta osa menetetään kokonaan, ja se on normaali osa asiakkuuden elinkaarta. (Pietilä 2019.)

3 ASIAKASPALVELU

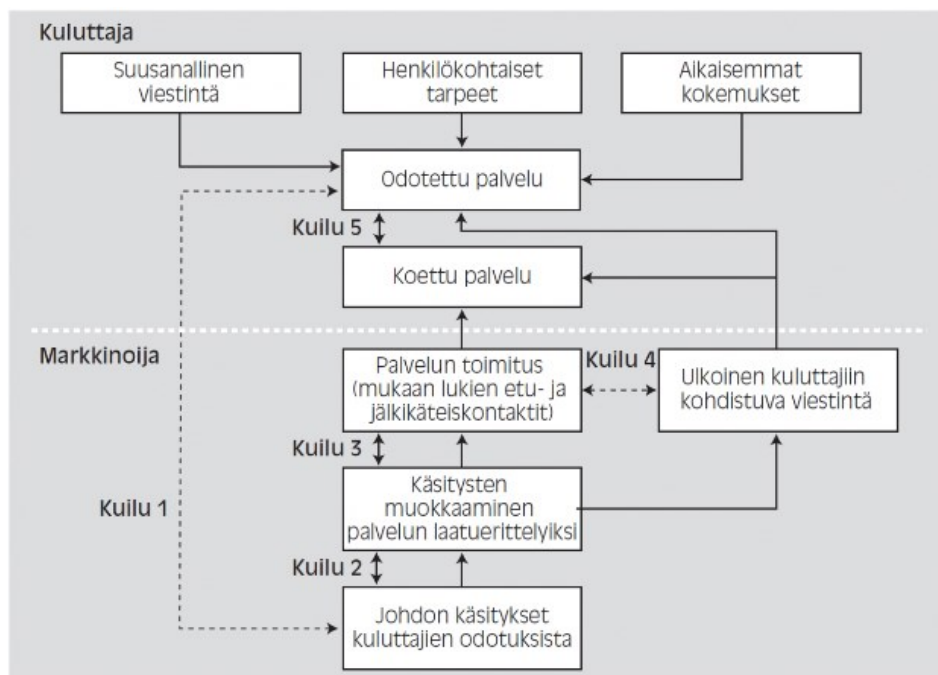
Asiakaspalvelu on asiakkaan auttamiseen ja opastamiseen tähtäävää toimintaa (Bergström & Leppänen 2018, 162). Asiakaspalvelua on kaikki vuorovaikutus asiakkaan ja yrityksen välillä, ja se on nykypäivänä usein monikanavaista (Salesforce 2023). Palvelun riittävän laadun määrittäminen ei ole yksiselitteistä, vaan se on sidoksissa muun muassa strategiaan, asiakassegmenttiin ja liikeideaan (Grönroos 2020, 5. luku). Asiakaspalvelu vaatii johtamista, seurantaa ja jatkuvaa kehittämistä.

3.1 Hyvä asiakaspalvelu

Hyvän palvelun voidaan ajatella koostuvan neljästä elementistä. Palvelun tulee olla oikea-aikaista, yhdenmukaista, personoitua sekä proaktiivista. Oikea-aikaisuus koetaan tärkeimpänä asiakaspalvelun elementtinä, ja se näkyy sekä henkilökohtaisessa palvelussa että itsepalvelutyökaluissa. Oikea-aikaisuus voi olla sitä, että asiakas löytää helposti verkkosivuilta vastauksia kysymyksiinsä tai kohtaa myymälässä asiantuntevan myyjän. (Salesforce 2023.)

Yhdenmukaisuus puolestaan tarkoittaa sitä, että asiakas saa samanlaatuista palvelua ajankohdasta tai kanavasta riippumatta. Kaikkien kanavien on puhuttava samaa kieltä. Personoitu palvelu vaatii asiakkaan tuntemisen. Kun asiakkaasta on tiedossa historiaa ja sitä käytetään uudessa palvelutilanteessa, kohdataan asiakas ihmisenä eikä numerona raporteilla. Proaktiivisuus saa asiakkaan tuntemaan olonsa tärkeäksi, kun hänen tarpeensa huomioidaan ja karotetaan jopa ennen, kuin asiakas itse on tarvetta huomannut. (Salesforce 2023.)

Kuiluanalyysimalli (kuva 2) kertoo, miten palvelun laatu muodostuu. Siihen on kuvattu ilmiöitä, jotka liittyvät asiakkaaseen ja palvelun tuottajaan. Asiakkaan odotettu palvelu syntyy hänen aikaisemmista kokemuksistaan, omista tarpeista, sanallisesta viestinnästä ja yrityksen markkinointiviestinnästä. Koettuun palveluun vaikuttavat sisäiset päätökset ja erilaiset toimenpiteet. Yritys muodostaa omia käsityksiä asiakkaiden odotuksista, ja nämä käsitykset johdattavat palvelun laatuun liittyviä päätöksiä valittuihin suuntiin, jotka puolestaan siirtyvät palveluprosessiin. Markkinointiviestintä vaikuttaa odotetun palvelun lisäksi myös koettuun palveluun. (Grönroos 2020, 5. luku.)



Kuva 2. Kuiluanalyysimalli (Grönroos 2020, 5. luku)

Kärjistetysti voidaan sanoa, että hyvä palvelun laatu syntyy silloin, kun asiakas saa hiukan enemmän, mitä hän odotti. Tämä taso saa asiakkaan sitoutumaan yritykseen. On tärkeää, että asiakkaan odotusten ylittäminen ei saa olla kertaluontoista, vaan palvelun laatu näytetään toteen toistuvuudella. Jos asiakas on yllätynyt positiivisesti, mutta seuraavalla kerralla petetty, ei siitä synny luotamusta. (Grönroos 2020, 5. luku.)

3.2 Monikanavainen asiakaspalvelu

Monikanavaisuudesta on tullut osa yritysten arkea, koska asiakkaat käyttäytyvät monikanavaisesti. Osa asiakkaista tekee ostopäätöksen digitaalisesta kanavasta saamansa tiedon perusteella ja tekee ostoksen kivijalkamyymälässä, kun taas toinen asiakas voi toimia täysin päin vastoin. Asiakas voi myös vaihdella ostokäyttäytymistään eri ostotapahtumien välillä. Monikanavaisuus on myös kiristänyt kilpailua, koska asiakkailla on käytössä useita kanavia, joissa he voivat vertailla yritysten tuotteita, hintoja ja palveluja. Tämä on yksi syy, miksi monikanavaisuudessa on oltava mukana. (Ilmarinen & Koskela 2015, 5.3. luku.)

Monikanavaisuutta voidaan lähestyä pohtimalla yrityksen kosketuspisteitä, eli kaikkia niitä kanavia, jossa asiakas kohtaa yrityksen. Kosketuspiste voi olla esimerkiksi kivijalkamyymälä, yrityksen verkkosivut, sosiaalisen median kanavat tai asiakaspalvelu-chat. Useinkaan meillä ei ole mahdollisuutta päättää, mitä kanavaa asiakas käyttää tai käyttääkö hän rinnakkain useampaa kanavaa. Siksi yrityksen tulisi huolehtia siitä, että palvelun laatu on kaikissa kanavissa aina yhtä hyvää. (Filenius 2015, 2. osa.)

Monikanavaisessa asiakaspalvelussa hyvä asiakaskokemus toteutetaan johdonmukaisuudella ja läpinäkyvyydellä. Johdonmukaisuudella varmistetaan, että palvelu on eri kanavissa yhtenäistä ja kanavat tunnistetaan saman yrityksen kanaviksi. Läpinäkyvyydellä pyritään siihen, että asiakas on helposti tietoinen, mitä palvelua mistäkin kanavasta saa. (Quach ym. 2022, 2.1. luku.) Osa hyvää monikanavaista asiakaspalvelua on myös vaivattomuus. Vaivattomuus on usein erilaista asiakkaan ja yrityksen näkökulmista. Moni yritys esimerkiksi tarjoaa ainoaksi yhteydenottokanavaksi yhteydenottolomaketta. Se on yritykselle varmasti tehokas ja käytännöllinen, mutta asiakkaan näkökulmasta lomakkeen täyttäminen voi olla niin vaivalloista, että yhteydenottopyyntöä ei koskaan lopulta synny ja yritys menettää asiakkaan. Monikanavaisuus on luonut vaateen nopeasta reagoinnista ja helppoudesta. (Filenius 2015, 2. osa.)

3.3 Asiakaspalvelun johtaminen

Yrityksen johdon tulee ymmärtää asiakaskokemuksen ja asiakaspalvelun merkitys menestymisen ytimessä, jotta sitä voidaan ylipäättään johtaa. Asiakaspalvelun johtamisen kulmakivenä on luoda yritykselle toimintamalleja ja johtamistapoja, joissa asiakas on keskiössä. (Korkiakoski 2019, 173.) Grönroosin (2020) mielestä palvelun laadun johtaminen on pitkäjänteistä ja sitkeyttä vaativaa, mutta ei mahdotonta. Palvelun parantamiseen tulee suhtautua jatkuvana prosessina eikä yksittäisinä aikaa ja muihin resursseihin sidottuina irrallisina kampanjoina. Jatkuvaan prosessiin päästään vasta, kun koko organisaatio on saatu sitoutumaan tavoitteisiin ja ymmärtämään palvelun laadun merkitys. Kun sitouttaminen ja ymmärrys on saatu aikaiseksi, tulee esihenkilöiden pitää palvelun parantamista jatkuvasti yllä. (Grönroos 2020, 5. luku.)

Yhtenä asiakaspalvelun johtamisen teemana on työyhteisökokemuksen johtaminen (kuva 3). Noin 50 % vähittäiskauppojen asiakaskokemuksesta muodostuu henkilöstökokemuksesta (Korkiakoski 2019, 26). Kun työyhteisö ja sen yksittäiset jäsenet kokevat työn positiivisena, syntyy siitä työniloa, joka näkyy laatussa asiakaskohtauksissa. Esihenkilön näyttämä käyttäytymismalli toimii pohjana työyhteisön kokemuksille ja organisaatiokulttuurille, mutta jokaisen yhteisön jäsenen on kannettava vastuu omasta tekemisestään. Johtamisella näytetään, mikä on merkityksellistä ja mitä asioita halutaan edistää, ja yksilön vastuulle jää valinta näiden asioiden toteuttamisesta. Jos työyhteisö voi hyvin ja sen jäsenet kokevat työnsä merkitykselliseksi ja oman roolinsa tärkeäksi, ovat toimet usein toivotunlaisia. (Bergström & Leppänen 2018, 154–155.)

