Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Kauppatieteellinen tiedekunta

PRO GRADU

Huonekalualan myyjäkoulutus myyntitoiminnan kehittämisessä

1.12.2016

0321830 Mauri Pylkkö

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Mauri Pylkkö

Tutkielman nimi: Huonekalualan myyjäkoulutus myyntitoiminnan kehittämisessä

Tiedekunta: Kauppatieteet

Pääaine: Kansainvälinen markkinointi

Valmistumisvuosi: 2016

Pro gradu -tutkielma: Lappeenrannan teknillinen yliopisto

124 sivua, 8 kuvaa, 5 taulukkoa, 55 liitettä

Tarkastajat: Professori Olli Kuivalainen, Professori Anssi Tarkiainen

Hakusanat: myyntitoiminta, myyjien koulutus, myyntitoimintaan vaikuttavat tekijät, myyjien kehityksen mittaaminen

Tämän tutkimuksen avulla voidaan tarkastella koulutuksen mahdollisia hyötynäkökulmia käytännön myyntityöhön. Liiketaloudellisesti ajateltuna tärkeää on nähdä mitä vaikutuksia koulutuksella on ollut jokapäiväiseen arkirutiiniin erilaisissa asiakaskohtaamisissa. Tutkimuksen kohteena on huonekalukauppaa edustava Sotka-ketju.

Asiakkaiden palvelemisesta kiinnostuneet yritykset hankkivat koko ajan aktiivisesti tietoa asiakkaidensa palvelukokemuksista ja kehittävät palveluitaan saamiensa tietojen pohjalta. Sisäisen markkinoinnin kautta yritykseen voidaan luoda työnteolle suotuisa ilmapiiri. Työntekijä jaksaa palvella asiakkaita, kun häneen luotetaan ja hänen työlleen annetaan. Heikosti motivoitunut henkilöstö ei synnytä yhtä hyvää tulosta kuin työnsä mielekkääksi kokeva henkilökunta. Tyytyväiset asiakkaat lisäävät työntekijöiden motivaatiota, joka johtaa palvelun tason parantumiseen (Lahtinen, et al., 92).

Henkilöstön kehittämisohjelmissa ja koulutuksissa on selvä pyrkimys siirtyä pelkkien kehittämis-tapahtumien toteutuksen arvioinnista (=kurssipalaute) yrityksessä kehittämisen painopisteiksi valittujen tavoitteiden, avainalueiden, strategioiden toteutumisen ja tuloksellisuuden seurantaan.
Entistä enemmän halutaan nähdä henkilöstölle suunnattavien toimenpiteiden syy-seuraussuhde taloudellisen tulokseen.

Koulutus on aina johtamisen välinen yksilön tietoihin, taitoihin, asenteisiin ja motivaatioon vaikuttamiseksi, strategian mukaisen toiminnan aikaansaamiseksi sekä yrityksen tavoitteisiin pääsemiseksi.
Saataessa tietoa palvelusta ja jakelujärjestelmästä, voidaan tehdä parannuksia asiakaspalveluun ja tapoihin, joilla työntekijät antavat palvelua.

Jos ajatellaan kilpailukykyä organisaation kannalta on oleellista ymmärtää millaista osaamista kyseisessä organisaatioissa tarvitaan mahdollisesti tulevaisuudessa. Kehityskeskusteluiden ja mahdollisten osaamiskartoituksien jälkeen yrityksen johdon ja muiden esimiesten pitää miettiä millaista mahdollista koulutusta organisaation työntekijöille olisi järkevää tarjota, että lähitulevaisuuden osaamisvaatimukset tulisi täytettyä.

ABSTRACT

Author: Mauri Pylkkö

Title: Vendor training in the field of development of the furniture sales business

Faculty: LUT School of Business and Management

Major: International Marketing

Year: 2016

Master's thesis: Lappeenranta University of Technology
124 pages, 8 figures, 5 tables, 55 appendixes

Examiners: Professor Olli Kuivalainen, Professor Anssi Tarkiainen

Keywords: sales activity, sales people training, factors affecting to the sales activities, measuring the evolution of sellers

This study can be viewed from any commercial aspects of the training on practical salesmanship. Economically speaking, the business is important to see what the impact of education has been the everyday routines in various meetings with customers.
The study is representative of the Sotka furniture stores in the chain.

Guest interested in serving companies acquire all the time actively information about customers' service experiences and develop their services on the basis of the information received.

Through internal marketing there is a field for the company to create a work of making a favorable atmosphere. The employee can be able to serve customers, if we trust in him / her and to his work which is given. Unmotivated staff does not generate as good a result as meaningful experiencing staff work. Satisfied customers increase employee motivation, which leads to an improvement in the service level (Lahtinen et al., 92).

Manpower development and training programs is a blatant attempt to switch from assessment to implementation of mere development-events (= price will be refunded) enterprise development as priorities the monitoring of selected objectives, key areas in the implementation of strategies and performance.
More and more want to see the staff of the measures directed at the cause-effect relationship between economic performance.
Education is always between the management of an individual's knowledge, skills, attitudes and motivation to influence, to provide activities under the strategy, and the company aims to achieve.
Information leading service and distribution system, improvements can be made to customer service and the ways in which employees provide service.

If we consider the competitiveness of the organization, it is essential to understand what kind of knowledge that organizations might be needed in the future. After development discussions and competence surveys of potential people would be reasonable to the company's management and other managers to think about what kind of possible training for the organization's employees to provide that in the near future skill requirements should be met.

ALKUSANAT JA KIITOKSET

Myyjän työssä menestyminen vaatii monenlaista tietoa ja taitoa eli osaamista. Tätä osaamista, työelämän yleisiä taitoja, ovat vuorovaikutustaito, ongelmanratkaisutaito, konfliktien hallintataito sekä taitoa asioiden koordinointiin, organisointiin ja suunnitteluun. Nämäkään eivät kuitenkaan aina riitä, vaan lisäksi tarvitaan myyntityön ammattiosaamista, joka on paljolti asiakassuhteen rakentamista, sen kehittämistä ja asiakkaan sitouttamista.

Kaikkiin näihin taitoihin halutaan vaikuttaa koulutuksella. Miten siinä onnistutaan jää usein pelkkien olettamusten varaan. Siksi tällaisella tutkimuksella, joka mittaa koulutuksen onnistumista, on omalla tavallaan sosiaalinen tilaus.

Kokonaan toinen näkemys tähän aiheeseen liittyen on se, halutaanko tällaista tutkimusta tuoda julkisuuteen. Ristiriitoja voi syntyä kauppiaiden ja henkilökunnan välillä siitä, miten tutkimustuloksia käsitellään ja varsinkin jos ne ovat negatiivisia. Hyvin merkittävässä roolissa on henkilö, joka näitä tuloksia esittelee ja miten hän niitä tulkitsee.
Jos asiat halutaan tuoda julkisuuteen, seuraava vaihe on kehittymisen ensi askel; miten tästä eteenpäin jos asiat eivät ole kunnossa. Tämän tutkimuksen avulla halutaan rohkaista yrittäjiä (kauppiaita) tekemään uusia päätöksiä henkilökunnan kouluttamisen suhteen, koska vain sillä tavalla eri yhteisöt (myymälöiden henkilökunnat) voivat kehittää omaa osaamistaan suomalaisessa palvelukulttuurissa.

Kiitokset haluan osoittaa professoreille Olli Kuivalainen ja Anssi Tarkiainen sekä vaimolleni Kirsille; te kaikki olette jaksaneet tukea minua näiden vuosien aikana tämän työn valmistumiseksi.

Espoossa 1.12.2016
Mauri Pylkkö

SISÄLLYSLUETTELO

LUKU 1:

1. JOHDANTO

1.1 Miten tutkimus tehtiin käytännössä
1.2 Tutkimuksen aihe
1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat
1.4 Miksi tämän tutkimusongelman ratkaisu on tärkeää
1.5 Taustaa tutkimukselle
    1.5.1 Huonekaluteollisuus
    1.5.2 Palveluosaaminen
    1.5.3 Peruste tälle tutkimukselle
    1.5.4 Perusolettamuksia

2. MYYNTITOIMINNAN JOHTAMINEN

2.1 Myyntitoiminta
2.2 Palveluprosessi osana myyntiprosessia
2.3 Perinteinen tuotteen markkinointikolmio
2.4 Markkinoinnin tavoitteet ja asiakkaan sitoutumisen tasot
2.5 Myyntitoiminnan kehittäminen
2.6 Asiakkaiden erilaisuus
2.7 Tunteet ja järki ostotoiminnassa
2.8 Ostajan päätöksentekoprosessi
    2.8.1 Ostokäyttäytymisen tyypit
    2.8.2 Päätöksentekoprosessin vaiheet
    2.8.3 Valmistautuminen
2.9 Asiakaspalvelun johtaminen ja kehittäminen
    2.9.1 Asiakastyytyväisyys
    2.9.2 Asiakkaan kuunteleminen
    2.9.3 Henkilöstö osana kilpailukeinoja
    2.9.4 Myyjien osaamisen johtaminen
    2.9.5 Asiakaspalvelun rooli organisaatiossa
    2.9.6 Asiakaspalvelijan rooli
    2.9.7 Asiakaspalvelu ja henkilökohtainen näkyminen
    2.9.8 Asiakaspalvelu osana markkinointiviestintää
    2.9.9 Yksilöllinen huonekaluhankinta
    2.9.10 Uusien tuotteiden merkitys hankinnassa

3. MYYJÄKOULUTUS

3.1 Myyntiprosessin vaiheet
3.2 Myyjähenkilöstön kehittämisprosessi
3.3 Myynnin johtamisprosessi
3.4 Koulutuksen rooli

3.4.1 Koulutuksen nykytilan arviointi
3.4.2 Koulutuksen tavoitteet

4. TUTKIMUSMETODOLOGIA

4.1 Palveluprosessin mittaamisen hyötyjä
4.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi
4.3 Tutkimusmenetelmät
    4.3.1 Internet-tutkimuksen taustaa
    4.3.2 Mystery shopping –tutkimusmenetelmä

LUKU 2:

EMPIRIA

1. LIIKETOIMINNAN LUONNE
    1.1 Palvelu osana tuotetta
        1.1.1 Palvelutuotteen toimivuus
        1.1.2 Asiakastyytyväisyyden kehittyminen
        1.1.3 Palvelukokonaisuus
    1.2 Palvelustrategian toteuttaminen
    1.3 Sotka-ketjun palvelustrategia

2. TUTKIMUSTULOKSET

2.1 Internet-tutkimus
2.2 Mystery shopping-tutkimus
2.3 Internet-tutkimuksien luotettavuus ja uskottavuus
2.4 Lopulliset tulokset
    2.4.1 Tyytyväisyys koulutukseen
    2.4.2 Aiottu käyttäytymisen muutos
2.5 Faktorianalyysi
2.6 Yhteenveto ja analyysi tuloksista
    2.6.1 Oppiminen / koulutus
    2.6.2 Vaikutus käytäntöön
    2.6.3 Riippuvuus koulutuksen ja käytännön välillä

3. JOHTOPÄÄTÖKSET

3.1Yleistä
3.2 Suositukset liikkeenjohdolle
3.3 Jatkotutkimusaiheet
3.4 Keskustelu ja johtopäätökset

KUVA – JA TAULUKKOLUETTELOT

- Tuotteen markkinointikolmio
- Markkinointi 1.0, 2.0, 3.0 vertailu
- TNS Gallup forum-ostokäyttäytymiset 2010 ja 2011
- Kykyjen hallinnan kokonaisuus
- Myyntiprosessin vaiheet
- Huonekalukaupan arvoketju kuluttajan silmin
- Huonekalu- ja sisustustarvikekaupan markkinaosuudet 2012

AVAINSANAT:

- myyntitoiminta
- myyjäkoulutus
- myyntitoimintaan vaikuttavat tekijät
- myyjien kehityksen mittaaminen

LIITTEET:

- Yrityskuvaus: Keskon käyttötavararyhmä
- Indoor Group Oy:n perusesittely
- faktorianalyysin tulostukset
- internet-tutkimuksen kuvaukset

LUKU 1

1. JOHDANTO

Useimmat organisaatiot rakentavat verkostoja, jotka tukevat tiedon hankinnan ja jakelun kautta jatkuvaa oppimista. Ne yritykset menestyvät, jotka ovat parempia jakamaan tietoa yksilöiden välillä. (Mishran et al.2011, 344-359).

Oikeiden ja osaavien työntekijöiden merkitys on jokaisessa yrityksessä ratkaiseva ja jatkossa se vain korostuu suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle, työntekijämarkkinoiden kansainvälistyessä ja todellisen osaajapuutteen tullessa uhkatekijäksi. Osaamisen kehittämisestä ja johtamisesta on tullut aito kriittinen menestystekijä kaikilla toimialoilla kaikissa organisaatioissa, ei vain huonekalukaupassa (Nieminen, et al, 135).

Hong ja Ståhle toteavat (2005), että onnistuneen liiketoiminnan arvokkaimpana tekijänä nähdään osaaminen. Avainasiana on saada hankituksi tarvittavat resurssit tai tarvittavaa osaamista. Tätä lähestymistapaa tai ymmärrystä voidaan kutsua resurssien osaamiseksi; yksittäisen henkilön tai henkilöstön osaamiseen liittyvien käytäntöjen sekä perinteisen yhtenäisen ydinosaamisen hyödyntämiseksi. Toinen lähestymistapa on dynaaminen kapasiteetti, jolloin sovelletaan osaamista organisatorisiin rutiineihin ja käytäntöihin. Oletuksena että tämä on ainoa tapa, jolla yritys saa kestävää kilpailuetua, erityisesti ennalta arvaamattomassa ja levottomassa liiketoimintaympäristössä. Tätä kutsutaan integroivaksi toimivallaksi, jossa korostetaan "mitä tiedät ja mihin pystyt" eikä "mitä osaamista sinulla on". Kolmannessa lähestymistavassa osaamista ei nähdä resurssien kautta vaan syntyy ja rakentuu yrityksen käytännöistä ja toiminnasta. Näin ollen keskeisenä asiana on tuottaa resursseja tai uutta oppimista. Tätä lähestymistapaa voidaan kutsua innovatiivisia oppimisprosesseja tuottavaksi. Hankintaprosessi ja itse osaaminen sekä tieto "miten tuottaa resurssit ja valmiudet", ovat ne mahdollisuudet joilla helpotetaan organisatorisia ja strategista muutosta, Tämä meta-osaaminen on erityisen tärkeä nykypäivän levottomassa ja epävarmassa liikemaailmassa (Hong et al. 2005, 129).

Kauppa on muutamassa vuodessa mullistunut enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Hyvä palvelu ja halvat hinnat eivät enää takaa kaupan menestymistä. Asiakkaat eivät sitoudu yhteen ostopaikkaan, he eivät halua ostaa vain siksi, että tavaraa on tarjolla tai se on hal-

paa. Ostaessaan he toteuttavat itseään ja arvojaan, hakevat elämyksiä ja merkityksiä, vaihtelua ja välittämistä (Peltola, 2007, 252).
Asiakkaisiin suuntautuvan ulkoisen markkinoinnin onnistumisen varmistamiseksi on huomioitava, että oma henkilökunta on sisäistänyt asiakassuuntaisen markkinoinnin ja että se on ymmärtänyt palvelun merkityksen. Sisäisen markkinoinnin kautta yritykseen voidaan luoda työnteolle suotuisa ilmapiiri. Työntekijä jaksaa palvella asiakkaita, kun häneen luotetaan ja hänen työlleen annetaan. Heikosti motivoitunut henkilöstö ei synnytä yhtä hyvää tulosta kuin työnsä mielekkääksi kokeva henkilökunta. Tyytyväiset asiakkaat lisäävät työntekijöiden motivaatiota, joka johtaa palvelun tason parantumiseen (Lahtinen, et al., 92).
Asiakasta on opittava palvelemaan uudella tavalla. Ei riitä, että tarjotaan sitä mitä kysytään. Pitää tarjota sitä mitä ei osata kysyä. Jos halutaan palvella hyvin pitää tuntea asiakas; tietää mitä asiakas haluaa tänään ja huomenna (Peltola, 2007, 252).

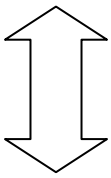
Palvelujen kehittämisessä on tärkeää nähdä palvelutilanne asiakkaan näkökulmasta. Testiasioinnin avulla asiakkaalla on mahdollisuus antaa palautetta todellisista tapahtumista ja omista kokemuksistaan palvelutilanteessa. Yritykselle testikäynti kertoo objektiivisen palautteen sekä hyvistä tilanteista että huonosti sujuneista tilanteista. Nämä kokemukset toimivat hyvänä työvälineenä koulutuksessa ja toiminnan kehittämisessä ja toisaalta myös hyvien suoritusten palkitsemisessa. Testikäynnit tuottavat jatkuvan seurannan avulla myös tietoa yrityksen palvelun laadun kehityksestä. Tutkittavat yritykset edustavat eri palvelualoja ja ovat usein palvelu- tai kauppaketjuja.

Lähdettäessä tutkimaan Sotka-ketjun asiakaspalvelun tilaa, määriteltiin päätös tutkimusongelman perusteella seuraavista yksityiskohdista: rakennetaanko tutkimus kvalitatiiviselle vai kvantitatiiviselle pohjalle, miten mahdollinen empiirinen tieto hankitaan ja miten sitä analysoidaan, mikä on normatiivisuuden tilanne, miten käsitteiden operationalisointi selvitetään ja mikä on tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.

Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on tuoda aineistoon selkeyttä ja siten synnyttää uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Tällä analyysillä aineisto pyritään tiivistämään kadottamatta silti sen sisältämää informaatiota. Itse asiassa informaatioarvoa pyritään suurentamaan rakentamalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä (Eskola & Suoranta 2008, 137).

Halusin tuoda tähän työhön useamman näkökulman tarkastelutavan: ensisijainen tutkimus (internet-tutkimus) näkemyksistä koulutukseen rajattiin koskemaan myyjähenkilöstöä sekä heidän esimiehiään (myymäläpäälliköitä ja kauppiaita). Toinen aiheeseen liittyvä tutkimus käsittelee asiakaskokemusta (Mystery shopping).

Internet-tutkimus: näkemykset myyjäkoulutuksesta
(myyjät, myymäläpäälliköt, fr-kauppiaat)



Mystery shopping-tutkimus:
työssä tarvittava osaaminen
asiakkaan näkökulmasta

1.1 Miten tutkimus tehtiin käytännössä

Kyselyprosessi toteutettiin seuraavasti:

Kyselyn tavoitteiden määrittäminen => Menetelmien valinta ja kysymysten suunnittelu

=>Aineiston kerääminen => Aineiston analysointi => Tulosten raportointi => Tulosten

hyödyntäminen

Matriisi-kysymystyypissä kysyttävä asiakokonaisuus jaetaan alakohtiin, joita voidaan arvioida tai kommentoida.
Matriisiin voidaan yhdistää erilaisia kysymystyyppejä sekä avoimia ja strukturoituja kysymyksiä.

1.2 Tutkimuksen aihe

Ostokäyttäytymisen laukaisevat tarpeet. Niitä ohjailevat ostomotiivit, joita voi olla lukuisa määrä. Asiakkaan erilaiset ominaisuudet sekä yritysten markkinointimenetelmät muovaavat tarpeita ja motiiveja. Yritysten menestymisen edellytys on se, että ne vastaavat niihin tarpeisiin, joita kuluttajat heille esittävät (Bergström, Leppänen, 2007, 98).

Kuluttajien ostokäyttäytyminen ja siihen liittyvä ostopäätösten tekeminen on useiden eri tekijöiden aikaansaamaa toimintaa. Taustatekijöinä vaikuttavat ympäröivä yhteiskunta ja markkinointia harjoittavat yritykset. Kuluttajien ostohalua ja kyvykkyyttä toteuttaa hankinto- ja ohjaa myös heidän henkilökohtaiset ominaisuudet, jotka näkyvät lopullisissa tuotteita koskevissa valinnoissa (Bergström, Leppänen, 2007, 99).
Markkinoinnin alkuperäinen mantra on ”löytää tarpeita ja täyttää ne”. Yritykset löytävät tarpeita kuuntelemalla tai haastattelemalla asiakkaita ja valmistavat sitten sopivan ratkaisun jokaiseen tarpeeseen (Kotler, 2003, 30).

Taloustieteilijä David Ricardo esitti jo pari vuosisataa sitten tämänkin päivän kaupankäyntiä ohjaavan ns. suhteellisen edun periaatteen. Sen mukaan tavaroita ja palveluksia kannattaa tuottaa siellä, missä se tulee edullisimmaksi. Vastaavasti aikaansaatuja tuotteita ja palveluksia kannattaa viedä sinne, missä toisia tavaroita ja palveluksia kyetään tuottamaan edullisimmin.

Tämä pätee globalisoituvassa maailmassa myös huonekalutuotantoon, jolloin tuotannon ja ostojen hajauttaminen tulee niin muodoin välttämättömäksi niin kauan kuin muut tekijät kuten esimerkiksi kuljetus- ja laatukustannukset eivät ylitä suhteellisen edun arvoa. Vastaavasti liiketoiminnasta aikaansaatavilla mittakaavaeduilla on taipumus johtaa yhä suurempaan yksikkökokoon, mikä huonekalujen jakelun kannalta merkitsee jälleenmyynnin ketjuuntumista yhä harvempiin käsiin. Seurauksena on luonnollisesti, että myös ostotoiminta keskittyy ja siitä tulee oleellinen instrumentti huonekalujen markkinoinnissa. Vastaavasti huonekaluvalmistajan elinehdoksi muodostuu kilpailukykyisen tuotantokapasiteetin ja hintamarginaalin ohella sellaisten jälleenmyyjää palvelevien oheistoimintojen kehittäminen, jotka lujittavat ja syventävät asiakasuskollisuutta.

Kotimaisen huonekalualan pienyritysvaltaisuus ja sopeutuva markkinointistrategia on jo itse asiassa johtanut siihen, että arvoketjun johtajan rooli on kotimarkkinoilla vahvasti siirtynyt jälleenmyyjille. Kehittämällä ostotoimintaansa ja avaamalla ovensa ulkomaiselle maahantuonnille suurimmat jälleenmyyjät pystyvät lisäksi suhteellisen helposti kontrolloimaan kotimarkkinoiden hintatasoa. Toteutuneen kehityskulun riskinä on, että jälleenmyyjään tukeutuvan liiketoimintakonseptin myötä huonekaluvalmistajan itsenäisyys häviää tavalla, mikä on periaatteessa oikaistavissa vain perustamalla oma jakelukanava tai lisäämällä oleellisesti omaa markkinointi- ja tuotekehityspanosta (Lindman, 2004)

1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Pääongelma:
Miten koulutuksella voidaan vastata huonekalukaupan myynnin muutostarpeisiin?

Alaongelmat:

1. Mitä muutostarpeita huonekalukaupassa on?
2. Mitä tavoitteita myynnin koulutukselle asetetaan ja miten niiden toteutumista voidaan mitata?
3. Kuinka hyvin koulutus auttaa myymälöitä tavoitteiden saavuttamisessa?

Ensimmäisessä tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää, miten uusi myyjäkoulutus on mahdollisesti vaikuttanut toimintaan asiakaspinnassa.
Kysely pyrittiin suunnittelemaan niin, että se kunnioittaa vastaajaa, hänen panostaan osallistua tutkimukseen, hänen aikaansa sekä antaa luotettavia vastauksia tehtyihin kysymyksiin.

Vastattavat asiat käsittelivät koulutuksen tavoitteita, asioiden ajankohtaisuutta ja miten tärkeinä kysytyt asiat koettiin.
Lisäksi haluttiin selvittää, oliko koulutuksesta mahdollisesti käytännön hyötyä omien työtehtävien hoidossa ja voisiko sen perusteella saada käyttöön jopa uuden toimintamallin.
Lisäksi vastaajilta peilattiin heidän näkemyksiään sitoutumiseen, asiakaskontaktointiin sekä ylipäätään suhtautumisesta jatkuvaan koulutukseen.
Kun vastaajat olivat arvioineet omia kokemuksiaan ko. asioissa heitä pyydettiin valitsemaan kolme tärkeintä asiaa kysytyistä näkemyksistä. Näin saatiin arvotettua vastattavien kohtien keskinäinen merkittävyys.

Lisäksi haluttiin tietää toisen tutkimustavan, Mystery shopping –menetelmän avulla, onko koulutuksella ollut vaikutusta myyjien kehittymiseen. Mystery shopping on työkalu, jota yritykset käyttävät palvelun laadun sekä päivittäisten asiakkaiden kokemusten mittaajana. Sen juuret tutkimusmenetelmänä kuuluvat vuoteen 1940, jolloin alettiin tutkimaan työntekijöiden rehellisyyttä ja yhtenäisyyttä kyseisellä menetelmällä (PaminCa, 2009, 3).

Mystery Shopping -ohjelmalla ei ole tarkoitus yrittää vakoilla työtekijöitä, vaan hyvin laadittu suunnitelma parantaa asiakaspalvelua sekä inhimillisten voimavarojen hallintaa. Mystery shopping-ohjelma on juuri niin hyvä kuin sen toteutussuunnitelma on. (Restaurang Bu-

siness, 1989, s. 138). Kun Mystery Shopping -ohjelma on kehitetty ja toteutettu työntekijöiden ja asiakkaiden näkökulmasta, voi lopputuloksesta hyötyä molemmat tasot.

Saataessa tärkeää tietoa palvelusta ja jakelujärjestelmästä, voidaan tehdä parannuksia asiakaspalveluun ja tapoihin, joilla työntekijät antavat palvelua. Mystery shoppingista voi myös tulla positiivinen motivoinnin työkalu työntekijöille, jos he ovat ohjelman alusta alkaen mukana pelkäämättä tuloksia. Samalla he ymmärtävät joukkuefilosofian merkityksen tarjotessaan palvelua ja odottaessaan palautetta erinomaisesta palvelusta, vastaanottaessaan palkintoja ja kannustusta. (Erstad, M. 1998, 38).

1.4 Miksi tämän tutkimusongelman ratkaisu on tärkeää

Rousseau`n ja Schalkin (2000) mukaan yksilön ja organisaation välillä on työntekijän näkökulmasta psykologinen sopimus, ns. näkymätön liima. Työntekijä on lojaali ja sitoutunut organisaation arvoihin edistämällä organisaation etua tekemällä tehtävänsä; työnantajan puolestaan oletetaan tarjoavan koulutusta, kehitys- ja ylenemismahdollisuuksia varman työpaikan lisäksi (Heilmann, 2011).

Hongin ja Ståhlen (2005) mukaan tiedon ja osaamisen hallinta tuottaa yleisiä valmiuksia koko organisaatiolle lisäämällä systemaattista tehokkuutta toteuttaa organisaation strategiaa (Hong & Ståhle 2005).

Prahalad ja Hamel (1990) tiivistävät ydinosaamisen organisaation yhteiseksi oppimiseksi sovittamalla yhteen erilaista tuotannollista oppimista ja teknologia-alueita. Se edellyttää osallistumista ja sitoutumista työskentelyyn sekä kommunikaatiota yli organisaation rajojen. Samalla se yhdistää ihmisiä usealla tasolla sekä eri funktioissa. Organisaatiossa puolestaan osaaminen laajenee, kun sitä jaetaan ja käytetään.

Eisenhardtin ja Martinin (2000) mukaan yritykset muodostavat uusia yhdistelmiä resurssien dynaamisista kyvykkyyksistä muuttuvien markkinatilanteiden sitä edellyttäessä (Laamanen et al. 2005, 64). Ansoff (1979) toteaa strategisen muutoksen tapahtuvan ympäristöön kytkentöjen, sisäisten rakenteiden tai niiden molempien muuttuessa (Laamanen et al. 2005, 99).

Koulutuksen ydinprosessi on oppimisprosessi ja tukiprojekteina suunnittelu, tuottaminen ja parannusprosessi. Aikuiskoulutuksessa keskitytään usein erilaisiin tukiprosesseihin niiden konkreettisuuden vuoksi ja myös siksi että ne ovat helpommin käsiteltäviä prosessijohtamisen kautta. Prosessien mittaaminen perustuu organisaation yleistavoitteisiin ja strategiseen visioon, samoin kuin prosessien suunnittelukin. (Ruohotie, 1998, 156).

Tämän tutkimuksen avulla voidaan tarkastella koulutuksen mahdollisia hyötynäkökulmia käytännön myyntityöhön. Liiketaloudellisesti ajateltuna tärkeää on nähdä mitä vaikutuksia koulutuksella on ollut jokapäiväiseen arkirutiiniin erilaisissa asiakaskohtaamisissa.

1.5 Taustaa tutkimukselle

Suomi siirtyi kulutusyhteiskuntaan 1980-luvulla asiakkaiden alkaessa vaatia kunnollista palvelua ja enemmän tuotevalikoimaa ostovoiman kasvaessa. Aina 1950-luvun lopulle saakka kestäneestä tuotantosuuntautuneisuuden kaudesta alettiin siirtyä asiakaskeskeisyyteen askel askeleelta. Kun 1960-luvulla tuotteet olivat vielä pääosassa asiakkaiden sijasta, niin samaisen vuosikymmenen lopulla kuluttajat alkoivat jo vaatia laadukkaampaa palvelua ja laadukkaampia tuotteita, myynnin tueksi tarvittiin markkinointia. Kysyntään keskittynyt vaihe kesti aina 1980-luvulle, jolloin markkinointistrategioita alettiin uudistaa, asiakkaita segmentointiin, tutkittiin kulutustottumuksia ja arvoja, kanta-asiakkuudesta tuli tuottoisa konsepti useille yrityksille. Henkilöstön asiakaspalvelukoulutusta tehostettiin. Kaupungistumisen myötä palveluelinkeinojen kysyntä kasvoi kansalaisten ostovoiman kasvaessa. Elinkeinoelämän rakennemuutokset ja hyvinvointiyhteiskunnan rahoitusperustan vahvistuminen edesauttoivat muutosta. Asiakaskeskeinen markkinointi 1990-luvun laman jälkeen korostui, kun ratkaiseviksi kilpailutekijöiksi ovat nousseet hinta, palvelu, jakelu, saatavuus ja näkyvyys tuotannon siirryttyä halvemman työvoiman maihin. (Lundberg & Töytäri, 2010, 29 – 31).

Ratkaiseva viimeinen lenkki liiketoiminnassa on asiakaspalvelu. Taitamaton toiminta voi tuhota kaupan, vaikka itse tuote olisi kunnossa, saatavilla, hinnoiteltu oikein ja asiakas saatu kiinnostumaan tuotteesta niin että hän saapuu liikkeeseen katsomaan tuotetta ostotarkoituksessa. Todellinen kokonaiskäsitys palvelutilanteesta muodostuu mainonnasta, mielikuvista, ennakkokäsityksistä, kokemuksista, odotuksista ja saadusta kohtelusta. Hyvin kohdeltu asiakas palaa kauppaan yhä uudelleen ja suosittelee liikettä muillekin. (Lundberg & Töytäri, 2010, 32-33).

Myyntityön osaamisen kannalta perustaidot on usein opittu lukemalla oppaita, käyttäen Intranetia tai kysymällä asiantuntijoilta. Tämä merkitsee sitä, että joku on jo muotoillut tai suunnitellut perustiedot; ne voi hakea jostain ja tämä seikka on ollut oppijan tiedossa. Perustiedot eivät ole erillään rinnakkaisesta tiedosta, vaan se on ennemmin uusi moduuli,

joka tarvitaan (Döös et al, 2005, 485). On olemassa useita menetelmiä, miten ihmiset voivat oppia tarvittavat perustaidot.

Lundberg et al. (2010, 42-43) toteavat että kun kuluttaja on kävellyt liikkeeseen, on hän asiakas. Ostokäyttäytymisen perusteella asiakkaat voidaan luokitella hierarkiaryhmiin; kuluttajiin, kokeilijoihin, asiakkaisiin, lojalisteihin ja sanansaattajiin. Kuluttaja on satunnainen kävijä, mutta tullessaan toisen kerran samaan liikkeeseen voi häntä kutsua jo asiakkaaksi. Kokeilija puolestaan mainoksen nähtyään ja kuultuaan tuotteesta / palvelusta tulee ostoksille testatakseen kyseisen tuotteen tai palvelun. Lojalisti tulee yhä uudelleen ja säännöllisemmin samaan liikkeeseen, hänestä tulee liikkeen kanta-asiakas. Sanansaattaja on valmis kertomaan hyvästä palvelusta ja tuotteesta eteenpäin itse saamansa hyvän palvelun innoittamana. Sama tietysti tapahtuu asiakkaan saadessa huonoa palvelua.
Sanansaattajat ovat halvin markkinointikanava, hyvä maine puolestaan kannattavin osa mainosbudjettia. Parhaimmat yritykset huolehtivat kaikista asiakkaistaan, pitkäkestoisiin kanta-asiakkuuksiin investoiminen tulee yrityksille edullisemmaksi kuin uusasiakashankinta. Toki uusasiakashankinta on myös kasvun edellytykselle tärkeää(Lundberg & Töytäri, 2010, 45).
Oman työnsä osaaminen, tuotetietous ja markkinoiden ymmärtäminen on ammattitaitoa, jota asiakkaat arvostavat. Tietomäärä ei pelkästään riitä, vaan tietoa on osattava hyödyntää oikealla palveluasenteella höystettynä palvelutilanteessa (Lundberg & Töytäri, 2010, 39).
Asiakas muistaa saamansa palvelun ”niin hyvässä kuin pahassa”. Valintamahdollisuuksien runsaus kiristää kilpailua asiakkaista, heille ei enää riitä peruspalvelu vaan he haluavat täyden katteen rahoilleen, siis myös hyvän palvelun (Lundberg & Töytäri, 2010, 190).
Palveluja tuotetaan sekä käytetään samanaikaisesti, niitä ei voi varastoida, ei säilyttää, lainata, patentoida tai luovuttaa edelleen (Lundberg & Töytäri, 2010, 41).
Kahta samanlaista asiakasta ei ole, vaikka he ostaisivat saman tuotteen samaan tarpeeseen maksaen saman yrityksen kortilla ostoksensa. Silti he ovat yksilöinä erilaisia käyttäytymiseltään, luonteeltaan ja tarpeiltaan(Lundberg & Töytäri, 2010, 187).
Asiakkaiden palvelemisesta kiinnostuneet yritykset hankkivat koko ajan aktiivisesti tietoa asiakkaidensa palvelukokemuksista ja kehittävät palveluitaan saamiensa tietojen pohjalta. Pelkkä palautelaatikko ovensuussa ei riitä. Useimmat asiakkaat olettavat ettei kyselylomakkeen täyttäminen ja laatikkoon pudottaminen tuota heidän toivomaansa muutosta palveluiden kehittämisessä. Tosiasiassa he eivät usko että noita lomakkeita edes jatkokäsitel-

lään. Kuitenkin jatkuvalla asiakaspalauteseurannalla saadulla tiedolla on merkitystä tulevaisuudessa. (Lundberg & Töytäri, 2010, 53-54).

