



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Asiakaskokemuksen kehittäminen, case Kosme- tiikkayritys X

Oasmaa, Suvi
Tervo, Mira

2017 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Asiakaskokemuksen kehittäminen,
case Kosmetiikkayritys X

Oasmaa Suvi
Tervo Mira
HLG13SN, HLA14KN
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2017

Oasmaa Suvi, Tervo Mira

Asiakaskokemuksen kehittäminen, case Kosmetiikkayritys X

Vuosi 2017 Sivumäärä 65

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia ja kehittää Kosmetiikkayritys X:n asiakaskokemusta. Tutkimusongelmana oli etsiä ristiriitoja Kosmetiikkayritys X:n keskijohdon näkemysten ja asiakaspalvelun nykytilanteen välillä. Tavoitteena oli löytää ristiriitoja näiden välillä ja luoda kehityssuunnitelma niiden ratkaisemiseksi. Kehityssuunnitelman avulla Kosmetiikkayritys X voi kehittää asiakaspalveluaan henkilökohtaisemmaksi.

Tutkimuksen toimeksiantajana ja projektin tilaajana toimi konsultointiyritys Miglio Oy. Tutkimuskohteena oli Kosmetiikkayritys X:n asiakaspalvelu. Tietoperustana käytettiin myyntiprosessia, asiakaskokemusta ja asiakaspalvelua. Tutkimusmenetelminä käytettiin kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusaineiston keruun yhdistelmää. Kvalitatiivinen osuus toteutettiin osallistavalla havainnoinnilla, Mystery shopping -menetelmällä ja haastattelulla. Kvantitatiivinen osuus toteutettiin verkkokyselylomakkeella. Kohderyhmänä kvalitatiivisessa tutkimusosiossa oli 20 - 26 -vuotiaat naiset ja kvantitatiivisessa Kosmetiikkayritys X:n keskijohdon henkilöt.

Ristiriitoja kyselyn vastausten ja havainnointien välillä oli eniten myyntiprosessin ensikosketusvaiheessa sekä tarvekartoituksessa. Esiin nostettiin kolme ristiriitaa: asiakkaan huomiointi hänen tullessa myymälään, avun saanti ja johtopäätösten teko. Näiden ristiriitojen ratkaisemiseksi luotiin kehityssuunnitelma myyjien jatkuvaan kouluttamiseen. Kehitystä mitataan säännöllisillä Mystery shopping -tutkimuksilla. Koulutusten pääpainoina on kehittää myyjien asiakaspalvelua henkilökohtaisemmaksi, lisätä varmuutta ja tuoda yrityksen johtoa lähemmäs suorittavaa tasoa.

Asiasanat: Asiakaskokemus, Myyntiprosessi, Mystery shopping, Asiakaspalvelu

Oasmaa Suvi, Tervo Mira

Development of customer experience, case: Kosmetiikkayritys X

Year	2017	Pages	65
------	------	-------	----

The purpose of this thesis project was to research and develop the customer experience at Kosmetiikkayritys X. The research problem was to search for discrepancies between the vision of the middle management at Kosmetiikkayritys X and the current state of their customer service. A development plan was created to resolve these discrepancies. With the help of the development plan Kosmetiikkayritys X will be able to personalize their customer service. The project was commissioned by Miglio Oy.

The theoretical section examines such areas as the sales process, customer experience and customer service. A combination of qualitative and quantitative research methods were used to obtain research data. Qualitative research methods included participatory observation, mystery shopping-method and interviews. Quantitative methods were implemented via an online survey form. The target group for the qualitative research consisted of 20 - 26 year old females and in the quantitative research the target group comprised Kosmetiikkayritys X's middle management.

Discrepancies between responses to the online survey and observation were most in the sales process parts of first touch and scan of needs. Three discrepancies were brought up: consideration of the customer arriving in store, getting help from personnel and making conclusions. To resolve these discrepancies, a development plan of continuous personnel education was made. Progress will be measured by regular mystery shopping researches. The main focus areas of the personnel education include developing the sales personnel's customer service to offer a more personal service for the customer, increasing confidence in customer situations and bringing the company management closer to performing personnel.

Keywords: Customer experience, Sales process, Mystery shopping, Customer service

Sisällys

1	Johdanto	6
	1.1 Tutkimusongelma	6
	1.2 Rajaus	6
	1.3 Tavoitteet	7
2	Yritys	7
3	Toimeksianto.....	9
4	Myyntiprosessi	9
5	Asiakaspalvelutilanteen vaikuttavat tekijät.....	12
6	Asiakaskokemus	15
7	Tutkimus	19
	7.1 Menetelmät	19
	7.1.1 Osallistava havainnointi	19
	7.1.2 Haastattelu	22
	7.1.3 Kysely.....	23
	7.2 Kohderyhmät	24
8	Tulokset.....	27
	8.1 Kyselyn tulokset	27
	8.2 Mystery Shopping tulokset	36
9	Analyysi	39
10	Kehityssuunnitelma	46
	10.1 Tavoite	46
	10.2 Toteuttamiskeinot	47
	10.3 Aikataulu.....	49
	10.4 Kulut.....	50
	10.5 Vastuuhenkilöt.....	51
11	Diskussio	51
	11.1 Tutkimuksen ongelman ratkaiseminen	52
	11.2 Tutkimusmenetelmien rajoitteet	52
	11.3 Tutkimuksen lisäämä tieto	53
	11.4 Tulosten yleistettävyys.....	54
	11.5 Tulosten hyödynnettävyys	54
	11.6 Jatkotutkimushaasteet	55
	Lähteet	56
	Kuviot..	57
	Taulukot	58
	Liitteet.....	59

1 Johdanto

Keväällä 2016 Miglio Oy tarjosi opinnäytetyön tekijöille aiheen opinnäytetyöhön asiakaskokemustutkimuksesta Kosmetiikkayritys X:ssä. Opinnäytetyön tekijät kiinnostuivat aiheesta välittömästi, sillä heille molemmille kosmetiikan käyttö oli vuosien ajan ollut osa arkipäiväisiä rutiineja, minkä myötä myös Kosmetiikkayritys X ja sen asiakaspalvelu oli tullut tutuksi.

Kosmetiikkayritys X:n ja Miglio Oy:n toivomuksesta yksi tutkimusmenetelmä oli alusta asti sovitusti Mystery shopping. Opinnäytetyön tekijöiden annettiin valita vapaasti muut tutkimusmenetelmät. Tutkittuaan eri tutkimusmenetelmien hyötyjä tutkimuksen kannalta, opinnäytetyön tekijät valitsivat Mystery shoppingin lisäksi haastattelun ja verkkokyselylomakkeen.

Tutkimuksen toteutus tutkimusmenetelmien mukaisesti aloitettiin syksyllä 2016 ja viimeisteltiin keväällä 2017. Tutkimustulokset analysoitiin ja niiden pohjalta luotiin kehityssuunnitelma Kosmetiikkayritys X:n asiakaskokemuksen kehittämiseksi.

Tässä opinnäytetyössä esitellään tutkimus Kosmetiikkayritys X:n asiakaskokemuksen parantamiseksi kokonaisuudessaan. Tutkimuksen esittely aloitetaan teoriaosuudella sisältäen tietopohjan ja tutkimusmenetelmien teorian. Teoriaosuuden jälkeen esitellään tutkimuksen toteutus sekä tutkimuksen tulokset. Tulosten jälkeen on tulosten analyysi sekä tulosten pohjalta luotu kehityssuunnitelma. Lopuksi tutkimuksen onnistuneisuus käsitellään diskussion keinoin.

1.1 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmana oli selvittää Kosmetiikkayritys X:n asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä ja löytää näiden kautta kehityskohteita tutkimusmenetelmien yhdistelmällä. Lisäksi esitettiin ristiriitoja Kosmetiikkayritys X:n keski johdon näkemysten ja myyjien toiminnan välillä. Tutkimuksen kvalitatiivinen osio jaetaan myyntiprosessin vaiheisiin ja tarkastellaan joka vaiheessa esiintulleita tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen.

1.2 Rajaus

Tutkimuksessa keskityttiin myyntiprosessin vaiheisiin ja kuinka eri tekijät sen vaiheissa vaikuttivat asiakaskokemukseen. Myyntiprosessin alku oli yksi merkittävimmistä tutkimuksen kohteista, sillä siinä luodaan ensivaikutelma, joka määrittää asiakkaan mielikuvan yrityksestä.

Hyvä ensivaikutelma mahdollistaa positiivisen vuorovaikutuksen ja asiakas antaa tarvittaessa enemmän anteeksi sekä tulkitsee asiat ensisijaisesti positiivisesti. Tämän takia myyntiprosessin alku on merkittävänä osana asiakaskokemusta. (Aarnikoivu 2005, 93-95)

Tutkimusta rajattiin myös keskittymään erityisesti myyjän toimintaan ja hänen tarjoamaan asiakaspalveluun. Myymälän ilme ja tuotteiden esillepanot rajataan tutkimuksesta pois. Tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät myyjän toiminnassa vaikuttavat asiakaskokemukseen. Tärkeimmäksi tutkimuskohteeksi valittiin juuri myyjät, sillä he toimivat lähimpänä asiakasta, minkä takia he ovat kriittisin tekijä yrityksen menestymisen kannalta (Viitala, Jylhä 2013).

1.3 Tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää valittuja tutkimusmenetelmiä (Mystery shopping ja kysely) käyttämällä ristiriitaisuuksia asiakaspalvelusta kohderyhmien (nuoret naiset ja keskijohdon henkilöt) näkemysten välillä. Näiden ristiriitojen pohjalta luotiin Kosmetiikkayritys X:lle kehityssuunnitelma, jolla ristiriidat saadaan ratkaistua asiakaskokemuksen parantamiseksi.

Ristiriitojen löytämiseksi on tärkeää selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat myyntiprosessissa siihen, että asiakas jää liikkeeseen, ostaa, lähtee tyytyväisenä ja palaa mahdollisesti myös takaisin. Tällainen asiakaskokemus on tavoitteena ja ongelmana on, mitkä tekijät vaikuttavat siihen. Tavoitteena oli määrittää merkittävimmät tekijät, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen ja keskittyä parantamaan erityisesti niitä kehityssuunnitelman myötä. Esimerkiksi kuinka suuressa roolissa myyjä on asiakaskokemuksen onnistumisessa.

2 Yritys

Yritys, jossa tutkimus on toteutettu, voidaan kutsua vain nimellä ”Kosmetiikkayritys X”, sillä yritys on päättänyt, ettei halua nimeään julkaistavan. Tätä päätöstä kunnioittaen myös lähteet ovat nimettömiä, esimerkiksi ”Kosmetiikkayritys X:n verkkosivut”.

Kosmetiikkayritys X

Kosmetiikkayritys X on kauneuden ja hyvinvoinnin erikoisliikkeiden ketju. Myymälöitä ketjulla on Suomessa yli viisi. Yrityksellä on kattava valikoima kauneuteen ja hyvinvointiin liittyviä tuotteita, kuten tuoksujä, luonnontuotteita, meikkituotteita, käsien ja kynsien hoitoon tarkoitettuja tuotteita, hiustenhoitoon liittyviä tuotteita, luonnonkosmetiikkaa sekä myymälästä riippuen myös pieniä asusteita, kuten kangaskasseja. Tuotteiden lisäksi Kosmetiikkayritys X tarjoaa neuvontaa kosmetiikkatuotteiden ja luonnontuotteiden käytössä. (Kosmetiikkayritys X, 2017)

Nimettömänä pysymisen päätöstä kunnioittaen Kosmetiikkayritys X:n liikevaihtoa, myymälöiden tarkkaa lukumäärää tai muita numeerisia tietoja ei voida luovuttaa.

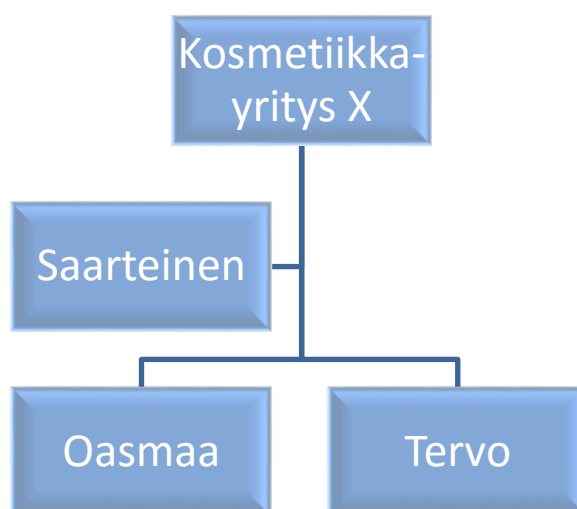
Miglio Oy

Miglio Oy on vuonna 2015 Minna Saarteisen perustama konsultointiyritys, joka on erikoistunut myynnin ja myynnin johtamisen kehittämiseen. Yritys tarjoaa valmennuksia muun muassa vähittäiskaupan alan esimiehille ja johdolle. Minna Saarteinen on toiminut myynnin ja myynnin johtamisen konsulttina 12 vuoden ajan sekä hänellä on sen lisäksi yli 20 vuoden kokemus vähittäiskaupan alalta.

Miglio Oy oli tämän projektin toimeksiantaja ja toimi yhteyshenkilönä Kosmetiikkayritys X:ään. Yhteys Miglio Oy:n ja Kosmetiikkayritys X:n välillä on syntynyt pitkäaikaisesta yhteistyöstä. Kaikki yhteydenpito Kosmetiikkayritys X:än tapahtui Miglio Oy:n kautta. Tämä on siksi, että Miglio Oy:lla on valmiit suhteet Kosmetiikkayritys X:n johtoon ja heidän kanssaan on sovittu, että yhteydenpito tapahtuu vain heidän välillä.

Haasteena oli, että yhteydenpito tuli tapahtua välikäden kautta, mikä aiheutti aikataulujen sovittamista kaikkien osapuolten kesken. Tämä johti aikataulun venymiseen. Tällä järjestelyllä kuitenkin taattiin viestien meneminen perille sekä vastausten saaminen Kosmetiikkayritys X:ltä, kun yhteyshenkilö oli tuttu.

Saarteinen osallistui tutkimusmenetelmien suunnitteluun sekä tulosten analysointiin Oasmaan ja Tervon kanssa, jotta ne vastasivat haluttuja tavoitteita. Tutkimuksen toteuttivat Oasmaa ja Tervo. Tulokset ja analysoinnit hyväksytettiin kuitenkin Saarteisella ja hän toimitti ne Kosmetiikkayritys X:ään. Alla olevassa kaaviossa on vielä kuvattu projektiorganisaation rakenne, mikä selkeyttää yhteyksiä.



Kaava 1: Projektiorganisaatio

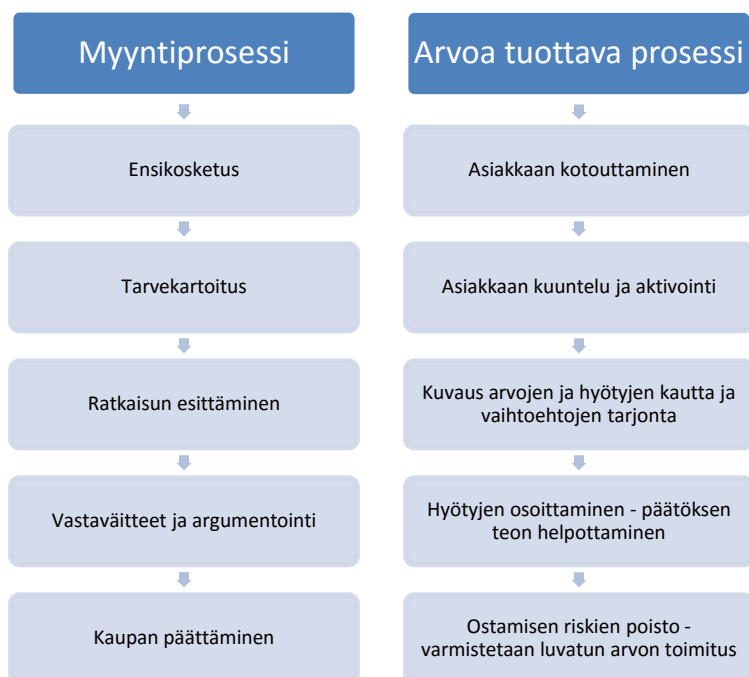
3 Toimeksianto

Miglio Oy on jo pitkään tehnyt yhteistyötä Kosmetiikkayritys X:n kanssa asiakaspalvelun kehittämisessä ja ongelmakohtien löytämisessä sekä niiden ratkaisujen ideoimisessa. Miglio Oy on tutkinut Kosmetiikkayritys X:n asiakaspalvelua yhdessä yrityksen johdon kanssa. Tämä tutkimus toteutetaan Miglio Oy:n toimeksiantona tukemaan jo aiemmin tutkimuksen kohteena olutta Kosmetiikkayritys X:n asiakaspalvelua ja sen luomaa asiakaskokemusta.

4 Myyntiprosessi

Myyntiprosessi koostuu viidestä vaiheesta: ensikosketus (1), tarvekartoitus (2), ratkaisun esittäminen (3), vastaväitteet ja argumentointi (4) sekä kaupan päättäminen (5). Myyntiprosessin etenemistä voidaan edistää arvoa tuottavan prosessin avulla. Arvoa tuottava prosessi tukee myyntiprosessia ja edistää sen onnistumista ja viemistä kaupan päättämiseen saakka. Arvoa tuottavassa prosessissa tärkeintä on vaikuttaa asiakkaan tunteisiin, sillä ostopäätökset tehdään aina tunteella (Grönroos 2009, 47-52). Näiden kahden prosessin avulla varmistetaan asiakkaan myyntiprosessin eteneminen kaupan päättämiseen asti. (Löytänä, Korteso 2011, 79)

Alla on kaavio myyntiprosessin ja arvoa tuottavan prosessin vaiheista. Kaaviosta nähdään selkeästi molempien prosessien eteneminen vaihe vaiheelta ja kuinka ne täydentävät toisiaan. Prosessien vaiheet on kuvattu erikseen kaavion alla. Jokaisessa vaiheessa on kerrottu esimerkkejä, jotka sijoittuvat tutkimuksen kohteena olevaan kosmetiikkamyymälään. Tämä helpottaa muun muassa tutkimuksen analysointivaiheen ymmärtämistä, kun teoriapohjan esimerkit koskevat tutkittua aineistoa.



Kaavio 2: Myynti- ja arvoa tuottava prosessi

Ensikosketus

Myyntiprosessin ensikosketus vaiheessa (1) asiakas saapuu myymälään. Tämä on tärkeä vaihe, sillä siinä luodaan ensivaikutelma. Tässä vaiheessa myyjällä on merkittävä rooli ja hän voi käyttäytymisellään vaikuttaa asiakkaan myyntiprosessin etenemiseen. (Löytänä, Kortesus 2011, 79-81)

Arvoa tuottavassa prosessissa, ensikosketusvaiheessa tehdään asiakkaan olo kotoiseksi esimerkiksi tervehtimällä ja tarjoamalla apua. Myös kiinnostus asiakasta kohtaan osoitetaan tässä vaiheessa, jotta asiakas jää myymälään. Esimerkiksi myyjä voi kysyä asiakkaalta, tarvitseeko hän apua tai mitä on etsimässä, jotta voi auttaa häntä. Näin asiakalle tulee tunne, että hän on tärkeä. (Löytänä, Kortesus 2011, 79-81)

Tutkimuksen toteutuksessa tähän vaiheeseen kiinnitetään erityisesti huomiota ja pyritään huomaamaan vaiheen ongelmakohdat. Tutkimuksessa kiinnitetään huomiota myös asiakkaan sen hetkisiin tunteisiin ja kuinka myyjä omalla toiminnallaan vaikuttaa niihin. Tätä käydään tarkemmin läpi kohdassa 8 Analyysi.

