



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Hiusalan tukkumyymälän toiminnan kehittäminen

Maria Hannu  
Katariina Rantanen

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## **Hiusalan tukkumyymälän toiminnan kehittäminen**

Maria Hannu & Katariina Rantanen  
Kauneudenhoitoalan koulutus  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2018

Maria Hannu & Katariina Rantanen

### Hiusalan tukkumyymälän toiminnan kehittäminen

Vuosi

2018

Sivumäärä 59

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Wellan tukkumyymälän asiakkaiden tyytyväisyyttä ja tukkumyymälän mahdollisia kehittämiskohteita. Työssä pyrittiin selvittämään asiakkaiden tyytyväisyyttä muun muassa myymälän palveluun, toimintaan ja aukioloihin. Tavoitteena oli hyödyntää tutkimuksen taustana myymälään kahta aikaisemmin tehtyä asiakastyytyväisyyskyselyä. Opinnäytetyön yhteistyökumppanina toimi Wella Professionals Finland/Coty Inc. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus, joka suoritettiin haastatteluina syys-lokakuussa 2018 ja havainnointina, jota tehtiin usean kuukauden ajan myymälässä kesänsyysyn 2018 aikana. Haastattelut suoritettiin myös Wella Shopin henkilökunnalle, jotta saatiin myös heidän näkökulmaa myymälän toiminnasta. Työn teoreettinen viitekehys koostui arvoketjusta, B2B-markkinoinnista, asiakkuudenhallinnasta, asiakaskokemuksesta ja kehittämistoinnista.

Molemmissa haastatteluryhmissä kävi ilmi, että kehitettävistä asioista ollaan pääasiassa samaa mieltä. Suurimpana ongelmana koettiin kassan hidas ja monimutkainen käyttö. Lisäksi työntekijöiden vaihtuvuus määräaikaisten työsopimusten vuoksi ja vajaaksi jäänyt perehdyttäminen aiheuttivat haasteita. Osa asiakkaista toivoisi myös tuotteiden hinnat näkyville myymälään. Asiakkaat toivoivat ekologisuuden parantamista esimerkiksi varaston lähetyksissä ja kuittien tulostamisessa. Erityisesti työntekijöiden haastatteluissa nousi esille tarve infokanavalle, jossa voitaisiin tiedottaa asiakkaita esimerkiksi tarjouksista ja aukioloista. Opinnäytetyön tulosten avulla saatiin hyvin selville tarpeellisia kehittämiskohteita. Toteuttamalla kehitysehdotuksia, Wella Shopilla on mahdollisuus tuottaa asiakkailleen jatkossa parempaa palvelua ja vahvistaa asiakassuhteitaan sekä lisätä sekä asiakkaiden että työntekijöiden tyytyväisyyttä.

Asiasanat: Asiakaskokemus, asiakastyytyväisyys, arvoketju, tukkumyymälä

Maria Hannu & Katariina Rantanen

**Developing the activities of a wholesale shop in the hairdressing industry**

Year 2018

Pages 59

---

The purpose of this thesis was to explore Wella Shop customers' needs and wishes and to find potential development areas in the wholesale shop. The aim of the project was to know how much the customers were satisfied with the shop's services, activities and opening hours. The aim was to make use of the two customer satisfaction surveys that were previously conducted in the shop. The partner for the project was Wella Professionals Finland/Coty Inc. The authors selected a qualitative study as the research method, conducted interviews in September-October 2018 and made observations for several months in the shop during the summer and fall of 2018. Interviews were also conducted with Wella Shop's staff to understand their point of view about the shop's activities. The theoretical framework of this thesis consisted of value chains, B2B marketing, customer relationship management, customer experience and development activities.

Interviews with employees and customers showed that the issues to be developed are mainly the same. The biggest problem in the shop showed to be the slow and complex use of cash register system, which causes challenges on both sides. In addition, the turnover of employees due to contemporary employment contracts and insufficient induction posed challenges for both employees and customers. Most clients would also like to be able to see the prices without asking for it separately. Customers would also wish for the company to improve their environmental skills, for example, in stock shipments and in printing outgoing receipts. Interviews with employees raised the need for an information channel that could inform customers about e.g. offers and opening hours. The results of this thesis showed many necessary development targets. By implementing development suggestions Wella Shop has an opportunity to provide better service for customers and to improve their customer relationships, and thus increase customer and employee satisfaction.

Keywords: Customer experience, customer satisfaction, value chain, wholesale shop

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Wella Professionals Finland/Coty Inc. ....	7
3	Wella Shopin aiemmat asiakastyytyväisyyskyselyt .....	8
4	Arvoketju .....	9
5	Business to business.....	14
5.1	Yritysten väliset suhteet.....	14
5.2	B2B-markkinointi.....	15
6	Asiakkuudenhallinta.....	18
6.1	Asiakastyytyväisyys .....	19
7	Laadullinen tutkimus .....	23
7.1	Havainnointi osana tutkimusta .....	24
7.2	Haastattelut .....	24
8	Tutkimus .....	25
8.1	Asiakkaiden käyntitiheydet ja kertaostot .....	26
8.2	Havainnointi .....	28
8.3	Wella Shopin asiakkaiden haastattelut.....	34
8.4	Wella Shopin työntekijöiden haastattelut.....	39
9	Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset .....	42
9.1	Kolme tärkeintä kehityskohdetta .....	44
9.2	Muut kehitysideat .....	49
10	Oma pohdinta .....	52
	Lähteet .....	54
	Kuvat .....	56
	Taulukot .....	57
	Liitteet.....	58

## 1 Johdanto

Jokaisella alalla ja työelämässä muutokset ovat olennainen osa elämää. Muutoksissa pysytään mukana muun muassa kehittämällä yritystä ja yrityksen toimintaa aika-ajoin. Yrityksen on tärkeää pysyä mukana ajanhengessä, jotta kilpailukyky säilyy ja asiakkaalle voidaan luoda merkityksellisiä kokemuksia. Asiakkaat vaativat nykypäivänä palvelultaan ja asiakaskokemukseltaan paljon ja tämän vuoksi yrityksen koko toiminnan tulee tukea sen arvonmuodostusta. Merkitykselliset kokemukset ja toimiva ostokokemus ovat avainasemassa asiakkaiden tyytyväisyydessä.

Ihmisten on nykyään helppo ostaa tarvitsemansa tuotteet netistä, jolloin kivijalkaliikkeiden tarve vähenee. Kotimaisten verkkokauppojen lisäksi kuluttajat saattavat tilata tuotteensa myös suoraan ulkomailta, esimerkiksi edullisemman hinnan tai laajemman valikoiman vuoksi. Suomessa toimivan jakelijan voi olla mahdotonta tehdä hintakilpailua verkkokauppojen kanssa, ja silloin asiakaskokemus ja asiakaspalvelun laatu korostuvat entisestään kivijalkamyymälöissä. Asiakaskokemus on nykypäivänä yritykselle erittäin tärkeä kilpailukeino ja siksi jokaisen tulisi siihen panostaa.

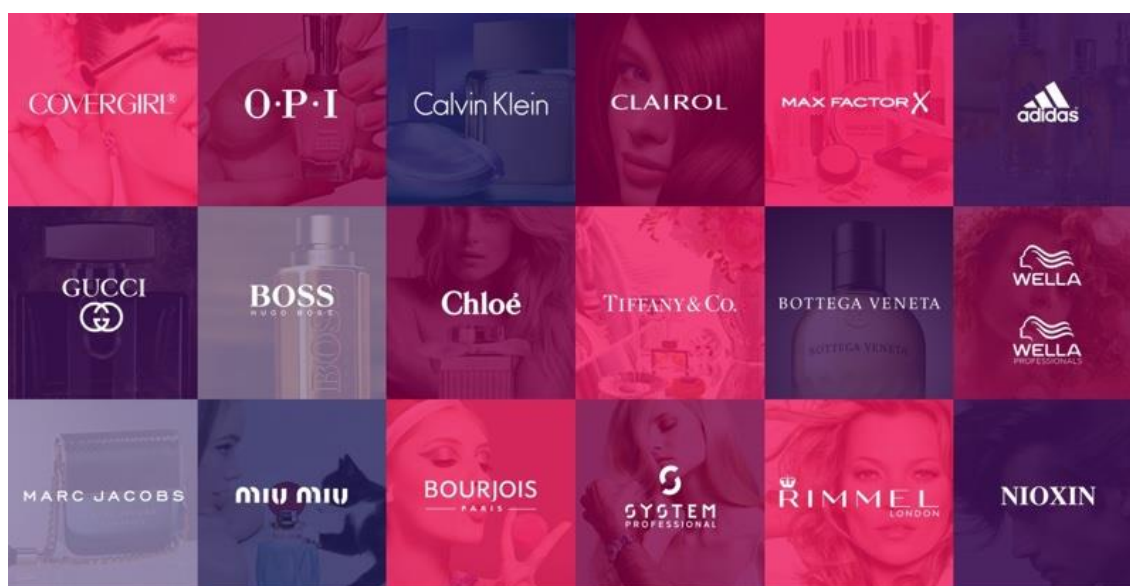
Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia ja löytää kehittämiskohteita Wella Professionalin tukkumyymälälle eli Wella Shopille. Wellan tukkumyymälässä aiemmin suoritetut asiakastytyväisyyskyselyt toimivat osaltaan tämän työn pohjana, jotta kehittämistyössä päästäisiin syvemmälle ja kyettäisiin löytämään kehitystyön ydinkohteita sekä luomaan kehitysehdotuksia. Aiemmat Wella Shopin asiakastytyväisyyskyselyt on tehty kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimusmenetelmällä. Tässä opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, jotta voidaan päästä entistä syvemmälle asiakkaiden toiveisiin ja tarpeisiin. Teoreettinen viitekehys käsittelee arvoketjua, B2B-suhteita ja markkinointia, asiakkuudenhallintaa ja asiakastytyväisyyttä.

Tutkimustiedon keruussa hyödynnetään työntekijöiden ja asiakkaiden haastatteluja sekä havainnointia. Tarkoituksena on haastatella asiakkaiden lisäksi myös työntekijöitä, jotta saadaan mahdollisimman laaja kuva mahdollisista kehityskohteista ja voidaan huomioida myös heidän näkemyksensä kehittämistarpeista. Havainnoinnin avulla saadaan laajempi kuva myymälän toiminnasta ja saadaan mukaan myös ulkopuolisen näkökulma toiminnan kehittämiseen. Työn loppuun analysoidaan haastatteluiden ja havainnoinnin lopputulokset ja johtopäätökset. Lopuksi listataan myymälän mahdolliset kehityskohteet, joiden pohjalta ideoidaan kehitysehdotuksia Wellan tukkumyymälän palvelunlaadun ja asiakaskokemuksen parantamiseksi. Kehitysehdotukset annetaan Wella Shopin käytettäväksi, jotta he voivat parantaa asiakkaidensa ja työntekijöidensä tyytyväisyyttä vastaamalla paremmin heidän tarpeisiinsa.

## 2 Wella Professionals Finland/Coty Inc.

Kehittämistutkimus on toteutettu yhdessä Coty Inc./HFC Prestige International Finland Oy:n Coty Professional Beauty -osaston kanssa ja tarkemmin Wella Professionalsin tukkumyymälän kanssa. Wellan tukkumyymälä eli Wella Shop, myy hiusalan tuotteita ammattilaisille Kampin Sähkötalossa sijaitsevassa tukkumyymälässä, edustajien välityksellä sekä verkkokaupan kautta. Wellan tukkumyymälä palvelee asiakkaitaan arkisin klo 7:30-16:00. Wella Shopin valikoimaan kuuluvat ammattilaisille suunnatut väri- ja rakennekäsittelytuotteet, hiustenhoito- ja muotoilutuotteet sekä lisäksi erilaisia tarvikkeita. Wella Shopin tilat ovat Wella Studion vieressä, jossa järjestetään hiusalan ammattilaisille suunnattuja koulutuksia ja tapahtumia.

Wellalla on yli 130 vuotta vanha historia innovatiivisena hiusalan yrityksenä. Sen on perustanut 1880-luvulla saksalainen Franz Stroher, jolla oli vahva visio ja intohimo hiusalalle. Franz Stroherin näkemys ja intohimo hiuksiin mahdollisti Wellan synnyn. Wellan laajaan tuoteportfolioon kuuluvat mm. hiusvärit, vaalennusaineet, rakennekäsittelyaineet sekä hiusten hoito- ja muotoilutuotteet. (Wella Professional 2018.) Aiemmin Wella oli Procter&Gamblen omistuksessa, mutta P&G myi Wellan ja muita lukuisia kauneusbrändejään Coty:lle osana markkinointistrategiaansa. Tänä päivänä Wellan omistaa siis amerikkalainen Coty Inc. Se on yksi maailman johtavimpia kosmetiikka-alan yrityksiä, noin 9 miljardin liikevaihdolla ja se omistaa lukuisia eri brändejä selektiivisen kosmetiikan, päivittäiskosmetiikan ja ammattilaissarjojen kategorioista. (HFC Prestige International Finland Oy 2017.) Coty Professional Beautyn brändiportfolioon kuuluvat Wellan lisäksi System Professional, Sassoon Professional, Sebastian Professional, Nioxin, ghd ja OPI. Coty:n brändiportfolioon kuuluvat myös esimerkiksi Calvin Klein Fragrances, Rimmel, Max Factor ja Marc Jacobs Fragrances. Cotyn ideologiana on tuoda esille jokaisen yksilöllinen kauneus. (Coty 2017.)



Kuva 1: Cotyn brändiportfolioa (Coty 2018)

Cotyn perustaja, Francois Coty, tuli alun perin tunnetuksi parfymöörinä. Coty auttoi luomaan nykyään tunnetun, modernin luksusmarkkinan kosmetiikka-alalla. Hänen toimintansa keskiössä oli käsityö, korkealuokkaiset pakkaukset sekä luova markkinointistrategia, yhdistettynä hienostuneisuuteen ja innostukseen. Hänen työnsä muutti kosmetiikka-alan tuotantotapoja ja myyntiä ympäri maailman. (Coty 2017.)

### 3 Wella Shopin aiemmat asiakastyytyväisyyskyselyt

Wella Shopiin tehtiin asiakastyytyväisyyskysely vuonna 2010 osana opinnäytetyötä. Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää ja tutkimukseen osallistui 84 henkilöä. Tarkoituksena oli selvittää asiakkaiden tyytyväisyyttä 16 kysymyksellä liittyen myymälän aukioloihin, valikoimaan, mahdollisiin asiakaskirjeisiin, tuotteiden ostotarkoitukseen, myymäläkäyntien määrään, henkilökunnan asiantuntevuuteen ja tyytyväisyyteen myymälän esillepanoista. Pääasiassa kyselyyn vastanneet asiakkaat olivat tyytyväisiä Wella Shopiin. Tutkimuksessa selvitettiin myös henkilökunnan tyytyväisyyttä myymälän toimintaa. Henkilökunnan kuudesta vastaajasta 17% oli tyytyväisiä ja 83% ei ollut tyytyväisiä. (Sorvisto 2010.)

Vuonna 2010 tehdyn asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset olivat Sorviston (2010) mukaan luotettavia. Kysymykset olivat kuitenkin hieman suppeita eikä kyselyn avulla saatu esiin varsinaisia kehityskohteita ja mahdollisia ongelmia. Asiakastyytyväisyyskyselyjen avulla kyettiin kuitenkin kartoittamaan tukkumyymälän suurimpia asiakasryhmiä. 47% kyselyyn vastanneista asiakkaista olivat liikkeen omistajia ja 42% vuokratuolilaisia. Suurimmalla osalla edellä mainituista asiakkaista on todennäköisesti jonkinlainen sopimusalennus, joka on alun perin neuvoteltu Wellan myyntiedustajan kanssa, eli asiakas saa varastolta tilatessaan tai myymälässä asioidessaan saman sopimusalennuksen ostoksistaan. Vain 4 % kyselyyn vastanneista asiakkaista oli kampaamon työntekijöitä ja 5 % sopimusyrittäjiä. Heillä ei ole niin suurta tarvetta asioida tukkumyymälässä verrattuna muihin kampaamoyrittäjiin. Työntekijöillä käyttöt tuotteet tulevat työnantajalta ja sopimusyrittäjillä käyttöt tuotteet sisältyvät usein sopimukseen. Vain 1 % asiakkaista oli kyselyn mukaan opiskelijoita. (Sorvisto 2010.)

Sorviston kyselyssä tuli myös ilmi asiakkaiden asiointien määrät. 39 % kyselyyn vastanneista asiakkaista asioi myymälässä kerran kuukaudessa ja 31 % kerran viikossa. 22 % asiakkaista asioi myymälässä harvemmin kuin kerran kuukaudessa. Lisäksi suurin osa asiakkaista, 51 % asioi myymälässä mieluiten aamulla ja 29 % asiakkaista mieluiten aamupäivällä/päiväaikaan. Vain pieni osuus vastaajista, eli 11 % toivoisi voivansa asioida myymälässä 16-18 välillä. Kerran viikossa ja kerran kuussa asioivat asiakkaat asioivat myymälässä mieluiten aamulla/päivällä ja harvemmin käyvät asiakkaat mieluiten illalla. (Sorvisto 2010.)

Kyselyn avulla selvitettiin myös asiakkaiden ostotottumuksia tukkumyymälässä, sillä 59 % myymälän asiakkaista ostaa tuotteita käyttöt tuotteiksi ammattikäyttöön ja 41 % niin ammatti- kuin



jälleenmyyntikäyttöön. Suurin osa tukkumyymälän asiakkaista työskentee tukkumyymälän lähettyvillä, jolloin he kykenevät pitämään omaa varastoaan pieninä, kun voivat asioida useasti tukkumyymälässä. Asiakkaat pitivät eniten ostoksiensa helppoudesta ja nopeudesta tukkumyymälän sijainnin vuoksi. (Sorvisto 2010.)

Kyselyssä selvitettiin lisäksi tarvetta tarjota myymälän asiakkaille uutiskirjeitä, jotka informoivat myymälän tarjouksista ja uutuuksista. 57 % asiakkaista toivoisivat uutiskirjeisiin tietoja tarjouksista ja 48 % uutuuksista. Vastauksissa toivottiin myös kuvia alan messuilta ja Wellan koulutuksista sesongeittain. Tarjouksista asiakkaat olivat eniten kiinnostuneita hinnanalennuksista (35 %) ja toiseksi eniten koulutuseduista (21 %) ja kolmanneksi eniten määräälennoista ja kaupanpäällisistä (15 %). Hyvin suuri osa vastaajista, jopa 67 % haluaisi uutiskirjeen mieluiten postitse, kuin sähköpostilla. (Sorvisto 2010.)

Tuorein Wella Shopissa suoritettu asiakastyytyväisyyskysely on tehty vuonna 2016. Siinä mitattiin asiakkaiden yleistä tyytyväisyyttä tukkumyymälän asiakaspalveluun ja asiointiin. Lisäksi tutkimuksella oli tarkoitus selvittää, sopivatko tukkumyymälän aukioloajat asiakkaille ja tarvitseeko niitä muuttaa. Kyselyyn vastasi yhteensä 41 henkilöä. 78 % vastaajista koki olevansa tyytyväisiä aukioloaikoihin ja 22 % vastaajista olivat kohtalaisen tyytyväisiä. Yksi vastaaja oli kommentoinut toivovansa myymälän olevan myös lauantaisin auki. Koska kyselyn perusteella suuri osa vastaajista koki olevansa aukioloaikoihin tyytyväisiä, ei muutoksia tehty aukiolojen suhteen. (HFC Prestige International Finland Oy 2016.)

Vuonna 2016 suoritettuun kyselyyn vastanneista 95 % kokivat myymälässä asiointin sujuvaksi. Ainoastaan 5 % vastaajista oli sitä mieltä, että myymälässä asiointi ei ole täysin sujuvaa hitaan kassajärjestelmän tai printterin vuoksi. 100% vastaajista oli tyytyväisiä myymälän asiakaspalveluun. Kokonaisuudessaan kyselyyn vastanneet olivat suurimmaksi osaksi tyytyväisiä myymälässä asiointiin, asiakaspalveluun ja aukioloihin. (HFC Prestige International Finland Oy 2016.)

Kokonaisuudessaan aiemmat asiakastyytyväisyyskyselyt kertovat asiakkaiden olevan suhteellisen tyytyväisiä tukkumyymälän palveluihin, eivätkä tuoneet ilmi uusia kehityskohteita tai avanneet laajemmin mahdollisia kehitysehdotuksia.

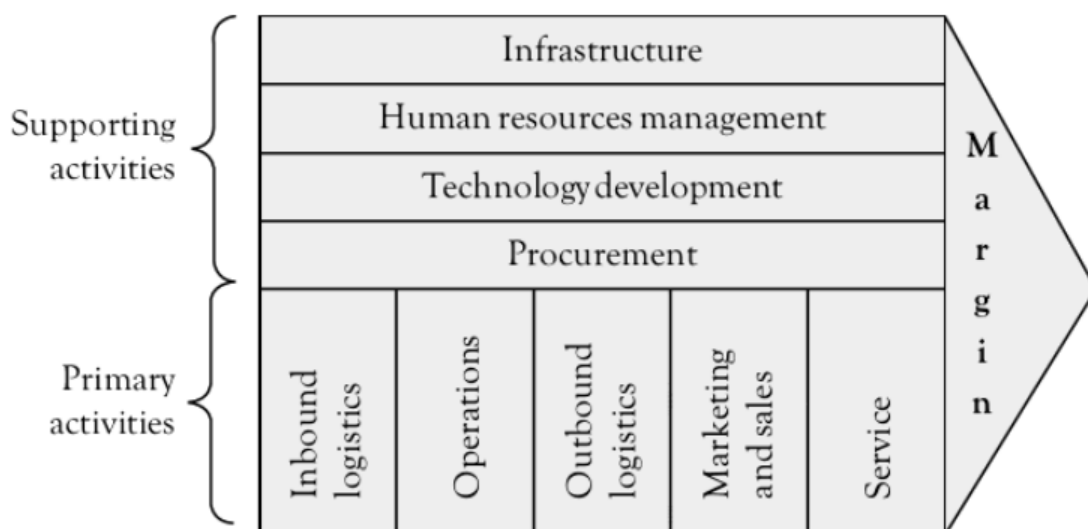
#### 4 Arvoketju

Arvoketjun kehittäjä on Harvardin yliopiston tutkija Michael Porter. Hän esitteli arvoketjukäsitteen kirjassaan *Competitive Advantage* vuonna 1985. Arvoketjumallilla kuvataan jonkin hyödykkeen jalostumista vaiheittain, aina raaka-aineesta valmiiksi lopputuotteeksi. Porterin arvoketjua pidetään erittäin selkeänä ja yksinkertaisena, ja se onkin lisännyt merkittävästi ymmärrystä yrityksen kilpailukyvyyn lisäämisessä. (Tieteen termipankki 2018; Presutti & Mahinney 2013, 1.)

