

Yritys X:n hit-rate tutkimus



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Liiketalous

Syksy 2017

Jonna Arola

Liiketalouden koulutusohjelma
Visamäki

Tekijä	Jonna Arola	Vuosi 2017
Työn nimi	Yritys X:n hit-rate tutkimus	
Työn ohjaaja/t	Minttu Lampinen	

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimuksen avulla on tarkoitus löytää syitä, miksi Yritys X:n liikkeeseen tulleista asiakkaista, jotka tekevät ostoksen eli hit-rate prosentti on alhainen. Yritys X on asiakaspalvelua painottava vähittäiskauppa, joka sijaitsee kauppakeskuksessa. Aihe on yritykselle ajankohtainen, koska prosentti on laskenut viimeisen puolen vuoden aikana ja toimeksiantaja haluaa löytää syitä siihen, mistä se johtuu. Työn lopputuloksien perusteella on tarkoitus löytää tekijöitä, jotka vaikuttavat alhaiseen prosenttiin ja luoda niiden pohjalta Yritys X: lle kooste, mihin tulisi kiinnittää tulevaisuudessa huomiota.

Teoreettinen viitekehys pohjautuu kahteen osaan, jotka ovat asiakaspalveluun ja myynti, koska Yritys X: n toiminta perustuu suurimmalta osin niihin. Ensimmäisessä osiossa perehdytään asiakaslähtöiseen toimintaan, asiakaslupaukseen sekä asiakasarvoon. Toisessa osiossa paneudutaan myyntiin ja sen merkitykseen asiakaspalvelu yrityksessä ja siihen, mitä se on. Teoriaosuuden pohjalta muodostettiin työn tutkimusosioon asiakaskysely 100 asiakkaalle, jotka eivät tehneet ostoksia. Lisäksi työhön otettiin osaksi henkilöstökysely sekä kehittämistutkimus myymälän puolella, jotta saatiin monelta eri osalta katsottua vaikutuksia hit-rate prosenttiin. Henkilöstökysely pohjautui myyjien tuoteosaamiseen omalla myyntialueellaan sekä lisäkoulutuksen tarpeeseen. Kehittämistutkimus nosti hit-ratea 0,4% ja henkilöstöstä 88,9% koki tarvitsevansa koulutusta liittyen tuoteosaamiseen. Asiakaskysely tuotti tuloksia tutkimusongelman kannalta.

Avainsanat hit-rate, asiakaspalvelu, asiakaslupaus, asiakaslähtöisyys, myynti

Sivut 38 sivua, joista liitteitä 3 sivua

Degree Programme in Business Administration

Visamäki

Author Jonna Arola **Year** 2017

Subject Hit-rate study for company X

Supervisors Minttu Lampinen

ABSTRACT

The purpose of this study is to find out reasons to Company X's low hit-rate percentage, which means a percentage of those customers who come in and buy. Company X is a retail store whose activities based on customer service and it is located at a shopping center. The subject of this thesis is very current because the percentage has decreased in the last six months and the client wants to find out reasons for it. The purpose of this thesis results is to find out those reasons and make a development plan for Company X.

The theoretical section is related to customer service and sales because the activities of Company X are mainly based on them. The first section discusses the customer-oriented approach, the customer promise and customer value. The second section focuses on sales and its importance in a retail company. A Customer survey was made for 100 customer who did not purchase. In addition, an employee survey and a development survey in the shop in order to find possible impacts in the hit-rate percentage. The employee survey was based on the product expertise of the sales personnel in their own sales area and the need for further training. The development survey increased the hit-rate by 0,4% and 88,9% of the employees experienced a need for more training in product knowledge. The Customer survey produced results referring to the research problem.

Keywords hit-rate, customer service, customer promise, customer-oriented approach, sales

Pages 38 pages including appendices 3 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimusongelma.....	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet.....	2
1.3	Keskeiset käsitteet.....	3
2	YRITYS X: N ESITTELY.....	4
3	ASIAKASPALVELU.....	5
3.1	Asiakaslähtöisyys.....	5
3.2	Asiakasarvo ja asiakkuuden arvo.....	8
3.3	Asiakaslupaus.....	10
4	MYNNIN JA MYNTITAITOJEN MERKITYS ASIAKASPALVELUSSA.....	12
4.1	Asiakaskohtaaminen.....	12
4.2	Myynnin perusvaiheet.....	13
4.3	Myyjän merkityksellisyys myynnissä.....	15
4.4	Myynnin suunnittelu ja seuranta.....	15
4.5	Myynnin johtaminen.....	17
5	TUTKIMUKSEN ALUSTUS JA TOTEUTTAMINEN.....	20
5.1	Asiakaskyselyn laatiminen.....	20
5.2	Kehittämistutkimus.....	21
5.3	Henkilöstökyselyn laatiminen.....	21
5.4	Hit- rate viikkojen seuranta.....	22
6	TUTKIMUKSIEN TULOKSET.....	23
6.1	Asiakaskyselyn tulokset.....	23
6.2	Kehittämistutkimuksen tulokset.....	28
6.3	Henkilöstökyselyn vastaukset.....	28
6.4	Hit- rate viikkojen seuranta.....	30
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSSUUNNITELMA YRITYS X: LLE.....	32
7.1	Kehityssuunnitelma.....	33
	LÄHTEET.....	35

Liitteet

Liite 1	Asiakaskysely
Liite 2	Henkilöstökysely

1 JOHDANTO

Yrityksen toiminnan kannalta sen tärkein tavoite on ostava ja maksava asiakas (Aarnikoivu, 2005, 13). Asiakaspalvelun merkitys yritysten keskuudessa on noussut tärkeäksi kilpailutekijäksi, koska asiakaskohtaamiset ja sen tuomat ratkaisut, ovat merkittäviä, kun puhutaan yritysten kilpailuedusta. Asiakkaan kohtaaminen on merkittävää, sillä ystävällinen tervehdys saa hänet tuntemaan tervetuulleeksi ja käyttämään yrityksen palveluita. Sanotaan, että onnistunut ensikohtaaminen on kustannustehokasta toimintaa, koska sen myötä saadaan aikaan myönteinen perusta, jonka jälkeen sen vahvistaminen on luontevaa ja vaivatonta. (Häkkinen & Uski 2006 15.)

Oikeastaan koko yrityksen toiminnan tulee perustua asiakaslähtöisyyteen, jotta sillä on mahdollisuus menestyä vallitsevilla markkinoilla. Täytyy huomioida, että rahavirta, joka tulee yritykseen, on vain ja ainoastaan lähtöisin asiakkaasta. On tärkeää muistaa palvelun laatu, sen merkitys ja arvon tuottaminen, kun halutaan tyytyväinen asiakas, sillä lähestulkoon aina, hän tulee palaamaan takaisin. Pääasiallisesti myyjät välittävät yritysten arvoja ja mielikuvia asiakkaiden tietoisuuteen ja heillä on suuri vaikutus, kun puhutaan palveluyrityksen myynnin syntymisestä, asiakastyytyväisyydestä ja koko asiakaspalvelun toiminnasta. Asiakkaiden tyytyväisyys korreloi voimakkaasti vähittäiskauppayrityksen myynnin ja markkinamenestyksen kanssa. (Kautto, Linblom & Mitronen 2008, 29.)

1.1 Tutkimusongelma

Opinnäytetyöni käsittelee vähittäiskaupan puolella toimivan Yritys X:n hit-rate prosenttien tilannetta ja asiakaspalvelun tehokkuutta. Hit rate on prosenttiosuus liikkeeseen tulleista asiakkaista, jotka tekevät ostopäätöksen. Toimeksiantaja ei ole tyytyväinen tämän hetkiseen prosenttiin, koska se on alhainen siihen nähden, mitä se on ollut aikaisemmin, vielä tämän vuoden puolella. Toimeksiantaja kokee, että tämä tutkimus on tällä hetkellä yritykselle ajankohtainen aihe, koska liikkeessä tapahtuu paljon asiakasvirtaa.

Yritys X sijaitsee keskusta-alueen kauppakeskuksessa, jossa asiakasvirtaa on helposti normaalia kivijalkamyymälää enemmän. Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen asiakas ei välttämättä tule hankinta mielessä liikkeeseen, vaan syynä saattaa olla vapaa-ajan viettoon liittyvä katselukierros. Sijainti lisää normaalia enemmän asiakasvirtaa, joka tarkoittaa myös hit-raten kannalta alhaista lukua. Tästä johtuen, on tärkeää huomioida asiakkaiden kiinnittäminen ja palvelun tarjoaminen sekä myymälässä olevien tuotteiden houkuttelevat esillepanot, jotta asiakas löytäisi helposti

tuotteet ja poistuisi kassan kautta. Kun yrityksessä on paljon asiakasvirtaa, tarkoittaa se myös potentiaalisia myyntitilanteita.

Yritys X:n tämän hetkinen hit-rate prosentti on 15-16 prosenttiyksikköä, mutta toimeksiantajan tavoitteena olisi saada se nousemaan 17-18 prosenttiyksikköön. Yrityksellä on käytettävissään mittauslaitteet, jotka tuottavat jatkuvaa tietoa asiakasvirrasta, jolloin hit-rate prosenttia on mahdollista seurata päivä, viikko, sekä kuukausi kohtaisesti. Yritys X on huomannut prosenttiyksikön laskun kesä- ja syyskuun välisenä aikana ja varsinaista syytä siihen ei ole löydetty. Vaikka syy-seuraus suhteita on varmasti monia, esimerkiksi myymälän muutokset ja henkilöstön vaihtuvuus, niin ne eivät kuitenkaan anna varmaa tietoa hit-raten laskusta, minkä perusteella toimintatapoja kannattaisi lähteä muuttamaan.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Toimeksiantaja toiveena on, että toteutetaan tutkimus, josta voidaan saada selville tekijöitä, jolla se saataisiin mahdollisesti nousemaan tavoiteltuihin lukuihin. Jotta voidaan lähteä tekemään muutoksia, vaatii se toimeksiantajalle varmaa tietoa ja todennusta aineiston avulla, mikä on yritykselle kannattavaa ja mikä ei.

Tämän tutkimuksen avulla tulen perehtymään Yritys X:n asiakaspalveluun ja tavoitteena on löytää, onko olemassa jotain sellaisia tekijöitä, jolla hit-rate saataisiin nousemaan korkeammaksi. Ilmeneekö tutkimustulosten avulla jotain uutta, mihin tulevaisuudessa tulee kiinnittää huomiota. Tutkimusosiossa tulen paneutumaan siihen, onko henkilöstön tai yrityksen toimintatavoissa jotain, mitkä vaikuttavat hit-rate prosentin tämän hetkiseen tilanteeseen. Lisäksi tulen toteuttamaan asiakaskyselyn, henkilöstökyselyn sekä kehittämistutkimuksen tutkimusongelman pohjalta.

Tutkimuksen pohjalta aion koota Yritys X: lle yhteenvedon tuloksista ja luoda suunnitelman asiakaspalvelun osalta, jos tutkimus osoittaa, että muutoksia olisi tarpeellista tehdä hit-raten kannalta. Opinnäytetyön teoriaosuudessa tulen käsittelemään asiakaspalvelua ja myyntiä, ja niiden vaikutusta yrityksen toimintaan ja menestykseen. Teoriaosuuteen aion ottaa mahdollisimman paljon osa-alueita, mihin Yritys X:n toiminta ja tavat perustuvat. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajaa ei julkaista liikesalaisuuksien vuoksi ja huomioon ottaen nykyisen kilpailutilanteen.

Itselläni on kuuden vuoden kokemus myyntityöstä ja asiakaspalvelusta, minkä parissa työskentelen edelleen. Nämä seikat asiakastytytyväisyydestä ja myynnin merkityksestä ovat kiteytyneet omaan työelämän osaamiseen hyvin ja käytän niitä päivittäisessä työskentelyssäni. Oman kokemukseni ansiosta minulla on hyvä pohja ja tietämys taustalla tämän tutkimuksen toteuttamiseen sekä uskon saavani tästä apua myös omaan työskentelyyni asiakaspalvelun puolella.

1.3 Keskeiset käsitteet

Tutkimusongelma pohjautuu hit-rate prosenttiin, joka tarkoittaa myynnin läpimeno prosenttia. Käytännössä siis asiakkaat, jotka tulevat liikkeeseen ja poistuvat kassan kautta muodostavat hit-rate prosentin. (Yritys X:n sisäinen materiaali 2017.)

Toisena käsitteenä työssä esiintyy vähittäiskaupparyitys. Vähittäiskaupparyitys muodostuu ketjun vähittäiskaupoista, joita tukee taustaorganisaatio. Niiden toiminta perustuu asiakkaiden tyytyväisyyden ja kiinnostuksen aikaansaamiseen. Lisäksi pysyvän asiakasarvon luominen ja muodostaminen ovat tärkeää vähittäiskaupparyityksille. Taustaorganisaation tehtävänä on vastata keskeisistä toimiala- ja ketjutason strategisista päätöksistä. Vähittäiskaupparyitykset vastaavat ketjun luomien asiakaslupauksien lunastamisesta, johtamisesta ja kaupoille kuuluvien prosessien toteuttamisesta. (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008, 21.)

2 YRITYS X: N ESITTELY

Yritys X on vuonna 1993 perustettu perheyritys, jonka yhtiömuoto on osakeyhtiö. He toimivat vähittäiskaupparyityksenä Pirkanmaalla ja kuuluvat suureen kansainväliseen ketjuun. Yritys X työllistää tämän tutkimuksen aikana 26 henkilöä ja myymälä pinta- alaa, missä myyjät työskentelevät, on 1400 neliometriä. Myymälä on jaettu kahteen eri sektoriin (sektori 1 ja sektori 2) tuotekategorioittain sekä myyjät että heidän osaamisensa huomioon ottaen. Nykyinen jako henkilöstön kesken pohjautuu heidän osaamiseensa ja vahvuuksiinsa, mistä tehtiin aikaisemmin kysely, jonka perusteella jako toteutettiin.