Tarvekartoitus

Ensikosketuksen jälkeen siirrytään myyntiprosessin seuraavaan vaiheeseen - tarvekartoitus (2). Tässä vaiheessa kartoitetaan asiakkaan tarpeet ja pyritään aktivoimaan asiakas kertomaan tilanteensa ja tarpeensa, jotta voidaan tarjota oikeaa ratkaisua. Kartoittamisessa on tärkeää kuunnella asiakasta ja olla aidosti kiinnostunut hänen tilanteestaan. Myyjä voi aktiivoida asiakasta kartoittavilla kysymyksillä. Esimerkiksi jos asiakas on etsimässä kosteusvoidetta, myyjä voi kysyä mitä asiakas on käyttänyt aikaisemmin ja mitä on pitänyt siitä. Avoimet kysymykset eli sellaiset, joihin ei voi vastata kyllä tai ei, ovat hyviä kysymyksiä kartoitusta tehdessä. Näin myyjä saa tietää asiakkaan taustat ja osaa näin rajata vaihtoehtojaan asiakkaalle sopivimmiksi. Tässä vaiheessa on tärkeää, ettei myyjä vedä hätköityjä johtopäätöksiä, vaan kysy ja kuuntelee asiakasta niin, että johtopäätökset koskettavat juuri asiakasta. Mielipide- ja arvokysymykset ovat myös hyviä kartoitusvaiheessa, jotta asiakkaalle pystytään tarjoamaan oikeaa tuotetta ja rajataan heti asiakkaan mielestä huonot pois. (Löytänä, Kortesus 2011, 79-81)

Ratkaisun esittäminen

Kartoittamisen jälkeen tarjotaan ratkaisua ja esitetään vaihtoehtoja arvojen ja hyötyjen kautta (3). Vaihtoehtoja on tärkeä tarjota, jotta annetaan asiakkaalle valta valita hänelle mieluisin. Myyjä voi suositella, mutta asiakas tekee lopullisen päätöksen. Jotta tässä vaiheessa osataan tarjota ratkaisua, täytyy kartoitusvaihe tehdä huolella. Jos asiakas ei pidä myyjän esittämistä ratkaisuista, täytyy palata takaisin tarvekartoitusvaiheeseen. Asiakkaalle saattaa tässä vaiheessa syntyä tunne, ettei myyjä ole kuunnellut häntä, jos myyjä ei osaa ehdottaa asiakkaan mielestä oikeaa ratkaisua. Siinä tapauksessa, jos asiakas on eri mieltä tarjotusta ratkaisusta kuin myyjä, asiakkaalle pitää perustella kyseinen ratkaisu, jotta asiakas ymmärtää miksi myyjä tarjoaa juuri tätä tuotetta. Perustelujen pohjana on hyvä käyttää tarpeen kartoitusvaiheessa esiin tulleita asioita, kuten asiakkaan mielipiteet ja ominaisuudet, joita tuotteelta haluaa. Esimerkiksi myyjä voi perustella asiakkaalle tuotteen sanomalla, kuten aikaisemmin mainitsit, haluat tehokkaasti kosteuttavan, mutta kevyen kosteusvoiteen. Aikaisemmat voiteet eivät ole soveltuneet sinun ihollesi, niin tässä on hyvä tuote, joka vastaa halumaasi. Tämän jälkeen päästäänkin seuraavaan vaiheeseen eli vastaväitteet ja argumentointi. (Löytänä, Kortesus 2011, 79-81)

Vastaväitteet ja argumentointi

Tässä vaiheessa pyritään vakuuttamaan asiakas oikeasta valinnasta ja tuetaan asiakkaan valintaa kertaamalla tuotteen hyödyt juuri hänelle (4). Myyjä vakuuttaa asiakkaan tuotteen tarjoamista hyödyistä sekä sen sopivuudesta juuri hänelle. Myyjän pitää olla valmis kohtaamaan asiakkaan vastaväitteet ja pyrkiä perustelemana tuote asiakkaan tarpeiden mukaan. Tavoitteena on vakuuttaa asiakas tuotteesta ja helpottaa asiakkaan päätöstä ja tukea asiakasta valinnasta. (Löytänä, Kortesus 2011, 79-81)

Kaupan päätös

Tämän jälkeen siirrytään myyntiprosessin viimeiseen vaiheeseen eli kaupan päättäminen (5). Tässä vaiheessa pyritään poistamaan ostamisen riskit asiakkaalta ja tehdään ostamisesta mahdollisimman helppoa ja vaivatonta. Varmistetaan luvutun arvon toimitus sekä tarjotaan esimerkiksi takuita, kuten tuotteen palautus. Näin pidetään huoli siitä, ettei asiakas jää yksi ostopäätöksen jälkeen ja ostopäätöksen teko helpottuu. (Löytänä, Kortesus 2011, 79-81)

5 Asiakaspalvelutilanteen vaikuttavat tekijät

Tässä osiossa käydään läpi asiakaspalvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksessa arvioidaan myyjän tarjoamaa asiakaspalvelua, minkä takia sen laatuun vaikuttavat tekijät on hyvä olla selvillä ennen tutkimuksen toteutusta. Näihin tekijöihin kiinnitetään huomiota tutkimusaineiston keruussa sekä pyritään löytämään myös muita mahdollisesti esille tulleita tekijöitä.

Asiakaspalvelu on kaksipuolista kommunikaatiota. Se on suurimmaksi osaksi myös myyjän esiintymistä, johon vaikuttavat sanallinen sekä sanaton viestintä. Tietenkin myymälän ulkonäkö ja tuotteiden esillepanot kuuluvat asiakaspalveluun ja vaikuttavat palvelutilanteen kulkuun, mutta suuren osan asiakaspalvelusta tekee myyjä. (Valvio 2010, 107-108)

Palvelutilanteessa myyjä on kokoajan esillä. Myyjän puheet, käytös ja asiakkaan kohtelu ovat tärkeitä piirteitä, mutta myös sanaton viestintä vaikuttaa palvelutapahtuman kulkuun. Albert Mehrabin on tämän alan asiantuntija ja hänen mukaansa palvelutilanteen kokonaisviestinnässä ilmeiden ja eleiden painoarvo on jopa 55 prosenttia, äänenpainojen 38 prosenttia ja sanojen vain 7 prosenttia. Sanaton viestintä on siis painoarvoltaan tärkein palvelutilanteessa. (Valvio 2010, 107-108)

Sanaton viestintä

Sanaton viestintä voidaan jakaa seuraaviin osa-alueisiin: kehon asento, liikkuminen, ilmeet ja eleet, katsekontakti, äänenpainot ja sanat sekä oman innostuneisuuden näyttäminen. Seuraavassa osiossa on kerrottu tarkemmin näistä osa-alueista. (Valvio 2010, 108)

Kehon asento

Kehon asento on tärkeä, ettei sillä viesti asiakkaalle väärin. Paras asento palvelutilanteessa on olla mahdollisimman luonnollinen, kädet kannattaa pitää rentoina sivussa ja hartiat alhaalla. Se viestii asiakkaalle avoimuutta sekä antaa helposti lähestyttävän kuvan. (Valvio, 2010, 108)

Muutamaa yleistä asentoa kannattaa välttää. Esimerkiksi kädet puuskassa rinnan päällä on hyvin yleinen asento. Tämä näyttää asiakkaan suuntaan, ettei myyjää kiinnosta asiakkaan kanssa keskusteleminen ja luo etäisyyttä palvelutilanteeseen. Myyjän pitäisi olla helposti lähestyttävä, mutta tämä asento viestii päinvastoin. Toinen asento, jota pitäisi välttää on olla haara-asennossa, kädet vyötäröllä. Tämä asento on uhkaava ja ei sovi asiakaspalvelutilanteeseen. Tätä asentoa käytetään tilanteissa, joissa edellytetään kuria ja järjestystä. Viesti on hyvin käskevä, joka työntään asiakkaat pois palvelutilanteesta. Kolmas asento on pitää omasta kädestään kiinni, niin että kädet ovat suorassa ja ristissä kehon edessä. Tämä antaa aran ja epävarman kuvan myyjästä. Asento viestii, että myyjä on ujo, eikä uskalla tulla palvelemaan asiakasta. Tällöin myös asiakkaan on hankala lähestyä myyjää itse. (Valvio 2010, 108-113)

Liikkuminen

Liikkuminen palvelutilanteessa pitäisi olla mahdollisimman luonnollista ja tarkoituksenmukaista. Rauhallinen liikkuminen antaa uskottavan ja asiantuntevan kuvan. Liian nopeat liikkeet viestivät hermostuneisuutta, eikä anna asiantuntevaa kuvaa. Myös käsien pitäminen taskussa antaa kuvan, että myyjällä on joutilasta aikaa. Kannattaa myös kiinnittää huomiota, ettei anna liian innokasta ja hosuvaan vaikutelmaa, sillä se saattaa häiritä ostajaa. (Valvio 2010, 114)

Ilmeet ja eleet

Hymy on kannattavin ja toimivin ilme asiakaspalvelutilanteessa. Asiakkaat katsovat mieluummin hymyilevää myyjää kuin suu mutrussa olevaa. Lisäksi hymy tarttuu, minkä takia se on kannattavaa asiakaspalvelutilanteessa. Kasvojen ilmeet paljastavat myyjän halun palvella, minkä takia siihen kannattaa kiinnittää huomiota, jos on taipumus näyttää esimerkiksi kylästyneeltä. (Valvio 2010, 114-115)

Eleet ja suusta tulevat sanat eivät saa aiheuttaa keskinäistä ristiriitaa, vaan niiden tulee muilla toisiaan. On suositeltavaa käyttää myös vain yleisesti tunnettuja eleitä, jottei asiakkaalle synny vääränlaista mielikuvaa. Toisin sanoen asiakkaan tulee voida tunnistaa helposti eleestä, mitä asiakaspalvelija tarkoittaa. (Valvio 2010, 114-115)

Katsekontakti

Katsekontakti on voimakkaimpia vaikutuksen keinoja asiakaspalvelutilanteessa, sillä suoralla katsekontaktilla voi viestittää sanattomasti, että hänet on huomattu (Valvio 2010, 116). Huomattu asiakas kokee itsensä merkitykselliseksi. Katsetyyppejä on kolme: virkakatse, sosiaalinen katse ja intiimi katse (Pease, 1985, 38-40).

Virkakatseella viestitetään kyseessä olevan puhtaasti työasia ja se muodostuu silmien ja otsan keskikohdan rajaamaan kolmioon. Virkakatse on turvallinen valinta työtilanteessa, esimerkiksi reklamaatiota vastaanotettaessa, sillä se antaa asiallisen kuvan. (Pease 1985, 38-40)

Sosiaalisella katseella viestitään avoimuutta, lämpöä ja luottamusta. Ominaisuuksistaan johtuen sosiaalinen katse sopii tilanteeseen, jossa asiakaspalvelija suosittelee asiakkaalle jotain. Katse muodostuu silmien ja suun rajaamaan alueeseen, keskittyen koko kasvoihin. (Pease 1985, 38-40)

Intiimin katseen kolmio on muita laajempi, sillä siinä missä virkakatseessa ja sosiaalisessa katseessa keskitytään henkilön kasvoihin, intiimissä katseessa huomioidaan ihminen kokonaisuutena. Tämän vuoksi intiimi katse sopii ammatteihin, jotka vaativat asiakkaan jatkuvaa ulkoista arvioimista. (Pease 1985, 38-40)

Äänenpaino ja sanat

Palvelukokonaisuutta ei voida muodostaa pelkällä elekielellä, sillä viestin viemiseksi tarvitaan sanoja. Hyvä puheääni on hyvän esiintymistaidon kulmakiviä. Tämän vuoksi asiakaspalvelijan on hyvä välttää liian hiljaista ääntä, sillä hiljainen ääni antaa puhujasta helposti ujon ja epävarman kuvan. Sen sijaan asiakaspalvelijan tulee puhua kuuluvalla äänellä, kumminkaan korottamatta ääntään, painottaen tärkeimpiä ominaisuuksia sanoina esitellystä tuotteesta tai palvelusta. Painotetut sanat jäävät asiakkaalle voimakkaammin mieleen. Puheessa on hyvä pitää myös taukoja, jotta asiakas ehtii käsitellä kuulemansa asiat, eikä väsy jatkuvaan puheeseen. Puheen tauotuksen, painotuksen ja äänen kuuluvuuden lisäksi asiakaspalvelijan tulee välttää sidossanoja, kuten ”eli”, ”ja”, ”tuota”. Sidossanojen käyttö usein puheessa vähentää puheen uskottavuutta, vähentäen samalla asiakaspalvelijan uskottavuutta. (Valvio 2010, 118-119)

6 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus on kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas muodostaa yrityksen toiminnasta. Asiakaskokemus on yksittäisten tulkintojen summa ja näin ollen se ei ole rationaalinen päätös vaan kokemus, johon vaikuttavat myös tunteet ja alitajuiset tulkin-
nat. Asiakaskokemus lisää muun muassa yrityksen asiakastytyväisyyttä ja -pysyvyyttä sekä lisää suosittelijoiden määrää ja vahvistaa sitä kautta myös brändiä. (Löytänä, Kortesus 2011, 11-13)

Asiakaskokemuksen elementit

Asiakaskokemuksessa on kyse odotusten ylittämisestä. Sen avulla asiakaskokemusta voidaan johtaa, kun taataan asiakkaalle odostusten ylittävää kokemusta. Se voidaan jakaa kolmeen osaan, ydinkokemus, laajennettu kokemus ja odotukset ylittävä kokemus. (Löytänä, Kortesus 2011, 59-60)

Ydinkokemus

Ydinkokemus on yrityksen perustehtävä. Esimerkiksi kosmetiikkayrityksellä se on tarjota kos-
metiikkatuotteita. Ydinkokemuksessa tavoitteena on täyttää odotukset eli esimerkiksi, jos asiakas tulee myymälään ja tarvitsee shampoon, hän tietää jo saapuessaan, että myymälä tar-
joaa niitä. Odotukset täytyy siis ensin täyttää ydinkokemuksen varmistamisella, jotta ne voi-
daan ylittää. (Löytänä, Kortesus 2011, 61-62)

Ydinkokemukseen vaikuttaa negatiivisesti esimerkiksi asiakkaiden reklamaatiot ja valitukset tai henkilökunnan huono työilmapiiri, joka vaikuttaa myös asiakkaan mielialaan. Nämä tekijät estävät tai haittaavat ydinkokemuksen syntymisen. Näissä tilanteissa asiakkaan odotuksiin ei olla vastattu, jolloin ydinkokemus jää vajaaksi tai sitä ei tule ollenkaan, sillä odotuksia ei ole täytetty. Tältä vältytään, kun tuotteiden laatua tarkastetaan säännöllisesti, ettei ole virheel-
lisiä tai vahoja tuotteita ja henkilökunta viihtyy työssään, kun heille tarjotaan siihen tarvitta-
vat välineet, kuten koulutus ja perehdytys tehtävään. (Löytänä, Kortesus 2011, 61-62)

Laajennettu kokemus

Laajennettu kokemus tarkoittaa, että ydinkokemukseen tuodaan jotain, mikä lisää tuotteen tai palvelun arvoa asiakkaalle. Se voidaan tehdä esimerkiksi edistämällä tuotteen tuomaa arvoa, tarjoamalla kokonaisuutta esimerkiksi shampoon lisäksi hoitoainetta, joka edistää hiustenhyvinvointia ja hiustenpesun jälkeistä tunnetta. Laajennettua kokemusta voi myös mahdollistaa tarjoamalla valikoimaa, jotta asiakas voi valita juuri hänelle sopivimman vaihtoehdon, eikä hänen tarvitse tyytyä yhteen ja samaan tuotteeseen. Esimerkiksi kosmetiikkayrityksessä tarjoamalla eri hiustyypeille omat shampoot ja hoitoaineet. (Löytänä, Kortesus 2011, 62-63)

Odotukset ylittävä kokemus

Odotukset ylittävä kokemus voi syntyä vasta, kun ydin ja laajennettu kokemus on saavutettu. Odotukset ylittävä kokemus sisältää eri tekijöitä, jotka mahdollistavat kokemuksen. Odotukset ylittävä kokemus on henkilökohtainen, yksilöllinen, aito, olennainen, räätälöity, oikea-aikainen, jaettava, kestävä, selkeä, arvokas ennen ja jälkeen kaupan, selkeästi ja näkyvästi arvokas, tunteisiin vetoava, yllättävä sekä tuottava. Seuraavassa on käyty tarkemmin läpi näitä lueteltuja elementtejä. (Löytänä, Kortesus 2011, 64-66)

Voidaan yleistää, että jokainen asiakas haluaa tulla kohdelluksi yksilönä, eikä osana suurta joukkoa tai segmenttiä. Puhutaan henkilökohtaisuudesta, joka syntyy pienistäkin teoista, joissa yritys ottaa huomioon asiakkaan uniikin tilanteen ja osaa reagoida siihen. Esimerkiksi jos asiakas kärsii kuivasta ihosta, myyjä osaa tarjota asiakkaalle sopivaa kosteusvoidetta ja kertoa, kuinka sen avulla ongelma saadaan hoidettua. (Löytänä, Kortesus 2011, 65)

Yksilöllisyys on toinen elementti, joka tarkoittaa, että yritys mahdollistaa asiakkaan toteuttaa itseään ja asiakas voi ilmaista yksilöllisyytensä ja persoonaansa. Esimerkiksi kosmetiikkayrityksellä se voi tarkoittaa, että yritys tarjoaa eri värejä huulipuniin ja hiusväreihin, jotka eivät välttämättä sovi kaikille tai ole kaikille mieliksi, vaan yritys mahdollistaa asiakkaille itsensä ilmaisemisen omalla tavallaan tuotteiden avulla. (Löytänä, Kortesus 2011, 65-66)

Aitous on myös tärkeä elementti, jotta asiakkaat tuntevat itsensä tärkeäksi yritykselle. Aitous lähtee yrityksen johdosta ja strategiasta. Tavoitteena on antaa niin sanotusti kasvot yritykselle, että sitä johtavat aidot ihmiset, jotka välittävät asiakkaista ja henkilökunnastaan. Tämä heijastuu myyjiin ja sitä kautta asiakkaisiin. Avoin kommunikointi yrityksen sisällä on merkittävin tekijä aitouden mahdollistamiselle. (Löytänä, Kortesus 2011, 66)

Olennaisuus on myös yksi elementti, joka on asiakkaalle tärkeintä. Asiakaskokemukset tulee suunnitella niin, että ne vastaavat suoraan asiakkaan ydintarpeita ja -toiveita. Yrityksen pitää tarjota asiakkaalle tuotteita tai palveluja, joita asiakas olettaa, että sen alan yritys tarjoaa.

Kosmetiikkayrityksellä se tarkoittaa, että se tarjoaa kosmetiikka-alan tuotteita. Olisi outoa, jos esimerkiksi sieltä ei löytyisi kasvojen puhdistustuotteita tai meikkejä. (Löytänä, Kortesus 2011, 67-68)

Kokemukset tulee olla asiakkaille myös räätälöityjä. Yrityksen tulisi ottaa asiakkaan tilanne huomioon tarjotessaan tuotteita tai palveluja ja räätälöidä ne juuri asiakkaalle sopiviksi. Tämä ei ole joka yrityksessä mahdollista ja se riippuu yrityksen prosesseista. Esimerkiksi kosmetiikkayritys tarjoaa paljon meikkituotteita, mutta jos asiakas onkin vasta aloittanut meikkaamisen, eikä tiedä kuinka niitä käytetään oikein, myyjä voisi tällöin näyttää ja opettaa asiakkaalle tuotteiden käytön. (Löytänä, Kortesus 2011, 68-69)

Oikea-aikaisuus on nykyisin entistä enemmän asiakaskokemuksen onnistumiseen vaikuttava tekijä. Esimerkiksi trendit vaihtuvat nopeasti ja yrityksen pitäisi pysyä niissä mukana tuote-tarjonnassaan tai muuten jää jälkeen ja asiakkaat siirtyvät kilpailijalle. Kosmetiikkayrityksellä tämä tarkoittaa esimerkiksi uusien trendivärien tarjoamista meikeissä ja jos markkinoille on lanseerattu täysin uusia tuotteita, tulee niiden löytyä pikimmiten myymälöistä, kun trendejä seuraavat lehdet ovat niistä kertoneet. (Löytänä, Kortesus 2011, 69)

Jaettavuus on nykypäivänä valtavasti kasvanut elementti sosiaalisen median myötä. Tuntuu, ettei mikään ole tehokkaampaa markkinointia yritykselle kuin tyytyväisen asiakkaan jakama päivitys sosiaalisessa mediassa. Parhaimmillaan päivitystä jaetaan eteenpäin ja se päätty vielä lehtiinkin. Myös negatiiviset kokemukset leviävät nopeasti ja voivat olla todella huonoa markkinointia yritykselle. Yrityksen pitääkin olla jatkuvasti valppaana, mitä siitä puhutaan yleisesti eri kanavissa ja reagoida tapahtumiin tarvittaessa. (Löytänä, Kortesus 2011, 70)

Yrityksen pitäisi tähdätä asiakaskokemusten kestävyYTEEN. Tällä tarkoitetaan, että kokemus pysyy asiakkaan mielessä pitkään ja johtaa parhaimmassa tapauksessa suositteluun. Myös jos kokemus jatkuu yhtä hyvänä seuraavallakin kerralla, kokemuksesta tulee entistä kestävämpi. Kosmetiikkayrityksellä tämä tarkoittaa esimerkiksi, jos asiakkaalle on tarjottu ratkaisua pitkään vaivanneeseen ongelmaan ja tullessaan takaisin hänelle tarjotaan siihen lisäksi muita tuotteita ja vakuutetaan siitä, että hän saa kyseisessä myymälässä jatkuvasti samanlaista palvelua. Näin asiakas ei välttämättä vaihda tuotteen tai palvelun tarjoajaa herkästi, koska hänelle on jäänyt kestävä positiivinen kokemus kyseisestä myymälästä. (Löytänä, Kortesus 2011, 70-71)

Selkeys on etenkin kuluttaja-asiakkaalle tärkeää. Yrityksen pitää pystyä viestimään selkeästi, jotta asiakas ymmärtää. Asiakas turhautuu, jos hän ei ymmärrä epäselvästi tai liian vaikeasti selitettyä asiaa. Kosmetiikkayrityksen kohdalla se tarkoittaa esimerkiksi tuotteen käyttöä. Asiakas turhautuu, jos ei ymmärrä miten jokin toimii ja jos sitä ei ole kerrottu esimerkiksi

käyttöohjeessa selkeästi tai myyjä on kertonut käytön liian monimutkaisesti. Selkeydellä tataan paremmin asiakastyytyväisyys myös sen jälkeen, kun asiakas on poistunut myymälästä. (Löytänä, Kortesus 2011, 71-72)

Yrityksen tarjoama tuote tai palvelu pitää olla myös arvokas ennen ja jälkeen kaupan. Asiakkaalle kannattaa tuottaa enemmän arvoa kuin myydä. Arvo pitäisi yrittää luoda ennen kaupan syntymistä. Tällöin myös kauppa saadaan varmemmin. Esimerkiksi kosmetiikkayrityksellä se voi tarkoittaa jo aiemmin mainittua meikkausopastusta ennen kuin asiakas on päättänyt ostaa tuotetta. Myyjä voi näyttää asiakkaan kasvoille, kuinka tuotetta käytetään meikatessa ja asiakas voi vasta sitten päättää, ostaako tuotteen. Tuotteen tai palvelun pitää olla myös arvokas kaupan jälkeen. Tämä mahdollistetaan esimerkiksi tarjoamalla lisäpalveluja tuotteen tueksi. Esimerkiksi kosmetiikkayrityksessä voidaan myydä kynsien hoitotuotteita, mutta niiden lisäksi voidaan tarjota manikyyrejä eli ammattilaisen tekemiä kynsihoitoja ja asiakas voi ostaa kynsien kuntoa ylläpitäviä tuotteita tämän palvelun lisäksi tukemaan hoidon lopputulosta. (Löytänä, Kortesus 2011, 71-72)

Asiakkaalle kannattaa kertoa selkeästi ja näkyvästi tuotteen, palvelun tai kokemuksen arvo. Tämä tarkoittaa, että asiakkaalle näytetään ja verrataan toteutunutta arvoa lupaukseen. Kosmetiikkayrityksellä tämä tarkoittaa esimerkiksi, jos kosteusvoiteen tuotelupauksessa sanotaan, että tuote tekee ihosta silkisen pehmeän, sen pitää toteutua myös asiakkaan käytössä. Myyjää tarvitaan vakuuttamaan asiakas siitä, että tuote toimii niin kuin siinä luvataan. (Löytänä, Kortesus 2011, 72)

Asiakaskokemus pitäisi myös vedota asiakkaan tunteisiin. Tunteet muistetaan pidempään kuin sanat. Asiakaspalvelutilanteessa se voi olla asiakkaan myötätuntoinen kuuntelu, kun hän kertoo ongelmastaan ja avun tarjoaminen tähän liittyen. Tunteisiin vetoaminen voi olla myös hyvin yksinkertaista ja helppoa. Se voi olla esimerkiksi kanta-asiakkaiden muistaminen heidän syntymäpäivänään pienellä onnitteluviestillä. (Löytänä, Kortesus 2011, 72-73)

Yllättävyys on odotukset ylittävässä kokemuksessa suuressa osassa. Positiivisesti yllättynyt asiakas on myös yleisesti ottaen tyytyväinen. Ennalta-arvattavuus ei ole odotukset ylittävää, koska sitä on osattu odottaa, mutta jos jotain yllättävää tapahtuu sen lisäksi, voidaan tilannetta kutsua odotukset ylitettäväksi. Yllättävyyttä ei kannata kuitenkaan korostaa liikaa, sillä se voi syntyä pienistäkin asioista. Pienenkin hyödyn tarjoaminen oikeassa tilanteessa luo odotukset ylittävän kokemuksen. Kosmetiikkayrityksen kohdalla se voi tarkoittaa esimerkiksi tuotenäytteiden tarjoamista, jos asiakas ei osaa tehdä ostopäätöstä samassa hetkessä. (Löytänä, Kortesus 2011, 73)

Asiakaskokemus pitää olla myös yritykselle tuottava. Tätä ei kannata unohtaa, sillä pidemmän päälle odotukset ylittävien kokemusten tarjoaminen ilman siitä tulevaa tuottoa ei ole kannattavaa liiketoimintaa. Odotukset ylittävän kokemuksen tarjoamisella pyritään asiakaspysyvyyteen ja -tyytyväisyyteen, mitkä lisäävät yrityksen tuottavuutta ja kannattavuutta. (Löytänä, Korteso 2011, 73-74)

7 Tutkimus

Tutkimus on jaettu kahteen osioon: kvalitatiiviseen osallistuvaan havainnointiin sekä kvantitatiiviseen kyselylomakkeeseen. Tutkimuksen osa-alueet sekä niihin vaikuttavat tekijät on avattu tarkemmin alakappaleissa.