Yrityksen arvoketjun rakenteen määrittää yrityksen strategia. Arvoketjun jokainen vaihe ja prosessi vaikuttavat tuotteen arvoon nostavasti. Vaiheita ovat esimerkiksi suunnittelu-, valmistus ja jakeluprosessi. (Presutti & Mawhinney 2013, 1-10.)

Arvoketju on kehitetty työkaluksi arvioimaan organisaation kykyä luoda erilaisia etuja. Arvoketju koostuu yhdeksästä toiminnasta, joista viisi ovat ensisijaisia ja neljä tukena. Kaikki yhdeksän tekijää aiheuttavat yritykselle kustannuksia, mutta yhdessä ne voivat ja niiden myös pitäisi johtaa arvon luomiseen. Ensisijaiset toimet ovat niitä suoria toimia, jotka ovat tarpeen materiaalien saattamiseksi organisaatioon, niiden muuntamiseksi lopullisiksi tuotteiksi tai palveluiksi, toimittamaan ne asiakkaille ja tarjoamaan markkinointi- ja huoltopalveluja. Tukitoiminnot taas helpottavat ensisijaista toimintaa. (Fill & McKee 2011, 24; Presutti & Mawhinney 2013, 2.) Osat ja materiaalit, asianmukaisesti koulutetun henkilöstön rekrytointi sekä sopivan teknologian tarjoaminen ja ylläpito ovat esimerkiksi tärkeitä tukitoimia. Johdon tulisi pyrkiä luomaan arvoa vähentämällä kustannuksia tai parantamalla kunkin toiminnan tehokkuutta. (Fill & McKee 2011, 24.)

Kuviossa Michael Porterin arvoketjumalli, jossa yhdeksän yllä mainittua toimintaa. (Presutti & Mawhinney 2013, 2.)



Kuva 2: Michael Porterin arvoketjumalli (Presutti & Mawhinney 2013, 2)

Porter asetti yrityksen arvoketjun yhdeksi keskeiseksi elementiksi suuremmissa arvojärjestelmissä, joka sisältää toimittajien, jakelukanavan jäsenten ja asiakkaiden arvoketjun. Hänen arvoketjukonseptinsa korostaa sidoksien merkitystä horisontaalisesti yrityksen sisäisten toimintojen kesken ja vertikaalisesti toimittajien, kanavan jäsenten ja asiakkaiden välillä. (Presutti & Mawhinney 2013, 2.)

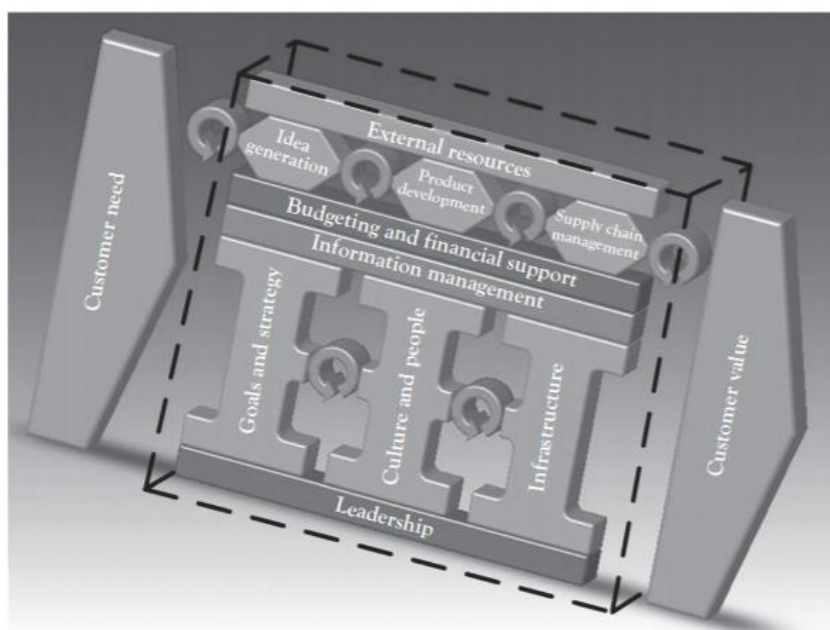
Arvoketju ei ole itsenäisten toimintojen kokoelma vaan keskinäisten riippuvuuksien järjestelmä. Arvotoiminnot ovat yhteydessä arvoketjuun sidoksien kautta. Sidokset ovat suhteita yhden arvon aktiviteetin suorittamisen ja toisen aktiviteetin kustannusten tai suorituskyvyn välillä. (Presutti & Mawhinney 2013, 2.)

Vaikka tätä havaintoa voidaankin pitää osuvana, siitä puuttuu yrityskulttuurille tyypillinen edellytys rohkaista, ruokkia ja palkita yhteistyökykyistä käytöstä, joka tukee arvoa luovia suhteita. Tämän tulisi olla perusedellytys erittäin tehokkaan arvoketjun luomiseksi. Yrityskulttuuri luo perustan henkilöstökäytännöille, jotka Porter määrittelee mallissaan tukitoimiksi. (Presutti & Mawhinney 2013, 3.)

Porterin arvoketjumalli ei ole kuitenkaan virheetön. Yksi näistä rajoituksista Porterin mallissa on ”kulttuuri” -komponentin puuttuminen. Liiketoiminnan ajattelutavat ovat muuttuneet 1980-luvun puolivälistä ja niillä on merkittäviä vaikutuksia mihin tahansa arvoketjumalliin. Hän esimerkiksi tunnistaa hankintaosaston ”tukitoimena” hänen arvoketjussaan. Kuitenkin hankintaosaston käsite on muuttunut viimeisen vuosikymmenen aikana, ja nykyään käytetty termi, *supply management* eli toimintaketjun hallinta, on paljon enemmän kuin tukitoimi. Viimeisen 15 vuoden aikana toimintaketjun hallinta on muuttunut jopa yrityksen ensisijaiseksi aktiviteetiksi arvoketjussa, koska sillä on suora vaikutus yrityksen kykyyn tuottaa arvoa markkinoille. (Presutti & Mawhinney 2013, 3.)

On myös muita elementtejä, kuten teknologian kehittäminen, henkilöstöhallinta ja infrastruktuuri, joita tulisi tukitoimintojen sijasta tarkastella entistä vankemmasta näkökulmasta nykyaikaisessa arvoketjumallissa. Oleellista on tarve sisällyttää kriittinen rooli tehokkaasta johtajuudesta arvoketjuhallinnan perustaksi sekä tarve tunnistaa asiakkaan ensisijaisuus. Kumpikaan näistä ei ole osa Porterin mallia. Tehokas johtajuus luo yhteistyön kulttuurin, josta arvoketjunhallinta riippuu. Nykypäivänä tuotteen elinkaarien ollessa lyhyempiä, maailmanlaajuisen kilpailun kasvaessa ja asiakkaiden ollessa vaativampia, asiakkaiden tarpeiden rooli on oltava selkeä, niin kuin se on nykyaikaisessa arvoketjumallissa. (Presutti & Mawhinney 2013, 4.)

Nykyaikainen arvoketjumalli on suunniteltu tarttumaan niihin elementteihin, joita Porterin mallissa ei ole. Nykyaikainen arvoketjumalli rakentaa tärkeää perusajatusta arvoketjusta, jonka Porter loi. (Presutti & Mawhinney 2013, 25.) Kun arvoketjun laajuus ja sidokset otetaan huomioon, johtajien tulee pystyä tarttumaan arvoketjuun kokonaisuutena ja ymmärtää, miten sen sisäiset vuorovaikutukset luovat arvoa asiakkaille. (Presutti & Mawhinney 2013, 5.)



Kuva 3: Nykyaikainen arvoketjumalli (Presutti & Mawhinney 2013, 5)

Vahvan tukirakenteen tehokkaalle nykyaikaiselle arvoketjulle muodostavat kolme pilaria, tavoitteet ja strategiat, kulttuuri ja ihmiset sekä infrastruktuuri. Lisäksi yrityksen tulee olla selvillä siitä, miten se aikoo kilpailla markkinoilla. Esimerkkinä neljästä tunnistettavasta kilpailuulottuvuudesta ovat kilpailukyky-kustannukset, vasteaika, laatu ja joustavuus. Yritys voi päättää kilpailla näistä yhdessä tai näiden yhdistelmien kanssa. Jos yritys päättää kilpailla esimerkiksi markkinoiden vastausaikojen perusteella, tulee arvoketju rakentaa nopeudelle. Jos taas yritys päättää kilpailla kaikilla näillä neljällä ulottuvuudella samanaikaisesti, arvoketjun vaatimukset ovat erilaisia. (Presutti & Mawhinney 2013, 6-7.)

Johtajien on tärkeää määrittää tavoitteet, jotka mahdollistavat asiakkaan tarpeiden tyydyttämisen organisaation kautta luoduilla arvoilla. Näiden tavoitteiden mukaisesti on luotava tehokkaat strategiat ja liiketoimintasuunnitelmat, jotta halutut tavoitteet voidaan saavuttaa. Tämä edellyttää johtoryhmältä arvojen ja mittareiden määrittämistä, jotka puolestaan määrittävät organisaation kulttuurin. (Presutti & Mawhinney 2013, 7.)

Kenties tärkein pilari tehokkaan arvoketjun perustan luomisessa, ovat kulttuuri ja ihmiset. Ilman yhteistyötä rohkaisevaa ja ravitsevaa kulttuuria, ja ilman ihmisiä jotka kokevat tämän yhteistyön ympäristön mukavana, ei synny tehokasta arvoketjun johtamista. (Presutti & Mawhinney 2013, 7.)

Kolmantena pilarina nykyaikaisessa arvoketjussa on infrastruktuuri. Infrastruktuuri tarkoittaa organisaation perusrakenteita. Se koostuu neljästä ensisijaisesta komponentista, jotka ovat organisaatio, prosessit, teknologia ja tilat. Prosessit, teknologia ja tilat ovat arvolutupauksen

mahdollistajia, jotka tukevat ihmisiä tehokkaasti ja auttavat toteuttamaan yrityksen tavoitteita ja strategioita. (Presutti & Mawhinney 2013, 9.)

Todellista arvoa asiakkaalle syntyy kuitenkin yhdistämällä nämä toiminnot prosessien kautta ja sillä, että asiakkaat itse kokevat saavansa parempaa arvoa. Organisaation käyttämät arvojen luomisprosessit ovat kriittinen osa tapaa, jolla ne voivat lisätä arvoa. (Fill & McKee 2011, 24-25.) Kuitenkin asiakkaat ovat arvoketjun ytimessä. Vain ymmärtämällä jokaisen asiakkaan tarpeita ja keskittymällä arvoketjun toimintaan tarpeiden tyydyttämiseksi, voi yritys luoda ylivoimaisia arvonmuodostusmahdollisuuksia. (Fill & McKee 2011, 24-25; Presutti & Mawhinney 2013, 10.) Arvon käsitteet ja arvoketju ovat tärkeitä, koska ne muistuttavat peruserätyksistä. Asiakkaat ostavat erinomaisia lisäarvoja lisääviä mahdollisuuksia, mikä tarkoittaa, että voittojen luominen voidaan saavuttaa vain asiakkaiden toivomilla arvoilla. (Fill & McKee 2011, 24-25.)

Arvoa voidaan havaita monin eri tavoin, esimerkiksi luotettavuudella, asioinnin helppoudella ja nopeudella, varastojen ja toimitusten nopeudella ja joustavuudella, mukauttamisen helppoudella, uusille markkinoille pääsillä tai erilaisilla yksinoikeuksilla tai erikoisjäsenyyksillä. Monet eri tekijät luovat kokonaisuuden ja siksi organisaation onkin luotava toimiva kokonaisuus, jonka kaikki tekijät tuovat arvoa. (Fill & McKee 2011, 25.)

Kun puhutaan yritysasiakkaista, tarjouksia valitessa he valitsevat kilpailukykyisten tarjoutien joukosta sen perusteella, millaisia suhteellisia arvoja he voivat saada kultakin toimittajalta. Jokainen myyntiorganisaatio kilpailee tarjoamalla yritykselle parempia arvonmuodostusmahdollisuuksia. Niitä kehitetään sisäisesti koordinoitun toiminnan ketjun kautta. Niihin kuuluvat mm. tuotesuunnittelu, tuotanto, markkinointi, toimitus ja tuki. (Fill & McKee 2011, 23.)

Wella Shopin näkökulmasta, sen arvoketju lähtee liikkeelle jo tuotekehittelystä ja tuotteiden valmistuksesta. Tämä ei tietenkään suuresti näy Wella Shopille muuten, kuin valmiiden tuotteiden osalta. Kuitenkin sillä millaisia tuotteita he myyvät, on suuri merkitys arvoketjulle kokonaisuudessaan. Ilman asiakkaille tarpeellisia ja heidän mielestään hyviä tuotteita, ei olisi asiakkaitakaan (Presutti & Mawhinney 2013, 10). Arvoketjun seuraavia vaiheita tuotannon jälkeen, ovat esimerkiksi tavaran kuljetus varastoon ja aina varastosta myymälään. Tämän vaiheen ongelmat saattavatkin jo vaikuttaa Wella Shopin antamaan asiakasarvoon, sillä esimerkiksi tuotepuutteet vaikuttavat suoraan asiakkaisiin. Heikko toimitusvarmuus ja esimerkiksi hitaat toimitukset, vaikuttavat suuresti asiakkaiden kokemaan arvoon. Tärkeä vaihe arvoketjussa on myös tuotteiden markkinointi asiakkaille. Esimerkiksi myyntiedustajat ja Wella Shopin henkilökunta, ovat osa markkinointia. Myös Wellan järjestämiä koulutuksia voidaan ajatella osana tätä markkinointia, sillä kaikissa koulutuksissa tuotteet ovat monella tapaa esillä. Asiakkaille yksi tärkeimmistä vaiheista arvoketjua, on asioinnin sujuvuus ja vaivattomuus Wella Shopissa. Arvoketju jatkuu myös Wella Shopin asiakkaan ostaman tuotteen kautta ja

päätyy lopulta kuluttaja-asiakkaaseen, joka ostaa tuotteen tai palvelun. Tämän vuoksi Wella Shopin tarjoama arvo vaikuttaa myös heidän asiakkaansa tarjoamaan arvoon, sillä jos Wella Shopin asiakas ei esimerkiksi saa tarvitsemiaan tuotteita, näkyy se suoraan arvoketjun viimeiselle lenkille eli kuluttaja-asiakkaalle.

Ostotilanteen jälkeen ja sen lisäksi myös mahdollinen tukitoiminta on tärkeää ottaa huomioon. Asiakkaiden ymmärtäminen ja heidän tarpeiden huomioiminen, on hyvin tärkeä vaihe arvomuodostusprosessia (Presutti & Mawhinney 2013, 10). Vaikka arvoketju muodostuu eri vaiheista koko prosessin aikana, kokonaisuuden toimiminen on hyvin tärkeää, jotta yritys voi luoda erinomaisia arvomuodostuksia.

## 5 Business to business

Markkinat yritysten välisillä kaupoilla ovat erittäin suuret. Yritykset keskenään vaihtelevat suurista organisaatioista aina toiminimellä toimiviin pienyrittäjiin. Vaikka yritykset ovat usein rakenteellisesti ja lain mukaan itsenäisiä, ovat ne silti myös toisistaan riippuvaisia. Yritysten on tehtävä yhteistyötä eriasteisesti muiden organisaatioiden kanssa, saavuttaakseen tavoitteensa. (Fill & McKee 2011, 4.)

Kun kuluttaja ostaa itselleen jotain, päätökset tehdään usein suhteellisen nopeasti ja ostopäätöksen tuoma riski on matala, ainakin kun kyseessä ovat päivittäistavarat ja palvelut. Lisäksi tuotteita saatetaan ostaa tunneperäisesti. Kun taas yritys on asiakkaana, ostopäätöksen teko voi viedä aikaa ja siihen saattaa osallistua useampi henkilö. Näin ollen organisaatioiden vuorovaikutuksen muoto ja luonne perustuvat yritysasiakkaiden tarpeiden ymmärtämiseen ja halukkuuteen tarjota ja jakaa heille tietoa. (Fill & McKee 2011, 7.)

Yksi keskeinen ero B2B:n eli business to business ja B2C:n eli business to customers välillä on asiakkaiden määrä. Usein B2B:ssä ostavia asiakkaita on vähemmän kuin tavallisilla kuluttajamarkkinoilla. Vaikka useampi henkilö olisi osallistunut yrityksen ostopäätöksen tekoon, yritysasiakkaita on yleensä määrällisesti vähemmän kuin kuluttaja-asiakkaita. Usein myös rahallinen arvo yritysasiakkaiden ostoissa on suurempi verrattuna B2C-myyntiin. (Fill & McKee 2011, 64.)

### 5.1 Yritysten väliset suhteet

B2B-toiminnassa yritysten välisillä suhteilla on suuri merkitys. B2C:ssä valmistajan ja kuluttajan, tai jälleenmyyjän ja kuluttajan välisiä suhteita ei aina hoideta yhtä laadukkaasti, vaikkakin monet yritykset ovat ottaneet tämän yhdeksi kehityskohteeksi. B2B:ssä yritysten välillä pyritään kehittämään ja ylläpitämään positiivisia suhteita, sillä se on yksi ratkaisevista tekijöistä menestykseen. Yritysten välinen yhteistyö ja kumppanuus ovat B2B-markkinoinnin ydinelementtejä, oli kyseessä sitten tuotteiden tai palvelujen kehittäminen, tuen antaminen tai tuotteiden toimitus. (Fill & McKee 2011, 8.)

On useita eri tekijöitä, jotka osallistuvat vahvojen suhteiden kehittämiseen ja jotka vähentävät konfliktien määrää. Niiden yhdistäminen lisää luottamusta ja sitoutumista koskevia arvoja. Aiemmin valtaa pidettiin parhaana keinona johtaa markkinointikanavia ja välttää konflikteja, mutta tänä päivänä luottamus ja sitoutuminen ovat keskeisiä tekijöitä konfliktien ratkaisemiseksi ja välttämiseksi. (Fill & McKee 2011, 226.)

Organisaatioiden keskinäinen riippuvuus sekä vahvat ja pitkäaikaiset ostajien ja myyjien väliset suhteet, perustuvat molempien osapuolten keskinäiseen luottamukseen. Luottamuksen avulla osapuolet voivat olla varmoja toistensa luotettavuudesta ja rehellisyydestä. Luottamuksen puute voi johtaa epävarmuuteen ja sitä kautta tyytymättömyyteen, ja pahimmillaan konflikteihin. Luottamuksen avulla voidaan luoda turvallisuuden tunnetta, vähentää epävarmuutta ja luoda kannustavaa ilmapiiriä. (Fill & McKee 2011, 226.)

Sitoutuminen liitetään usein johdonmukaisuuteen, osaamiseen, rehellisyyteen, hyväntahtoisuuteen ja halukkuuteen tehdä uhrauksia. Sitoutumisen taso määrittelee hyväksynnän määrän ja toisen osapuolen mahdollisen poistumisen yhteistyöstä. Sitoutuminen voidaan tulkita halukkuudeksi ylläpitää ja jatkaa arvokasta yhteistyötä. Vahvan yhteistyön ylläpitäminen edellyttää osapuolten välillä vahvaa luottamusta. (Fill & McKee 2011, 227.)

## 5.2 B2B-markkinointi

B2B-markkinointi eli toisin sanoen yritysmarkkinointi, eroaa kuluttajamarkkinoinnista siten, että ostajana on yksittäisen kuluttajan sijasta toinen yritys tai organisaatio. Isohookana (2007, 81) kuitenkin toteaa, että on hyvä muistaa, että nämä samat kuluttajat jotka tekevät ostopäätöksiä vapaa-ajallaan, toimivat myös organisaatioissa. Yksilön päätöksiin vaikuttaa muun muassa psykologiset ja sosiologiset tekijät myös yrityksissä toimiessaan. Erot yritysmarkkinoinnin ja kuluttajamarkkinoinnin välillä muodostuvat pääasiassa ostoprosessin kohdalla. (Isohookana 2007, 81.)

Kaikki organisaatiot, jotka hankkivat tavaroita tai palveluja omien tuotteiden tai palveluiden valmistukseen tai tuottamiseen, muodostavat yritysmarkkinat. Lisäksi yritykset ostavat tuotteita tai palveluja suoraan omaan käyttöönsä, eli esimerkiksi toimistotarvikkeita, tietokoneita, lounaspalveluita tai erilaisia alihankintapalveluita. Yritysmarkkinat muodostavat oleellisen osan markkinoiden rahavirroista, vaikka ne eivät suoraan näykään tavallisille kuluttajille. Oleelliset erot yritys- ja kuluttajamarkkinoinnissa ovat ainakin seuraavat ominaispiirteet: ostajat ovat suurempia mutta niitä on vähemmän, asiakassuhteet ovat läheisempiä, ostaminen on ammattimaisempaa (esim. tarjouspyynnöt), useat eri tahot vaikuttavat ostopäätökseen ja kontaktinottoja on useita. Lisäksi ennen ostopäätöstä saattaa olla neuvotteluja tai palavereja, ostojen määrä voi riippua lopputuotteen kysynnästä ja päätökset perustellaan rationaalisesti. (Isohookana 2007, 81-82.)

Ostotoiminta yritysten välillä on ammattimaista, ja tuotteen tai palvelun osto tulee perustella johdolle ja käyttäjille. Jos tehdään kalliita virheinvestointeja, saatetaan vaikuttaa pitkäänkin yrityksen kannattavuuteen. Tämä tulee huomioida, kun suunnitellaan B2B-markkinointiviestintää. Yritysmarkkinointiin ei usein sovi samat keinot, kuin kuluttajamarkkinointiin. Yrityksen ostot ovat suunniteltuja, budjetoituja ja niiden kustannuksia seurataan. Usein yrityksessä saattaa olla erillinen osasto ostoille, mutta päätöksen tekoon vaikuttaa kuitenkin useat eri tahot. Kaikki henkilöt, jotka ovat osallisena ostopäätöksen tekemiseen ja siihen liittyvien riskien kantamiseen, ovat ostopäätökseen vaikuttavia tahoja. (Isohookana 2007, 82.)

Kun kartoitetaan kohderyhmiä markkinointiviestintään, tulee paneutua huolellisesti tahoihin, jotka vaikuttavat yrityksen ostopäätöksiin. Viestintää ei voi kohdentaa pelkästään käyttäjille tai ostajille, koska vaikuttajina voi olla myös esimerkiksi tekninen henkilöstö tai hyväksyjät, jotka seuraavat budjettia. Myös esimerkiksi toimitusjohtaja voi olla viime kädessä vaikuttamassa ostosuunnitelmiin. Yhdellä henkilöllä voi olla useitakin rooleja samanaikaisesti. Viestinnän tulisi kohdata ostava organisaatio siellä, mistä tietoja todennäköisimmin etsitään ja antaa juuri oikeita tietoja, joita tarvitaan ostoprosessin eri vaiheissa päätöksen tueksi. Markkinointiviestinnällä on tärkeä rooli asiakassuhteen ylläpidossa. Tämän vuoksi henkilökohtainen myynti ja asiakaspalvelu korostuu. (Isohookana 2007, 82-84.)