Työyhteisökokemus

- Yksilöä arvosta johtaminen
- Merkityksellinen työ
- Positiivisesti poikkeava vuorovaikutus
→ positiivinen ilmapiiri
- Yksiköiden välinen yhteistyö toimii (sisäinen laatu)
- Yksilö kokee ammatillista identiteettiä, pystyvyyttä, osaamista, sinnikkyyttä ja optimismia

Asiakaskokemus

Asiakas kokee:

- Hänet huomioidaan ja pidetään yhteyttä
- Häntä kuunnellaan ja pyritään ymmärtämään hänen tilanteensa
- Lupaukset pidetään ja työn laatu on korkea
- Asiakas haluaa tulla takaisin
- Hän kertoo muille kokemuksistaan

Kuva 3. Työyhteisökokemus synnyttää asiakaskokemuksen (Fisher & Vainio 2014, luku 4)

Esihenkilö johtaa työllään yksilön henkilökohtaista sitoutumista, työilmapiiriä sekä sisäistä laatua, ja nämä kaikki puolestaan synnyttävät positiivisia asiakaskokemuksia. Henkilökohtaista sitoutumista syntyy työn merkityksellisyyden kokemuksesta ja arvostuksen tunteesta sekä siitä, että työntekijällä on tunne siitä, että esihenkilö luottaa häneen. Sitoutumiseen vaikuttavat myös mahdollisuudet kehittyä ja vahvuuksien vahvistaminen. Sisäistä laatua rakennetaan selkeillä ja tarkoituksenmukaisilla prosesseilla ja toimenkuvilla, yhteistyöllä ja positiivisella käyttäytymisellä. Sitoutumisella ja sisäisellä laadulla synnytetään hyvä työilmapiiri. Esihenkilön keinoja vaikuttaa näihin ovat muun muassa auttaminen, läsnäolo, hyväksyntä ja kiitollisuus sekä selkeä strategia. Esihenkilö on sisäisen yhteistyön mahdollistaja. (Fisher & Vainio 2014, 4. luku.)

Kun nämä sisäisen kokemuksen palikat ovat kunnossa, syntyy hyviä asiakaskokemuksia ja siten myyntiä ja asiakkaan sitoutumista yritykseen. Hyvä asiakaskokemus luo uusia toimintatapoja, jotka saavat aikaan etuja kaikille osapuolille. Hyvän asiakaskokemuksen elementtejä ovat huomioiduksi tuleminen, kuunteleminen, ymmärtäminen sekä lupauksen pitäminen ja korkea laatu. (Fisher & Vainio 2014, 4. luku.)

Asiakaspalvelun johtamiseen liittyy myös se, että annetaan henkilöstölle valta tehdä ratkaisuja ja päätöksiä itsenäisesti. Tämä vaatii osaamisen jatkuvaa kehittämistä, mutta tuloksena on ongelmaratkaisukykyinen henkilöstö, joka kykenee tekemään itsenäisiä päätöksiä erilaisissa palvelutilanteissa, jolloin asiakastyytyväisyys paranee. (Korkiakoski 2019, 192–197.) Asiakkaiden tarpeet ovat erilaisia, ja siksi myös asiakaspalvelun johtamisen tulee tavoitteiltaan olla asiakasta kuuntelevaan kulttuuriin ja joustaviin toimintatapoihin kannustavaa.

Itsenäisen päätöksenteon kykyyn vaikuttaa ihmisen ajattelun taso. Työyhteisön jäsenet voidaan jakaa kolmeen ryhmään heidän ajattelunsa tason mukaan. Ensimmäisellä tasolla olevat ajattelevat objektiivisesti ja suppeasti. Heidän toimintaansa ohjaavat muualta tulleet ohjeet ja tavoitteet, eikä heillä ole halua tai kykyä kehittää toimintaa. Toisella ajattelun tasolla olevat puolestaan ajattelevat subjektiivisesti ja tunnistavat itsensä tekijöinä, eikä vain tekemisen

kohteina. Tällä tasolla ymmärretään muiden merkitys itseemme ja oma vaikutus muihin ja pyritään luomaan positiivista ilmapiiriä. Kolmannella tasolla ymmärretään kokonaisuuksia ja se, että kaikki vaikuttaa kaikkeen. Valintoja määrittää vaikutus kokonaisuuteen eikä pelkästään oma etu, ja ajattelu on pitkälle tähtäävää. (Fisher & Vainio 2014, luku 2.4.)

Fisherin ja Vainion (2014) mukaan asiakaspalvelun johtamisen näkökulmasta kolmannella ajattelun tasolla olevat ovat heitä, joilla on perustehtävä selvillä ja jotka pystyvät itse ruokkimaan itseään positiivisuuden kehässä, eivätkä he anna muiden negatiivisuuden vaikuttaa heihin. He pystyvät ratkaisemaan haastaviakin asiakastilanteita. Toisella tasolla olevat puolestaan tarvitsevat hiukan positiivisia syötteitä, jolloin hyvä synnyttää hyvää ja rohkeus kasvaa. Johtamisen kannalta haastavampia ovat ensimmäisellä tasolla olevat, koska he ovat usein pessimistisemmin ajattelevia ja tällöin työnilosta syntyvä laadukas asiakaspalvelu on haastavampaa. Esihenkilön on luotava näihin työyhteisön jäseniin hyvä ja arvostava suhde, jonka avulla voidaan löytää keinoja merkityksellisyyden ja luottamuksen lisäämiselle ja väylä seuraavalle ajattelun tasolle kipuamiselle. (Fisher & Vainio 2014, luku 2.4.)

3.4 Asiakaspalvelun mittaaminen ja seuranta

Jotta asiakaspalvelua voidaan johtaa, tulee sitä myös mitata. Oikein valituilla tutkimuksilla, mittareilla ja tavoitteiden asetannalla saadaan dataa, jonka avulla asiakaspalvelun johtamiseen saadaan työkaluja ja suuntaviivoja. On tärkeää, että mitattavat ja tutkittavat asiat ovat sellaisia, joihin voidaan omalla tekemisellä vaikuttaa, ja ne ovat merkityksellisiä jatkuvuuden kannalta. Myös mittaamistiheydellä ja laajuudella on merkitystä. Mittaamisen tulee olla säännöllistä, ja tavoitteet ja tulokset on viestittävä myös henkilöstölle. (Saarijärvi & Puustinen 2020.)

Palvelun laadun mittaamiseen liittyy myös haasteita, jotka liittyvät muun muassa siihen, että arvonluonnin määrittelee tietyn asiakkaan kokemus tietyllä hetkellä ja tietyssä paikassa, tietyn tapahtuman yhteydessä. Muuttujia, joihin yritys ei voi itse vaikuttaa, on näissä tilanteissa paljon. Myös se, että yksi asiakas kokee jonkin asian odotukset ylittävänä ja toinen keskivertona, on haaste.

(Palmer 2010, 202–203.) Tutkimusten tulee myös näkyä asiakkaille tekoina, koska asiakkaalle tulee tutkimuksesta oletus, että asiakaskokemusta tai palvelua halutaan parantaa ja jos mitään muutosta ei tapahdu, pettyy asiakas. Mittaamista ei saa kuitenkaan jättää haasteiden takia tekemättä, vaan haasteet on tunnistettava. (Löytänä & Korteso 2011, 7.1 luku.)

Tutkimusmenetelmiä on lukemattomia määriä, ja yrityksen on osattava valikoida oman kehityksen kannalta oikeanlaista tietoa antavat tutkimusmenetelmät. Usein tarvitaan useampia tutkimuksia kulkemaan rinnakkain, jotta tulokset ovat aidosti hyödyllisiä. (Saarijärvi & Puustinen 2020.) Mittaamista voidaan tehdä muun muassa seuraavilla menetelmillä (Löytänä & Korteso 2011):

- Spontaanit asiakaspalautteet
- Reklamaatioiden analysointi
- Asiakastyytyväisyysmittaukset
- Mystery Shopping -tutkimukset
- Asiakaspaneelit
- Palautelomakkeet

Opinnäytetyön toimeksiantaja käyttää näitä kaikkia menetelmiä. Erityisesti NPS ja Mystery Shopping ovat tutkimuksia, joista toimipaikan esihenkilö saa selkeitä raportteja, joiden avulla voi johtaa asiakaskokemusta ja asiakaspalvelua tulosten avulla. NPS ja Mystery Shopping -menetelmistä kerrotaan tarkemmin seuraavaksi.

3.4.1 NPS

NPS (Net Promoter Score) mittaa suositteluindeksiä eli sitä, kuinka todennäköisesti yrityksen palveluja tai tuotteita käyttävä asiakas suosittelisi yritystä. Suositteluindeksin mittaaminen on yrityksille tärkeää, koska suosittelevat asiakkaat tuovat lisää asiakkaita. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 3. osa.) Vain todella tyytyväiset asiakkaat ovat lojaaleja yritykselle ja ovat valmiita toimimaan puolestapuhujina eli suosittelijoina. Neutraalien ja kriittisten asiakkaiden lojaalius eroaa toisistaan vain hyvin vähän, ja siksi yrityksen on pyrittävä kasvattamaan todella tyytyväisten asiakkaiden määrää. (Frow & Adrin 2007, 92.)

NPS-mittaus tapahtuu asiakaskyselyllä, jossa pyydetään asiakasta vastaamaan, kuinka todennäköisesti suosittelisi yritystä muille. Arvosteluasteikko on

0–10. Arvosanan 0–6 antavat luokitellaan kriittisiksi, 7–8 neutraaleiksi ja 9–10 suosittelijoiksi. Lopullinen tulos saadaan vähentämällä suosittelijoiden suhteellisesta osuudesta kriittisten osuus. Tutkimuksessa on hyviä ja huonoja puolia. Tutkimus on yksinkertainen ja edullinen toteuttaa. Sellaisenaan tutkimusta ja sen tulosta on helppo tulkita. Tutkimukseen vastaaminen on myös asiakkaalle vaivatonta. Yksinkertaisuus on myös tutkimuksen heikkous, koska pelkällä suosittelukysymyksellä jää suositteluun tai suosittelematta jättämiseen johtavien asioiden selvittäminen mahdottomaksi. Pelkän suosittelukysymyksen rinnalla olisi hyvä kysyä tarkentavia kysymyksiä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 3. osa.)