7.1 Menetelmät

Tutkimusmenetelmiksi on valittu kolme menetelmää: osallistava havainnointi (Mystery shopping), haastattelu ja kysely. Mystery shopping menetelmää on täydennetty haastattelu menetelmällä. Tutkimuksen toteuttajia haastateltiin Mystery shopping -asioinnin jälkeen, jotta kaikki tarvittava tieto saadaan taltioitua. Mystery shopping -menetelmän ja kyselyn avulla saatuja tuloksia vertaillaan tulosten analysointi-vaiheessa. Mystery shopping -menetelmän avulla saadaan konkreettista tietoa asiakaspalvelun toimivuudesta ja kyselyn avulla saadaan selville asiakaspalvelun tavoitteet ja toiveet. Seuraavassa osiossa on kerrottu tarkemmin menetelmistä ja niiden valinnasta.

7.1.1 Osallistava havainnointi

Havainnointimenetelmällä saadaan tietoa siitä miten jokin toimii tai kuinka ihmiset käyttäytyvät tietynlaisessa ympäristössä tai tilanteessa (Grönfors 1982). Ympäristö voi olla luonnollinen tai keinotekoinen. Tässä tutkimuksessa on kyseessä luonnollinen ympäristö, sillä tutkimuksen kohteena ovat myyjät heidän normaalissa työympäristössään. Myyjä ei aseteta eri tilanteeseen kuin normaalisti, minkä takia kyseinen tutkimusympäristö on myyjälle luonnollinen. Havainnointi sopii muun muassa kehittämistehtäviin, sillä sen avulla saadaan todenmukaista tietoa nykytilanteesta, minkä takia se on oivallinen menetelmä tutkimukselle. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 114)

Havainnointi tutkimusmenetelmän valinta liittyy Grönforsin (2001) valintaperusteisiin. Havainnointi on perusteltu menetelmä, jos tutkittavasta kohteesta tiedetään vain vähän tai ei ollenkaan. Toiseksi havainnoinnissa nähdään asiat niiden oikeissa yhteyksissä ja kytkös saatuun tietoon on selkeämpi. Kolmanneksi on todettu, että haastattelu tuo usein voimakkaammin esille

jonkin ilmiön tai normin, mutta ei varsinaisesti siihen liittyvää käyttäytymistä. Havainnoinnissa pystytään paremmin paljastamaan näiden normien ja ilmiöiden ristiriitoja, mitä ei mahdollisesti saavutettaisi vain haastattelulla. Neljänneksi havainnointi monipuolistaa tutkittavasta kohteesta saatua tietoa. (Grönfors 2001)

Havainnointi vaatii huolellista valmistelua. Heti alkuvaiheessa täytyy päättää tutkijan rooli eli kuinka paljon tutkija itse osallistuu havainnointiin. Kaksi ääripäätä ovat passiivinen havainnoija, joka jää koko tilanteesta ulkopuolelle ja vain tarkkailee, sekä aktiivinen osallistuja. Tässä tutkimuksessa käytetään aktiivisia osallistujia, sillä aineistoa kerätään Mystery Shopping eli haamuasiointi-menetelmällä. Siinä tutkija soluttautuu apua tarvitseväksi asiakkaaksi ja arvioi samalla myyjän tarjoamaa asiakaspalvelua. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 115-117)

Havainnointi kohdistuu aina ennalta määrättyyn kohteeseen ja tulokset pyritään heti taltioimaan, jotta he säilyvät todenmukaisina. Muistikuvat aina muuttuvat ajan myötä, minkä takia on tärkeää kirjoittaa havainnoinnit ylös tai tallentaa videolle tai äänitteelle. Videoimiseen tarvitaan kuitenkin aina lupa, mutta se mahdollistaa keskittymisen kunnolla tilanteeseen ja sen arviointiin, kun ei tarvitse miettiä asioiden muistamista. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 115-116)

Havainnoinnin haasteena on, että tutkijan läsnäolo tekee tilanteesta epätodenmukaisen. Tutkittavat saattavat alkaa muokkaamaan käyttäytymistään, koska he tietävät, että heitä tarkkaillaan (Grönfors 1982). Kuitenkin kun kyseessä on asiakaspalvelutilanne, jossa tutkijaa on hyvin vaikea tunnistaa, sillä hän toimii asiakkaana myymälässä, tilanne vastaa todennäköisesti totuutta asiakaspalvelusta. Ongelmia syntyy, jos ympäristö ja tilanne ovat tutkijalle vieraita, jolloin hän ei osaa toimia tilanteessa normaalisti tai kiinnittää huomioita ongelmakohtiin. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 115-117)

Tämä varmistetaan tutkijoiden hyvällä perehdytyksellä tehtävään. Tutkimusympäristö on kosmetiikkaliike, joka on kaikille tutkijoille ennestään tuttu, sillä jokainen käyttää kosmetiikkaa päivittäin.

Mystery Shopping

Mystery shopping on yksi osallistuvan havainnoinnin menetelmä. Siinä tutkija arvioi liikkeen asiakaspalvelua soluttautumalla apua tarvitseväksi asiakkaaksi, samalla arvioiden saatua palvelua ja asiakaskokemusta. Menetelmän avulla saadaan selville kuinka asiakaspalvelun vaatimukset toteutuvat ja vastaavatko ne odotuksia. (Löytänä & Kortesus 2011)

Menetelmä on valittu tutkimukseen sen takia, että se antaa konkreettista tietoa asiakaspalvelun tasosta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen. Näitä tekijöitä voidaan parhaiten selvittää itse havainnoimalla myyntitilanteessa.

Menetelmän haasteena on arvioinnin subjektiivisuus. Ihmiset suhtautuvat eri lailla eri tilanteisiin, mikä pitää ottaa huomioon tuloksia arvioidessa. Mystery shopping -tutkimuksessa on etukäteen asetetut arvioinnin kohteet, joihin keskitytään palvelutilanteessa. Näin varmistetaan, että tietoa saadaan halutuista tekijöistä ja huomio kiinnitetään tutkimuksen kannalta olennaisiin asioihin.

Mystery shopping on menetelmältään subjektiivinen. Tutkimuksessa kuitenkin halutaan subjektiivista näkökulmaa, sillä siinä arvioidaan asiakaskokemusta, mikä on subjektiivinen. Tärkeintä on arvioida palvelutilanne mahdollisimman kriittisesti, jotta oikeat kehityksen kohteet löydetään. Tärkeintä on löytää tarpeeksi pätevät henkilöt suorittamaan havainnointit. Henkilöiden pitää osata arvioida myyntitilannetta ja muistaa tilanteen jälkeen kaikki merkittävimmät tekijät ja pystyä arvioimaan niitä jälkikäteen.

Tutkimukseen valittiin kuusi (6) henkilöä, jotka suorittivat haamuasioinnit. Opinnäytetyön tekijät Oasmaa ja Tervo lukeutuvat näihin kuuteen tutkimuksen toteuttajaan. Henkilöt koulutettiin tehtävään, jotta he osasivat toimia tilanteessa oikein ja keskittyivät olennaisiin asioihin. Mystery shopping -tutkimuksen tukena oli ennelta luotu raportti, joka täytettiin Mystery shopping -asioinnin jälkeen. Raportin kirjoittaminen käytiin läpi toimeksiantajan Miglio Oy:n kanssa ja Oasmaa ja Tervo haastattelivat muut osallistuneet henkilöt ja kirjoittivat raportit heidän puolestaan. Näin varmistettiin, ettei mitään olennaista jää kirjoittamatta. Oasmaa ja Tervo tekivät analysoinnit raporteista Minna Saarteisen avustuksella. Näin arvioinnista saatiin mahdollisimman objektiivinen.

Mystery Shopping -asiointien pääpainona oli arvioida asiakaskokemusta ja sen muodostumista myyntiprosessin eri vaiheiden aikana. Mystery Shopping -tilanteessa käytiin koko myyntiprosessi loppuun asti. Mitään ei tarvinnut välttämättä ostaa, mutta prosessi tehtiin ostopäätös-vaiheeseen saakka. Näin saatiin arvioitua kaikki myyntiprosessin vaiheiden esiin nousseet tekijät. Tärkeintä oli löytää merkittävimmät tekijät kaikissa myyntiprosessin vaiheissa, jotka vaikuttavat hyvän asiakaskokemuksen syntyyn. Tutkimuksessa etsittiin ristiriitoja Kosmetiikkayritys X:n keskijohdon henkilöille osoitetun kyselyn vastauksista verrattuna todelliseen tilanteeseen palvelutilanteessa.

Mystery shopping -asiointien arvioinnin tukena on yhdessä Minna Saarteisen kanssa luotu raportointipohja, jossa on tärkeimmät kysymykset jokaisesta myyntiprosessin vaiheesta. Raportti on jaettu myyntiprosessin vaiheisiin. Jokaisessa vaiheessa kysytään myös, mikä tunne

asteikolla 1-5 oli jokaisessa myyntiprosessin vaiheessa. Näin saadaan selville, missä myyntiprosessin vaiheessa oli mikäkin tunne ja mikä oli lopullinen asiakaskokemus. Raportti löytyy liitteenä, jossa näkyy tutkimuskysymykset.

Mystery shopping -tilanne aloitettiin siten, että opinnäytetyön tekijä (Oasmaa tai Tervo) valmisteli tutkimusryhmän (nuoret naiset) jäsenen kertomalla, miten Mystery shopping -tutkimustilanteessa tulee toimia. Miglio Oy:n Minna Saarteinen oli perehdyttänyt Oasmaan ja Tervon aikaisemmin tehtävään. Valmistelu tapahtui Miglio Oy:n ohjeistuksen mukaisesti. Heitä ohjeistettiin olemaan palvelutilanteessa helposti lähestyttäviä ja pysyttelemään myyjien läheisyydessä. Näin myyjille annetaan mahdollisuus ottaa kontakti ja tarjota apua. Tämän jälkeen tutkimusryhmän jäsen meni Kosmetiikkayritys X:n myymälään opinnäytetyöntekijän kanssa ja suoritti oman Mystery shopping -tutkimusosionsa. Tämän jälkeen tutkimusryhmän jäsen ja opinnäytetyön tekijä siirtyivät myymälän ulkopuolelle. Myymälän ulkopuolelle siirryttyä suoritettiin haastattelu, jossa opinnäytetyön tekijä haastatteli tutkimusryhmän jäsenen ja kirjasi vastaukset ylös sellaisenaan.

7.1.2 Haastattelu

Haastattelu on tutkimusmuoto, jossa tutkija ja tutkittava ovat suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa, luoden näin joustavan tutkimusympäristön. Tutkimusmuoto sisältää muiden tutkimusmuotojen tavoin hyötyjä ja haittoja, joista suurimpana sekä hyötynä että haittana on keskustelumuoitoisuus. Tämän hyöty näkyy siten, että haastateltava saattaa antaa haastattelussa enemmän hyödyllistä tietoa kuin alun perin on tutkijoiden puolesta toivottu. Haastattelun eduiksi luetaan myös mahdollisuus vähentää vastaamattomuutta. Vastaamattomuuden vähentäminen ilmenee mahdollisuutena toistaa kysymys, tarkentaa mitä kysymyksellä tarkoitetaan sekä oikaista väärinkäsityksiä. (Jyrinki, 1974, 11) Keskustelumuoitoisuus tuo mukanaan haastatteen, että haastattelu lähtee sivuraiteille. Tämän vuoksi haastattelua tehdessä tulee olla erityisen tarkka haastattelun pysymisestä suunnitellussa konseptissa. (Hirsjärvi, Remes, Sajaavaara 2007, 199-200)

Tässä tutkimuksessa haastattelu toteutettiin kvalitatiivista tutkimusosiota (osallistuva havainnointi/Mystery shopping) tukevana osiona siten, että mystery shopping-tutkimustilanteen jälkeen mystery shopping-tutkimuksen toteuttaneita henkilöitä haastateltiin. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna eli lomakehaastatteluna, jolloin haastattelun pohjana käytettiin Mystery shopping-tutkimusosiossakin käytettyä Mystery shopping-lomaketta. Puolistrukturoidussa haastattelussa edettiin siten, että kaikille haastateltaville esitettiin täysin samat kysymykset täsmälleen samassa järjestyksessä yhtenäisyyden varmentamiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.) Puolistrukturoitu haastattelu on täysin strukturoitua haastatte-

lua hieman epämuodollisempi, sillä toisin kuin puolistrukturoidussa haastattelussa, strukturoidun haastattelun tarkoitus on antaa haastateltavan valita valmiista vaihtoehdoista (Eskola, Suoranta 2000, 86).

Syy haastattelun valinnaksi kvalitatiivista tutkimusosiota tukevaksi tutkimusmuodoksi oli haastattelun antama mahdollisuus selventää haastateltavan antamia vastauksia välittömästi sekä haastattelun luoma mahdollisuus selvittää Mystery shopping -tilanteen luomia tunteita ilman tulkinnanvaraisuutta, eli suoraan haastateltavalta eikä esimerkiksi lomakelta lukemalla, jolloin väärinkäsitysten riski kasvaa.

7.1.3 Kysely

Tutkimuksen kvantitatiivisen osuuden tutkimusmenetelmäksi on valittu kysely, joka tunnetaan survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä. Survey-tutkimus tarkoittaa kysely- tai haastattelumenetelmällä toteutettua ei-kokeellista tutkimusta. (Tilastokeskus 2017). Tässä tutkimuksessa toteutettavassa kyselyssä tutkija on etäällä tutkittavasta. Perusteena tutkimusmenetelmän valinnalle on saatava laaja kvantitatiivinen aineisto sekä ajankäyttölinen moninaishyöty, eli aineiston keruu useasta paikasta samaan aikaan. Kysely toteutetaan verkkokyselynä. Verkkokysely on tutkimusmenetelmä, joka toteutetaan käytännössä lähettämällä tutkittavalle ryhmälle sähköpostitse tai muuten internetin välityksellä linkki. Linkistä pääsee sivustolle, jolle on luotu lomake vastaamista vasten. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara, 2007, 189-198)

Tässä tutkimuksessa lomake luodaan Google Forms -ohjelmaa (jatkossa Google Forms) käyttämällä. Lomaketta luotaessa tulee huomioida, että lomakkeen pysyminen kohtuullisen pituisena on erityisen tärkeää, sillä liian pitkä lomake heikentää vastaamishalukkuutta (Kvantimotiv 2010).

Verkkokyselyn valinta postikyselyn sijaan on tehty kolmella (3) eri perusteella.

Ensimmäinen peruste on modernius, sillä sähköposti on tutkijoiden toimesta koettu luotettavammaksi ja nopeammaksi tiedonvälitysmenetelmäksi kuin perinteinen kirjeposti.

Toinen peruste on ekologisuus, sillä se on molemmille tutkijoille tärkeä henkilökohtainen arvo. Tämän vuoksi perinteistä paperista kirjepostia ei haluttu käyttää, vaan säästää paperia ja ympäristöä käyttämällä sähköistä levitysmenetelmää.

Kolmas peruste on taloudellisuus, sillä verkkokysely on merkittävästi edullisempi vaihtoehto kuin postikysely. Edullisuus näkyy materiaalikustannusten puuttumisessa. Materiaalikustannuksia postikyselyssä ovat tulostinmusteet, paperit, kirjekuoret sekä postimerkit.

Verkkokyselyn kohderyhmä on Kometiikkayritys X:n keskijohdon henkilöt. Kohderyhmä on esitelty tarkemmin osiossa Kohderyhmä.

Aineistoa kerätään standardoidusti. Tämän vuoksi saatu aineisto käsitellään kvantitatiivisesti eli suhteuttamalla vastauksien merkittävyyttä niiden esiintymismäärään. Tällä tarkoitetaan sitä, että mitä useammin tietty vastaus esiintyy, sitä enemmän sillä on painoarvoa. (Hirsjärvi Remes, Sajavaara 2007, 189-198)

Ennen lomakkeen nimeämistä lähetysvalmiiksi, se hyväksyttiin Miglio Oy:n edustajalla Minna Saarteisella. Opinnäytetyön tekijät (Oasmaa ja Tervo) eivät voineet lähettää kyselylomaketta suoraan myymälän esimiehille sähköisesti, sillä kuten kohdassa Toimeksianto kerrottiin, on Kosmetiikkayritys X:n toiveesta sovittu, että kaikki viestintä opinnäytetyöhön liittyen tapahtuu Miglio Oy:n kautta. Kosmetiikkayritys X:n työntekijöitä on ohjeistettu olemaan luovuttamatta yritykseen liittyviä tietoja kolmansille osapuolille, joten suoralla yhteydenotolla opinnäytetyöntekijöille vastaaminen olisi myös kiellettyä.

7.2 Kohderyhmät

Tässä osiossa esitellään tutkimuksessa käytetyt kohderyhmät. Kohderyhmät on kuvattu mahdollisimman tarkasti tutkimuksen kulun ymmärtämisen helpottamiseksi. Kohderyhmä naiset 20 - 26 vuotta ovat toteuttava kohderyhmä eli tutkittiin heidän saamaa asiakaspalvelua.

Kohderyhmänä naiset 20 - 26 vuotta

Naiset, 20 - 26 -vuotiaat, on valittu toteuttavaksi kohderyhmäksi tutkimusosioon, jossa mitataan henkilökunnan käytöksen luomaa asiakaskokemusta Mystery shopping -menetelmällä. Toteuttava kohderyhmä on valittu kolmella (3) eri perusteella.

Ensimmäinen peruste on, että kohderyhmän on oletettavasti myös kosmetiikkamyymälöiden kohdeasiakasryhmää, erityisesti tulevaisuuden kannalta. 20 - 26 -vuotiaat naiset ovat muutama vuosi kuluttua merkittävä kohderyhmä kosmetiikan ostajina. Merkittävyyttä voidaan perustella Tilastokeskuksen ostoskäytöstutkimuksilla. Tilastokeskuksen mukaan 17 - 24 -vuotiaat käyttivät vuonna 2012 puhtauden ja kauneudenhoitoon keskimäärin 388 euroa ja 25 - 34 -vuotiaat 550 euroa. Suurin kuluttajaryhmä oli tutkimuksessa 35 - 44 -vuotiaat, jotka käyttivät 561 euroa. Tämä tarkoittaa, että kosmetiikkayritysten pitäisi kiinnittää nyt jo huomiota alle 25-vuotiaiden palveluun, sillä he ovat tulevaisuudessa merkittävä asiakaryhmä. Tämän vuoksi yrityksen strategiaa luotaessa vakava virhe on sisällyttää vain suurin kuluttajaryhmä, sillä mikäli muiden kuluttajaryhmien tarpeet ja huomointi laiminlyödään, he ovat sitoutuneet asioimaan kilpailijalla tullessaan suurimman kuluttajaryhmän ikään.

Toinen peruste on, että tutkimuksen tutkijat, Oasmaa ja Tervo, ovat kohderyhmään sopivia, sillä he ovat tutkimuksen toteutuksen aikaan iältään 22-vuotiaita. Näin ollen tutkijat osallistuivat itse tutkimuksen toteutukseen pelkän toteuttavan kohderyhmän koordinoinnin sijaan sekä samaistua muihin kohderyhmään kuuluviin.

Kolmas peruste on, että toteuttavan kohderyhmään kuuluvat ovat oletettavasti kosmetiikasta kiinnostuneita ja/tai kosmetiikkaa päivittäin käyttäviä. Tämän vuoksi tutkimukseen osallistuminen on heille oletettavasti mielekästä ja heidät voidaan luotettavammin sitouttaa mukaan tutkimukseen.

Kohderyhmästä tutkimukseen valittiin kuusi (6) henkilöä. Henkilöt on lyhyesti esitelty alla. Nimet on muutettu henkilöllisyyden suojelemiseksi.