1.5.1 Huonekaluteollisuus

Suomalainen huonekaluteollisuus on erityisen riippuvainen kotimarkkinoista ja yksityisen kulutuskysynnän kehittymisestä. Suomen markkinat eivät enää kuitenkaan merkittävästi kasva, joten pysyäkseen kasvu-uralla huonekaluteollisuuden pitäisi vahvistaa toimintaansa viennin avulla (Työ- ja elinkeinoministeriön tiedote, 2011).

Vuoden 2008 finanssikriisin vaikutus alaan oli hitaampaa verrattuna muihin toimialoihin, mutta sen kesto on ollut pitempi kuin muilla. Huonekaluja valmistava teollisuus työllisti Suomessa noin 8200 ihmistä vuonna 2010. Alan kannattavuus oli käyttökatteella mitattuna 3,2 % ja sen omavaraisuusaste oli 40%. Kyseisenä vuonna alan yritysten poistot olivat suuremmat kuin investoinnit (Työ- ja elinkeinoministeriön tiedote, 2011).

Huonekalujen tuonnilla on iso rooli alan kaupankäynnissä. Viimeisen kymmenen vuoden aikana se on likimain kaksinkertaistunut ollen arvoltaan 420 miljoonaa euroa vuonna 2010.Toisin sanoen kotimainen huonekaluteollisuus kohtaa globaalia kilpailua jo omalla markkina-alueellaan.

1.5.2 Palveluosaaminen

Lundberg et al.(2010, 54-55) mukaan palveluosaamiseen kuuluu keskeisinä johtamisen ja toiminnan ohjauksen sekä pätevyyden ja osaamisen lisäksi järjestelmien ja palveluketjun toimivuus, reklamaatioiden käsittely ja markkinatilanteen oikea-aikainen hahmottaminen.

Ainutkertaisella tuoteidealla voi nopeasti nousta huipulle, mutta puutteellisella tai olemattomalla asiakaspalvelulla sieltä tullaan nopeasti alas (Lundberg & Töytäri, 2010, 75).

Jälkimarkkinointi kannattaa hoitaa hyvin, koska kaikki kauppa on tunnekauppaa. Asiakas palaa uudestaan, jos hänelle jää tunne välittämisestä ja turvallisesta olosta. Asia, joka koskee myös yritysten välistä kauppaa, onhan asiakas tekemästään hankinnasta vastuullinen työnantajalleen. Yritysten parhaimmisto kerää koko ajan ja kaikkialla asiakkaistaan tietoa. Tyytyväisyys asiakaspalveluun ja tuotteeseen sekä onko asiakas valmis tekemään hankintoja edelleen samasta paikasta on toki kyselyllä selvitettävä, mutta sen lisäksi on hankittava tietoa tulevaisuuden hankinnoista sekä mahdollisuudesta tarjota niihin hankintoihin ratkaisuja. Asiakastiedot on syytä dokumentoida ja tallentaa, sillä niistä löytyy usein kasvua synnyttävää uutta liiketoimintaa (Lundberg & Töytäri, 2010, 77).

Asiakkaan ostopotentiaalia ei pidä aliarvioida koskaan. Ostokyvyttömiksi kuvitellut asiakkaat saatavatkin osoittautua erittäin potentiaaleiksi asiakkaiksi ja tehdä huomattavia ostopäätöksiä. (Lundberg & Töytäri, 2010, 78).

Holton ja Baldwin (2003) ovat todenneet että lisäämällä sisältöä koulutukseen lisätään pätevyyttä, mikä näyttää helpottavan siirtymistä koulutuksesta todelliseen työympäristöön. Tämä keskittyminen koulutukseen siirron yhteydessä (eikä pelkästään oppimiseen) on uutta. Käytännön syistä on tarpeen tunnistaa tekijöitä, jotka vaikuttavat koulutuksen onnistumiseen ja antavat ohjeita koulutuksen suunnitteluun (hajautettu vs. jatkuva koulutus). Näin varmistetaan että investoinnit koulutukseen todella tuottavat vastaavan suuruisen hyödyn. On muistettava kuitenkin, että hajautetun harjoittelun käyttöönotto edellyttää suurempaa ponnistusta organisaatiolta. Onko se vaivan arvoista, on jokaisen organisaation päätettävä erikseen (Kauffeld, S.,Lehmann-Willenbrock, N., 34, 2010).

Rationaalisen kuluttajan ihannekäyttäytyminen eroaa kuluttajien todellisesta käyttäytymisestä tilanteesta ja senhetkisestä tulkinnasta riippuen. Yrityksen kuluttajatoiminnoille säännökset asettavat perustason, joita noudattamalla ja tarjoamalla laadukkaita tuotteita yritys voi vähentää asiakaspalautteiden selvittämiseen sidottuja resursseja. Ihmisten todellisen käyttäytymisen huomioiminen ja toistuvien, tyypillisten käytösvääristymisten ennakoiminen lisäävät asiakkuusprosessin sujuvuutta. Yritys voi hyödyntää kuluttajien käyttäytymistä koskevaa tietoa ja näin kasvattaa asiakastyytyväisyyttä ja –uskollisuutta sekä lisätä asiakkaidensa luottamusta (Peltonen, A. 2011, 50 – 51).

Yritys, jonka viestintä on selkeää ja jossa itse ostotapahtuma hoituu sujuvasti sen sijaan että asiakasta jonotetaan puhelinpalveluun, saa myös kulutustaan vähentämään pyrkivien asiakasryhmien arvostuksen (Peltonen, A. 2011, 65).

Reklamaatiotilanteisiin toimivien asiakaspalvelukäytäntöjen luominen on kannattava investointi. Tärkein palautteen muoto, joka kuluttajilta tulee, ovat valitukset. Lindorff ja Nordea toivat tämän esille vuonna 2009 Kuluttajaviraston järjestämässä asiakaspalveluseminaarissa. Molemmat ovat panostaneet edellä mainittuun toimintamalliin ja todenneet sen kannattaneen. On tärkeää rakentaa asiakaspalvelumallit vuorovaikutteisuudelle ja läpinäkyvyydelle (Peltonen, A. 2011, 77).

Tyytyväisyyden lisääminen asiakaspalvelun kautta on yritykselle mahdollisuus. Negatiivisten asiakaspalautteiden hoitaminen, panostaminen asiakaspalvelun toimintamalleihin ja henkilökunnan ammattitaitoon sekä asiakkaan kunnioittaminen ovat menestyvien yritysten valttikortteja (Peltonen,A. 2011, 116)

1.5.3 Peruste tälle tutkimukselle

Johtaminen perustuu aina mittaamiseen, oli sitten kysymys yksilön/ryhmän tai myymälän toiminnasta tai saavutetuista tuloksista. Esimerkiksi palautekeskustelujen taustalla on aina jonkinlainen arvio historiassa tapahtuneesta toiminnasta ja sen tuloksista, subjektiivinen tai objektiivinen.

Henkilöstön kehittämisohjelmissa on selvä pyrkimys siirtyä pelkkien kehittämistapahtumien toteutuksen arvioinnista (=kurssipalaute) yrityksessä kehittämisen painopisteiksi valittujen tavoitteiden, avainalueiden, strategioiden toteutumisen ja tuloksellisuuden seurantaan.

Entistä enemmän halutaan nähdä henkilöstölle suunnattavien toimenpiteiden syy-seuraussuhde taloudellisen tulokseen.

Kehittämisohjelma on aina johtamisen välinen yksilön tietoihin, taitoihin, asenteisiin ja motivaatioon vaikuttamiseksi, strategian mukaisen toiminnan aikaansaamiseksi sekä yrityksen tavoitteisiin pääsemiseksi.

Kuluttajien ostokäyttäytyminen ja siihen liittyvä ostopäätösten tekeminen on useiden eri tekijöiden aikaansaamaa toimintaa. Taustatekijöinä vaikuttavat ympäröivä yhteiskunta ja markkinointia harjoittavat yritykset. Kuluttajien ostohalua ja kyvykkyyttä toteuttaa hankintoja ohjaa myös heidän henkilökohtaiset ominaisuudet, jotka näkyvät lopullisissa tuotteita koskevissa valinnoissa (Bergström, Leppänen, 2007, 99).

Jos koulutuksen avulla voidaan vaikuttaa asiakaskäyttäytymiseen yrityksen kannalta suotuisalla tavalla, on järkevää tutkia tätä kehittämistyötä, jotta se voidaan mallintaa luonnolliseksi tavaksi toimia palveluympäristössä.

1.5.4 Perusolettamuksia

Frekvenssijakauma eli suora jakauma on yleensä ensimmäinen vastausten tarkastelutapa. Frekvenssi on havaintojen lukumäärä muuttujan luokassa. Käytetyimmät tavat ovat

vastausten lukumäärän jakauma (kpl vastaajia) tai vastausten prosentuaalinen jakauma. Yksinkertaisissa kyselyissä käytetään useimmiten **prosenttijakaumaa**. Prosenttijakauma voidaan laatia kaikentyyppisistä muuttujista. Frekvenssijakauman sisältämä informaatio voidaan ilmaista taulukoiden ja kuvioiden lisäksi muutamalla muuttujaa kuvaavalla tilastollisella tunnusluvulla.

Henkilöstön kehittämisohjelmissa on selvä pyrkimys siirtyä pelkkien kehittämistapahtumien toteutuksen arvioinnista (=koulutuspalaute) yrityksessä kehittämisen painopisteiksi valittujen tavoitteiden, avainalueiden, strategioiden toteutumisen ja tuloksellisuuden seurantaan. Entistä enemmän halutaan nähdä henkilöstölle suunnattavien toimenpiteiden syy-seuraussuhde taloudellisen tulokseen.

2. MYYNTITOIMINNAN JOHTAMINEN

2.1 Myyntiprosessi

Myyntiprosessi on myynnin johtamisen näkökulmasta myynnin toimintamalli, jonka mukaan myyntityö suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan (Nieminen, Tomperi 2008, s. 73).
Myynnin suunnittelu sisältää myyntistrategian luomisen. Strategian ja markkinatiedon avulla voidaan tehdä asiakassegmentointi , jolla kohdennetaan resurssit. Suunnitteluun kuuluu myös asiakaskohtaisten toimintasuunnitelmien laadinta sekä uusasiakas-hankintaan liittyvä mahdollisten asiakkaiden prospektointi (Nieminen, Tomperi 2008, s. 73).
Myynnin toteutuksen johtaminen sisältää kysymyksiä kuten tekemisen määrä, osaamisen taso, keskittyminen oikeisiin asioihin ja asiakaskohtaaminen.
Myyntitoiminnan arviointi kohdistuu toteutuneisiin myyntituloksiin ja myyjien suorituksiin eli asetettujen tavoitteiden toteutumisiin (Nieminen, Tomperi 2008, s. 73).

2.2 Palveluprosessi osana myyntiprosessia

Asiakaspalvelun tehtävänä on saada asiakas tyytyväiseksi, mielellään kokemaan laatua ja tuntemaan, että hän saa luotettavaa, nopeaa ja asiantuntevaa palvelua, joka perustuu hänen henkilökohtaisiin tarpeisiinsa. Asiakkaan näkökulman ymmärtäminen on tärkein taito asiakaspalvelussa. Miltä asiakkaasta tuntuu ja miltä asiat asiakkaan silmin näyttävät on se kokonaisuus, mihin hän mahdollisen ostopäätöksen perustaa (Pesonen, Lehtonen, Toskala 2002, s.59-60).
Eurooppalaisen asiakasuskollisuusselvityksen (Yritystalous 5/94) mukaan asiakas odottaa myyjältä eniten seuraavia ominaisuuksia: hänen on pidettävä annettu lupaus, hänen on

tunnettava edustamansa tuotteet ja palvelut, hänen on oltava rehellinen, ja hänen odotetaan saavan tukea omalta johdoltaan. Myyjän tulee täyttää asiakkaan kiireelliset tarpeet, esitellä tuotteet ymmärrettävästi, auttaa asiakasta ongelman ratkaisutilanteessa, osata tehdä tarvekartoitus oikein ja myydä tuote kokonaisuutena (Pesonen, Lehtonen, Toskala 2002, s.60).

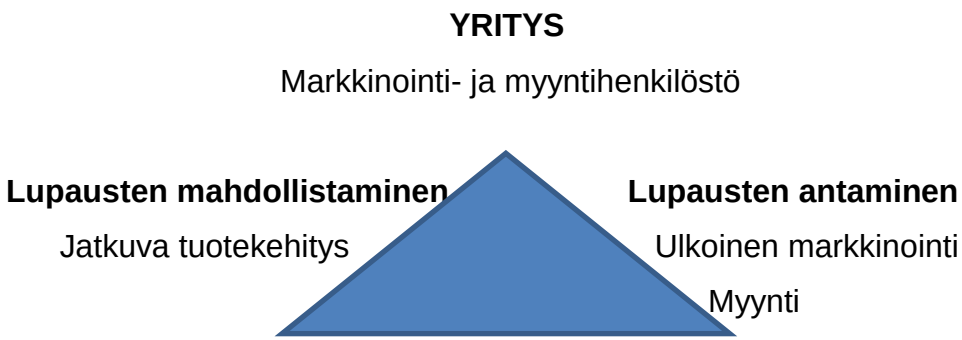
2.3 Perinteinen tuotteen markkinointikolmio

Philip Kotlerin kehittämä malli kuvata palvelujen markkinointia ja johtamista sisältää kolme asiakokonaisuutta: lupausten antamisen, lupausten pitämisen sekä lupausten mahdollistamisen.

Perinteinen fyysinen tuote syntyy tuloksena siitä, miten tekniikoita, raaka-aineita, ihmisiä, osaamista, tietoja ja muita resursseja on hallittu tuotantolaitoksessa, jotta voitaisiin synnyttää niitä ominaisuuksia, joita kohdemarkkinoinnin asiakkaat haluavat. Tuotantoprosessia voidaan pitää suljettuna kokonaisuutena, johon asiakas ei osallistu lainkaan. Tuote syntyy ennalta valmistettuna resurssien ja ominaisuuksien kokonaisuutena, joka on valmis myyntiprosessiin. Markkinoinnin ja myynnin tehtävänä on selvittää, mistä tuotteen ominaisuuksista asiakkaat ovat erityisen kiinnostuneita ja antaa näitä ominaisuuksia koskevia lupauksia mahdollisille asiakassegmenteille (Grönroos 2, 89).

Lupaukset voidaan antaa ulkoisen markkinoinnin toimenpiteissä, kuten mainos- ja myyntikampanjoissa sekä viemällä tuotteet paikkoihin, joissa asiakkaat ovat valmiita niitä ostamaan. Jos tuote sisältää sellaisia ominaisuuksia, joita asiakkaat haluavat, täyttää se asiakkaille annetun lupauksen (Grönroos 2, 89).

Perinteisessä tuotteen markkinointikolmiossa kärkinä ovat yritys, markkinat ja tuote.



TUOTE **MARKKINAT**

Lupausten pitäminen

Tuotteen ominaisuudet

Kuva 2 Tuotteen markkinointikolmio
Lähde: Grönroos, C., 2,90

Markkinointi ja myynti kuuluvat yleensä kokopäiväisistä markkinoijista ja myyjistä koostuvan osaston vastuulle. Asiakkaita voidaan tarkastella varsin tuntemattomista yksilöistä koostuvina markkinoina. Tarjoomona on ennalta tehdyn suunnitelman mukaisesti tuotettu fyysinen tuote. Lupauksia annetaan massa- ja yritysmarkkinoinnissa sekä myynnissä. Näitä lupauksia täytetään tuotteiden ominaisuuksilla ja mahdollistetaan markkinoijien tekemien markkinatutkimusten sekä yritysten teknisen osaamisen perusteella. Markkinoinnissa keskitytään antamaan lupauksia ulkoisissa myynnin edistämiskampanjoissa. Asiakkaiden haluamia arvoja takaa sopivat tuote-ominaisuudet ja sopivia ominaisuuksia sisältävien tuotteiden olemassaolo puolestaan takaa, että annetut lupaukset pidetään (Grönroos 2, 90).

2.4 Markkinoinnin tavoitteet ja asiakkaan sitoutumisen tasot

Traditionaalisen markkinointiajattelun mukaan päätavoitteina pidetään myynnin kehittämistä sekä asiakashankintaa. Tästä on käytetty nimeä kertamyyntimarkkinointi. Kahdenkymmenen viime vuoden aikana rinnalle on syntynyt ilmiö, jota kutsutaan suhdemarkkinoinniksi. Tässä korostetaan asiakkaiden säilyttämisen tärkeyttä. Tällöin markkinointitoimenpiteissä ei pitäisi pyrkiä vain asiakashankintaan vaan myös jo solmittujen asiakaskontaktien säilyttämiseen ja kehittämiseen (Grönroos 2, 317).
Markkinoinnin tavoitteita voi asiakkaiden kannalta olla kolmenlaisia: saada asiakkaita, säilyttää asiakkaat ja kasvattaa asiakkuutta. Kertamyyntimarkkinoinnissa pyritään saamaan asiakkaat valitsemaan yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut. Vaikka asiakkaat ovat ostaneet aikaisemmin samalta palveluntarjoajalta, heitä lähestytään uudelleen asiakashankintaan pyrkivin keinoin (mainoskampanjat, hintatarjoukset, myyntipuhelut). Jokainen uusi ostotapahtuma on kuin koeosto, jolla punnitaan palveluntarjoajan kyvykkyys (Grönroos 2, 318).

Tilanteissa, joissa yritys ja sen asiakkaat ovat säännöllisessä vuorovaikutuksessa, yritys

voi pyrkiä kehittämään palveluprosessiin kuuluvia asiakaskontakteja tavalla, joka vaikuttaa myönteisesti asiakkaisiin ja kannustaa heitä uusintaostoihin. Tämä vaatii asiakaskeskeisyyden ymmärryksen laajentamista työntekijöihin ja niihin muihin resursseihin, joiden kanssa asiakkaat ovat tekemisissä. Tätä kutsutaan vuorovaikutteiseksi markkinoinniksi (Grönroos 2, 318).

Huonekalualalla tämän toteuttamisessa haasteellisuutta lisää se, että Suomessa keskimääräinen ostoskäyntien määrä on vuodessa 1,9 kertaa.
Jatkuvan ostokäyttäytymisen vuoksi asiakkaat vaikuttavat suhdeasiakkailta, mutta todellisuudessa heillä saattaa olla vain löyhä sidos yritykseen ilman todellista sitoutumista. Syynä tähän voi olla vaihtoehtojen puute. Kun markkinoille tulee uusia mahdollisuuksia kauppapaikkojen tai tuotteiden osalta, asiakkaille syntyy mahdollisuus vaihtaa palvelun tarjoajaa.
Todellisen asiakassuhteen kehittämiseksi yrityksen pitää pyrkiä sille kolmannelle tasolle, jossa asiakas tuntee omaehtoista sitoutumista yritykseen. Tavoitteena pitää olla pääsy asiakkaan ajatuksiin ensisijaisena ja luonnollisena vaihtoehtona ostopaikan valintakriteereissä. Tällöin voidaan nähdä todellisen asiakassuhteen syntyminen. Jotta yritys pääsee tälle tasolle, sen on omaksuttava suhdeajattelu omaan markkinointiinsa.

	Markkinointi 1.0 Tuotantolähtöinen	Markkinointi 2.0 Asiakaskeskeinen	Markkinointi 3.0 Arvolähtöinen
Tavoite	Tuotteiden myynti	Asiakastyytyväisyys	Maailman parantaminen
Taustavoimat	Teollinen vallankumous	Informaatioteknologia	Uuden ajan teknologia
Yritysnäkökulma	Kuluttajien fyysiset tarpeet (massat)	Valveutunut, ajatteleva ja tunteva kuluttaja	Ihminen on kokonaisuus
Markkinoinnin näkökulma	Tuotekehitys	Erottautuminen	Arvot
Markkinoinnin toimintaa ohjaa	Tarkka tuotemäärittely	Yrityksen ja tuotteen asemointi	Visio, missio ja arvot

Arvot	Käytännölliset	Käytännölliset ja tunneperäiset	Käytännölliset, tunneperäiset ja henkiset
Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa	Yhdeltä monelle -toimintaa	Yksilöllisesti asiakassuhteet	Yhteistoimintaa massojen kanssa

Kotler, P. Kartajaya,H.,Setiawan, I. Markkinointi 3.0
Markkinointi 1.0,2.0,3.0 vertailu

2.5 Myyntitoiminnan kehittäminen

Kehittämisohjelma on aina johtamisen väline yksilön tietoihin, taitoihin, asenteisiin ja motivaatioon vaikuttamiseksi. Lisäksi sillä pyritään vaikuttamaan strategian mukaisen toiminnan aikaansaamiseen ja sitä kautta yrityksen tavoitteisiin pääsemiseksi.

Myyntitoiminnan kehittämisessä oleellista on kuunnella kuluttajaa ja viestiä hänelle niiden kanavien kautta, joita kulloinkin käytetään.

Kanavien mieluisuuteen vaikuttaa vahvimmin niiden koettu hallittavuus. Viestien odotetaan olevan siirrettävissä hyödynnettäviksi oman aikataulun mukaan tai tarpeen mukaan kokonaan sivuutettaviksi. Halutaan myös häiritsemättömyyttä, ettei kanavassa välitetyt viestit tyrkytä liikaa tai keskeytä jotain muuta tärkeämpänä pidettyä tekemistä. Lisäksi kanavat halutaan kokea henkilökohtaisesti kiinnostusta herättäviksi, tarpeet huomioiden ja juuri itselle tarkoitetuiksi (Elkelä 2012, 5).

Uusien digitaalisten kanavien tulo on synnyttänyt lisää valinnanvaraa kuluttajille kaiken markkinointiviestinnän vastaanotossa sekä sen hyödyntämisessä. Samalla kuitenkin myös kuluttajien epävarmuus on lisääntynyt kun joudutaan miettimään mikä kanava kannattaa ottaa käyttöön ja mitä mahdollista hyötyä siitä syntyisi (Elkelä 2012, 13).

2.6 Asiakkaiden erilaisuus

Ensisijainen syy, miksi asiakkaalle kannattaa osoittaa yhteneväisyyttä tuotteen tarpeeseen myynninedistämismielessä on, että kuluttajat todennäköisesti käsittelevät ajatusta itse – tai ehkä vielä yleisemmin brandin markkinointitapaa – tärkeänä ja positiivisesti painotettuna tuotteen ominaisuutena (MIT Sloan Management Review, 2006).

Asiakaspalvelussa ja myyntityössä ihmisen erilaisen käyttäytymisen ymmärtämisen tarve korostuu. Myyjän omat tuotteiden, mallistojen ja myyntitapojen arvostukset saattavat törmätä vastarintaan, joka johtuu ostajan erilaisista tavoista ja tottumuksista, jotka hän kokee ainoiksi ja oikeiksi, koska ne ovat hänen omiaan. Jos myyjä perustelee tuotteet argumen-

teilla, jotka eivät olekaan tärkeitä ostajan arvomaailmassa, voi kauppa jäädä syntymättä. Myyjän on siksi tunnistettava omat ostokriteerinsä ja arvostuksensa, ettei hän perustelisi tuotteita tai palvelisi asiakasta niiden perusteella vaan ottaisi selville, mitkä ovat asiakkaan arvostukset ja etsisi juuri niihin sopivan tuotteen. Asiakkaan odotukset pystyy ylittämään vain tuottamalla asiakkaan arvoja ja käyttäytymistä arvostavaa palvelua. Asiakkaan arvot on hyväksyttävä sellaisenaan pyrkimättä muuttamaan niitä. Huonekalumyyjän tehtävä ei ole opettaa asiakasta vaan palvella (Travanti, 2007).

2.7 Tunteet ja järki ostotoiminnassa

Tunne on aina järkeä voimakkaampi. Ihminen ei tee koskaan järkiperusteista päätöstä, johon myöhemmin mieltyy. Hän tekee aina tunnepohjaisen ratkaisun ja pystyy perustelemaan asian itselleen ja muille sujuvasti, jos niin haluaa.

Tunne edeltää järkeä. Tämän mukaan ihminen ei ole järkiohjautuva, vaan tunneohjautuva. Myyjän kohdalla olennaista onkin saada tunne omalle puolelleen, koska ilman sitä ostopäätös ei koskaan realisoidu (Rope, 2009, 23).

Valintoihin, joita asiakkaat tekevät vaikuttaa kolme tekijää. Ensinnäkin koko heidän laaja sosiaalinen ympäristönsä – heidän sosiaalinen ja taloudellinen tilanne ja heidän kulttuurinsa – vaikuttaa eniten siihen mitä he ostavat. Toisena on se mitä kilpailevat yritykset tarjoavat: tuotteiden vertailukelpoinen laatu, veloitettavat hinnat, palvelut jotka kasvattavat tarjouksien sisältöä sekä heidän jakelutoiminnan tyyli ja tehokkuus. Kolmantena seikkana on viestit, joita yritys välittää kohderyhmilleen (Doyle, 2002, 276).

2.8 Ostajan päätöksentekoprosessi

2.8.1 Ostokäyttäytymisen tyypit

Henry Assael on erottanut neljä kuluttajan ostokäyttäytymisen tyyppiä, jotka perustuvat kahteen ulottuvuuteen: miten aktiivisesti kuluttaja osallistuu ostopäätökseen (degree of buyer involvement) ja miten erilaisia tuotemerkit ovat (Assael: Consumer Behavior and Marketing Action, s. 87).

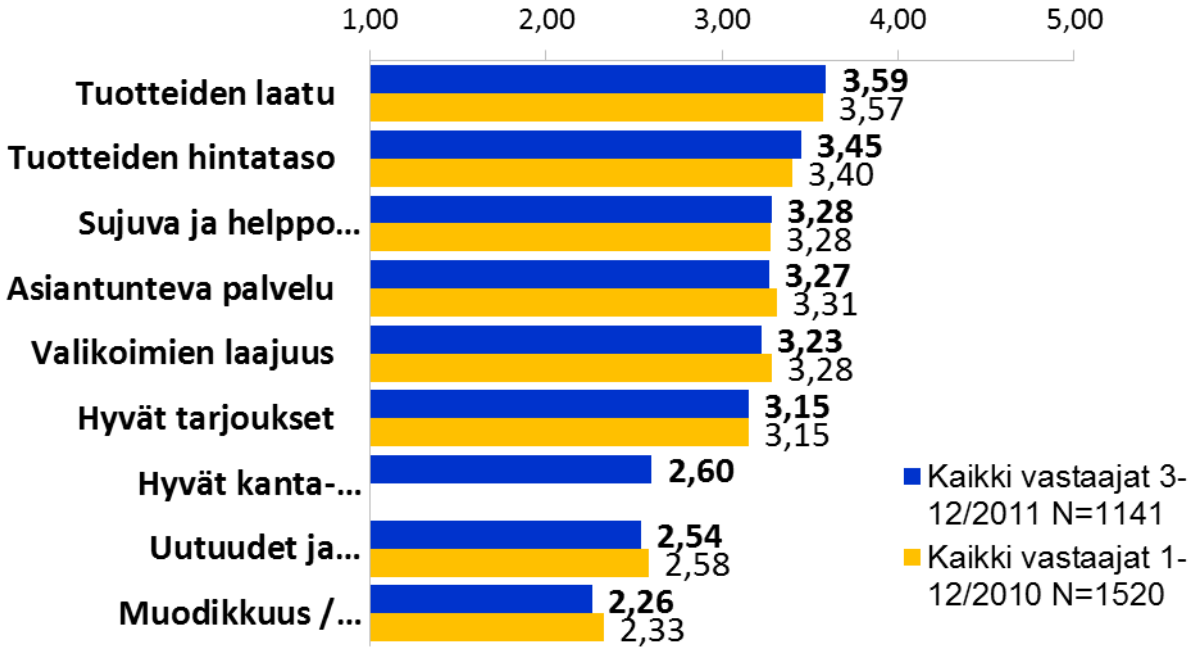
Monimutkainen ostokäyttäytyminen (complex buying behavior). Kuluttajan ostokäyttäytymis-prosessin sanotaan olevan monimutkainen silloin kun hän panostaa aikaa tai vaivaa ostopäätöksen tekemiseen ja kun hän on tietoinen olemassa olevien merkkien erilaisuu-

desta. Kuluttajat ottavat tällöin aktiivisesti osaa ostopäätökseen kun ostettava tuote on kallis, kun tuotetta ostetaan harvoin (Suomessa huonekalukaupassa käydään 1,9 krt vuodessa), kun ostoon liittyy riski tai kun tuotteella on symbolista eli vertauskuvallista merkitystä (Kotler, s. 174).
Ostaja käy läpi kognitiivisen prosessin, jossa hän aluksi muodostaa uskomukset tuotteesta, sen jälkeen omaksuu tietyn asenteen ja lopuksi tekee huolellisen valinnan. Tuotetta myyvä yritys puolestaan pyrkii saamaan myymälöiden myyntihenkilöstöt ja ostajan ystävät (huom! sosiaalisen median merkitys) vaikuttamaan lopullisen tuotemerkin valintaan.

Ristiriitaa poistava ostokäyttäytyminen (dissonance reducing buying behavior). Joskus kuluttaja on aktiivisesti mukana ostotapahtumassa, mutta ei näe suuria eroja tuotemerkkien välillä. Ostopäätökseen paneudutaan huolellisesti merkkien vähäisistä eroista huolimatta, koska tuote on kallis, harvoin ostettava ja sen hankkiminen sisältää mahdollisia riskejä (Kotler, s. 174).

Ostokäyttäytymistä on tutkittu TNS-gallup forumilla, joka tehtiin joulukuussa 2011.

Kysyttäessä *”Kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat, kun harkitset mistä liikkeestä ostat huonekaluja ja sisustustuotteita?”* saatiin seuraavat tulokset:



- TNS Gallup Forum (Internet-avusteinen vastaajapaneeli)

Ostaja tekee päätöksensä edullisen hinnan, ostoajankohdan tai ostopaikan sopivuuden ja mukavuuden mukaan. Esim. mattojen (= sisustustuote) ostaminen on tapahtuma, johon kuluttaja ottaa aktiivisesti osaa; matot voivat olla kalliita ja ne liittyvät oman itsensä identifiointiin. Ostaja pitää kuitenkin tietyn hintaluokan mattoja suurimmaksi osaksi samanlaisina.
Ostamisen tapahduttua kuluttaja voi tuntea ristiriitaa (postpurchase dissonance), jos hän huomaa matossaan epäkohtia tai kuulee myönteisiä asioita toisista matoista. Kuluttaja oppii kuitenkin lisää asioita ja pyrkii perustelemaan valintaansa ristiriidan vähentämiseksi (Kotler, s. 175).

Rutiininomainen ostokäyttäytyminen (habitual buying behavior). Monet tuotteet ostetaan tilanteissa, joissa kuluttajan aktiivinen paneutuminen ostopäätökseen on vähäistä ja joissa suuria merkkieroja ei synny. On todettu, että ihmiset näkevät vähemmän vaivaa ostopäätöksen vuoksi kun kyseessä ovat halvemmat ja usein hankittavat tuotteet.
Kuluttajan käyttäytyminen ei rutiininomaisessa ostokäyttäytymisessä käy läpi normaalia prosessia, johon kuuluu uskomusten ja asenteiden muodostaminen sekä käyttäytyminen näiden mukaan. Kuluttajat eivät etsi laajasti tietoa eri merkeistä, arvio niiden ominaisuuksia tai tee harkiten päätöksiä siitä, mihin merkkiin kannattaa päätyä. Ostamisprosessi on siis seuraavanlainen: uskomukset tuotemerkistä syntyvät passiivisen oppimisen kautta, mitä seuraa ostokäyttäytyminen ja mahdollinen, muttei välttämätön arviointi (Kotler, s. 175). Tämä ostokäyttäytymisen malli toimii harvoin, jos koskaan huonekalukaupassa.

Vaihteluun pyrkivä ostokäyttäytyminen (variety –seeking buying behavior). Joillekin ostotilanteille on tyypillistä vähäinen ostoon sitoutuminen, mutta suuret erot tuotemerkkien välillä. Tällaisissa tilanteissa kuluttajat yleensä vaihtavat merkkiä usein. Merkin vaihtaminen tapahtuu pikemminkin vaihtelun kuin tyytymättömyyden vuoksi.

2.8.2 Päätöksentekoprosessin vaiheet

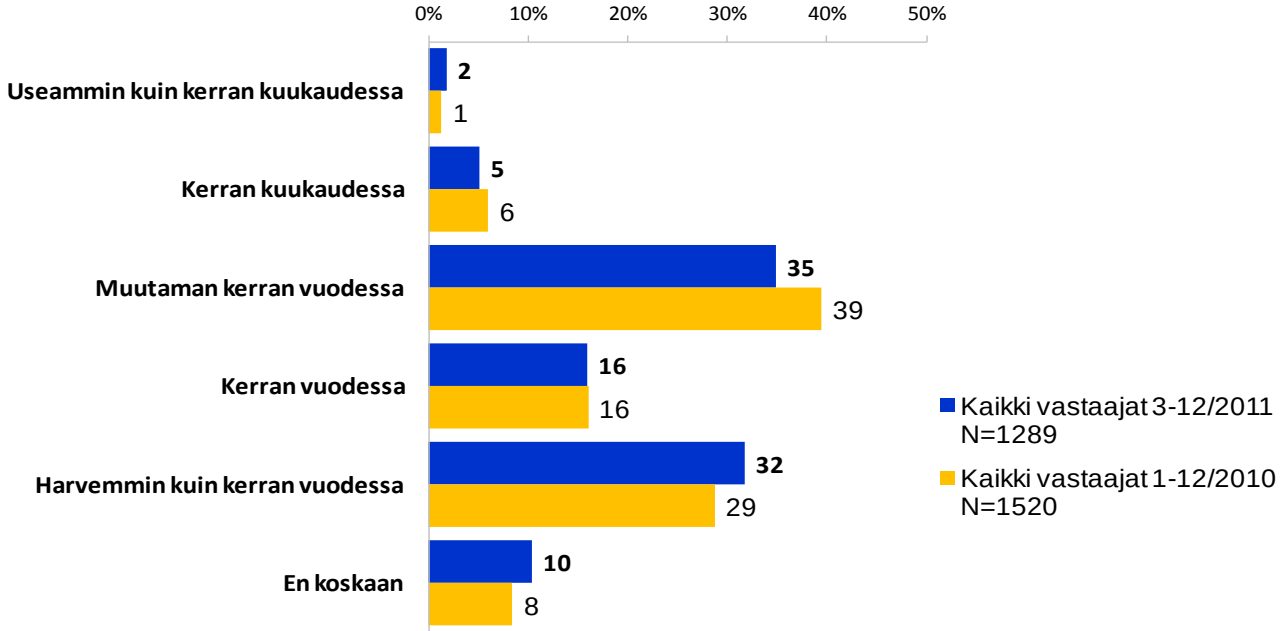
Kuluttajakäyttäytymisen tutkijat ovat esittäneet ostoprosessin ”vaihemalleja” (”stage models”). Vaihemallit sopivat parhaiten kuvaamaan monimutkaisia päätöksentekotilanteita, esim. kalliiden, ostoprosessiltaan vaativien tuotteiden ostoa kuten huonekalut. Kotlerin mukaan ostoprosessiin kuuluu viisi vaihetta: ongelman tunnistaminen (problem), tiedonkeruu (information), vaihtoehtojen arviointi (alternatives), ostopäätös (purchase decision) ja

oston jälkeinen käyttäytyminen (post purchase behavior). Malli korostaa sitä, että ostoprosessi alkaa jo paljon ennen varsinaista ostoa ja että sen seuraukset yltävät kauas oston jälkeiseen aikaan (Kotler. s. 177).