3.4.2 Mystery Shopping

Mystery Shopping -tutkimus on ulkopuolisen markkinatutkimusyhtiön tekemä tutkimus, jossa tutkimusyhtiön palveluksessa oleva koulutettu henkilö asioi tutkittavassa yrityksessä niin sanotusti tavallisena asiakkaana ja tekee käynnistä arvion. Tutkimuksessa arvioitavat asiat sovitaan yhdessä toimeksiantajan kanssa ja tutkimuksen tekijä henkilö arvioi vain näitä asioita. Tutkimuksen tulokset raportoidaan arvosanoilla, kuvilla ja sanallisilla arvioilla. Tutkimus voidaan teettää samanmuotoisena myös kilpailijan toimipaikkaan, jolloin saadaan vertailukelpoinen tutkimustulos. (Mystery shopping s.a.) Tutkimuksen vahvuutena ovat tarkat arviointikohteet ja selkeä mittaristo, mutta heikkoutena on arvioinnin perustuminen vain yhden asiakkaan mielipiteeseen yhtenä ajan-kohtana. Lisäksi tutkimuksen tekijä on tarkasti perehdytetty yrityksen toimintatapoihin ja odotuksiin, joten häntä ei voi suoraan verrata tavalliseen asiakkaaseen. (Löytänä & Korteso 2011.)

4 TOIMEKSIANTAJA: OSUUSKAUPPA HÄMEENMAA

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Osuuskauppa Hämeenmaa ja sen Prisma-ketju. Osuuskauppa Hämeenmaa on vuonna 1904 perustettu Kanta- ja Päijät-Hämeessä 21 kunnan alueella toimiva monialainen yritys. Toimialoina ovat market-, auto-, käyttötavara-, liikennemyymälä ja polttonestekauppa sekä majoitus- ja ravitsemiskauppa. Osuuskauppa on asiakkaidensa omistama ja vuoden 2023 lopussa asiakasomistajia oli noin 173 000. Vuonna

2023 Osuuskauppa Hämeenmaalla työskenteli 3300 henkilöä eri toimialoilla ja tukitoiminnoissa, ja yritys onkin alueensa suurin yksityinen työnantaja. Samana vuonna myyntiä syntyi 1 448 M€ ja tulos oli 53 M€. (Tervehdys Hämeenmaalta s.a.)

Osuuskauppa Hämeenmaan toimintaa ohjaavat arvot ovat (Tervehdys Hämeenmaalta s.a.):

- Ilahdutamme asiakasta
- Toimimme vastuullisesti
- Kehitymme rohkeasti
- Menestymme yhdessä

Osuuskauppa Hämeenmaan marketkauppa koostuu kolmesta ketjusta: Sale, S-market ja Prisma. Prisma-myyvälöitä on seitsemän, ja ne sijaitsevat Lahdessa, Hollolassa, Forssassa, Riihimäellä sekä Hämeenlinnassa. Kahdeksannen Prisman rakentaminen on aloitettu Orimattilaan. Prismoista löytyy laajat valikoimat niin päivittäistavaroita kuin käyttötavaroita, ja tavoitteena on tarjota kaikki tarvittava saman katon alta. Prismoissa asioi monipuolinen asiakas-kunta, mutta eniten korostuvat lapsiperheet ja vanhukset. Kummallekin asiakasryhmälle hinta ja ostamisen helppous merkitsevät eniten ostopaikkaa valitessa. Prismoissa työskentelee myymälän koon mukaan 80–200 työntekijää.

Asiakaskokemuksen kehittäminen on Osuuskauppa Hämeenmaalla keskiössä jatkuvasti. Asiakaskokemus kattaa kaikki asiakkaan kontaktit yritykseen sekä niiden herättämät reaktiot ja tunteet. Yhtenä tärkeänä osana asiakaskokemusta on asiakkaan kohtaama henkilökohtainen palvelu eri kanavissa. Prisma mielletään usein hyvinkin itseohjautuvan ostamisen paikkana ja henkilökohtaista palvelua odotetaan ehkä enemmän pienemmissä myymälöissä. Aika muuttuu, kilpailu kiristyy ja näiden myötä asiakaspalvelun ja sen laadun vaade kasvaa myös Prismoissa.

Prismoissa työskentelee myymälän koosta riippuen 80–200 työntekijää, ja näin suuren ihmismäärän oivalluttaminen asiakaspalvelun saloihin ei onnistu käden käänteessä. Prismoissa työskentelee ihmisiä, jotka ovat eri-ikäisiä, eri-

laisissa elämäntilanteissa, erilaisista lähtökohdista ja uran eri vaiheissa. Prismoissa ei ole koskaan laiminlyöty asiakaspalvelua ja siihen perehdyttämistä, mutta nyt on aika nostaa palvelu seuraavalle tasolle. Haluamme myös tällä työllä asettaa tietyn tavoitetason koko Osuuskauppa Hämeenmaan Prisma-ketjulle.

Tämän opinnäytetyön avulla haluttiin luoda kehitysehdotuksia, jotka antavat esihenkilöille apua kehittää ja ylläpitää asiakaspalvelun laadukasta tasoa osana toimipaikkojen arkea. Opinnäytetyön tavoite oli, että kehitysehdotusten avulla voidaan tulevaisuudessa luoda esihenkilöiden käyttöön huoneentaulu, joka toimii asiakaspalvelun johtamisen toimintasuunnitelmana. Toimintasuunnitelman on tarkoitus auttaa pääsemään asiakaspalvelun laadun vähimmäisvaatimukseen. Toimintasuunnitelman ympärille esihenkilöt voivat luoda omaan toimipaikkaan sopivan asiakaspalvelukulttuurin.

5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUSAINEISTO

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä, aineiston hankinta sekä aineiston analysoinnin menetelmät.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohteena on jokin ilmiö, jota tutkitaan kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta (Puusa & Juuti 2020, johdanto). Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että siinä tarkastellaan ihmisten subjektiivisia kokemuksia, eikä siinä luoda varsinaisia teorioita vaan teoreettisia yleistyksiä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan omat tiedot ja näkemykset vaikuttavat tutkimukseen ja sen tulkintaan. (Puusa & Juuti 2020, 2. luku.) Laadullisen tutkimuksen aineistot ovat pääosin tekstimuotoisia, kun taas määrällisessä tutkimuksessa aineisto on numeerista (Puusa & Juuti 2020, 4. luku).

Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista käyttää monipuolisesti erilaisia menetelmiä ja lähestymistapoja. Menetelmiä ja lähestymistapoja valitessa tu-

lee arvioida, onko tutkimuksen tavoitteena esimerkiksi ymmärryksen kasvattaminen, ilmiön kuvaaminen tai kyseenalaistaminen vai uuden tiedon hankinta. Laadullisessa tutkimuksessa on tavallista, että tutkija aloittaa tietyillä menetelmillä ja lähestymistavoilla, mutta tutkimuksen edetessä ja aineiston muodostuksessa löydetään uusia näkökulmia, jotka voivat muuttaa tutkimuksen suuntaa. Esimerkiksi haastatteluissa voi nousta esille odottamattomia asioita, jotka toistuvat useissa haastatteluissa. Tällöin tutkija voi tarttua tähän uuteen suuntaan ja hakea vahvistusta näkemyksilleen vielä muista haastatteluista. (Puusa & Juuti 2020, 4. luku.)

Tässä työssä oli kyse tapaustutkimuksesta. Tapaustutkimus keskittyy pääsääntöisesti yhteen yritykseen ja sen palveluihin, prosesseihin tai tuotteisiin. Tapaustutkimuksella ei pyritä yleistykseen, vaan valitun teeman ja organisaation yksityiskohtaiseen tutkimiseen ja kehitysehdotusten luomiseen. (Ojasalo ym. 2015, 52.) Tapaustutkimuksessa tutkitaan jotain nykyhetken ilmiötä sen todellisessa ympäristössä. Tapaustutkimus voi olla laadullinen tai määrällinen, mutta se liittyy aina jollain tavalla ihmisten antamiin merkityksiin tutkittavasta ilmiöstä. Tapaustutkimuksessa on tavoitteena kerätä monipuolinen aineisto, joka vastaa tutkimusongelmiin ja luo uusia hypoteeseja ja lisää ymmärrystä ilmiöstä. Tapaustutkimuksella ei pyritä yleistykseen, vaan syventävään tietoon. (Seppola 2023, 7. luku.)

5.2 Aineiston hankinta

Tämän opinnäytetyön aineiston hankinta tapahtui Prismojen esihenkilöiden ja ryhmäpäälliköiden haastattelujen avulla, ja haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina eli puolistrukturoituina haastatteluina. Tässä haastattelumuodossa tutkimusongelmasta valitaan tärkeimmät teemat, ja niiden pohjalta haastattelu viedään eteenpäin ilman liian tarkkoja rajauksia. Esihenkilöiden haastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina, mikä sopii työryhmien erilaisiin kehittämishankkeisiin. Tällä metodilla tavoitellaan yhteisten toimintatapojen ja ymmärryksen luomista. Kun haastattelu on hyvin johdettua ja kukin ryhmän jäsen saa äänensä kuuluviin, keskustelujen avulla saadaan nopeasti kuva siitä, onko nykyinen tilanne toimipaikkakohtaista vai voidaanko tehdä joitain yleistyksiä. (Vilkkä 2021, 5. luku.)

Esihenkilöt valittiin tähän tutkimukseen haastateltavaksi, koska asiakaspalvelun johtaminen toimipaikan arjessa on osa heidän toimenkuvaansa, ja he tuntevat, miten sitä toteutetaan tällä hetkellä ja mitä haasteita siinä on. Ryhmäpäälliköiden haastatteluilla puolestaan haluttiin saada näkemystä asiakaspalvelusta hiukan laajemmasta näkökulmasta ja erityisesti tulevaisuuden mahdollisuuksista. Haastateltavien valinnassa on pyrittävä valitsemaan tutkittavan asian asiantuntijoita (Vilkkä 2021, 5. luku). Näiden kahden eri joukon haastatteluilla uskottiin saavutettavan mahdollisimman kattava aineisto aiheesta.

Haastattelujen teemat olivat samat sekä esihenkilöille että ryhmäpäälliköille, ja niiden avulla haluttiin löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin. Haastateltavilta kysyttiin, mikä on heidän mielestään laadukasta asiakaspalvelua Prismassa ja mitä keinoja sen johtamiseen on. Lisäksi haastatteluissa kysyttiin, mitä esteitä laadukkaan palvelun toteutumiselle on ja mitä mahdollisuuksia sen saralla nähdään. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1.