Jäsen 1: Maria

Maria on 22-vuotias ammattikorkeakoulussa opiskeleva nuori nainen, joka on asunut pääkaupunkiseudulla koko ikänsä. Opintojensa ohella Maria työskentelee asiakaspalvelijana osaaikaisesti. Perushygieniaan kuuluvia kosmetiikkatuotteita, kuten shampoota ja suihkugeeliä hän on käyttänyt niin kauan kuin muistaa, mutta meikeistä ja muista kauneudenhoidollisista tuotteista Maria muistaa kiinnostuneensa noin 15-vuotiaana. Hän alkoi käyttää niitä pienissä määrin, mutta 17-vuotiaana kauneudenhoidollisten tuotteiden käytöstä tuli hänelle osa arkipäiväisiä rutiineja. Kauneudenhoidollisiin toimenpiteisiin hän käyttää noin 30 - 40 minuuttia päivässä. Hän arvioi kuluttavansa kosmetiikkatuotteisiin noin 35 euroa kuukaudessa, sisällyttäen tähän summaan perushygieniaan kuuluvat kosmetiikkatuotteet.

Jäsen 2: Katariina

Katariina on 22-vuotias ammattikorkeakoulussa opiskeleva nuori nainen. Hän työskentelee täysipäiväisesti tietotekniikan palvelualalla toimistotehtävissä. Katariina mieltää itsensä hyvin maanläheiseksi, minkä vuoksi luonto ja luonnollisuus ovat hänelle tärkeitä asioita. Perushygieniaan liittyviä kosmetiikkatuotteita hän kertoo käyttäneensä aina. Luonnollisuutta vaalien hän kiinnostui kauneudenhoidollisista tuotteista vasta 14-vuotiaana, vaikka hänen lähipiirinsä alkoi kiinnostua kyseisistä tuotteista vuosia aikaisemmin. 15-vuotiaana kauneudenhoidollisten tuotteiden käytöstä tuli osa hänen arkipäiväisiä rutiinejaan. Kauneudenhoidollisiin toimenpiteisiin hän käyttää noin 20 minuuttia päivässä. Hän arvioi kuluttavansa kosmetiikkatuotteisiin noin 30 euroa kuukaudessa, sisällyttäen tähän summaan perushygieniaan kuuluvat kosmetiikkatuotteet.

Jäsen 3: Elina

Elina on 24-vuotias yliopistossa opiskeleva nuori nainen, joka työskentelee opintojensa ohella osa-aikaisesti opiskeluunsa liittyvällä alalla. Hän on asunut koko ikänsä pääkaupunkiseudulla. Elina on hyvin urheilullinen ja kilpaurheilun myötä kosmetiikan käyttö oli hänellä pitkään hyvin vähäistä, perushygieniaan kuuluva kosmetiikka pois lukien. Ollessaan 15-vuotias hän alkoi käyttämään kauneudenhoidollisia tuotteita osana arkipäiväistä rutiiniaan. Kauneudenhoidollisiin toimenpiteisiin hän käyttää noin 70 minuuttia päivässä. Hän arvioi kuluttavansa kosmetiikkatuotteisiin noin 45 euroa kuukaudessa, sisällyttäen tähän summaan perushygieniaan kuuluvat kosmetiikkatuotteet.

Jäsen 4: Susanna

Susanna on 22-vuotias ammattikorkeakouluopiskelija, joka on asunut koko ikänsä pääkaupunkiseudulla, mutta on pian menossa ulkomaille vaihto-opiskelijaksi. Opintojensa ohella hän työskentelee osa-aikaisesti suosituksessa kahvilaketjussa myyjättärenä. Susanna alkoi kiinnostua kauneudenhoidollisista samaan aikaan ystäväpiirinsä kanssa, 15-vuotiaana. Kosmetiikkatuotteet muodostuivat hyvin nopeasti osaksi hänen arkipäiväistä rutiiniaan. Nykysin Susanna arvostaa enemmän luonnollisuutta ja käyttää kosmetiikkaa vain korostamaan piirteitään. Hän käyttää päivittäiseen kauneudenhoitoonsa noin 20 minuuttia. Kuukausittain hän käyttää kosmetiikkatuotteisiin noin 20 euroa, perushygieniaan kuuluvat kosmetiikkatuotteet mukaanlukien.

Jäsen 5: Helena

Helena on 25-vuotias lopputyötään kirjoittava ammattikorkeakouluopiskelija, joka työskentelee täysiaikaisesti rekrytoinnin parissa. Lapsuutensa ja nuoruutensa hän asui kehyskunnassa, mutta muutti pääkaupunkiseudulle 22-vuotiaana. Helena on jo lapsena kiinnostunut kauneudenhoidollisista tuotteista perushygieniaan kuuluvan kosmetiikan lisäksi, mutta osaksi päivittäisiä arkirutiineja kauneudenhoidolliset tuotteet muodostuivat 11-vuotiaana. Kauneudenhoidollisiin toimenpiteisiin hän käyttää noin 65 minuuttia päivässä. Hän arvioi kuluttavansa kosmetiikkatuotteisiin noin 40 euroa kuukaudessa, sisällyttäen tähän summaan perushygieniaan kuuluvat kosmetiikkatuotteet.

Jäsen 6: Sofia

Sofia on 22-vuotias maailmaa nähnyt nuori nainen. Tutkimuksen toteutushetkellä hän on osa-aikaisesti töissä myyjättärenä ja asuu pääkaupunkiseudulla. Sofia kiinnostui kauneudenhoidollisista tuotteista 15-vuotiaana ja iän myötä kiinnostus kosmetiikkaan on kasvanut. Kauneuden-

hoito on tullut osaksi Sofian arkipäiväistä rutiinia hänen ollessa 16-vuotias. Sofia on kiinnostunut kosmetiikasta ja seuraa paljon alan trendejä. Hän on myös valmis käyttämään rahaa tuntuun ja laadukkaisiin tuotemerkeihin. Hän käyttää kauneudenhoidollisiin toimenpiteisiin 75 minuuttia päivässä ja noin 70 euroa kuukaudessa.

Kohderymänä keskijohdon henkilöt

Kosmetiikkayritys X:n keskijohdon henkilöt on valittu tutkimuksen kohderyhmäksi verkkokyselyyn. Tämä kohderyhmä on valittu sillä perusteella, että tutkimuksen kannalta on oleellista saada kuva siitä, millainen käsitys keskijohdon henkilöillä on myymälöiden asiakaskokemuksesta ja -tyytyväisyydestä. Ilman tätä otantaa ei voida verrata Mystery shopping -menetelmällä saatuja vastauksia käsitykseen nykytilanteesta ja näin löytää ongelma-kohtia. Ilman ongelma-kohtien löytymistä ei voida kehittää ratkaisuehdotuksia.

Tarkkaa lukumäärää kohderyhmän henkilöistä ei pysty määrittelemään, sillä yritys haluaa pysyä nimettömänä ja tunnistamattomissa. Kysely lähetetään Miglio Oy:n kautta myymälöiden keskijohdon henkilöille vastattavaksi.

Tässä kohderyhmässä on kadon riski. Kato tarkoittaa sitä määrää otannassa, joille on lähetetty kysely verkkolomakemuodossa, mutta eivät ole siihen kahdesta pyynnöstä huolimatta vastanneet. Tätä pyritään välttämään kahdella (2) muistutuksella sekä painotuksella siitä, että verkkokyselyyn vastaaminen on kriittistä sekä työnantajayrityksen että oman kehittymisen kannalta.

8 Tulokset

Kaikki tutkimuksen vaiheisiin liittyvät tulokset (Mystery shopping-, kyselylomake- ja haastattelutulokset) oli opinnäytetyön tekijöiden käytettävissä 5.2.2017 keskiyön jälkeen. Mystery shopping -asioinnit toteutettiin pääkaupunkiseudun myymälissä. Tuloksia ei ole kuitenkaan eritelty myymälöiden välille, sillä kyseessä on kosmetiikka-alan ketju, jolloin asiakaspalvelu pitäisi olla myymälästä riippumatta samalla tasolla.

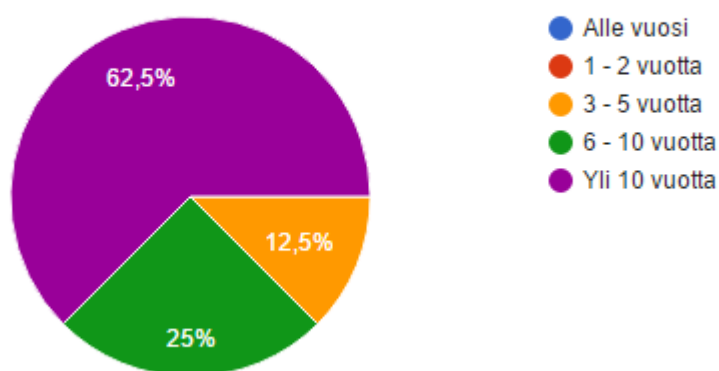
8.1 Kyselyn tulokset

Kysely oli jaettu osioihin myyntiprosessin mukaan. Tulokset on esitelty näiden osioiden mukaisesti helpottamaan analysointi vaiheen tulkintoja. Jokaisen osion tulosten esittämisen jälkeen on vielä taulukko havainnollistamaan tuloksia paremmin. Vastaajia oli yhteensä kahdeksan (8).

Aluksi kysyttiin perustietoja eli kuinka kauan on ollut organisaatiossa ja missä toimipaikassa työskentelee. Toimipaikkoja ei voida jukaista Kosmetiikkayritys X:n salassapitopyyntöä kunnioittaen. Toimipaikkaa kysyttiin kyselyssä Miglio Oy:n työtä varten. Miglio Oy käyttää opinnäytetyötä oman työnsä tukena.

Kyselyn vastaajien taustat ovat suurimmalta osin samanlaiset. Yli 60 prosenttia vastaajista on ollut organisaatiossa jo yli kymmenen vuoden ajan. Vain hieman yli 12 prosenttia vastaajista on ollut 3-5 vuotta organisaatiossa.

Olen ollut töissä organisaatiossa (8 vastausta)



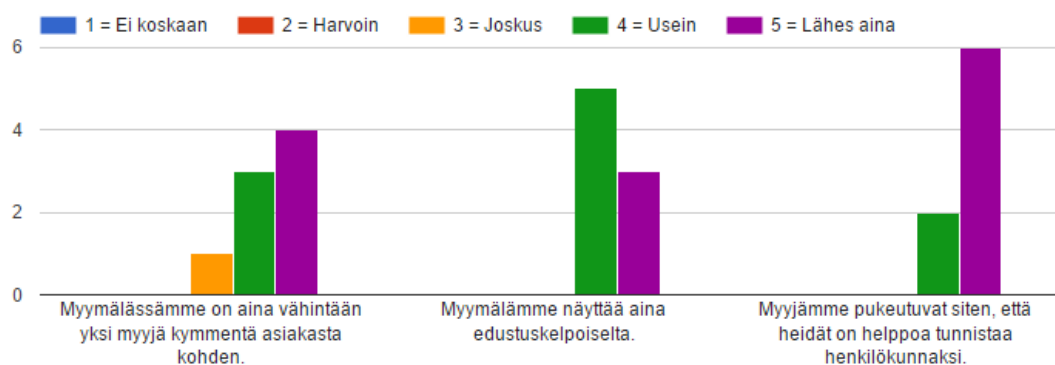
Kuva 1: Vastaajien tausta

Perustietojen jälkeen kyselyssä esitettiin väittämiä, joihin vastattiin asteikolla 1 - 5 (1 = ei koskaan, 2 = harvoin, 3 = joskus, 4 = usein ja 5 = lähes aina) sen mukaan, mikä vastaa parhaiten myymälän tilannetta. Ensimmäinen osio väittämistä koski myymälän kokonaistilannetta.

Esimiehillä on selkeästi positiivinen näkemys myymälöiden asiakaspalvelusta. Sen huomaa kysymysten vastausten keskiarvosta, joka on suurimmassa osassa arvoltaan neljä (4). Negatiivisävytteisiin kysymyksiin vastattiin neutraalisti tai vaihtoehdolla harvoin tai ei koskaan.

Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että kokonaisuudessaan asiakaspalvelu on kiitettävää esimiesten vastausten perusteella. Myymälän kokonaistilanne on melko yksimielisesti usein tai lähes aina edustuskelpoinen ja henkilökuntaa on riittävästi sekä he ovat helposti tunnistettavissa. Avoimessa kohdassa on mainittu, että välillä saattaa olla kiire, jolloin lisähenkilökunnalle olisi tarvetta, jotta kysyntään voisi vastata paremmin.

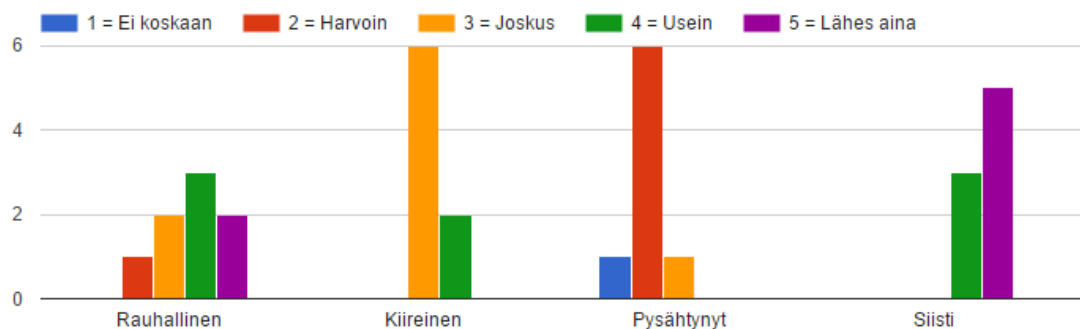
Kokonaistilanne



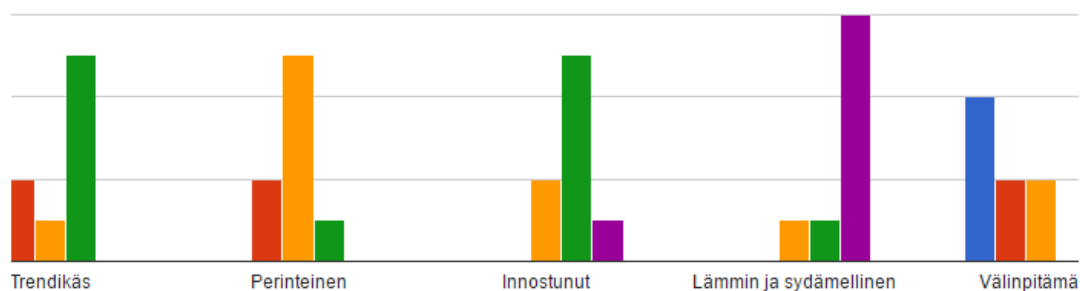
Kuva 2: Kokonaistilanne

Myyvälän tunnelmasta nousi esille muutama kohta. Tunnelmasta on sanottu, että se on suurimman osan mielestä joskus kiireinen, harvoin pysähtynyt, usein tai lähes aina siisti sekä lämmin ja sydämellinen. Eniten vastaukset jakaantuivat rauhallisuudessa, trendikkyudessa sekä perinteikkyydessä. Myös välinpitämättömyydessä vastaukset jakoutuivat vaihtoehtoihin ei koskaan, harvoin ja joskus.

Myyvälän tunnelma on...



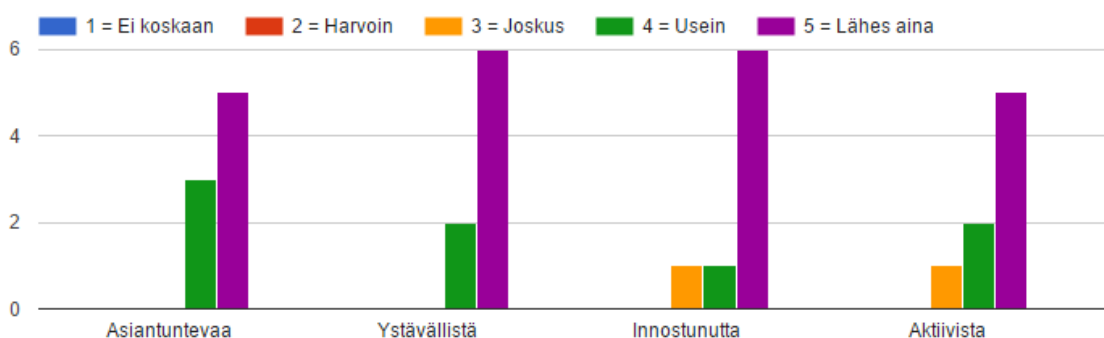
Kuva 3: Myyvälän tunnelma osa 1/2



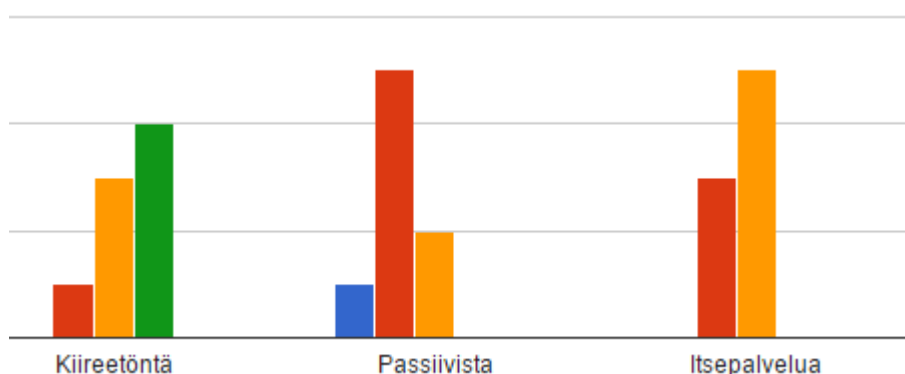
Kuva 4: Myymälän tunnelma osa 2/2

Asiakaspalvelusta sanotaan, että se on usein tai lähes aina asiantuntevaa, ystävällistä, innostunutta ja aktiivista. Palvelu on vastaajien mukaan harvoin tai korkeintaan joskus passiivista tai itsepalvelua.

Asiakaspalvelumme on...



Kuva 5: Asiakaspalvelu osa 1/2

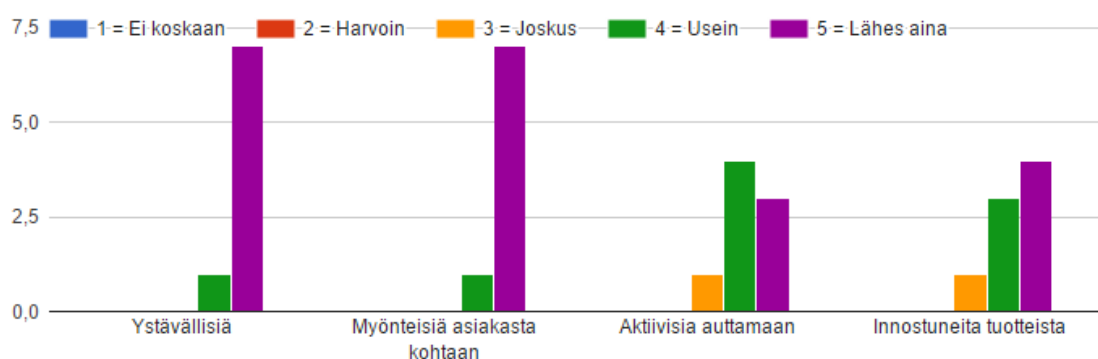


Kuva 6: Asiakaspalvelu osa 2/2

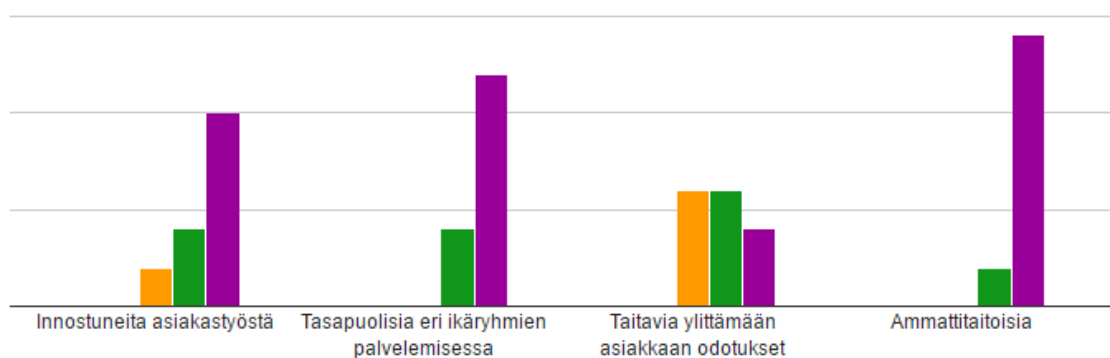
Kyselyssä pyydettiin myös arvioimaan myyjiä. Kokonaisuudessaan vastaukset ovat positiivisia. Vaihtoehtoja harvoin tai ei koskaan ei ole käytetty ollenkaan. Vastausten perusteella myyjät ovat lähes aina ystävällisiä, selkeäsanaisia, myönteisiä asiakasta kohtaan, ammattitaitoisia ja tasapuolisia eri ikäryhmien palvelemisessa. Muissa kohdissa vastaukset jakoutuivat vaihtoehtojen joskus, usein ja lähes aina välille tasaisemmin. Nämä kohdat olivat myyjät ovat aktiivisia auttamaan, innostuneita tuotteista ja asiakastyöstä, taitavia ylittämään asiakkaan odotukset, reippaita, innostuneita kertomaan tuotteiden teknisistä ominaisuuksista ja tuotteiden hyödyistä.

Avoimessa kohdassa on saanut kertoa vielä tarkemmin myyjistä. Vastaajat ovat maininneet, että henkilökunta on nuorta, joten vakuuttavuus on kehityksen kohteena. Vastaajat ovat myös maininneet, että myyjät ovat iloisia ja innostuneita sekä ammattitaidostaan ylpeitä ja haluavat jatkuvasti kehittää itseään.

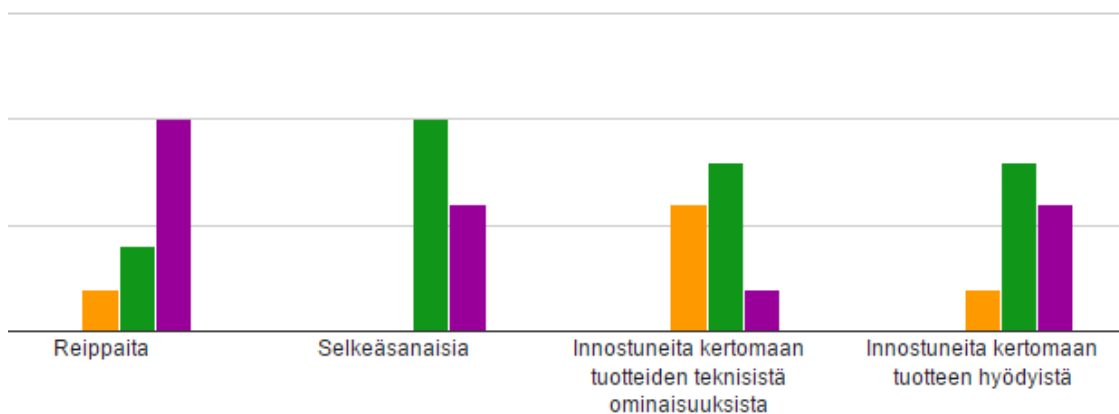
Myyjämme ovat...