2.8.3 Valmistautuminen

Kotlerin kuvaaman mallin mukaan kuluttajat käyvät läpi kaikki viisi vaihetta kun he ostavat jotain. Tämä ei välttämättä kuitenkaan aina pidä paikkaansa: kaikkien tuotteiden ostaminen ei edellytä korkeaa sitoutumista ja myös kuluttajien välillä on myös eroja. Kuluttajat voivat hypätä tiettyjen vaiheiden yli tai käydä ne läpi päinvastaisessa järjestyksessä.
Ostajan käyttäytymiseen vaikuttavat seuraavat osa-alueet: kulttuuritekijät (kulttuuri, osakulttuuri ja sosiaaliluokka), sosiaaliset tekijät (viiteryhmät, perhe, rooli ja status), henkilökohtaiset tekijät (ikä ja elämänkaaren vaihe, ammatti, taloudellinen tilanne, elämäntyyli sekä persoonallisuus ja minäkuva) ja psykologiset tekijät (motivaatio, käsitykset, oppiminen sekä uskomukset ja asenteet) (Kotler, s. 187).

Kysyttäessä ”*Kuinka usein asioit yleensä huonekaluja ja sisustustuotteita myyvissä liikkeissä?* saatiin seuraava tulos:



- TNS Gallup Forum (Internet-avusteinen vastaajapaneeli)

Ostopäätöksen arviointivaiheessa kuluttaja muodostaa mielipiteensä siitä, mitkä valintaryhmän tuotemerkit hän asettaa etusijalle. Kuluttaja päätyy ostoaikomukseen, jonka todennäköisenä kohteena on arvioinnissa parhaiten menestynyt tuotemerkki. Ostoaikomuksen ja ostopäätöksen väliin voi kuitenkin tulla kaksi tekijää: muiden kuluttajaa lähellä olevien ihmisten asenteet ja odottamattomat tilannemuuttujat.
Kuluttajan päätös muuttaa, siirtää tai välttää ostopäätöstä riippuu suuresti koetusta riskistä. Koettu riski vaihtelee sen mukaan, kuinka suuri rahamäärä on kyseessä, kuinka epävarmoja ollaan tuotteesta ja millainen itseluottamus kuluttajalla on (Kotler, 183).

2.9 Asiakaspalvelun johtaminen ja kehittyminen

Menestyäkseen markkinoilla jokaisella yrityksellä on oltava jokin kilpailuetu, jolla se erottuu asiakkaiden silmissä muista samoilla markkinoilla toimivista. Asiakaspalvelusta on tullut yhä tärkeämpi tekijä markkinoilla erottautumiseen. Usein asiakaspalvelun laadusta huolehtiminen jää yksinomaan asiakaspalvelutyötä tekevien vastuulle (Reithboth 2008, s. 28).
Asiakkaan kokemaan asiakaspalveluun vaikuttaa asiakastyöskentelyssä olevan kanssa käydyn vuorovaikutuksen lisäksi myös tuote ja yrityksen toimintatapa. Asiakaspalvelun parantaminen edellyttää erityisesti panostusta toimintatapojen kehittämiseen. Jos tässä onnistutaan, synnyttää se uutta kilpailuetua yritykselle (Reithboth 2008, s. 28).
Ns. sinisen meren strategian ajatuksena on tehdä kilpailusta merkityksetöntä tarjoamalla asiakkaille sellaista, mitä muut eivät tarjoa. Asiakaspalvelusta syntyy kilpailutekijä kun se hoidetaan eri tavalla kilpailijoihin nähden eli monipuolisemmin tai laadukkaammin. Eri tavalla toimiminen voi olla asiakaspalvelun tarjoamista eri kanavia pitkin kuin kilpailijat.
Monipuolisuus tarkoittaa, että asiakaspalvelua on tarjolla monen eri kanavan kautta ja juuri asiakkaan valitsemana aikana.
Laadukkuus voi tarkoittaa nopeutta, tehokkuutta, vaivattomuutta, kätevyyttä, edullisuutta tai helppoutta (Reithboth 2008, s. 30). Jos tarkastellaan Sotka-ketjun asiakaslupausta, on em. asioihin löydettävissä yhtäläisyyksiä: *”Sotka on paras huonekalukauppa edullisuutta ja helppoa asiointia arvostavalle kuluttajalle. Palvelemme reippaasti ja pidämme minkä lupaamme.”*

Asiakaspalvelu on osa asiakkaalle tarjottavaa tuotetta ja sen tulee vahvistaa yrityksen haluttua brändia. Hyvä asiakaspalvelu ei enää olekaan niin yksiselitteisesti määriteltävissä, vaan sitä on arvioitava suhteessa niihin mielikuviin, joita asiakkaille halutaan yrityksestä ja

sen tuotteista tarjota. Koko palvelukonseptin on oltava linjassa strategian ja brändin kanssa niin, että osat tukevat toisiaan. Asiakaspalvelu toimii kilpailuetuna vain, jos se luo asiakkaalle mielihyvää tuovia tunteita.

2.9.1 Asiakastyytyväisyys

Monissa yrityksissä saatetaan kiinnittää virheellisesti enemmän huomiota markkinaosuuden saavuttamiseen kuin asiakastyytyväisyyteen. Markkinaosuutta voidaan pitää taaksepäin tarkastelevana mittarina kun taas asiakastyytyväisyyttä eteenpäin katsovana. Jos tämä arvo alkaa heikentyä, voi seurauksena olla markkinaosuuden murentuminen (Kotler, 2003, 41).

Kotlerin mukaan uuden asiakkaan hankkiminen voi maksaa viidestä kymmeneen kertaa enemmän kuin mitä kustantaa olemassa olevien asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen. Lisäksi keskimääräinen yritys menettää vuosittain asiakkaitaan kymmenestä kolmeenkymmeneen prosenttiin.

Yritysten, jotka saavuttavat korkean asiakastyytyväisyyden, pitäisi myös mainostaa sitä. Pätevä sääntö on, että asiakkaiden ollessa tyytyväisiä, yrityksen ei sitä pidä olla (Kotler 2003, 42).

Asiakastyytyväisyys kertoo asiakkaan palveluun kohdistuvien odotusten ja kokemusten suhteesta. Yleensä kuluttajat ostavat ensimmäisellä kerralla lähinnä odotusten perusteella. Seuraavissa osto-tapahtumissa vaikuttaa jo vertailu palveluodotusten ja palvelukokemusten välillä. Kun asiakkaalla on tuotteista tai asiakaspalvelusta saatuja kokemuksia, nousevat myös hänen odotuksensa laadun ja palvelun suhteen. Yrityksen tulevaa kaupallista menestystä ennustaa parhaiten asiakas-tyytyväisyys (Lahtinen, et. al, 1999, 50).

2.9.2 Asiakkaan kuunteleminen

”Tärkein yksittäinen taito, mitä tarvitset tullaksesi todella asiakaslähtöiseksi, on kyky kuunnella” (Quinn, 1990, 62).

Quinnin mielestä avain ensi käden palautteen saamiseen asiakkailta on kuunteleminen. Jos oppii kuuntelemaan asiakkaita tehokkaasti, kaikki muu seuraa melkeinpä automaattisesti.

Asiakkaiden aito kuunteleminen on erittäin haastavaa; jos siinä kuitenkin onnistutaan tuo se mukanaan vahvaa kilpailuetua yritykselle. Eri kuuntelukanavia ovat mm. asiakasraadit, asiakaspalautepisteet, palautelomakkeet, valitusten käsittely myönteisessä hengessä, asi-

akkaiden rohkaisu kysymään, yrityksen johdon helppo tavoitettavuus, markkinatutkimukset ja tiedotusvälineiden kommentit (Quinn, 1990, 70).

Muita kuuntelukanavia ovat mm. yrityksen Internet-sivut, sosiaalinen media (some), face book ja Twitter.

Yritys, joka rohkaisee asiakkaitaan antamaan palautetta ja toimii sitten saamansa palautteen mukaisesti korjaten virheitään, saavuttaa nopeasti hyvän maineen. Yrityksen kannattaa tehdä jotain sellaista, mitä asiakas ei osaa odottaa eli yllättää hänet myönteisesti (Lahtinen, et. al, 1999, 48).

Osa palautteesta on valituksia. Niiden tärkeänä pitäminen ei ole vain valitusten itsensä vuoksi, vaan myös sen takia, että ne kertovat asioista, jotka pitää korjata. On oletettavaa, että jokaista valittavaa asiakasta kohden on mahdollisesti kymmenen, jotka eivät reklamoi. Nämä ovat kuluttajia, jotka siirtyvät kilpailijan asiakkaiksi. Samalla on mahdollista, että he aiheuttavat yrityksen maineelle vielä enemmän vahinkoa kertomalla ikävästä asiakaskokemuksesta esim. somen välityksellä muille kuluttajille (Quinn, 1990, 71-72).

Ihmisen toiminnalle on tyypillistä, että kielteiset asiat muistetaan hyvin. Sen sijaan myönteisillä asioilla on taipumus hautautua kielteisten kokemusten alle. Mitä pitemmän aikaa kielteisistä tapahtumista on ehtinyt kulua, sitä helpommin myönteiset kokemukset unohtuvat. Tämän seurauksena asiakaspalvelussa tulee kiinnittää huomioita muutamiin keskeisiin seikkoihin, kun palvelua halutaan parantaa. Nämä keskeiset seikat ovat niitä kriittisiä menestystekijöitä, jotka vaikuttavat eniten asiakastyytyväisyyteen (Lahtinen, et. al, 1999, 49).

2.9.3 Henkilöstö osana kilpailukeinoja

Perinteisesti monet henkilöstöön liittyvät asiat on hoidettu yritysten henkilöstöosastolla tai yrityksen johdon toimesta, mutta nykyään henkilöstön osaaminen ja asenteet nähdään myös olennaisena osana markkinointia. Osaava henkilöstö on avainasemassa palveluja markkinoivassa yrityksessä, koska yrityksen työntekijät tuottavat nämä palvelut (Bergström, Leppänen, 2007, 150-151).

Henkilökunnan osaaminen vaikuttaa merkittävästi siihen, onnistuuko yritys rakentamaan ja kehittämään kanta-asiakassuhteita. Tähän liittyy sisäisen markkinoinnin johtamistyyli. Siinä esimiestyöskentelyssä tavoitellaan jokaisen työntekijän motivoitumista tekemään niitä tehtäviä, jotka hänen vastuualueelleen on uskottu. Yleensä ihminen motivoituu tekemään tuloksia vain, jos hän kokee tekevänsä muiden arvostamaa työtä (Lahtinen, et al, 92).

Sisäisen markkinoinnin johtamistavalla tähdätään siihen, että koko henkilökunta omaksuu markkinointi- ja palvelupainotteisen toimintatavan. Christian Grönroosin mukaan sisäisen markkinoinnin päämäärät ovat hyvien työntekijöiden palkkaaminen yrityksen palvelukseen, heidän säilyttäminen työyhteisössä, työntekijöiden motivoiminen palvelemaan hyvin ja toimimaan asiakassuuntautuisella tavalla sekä motivoimaan kaikkia henkilöitä markkinoimaan yrityksen kaikkia tuotteita (Grönroos 1, 66-67).

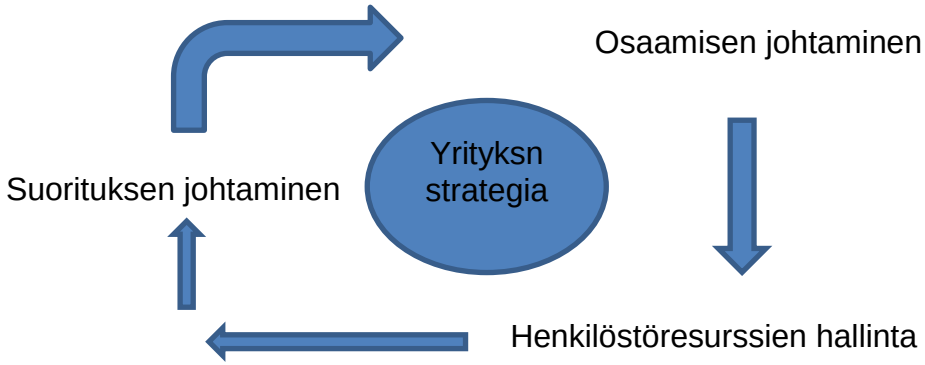
Sisäisen markkinoinnin tavoitteet johdetaan sisäisen markkinoinnin päämääristä. Ne pitää toteuttaa samalla tavalla ja intensiivisyydellä kuin yritystä koskevat liiketaloudelliset odotukset. Tavoitteiden pitää olla realistisia, mitattavia, aikataulutettuja sekä riittävän haasteellisia. Tavoitteisiin pitää myös aina liittyä ohjelma, jonka mukaan ne tullaan saavuttamaan (Lahtinen, et al, 93).

Sisäisen markkinoinnin tavoitteet on saada koko yrityksen henkilökunta sisäistämään työyhteisön johdon käsitykset sekä palvelufilosofia. Samoin sen pitäisi pystyä kannustamaan henkilökuntaa ajattelemaan asioita laadun näkökulmasta. Kannustava, avoin ilmapiiri on myös yksi tärkeimmistä tavoitteista. Huonekalumyymälässä tavoitteiden saavuttaminen voi onnistua vain, kun se uskotaan jonkun vastuulle. Tässä tapauksessa se on myymäläpäällikkö. Sisäistä markkinointia ei voi delegoida alaspäin, vaan se on tyypillisesti ylemmän johdon vastuualue (Lahtinen, et al., 93).

2.9.4 Myyjien osaamisen johtaminen

Ydintaidoilla voidaan vahvistaa organisaation osaamista. Sitä käytetään liittämään toisiinsa tuotannon erilaisia taitoja ja tekniikoita (Hamel et al, 1991, 81-92).

Talent management, kykyjen johtaminen, kattaa laajimmillaan koko myyjän elinkaaren: rekrytoinnin, osaamisen kehittämisen ja johtamisen sekä suorituksen johtamisen. Henkilöstöresurssit pitää mitoittaa ja suunnitella yrityksen tavoitteiden pohjalta. Suorituksen johtaminen suuntaa toiminnan ja havaitsee mahdolliset kehittämistarpeet, joihin puolestaan vastataan osaamisen johtamisella.



Kykyjen hallinnan kokonaisuus
Lähde: Nieminen, et al., 136

Yrityksen strategia on toiminnan kokonaisuuden keskiössä. Yrityksen liiketoiminnasta ja kehittämisestä vastaavien henkilöiden tulee pystyä konkretisoimaan strategian perusteella toisaalta se osaaminen, jota lähitulevaisuudessa tarvitaan ja toisaalta sellainen osaaminen, jolla ei ole jatkossa tarpeen tai merkityksen suhteen niin suurta roolia. Osaamisen johtamisessa on tärkeä tietää, mihin yritys on menossa ja mitä resursseja tavoitteeseen pääseminen edellyttää (osaamistarpeen kartoitus). Lisäksi minkälaisia resursseja on mahdollista käyttää (osaamiskartoitus) ja mitä mahdollisia resursseja puuttuu (osaamiskuilu). Lisäksi on selvitettävä, miten puuttuvia resursseja hankitaan ja kehitetään (osaamisen kehittäminen ja rekrytointi) (Nieminen, et al., 136). Osaamisella tarkoitetaan yleensä työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa sekä niiden soveltamista käytännön työelämässä. Osaamisen johtamiseen liittyy termi kompetenssi, joka edellisten lisäksi pitää sisällään myyjän motivaation, henkilökohtaiset ominaisuudet, arvot, asenteet ja itsetunnon, tiedot ja oman ammattitaidon. Myyjän motivaatioon vaikuttaa keskeisesti aito kiinnostus toimialaa ja yrityksen tuotteita kohtaan. Lisäksi hänellä tulee olla realistinen käsitys myyjätyöstä, sen hyvistä ja huonoista puolista. Myyjän ammatillista kehittymistä edistää se, jos hänellä on avoimuutta ja luontaista kykyä sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Onnistumista edesauttaa myös se, jos myyjä on riittävän tavoitteellinen ja että hänellä on tahtoa viedä asiat loppuun. Tämä on ratkaisevaa kaupanteon päättämisvaiheessa (Nieminen, et al., 138).

Myynnin osaamisen kehittäminen ja johtaminen eivät ole kaupallisessa yrityksessä muusta toiminnasta irrallisia prosesseja, vaan toteutuvat osana arjen tekemistä valmentavan johtajuuden ja suorituskyvyn johtamisen avulla.

2.9.5 Asiakaspalvelun rooli organisaatiossa

Organisaatio vaikuttaa rakenteellisesti siihen, miten se voi muokata itsestään syntyviä mielikuvia. Perustana ovat organisaation strategisen johtamisen suuntaviivat, toimiala ja tehtävät sekä toiminta-ajatus. Myös taloudelliset tavoitteet ja reunaehdot rakentavat asiakaspalvelun ja markkinoinnin ulkoista viitekehystä (Pesonen, Lehtonen,Toskala, 2002, 6-7).

Asiakaspalvelu ja markkinointi tapahtuvat rakenteellisten ja aineellisten reunaehtojen lisäksi aina tietynlaisessa organisaatio- ja viestintäilmastossa. Tietyllä hetkellä organisaatiossa on tunnelma, joka perustuu organisaation jäsenten tapaan ymmärtää työyhteisönsä. Organisaation sisäisillä suhteilla on monia ulottuvuuksia. Yhteisön johdon ja henkilöstön mielikuva omasta työyhteisöstään sekä heidän näkemyksensä siitä, minkälainen kuva ulkopuolisilla on organisaatiosta, ohjaa jäsenten käyttäytymistä ympäristöön, esimerkiksi asiakkaisiin. Lisäksi yhteisön sisäinen ilmapiiri ja asiakaspalvelijan suhde työtovereihin ja esimieheen välittyy kohtaamiseen asiakkaan kanssa (Pesonen, Lehtonen,Toskala, 2002, 7).

Näin asiakaspalvelijassa näkyy organisaation sisäinen ilmapiiri ja toimivuus. Organisaation sisäinen kehittäminen on toimivan asiakaspalvelun ja markkinoinnin avainkysymys. Tässä kehittämisessä on tärkeää edistää henkilöstön kokemusta työnsä merkityksestä, konkretisoida henkilön työpanoksen ja organisaation menestyksen välinen yhteys. Tavoitteena on, että henkilö kokee olevansa oikeasti merkittävä ja tarpeellinen organisaatiolle (Pesonen, Lehtonen,Toskala, 2002, 7).

Asiakaspalvelu ja markkinointi ovat myös tekoja, sopimuksia ja lupauksia. Parhaimmillaan asiakas-palvelu ja markkinointi ovat arkisina tekoina kykyä asettua kohteensa asemaan – puhua, tietää, tulkita ja tuntea asiakkaan lähtökohdista käsin, hänen ehdoillaan. Asiakaspalvelussa ja markkinoinnissa onkin yhtaikaa kyse sekä organisaation strategisista ja taloudellisista tavoitteista että ihmisten kohtaamisesta. Näin taloudelliset ja inhimilliset tekijät ovat asiakaspalvelussa ja markkinoinnissa yhtä lailla vaikuttavaa todellisuutta (Pesonen, Lehtonen,Toskala, 2002, 8).

2.9.6 Asiakaspalvelijan rooli

Asiakkaan silmissä asiakaspalvelija edustaa koko organisaatiota. Häneltä kysytään kysymyksiä, jotka eivät liity juuri hänen vastuualueeseensa, hänelle esitetään valituksia, jotka koskevat muita osastoja ja henkilöitä. Asiakaspalvelija joutuu hyväksymään nämä väärään osoitteeseen tulleet viestit ja hänen on hoidettava ne edelleen organisaation sisällä oikeaan paikkaan. Samalla organisaation on kehitettävä asiakasohjaustaan ja toimintatapojaan niin, että ”väärien osoitteiden” määrä voidaan minimoida (Sipilä 1996, s. 217).

Asiakaspalvelun tavoitteena on tyytyväinen asiakas. Tyytyväisyys on kuitenkin moniselitteinen sana. Asiakassuhdetta tukevan tyytyväisyyden nollatasoa edustaa asiakaspalvelu, johon ei sisälly tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä. Tyytyväisyyteen ymmärretään kuuluvan asiakkaan mielihyvän, tunteen siitä että se mitä hän sai oli vähintään sitä mitä odottikin, tunteen siitä, että tehty ratkaisu oli vaivan arvoinen ja siitä että muiden ihmisten vastaaviin ratkaisuihin verrattuna hän pitää asiansa saamaa ratkaisua hyvänä. Tyytyväinen asiakas on huojentunut ja helpottunut siitä, että hänen ongelmansa tuli ratkaistuksi.

Liikeyrityksen asiakaspalvelun perimmäisenä tavoitteena on vaikuttaa asiakkaan ostopäätöksiin; toki myös vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen, sillä näin pystytään paremmin ylläpitämään asiakassuhdetta (Pesonen, Lehtonen, Toskala 2002, s. 62).

Asiakaspalvelijan roolissa on jokainen organisaation jäsen, joka työskentelyssään kohtaa asiakkaan kasvokkain, puhelimen välityksellä, sähköpostilla, tekstiviestein tai Internet-palvelujen ylläpitäjänä. Välillisesti asiakaspalvelija on organisaatiossa jokainen, joka tuottaa sellaista informaatiota, joka muokkaa asiakkaan kuvaa organisaatiosta ja sen palvelujen laadusta sekä luotettavuudesta. Asiakaspalveluviestintä on kokonaisviestintää, joka sisältää asiakaskeskustelujen ohella kaiken sen organisaation tuottaman tiedon, joka on asiakkaan saatavilla. Organisaation kaikki näkyvä toiminta asiakassuhteisiin liittyvissä asioissa viestii asiakkaille organisaation palveluhalukkuudesta ja asiakaspalvelu-politiikasta (Pesonen, Lehtonen, Toskala 2002, s. 62).

2.9.7 Asiakaspalvelu ja henkilökohtainen näkyminen

Jokaisen yrityksen tehtävä on viime kädessä tuottaa omistajilleen voittoa. Tämä voi onnistua vain oikeanlaisten työntekijöiden kanssa. Oikeanlaisen myyjän anatomia koostuu oikeasta asenteesta ja arvoista, sopivista lahjakkuuksista, motivaatiosta sekä osaamisesta (Nieminen, et al, 20).

Asiakaspalvelussa tavoitteena on saada asiakas tyytyväiseksi; kokemaan sitä, että hän saa luotettavaa, nopeaa ja asiantuntevaa palvelua juuri niistä näkökulmista, mitkä asiakkaalla on ollut astuessaan myymälään.

Tärkein tekijä asiakkaan kannalta on se, että myyjä aidosti paneutuu hänen sen hetkisiin kysymyksiin. Aistia oikein asiakkaan näkökulma ja sen sisältö ovat asiakaspalvelutaidoista tärkeimpiä tekijöitä (Pesonen, et. al. 2002. 59).

Myyjä tarvitsee kaikessa tekemisessään itsetuntemusta, kykyä ymmärtää ja muuttaa tunteitaan, asenteitaan, ajattelutapaansa sekä motiivejaan. Kielellinen ja päätöksentekoon sekä ongelmanratkaisuun liittyvä looginen lahjakkuus on myös suureksi avuksi. Myyjän työssä on tärkeää myös tunneälyn hallinta; kyky ymmärtää asiakkaiden välisiä suhteita ja muita ihmisiä. Lahjakkuudeksi kehittyminen myyntityössä vaatii paljon opiskelua, työtä ja harjoittelua. Kyse on myyjän vahvuuksien ja osaamisalueiden jatkuvasta ja elinikäisestä kehittämisestä (Nieminen, et al, 22).

2.9.8 Asiakaspalvelu osana markkinointiviestintää

Markkinoijat mainostavat uusia tuotteitaan ja niiden etuja toivoen, että ne koettaisiin uskottaviksi ja eteenpäin kerrotuksi word of mouth-markkinoinnin avulla (WOM-markkinointi). Mikään mainos tai myyjä ei voi vakuuttaa tuotteen ominaisuuksista niin täydellisesti kuin vastaavan tuotteen tuttu käyttäjä, ystävä, entinen asiakas tai ulkopuolinen ekspertti. Yrityksetkin ovat tämän huomanneet ja ne ovat lisääntyvästi siirtyneet WOM-markkinointiin. Ne yrittävät löytää kuluttajien keskuudesta aikaisia omaksujia, jotka ovat uteliaita ja halukkaita kokeilemaan uusia tuotteita ja joilla on laaja samankaltaisesti ajatteleva verkosto. Kun yrityksen onnistuu viemään tuotteensa tällaisten vaikuttajien huomion piiriin, nämä vaikuttajat hoitavat lopun markkinointityön myynti-henkilöinä, joille ei makseta palkkaa (Kotler 2003, 186).

2.9.9 Yksilöllinen huonekaluhankinta

Kuluttajan halu ja tarve toteuttaa itseään yksilöllisesti muodostaa markkinointimielessä asiakasryhmiä, joiden jokaisen kysyntäpotentiaali voi tarjota riittävän liiketoimintavolyymin silloin, kun kyetään toimimaan kansainvälisesti. Kuluttaja on huonekaluhankinnoissaan perinteisesti saanut yksilöllistä palvelua joko kääntymällä suoraan tilaustyötä tekevän puusepän puoleen tai hakeutumalla tuotteisiin tai tiettyyn asiakasryhmään erikoistuneeseen myymälään. Asiakassuunnassa tapahtuva hajaantuminen luo kuitenkin ostouskollisuuden vajetta, jota ei voi paikata muutoin kuin ymmärtämällä syvällisesti kuluttajan päätöksente-

koa ja ostopaikan valintaa ohjaavia tekijöitä. Vastaavasti yritysten on kehitettävä omaa markkina-analyyttistä kykyään ja sen edellyttämiä informaatioratkaisuja. On hyvä muistaa, että Euroopassa pian puolet kuluttajista hyödyntää on line-yhteyksiä kaupankäynnissään. Uudet ja nopeammat verkkoyhteydet vauhdittavat yhteydenpitoa oleellisesti. On odotettavissa, että myös yksilöllinen huonekaluhankinta siirtyy kasvavassa määrin internet-kauppaan, jota tuetaan mm. sellaisin oheispalveluin kuin kotinäyttö, sisustusneuvonta, asennuspalvelu tai pääsylippu ostosparatiisissa sijaitsevaan korkeatasoiseen internet-myyntiä tukevaan näyttelytilaan. Huonekaluvalmistajan näkökulmasta yksilöityvä huonekaluhankinta luo vuorostaan mahdollisuuden erikoistua tuotteisiin, jotka vahvaa muotoilupanosta toteuttaen sopivat myös pienemmän mittakaavan tuotantoon. Samalla erikoistuva tuotekehitys pystyy tuottamaan tuoteratkaisuja, jotka levitessään markkinoille luovat kysyntää laajemminkin sekä syrjäyttävät perinteisiä tuotemalleja (Lindman, 2004).

2.9.10 Uusien tuotteiden hyödyntäminen myyntitoiminnassa

Tuoteuutuudet ja tuoteparannukset muodostavat yritysten välisen tuotekilpailun keskeiset välineet. Kuluttajan näkökulmasta tämä on merkinnyt paitsi täysin uusien niin myös ominaisuuksiltaan jatkuvasti kehittyvien ja monipuolisempien jo olemassa olevien tuotteiden esiinmarssia. Samalla kuluttajalle on avautunut mittasuhteiltaan ennennäkemätön valinnan mahdollisuus. Vastaavasti tuotekehitystoiminnasta on muodostunut yritysten sisällä yksi keskeinen johtamisalue, jonka painoarvo ja merkitys yrityksen tulevaisuuden kannalta kasvaa edelleen (Lindman, 2004).

Omaperäisen tuotteen ja siihen liitetyn tarinan tarjoaminen markkinoille on nykyään kannattavampaa kuin se, jos tyytyisi tekemään samaa kuin muutkin yritykset, mutta vain paremmin. Kuluttajat haluavat kuulla tarinoita. He kertovat niitä itselleen ja toisilleen. Markkinoijat eivät voi enää käyttää mainoksia tarinoiden kertomiseen, koska mainokset huomataan, mutta niihin ei välttämättä uskota (Leppänen, 2007).

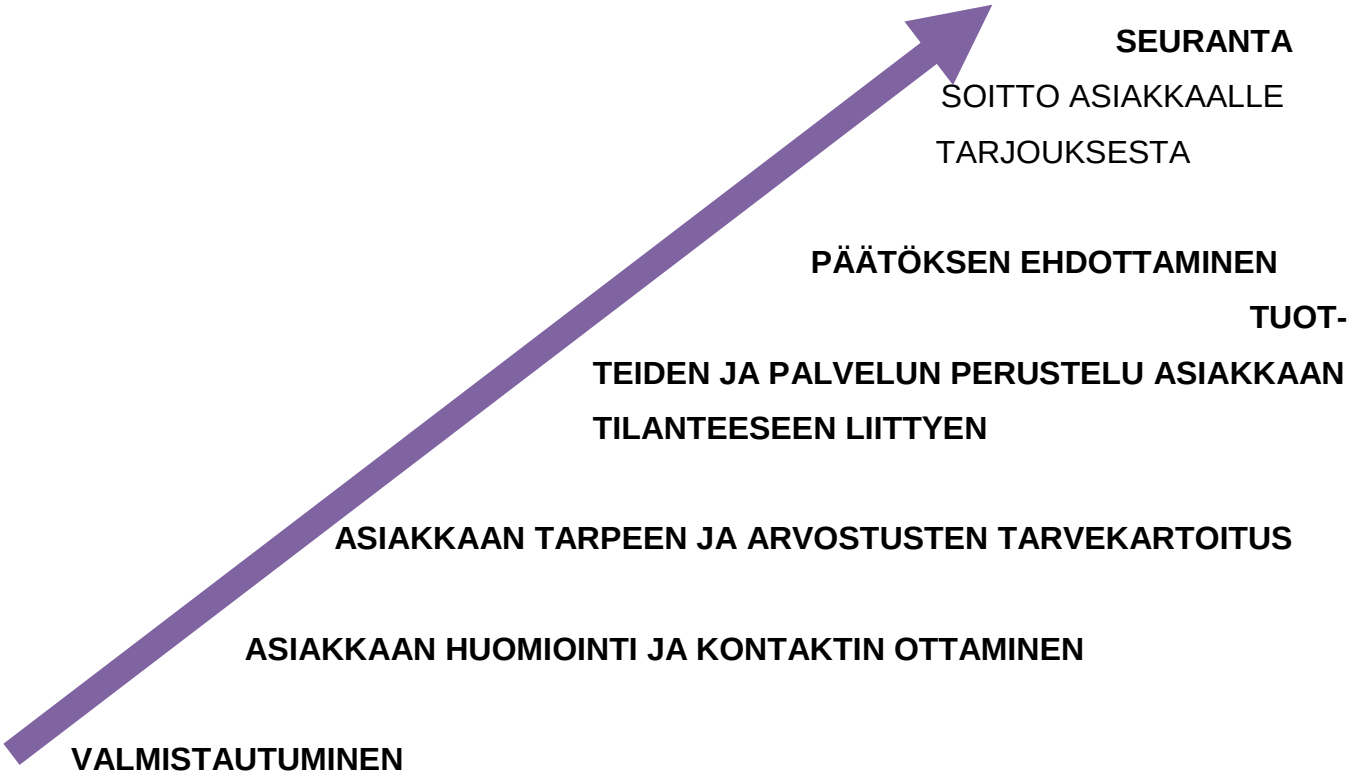
3. MYYJÄKOULUTUS

3.1 Myyntiprosessin vaiheet

Henkilökohtainen myyntityö on henkilökohtaiseen kontaktiin ja suulliseen esitystaitoon perustuvaa viestintää, jonka tavoitteena on myynnin aikaansaaminen (Lahtinen, et al, 254, 1999).

Myyjän keskeinen tavoite on herättää asiakkaan luottamus päästäkseen aitoon myyntikeskusteluun ja tarvekartoitukseen asiakkaan kanssa. Tavoitteena on selvittää kysymällä asiakkaan tarpeet, arvostukset, mahdolliset aikaisemmat kokemukset ja toiveet. Tavoitteena on myös mahdollisesti muuttaa tarvetta omien esimerkkien, kokemusten ja väittämien avulla.

Myyntikeskustelun edetessä esitetään konkreettinen tuote tai palvelu asiakkaan tilanteeseen ja tarpeeseen. Lisäksi voidaan esittää vaihtoehtoinen tai jopa parempi ratkaisu asiakkaalle kuin mitä hän oli hakemassa (Sell, 2009).



Asiakkaan ja myyjän välistä neuvottelua kutsutaan myyntiprosessiksi. Se jaetaan eri vaiheisiin ja myyntitekniikka tarkoittaa myyjän toimintatapaa myyntiprosessin eri vaiheissa (Lahtinen et al, 256, 1999).

Myymälämyynnissä asiakas tulee myymälään myyjän luokse ja markkinointi on kaksivaiheista. Yritys suorittaa ensin mainonnan, jotta mahdolliset asiakkaat saadaan tulemaan myymälään. Tämän jälkeen myyjien työskentely ja myyntipaikassa toteutettu markkinointi ratkaisevat, ostavatko asiakkaat tuotteita käyntiensa aikana. Yleensä asiakkaat tulevat

liikkeeseen ostaakseen tuotteen todelliseen tarpeeseensa. Sopiva tuotevaihtoehto on usein markkinoinnin ansiosta selvillä. Myyjän panokseksi jää toteuttaa asiakaspalvelua ja mahdollista lisämyyntiä (Lahtinen et al, 255, 1999).

3.2 Myyjähenkilöstön kehittämisprosessi

Mitä suurempi myyntikoulutuksen investointi on, sitä parempi on myyntihenkilöstön suoritus.
Tuetulla koulutuksella on alhaisempi vaikutus myyntihenkilöstön suorituskykyyn kuin eituetulla valmennuksella. Nähdään myös, että Myyntihenkilöstön suorituskykyyn ja asiakaslähtöisyyteen vaikuttaa myyntikoulutuksen aikana käytetty menetelmien valinta ja sisältö (Roman et. al, 2002, 1346).