Esihenkilöiden haastattelut toteutettiin 2–3 hengen ryhmähaastatteluina Teamsissa. Ryhmät haluttiin pitää pieninä, jotta jokaisella haastateltavalla oli mahdollisuus osallistua keskusteluun. Haastatteluja oli suunniteltu kuusi, mutta osa esihenkilöistä oli estynyt osallistumaan, joten ryhmähaastatteluista toteutui lopulta viisi ja haastateltavia oli kymmenen. Haastateltavat edustivat Osuuskauppa Hämeenmaan seitsemästä Prisma-myymästä kuutta. Ryhmäpäälliköiden haastattelut toteutettiin myös teemahaastatteluina, mutta ne olivat yksilöhaastatteluja. Näistä haastatteluista kaksi toteutettiin kasvotusten ja yksi puhelimitse. Kaikki haastattelut olivat kestoaltaan noin 30 minuuttia, ja yhteensä litteroitavaa aineistoa kertyi noin 4,5 tuntia.

Esihenkilöt kutsuttiin haastatteluihin lähettämällä Outlookin kalenterikutsu, jonka viestinä oli lyhyt kuvaus opinnäytetyön aiheesta ja tavoitteista sekä teemat, joita haastatteluissa käsiteltäisiin (liite 2). Kysymysten ja teemojen etukäteen antaminen saattaa joidenkin tutkijoiden mukaan rajata haastateltavien ajattelua, mutta osa tutkijoista on sitä mieltä, että etukäteistieto on perusteltua mahdollisimman kattavan aineiston aikaan saamiseksi (Puusa & Juuti 2020, 6.

luku). Lisäksi kutsussa oli liitteinä tutkimustiedote (liite 3) sekä eettinen suositumus osallistua tutkimukseen, jossa ei käsitellä henkilötietoja (liite 4). Kutsut lähetettiin viikkoa ennen haastatteluja. Ryhmäpäälliköt kutsuttiin haastatteluun soittamalla heille ja sopimalla haastattelulle sopiva ajankohta. Puhelussa esiteltiin myös haastattelun teemat, jotta haastateltavat pystyivät valmistautumaan haastatteluun.

Haastattelut tallennettiin analysointia varten puhelimen nauhurilla, josta ne siirrettiin välittömästi haastattelun jälkeen tekijän salasanalla suojattuun pilvipalveluun ja poistettiin puhelimen tiedostoista. Haastateltaville kerrottiin haastattelun aluksi nauhoituksesta ja siitä, että henkilötietoja ei kerätä. Tutkimuskysymysten kannalta ei ollut tarpeellista kerätä suoria tai epäsuoria henkilötietoja.

5.3 Aineiston analyysi

Aineiston analysoinnissa pilkotaan hankittu aineisto osiin, ja kootaan se uudestaan yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, jonka pohjalta muodostetaan tutkimuksen lopputulos (Puusa & Juuti 2020, 9. luku). Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysoinnille on paljon erilaisia menetelmiä ja niitä käytetään myös samanaikaisesti. Usein jo haastattelun aikana ryhdytään analysoimaan aineistoa, kun tutkija havaitsee tiettyjä painotuksia, toistuvuuksia tai erityistapauksia haastattelun lomassa. Kvalitatiivisessa analyysissä aineisto pidetään sanallisessa muodossa, vaikka sen rinnalla voi kulkea myös laskentaan perustuvaa analyysia. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 7.1.)

Kun aineisto on kerätty, se puretaan. Se voidaan tehdä litteroimalla eli kirjoittamalla tallennettu puhe tekstiksi tai käyttämällä suoraa alkuperäistä aineistoa. Tärkeää on, että purkamiseen ryhdytään ripeästi aineiston keruun jälkeen, jotta tutkija pysyy niin sanotusti aineiston sisällä ja analysointi helpottuu. Jos aikaa kuluu liikaa keruun ja purun välillä, on tutkija voinut jo vieraantua teemasta tai ilmiöstä. Aineiston purkamista on hyvä tarkastella siitä näkökulmasta, mitä tietoa tutkimuksen kannalta on järkevä analysoida. Esimerkiksi koko aineiston litterointi sanatarkasti ei välttämättä ole tarkoituksenmukaista. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 7.2.)

Tämän opinnäytetyön analysointimenetelminä käytettiin luokittelua ja kvantifiointia. Luokittelussa aineistosta kerätään analyysiyksiköjä, jotka voivat olla yksittäisiä sanoja, lauseita tai ajatuskokonaisuuksia. Analyysiyksiköt ryhmitellään samankaltaisuuksien mukaan ja nimetään kuvaavalla yläkäsitteellä. Tällä menetelmällä saadaan muodostettua käsitteitä ja teoreettisia malleja, jotka antavat aineiston analysoinnille suuntaviivoja. (Vilkka 2021, 6. luku.) Kvantifioinnissa aineistosta lasketaan asioiden esiintyvyyttä, mikä auttaa havainnollistamaan kerätyn aineiston sisältöä. Laskettavat asiat tulisi osata tunnistaa tutkimuksen kannalta oleellisiksi asioiksi. (Puusa & Juuti 2020, 9. luku.) Opinnäytetyön tutkimusprosessi on kuvattu tarkemmin liitteessä 5.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään haastattelujen tulokset. Tulokset on jaettu omiksi osioiksi tutkimuskysymysten mukaan. Osana tulosten esittelyä on suoria lainauksia haastatteluista.

6.1 Laadukas asiakaspalvelu Prismassa

Haastattelut aloitettiin sillä, että haastateltuja pyydettiin määrittelemään, mikä on hyvää asiakaspalvelua Prismassa. Lähes kaikki haastatellut vastasivat hyvän asiakaspalvelun peruskiveksi tervehtimisen, koska sillä välitetään asiakkaalle, että hänet on huomattu. Kaikki haastatellut olivat samaa mieltä siitä, että tervehtimisen tulee olla persoonallista ja henkilökunnalla tulee olla tilannetajua sen toteuttamiselle. Yhtä mieltä oltiin myös siitä, että ei ole tarkoituksenmukaista asettaa tavoitteeksi tervehtiä jokaista Prisman asiakasta, vaan riittävä taso on siinä, että kaikki asiakkaat, joiden kanssa saadaan katsekontakti, tulevat tervehdityiksi. Muutama haastateltu toi esille myös sen, että henkilökunnan tulisi itse aktiivisesti hakea katsekontaktia myymälässä liikkeessa, eikä tehdä sitä vain pakon edessä. Kassapalveluun kaikkien tervehtiminen kuuluu osana työtä.

Tervehtimisestä kaikki haastatellut toivat esille, että se on erilaista Prisman eri osastoilla. Kuten edellä mainittiin, kassatyöhön ja myös infopisteellä tervehtiminen kuuluu itsestään selvänä osana työtä, kuten myös ruokatorilla, jossa asiakaspalvelu on henkilökohtaista. Näiden kohdalla esille nostettiin myös hyvästelyn tärkeys. Päivittäistavaraosastolla suurin osa haastatelluista piti riittävänä sitä, että katsekontaktin jälkeen tervehditään hymyllä, nyökkäyksellä tai sanallisesti. Käyttötavaraosaston kohdalla moni piti tavoittelemisen arvoisena sitä, että henkilökunta tervehtii myös ilman varsinaista katsekontaktia varsinkin silloin, jos asiakas näyttää etsivän tai harkitsevan jotain. Tällä varmistetaan, että asiakas, joka harkitsee vielä ostopäätöstään, saa tukea päätökseensä.

Toisena tärkeänä asiakaspalvelun elementtinä pidettiin työilmapiiriin liittyviä asioita. Suurin osa haastatelluista koki henkilöstökokemuksen ja asiakaskokemuksen olevan vahvasti sidoksissa toisiinsa. Kun työntekijät viihtyvät työssään ja kokevat sen merkitykselliseksi, näkyy se heidän asenteissaan asiakkaita kohtaan. Asiakkaalle se näkyy muun muassa läsnäolona, hymynä, ystävällisyytenä ja persoonallisena palveluna.

“Se lähtee jo siitä, että henkilökunta tervehtii toisiaan ja siellä yksikössä on semmoinen välitön ilmapiiri, niin se heijastuu kyllä mun mielestä sinne asiakkaillekin.”

Haastatteluissa nousi keskusteluun myös yksittäisiä muita laadukkaaseen asiakaspalveluun kuuluvia asioita, joihin yksittäinen myyjä voi omalla työllään vaikuttaa. Näitä olivat muun muassa asiakkaiden opastus, lisämyynti ja käyttöyhteystuotteiden tarjoaminen sekä “small talk” asiakkaiden kanssa. Lisäksi laadukasta asiakaspalvelua koettiin olevan asioinnin sujuvuus, joka muodostuu muun muassa saatavuudesta, kassajonojen hallinnasta ja siisteydestä. Erityisenä hypermarkettiin liittyvänä elementtinä muutamassa haastattelussa nousi esiin autetun itsepalvelun merkitys hyvässä asiakaspalvelussa. Isossa myymälässä ei aina ole myyjä lähellä, jolloin hyväksi palveluksi voi riittää ostamista helpottavat oppaat ja ohjeet.

Haastatellut olivat yhtä mieltä siitä, että hyvä asiakaspalvelu on sellaista, että se ylittää asiakkaan odotukset hieman. Muutama toi myös esille sen, että

asiakaspalvelun tulisi kehittyä jatkuvasti, koska asiakkaan odotukset kasvavat onnistumisten myötä. Moni uskoi hyvän asiakaspalvelun tuovan uusia asiakkaita.

“Hyvässä asiakaspalvelussa on sellaisia pieniä juttuja, mitkä saa asiakkaan puhumaan muille hyvää siitä toimipaikasta.”

6.2 Asiakaspalvelun johtamisen keinot

Jokainen haastateltu mainitsi esihenkilön oman esimerkin kaikkein tärkeimmäksi asiakaspalvelun johtamisen keinoksi. Esihenkilön tavan toimia erilaisissa tilanteissa koettiin olevan henkilökunnalle signaali siitä, miten heidän toivottiin toimivan ja siksi vastuunkanto omasta toiminnasta koettiin tärkeäksi. Esimerkkinä toimimisesta moni korosti läsnäolon merkitystä. Esihenkilön on oltava riittävästi mukana henkilökunnan arjessa, jotta voi tuntea työn, jota henkilökunta tekee ja myös omat työntekijät ja heidän tapansa toimia.