Työnantajana Yritys X pyrkii mahdollisuuksien mukaan tarjoamaan sellaiset puitteet ja toimintatavat, jotta sekä työssä että työpaikalla viihtyminen on mahdollista. He korostavat myyjien tärkeyttä, heidän osaamistaan ja työpanoksen osuutta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. He haluavat olla tunnettu parhaasta asiakaspalvelusta omalla alueellaan ja panostavat myyjien asiantuntijuuteen. Yritys X:n mielestä osaava ja ammattitaitoinen henkilökunta on avainasemassa, kun puhutaan onnistuneista asiakaspalvelukokemuksista. Yritys X: n henkilökunta on koulutettu alansa ammattilaisiksi, jotka takaavat henkilökohtaisen ja osaavan palvelun. Henkilökunnan koulutuksiin ja perehdyttämiseen panostetaan, koska toimeksiantajan mielestä ammattitaito takaa kasvun tulevaisuudessa, jos jokainen työntekijä pyrkii tavoitteisiin ja noudattaa yhteisiä toimintatapoja. Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen on jokapäiväinen haaste, koska sen avulla pyritään etsimään paras ratkaisu asiakkaan tarpeisiin, huomioimalla heidän ikänsä, taitonsa ja budjettinsa. Kuluttajalupauksessaan yritys tuo vahvasti esille asiakastyytyväisyyden, luotettavuuden sekä ammattitaitoisen ja henkilökohtaisen palvelun. (Yritys X:n talonkirja 2017.)

Yritys X:n arvoissa korostetaan laatua, asiantuntijuutta ja asiakaspalvelua. Laatu on heille koko yrityksen perusta, niin palvelussa kuin tuotevalikoimassa. He lupaavat laadukkaita ja parhaita tuotteita kuluttajille. Heidän tuotteitaan ostaessa, he lupaavat niiden tuottavan parasta arvoa asiakkaalle ja ostamisen tueksi he lupaavat tarjota parasta palvelua. (Yritys X: talonkirja 2017.)

3 ASIAKASPALVELU

Hyvää asiakaspalvelua tuottavalla yrityksellä on mahdollisuus erottua kilpailijoista ja tuottaa heitä parempaa tulosta. Asiakkaat ovat tärkeä osa yrityksen menestymistä, sillä he maksavat työntekijöiden palkat ja tuottavat omistajilleen voittoa. (Kannisto & Kannisto 2008, 4.) Asiakaspalvelu tarkoittaa asiakkaan ja asiakaspalvelijan välistä vuorovaikutusta sekä tuotteeseen että palveluun liittyvää vuorovaikutusta. Asiakaspalvelija tuo toiminnallaan asiakkaan tietoisuuteen yrityksen arvot ja asiakassuhteen. Asiakaspalvelu tilanteen onnistumiseen vaikuttaa se, kuinka asiakaslähtöistä toimintaa yritys harjoittaa esimerkiksi tuote, henkilöstö ja palvelu tasolla. Asiakaslähtöinen toiminta edellyttää yritykseltä sitä, että asiakaskeskeisyys kuuluu yhtenä yrityksen arvoihin. (Aarnikoivu. 2005, 16.)

3.1 Asiakaslähtöisyys

Modernissa vähittäiskauppayrityksessä koko liiketoiminnan tulee perustua asiakaskeskeisyyteen ja sen tulee tähdätä korkeaan asiakastyytyväisyyteen ja kestävän asiakassuhteen saavuttamiseen. Asiakkaiden tyytyväisyys on suuri tekijä, kun puhutaan yrityksen myynnin ja markkinoinnin menestyksestä, koska se luo pohjan koko yrityksen taloudelliselle menestymiselle. Asiakasarvo ja asiakastyytyväisyys kulkevat käsikädessä, sillä asiakastyytyväisyys luo pohjan asiakasarvolle, joka tarkoittaa sitä arvoa, jonka asiakas kokee asioidessaan liikkeessä tai käyttäessään yrityksestä hankittuja tavaroita tai palveluita. (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008, 29.)

Asiakaslähtöisyys on nostettu monen yrityksen perusarvoksi, jotta se toteutuisi mahdollisimman monella yrityksen toiminta-alueella. Yrityksen menestymisen näkökulmasta se ei riitä vain arvoksi, vaan sen on oltava perusedellytys kaikessa toiminnassa. Asiakaslähtöinen yritys tarkastelee asioita asiakkaan näkökulmasta eikä vaan yrityksen näkökulmasta. (Vahvaselkä 2004, 17.) Asiakkaita on yleensä lähdetty tarkastelemaan rakenteellisilla tekijöillä, mitkä luovat asiakkuuksille analyysipohjan. Rakenteellisia tekijöitä ovat ikä sekä sosiaaliset ja taloudelliset tekijät. Asiakkaiden arvoperusteiset valinnat ovat tulossa kuitenkin entistä tärkeämmäksi, koska asiakkaat arvostavat yhä enemmän terveyttä ja hyvinvointia edistäviä tuotteita. Lisäksi aitous, luonnollisuus ja ympäristölliset tekijät tuovat tuotteille lisäarvoa. Yksi merkittävimpiä asiakkaiden vaatimuksia on yrityksen ympäristövastuullisuus, sillä kuluttajat arvostavat yhä enemmän sosiaalista vastuuta, vastuullisuutta hankinoissa, energiatehokkuutta, jäljitettävyyttä ja tietoa tuotteiden alkuperästä. Ympäristövastuullisuus on yksi kilpailuvaltti yritysten keskuudessa, koska sen on katsottu ohjaavan asiakkaiden päätöksentekoa yhä enemmän. (Kuusela & Neilimo 2010, 44.)

Asiakasarvopohjainen kaupan strategia tukee asiakaslähtöisyyttä. Voidaan myös puhua asiakaslisiäarvon tuottamisesta, joka on kolmivaiheinen prosessi. Ensimmäisessä osiossa selvitetään asiakas- ja markkinointitutkimuksen avulla ne tekijät, jotka vaikuttavat lisäarvoon. Toisessa vaiheessa näitä tekijöitä ruvetaan tuottamaan sekä tuotteistamaan, jolloin kolmannessa vaiheessa niitä voidaan alkaa työstää. Toteutus vaatii organisaatiolta käytännön tason johtamista asiakassuhteiden ja lisäarvotekijöiden osalta, koska suunnittelut ja kehitetyt asiat tulee toteuttaa jokaisella organisaation tasolla. Lisäarvotekijöitä tuottaessa on huomioitava, että tuotetut ratkaisut ovat kilpailukykyisiä, tehokkaita ja ennen kaikkea kannattavia, sillä niiden luominen on turhaa, jos asiakas ei ole niistä valmis maksamaan. (Kuusela & Neilimo 2010, 46-47.)

Asiakkailla on olemassa palveluodotukset yrityksiä kohtaan. Tällöin tarpeiden ymmärtäminen ja palveluodotusten ylittäminen ovat osa asiakasstrategiaa ja arvoa tuottavan asioinnin lähtökohta. Näiden tekijöiden ymmärtäminen kuuluu koko organisaatiolle eikä ainoastaan kauppiaille ja myyjille. Yritysten pitää osata reagoida asiakkaiden odotuksiin, koska odotukset ovat aika-, paikka-, ja tilannesidonnaisia. Viikolla asiointi on nopeaa ja tehokasta, koska se saattaa tapahtua jonkun muun tärkeän asioinnin ohessa. Viikonloppu asiointi on yleensä mielihyvähakuista ja palkitsevaa, koska se saattaa olla yksi vapaa-ajan vieton muoto. (Kuusela & Neilimo 2010, 47.)

Asiakkaiden odotukset ja kokemat hyödyt voivat olla järkipäisiä, konkreettisia ja mitattavia sekä ne ovat tunnepitoisia ja aikaan sekä paikkaan sidoksissa olevia asioita. Esimerkkejä asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisestä ja palveluodotuksista ovat kilpailukykyinen hinta-laatusuhde, ajankäyttö, osaaminen ja ammattitaito, sosiaaliset kanssakäymisen taidot sekä tunne ja tahto tasot. Hyvä hinta-laatusuhde on sekä asiakkaalle että yritykselle konkreettinen hyödyn mitta ja kilpailukykyinen hinta-laatusuhde ovat myös tärkeä kilpailukykyyn kannalta. Hyvä hinta-laatusuhde on asiakashyöty ja tuo yritykselle taloudellista lisäarvoa, sillä yksi yleisimmistä tuotteen valintaperusteista asiakkaiden keskuudessa on hinta sekä itse tuote. (Kuusela & Neilimo 2010, 48.)

Aika on yksi tärkeimmistä yrityksen voimavaroista ja sen takia sitä on osattava käyttää järkevästi. Tuloksena hyvästä ja tehokkaasta ajankäytöstä syntyy tärkeä asiakashyöty eli vaivattomuus. Se syntyy ajan ja fyysisen vaivan säästönä, mitä lisäävät esimerkiksi toimintamallit, uuden teknologian käyttäminen ja palveluympäristön asiakaslähtöinen suunnittelu. Kun puhutaan tehokkaasta ajankäytöstä, voidaan sitä kutsua ylivertaiseksi kyvyksi toimia. Tällöin toiminnan taso perustuu jatkuvaan kustannus- ja laatu-tietoiseen toimintojen kehittämiseen. Hyvien toimintamallien käyttöönotto tarjoavat haasteita, sillä niiden käyttöönotto

vaatii pitkäjänteistä, jatkuvaa ja tavoitteisiin sitoutunutta toimintaa organisaation kaikilla tasoilla. (Kuusela & Neilimo 2010, 49.)

Osaava ja sitoutunut henkilökunta on osa menestystä rakenteellisten ja toiminnallisten ratkaisujen lisäksi. Yrityksen näkökulmasta katsottuna asiakkuusosaaminen ja ammattitaito tarkoittaa henkilökunnan kykyä tunnistaa asiakkaiden tarpeet ja huomioida ne. Oli kyse haastavasta tai helposta asiointikokemuksesta asiakas odottaa osaamista ja ammattitaitoa, jotta saadaan odotukset täyttymään ja asiakashyödyt pääsevät käymään toteen. Tämä lisää myös asiakkaan luottoa yritystä kohtaan, jos hänen asiointista tehdään sujuvaa ja henkilökunta onnistuu vastaamaan hänen tarpeisiinsa. Ylivertainen osaaminen ja ammattitaito luovat lisäarvoa ja tarjoavat yritykselle kilpailuetua, sillä kilpailijoiden on vaikea kopioida näitä asioita. Asiantuntemus voidaan muuttaa asiakashyödyksi hyvällä palvelulla, reklamaatioiden käsittelyillä sekä joustavilla palautus ja vaihto oikeuksilla. Kun puhutaan osaamisesta ja ammattitaidosta, on olemassa haaste saada jokainen työntekijä sitoutumaan toiminnan ja omien taitojen kehittämiseen. Tämä ei liity vain ja ainoastaan ammatillisten asioiden kehittämiseen vaan ennen kaikkea myös sosiaalisten taitojen hallintaan, koska asiakaskokemusten hetkellisyys kokemuksellisuus laittaa kehittämään myös tunneälyä. (Kuusela & Neilimo 2010, 50.)

Asiakashyötyyn liittyvät sosiaaliset taidot ovat vuorovaikutustaitoja ja palveluvalmiutta. Asiakaspalvelussa hyvien sosiaalisten taitojen seurauksena statushyöty realisoituu, kun asiakas saa erityiskohtelua, hänet muistetaan ja häntä tervehditään. Sosiaalisessa kanssakäymisessä syntyvät asiakashyödyt ovat hyvin tilannesidonnaisia ja niissä onnistumista on vaikea mitata. Sen suurimpana haasteena on työntekijän taito kohdata erilaisia asiakkaita erilaisineen tarpeineen. Useimmiten yksilöllisyyden ja hetkittäisyyden hallinta ei ole ylipalvelua vaan tavallisten arkisten asioiden hallintaa. Asiakkaan käyttäytymisen ymmärtämisestä puhutaan menestystekijänä ja se vaatii henkilökunnalta halua ja kunnianhimoa tekemäänsä työhön. (Kuusela & Neilimo 2010, 51.)

Asiakaslähtöisyys tarkoittaa myös, kuinka hyvin yritys pystyy vastaamaan ja sopeutumaan kysynnän tarpeisiin. Onko yrityksellä potentiaalia tarjota sellaisia tuotteita ja palveluita, mitä kuluttajat haluavat ostaa. Yrityksen pitää tällöin kartoittaa kohderyhmiensä arvot, tarpeet ja halut, sekä vastata niihin mahdollisimman hyvin tuotteiden ja palveluiden avulla. Asiakslähtöisen yrityksen yksi tärkeä osa-alue on kohderyhmien määrittäminen eli segmentointi. (Vahvaselkä 2004, 71.)

Segmentoinnilla tarkoitetaan kokonaismarkkinoiden jakamista asiakkaiden tarpeiden ja ostokäyttäytymisten mukaan, missä tulee olla toisistaan selkeästi erottuvia osia eli segmenttejä. Asiakkaita voidaan segmentoida iän, sukupuolen koulutuksen, ammatin ja perheen koon perusteella. Unohtamatta maantieteellisen sijainnin perusteella

toteutettua segmentointia. Jokaisella segmentillä on ominaispiirteet ja esimerkiksi markkinoinnissa kohdennetaan tiettyjä tuotteita tai palveluita kullekin segmentille. Tällaisia toimenpiteitä hyödyntämällä, yritys pystyy vastaamaan paremmin asiakkaan tarpeisiin ja kysyntään. Se mahdollistaa myös yksilöllisen asiakaspalvelun ja helpottaa yritystä asiakkuuksien hallinnassa. Segmentoinnissa puhutaan myös kolmesta eri segmentointistrategiasta, jotka ovat selektiivisyys, differointi ja differoimaton strategia. Näitä kolmea eri strategiaa hyödynnetään paljon yritysten markkinoinnissa. Selektiivisyydessä eli keskittymisen strategiassa, markkinoinnissa keskitytään vain yhteen tai korkeintaan muutama segmenttiin, jotka käyttävät eniten yrityksen tuotteita tai palveluita. Differoinnissa keskitytään moneen eri segmenttiin ja markkinoinnissa osoitetaan jokin erillinen tuote tai palvelu kullekin kohderyhmälle. Differoimattomassa strategiassa suunnataan jokin yksi tuote tai palvelu monelle eri segmentille, minkä tarkoituksena on ”kaikille kaikkea”. (Aarnikoivu 2005, 41-42.)