Mitä korkeampi myyntihenkilöstön asiakaslähtöisyys on, sitä parempi on sen suoritus.
Kun myyntikoulutus on laajaa, myyntihenkilöstön suorituksilla on suurempi vaikutus myyntihenkilöstön tehokkuuteen kuin silloin kun koulutus on vähäistä (Roman et. al, 2002, 1346).

Voidaan ajatella että oppimisen perustiedot on käsitteellinen kehys, joka yhdistää peruskäsitteiden säännöt ja logiikan toisiinsa. Näin tapahtuu yksilön olettaessa, että hän aloittaa jotain laadullisesti uutta. Puitteita tarvitaan, jotta voidaan ymmärtää käytännössä uusi tehtävä (Döös, Wilhelmson, Backlund & Dixon, 2005, 484).

Yksilöt oppivat kollektiivisesti tiimeissä tai ryhmissä organisaation asettamien suuntaviivojen, sääntöjen ja määräyksien mukaisesti. Tuottava organisaation oppiminen tarkoittaa sitä, että on hyödyllistä erottaa kolmenlaista tuottavaa organisaation oppimista. Organisaation tutkimus, instrumentaalinen oppiminen, joka parantaa suorituskykyä, sekä organisaation tehtävien ja tutkimuksen kautta organisaatio tutkii ja uudelleen jäsentelee arvot ja kriteerit. Niiden avulla organisaatio määrittelee, mitä tarkoitetaan paremmalla suorituskyvyllä. Tutkimuksen kautta organisaatio parantaa kykyään oppimiseen (Argyris & Schön, 1996, 1-17).
Perustaidot on usein opittu lukemalla oppaita, käyttäen Intranetia tai kysymällä asiantuntijoilta. Tämä merkitsee sitä, että joku on jo muotoillut/suunnitellut perustiedot, ne voi hakea jostain ja tämä seikka oli oppijan tiedossa. Perustiedot eivät ole erillään rinnakkaisesta

tiedosta, vaan se on ennemmin uusi moduuli, joka tarvitaan (Döös et al, 2005, 485). On olemassa useita menetelmiä, miten ihmiset voivat oppia tarvittavat perustaidot.

3.3 Myynnin johtamisprosessi

Mishra ja Bhaskar (Mishran et al. 2011, 344-359) toteavat, että "organisaation kestävyys riippuu sen kyvystä oppia hankkimalla tietoa ympäristöstään. Se siis muuttaa jo olemassa olevan tiedon osaksi vallitsevaa isompaa ympäristöä organisaation ydinosaamisen lähelle pääseville. Jokainen organisaatio luo osaamista tiedon elinkaaren kautta (välityksellä)".
Myyjähenkilöstön kehityksen edellytyksenä on systemaattisuus, tavoiteasetanta ja kurinalaisuus, joka johtaa ammattimaiseen yritysilmapiiriin ja yrittäjämäiseen asenteeseen yrityksen asiakkaita kohtaan (Sell, 2009).
Suorituksen johtamisen prosessiin kuuluu keskeisesti tavoitteiden asettaminen, jatkuva valmentaminen, päivittäinen tekeminen sekä tulosten, toiminnan ja osaamisen kehittymisen reflektoint (Nieminen, Tomperi, 2008, 122).

3.4 Koulutuksen rooli

Single-loop -oppiminen tarkoittaa instrumentaalioppimista, joka muuttaa toimintastrategioita tai strategioiden perusolettamuksia tavalla, joka jättää arvojen teoreettisen toiminnan ennallaan*. Double-loop -oppiminen* tarkoittaa oppimista, joka johtaa muutokseen arvojen, strategioiden ja oletuksien käytännöissä. Double-loop viittaa kytkentöihin, joilla strategioiden ja arvojen todettuja vaikutuksia yhdistetään takaisin palvelemaan strategioita. Strategiat ja olettamukset saattavat muuttua samanaikaisesti arvojen muuttuessa. Organisaation oppimisen järjestelmä koostuu rakenteista, jotka kanavoivat organisaation tutkimuksen ja käyttäytymiseen maailmaan.(Argyris & Schön, 1996, 1-17).
Deutorolearning voidaan selittää toisen asteen oppimisena; organisatoorisena douple-loop –oppimisena, metodina, jonka kautta organisaation jäsenet voivat löytää ja uudistaa oppimisjärjestelmän organisaation tutkimuksessa vallitsevia malleja. Liiketoiminnassa organisaation jäsenet voivat pitää organisaatiotietoa fyysisenä ohjeena ja referenssinä. Todellisuudessa organisaatio oppii jäsentensä välityksellä ja yksilöt oppivat organisaatiolta sekä erikseen että kollektiivisesti tiimin / ryhmän jäseninä. (Argyris & Schön, 1996, 1-17).

Toimintalähtöinen oppiminen, *Action Learning*, tarkoittaa sitä että yhteistoiminnallisen oppimisen ryhmä, jolla on tarvittavat tiedot ja taidot, aloittaa toiminnan ongelman tai tarpeen tärkeyden tunnistamisella. He voivat edustaa eri näkökulmia. Jotta kohderyhmällä on mahdollisuus menestyä, sille on annettava riittävästi tietoa tilanteesta tai ongelmasta ja sen toiminnan tulee olla tietoinen rajoituksista tai reunaehdoista. Action Learning on hyvä tapa yhdistää opiskelu ja käytäntö (Moilanen, 2001, 98-99).

Kouluttamisessa on kysymys yksilön tai ryhmän kykyjen ja potentiaalien aktivoinnista, käyttöönotosta ja hyödyntämisestä. Valmentamisen tehtävänä on helpottaa myyjää näkemään ongelmia tai haasteita uusista näkökulmista ja löytämään itse vastauksia siihen, miten hän pääsee eteenpäin omaan tehtäväkenttään liittyvissä ongelmissa ja haasteissa (Nieminen, Tomperi, 2008, 123).

3.4.1 Koulutuksen nykytilan arviointi

Mitä enemmän käymme läpi myyntiprosessia laatiaksemme yksinkertaisia sääntöjä myyjiemme auttamiseksi, sitä enemmän olemme tietoisia siitä monimutkaisuudesta ja vaikeudesta paljastaa tämän elintärkeän ihmistaidon salaisuudet (Marino, 2004).

Sotkan brandimielikuvan vahvimmat ratio-ominaisuudet ovat edullisuus, kohtuuhintaisuus ja keskeiset liikepaikat/hyvät kulkuyhteydet. Näistä etenkin edullisuus ja pysyvästi edullinen hinta ovat ketjua differoivia ominaisuuksia. Edullisuus on korostunut kaikissa mittauksissa, joita viime vuosina on tehty. Edullisuus on Sotkalle tärkein mielikuvaa rakentava ominaisuus, joka myös erilaistaa ketjua kilpailijoista.
Brandipersoonaa parhaiten kuvaavat ominaisuudet ovat aktiivinen, suomalainen ja mutkaton. Mutkattomuutta pidetään myös ketjua differoivana piirteenä.

Uudistetun myyntistrategian myötä myyjien myyntitaidot pitäisi korostua entisestään, koska asiakkaan ostopäätös pitää saada aikaiseksi muilla keinoin kuin alennuksia antamalla. Voitiin olettaa, että asiakasvirtojen määrä tulisi entisestään laskemaan jolloin on entistä tärkeämpää, että jokainen asiakas kontaktoidaan ja jokaiselle asiakkaalle tehdään lisämyyntiä ehdottamalla oheistuotteita. Taantuvilla markkinoilla on tärkeintä, että myyjien motivaatio on korkealla ja heillä on itsellään vahva usko, että juuri he voivat omalla myyntiosaamisellaan vaikuttaa kuluttajien ostopäätöksiin ja juuri he varmistavat, että myymälä menestyy ja tekee tulosta.

3.4.2 Koulutuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen kohteena olevalla koulutuksella pyrittiin vaikuttamaan osaamisen kasvattamisen kautta myyjien henkilökohtaisen suoritustason nostamiseen myyntitoiminnassa.

Seurannaistavoitteisiin voitiin lukea ketjun myynnin kasvattaminen, taloudellisen tuloksen parantaminen sekä asiakasmäärien nostaminen. Myyjäkoulutuksen kehityssuunnaksi haluttiin kiinnittää vuorovaikutustaitojen kehittäminen asiakaspalvelussa, koska kokonaisvaltainen oppimistason nostaminen vaikuttaa myös tähän asiaan. Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa on abstrakti asia, jota ei voi koskettaa tai nähdä. Palvelu saa muotonsa niistä sanoista, joilla sitä kuvataan ja käsitteistä, joilla sitä mitataan. Ketju oli ajautunut tilanteeseen, jossa vanhat metodit eivät enää toimineet asiakasmäärien, keskiostoksen ja hitraten (ostaneiden suhde kävijämäärään) kasvattamisessa. Siksi asioita oli pakko tarkastella uudella tavalla.

4. TUTKIMUSMETODOLOGIA

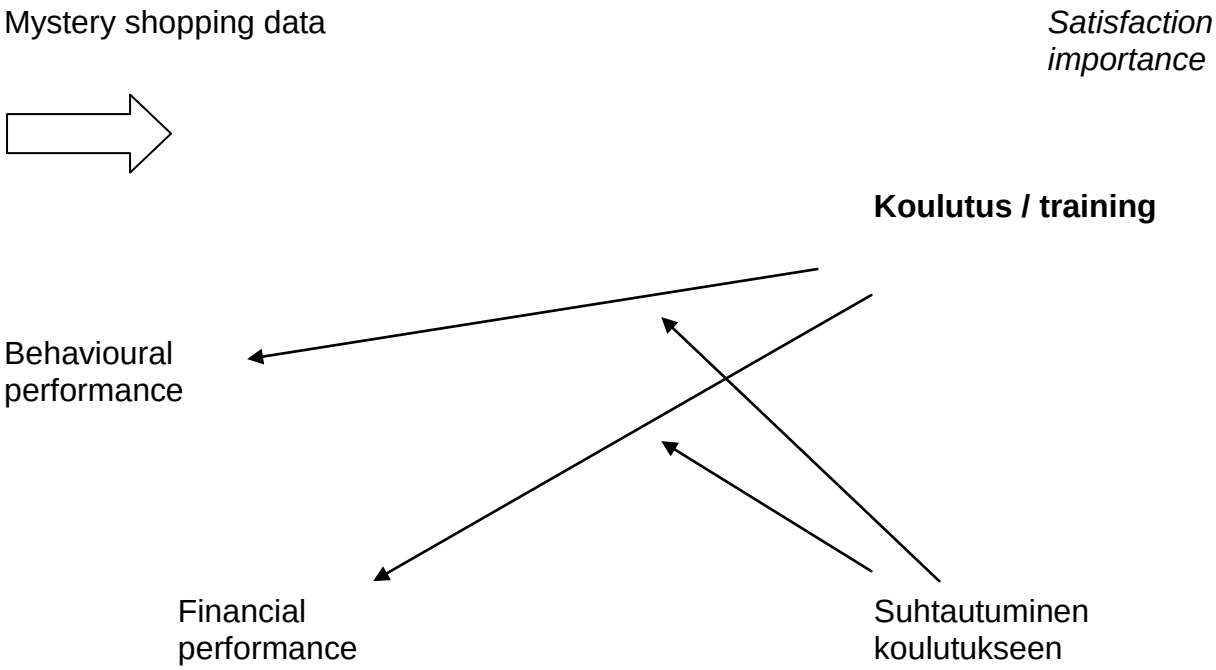
4.1 Palveluprosessin mittaamisen hyötyjä

Mittaamisen tuloksena saadaan tosiasioita toiminnan tasalaatuisuudesta ja palvelutuotteen yhtenäisyydestä. Tästä juontuu se, miten todellisuus vastaa tavoitteita ja miten asiakaslupaus pystytään lunastamaan käytännössä.

Mittaamisella saadaan myös systemaattista ja konkreettista tietoa sekä osaamisesta, että halusta noudattaa yhteisesti sovittuja pelisääntöjä. Lisäksi saadaan tietoa palvelu/myyntikonseptin toteutumisesta yksikkö-, tiimi- ja henkilötasolla sekä esim. ketjutasolla.

Palveluprosessin mittaaminen toimii apuvälineenä, kun on tarkoitus luoda yhdenmukaista ja tasalaatuista palvelua. Se tarjoaa apua kehitysprojektien ja/tai koulutuksen suunnitteluun (mihin asioihin erityisesti suunnata koulutus ja valmennus) ja samalla tuotetaan objektiivista palautetta henkilökunnalle.

Palveluprosessissa asiakkaiden aidoilla kokemuksilla on suuri merkitys.



4.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Luotettavuuden arviointi on keskeinen osa tieteellistä tutkimusta, sillä tutkimukselle on asetettu tiettyjä normeja ja arvoja, joihin sen tulisi pyrkiä. Luotettavuuskysymyksissä keskeisiä käsitteitä ovat perinteisesti olleet reliabiliteetti ja validiteetti arvioitaessa kvantitatiivisen tutkimuksen mittauksen luotettavuutta.

Käsitykset reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden sopivuudesta laadullisen tutkimuksen arvioinnissa vaihtelevat. Jotkut tutkijat soveltavat perinteisiä käsitteitä myös laadulliseen tutkimukseen, jotkut ovat kehittäneet termeille paremmin laadulliseen tutkimukseen sopivia sisältöjä ja jotkut taas ovat hylänneet vanhat käsitteet ja luoneet aivan uusia termejä arvioinnin apuvälineiksi (Eskola & Suoranta 2000, 211). Joka tapauksessa on selvää, ettei laadullisen tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta voida arvioida aivan samalla tavalla kuin määrällisen (Eskola & Suoranta 2000, 208-222; Mäkelä 1990).

4.3 Tutkimusmenetelmä

4.3.1 Faktorianalyysi

Faktorianalyysissa voidaan erottaa kaksi toisistaan poikkeavaa lähestymistapaa: **Eksploratiivinen faktorianalyysi** pyrkii etsimään muuttujajoukosta faktoreita, jotka pystyvät selittämään havaittujen muuttujien vaihtelua ilman, että tutkijalla on etukäteen vahvoja odotuksia löydettävien faktoreiden määrästä tai niiden tulkinnasta. Eksploratiivinen faktorianalyysi on siis aineistolähtöinen tutkimusmenetelmä. Analyysin tuloksena voidaan löytää yksi tai useampia faktoreita, joita käytetään hyväksi tulosten tulkinnassa. **Konfirmatorisessa faktorianalyysissa** tutkijalla on jo etukäteen teorian pohjalta muodostettu käsitys aineiston faktorirakenteesta ja analyysin tehtävänä on joko varmistaa tai kumota tämä käsitys empiirisen aineiston pohjalta (Menetelmätietovaranto > KvantiMOTV

Faktorimallin toimivuutta voidaan arvioida faktoreiden ominaisarvojen ja havaittujen muuttujien kommunaliteettien avulla. **Ominaisarvot** (*eigenvalue*) ilmoittavat, kuinka hyvin faktorit pystyvät selittämään havaittujen muuttujien hajontaa. Mitä suurempi faktorin ominaisarvo on, sitä paremmin se selittää muuttujien hajontaa ja päinvastoin. Kun faktorin ominaisarvo jaetaan havaittujen muuttujien määrällä, saadaan faktorin suhteellinen selitysosuus, joka saa arvoja nollan ja yhden välillä. Selitysosuus kertoo, kuinka suuri osuus kaikkien mallissa mukana olevien havaittujen muuttujien hajonnasta voidaan faktorin avulla selittää. Mitä suurempi osuus on, sitä parempi on faktorin selitysvoima. Kun kaikkien faktoreiden selitysosuudet lasketaan yhteen, saadaan koko analyysin selitysosuus. Se kertoo siis, kuinka suuri osuus kaikkien havaittujen muuttujien hajonnasta voidaan selittää kaikilla löydetyillä faktoreilla (Menetelmätietovaranto > KvantiMOTV > Faktorianalyysi).

4.3.2 Internet-tutkimuksen taustaa

Kysymystyypit jaetaan karkeimmillaan avoimiin ja strukturoituihin kysymyksiin. Strukturoiduissa kysymyksissä erotetaan mitta-asteikon mukaan omiksi kysymys-tyypeikseen luokittelu-, välimatka-, järjestys- ja suhdelukuasteikolliset kysymykset.

Avoimissa kysymyksissä vastaaja kirjoittaa itse vastauksensa sille varattuun tilaan ilman ennalta annettuja vaihtoehtoja. Avoimet kysymykset antavat sisällöllisesti rikkaampia vastauksia, mutta niitä on työläämpi tulkita ja raportoida.

Strukturoiduissa kysymyksissä vastaaja valitsee sopivan tai sopivimmat vaihtoehdot annetuista vaihtoehdoista. Helposti analysoitavat strukturoidut kysymykset eivät anna juurikaan uutta tietoa, ja siksi sopivat suhteellisen vakiintuneisiin tilanteisiin (Rajander-Juusti, 15, 2012).

Strukturoiduissa kysymyksissä puhutaan myös mitta-asteikoista, jolla kuvataan muuttujan (kysymyksen) tuottamien havaintoarvojen (eli vastaajien antamien vastausten) mittaustasoa. Tämä mittaus-taso määrittää sen, millaisia analyysejä ja tunnuslukuja kysymyksistä voidaan tuottaa. Mitta-asteikot ovat alhaisemmasta mittaustasosta korkeampaan:

1. luokittelu- eli nominaaliasteikko,
2. järjestys- eli ordinaaliasteikko,
3. välimatka- eli intervalliasteikko
4. suhdeluku- eli suhdeasteikko.

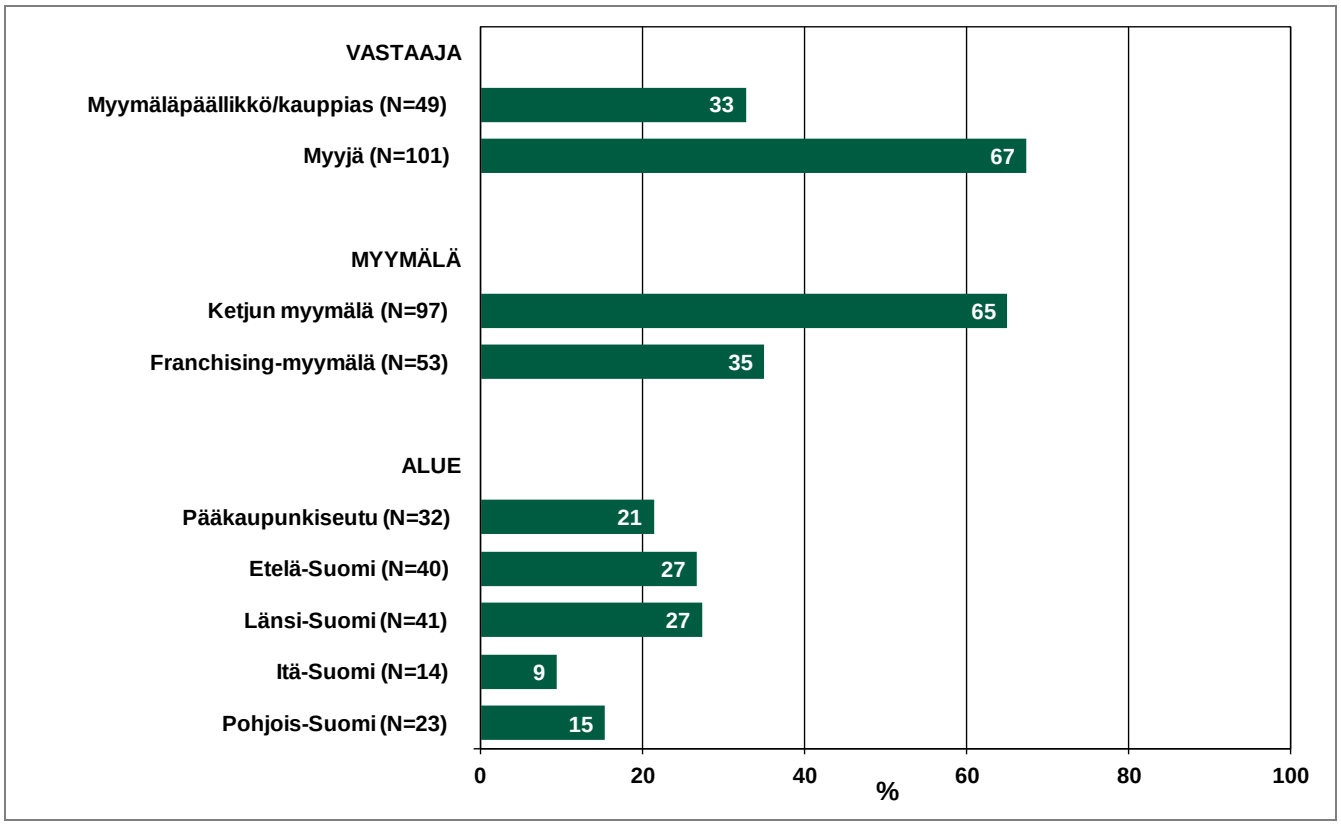
Mitä korkeampi mittaustaso, sen enemmän vaihtoehtoisia aineiston analysointitapoja (tunnuslukuja tai tilastollisia menetelmiä) ne mahdollistavat.

Yleisimmät Suomessa käytetyt mittausasteikot ovat niin sanottu kouluarvosana-asteikko (4-10, jossa 10 on paras), Likertin asteikko (1-5 tai 1-7, joista keskimmäinen on neutraali) ja Osgoodin asteikko eli ääripääasteikko. Yleensä 5-portainen asteikko on riittävä erottelemaan tarpeeksi vaihtoehtoja toisistaan. Osgoodin asteikolla esitetään sanaparin ääripäät, joiden väliltä vastaaja voi valita esim. 5-7 vaihtoehdosta sopivimman.

Ensimmäinen tutkimus toteutettiin Internet-kyselynä, jossa vastaaminen tapahtui 3.9.-16.10.2012. Kohderyhmänä olivat Sotka-kauppiaat, myymäläpäälliköt ja myyjät. Tutkimukseen vastasi yhteensä 150 henkilöä ja keskimääräinen vastausaika oli 4 minuuttia 32 sekuntia.

Matriisi-kysymystyypissä, jota käytettiin tässä tutkimustyössä, kysyttävä asiakokonaisuus jaetaan alakohtiin, joita voidaan arvioida tai kommentoida. Esimerkkinä on kysymys, jossa samasta väittämästä halutaan yhdessä kysymyksessä selvittää sekä sen tärkeys vastaajalle että vastaajan tyytyväisyys tähän ominaisuuteen.

Matriisiin voidaan yhdistää erilaisia kysymystyyppejä sekä avoimia ja strukturoituja kysymyksiä (Rajander-Juusti, 20, 2012).



Otoksen eli tutkimusnäytteen poiminnan tavoitteena on, että valittu otos on pienoismalli kohdejoukosta, sillä vain silloin saadut tulokset voi tietyllä varmuudella yleistää koskemaan koko kohdejoukkoa. Pienoismalli saadaan luotettavimmin aikaan otoksen umpimähkäisellä (satunnaisella) poiminnalla.
Otoksen mahdollisesti aiheuttamaa vinoutumaa on syytä arvioida kyselyn tuloksia tarkasteltaessa. Esimerkiksi voidaan tarkastaa, että on saatu riittävästi vastauksia kaikista halutuista ikäryhmistä. Tarvittaessa tällaisia vinoumia voidaan tulosten käsittelyvaiheessa oikaista esimerkiksi painottamalla aineistoa (Rajander-Juusti, 2012).

Yleensä markkinatutkimuksissa keskitytään vastaajien omiin kokemuksiin, mielikuviin tai mielipiteisiin menneestä tai tulevasta. Vastauksiin vaikuttavat muun muassa vastaajien tunteet, muistot, odotukset ja aiemmat kokemukset.

4.3.3 Mystery shopping –tutkimusmenetelmä

Mystery shopping -menetelmä poikkeaa edellisestä, sillä sen keskiössä on asiakaspalvelun tai myyntiprosessin yksityiskohtainen tarkkailu sovitun konseptin mukaisesti – ja tämän tarkkailun raportoiminen.
Koulutettu testiasiakas on tutkimuksessa kahdessa roolissa: hän on osa prosessia, mutta samalla myös prosessin tarkkailija. Tämä asettaa menetelmälle erityisiä haasteita. Kritisoiduin asia onkin testiasiakkaan oman subjektiivisuuden vaikutus tutkimustuloksiin.

Koeostojen tekeminen ja testaaminen on ikivanha menetelmä, mutta suuremmassa mittakaavassa sitä alettiin toteuttaa Amerikassa 1970-luvulla. Euroopassa pisimpään mystery shoppingia eli haamuasiointia on hyödynnetty Englannissa.

Tutkimuksen lähtökohtana voi olla brandin asiakaslupaus tai palvelun nykytilan kartoittaminen. Se voi olla myös muutostilanne, jolloin mitataan sitä, näkyykö brandin uusittu lupaus tai visuaalinen ilme palvelun ja markkinointimateriaalin muuttumisena. Tai sitä voidaan käyttää tuoteryhmän koulutuksen onnistumisen mittaamisessa, jolloin tutkimus toteutetaan ennen ja jälkeen koulutuksen.
Ellei tuotteen myynti vedä, voidaan mystery shopping –menetelmällä selvittää, onko myyjien tuotetietous riittävää ja oikeanlaista vai estävätkö puutteelliset tiedot tai niiden taustalla piilevät asenteet kaupan synnyn. Lisäksi voidaan selvittää oman yrityksen palvelun taso suhteessa kilpailijoihin.

Mystery shopping –menetelmää käytetään sekä julkisella, että yksityisellä sektorilla yksittäisistä toimipisteistä ketjuihin. Toiminnan tarkkailu toteutetaan henkilökohtaisina käynteinä, puhelimitse tai yhteydenottoina Internetin kautta (Kaupantekijä 2011).
Mystery shoppingin perustehtävänä on siis selvittää miten tutkittavat tuotteet eroavat kilpailijoiden tuotteista. Onko tutkittavalla ketjulla mahdollista kilpailuetua ja toteutuuko se? Mikä on aidosti hyvää palvelua ja miten sitä voidaan kehittää?
Mystery shoppingin avulla voidaan periaatteessa selvittää objektiivinen näkemys siitä, miten asiakas kokee palvelutilanteen ja minkälaisen mielikuvan hän siitä saa.
Lisäksi tutkimuksen avulla on mahdollista selvittää sellaisetkin asiat, jotka usein jäävät sanomatta tai muilla keinoin tutkimatta: asiakkaan omin sanoin ja hänen näkökulmastaan katsottuna.
Käytännössä koulutetut tutkija-asiakkaat tulevat asioimaan Sotka-ketjun myymälöissä, havainnoivat saamaansa palvelua ja arvioivat, vastaako palvelu sille asetettuja tavoitteita.

Mystery shopping –menetelmällä voidaan varmistaa palvelun tasainen laatu läpi tutkimusjakson; erityisesti jos henkilökunnassa tapahtuu usein muutoksia. Palvelun laadun varmistaminen mahdollistaa toimintoihin puuttumisen ennen kuin palvelun vajeet näkyvät asiakkaiden reklamaatioina.
Lisäksi voidaan puuttua epäkohtiin, jotta asiakaslupaus tai markkinointi-materiaali näkyisi asiakkaille konseptin mukaisesti. Myyntisuoritusten tulosten pienentyessä voidaan selvittää myyntiprosessin heikot kohdat ja käyttää tutkimustuloksia henkilökunnan ja jakeluportaan koulutuksessa.

LUKU 2:

EMPIRIA

Tutkimuksen teko käynnistettiin selvittämällä ne metodit, joita oli tähän mennessä käytetty pyrittäessä selvittämään asiakaspalvelun laatua. Tyypillisesti tähän oli käytetty Mystery Shopping –tutkimusmenetelmää. Se ei kuitenkaan korreloi lainkaan mahdollisen myyjäkoulutuksen vaikutuksia asiakaspalvelun laatuun. Siksi oli tärkeää tarkastella aihetta erillistutkimuksen avulla. Tämä toteutettiin internet-kyselynä myyjille, myymäläpäälliköille sekä kauppiaille. Aineisto kerättiin kahden kuukauden aikana niin, että vastaajia muistutettiin kyselystä yhden kerran. Kaikkien vastaajien n-luvuksi saatiin 150, joista 49 oli myymäläpäälliköitä tai kauppiaita ja 101 oli myyjiä.

1. LIIKETOIMINNAN LUONNE

1.1 Palvelu osana tuotetta

Kaikki se organisaatioon ja tuotteisiin liittyvä informaatio, joka on yleisölle tarjolla, vaikuttaa käsityksiin organisaatiosta ja sen tuotteiden ja palvelujen laadusta riippumatta siitä, onko tieto peräisin maksetuista mainoksista, organisaation jakamista tiedotteista, internetistä tai organisaation edustajan käyttäytymisestä (Pesonen et al, 2002, 65).
Voidaan sanoa, että vähittäiskauppa on historiansa suurimman haasteen edessä. Vanhat menettelytavat asiakkaaseen vaikuttamisessa eivät enää tepsi. Hyperkilpailu muuttaa menestymisen edellytyksiä ja siksi on välttämätöntä etsiä uusia keinoja palvelun laadun kehittämiseksi (Peltola, 2007, 10).

Palvelu on yksi osa tuotetta. Palveluelementeissä on kyse siitä, mitä palveluja yrityksellä on ja miten palvelut ovat toteutuneet. Molemmat tasot ovat keskeisiä tuotteiden markkinoinnillisen toimivuuden aikaansaamisessa (Markkinointipsykologia s.191).
Oleellista on, että palveluiden toimivuus koetaan varsin vahvasti omina tuntemuksina. Vaikka palvelutuotteen usein väitetään olevan aineeton, voidaan nähdä siinä olevan aina kolme erilaista elementtiä: fyysinen tuote, välitön palvelu ja asiaan liittyvä hyöty tai etu.
Sekä fyysiseen tuotteeseen että välittömään palveluun liittyvät ratkaisut yhdessä muodostavat sen, mikä palvelussa on yrityksen tekemistä. Asiakkaiden mielissä palvelu merkitään lähes puhtaasti henkilökohtaiseksi koetun välittömän palvelun kautta.
Asiakastyytyväisyys kertoo asiakkaan palveluun kohdistuvien odotusten ja kokemusten suhdetta. Yleensä tuotteita ostetaan ensimmäisellä kerralla lähinnä odotusten perusteella. Seuraavissa ostotapahtumissa vaikuttaa jo palveluodotuksen ja palvelukokemuksen vertailu (Lahtinen, Isoviita 1999, 50).
Kun asiakkaalle syntyy kokemuksia palvelusta ja ostetuista tuotteista, nousevat samalla hänen palveluodotuksensa ja laatuvaatimuksensa. Jotta kauppa pystyy luomaan pitkäaikaisia kanta-asiakkuussuhteita on asiakaskokemukset oltava jatkuvasti tasaisen hyviä, oli henkilökunnasta sitten kuka hyvänsä suorittamassa palvelutehtävä (Lahtinen, Isoviita 1999, 50).

1.1.1 Palvelutuotteen toimivuus

Palvelutuotteen toimivuutta ja elementtien merkittävyyttä tarkasteltaessa on tärkeää nähdä se näkökulma, josta asioita katsotaan. Näitä näkökulmia ovat kustannusvaikutukset, mielikuvarakenteet yritykselle, toimivuusvaikutukset tuotteelle ja laatuvaikutukset asiakasnäkökulmissa.
Edelliset kaksi tekemiseen liittyvää palveluosiota muodostavat niin sanotun toiminnallisen palvelutuotesisällön. Kolmas osio, hyötyetuelementti, kuvaa tuotetta asiakkaan näkökulmasta. Oleellista ei siis ole se, mitä tuote tekemisenä on, vaan mitä hyötyä tai etua asiakas tästä tuotteesta saa sen ostaessaan.
Etu puolestaan liittyy välinetarpeeseen, jonka tulisi antaa kilpailuetu, miksi juuri tämä tarjottu tuote kannattaa valita lukuisten laadukkaiden kilpailevien tuotteiden joukosta.

Palvelutuotteen henkilökohtaiseen palveluun liittyvä osio on se, minkä asiakas palveluna mieltää. Itsepalvelua tai tuotteen fyysisiä osiota ei mielletä palveluiksi, vaan palvelu on aina asiakasnäkökulmasta katsottuna henkilökohtaista myyjän tarjoamaa palvelua.

Eräs palvelutuotteen keskeinen menestysperusta on palvelun vuorovaikutuselementti. Taustana tälle on hyvin inhimillisiä tekijöitä: on aina mukavaa kun toinen henkilö kohtelee ystävällisesti. Todella hyvän palvelun saaminen koetaan lähes ylellisyytenä, jossa joka tapauksessa ihmiselle tulee tunne, että asiakkaana häntä arvostettiin. Lisäksi joillekin yksinäisille henkilöille palvelutapahtumat ovat lähes ainoita sosiaalisia kontakteja. Näin ollen niistä haetaan muutakin kuin vain palvelun toiminnallista ja teknistä toteutusta.
Nämä tekijät ovat yksi perusta sille, miksi vuorovaikutuslaatu on tuote-elementtien avaintekijöitä. Ne yritykset ja henkilöt, jotka ovat taitavia ja onnistuvat tässä vuorovaikutuslaadussa, pystyvät varsin helposti sitouttamaan asiakkaan yritykseen.

Hyvin tehty palvelu muodostuu varsin yksinkertaisista pienistä asioista, kuten asiakkaan huomioimisesta, yleisestä ystävällisyydestä, pienten lisäpalvelujen tekemisestä ja henkilökohtaisista kommenteista. Oleellista välittömän palvelun tekemisessä ei ole vain se, kuinka palvelutapahtuma hoidetaan asiasisällön osalta eteenpäin, vaan miten hoidetaan se muu sosiaalinen vuorovaikutus, jonka palvelu-tapahtuma mahdollistaa. Pääajatuksena on, että palvelutapahtuma nähdään mahdollisuutena solmia sosiaalinen yhteys asiakkaaseen. Mitä parempi tämä yhteys on, sen sitoutuneemmaksi asiakassuhde saadaan tehtyä. Juuri tästä asiakassuhteen sitouttamisen näkökulmasta vuorovaikutuslaadun taitava toteutus on keskeinen osa onnistunutta palvelutuotteen markkinoinnillista toteutusta (Markkinointipsykologia, s. 192-193).

1.1.2 Asiakastyytyväisyyden kehittyminen

Palvelun laadun paraneminen merkitsee yleensä suurempaa asiakastyytyväisyyttä, millä on kaksijakoinen vaikutus. Sisäinen ilmapiiri mitä todennäköisemmin paranee. Myyjät huomaavat asiakkaiden tyytyväisyyden ja myönteiset vaikutukset ovat usein hyvin ilmeisiä. Tätä myönteistä kehitystä tukee johdon omaksuma palvelukeskeinen strategia. Asiakkaan ja myyjän välisen vuorovaikutuksen ja palvelun laadun parantamiseen tähtäävät päätökset viittaavat siihen, että johto on valmis hyväksymään työntekijöiden tuloksentekokyvyn ja on valmis tukemaan sitä (vrt. Sotka-ketjussa käytössä oleva provisiopalkkaus). Tällaisella strategisella asenteella on huomattavan myönteinen vaikutus yrityksen sisäiseen työskentely-ympäristöön ja työntekijöiden motivaatioon. Sen tuloksena tuottavuus nousee (Grönroos, s. 161).