“Mitä itselle tuli mieleen, niin mulla on kanssa se esimerkillä johtaminen, että näytät miten sä kävelet tuolla selkä suorana ja tervehdit asiakkaita, juttelet niitten kanssa ja hymyilet.”

Yhtenä tärkeänä johtamisen keinona pidettiin viestintää ja asiakaspalvelun tärkeyden muistuttelua. Asiakaspalvelun laadun mittaamiseen on Osuuskauppa Hämeenmaalla käytössä useampia mittareita, ja niiden avulla henkilökunnalle on mahdollista viestiä niin tavoitteista kuin tuloksista. Useat haastatellut sanoivat, että viestinnän tulee olla säännöllistä ja johdonmukaista, jotta siitä on hyötyä. Lähes kaikki haastatellut mainitsivat viestintäkanavaksi yrityksen sisäisessä käytössä olevat Workplace- ja Workchat-alustat.

Osana viestintää moni haastateltu piti tärkeänä tuoda onnistumisia esille. Osa haastatelluista keskusteli positiivisista asiakaspalautteista vain henkilökohtaisesti työntekijän kanssa, osa jakoi onnistumiset oman osaston keskuuteen ja osa taas koko toimipaikalle. Positiivisten palautteiden osalta lähes kaikkien vastauksissa kuului se, että uskottiin hyvän lisäävän hyvää. Muutama haastateltu kertoi omassa toimipaikassa olevan myös asiakaspalautteiden lisäksi henkilökunnalla tapana kertoa toistensa onnistumisista.

Palkitseminen mainittiin myös kaikissa haastatteluissa, mutta siitä oli monia näkemyksiä. Yleisesti pidettiin hyvänä, että asiakaspalveluun liittyviä mittareita

oli osana henkilökunnan tulospalkitsemisen kriteereitä. Yksittäisten työntekijöiden palkitsemisessa mielipiteet selvästi jakaantuivat. Osa piti hyvänä sitä, että kaikista positiivisista asiakaspalautteista palkitaan kyseinen työntekijä jollain tavalla, ja osa oli sitä mieltä, että vain ylivoimaisen hyvistä suorituksista tulisi palkita. Osa piti yksilöpalkitsemista turhana, koska asiakaspalvelu on kiinteä osa työtehtäviä, joista palkka maksetaan. Palkitsemisesta myös mainittiin, että monella palkitseminen on vähentynyt, kun spontaanin palkitsemisen malli muuttui yrityksessä ja siitä tuli esihenkilön näkökulmasta monin verroin aiempaa työläämpää.

Laadukkaan asiakaspalvelun johtamiseen koettiin pätevän samat keinot, kuin mihin tahansa johtamiseen. Useat haastatellut mainitsivat havainnoinnin ja seurannan, puuttumisen ja vaatimisen sekä positiivisen ja korjaavan palautteen antamisen. Yleisesti koettiin, että kun esihenkilö osoittaa kiinnostuksen johonkin ja siihen liittyen puuttuu rohkeasti esimerkiksi alisuoriutumisiin, on mahdollista kehittyä.

6.3 Laadukkaan asiakaspalvelun esteet

Tämän teeman äärellä vastauksissa oli paljon hajontaa. Silti eniten puhututti puuttumisen vaikeus. Työryhmät ovat todella suuria, ja esihenkilö ei pysty mitenkään edes viikoittain työskentelemään jokaisen työntekijän kanssa, jotta voisi havainnoida, millä tasolla asiakaspalvelu on omalla osastolla tai toimipaikassa, miten yksittäiset työntekijät asiakkaita palvelevat. Havainnointi jää siksi usein melko ylätasolle, ja silloin puuttumisen koettiin olevan haastavaa. Osa haastatelluista oli delegoinut havainnointia omille apulaispäälliköilleen, jotka ovat esihenkilöä lähempänä toimipaikan työyhteisöä.

Puuttumisen koettiin olevan myös hankalaa siitä syystä, että moni koki joutuvansa puuttumaan ihmisten persoonaan ja käyttäytymiseen liittyviin asioihin. Näitä voivat olla tietyt luonteenpiirteet, jotka heijastuvat negatiivisesti palvelutasoon, kuten tietynlainen sisäänpäin kääntyneisyys ja ujous. Myös yleinen kiukkuisuus ja negatiivinen asenne koettiin vaikeiksi asioiksi puuttua. Useam-

massa haastattelussa pohdittiin myös sitä, miten puuttumisesta saisi tasaver- taista, kun tunnistetaan, että yhden työntekijän tervehdys ylittää odotukset ja toisen työntekijän tervehdys on perussuoritus.

“Kaikilla täytyy olla minimivaatimus mitä me vaaditaan siltä asiakaspal- velutyöltä. Jos asiakas tulee kysymään missä on hunaja, niin se, että ei juosta karkuun, vaan kerrotaan, että se on välissä kuusikymmentäyksi, niin se ei ole laadukasta asiakaspalvelua. Se on sitä meidän normaalia työtä. Hyvä asiakaspalvelu tarvitsee kyllä enemmän lihaa luiden ympärille.”

Yksittäisinä nostoina haastatteluissa nousivat esiin arjen kiireisyys, isot asia- kasmäärät ja kulttuurin muutoksen hitaus. Työntekijät käyttivät usein kiirettä selityksenä vähemmän laadukkaalle palvelulle. Yhtä lailla moni haastatelluista tunnusti vetoavansa kiireeseen, kun puuttuminen ja viestintä ei ole aktiivista. Isot asiakasmäärät koettiin haastavina siinä, että jokaista asiakasta on mah- dotonta huomioida muutoin kuin kassalla. Asiakaspalvelun nähtiin olevan tie- tynlainen kulttuuri, joka ei hetkessä muutu, vaan vaatii aikaa.

6.4 Laadukkaan asiakaspalvelun mahdollisuudet

Pohdinnat asiakaspalvelun mahdollisuuksista olivat haastatelluilla melko haja- naisia, mutta kattoteemaksi voisi nostaa edellisessä alaluvussa mainitun kult- tuurin. Lähes kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että asiakaspalvelutaidot tu- lisi ottaa entistä paremmin huomioon jo rekrytointivaiheessa. Työhaastatte- luissa tulisi varmistaa ehdokkaiden valmiudet ja sitoutuminen asiakaspalve- luun. Osa tunnisti rekrytoinnin olevan haasteellinen siitä näkökulmasta, että työhaastattelu on usein epätavallinen tilanne, jossa ihminen ei täysin ole oma itsensä ja kyvykkyyttä asiakaspalveluun voi siksi olla vaikea arvioida totuuden- mukaisesti.

Osana kulttuurin muutosta muutamat haastatellut näkivät perehdyttämisessä mahdollisuuksia. Heidän mielestään toimipaikassa perehdyttämiseen voisi li- sätä asiakaspalveluun liittyviä asioita enemmän ja syventää uuden työntekijän ymmärrystä jo alussa. He kokivat, että nykyisin palvelun perehdyttäminen on enimmäkseen vain osa kassaperehdytystä, mutta osastoilla tapahtuvaan asia- kaspalveluun ei paneuduta riittävästi. Prisma on monelle nuorelle ensimmäi-

nen työpaikka, ja nykyisessä digimaailmassa ihmisen kohtaaminen kasvotusten voi olla nuorille haastavaa, ja siksi perehdytyksen roolin koettiin korostuvan tulevaisuudessa. Perehdytyksen jatkona jatkuva osaamisen kehittäminen nostettiin haastatteluissa esille. Osaamisen koettiin mahdollistavan laadukkaan palvelun, kun palvelutilanteita ei tarvitse vältellä hankalien kysymysten pelossa.

“Jos sä et osaa myydä sitä telkkaria sille asiakkaalle, niin herkästi sä teet käännöksen ympäri, etkä edes uskalla tervehtiä asiakasta.”

Kulttuuriin liittyvänä asiana useammassa haastattelussa nostettiin erilaiset asiakaspalveluun liittyvät sisäiset viestintä- ja perehdytysmateriaalit. Moni haastateltu nosti esiin sen, että asiakaspalvelusta puhutaan nyt paljon, mutta se ei vielä näy materiaaleissa. Toiveita tuli muun muassa varsinkin nuorille sopivista lyhyistä videoklippeistä ja myös esimerkiksi henkilöstöpalavereihin. Eräät haastatellut pohtivat myös, olisiko Osuuskauppa Hämeenmaalla henkilöitä, jotka voisivat tulla toimipaikoihin perehdyttämään ja kouluttamaan asiakaspalvelua.

“Työelämään tulee nuoria ja nehan on puhelin kädessä kasvaneita ja tavallaan ajattelee työelämästä ja kaikesta ihan eri tavalla. Niin pitäisi tehdä jotain semmoisia Tiktokin tyyllisiä klippejä asiakastilanteista ja käydä läpi miten niissä toimitaan. Meille se on normaalia kommunikointia, mutta niille saattaa olla ihan kummallista.”

Osassa haastatteluissa tuli esille monikanavaisuus asiakaspalvelussa. Mahdollisuutena nähtiin näiden kanavien parempi haltuunotto ja asiakaspalvelun johtaminen myös näissä. Kanavina mainittiin muun muassa verkkokaupat, sosiaalinen media ja asiakaspalautekanava. Erityisesti digitaalisissa kanavissa nähtiin mahdollisuutena nopeampi reagointi.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET

Tässä luvussa esitellään johtopäätökset tutkimuksen tuloksista. Johtopäätökset on jaettu tutkimuskysymysten mukaisesti. Lisäksi esitetään toimenpidesuosituksia toimeksiantajan käyttöön sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuus.

7.1 Johtopäätökset

Tavoitteena opinnäytetyössä oli tuottaa kehitysehdotuksia, joilla asiakaspalvelun johtamista pystyttäisiin parantamaan Osuuskauppa Hämeenmaan Prismaketjussa. Jotta kehitysehdotuksia pystyttiin luomaan, tuli tutkimuksella vastata tutkimuskysymyksiin. Tässä opinnäytetyössä oli neljä tutkimuskysymystä: mitä on laadukas asiakaspalvelu, miten sitä johdettiin tutkimushetkellä, mitä haasteita johtamisessa on ja mitä mahdollisuuksia asiakaspalvelussa on. Tutkimustuloksista on havaittavissa, että tiedot asiakaspalveluun liittyen ovat pääasiassa kunnossa, mutta käytännön tekemisiin tarvitaan tukea.