3.2 Asiakasarvo ja asiakuuden arvo

Asiakasarvo tarkoittaa asiakkaan kokemaa ja hänen asiointikokemuksiinsa perustuvaa kokonaisvaltaista ja aistinvaraista hyötyjen ja uhrausten suhdetta (Neilimo & Kuusela 2010, 207). Tavaraita ja palveluita ostetaan, koska ihmiset haluavat saavuttaa jotain, tai ratkaista niiden avulla jonkun ongelman. Mikäli tavaralla tai palvelulla pystyy ratkaisemaan ongelman, kokee asiakas saavuttavansa arvoa. (Tuulaniemi 2011, 30.) Asiakasarvo on kilpailukyvyn perusta ja muista toimijoista erilaistava kilpailuedun lähde. Kaupoissa asioidessaan asiakas toteuttaa rationaaliset tarpeensa, mutta niiden lisäksi myös hedonistisia tarpeita, mitkä ovat esimerkiksi mielihyvän tavoittelu, vapaa-ajan vietto ja tulevien ostoksien ennakkointia ja arviointia. (Kuusela & Neilimo 2010, 54.) Keskeistä asiakkaan kokeman arvon tuottamisessa on kaupan kyky luoda ja tarjota sellaisia tuote- ja palveluratkaisuja, jotka tukevat asiakkaan tarpeita. Tämä asettaa yrityksen toimimaan niin, että toiminnalle asetetut tavoitteet tulee saavutetuksi, sillä asiakkaan kokemaa arvoa kasvattavien ratkaisujen kehittäminen ja tuottaminen vaativat merkittävää markkinointiosaamista ja innovaatiokyvykkyyttä. (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008, 30.)

Arvomyynti on nykyaikainen myyntistrategia, joka on uudenlainen myyntityön muoto, missä tavoitteena ei ole ainoastaan tuotteen, palvelun tai ratkaisun myyminen, vaan pyritään tuottoja kasvattaviin muutoksiin innovoimalla asiakkaan liiketoimintaan. Tämä tarkoittaa sitä, että perinteiset myyntitoimenpiteet eivät enää riitä, sillä menestyvältä myyjältä vaaditaan enemmän liiketoimintajohtajan ominaisuuksia kuin perinteisen myyjän. Puhutaan myös myynnin arvosta, jolla on kaksi eri ulottuvuutta, mitkä tarkoittavat sitä, että myynnin tulee tuottaa asiakkaalle arvoa sekä myyntiprosessin aikana sekä sen jälkeen. Myyntitoiminnon pitää tuottaa arvoa saavuttaakseen vakaat kassavirrat, jotta yritys pystyy sillä korvaamaan asiakuuksiin käytettävät

kehittämistoimenpiteiden resurssit, sillä myyntiaktiviteetit tulee nähdä sijoituksina asiakuuksiin ja myyntiprosessi asiakkuuksien johtamisprosessina. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 9.)

Kun asiakkuuden arvoa lähdetään kartoittamaan, tulee yrityksen ottaa huomioon, että tuloksellisessa asiakaspalvelussa asiakkaan arvon mittaaminen on toiminnan perusta (Aarnikoivu 2005, 45). Asiakuuden arvoa tulee myös katsoa yrityksen näkökulmasta, koska asiakkaan näkökulma on toinen kuin yrityksen. Kun asiakkaan arvoa katsotaan yrityksen näkökulmasta, tulee miettiä, mikä on asiakkaan arvo tällä hetkellä ja mikä on sen potentiaalinen arvo tulevaisuudessa, sillä asiakkaiden arvo vaihtelee. Erittelemällä nämä kaksi näkökulmaa eli yrityksen ja asiakkaan näkökulman, saadaan luotua asiakkuusstrategiat ja asiakkuuden hoitomallit. Näiden avulla yritys saa kerättyä asiakkuuksista syntyvät resurssit käyttöönsä mahdollisimman tehokkaasti. Asiakkaan arvon määrittely voidaan jakaa kahteen osaan. On olemassa faktuaalinen mittari, jossa arvot saadaan yrityksen dokumenteista esimerkiksi kirjanpidosta ja muista dokumentaatioista. Toisena tulee evaluatioon perustuva arvo, jota arvioi joku asiakkuuksien johtamisessa oleva henkilö, sillä tätä arvoa on vaikea dokumentoida. (Lehtinen 2004, 123.)

Yrityksen tulee ottaa huomioon, että asiakassuhteen kesto vaikuttaa suoraan asiakkuuden arvoon, koska pääosin pitkä asiakassuhde on lyhyttä asiakassuhdetta arvokkaampi. Asiakkuuden kesto on merkittävä asiakaskustannusten kannalta, koska uuden asiakassuhteen luominen tarkoittaa aina lisäkustannuksia yritykselle. (Aarnikoivu 2005, 45.) Asiakkuuksia tutkittaessa on löydettävä ne asiakkuudet, joiden arvo on kaikista suurin sekä potentiaaliset asiakkuudet, jotka tuovat yritykselle volyymin, tällöin yritys pystyy kohdentamaan resurssit ja toimenpiteet suhteessa asiakkaan arvoon. Tämän toimenpiteen seurauksena syntyy tehokkuutta ja kannattavuutta ja yrityksellä on mahdollisuus kilpailla sekä hinnalla että laadulla. (Aarnikoivu 2005, 47.)

Asiakaspalvelua ei voida kehittää ja toteuttaa menestyvällä tavalla, jos asiakkuuksista ei ole konkreettista tietoa. Asiakkuuden arvo pitäisi tiedostaa, sillä se konkretisoituu yrityksen toteuttamissa toimenpiteissä. Tietoa asiakkuuksista saadaan kerättyä asiakastytyväisyyskyselyiden avulla ja unohtamatta sitä tärkeintä, asiakaskohtaamisissa syntyneitä suullista palautetta. Tämä on monessa yrityksessä kompastuskivi, koska useasti palaute ei välity eteenpäin ja silloin ei päästä kehittämään niitä asioita, jotka saattaisivat vaatia toimenpiteitä. (Aarnikoivu 2005, 38.) Yrityksissä oleva asiakastieto ja sen kerääminen ovat suurta, mutta tiedon käyttäminen yrityksen liiketoiminnan kehittämiseksi ei ole yhtä tehokasta. Ne yritykset jotka osaavat käyttää tietoa, menestyvät markkinoilla, koska kyky ja halu tiedon käyttämiseen tukee liiketoimintaa. (Lehtinen 2004, 125.)

3.3 Asiakaslupaus

Asiakaslupaus on osa yrityksen strategiaa ja siitä voidaan kutsua liiketoimintastrategiseksi elementiksi, joka selventää ne toimintatavat ja ehdot, joilla yritys luo arvoa asiakkailleen. Se kertoo, mitä asiakas saa käyttäessään yrityksen tuottamia tuotteita ja palveluita. (Kuusela & Neilimo 2010, 207.)

Asiakaslupausta tarkastellaan usein mainoslauseena, joka on lähtökohtana väärä, sillä lupauksen tulee perustua organisaation sisäisiin voimavaroihin ja huolelliseen analysointiin siitä, mitä asiakkaat yritykseltä haluavat ja saavat. Asiakkaiden odotukset palvelusta ja asiainnista synnyttävät hyötyjä, jotka ovat moninaisia. Kauppayrityksen johdolla pitää olla selkeä näkemys niistä hyödyistä, joiden varaan yrityksen asiakaslupaus on tarkoitus rakentaa. Asiakashyötyjen tarkastelu kriittisesti mahdollistaa yrityksen kehittäminen kaupan kilpailuetua vahvistava asiakaslupaus. Asiakaslupauksen pitäisi olla yrityksen toimintaa ohjaava periaate ja ilmaista sen, miten yritys tuottaa asiakkaalle ylivertaista arvoa. Organisaatiot toteuttavat strategisia valintojaan ja asiakaslupauksiaan sisäisillä toiminnoilla, joten niitä johdettaessa on asiakaslupaus pidettävä jatkuvasti mielessä. Yrityksen strategia ja asiakaslupaus muistuttavat hyvin paljon toisiaan, sillä asiakaslupaus on kehkeytynyt yrityksen strategiasta, toiminta-ajatuksista ja yrityksen tuotteiden ja palveluiden tarjoamasta erityisestä hyödystä asiakkaalle. Asiakaslupauksia on erilaisia, mutta hyvä asiakaslupaus lisää asiakkaan kokemia hyötyjä. Se perustuu resursseihin ja kykyihin, joita yritys pystyy hyödyntämään kilpailijoitaan paremmin sekä erilaistaa yrityksen kilpailijoistaan, mikä johtaa kilpailuedun syntymiseen. (Kuusela & Neilimo 2010, 61- 63.)

Asiakaslupausta voidaan tutkia syvemmin ja se voidaan jakaa tekijöihin, mistä se koostuu, mihin asiakkaan kysymykseen se vastaa, mitä se vaatii ja mikä on sen pääasiallinen tavoite. Se koostuu kaikista hyödyistä, jotka asiakas vastaanottaa tuotteesta tai palvelusta. Asiakaslupaus vastaa kysymykseen ”Miksi yrityksemme tulisi ostaa teiltä tarjoamanne tuote tai palvelu?”. Yritykseltä se vaatii äärimmäisen lujaa tietoa omasta tuotteesta tai palvelusta sekä kilpailijoiden eroavaisuuksista, ja sen ensisijainen tavoite on hyötyjen osoittaminen ja vahvistaminen. Asiakaslupauksen taustalla on halu erottautua kilpailijoista positiivisella tavalla, kun katsotaan tuote-, palvelu- tai toimintaominaisuuksia. Yritysten keskuudessa asiakaslupaukset voivat erota toisistaan, koska se riippuu siitä, millaisiin osatekijöihin se perustuu. Asiakasymmärrys siitä, mitä asiakkaat haluavat ja miten he tuotteita ja palveluita käyttävät, antaa yritykselle mahdollisuuden kehittää omaa tarjontaa ja innovoida uusia tapoja toimia. (Kuusela & Neilimo 2010, 62.)

4 MYNNIN JA MYNTITAITOJEN MERKITYS ASIAKASPALVELUSSA

Myynti on monimerkityksellinen sana, koska sillä on kaksi eri merkitystä. Siinä tulee ilmi tavoitemerkitys ja toisena työmerkitys. Tavoitteessa on lähtökohtana myynnin aikaansaaminen, kun taas työmerkityksessä lähtökohtana on myynnin tekeminen. Myynnin perinpohjaisena tarkoituksena on tuloksen aikaansaaminen. Koska tuloksen ja myynnin takana on tekeminen, on myyjän rooli merkittävä tekijä myynnin syntymisessä. Tulokset ratkaisevat, kun puhutaan myyntityöstä asiakaspalvelussa. (Rope 2009,5.) Myynti on yhden ihmisen vaikuttamista toiseen ihmiseen, mikä tarkoittaa, että myyminen on laaja-alaista vuorovaikutusta. Myyjä ohjaa asiakasta ja pyrkii vaikuttamaan häneen ensikohtaamisesta myynnin päätösvaiheeseen saakka. (Vuorio 2008, 10.) Yritykset joutuvat kiinnittämään tänä päivänä paljon huomiota siihen, etteivät perinteiset keinot enää riitä hyvien myyntitulosten varmistamiseen. Myyjäkohtaiset tavoitteet kasvavat ja edellisenä vuonna saavutettu tulos tulee olla parempi seuraavana vuonna, koska sitä pääosin tavoitellaan. Asiakkaat vaativat hyvää hinta- laatusuhdetta ja tehokasta sekä parempaa palvelua. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen, 2004, 27.)

4.1 Asiakaskohtaaminen

Hyvän asiakaskohtaamisen pohjana toimii välittäminen, koska asiakkaan tulee kokea, että hänestä ja hänelle tärkeistä asioista välitetään aidosti. Innostus ja halu auttaa asiakaspalvelutilanteessa pitää kuulua äänestä ja välittyä ulospäin. Kun asiakas kokee, että häntä pidetään tärkeänä ja häneen paneudutaan, hän tuntee, että hänestä välitetään. (Häkkinen & Uski 2006, 11.) Asiakaskohtaamisessa on myös tärkeää, että asiakaspalvelija kuuntelee ja pyrkii ymmärtämään, mitä asiakas kertoo omista tarpeistaan. Tällöin asiakaspalvelijan tehtävänä on kuunnella asiakkaan tarvetta ja pyrkiä ymmärtämään, millä tavoin hän ja yritys pystyisi vastaamaan mahdollisimman hyvin asiakkaan tarpeeseen. (Asiakaskohtaaminen on kuulemista 2014.) Erinomainen asiakaspalvelija taitaa sekä palveluosaamisen että ratkaisuosaimisen, mihin vaikuttaa suuresti oman organisaation palvelu- ja tuoteosaaminen. (Mistä koostuu erinomainen asiakaskohtaaminen asiakaspalvelussa 2016.)

Ensikohtaaminen on kiistatta merkityksellinen tekijä asiakaspalvelutilanteessa, sillä siinä luodaan edellytykset kaikkia osapuolia hyödyttävälle yhteistyölle. Ensikohtaamisessa saavutettuja etuja ja hyötyjä on vaikea saavuttaa enää myöhemmin ja siinä asiakas muodostaa kuvan asiakaspalvelijasta ja hänen edustamastaan organisaatiosta. Jos ensikohtaaminen on asiakkaalle myönteinen kokemus, kiinnittää hän huomiota myönteisiin tekijöihin ja on valmis ohittamaan epäkohdat helpommin, kun taas kielteinen asiakaskohtaaminen saa asiakkaan kiinnittämään enemmän huomiota epäkohtiin ja palvelun puutteisiin.

Onnistunut ensikohtaaminen on kustannustehokasta toimintaa, kun taas kielteinen asiakaskokemus vaatii ponnisteluja ja vie yrityksen voimavaroja. (Häkkinen & Uski 2006, 11.)