Markkinoinnin syvin tarkoitus on kilpailuedun luominen ja markkinointihengen rakennus yrityksen sisälle. Kilpailuetua saavutetaan yrityksen omalla, ainutlaatuisella asiakasarvolla ja tavalla, jolla rakennetaan asiakassuhteita. Jotta yritys olisi hyvä markkinoija, sen tulisi ymmärtää minkälaisilla markkinoilla, miten ja milloin sen tulisi kilpailla ja mikä on heidän kilpailuetunsa. Yrityksellä tulisi olla markkinoinnissa strateginen ote menestyäkseen. Yrityksen tulee tuntee toimialansa hyvin, jotta se voi luoda pysyvää kilpailuetua. Nykymaailmassa globalisoitumisen ja digitalisoitumisen vuoksi pysyvän kilpailuedun luominen on haastavaa. Tämän vuoksi yritys hakee markkinoinnillaan usein tilapäisiä kilpailuetuja, jotta pysytään kilpailijoiden edellä sekä pyritään luomaan parempaa asiakasarvoa jatkuvasti. Tilapäiset kilpailuedut voivat kuitenkin muuttua pysyviksi, jos etumatka onnistutaan pitämään kilpailijoihin ja saavutetaan jatkuvasti parempaa asiakasarvoa. (Kurvinen & Seppä 2016, 38.)

Markkinoinnin tarkoitus yritykselle on vastata markkinoiden tarpeisiin. Kilpailutilanteen ollessa monesti hyvinkin tiukka, yrityksen tulisi erottua positiivisesti ja luoda pitkäikäisiä asiakassuhteita. Viestinnällä on ratkaiseva rooli koko markkinoinnissa. Myös välitön vuorovaikutus on erittäin tärkeää kaikenlaisessa markkinoinnissa. Tärkeää on myös tehdä viestinnästä selkeää, että yritys voi lunastaa lupauksensa jatkuvasti, jotta asiakas ei siirtyisi kilpailijalle. Viestinnän lisäksi on tärkeää, että yritys huolehtii kaikista sidosryhmistään, koska ne vaikuttavat myös yrityskuvaan ja kaikkien sidosryhmien mielikuvaan sekä myös mahdollisiin uusiin ja nykyisiin asiakkaisiin. (Isohookana 2007, 86.)



Markkinoinnin onnistumisen kulmakivenä on markkinointihenkisyys. Markkinoinnista tulisi pyrkiä luomaan yritykselle punainen lanka, joka kulkee läpi yrityksen jokaisen toiminnan ja toimijan. Ilman asiakkaita ei voi olla liiketoimintaa. Tämän vuoksi asiakas on tärkeää ottaa huomioon yrityksen rakentuessa, aina organisaatiosta toimintamalleihin saakka. Jokainen yrityksen työntekijä on tärkeä markkinoija yritykselle, oli kyseessä sitten siivooja tai ylin johto. (Kurvinen & Seppä 2016, 38.)

Markkinoinnissa tärkeä voimavara yritykselle on sen työntekijät. Heidän toimintansa, tapansa, ulkoasunsa ja asenteensa ovat tärkeitä asioita siihen, miltä yritys näyttää ulospäin. Kaikki työntekijöiden toiminta on osa markkinointia. Yrityksen olisi siis tärkeää panostaa siihen, minkälaisista kuvaa työntekijät yrityksestä antavat eteenpäin, miten he esimerkiksi palvelevat asiakkaita ja minkälaisen asiakaskokemuksen he luovat. Myös heidän innostuksensa ja muu viestintä kuvastavat ulkopuolelle mielikuvaa yrityksestä. Ulkoisen markkinoinnin lisäksi on hyvin tärkeää tehdä sisäistä markkinointia, jolla on tarkoitus innostaa ja energisoida henkilökuntaa, mutta myös yhteistyökumppaneita, toimittajia ja jakelijoita, ja luoda merkitystä heidän työhönsä. (Kurvinen & Seppä 2016, 83.) Sisäinen viestintä on avain lupauksen lunastamiseen (Isohookana 2007, 86). Yrityksen sisäisellä markkinoinnilla voidaan luoda parasta mahdollista asiakasarvoa. Tavoite on luoda voittamaton asiakaskokemus- ja palvelu. Sisäisen markkinoinnin onnistumista voidaan mitata esimerkiksi sillä, minkälainen tunne asiakkaalle jää yrityksessä asioituaan. (Kurvinen & Seppä 2016, 83-84.)

Sisäinen markkinointi on siis tärkeä tekijä yrityksen menestymiselle. Yhteisellä kaavalla ja tavalla tehdä asioita luodaan asiakkaalle yhtenäisen toiminnan tunnelma. Yhteisen asiakaskokemuksen ja -lupauksen taakse on tärkeää saada koko yrityksen henkilökunta, sillä asiakaskokemukseen vaikuttaa suoraan yrityksen heikoimman lenkin toiminta. Sisäinen markkinointi edesauttaa hyvän asiakaskokemuksen ja -lupauksen luomista, jotta kaikilla on halu vahvistaa ja ponnistella näiden eteen. (Kurvinen & Seppä 2016, 84.)

Sisäisen markkinoinnin tulee olla jatkuvaa ja sen tarkoitus on saada henkilökunta tuntemaan itsensä osalliseksi yrityksen toimintaa. Se on myös parhaimmillaan erittäin kustannus tehokasta, sillä henkilökunnan intohimo työtä kohtaan näkyy ja kuuluu ulospäin. (Kurvinen & Seppä 2016, 84-85.)

Toinen tärkeä markkinointikeino yritykselle ovat asiakkaat. Enää ei pelkkä hyvä tuote tai palvelu hyvään hintaan riitä, vaan ne ovat vain osa kilpailukykytekijöitä. Kilpailuetu rakennetaan nykyään hyvin pitkälti asiakaskokemuksella. Asiakaskokemus rakentuu vahvasti tunteista, joten asiakkaalle tulisi aina luoda positiivinen kokemus yrityksestä. Positiivinen asiakaskokemus voi auttaa uusien asiakkaiden löytämisessä sekä myös vanhojen asiakkaiden pitämisessä. Kun tässä onnistutaan, pystytään alentamaan kustannuksia uusien asiakkaiden hankinnassa sekä pidentämään olemassa olevien asiakassuhteiden kestoja. Asiakkaalle tulisi luoda tunne, että

häntä arvostetaan ja hänen tarpeistaan huolehditaan, kuitenkin toimivaa tuotetta ja palvelua unohtamatta. (Kurvinen & Seppä 2016, 102-103.)

Asiakkaat ovat ennalta-arvaamattomampia kuin ennen, jonka vuoksi on tärkeää rakentaa markkinointi ostoprosessin ympärille. Toimintaa tulisi kohdistaa prosessin eri vaiheisiin, sillä matka kohti ostopäätöstä vaihtelee asiakkaiden kesken suuresti. Prosessissa tulisi ottaa huomioon asiakkaan tarpeiden tunnistaminen, tiedonhaku, vaihtoehtojen vertailu ja ostopäätös sekä aika päätöksen teon jälkeen ja kohdistaa toimenpiteitä näihin eri vaiheisiin. (Kurvinen & Seppä 2016, 63.)

## 6 Asiakkuudenhallinta

Ajattelumalli asiakassuhteiden johtamisesta yleistyi 1990-luvun alkupuolella. Nykyään asiakassuhteiden johtaminen, eli englanniksi termi *customer relationship management* (CRM), on yksi yleisimmistä ajattelumalleista liittyen johtamiseen. Tarkoituksena on kerätä tietoa asiakassuhteista ja analysoida niitä, jotta voidaan lisätä asiakassuhteiden arvoa ja yrityksen tuotteita. Tärkeimpiä toimintoja asiakassuhteiden johtamisessa ovat asiakastarpeiden tunnistaminen, tuotteiden ja palveluiden räätälöinti, asiakaskannan jakaminen pienempiin ryhmiin sekä kannattavimpien asiakkaiden tunnistaminen. (Löytänä & Kortesus 2011, 11-12.)

CRM-ajattelun toteuttamisesta onkin tullut tietojärjestelmien keskeinen osa, ja sen vuoksi termiä CRM käytetään arkikielessä kuvaamaan järjestelmiä. Yrityksille on onnistuttu tuottamaan lisää tehokkuutta CRM-järjestelmien avulla ja ne ovat auttaneet lisäksi asiakastietojen keruussa. Asiakassuhteiden johtamista pidetään myös asiakaskokemusajattelun edeltäjänä. Asiakassuhteiden johtamisen malli auttaa yritystä keräämään tietoa asiakkaistaan ja lisäksi hyödyntämään tietoja asiakkuuden arvon kehittämisessä. (Löytänä & Kortesus 2011, 11-12.)

Löytänen ja Kortesuson (2011, 11-12) mukaan CRM-järjestelmän keräämät tiedot ovat tyypillisesti: segmentointiin tähtäävät tiedot (asiakkaan sijainti, koko tai sosioekonominen asema, asiakkaan tarpeet ja näistä syntyvä potentiaali yritykselle), tiedot liittyen asiakassuhteeseen (tilaukset, toimitukset, laskut) ja tiedot asiakkaan ja yrityksen välisistä kohtaamisista (tapaamiset, puhelut, sähköpostit, verkkokohtaamiset). (Löytänä & Kortesus 2011, 11-12).

Kun puhutaan asiakassuhteiden johtamisen näkökulmasta, aina kun yritys kohtaa asiakkaan, se voi oppia jotain uutta, jota voidaan hyödyntää toiminnassa myöhemmin. Asiakaskokemuksen johtamisen perusta on luoda asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia joka kerta, kun asiakas kohdataan. Tällä tavoin pyritään maksimoimaan arvo, jonka asiakas tuo yritykselle. Asiakaskokemuksen muodostavat kaikki, mitä yritys tekee. (Löytänä & Kortesus 2011, 11-12.)

CRM-ajattelun rinnalle on 2000-luvun lopulla yleistynyt termi CEM, eli *customer experience management*. Löytänä ja Kortesuson (2011, 12) toteavat, että CEM-mallista voi tulla jopa yleisemmin käytetty malli, kuin mitä CRM on. Heidän mukaansa CEM todennäköisesti tulee myös

erottamaan yritykset toisistaan laajemmin sen suhteen, miten hyvin ajattelua hyödynnetään yrityksen toiminnassa. CEM-mallin on kuitenkin myös pelätty muuntuvan samanlaiseksi järjestelmäpainotteiseksi malliksi mitä CRM on. Mallien erona on kuitenkin se, että CRM:n lähtökohdaksi on yrityksen tiedonhallinta, kun taas CEM:n lähtökohdaksi on asiakkaiden muodostama kokemus. CEM-mallia voidaan tuskin kuitenkaan ratkaista täysin järjestelmällä, sillä se on niin laaja-alainen. Kuitenkin kaikenlaiset asiakastyytyvyyttä seuraavat järjestelmät ja asiakkaiden kuuntelu- ja palautteenhallintajärjestelmät ovat osa kokemusten luomisen ja seurannan välineitä. Asiakaskokemuksen johtamista voidaan kuitenkin pitää ennen kaikkea strategisena ajattelutapana, jolla voidaan luoda uudenlaisia kilpailuetuja. (Löytänä & Kortesus 2011, 12.)

Löytänä ja Kortesus (2011, 7) kuvaavat asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteeksi merkityksellisten kokemusten lisäämisen asiakkaille ja sitä kautta asiakkailleen tuotetun arvon ja yrityksen tuottojen lisäämisen. He toteavat yrityksen arvon olevan suoraan verrannollinen suhteessa asiakkailleen tuottamaan arvoon nähden. Vaikka asiakaspalvelu ja myynti ovat usein eniten kohtaamisissa asiakkaiden kanssa, yrityksen muut toiminnot, kuten käytössä olevat järjestelmät, vaikuttavat siihen, miten asiakaspalvelu ja myynti pystyvät luomaan asiakkailleen odotukset ylittäviä kokemuksia. Kaikkien yrityksen työntekijöiden on ymmärrettävä, minkälainen merkitys asiakaskokemuksella on ja olla osa sitä. (Löytänä & Kortesus 2011, 7-9; Korkiakoski & Gerdt 2016.)

Koska asiakas ei välitä yrityksen funktioista, vaan tärkeintä on oma kokemus, asiakaskokemuksen johtaminen ja tapa tehdä asiakkaan odotusten ylittäviä kokemuksia, on yrityksen tärkein prosessi. Tämän takia aloitteen on tärkeää tulla aina yrityksen ylimmältä johdolta. Asiakastietoja tulee jalostaa ja teknologiaa luoda monikanavaisemmaksi, jotta voidaan parantaa asiakaskeskeisyyttä. Koko asiakassuhteen elinkaaren ajan asiakaskokemus syntyy vuorovaikutuksesta yrityksen ja asiakkaan välillä. Sillä ei ole merkitystä, ovatko kohtaamiset virtuaalisia vai fyysisiä, mutta jos asiakaskokemus ei ole suunniteltu, on vaikeaa ylittää asiakkaan odotuksia säännöllisesti. (Kurvinen & Seppä 2016, 103; Korkiakoski & Gerdt 2016.)

## 6.1 Asiakastyytyväisyys

Asiakkaiden odotukset ovat nykypäivänä hyvin korkealla ja ne aiheuttavat suuren muutoksen siihen, miten yritys toimii arjessaan. Ihmiset ovat ostajina ja kuluttajina entistä vaativampia ja ostotilanteista halutaan yksinkertaisia, helppoja ja nopeita. Verkossa toimivat ostopaikat, kuten Amazon, ovat esimerkiksi vaikuttaneet odotusten nousemiseen. Yrityksen kiinnostus asiakkaaseen vaikuttaa suoraan siihen, miten kiinnostunut asiakas on sinusta yrityksenä. Usein helpon ostamisen estää yrityksen sisäiset prosessit, sillä rakenteet toiminnassa ovat jäykkiä ja ongelmia voi olla esimerkiksi myynnin, laskutuksen ja asiakastoimituksen välillä viestinvaihdossa. Asioiden hoito saattaa organisaation sisällä toimia helposti, mutta välttämättä se ei ole asiakkaan kannalta toimivinta. (Kurvinen & Seppä 2016, 27.)

Kun yritys on asiakaskeskeinen, sen toiminta pyrkii selvittämään asiakkaiden tarpeita ja tahoja ja myös ylittää niitä. Yritykset jotka ovat asiakaskeskeisiä, pyrkivät tuottamaan asiakkaalleen arvoa jokaisessa kohtaamisessa. Suurin osa yrityksistä kertoo olevansa asiakaskeskeisiä, mutta monesti asiakkaat saattavat olla tästä eri mieltä. (Kurvinen & Seppä 2016, 27.) Asiakaskokemuksen tulee lähteä prosesseista asti, eikä sitä voi lisätä tuotteen tai palvelun päälle. Vuorovaikutus on avaintekijä hyvälle asiakaskokemukselle. Esimerkiksi asiakkaan etua ajava palvelu, yhtenäiset viestit ja käytännöt, ovat osa tätä vuorovaikutusta. On tärkeää, että asiakas kokee asioivansa yhden ja saman yrityksen kanssa asiointitavasta riippumatta. (Kurvinen & Seppä 2016, 28.)

Kaikki asiakastyötä tekevät yritykset voidaan jakaa seuraavanlaisiin ryhmiin (Kurvinen & Seppä 2016, 28-29):

- Yrityskeskeiset yritykset
- Palvelu- ja tuotekeskeiset yritykset
- Asiakaslähtöiset ja -keskeiset yritykset

Ainoa näistä, joka rakentaa toimintaansa oman mukavuudenhalunsa sijasta asiakkaan saamaan arvoon, on asiakaslähtöiset yritykset. Yritykset eivät kuitenkaan voi vain sanoa olevansa asiakaskeskeisiä, vaan se tulee asiakkaan saaman arvon kautta ansaitusti. Asiakaskeskeisyyden saavuttaminen tapahtuu kehittymällä askel askeleelta, eikä yritys voi vain hypätä yli eri kehitysvaiheista. Tärkeä oivallus asiakaskeskeisessä yrityksessä on se, että yritys ja asiakas näkevät bisneksen hyvin eri tavoin. (Kurvinen & Seppä 2016, 28-29.)

Ennen kaikkea asiakaskeskeisyys on ajattelutapa sekä tapa toimia yrityksen arjessa. Sitä voidaan myös pitää kilpailuetuna. Usein kuitenkin yritys voi sanoa olevansa asiakaskeskeinen sitä kuitenkaan olematta, sillä usein asiakaskeskeisyys jää sisäisen tehokkuuden alle ja yritys toimii itselleen helpoimmalla tavalla. Näin tapahtuu tyypillisesti yrityskeskeisissä yrityksissä. (Kurvinen & Seppä 2016, 29.)

Kun asiakkaalle halutaan luoda kokemuksia, tulee asiakas asettaa yrityksen toiminnan keskiöön ja muodostaa toiminnot hänen ympärillensä (Löytänä & Korteso 2011, 10). Kokemusta luodessa tulee ottaa huomioon myös asiakkaiden yksilöllisyys. Sama kokemus tai palvelu voi olla asiakkaiden mielestä hyvin erilainen. Odotuksiin vaikuttavat esimerkiksi asiakkaan luonne ja kulttuuri. Osa toivoo saavansa yksilöllisempää palvelua, kun taas toiset kokevat liian lähelle tulevan palvelun epämiellyttävänä. Yrityksen on tärkeää tuntee markkina, jossa se toimii sekä oma asiakaskunta ja sen odotukset. (Chapman Ruiz & Ross 2014; Korhonen & Gerdt 2016.)

Kokemus voi vaihdella myös saman asiakkaan kohdalla, esimerkiksi ulkoisista tekijöistä johtuen. Jos esimerkiksi lentokoneessa ollessasi vieressäsi istuu itkevä lapsi, kokemus on todennäköisesti erilainen, kuin ilman itkevää lasta. Vaikka yritys pyrkisi omalta osaltaan luomaan parhaan mahdollisen kokemuksen, on olemassa tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa kokemukseen yrityksestä riippumatta. Yrityksen olisikin hyvä ottaa huomioon näitä muuttuvia tekijöitä suunnitellessaan hyvän asiakaskokemuksen luomista. (Chapman Ruiz & Ross 2014.)

Merkityksellisten kokemusten luominen asiakkaille on nykypäivänä hyvin tärkeää, sillä palveluliiketoiminta on noussut merkittäväksi liiketoimintamalliksi, verrattuna esimerkiksi tuotelahtoiseen liiketoimintaan (Löytänä & Kortesus 2011, 9). Muutokset toimintaympäristössä, kuten sähköiset kanavat, informaatioteknologia, globaalisuus sekä tarjonnan paljous ja tiedon saatavuus, ovat myös osaltaan vaikuttaneet asiakkuuksien merkityksen kasvuun. Yritysten on tärkeää luoda uusia toimintatapoja ja prosesseja, joiden avulla he voivat merkittävästi lisätä arvoa asiakkailleen. Esimerkiksi myyjien tulisi osata antaa asiakkailleen entistä yksityiskohtaisempaa tietoa, sillä asiakkaiden on helppo löytää haluamaansa tietoa myös verkosta. (Wickström 2013, 17; Korkiakoski & Gerdt 2016.)

Palveluiden tuottamisessa on kuitenkin samankaltainen ongelma, kuin aikoinaan hyödykkeiden kanssa: hinnan merkitys korostuu, sillä palvelulla erottuminen on haastavaa. Palveluiden kopiointi on helppoa, jonka vuoksi asiakkaat juoksevat helposti halvimpien hintojen perässä. (Löytänä & Kortesus 2011, 10.)

Onkin siirryttävä eteenpäin pelkästä palveluiden tuottamisesta. Palveluiden tuottamisella ja kokemusten luomisella on useita eroja. Suurimpana se, että kokemus muodostuu joka kerta asiakkaan tulkintana. Kokemukset antavat yrityksille uusia mahdollisuuksia lisäarvon tuottamiseen asiakkailleen. Tämä auttaa yritystä syventämään asiakassuhteitaan ja tekemään niistä arvokkaampia sekä asiakkailleen että itselleen. (Löytänä & Kortesus 2011, 10.)

Jos tässä onnistutaan, se voi mahdollistaa yrityksen toiminnan luomisen jopa uniikiksi, eikä silloin hintakilpailukaan ole suuri uhka. Kun muilla yrityksillä ei ole tarjota mitään samantyyppistä, ei myöskään hintavertailua pysty tekemään. (Löytänä & Kortesus 2011, 10.)

Apuvälineenä asiakasarvon kehittämiseen voidaan käyttää esimerkiksi lean-menetelmää, joka perustuu siihen, että vuorovaikutuksesta poistetaan osat, jotka eivät tuota arvoa ja siten saadaan lisättyä arvoa kohtaamisiin. (Kurvinen & Seppä 2016, 28; Keronen & Tanni 2017, 121.)

1.	Arvon määrittäminen perustuu asiakkaan näkemykseen.
2.	Arvoketju täytyy tuntea ja kaikki arvoa tuottamaton poistaa.
3.	Arvoketju perustuu asiakkaan tarpeisiin ja siitä syntyvään imuohjaukseen.
4.	Henkilöstön osallistaminen kehittämiseen.
5.	Toiminnan jatkuva kehittäminen.

Taulukko 1: Lean-menetelmän viisi ydintä (Keronen & Tanni 2017, 121)

Menetelmän tavoitteena on tehdä oikeat asiat oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Toiminnan edellytyksenä on muutosavoimuus. Tavoite on parantaa asiakastytyväisyyttä, palvelun laatua, pienentää kustannuksia ja lyhentää tuotannon läpimenoaikoja. (Keronen & Tanni 2017, 120-121.)

Lean-ajattelulla pyritään siis keskittämään voimavarat vain asiakkaalle ja organisaatiolle arvokkaisiin sisältöihin. Alla oleva arvomatriisi kuvio havainnollistaa tätä. (Keronen & Tanni 2017, 122.)



Kuva 4: Arvomatriisi (Keronen & Tanni 2017, 122)

Kuvion arvomatriisista voi nähdä sisältötyöhön mukautetun arvottamisen ja priorisoinnin. Sisällöt laitetaan järjestykseen niiden tärkeyden mukaan. Jos sisältö ei ole tärkeä asiakkaalle eikä organisaatiolle, sitä ei tuoteta, vaikka se olisikin helposti tehtävissä. Tärkeintä on keskittyä merkityksellisiin asioihin ja pitää niiden määrä maltillisena, jotta kokonaiskuva säilyy. Näin voidaan saavuttaa kaikkein korkein asiakasarvo. (Keronen & Tanni 2017, 122.)