Laadukas asiakaspalvelu Prismassa

Laadukas asiakaspalvelu Prismassa ei ole tutkimustulosten perusteella kovinkaan yksiselitteistä, vaan siihen vaikuttaa muun muassa se, missä asiakaspalvelu tapahtuu. Yksinkertaisimmillaan hyvä palvelu on tervehtimistä ja asiakkaan huomioimista, mutta toisaalta se on myös monikanavaisuutta, ohjattua itsepalvelua ja koko asiakaskokemuksen laadun varmistamista. Asiakaspalvelua tapahtuu kaikessa vuorovaikutuksessa asiakkaan ja yrityksen välillä, oli vuorovaikutus sitten henkilökohtaista, digitaalista tai fyysisiä opasteita (Salesforce 2023).

Henkilökohtaisessa palvelussa tärkeintä on katsekontakti, hymy ja asiakkaan huomioiminen. Tutkimuksessa nousi esille työntekijöiden oman persoonan peiliin laittamisen tärkeys ja aito halu palvella asiakkaita, mikä näkyy esimerkiksi "small talkina" ja kiinnostuksena asiakkaan tarpeita kohtaan. Bergström ja Leppänen (2018, 373) kuvaavat asiakaspalvelijan tärkeimmäksi tehtäväksi tuottaa toimillaan asiakkaalle sellaista arvoa, joka saa asiakkuuden jatkumaan.

Monikanavaisuus ei noussut esille kuin muutamassa haastattelussa, mutta sen merkityksen vuoksi se nostettiin yhdeksi laadukkaan asiakaspalvelun osa-alueeksi. Harva yritys voi olla pelkästään yksikanavainen ja siksi monikanavaisuuden merkityksen ymmärtäminen on tärkeää. Asiakas odottaa saavansa

kaikissa kanavissa samanlaista palvelua ja siksi jonkin kanavan palvelun laadun heikko taso voi olla yritykselle haitaksi (Filenius 2015, 2. osa). Prisman palvelukanaviksi tunnistettiin kivijalkamyymälässä tapahtuvan palvelun lisäksi ruoan ja käyttötavaran verkkokaupat ja niiden sisällä tapahtuva henkilökohtainen ja digitaalinen palvelu, puhelinpalvelu, asiakaspalautekanavat sekä sosiaalinen media. Haastatellut nostivat esille, että monikanavaisuudessa riipeys on hyvää palvelua ja asiakasta ei saa jättää odottamaan, kuten ei jätetä kivijalkamyymälässäkään.

Autettu itsepalvelu koettiin tärkeänä laadukkaan asiakaspalvelun elementtinä, koska Prismat ovat pinta-alaltaan valtavan suuria myymälöitä ja asiakkaan saattaa olla hetkittäin hankala löytää myyjä lähettyviltään. Autettu itsepalvelu tarkoittaa käytännössä asiakkaan käytettävissä olevia materiaaleja, joiden avulla hän saa tehtyä ostopäätöksen. Se voi olla mitä tahansa suksien valintaoppaasta omenapuun leikkausohjeeseen. Tärkeintä on, että materiaali on oikeassa paikassa, se on ajankohtaista ja helposti ymmärrettävää.

Asiakaspalvelun johtamisen keinot

Tärkeimmäksi keinoksi nousi esihenkilön oma esimerkki. Esihenkilön toiminta näyttää henkilöstölle, mikä on hyväksyttävää ja toivottavaa toimintaa, ja luo näin toimintakulttuurin (Fisher & Vainio 2014, 4. luku). Tutkimus osoitti, että asiakaspalvelun johtamista pidettiin pitkäkestoisena muutosjohtamisena, jossa esihenkilön rooli on merkittävä. Esihenkilön tulee olla läsnä, vaatia, seurata ja antaa palautetta, jotta työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan ja tarvittaessa pystyvät korjaamaan toimintaansa. (Pirinen 2023, 113–114).

Toisena keinona on viestintä, joka esiintyi vastauksissa kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma on erilaisten tavoitteiden ja tulosten viestiminen. Säännöllisellä ja aktiivisella viestinnällä tavoitteet saadaan osaksi arkea. Lisäksi onnistumisten, kuten positiivisten asiakaspalautteiden, viestiminen koko työryhmälle luo esimerkkejä tavoista toimia. Toisena näkökulmana viestinnässä oli koko organisaation läpi kulkeva viestintä asiakaspalvelun merkityksestä. Kun viesti on kaikkialla samanlainen, luo se yhteisen ymmärryksen

asiasta (Pirinen 2023, 259). Jos halutaan pitää asiakas keskiössä, tulee esimerkiksi prosessit perustella asiakkaille luotavalla arvolla.

Asiakaspalvelun johtamisen haasteet

Asiakaspalvelun johtamisen haasteet ovat moninaiset, eikä niistä pysty tekemään tarkoituksenmukaisia johtopäätöksiä kuin muutaman. Suurissa työryhmissä puuttuminen koettiin hankalaksi, koska kaikkien yksittäisten työntekijöiden asiakaspalvelun laadun seuraaminen jää vähäiseksi. Seuranta ja palautteen anto tapahtui isommalle ryhmälle ja tällöin palaute ei välttämättä tavoita oikeaa henkilöä. Toisena haasteena oli kulttuurin muutoksen hitaus ja epäjohdonmukaisuus, johon tarvitaan tukea läpi organisaation. Pirinen (2023, 226–227) ottaa kantaa organisaation tuen merkitykseen ja kuvaa esihenkilöiden olevan usein puun ja kuoren välissä. Heille asetetaan korkeita tavoitteita ja samaan aikaan henkilöstö saattaa kyseenalaistaa asioita, jolloin kollegojen vertaistuki ja organisaation apu ovat tärkeitä.

Asiakaspalvelun mahdollisuudet

Asiakaspalvelussa, joita ei ole vielä hyödynnetty. Rekrytointi ja perehdytys ovat työsuhteen vaiheita, joissa tulisi kiinnittää enemmän huomiota asiakaspalveluun. Esihenkilöiden tulisi varmistaa, että palkattava henkilö on sitoutunut asiakaspalveluun, ja että perehdytyksessä annetaan riittävät tiedot ja taidot asiakaspalvelussa onnistumiseen.

Osaamisen jatkuva kehittäminen on mahdollisuus. Kun työntekijä osaa työnsä hyvin, uskaltaa hän aktiivisemmin palvella asiakkaita. Osaava työntekijä ei pelkää asiakkaan mahdollisia haastavia kysymyksiä, vaan suhtautuu niihin uteliaasti. Jotta työntekijä voi kehittää osaamistaan, tulee työympäristön olla siihen kannustava ja oppimista edistävä (Ojala & Meklin 2021, 109). Osa haastatelluista uskoi, että osaava työntekijä ymmärtää, että kyseistä työtä tehdään asiakasta varten, jolloin he toimivat kulttuurin muutoksessa esihenkilön kanssa samansuuntaisesti luonnostaan, ja luovat lisää esimerkillistä toimintaa muille.

Mahdollisuudeksi luettiin myös viestinnän tehostaminen ja aktiivisempi ote. Viestinnän koettiin olevan tällä hetkellä epäjohdonmukaista ja satunnaista, jolloin siitä ei jää työntekijöille selkeää mielikuvaa ja rytmiä. Mahdollisuutena nähtiin, että kaikki Prismat ryhtyisivät viestimään asiakaspalveluun liittyvistä mittareista ja palautteista yhtenäisellä tavalla.

7.2 Toimenpidesuosituks

Opinnäytetyötutkimuksen aikana havaittiin kehittämiskohteita, joihin tehtiin toimenpidesuosituksia. Näihin tarttumalla voidaan tulevaisuudessa varmistua laadukkaasti asiakaspalvelun toteutumisesta Osuuskauppa Hämeenmaan Prismoissa. Toimenpidesuositusten tavoitteena on tukea esihenkilöitä asiakaspalvelun johtamisessa.

Asiakaslähtöisyyden korostaminen

Toimipaikoissa tulee nostaa asiakas keskiöön. Useammassa haastattelussa nousi esille, että moni työntekijä ajattelee yrityksen olevan olemassa heidän palkanmaksuaan varten ja tämä ajatus tulee saada kääntymään. Työntekijöiden on ymmärrettävä, mikä merkitys heidän työllään on asiakkuuksiin, jotka ovat yritykselle elinehto. Ilman asiakkaita ei ole yrityksiä.

Kun ohjeistuksia ja toimintatapoja uusitaan, tulee nämä perustella asiakasnäkökulmasta. Kun työntekijä ymmärtää kaikkien pienempienkin työtehtävien vaikuttavan lopulta asiakaskokemukseen, alkaa ajatus siirtyä prosessista asiakkaaseen. Asiakaslähtöisyyden tulee heijastua kaikessa viestinnässä läpi organisaation.

Esihenkilöiden tulee ottaa haltuun yrityksessä jo olemassa oleva asiakaspalveluun liittyvä materiaali ja hyödynnettävä sitä henkilöstöpalavereissa ja perehdytyksessä. Jos koetaan, että jotain materiaalia puuttuu, tulisi sen sisällöstä ja toteutuksesta tehdä yhdessä Prismojen esihenkilöiden kanssa suunnitelma, jotta se saadaan juuri Prismoihin sopivaksi.

Tavoitteista ja tuloksista viestiminen

Osuuskauppa Hämeenmaan Prisma käyttää asiakaspalvelun mittareina NPS-tuloksia, Mystery Shoppingia sekä asiakaspalautteita. NPS-kysely on jatkuva ja Mystery Shopping toteutetaan 4–6 kertaa vuodessa. NPS-kyselystä löytyy asiakaspalveluun liittyviä kysymyksiä, joilla mitataan asiakkaiden mielihyvää tervehdymisestä, ystävällisyydestä, kassapalvelusta sekä huomioimisesta. Mystery Shoppingissa on ennalta määritellyt asiat, joita tutkimuksen tekijä tarkastelee ja määrittää pisteytyksen kokemansa mukaan. Kummankin tutkimuksen tavoitteiden tulee olla koko henkilöstölle selvillä ja ne on hyvä mainita aina, kun asiakaspalvelusta viestii.