Kuva 7: Myyjien arviointi osa 1/3



Kuva 8: Myyjien arviointi osa 2/3



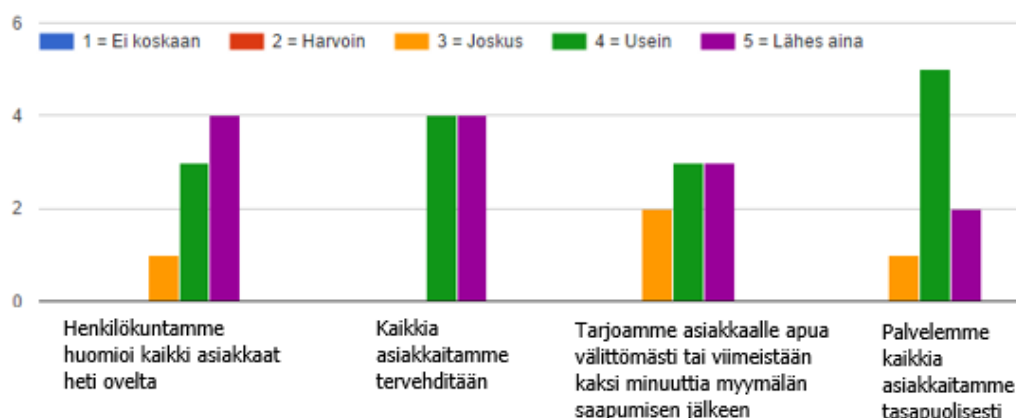
Kuva 9: Myyjien arviointi osa 3/3

Myymälän kokonaistilanteen jälkeen arvioitiin tarkemmin asiakaskokemusta. Tämä osio oli jaettu seuraaviin alaosioihin: ensikosketus, tarvekartoitus, ratkaisun esittäminen ja argumentointi sekä kaupan päättäminen. Myös Mystery shopping -raportti oli jaettu samoihin myyntiprosessin vaiheisiin.

Ensikosketusvaiheen vastaukset ovat kokonaisuudessaan positiivisia ja ainoastaan vaihtoehtoja joskus, usein tai lähes aina on käytetty vastauksissa. Esimiesten mukaan henkilökunta tervehtii kaikkia asiakkaita ja huomioi heidät heti ovelta lähes aina tai usein. Vain yksi vastaajista on kertonut, että ovelta tervehtimistä tapahtuu joskus. Esimiesten mukaan asiakkaille tarjotaan myös apua välittömästi tai viimeistään kahden minuutin kuluttua myymälään saapumisen jälkeen. Tässä kysymyksessä vastaukset jakautuivat tasaisesti joskus, usein ja lähes aina. Kaikkia asiakkaita palvellaan myös tasapuolisesti usein tai lähes aina. Vain yksi vastaajista vastasi, että näin tehdään joskus.

Esimiehillä on selkeästi positiivinen vaikutelma, kuinka myyntiprosessi etenee heti asiakkaan saapuessa myymälään. Nämä kysymykset ovat monen asiakaspalvelutyön perusvaatimuksia, mikä myös selittää kyselyn vastausten positiivisuuden.

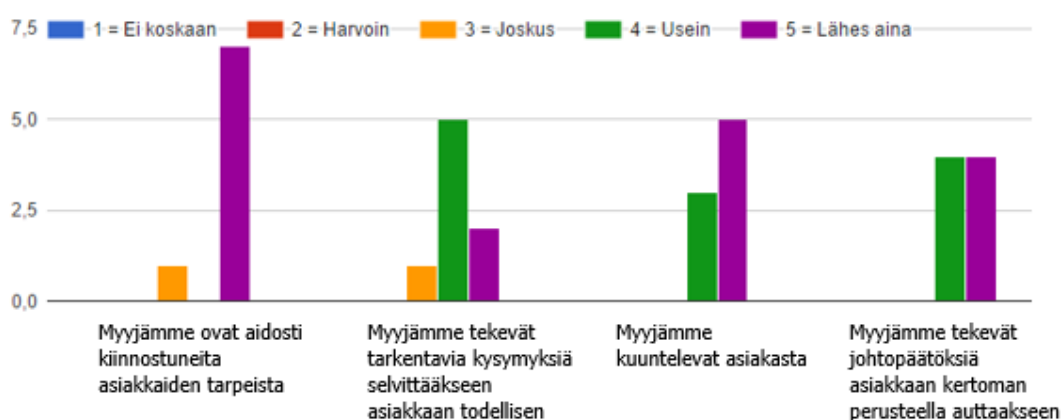
Ensikosketus



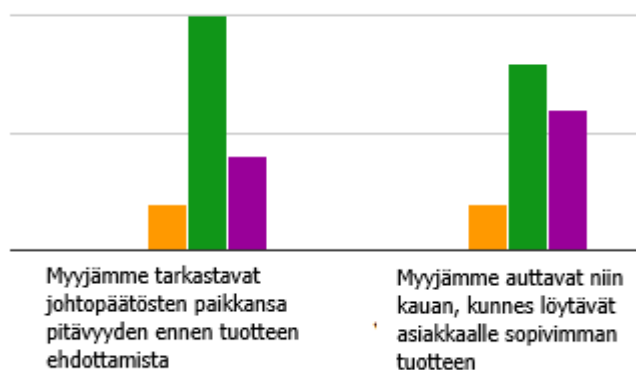
Kuva 10: Ensikosketus

Tarvekartoitusvaiheessa esimiehet ovat vastanneet suurimmaksi osaksi vain vaihtoehtoja usein tai lähes aina. Yleisesti voidaan todeta, että esimiesten näkemys tarvekartoituksesta on todella positiivinen. Vain yksi vastaajista on valinnut vaihtoehdon joskus useampaan kohtaan. Keskijohdon henkilöiden näkemyksen mukaan myyjät ovat lähes aina aidosti kiinnostuneita asiakkaiden tarpeista sekä usein tai lähes aina kuuntelevat asiakasta, tekevät tarkentavia kysymyksiä ja johtopäätöksiä todellisen tarpeen selvittämiseksi asiakkaan kertoman perusteella ja tarkastavat sen oikeellisuuden sekä auttavat niin kauan, kunnes löytävät asiakkaalle sopivan tuotteen.

Tarvekartoitus



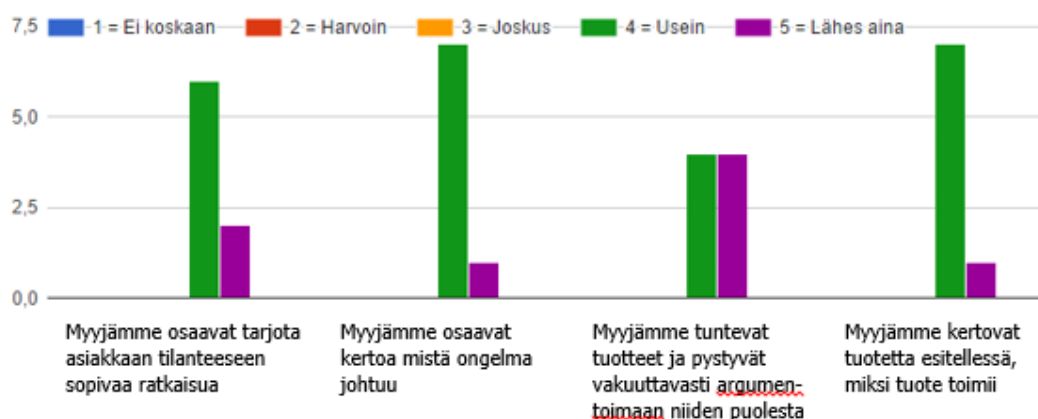
Kuva 11: Tarvekartoitus osa 1/2



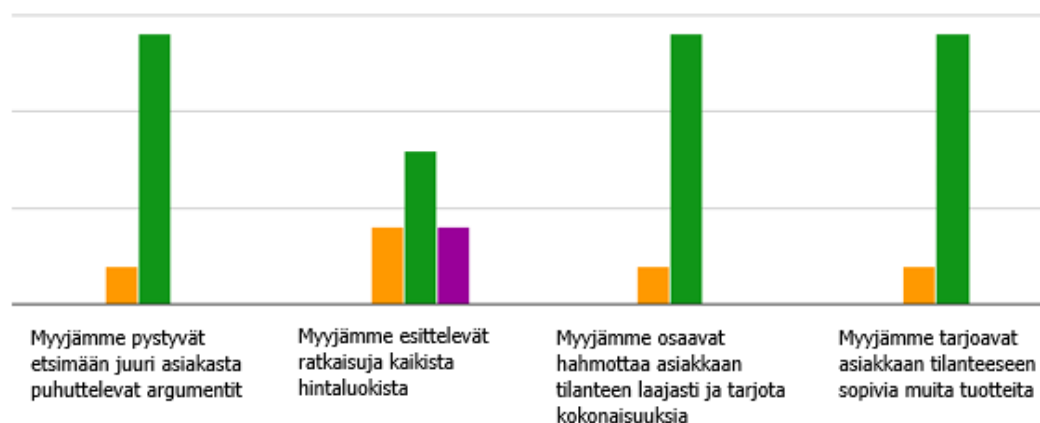
Kuva 12: Tarvekartoitus osa 2/2

Ratkaisun esittäminen ja argumentointi -osiossa sama positiivinen näkemys vastauksissa jatkuu. Tässä kohdassa on käytetty suurimmaksi osaksi vaihtoehtoa usein ja vähemmän vaihtoehtoa lähes aina ja joskus. Myyjät osaavat vastausten mukaan usein tarjota asiakkaan tilanteeseen sopivaa ratkaisua ja kertoa mistä ongelma johtuu. Lisäksi myyjät tuntevat usein tuotteet ja osaavat argumentoida niiden puolesta vakuuttavasti ja kertoa, miksi tuote toimii asiakasta koskettavilla argumenteilla sekä hahmottamaan asiakkaan tilanteen laajasti ja tarjota kokonaisuuksia ja tilanteeseen sopivia muita tuotteita. Vastaukset olivat melko yksimielisesti arvoltaan neljä eli usein. Ainoastaan kohta myyjämme esittelevät ratkaisuja kaikista hintaluokista, jakoi vastaukset tasaisesti vaihtoehtojen joskus, usein ja lähes aina. Kuitenkin yleisesti ottaen näkemys ratkaisun esittämisestä ja argumentoinnista on positiivinen ja esimiehet uskovat myyjien kykyihin esitellä ja argumentoida tuotteiden puolesta.

Ratkaisun esittäminen ja argumentointi



Kuva 13: Ratkaisun esittäminen ja argumentointi osa 1/2

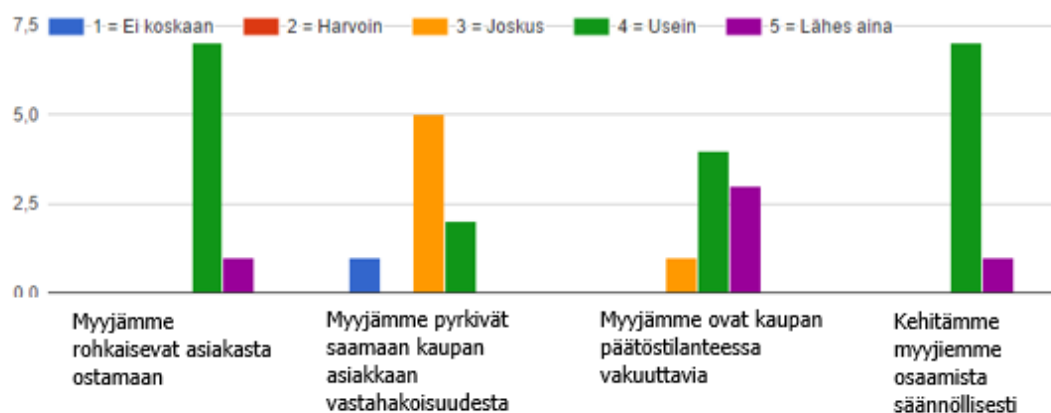


Kuva 14: Ratkaisun esittäminen ja argumentointi osa 2/2

Kaupan päätösosiossa sama positiivisuus jatkuu, mutta nyt vastaukset jakautuvat enemmän vaihtoehtojen välillä. Keskijohdon henkilöiden mukaan myyjien osaamista kehitetään usein. Vastausten perusteella myyjät rohkaisevat usein asiakasta ostamaan esittelemänsä tuotteen. Myyjät ovat myös kaupan päätöstilanteessa vastausten mukaan suurimmaksi osaksi usein tai lähes aina vakuuttavia.

Kohtaan, myyjät pyrkivät saamaan kaupan asiakkaan vastahakoisuudesta huolimatta, on selkeästi ollut hankala vastata, sillä vastausta joskus on käytetty eniten. Myös vaihtoehto ei koskaan on vastattu kerran ja vaihtoehto usein on saanut kaksi vastausta. Yleisesti muihin väittämiin on vastattu selkeästi ääripäiden lähellä olevien vaihtoehtojen mukaan. Tässä väittämässä kuitenkin huomaa, ettei kysymystä ole välttämättä ymmärretty. Väittämän ajatuksena oli se, että myyjät niin sanotusti tuputtaisivat tuotetta ja yrittäisivät saada niin sanotusti väkisin tuotteen myytyä.

Kaupan päättäminen

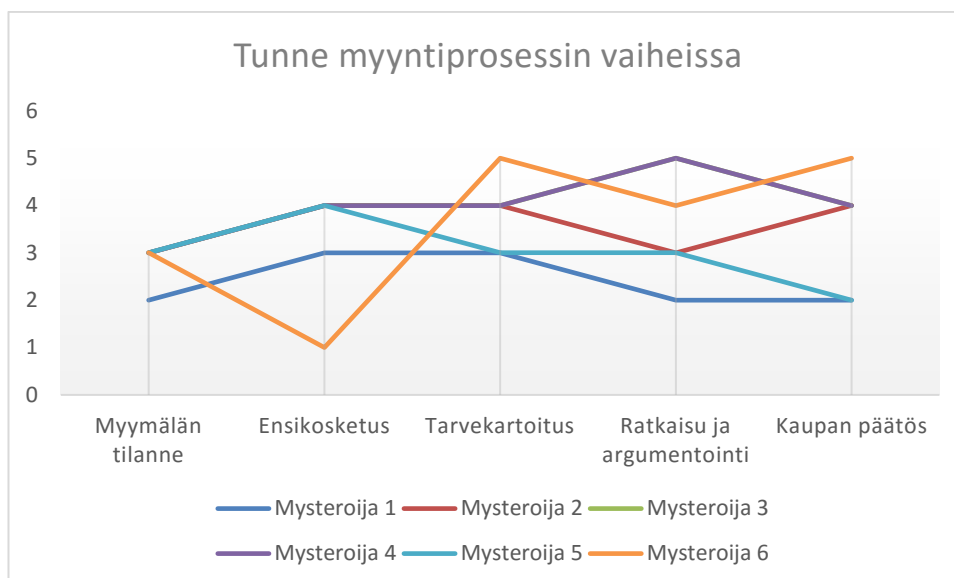


Kuva 15: Kaupan päättäminen

8.2 Mystery Shopping tulokset

Tässä osiossa on esitelty Mystery shopping -asiointien tulokset. Mystery shopping -tutkijoiden taustat on esitelty aiemmin kohdassa 7.5 Kohderyhmät. Mystery shopping -asiointeja toteutettiin yhteensä kuusi (6) kappaletta pääkaupunkiseudun myymälöissä. Mystery shopping -asioijia oli myös kuusi (6) eli jokainen toteutti yhden Mystery shopping -asioinnin. Tulokset on jaettu myyntiprosessin vaiheisiin. Jokaisen myyntiprosessin vaiheen jälkeen kysyttiin sen hetkistä tunnetta asteikolla 1-5 (1=huono, 2=menettelee, 3=ok, 4=hyvä, 5=odotukset ylittyi).

Tutkimuksen toteuttajien kokemukset vaihtelevat myyntiprosessin vaiheissa melko paljon. Etenkin ensikosketus ja ratkaisun esittäminen ja argumentointi -vaiheessa on paljon hajontaa. Alla oleva kuva selkeyttää hajontaa tutkimuksen toteuttajien vastausten välillä. Tutkimuksen toteuttajat 3 ja 4 ovat antaneet samat arvosanat, minkä takia käyriä näkyy kuvaajassa vain viisi kappaletta. Kuvan alla on vielä tulokset taulukkomuodossa, joka selkeyttää kuvan tulkin-taa.



Kuva 16: Mystery shopping -tutkimuksen toteuttajien tunne myyntiprosessin vaiheissa

Alla on vielä taulukko Mystery shopping -tutkimuksen toteuttajien antamista arvioista asiakaskokemuksesta.

	Myymälän tilanne	Ensikosketus	Tarvekartoitus	Ratkaisu ja argumentointi	Kaupan päätös
Mysterioija 1	2	3	3	2	2
Mysterioija 2	3	4	4	3	4
Mysterioija 3	3	4	4	5	4
Mysterioija 4	3	4	4	5	4
Mysterioija 5	3	4	3	3	2
Mysterioija 6	3	1	5	4	5

Taulukko 1 Mystery shopping tutkimuksen toteuttajien tunne myyntiprosessin vaiheissa

Seuraavassa on esitelty Mystery shopping -menetelmän tulokset myyntiprosessin vaiheiden mukaisesti. Tulokset on arvioitu kokonaisuuksina ja nostettu esille suurimpia huomioita kaikkien osalta.

Myymälän tilanne

Myymälän tilanne oli kolmessa Mystery shopping -tilanteessa kiireinen ja kolmessa rauhallinen, jopa pysähtynyt. Myyjiä oli sopivasti asiakkaita kohden kolmessa Mystery shopping -tilanteessa, joissa tilanne oli rauhallinen. Myyjät myös keskustelivat keskenään. Mystery shopping -asioinneissa, joissa myymälän tilanne oli kiireinen, myyjiä vaikutti olevan liian vähän asiakkaita kohden. Myyjät olivat joko kassalla tai auttamassa asiakkaita tai täyttelemässä hyllyjä. Ketään Mystery shopping -tutkimuksen toteuttajia ei tervehditty, kun he saapuivat myymälään.

Ensikosketus

Ensimmäiset tervehdykset tulivat suurimmalle osalle vasta 5 - 10 minuutin kuluttua myymälän saapumisen jälkeen. Neljälle kuudesta tervehdittiin vasta avun tarjoamisen yhteydessä. Mystery shopping -tutkimuksen toteuttajat saivat osalta myyjistä vain vilkaisun tai ei mitään kontaktia ensimmäisten viiden minuutin aikana. Vain yhtä kuudesta tervehdittiin ensimmäisen kahden minuutin aikana, kun hän käveli myymälän päähän ja ohitti myyjän. Apua tarjottiin vasta kymmenen minuutin kuluttua. Yksi viidestä joutui itse pyytämään myyjältä apua, kun oli odottanut jo kymmenen minuuttia palvelun tarjoamista.

Tarvekartoitus

Asiakaspalvelutilanteessa myyjät olivat aktiivisia ja innokkaita kyselemään, mitä tutkimuksen toteuttaja oli tullut etsimään. Suurimmalle osalle myyjät vaikuttivat aidosti kiinnostuneilta ja kartoittivat tilannetta muutamalla tarkentavalla kysymyksellä. Myyjien ammattitaito ja tuote-tuntemus tuli hyvin esille tässä vaiheessa. Myyjät kertoivat kaikille hyvin tuotteiden ominaisuuksista, ainesosista ja koostumuksesta. Tarpeen kartoitus -vaihe oli jokaisen kohdalla nopeasti ohi ja myyjä lähti esittelemään tuotetta ongelmaan. Yhden kohdalla myyjä kartoitti kattavasti tutkimuksen toteuttajan nykytilannetta ja analysoi oikeaa ihotyyppiä kosteusvoidetta varten. Muiden kohdalla myyjä kysyi 2 - 3 yleistä tarvekysymystä, kuten mitä etsii ja mihin tarkoitukseen. Sen jälkeen myyjä lähti esittelemään oikeaa tuotetta.

Ratkaisun esittäminen ja argumentointi

Ratkaisun esittäminen ja argumentointi -kohtaan edettiin nopeasti kaikkien kohdalla. Myyjä esitteli kaikille vain yhtä tuotetta yhdestä hintaluokasta ja merkistä. Kahdelle myyjä tarjosi kokonaisuuksia tarvetuotteen lisäksi. Yhdelle tarjottiin huulipunana kanssa huultenrajauskynää ja asukokonaisuuteen sopivaa kynsilakkaa ja toiselle seerumia kosteusvoiteen alle tehostamaan sen vaikutusta. Yhdelle näiden lisäksi myyjä tarjosi ohimennen kosteuttavaa naamiota, mutta ei lähtenyt myymään tuotetta vaan mainitsi, että seuraavalla kerralla voisi kokeilla.

Kolmelle tutkimuksen toteuttajista myyjän tarjoama tuote oli liian kalliista hintaluokasta. Myyjä ei kuitenkaan tarjonnut vastaavaa tuotetta muusta hintaryhmästä. Tutkimuksen toteuttajat päättivät palvelutilanteen siihen, sillä myyjä ei enää jatkanut ratkaisun esittelemistä yhden tuotteen esittelyn jälkeen. Tutkimuksen toteuttajat poistuivat tilanteesta eri tavoin. Yhdessä tapauksessa tutkimuksen toteuttaja sanoi, että tulee takaisin myöhemmin ostamaan tuotteen. Toisessa tutkimuksen toteuttaja otti tuotteen mukaansa kuin ostaakseen, mutta pa-

lautti sen paikalleen ja kolmannessa myyjä itse kehotti menemään katsomaan tuotetta tavaratalosta. Kolmessa muussa Mystery shopping -asioinnissa tutkijat ostivat myyjän esittelemän tuotteen.