Asiakastyytyväisyyden paranemisella on myös ulkoisia vaikutuksia. Yrityksestä puhutaan myönteisessä sävyssä. Olemassa olevat asiakkaat saattavat ostaa lisäpalveluja ja uudet asiakkaat alkavat kiinnostua ketjun tarjonnasta. Yrityksen tai sen osan imago paranee asiakkaiden myönteisten kokemusten ja puheiden välityksellä.

On oletettavaa, että edellä mainituista asioista johtuen myös myynnissä tapahtuu positiivista kehitystä. Jos sisäistä ja ulkoista tehokkuutta ja palvelun laatua valvotaan samanaikaisesti, myyntimäärän kasvun voi odottaa kohentavan yrityksen taloutta ja parantavan sen kilpailuasetelmaa. Tällainen myönteinen suuntaus saattaa helposti jatkua. Ilmapiirin paraneminen parantaa entisestään asiakkaan ja myyjän välistä vuorovaikutusta ja yritys saa lisää taloudellisia resursseja suuntauksen tukemiseen (Grönroos, s 162).

1.1.3 Palvelukokonaisuus

Monet tuotteet muistuttavat nykyään toisiaan ominaisuuksiltaan, ulkonäöltään ja hinnoiltaan. Toimiva markkinointistrategia on massasta poikkeaminen omaperäisiä tuotteita kehittämällä, mutta monet yritykset eivät ole syystä tai toisesta sitä oivaltaneet. Siksi palvelukokonaisuuden avulla kilpailijoista erottuminen korostuu. Tuotteeseen voidaan kytkeä palveluja ja räätälöidä palvelut asiakkaan yksilöllisten tarpeiden mukaisiksi. Esimerkkinä tästä voidaan mainita kulmasohvan myyminen asiakkaalle, jolloin kauppaan voidaan liittää kuljetuspalvelu, sohvan kokoamispalvelu ja pakkaus-materiaalien poiskuljettaminen /Leppänen, 2007,132).

Palvelukokonaisuus on palveluja tuottavan organisaation tarjoamien kaikkien palvelupakettien yhdistelmä. Palvelupaketti puolestaan koostuu ydinpalvelusta ja lisä-palveluista. Yleensä vähintäänkin muutama kilpailija tarjoaa samankaltaisia tai täysin samanlaisia tuotteita. Kilpailu tapahtuu lähinnä hinnoittelun alueella. Hintakilpailussa yritykset joutuvat tinkimään katteista ja kannattavuudesta. Palvelukokonaisuudella voidaan erottua kilpailijoista ja rakentaa asiakkaan tarpeita myötäilevä palvelupaketti. Asiakassuuntaisen markkinoinnin mukaisesti palvelunkin pitää olla myönteisellä tavalla massasta poikkeava, jotta se menestyy.

1.2 Palvelustrategian toteuttaminen

Tieto, jonka perusteella asiakas tekee valintansa, on aina enemmän kuin organisaation harjoittama viestintä eli tiedottaminen, mainonta ja henkilökohtainen vaikuttaminen. Näitä organisaatio voi itse säädellä, mutta se, mitä asiakas tekee on aina hänen oma valintansa (Pesonen, et al, 2002, 66).

Palvelustrategian toteuttaminen edellyttää operatiiviselta tasolta sopivia toimenpiteitä. Usein tarvitaan uudenlaista ajattelua, palveluosaamista. Tämä on tässä tutkimuksessa esitetyn koulutuksen tavoite. Vanhat säännöt ja ajattelutavat saattavat johtaa johdon harhaan ja saada sen jättämään monta mahdollisuutta hyödyntämättä.

Kaupan henkilökuntaan pitää saada luotua vahva palveluhenki ja hyödyntää kaikkien osaaminen. Jokaisen pitäisi pystyä sisäistämään oma paikkansa arvoketjun rakentamisessa. Johtamisessa pitää lähteä siitä liikkeelle, että kaikki pelaavat avainpaikalla. Tämä edellyttää ihmisiä aidosti arvostavan kauppakulttuurin rakentamista (Peltola, 2007, 9).

Asiakassuhteiden palveluvaikutusta voi periaatteessa lisätä kolmella tavalla:

- kehittämällä uusia palveluja asiakkaille tarjottavaksi
- tehostamalla nykyisiä palveluja tai palveluaineksia
- muuttamalla tavarakomponentti palveluainekseksi.

Jos tavarakomponentti tarjotaan joustavasti ja asiakkaan nimenomaisten toivomusten mukaan mukautettuna, se on itse asiassa asiakkaalle tarjottava palvelu. Niinpä siitä tulee asiakassuhteen palveluaines. Hyvä huonekalumyyjä käyttää tällaista myyntistrategiaa.

Palvelujohtaminen merkitsee johdon kannalta sitä, että ymmärretään minkä hyödyn asiakkaat saavat kuluttamalla tai käyttämällä ketjun tarjontaa ja kuinka palvelut joko yksin tai yhdessä fyysisten tavaroiden tai muiden konkreettisten asioiden kanssa myötävaikuttavat tähän hyötyyn; toisin sanoen ymmärretään, kuinka asiakassuhteissa koetaan kokonaislaatu ja kuinka se muuttuu ajan myötä. Ymmärretään myös, kuinka koko ketju (henkilöstö, tekniikka ja fyysiset resurssit sekä järjestelmät) pystyy tuottamaan tätä hyötyä tai laatua. Lisäksi pitää ymmärtää, kuinka organisaatiota tulisi kehittää ja johtaa, jotta haluttu hyöty tai laatu asiakkaalle saavutetaan ja ylläpidetään (Grönroos, s167).

1.3 Sotka-ketjun palvelustrategia

Arvoketjustrategia liittää liiketoiminnan kokonaisuuden yhteen. Yrityksen tavoitteet, osaaminen ja strategia yhdistetään asiakkaiden tapaan tehdä ostopäätöksiä. Yrityksen toiminnan onnistuminen punnitaan sen kyvyssä tunnistaa ja tyydyttää asiakkaidensa motiiveja, mistä lopputuloksena on yrityksen kassavirta.

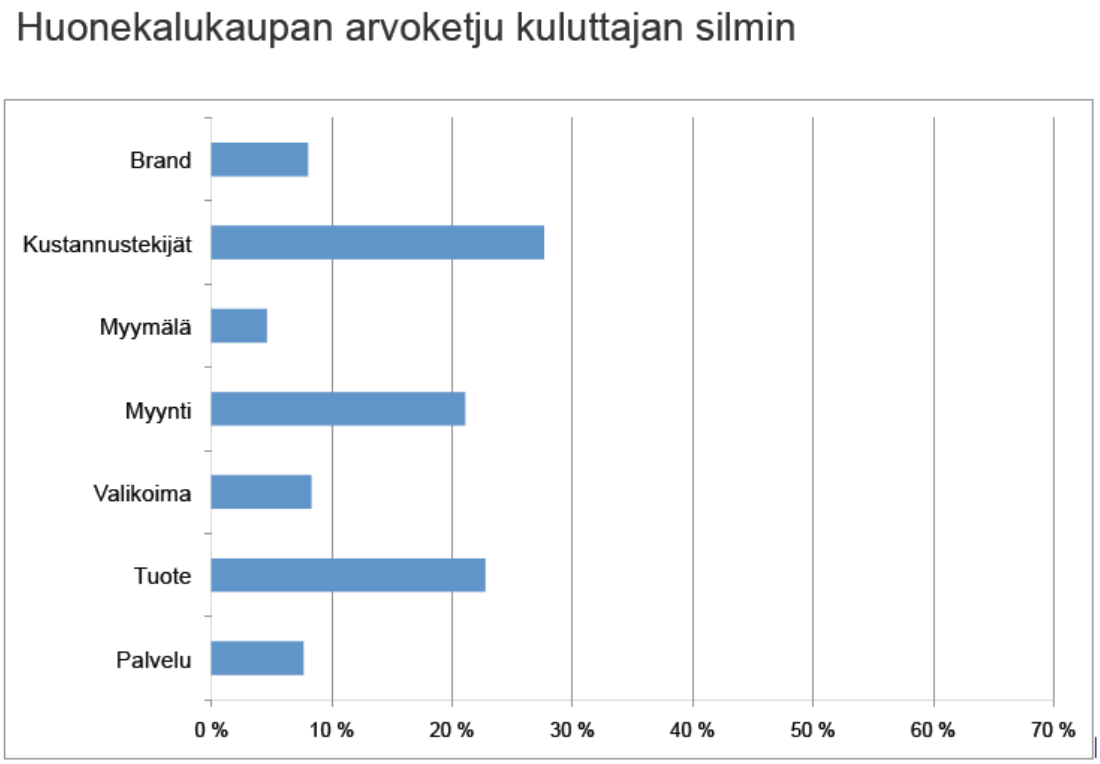
Asiakas päättää, millä yrityksen toiminnalla on merkitystä ostopäätökselle. Ihmiset organisaatiossa toimivat sen mukaisesti, miten heitä mitataan (Ahonen, 4, 2009).

Sotka-ketjun strategia pyritään toteuttamaan arvoketjussa. Huonekalukaupan arvoketju kuluttajan silmin sisältää useita palveluun liittyviä tekijöitä: ensinnäkin se, että ylipäätään saa palvelua on lähtökohta. Palvelun tulee olla huomaavaista ja kohteliasta ja myyjiä ei

tarvitse etsiä, vaan asiakkaalle tarjotaan automaattisesti apua. Henkilökunta on asiantuntevaa ja hallitsee tuotetietouden.

Asiointi myyjän kanssa on sujuvaa ja luontevaa ja liikkeessä toimitaan niin kuin luvataan. Myyjä haluaa auttaa ja löytää ratkaisun asiakkaan ongelmaan. Markkinoinnissa luvattu tuote tai palvelu löytyy ja toimitusaika pystytään kertomaan varmasti ja pysyvästi. Lisäksi tuotteiden laadun tulee vastata asiakkaan odotuksia.

Sotka-ketjun tarjoamia palveluja on mm. sohvanvaihtopalvelu, patjanvaihtopalvelu, kasauspalvelu, heti mukaan palvelu ja vanhojen kodinkoneiden tai huonekalujen poisvientipalvelu (vain pääkaupunkiseudulla).



Kilpailukykytutkimus 9/2009, n = 6675

Aiemmin selkeän kestokulutustuotteen luonteen omaava huonekalu on kehittymässä enenevässä määrin kaksijakoiseksi kulutuskohteeksi. Pitkään vallinnut, hinta-laatusuhteeseen perustuva valintadynamiikka on pirstoutumassa huomattavasti monimutkaisemmaksi ostotapahtumaksi, jossa itseilmaisuun ja/tai omakohtaisiin eettisiin arvoihin, asenteisiin ja uskomuksiin perustuvat vaikuttimet nousevat hinta-laatusuhdetta tärkeämmiksi valintatekijöiksi. Perinteisen valintamenettelyn sijaan huonekalu lähestyy massatuotetta, joka hankitaan mahdollisimman edullisesti vain tiettyä käyttötarkoitusta varten toistaiseksi ja uusitaan tilaisuuden tullen. Toisaalta kuluttajan käytettävissä olevan tulotason sen salliessa valinnat

perustuvat entistä enemmän pelkästään yksilöllisiin arvoa luoviin tekijöihin. Hintaa ratkaisevampi tekijä on, kuinka kuluttaja kokee hankitun tuotteen oman itsensä ilmaisijana. Seurauksena on, että mikrosegmentoinnista muodostuu markkinapenetraation keskeinen väline samalla, kun kustannusjohtajat valtaavat massamarkkinat. Vastaavasti huonekalujen elinkaari lyhentyy, minkä seurauksena tuotekehitysdynamiikka kasvaa. Sen seurauksena yritysten on mukautettava ja kehitettävä tuotekehityskäytäntöään markkinoiden asettamien uusien vaatimusten mukaisesti (Lindman, 2004).

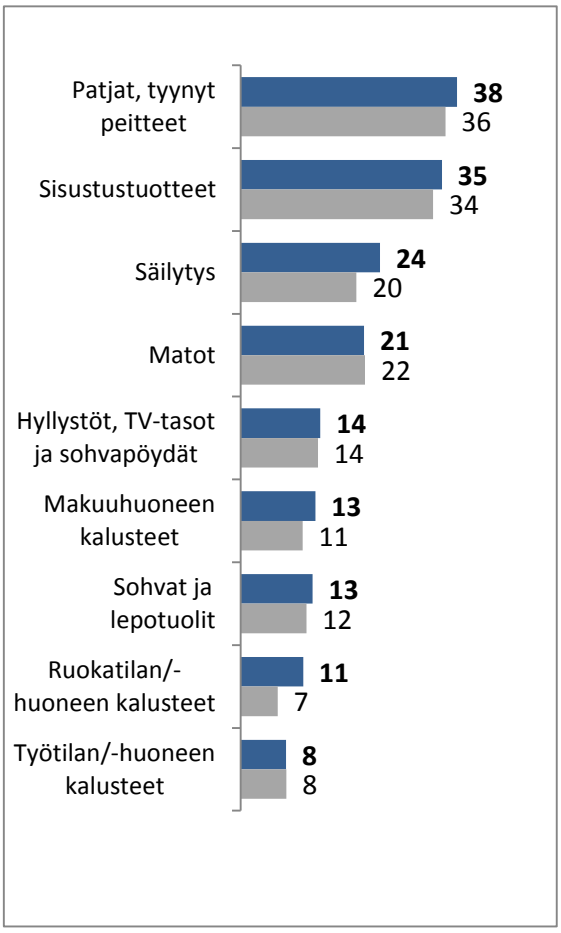
Huonekalukaupan TOP 10 valintamotiivit jakavat kuluttajan päätöksenteon hinta- tai laatukärjellä päättämiseen.

HUONEKALUKAUPAN TOP 10 VALINTAMOTIIVIT	Tärkeä %:lle vastaajista
Tuotteen hinta-laatusuhde on hyvä	68
Tuote on mieluisa ja sopii tarpeeseeni	57
liikkeessä on hyvät valikoimat	48
Liikkeen hintataso on sopiva	46
Saa halutessaan henkilökohtaista palvelua	44
Asiointi myyjän kanssa on sujuvaa ja luontevaa	43
Liikkeessä on hyvät tarjoukset	43
Henkilökunta on asiantuntevaa ja tuntee tuotteet	38
Tuote on edullinen	32
Liike tarjoaa kotiinkuljetuksen	31

Kilpailukykytutkimus 9/2009, n = 6675

Pitkällä aikavälillä niin huonekalujen kuin muidenkin tuotteiden kotimarkkinakysyntää säätelee useat kansantaloudelliset tekijät, joista keskeisimpiä ovat väestön muutos, taloudellinen toimeliaisuus ja vallitseva tulotaso. Kuten tunnettua väestönkasvua ei ole koti-

maassa odotettavissa. Itse väestön ikärakenne käy vanhemmaksi, mikä suhteessa aktiiviväestöön tarkoittaa sitä, että huonekalujen kysyntäpotentiaali pienenee. Eläkkeelle siirtymisen myötä tapahtuva tulotason lasku johtaa siihen, että huonekalu joutuu kilpailemaan monen muun tuotteen ja erityisesti niiden palveluiden kanssa, jotka liittyvät esimerkiksi yksilölliseen terveydenhuoltoon. Arkipäivän sujumisen kannalta tämä voi monessa suhteessa olla paljon tärkeämpi asia kuin jo sinällään vuosikausia hyvin palvelleen huonekalun uusiminen.



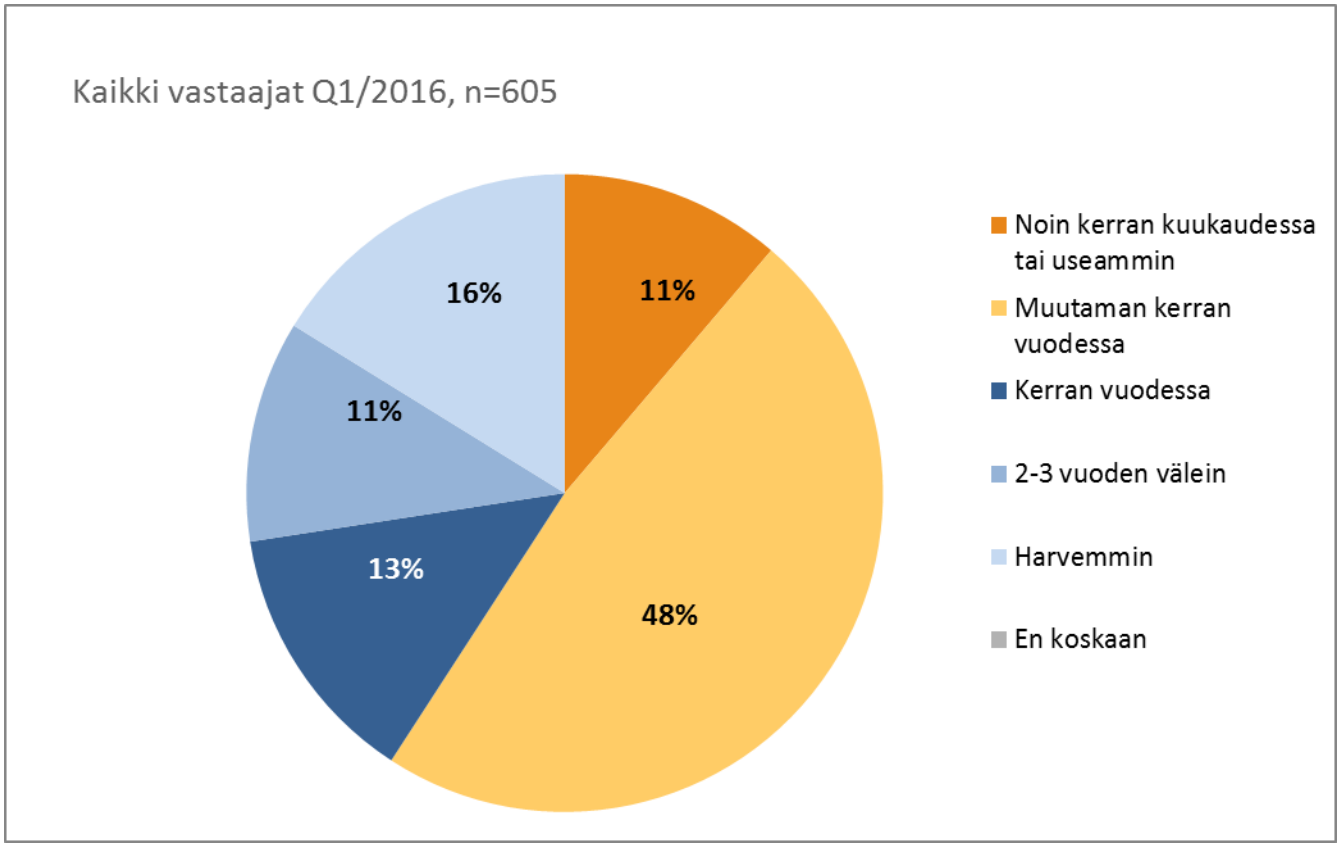
Tuoteryhmien hankinta viimeisen 12 kk aikana, ylempi Q1/2016, alempi Q1/2015

On myös nähtävissä, että yhteiskunnan taloudellinen paine johtaa yhä suuremmassa määrin siihen, että iän myötä syntyvät terveydelliset ongelmat ja fyysiset rajoitteet jäävät yhä enemmän yksilöiden itsensä ratkaistaviksi. Tässä esimerkkitilanteessa vanhuuden ergonomia, liikkuvuus ja elämäntyyli tarjoaa uusia innovaatiomahdollisuuksia myös

huonekualalle etenkin, kun koko vanhuuden käsite on muuttumassa odotettavissa olevan eliniän kasvun myötä. Toisin sanoen innovaatiotoiminnan myötävaikuttamana on odotettavissa, että syntyy joukko uusia markkinasegmenttejä, jotka pystyvät tahollaan korvaamaan niin väestön ikärakenteen muutoksesta kuin muistakin syistä aiheutuvan kysynnän laskun.

Ihmisen ja työn välinen suhde, perheiden pirstoutuminen, siirtoväestö ja ekologiset kysymykset ovat edelleen niitä seikkoja, jotka ohjaavat markkinarakennetta pitkällä aikavälillä. Näkyvissä ei kuitenkaan ole mitään sellaisia erityistekijöitä, jotka ratkaisevasti muuttaisivat ihmisten perustarpeita niin, että huonekalu itsessään koettaisiin tarpeettomaksi. Tässä suhteessa huonekalujen kysyntä säilyy ennallaan ja myös kasvaa, mutta niin, että se tapahtuu pääosin paikallisesti maailman valtaväestön ja sitä edustavien kansantalouksien kasvua seuraten. Vahvasta globalisaatio-kehityksestä huolimatta edelleenkin noin 80 % kaikesta siitä tavaramäärästä, mitä maailmalla tuotetaan, kaupataan ja kulutetaan sen maan rajojen sisäpuolella, missä itse tuotanto on. Myös kansainvälinen kauppa tapahtuu pääosin naapurimaiden välillä, mutta tosin sillä erittäin merkittävällä globalisaation ja tietotekniikan siivittämällä muutoksella, että tuotannon hajauttaminen ei ole enää mikään erityinen ongelma kansallisrajoista riippumatta (Lindman, 2004).

” KUINKA USEIN ASIOIT YLEENSÄ HUONEKALUJA JA SISUSTUSTARVIKKEITA MYYVISSÄ LIIKKEISSÄ?”



Asiointiuseus huonekalumyymälöissä 2016

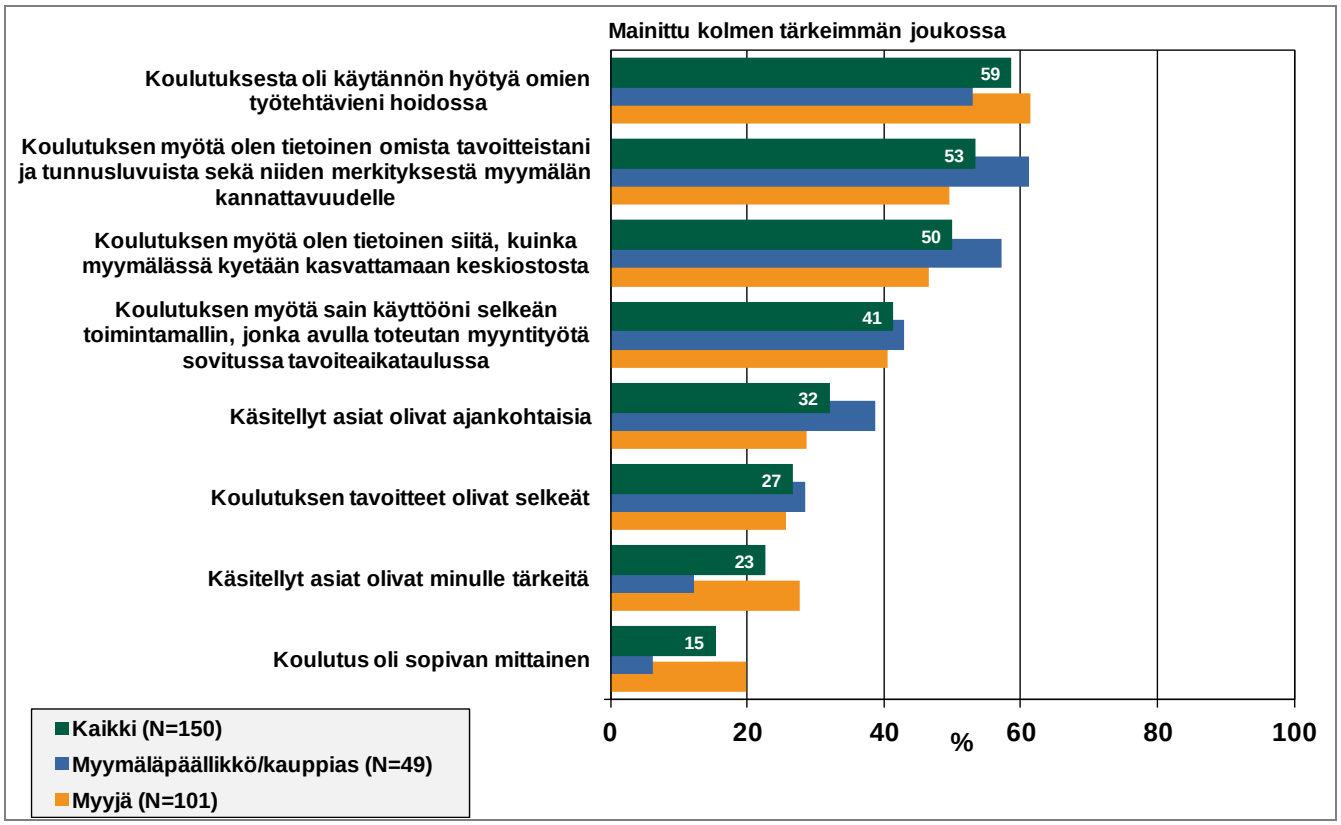
2. TUTKIMUSTULOKSET

2.1 Internet-tutkimus

Myyjät kokivat koulutuksen tuoneen edesauttavia tekijöitä käytännön arkeen enemmän kuin myymäläpäälliköt.

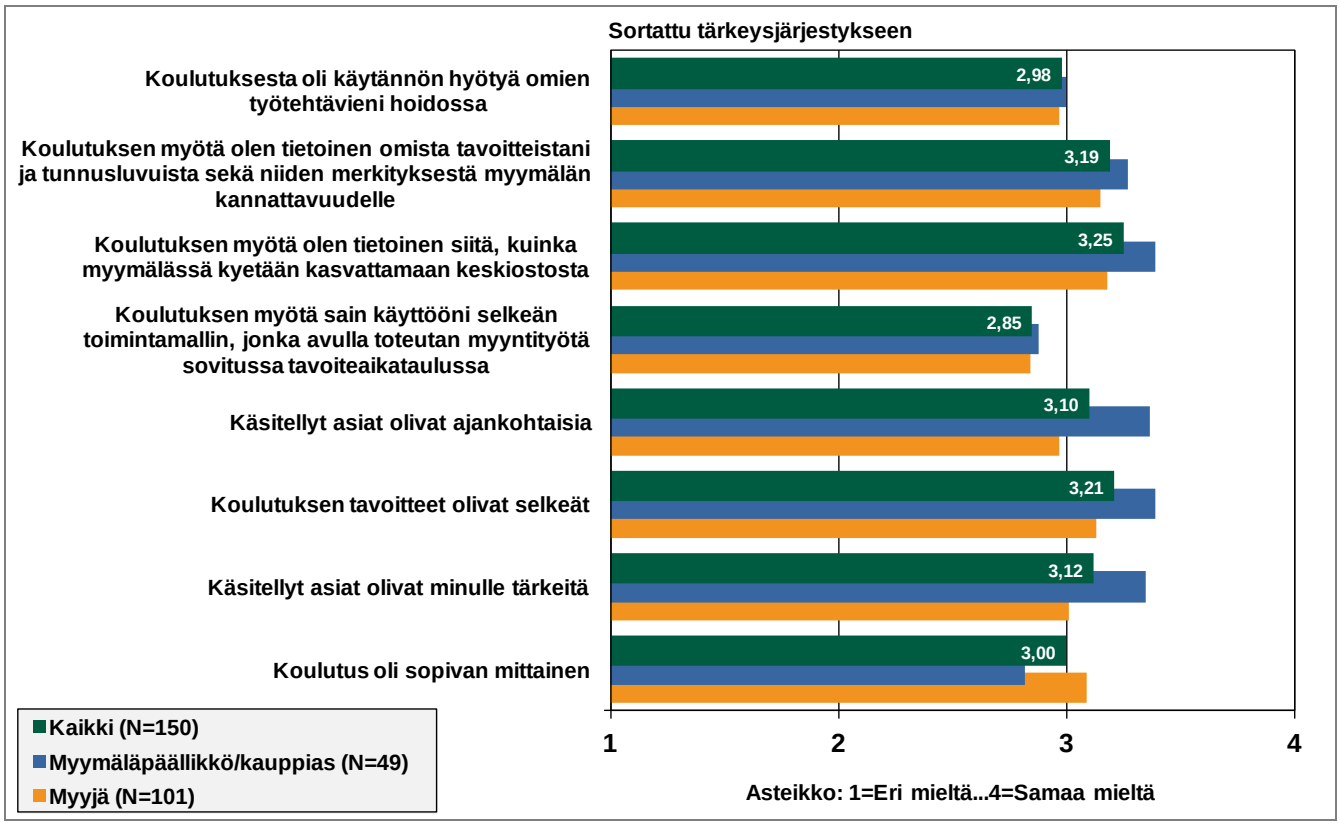
Omat tavoitteet ja tunnusluvut olivat sitten voimakkaammin myymäläpäällikön kokemaa omaksumista koulutuksesta.

Eroja syntyi myös siinä, miten käsiteltyjen asioiden ajankohtaisuus koettiin. Myymälä-päälliköiden mielestä käsitellyt asiat olivat selkeästi ajankohtaisempia kuin miten myyjät kokivat asiat. Myös käsiteltyjen asioiden tärkeys koettiin samalla tavalla.



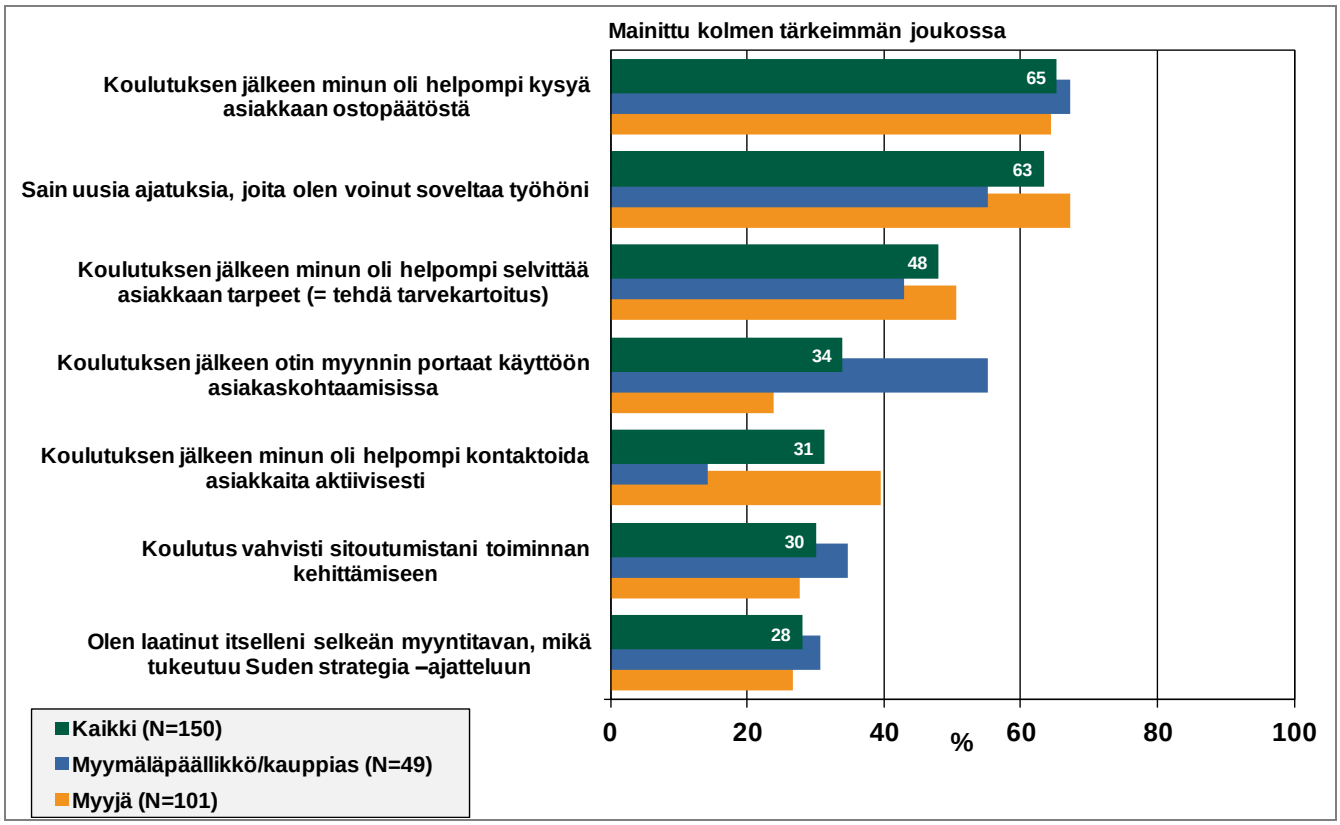
- Koulutuksen sisältö / 3 tärkeintä asiaa

Suurimmat poikkeamat kolmen tärkeimmän asian keskinäisessä vertailussa myymäläpäälliköiden ja myyjien välillä olivat käsiteltyjen asioiden tärkeys ja koulutuksen pituus. Myyjät kokivat koulutuksesta saadun hyödyn vaikuttavan eniten omien työtehtävien hoitoon kun taas päälliköille oli tärkeintä päästä tietoisuuteen omista tavoitteista sekä tunnusluvuista ja sitä kautta saada ymmärrystä niiden merkityksestä myymälän kannattavuudelle.