## 7 Laadullinen tutkimus

Laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus on tutkimusstrategia, jonka tarkoituksena on tähden-tää sanoja määrien sijasta. Laadulliset tutkimukset painottuvat kuvausten ja selitysten tuot-tamiseen, eivätkä pyri testaamaan ennalta määriteltyjä hypoteeseja. Tämä tarkoittaa sitä, että käytetään joustavaa tutkimusmallia, eikä yksityiskohtaisesti etukäteen määriteltyä suun-nitelmaa. Tämä näkyy myös tietojen analysointivaiheessa. Analysointivaiheessa tarkoitus on tuottaa enemmän kategorioita, kuin asettaa dataa valmiiksi määriteltyihin ryhmiin. Katego-riat ovat avoimia ja joustavia, ja se mahdollistaa kerätyn tiedon kuulumisen useampaan kate-goriaan. Toisin sanoen kategoriat eivät sulje pois toisiaan, ainakaan analyttisen vaiheen alussa. (Hammersley 2013, 11-21.)

Kun tehdään laadullista tutkimusta, tarkoitus on tarkastella ihmisten välisiä ja sosiaalisia mer-kityksiä. Merkitykset muodostavat merkityskokonaisuudet ja ne näkyvät ihmisistä lähtöisin olevina ja ihmiseen päätyvinä tapahtumina. Näitä tapahtumia ovat esimerkiksi ihmisen toi-minta, ajatukset, päämäärät sekä yhteiskunnan rakenteet ja hallintavalta. Laadullisen tutki-muksen tarkoitus on saada selville ihmisten omat kuvaukset koetusta asiasta. Kuvauksista voi-daan olettaa, mitkä asiat ovat ihmiselle tärkeitä ja merkityksellisiä. (Vilka 2015, 75.)

Laadullista tutkimusta tehdessä tekijöiden tulee määrittää, tutkitaanko kokemuksiin vai käsi-tyksiin liittyviä merkityksiä. Tutkijan on tärkeää olla myös tietoinen mitä eroa kokemuksilla ja käsityksillä on. Määrittäminen on kuitenkin haastavaa, sillä yhteys käsityksen ja kokemuksen välillä ei ole aina olemassa. Kokemuksen ollessa aina omakohtainen, käsitys kertoo tyypilli-sistä tavoista ja perinteistä ajatella yhteisössä. (Vilka 2015, 75.)

On hyväksytty, että tutkijan sosiaaliset ja henkilökohtaiset piirteet vaikuttavat aina tehtyihin johtopäätöksiin. On myös todettu, että näiden vaikutusten poistaminen on lähes mahdotonta. (Hammersley 2013, 21.) Koska tutkija käyttää vain omaa kokemustaan ja ymmärrystään kysy-myksiä tehdessä ja tutkimuskohdetta tulkitessaan, on tutkijan vaikea täysin ymmärtää tutkit-tavan kokemuksia. Tutkimuksen edetessä tutkijan merkitysmaailma kuitenkin laajenee. Silti tutkijan ja tutkittavan välinen ymmärrys ei ole täysin yhtenäistä ja sen vuoksi tulkintaongel-mia syntyy. Mielikuvituksen rajaton käyttö voi auttaa tutkijan innovatiivista työskentelyä. On tärkeää osata katsoa tutkittavaa asiaa monesta eri suunnasta. (Vilka 2015, 75.)

Tutkimuksessa ei tulisi koskaan käyttää pelkästään ”mitä”-kysymyksiä, vaan tutkijan olisi tär-keää asettaa myös ”miksi”-kysymyksiä. ”Miksi”-kysymysten avulla tutkija voi miettiä useam-paa kuin yhtä tai kahta seikkaa havaintoja ja päätöksiä tehdessään, sillä asiat eivät koskaan ole vain yhdellä tavalla merkitysten ja laatujuen maailmassa. (Vilka 2015, 75.)

## 7.1 Havainnointi osana tutkimusta

Havainnointi on yleinen tiedonkeruumenetelmä kvalitatiivisissa tutkimuksissa. Havainnointia tehdessä laadulliset tutkijat tarkkailevat tarkasti mitä tapahtuu. He pyrkivät kirjoittamaan konkreettisia kuvauksia luonnollisella kielellä, keräten oleelliset näkökohdat havaituista tapahtumista. Havainnointi on varsinkin silloin tehokas tiedonkeruumenetodi, kun tutkittavasta aiheesta on vähän tietoa. Havainnointi kytkee myös muut aineistonkeruumenetelmät saatuun tietoon ja sen avulla voidaan saada monipuolista tietoa tutkittavasta aiheesta. (Hammersley 2013, 21.)

Havainnointi voi olla piilohavainnointia, havainnointia ilman osallistumista tai osallistuvaa havainnointia. Piilohavainnoinnissa saadaan autenttista tietoa, mutta havainnoitavat kohteet eivät tiedä olevansa havainnoinnin kohteena. Havainnointi ilman osallistumista ei ole piilohavainnointia, mutta se ei ole siltikään osallistuvaa havainnointia. Yleensä havainnoinnissa ilman osallistumista, tutkijan ja tutkimuksen tiedonantajien välisellä vuorovaikutuksella ei ole merkitystä tiedonhankinnan ja tutkimuksen kannalta. Osallistuva havainnointi pitää sisällään tutkijan aktiivisen toiminnan yhdessä tutkimuksen tiedonantajien kanssa. Sosiaaliset vuorovaikutustilanteet ovat tärkeä osa tutkimuksen tiedonhankintaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 93.) Vaihtoehtoisesti tai havainnointia täydentämään voidaan käyttää myös ääni- tai videotallennusta, joiden pohjalta kirjoitetaan havainnot ylös (Hammersley 2013, 21).

## 7.2 Haastattelut

Kun halutaan ottaa selvää siitä, miten toinen ihminen ajattelee ja miksi, helpoin tie vastauksen löytämiseen on kysyä. Haastattelu on kyselyyn verrattuna joustavampi, sillä haastattelija kykenee vielä haastattelun aikana toistamaan tai uudelleenmuotoilemaan kysymyksiä, selkiyttää kysymyksiä sanamuotoja sekä keskustella haastateltavan kanssa syvällisemmin. Lisäksi kysymyksiä voidaan muokata ja niitä voidaan kysyä siinä järjestyksessä, miten tutkija itse kokee parhaaksi. Haastattelun tärkeimpiä tavoitteita on kerätä tietoa niin paljon halutusta aiheesta kuin vain mahdollista, jolloin on järkevää antaa haastateltavien tutustua kysymyksiin jo etukäteen. Tällä tavoin haastattelun ja vastauksien sisältö on mahdollisimman laadukas ja informatiivinen. Lisäksi haastattelun hyviin puoliin kuuluu myös se, että siihen kyetään valitsemaan henkilöitä, joilla on tietoa ja/tai kokemusta kyseisestä aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84-86.)

Haastattelun eri muotoja ovat mm. lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja syvähaastattelu. Strukturoitu haastattelu, eli lomakehaastattelu on usein kvantitatiivisen tutkimuksen keino, mutta sitä voidaan käyttää myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa silloin, jos henkilöt voidaan luokitella vastauksiensa pohjalta laadullisiin eri luokkiin, kuten esimerkiksi kiinnostuksen määrän mukaan (erittäin kiinnostunut - ei kiinnostunut). Lomakehaastattelussa kysytään aino-



astaan niitä kysymyksiä, jotka ovat merkittäviä tutkimuksen tarkoituksen kannalta. Tällöin jokaisen kysymyksen on oltava perusteltu joko viitekehukseen tai tutkittavan aiheen tietoon liittyen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa, eli teemahaastattelussa käytetään osittain etukäteen päätettyjä teemoja ja niiden lisäksi tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelussa pystytään syventämään ja luomaan tarkentavia kysymyksiä haastateltavan henkilön vastauksien perusteella. Teemahaastattelun tavoitteena on löytää merkittäviä vastauksia tutkimustehtävän tai tutkimuksen tarkoituksen edistämiseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-88.)

Syvähaastattelu voi olla täysin strukturoimaton. Syvähaastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä, ainoastaan keskusteltava aihe on määrätty etukäteen. Haastatteliija kysyy syventäviä ja tarkentavia kysymyksiä haastateltavan vastauksien perusteella. Haastattelun kysymykset muiden eri haastattelutyyppien mukaisesti liittyvät tutkimuksen tarkoitukseen tai tutkimustehtävään. Tutkijan on osattava pitää haastattelu aiheessa, mutta myös antaa haastateltavan puhua avoimesti ja vapaasti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88-89.)

## 8 Tutkimus

Tutkimus päädyttiin suorittamaan laadullisella tutkimusmenetelmällä. Pyrimme käyttämään mahdollisimman avoimia kysymyksiä ja mahdollisia jatkokysymyksiä vastauksien perusteella. Kysymyksissä pyrimme välttämään johdattelua ja valmiita oletuksia.

Tutkimus suoritettiin osittain haastatteluina ja osittain sähköpostilla Wella Shopin asiakkaille ja henkilökunnalle. Haastattelut tehtiin puolistrukturoituina. Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää asiakkaiden tyytyväisyyttä tukkumyymälän toimintaan ja siellä asioimiseen. Asiakkaiden haastatteluilla pyrittiin löytämään kehittämisen kohteita, jotta tukkumyymälän toimintaa voitaisiin saada entistä paremmaksi ja toimivammaksi. Henkilökunnan haastatteluissa halusimme selvittää heidän näkemyksiään myymälän toiminnan parantamiseksi.

Tutkimuksessa käytettiin menetelmänä myös havainnointia, jotta Wella Shopin käytännön työskentely ja toiminta tuli laajemmin selville. Havainnoinnilla pyrittiin selvittämään esimerkiksi toiminnan tehokkuutta, asiakkaiden saamaa palvelua ja minkälaisia mahdollisia ongelma-kohtia myymälässä asioimisessa on.

Wella Shopilta esitettiin myös toive tutkia heidän asiakkaiden keskimääräistä käyntitiheyttä ja kertaostoksien määrää asiakastytyväisyyskyselyn tueksi. Taustatyön selvittämiseen saatiin asiakasdataa Wella Shopilta. Tiedoista saatiin selvitettyä asiakkaiden keskimääräinen käyntien määrä, kertaostoksen keskimääräinen arvo ja ostettujen tuotteiden määrä. Asiakkaat jaettiin datan perusteella kategorioihin. Dataa hyödyntämällä pyrittiin selvittämään, kuinka paljon Wella Shopissa käy tällä hetkellä asiakkaita ja minkälaista heidän ostokäyttäytyminen keskimäärin on. Mahdollisia kehityskohteita parantaessaan, Wella Shop pystyy hyödyntämään näitä

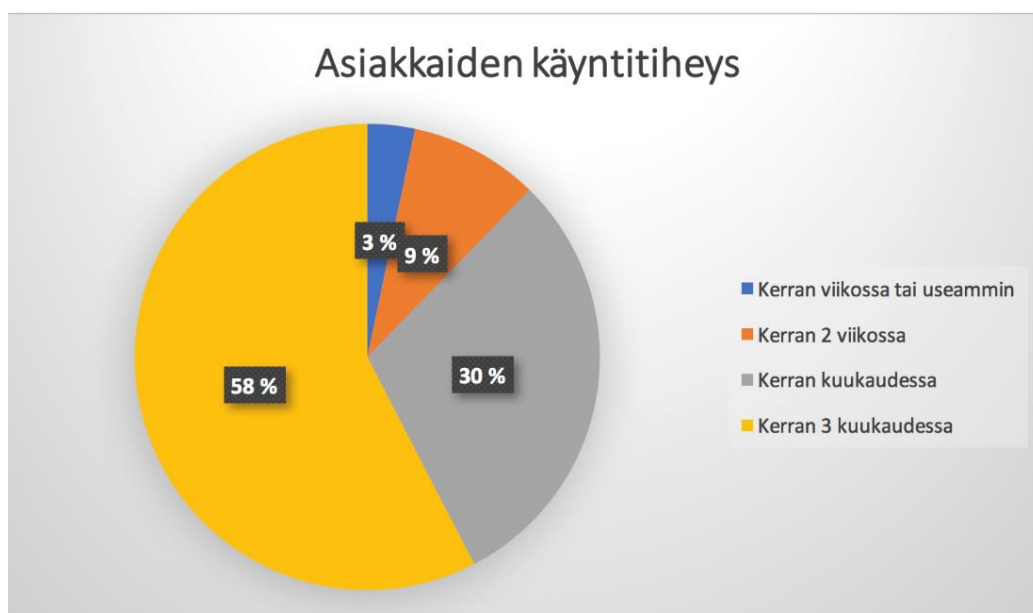
tietoja ja vertailemaan, onko myymälän kehittämisellä positiivinen vaikutus esimerkiksi asiakkaiden käyntitiheyteen tai asiakasmäärien kasvuun.

### 8.1 Asiakkaiden käyntitiheydet ja kertaostot

Toimeksiantajalta saatiin toive analysoida myös myymälän asiakkaiden käyntikertoja ja heidän keskiostojaan. Toimeksiantaja antoi käyttöömmme laajan datan asiakkaiden käyntien ja ostojen analysointiin. Datan avulla pystyttiin selvittämään, kuinka paljon asiakkaita Wella Shopissa käy tällä hetkellä ja mikä on heidän keskiostonsa euroissa ja kappaleissa. Datan avulla pystyttiin myös selvittämään, kuinka usein keskimääräinen Wella Shopin asiakas myymälässä asioi. Näiden tietojen avulla on mahdollista seurata, vaikuttaako kehitysehdotusten toteuttaminen asiakkaiden määrään tai käyntitiheyteen.

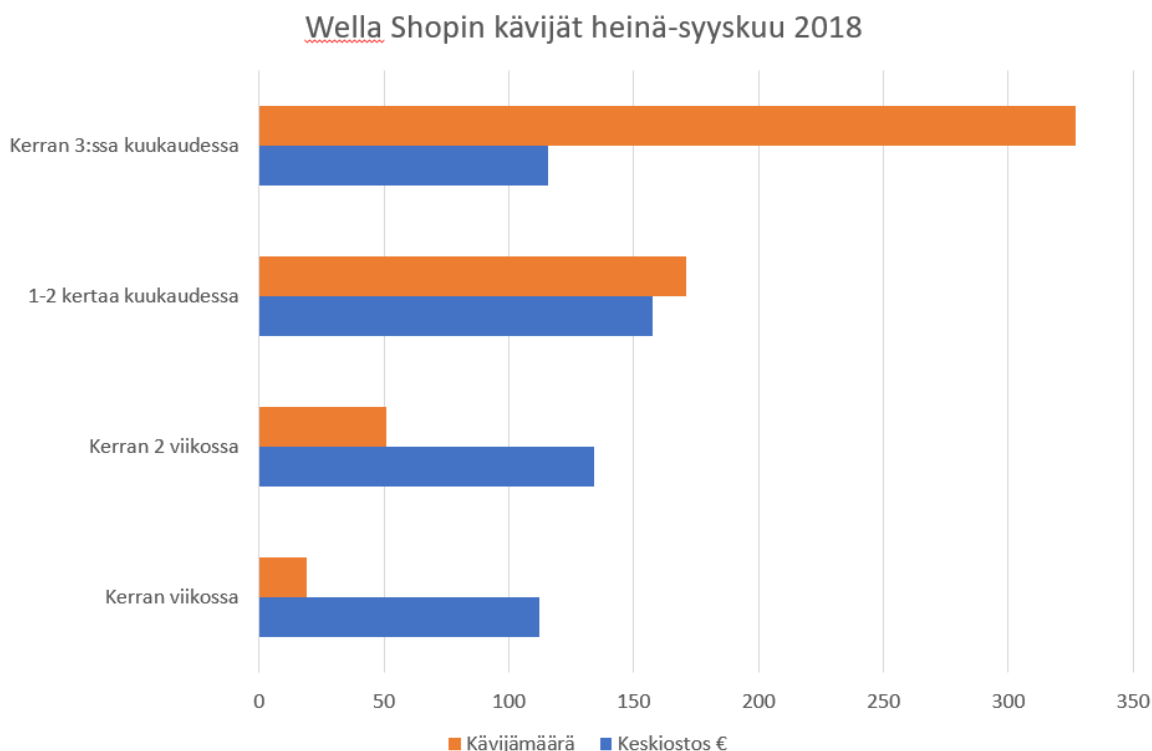
Datasta suoritettiin kaksi erilaista jakoa. Toiseen selvitettiin kuuden kuukauden ajalta kaikkien asiakkaiden keskimääräinen osto euroissa ja kappaleissa per asiakas. Otanta otettiin ajalta huhti-syyskuu 2018. Toiseen ryhmään valittiin ajanjaksoksi kolme kuukautta. Otanta otettiin ajalta heinä-syyskuu 2018. Datasta selvitettiin, kuinka monta kertaa kukakin asiakas on asioinut myymälässä kolmen kuukauden aikana. Kolmen kuukauden data jaettiin lisäksi neljään ryhmään asiakkaiden käyntimäärien perusteella ja laskettiin kunkin ryhmän keskiosto euroissa.

Kuuden kuukauden otantaa käytettiin asiakkaiden keskiostojen selvittämiseen. Datan avulla pystyttiin selvittämään muun muassa huhti-syyskuun ajalta kaikkien asiakkaiden keskiostot, jotka olivat yhteensä n. 130 euroa. Lisäksi asiakasdatan avulla selvitettiin asiakkaiden keskimääräinen artikkelimäärä per käyntikerta samalta ajalta. Kaikkien asiakkaiden keskiarvo tuotteiden määrille oli n. 15 tuotetta/asiakas.



Kuva 5: Wella Shopin asiakkaiden käyntitiheys

Asiakkaista 58% asioivat suunnilleen kerran kolmessa kuukaudessa. 30 % asiakkaista asioi myymälässä suunnilleen kerran kuussa. 9 % asiakkaista asioi hieman useammin, noin kahden viikon välein. Viimeiseksi 3 % asiakkaista asioi tukkumyymälässä viikoittain tai jopa useamman kerran viikossa.



Kuva 6: Wella Shopin kävijät

Viikoittain myymälässä asioivat asiakkaat työskentelevät pääasiassa Wella Shopin lähetyvillä, jolloin he pystyvät pitämään oman tuotevarastonsa pienenä. Viikoittain tai useammin asioivien asiakkaiden keskiostos oli noin 112 euroa. Asiakkaiden, jotka kävivät n. kerran kahdessa viikossa, kertaostos oli noin 134 euroa. Kerran kuukaudessa asioivien asiakkaiden kertaostoksen summa oli noin 158 euroa. Harvemmin, eli noin kerran kolmessa kuukaudessa asioivien asiakkaiden kertaostos oli noin 115 euroa. Suurin keskiostos kategorioiden välillä oli siis 1-2 kertaa kuukaudessa asioivilla asiakkailla. Merkittävää eroa eri kategorioiden keskiostoissa ei kuitenkaan ollut. Kuuden kuukauden ajanjaksolta kaikkien asiakkaiden keskiarvo ostos maksoi 130,29€ ja se sisälsi 15 tuotetta.

Lopputuloksena tästä datasta voimme päätellä, että euromääräinen kertaostos ei kovin suuresti vaihtelee asiakkaiden välillä keskimäärin. Kuitenkin asiakkaita yksittäin tarkastellessa kävi ilmi, että erot ostojen suuruuksien välillä vaihtelevat merkittävästi aina noin kymmenestä eurosta tuhansiin euroihin. Käyntitiheydessä on suuria eroja asiakkaiden välillä. Osa hakee myymälästä tarvitsemiansa tuotteita viikoittain ja tällöin todennäköisesti Wella Shop on heille

pääasiallinen tuotteiden ostopaikka. Harvemmin asioivat asiakkaat ostavat tuotteita mahdollisesti myös verkkokaupasta tai myyntiedustajan kautta, tai muilta tukkumyyjiltä. Todennäköisesti he saattavat myös ostaa tuotteita osittain vain omaan henkilökohtaiseen käyttöönsä.

## 8.2 Havainnointi

Opinnäytetyössä on hyödynnetty havainnointia keinona myymälän palvelujen kehittämiseen. Havainnointi tapahtui työharjoittelun ohella kesän ja syksyn 2018 aikana. Havainnoinnit kirjoitettiin paperille tai tietokoneelle ylös jälkeenpäin huomaamatta, jotta asiakkaat kävisivät myymälän palveluprosessin normaalisti. Havainnointitunteja syntyi työharjoittelun ohessa kymmeniä ja näin ollen myös palvelutilanteita oli runsaasti. Havainnoinnin kautta pyrittiin otamaan selvää kehityskohteista eri näkökulmista, henkilökunnan, asiakkaiden ja ulkopuolisen näkökulmasta.

Havainnointijakson aikana myymälässä työskenteli ensin kesällä 2018 kaksi työntekijää, joista toinen oli määräaikaisella sopimuksella ja toinen vakituisella. Havainnointiajan myöhemmällä vaiheella, eli syksyn 2018 aikana, myymälän henkilökunta muuttui hieman. Vakituinen työntekijä jäi myymälään, mutta määräaikainen työntekijä jäi pois sopimuksensa loppuessa opintojen vuoksi. Tämän vuoksi syksyllä myymälään palkattiin kaksi uutta määräaikaista työntekijää. Toinen heistä on töissä myymälässä täysiaikaisesti ja toinen 50 % työajastaan myymälässä ja toiset 50% hän kontaktoi tietyn segmentin asiakkaita puhelimitse.

Helsingissä sijaitseva tukkumyymälä on koko pohjoismaiden ainoa Wellan oma tukkumyymälä. Se sijaitsee hyvin keskeisellä paikalla Helsingin keskustassa, Kampin Sähkötalossa. Myymälään on helppo tulla melkein mistä päin tahansa pääkaupunkiseudulta. Paikalle pääsee niin ratakalla, bussilla, junalla, metrolla kuin autollakin, mutta parkkipaikkoja on lähistöllä vaihtelevasti. Myymälä aukeaa aamulla jo 7.30, jotta aamun asiakkaat ehtivät tulla hakemaan viime hetken ostoksensa ennen päivän ensimmäistä asiakasta. Suurin osa asiakkaista on vakioasiakkaita, jotka tuntevat myymälän tarjonnan ja tietävät selkeästi mitä tulevat hakemaan. Ilma-piiri myymälässä on usein rento ja hyväntuulinen, erityisesti vakioasiakkaiden asioidessa myymälässä. Monet vakioasiakkaat ovat tulleet henkilökunnalle tutuiksi ja toisinpäin.