Kaupan päätös

Ostopäätös jätettiin täysin tutkimuksen toteuttajan päätökseksi. Kahdessa tapauksessa myyjä kehotti ostamaan. Yhdessä myyjä kysyi, otetaanko tuotteet mukaan ja toisessa myyjä vahvisti, että tuote toimii varmasti. Muissa tapauksissa myyjä jäi vierelle odottamaan, että tutkimuksen toteuttaja päättää jotain ja tämän jälkeen poistuu tilanteesta tai ohjaa kassalle. Vain yhdelle tutkimuksen toteuttajista lisämyytiin oma-aloitteisesti tarvetuotteen lisäksi kokonaisuutta. Muissa tapauksissa myyjä poistui tilanteesta tai kysyi, voiko muuten auttaa.

9 Analyysi

Tässä kohdassa on analysoitu edellisessä osiossa esiteltyjä tuloksia myyntiprosessin vaiheiden mukaisesti. Jaottelulla on pyritty selkeyttämään, missä myyntiprosessin vaiheessa on eniten ristiriitoja kyselyyn vastanneiden keskijohdon henkilöiden ja Mystery shopping -asiointien välillä. Analyysistä on nostettu esille kolme (3) ristiriitaa, jotka on esitelty sen vaiheen osiossa, jossa ristiriita on havaittu. Kehityssuunnitelma on laadittu näiden esiin nousseiden ristiriitojen pohjalta.

Taustat

Kaikki Mystery shopping -asiointit toteutettiin kahden viimeisen viikon aikana ennen joulua. Vähittäiskaupoissa joulun aika on yksi merkittävimmistä myyntisesongeista, jolloin useat myymälät ovat mahdollisesti keskittäneet resurssinsa mahdollistamaan parhaimman mahdollisen myynnin. Tämä oli sen takia oivallinen hetki toteuttaa Mystery shopping -tutkimukset.

Kyselyyn vastanneiden keskijohdon henkilöiden taustoista voidaan päätellä, että vastaajat ovat kokeneita ja varmasti tuntevat yrityksen toimintatavat ja asiakaspalvelun vaatimukset. Kuitenkin näkemys asiakaspalvelun nykytilasta ei välttämättä ole ajan tasalla, sillä asiakaskunnat ja heidän vaatimukset muuttuvat jatkuvasti. Esimiehet eivät välttämättä työskentele usein myymälän puolella, jolloin näkemys asiakaspalvelusta voi erota totuudesta.

Myymälän tilanne ja tunnelma

Mystery shopping -asioinneissa myymälän tilanne ja tunnelma jakautui täysin. Kolmessa Mystery shopping -tilanteessa myymälän tunnelma oli kiireinen ja kolmessa muussa todella rauhallinen. Tästä huolimatta kontaktin ja palvelun saaminen oli yhtä hankalaa kaikkien tutkimuksen toteuttajien kesken. Sen takia kiirettä ei voi pitää merkittävänä tekijänä arvioinnissa.

Asiakaspalvelu oli tutkijoista selvän enemmistön mukaan ammattitaitoista ja ystävällistä, mikä vastaa myös esimiesten näkemystä. Kuitenkin aktiivisuudesta ja innostuneisuudessa tässä vaiheessa on ristiriita Mystery shopping -tuloksissa verrattuna esimiesten vastauksiin.

Ensikosketus

Esimiehillä on selkeästi positiivinen vaikutelma, kuinka myyntiprosessi etenee heti asiakkaan saapuessa myymälään. Nämä kysymykset ovat monen asiakaspalvelutyön perusvaatimuksia, mikä myös selittää kyselyn vastausten positiivisuuden.

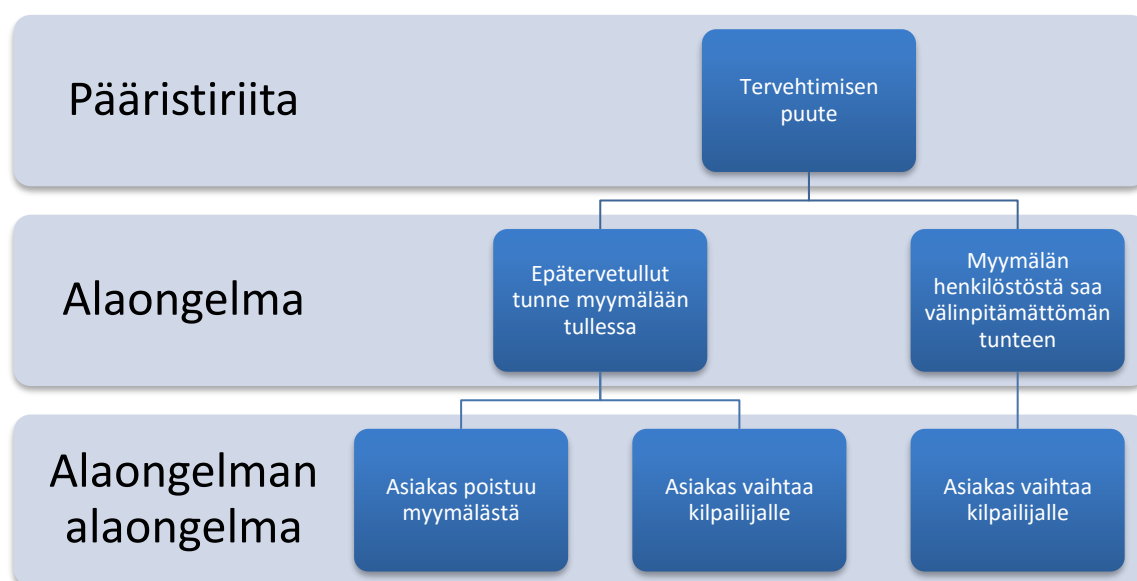
Mystery shopping -asioinneissa tilanne ei vastannut esimiesten näkemystä. Ketään ei tervehditty ovelta. Vain yhtä tutkijaa kuudesta tervehdittiin, kun hän käveli myymälään ja ohitti myyjän matkallaan. Muissa Mystery shopping -asioinneissa tervehdys tuli vasta monen minuutin kiertelyn jälkeen tai vasta avun tarjoamisen yhteydessä. Apua tarjottiin vasta noin 5 - 10 minuutin kuluttua. Yksi tutkijoista joutui itse hakemaan apua, kun kukaan myyjistä ei tullut tarjoamaan sitä.

Mystery shopping -tulosten perusteella myyntiprosessin alussa myyjät eivät olleet aktiivisia tai innostuneita, sillä kukaan ei saanut palvelua kuin vasta aikaisintaan yli viiden minuutin kiertelyn jälkeen. Kuitenkin tarpeenkartoitus vaiheessa myyjät vaikuttivat aktiivisilta ja innostuneilta esitellessään tuotteita, mutta muuten sitä ei näkynyt.

Myös katsekontaktia oli vaikea saada myyjiltä alkutilanteessa. Mystery shopping -tutkimuksen toteuttajia oli neuvottu olemaan mahdollisimman luonnollisia ja helposti lähestyttäviä eli he saivat hakea katsekontaktia myyjiltä ja hakeutua myyjien lähelle, jotta myyjät saisivat mahdollisuuden tarjota apua tai tervehtiä, kun saapuu myymälään. Kuitenkin vain yksi tutkimuksen toteuttajista sai kontaktin myyjään ensimmäisen kahden minuutin aikana. Muut saivat vilkaisun tai nopean hymyn myyjältä, kun oli saapunut myymälään ja alkoi kiertelemään.

Ensikosketusvaihe sisältää eniten ristiriitoja kyselyn vastausten ja Mystery shopping -tulosten välillä. Tämä on selkeästi haastavin vaihe myyjille ja siihen on keskitytty tämän raportin kehityssuunnitelmassa eniten.

Tervehtimisen puute luo liiketoiminnallisia ongelmia. Myyjän tervehtiessä myymälään saapuvaa asiakasta luo tervetulleen tunteen saapuneelle asiakkaalle. Tervehdyksen jäädessä pois asiakkaalle voi tulla epätervetullut tunne, jonka seurauksena asiakas saattaa välittömästi poistua myymälästä ja siirtyä asioimaan kilpailevaan kosmetiikkayritykseen, mikäli kokee siellä olevansa tervetulleempi. Myymälähenkilökunta antaa itsestään välinpitämättömän tunteen jättäessään asiakkaan tai asiakkaat tervehtimättä heti ovelta. Kuten epätervetulleesta tunteesta, myös välinpitämättömästä tunteesta syntyy asiakkaalle helposti tunne, että hän saa välittävämpää ja sen myötä parempaa palvelua kilpailevassa kosmetiikkayrityksessä, jolloin hän siirtyy asioimaan muualle. Alla on esitelty kuviona ristiriita sekä siitä syntyvät, edellä kuvatut, ongelmat.

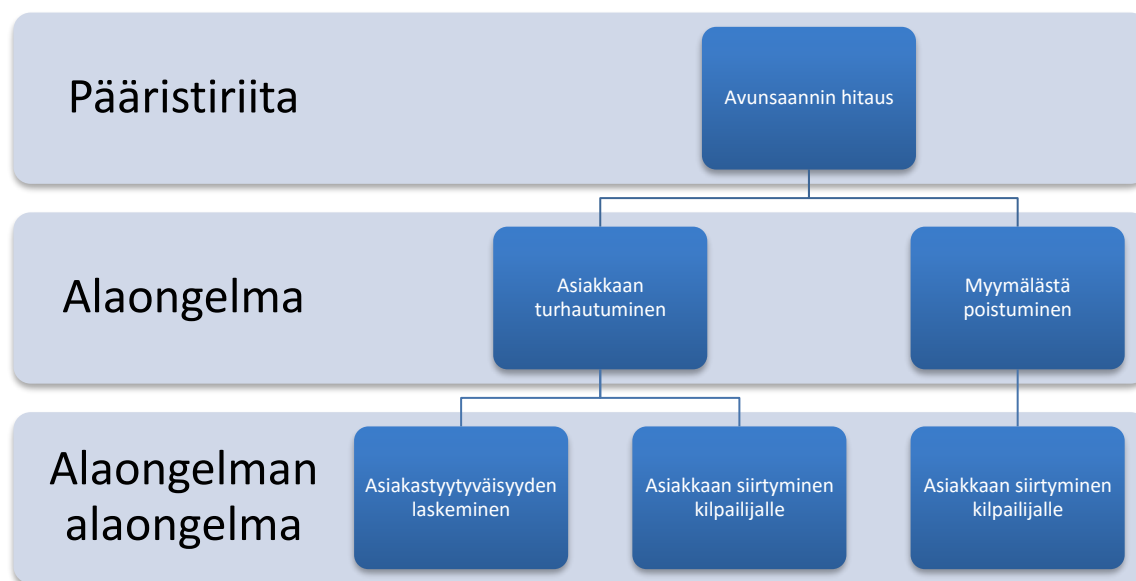


Kuvio 1: Ristiriita 1, tervehtimisen puute

Tuloksista huomataan, että avun saaminen Kosmetiikkayritys X:n myymälöissä on hidasta. Hittauden ei voida sanoa johtuvan tutkimuksen ajankohdasta, vaikka joulukuukin lähestymässä, sillä Mystery shopping -tutkimuksia suoritettiin myös hyvin hiljaisissa tilanteissa samoilla tuloksilla.

Mystery shopping -tutkimuksista saatu tutkimustulos on voimakkaassa ristiriidassa kvantitatiivisen tutkimusosion kyselylomaketutkimuksen tulosten kanssa myös avun saannin nopeudessa. Ristiriita ilmenee sillä, että keskijohdon henkilöt ovat vastanneet asiakkaalle tarjottavan apua välittömästi tai viimeistään kahden minuutin kuluttua myymälään saapumisen jälkeen.

Ristiriita muodostaa myös liiketoiminnallisia ongelmia. Asiakkaan kokiessa, että hän saa apua joko hitaasti tai ei lainkaan, asiakas voi helposti turhautua tai jopa poistua myymälästä kokonaan. Turhautuessaan asiakkaan kokemus myymälästä ja Kosmetiikkayritys X:stä huononee ja ongelman toistuessa usean asiakkaan kohdalla, asiakastyytyväisyys laskee. Asiakastyytyväisyyden laskiessa, asiakkaat helpommin siirtyvät asioimaan kilpailevalla kosmetiikkayrityksellä, mikäli kokevat sieltä saavansa apua paremmin. Alla on esitelty kuviona pääristiriita, eli avunsaannin hitaus sekä siitä seuraavat liiketoiminnalliset ongelmat.



Kuvio 2: Ristiriita 2, avunsaannin hitaus

Tarvekartoitus

Tässä vaiheessa Mystery shopping -tulokset vastasivat eniten kyselyn vastauksia. Myyjät vaikuttivat innostuneilta ja aktiivisilta heti, kun oli saanut kontaktin ja myyjä alkoi kysymään, mitä on tullut etsimään. Myyjät vaikuttivat aidosti kiinnostuneilta asiakkaan tarpeista, kysyvät tarkentavia kysymyksiä ja kuuntelivat asiakasta sekä tekivät johtopäätöksiä asiakkaan kertoman perusteella. Monelle tuli myös yllätyksenä myyjän asiantuntevuus, kun myyjä alkoi kartoittamaan tilannetta. Tässä vaiheessa myös Mystery shopping -tutkimuksen toteuttajien tunne nousi positiivisemmaksi aikaisempaan vaiheeseen verrattuna ja asiakaskokemus selvästi parani heti kontaktin löydyttyä. Tämän takia kontakti olisi hyvä saada heti alkuvaiheessa.

Ainoastaan johtopäätösten paikkansa pitävyden tarkistus ja avun antaminen niin kauan, kunnes sopivin tuote löytyy ovat Mystery shopping -tulosten kanssa ristiriidassa verrattuna kyselyyn. Myyjät esittelivät heti muutaman kysymyksen jälkeen sopivan tuotteen, mutta eivät tarkastaneet asiakkaan kuullen, oliko heidän johtopäätös paikkansa pitävä. Asiakas ei päässyt

näin mukaan johtopäätösten tekoon, jolloin jää epäselväksi, miksi myyjä ajatteli, että tuote on juuri hänelle sopiva.

Ratkaisun esittäminen ja argumentointi

Myyjät esittelivät vain yhtä tuotetta yhdestä hintaluokasta. Puolelle tutkijoista tarjottiin tuotetta tai tuoteparia, joka oli heidän mielestään liian hintava ja he mainitsivat siitä myyjälle suoraan tai päivittelemällä hintaa ääneen myyjän kuullen. Myyjät eivät silti tarjonneet vaihtoehtoisia tuotteita halvemmasta hintaluokasta.

Myyjä olisi voinut tarjota enemmän tuotteita eri tuotemerkeiltä ja hintaluokista. Myyntiprosessi päättyi monen osalta sen takia tähän. Myyjä ei lisämyynyt tai tarjonnut lisää tarvetuotteen lisäksi. Sen takia asiakaskokemus ei ylittänyt odotuksia.

Myyjien tuotetuntemus yllätti monet Mystery shopping -tutkimuksen toteuttajista. Myyjät olivat asiantuntevia ja tiesivät paljon tuotteiden ominaisuuksista. Osalle jäi epäselväksi ominaisuuksien hyödyt tuotteista, jotka olisi pitänyt kertoa tarkemmin.

Vain yhdelle kuudesta myyjä tarjosi oma-aloitteisesti apua kokonaisuuden löytämiseen tutkimuksen toteuttajan mainitsemaa tilaisuutta varten tarvetuotteen esittelyn jälkeen. Kahdelle muulle tarjottiin vaikutusta tehostavaa tuotetta ja toiselle ohi menen hyvää tuotetta tarvetuotteen lisäksi.

Mystery shopping -asioinneista huomattiin, että myyjät ovat todella ammattitaitoisia ja tietävät paljon tuotteista. Kuitenkin yleisesti tutkimuksen toteuttajille tuli tunne, että myyjät vetivät johtopäätöksiä nopeasti ja esittelivät vain yhden vaihtoehdon eivätkä esimerkiksi monia eri hintaryhmiä.

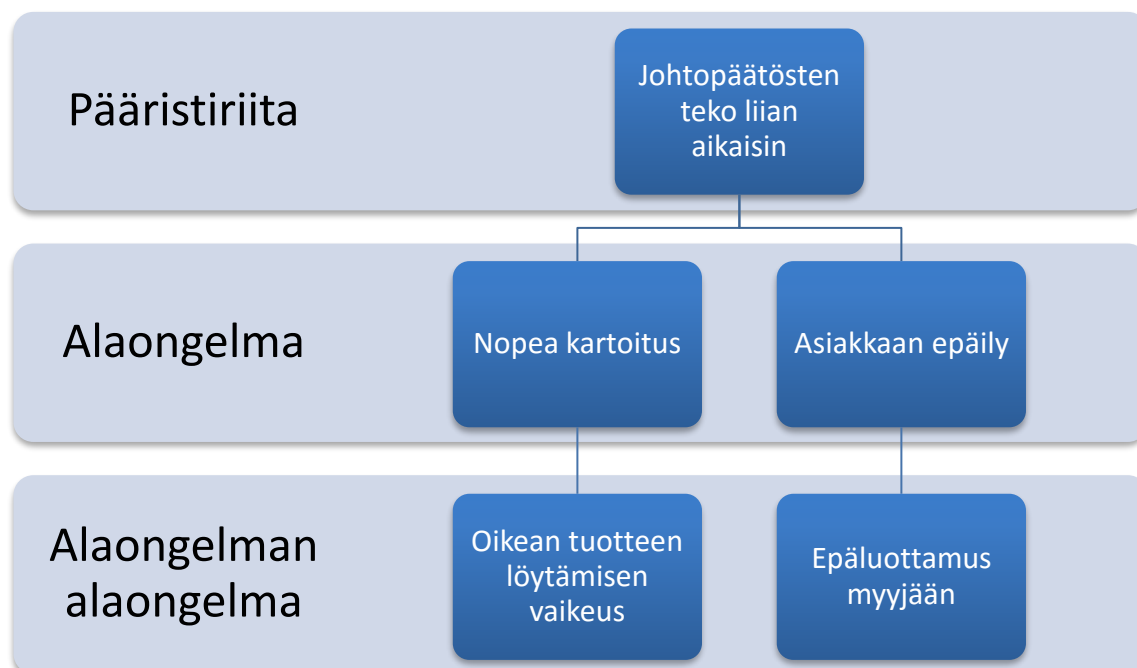
Myyjät kysyivät muutamia tarkentavia kysymyksiä ja sen jälkeen esittelivät jo tuotteen, joka olisi sopiva. Tutkijoille jäi tunne, että onko tuote oikeasti sopiva, kun kartoitus tuntui todella nopealta ja pintapuoliselta. Myyjän ehdottamat tuotteet osuivat kyllä oikeaan, mutta jäi tunne, että oliko se vain tuuria. Tutkijat olisivat halunneet myös vaihtoehtoja mistä valita.

Pääristiritana on johtopäätösten teko liian aikaisin. Kyselyn vastauksien perusteella myyjät tekevät tarkentavia kysymyksiä, kartoittavat asiakkaan tilanteen laajasti ja tekevät johtopäätöksiä auttaakseen. Lisäksi vastauksissa on sanottu, että myyjät tarkastavat johtopäätösten paikkansa pitävyyden ennen tuotteen ehdottamista. Mystery shopping -tilanteessa myyjät kysyivät tarkentavia kysymyksiä ja tekivät johtopäätöksiä, mutta eivät tarkastaneet niiden oikeellisuutta asiakkaan kanssa.

Johtopäätösten teko liian aikaisin johtuu liian nopeasta kartoituksesta, joka on ristiriidan alaongelmana. Kartoitus pitäisi olla tarpeeksi kattava, jotta johtopäätökset ovat suuremmalla todennäköisyydellä oikeita. Nopea kartoitus vaikeuttaa oikean tuotteen löytämistä ja pahimmassa tapauksessa myyjä esittelee sopimatonta tuotetta asiakkaalle. Tämä on nopean kartoituksen alaongelmana. Saattaa olla, että asiakkaalle voisi löytyä täydellinen tuote myymälässä, mutta myyjä on nopealla kartoituksellaan päätenyt tuotteeseen, joka vastaa vain osittain asiakkaan tarpeita ja ei ratkaisekaan ongelmaa kokonaisuudessaan. Tällöin asiakas mahdollisesti huomaa vasta kotona tuotetta käyttäessään, ettei tuote olekaan täysin sopiva ja on tyytymätön ja joutuu lähteä etsimään oikeaa tuotetta uudelleen. Pahimmassa tapauksessa asiakas menee etsimään tuotetta kilpailijalta. Kilpailijalla on tällöin etulyöntiasema, kun asiakas menee myymälään ja kertoo kokemuksensa aikaisemmasta myymälästä. Myyjä pystyy tällöin helpommin tekemään laajemman kartoituksen ja tarjoamaan parempaa tuotetta. Tällöin asiakas mahdollisesti jää kilpailijan asiakkaaksi varmemmin myös jatkossa, koska he ratkaisivat hänen ongelman.

Pääristiriidan toisena alaongelmana on asiakkaan epäily myyjää kohtaan. Ongelma syntyy jos asiakas ymmärrä miksi myyjä tarjoaa juuri kyseistä tuotetta hänelle. Tämä johtaa epäluottamukseen myyjää kohtaan, joka on alaongelman alaongelmana. Asiakas ei välttämättä sano epäilyjään ääneen, minkä takia myyjän on vaikea tunnistaa asiakkaan epäily.

Kehitysehdotuksena onkin, että myyjä voisi asiakkaan kuullen kertoa johtopäätöksensä ja syynsä sille, miksi tarjoaa tuotetta. Se loisi enemmän luottamusta siihen, että myyjä on selkeästi kuunnellut ja on kiinnostunut löytämään tarpeeseen oikean tuotteen ja asiakas saisi mahdollisuuden myös tarkentaa myyjän johtopäätöksiä, jos jokin ei olekaan kohdallaan. Alla on vielä esitelty kuviona pääristiriita eli johtopäätösten teko liian aikaisin ja sen alaongelmat.