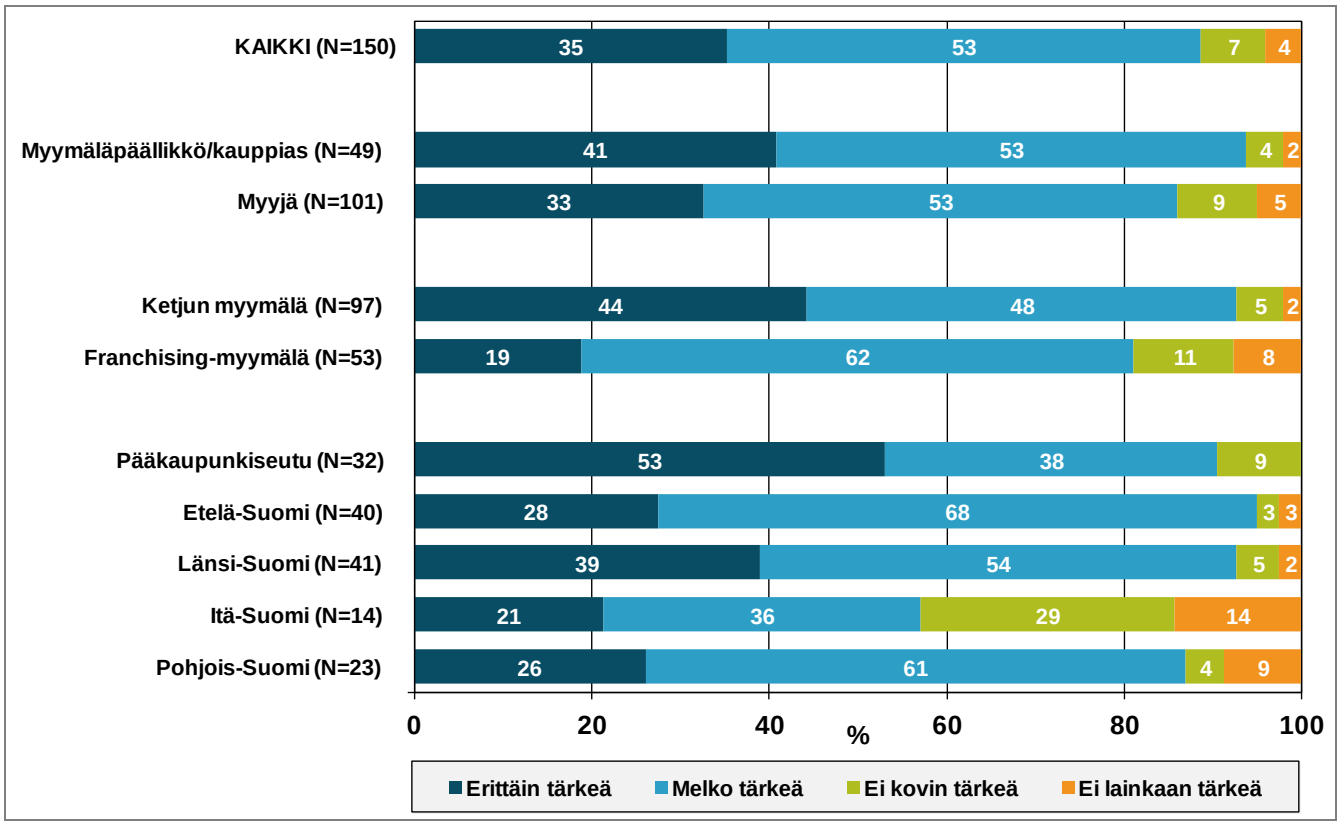
- Koulutuksen sisältö / tyytyväisyys

Kun tarkasteltiin tyytyväisyyttä koulutuksen sisältöön nähtiin, että käsiteltyjen asioiden ajankohtaisuus, tavoiteiden selkeys sekä käsiteltyjen asioiden tärkeys olivat kysymyksiä, joissa syntyi suurimmat eroavaisuudet myymäläpäälliköiden ja myyjien välillä.



- Koulutuksen jälkeen 3 tärkeintä asiaa

Koulutuksen jälkeen tärkeimmäksi asiaksi nousi asiakkaan ostopäätöksen kysyminen ja lähes yhtä tärkeäksi se, että koulutuksen kautta sai itselleen uusia ajatuksia, joita on voinut soveltaa omaan työhön. Kolmanneksi tärkeimpänä asiana nähtiin parantunut kyky tehdä asiakkaan tarvekartoitus.



- Jatkuvan koulutuksen tärkeys

Koulutuksen tärkeyden mittaamisessa nähtiin melko selviä eroja maantieteellisesti. Pääkaupunkiseutua edustanut otos piti selkeästi koulutusta tärkeänä ja mentäessä Itä- ja Pohjois-Suomeen koulutuksen merkitys väheni huomattavasti.

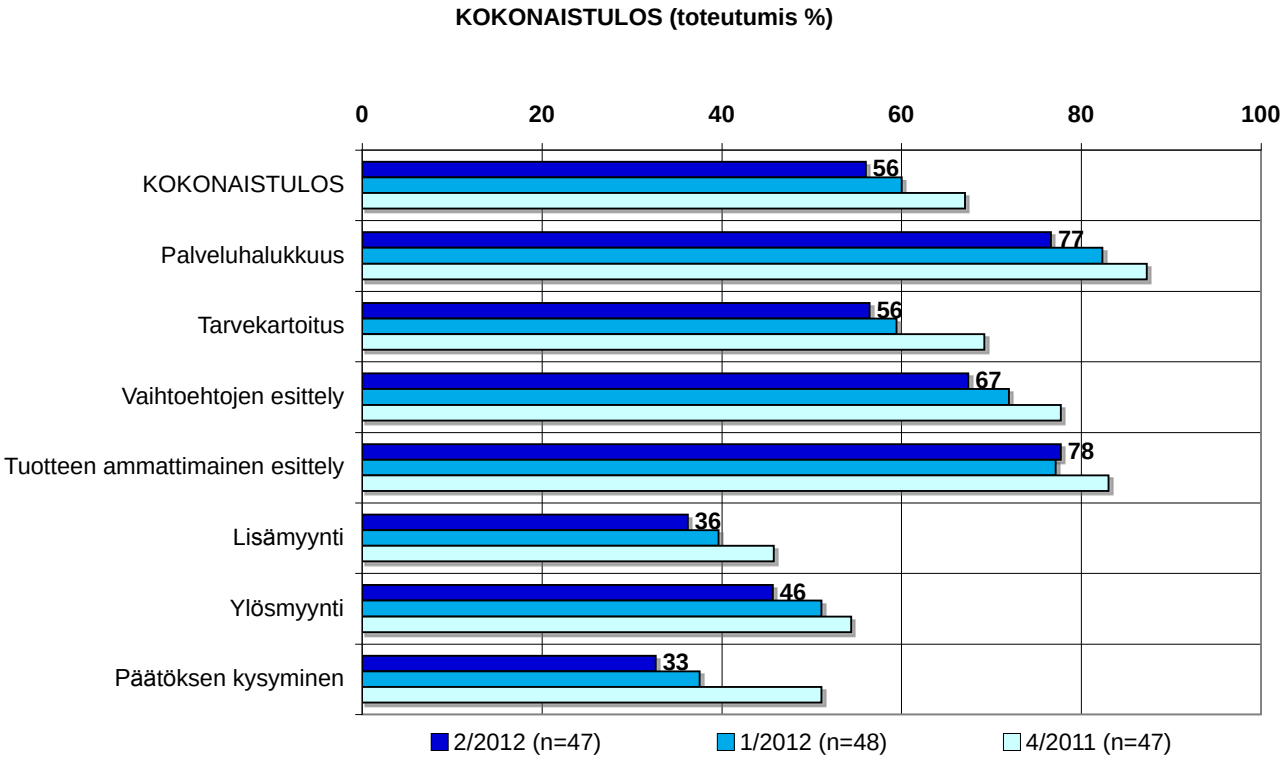
2.2 Mystery shopping-tutkimus

Sotkan palvelututkimus 2 / 2012, toteutus ennen koulutusta

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa kuva todellisesta palvelutasosta Sotka-myymälöissä sekä kerätä aitoja asiakastarinoita. Tutkimuksessa oli mukana 47 myymälää, joihin kuhunkin tehtiin 1 testikäynti maalis-toukokuussa. Testiasiakkaat olivat Palvelu Plus Oy:n testiasiakaspaneelista. Testiasiakkaina toimivat erikseen ohjeistetut tavalliset asiakkaat, joille sohvan ostaminen oli ajankohtaista.

Testiasiakkaat saivat ennen testikäyntiä ohjeita niin puhelimitse kuin kirjallisestikin, ja käynnin jälkeen asiakkaat täyttivät laatutavoitteiden pohjalta kyselylomakkeen, jonka ammattilainen vielä tarkisti.

Tutkittavat asiat olivat: palveluhalukkuus, tarvekartoitus, vaihtoehtojen esittely, tuotteen ammattimainen esittely, lisämyynti, ylösmyynti ja päätöksen kysymyminen. Nämä kaikki pisteytettiin ja kokonaistulosluokat olivat: hyvä 90 – 100, keskinkertainen 50 – 89 ja huono 0 – 49 pistettä.



Tällä tutkimuskierroksella kokonaistulos putosi edellisestä mittauksesta neljä prosenttiyksikköä. Ainoa kehittynyt asiakokonaisuus oli tuotteen ammattimainen esittely.

Sotkan palvelututkimus 3 / 2012

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa kuva todellisesta palvelutasosta Sotka-myymälöissä sekä kerätä aitoja asiakastarinoita. Tutkimuksessa oli mukana 48 myymälää, joihin kuhunkin tehtiin 1 testikäynti lokakuussa. Testiasiakkaat olivat Palvelu Plus Oy:n testiasiakaspaneelista. Testiasiakkaina toimivat erikseen ohjeistetut tavalliset asiakkaat, joille tällä kertaa sängyn ostaminen oli ajankohtaista. Testiasiakkaat saivat ennen testikäyntiä ohjeita

niin puhelimitse kuin kirjallisestikin, ja käynnin jälkeen asiakkaat täyttivät laatutavoitteiden pohjalta kyselylomakkeen, jonka ammattilainen vielä tarkisti.
Tulokset on raportoitu myymäläkohtaisesti, alueittain sekä koko ketjun tasolla.
Tutkittavat asiat olivat: palveluhalukkuus, tarvekartoitus, vaihtoehtojen esittely, tuotteen ammattimainen esittely, lisämyynti, ylösmyynti ja päätöksen kysymyminen. Nämä kaikki pisteytettiin ja kokonaistulosluokat olivat: hyvä 90 – 100, keskinkertainen 50 – 89 ja huono 0 – 49 pistettä.

Kokonaistulos kolmannen kierroksen osalta oli sama kuin edelliseltä kierrokselta; vähennystä neljä %-yksikköä. Edelleen hieman kehittynyt osa-alue oli tuotteen ammattimainen esittely, jonka voidaan todeta olevan yhteyksissä koulutuksessa läpikäytyihin asiakokonaisuuksiin.

2.3 Internet-tutkimuksen luotettavuus ja uskottavuus

Korrelaatiota tarkasteltaessa voidaan otoskoon takia olettaa, että tulokset ovat tilastollisesti merkitseviä. Koska korrelaatiot lasketaan isosta otoksesta (150 vastaajaa), korrelaatioiden merkitsevyysrajat ovat jo pienilläkin korrelaatio arvoilla merkitseviä eli niiden merkitsevyyttä ei kannata määrittää enää erikseen t-jaukauman avulla.
t=r/(sqrt(1-r2)/sqrt(n-2)), df=n-2. Kun n=150 testisuure on aina merkittävä ja itseisarvoltaan pienetkin korrelaatiot ovat tilastollisesti merkitseviä ($p<0.01$)
Korrelaatioiden voimakkuutta tullaan tarkastelemaan siten, että itseisarvoltaan 0.5 suuremmat korrelaatiot nähdään jo vahvasti suuntaa-antavina ja yli 0.7 korrelaatiot vahvoina tuloksina.
Tunnusluvuksi on laskettu Cronbachin alpha, jolla voidaan todeta kuinka suuri on kysymysten välinen sisäinen samankaltaisuus. Itse luku lasketaan kysymysten välisten keskimääräisten korrelaatioiden ja lukumäärän perusteella. Tunnusluvun maksimi arvo on 1. Lähempänä 1 oleva tunnusluku kertoo, että validia kysymyspatteria voidaan pitää luotettavana – kysymykset mittaavat samaa asiaa.

2.4 Lopulliset tulokset

2.4.1 Tyytyväisyys koulutukseen

Kysymyspatteri sisältää kuusi (6) tutkimuskysymystä:

1. Koulutuksen tavoitteet olivat selkeät.
2. Käsitellyt asiat olivat ajankohtaisia.

3. Käsitellyt asiat olivat minulle tärkeitä.
4. Koulutuksesta oli hyötyä omien työtehtävieni hoidossa.
5. Koulutus oli sopivan mittainen.
6. Koulutuksen myötä sain käyttööni selkeän toimintamallin, jonka avulla toteutan myyntityötä sovitussa tavoiteaikataulussa.

Tunnusluvuksi on saatu luku 0.911, joka on arvoltaan suuri ja täten näyttäisi päällimmäisin puolin, että kysymykset todellakin mittaavat samaa asiaa. Tarkemmassa tarkastelussa huomataan kuitenkin, että kuudesta kysymyksestä *5.Koulutus on sopivan mittainen* käyttäytyy muista poikkeavasti. Korrelaatiomatriisin mukaan kysymyksen pareittainen korrelaatio muiden kysymysten kanssa on selkeästi pienempi kuin muiden kysymysparien. Sen korrelaatiot liikkuvat 0.47-0.57 välillä, kun vastaavasti muiden vaihtelevat 0.60-0.80 välillä. Yksittäisen kysymyksen sisällyttäminen kysymyspatteriin on tarkistettu laskemalla Cronbachin alfat siten, että yhtä kysymystä vuorollaan ei oteta tunnusluvun laskemiseen mukaan. Ainoastaan kysymyksen 5. puuttuessa tunnusluku saa paremman arvon - 0.919. Voidaan päätellä, että myös tunnusluvun tulos puoltaisi kysymyksen 5. mahdollista poistamista kysymyspatterista – se ei ole yhtä samankaltainen kuin patterin muut osat. Poistaminen kuitenkin paitsi nostaisi summamuuttujan satunnaishajontaa, myös muuttaisi työn teoreettista oletusta tyytyväisyyttä mittaavien kysymysten kokonaisuudesta.

Kysymys numero 5. voidaan pitää mukana jatkoanalyyseissa, sillä tunnusluvun parantuminen ilman sitä ei ole merkittävää. Myöskään kysymyksen korrelaatioiden suunnat eivät ole ristiriitaisia muihin nähden ja suuruudetkin pysyttelevät merkittävinä aineisto kokoon nähden. Kuitenkin voidaan todeta, että koulutuksen pituuden mittaaminen ei välttämättä ole yhtä olennainen koulutuksen tyytyväisyyden mittaamiseen. Vastaajat ovat voineet kokea kysymyksen hämmentävänä ja itse vastaukset voivat olla tästä johtuen moniselitteisiä.

2.4.2 Aiottu käyttäytymisen muutos

Kysymyspatterin sisältämät neljä (4) tutkimuskysymystä:

1. Olen laatinut itselleni selkeän myyntitavan, mikä tukeutuu koulutuksen ajattelumalliin
2. Koulutuksen jälkeen minun oli helpompi kontaktoida asiakkaita aktiivisesti
3. Koulutuksen jälkeen minun oli helpompi selvittää asiakkaan tarpeet (= tehdä tarvekartoitus)
4. Koulutuksen jälkeen minun oli helpompi kysyä asiakkaan ostopäätöstä

Reliabiliteettia mittaavaksi Cronbachin alfaksi saadaan arvoksi 0.89. Tämä on niin ikään suhteellisen suuri arvo. Vuorottain poistamalla yksittäisiä tutkimuskysymyksiä huomataan, ettei tunnusluvun arvo kasva muuttujien sisällyttämismuutoksista huolimatta. Tästä voidaan päätellä, että B kohdan kysymyspatterin osat mittaavat samaa asiaa – eli käyttäytymisen muutosta.

Tunnusluvun mittaamisessa voidaan kuitenkin nostaa esille pieniä yksityiskohtia. Tutkimuskysymysten korrelaatiomatriisi paljastaa, että kysymys *1. Olen laatinut itselleni selkeän myyntitavan, mikä tukeutuu koulutuksen ajattelumalliin* korreloi hienoisesti heikommin muiden kysymysten kanssa. Sen korrelaatiot muiden kysymysten kanssa on 0.58–0.64. Vastaavasti kolme muuta kysymystä korreloivat voimakkaammin keskenään saaden arvoja väliltä 0.64–0.81. Tämä voi olla seurausta siitä, että jälkimmäiset kysymykset ovat rakenteellisesti vastaavat jo kysymysasettelun kanssa (sanamuodot, aikamuodot) ja ovat helposti rinnastettavissa. Toisaalta jo aiemmin todettiin, että kysymys 1. poistaminen ei parantanut reliabiliteetin tunnuslukua, joten sen eroavaisuus muihin tutkimuskysymyksiin nähden ei ole tilastollisesti merkittävää eikä tulosten valossa sitä ole syytä karsia jatkoanalyysien ulkopuolelle.

2.5 Faktorianalyysi

Ennen faktorianalyysin suorittamista on tarkistettava, että lähtökohdat sen suorittamiseen ovat suotuisat. Aiemmassa luvussa käsiteltiin kysymyspatterien samankaltaisuuden ja todettiinkin, että kysymyspatterin sisällä muuttujat korreloivat vähintään kohtalaisesti keskenään. Täten faktorien muodostaminen on mahdollista myös teoriassa, sillä keskinäiset korreloinnit ovat edellytys itse faktorien muodostumiselle.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,905
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1110,491
	df	45
	Sig.	,000

Faktorianalyysin alkuun on laskettu Bartlettin testi ja Kaiser-Meyer-Olkin-mitta (KMO). Bartlettin testillä asetetaan nollahypoteesiksi, että kaikki muuttujien keskinäiset korrelaatiot ovat yhtä suuria nollan kanssa ja täten niiden muodostamasta korrelaatiomatriisista tulisi

yksikkömatriisi. Testin tuloksena saadaan arvo 1110 ja p-arvo<0.001. Täten nollahypoteesi hylätään ja voidaan olettaa, että muuttujien korrelaatiomatriisi ei ole yksikkömatriisi. KMO-mitta on tunnusluku varianssin osuudelle, joka saattaa aiheutua faktoreilla. Tunnusluku saa arvoja 0-1 väliltä, ja ollessaan lähempänä 1 sitä parempi tuloksen kannalta. Nyt laskettu tunnusluku onkin 0.905, joka on erinomainen lähtökohta faktorianalyysille. Muuttujat ovat kaiken kaikkiaan tarpeeksi korreloituneita keskenään, jotta faktorianalyysi voidaan suorittaa.

Analyysi

Kommunaliteettiarvot on taulukoitu seuraavasti:

Communalities

	Initial	Extraction
koutavse	,677	,678
asiajank	,753	,802
asiatärk	,695	,740
käythyöt	,728	,748
kosopmit	,408	,391
saiseltm	,613	,607
mytavlaa	,531	,535
askontak	,719	,786
tarvekar	,767	,838
ostopkys	,615	,609

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Arvot lasketaan summaamalla muuttujan latausten neliöt yhteen. Taulukosta nähdään, että kommunaliteettiarvot ovat verrattain korkeat ja alhaisin tuloskin on 0.408. Täten yksittäisten tulosten ollessa suurempia kuin 0.20 ei ole perusteluja, että muuttujia tarvitsisi poistaa itse faktorianalyysia varten. Tuloksista voidaan myös päätellä, että siinä missä yleinen kommunaliteettien arvot pysyvät 0.6-0.7 tietämillä, kahden muuttujan arvot ovat selkeästi tasoa pienempiä. Muuttujat kosopmit (*koulutus oli sopivan mittainen*) ja mytavlaa (*olen laatinut itselleni selkeän myyntitavan, mikä tukeutuu koulutuksen ajattelumalliin*) eroavat linjasta ja ovat arvoltaan pienempiä. Muodostetut faktorit eivät siis pysty selittämään näiden kysymyksien vaihtelua yhtä hyvin kuin muita kysymyksiä.

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings[a]
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	6,189	61,891	61,891	5,877	58,771	58,771	5,256
2	1,108	11,081	72,972	,855	8,551	67,322	4,901
3	,625	6,245	79,217				
4	,506	5,057	84,274				
5	,417	4,167	88,442				
6	,323	3,230	91,672				
7	,292	2,920	94,591				
8	,215	2,153	96,745				
9	,194	1,939	98,684				
10	,132	1,316	100,000				

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Faktorianalyysin kokonaistulokset ovat esitetty yllä olevassa taulukoinnissa. Hyvän käytönnön mukaisesti lopullisiksi faktoreiksi valittaisiin kaksi faktoria, sillä kolmannen faktorin kohdalla ominaisarvo tippuu alle yhden. Näillä kahdella faktorilla voidaan selittää noin 73% muuttujien varianssista: ensimmäinen faktori selittää suurimman osan 62% ja toinen 11%. Kahden faktorin valitseminen tukee alkuperäistä oletusta testata kahden kysymyspatterin muodostumista ja latautumista.

Factor Matrix[a]

	Factor	
	1	2
koutavse	,772	-,285
asiajank	,801	-,400
asiatärk	,798	-,321
käythyöt	,859	
kosopmit	,623	
saiseltm	,769	
mytavlaa	,709	
askontak	,763	,452
tarvekar	,809	,428
ostopkys	,738	,254

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
a. 2 factors extracted. 6 iterations required.

Faktorimatriisissa näkyy muuttujan korrelaatio ko. faktorin kanssa. Tuloksista on oletusarvoisesti siivottu pois itseisarvoltaan 0.20 pienemmät arvot, jotka katsotaan merkityksettömiksi. Taulukosta nähdään, että ohjelma päätyi tiivistämään aineiston kahteen faktoriin kuuden iteraation kautta.

Pattern Matrix[a]

	Factor	
	1	2
koutavse	,818	
asiajank	,978	
asiatärk	,879	
käythyöt	,643	,286
kosopmit	,436	,239
saiseltm	,615	,216
mytavlaa	,206	,574
askontak		,949
tarvekar		,941
ostopkys		,682

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 3 iterations.

Structure Matrix

	Factor	
	1	2
koutavse	,823	,568
asiajank	,891	,543
asiatärk	,860	,574
käythyöt	,839	,727
kosopmit	,600	,538
saiseltm	,763	,637

mytavlaa	,600	,716
askontak	,556	,884
tarvekar	,607	,915
ostopkys	,601	,774

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

Factor Correlation Matrix

Factor	1	2
1	1,000	,685
2	,685	1,000

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

Tulkinta

Faktorien korrelaatiot ovat myös keskenään hyvin korreloituneita, mikä niin ikään vahvistaa alkuperäistä teoriaa löytää myös yhteneväisyyttä.

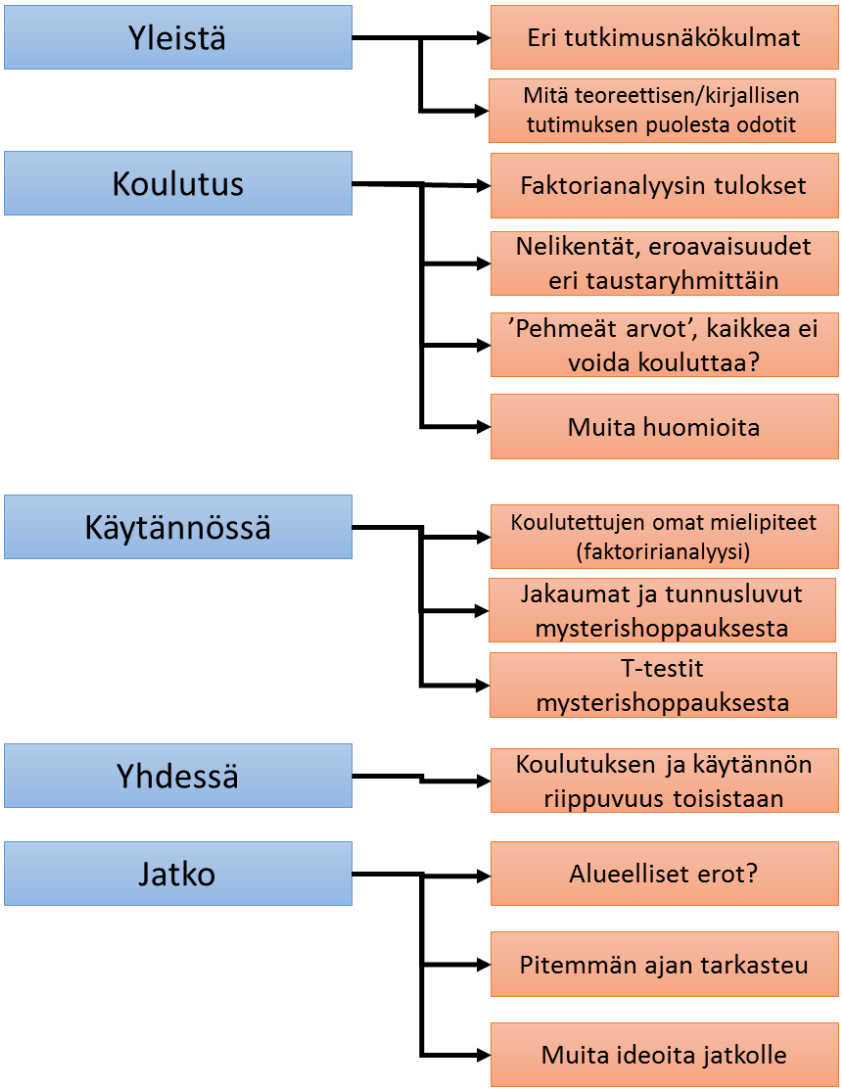
Käytettäessä Pattern matrixiä voidaan havaita lievää poikkeavuutta a) koulutuksen pituuden ja b) myyntitavan soveltamisen kanssa. Tästä voidaan vetää se johtopäätös, että koulutuksen pituuden yhteys koulutuksen tyytyväisyyteen ei olisi yksiselitteinen. Myyntitavan soveltaminen esiintyy sekä tyytyväisyys faktorin että aiotun muutoksen kanssa.

Yhteenveto ja analyysi tuloksista

Työ on jaettu kahteen osaan tutkinnallisista lähtökohdista:

- Teoreettiseen oppimiseen, eli kuinka koulutus vaikuttaa oppijaansa ja onnistuiko annettu koulutus. Tarkastelu on oppijakeskeinen. Koulutuksen kohteen näkökulma, eli mitä koulutuksella saatiin.
- Käytännölliseen toteutukseen, eli kuinka koulutus siirtyi oppijansa mukana käytäntöön.

  Tarkastelu on asiakas- ja myyntikeskeinen. Koulutuksesta johdettu näkökulma; eli mitä siitä seurasi.



Oppiminen / koulutus

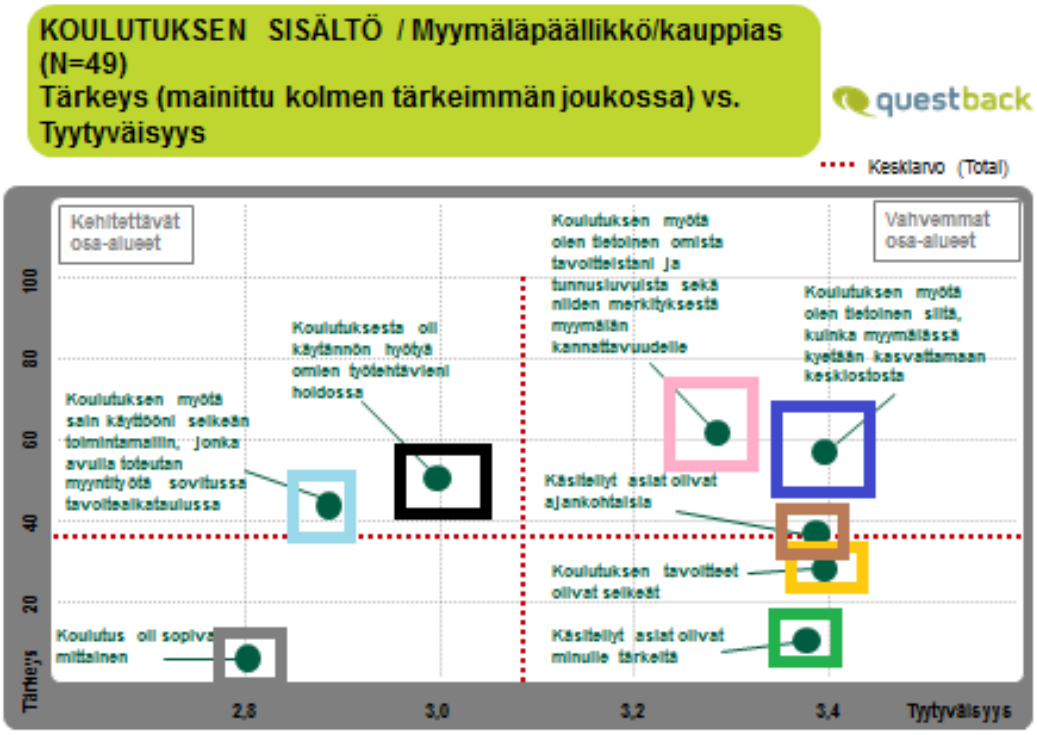
Pääkysymys: *onnistuiko koulutus oppijan näkökulmasta*?

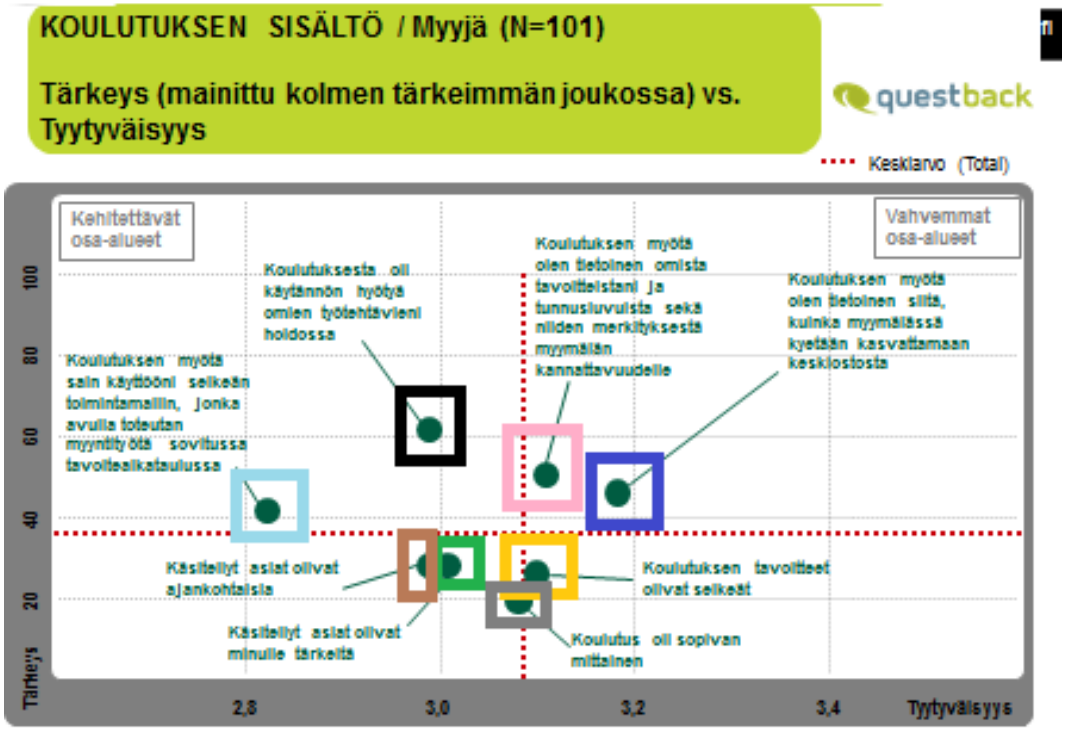
Faktorinanalyysissa oli jo alun perin kaksi kysymyspatteria, jotka mittasivat eri näkökulmasta koulutuksen onnistumista. Ensimmäinen ryhmä A tarkasteli tyytyväisyyttä koulutukseen ja ryhmä B aiotun käyttäytymisen muutosta. Lähtökohtana oli konfirmatorinen faktorianalyysi, eli oletettiin löytävän tuloksista niin ikään kaksi faktoria, joissa muuttujat latautuvat samoille ryhmille. Tuloksissa näin kävikin, eli kahden faktorin valinnalla muuttujat jakautuivat samoihin ryhmiin. Muuttujat siis mittaavat samaa asiaa ryhmänsä sisällä.

Huomiona faktorianalyysista ja sitä edeltäneestä korrelaatioanalyysista voidaan päätellä myös, että *koulutus oli sopivan mittainen (A)* ja *olen laatinut itselleni selkeän myyntitavan, mikä tukeutuu koulutuksen ajattelumalliin (B)* eivät ole täysin samalla linjalla muiden ryhmiensä kysymysten kanssa. Täten koulutuksen ajallinen mittaaminen ei välttämättä ole yhtä selkeä tyytyväisyystekijä kuin muut kysymykset tai se ei mittaa tyytyväisyyttä yhtä hyvin kuin muut. Vastaavasti selkeä jatkosuunnitelman tekeminen juurikin kyseisen koulutuksen perusteella ei välttämättä yhtä selkeä osallistujille kuin muut jatkomittarit: muut mittaavat selkeästi konkreettisia tekoja jotka tapahtuivat koulutuksen jälkeen – ”minun oli helpompi” – kun taas myyntitavan laatiminen on kovin abstrakti ja vaatii osallistujaltaan omaaloitteista otetta ja tulevaisuuden tavoitteita. Voisiko tästä päätellä, että koulutuksen vaikutukset käytäntöön hahmotettiin selkeämmin kuin mitä omien jatkosuunnitelmien tekeminen?

Ao. nelikenttäanalyysiin on poimittu tilannne, jossa on erikseen myymäläpäälliköt ja myyjät, eli ne joilla on mitä todennäköisemmin näkemystä liikkeen johtamisesta ja tarpeista versus se ryhmä joka tekee käytännön työt ja olivat koulutuksen pääasiallisena kohteena. Kuvasta voit huomata, että molemmilla vastaajaryhmillä asioiden **tärkeyksissä (ylös-alas-akseli)** on samankaltaisuutta, eli samat värit ovat kahdessa ryhmässä keskellä olevan jakoviivan molemmin puolin. Ainoana poikkeuksena ajankohtaisuus kysymys oli eri puolella jakoviivaa. Sen sijaan kun tarkastellaan eri kysymyksiä/värejä **tyytyväisyydessä (vasen-oikea-akseli)** huomataan, että se missä myymäläpäälliköillä oli selkeä jako asioihin joihin oltiin keskivertoa tyytyväisiä (viisi väriä samalla pystyakselilla) ja keskivertoa tyytymättömimpiä (harmaa, vaalean sininen, musta) on myyjien jakauma selkeästi keskimääräisesti keskittynyt ja toimintamallin saaminen on ainoa selkeästi tyytymättömämpi poikkeus yleisestä linjasta.

Näyttää siltä, että ylemmän tason vastaajat pystyivät hahmottamaan tyytyväisyytensä selkeästi tyytyväisempiin ja tyytymättömämpiin luokkiin, kun taas myyjät eivät hahmottaneet koulutusta yhtä selkeästi. Heille koulutuksen tuoma tyytyväisyys on jakautunut tasaisemmin, ehkä se nähdään enemmänkin kokonaisuutena.