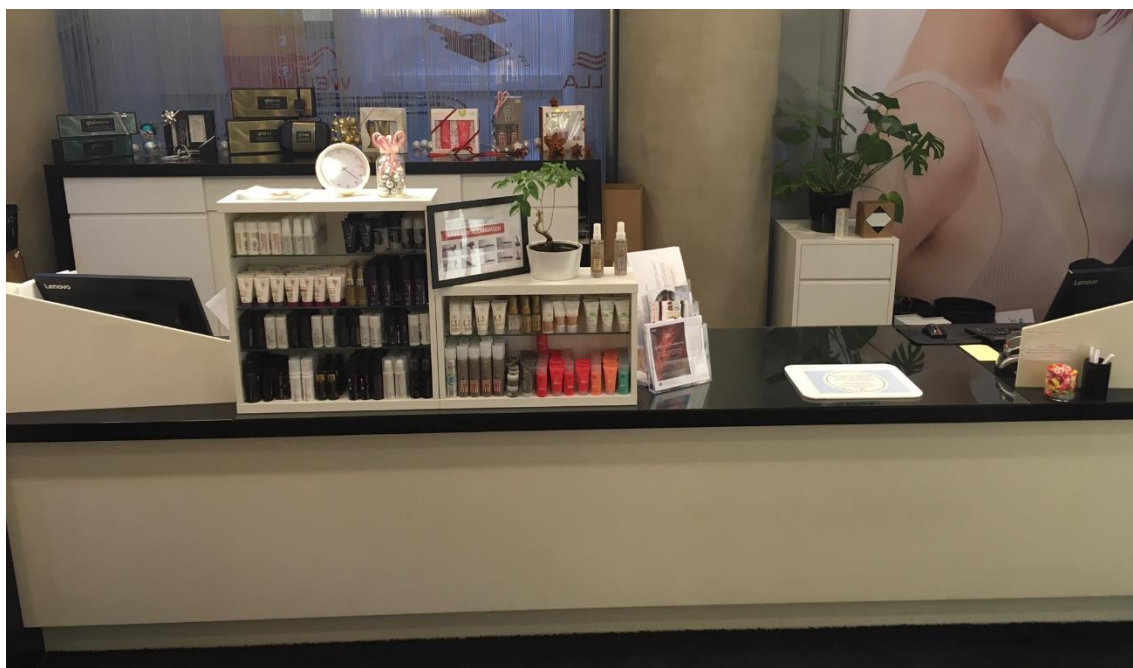
Kuva 7: Wella Shop

Myymän sähköiset lasiovet aukeavat kauko-ohjaimella, joita henkilökunta käyttää. Henkilökunta näkee usein kassalta asiakkaiden saapumisen ja he avaavat heille oven. Ajoittain henkilökunta on purkamassa kuormaa tai suorittamassa muita työtehtäviä, jolloin heillä ei ole näköyhteyttä ovele. Myymälän ovesta on myös ovikello, jota soittamalla asiakkaat voivat ilmoittaa tulonsa, jotta henkilökunta pääsee avaamaan ovet. Uudet asiakkaat eivät välttämättä tiedosta ensimmäisellä asiointikerralla, miten lasiovet toimivat, mutta useimmat asiakkaat ovat tottuneet sähköisiin lasioviin ja soittavat ovikelloa usein heti.

Tukkumyymän maksuvaihtoehdot ovat korttimaksu ja lasku. Muutaman asiakkaan kanssa käytetään jopa kuukausilaskutusta, joka helpottaa kyseisten asiakkaiden nopeaa asiointia myymälässä. Tukkumyymä käyttää SAP-järjestelmää niin varastonhallintaan kuin kassajärjestelmänä. Koska SAP on alun perin varastonhallintajärjestelmä, se toimii kassajärjestelmänä hyvin hitaasti, ja tuottaa uusien työntekijöiden perehdytyksiin haastetta monimutkaisuutensa ja monien eri vaiheidensa vuoksi. Lisäksi se tuottaa haasteita kiireisten asiakkaiden

nopeaan palvelemiseen, sillä asiakas joutuu vääjäämättä odottelemaan kassalla, vaikka osataisi vain vähän tuotteita. Jos asiakkaalla on paljon ostoksia, kassalla on usein kaksi myyjää palvelemissa, joista toinen myyjä lukee tuotteet viivakoodinlukijalla ja toinen kirjaa tuotteen määrät koneelle ja rahastaa asiakkaan. Asiakkaiden nopea palvelu liikkeessä on yksin erittäin haasteellista, erityisesti, jos asiakas ostaa paljon tuotteita kerralla.

Myymälässä käytetään yhtä tietokonetta kassakoneena, joka tuo myös haasteensa asiakkaiden nopeaan palvelemiseen, erityisesti ruuhka-aikaan. Jotta asiakas saataisiin palveltua kassalla mahdollisimman sujuvasti, on kassalla oltava usein kaksi myyjää palvelemissa asiakasta. Lisäksi kuitti ei tulostu heti kun maksu on suoritettu tai lasku kirjattu koneelle, vaan asiakas joutuu odottamaan hetken kuitin tulostumista. Jos asiakas ostaa laskulle, myyjä joutuu kuitin tulostumisen jälkeen muodostamaan laskun itse tietokoneelta, johon kuluu myös usein muutama minuutti. Enemmistö asiakkaista on tottuneita hitaaseen kassajärjestelmään ja he tuovatkin ostoksensa vähän väliä kassalle jo luettavaksi. Näin henkilökunta pääsee palvelemaan asiakkaan nopeammin, jos asiakkaalla on paljon ostoksia. Ruuhka-aikana tämä ei kuitenkaan ole aina mahdollista. Kiireiset asiakkaat turhautuvat nopeasti, jos he joutuvat odottamaan kassalla liian pitkään.



Kuva 8: Wella Shopin kassa-alue

Myymälään tulee viikoittain täydennyskuormaa, joita myymälän henkilökunta tilaa itse manuaalisesti SAP-järjestelmän kautta. Myymälän henkilökunta myös tarkastaa manuaalisesti tuotteiden määrät hyllyissä ja he tilaavat täydennystä sen mukaan. Suosittuja tuotteita ja hiusvärejä tilataan useammin ja suurempia määriä. Täydennystilaukset ovat usein suuria kuormia, jotka ovat myymälän sisääntulon kohdalla ensimmäisenä asiakasta vastassa asiakkaan tullessa

sisään. Myymälässä on usein niin kiire, että kuorman purku on jätettävä hieman myöhempään, jotta tärkeämmät ja kiireisemmät asiat saadaan ensin hoidettua. Kuormaa ei voi myöskään jättää parempaan paikkaan esille, sillä myymälän käytävät ovat liian kapeat kuorman säilyttämiseen. Suurin ja ainoa järkevä säilytystila kuorman säilyttämiseen on suoraan sisääntulon edessä, sillä tilaa ei ole missään muuallakaan.



Kuva 9: Täydennyskuorma

Myymälän henkilökunnassa tapahtui muutoksia syksyn 2018 aikana ja se toi haasteita asiakkaiden palvelun laatuun ja sujuvaan asiointiin. Uutta henkilökuntaa perehdytettiin ensimmäisten viikkojen aikana moniin erilaisiin työtehtäviin, muun muassa SAP-järjestelmän käyttöön, asiakkaiden rahastamiseen, kuorman purkuun, hyllyjen täydentämiseen ja täydennystilausten tekoon. Asiakkaiden palvelu oli aluksi hitaampaa uusien työntekijöiden kanssa, sillä SAP-järjestelmän oppiminen ja käyttö vaatii paljon aikaa. Myymälän henkilökunnalle ei järjestetty erikseen perehdyttämispäiviä tai kunnollista perehdytystä ammatti- ja käyttötuotteista, kuten väreistä ja tuotesarjoista.

Myymälän asiakkaita oli pyritty informoimaan uuden henkilökunnan ensimmäisten viikkojen aikana henkilökunnan muutoksesta ja siitä mahdollisesti aiheutuvasta hitaammasta palvelusta

myymälässä. Monet eri työvaiheet vaativat aina jonkinlaisen perehdytyksen, sillä esimerkiksi tuotteiden vaihtuvat SAP-koodit vaikuttavat myös tuotteiden purkuun ja hyllytykseen. Hyllyille ei saa laittaa samoja tuotteita, joilla on eri SAP-koodit ja kuormaa purkaessa on tarkistettava, onko kuormassa tuotteita uusilla SAP-koodeilla. Jos tuotteilla on uudet SAP-koodit, on kyseiset tuotteet merkittävä selkeästi ja tuotteet voidaan laittaa vasta silloin hyllyyn, kun samat tuotteet vanhemmilla SAP-koodeilla on ensin myyty pois. Myymälässä on siis paljon isoja ja pieniä työtehtäviä, jotka sisältävät paljon erilaisia vaiheita.

SAP-järjestelmän käytössä tulee päivittäin erilaisia "koodivirheitä", joita myymälän henkilökunta ei saa korjata itse SAP-järjestelmän kautta, vaan he joutuvat pyytämään Skypen välityksellä Tukholman konttorilta SAP-järjestelmän pääkäyttäjää korjaamaan ne heidän puolestaan. Kyseessä voi olla esimerkiksi saldovirheiden tai eränumeroiden korjauksia, joihin myymälän henkilökunnalla ei ole tarpeeksi laajoja oikeuksia SAP-järjestelmässä niiden korjaamiseen, vaikka he osaisivat sen myös tehdä. Korjauksia joudutaan pyytämään myymälän puolelta päivittäin.

Esimerkiksi heinäkuussa 2018, hiusalan tarvikkeita ja tuotteita valmistavan ghd Professionalin siirtyessä Coty:n omistukseen, myymälään tuli ghd Professionalin tuotteet myyntiin. Myymälässä on sen jälkeen ollut paljon haasteita ghd-laitteiden myynnissä. Jokainen myymälässä tehty ghd-ostos jää järjestelmässä jumiin, koska järjestelmä ei tunnista tuotteiden eränumeroa. Siksi ne on lisättävä manuaalisesti myymälän henkilökunnan toimesta jokaiseen ghd-ostokseen, jotta lasku/kuitti saadaan muodostettua asiakkaalle. Näitä eränumerovirheitä on ilmaantunut myös muidenkin tuotteiden uusien eränumeroiden yhteydessä.

Myymälän henkilökunnalle ei ole annettu oikeuksia korjata tuotteiden eränumeroita itse, vaan se on tapahduttava Ruotsin toimistolla työskentelevän SAP-järjestelmän pääkäyttäjän toimesta. Tämä tarkoittaa siis sitä, että asiakas ei voi saada kuittia/laskuaan heti ostoksen jälkeen mukaansa.

Lisää haasteita ja monimutkaisuutta näihin työvaiheisiin lisää se, että SAP-järjestelmän pääkäyttäjä ei korjaa tilausten eränumeroita tarpeeksi usein, vaan korjaukset tehdään usein keran viikossa tai kahdessa viikossa. Lisäksi myymälän henkilökuntaa ei informoida, kun kyseiset korjaukset ovat tehty. Myymälän henkilökunta joutuu itse ottamaan selvää, koska korjaukset ostoksiin ovat suoritettu ja tämä vie henkilökunnalta turhaa aikaa. Asiakkaat kyselevät usein laskujensa/kuittiansa perään ja myymälän henkilökunta joutuu hankalaan välikäteen, koska eivät voi itse niihin vaikuttaa. Asiakkaat eivät myöskään ole välttämättä saaneet laskujaan olenkaan jälkeenpäin, mutta ovat saaneet myöhemmin maksumuistutuksen laskusta. Asiakkaat ovatkin antaneet palautetta yritykselle tästä aiheutuneesta mielipahasta.

Tukkumyymälässä ei ole myöskään hintoja lainkaan esillä. Tähän syynä on se, että myymälän sijainnin vuoksi myymälään saattaa eksyä välillä kuluttajia, jotka paljastuvat kuluttajiksi



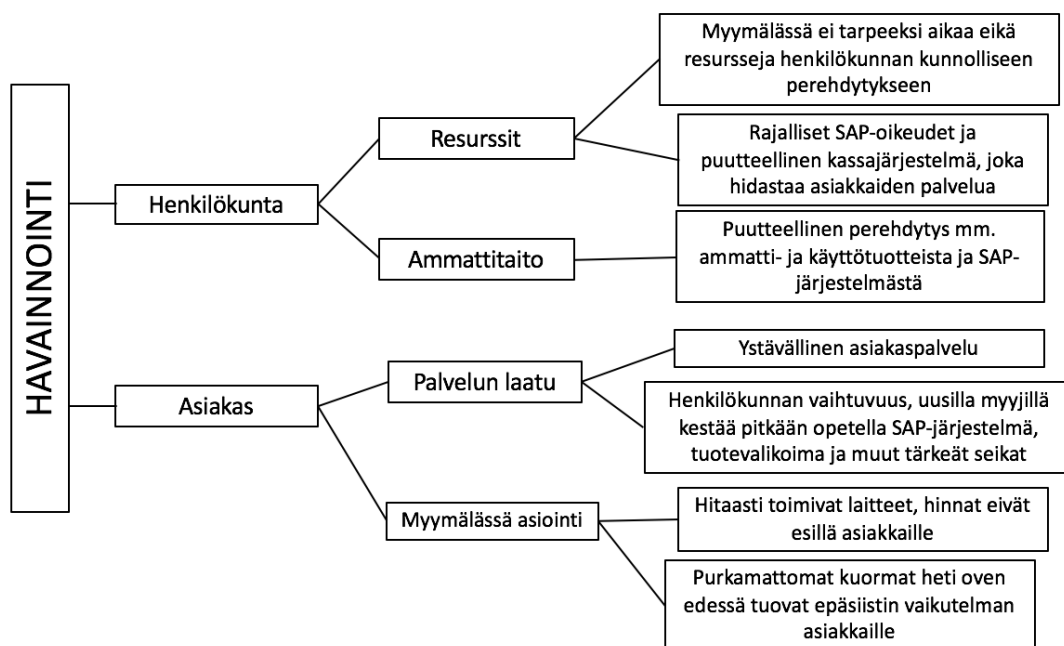
vasta myöhemmin palveluvaiheessa. Tukuhinnat on tarkoitettu ainoastaan ammattilaisille ja vain ammattilaisten tietoon ja käyttöön. Asiakkaat päätyvät kysymään myymälän henkilökunnalta tuotteiden hintoja ajoittain, sillä tällä hetkellä ne ovat ainoastaan myyjien saatavilla heidän omassa kansiossaan.

Asiakkaat antoivat useasti myös palautetta Wellan muista työntekijöistä tai palveluista suoraan myymälän henkilökunnalle. Suurin osa palautteista koski asiakkaiden myyntiedustajia, jotka eivät ole olleet yhteydessä asiakkaisiin pitkiin aikoihin tai olivat unohtaneet laittaa asiakkaan tilaukset eteenpäin. Lisäksi kesän aikana moni asiakas oli ilman edustajaa, koska keväällä 2018 aikana neljä myyntiedustajaa oli jäänyt eläkkeelle ja heidän korvaajansa palkattiin yritykseen vasta elokuussa. Tästä tuli myös paljon palautetta asiakkailta suoraan myymälään.

Myyntiedustajien ja myymälän henkilökunnan välillä saattoi olla ajoittain tietokatkoksia. Esimerkiksi heinäkuussa 2018 asiakas soitti myymälään ja kertoi sopineensa edustajan kanssa voivansa pyytää hätätapaukseen pikatilausta suoraan myymälästä, myyjien tästä tietämättä. Tällaiset tilanteet ovat aina poikkeustilanteita, joihin myymälän henkilökunta joutuu pyytämään ensin esimieheltä hyväksynnän ja sen vuoksi kyseinen tapaus loi hämmennystä ja sekaannusta niin asiakkaalle kuin myymälän henkilökunnalle.

Myyntiedustajat myös pyytävät ajoittain tilauksien lähettämistä asiakkaille myymälästä suoraan, vaikka he eivät ole hyväksyttäneet sitä ensin esimiehellään. Lisäksi kesän ja syksyn havainnointi toi ilmi, että yrityksen muut työntekijät saattoivat kysyä helppoja ja yksinkertaisia kysymyksiä ainoastaan myymälän vakituiselta työntekijältä, joka on työskennellyt myymälässä myös pisimpään. Samaan työntekijään tukeuduttiin aina, vaikka ennen syksyn uusia työntekijöitä myymälän toisella työntekijällä oli yli kolmen vuoden työkokemus työtehtävästä.

Myyntiedustajat pyytävät myös aika ajoin apua myymälän henkilökunnalta erilaisiin asioihin liittyen. Välillä he pyytävät apua tuotteiden lähettämiseen asiakkaille suoraan myymälästä, välillä tulostamaan erilaisia materiaaleja heille valmiiksi. Lisäksi myyntiedustajat pyytävät tekemään kirjepostituksia ja tarkistamaan koneelta asiakkaiden asiakasnumeroita. Silloin, kun oikeaa asiakasnumeroa ei löydy, tekevät myyjät muutospyyntöä asiakasnumeron muuttamiseksi. Edustajat saattavat pyytää myyjä myös pakkaamaan tuotteita heille pusseihin valmiiksi, jotta edustajat voivat tulla nopeasti noutamaan tuotteet myymälästä. Myymälän henkilökunta lähettää myös sähköisesti erilaisia materiaaleja edustajille ja edustajien asiakkaille. Uudet myyntiedustajat tukeutuvat myös myymälän henkilökunnan ammattitaitoon ja saattavat pyytää neuvoa tuotteisiin liittyvistä käytännön asioista. Loppujen lopuksi myymälän henkilökunta on korvaamaton apu myös kentällä toimiville myyntiedustajille.



Kuva 10: Havainnoinnin yhteenveto

Kokonaisuudessaan havainnoinnin tuloksena voidaan päätellä, että myymälän henkilökunta on useimmiten hyvin kiireistä. Tämän vuoksi uusien myyjien perehdytys jää vajavaiseksi monelta eri saralta. Henkilökunta kokee, että heillä ei ole tarpeeksi resursseja perusteelliseen perehdytykseen. Henkilökunta ei koe saavansa myöskään tarpeeksi resursseja ja oikeuksia SAP-järjestelmän käyttöön, mikä aiheuttaa monia haasteita joka päiväisessä työskentelyssä. Henkilökunnan kiireen vuoksi kuormia ei ehditä purkamaan tarpeeksi nopeasti ja tämä aiheuttaa epäjärjestystä myymälään.

Lisäksi asiakkaat joutuvat kysymään tuotteiden hintoja myyjiltä, koska ne eivät ole heille näkyvillä. SAP-järjestelmän käyttöön ei ole annettu perusteellista opetusta, joka tukisi henkilökunnan osaamista. Lisäksi asiakkaiden asiointi kassalla on hidasta ja kassajärjestelmä on hyvin monimutkainen käyttää. Välillä järjestelmä takkuaa, ja kuitit ja laskut tulostuvat pitkällä aikaviiveellä. Asiakkaat saattavat joutua odottamaan kassalla tai kassajonossa pitkiäkin aikoja. Henkilökunnan asiakaspalvelu on haasteista huolimatta ystävällistä ja he palvelevat asiakkaitaan aina ensisijaisesti, jättäen muut työtehtävänsä sivuun palvelutilanteen ajaksi.

### 8.3 Wella Shopin asiakkaiden haastattelut

Haastatteluihin valikoitui 10 sattumanvaraista asiakasta, jotka olivat asioineet Wellan tukku-myyvälässä viimeisen kahden kuukauden aikana. Asiakkaat olivat eri tyylisistä ja eri kokoisista liikkeistä. Osa haastateltavista asiakkaista asioi myymälässä viikoittain ja osa hieman harvemmin, kuten kerran 1-2 kuukaudessa. Haastattelut toteutettiin osittain liikkeessä asiointin jälkeen paikan päällä, osittain puhelimitse ja osittain sähköpostitse. Käytimme haastatte-

lutekniikkana puoliavointa, eli puolistrukturoitua haastattelua. Laadimme alustaville kysymyksille haastattelurungon (liite 1), jonka lisäksi käytimme mahdollisia lisäkysymyksiä asiakkaan vastausten mukaan.

Haastattelujen tavoitteena oli saada selville asiakkaiden mielipide myymälän toiminnasta sekä ymmärrystä heidän toiveistaan ja tarpeistaan. Kokonaisvaltainen kuva asiakkaiden tyytyväisyydestä saatiin esittämällä kysymyksiä myymälän toiminnan useilta eri osa-alueilta. Tavoitteena oli löytää kehittämiskohteita Wella Shopin toiminnan parantamiseksi ja asiakkaiden tyytyväisyyden lisäämiseksi.

Haastateltavien vastauksissa esiintyi paljon yhteneväisyyttä, mutta joidenkin asioiden kohdalla myös pieniä eroavaisuuksia. Erot eivät kuitenkaan kohdistuneet kaikkein merkityksellimpiin asioihin. Tietoa saatiin kattavasti monelta eri osa-alueelta myymälän toiminnassa, jonka vuoksi myös kehityskohteita löytyi melko runsaasti. Suurimmat kehittämiskohteet tulivat esille lähes jokaisen vastaajan kohdalla.

Ensimmäisenä haluttiin selvittää vastaajien käyntitiheyttä myymälässä. Haastateltavien käyntitiheydessä esiintyi jonkin verran vaihtelevuutta. Osa vastaajista kertoi asioivansa myymälässä noin 1-2 kertaa viikossa ja osa noin 2-3 kertaa kuukaudessa. Loput vastaajista asioivat myymälässä noin kerran kolmessa kuukaudessa. Joidenkin kohdalla asioiminen oli epäsäännöllisempää kuin toisten.

Haastattelussa oli tärkeää selvittää, miksi nämä asiakkaat asioivat Wella Shopissa. Lähes kaikki vastaajat kertoivat asioivansa Wella Shopissa, koska he haluavat pitää pientä tuotevarastoa ja ostaa tuotteita aina sen hetken tarpeeseen. He kokivat Wella Shopin sijainnin heille sopivaksi, koska myymälä sijaitsee heidän työmatkan varrella tai työpaikan lähetyvillä, jolloin heidän on helppo poiketa myymälään ennen työpäivää tai työpäivän aikana. Lisäksi yllättävä tarve tai tilauksesta unohtunut tuote haettiin useimmiten suoraan Wella Shopista. Vastaajat kertoivat asioivansa myymälässä myös omaan henkilökohtaiseen tarpeeseensa.

”Wella shop on työmatkani varrella ja sieltä on helppo ja nopea noutaa kaikki tarvittavat tuotteet.”

Joidenkin asiakkaiden käynti tukkumyymälässä on vähentynyt Wellan oman verkkokaupan myötä. Myymälässä ei ole samanlaisia tarjouksia ja määräalennuksia kuin verkkokaupassa. Lisäksi verkkokauppa on aina auki ympäri vuorokauden, kun taas myymälä on auki vain arkisin klo 7.30-16 välillä. Verkkokaupassa asiointia pidettiin sujuvampana ja helpompana vaihtoehtona, etenkin suurempia tilauksia tehdessä.

“Viimeisen puolen vuoden aikana olen käynyt ainoastaan muutaman kerran. Olen siirtynyt tiilaamaan tuotteet verkosta, koska isot pakettitarjoukset väritilauksista eivät ole shopin puolelta saatavilla.”

Haluttiin selvittää asiakkaiden tyytyväisyyttä Wella Shopin asiakaspalveluun ja sen laatuun. Kaikki vastaajista olivat tyytyväisiä Wella Shopin asiakaspalveluun. Vastauksista kävi kuitenkin ilmi, että myös jonkinlaisia ongelmakohtia löytyy. Henkilökunnan ammattitaidosta koettiin epävarmuutta esimerkiksi henkilökunnan vaihtuvuuden vuoksi. Osa vastaajista koki hintojen löytämisen myyjille hankalana niitä kysyttäessä, ja tämän koettiin hidastavan palvelua. Sähköpostitse tulevan kuitin mainittiin tulevan ”lasku” nimellä, mikä tuottaa epäselvyyksiä.