Kuvio 3: Ristiriita 3, johtopäätösten teko liian aikaisin

Kauppan päätös

Myyjä ei auttanut merkittävästi ostopäätöksen teossa. Tämäkin on hieman ristiriidassa kyselyn vastauksiin verrattuna. Myyjä antoi suurimassa osassa tapauksissa asiakkaan päättää ottaako tuotteen. Yhdelle myyjä kehotti ostamaan tuotteet ja toiselle myyjä sanoi, että tuote varmasti toimii. Muille myyjä ei osoittanut mitään kantaa ostopäätökseen vaan jäi asiakkaan vierelle odottamaan, minkä päätöksen tekee ja ilmoittaa sitten myyjälle.

Myyjät olivat kolmessa tapauksessa vakuuttavia päätöstilanteessa, joka vastasi kyselyn vastauksia. Kahdessa aikaisemmin mainitun osto-kehotuksen ja tuotelupauksen lisäksi kolmannelle vakuutettiin, että tuote sopii hänelle, mutta ei kehoitettu ostamaan. Vakuuttelu tapahtui enemmänkin tarpeen kartoitus vaiheessa, jossa myyjä kävi kattavasti läpi ihotyypin, nykytilanteen ja tarpeet, mutta ostopäätös jätettiin kokonaan asiakkaalle. Kuitenkin voidaan sanoa, että kolmessa tapauksessa myyjät vakuuttivat tutkimuksen toteuttajan ostamaan tuotteen. Nämä kolme tapausta olivat ainoat, jossa tutkimuksen toteuttaja osti kyseisen tuotteen. Kolmessa muussa myyjä ei vakuuttanut tarpeeksi tai hinta oli liian korkea, jolloin ostopäätös jäi tekemättä. Jos myyjät olisivat olleet vakuuttavampia ja tarjonneet enemmän vaihtoehtoja, mahdollisesti kolme muutakin Mystery shoppaajaa olisi ostanut tuotteen.

Viisi kuudesta löysi etsimänsä tuotteen. Yhdelle neuvottiin menemään tavarataloon, kun vastaavaa tuotetta tai edullisempaa tuotemerkkiä ei löytynyt myymälästä. Tutkimuksen toteuttajalle jäi tunne, että eikö myyjä vain viitsinyt etsiä oikeaa tuotetta, kun ehdotti menemään

toiseen myymälään. Myyjä olisi voinut myös myydä kalliimpaa tuotetta paremmin, että tutkimuksne toteuttaja olisi vakuuttunut, että tuote on hintansa arvoinen. Tämä tapaus sattui yhdessä kiireisessä myymälässä.

Kaupan päätös -tilanne jakoi tutkimusten toteuttajien tunteet. Suurimmalle osalle kaupan päätös -tilanne oli positiivinen ja he saivat haluamansa, mutta osalle asiakaskokemus jäi vakaaksi.

10 Kehityssuunnitelma

Tässä osiossa esitellään tutkimustulosten ja löydettyjen ristiriitojen pohjalta tehty kehityssuunnitelma Kosmetiikkayritys X:lle. Kehityssuunnitelma käydään läpi kohdittain aloittaen kehityssuunnitelman tavoitteesta siirtyen toteuttamiskeinoihin. Toteuttamiskeinojen jälkeen käydään läpi hallinnolliset muuttujat eli aikataulu, kulut ja vastuuhenkilöt.

10.1 Tavoite

Kehityssuunnitelman tavoitteena on kehittää ja edistää asiakaskokemusta Kosmetiikkayritys X:ssä. Tavoitteena on myös parantaa ja luoda avoimemmaksi yrityksen johdon ja henkilökunnan välistä kommunikaatiota. Samalla tuoden johtoryhmän lähemmäs suorittavaa tasoa. Näin yrityksen sisäinen työilmapiiri mahdollisesti paranee, kun kaikki, sekä yrityksen johto että myyjät, tekevät näkyvästi töitä yhdessä asiakaskokemuksen parantamiseksi. Samalla myös myyjien myynti- ja asiakaspalvelutaidot kehittyvät ja myynti mahdollisesti kasvaa.

Myös aikaisemmin raportissa on mainittu kohdassa 5 Asiakaspalvelutilanteen vaikuttavat tekijät, että asiakkalle näkyy myös työilmapiirin tilanne. On siis tärkeää, että johtoryhmä on myös myyjien tukena, jotta työilmapiiri pysyy hyvänä ja positiivisena. Johtoryhmällä viitataan kaikkiin esimiestason henkilöihin kuten myymäläpäälliköihin, yrityksen kehityspuolella työskentelevät henkilöt sekä ketjun johtajat. Näkyvyydellä tarkoitetaan tässä tilanteessa, että jos johtoryhmältä tulee kehitysehdotuksia tai työn tekoon liittyviä muita linjauksia, he esittelisivät ne myyjille olemalla mahdollisesti itse henkilökohtaisesti paikalla. Myös säännölliset myymälän puolella vierailut edistäisivät näkyvyyttä. On tärkeää, että johtoryhmässä olevat ovat henkilökohtaisemmin mukana myyjien kehittämisessä ja koulutuksissa, jotta johtoryhmästä tulee helpommin lähettyvä ja ilmapiiri pysyy avoimena.

Tavoitteisiin päästään mahdollistamalla avoin työilmapiiri. Myyjät olisi hyvä osallistaa johtoryhmän kanssa asiakaspalvelun kehittämiseen. He kuitenkin työskentelevät lähimpänä asiakasta. Myös säännöllisillä koulutuksilla lisätään myyjien itsevarmuutta. Säännöllisillä Mystery

shopping -asioinneilla voidaan mitata asiakaspalvelun kehittymistä. Näin asiakaspalvelu on paremmin mitattavissa ja ongelmakohdat löytyvät helpommin, joihin voi keskittyä paremmin koulutuksissa. Mystery shopping -tulokset olisi hyvä käydä myyjien kanssa läpi, jotta myös myyjät huomaavat kehityksen ja näin ollen varmuus palvelutilanteessa kasvaa.

10.2 Toteuttamiskeinot

Kehitysehdotuksena edellä mainituille ristiriidoille ovat myyjien koulutukset, joilla pyritään asiakaskokemuksen parantamiseen tarjoamalla henkilökohtaisempaa asiakaspalvelua. Kehitysehdotusten toteuttamiskeinoina ovat yrityksen sisäiset koulutukset ja säännölliset Mystery shopping -tutkimukset mittaamaan kehitystä. Kehitysehdotukset on esitelty tarkemmin omissa osioissaan.

Yrityksen sisäiset koulutukset

Koulutusten pääpainoina on asiakaspalvelun kehitys henkilökohtaisemmaksi. Koulutukset toteutettaisiin esimiehen johdolla tai ulkoistamalla esimerkiksi konsultointiyritykselle. Koulutukset voi toteuttaa myös ulkopuolisen yrityksen ja myymälän esimiesten tai ylemmän johdon yhteistyönä. Koulutuksissa keskityttäisiin luomaan laajasta kartoituksesta päivittäinen rutiini asiakaspalveluun ja pääpainona asiakkaan huomioiminen heti alusta alkaen.

Koulutuksia suositellaan säännöllisiksi, noin kerran kuussa, ja erilliset koulutukset esimerkiksi kampanjoiden alussa. Näin varmistamaan, että myyjien osaaminen on ajan tasalla. Koulutusten keston riittää noin 30 minuuttia, jos ne ovat säännöllisiä. Jos myymälällä on resurssipuutaa, koulutukset järjestettäisiin esimerkiksi ennen myymälän avautumista. Näin koulutukset olisi kätevämpi järjestää kun ne olisivat esimerkiksi ennen myyjien työvuoron alkua.

Koulutuksilla pyritään saamaan henkilökuntaa enemmän mukaan johdon päätöksen tekoon ja näin parantaa johdon ja henkilökunnan välistä kommunikointia. Koulutuksissa käydään läpi myyjien kokemuksia ja heidän kehitysehdotuksia asiakaspalvelun parantamiseksi. Myyjät työskentelevät päivittäin asiakkaiden kanssa, minkä takia he tietävät mahdollisesti paremmin asiakkaiden vaatimuksia ja yleisimmät ongelmat.

Toisena toteuttamiskeinona yrityksen sisäisiin koulutuksiin on koko yrityksen niin kutsutut kick off -tapahtumat. Tapahtuman järjestettäisiin esimerkiksi joka kvartaali eli neljännesvuosi. Tapahtumassa käytäisiin yrityksen saavutukset edellisellä kvartaalilla sekä visio ja tavoitteet seuraavalle kvartaalille. Myös yrityksen standardit käytäisiin läpi, jotta ne pysyvät yhtenäisenä koko ketjun kaikissa myymälissä.

Tapahtuman kestoksi suositellaan esimerkiksi 1-2 tuntia per kvartaali. Tapahtuma käytäisiin yrityksen johdon ohjaamana. Vaihtoehtona on myös ulkoisen yrityksen avun käyttäminen helpottamaan henkilöstöresursseja. Johdon edustaja tai ulkopuolinen toteuttaja vierailisi myymälissä järjestämässä tapahtuman henkilökunnalle. Vaihtoehtona on myös luoda esimekiksi video ja esittelypohja, jonka joka myymälän esimies esittäisi henkilökunnalle sopivana ajankohtana. Kolmantena vaihtoehtona on myös kustannustehokas Skype for Business -konferenssi-puhelu yrityksen johdon ja myymälän esimiehen välillä. Myymälän esimies välittäisi konferenssissa käydyn tiedon eteenpäin henkilökunnalle. Vaihtoehtona on myös ulkoisen yrityksen käyttö tapahtuman järjestämisessä, jolloin johdon ei tarvitse miettiä henkilöstö resurssejaan tapahtuman järjestämiseksi.

Koulutusten tavoitteena on rohkaista myyjiä henkilökohtaisempaan asiakaspalveluun. Myyjien itsevarmuuden myötä asiakaspalvelu paranee, kun myyjät ratkaisevat asiakkaiden ongelmia rohkeammin ja oma-aloitteisemmin. Varmuus näkyy myös asiakkaalle, jolloin luottamus myyjään syntyy helpommin.

Koulutusten kulusta ja tunnelmasta raportoidaan yrityksen johtoon, joka voi muokata koulutusten toteuttamistapaa tarvittaessa. On tärkeää pyytää henkilökunnalta palautetta järjestetyistä koulutuksista, jotta niistä saadaan kaikille miellyttäviä ja hyödyllisiä. Näin myös ilma-
piiri pysyy avoimena kun kaikilla on mahdollisuus ilmaista mielipiteensä.

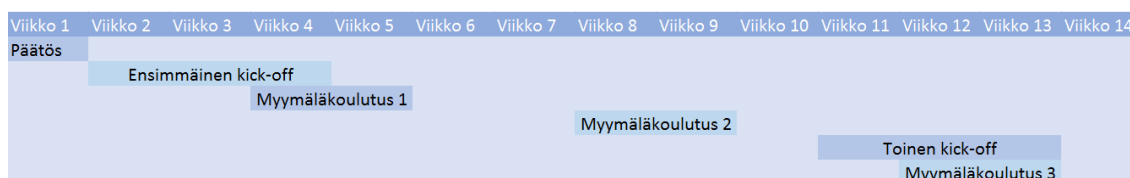
Säännölliset Mystery shopping -tutkimukset

Säännöllisillä Mystery shopping -tutkimuksilla mitataan asiakaspalvelun kehitystä. Näin myyjät ja myymälöiden esimiehet huomaavat kehitykset ja koulutusten vaikutukset. Mystery shopping -tutkimukset suositellaan toteutettavaksi esimerkiksi kerran kuussa jokaisessa liikkeessä, jotta kehitys huomataan ja osataan tunnistaa koulutusten vaikutukset. Kun kehitystä syntyy, Mystery shopping -tutkimusten toteutusväliä voidaan pidentää. Näin voidaan seurata pidemmältä aikaväliltä kehityksen pysyvyyttä ja jatkuvuutta.

Mystery shopping -tulokset on hyvä käydä koko henkilökunnan kanssa läpi, jotta myyjätkin tiedostavat kehityskohteet ja huomaavat myös kehityksen. Näin myyjätkin pääsevät mukaan ideoimaan kehitysehdotuksia. Mystery shopping -tulokset pidettäisiin seuraavan koulutuksen teemana ja keskityttäisiin ratkaisemaan Mystery shopping -tutkimuksessa esiin nousseet ongelmat. Mystery shopping -tutkimukset on ketjun näkökulmasta kätevin ulkoistaa, jolloin tutkimusten analysointi ja kehityssuunnitelmien luonti ei vie henkilöstöresursseja. Ulkoistettu yritys voi myös järjestää mahdollisesti koulutustapahtumat Mystery shopping -tulosten ja analysointien pohjalta. Ulkoistuksen hyvänä puolena on myös, että se tarjoaa ulkopuolisen näemyksen, jolloin kehityskohteet mahdollisesti löytyvät paremmin.

10.3 Aikataulu

Aikataulu esitellään tarkkojen päivämäärien tai viikkonumeroiden sijaan ajanjaksoina, sillä kehityssuunnitelma voidaan ottaa käyttöön mihin vuodenaikaan tahansa.



Kuvio 4: Kehityssuunnitelman käyttöönoton aikataulu

Ensimmäinen viikko: päätös kehityssuunnitelman käyttöönotosta

Aikataulussa on huomioitu päätöksenteko kehityssuunnitelman käyttöönotosta. Aikaa päätöksen tekemiseen johtoryhmässä on annettu yksi (1) viikko. Koulutuksen järjestys ja toteutus voidaan myös ulkoistaa. Aikataulu on toteutettu kuitenkin havainnollistamaan tapahtuman järjestämistä, jos yritys tekee sen omilla henkilöstöresursseillaan. Aikataulu auttaa myös havainnollistamaan tapahtuman järjestelyjen ja toteutuksen kulkua, myös jos se toteutetaan ulkopuolisen toimesta.

Toinen, kolmas ja neljäs viikko: ensimmäisen kick-offin valmistelu ja toteutus

Päätöksenteosta seuraavat kolme (3) viikkoa on aikataulussa suunniteltu ensimmäisen koko yrityksen laajuisen kick-offin suunnitteluun ja toteutukseen. Suunnitteluun ja valmisteluun on varattu kaksi ja puoli (2,5) viikkoa ja toteutukseen puoli (0,5) viikkoa. Suunnittelun ja valmistelun aikana tulee tiedottaa henkilökuntaa kick-offin päivämäärästä. Ilmoitus päivämäärästä tulee tehdä vähintään kaksi (2) viikkoa ennen kick-offia.

Neljäs ja viides viikko: ensimmäisen myymäläkohtaisen koulutuksen valmistelu ja toteutus

Ennen kuin ensimmäinen kick-off on pidetty, myymälöiden esimiehille on tullut tieto heidän uudeksi vastuukseensa tulleesta kuukausittaisesta koulutushetkestä. Myymälöiden esimiehille on annettu kaksi (2) viikkoa suunnitella, valmistella ja toteuttaa myymäläkohtainen koulutus sekä kerätä niistä palautetta raportointia varten. Kun annetut kaksi (2) viikkoa ovat kuluneet, myymälän esimies koostaa raportin saaduista palautteista ja lähettää sen johtoryhmälle. Johtoryhmä käsittelee saamansa palautteen omalla aikataulullaan, kumminkin hyvissä ajoin, jotta palautteita voidaan hyödyntää seuraavassa kick-offissa.

Kahdeksas ja yhdeksäs viikko: toisen myymäläkohtaisen koulutuksen valmistelu ja toteutus

Seuraavan kuukauden saapumisen aikaan on jälleen varattu kaksi (2) viikkoa aikaa suunnitella, valmistella ja toteuttaa myymäläkohtainen koulutus myymälän esimiehen toimesta.

Koulutusta suunnitellessa tulee huomoida edellisen koulutuksen palautteet. Koulutuksen toteutuksen jälkeen myymälän esimies kerää palautteet ja koostaa niistä raportin johtoryhmälle.

11., 12. ja 13. viikko: toisen kick-offin valmistelu ja toteutus

Seuraavan kvartaalin lähestyessä on toisen kick-offin suunnittelu, valmistelu ja toteutus ajankohtainen. Johtoryhmä on tähän mennessä käynyt läpi myymälöiden esimiehiltä saamansa palauteraportit ja suunnittelevat toisen kick-offin nämä huomioiden. Koko projektiin on varattu kolme (3) viikkoa aikaa, joista kaksi ja puoli (2,5) viikkoa kuluu suunnitteluun, valmisteluun ja henkilökunnan tiedottamiseen ja puoli (0,5) viikkoa toteutukseen. Henkilökuntaa tulee tiedottaa vähintään kaksi (2) viikkoa ennen kick-offia.

12:sta ja 13:sta viikko: kolmannen myymäläkohtaisen koulutuksen valmistelu ja toteutus

Kolmannen kuukauden lähestyessä myymälöiden esimiehillä on suunniteltavana, valmisteltavana ja toteutettavana kolmas myymäläkohtainen koulutus. Koulutuksen toteutuksen jälkeen myymälöiden esimiehet keräävät palautteet ja koostavat niistä raportin johtoryhmälle.

Käyttöönoton toteutuessa jaksotetusti päästään lopputulokseen, jossa viikolla 14 kehityssuunnitelma on muodotunut luontevaksi osaksi Kosmetiikkayritys X:n vuosikelloa. Luontevuus näkyy siten, että aloitusjakson eli viikkojen yhdestä kolmeentoista (1-13) aikana Kosmetiikkayritys X on koko organisaation tasolla opetellut uuteen rytmiin sekä omaksunut sen osaksi arkeaan.

10.4 Kulut

Kehityssuunnitelman kulut koostuvat yrityksen sisäisistä henkilöstöresursseista, poislukien kuukausittainen Mystery shopping -tutkimus, joka toteutetaan ulkopuolisen toimesta objektiivisuuden takaamiseksi. Sisäisiin henkilöstökustannuksiin sisältyy johtoryhmän käyttämä aika kick-offien valmisteluun ja toteuttamiseen, myymälöiden esimiesten käyttämä aika koulutusten valmisteluun, toteuttamiseen ja raportin koostamiseen sekä myyjien käyttämä työaika koulutuksiin ja kick-offeihin osallistumiseen. Yritys voi myös investoida ulkopuoliseen apuun, jolloin henkilöstöresursseissa säästetään. Kehityssuunnitelma voidaan toteuttaa myös ulkopuolisen yrityksen kanssa yhteistyönä, jolloin johto pysyy suunnittelussa ja toteutuksessa mukana, ilman suuria henkilöstöressien käyttöä.

Mikäli Kosmetiikkayritys X on Mystery shopping-tutkimuksen ja sisäisten henkilöstökustannusten lisäksi valmis investoimaan henkilöstönsä koulutukseen enemmän, voidaan kick-offit järjestää verkkotilaisuuden sijaan tilavammissa vuokratiloissa sekä tarjota osallistujille virvokkeita.

10.5 Vastuuhenkilöt

Vastuuhenkilöt muodostuvat kolmesta ryhmästä: johtoryhmästä, myymälöiden esimiehistä sekä myyjistä. Kullekin ryhmälle on omat vastualueensa.

Johtoryhmän suurin vastuu on kehityssuunnitelman toteutuksen alussa. Alussa heidän vastuulleen kuuluu päätös kehityssuunnitelman toteuttamisesta ja tämän jälkeen kehityssuunnitelman kehitysehdotusten täytäntöönpanosta sekä niiden sulauttamisesta osaksi Kosmetiikkayritys X:n vuosikalenteria. Alun jälkeen johtoryhmän vastuu jakautuu kvartaaleittain järjestettävien kick-offien suunnitteluun ja toteuttamiseen sekä esimiehiltä saadun palautteen perusteella myymälöiden tilanteen kehittämiseen esimiesten tukena.

Myymlöiden esimiesten vastuu näkyy kuukausittain järjestettävissä koulutuksissa sekä johtoryhmälle raportoinnissa. Kuukausittain järjestettävissä koulutuksissa myymälöiden esimiesten vastuulla on suunnitella koulutuksen sisältö, sen aika, paikka ja osallistujamäärä. Suunnittelun lisäksi myymälöiden esimiesten vastuulla on toteuttaa koulutus sekä kerätä koulutuksesta palautetta niin lomakkeella, keskustelulla kuin havainnoinnillakin. Vastuu havainnoinnista tarkoittaa, että esimiehen tulee koulutusta pitäessään tarkkailla koulutettavien myyjien sanatonta viestintää ja tehdä tästä johtopäätöksiä muun palautteen lisäksi. Palautteen tarkoituksena on löytää, miten koulutuksia voi jatkossa parantaa ja millainen ilmapiiri koulutuksissa on. Koulutuksen jälkeisenä vastuuna myymälöiden esimiehillä on koostaa raportit koulutuksen kaikesta palautteesta johtoryhmälle ja varmistaa, että he saavat valmiin raportin.

Myyjät ovat vastuussa omasta kehityksestään. Myyjien vastuu on kaikkein yksinkertaisin, mutta useimmin toistuva, sillä siinä missä johtoryhmän ja myymälöiden esimiesten vastuu on sidottavissa tiettyihin ajankohtiin, myyjien vastuu on läsnä joka päivä. Omasta kehityksestään vastuussa olemiseen sisältyy velvollisuus vaatia itselleen lisää koulutusta tai kehityskeskustelua esimiehen kanssa, mikäli myyjä huomaa omassa kehityksessään puutteita.

11 Diskussio

Tässä osiossa käsitellään tutkimuksen onnistumista diskussion eli pohdinnan kautta. Diskussioilla tarkoitetaan tutkimustulosten suhteuttamista tutkimuksen teoriapohjaan, tutkimuskysymykseen sekä arvoidaan tulosten luotettavuutta, käytettävyyttä ja merkitystä tutkimuksen kohteelle (Hirsjärvi Remes, Sajavaara 2007, 105), tässä tapauksessa Kosmetiikkayritys X:lle.

11.1 Tutkimuksen ongelman ratkaiseminen

Tutkimuksen ongelmaa lähdettiin ratkaisemaan valitsemalla tutkimuksen tutkimusmenetelmät. Tutkimusmenetelmiä valittaessa huomioitiin eri tutkimusmenetelmien hyödyt, haasteet ja yhteensopivuus.