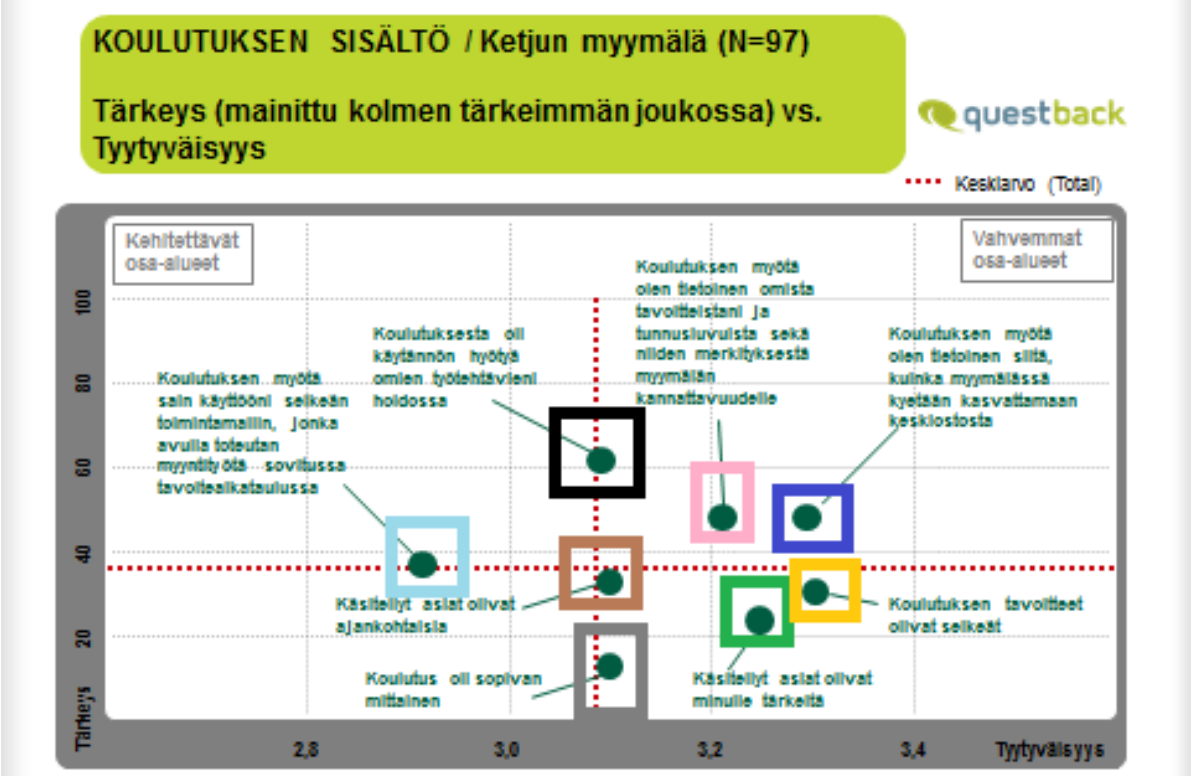


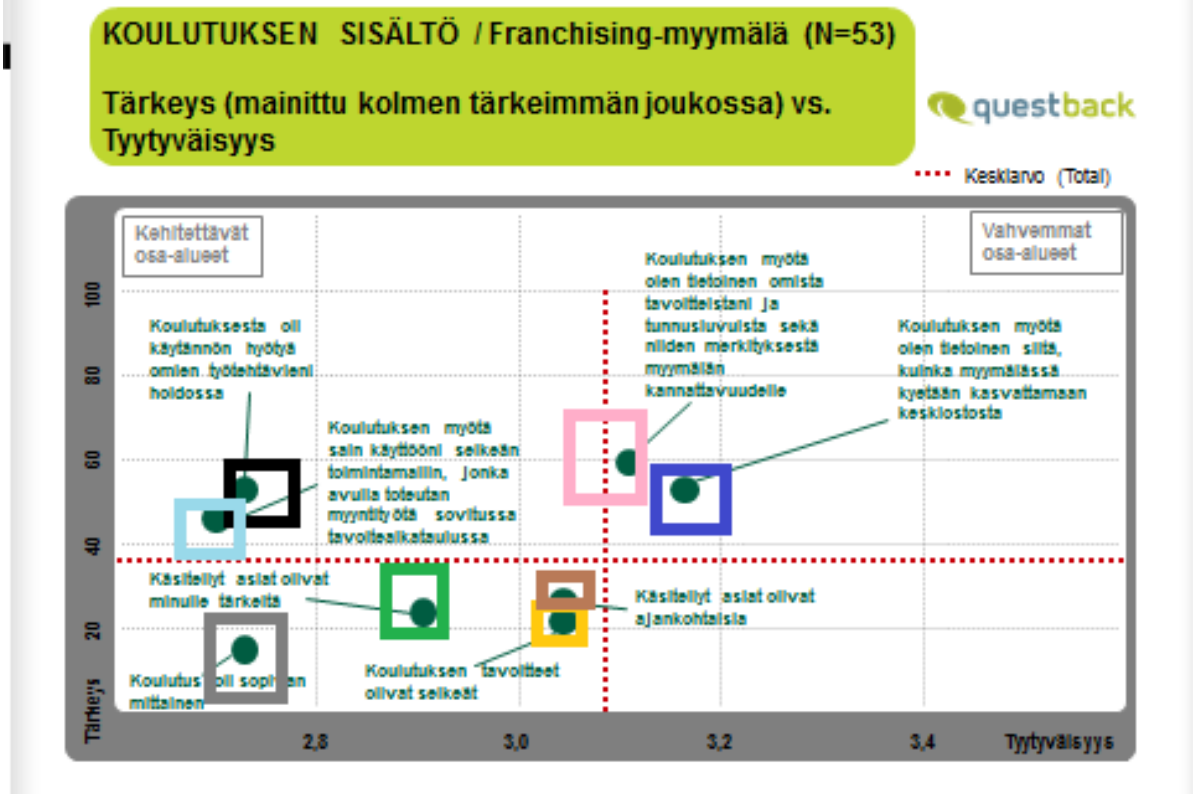


Faktorianalyysissa poikkeavuutta tuoneet muuttujat koulutuksen pituudesta ja käyttöön saadusta toimintamallista heijastelevat myös kuvassa. Koulutuksen pituuden tyytyväisyys on selkeästi erilainen molemmilla vastaajaryhmillä. Tämä voi heijastella faktorianalyysin tuloksiin.

Jatkon kannalta valitettavaa on, etteivät vastaajat näe saaneensa selkeää toimintamallia myyntityön toteuttamiseen. Tämä olisi konkreettinen apu tulevaisuuteen, jos koulutuksen vaikutusta haluttaisiin vaikuttavan pitemmällä aikavälillä itse koulutustapahtuman jälkeen. Nyt voidaan miettiä onko kyseinen koulutuksen vaikutus ollut kertaluonteista, eli siitä on ollut suurin hyöty heti koulutuksen jälkeen.

Toinen koulutustarkastelu myymälätyypin mukaan tuo niin ikään erilaiset jakaumat. Alla on kuva ketjun myymälän ja franchising-myymälän jakaumista. Erot ovat selkeät; franchising-myymälät eivät ole läheskään niin tyytyväisiä kuin ketjun myymälät.





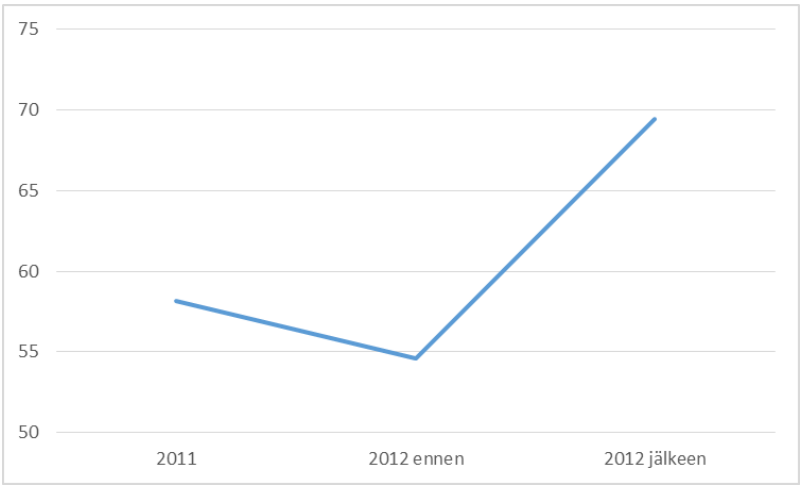
Ammattilaiseksi kasvetaan, sellaiseksi ei välttämättä synnytä. Parhaassa tapauksessa koulutuksella voidaan kuitenkin herätellä tekijöitä ehkä näkemään työtänsä uusin silmin ja lisäksi tuoda apuvälineitä/-menetelmiä työn helpottamiseksi. Esimerkiksi aiemmissa neli-kenttäkuvissa on kaikissa yläoikealla (tärkeä ja tyytyväinen vahvuusalue) samat kysymyk-

set: *keskiostosten kasvattaminen* ja *tavoitteet/tunnusluvut kannattavuudelle*. Molemmat näistä kysymyksistä ovat hyvin tarkkoja ja spesifejä eivätkä ollenkaan yleisiä kysymyksiä (kuten kysymyksen *käsitellyt asiat olivat tärkeitä/selkeitä/ajankohtaisia*). Voidaan miettiä, että onko koulutuksella on todellakin voitu nostaa koulutettujen tietoisuuteen yleisiä asioita ja käytäntöjä enemmän juurikin yksittäisiä avainasioita. Yleisiinkin asioihin ollaan kuitenkin myös suhteellisen tyytyväisiä.

Vaikutus käytäntöön

Pääkysymys: *onnistuiko koulutus vaikuttamaan lopputulokseen, siirtyikö opitut asiat käytäntöön*? Eli vaikuttiko koulutus myyntityöhön millään lailla.

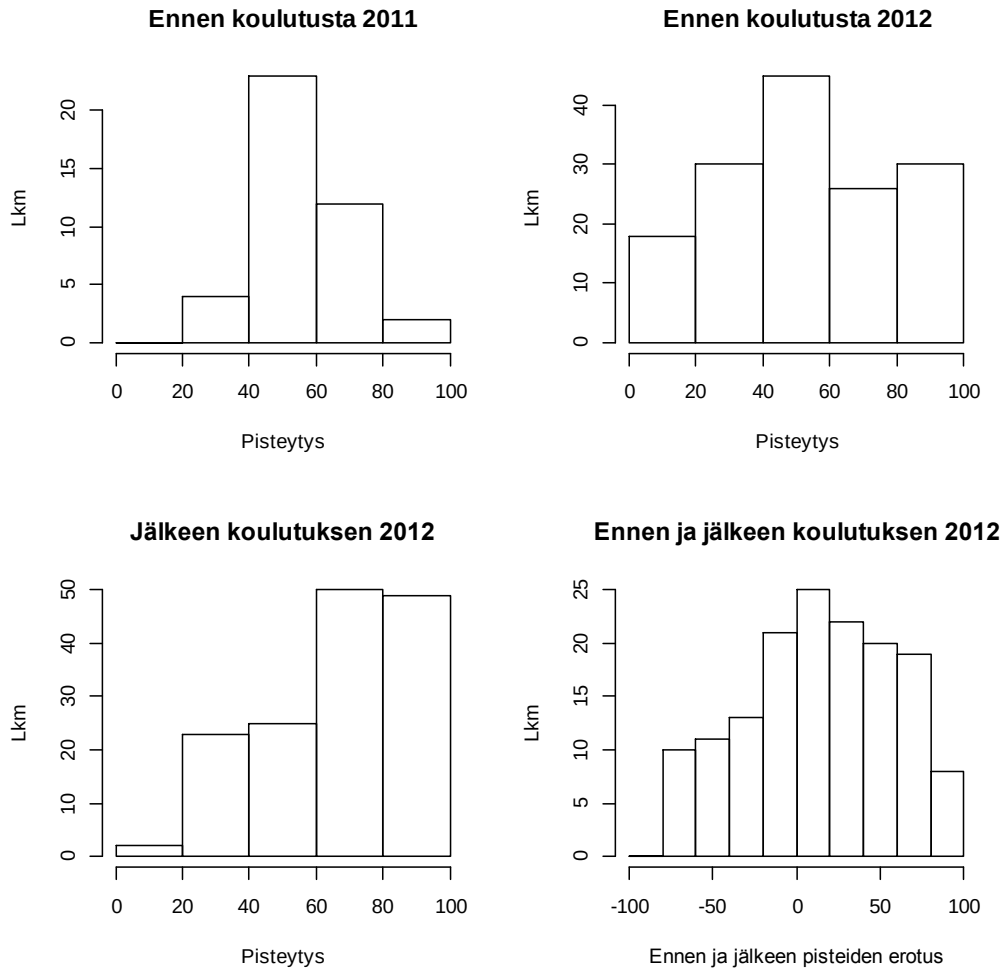
Faktorianalyysin kohdalla todettiin *aiotun käyttäytymisen muutos* -ryhmän mitanneen samaa asiaa. Kysymykset saivat kohtalaisen korkeita (0.5-0.6) tai korkeita (>0.7) korrelaatioita keskenään, eli käytännössä jos esimerkiksi henkilöllä oli koulutuksen jälkeen helpompi kontaktoida asiakkaita, hänen oli myös helpompi selvittää asiakkaiden tarpeita ja kysyä ostopäätöstä. Kaiken kaikkiaan nämä kysymykset vaikuttavat siis kulkevan yhdessä. Koska kysymykset heijastelevat koulutuksen jälkeistä tilaa voidaan olettaa, että vastaaja on voinut verrata koulutusta aiempaa myyntikäyttäytymistään koulutuksen jälkeiseen myyntikäyttäytymiseen. Tulokset ovat siten vastaajien puolesta positiivisia.
Toisaalta, vaikka koulutetut itse väittäisivät voivansa nyt koulutuksen jälkeen toimia myyntitantereella astetta paremmin, voi tässä tutkimuksessa mysterishoppaustutkimus varmistaa tuloksen. Tarkastelemalla mysterishoppauksen keskimääräisiä pistetuloksia (kuva alla), huomataan että ennen koulutusta pisteissä 2011 ja 2012.ennen pistearvot ovat olleet alle 60 ja juuri ennen koulutusta pistetuloksissa on tapahtunut myös lievä notkahdus. Kuitenkin koulutuksen jälkeinen pistetulis oli keskimääräisesti 69.4, joka on selkeästi kahta aiempaa mittauspistettä korkeampi.



Tunnusluvut

	2011	2012 ennen	2012.2 jäl-keen	2012 erotus
Keskiarvo	58.14634	54.5906	69.42282	14.83221
Hajonta	11.91545	27.66059	24.43833	43.95704
Lkm	41	149	149	149

Toinen mysterishoppauksen vaikutus voidaan nähdä pisteytysten jakaumien kuvaajista:



Kolmesta ensimmäisestä kuvaajasta voit nähdä, että missä vuoden 2011 ja 2012.ennen tulosten jakaumat muistuttavat pyramidia (loivat reunoilta, korkea keskeltä) koulutuksen jälkeiset tulokset ovat sen sijaan vasemmalle vino, eli ovat painottuneet selkeästi parempiin pistetuloksiin. Siten voidaan olettaa, että jakauman muodossa on tapahtunut muutosta ja korkeampia pistemääriä on todettu kahta aiempaa mittauspistettä useammin. Lisäksi vuoden 2012 ennen ja 2012 jälkeen mittauspisteiden erojen kuvaaja (alaoikea) on niin ikään myös painottunut nollan positiiviselle puolelle – mikä voimistaa tulosta että samoissa liikkeissä tehtyjen mysterishoppailujen tulokset olisivat parantuneet. Osassahan tulokset ovat myös huonontuneet (mikä kuuluu satunnaisten, yksittäisten tehtyjen testien luonteeseen), mutta keskimäärin tulokset ovat parantuneet 14.5 pistettä.

Tulokset:

	2011 ja 2012 ennen koulutusta	**2012 ennen ja jälkeen koulutusta**
t-testin arvo	1.0958	-4.1188
vapausasteet	40	148

p-arvo	0.2797	<0.001
keskiarvojen ero	5.46	-14.8

Riippuvuus koulutuksen ja käytännön välillä

Miten näiden kahden kohdan vaikutus yhdessä näyttää? Nyt on kolmen mittauspisteen avulla tutkittu, mitä kerran tapahtuneet koulutuksen kanssa kävi. Kysymys on siinä, kuinka kauan voi yksittäinen koulutus pitää koulutettuja nosteessa. Kysymyksissä oli pari tulevaisuuden tekijää, jotka ovat selkeitä tulevaisuuteen tähtääviä tekijöitä:

1. Koulutuksen myötä sain käyttööni selkeän toimintamallin, jonka avulla toteutan myyntityötä sovitussa tavoiteaikataulussa
2. Olen laatinut itselleni selkeän myyntitavan, mikä tukeutuu Suden strategia – ajatteluun
3. Koulutuksen myötä sain käyttööni selkeän toimintamallin, jonka avulla toteutan myyntityötä sovitussa tavoiteaikataulussa.

3. JOHTOPÄÄTÖKSET

3.1Yleistä

Ihmisen ja työn välinen suhde, perheiden pirstoutuminen, siirtoväestö ja ekologiset kysymykset ovat edelleen niitä seikkoja, jotka ohjaavat markkinarakennetta pitkällä aikavälillä. Näkyvissä ei kuitenkaan ole mitään sellaisia erityistekijöitä, jotka ratkaisevasti muuttaisivat ihmisten perustarpeita niin, että huonekalu itsessään koettaisiin tarpeettomaksi. Voidaan olettaa, että tässä suhteessa huonekalujen kysyntä säilyy ennallaan ja myös kasvaa, mutta niin, että se tapahtuu pääosin paikallisesti maailman valtaväestön ja sitä edustavien kansantalouksien kasvua seuraten.

Taantuvilla markkinoilla on tärkeintä, että myyjien motivaatio on korkealla ja heillä on itsellään vahva usko, että juuri he voivat omalla myyntiosaamisellaan vaikuttaa kuluttajien ostopäätöksiin ja juuri he varmistavat, että myymälä menestyy ja tekee tulosta.

Markkinoiden vetureita tällä hetkellä ovat laaja valikoima ja edullinen hinta, mitkä saavat kuluttajat käymään näitä tarjoavissa liikkeissä usein, vaikka todellisuudessa laadukkaat ja kalliimmat liikkeet olisivat heidän mielestään houkuttelevampia.

Verkkokaupan sekä vertaiskaupan rooli huonekalukaupassa vahvistuu ja internetiä käytetään merkittävänä lähteenä tiedon hakemisessa ennen varsinaista ostostapahtumaan kaupassa. Verkkokauppaostajat ovat myös aktiivisia asioimaan kivijalkakaupassa.

Myymäläpäälliköiden on lisättävä johtamispanosta ja heidän tulee työskennellä malliesimerkkinä myyjille siinä, kuinka kauppaa voi tehdä vaikka markkinat olisivatkin haastavammat. Tässä markkinatilanteessa myymäläpäälliköiden tulee näkyä myymälässä ja asiakkaiden parissa huomattavasti totuttua toimintatapaa enemmän.

3.2 **Suositukset liikkeenjohdolle**

Sotka-ketjulla on potentiaalia kasvattaa tämänhetkistä osuuttaan kuluttajien huonekalukauppa-asioinneista.
Osuuden kasvattaminen vaatii kuitenkin uudistumista, sillä Sotkalla ei tällä hetkellä ole riittävän laajaa valikoimaa, joka vastaisi kuluttajien toiveisiin.

Sotkan vahvuuksia tällä hetkellä ovat asioinnin helppous ja aktiivinen palvelu. Sitä ei kuitenkaan pidetä erityisen inspiroivana tai edullisena kauppana. Kuva edullisesta huonekalukaupasta on hämärtynyt, vaikka tarjoukset onkin huomattu hyvin.
Sotkan brändi on ajautunut mielikuvissa erittäin lähelle Askon brändiä ja brändi kaipaa kirkastusta. Sotkan hintataso ei ole kuluttajille selvä, sillä edulliset hinnat mielletään vain tarjouksiksi.
Tämän hetken markkinoilla arvostetaan edullista hintaa ja laajaa valikoimaa. Sisustustavaroita ja myymälän inspiroivuutta lisäämällä on mahdollista puhutella kuluttajaa entistä paremmin.
Myyjän oman suunnitelman kehittäminen olisikin tärkeää, sillä lyhyen koulutuksen vaikutukset voivat jäädä lyhytaikaisiksi ja hetkittäiseksi nousuksi.

3.3 Jatkotutkimusaiheet

Tulevaisuudessa maantieteellinen tarkastelu voisi tuoda varmempaa pohjaa itä-suomen eroavaisuuksille eli nyt löytyneille eroille muihin alueisiin verrattuna, joita ei voida tilastollisesti varmistaa aineiston koosta johtuen.
Vaikka tutkimuksessa tehtiinkin mysteryshopping-tutkimusta muutamalla ajanhetkellä ja voitiin todeta, että ainakin lyhyelle ajalla koulutus nosti tulosten tasoa ja vaikutusta, voisi

pitemmän ajan seuranta paljastaa kuinka koulutuksen vaikutukset jäivät voimaan pitemmän ajan kuluessa, eli oliko koulutuksesta hyötyä vain hetkellisesti vai pitempiaikaisesti.

3.4 Keskustelu ja johtopäätökset

Miten nämä kysymykset menestyivät kyselyssä? Olivatko ne vastaajien mielestä tärkeitä, tai oliko niiden pisteytykset korkeita? Ymmärrettiinkö ne? Voidaanko olettaa, että lyhyen koulutuksen lisäksi koulutus poiki tai iskosti jatkuvan kehittymisen tarpeen tai päämäärän osallistujilleen? Toteuttavatko myyjät toimintamallia jatkossa? Voidaanko olla varmoja, ettei koulutuksen jälkeinen mittauspiste (2012.jälkeen) ollut vain hetkellinen nostatus, joka laimenee mitä pidemmälle aika käy koulutusajanhetkestä? Vai tulisiko koulutusta tapahtua tasaisin väliajoin varmistaakseen että opitut asiat pysyvät muistissa?
Myyjät kokivat koulutuksen tuoneen edesauttavia tekijöitä käytännön arkeen enemmän kuin myymäläpäälliköt. Omat tavoitteet ja tunnusluvut olivat puolestaan voimakkaammin myymäläpäällikön kokemaa omaksumista koulutuksesta.
Eroja syntyi myös siinä, miten käsiteltyjen asioiden ajankohtaisuus koettiin. Myymäläpäälliköiden mielestä käsitellyt asiat olivat selkeästi ajankohtaisempia kuin miten myyjät kokivat asiat. Myös käsiteltyjen asioiden tärkeys koettiin samalla tavalla.
Tutkimuksen perusteella voi syntyä varsin positiivinen näkemys: koulutus vaikutti sekä koulutettaviin että itse myyntiin mysterishopping-tutkimuksen perusteella. Annetaanko liian positiivinen kuva koulutuksesta, liittyykö mitään uhkia tulevaisuuteen? Tutkimushan ei paljasta kuinka pysyviä tulokset ovat, ja oliko koulutuksesta siten hyötyä pidemmässä juoksussa. Varmasti hetkellinenkin nostatus on hyödyllistä, jos se nostaa itse myyntiä ja parantaa siten liiketoimintaa. Jos koulutukseen panostettu aika ja rahamäärä on pienempi kuin myynnissä tapahtunut parannus, niin silloin tässä on positiivinen vaikutus. Toisaalta, jos koulutetut vaihtavat työpaikkaa ja asiat muuttuvat yrityksen sisällä, mitä kauemmas mennään koulutuksesta, sitä vähemmän sillä on tehoa. Siksi ehkä jatkuva tai toistuvan koulutuksen olennaisuus voitaisiin nähdä tarpeellisena.

LÄHDELUETTELO, LIITTEET

- Argyris, C., Schön, D.A. (1996) Organizational Learning II: Theory, Metod, and Practice. Addison-Wesley Publishing Company. (tarkista tämä vielä).
- Asiakaslähtöinen myynti (Gummerus Kirjapaino Oy, 2007, Leppänen E.)
- Bergström Seija, Leppänen Arja, Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Publishing Oy. 2007. Edita Prima Oy. Helsinki
- Doyle, P. Marketing Management and Strategy. Pearson Education Limited. 2002. Rotolito Lombarda. Italy.
- Döös, M., Wilhelmson, Backlund. T & Dixon, N. (2005) Functioning at the edge of knowledge: A study of learning processes in new product development. *Journal of Workplace Learning* 17, 8, 481-492
- Elkelä K. (Doctoral Dissertations 94/2012) Markkinointiviestinnän kanavapreferenssit kuluttajilla. Helsinki, Unigrafia Oy.
- Erasmus Research Institute of Management, ERIM.
- Erstad, Margaret. 1998. Mystery shopping programmes and human resource management. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 10 Iss: 1 pp. 34 – 38
- Furniture World Magazine Posted: 6/2/2004 By Peter A. Marino
- Grönroos Christian 1. Miten palveluja markkinoidaan. Weilin+Göös. Espoo 1983.
- Grönroos Christian 2. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WS Bookwell Oy. Juva 2009
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1991) Corporate Imagination and Expeditionary Marketing. *Harvard Business Review* 7-8, 81-92
- Heilmann, 2011 s. 15
- Hong & Ståhle 2005 s. 16
- Is Your Company Ready for One-to One marketing (Harward Business Review, 1999, Heskett, Schesinger, Peppers, Rogers, Dorf)
- Jianzhong Hong, J., Ståhle, P. (2005) The coevolution of knowledge and competence management. *Journal of Management Concepts and Philosophy 1, 2,*129.
- Kauffeld, Simone.,Lehmann-Willenbrock, Nale. 2010. Sales training: effects of spaced practice on training transfer. Journal of European Industrial Training, Vol. 34 Iss: 1 pp. 23 – 37

- Kehittyvä kauppa 5 / 2013
- Kotler Philip, Marketing Insights From A to Z. John Wiley & Sons, Inc. 2003. Hoboken, New Jersey.
- KvantiMOTV, tutkimusmenetelmäsivusto.
- Laamanen et al. 2005, 99.
- Lahtinen, Jukka, Isoviita, Antti. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Avaintulos Oy. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä. 1999.
- Lundberg, Tom., Töytäri, Juhani. Asiakaspalvelun pikku-jättiläinen. Positiivarit Oy. 2010. Markprint Oy. Lahti.
- Marino Peter A.: The seven secrets of selling, Furniture World Magazine (6/2/2004)
- Markkinointipsykologia (Gummerus Kirjapaino Oy, 2003, Rope T., Pyykkö M.)
- Mishra, B., Bhaskar, A. U. (2011) Knowledge management process in two learning organizations. *Journal of Knowledge Management* 15, 2, 344-359.
- Moilanen, R. (2001) Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere, Tammi.
- Mystery Shopping (Discount Merchandisers, 1999, Moore K.)
- Mystery Shopping (Miller, 2010)
- Mystery Shopping Providers Association, MSPA
- Mystery Shopping, 2 volyme set (2007, Jordan M.)
- Mystery Shopping: In-Depth Measurement of Customer Satisfaction (ERIM Report Series Reference, 2003, Hesselink M., Wiele T.)
- Nieminen Timo, Tomperi Sari. Myynnin johtamisen uusi aika. WS Bookwell Oy. Porvoo. 2008.
- Nordic Mystery Shopping Alliance, NMSA
- Nummenmaa Lauri (2011): Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät, Sanoma Pro
- Nummenmaa Lauri, Holopainen Martti, Pulkkinen Pekka (2016): Tilastollisen menetelmän perusteet, Sanoma Pro
- PaminCa. The Essential Quide to Mystery Shopping. Paperback Library. Silicon Valley, California USA.
- Peltonen, Anja. Kunnioita asiakasta, lisää luottamusta. Helsingin Kauppakamari Oy/ Helsingin seudun kauppakamari ja tekijät. 2011. Lakimiesliiton kustannus. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

- Pesonen Hanna-Leena., Lehtonen Jaakko., Toskala Antero., Asiakaspalvelu vuoro-vaikutuksena. PS-kustannus. 2002. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Putting the Service-Profit Chain to Work (Harward Business Review, 1994, Heskett, Schesinger)
- Quinn, Fergal. Alkuper. Crowning the Customer. The O'Brien Press. Dublin. 1990 Asiakas ykköseksi. Kauppiaiden Kustannus Oy. Kirjapaino West Point. Rauma. 1993
- Román, S., Ruiz, S., Munuera, J. (2002) The effects of sales training on sales force activity. European Journal of Marketing, Vol. 36 Iss: 11 pp. 1344 – 1366
- Sell, H. (2009) Indoor Group Oy:n suden strategia myyjäkoulutuksessa
- Sotkan palvelututkimus 1 / 2012 (Palvelu Plus Oy)
- Sotkan palvelututkimus 2 / 2012 (Palvelu Plus Oy)
- Sotkan palvelututkimus 2011 (Palvelu Plus Oy)
- Sotkan palvelututkimus 3 / 2012 (Palvelu Plus Oy)
- The European Society for Opinion and Marketing Research, ESOMAR
- TNS Gallup Forum (Internet-avusteinen vastaajapaneeli)
- Työ- ja elinkeinoministeriön ja ELY-keskuksen tiedote 27.10.2011
- What Great Managers Do? (Harward Business Review, 2005, Buckingham)

- www.helsinki.fi/ruralia/julkaisut/pdf/Raportteja24.pdf
- http://en.wikipedia.org/wiki/Mystery_shopping
- http://www.epliitto.fi/upload/files/huonekaluteoll.pdf
- http://www.palveluplus.fi/testiasiakasalue
- http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/intro.html

LIITTEET

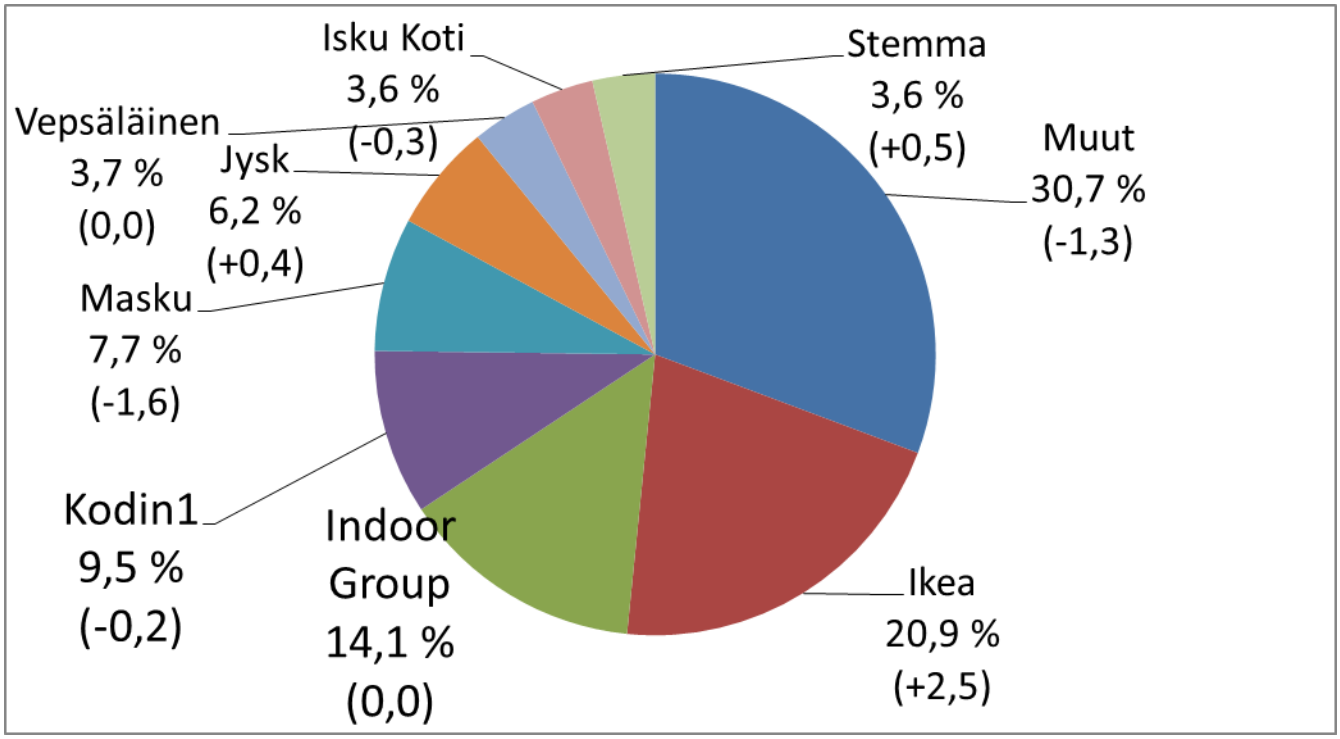
Yrityskuvaus: Keskon käyttötavararyhmä

Keskon käyttötavarakauppa toimi vuonna 2012 pukeutumisen, kodin, vapaa-ajan, kodintekniikan, viihteen ja huonekalukaupan tavara-aloilla. Käyttötavarakauppaan kuului K-citymarketin käyttötavara, Intersport ja Budget Sport, Indoorin Asko ja Sotka, Mustapörssi sekä Kookenkä. Noin 450 myymälän lisäksi lähes kaikki ketjut toimivat myös verkossa. Vaihtoehtoisesti tuotteen pystyy valitsemaan toimitettavaksi lähimpään myymälään. Kaikki käyttötavaraketjut ovat näkyvillä myös sosiaalisessa mediassa.

Indoor Group Oy:n perusesittely

Indoor Group Oy on osa Kesko-konsernia. Kesko osti Indoor Groupin osakekannan vuonna 2005. Indoor Group Oy (ent. Asko Huonekalu Oy) syntyi, kun Sponsor Capital Oy:n hallinnoima pääomarahasto osti vuonna 1999 Askon huonekaluliiketoiminnat. Sotkan rahasto oli hankkinut omistukseensa aiemmin samana vuonna.

Indoor on Suomessa ja Baltiassa toimiva huonekalu- ja kodinsisustusalan vähittäiskauppayritys. Yhtiöön kuuluvat vähittäiskauppaketjut Asko ja Sotka, sohvatehdas Insofa Oy sekä tytäryhtiö Virossa. Indoor Group -konsernin liikevaihto vuonna 2014 oli 176 miljoonaa euroa ja henkilöstön määrä hieman yli 600.



Huonekalu- ja sisustustarvikekaupan markkinaosuudet 2012 (Kehittyvä kauppa 5 / 2013)

Tutkimuskysymykset / internet-tutkimus

4. Koulutuksen tavoitteet olivat selkeät.
5. Käsitellyt asiat olivat ajankohtaisia.
6. Käsitellyt asiat olivat minulle tärkeitä.
7. Koulutuksesta oli hyötyä omien työtehtävieni hoidossa.
8. Koulutus oli sopivan mittainen.
9. Koulutuksen myötä sain käyttööni selkeän toimintamallin, jonka avulla toteutan myyntityötä sovitussa tavoiteaikataulussa.
10. Koulutuksen myötä olen tietoinen siitä, kuinka myymälässä kyetään kasvattamaan keskiostosta.
11. Koulutuksen myötä olen tietoinen omista tavoitteistani ja tunnusluvuista ja niiden merkityksestä myymälän kannattavuudelle.