”Joissain asioissa apu on riittävää, mutta itselle on epäselvää, kuinka paljon Shopin työntekijät tietävät esim. värien käyttöön liittyvistä asioista.”

”Asiakaspalvelu on hyvää, mutta kuitin tullessa sähköpostiin se tulee ”lasku” nimikkeellä. Tämä olisi hyvä muuttaa selkeämmäksi.”

Asiakkaiden tyytyväisyys Wella Shopin valikoimaan oli myös osana haastatteluja. Suurin osa vastaajista koki Wella Shopin valikoimassa jonkinlaisia puutteita. Eniten puutteita todettiin olevan työvälineiden osalta, kuten kampojen, pinnien ja saksien puutteet. Myös esimerkiksi hiustenpidennyksiä kerrottiin haettavan muista tukkumyymälöistä, sillä Wella Shop ei myy niitä. Vastaajat kertoivat hakevansa toisesta tukkumyymälästä myös joitakin tarvikkeita esimerkiksi edullisemman hinnan vuoksi, vaikka sama tarvike on saatavilla Wella Shopista. Myöskään kaikkiin Wella Shopin myymiin tarvikkeisiin ei oltu täysin tyytyväisiä, jolloin niiden osto tapahtui muualta.

”Wellan valikoimista puuttuu paljon asioita, mitä haen toisaalta. Mm. Sakset, hiustenpidennystarvikkeet, leikkauskammat/piikkikammat.”

”Hanskoja sekä folioita käyn hakemassa muualta. Syy siihen ei ole shopin, vaan se etten pidä wellan tarjoamista tarvikkeista. Wella Shopissa esim. kalliimmat hanskat.”

Haastatteluissa oli tärkeää selvittää asiakkaiden tyytyväisyyttä Wella Shopissa asioimiseen. Valtaosa vastaajista koki Wella Shopissa asiointissa olevan merkittäviä ongelmia. Suurin ongelma, joka vastauksissa tuli esille, oli asiointin sujuvuutta häiritsevä hidas ja kömpelö kassajärjestelmä. Hitaan kassan koettiin merkittävästi häiritsevän asiointia myymälässä, sillä se vei asiakkailta turhaa aikaa. Kahden myyjän tarve kassatapahtumassa hitauden vuoksi koettiin myös erikoiseksi. Myös kuitin tai laskun saamisessa koettiin haasteita tulostusongelmien vuoksi. Esiin nousi myös ekologisuus, joka ei asiakkaiden mielestä ja heidän harmiksi täysin toteudu. Esimerkiksi sähköisen kuitin lisäksi tulostetaan paperinen kuitti, vaikka sille ei ole varsinaista tarvetta.

”Tuotteiden ostaminen on toivottoman hidasta ja monesti kassalla kuluukin aikaa jopa 10 minuuttia, kun laitteet eivät toimi. Välillä kuitenkin/laskun saa mukaan, välillä se lähetetään jäljestä. Olen keskustellut työntekijöiden kanssa asiasta ja hekin ovat vaikuttaneet todella tyyntyneiltä tilanteeseen, että laitteet ja ohjelmat ovat täysin kivikautisia.”

” En koe. Kassajärjestelmä vaikuttaa kovin monimutkaiselta ja hitaalta. Välillä uusien työntekijöiden kohdalla asiointi saattaa kestää turhankin kauan.”

Tuotteiden hintojen näkyvyyden puute valikoitui myös mukaan haastatteluihin yhdeksi osaluokaksi. Tuotteiden hinnat eivät siis ole näkyvillä Wella Shopissa, vaan ne ovat myyjien omilla kansioissa. Asiakkaiden tulee siis kysyä henkilökunnalta, mikäli haluavat tietää jonkun tuotteen hinnan. Suurin osa vastaajista kertoi kokevansa hintojen näkyvyyden tarpeelliseksi parannukseksi myymälässä. Jos hinnat olisivat esillä, saadaan vastaajien mielestä tehostettua myymälässä asiointien sujuvuutta. Hintojen kyselyä myyjiltä pidettiin myös epämiellyttävänä, etenkin myymälän kiireisellä hetkellä.

”En koe, että se on ongelma, kysyn aina, jos haluan tietää jonkun tietyn tuotteen hinnan. Tietenkin ”turhat” kysymykset vähenisivät myyjiltä, joten ehkäpä hinnat voisi näkyä jossain alvin kera.”

Wella Shopilla ei tällä hetkellä ole käytössä uutiskirjettä tai muuta sähköistä informaatiokanavaa. Haluttiin selvittää, olisiko tällaiselle tarvetta. Puolet vastaajista koki tarvetta uutiskirjeelle, tai muulle sähköiselle informaatiokanavalle ja puolet eivät kokeneet tälle erityistä tarvetta. Tietoa esimerkiksi uutuuksista koettiin saavan jo riittävästi myyntiedustajilta. Kuitenkin tarve uutiskirjeelle tai sähköiselle infokanavalle tuli esille sekä asiakkaiden että työntekijöiden haastatteluissa. Asiakkaat kokisivat tarpeelliseksi saada tietoa esimerkiksi tarjouksista, koulutuksista ja kouluttajien uusista väriresepteistä.

”Sähköisenä olisi hyvä saada kaikki mahdollinen info; tarjoukset sekä koulutukset. Ja jos kouluttajilta on tullut uusia reseptejä.”

” Tukkureilta tulee niin paljon mainoksia, etten kamalasti jaksa selata. Olen ollut tyytyväinen siihen, että saan tarpeellisen tiedon edustajalta.”

Pieni osa vastaajista koki uutuuksien näkyvyyden tai niistä tiedon saamisen puutteellisuutta myymälässä. Vastaajat eivät kuitenkaan maininneet erityistä tarvetta uutuuksista tiedottamiselle myymälässä, sillä ne ovat usein esillä myymälän etuosassa. Loput vastaajista kokivat uutuuksien esillepanon tarpeeksi näkyvänä myymälässä. Osa vastaajista koki saavansa tietoa uutuuksista riittävästi myyntiedustajilta, ja tämän vuoksi uutuuksista ei koettu tarvitsevan tietoa erityisesti myymälästä, muutoin kuin esillepanon avulla.

”Uutuudet ovat yleensä esillä shoppiin sisään tultaessa, joten ne tulee monesti huomioitua heti. Viimeistään kassalla aikaa viettäessä hitaan palvelun vuoksi, tulee päylyttyä uutuushyllyä.”

” Edustajalta tulee uutuudet, shopissa on uudet tuotteet hyvin esillä.”

Haastatteluissa kysyttiin myös asiakkaiden mielipidettä myymälän aukioloajoista. Yli puolet vastaajista koki Wella Shopin aukioloajat heille sopiviksi. Aukioloaikoihin kerrottiin tottuneen, jolloin oman käynti aikataulun osasi suunnitella sen mukaan. Osassa vastauksista kuitenkin toivottiin myymälän olevan auki myös lauantaisin tai esimerkiksi tunnin pidempään arkipäivisin.

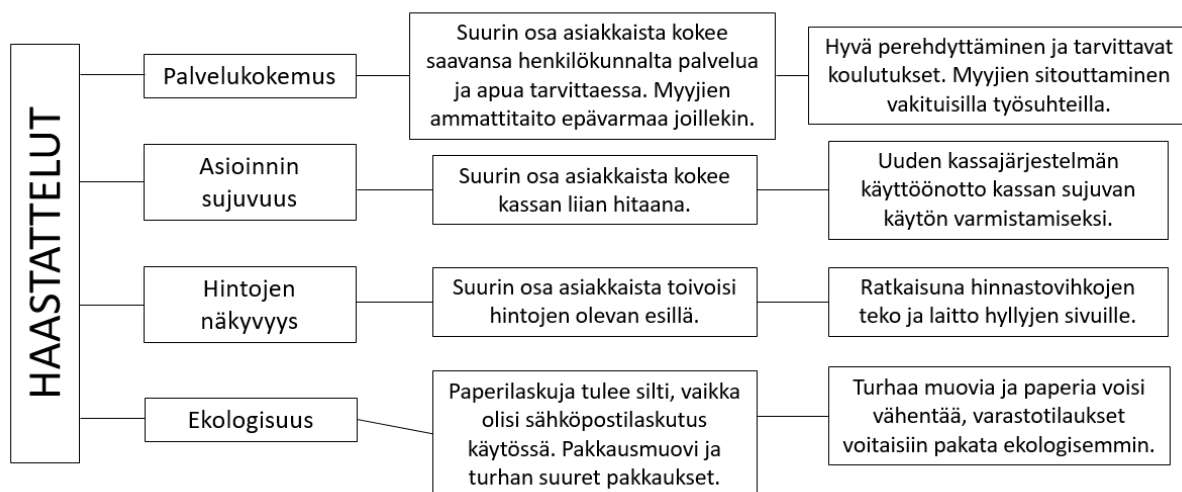
”Lauantain aukiolo olisi positiivinen juttu.”

Asiakkaille haluttiin antaa myös vapaa puheenvuoron heidän tyytyväisyydestään ja kokemuksestaan kehitystarpeista Wella Shopissa. Vain pieni osa vastaajista koki olevansa lähes täysin tyytyväinen Wella Shopin toimintaan. Suurin osa vastaajista koki hitaan ja monimutkaisen kassajärjestelmän hankalaksi ja merkittävästi sujuvuutta vähentäväksi tekijäksi. Myös ekologisuus nousi esille useassa vastauksessa, esimerkiksi paperin käytön osalta, jota kuluu turhaan ylimääräisiä kuitteja tai laskuja tulostettaessa. Tämä koettiin myös epäselvyyttä aiheuttavana asiana etenkin laskujen osalta, sillä laskun tullessa sekä sähköisenä että paperisena postilla, asiakas kokee epävarmuutta, onko hän laskun jo maksanut. Ekologisuus nousi esille myös turhan muovin ja paperin käytön osalta varaston toimituksissa. Pakettien toimitusajat koettiin myös hitaana. Osa kertoi saaneensa myös virheellisiä laskutuksia ostoksistaan. Wellan arvostus asiakkaisiinsa koettiin myös heikoksi, johtuen esimerkiksi edustajien unohduksista tehdä tilauksia. Vastaajat kokivat myös myymälän henkilökunnan ja edustajien välisen tiedon kulun vajavaisena. Eräs vastaajista kertoi joutuneensa itse soittamaan myymälästä edustajalle, kun tieto ei ollut tullut perille myymälään asti. Tämä koettiin turhauttavana ja aikaa vievänä. Vaikka suurin osa vastaajista koki myymälässä olevan useita kehittämiskohteita, lähes kaikki kuitenkin kokivat olevansa kokonaisuudessaan tyytyväisiä Wella Shopin toimintaan. Eri-tyisesti Wella Shopin henkilökunta sai kehuja hyvästä asiakaspalvelusta, joka erottuu positiivisesti muista tukkumyymälöistä vastaajien mielestä.

”Ei Shoppiin uskalla mennä, jos on kiire.”

”Kun shopista ostaa isomman määrän vaikkapa värejä, kassaohjelma vaikuttaa hyvin monimutkaiselta ja hitaalta käyttää. Olen myös tilannut sähköpostilaskun, mutta silti lasku tulee lisäksi myös postitse. Paperin säästö ei oikein toteudu ja menen aina sekaisin, kun sama lasku tulee monta kertaa, olenko maksanut sitä vai en.”

” Välillä tuntuu, että Wellalla unohdetaan, että me kampaajat olemme Wellan asiakkaita eikä toisinpäin. Rahastuksen makua monessa asiassa, kun vaaditaan ostamaan tietyn verran sitä ja tätä. Esimerkiksi uuden Koleston-värisarjan tullessa vaadittiin ostamaan 15 kpl värejä, että saat värikartan ja jokaisen kampaajan liikkeessä oli pakko ottaa värit, vaikkei kyseistä sarjaa käyttäisikään. Tilauksissa kestää ja paketit on pakattu todella epäekologisesti. Edustaja on monesti unohtanut tehdä tilauksen ja tuotteita on laskutettu virheellisesti.”



Kuva 11: Asiakkaiden haastattelujen yhteenveto ja ratkaisuehdotukset

Haastatteluissa erityisesti nousi esille asiainnin sujuvuuden hitaus hankalan kassajärjestelmän vuoksi. Lisäksi ekologisuutta toivottiin paremmaksi usean vastaajan kohdalla. Toive tuotteiden hintojen esillä olosta nousi myös esiin, sillä sen koettaisiin helpottavan asiointia. Epävarmuutta koettiin myymälän henkilökunnan ammattitaidosta henkilökunnan vaihtuvuuden vuoksi. Asiakaspalvelu koettiin kuitenkin positiivisena ja laadukkaana. Vaikka vastauksissa oli jonkun verran eroavaisuuksia, lähes kaikkien vastauksissa esille tuli hidas kassajärjestelmä. Kassajärjestelmän kehittäminen olisi siis hyvin tärkeää asiakkaiden kokonaisvaltaisen tyytyväisyyden takaamiseksi. Uudella kassajärjestelmällä palvelua voitaisiin nopeuttaa ja saada myymälässä asiointia sujuvaksi, niin asiakkaan kuin työntekijän näkökulmasta. Tämä lisäisi asiakkaan kokemaa arvoa ja kokemusta sekä lisäisi merkittävästi asiakkaiden tyytyväisyyttä.

#### 8.4 Wella Shopin työntekijöiden haastattelut

Haastattelimme kaikkia tukkumyymälän työntekijöitä, joita oli haastatteluhetkellä kolme - yksi vakituinen ja kaksi määräaikaista suhteellisen uutta työntekijää, jotka olivat työskennelleet noin kaksi kuukautta haastatteluja tehdessä. Vakituisen myyjän haastattelussa käytimme puolistrukturoitua haastattelumallia ja uusien myyjien haastattelussa syvähaastattelumallia, eli kysymyksiä ei mietitty valmiiksi, ainoastaan haastattelun aihe oli tiedossa.

Vakituisen myyjän haastattelussa suurimmiksi haasteiksi tuli ilmi kunnollisen kassajärjestelmän puuttuminen ja henkilökunnan vaihtuvuus. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen työhön vie paljon aikaa ja resursseja pois muusta työstä, joka näkyy myös asiakkaille. Asiakkailta on tullut myös kommentteja keskeneräisistä kuormista myymälässä, joita ei ole ehditty purkaa, sillä aikaa kuorman purkuun ei aina ole välittömästi kuorman saavuttua. Uusien työntekijöiden perehdytysaikana aikaa kuorman purkamiseen on vielä vähemmän, koska heitä on täytynyt perehdyttää myös muihin, kiireellisimpiin työtehtäviin.

Asiakkaiden palvelu on myös usein alkuun hitaampaa ja laadultaan heikompaa silloin, kun uusia työntekijöitä perehdytetään. Vakituisten työntekijän mielestä ratkaisuksi tälle voisi olla määräaikaisten sopimusten vakinaistaminen, jolloin se sitouttaisi työntekijöitä enemmän yritykseen. Näin työntekijöiden vaihtuvuus tulevaisuudessa saattaisi pienentyä.

Kaikkien työntekijöiden haastatteluissa tuli esiin hidas kassajärjestelmä, johon tarvittaisiin ehdottomasti muutosta. SAP-järjestelmä on kassajärjestelmänä erittäin monimutkainen, monivaiheinen, hidas ja vaikea käyttää. Varastohallintajärjestelmänä se toimii niin kuin on suunniteltukin. Tähän työntekijöiden mielestä ratkaisu voisi olla uusi kassajärjestelmä, jonka pystyisi yhdistämään SAP-järjestelmään, jotta asiakastiedot ja saldot tulisivat helposti järjestelmästä ja päivittyisivät myös sinne automaattisesti.

Uudet työntekijät kokivat myös puutteita heidän perehdytyksessään. He eivät kokeneet saaneensa kunnollista perehdytystä työhön alkuvaiheessa, mikä toi haasteita jatkossa. Työtehtävät opetettiin heille siinä vaiheessa, kun niitä tehtiin ja työntekijät kirjoittivat itse omia muistiinpanoja esimerkiksi SAP-järjestelmän eri vaiheista, koska niistä ei ollut mitään valmiita ohjeita olemassa. Uudet työntekijät olisivat toivoneet kunnollista perehdytystä SAP-järjestelmän käyttämiseen ja myymälän valikoimaan. Työntekijät kokivat haasteelliseksi myös sen, että kaikki pienetkin asiat myymälässä vaativat jonkinlaisen perehdytyksen, esimerkiksi kuorman purkuun ja tuotteiden hyllyttämiseen oli omat vaiheet ja säännöt, jotka tuntuvat osittain hidastavan työtä.

Myymälän uudemmat työntekijät kokivat myös turhaksi vaiheeksi koodien korjaukset ym. SAP:iin, joita he eivät saa itse tehdä, vaan he joutuvat pyytämään SAP-järjestelmän pääkäyttäjää korjaamaan ne Tukholman pääkonttorilta. Myymälästä joudutaan pyytämään päivittäin erilaisia korjauksia SAP-järjestelmään liittyen aina SAP-järjestelmän pääkäyttäjältä Ruotsista. Tähän he itse ehdottivat mahdolliseksi ratkaisuksi laajempia SAP-oikeuksia myymälän työntekijöille. Tällöin erilaisten saldovirheiden ja muiden virheiden korjaaminen onnistuisi suoraan myymälässä, eikä virheiden korjauspyynnöt ja käsittelyt veisi liikaa aikaa ja vaivaa Ruotsin pääkonttorilta ja myymälän työntekijöiltä. Tämä sujuvoittaisi myymälän työskentelyä suuresti. Myymälän henkilökunta kokee nykyisen toimintatavan liian vaikeaksi ja monimutkaiseksi, ja he kokevat sen laskevan huomattavasti myös asiakkaiden tyytyväisyyttä.



Välillä asiakkaiden rahastamisen yhteydessä ilmaantuu erilaisia koodivirheitä, jolloin laskut eivät tulostu heti asiakkaalle mukaan annettavaksi. Vaikka asiakas maksaisi ostoksensa kortilla, myymälän henkilökunnan on muodostettava silti kyseisestä ostoksesta lasku, jonka he jättävät tulostamatta. Muuten asiakkaalle tulee virheellinen lasku kyseisestä ostoksesta liikkeeseen. Jos laskua ei muodosteta myymälässä manuaalisesti heti ostoksen jälkeen, se muodostuu muiden laskujen tavoin seuraavalla tasatunnilla Espoon toimistolle ja "lasku" postitetaan sieltä asiakkaalle. Ajoittain korttiostojen jälkeen laskuja ei ehditä muodostamaan erilaisista syistä ennen seuraavaa tasatuntia, jolloin asiakas saa korttiostostaan vielä "laskun". Myymälän henkilökunta saa tällaisista tapauksista usein palautetta ja he kokevat sen laskevan myös asiakkaiden tyytyväisyyttä myymälään.

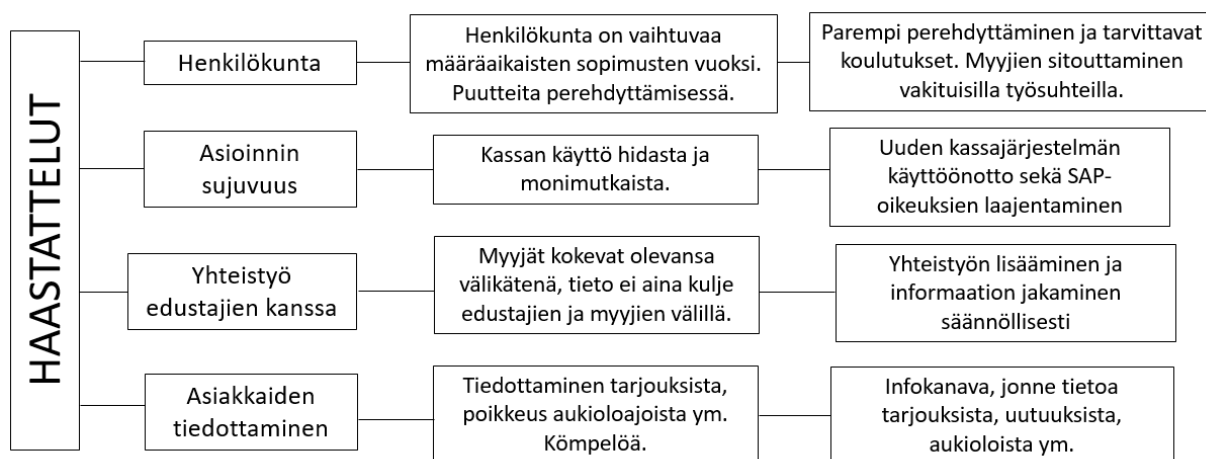
Uudet myyjät toivat haastatteluissa esille myös myymälän täydennystilauksiin liittyviä haasteita. Myymälään tulee viikoittain suuria kuormia, jotka ovat ensimmäisenä vastassa asiakkaan tullessa ovesta sisään. Kuormaa ei aina ehditä purkamaan niin nopeasti kuin toivottaisiin ja se saattaa alentaa asiakkaiden palvelukokemusta myymälässä. Myymälän työntekijät toivoivat, että olisi mahdollista tilata pienempiä tilauksia kerrallaan ja hieman useammin, sen sijaan, että kerralla tulee suuria määriä tuotteita. Henkilökunta toivoisi myös mahdollisuutta automaattisiin täydennystilauksiin, eli kun tuotteiden saldo olisi riittävän alhainen, tulisi päävarastolta automaattisesti tietty määrä tuotteita lisää myymälään, ilman että tuotteita tarvitsisi manuaalisesti tilata lisää.

Haastatteluissa kävi ilmi, että myymälän työntekijät joutuvat usein välikäteen tai viestinviejiksi asiakkaiden ja myyntiedustajien välille. Asiakkaat ovat saattaneet antaa palautetta myymälässä asioidessaan muun muassa myyntiedustajistaan, jos edustajat eivät ole käyneet asiakkaan luona pitkään aikaan tai ovat unohtaneet laittaa esimerkiksi asiakkaiden tilaukset eteenpäin. Asiakkaat antavat palautetta myyntiedustajista myymälään viikoittain. Myymälän työntekijät informoivat näistä asiakkaista heti kyseisiä myyntiedustajia, jotta he kontaktoisivat asiakkaitaan mahdollisimman pian.

Lisäksi myymälän työntekijät kuulevat palautteita asiakkailta mm. pakkausmateriaalien ekologisuudesta. Asiakkaiden varastotilaukset pakataan Ruotsin Örebrossa ja välillä tilaukset on pakattu esimerkiksi kahteen eri pahvilaatikkoon, vaikka tuotteet olisivat mahtuneet yhteenkin. Asiakkaat toivoisivat ekologisempia pakkaustarvikkeita, esimerkiksi paperitäytteitä nykyisten muovisten ilmapussien sijaan. Monet Wellan asiakkaat ovat valveutuneita ympäristön ja ekologisuuden suhteen ja odottavat samaa myös suurilta ja johtavilta alan yrityksiltä. Myymälän asiakkaat ja henkilökunta toivoisi yrityksen huomioivan ympäristöä myös pakkausmateriaaleilla ja pakkaustavoilla.