Tarkemman perehtymisen jälkeen valittiin kvalitatiivisen tutkimusosion tutkimusmenetelmiksi osallistuva havainnointi, Mystery shopping ja haastattelu. Tutkimusmenetelmien koettiin muodostavan yhtenevä kokonaisuus, mutta antavan samalla hyödyllistä tietoa tutkimusmenetelmälle ominaisista lähtökohdista. Esimerkiksi osallistuvaa havainnointia ja Mystery shopping -menetelmää toteutettiin samanaikaisesti, mutta niistä kerättiin erillistä tietoa.

Kvantitatiivisen tutkimusosion tutkimusmenetelmäksi valittiin verkossa toteutettava kyselylomake. Kvantitatiivista tutkimusosiota varten oli alusta asti selvää, että tutkimusosio tullaan toteuttamaan kyselymuotoisena, mutta tutkittuaan kyselyn eri mahdollisuuksia, opinnäytetyön tekijät päätyivät verkossa toteutettavaan kyselylomakkeeseen. Sen oletettiin tuovan luotettavimmin kvantitatiivista tutkimustulosta. Oletuksen toteuttamiseksi kyselylomake suunniteltiin huolellisesti ja hyväksyttiin Miglio Oy:llä, jonka kautta myös kyselylomakkeen verkkolinkki myös lähetettiin.

Tutkimuksen edetessä huomattiin, että valitut tutkimusmenetelmät sopivat tutkimusongelman ratkaisemiseen. Sopivuus ilmeni siten, että tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia toivotussa määrässä ja laajuudessa. Kvantitatiivisessa tutkimusosiossa saatujen vastausten määrä ylitti toivotun.

Tutkimusosioiden toteutuksen jälkeen tutkimusongelman ratkaisemista lähestyttiin analysoimalla saatu vastausaineisto ja etsimällä siitä selkeimmät ristiriidat kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen aineiston välillä. Ristiriitojen löytymisen jälkeen valittiin kolme (3) selkeintä ristiriitaa ja suunniteltiin niille kehitysehdotukset.

Tutkimusongelma onnistuttiin ratkaisemaan hyvin ja tarvituslaajuudessa sisältäen konkreettiset toimenpiteet kehityssuunnitelman muodossa.

11.2 Tutkimusmenetelmien rajoitteet

Tutkimuksessa käytettiin yhteensä kolmea (3) eri tutkimusmenetelmää: osallistuva havainnointi (Mystery shopping), haastattelu ja verkon kautta toteutettu kyselylomake. Mystery shopping kuuluu osaksi osallistuvaa havainnointia, mutta esitellään erillisenä osionaan. Tässä osiossa tutkimusmenetelmien rajoitteita käsitellään tutkimusmenetelmittäin sekä pohditaan, miten menetelmiä pitäisi jatkotutkimuksissa mahdollisesti kehittää.

Osallistuva havainnointi-tutkimusmenetelmässä rajoitteeksi muodostui tutkijan objektiivisuus. Tutkijan tuli pysyä objektiivisena ja ennen kaikkea huolehtia, ettei hänen läsnäolonsa vaikuta tutkimuksen tuloksiin tai vaikeuta tutkimuksen toteutusta. Jatkotutkimuksissa tutkijan ehdottomuutta olla vaikuttamatta tuloksiin voisi hieman lieventää siten, että tutkija voi osallistua tilanteeseen, mutta huomioida osallistuminen tulosten analysoinnissa.

Mystery shopping -tutkimusmenetelmän rajoite oli passiivisena pysyminen. Käytännössä se, ettei tutkija saanut mennä pyytämään apua, vaan hänen tuli odottaa myyjän tarjousta auttaa. Rajoite oli tärkeä tulosten vertailtavuuden nimissä, minkä vuoksi niitä ei tule muuttaa jatkotutkimuksissa.

Haastattelu tutkimusmenetelmänä vaati opinnäytetyön tekijöiltä kärsivällisyyttä ja objektiivisuutta, sillä kyseessä oli puolistrukturoitu lomakehaastattelu. Selkein rajoite haastattelussa tutkimusmenetelmänä oli, ettei haastattelutilanteessa voinut päästää haastattelua sivuraiteille, vaan haastattelu tuli pitää puolistrukturoituna kokonaisuutena, joka on verrattavissa muihin haastatteluihin, vaikka sivuraiteille mentäessä olisi saattanut saada lisää tietoa tutkimusongelmaan liittyen. Jatkotutkimuksissa haastattelua tulisi tutkimusmenetelmänä kehittää joustavammaksi puolistrukturoidun lomakehaastattelumuodon sijaan, esimerkiksi muuttamalla puolistrukturoitu haastattelu enemmän teemahaastattelun malliseksi keskusteluhaastatteluksi.

Verkossa toteutettu kyselylomake on tutkimusmenetelmänä vain ennalta suunniteltuja vastauksia mahdollistava. Selkeä rajoite oli näin ollen vastausten syöttäminen laajalla näkemyksellä valmiin vaihtoehdon valitsemisen sijaan. Rajoite oli myös mahdollistaja, sillä ilman tarkasti etukäteen määriteltyjä vastausvaihtoehtoja verkkolomakkeen kautta saadut vastaukset eivät olisi olleet keskenään verrattavissa. Tämän vuoksi verkossa toteutettava kyselylomake on suositeltavaa pitää tarkasti määriteltynä myös jatkossa.

Tutkimuksen toteuttamista rajoitti sovitut yhteydenpitomuodot, kun opinnäytetyön tekijät eivät voineet olla suoraan yhteydessä Kosmetiikkayritys X:ään. Tämä johti alkuperäisen aikataulun venymiseen.

11.3 Tutkimuksen lisäämä tieto

Tutkimus lisäsi Kosmetiikkayritys X:n tietoa asiakaskokemuksesta sekä ristiriidoista keskijohdon näkemyksessä myymälöiden asiakaskokemustilanteesta ja nuorten naisten asiakaskokemuksesta myymälässä asioidessa.

Tiedon lisääntyminen asiakaskokemuksessa näkyy saatuna kvalitatiivisena Mystery shopping - tutkimusaineistona sekä osallistuvan havainnoinnin tuomana lisätietona Mystery shopping -tilanteesta. Lisääntynyt tieto asiakaskokemuksesta koskee kaikkia myyntiprosessin vaiheita.

Kvantitatiivinen tutkimusaineisto, eli verkossa toteutettu kyselylomake, on lisännyt tietoa vain kvalitatiivisen tutkimusaineiston vertailukohteena. Tutkimusaineistojen keskinäinen epätasa-arvoisuus johtuu siitä, että kvalitatiivinen aineisto on riippumattoman kolmannen tahon tutkimusryhmän tutkimaa ja keräämää, siinä missä kvantitatiivinen aineisto on Kosmetiikkayritys X:n keski johdolta kerättyä, jolloin voidaan olettaa kvantitatiivisen aineiston olevan jo Kosmetiikkayritys X:n tiedossa olevaa tietoa.

11.4 Tulosten yleistettävyys

Tutkimuksesta saadut tulokset ovat yleistettävissä kaikkiin Kosmetiikkayritys X:n myymälöihin sesongista riippumattomasti. Yleistettävyys näkyy tulosten analysoinnissa, sillä keski johdon vastaukset verkossa toteutettuun kyselylomakkeeseen olivat hyvin yhteneviä, vaikka heidän vastuualueellaan on eri myymälöitä. Tulosten yleistettävyyden vuoksi myös kehityssuunnitelma on yleistettävissä ja käytettävissä kaikkien myymälöiden asiakaskokemuksen ja sen myötä asiakastyytyväisyyden parantamiseksi.

11.5 Tulosten hyödynnettävyys

Tutkimuksessa saatiin sekä kvalitatiivisia tutkimustuloksia Mystery shopping -tutkimusmenetelmän myötä että kvantitatiivisia tutkimustuloksia verkossa toteutetun kyselylomakkeen avulla. Tutkimuksia voidaan hyödyntää niin teoriassa kuin käytännössä eri tavoin ja eri määrittämissä.

Kvalitatiivinen tutkimusaineisto on hyödynnettävissä sellaisenaan henkilöstön koulutusten suunnittelussa. Tällä tarkoitetaan sitä, että henkilöstön koulutusta suunnitellessa kvalitatiivisesta tutkimusaineistosta voidaan nähdä selkeimmin kehittämistä tarvitsevat osa-alueet sekä millainen kehitystarve osa-alueella on. Esimerkiksi kehityssuunnitelmassakin esitelty tervehtimisen puuttuminen voidaan huomioida suoraan kvalitatiivisesta aineistosta ja näin huomata, että tervehtimisen tärkeyttä tulee korostaa henkilöstön koulutustilaisuuksissa.

Kvantitatiivinen tutkimusaineisto on hyödynnettävissä vain kvalitatiivisen tutkimusaineiston vertailukohteena. Ristiriidoista keski johdon näkemyksessä myymälöiden asiakaskokemustilanteesta ja nuorten naisten asiakaskokemuksesta myymälässä asioidessa lisääntynyt tieto mahdollistaa asiakaskokemuksen kehittämisen kvalitatiiviseen tutkimusaineistoon perustuen kvantitatiivisen asiakastyytyväisyyskyselyn sijaan. Yrityksillä on usein paperisia asiakastyytyväisyyslomakkeita myymälöissä täydennettäväksi sekä sähköpostikampanjoita, joissa pyydetään

antamaan asiakastytyväisyyspalautetta. Nämä kyselylomakkeet, niin paperiset kuin sähköpostikampanjoissa lähetettävät, sisältävät ennalta määritellyt vastausvaihtoehdot ja näin ollen antavat vain tietyn näkökulman asiakastytyväisyyteen sekä vielä kapeamman näkökulman asiakaskokemukseen.

11.6 Jatkotutkimushaasteet

Tutkimuksen jatkotutkimushaasteet keskittyvät tutkimuksen tulosten pohjalta tehtyyn kehityssuunnitelmaan sekä kehityssuunnitelman käyttöönoton jälkeiseen seurantaan.

Jatkotutkimus kehityssuunnitelman kehittämiseksi olisi tutkia koulutuksen tehokkuutta keinoon kasvattaa asiakastytyväisyyttä ja parantaa asiakaskokemusta. Aiemmin mainitun jatkotutkimuksen tutkimuskysymys kuuluisi ”Missä määrin asiakastytyväisyyttä ja asiakaskokemusta voidaan parantaa henkilöstön kouluttamisella?”. Jatkotutkimuksessa tutkittaisiin tutkimuskysymyksen mukaisesti tapauksia, joissa henkilöstön kouluttamista on käytetty asiakaskokemuksen ja asiakastytyväisyyden parantamiseksi. Tutkiminen toteutettaisiin vertailemalla asiakastytyväisyyttä ennen henkilöstön koulutuksia ja henkilöstön koulutusten jälkeen. Jatkotutkimuksesta saatujen tulosten pohjalta tehtäisiin päätös henkilöstön koulutuksen käyttämisestä kehitystoimenpiteenä asiakastytyväisyyden ja asiakaskokemuksen parantamiseksi.

Kehityssuunnitelman käyttöönoton jälkeinen seuranta luo jatkotutkimushaasteen kehityssuunnitelman toimivuudesta Kosmetiikkayritys X:ssä. Jatkotutkimushaasteen tutkimuskysymys kuuluisi ”Kuinka paljon kehityssuunnitelman toteutus Kosmetiikkayritys X:ssä paransi asiakaskokemusta?”. Jatkotutkimus toteutettaisiin tekemällä alkuperäinen tutkimus uudelleen ja vertailemalla saatuja vastauksia keskenään.

Lähteet

Painetut lähteet:

Eskola J., Suoranta J.. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Grönfors, M.. 1982. Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. Helsinki: WSOY.

Grönfors, M. 2001. Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Jyväskylä: PS-kustannus

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WSOYpro: Helsinki.

Hirsjärvi S., Hurme H.. 2007. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Helsinki University Press.

Hirsjärvi S., Remes P., Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Helsinki: Tammi.

Jyrinki, E. 1974. Kysely ja haastattelu tutkimuksessa. Helsinki: Oy Gaudeamus AB.

Löytänä J., Kortesoja K. 2011. Asiakaskokemus. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Mehrabian Albert. 1981. "Silent messages" - A Wealth of Information about Nonverbal Communication (Body Language).

Pease, A. 1985. Elekieli. Kaupiaitten kustannus.

Viitala R., Jylhä E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. 6., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Valvio T. 2010, Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsingin seudun kauppakamari.

Sähköiset lähteet:

Kosmetiikkayritys X. 2017. Verkkosivut.

KvantiMOTV. 2010. Kyselylomakkeen laatiminen.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>

Tilastokeskus. 2017. Käsitteet. Tilastokeskuksen verkkosivusto.

http://www.stat.fi/meta/kas/survey_tutkimus.html

Kuviot

Kuvio 1: Ristiriita 1, tervehtimisen puute	41
Kuvio 2: Ristiriita 2, avunsaannin hitaus.....	42
Kuvio 3: Ristiriita 3, johtopäätösten teko liian aikaisin.....	45
Kuvio 4: Kehityssuunnitelman käyttöönoton aikataulu.....	49

Taulukot

Taulukko 1 Mystery shopping tutkimuksen toteuttajien tunne myyntiprosessin vaiheissa37

Liitteet

Liite 1: Mystery shopping -raporttipohja	60
Liite 2: Verkkokyselylomake	62

Liite 1: Mystery shopping -raporttipohja

Myymälä:

Pvm:

Tutkimuksen toteuttaja:

Myymälän tilanne

- Kuinka monta myyjää ja asiakasta myymälässä?
 - o Mitä myyjät tekevät?
- Millainen tunnelma?
 - o Mitä lähtee ostamaan/katsomaan?
- Asteikolla 1-5 mikä viakutelma (0=en osaa sanoa, 1=huono, 2=menettelee, 3=ok, 4=hyvä, 5=odotukset ylittyivät)?
- Kommentteja:

Ensikosketus

- Miten huomioitiin kun saavuit myymälään?
- Ottaako myyjä kontaktia?
 - o Tervehtiikö, hymyileekö?
 - o Millainen tunnelma myyjästä?
 - o Mitkä tekijät jäivät mieleen?
 - o Ilmeet, sanat, eleet?
 - o Tunnelma? Haluisiko jäädä myymälään? Tarjottiinko apua?
- Asteikolla 1-5 mikä viakutelma (0=en osaa sanoa, 1=huono, 2=menettelee, 3=ok, 4=hyvä, 5=odotukset ylittyivät)?
- Kommentteja:

Tarvekartoitus

- Miten myyjä osoitti kiinnostusta?
 - o Millainen tunnelma?
- Millaisilla kysymyksillä kartoittaa tilanteesi? Millaisia johtopäätöksiä tekee?
 - o Mitä kysymyksiä ja johtopäätöksiä?
- Minkälainen tunnelma?
 - o Haluaako jäädä myymälään vai ei? Miksi?
 - o Helpottaako myyjä ostopäätöstä?
- Asteikolla 1-5 mikä viakutelma (0=en osaa sanoa, 1=huono, 2=menettelee, 3=ok, 4=hyvä, 5=odotukset ylittyivät)?
- Kommentteja:

Ratkaisun esittäminen ja argumentointi

- Tarjoaako juuri sinulle sopivaa ratkaisua? Miksi? Perustele?
- Mikä vakuutti?
- Miten argumentoi? Kertooko esimerkkejä?
- Tuliko sellainen olo, että myyjä osasi tarjota oikeaa tuotetta sinulle? Miksi?
- Asteikolla 1-5 mikä viakutelma (0=en osaa sanoa, 1=huono, 2=menettelee, 3=ok, 4=hyvä, 5=odotukset ylittyivät)?
- Kommentteja:

Kaupan päätös

- Helpottiko myyjä päätöstä? Miten?
 - o Kehottiko ostamaan?
 - o Oliko liian tuottava vai olisiko voinut olla rohkeampi?
- Tekikö mieli ostaa tuote myyjän perustelujen jälkeen?
 - o Miksi? Perustele?
- Täytettiin odotukset?
 - o Saitko vain tarvitsemasi vai enemmän?

- Mitä jäi puuttumaan?
- Asteikolla 1-5 mikä viakutelma (0=en osaa sanoa, 1=huono, 2=menettelee, 3=ok, 4=hyvä, 5=odotukset ylittyivät)?
- Kommentteja:

Palvelu mielikuva

- Anna oman tuntemuksen mukaan arvio asteikolla 1-5 (1=huono, 5=erinomainen, EOS=en osaa sanoa)
 - Myyjän
 - Ystävällisyys
 - Myönteisyys
 - Aktiivisuus
 - Innostus auttaa
 - Asiakkaan arviointi
 - Katsekontakti
 - Osaaminen ja ammattitaito
 - Asiakkaan kuuntelu

Muita kommentteja tai huomioita

Liite 2: Verkkokyselylomake

14.3.2017

Asiakaskokemus: kosmetiikka-ala

Asiakaskokemus: kosmetiikka-ala

Tämä lomake on osa Suvi Oasmaan ja Mira Tervon toteuttamaa opinnäytetyötä, jossa mitataan asiakaskokemusta kosmetiikka-alan myymälöissä. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä yrityksen nimeä ja toimipaikkaa paljasteta ulkopuolisille.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia.

*Pakollinen

Tämä lomake on osa Suvi Oasmaan ja Mira Tervon toteuttamaa opinnäytetyötä, jossa mitataan asiakaskokemusta kosmetiikka-alan myymälöissä. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä yrityksen nimeä ja toimipaikkaa paljasteta ulkopuolisille.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia.

Perustiedot**1. Toimipaikka ***

2. Olen ollut töissä organisaatiossa *

Merkitse vain yksi soikio.

- Alle vuosi
- 1 - 2 vuotta
- 3 - 5 vuotta
- 6 - 10 vuotta
- Yli 10 vuotta

Myymälän tilanne

Tämä osio sisältää väittämiä, joihin vastataan asteikolla 1 - 5 sen mukaan, mikä vastaa mielestäsi parhaiten myymälänne tilannetta.

3. Kokonaistilanne *

Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	1 = Ei koskaan	2 = Harvoin	3 = Joskus	4 = Usein	5 = Lähes aina
Myymälässämme on aina vähintään yksi myyjä kymmentä asiakasta kohden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myymälämme näyttää aina edustuskelpoiselta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyjämme pukeutuvat siten, että heidät on helppoa tunnistaa henkilökunnaksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14.3.2017

Asiakaskokemus: kosmetiikka-ala

4. Myymälän tunnelma on... **Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.*

	1 = Ei koskaan	2 = Harvoin	3 = Joskus	4 = Usein	5 = Lähes aina
Rauhallinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiireinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pysähtynyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siisti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trendikäs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perinteinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innostunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lämmin ja sydämellinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Välinpitämätön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Asiakaspalvelumme on...*Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.*

	1 = Ei koskaan	2 = Harvoin	3 = Joskus	4 = Usein	5 = Lähes aina
Asiantuntevaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ystävällistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innostunutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktiivista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiireetöntä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Passiivista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itsepalvelua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Miten muuten kuvailisit myymälänne tunnelmaa?

Asiakkaan kokemus myymälässä

Tämä osio sisältää väittämiä, joihin vastataan asteikolla 1 - 5 sen mukaan, kuinka samaa mieltä olet väittämän kanssa.

7. Ensikosketus **Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.*

	1 = Ei koskaan	2 = Harvoin	3 = Joskus	4 = Usein	5 = Lähes aina
Henkilökuntamme huomioi kaikki asiakkaamme heti ovelta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaikkia asiakkaitamme tervehditään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarjoamme asiakkaalle apua välittömästi tai viimeistään kaksi minuuttia myymälään saapumisen jälkeen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelemme kaikkia asiakkaita tasapuolisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14.3.2017

Asiakaskokemus: kosmetiikka-ala

8. Tarvekartoitus **Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.*

	1 = Ei koskaan	2 = Harvoin	3 = Joskus	4 = Usein	5 = Lähes aina
Myyjämme ovat aidosti kiinnostuneita asiakkaidemme tarpeista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyjämme tekevät tarkentavia kysymyksiä selvittääkseen asiakkaan todellisen tarpeen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyjämme kuuntelevat asiakasta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyjämme tekevät johtopäätöksiä asiakkaan kertoman perusteella auttaakseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyjämme tarkastavat johtopäätöstensä paikkansapitävyyden ennen tuotteen ehdottamista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyjämme auttavat niin kauan, kunnes löytävät asiakkaalle sopivimman tuotteen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Ratkaisun esittäminen ja argumentointi **Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.*

	1 = Ei koskaan	2 = Harvoin	3 = Joskus	4 = Usein	5 = Lähes aina
Myyjämme osaavat tarjota asiakkaan tilanteeseen sopivaa ratkaisua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyjämme osaavat kertoa mistä ongelma johtuu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyjämme tuntevat tuotteet ja pystyvät vakuuttavasti argumentoimaan niiden puolesta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyjämme kertovat tuotetta esitellessään, miksi tuote toimii.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyjämme pystyvät etsimään juuri asiakasta puhuttelevat argumentit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyjämme esittelevät ratkaisuja kaikista hintaluokista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyjämme osaavat hahmottaa asiakkaan tilanteen laajasti ja tarjota kokonaisuuksia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyjämme tarjoavat asiakkaan tilanteeseen sopivia muita tuotteita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14.3.2017

Asiakaskokemus: kosmetiikka-ala

10. Kaupan päättäminen **Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.*

	1 = Ei koskaan	2 = Harvoin	3 = Joskus	4 = Usein	5 = Lähes aina
Myyjämme rohkaisevat asiakasta ostamaan esittelemänsä tuotteen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyjämme pyrkivät saamaan kaupan asiakkaan vastahakoisuudesta huolimatta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyjämme ovat kaupanpäättötilanteissa vakuuttavia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehitämme myyjijemme osaamista säännöllisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Myyjämme ovat... **Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.*

	1 = Ei koskaan	2 = Harvoin	3 = Joskus	4 = Usein	5 = Lähes aina
Ystävällisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myönteisiä asiakasta kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktiivisia auttamaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innostuneita tuotteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innostuneita asiakastyöstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tasapuolisia eri ikäryhmien palvelemisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taitavia ylittämään asiakkaan odotukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammattitaitoisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reippaita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selkeäsanaisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innostuneita kertomaan tuotteiden teknisistä ominaisuuksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innostuneita kertomaan tuotteen hyödyistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Miten muuten kuvailisit myyjienne?

Kiitos!

Kiitos vastauksistasi!

13.