12. Olen laatinut itselleni selkeän myyntitavan, mikä tukeutuu edustamani ketjun strategia –ajatteluun.
13. Sain uusia ajatuksia, joita olen voinut soveltaa työhöni.
14. Koulutus vahvisti sitoutumistani toiminnan kehittämiseen.
15. Koulutuksen jälkeen otin myynnin portaat käyttöön asiakaskohtaamisessa.
16. Koulutuksen jälkeen minun oli helpompi kontaktoida asiakkaita aktiivisesti.
17. Koulutuksen jälkeen minun oli helpompi selvittää asiakkaan tarpeet (= tehdä tarvekartoitus)
18. Koulutuksen jälkeen minun oli helpompi kysyä asiakkaan ostopäätöstä.

Faktorianalyysi

koutavse = koulutuksen tavoitteet olivat selkeät
asiajank = käsitellyt asiat olivat ajankohtaisia
asiatärk = käsitellyt asiat olivat minulle tärkeitä
käythyöt = koulutuksesta oli käytännön hyötyä omien työtehtävien hoidossa
kosopmit = koulutus oli sopivan mittainen
saiseltm = koulutuksen myötä sain käyttööni selkeän toimintamallin, jonka avulla toteutan myyntityötä sovitussa aikataulussa
tiekesos = koulutuksen myötä olen tietoinen siitä, kuinka myymälässä kyetään kasvattamaan keskiostosta
omtavmer = koulutuksen myötä olen tietoinen omista tavoitteistani ja tunnusluvuista sekä niiden merkityksestä myymälän kannattavuudelle
mytavlaa = olen laatinut itselleni selkeän myyntitavan, mikä tukeutuu koulutuksen ajattelumalliin
uudajsov = sain uusia ajatuksia, joita olen voinut soveltaa työhöni
sitotoke = koulutus vahvisti sitoutumistani toiminnan kehittämiseen
myporkäy = koulutuksen jälkeen otin myynnin portaat käyttöön asiakaskohtaamisissa
askontak = koulutuksen jälkeen minun oli helpompi kontaktoida asiakkaita aktiivisesti
tarvekar = koulutuksen jälkeen minun oli helpompi selvittää asiakkaan tarpeet (= tehdä tarvekartoitus)
ostopkys = koulutuksen jälkeen minun oli helpompi kysyä asiakkaan ostopäätöstä

Notes

Output Created		20-MAY-2015 10:58:43
Comments		
Input	Data	\\maa1.cc.lut.fi\home\atarkiai\Documents\ohjaus\mauri pylkkö\DATA.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	150
Missing Value Handling	Definition of Missing	MISSING=EXCLUDE: User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	LISTWISE: Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		FACTOR /VARIABLES koutavse asiajank asiatärk käythyöt kosopmit saiseltm mytavlaa askontak tarvekar ostopkys /MISSING LISTWISE /ANALYSIS koutavse asiajank asiatärk käythyöt kosopmit saiseltm mytavlaa askontak tarvekar ostopkys /PRINT INITIAL KMO EXTRACTION ROTATION /FORMAT BLANK(.20) /PLOT EIGEN /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25) /EXTRACTION PAF /CRITERIA ITERATE(25) /ROTATION PROMAX(4) /METHOD=CORRELATION.
Resources	Processor Time	00:00:00,11
	Elapsed Time	00:00:00,14
	Maximum Memory Required	13688 (13,367K) bytes

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,905
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1110,491
	df	45
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
koutavse	,677	,678
asiajank	,753	,802
asiatärk	,695	,740
käythyöt	,728	,748
kosopmit	,408	,391
saiseltm	,613	,607
mytavlaa	,531	,535
askontak	,719	,786
tarvekar	,767	,838
ostopkys	,615	,609

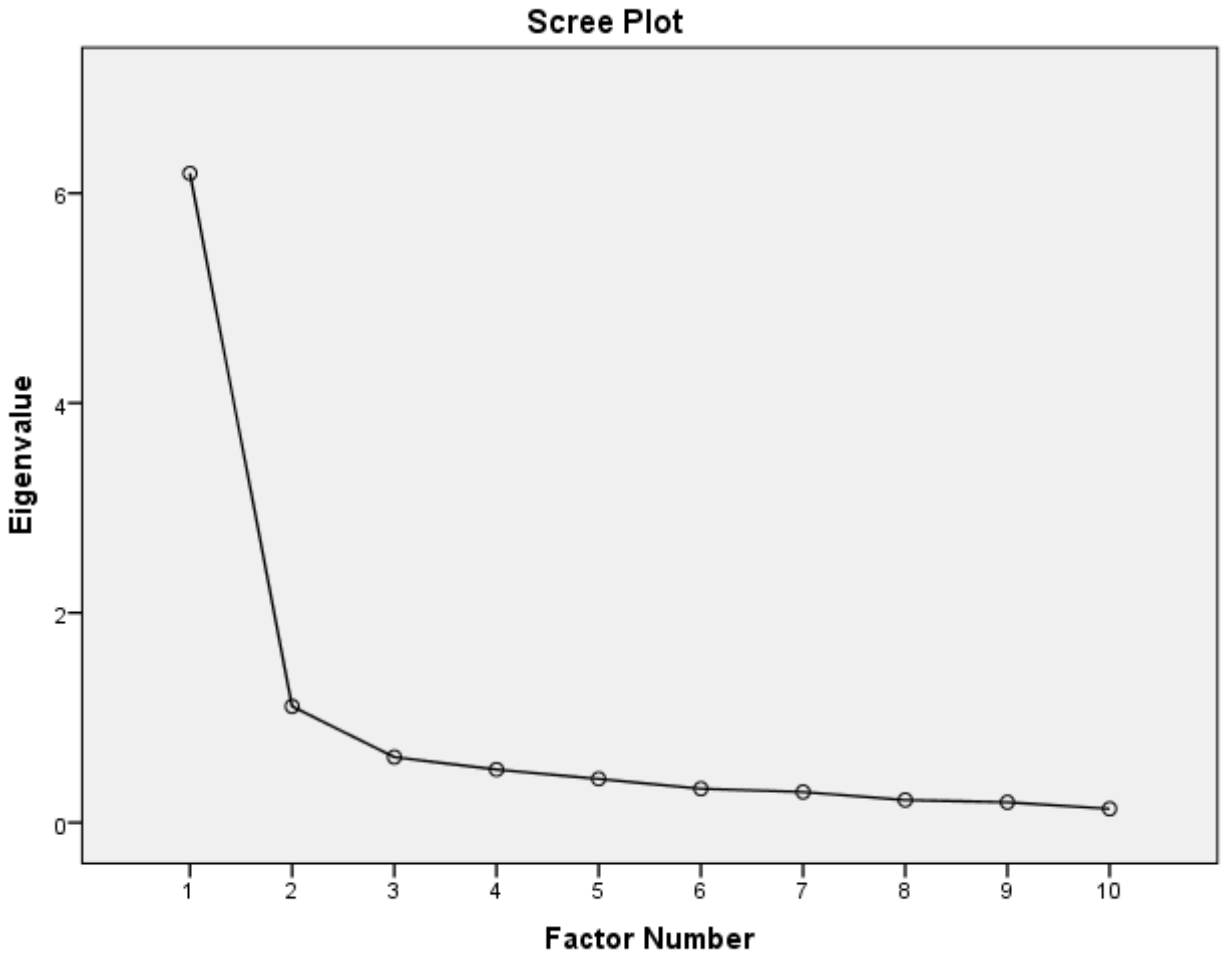
Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings[a]
Factor	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	6,189	61,891	61,891	5,877	58,771	58,771	5,256
2	1,108	11,081	72,972	,855	8,551	67,322	4,901
3	,625	6,245	79,217				
4	,506	5,057	84,274				
5	,417	4,167	88,442				
6	,323	3,230	91,672				
7	,292	2,920	94,591				
8	,215	2,153	96,745				
9	,194	1,939	98,684				
10	,132	1,316	100,000				

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.



Factor Matrix[a]

	Factor	
	1	2
koutavse	,772	-,285
asiajank	,801	-,400
asiatärk	,798	-,321
käythyöt	,859	
kosopmit	,623	
saiseltm	,769	
mytavlaa	,709	
askontak	,763	,452
tarvekar	,809	,428
ostopkys	,738	,254

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 2 factors extracted. 6 iterations required.

Pattern Matrix[a]

	Factor	
	1	2
koutavse	,818	
asiajank	,978	
asiatärk	,879	
käythyöt	,643	,286
kosopmit	,436	,239
saiseltm	,615	,216
mytavlaa	,206	,574
askontak		,949
tarvekar		,941
ostopkys		,682

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 3 iterations.

Structure Matrix

	Factor	
	1	2
koutavse	,823	,568
asiajank	,891	,543
asiatärk	,860	,574
käythyöt	,839	,727
kosopmit	,600	,538
saiseltm	,763	,637
mytavlaa	,600	,716
askontak	,556	,884
tarvekar	,607	,915
ostopkys	,601	,774

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

Factor Correlation Matrix

Factor	1	2
1	1,000	,685
2	,685	1,000

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

Report

MYYMÄLÄ		koulutuksen koettu laatu	koulutuksen koettu hyöty
1	Mean	2,1111	2,6250
	N	6	6
	Std. Deviation	1,24573	1,30144
2	Mean	2,9167	2,3750
	N	2	2
	Std. Deviation	,11785	,88388
3	Mean	3,3485	3,4545
	N	11	11
	Std. Deviation	,52944	,41560
4	Mean	2,5833	2,3750
	N	2	2
	Std. Deviation	,35355	,53033
5	Mean	2,9333	2,8000
	N	5	5
	Std. Deviation	,45031	,32596
6	Mean	3,8333	3,7500
	N	2	2
	Std. Deviation	,23570	,35355
7	Mean	3,1667	3,3333
	N	3	3
	Std. Deviation	,44096	,94648
8	Mean	3,3333	2,7500
	N	3	3
	Std. Deviation	,33333	1,14564
9	Mean	3,3333	1,8750
	N	2	2
	Std. Deviation	,23570	,53033
10	Mean	3,3333	2,8750

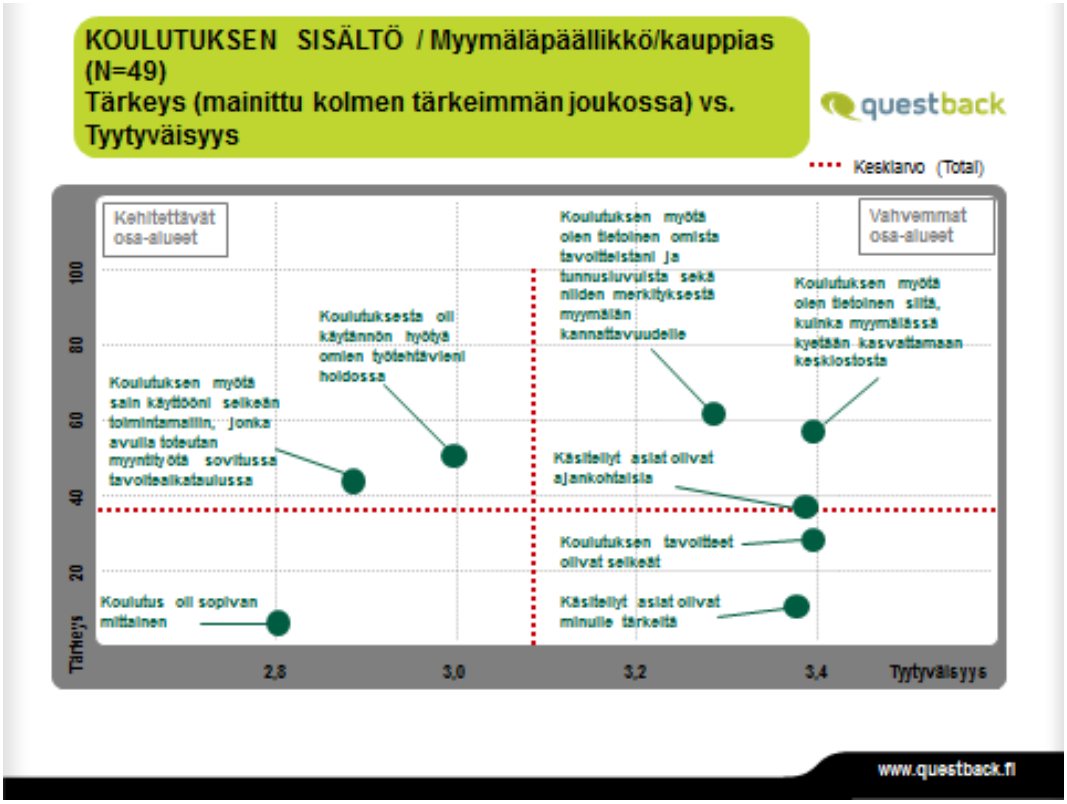
	N	2	2
	Std. Deviation	,23570	1,23744
11	Mean	3,2222	3,0833
	N	3	3
	Std. Deviation	,38490	1,01036
12	Mean	3,1000	2,4500
	N	5	5
	Std. Deviation	,52175	,77862
13	Mean	3,4167	3,3125
	N	4	4
	Std. Deviation	,39675	,47324
14	Mean	2,4444	2,4167
	N	3	3
	Std. Deviation	,83887	,87797
15	Mean	4,0000	4,0000
	N	2	2
	Std. Deviation	,00000	,00000
16	Mean	3,0556	2,6667
	N	3	3
	Std. Deviation	,09623	,57735
17	Mean	3,5000	2,5833
	N	3	3
	Std. Deviation	,16667	,62915
18	Mean	2,7500	2,7500
	N	2	2
	Std. Deviation	,58926	,35355
19	Mean	3,5000	3,3125
	N	4	4
	Std. Deviation	,33333	,42696
20	Mean	3,4000	2,9000
	N	5	5

	Std. Deviation	,49441	,45415
21	Mean	3,2222	3,2500
	N	3	3
	Std. Deviation	,63099	,66144
22	Mean	3,5000	2,6667
	N	3	3
	Std. Deviation	,16667	,80364
23	Mean	3,5000	3,5500
	N	5	5
	Std. Deviation	,37268	,48088
24	Mean	2,7083	2,5000
	N	4	4
	Std. Deviation	1,18145	1,13652
25	Mean	3,5833	3,1250
	N	2	2
	Std. Deviation	,35355	,88388
26	Mean	2,8056	2,5000
	N	6	6
	Std. Deviation	1,43146	1,18322
27	Mean	3,4167	3,5000
	N	2	2
	Std. Deviation	,58926	,35355
28	Mean	2,0000	2,0000
	N	1	1
	Std. Deviation	.	.
29	Mean	2,7778	2,7500
	N	3	3
	Std. Deviation	,78764	,66144
30	Mean	2,4167	2,3750
	N	2	2

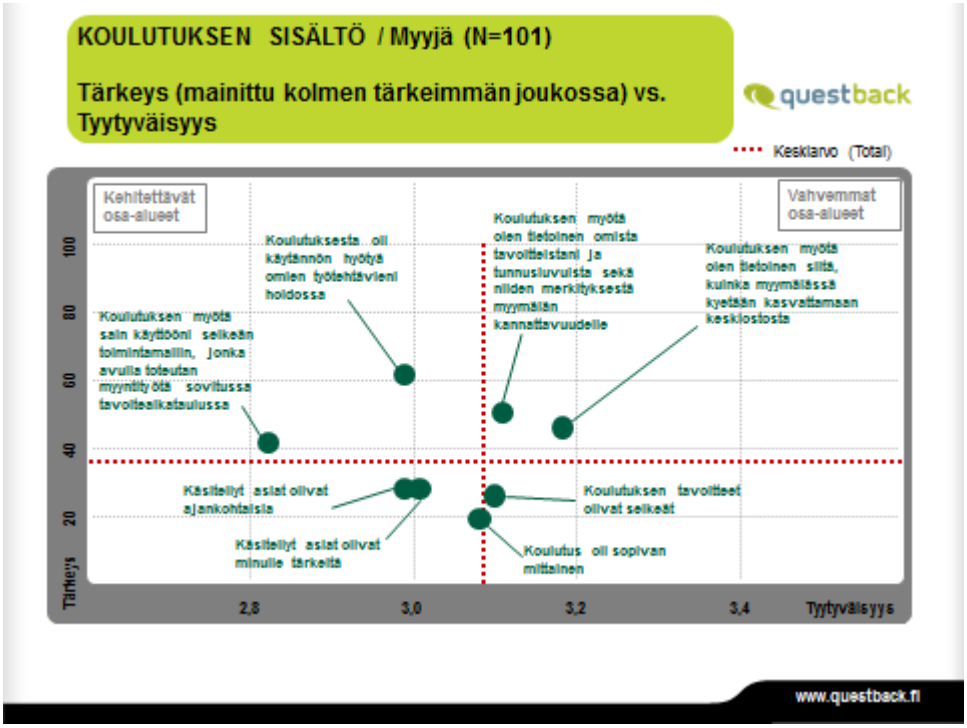
	Std. Deviation	,58926	1,94454
32	Mean	3,1250	3,0625
	N	4	4
	Std. Deviation	,15957	,71807
33	Mean	2,0556	2,0000
	N	3	3
	Std. Deviation	,34694	,43301
34	Mean	3,2083	3,0625
	N	4	4
	Std. Deviation	,41667	,55434
35	Mean	3,1667	3,3750
	N	2	2
	Std. Deviation	,23570	,88388
36	Mean	3,4167	3,3750
	N	2	2
	Std. Deviation	,58926	,88388
37	Mean	2,9167	2,2500
	N	2	2
	Std. Deviation	,58926	1,41421
38	Mean	1,1667	1,3750
	N	2	2
	Std. Deviation	,23570	,53033
39	Mean	2,9167	2,5000
	N	2	2
	Std. Deviation	,58926	,35355
40	Mean	3,1250	3,3125
	N	4	4
	Std. Deviation	,65793	,77392
41	Mean	3,3333	3,3750
	N	2	2

	Std. Deviation	,23570	,17678
42	Mean	3,0000	3,2500
	N	2	2
	Std. Deviation	,00000	,35355
43	Mean	2,9167	3,0000
	N	2	2
	Std. Deviation	,11785	,00000
45	Mean	3,1250	3,0000
	N	4	4
	Std. Deviation	,64370	,70711
46	Mean	2,4444	2,5000
	N	3	3
	Std. Deviation	,69389	,25000
47	Mean	3,0000	3,0625
	N	4	4
	Std. Deviation	,30429	,55434
48	Mean	2,9167	2,8750
	N	4	4
	Std. Deviation	,21517	,25000
49	Mean	3,0000	2,2500
	N	1	1
	Std. Deviation	.	.
Total	Mean	3,0444	2,8967
	N	150	150
	Std. Deviation	,70013	,78695

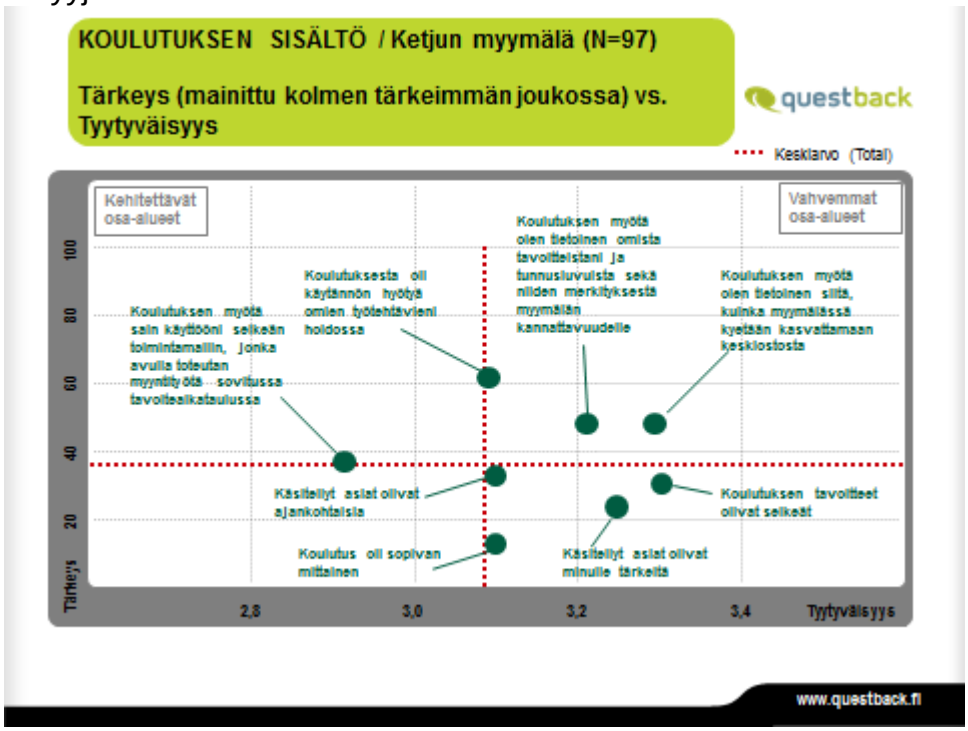
INTERNET-TUTKIMUS



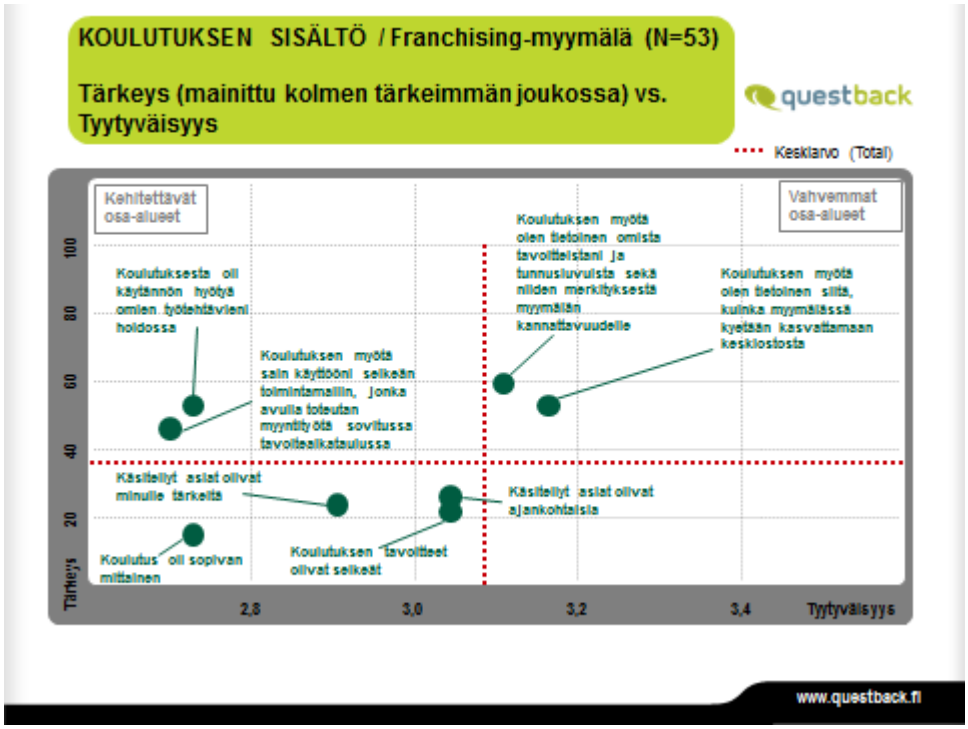
- myymäläpäällikkö / kauppias



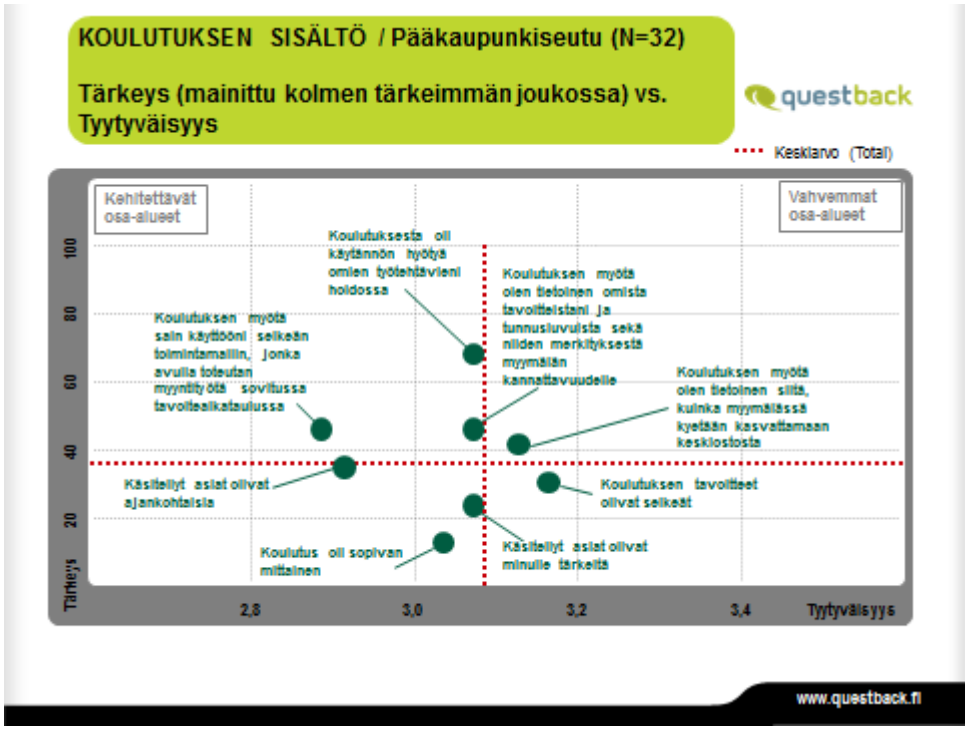
- myyjä



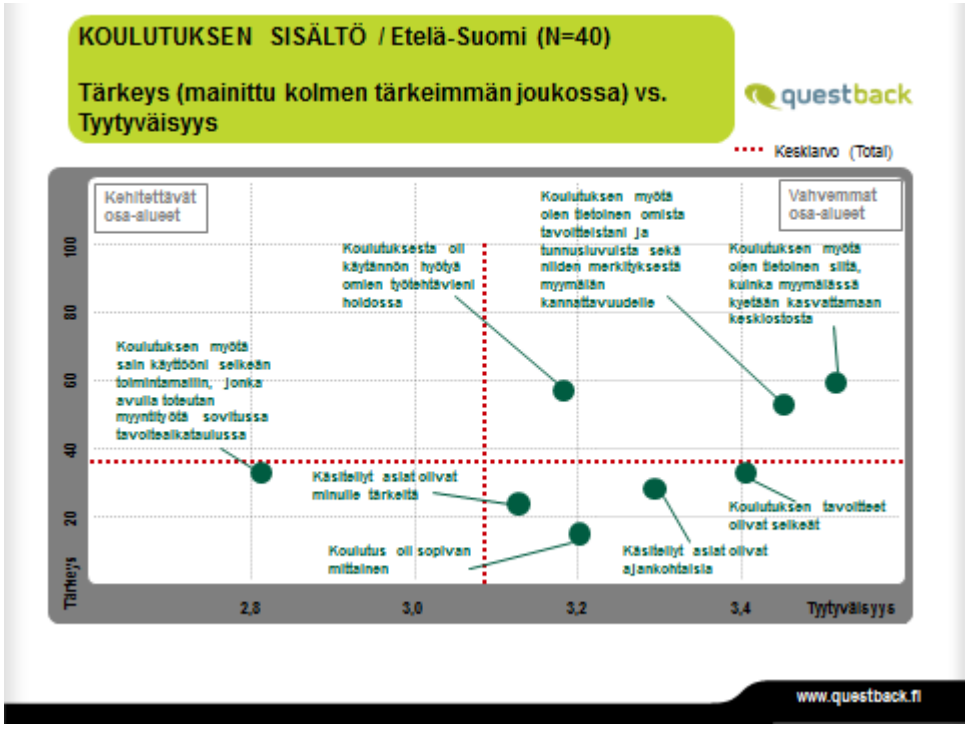
- ketjun myymälä



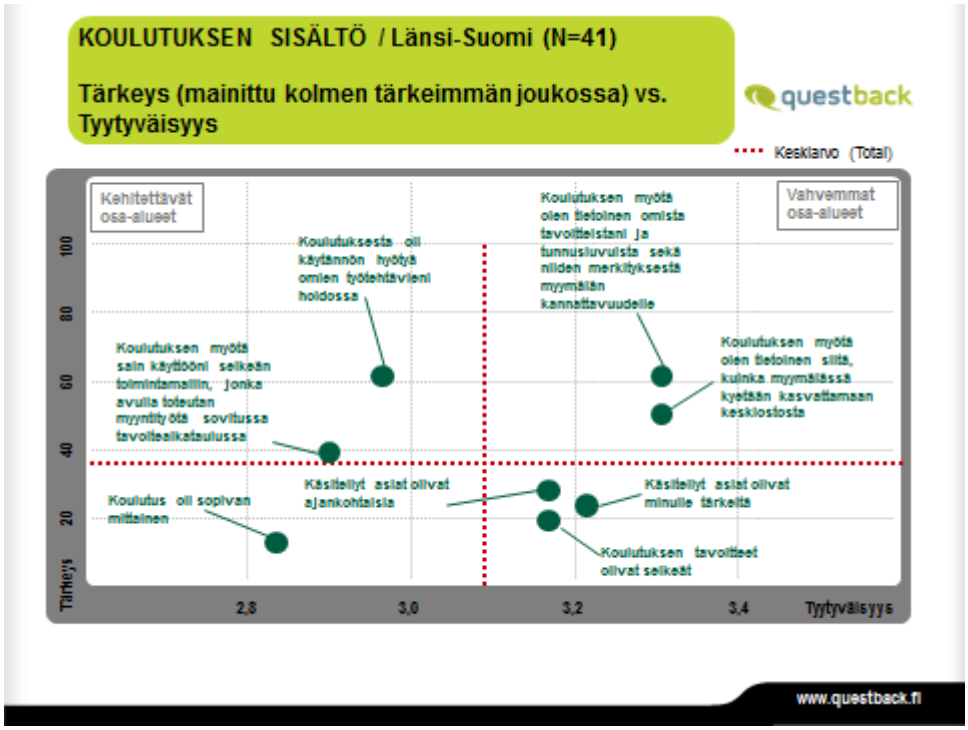
- franchising-myymälä



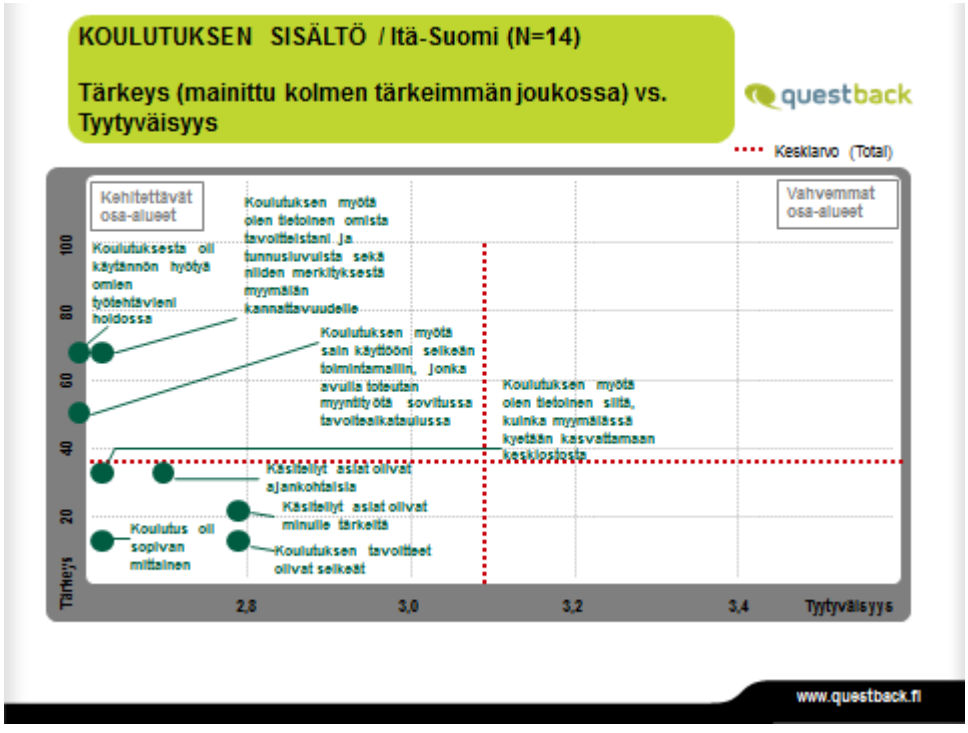
- pääkaupunki-seutu



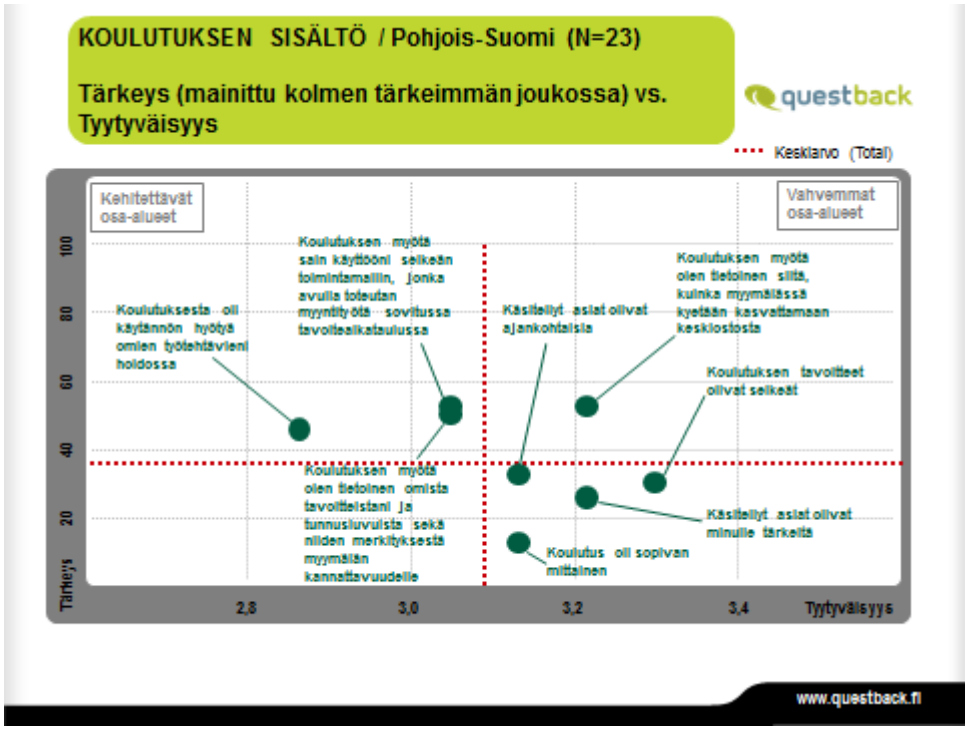
- Etelä-Suomi



- Länsi-Suomi



- Itä-Suomi



- Pohjois-Suomi