Tukkumyymälän työntekijät toivoisivat myös asiakkaiden tiedottamiseen jonkinlaista kanavaa esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Kanavalla voitaisiin tiedottaa esimerkiksi myymälän aukioloajoista, kampanjoista ja tapahtumista. Se voisi olla esimerkiksi sähköinen uutiskirje tai julkinen Facebook-sivu.

Myyvälän henkilökunta kertoi haastatteluissa myös toivovansa myymälän ulkonäön uudistusta kokonaisvaltaisesti. Myymälästä toivottaisiin modernimpi ja raikkaampi sekä myytävälle tuotteelle kaivattaisiin lisää hyllytilaa. Lisäksi myynnin kannalta voisi olla hyödyllisempää, jos Wella Studiolla ja tukkumyymälällä olisi yhteinen sisäänkäynti. Tällöin koulutuksiin saapuvat asiakkaat tulisivat koulutuksiin aina myymälän läpi. Tämä voisi lisätä asiakkaiden tekemien ostojen ja myös heräteostosten määrää.



Kuva 12: Henkilökunnan haastattelujen yhteenveto ja ratkaisuehdotukset

Erityisesti työntekijöiden haastatteluissa ilmi tuli haasteita SAP-järjestelmän kanssa sekä uusien työntekijöiden perehdytyksessä, joka on helposti jäänyt vajavaiseksi. Lisäksi määräaikaiset työsopimukset aiheuttavat henkilökunnan näkökulmasta liikaa vaihtuvuutta, jolloin saman perehdytysongelman kanssa ollaan tekemässä säännöllisesti. Työntekijöiden vaihtuvuus on henkilökunnan mukaan aiheuttanut myös jonkinlaista hämmennystä asiakkaissa. Kaikki työntekijät olivat vastauksissaan samaa mieltä. Hidas kassajärjestelmä vaikuttaa suuresti myös asiakkaiden palvelukokemukseen, joten tämä tulisi erityisesti ottaa huomioon palvelua kehitettäessä.

## 9 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Asiakkaiden ja myymälän henkilökunnan haastattelut sekä havainnointi toivat runsaasti tärkeää tietoa myymälän toiminnan kehittämiseen. Haastattelujen ja havainnoinnin avulla saatiin mahdollisimman laaja kuva myymälän toimivuudesta ja tarpeista. Haastattelujen avulla saatiin ajatuksia ja mielipiteitä myymälän toiminnasta niin asiakkaiden kuin henkilökunnan puolelta. Havainnoinnin avulla myymälän toiminnasta saatiin myös ulkopuolinen näkökulma.

Havainnointi sekä haastattelut vahvistavat toinen toisiaan ja sitä, että kehittämisen tarpeista ja kohteista voidaan löytää tietoa monipuolisesti (Hammersley 2013, 21). Kehittämistavoitteen tulisi olla selkeästi määritelty ongelma, kenelle, mitä ja miksi (Länsisalmi 2013). Samojen aiheiden ja kehittämistarpeiden tullessa esille useasti koko tutkimuksen ajan, ovat ne hyvin selkeitä.

Asiakkaat olivat tyytyväisiä myymälän henkilökunnan ystävälliseen palveluun. Eräs asiakas kertoikin haastattelussaan Wellan tukkumyymälän erottuvan edukseen muista tukkumyymälöistä iloisella ja ystävällisellä henkilökunnalla. Asiakkaat kokivat uutuuksien esillepanon riittävänä informaationa uutuustuotteille myymälässä. Suurin osa koki saavansa tarpeeksi tietoa uutuuksista joko myyntiedustajan tai sosiaalisen median kautta. Osan vastaajista kuitenkin toivoessa lisää informaatiota sähköisesti esimerkiksi tarjouksista ja koulutuksista, olisi sähköiselle informaatio kanavalle selkeästi tarvetta. Myös työntekijöiden haastatteluissa tämä kävi ilmi.

Ihmiset ovat tottuneet kehittyneen teknologian myötä entistä sujuvampaan ja nopeampaan palveluun. He vaativat palvelulta enemmän ja haluavat ostotilanteista yksinkertaisia ja nopeita. (Kurvinen & Seppä 2016, 27). Lisäksi nykypäivänä monet ovat kiireisiä, eikä ihmisillä ole aikaa käytettäväksi kaupassa jonotteluun tai epäselvien laskujen selvittämiseen. Edellä mainitut asiat ovat tärkeitä saada toimiviksi, sillä ne ovat osa yrityksen muodostamaa arvoa (Fill & McKee 2011, 25). Kehitysehdotuksissa pyritään luomaan mahdollisimman toteuttamiskelpoisia ja toimivia ideoita tukkumyymälän toiminnan parantamiseksi. Parannusten myötä myymälä voisi toimia sujuvammin ja tehokkaammin, jolloin niin asiakkaat kuin henkilökuntakin olisivat tyytyväisempiä yrityksen toimintaan. Myymälän koko toiminnan kokonaisuus vaikuttaa asiakkaan kokemaan arvoon (Fill & McKee 2011, 25). Asiakaskokemuksen parantaminen on Wella Shopille hyvin tärkeää, sillä asiakkaiden kokema arvo myymälässä asioimisessa on avainasemassa, jos ja kun asiakkaiden määrää halutaan myymälässä kasvattaa.

Monesti kehittäminen ajatellaan konkreettisena toimintana, jolla pyritään saavuttamaan jokin selkeästi määritelty tavoite. Kehittämiskohteet ovat usein keskenään monin tavoin erilaisia, koska kehittämisen kohteet, lähtökohdat, laajuus ja organisointitavat vaihtelevat paljon. Kehittämistoiminnalla voidaan tähdätä toimintarakenteen tai toimintatavan kehittämiseen. Toimintatavan kehittäminen voi tarkoittaa pienimuotoisesti yhden työntekijän toiminnan kehittämistä, tai se voi tarkoittaa myös laajaa organisaation yhteistoiminnallisen toimintatavan selkeyttämistä. (Toikko & Rantanen 2009, 14.)

On myös tärkeää muistaa asiakas ongelmia määriteltäessä. Oli kyseessä sitten uusi tuote, palvelu tai toimintamalli, tulee uudistuksen olla suunniteltu kohteen tarpeiden ja toiminnan helpottamiseksi. Jotta voidaan selvittää, ollaanko ratkomassa asiakkaan näkökulmasta oleellisia ongelmia, olisi hyvä vastata seuraaviin kysymyksiin (Länsisalmi 2013.)

1.	Tunnistavatko asiakkaat kyseisen ongelman?
2.	Jos ongelmaan löytyisi ratkaisu, ostaisiko asiakas sen?
3.	Ostaisiko asiakas sen juuri meiltä?
4.	Osaammeko kehittää ongelmaan ratkaisun?

Taulukko 2: Kysymykset asiakkaiden tarpeiden selvittämiseksi (Länsisalmi 2013)

Tyypillinen ongelma on aloittaa viimeisestä kysymyksestä, jolloin ongelma ratkaistaan ilman varmistusta siitä, onko asiakkaalla tunnistettua ongelmaa (Länsisalmi 2013.)

Wella Shopin kehittämistyön ehdotuksina käytetään suoraan asiakkailta ja työntekijöiltä saatuja palautteita ja kehitysideoita, jotta kehittämiskohteet ovat varmasti asiakkaan kannalta merkityksellisiä. Asiakkaiden lisäksi halutaan ottaa kehitysehdotuksissa huomioon myös Wella Shopin työntekijät, jotta myös heidän mielipiteensä tulee kuuluviin. Antamalla kehitysehdotuksia myös heidän kokemistaan ongelmakohdista, voidaan sitä kautta vaikuttaa myös asiakkaan saamaan kokemukseen. Myös havainnointi toimii apuna kehittämissuunnitelmissa, sillä sen kautta nähdään konkreettisesti, miten myymälässä asiointi sujuu niin asiakkaan kuin työntekijän kannalta.

### 9.1 Kolme tärkeintä kehityskohdetta

Muutamia kehittämisen kohteita pystyttiin nopeasti kartoittamaan haastattelujen ja havainnoinnin avulla. Vastaamalla kriittisimpiin kehityskohteisiin, voidaan parantaa asiakastyytyvyyttä, palvelun laatua sekä tuoda lisäarvoa asiakkaille. Asiakkaiden tarpeet ymmärtämällä ja ne tyydyttämällä, yritys voi luoda asiakkaalleen ylivoimasta arvoa ja sitä kautta saavuttaa voittoa (Fill & McKee 2011, 24-25; Presutti & Mawhinney 2013, 10). Selkeimpiä kehittämisen kohteita, jotka tutkimuksessa tulivat esille, olivat kassajärjestelmä, henkilökunnan puutteellinen perehdytys sekä tiedotuskanavan puuttuminen.

### 3 TÄRKEINTÄ KEHITYSKOHDETTA

SUJUVA KASSAJÄRJESTELMÄ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helppokäyttöisempi kassajärjestelmä</li> <li>• Nopea ja sujuva asiointi myymälässä lisää asiakastyytyväisyyttä</li> </ul>
HENKILÖKUNNAN PERUSTEELLINEN KOULUTUS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perusteellinen SAP-koulutus</li> <li>• Uuden henkilökunnan osallistaminen useampaan studion koulutukseen ensimmäisten kuukausien aikana</li> <li>• Henkilökunnan säännöllinen osallistuminen erilaisiin koulutuksiin ajoittain</li> </ul>
VIESTINTÄKANAVA ASIAKKAILLE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esim. Facebook-sivut?</li> <li>• Tiedotuskanava myymälän poikkeusaukioloille, tarjouksille, tapahtumille yms.</li> </ul>

Taulukko 3: Kolme tärkeintä kehityskohdetta

Ensimmäinen ja kaikkein tärkein kehittämisen kohde Wellan tukkumyymälässä on selkeästi puutteellinen ja hitaasti toimiva kassajärjestelmä. SAP-järjestelmä toimii hyvin varastonhallintajärjestelmänä, mihin se on tarkoitettukin, mutta se on hyvin monimutkainen, hidas ja hankalakäyttöinen asiakkaiden nopeaan ja sujuvaan rahastamiseen.

Myyntitilanteessa SAP-järjestelmästä ensin haetaan asiakkaan asiakasnumero, jonka jälkeen on lisättävä tietyt lisätiedot kahdelta eri välilehdeltä. Tämän jälkeen voidaan lukea tuotteiden viivakoodit. Yleensä toinen myyjä lukee tuotteet viivakoodinlukijalla ja toinen myyjä kirjaa tuotteiden määrät tietokoneelle. Kun tuotteet ovat luettu, pyytää järjestelmä usein myyjää tarkistamaan tuotteiden SAP-koodit, jotka myyjä tarkistaa omasta kansiostaan. Nämä kaikki vaiheet itsessään ovat hyvin aikaa vieviä ja vaivalloisia.

Jos asiakas haluaa ostaa tuotteita laskulle ja hän haluaa laskun heti mukaan, myymälän henkilökunta joutuu muodostamaan laskun SAP-järjestelmässä monien eri vaiheiden kautta, jotta lasku saadaan tulostumaan myymälän omasta tulostimesta asiakkaalle. Joskus laskun tulostaminen ei kuitenkaan onnistu heti paikan päällä, ja silloin lasku joudutaan lähettämään asiakkaalle jälkepäin postissa. Haastattelussa tuli esille myös ongelma laskujen lähetyksessä. Sama lasku tulee sekä sähköisenä että paperisena asiakkaalle. Tilanne aiheuttaa epäselvyyttä asiakkaiden keskuudessa ja lisäksi paperin turhaa tulostusta ei pidetä ekologisena.

SAP-järjestelmän käytössä saattaa tulla myös muita odottamattomia haasteita. Joskus järjestelmän toiminnassa on sisäisiä ongelmia, jolloin se toimii entistä hitaammin. Kuittien tulostaminen voi toisinaan kestää huomattavasti normaalia pidempään. Tällaiset tilanteet heikentävät asiakkaiden palvelukokemusta ja asioinnin sujuvuutta.

Yrityksen kilpailuetu muodostuu nykypäivänä hyvin pitkälti asiakaskokemuksella ja asiakaskokemus muodostuu vahvasti tunteista. Sen vuoksi yrityksen olisi ehdottoman tärkeää luoda asiakkaalle tunne, että hänen tarpeensa huomioidaan. (Kurvinen & Seppä 2016, 102,103.) Asiakkaat ovat useasti tuoneet ilmi tyytymättömyytensä myymälän hitaasti toimiviin laitteisiin. Myös edellisissä asiakastytyväisyyskyselyissä asiakkaat ovat antaneet palautetta samasta aiheesta. Niin tukkumyymälän kuin muukin Wellan henkilökunta toivoisi myymälään parempaa kassajärjestelmää asiointin sujuvoittamiseksi. Toimivan ja sujuvan kassajärjestelmän päivittäminen toisi tukkumyymälän nykyaikaan ja parantaisi asiakastytyväisyyttä huomattavasti.

Uuden kassajärjestelmän hankkimiseen tuo haasteita muun muassa mahdollisuus toimia yhdessä SAP-järjestelmän kanssa. Kassajärjestelmässä on kyettävä hakemaan asiakkaita asiakasnumeroiden perusteella ja mukana on oltava myös laskutusmahdollisuus, jota noin puolet asiakkaista käyttää. Tämän vuoksi myymälään ei voida ottaa käyttöön mitä tahansa kassajärjestelmää SAP-järjestelmän vierelle, vaan uuden kassajärjestelmän on toimittava yhdessä kyseisen järjestelmän kanssa. Kun järjestelmät ovat yhteensopivia, saldot päivittyvät automaattisesti ja asiakkaat voivat käyttää halutessaan myös laskua maksutapana.



**Kassajärjestelmä joka on sinulle suunniteltu**  
Tutustu toimialakohtaisiin kassaratkaisuihimme ja sovi esittely

Kuva 13: Winpos Groupin nettisivut (Winpos 2018)

Yhtenä vaihtoehtona kassajärjestelmän helpottamiseen uuden kassajärjestelmän muodossa, olisi esimerkiksi Winpos Groupilta löytyvä POS Front -konsepti, jossa pelkkä Winpos-kassasovellus pystytään liittämään osaksi toiminnanohjausjärjestelmää. Winpos Groupilla löytyy erilaisia liittymiä ja toteutuksia SAP:in tuotelogistiikka- ja talouspuolen osalta. Winpos Group mahdollistaa yksilöllisen toteutuksen asiakaskohtaisesti, jotta asiakas saa juuri tarvitsemansa kokonaisuuden. (Vanhanen 2018.) Winpos Groupilla on Suomessa useita asiakkaita esimerkiksi ketjuliikkeitä. Lisäksi Winpos Group toimii muissakin pohjoismaissa sekä joissakin Euroopan maissa (Winpos 2018). Näin saman kassajärjestelmän käyttö muissakin maissa olisi mahdollista, jos tulevaisuudessa Wella Shopeja avattaisiin esimerkiksi muihin Pohjoismaihin.

Toinen tärkeä kehittämisen kohde olisi panostaa myymälän henkilökunnan perusteelliseen perehdytykseen ja kouluttamiseen, niin tuotteiden kuin SAP-järjestelmän osalta. Tukkumyymälässä olisi erittäin tärkeää panostaa myyjien ammattitaidon parantamiseen, jotta asiakkaat saisivat jatkossakin tarvitsemaansa apua ja tukea käyttötuotteiden ja värien käyttöön. Tuotetietous on osa tukkumyyjän ammattitaitoa ja erityisesti nykypäivänä tietotaidon määrän tärkeys korostuu, kun asiakkailla on haluamaansa tietoa saatavilla myös verkosta (Wickström 2013, 17; Korkiakoski & Gerdt 2016). Tutkimuksen perusteella asiakkaat myös olettavat, että kaikki myyjät osaavat kertoa tasapuolisesti myymälän tuotteista.

Henkilökunnan perehdyttämiseen tuotetietouden osalta voisi ratkaisuna olla henkilökunnan osittain vaadittava osallistuminen Wella Studiolla tapahtuvien koulutusten teoriaosuuksiin. Näin myymälän puolelta ei kuluisi aikaa ja resursseja uusien myyjien perehdyttämiseen tuotteiden ja värien osalta. Uusien myyjien tulisi osallistua ensimmäisten kuukausien aikana mahdollisimman moneen erillaiseen koulutukseen, joita Wella Studiolla pidetään. Myöhemmin myyjät pitäisivät tietotaitoansa ajan tasalla osallistumalla ajoittain Studion koulutuksiin sekä itseopiskelemalla tuotteita säännöllisesti. Wella Studion koulutuskeskus on tukkumyymälän vieressä, jolloin koulutuskeskuksen tuomia etuja ja mahdollisuuksia olisi hyvä ottaa enemmän hyödyksi myymälän henkilökunnan kouluttamiseen. Myyjien osallistuminen koulutukseen lisäisi asiantuntevuutta ja he osaisivat myös suositella asiakkaille heille sopivia koulutuksia paremmin.

Myyvälän henkilökunnan ja asiakkaiden näkökulmasta myyjien perusteellinen SAP-koulutus olisi lisäksi erittäin hyödyllinen. Yrityksestä voitaisiin joko pyytää SAP-järjestelmään perehtynyt työntekijä kouluttamaan myymälän työntekijöitä syvemmin järjestelmän käyttöön, tai koulutus voitaisiin tarvittaessa ulkoistaa ammattilaiselle. SAP-järjestelmän asiantuntija voisi kartoittaa helpompia ratkaisuja SAP-järjestelmän käytössä ja kokonaisuudessaan parantaa myyjien osaamista järjestelmän käyttöön. Myymälässä ja koko yrityksessä käytetään SAP-järjestelmää hyvin moneen asiaan, jolloin perusteellinen SAP-koulutus olisi varmasti kaikille eduksi.

Lisäksi myymälän henkilökunnan vaihtuvuus on tuonut henkilökunnan työhön ja asiakkaiden palveluun haasteita. Uusien myyjien perehdyttäminen vie aina paljon aikaa, ennen kuin myyjät pystyvät palvelemaan asiakkaita mahdollisimman korkealla palvelutasolla. Henkilökunnan vaihtuvuuteen voidaan vaikuttaa pitämällä henkilökunta tyytyväisenä esimerkiksi toimivilla työvälineillä ja resursseilla sekä laadukkaalla perehdyttämällä. Sujuva työskentely myymälässä ja tyytyväiset asiakkaat ovat varmasti kannustin myös työntekijöille. Lisäksi määräaikaisten sopimusten muuttaminen vakituiseksi työsopimukseksi voisi sitouttaa työntekijää yritykseen enemmän.

Yksi tärkeimmistä kehittämiskohteista on myös jonkinlainen sähköinen kanava asiakkaiden tiedottamiseen tukkumyymälään liittyvistä asioista. Esimerkiksi myymälän poikkeusaukioloajoista, tarjouksista, koulutuksista ja uutuuksista olisi hyvä pystyä tiedottamaan asiakkaita helposti. Haastatteluissa kävi ilmi, että asiakkailta ei ole suurta kysyntää varsinaiselle uutiskirjeelle, mutta jonkinlaista informaatiokanavaa toivottiin joidenkin asiakkaiden osalta. Uutiskirjeen toteutus olisi tuonut henkilökunnalle haasteita, sillä se olisi vienyt liikaa aikaa ja resursseja myymälän henkilökunnalta.

Tiedotuskanava asiakkaille voisi olla esimerkiksi julkiset Facebook-sivut. Sivun ylläpitäminen ei veisi myymälän henkilökunnalta liikaa aikaa ja sitä voitaisiin käyttää tärkeimpien asioiden tiedottamiseen nopeasti. Jos myymälällä on esimerkiksi ajoittain normaalista poikkeavat aukioloajat, saataisiin asiakkaita informoitua helposti Facebook-sivujen kautta. Lisäksi Facebook-sivuilla voisi olla tietoa ja kuvia muun muassa erilaisista tarjouksista, uutuuksista, kauden koulutuksista ja siellä voitaisiin myös jakaa kouluttajien jakamia kauden värireseptejä.

Myyvälän henkilökunnan mukaan Shoppiin ollaan jo suunnittelemassa pieniä kehitysideoita. Syksyn 2018 aikana Wella Shopia varten on järjestetty myymälän kehittämispalavereja, joissa käydään myymälän kehitysehdotuksia läpi myymälän henkilökunnan ja johtoryhmän kanssa. Suunnitteilla on esimerkiksi hyödyntää Wella Studion ja myymälän synergiaa. Esimerkiksi Wella Studion koulutuksien yhteydessä tulee olemaan jatkossa kurssietuja, joita voi hyödyntää myymälässä vain kurssilaiset. Lisäksi suunnitteilla on studion iltatapahtumiin väliaika, jolloin asiakkaat voivat tulla käymään myymälässä tekemässä ostoksiaan ja käyttämään kurssetunsa. Tällä hetkellä kurssien yhteydessä asiakkaat tekevät ostoksensa usein kiireellä joko ennen kurssin alkua tai kurssin loputtua, jolloin myymälä helposti ruuhkautuu, eivätkä kaikki välttämättä ehdi tehdä tarvittavia ostoksiaan.

Tukkumyymälään on kaavailtu myös pikakassaa asiakkaiden pienemmille ostoksille, jota voitaisiin käyttää silloin kun kassalla on huomattava jono. Tämä nopeuttaisi ruuhka-aikoina asiakkaiden asiointia, mutta vain silloin, jos asiakkailta on pieniä ostoksia. Silloin kun asiakkaalla on paljon tuotteita, täytyy kassalla olla lähes poikkeuksetta kaksi myyjää lyömässä tuotteet koneelle, jotta asiakas saataisiin palveltua nopeasti.

Ystävämynnit ovat myös mahdollisesti suunnitteilla tulevaisuudessa. Normaalisti myymälästä saavat ostaa vain ammattilaiset, mutta ystävämynntipäivinä myymälästä voitaisiin myydä tuotteita myös kuluttaja-asiakkaille edullisesti, jotta markkinoilta poistuvia tuotteita olisi helppo myydä pois hyllyiltä.



## 9.2 Muut kehitysideat

Myös muut kehitysideat ovat tärkeitä myymälän toiminnan ja asiakkaiden tyytyväisyyden kannalta. Alla olevien kehityskohteiden parantaminen toisi kokonaisuudessaan lisää asiakastytyväisyyttä ja lisäarvoa myymälälle sekä koko yritykselle.