Frimanin (2016) mukaan erinomainen asiakaskohtaaminen koostuu monesta eri osa-alueesta. Katsekontakti ja kehonkieli ovat pieniä asioita, mutta niillä on suuri vaikutus. Varsinkin kasvotusten tapahtuvassa kohtaamisessa katsekontakti vaikuttaa siihen, miten asiakas kokee palvelutilanteen. Lisäksi eleet ja ilmeet välittävät asiakkaalle sen, ollaanko hänestä aidosti kiinnostuneita. Asiakaspalvelijan pitää osata mukautua tilanteisiin, koska erilaisilla asiakkailla on erilaisia tarpeita ja odotuksia. Erinomainen asiakaspalvelija tunnistaa pienistäkin merkeistä, minkä tyyppinen asiakas on kyseessä, jolloin asiakaspalvelijan pitää osata mukautua tilanteeseen asiakkaan vaatimalla tyyllillä esimerkiksi hyödyntäen sanavalintoja, kehonkieltä, äänenpainoa ja tuotetuntemusta. Asiakaspalvelija on yrityksensä edustama asiantuntija, joten syvä tuotetuntemus auttaa ratkaisemaan asiakkaan ongelmat ja etsimään niihin ratkaisut. Oikeat sanavalinnat ovat tärkeitä asiakaskohtaamisessa, sillä vaikeatkin asiat on mahdollista kertoa positiivisesti. Aito pahoittelu sekä selostus, luovat pohjaa hyvälle asiakaskokemukselle. Empatia on kykyä kuulla asiakkaan tarpeet ja saada asiakas kokeen itsensä tärkeäksi, jolloin empatian kohdistaminen on asiakaskohtaamisessa tärkeää. Viimeisimpänä tekijänä asiakaskohtaamisessa on tarpeiden tunnistaminen, jossa asiakaspalvelija pyrkii löytämään asiakkaan piilossa olevia tarpeita, myymällä niihin jonkun tuotteen tai palvelun. Hyvää asiakaspalvelua ja siinä kohdattavia asiakaskohtaamisia tukee työpaikan kannustava ja motivoiva ilmapiiri, osaamistasoon perustuvat koulutukset sekä jatkuva palaute onnistumisista ja kehityskohteista. (Mistä koostuu erinomainen asiakaskohtaaminen asiakaspalvelussa 2016.)

4.2 Myynnin perusvaiheet

Myynnin perusvaiheita voidaan kutsua myös myynnin portaiksi, jotka auttavat myyjää myyntiprosessin hallinnassa ja myynnin selkeässä edistymisessä vaihe vaiheelta. Tämän merkityksellisyys on siinä, että mentäisiin kohti tarjouksen tekemistä ja kaupan päätöstä. (Vuorio 2008, 58.)

Ensimmäinen vaihe on aloitus, missä taustalla on myös valmistelu vaihe, joka tarkoittaa sitä, että myyjällä on tarkka tuntemus yrityksestään ja sen tuotteista. Aluksi myyjä esittelee itsensä ja kertoo, mitä edustaa. Ensimmäisessä vaiheessa on tärkeää, että myyjä esittelee itsensä selkeästi ja on olemukseltaan avoin, reilu, rehellinen sekä positiivinen. Myyjän on tärkeää muistaa ohjata keskustelua ja huolehtia siitä, että asiakkaalle ei syntyisi rutiiniin tunnetta, unohtamatta hyvän ensivaikutelman luomista. Kun aloitusvaihetta katsotaan asiakkaan näkökulmasta, pitää huomioida mahdollisuus siihen, että asiakas ei koe kiinnostusta, tarvetta tai halua. Tämän takia tarvitaan suunniteltu myyntiprosessi, jotta edettäisiin

tavoitteisiin. Aloitusvaiheessa on tärkeää, että myyjä herättelee asiakkaan kiinnostusta ja tekee sen erottuvalla tavalla. Monesti aloitus vaiheessa asiakas voi tehdä vastaväitteitä ja kertoa, että ei tarvitse mitään, mutta taitava myyjä ei takerru näihin ja ohittaa ne taitavasti. (Vuorio 2008, 61-63.)

Toisessa vaiheessa puhutaan sillasta, minkä päätarkoituksena on päästä mahdollisimman nopeasti kolmanteen vaiheeseen eli kartoitus osioon. Toisessa vaiheessa voidaan herätellä asiakkaan kiinnostusta ja aihealueet esitellä niin, että kiinnostus nousisi asiakkaalla pintaan. Tämä on ainoa vaihe myynnin portaissa, jonka voi jättää pois. (Vuorio 2008, 64.)

Kolmas osa myynnin vaiheissa on kartoitusvaihe, jossa pyritään selvittämään kaikki oleellinen, kuten asiakkaan ongelmat, tarpeet, arvostukset, toivomukset ja odotukset. Myyjän tulee esittää asiakkaalle kartoituskysymyksiä, joiden tulisi olla johdattelevia, jotta saataisiin mahdollisimman hyvin asiakkaan tarve selville. Tarkoituksena on luoda vuorovaikutuskeskustelu asiakkaan kanssa, missä saadaan informaatiota ja voidaan myöhemmin perustella hyötyjä asiakkaan antamien vastausten perusteella. Vaikeinta koko prosessissa on asiakkaan kuunteleminen, koska asiakkaan kuuntelu johtaa siihen, että asiakas kuuntelee myyjää. Hyvä kuuntelemisen taito tuottaa asiakkaalle tunteen, että hän on tärkeä ja hänet on huomattu. (Vuorio 2008, 67.)

Tuote- esittely on myynnin neljäs vaihe, missä myyjän tulee tehdä ytimekäs kartoitus tuotteesta ja sen ominaisuuksista. Tuote-esittelyn tulisi pohjautua siihen, mitä asiakas haluaa kuulla ja vastata asiakkaan kysymykseen ”Miksi ostaisin?”. Myyjän tulee hyödyntää tässä kohtaa kartoitusvaiheessa saamiaan vastauksia ja pyrkiä tuomaan sitä kautta juuri niitä hyötyjä, joita asiakas tarvitsee. Vaikka kyse on tuotteen myynnistä, pitää muistaa niin sanotun idean myyminen, mikä tarkoittaa hyvää oloa ja mielikuvia, joita asiakas tuotteesta saa. Pitää ottaa huomioon, että harva ihminen ostaa mitään tuotetta sen itsensä takia vaan niiden hyötyjen ja ominaisuuksien vuoksi. Hyvien ideoiden myyminen takaa kaupan synnyn sekä vakaan pohjan mahdollisille tuleville kaupoille. Tällä vaiheella pyritään siihen tilanteeseen, että asiakas kokee kiinnostusta tai ostotarvetta tuotetta kohtaan. Kun asiakas on kallistunut ostopäätökseen, myyjä antaa asiakkaalle mahdollisuuden ostaa tuote, milloin edetään myyntiprosessin tarjous vaiheeseen. (Vuorio 2008, 71-72.)

Tuote-esittelyn jälkeen on myyntiprosessin toiseksi viimeinen kohta eli tarjous vaihe. Tässä tilanteessa asiakkaalle tulee ilmi tuotteen hinta, joka tulee kertoa asiakkaalle niin, että kokonaisuuden muodostaa myös hintaan sisältyvät hyödyt ja ominaisuudet, mitkä asiakas saa tuotteen ostaessaan. Tämän myötä asiakas varmistuu tuotteen ostamisesta ja sen tuomasta hinta- hyötysuhteesta. Ostopäätöstä tehdessään asiakas miettii, onko tuotteen tuoma arvo suurempi kuin sen hinta ja tähän vaikuttaa asiakkaan kokema idea ja hyöty. Kun asiakas on antanut tarpeeksi ostosignaaleja,

myyjän tulee siirtyä kaupan päätökseen, jossa voidaan käydä kertaalleen läpi hyödyt, esitellä ostovaihtoehdot ja siirtyä kaupan teko vaiheeseen. (Vuorio 2008, 76-77.)

Myyntiprosessin viimeinen vaihe on kertaus vaihe, jossa kaupan syntyminen toteutuu. Myyjä varmistaa, että asiakkaalle ei ole jäänyt mitään epäselväksi ja huolehtii, että luvatut asiat toteutuvat ja lisäksi myyjän tehtävänä on kerrata ne hyödyt, jota asiakas saa rahojensa vastineeksi. Tärkein vaihe kertaus vaiheessa on loppuvaikutelman tekeminen, missä asiakkaalle ja positiivinen sekä myönteinen muistikuva myyntitapahtumasta. (Vuorio 2008, 79-80.)

4.3 Myyjän merkityksellisyys myynnissä

Myyjän työ on moninainen kokonaisuus, johon liittyy lukemattomia määriä tehtäviä. Myyjän ydintehtävistä puhuessa, tarkoitetaan ostoprosessiin liittyviä avaintekijöitä, joilla on vaikutus asiakkaiden ostamiseen. (Rope 2009 ,68.) Voidaan sanoa, että myyntihenkilöt ovat avainasemassa, kun puhutaan yrityksen menestymisestä. He ovat osittain vastuussa, kun puhutaan myynnin muuntamisesta, myynnin kasvusta ja asiakkuuksien säilyttämisestä. (Oxford College of Marketing 2014.)

Tuotteet ja palvelut vaativat tuekseen asiakaspalvelijoita eli myyjiä. Asiakkaan tyytyväisyys on taattua, kun häntä kohdellaan tuntevana ja ajattelevana yksilönä. Asiakaspalvelijoita ovat ne kaikki henkilöt yrityksessä, jotka ovat tekemisissä asiakkaiden kanssa. Tapahtui työskentely sitten myynnin, asiakaspalvelun tai julkishallinnon parissa, lasketaan se asiakaspalveluksi. Kokonaisuudessaan asiakaspalvelu on pohjimmiltaan myyntiä, jossa pyritään tyydyttämään asiakkaiden tarpeet. Parhaiten nämä tarpeet tunnistaa asiakaspalvelija, joka on yrityksen suorien yhteys asiakkaaseen. (Kannisto & Kannisto 2008, 7.)

4.4 Myynnin suunnittelu ja seuranta

Myynnissä onnistuminen vaatii niin myynnin taustatekijöiltä kuin myyjältä paljon, koska onnistunut myyntityö vaatii tuekseen osaavat resurssit. Myynnin taustatekijöillä tarkoitetaan myyntiä tukevia toimintoja, jotka ovat myynnin tukimateriaalit, myynnin resursointi ja myynnin johtaminen. Myynnin onnistumisen ja hyvien tulosten tavoittelun kannalta on tärkeää, että keskeisessä osassa on kaksi tekijää eli myynnin suunnittelu ja seuranta. (Rope 2009, 184.)

Myynnin suunnitteluprosessi koostuu kuudesta osasta, jotka ovat analyysi, strategiaratkaisu, tavoite, toimintasuunnitelma, myynnin toteutus ja seuranta. Kun myynnissä halutaan saavuttaa tuloksia, se edellyttää suunnitelmallisuutta ja siitä on sitä suurempi hyöty, kun siihen käytetään aikaa ja vaivaa. Analyysivaiheessa myyjällä tulee olla asiakasanalyysi ennen

kuin hän voi edetä myyntiin, koska myyntiä toteutetaan aina asiakas- ja tilannelähtöisesti, eikä mekaanisesti ja tuotelähtöisesti. Tässä vaiheessa on myös kyse asiakkaan myyntiin vaikuttavien tekijöiden analysointi, jotta päästään määrittämään tavoitteet myynnille. Tällaisia myyntiin vaikuttavia analyysitekijöitä ovat esimerkiksi asiakkaan ostopolitiikka, eli kriteerit millä hän on valmis tekemään ostopäätöksen, kuten hinta- laatusuhde, kotimaisuus ja ekologisuus. (Rope 2009, 186.) Myynnin suunnitteluprosessin strategiaratkaisulla tarkoitetaan niitä linjapäätöksiä, joiden kautta myynti toteutetaan. Tällaisia voi olla esimerkiksi, kuinka suurella miehityksellä myyntitapahtumia toteutetaan, mikä on yleinen tinkimisvara, annetaanko alennusta vai ei ja miten toimitaan, jos asiakas sellaista pyytää. Nämä kertovat, kuinka paljon on olemassa erilaisia linjaratkaisuja, joita myyjän tulee tehdä strategisissa päätöksissään. Jotkut näistä päätöksistä ovat pitäviä sääntöjä organisaation ylemmältä taholta, mutta loppupeleissä myyjällä on valtaa tehdä päätöksiä asiakas ja tilanne huomioiden. Myynnin toimivuuden kannalta on tärkeää, että taustalla toimii selkeät linjaratkaisut, jotta myyjän työ olisi selkeämpää ja johdonmukaista. (Rope 2009, 197-198.) Suunnitteluprosessin tärkeimmistä vaiheista on myynnin tavoitteet, sillä tavoitekohtainen myynti menee kohti parasta tulosta. Jokaisella myyjällä on myyjäkohtainen tavoite, mikä määrittelee yrityksen kokonaismyynnin. Olennaista myynnin tavoitteiden kannalta on asettaa aika tavoitteita, eli onko myyntitavoitteet, päiväkohtaiset, viikko- tai kuukausikohtaiset. Myyjän tavoitteita ovat esimerkiksi aikaan saatu myynti (euroa), aikaansaatu kate (euroa), keskiostos ja keskikate. Viimeisenä osiona myynnin suunnitteluprosessissa on toimintasuunnitelma. Myynti on tuloksellisimmillaan, kun sitä tehdään suunnitelmallisesti. Toimintasuunnitelman tarkoituksena on tehdä myynnistä ohjelmoitua viikko kohtaisesti ja tulevat kuukaudet olisivat perusmäärien ja tavoitelinjausten osalta määritelty. (Rope 2009, 201- 203.)