Toimipaikat saavat jatkuvasti tuloksia NPS:n asiakaspalvelun mittareista ja näistä tulee viestiä henkilöstölle aktiivisesti. Viikottainen seuranta pitää asian esillä ja työntekijöiden on näin tiiviillä seurannalla helppo peilata omaa suoritustaan koko myymälän tulokseen. NPS:n tulos on koko toimipaikkaa koskeva ja tällöin se tulee myös viestiä koko toimipaikalle. Viestinnässä on hyvä hyödyntää sisäistä viestintäkanavaa Workplacea, jolloin työntekijöiden on mahdollista palata tuloksiin uudestaan. Viestinnässä ei riitä pelkkien tulosten julkaisu, vaan viestissä tulisi olla myös sanallista palautetta, jotta se on helpompi sisäistää. Asiakaspalveluun liittyvä viestintä tulee tehdä erillään muista prosesseihin liittyvistä tuloksista.

Mystery Shopping -tulokset tulevat harvemmin kuin NPS-tulokset, mutta niistä viestiminen on myös tärkeää. Mystery Shoppingin mittarit ovat yrityksen itse määrittelemiä, joten niissä pärjäämisen tulisi olla toimipaikan vähimmäisvaatimus. Myös tämän mittarin viestinnässä on tärkeää panostaa numeroiden rinnalla sanalliseen palautteeseen. Näin toimimalla henkilökunnalle osoitetaan, että asialla on merkitystä.

Asiakaspalautteista tulee viestiä henkilökunnalle. Kehitysehdotuksena tähän on, että positiiviset asiakaspalautteet laitetaan aina koko henkilökunnalle nähtäville sisäisiin viestintäkanaviin. Kukin esihenkilö voi arvioida, muotoillaanko

palaute niin, että sen kohdetta ei voi tunnistaa vai julkaistaanko ne tunnistettavina. Negatiiviset asiakaspalautteet tulee myös käsitellä ja ne käydään aina henkilökohtaisesti työntekijän kanssa läpi.

Perehdytys ja osaamisen varmistaminen

Perehdytysprosessissa tulee painottaa asiakaspalvelua. Tällä hetkellä useissa toimipaikossa asiakaspalvelua perehdytetään kassaperehdytyksessä, mutta myymälässä tapahtuva asiakaspalvelu unohtuu. Kehitysehdotuksena on, että muutama Prisman esihenkilö tuottaa yhdessä perehdytysmateriaalin, jota toimipaikkojen perehdyttäjät käyttävät osana uuden työntekijän perehdytystä. Perehdytys asiakaspalveluun tulee ottaa huomioon myös työntekijän siirtyessä työskentelemään toimipaikan sisällä toiselle osastolle, koska tämän opinäytetyötutkimuksen haastatellut kuvasivat asiakaspalvelun olevan erilaista eri osastoilla.

Koko henkilöstön osaamisen varmistaminen on haastavaa suuressa toimipaikassa. Tämän vuoksi osaaminen, ja ennen kaikkea asiakaspalveluosaaminen, tulee nostaa esille vuosittaisissa kehityskeskusteluissa. Kehitysehdotuksena näihin keskusteluihin on se, että työntekijän kehitysehdotuksiin nostetaan jatkossa muiden rinnalle myös yksi asiakaspalveluun liittyvä kehityskohde. Näin esihenkilö saa kuvan, millainen asiakaspalvelija työntekijä kokee itse olevansa ja kehitystä on helpompi seurata.

7.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointia voidaan lähestyä kolmesta näkökulmasta: uskottavuus, kattavuus ja eettisyys. Uskottavuutta voidaan arvioida sen perusteella, hyväksyvätkö tutkimuksen kohteet ja suuri yleisö tutkimustulokset tosiksi. Sillä, kuinka vakuuttuneeksi tutkija saa lukijat omasta ammattitaidostaan, arvioidaan myös uskottavuutta. Lukijat on saatava vakuuttumaan, että valitut menetelmät ja lähestymistavat ovat perusteltuja tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Eettisyyttä voidaan arvioida muun muassa sillä, onko tutkimuksen tarkoituksena tuottaa jotain hyvää sen kohteena oleville, eikä tutkimuksesta saa koitua haittaa. (Puusa & Juuti 2020, 12. luku.)

Tätä opinnäytetyötä tehdessä on pyritty järjestelmällisyyteen ja tarkkuuteen koko prosessin ajan. Työn aloitus viivästyivät muutaman kuukauden alkuperäisestä suunnitelmasta, mutta viivästyksen aikana työn rajaukset kirkastuivat opinnäytetyön tekijälle. Alkuperäisestä suunnitelmasta sisällön suhteen poikettiin joissain kohdin tiedon lisääntyessä. Olemassa olevaa teoriaa lähestyttiin joiltain osin eri näkökulmasta ja toimialajohtajan haastattelu korvattiin kutsuamalla haastateltavaksi yksi ryhmäpäällikkö lisää. Nämä muutokset lisäsivät tutkimuksen tarkoituksenmukaisuutta.

Aineiston keruu tapahtui tutkittavan aiheen näkökulmasta haastattelemalla parhaita asiantuntijoita ja tutkimustulosten kannalta näyte oli riittävän suuri. Näyte oli homogeeninen harkinnanvarainen näyte. Haastateltavien rekrytointi oli vaivatonta, koska opinnäytetyön tavoitteena oli antaa kehitysehdotuksia, jotka helpottavat haastateltujen työtä. Jokainen haastateltu halusi antaa panoksensa työlle ja vain muutama joutui perumaan osallistumisen muuttuneiden aikataulujensa vuoksi.

Aineisto kerättiin teemahaastatteluin, jotta ei liikaa rajattu keskusteltavia aiheita, vaan aineistosta saatiin mahdollisimman rikas ja haastatellut saivat omat näkemyksensä esille. Opinnäytetyön tekijä työskentelee toimeksiantajayrityksessä ja on osan haastatelluista kollega ja tästä syystä haastatteluissa opinnäytetyön tekijä pyrki mahdollisimman neutraaliin linjaan ja minimoi näin oman mielipiteensä vaikutuksen haastattelujen kulkuun. Aineiston kattavuutta kuvaa sen keruussa saavutettu saturaatiopiste. Viimeisimmät haastattelut eivät tuoneet enää aiemmista haastatteluista poikkeavia näkökulmia. Aineisto oli sisällöltään merkityksellinen, koska se yhdessä teorian kanssa antoi vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Opinnäytetyön tekijän omat mielipiteet eivät vaikuttaneet tutkimustuloksiin. Kaikki tulokset muodostuivat haastattelujen analysoinnin perusteella ja tulokset olivat haastateltujen mielipiteitä. Kehittämisehdotukset nostettiin tutkimustuloksista, mutta niiden valinnassa saattoi vaikuttaa opinnäytetyön tekijän oma

mielipide aiheesta. Kehitysehdotusten sisältö muodostettiin yhdistämällä tutkimustuloksia, teoriaa sekä opinnäytetyön tekijän omaa ammattitaitoa ja kokemusta toimeksiantajan toimintatavoista.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena ja se ei sellaisenaan ole suoraan toistettavissa. Tutkimuksen tuloksia voidaan kuitenkin käyttää tietyiltä osin toimeksiantajan muissa marketkaupan ketjuissa. Tutkimustulosten voidaan todeta olevan suuntaa antavia ja alustavia.

8 LOPUKSI

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkimuksen avulla löytää kehitysehdotuksia Osuuskauppa Hämeenmaan Prismojen asiakaspalvelun johtamisen kehittämiseksi. Osa kehitysehdotuksista tuli suoraan esihenkilöiden käyttöön, mutta osa vaatii panostusta koko organisaatiolta. Esihenkilöille kohdennetut kehitysehdotukset ovat sellaisia, että niiden avulla saamme tehtyä huoneen- taulun asiakaspalvelun johtamiseen, joka on tavoitteena tehdä tämän opinnäytetyön jälkeen. Kehitysehdotukset koottiin tutkimustulosten perusteella ja on toivottavaa, että kehitysehdotukset tulevat käyttöön osaksi esihenkilöiden arki- johtamista.

Teoriaan tutustuminen oli aluksi todella vaivalloista, mutta sekin alkoi loppua kohden sujua. Sain itselleni paljon uusia tietoja, joita pystyin hyödyntämään sekä tässä opinnäytetyössä, että omassa työssäni palvelupäällikkönä. Empiirisen aineiston keruu ja sen analysointi oli motivoivaa ja opettavaista. Oli ilahduttavaa, kuinka moni halusi osallistua tutkimukseen, ja kuinka vaivattomasti aineiston sai kerättyä. Tunnistan kyllä, että se ei olisi ollut näin helppoa, jos haastateltavat olisivat olleet täysin vieraita.

Haastavana opinnäytetyön tekemisessä koin ehdottomasti sen aloittamisen kokopäivätyön ja perhe-elämän keskellä. Olin innoissani aiheesta, mutta aloittamisen vaikeus yllätti. Toisena haasteena koin aiheesta pysymisen. Tiedon lisääntyessä vastaan tuli paljon hetkiä, kun huomasin eksyväni joko liian sivuun aiheesta tai meneväni liian syvälle kokonaisuuden näkökulmasta. Tämä

opinnäytetyö toi uutta tietoa sekä minulle, että toimeksiantajalle, mutta silti se on asiakaspalvelun johtamisen kokonaisuudesta vain pintaraapaisu.

Jatkotutkimuksena ehdotan toimeksiantajalle asiakaspalvelun perehdyttämisen kehittämistä. Tämän opinnäytetyön tutkimustulokset osoittivat, että perehdyttämiseen olisi hyvä panostaa ja isossa organisaatiossa sitä olisi tehokasta ja tuloksellista kehittää yksittäistä toimipaikkaa laajemmin. Kehittämistä voi ajatella ketju-, toimiala- tai organisaatiotasolla, mutta tässä opinnäytetyössä tuli hyvin esille, että meneillään on iso kulttuurimuutos, ja siihen tarvitaan tukea ja apua. Laadukas perehdytys maksaa itsensä takaisin osaavana ja sitoutuneena henkilökuntana.

LÄHTEET

Bergström, S. & Leppänen, A. 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16.–18. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus: menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Helsinki: Docendo. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.219753?sid=4309127751> [viitattu 31.3.2024].

Grönroos, C. 2020. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Talentum. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.226255?sid=4046995310> [viitattu 22.2.2024].

Fisher M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen: asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.217199?sid=4043316890> [viitattu 18.2.2024].

Frow, P. & Adrian, P. 2007. Towards the 'perfect' Customer Experience. *The journal of brand management* 15(2), 89–101.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.229077?sid=4258310568> [viitattu 27.3.2024].