Havainnoinnin ja asiakkaiden haastattelujen ansiosta pystyttiin kartoittamaan tarvetta hintojen näkyvyydelle. Suurin osa haastateltavista asiakkaista toivoisi hintojen olevan esillä myymälässä. Myös monessa muussakin hiusalan tukkumyymälässä hinnat ovat asiakkaille esillä, vaikka myymälä sijaitsisikin paikassa, jonne kuluttaja-asiakkaat voivat ekyä. Hinnastot voisivatkin olla hienovaraisesti esillä, ei välttämättä esimerkiksi suoraan hyllyn reunassa kiinni. Tuotehyllyjen sivureunassa voisi olla pieni taulukko tuotteiden hinnoista tai esimerkiksi pieni vihko roikkumassa, josta hinnat olisivat helposti katsottavissa. Hinnastossa voisi näkyä esimerkiksi kaikki saman brändin tuotteet, jolloin jokaisella brändillä olisi oma hinnastovihko tai taulukko. Näin tuotteiden hinnat olisivat helposti saatavilla asiakkaille, jotka niitä kaipaavat.

Asiakkaalle on tärkeää luoda tunne yhtenäisestä toiminnasta. Koko yrityksen henkilökunta on tärkeää saada mukaan yhteisen asiakaskokemuksen ja -lupauksen taakse. Yrityksen sisäisellä markkinoinnilla voidaan vaikuttaa siihen, että yrityksen jokaisella työntekijällä on halu edesauttaa hyvää asiakaskokemusta. (Kurvinen & Seppä 2016, 84). Yhtenä huomioon otettavana kehityskohteena olisi yhteistyön parantaminen myyntiedustajien ja myymälän henkilökunnan välillä. Myyntiedustajien olisi hyvä pitää myymälän henkilökuntaa paremmin ajan tasalla asiakkaiden kanssa sovitusta asioista. Toimivan yhteistyön ja tiedonkulun avulla, myymälässä vältyttäisiin noloilta ja kiusallisilta tilanteilta, eikä asiakkaiden tarvitsisi joutua soittelemaan itse myyntiedustajan perään selvittääkseen asiaa. Tähän yhdeksi ratkaisukeinoksi olisi myös esimiesten informoiminen tällaisista tilanteista, jotta myymälän ja myyntiedustajien esimiehet voisivat osaltaan muistuttaa tiedonkulun tärkeydestä, etenkin myyntiedustajia.

Wella Shopissa on otettu käyttöön vuonna 2018 sähköinen laskutus ja kuittimahdollisuus myymälän ostoksista. Asiakkaiden haastatteluissa ilmeni, että paperinen kuitti tai lasku on saattanut kuitenkin tulla asiakkaalle myöhemmin uudestaan, vaikka sähköinen laskutus on otettu käyttöön. Lisäksi sähköisesti tuleva kuitti tulee sähköpostiin laskun nimellä. Tämä luo asiakkaalle helposti hämmennystä ja sekaannusta. Olisikin hyvä saada asiakkaiden sähköpostiin tulevat kuitit kuittien nimillä, jotta sekaannuksilta vältytään. Tähän pitäisi saada selkeämpi käytäntö järjestelmään, jotta sähköiset kuitit ja laskut toimisivat suunnitellulla tavalla.

Yhtenä kehityskohteista olisi Wella Studion ja Wella Shopin synergiaedun hyödyntäminen. Jos asiakkaat kulkisivat Studiolle myymälän kautta sisään ja ulos, saataisiin myymälään mahdollisesti lisämyyntiä aikaiseksi. Tämä kehitysidea ei ole yhtä helppo toteuttaa, sillä tämä kehitys-

idea vaatisi vähintäänkin Wella Studion ja Wella Shopin tilojen uudelleenjärjestelyn ja remonttia tiloihin. Asiakkaiden asiointi myymälässä väliajalla helpottuisi entisestään, kun myymälään ei olisi erillistä sisäänkäyntiä.

Myymälässä voisi olla koulutusten teemojen mukaan tarjouksia, esimerkiksi värikoulutuksien aikaan myymälässä olisi väreistä tarjouksia, Sebastian Professionalin koulutuksen aikaan olisi Sebastianin tuotteille omat tarjoukset, Sassoonin koulutuksen aikaan Sassoonin tuotteita tarjouksessa ja niin edelleen. Erilaiset teeman mukaiset tarjoukset yhdistäisivät Wella Shopin paremmin mukaan koulutustapahtumiin. Tämä voitaisiin toteuttaa myös jakamalla koulutuksiin tuleville asiakkaille omia teeman mukaisia tarjouskuponkeja, jotka olisivat vain koulutuksiin tulevien asiakkaiden käytettävissä. Lisäksi myymälään voisi tulla saman tyyppisiä tarjouksia kuin mitä verkkokaupassa on.

Tärkeä huomioitava asia olisi myös myymälän työntekijöiden SAP-järjestelmän käyttöoikeudet. SAP-oikeuksien laajentaminen helpottaisi myymälän henkilökunnan työskentelyä ja toisi myymälän toimintaan sujuvuutta ja ammattimaisuutta, kun laskut saataisiin asiakkaille välittömästi mukaan. Olisi hyvä, että he saisivat tehdä tarvittavat korjaukset SAP-järjestelmään itse sen sijaan, että he joutuvat pyytämään jonkun muun tekemään sen Ruotsin pääkonttorilta. Myyjien haastattelujen perusteella tämä helpottaisi heidän työtään huomattavasti, ja veisi heiltä turhaa aikaa ja vaivaa pois sekä lisäisi asiakastytyväisyyttä. Näin aikaa säästyisi myös enemmän tärkeämmille työtehtäville ja asiakkaiden palvelun laadun taso ei kärsisi.

Täydennystilauksien teko manuaalisesti on myös suhteellisen aikaa vievää. Myymälän henkilökunta toivoikin tähän ratkaisuksi järjestelmän automaattista täydennystilausta myymälään. Koska eri tuotteita myydään hyllyistä pois eri tahdilla, tuotteille pitäisi ensin asettaa omat minimimäärät. Varastosta toimitettaisiin hyllyjen täydennystä siis asetettujen saldominimimäärien perusteella. Tällöin varaston koko myymälässä pysyisi järkevän kokoisena ja tarvittavia tuotteita olisi saatavilla. Jos tuotteet saataisiin automaattisesti tulemaan varastolta, myymälään tulisi kerrallaan pienempiä määriä tuotteita purettavaksi. Tämä helpottaisi ajankäytön ongelmissa, jota suurten kuormien purkaukset aiheuttavat.

Myymälän ulkoasua olisi myös hyvä uudistaa aika-ajoin. Myymälän henkilökuntaa haastateltaessa selvisi, että myymälän ulkoasua ei ole useisiin vuosiin tehty suurempia muutoksia. Myymälään toivottaisiinkin modernimpaa ja raikkaampaa ilmettä sekä lisää hyllytilaa. Muutokset tuovat tietenkin kustannuksia yritykselle ja sen vuoksi niiden toteuttaminen ei välttämättä onnistu helposti. Kuitenkin jo pienilläkin muutoksilla voitaisiin myymälälle saada aikaiseksi ilmeenmuutosta. Myymälän uudistaminen loisi asiakkaille trendikkäämmän ja raikkaamman vaikutelman, mikä tukisi brändikuvaa Wella Shopin myymille tuotteille.

Erittäin merkittävä asiakaspalaute kohdistuu yrityksen ympäristövaikutuksiin. Asiakkaiden palautteet yrityksen heikosta ekologisuudesta eivät kohdistuneet ainoastaan itse tukkumyymälään, vaan yritykseen kokonaisuutena ja erityisesti päävarastolta tuleviin tilauksiin ja pakkausmateriaaleihin. Asiakkaat toivoisivat saavansa viestinsä perille yrityksen ekologisuuuden parantamisesta. Tilausten pakkaustäytteinä käytetään muovisia ilmapusseja, vaikka nykypäivänä on paljon ekologisempia vaihtoehtoja olemassa. Lisäksi tuotteet pakataan ajoittain turhaan useampiin pakkauksiin varastolta. Yksi nopea ja melko vaivaton ratkaisu yritykselle olisi vaihtaa pakkausmateriaalit ekologisempiin. Muovin korvaaminen esimerkiksi paperisilla täytteinä ja oikeankokoisten pahvilaatikoiden käyttö veisi ekologisuuutta jo parempaan suuntaan. Tilausten pakkaaminen varastolla useisiin pakkauksiin vaatii toki ensin selvittämistä, mistä kyseinen ongelma johtuu ja onko sille olemassa parempaa ratkaisua.

Hintojen näkyvyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suurin osa asiakkaista toivoi hintojen olevan esillä</li> <li>Veisi aikaa ”ylimääräisiltä” kysymyksiltä</li> </ul>
Yhteistyö edustajien kanssa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Edustajien ja myymälän välinen tiedonkulku paremmaksi</li> <li>Sujuva yhteistyö lisää ammattimaisuutta ja luotettavuutta myös asiakkaiden silmissä</li> </ul>
Sähköiset kuitit/laskut	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sähköisten kuittien/laskujen toimivuus</li> <li>Kuitit tulisivat kuittien nimellä asiakkaiden sähköpostiin</li> </ul>
Yhteistyö Studion kanssa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurssilaisille omia tarjouksia</li> <li>Esimerkiksi kurssilaisille omia tarjouskuponkeja myymälään</li> </ul>
Erilaisia tarjouksia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tarjouksia koulutusten teeman mukaisesti</li> <li>Verkkokaupan kaltaisia tarjouksia ajoittain</li> </ul>
SAP-oikeudet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Myymälän henkilökunnalle laajemmat SAP-oikeudet helpottamaan ja nopeuttamaan myyjien työskentelyä</li> <li>Vähentäisi myös Ruotsin päässä työkuormaa</li> </ul>
Täydennystilausten helpottaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mahdollisuus automaattisille täydennystilauksille</li> <li>Plenempiä kuormia hieman useammin</li> </ul>
Myymälän ulkoasu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Myymälän ulkoasua tulisi uudistaa aika-ajoin</li> <li>Tukee brändikuvaa Shopin myymille tuotteille</li> </ul>
Ympäristövaikutukset	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ekologisemmat pakkausmateriaalit</li> <li>Varastotilausten ”järkevä” kerääminen ja pakkaaminen ympäristöystävällisesti</li> </ul>

Taulukko 4: Muut kehitysehdotukset

Tutkimuksessa tuli esille siis melko runsaasti kehitystarpeita ja niistä syntyneitä kehitysehdoituksia. Osa näistä on merkittävämpiä kuin toiset, mutta kaikilla vaiheilla voidaan vaikuttaa asiakkaiden mielikuvaan yrityksestä ja heidän kokemaan arvoon. Osa kehitysehdoituksista on mahdollista toteuttaa melko pienelläkin vaivalla, mutta niiden merkitys asiakkaille on kuitenkin suuri. Isompien kehitysehdoitusten toteuttaminen vaatii enemmän resursseja ja mahdollisesti myös kustannuksia, mutta niiden kehittäminen olisi myymälälle merkittävä asia. Tutkimuksen perusteella niin asiakkaat kuin työntekijätkin toivovat muutosta myymälän toiminnan sujuvoittamiseksi. Wella Shopin ottaessa kehitysehdoituksia huomioon ja parantamalla niiden avulla toimintaansa, asiakkaiden ja työntekijöiden tyytyväisyys voidaan nostaa uudelle tasolle. Hyvien kokemusten luominen asiakkaille on yritykselle oiva mahdollisuus lisäarvon tuottamiseen ja auttaa yritystä tekemään asiakassuhteistaan entistä syvempiä ja arvokkaampia (Löytänä & Korteso 2011, 10).

## 10 Oma pohdinta

Merkityksellisten kokemusten luominen asiakkaille on hyvin tärkeää nykypäivän muuttuvassa maailmassa. Entistä vaativammat asiakkaat, kova kilpailu yritysten välillä ja loputon tiedon saannin mahdollisuus verkosta on väistämättä vaikuttanut kivijalkamyymälöiden toimintaan ja niiden tarpeeseen. Rautaisen ammattitaidon ja laadukkaan asiakaspalvelun tärkeys korostuu kivijalkamyymälässä, sillä se on merkittävä etu verrattuna verkkokauppaan, josta harvoin saa henkilökohtaista palvelua. Hintakilpailun mahdollisuus kivijalkamyymälälle on melko pieni verrattuna esimerkiksi verkkokauppoihin, jolloin asiakkaan saama kokemus ja palvelu nousevat tärkeäksi kriteeriksi ostopaikkaa valitessa. Myös mahdollisuus tilata tuotteita helposti ulkomailta, usein edullisempaan hintaan, on tuonut haasteita paikallisille toimijoille. Hiusalalla tämä näkyy molempiin suuntiin, sillä yhä useammat kuluttaja-asiakkaat tilaavat tuotteensa verkkokaupoista edullisemmän hinnan vuoksi ja toisaalta myös yhä useammat parturi-kampaajat käyttävät ulkomaisia verkkokauppoja tilatessaan esimerkiksi ammattikäyttöön tarkoitettuja hiusvärejä. Koska valtaosa parturi-kampaajista on itsekin yrittäjiä, on luonnollista, että he pyrkivät löytämään kannattavimman kanavan tuotteiden ja tarvikkeiden ostoon.

Parempia asiakaskokemuksia luodessa, olisi tärkeää ensin ymmärtää arvoketjun merkitys. Arvoketjulla on suuri merkitys B2B välisissä suhteissa. Koska yritykset joutuvat tekemään yhteistyötä muidenkin organisaatioiden kanssa, on yritysasiakkaiden välillä suhteellisten arvojen saaminen hyvin tärkeää. Esimerkiksi ulkoistettu tavarantoimitus tai tuotanto vaikuttaa väistämättä kyseistä palvelua ostavan yrityksen muodostamaan arvoon sen omille asiakkaille.

Asiakas on tärkeää laittaa yrityksen toiminnan keskiöön ja huomioida hänen toiveensa ja tarpeensa toimintojen jokaisessa vaiheessa. On tärkeää tuntea oma asiakaskuntansa ja heidän toiveensa ja tarpeensa. Yrityksen toiminnan kokonaisuus ratkaisee, miten arvoketju toimii ja

toteutuu asiakkaalle. Yrityksen jokaisella henkilöllä on merkitystä lopullisen asiakkaan kokeman arvon muodostuksessa. Tämän vuoksi myös henkilökunnan mielipiteet ja tyytyväisyys on tärkeää ottaa huomioon kokonaisuutta suunniteltaessa. Työntekijöiden tyytyväisyys yritykseen ja motivaatio näkyvät usein suoraan asiakkaille, joko positiivisesti tai negatiivisesti.

Henkilöstön lisäksi myös muun muassa käytössä olevat järjestelmät ja niiden toimivuus vaikuttavat asiakkaan kokemaan arvoon. Tämän vuoksi olisi erittäin tärkeää ottaa huomioon asiakkaiden ja työntekijöiden palaute heikosti toimivasta järjestelmästä. Myymälän henkilökunta osaa kuitenkin parhaiten kertoa, mitkä asiat vaativat parannusta. Henkilökunta voi jopa keksiä ratkaisuja ongelmiin tai ehdottaa erilaisia ideoita asioiden helpottamiseksi. Palvelutilanteen hitaus ja kömpelyys voivat vaikuttaa merkittävästi asiakkaan haluun asioida myymälässä.

Wella Shop toimii B2B-markkinoilla, mutta sen muodostamalla arvolla on kuitenkin vaikutusta myös heidän asiakkaiden tarjoamaan arvoon kuluttaja-asiakkaille. Jos Wella Shopin toiminnassa on ongelmia, voi se vaikuttaa suoraan heidän asiakkaidensa toimintaan esimerkiksi tuotteilla. Tutkimuksen lopputulosten perusteella Wella Shopin tällä hetkellä tarjoama arvo ei vastaa täysin heidän asiakkaidensa toiveita ja tarpeita.

Asiakaskokemus ja arvoketju ovat erittäin mielenkiintoisia aiheita ja ne nousivatkin tutkimusessamme tärkeään rooliin. Näiden huomioiminen oli tärkeä osa miettiessä kehitysehdotuksia. Teoria kirjoitettiin pääasiassa ennen tutkimuksen tekoa. Teoria oli hyödyksi tutkimustuloksia analysoidessa, sillä se antoi hyvää pohjatietoa asioista ja mahdollisti laajemman ymmärryksen analysoida tuloksia. Asiakaskokemus ja arvoketju ovat tärkeitä osa alueita ymmärtää, sillä niitä joutuu jokainen yritys ottamaan huomioon.

Opinnäytetyön haastatteluihin osallistui yhteensä 10 asiakasta ja 3 työntekijää. Lisäksi havainnoinnin avulla saatiin merkittävää tietoa myymälän toiminnasta kymmenien, jollei satojen asiakkaiden kautta. Havainnointi tuki haastattelujen tuloksia erinomaisesti. Pidämme tutkimustulosta luotettavana, sillä samat kehityskohteet tulivat esille tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Esille tulleet ongelmat olivat selkeästi havaittavissa niin asiakkaiden kuin työntekijöidenkin vastauksissa. Samoja asioita myös selkeästi pidettiin tärkeinä myymälässä asioimisen kannalta. Vaikka vastaajia olisi ollut haastatteluissa enemmän, emme usko, että vastauksissa olisi ollut merkittäviä eroja nyt saatuihin.

Havaintojen ja haastattelujen perusteella teimme kehitysehdotuksia Wella Shopin toiminnan parantamiseksi. Osa muutosehdotuksista oli suurempia ja toisaalta myös tärkeämpiä kuin toiset, mutta jokaisella kehitysehdotuksella oli kuitenkin selkeä tarve asiakkaiden vastauksien perusteella. Samankaltainen tutkimus olisi hyvä tehdä myöhemmin uudelleen, mikäli kehittämissuhteita lähdetään toteuttamaan ja halutaan saada selville niiden vaikutus asiakkaiden tyytyväisyyteen.

## Lähteet

### Painetut lähteet

Donelson, D. 2000. *Creative Selling: Boost Your B2B Sales*. Entrepreneur Press.

Fill, C. & McKee, S. 2011. *Business Marketing Face to Face: The Theory and Practise of B2B*. Goodfellow Publishers Ltd.

Hammersley, M. 2013. *What is qualitative research?* Bloomsbury Academic.

Isohookana, H. 2007. *Yrityksen markkinointiviestintä*. Alma Talent Oy.

Keronen, K. & Tanni, K. 2017. *Sisältöstrategia*. Helsinki: Alma Talent Oy.

Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. *Ylivoimainen asiakaskokemus*. Alma Talent Oy.

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. *B2B Markkinoinnin & myynnin pelikirja - Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin*. 2. painos. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijät. Viro: Printon.

Länsisalmi H. 2013. *Uudista liiketoimintaa*. Alma Talent Oy.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. *Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Helsinki: Talentum.

Presutti, W. & Mawhinney, J. 2013. *Understanding the Dynamics of the Value Chain*. Business Expert Press.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. 2015. *Tutki ja kehitä*. Jyväskylä: PS-kustannus.

### Sähköiset lähteet

Coty Inc. 2017. Viitattu 4.5.2018  
<https://www.coty.com>

Chapman Ruiz, L. & Ross, I. 2014. Viitattu 29.9.2018  
<https://www.cooper.com/journal/2014/07/service-design-101>

Sorvisto-Vuorela, T. 2010. *Hiusalan noutotukun kehittäminen palvelujen johtamisen ja markkinoinnin keinoin*. Opinnäytetyö AMK. Viitattu 7.10.2018  
[http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/22112/Sorvisto-Vuorela\\_Tarja.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/22112/Sorvisto-Vuorela_Tarja.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Wella Professionals. *Our Heritage*. 2018. Viitattu 4.5.2018.  
[https://www.wella.com/professional/en-EN/family-history#/?\\_k=9mam8x](https://www.wella.com/professional/en-EN/family-history#/?_k=9mam8x)

Wickström H. 2013. Tuotemyynnistä kohti ratkaisukeskeisempää liiketoimintamallia. Opinnäytetyö YAMK. Viitattu 17.8.2018. [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/63751/OTN\\_Wickstrom.Henna.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/63751/OTN_Wickstrom.Henna.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Winpos Group Oy. Winpos-kassajärjestelmät. 2018. Viitattu 7.11.2018. <https://www.winpos.fi>

#### Julkaisemattomat

HFC Prestige International Finland Oy. 2016. Wella Shopin asiakastytyväisyyskysely. Helsinki.

HFC Prestige International Finland Oy. 2017. Wella Studio perehdytyskansio. Helsinki.

Vanhanen, O. 2018. Winpos-kassajärjestelmä. Email [olli.pekka.vanhanen@winpos.fi](mailto:olli.pekka.vanhanen@winpos.fi). 7.11.2018

## Kuvat

Kuva 1: Cotyn brändiportfoliota (Coty 2018) .....	7
Kuva 2: Michael Porterin arvoketjumalli (Presutti & Mawhinney 2013, 2).....	10
Kuva 3: Nykyaikainen arvoketjumalli (Presutti & Mawhinney 2013, 5).....	12
Kuva 4: Arvomatriisi (Keronen & Tanni 2017, 122) .....	22
Kuva 5: Wella Shopin asiakkaiden käyntitiheys .....	26
Kuva 6: Wella Shopin kävijät .....	27
Kuva 7: Wella Shop .....	29
Kuva 8: Wella Shopin kassa-alue .....	30
Kuva 9: Täydennyskuorma.....	31
Kuva 10: Havainnoinnin yhteenveto .....	34
Kuva 11: Asiakkaiden haastattelujen yhteenveto ja ratkaisuehdotukset .....	39
Kuva 12: Henkilökunnan haastattelujen yhteenveto ja ratkaisuehdotukset .....	42
Kuva 13: Winpos Groupin nettisivut (Winpos 2018) .....	46



## Taulukot

Taulukko 1: Lean-menetelmän viisi ydintä (Keronen & Tanni 2017, 121) .....	22
Taulukko 2: Kysymykset asiakkaiden tarpeiden selvittämiseksi (Länsisalmi 2013).....	44
Taulukko 3: Kolme tärkeintä kehityskohdetta .....	45
Taulukko 4: Muut kehitysehdotukset .....	51

## Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko.....	59
--------------------------------	----

## Liite 1: Haastattelurunko

### HAASTATTELURUNKO:

1. Kuinka usein asioit Wella Shopissa?
2. Milloin tai miksi asioit Wella Shopissa edustajalta tilaamisen sijaan?
3. Saatko tarvitsemaasi apua/palvelua myymälässä asioidessasi?
4. Koetko myymälän valikoiman riittävänä, puuttuuko Shopista jotain, jota joutuu hakemaan toisesta tukkumyymälästä?
5. Koetko asioinnin Shopissa vaivattomaksi? Jos ei, mitä haluaisit muuttuvan?
6. Toivoisitko hintojen olevan esillä myymälässä?
7. Toivoisitko Shopista omaa uutiskirjettä esim. tarjouksista ja koulutuksista?
8. Koetko saavasi Shopissa tietoa uutuuksista?
9. Sopivatko Wella Shopin aukioloajat sinulle?
10. Onko sinulla muita kehitysehdotuksia tai toiveita Wellalle tai Wella Shopille?