Myynnin seurannan syvin olemus on oppiminen. Siinä pohditaan sitä, kuinka hyviä tulokset ovat olleet ja miksi ei mahdollisesti tavoitteita saavutettu. Seuranta voidaan jakaa kahteen osioon eli myynnin tuloksien sekä myynnin toimenpiteiden seurantaan. Kuitenkin seurannassa pitää ottaa huomioon se, että pelkkien tulosten seuranta ei hyödytä organisaatiota, koska on saatava selville ne syyt, miksi tulokset olivat mitä olivat. Esimerkkejä myyntitulokseen negatiivisesti vaikuttavista tekijöistä ovat, kilpailijan mahdollinen uusi tuote markkinoilla, merkittävän asiakkaan menetys, omien myyntitoimenpiteiden vähäisyys ja kysynnän laskeminen. Nämä ovat yleensä niitä syitä, että myynnin epäonnistumisen taustalla ei välttämättä ole myynnin tekemisessä, myyjän osaamattomuudessa tai väärissä toimenpiteissä. Seuranta vaatii organisaatiolta paljon, sillä myynnin kehittymisen vuoksi sekä myynnin johdon, että myyjän tulee tehdä analyysi rehellisesti myynnin tuloksellisuudesta hakematta turhaan syytä ulkopuolelta, jos siihen ei ole aihetta. (Rope 2009, 204.)

Yrityksen myyntejä tutkittaessa, on olennaista toteuttaa se tarkastelemalla lukuja kolmella eri tasolla, mitkä ovat: suhteelliset luvut, teholumut ja myynnin tekemisen määrä. Suhteellisia lukuja tarkastellaan yleensä myyjien ja kilpailijoiden kesken. On tärkeää esimerkiksi löytää syyt sille, miksi toinen myyjä myy, mutta samassa tilanteessa oleva toinen myyjä ei. Lisäksi on tärkeää huomata, miksi kilpailija myy, mutta oma yritys ei pysty myymään, tällöin toisten lukuihin vertaaminen on hyvä vertailuperusta seurannassa ja tuo esille tekijöitä joihin pitää tehdä analyyskejä ja pyrkiä kehittämään niitä. Teholukuja katseltaessa, tarkoitetaan lukuja, jotka koostuvat samoista tekijöistä kuin tavoitteet eli keskiostos, kuinka paljon kauppoja per myyntikäynti, uusia asiakkaita per kuukausi ja myyntikäyntejä per päivä. Näiden lukujen kautta päästään syvemmin tarkastelemaan eroja myyjien välillä ja löytämään syyt niihin. Tärkeintä teholumujen osalta on, että niiden ansiosta päästään niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat negatiivisesti myyjän tekemään myyntiin ja sen avulla saataisiin kehitettyä heikkouksia. (Rope 2009, 205.)

Viimeisenä osiona on myynnin tekemisen määrä, mikä on osittain teholumujen taustalla. Päättökohoituksena on löytää se, mistä myyjän myynti syntyy ja kehen myynti kohdistuu. Tässä osiossa voidaan analysoida sitä, syntykö myynti samalla tavalla vanhoista asiakkaista vai onko mukana myös uusia asiakkaita. Organisaation toiminnan kannalta on hyvä muistaa, että uudet asiakkaat ovat pitkällä tähtäimellä hyvinkin tärkeässä osassa. Jos yritys ei seuraisi myynnin tekemisen määrää ja tekemisen kohteita, se olisi riski yrityksen tulevaisuuden kannalta, jos menestymisen kannalta keskeiset asiakkaat jäisivät vähemmälle huomiolle ja panostettaisiin vain nykyisiin asiakkaisiin. (Rope 2009, 206.)

4.5 Myynnin johtaminen

Myynnin johtamisen merkittävin olemus on tehdä yritykselle tehokas myyntitiimi, mitata sen tehokkuutta ja kehittää sitä jatkuvasti. Jotta yrityksen myynti kehittyisi, on sen taustalla oltava osaava myynnin johtaminen. (Kasvujohtaminen, n.d.) Myynnin johtamisesta puhutaan myös valmentamisena, koska siinä viitataan paljon jatkuvaan myyjien kehittämiseen ja kouluttamiseen. Johtajan on tunnettava myynnin piirteet kattavasti kauttaaltaan sekä henkilöt, jotka myyntiä toteuttavat, koska hän on henkilö, joka saa myyjät motivoitumaan ja tekemään myyntisuorituksissa parhaansa. Myynnin johtajan tulee olla ihmissuhdeosaaja ja luottamusta herättävä henkilö. (Häkkinen & Uski 2006, 62.) Usein, organisaatioissa johto tekee hyvistä myyjistään myynnin johtajia. Harvoin on olemassa tapauksia, että hyvästä myyjästä tulisi hyvä johtamaan myynnin toteuttajia, sillä ei ole sama asia olla hyvä myyjä kuin hyvä myynnin johtaja. Myynnin johtajan ote johtamiseen on kannustava ja valmentava sekä tuntee kiinnostusta mentorointia kohtaan. Pelkät kehotukset myymään enemmän ja paremmin eivät riitä, vaan tulee ennemminkin pyrkiä kehittämään myyjien ominaisuuksia ja taitoja parempaan suuntaan. Yleensä hyvät johtajat käyttävät yli puolet ajastaan

kouluttamaan myyjiä olemaan aikaansaavia ja tehokkaita. (Altman 2016, The best sales manager.)

Yksi tärkeä taito myynnin johtajalla on kyky analysoida tapoja, joilla myyjät voivat parantaa myyntisuorituksiaan sekä taitojaan. Esimiehen tulee tuntee työntekijöiden tavat toimia, jotta hän voi lisätä hänen onnistumisiaan työssään ja löytää työskentelytavoista asioita, joita työntekijän pitäisi kehittää. Merkittävää on palautteen antaminen ja esittää työntekijälle vaihtoehtoisia toimintatapoja, jotta voidaan saada kehitystä aikaiseksi ja saada kyvyt vahvistumaan entisestään. Palaute, joka on myönteistä, on katsottu olevan motivoivia sekä innostavia vaikutuksia myyjän tekemään työhön. (Häkkinen & Uski 2006, 63.)

Toisena ydintaitona myynnin johtajalla on hyvän työilmapiirin luominen sekä ylläpitäminen yrityksen sisällä. Ilmapiirin tulee tukea työntekijöiden ammatillista ja persoonallista kasvua. On katsottu, että työilmapiiri, jossa välittyy hyväksyminen ja välittäminen, mahdollistavat työntekijöiden kehittymisen, unohtamatta luovaa ja innostavaa ilmapiiriä. Hyvä työilmapiiri saa työntekijän tekemään työnsä paremmin ja vaikuttaa positiivisesti asiakaspalveluun, koska se vahvistaa asiakasuskollisuutta. (Fermin, Business 2017.) Hyvässä työyhteisössä virheiden tekeminen on sallittua, koska ne ovat osa oppimista. Niiden tekeminen ei saa aiheuttaa pelkoa, koska pelolla on katsottu olevan lamauttavia sekä heikentäviä vaikutuksia, koskien työsuorituksia. (Häkkinen & Uski 2006, 63.) Huono työilmapiiri heikentää työntekijöiden itsevarmuutta ja kiinnostusta työpaikkaa kohtaan, mikä johtaa hyvien työntekijöiden menettämiseen. Lisäksi sillä on vaikutus työntekijöiden joustavuuteen työasioiden suhteen. On myös huomioitavaa, että uudet työnhakijat eivät ole kiinnostuneita hakemaan yritykseen töihin, missä valitsee huono ilmapiiri, sillä monesti yritykset tunnetaan siitä, millainen paikka se on työskennellä. (Fermin, Business 2017.)

Kun yrityksessä tapahtuu muutoksia, hyvä esimies kannustaa ja opastaa työntekijöitä käsittelemään työssä tapahtuvia muutoksia, sillä ne aiheuttavat yleensä epävarmuuden tunnetta. Muutokset yrityksessä vaativat esimieheltä muutosprosessi osaamista ja rohkeutta hallita haasteita. (Häkkinen & Uski 2006, 63.) Henkilöstöstä huolehtimisella on suuri markkina- ja imagoarvo, koska ihmiset seuraavat sitä, kuinka henkilöstöstä huolehditaan osana muutosprosesseja. Epävarmuudet ja muutokset ovat yleensä esimiestyön suurimpia haasteita, koska esimiestyön lujuus tulee parhaiten esiin tämänkaltaisissa tilanteissa. (Häkkinen & Uski 2006, 88.)

Tuloksellisen toiminnan takana on motivaatio, mistä esimies sekä itse työntekijät ovat vastuussa. Motivaatio on sisäistä, ihmisestä itsestään tulevaa tai ulkoista, kuten palkkioihin liittyvää. Esimiehen tulee olla huolellinen siinä, miten hän vaikuttaa työntekijöihin. Sisäisen motivaation luominen tuottaa parempia tuloksia ja mahdollistaa työhyvinvoinnin, joten

esimiehen tulee huolehtia siitä, että työntekijät kokevat itse työn arvokkaaksi ja palkitsevaksi, eikä siihen välttämättä tarvita aina ulkoisia motivaation lähteitä. (Häkkinen & Uski 2006, 65.)

Jos yrityksen asiakaslupauksessa esiintyy palvelu- ulottuvuus, tulee myös huomioida palvelun johtaminen, jos luvataan asiantunteva henkilöstö ja markkinoiden paras palvelu. Tällöin asiakaspalvelussa on keskityttävä palvelun johtamisen erityispiirteisiin. Asiakaspalvelun erityispiirteitä, jotka yrityksen tulee huomioida, ovat johdon keskittyminen asiakaslupauksen lunastamiseen, ensiluokkainen asiakaspalvelu henkilöstö, oikeanlaisen henkilöstön valitseminen, sisäinen viestintä sekä markkinointi, asiakkaiden tarpeiden tulkitseminen ja asiakastyytyvyyden mittaaminen. (Kuusela & Neilimo 2010, 92-93.)

5 TUTKIMUKSEN ALUSTUS JA TOTEUTTAMINEN

Kun tutkimus osiota lähdettiin suunnittelemaan, oli tärkeää miettiä tavoitteiden ja tutkimusongelman kannalta, minkälaiset tutkimukset toisi haluttuja tuloksia ja ennen kaikkea, minkälaisilla tutkimuksilla saataisiin vastauksia hit-rate prosenttiin. Yritys X:n ensisijainen tavoite, on löytää syitä siihen, miksi hit-rate prosentti on alhainen ja voiko sen nostamiseksi tehdä toimintatavoissa jotain toisin. Koska Yritys X on hyvin asiakaslähtöinen ja hyvää palvelua painottava vähittäiskauppa, oli luontevaa päätyä toteuttamaan asiakaskysely osana tutkimusta.

Asiakaskyselyn lisäksi tehtiin kehittämistutkimus myymälän puolella, missä teimme konkreettisen muutoksen myymälässä sekä henkilöstökyselyn heidän tuotetuntemuksestaan ja kokemuksestaan, koskien kehittämistutkimusta. Siirsimme työskentelypöydän paikkaa myymälässä, jotta myyjät jakautuisivat tasaisemmin myymälän puolella ja jotta varmistettaisiin, että toisella puolella myymälää asiakkaat saisivat palvelua. Lisäksi toteutin kyselyn henkilöstölle (sektori 1), jotka työskentelevät alueella, jossa pöytä siirrettiin. Tällä haluttiin kartoittaa heidän tuoteosaamisensa ja lisäkoulutuksen tarve omalla työskentely alueellaan.

5.1 Asiakaskyselyn laatiminen

Asiakaskysely toteutettiin strukturoituna kyselynä, jossa on valmiina vastausvaihtoehdot. Kysely on kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä. (Kananen 2017, 93.) Luotettavuuden takia strukturoitu kysely toteutettiin sadalle henkilölle, jolloin otantaa on riittävästi tuloksien kannalta.

Jotta kyselystä saatiin hit-raten kannalta tärkeää tietoa, tapahtui sen toteutus myymälässä niille asiakkaille, jotka eivät ostaneet mitään. Jos olisin toteuttanut kyselyn kaikille Yritys X:n liikkeessä asioineille henkilöille, en olisi pystynyt yhtä hyvin tarttumaan kehitettäviin seikkoihin tutkimusongelman kannalta, joten päädyin tähän ratkaisuun.

Kysely luotiin tutkimusongelman näkökulmasta eli siitä, miksi prosenttiosuus liikkeeseen tulleista asiakkaista, jotka ostavat on tällä hetkellä pieni. Lähin kartoittamaan kysymyksiä asiakaspalvelun teorian pohjalta ja miettimällä niitä keinoja, jotka johtavat siihen, että asiakas ei tee ostoksia. Kyselyssä tuli tarkkaan miettiä, mitä vastauksia halutaan saada, jotta vastauksia purettaessa ei ilmenisi ongelmia tärkeän tiedon puutteen vuoksi. Otin myös huomioon Yritys X:n omistajat siltä kantilta, että mitä he haluaisivat asiakkailtaan tietää, koska harvoin tämän kaltaisia kyselyitä toteutetaan. Muutama kysely tehtiin lomakkeeseen siltä pohjalta.

Koska kysely toteutettiin liikkeessä, oli tärkeää huomioida, että kysely ei ole liian pitkä ja vaikea. Sen täyttämiseen ei saanut kuluu liikaa aikaa, jotta ihmisiä saatiin helposti vastaamaan kyselyyn, koska he olivat henkilöitä, jotka eivät tehneet ostoksia ja olivat jo poistumassa liikkeestä.

Kysely lomakkeessa oli kymmenen kysymystä valmiilla vastausvaihtoehdoilla ja kaikki kysymykset laadittiin strukturoituina, paitsi viimeinen kysymys oli avoin, johon sai laittaa avoimen palautteen. Jokaiseen kysymykseen sai valita yhden vastausvaihtoehdon, mutta viimeinen kysymys oli moni valinta, koskien viimeksi tehneitä ostoksia ja mitä ne pitivät sisällään. Jokainen kysymys oli pakollinen (liite 1).

Kyselyllä haluttiin selvittää, miten myymälässä toteutuu asiakaspalvelun perustekijät, kuten tervehtiminen ja palvelun tarjoaminen henkilökunnan osalta. Toisena haluttiin selvittää asiakkaiden kokemus myymälän toimivuudesta ja siitä, löytääkö asiakas tuotteet helposti. Myymälään on rakennettu tämän vuoden puolella brändi alueet, jossa on miesten ja naisten vaatteet yhdistettynä, joten sen pohjalta kysyttiin, auttaako ne löytämään tuotteet helpommin. Koska kysely tehtiin asiakkaille, jotka ei ostanut, haluttiin tietää konkreettinen syy sille. Lisäksi toimeksiantajan toimesta luotiin kaksi kysymystä, jossa kysyttiin, mitä on ostanut viimeksi ja onko Yritys X asiakkaalle tuttu. Näillä haluttiin selvittää ostetuimmat tuotteet ja kuinka moni vastaajista tietää Yritys X: n. (Liite 1.)