Hänti, S. 2021. Asiakas ansaintana: asiakaskeskeinen liiketoimintamalli. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.226735?sid=4038354497> [viitattu 20.2.2024].

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio: yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.223114?sid=4343037153> [viitattu 1.4.2024].

Keronen, K. & Tanni, K. 2017. Sisältöstrategia: asiakaslähtöisyydestä tulosta. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.223543?sid=4455700302> [viitattu 22.2.2024].

Korkiakoski, K. 2023. Huomisen asiakas. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.229649?sid=4039480019> [viitattu 20.2.2024].

Löytänä, J. & Korteso K. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.216973?sid=4043525789> [viitattu 21.2.2024].

Mystery Shopping. s.a. Palveluplus. Verkkosivu. Saatavissa: <https://www.palveluplus.fi/asiakaskokemuksen-mittaaminen/mystery-shopping/> [viitattu 13.2.2024].

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.224794?sid=4341230151> [viitattu 29.3.2024].

- Otala, L. & Meklin, S. 2021. Ketterä oppiminen. 2, Strategiasta käytäntöön. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.227499?sid=4311343476> [viitattu 31.3.2024].
- Palmer, A. 2010. Customer Experience Management: A Critical Review of an Emerging Idea. *The Journal of services marketing* 24(3), 196–208.
- Pietilä, A. 2019. Asiakkuuden vaiheet. Blogi. Päivitetty 14.5.2019. Saatavissa: <https://blog.loyalistic.com/fi/asiakkuuden-vaiheet#hoitomalli> [viitattu 22.2.2024].
- Pirinen, H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.230197?sid=4309711710> [viitattu 31.3.2024].
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Saatavilla: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.225650?sid=4273298139> [viitattu 29.3.2024].
- Pöyhönen, P., Santavuori, H. & Mustonen, S. 2023. Asiakastutkimus – Perusteet ja käytännöt. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.229420?sid=4047086771> [viitattu 22.2.2024].
- Quach, S., Barari, M., Vit Moudrtý, D. & Quach, K. 2022. Service integration in omnichannel retailing and its impact on customer experience. *Journal of retailing and Consumer Services*. 65. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102267> [viitattu 1.4.2024].
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020 Strategiana asiakaskokemus: miksi, mitä, miten? Jyväskylä: Docendo. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.229069?sid=3942244490> [viitattu 13.2.2024].
- Salesforce. 2023. Mitä on hyvä asiakaspalvelu? Verkojulkaisu. Saatavissa: <https://www.salesforce.com/fi/blog/2020/mita-on-hyva-asiakaspalvelu.html> [viitattu 15.2.2024].
- Seppola, R. 2023. Liiketalous- ja yhteiskuntatieteen tutkimusstrategiat, menetelmät. Helsinki: Books on Demand. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.229853?sid=4275213963> [viitattu 29.3.2024].
- Tervehdys Hämeenmaalta. s.a. Osuuskauppa Hämeenmaa. Verkojulkaisu. Saatavissa: <https://hameenmaa.fi/tietoa-meista/> [viitattu 19.2.2024].
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.227527?sid=4038973187> [viitattu 20.2.2024].
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän liiketoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.180956?sid=4085279033> [viitattu 1.3.2024].
- Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.227023?sid=2941834794> [viitattu 27.3.2024].

Vuosikertomus 2022. 2023. Osuuskauppa Hämeenmaa. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://view.sok-julkaisut.fi/okhameenmaa/hameenmaan-vuosikertomus-2022#/page=1> [viitattu 19.2.2024]

Haastattelukysymykset

1. Mitä on hyvä asiakaspalvelu Prismassa?
2. Mitä keinoja esihenkilöllä on asiakaspalvelun johtamiseen?
3. Mitkä ovat esteitä laadukkaan asiakaspalvelun toteutumiselle?
4. Mitä mahdollisuuksia on laadukkaan asiakaspalvelun toteutumiselle?

Haastattelukutsu

Hei,

opiskelen liiketaloutta Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa ja teen tällä hetkellä opinnäytetyötä. Opinnäytetyön aiheena on asiakaspalvelun johtaminen Osuuskauppa Hämeeseen Prisma-ketjussa ja sen tavoitteena on kartoittaa mitä muutoksia tarvitaan, jotta tulevaisuuden tavoitteisiin päästään asiakaspalvelun saralla.

Tutkimusaineisto kerätään haastatteluiden avulla. Haastattelut toteutetaan Teamsin välityksellä ja ne nauhoitetaan aineiston analysointia varten. Haastatteluissa ei kerätä suoria tai epäsuoria henkilötietoja. Haastattelut tehdään 2-3 hengen ryhmissä keskustellen ja aikaa kuluu noin 30min. Jos ehdotettu aika ei sovi, mutta haluat osallistua haastatteluun, voimme sopia myös muun ajankohdan.

Kussakin haastattelussa on tarkoituksena keskustella siitä, mikä on hyvää asiakaspalvelua Prismassa ja millä keinoilla palvelua johdetaan. Lisäksi keskustellaan asiakaspalvelun johtamisen esteistä sekä mahdollisuuksista.

Liitteenä tutkimustiedote ja eettinen suostumus osallistua tutkimukseen, jossa ei käsitellä henkilötietoja

Ystävällisin terveisin

Kaisa Strandvall

Tutkimustiedote

Tutkimustiedote

Kerromme tässä tutkimustiedotteessa tutkimuksesta, sen tavoitteista, toteutuksesta ja tulosten raportoinnista.

Tutkimuksen tekijä

Kaisa Strandvall

Xamk - Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

Yhteyshenkilö tutkimukseen liittyvissä kysymyksissä:

Kaisa Strandvall, Puh. +358447130531, ckast001@edu.xamk.fi

Pyyntö osallistua tutkimukseen

Pyydämme sinua osallistumaan tähän tutkimukseen. Tämän tutkimuksen tarkoitus on löytää kehitysehdotuksia siihen, miten esihenkilö voi johtaa laadukasta asiakaspalvelua Osuuskauppa Hämeenmaan Prisma –ketjussa. Tutkimuksen aineisto kerätään haastattelemalla Prismojen tulosvastaullisia esihenkilöitä sekä keskijohdon edustajia. Toimeksiantaja on Osuuskauppa Hämeenmaa.

Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Voit kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen, keskeyttää tutkimukseen osallistumisesi tai peruuttaa jo antamasi suostumuksen syytä ilmoittamatta, milloin tahansa tutkimuksen aikana eikä siitä koidu sinulle kielteisiä seurauksia. Sinulla on oikeus saada pääsy tietoihin, oikeus oikaista tietoja, oikeus rajoittaa tietojen käsittelyä ja oikeus vastustaa henkilötietojen käsittelyä. Keskeyttäessäsi tutkimukseen osallistumisesi, sinusta siihen mennessä kerättyjä henkilötietoja, näytteitä ja muita tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Tutkimuksen kulku

Tutkimusaineistoa kerätään 4–5 ryhmähaastattelulla sekä kolmella yksilöhaastattelulla, joiden kesto on noin 30 minuuttia. Haastatteluissa kerätään tietoa parhaista käytännöistä asiakaspalvelun johtamisesta, sekä selvitetään mitä haasteita ja mahdollisuuksia aiheeseen liittyen on.

Tutkimuksen mahdolliset hyödyt sekä haitat/riskit ja niihin varautuminen

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää tutkimukseen osallistuvien henkilöiden omassa työssä. Riskejä osallistumisesta ei tunnisteta.

Tutkimusaineiston käsittely

Kerättyä tutkimusaineistoa käytetään vain tämän opinnäytetyön tekemiseen. Tutkimusaineistoa ei luovuteta muille tahoille ja sen säilyttämisestä vastaa opinnäytetyön tekijä. Kerätty aineisto tuhoetaan 1kk opinnäytetyön julkaisun jälkeen. Tutkimuksessa ei käsitellä tai kerätä henkilötietoja.

Tutkimustulokset ja niistä tiedottaminen

Tutkimustuloksia ja kerättyä aineistoa voidaan käyttää ja hyödyntää sellaisessa muodossa, jossa yksittäistä tutkittavaa ei voida tunnistaa. Valmiin opinnäytetyön voi pyytää luettavaksi tekijältä, tai sen voi käydä lukemassa julkaisun jälkeen osoitteessa www.theseus.fi.

Tutkittavan oikeudet on kuvattu tässä tiedotteessa.

Eettinen suostumus osallistua tutkimukseen, jossa ei käsitellä henkilötietoja

Eettinen suostumus osallistua tutkimukseen, jossa ei käsitellä henkilötietoja

**Asiakaspalvelun johtaminen Osuuskauppa Hämeenmaa Prisma
-ketjussa**

Kaisa Strandvall, 0447130531, ckast001@edu.xamk.fi

Tutkimustiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta ja tietojeni käsittelystä siten, että henkilötietojani tai epäsuoria tunnisteita, joista minut voitaisiin tunnistaa, ei käsitellä.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja että voin keskeyttää osallistumiseni tutkimukseen milloin tahansa. Tutkimuksen keskeyttämisestä ei aiheudu minulle kielteisiä seuraamuksia.

Olen lukenut ja ymmärtänyt saamani tutkimustiedotteen ja haluan osallistua tutkimukseen.

Tutkimusprosessi

Työvaihe	Suunniteltu aikataulu	Toteutunut aikataulu
Suunnitelma valmis	Lokakuu 2023	31.10.2023
Toimeksiantosopimuksen laatiminen	Lokakuu 2023	17.10.2023
Suunnitelman esittely seminaarissa	Marraskuu 2023	7.11.2023
Työn teoriaan perehtyminen ja teorialuvut kirjoitettu	Joulukuu 2023	22.2.2024
Teksti kielenohjaukseen	Joulukuu 2023	22.2.2024
Aineiston hankinnan menetelmien teoria kirjoitettu	Joulukuu 2023	8.3.2024
Aineiston hankinta	Tammi-Helmikuu 2023	14. - 22.3.2024
Aineiston analyysi ja tulokset valmiit ja kirjoitettu	Helmikuu 2024	4.4.2024
Johtopäätökset ja lopputuotos valmiit ja kirjoitettu	Maaliskuu 2024	4.4.2024
Koko raportti kielentarkistukseen	Maaliskuu 2024	5.4.2024
Valmis raportti arviointiin	Huhtikuu 2024	9.4.2024
Esittely seminaarissa	Toukokuu 2024	7.5.2024