5.2 Kehittämistutkimus

Osana työn tutkimusta toteutettiin kehittämistutkimus, jonka tavoitteena oli muutos. Tämän tyyppinen tutkimus ei ole oma tutkimusotteensa, vaan se on yhdistelmä kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta. (Kananen 2017, 49.)

Myymälän puolella siirrettiin työskentelypöydän paikkaa, jotta saataisiin aikaan muutosta hit-raten osalta ja kokeiltua, onko sillä mitään vaikutusta viikkokohtaiseen hit-rate prosenttiin. Ajatus pöydän siirrosta tuli Yritys X:n esimiehiltä, koska he kokivat, että myyjät eivät jakaudu myymälän 1 sektorilla tasaisesti, kun ajatellaan asiakkaita ja tuotteita. Pöydän siirtoa tehtäessä, piti suunnitella myös, mitkä tuotteet sen ympärille asetetaan, jotta saadaan loogisuutta ja tiettyjen tuotteiden myyntiä lisättyä. Ennen kaikkea toimivuus on tärkeintä, kun tehdään muutoksia myymälässä.

5.3 Henkilöstökyselyn laatiminen

Henkilöstökysely toteutettiin osana kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, jonka pohjalta luotiin strukturoitu kysely. (Kananen 2017.93.) Kyselyssä oli jokaisen kysymyksen kohdalla valmiit vastausvaihtoehdot, sekä jokaiseen kysymykseen oli pakko vastata.

Lähdin muotoilemaan kyselyä teorian, tutkimusongelman sekä myymälässä tapahtuneen pöydän siirron myötä. Oli olennaista kartoittaa 1 sektorilla työskentelevien myyjien omakohtainen arvio tuotetuntemuksesta, koulutuksen tarpeesta ja miten he kokivat pöydän siirron muutoksena. Yritys X on asiakaspalveluun, asiakaslähtöisyyteen sekä asiantuntijuuteen panostava vähittäiskauppa, joten oli tarpeellista tehdä myös henkilöstökysely sen pohjalta.

Kyselyn kysymykset jakautuvat kolmeen teemaan, jotka ovat pöydän siirto, tuotetuntemus ja koulutuksen tarve. Kyselyssä selvitettiin myyjiltä, mitä mieltä he ovat pöydän siirrosta ratkaisuna ja kuinka henkilöstö on sen myötä onnistunut jakautumaan myymälässä. Lisänä kysyttiin, pitääkö pöydän läheisyydessä olevien tuotteiden lähellä olla myyjä, kun ajatellaan myyntiä. Koska tuotetuntemuksella on vaikutus myynnin syntymisen ja asiakaspalvelun toteutumiseen, oli olennaista toteuttaa muutama kysymys tuoteosaamisesta tuote kategorioittain. Viimeisenä haluttiin selvittää, kokevatko myyjät tarvitsevansa lisäkoulutusta tuotteiden osalta. (Liite 2.)

5.4 Hit- rate viikkojen seuranta

Tutkimuksen aikana minulla oli käytettävissä järjestelmä, joka antoi tietoja kävijämääristä sekä hit- rate prosentista päivä ja viikkokohtaisesti. Otin niiden tutkimisen osaksi tätä työtä, koska se on oleellinen osa, tutkiessa hit-raten alhaista tasoa Yritys X:n osalta. Järjestelmän tiedoista selviää päivät, jolloin käy eniten asiakkaita liikkeessä ja sen pohjalta myös tutkin, kuinka paljon minäkin päivänä on henkilöstöä töissä. Järjestelmän antamia tietoja analysoin suuremmissa kuvassa, kun se että lähtisin niitä purkamaan jokaisen päivän osalta. Otannakseni otin 8 viikkoa.

Yritys X: toiveena oli tätä tutkimusta toteuttaessa, että paneutuisin tähän järjestelmään, joka kerää tietoa. Se tuottaa hyvin tarkkaa tietoa, joten sieltä on mahdollista tarttua asioihin, joihin pitäisi mahdollisesti kiinnittää huomiota tulevaisuudessa. Haasteena koko tutkimusta toteuttaessa oli se, että kenelläkään ei ollut tietoa siitä, mistä hit-raten alhainen tilanne johtuu, joten siksi tutkimusongelmaa piti tutkia monelta eri osa-alueelta.

6 TUTKIMUKSIEN TULOKSET

Tässä osiossa puran jokaisen eri tutkimuksen tulokset, mitkä ovat asiakaskysely, henkilöstökysely, muutostutkimus sekä hit-rate mittariston tuottamien arvojen analysointi.

6.1 Asiakaskyselyn tulokset

Toteutin asiakas kyselyn Yritys X:n liikkeen etuosassa, koska kysely tehtiin asiakkaille, jotka eivät tehnyt ostoksia, niin mahdollisuutta sähköiseen kyselyyn ei ollut. Vastaukset syötin Webropol ohjelmistoon, koska tutkimus tulosten purkaminen ja analysointi olivat sen avulla helpompaa. Lisäksi sain analysoinnin avuksi ohjelmistosta raportteja.

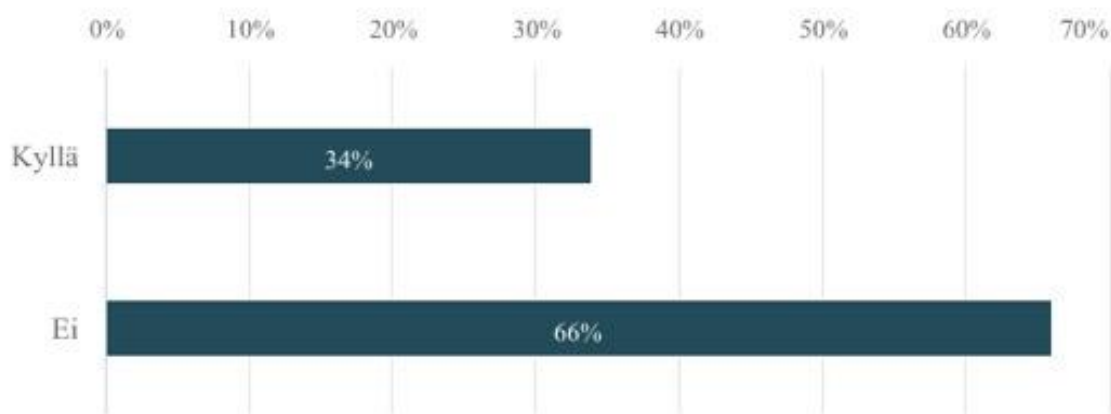
Kysely koostui 10 kysymyksestä ja lomakkeen loppuun asiakkailla oli vapaaehtoinen mahdollisuus jättää avoin palaute Yritys X: lle. Vastauksia kertyi 100 kappaletta ja jokaiseen kysymykseen vastattiin, mikä tarkoittaa, että tulokset ovat luotettavia. Kysely suoritettiin kello 10-17.30 välisenä aikana keskiviikkona, jolloin myymälässä oli täysin normaali määrä myyjiä.

Kysely haluttiin aloittaa helpoilla kysymyksillä, koska se tekee lomakkeen täytöstä nopeampaa. Ensimmäisenä kysyttiin, onko Yritys X kauppana tuttu, missä vastaus vaihtoehdot olivat kyllä ja ei. Vastaajista 94 % vastasi kyllä ja 6 % ei. Tällainen tilanne on aina yritykselle hyvä asia, että se on kuluttajille jossain määrin tuttu kauppana, koska he kaikki ovat potentiaalisia asiakkaita. Tämä vahvistaa tietoa yrityksen tunnettavuudesta ja pitää brändin vahvana.

Yritys X painottaa vahvasti asiakkaiden tervehtimistä ja sen tulisi olla yrityksen sisäisen materiaalin mukaan korkeaa luokkaa. Tämän johdosta oli selvää kysyä asiakkailta asiakaspalvelun perus asiaa eli, tervehdittiinkö heitä, kun he tulivat liikkeeseen. Vastauksia analysoidessa selvisi, että 39 asiakasta oli tervehditty ja 61 asiakasta ei. Tässä pitää tietenkin ottaa huomioon myymälän suuruus ja myyjien työnteko, jos he palvelevat asiakkaita, ei ole mahdollista huomioida kaikkia, jotka tulevat liikkeeseen. Tietysti myymälän etuosassa oleva kassahenkilö voisi huolehtia asiakkaiden tervehtimisestä mahdollisuuksien mukaan, mutta erityisesti painottaa tulevaisuudessa kassahenkilön kohdalla tätä, varsinkin silloin, kun kassalla ei ole asiakkaita rahastettavana. Tervehtimisellä on kuitenkin suuri merkitys, kun ajatellaan ensivaikutelmaa ja asiakaslähtöistä toimintaa.

Kyselyn kolmannella kysymyksellä haluttiin selvittää, kuinka monelle näistä asiakkaista, jotka eivät tehnyt ostoksia, tarjottiin palvelua. Tämä on myynnin syntymisen kannalta yksi olennaisimmista vaiheista, joten haluttiin katsoa, onko se toteutunut millä tavalla. Vastausvaihtoehtoina

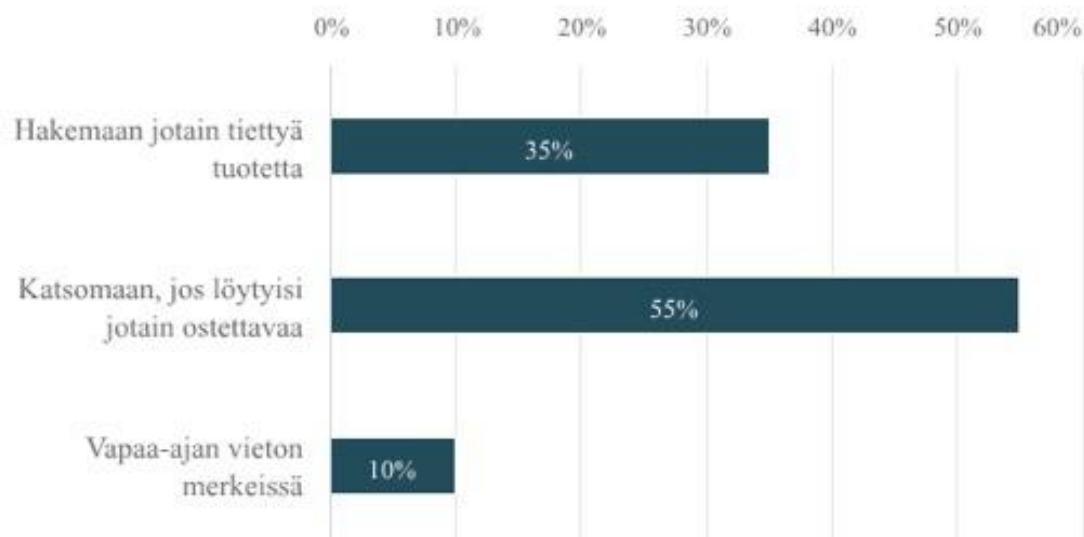
olivat kyllä ja ei. Seuraava kuvio osoittaa, kuinka palvelun tarjoaminen onnistui.



Kuvio 1. Kysymys 3

Kuvio osoittaa, kuinka suuri määrä on henkilöitä, joille ei tarjottu palvelua verrattuna heihin, joille palvelua tarjottiin. Tässäkin tilanteessa pitää ottaa huomioon myyjien tekemä työ muiden asiakkaiden parissa, taukojen pitäminen ja normaalien työaskareiden tekeminen, kuten toimistossa ja varastossa käyminen. Jos prosentin haluttaisiin olevan suurempi, pitäisi myyntiajasta karsia kaikki ylimääräinen tekeminen pois tai miettiä henkilöstön lisäämistä työvuoroihin, jotta tauot eivät niin sanotusti laskisi palvelukykyä. Myyjien tulisi kiinnittää huomiota taukojen pyörimiseen, että siellä olisi aina vain muutama henkilö yhtä aikaa ja liian moni ei olisi esimerkiksi taukojen aikana käymässä toimistossa tai varastossa. Tällaiset tilanteet saattavat epähuomiossa aiheuttaa tilanteita, jolloin myymälästä saattaa uupua liikaa myyjiä. Jokainen asiakas on suotavaa palveluun saakka, mutta palvelun ohessa voi myös kysyä muilta palvelun tarvitsemista, jotta sitä pystyttäisiin mahdollisuuksien mukaan järjestämään asiakkaalle. Kiireisinä päivinä tulisi jokaisen myyjän kiinnittää huomiota palvelun tehokkuuteen ja nopeuteen siinä mielessä, että yhteen asiakkaaseen ei käytettäisi liikaa työpäivän ajasta vaan sekin tehtäisiin nopeammin, mutta mahdollisuudet ja asiakas huomioon ottaen. Asiakas on aina tärkein ja heitä on erilaisia, joten nopeudesta ja tehokkuudesta palvelun yhteydessä puhuttaessa, ei tarkoiteta palvelun hylkäämistä tai sen tekemistä huolimattomasti.

Neljännessä kohdassa haluttiin selvittää konkreettinen syy, miksi asiakkaat ovat tulleet liikkeeseen. Kysymykseen tehtiin kolme vastausvaihtoehtoa sen mukaan, mitkä ovat yleisimmät syyt sille, miksi asiakkaat tulevat liikkeeseen. (Liite 1). Seuraava kuvio osoittaa vastauksien jakauman.



Kuvio 2. Kysymys 4

Suurin osa vastaajista on tullut liikkeeseen katsomaan, jos löytyisi jotain ostettavaa, mikä osoittaa sen, että he ovat valmiita tekemään ostoksia, löydettyään itselleen mieleisen ja oikean tuotteen. Toisena tuli eniten vastauksia kohtaan heiltä, jotka olivat tulleet hakemaan tiettyä tuotetta ja vähiten kohtaan, jotka olivat vain viettämässä vapaa-aikaa. Suurin osa ostamatta jättäneistä asiakkaista ovat olleet osto potentiaalisia.

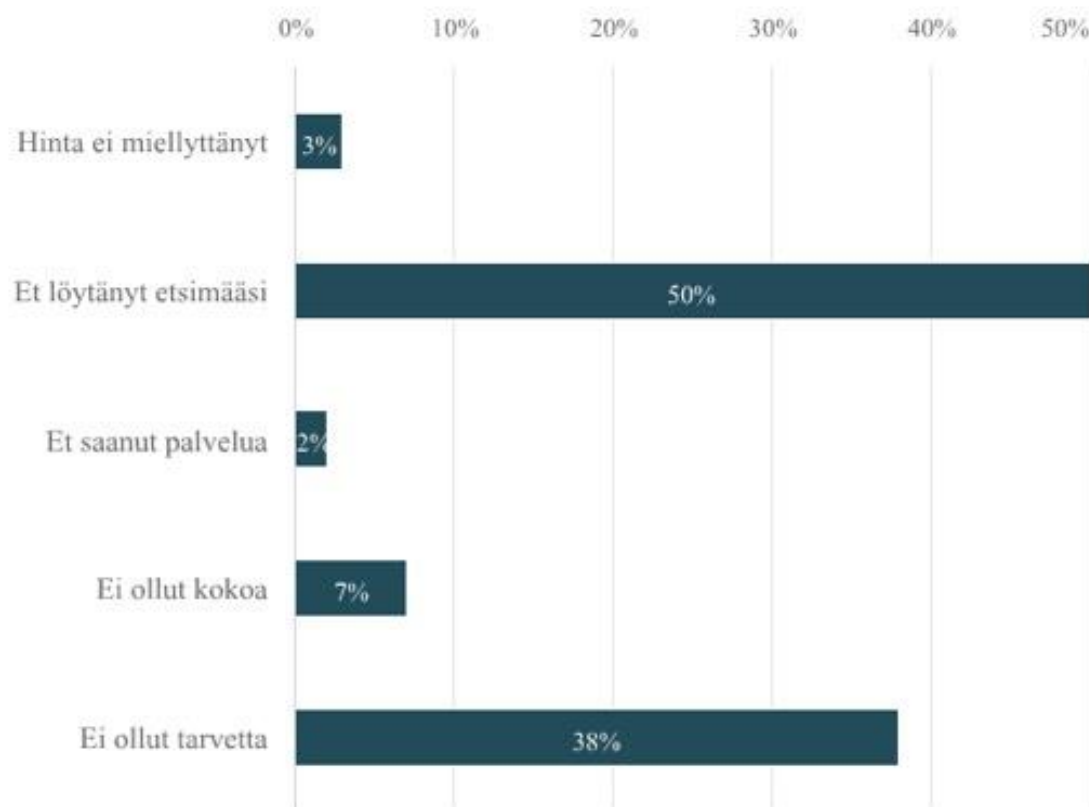
Yritys X toteutti suuren myymälä muutoksen kevään ja kesän aikana, jolloin myymälä muuttui rakenteellisesti kokonaan. Oli järkevää kysyä asiakkailta, löytävätkö he tuotteet helposti ja kokevatko myymälän toimivana. Näistä kahdesta muotoutui kysymykset viisi ja kuusi. (Liite1.) Vastaajista 84% kokee löytävänsä tuotteet helposti ja 94 % pitää myymälää toimivana. Vastaukset osoittavat sen, että uusi myymälä on toimiva sekä rakenteeltaan että tuotesijoittelultaan, mikä edesauttaa itsepalvelusta tulevan myynnin toteutumista.

Remontin aikana myymälään rakennettiin brändi alueet, joissa ovat sekä miesten ja naisten vaatteet laitettu samalle alueelle merkkien mukaan. Tämä on suomalaisissa kaupoissa vielä uusi käytäntö, joten sen kokeminen toimivana oli hyvä kartoittaa. Vastaajista 74% koki brändialueiden helpottavan tuotteiden löytämistä, mikä on positiivinen asia, koska suuren remontin myötä tulleet muutokset eivät aina välttämättä ole toimivia. Nämä vastaukset toivat vahvistusta sille, että kuluttajat ovat ottaneet brändi alueet hyvin vastaan.

Yritys X panostaa asiakaspalveluun ja asiantuntijuuteen, mitkä ilmenevät myös heidän arvoissa ja asiakaslupauksessaan. Asiakaskyselyssä haluttiin kysyä, kokevatko he Yritys X:n palvelun asiantuntevana ja 99% vastasi myönteisesti. Tämä tuo vahvistusta Yritys X asiakaslupauksille ja arvoille sekä niiden toteutumiselle joka päiväisessä toiminnassa. Lisäksi se tuot

vahvistusta luottamukselle, jonka asiakkaat kokevat Yritys X: stä asiakaspalvelun suhteen.

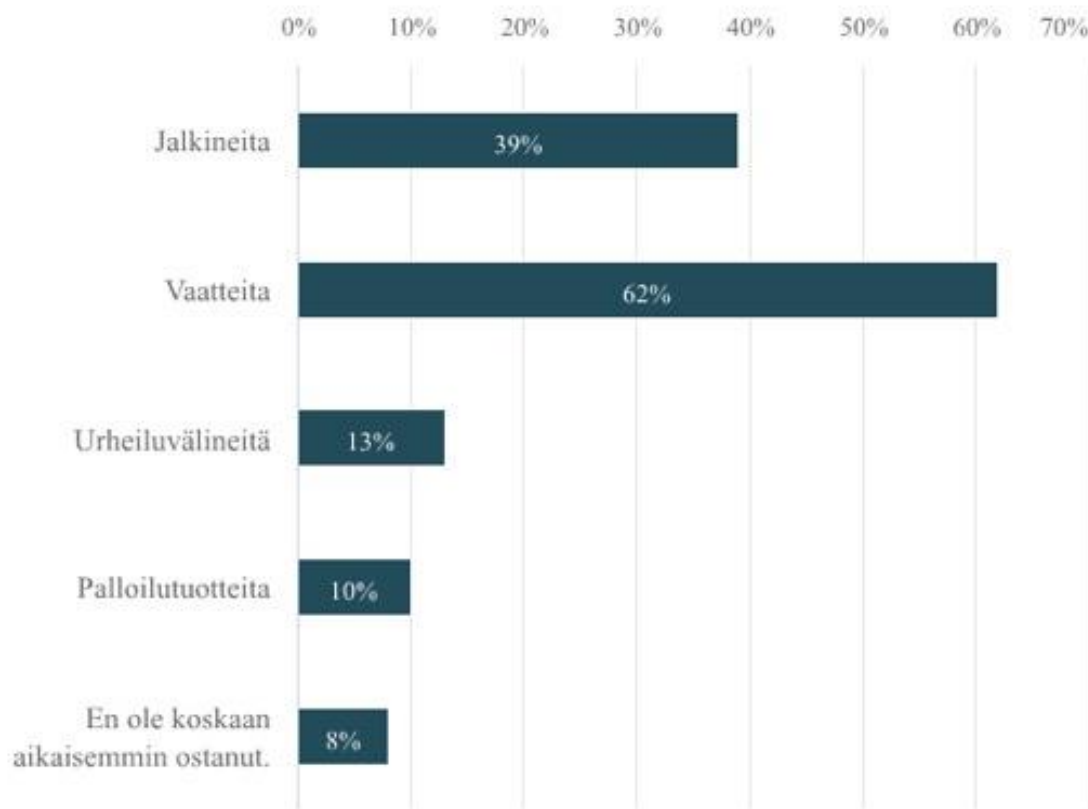
Hit-raten kannalta haluttiin tietää konkreettinen syy, miksi asiakkaat eivät tehneet ostoksia. Tämä toteutettiin kyselyn kohdassa yhdeksän, jossa vastausvaihtoehtoiksi muotoiltiin neljä yleisintä syytä. (Liite1)



Kuvio 3. Kysymys 9

Eniten vastauksia kertyi kohtaan, jossa asiakas ei löytänyt etsimäänsä. Tässä kohtaa voi olla, että heillä on ollut jokin tietty tuote mielessä, jota ei löytynyt valikoimasta. Monesti palvelun saatuaan ihminen voi myös tyytyä vastaavanlaiseen tuotteeseen, joka ominaisuuksiltaan tai ulkonäöltään ajaa saman asian. Toiseksi eniten vastauksia tuli kohtaan, jossa koettiin, että ei ollut tarvetta minkäänlaiselle tuotteelle. Ihmiset saattavat käydä katsomassa ja kiertelemässä, mutta jos ei löydy tarpeiden täyttävää tai ostohalua nostattavaa tuotetta voidaan jättää ostokset tekemättä. Pitää myös huomioida, että ihmiset myös harkitsevat, mihin käyttävät rahansa. Asiakaspalvelua miettiessä oli hyvä, että vain 2% vastanneista oli jättänyt ostokset tekemättä palvelun puutteen vuoksi, vaikka yhdenkään asiakkaan ei kuuluisi jäädä ilman palvelua. Hyvästä tavarantoimituksesta ja tuotteiden esille panoista kertoo 7% koon puuttumisen vuoksi ostamatta jättäminen. Monesti ostopäätökseen vaikuttaa hinta ja 3% vastanneista oli jättänyt hinnan vuoksi ostamatta, joka on vähäinen määrä. Yleensä ihmiset ovat valmiita maksamaan tuotteesta, joka tyydyttää heidän tarpeensa ja tuo mielihyvän tunnetta.

Viimeisessä kohdassa haluttiin selvittää, mitä tuotteita ihmiset ovat ostaneet viimeksi. Tämän myötä saatiin selville suosituimmat tuotteet, mitä myydään eniten. Kysymys oli moni valinta, koska yksi ostokerta voi pitää sisällään monia eri tuotteita. Seuraava kaavio osoittaa ostetuimmat tuotteet.



Kuvio 4. Kysymys 10

Vaatteet ja jalkineet ovat vastanneiden kesken ollut ostetuimpia tuotteita ja ne ovat tulevaisuudessa sellaiset tuotekategoriat, joihin kannattaa panostaa tulevaisuuden ostoilla sekä myymälässä esillepanoilla. Vaatteet ja jalkineet ovat tuotekategorioina sellaisia, joita ihmiset tarvitsevat useammin verrattuna urheiluvälineisiin ja palloilutuotteisiin. Vastanneista vain 8% ei ollut koskaan aikaisemmin ostanut mitään.

Kyselylomakkeen loppuun jätettiin vapaaehtoinen kohta niin sanotulle vapaalle palautteelle. Palaute on aina hyvä asia, oli se sitten positiivista tai rakentavaa. Vastanneista 6 jätti avoimen palautteen.

” Käyn joka kerta lomallani. Tänä vuonna poikkeuksellisesti toisen kerran. Asun ulkomailla.”

” Palvelu aina ystävällistä ja asiakaslähtöistä.”

” Tulen tänne, kun tarvitsen, mitä haluan.”

” Kiva kauppa.”

” Rento henkilökunta.”

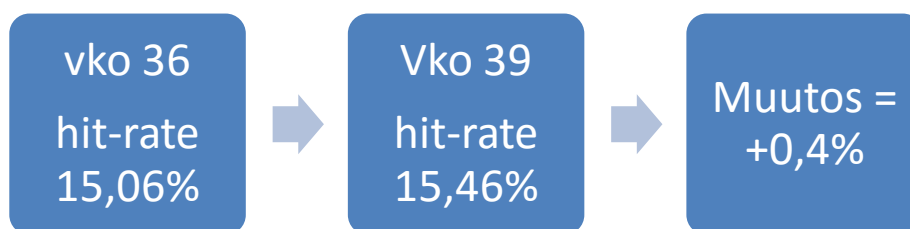
” Tekee myymälästä sekavan, kun miehet ja naiset on sekoitettu keskenään ”

Toivottavaa olisit ollut, jos palautteita olisi tullut enemmän, mutta pienikin määrä riittää. Palaute oli positiivista ja rakentavaa, millä on aina hyvä vaikutus.

6.2 Kehittämistutkimuksen tulokset

Pöydän siirrosta syntyneet arvot saatiin selville seurantaviikkojen avulla, joita verrattiin keskenään. Pöydän siirto viikkona toimi viikko 39 ja viikko, johon sitä verrattiin, oli tutkimuksen alkuvaiheessa oleva viikko 36, jolloin pöytää ei ollut vielä siirretty. Viikot olivat kummatkin markkinoinnin osalta rauhalliset, joten niiden vertaaminen keskenään oli luotettavaa.

Viikon 36 osalta hit-rate oli 15,06% ja viikon 39 osalta se oli 15,46%. Tällöin pöydän siirrolla oli 0,4% positiivinen vaikutus hit-rate prosenttiin. Pöydän siirto aiheutti henkilöstön jakautumisen myymälässä tehokkaammin, jonka seurauksena asiakkaita onnistuttiin myös palvelemaan paremmin. Vaikka ero ei ole suuri ja hit-rate ei noussut Yritys X:n asettamiin tavoitteisiin, oli kuitenkin huomattavaa, että aikaisemmin henkilöstön jakautuminen myymälän 1 sektorilla ei ollut onnistunut.



Kuvio 5. Kehittämistutkimuksen tulos

6.3 Henkilöstökyselyn vastaukset

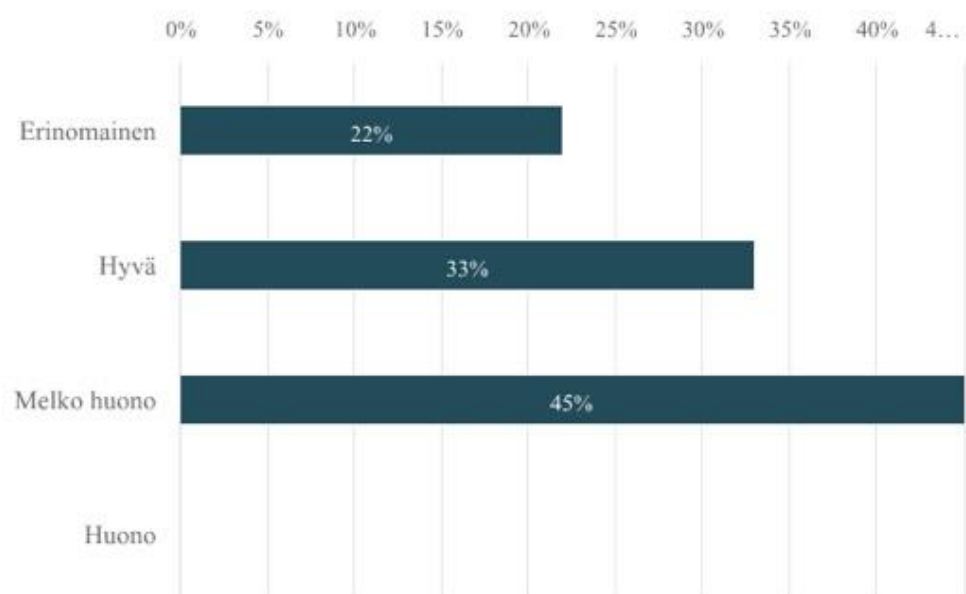
Henkilöstökysely toteutettiin kaikille työntekijöille, jotka työskentelevät 1 sektorilla. Työntekijöitä on yhdeksän ja vastauksia tuli yhdeksän kappaletta, jolloin vastaus prosentti kyselyn osalta oli 100%. Tuloksista voidaan analysoida, mitkä ovat tutkimusongelman kannalta sellaisia tekijöitä, joihin Yritys X:n tulisi tarttua.

Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin, mitä mieltä työntekijät ovat pöydän siirrosta ratkaisuna. Vastaus vaihtoehdot olivat erinomainen, hyvä, melko huono ja huono. Vastaajista 33% vastasi erinomainen ja 67% hyvä. Vastauksien perusteella työntekijät olivat tyytyväisiä ratkaisuun ja ottivat sen muutoksena hyvin vastaan.

Toisena kysymyksenä oli myyjien jakautuminen myymälässä muutoksen myötä ja kuinka siinä on onnistuttu. Tässäkin kysymyksessä oli vastausvaihtoehdot erinomaisesti, hyvin, melko huonosti ja huonosti. Kaikkiaan 11% oli sitä mieltä, että myyjät on onnistunut siinä erinomaisesti ja 89% vastasi, että hyvin.

Kolmannessa kohdassa kysyttiin myyjien mielipidettä siitä, pitääkö pöydän läheisyydessä olevien tuotteiden läheisyydessä olla myyjä, kun mietitään myyntiä. Yritys X:n vuoropäälliköt oli sitä mieltä, että pöydän siirto mahdollistaa sillä puolella myymälää olevien tuotteiden myynnin paremmin. Vastausvaihtoehdot kysymykseen oli kyllä ja ei. Vastaajista 89% oli sitä mieltä, että pitää olla ja 11 % ei. Eli yksi myyjä oli sitä mieltä, että sillä puolella myymälän tuotteita ei tarvita myyjää. Kuitenkin suurin osa myyjistä on sitä mieltä, että myynti on parempaa, kun myyjät on jakautunut tasaisesti tuotealueiden ympärille. Tämä osoittaa myös myyjien avoimuuden muutoksille, kun mietitään myyntiä ja he ovat valmiita tekemään sen kehityksen eteen töitä.

Neljännessä kohdassa lähdettiin kartoittamaan myyjien tuoteosaamista. Kysymyksessä esiintyy ne tuotekategoriat, jotka kuuluvat myymälän urheiluväline alueeseen ja ovat osana myymälän 1 sektoria. Urheiluvälineisiin kuuluu mittarit, kuntoilutarvikkeet, nyrkkeily, pyöräily, hiihto ja jääurheilu. Myyjien piti arvioida kysymyksessä oma osaamisensa asteikolla erinomainen, hyvä, melko huono ja huono. Seuraava kuvio osoittaa, kuinka epätasaisesti osaaminen näiden tuotteiden kohdalla jakautuu. Erinomainen osaaminen on 22 % vastaajista ja 33 % vastaajista hyvä. Loput 45 % on kokenut oman osaamisensa melko huonoksi. Vastauksien perusteella osaaminen ei ole riittävää, siihen nähden, kuinka moni kokee osaamisena erinomaiseksi. Tämä tarkoittaa myös hit-raten kannalta sitä, että myyjien pitäisi olla vähintään hyviä jokaisella tuote alueella omalla sektorilla, jotta myyntiä syntyisi. Varsinkin, kun ajatellaan työvuorojen kiertoa, niin aina ei ole 1 sektorilla töissä ne henkilöt, joiden osaaminen on erinomainen tai hyvä.



Kuvio 6. Kysymys 4 tulokset

Henkilöstökyselyn viidennessä kohdassa jatkettiin myös tuoteosaamisen parissa, missä kysyttiin osaamista urheiluliivien ja uinnin osalta. Nämä kaksi tuotekategoriaa ovat vierekkäin myymälässä, joten oli loogista tehdä niistä oma kysymys. Kaikkia tuotekategorioita ei olisi järkevää laittaa samaan kysymykseen, koska silloin olisi vaikeaa todeta, mistä löytyy puutteita osaamisen osalta. Uinnin ja urheiluliivien osaaminen oli parempi kuin edellisessä, sillä 22% piti osaamistaan erinomaisena ja 67% hyvänä. Vain 11% pitää osaamistaan melko huonona, mutta tämä tarkoittaa sitä, että tässäkin tuotekategoriassa tarvitaan koulutusta.

Yhden suurimman tuotekategorian muodostaa myymälän 1 sektorilla vaatteet, jotka pitävät sisällään ulkoiluvaatteet, fitness- ja juoksuvaatteet, D- mitoituksen, lapset sekä vapaa- ajan vaatteet. Kuudennessa kysymyksessä kysyttiin myyjien osaamista näiden osalta, missä vastausvaihtoehdot olivat erinomainen, hyvä, melko huono ja huono. Tämän osalta osaaminen oli paras, koska 44% vastasi erinomainen ja 56 % hyvä. Kukaan ei kokenut osaamistaan melko huonoksi tai huonoksi. Vaatteet ovat suurin osa-alue ja osaamiselta vahvin myyjien osalta. Tämä on hyvä asia, mutta sellainen mihin ei tarvitse ainakaan tämän mukaan koulutuksia, vaan ne tulisi suunnata muihin tuotealueisiin.

Viimeisenä tiedusteltiin myyjien tarvetta lisä koulutuksille, koskien oman myynti alueensa tuotteita. Tämä kysyttiin siksi, jotta toimeksiantaja saisi tietää mahdollisen tarpeen ja toteuttaa koulutuksia mahdollisuuksien mukaan, jos semmoisille on tarvetta. Vastaus vaihtoehdot olivat kyllä ja ei. Vastajista 89% koki tarvitsevansa lisäkoulutusta ja 11% ei, eli kahdeksan myyjää yhdeksästä kokee tarvitsevansa lisäkoulutusta 1 sektorilla. Kysymyksen tulokset olivat merkittäviä, koska 1 sektori muodostaa myymälän pinta-alasta ison alueen ja se pitää sisällään suuren määrän tuotteita. Koska osaaminen ei ole erinomaista, vaan enemmän epävarmaa, vaikuttaa se tuotteiden myymiseen ja asiakaspalveluun, jos aina ei ole osaavia myyjiä tiettyjen tuotteiden osalta työvuorossa. Vastauksien perusteella Yritys X:n tulee kiinnittää tulevaisuudessa huomiota, millaisia koulutuksia henkilöstölle järjestetään ja arvioida niiden merkityksellisyyttä kehityksen kannalta.

6.4 Hit- rate viikkojen seuranta.

Liikkeessä olevien mittareiden antamat lukemat kävijämääristä ja hit-rate prosenteista, osoittivat kahdeksan viikon ajalta, että lauantai on päivä, jolloin liikkeessä kävi eniten asiakkaita, luukuunottamatta viikkoa 42, jolloin perjantaina oli kolme asiakasta enemmän kuin lauantaina. Viikot, joita analysoin, olivat 36-43.

Kiinnitin huomiota siihen, kuinka paljon lauantaisin on ollut henkilökuntaa töissä verrattuna arkipäiviin, jolloin asiakkaita kävi liikkeessä vähemmän. Henkilökunnan määrä oli lauantaisin kuta kuinkin sama verrattuna

arkipäiviin, ellei kampanjoita lasketa, jolloin henkilökuntaan oli varauduttu enemmän määrällä. Joinain lauantai päivinä henkilökuntaa saattoi olla vähemmän kuin arkena. Monesti lauantai on kuluttajille niin sanottu ostos päivä, koska silloin on ollut eniten asiakkaita koko viikosta, olisi siihen hyvä varautua isommalla henkilöstö määrällä huomioon ottaen taloudellisen näkökulman. Varsinkin, kun mietitään lakisääteisten taukojen pyörimistä, niin kuinka paljon myymälässä on silloin myyjiä saatavilla suhteutettuna asiakkaiden lukumäärään.

Otin viikosta 41 esimerkin, missä perjantaina 13.10. liikkeessä oli käynyt 1624 asiakasta ja henkilökuntaa oli töissä koko päivän aikana 13 myyjää. Seuraavana päivänä eli lauantaina liikkeessä oli käynyt 2733 asiakasta ja myyjiä oli töissä saman verran, vaikka asiakkaita oli 1109 kappaletta enemmän. Yritys X:n tulee miettiä tulevaisuudessa, onko lauantaina henkilökuntaa riittävästi palvelemaan asiakkaita ja pohtia olisiko kannattavaa lisätä esimerkiksi henkilökunnan määrää yhdellä tai kahdella työntekijällä. Tai mahdollisuuksien mukaan vähentää arkipäivistä henkilöstöä ja sijoittaa ne lauantaille tai edes kokeilla, onko siitä hyötyä.

Hit- rate näiden kahdeksan viikon osalta on hyvin hajanaisesti jakautunutta ja pyörii keskiarvoltaan 15-16 % kohdilla. Poikkeuksena oli viikko 42, jolloin liikkeessä oli syksyn isoin kampanja ja hit- rate kampanja päivien osalta keskiviikosta sunnuntaihin oli keskiarvoltaan 20,4 %. Näin iso kampanja vaikuttaa hyvin suuresti hit-raten tasoon, koska kuluttajille on suunnattu suuret markkinoinnit sekä tarjoukset, mitkä vetävät asiakkaita liikkeeseen huomattavasti enemmän, verrattuna tavalliseen työviikkoon ilman markkinointia. Suurin osa viikkojen 36-43 viikonloppujen hit-rate arvot ovat keskimäärin pienemmät kuin arkipäivien, mikä johtuu myös siitä, että asiakkaita saattaa olla kaksinkertainen määrä lauantaina liikkeessä kuin arkipäivänä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSSUUNNITELMA YRITYS X: LLE

Työn tarkoituksena on ollut löytää Yritys X: lle syitä, miksi hit-rate on tällä hetkellä alhainen. Tutkimusosiossa toteutettiin monta eri osiota, koska alusta saakka ei ollut tietoa siitä, mistä se voisi johtua. Teoriaosuutta hyödynnettiin paljon tutkimusosioita tehtäessä, pohjautuen siihen, miten myyntiä syntyy ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen. Johtopäätöksissä tarkastellaan työn teoriaosuutta sekä tutkimuksista kertynyttä aineistoa, minkä pohjalta rakennetaan tutkimusongelmaan vastaava kehityssuunnitelma.

Asiakaskyselystä saatiin vastauksia tavoiteltu määrä ja otantaa pidetään sen pohjalta luotettavana. Kyselyllä saatiin tavoitettuja vastauksia tutkimusongelman näkökulmasta, mikä oli alun alkaen tavoitteena. Vastauksia analysoidessa ilmeni, että asiakkaiden tervehtiminen sekä palvelun tarjoaminen ei ole toteutunut odotetulla tavalla, kun mietitään Yritys X: n yleisiä toimintatapoja niiden osalta. Yritys X: n sisäisissä materiaaleissa minimistandardiksi tervehtimisen suhteen on asetettu 100%, mikä on korkea tavoite, mutta ei mahdoton. Kyselyssä oli myös huomioitavaa, kuinka suuri osa näistä asiakkaista, jotka eivät tehneet ostoksia, olivat tulleet liikkeeseen hakemaan tiettyä tuotetta tai katsomaan, löytyisikö jotain ostettavaa. Vastauksia vertailemalla voidaan myös miettiä, olisivatko he ostaneet jotain, jos heille olisi tarjottu palvelua. Lisäksi 50% jätti ostamatta sen takia, että ei löytänyt etsimäänsä, joten sekin on jollain tavalla kytköksissä palvelun saamiseen. Nämä tulokset kertovat osittain sitä, että kaikille asiakkaille ei pystytty tarjoamaan palvelua tai tervehtimään, koska aika sekä henkilöstön määrä ovat rajallisia.

Kehittämistutkimus itsessään ei aiheuttanut suuria muutoksia hit-rateen, mutta pienen nousun se kuitenkin teki, mikä oli +0,4%. Vaikka muutos itsessään ei ollut suuri, antoi se todistusta siitä, että myyjien on tärkeää olla hajaantuneina myymälässä, jotta näin suuressa myymälässä saadaan asiakkaat tavoitettua ja lisäämään myynnin syntymistä. Sen takia oli oleellista kartoittaa henkilöstökysely kehittämistutkimuksen pohjalta 1 sektorilla työskenteleville myyjille, koska tuotevalikoima on laaja ja monipuolinen.

Henkilöstökyselyssä ilmeni, että myyjät olivat pöydän siirtoon ratkaisuna tyytyväisiä ja ymmärsivät syyn siirrolle. Vastauksia analysoidessa selvisi, että osaaminen on melko huono lähes puolella 1 sektorilla työskentelevien myyjien osalta, koskien kovan puolen urheiluvälineitä. Näin talvea kohden, kun vuosi etenee, olisi tärkeää, että enemmän kuin kaksi henkilöä kokisi osaamisen näiden osalta erinomaiseksi. Varsinkin kun ajatellaan vapaapäivien pyörimistä ja henkilöitä, ketkä ovat työvuorossa. Lisäksi kovan puolen urheiluvälineet pitävät sisällään monia tuotteita, jolloin osaaminen niiden osalta on hyvin tärkeää. Vaatteiden, uinnin ja

urheiluliivien osalta osaaminen oli suurimmaksi osaksi erinomaista ja hyvää. Näiden tuotealueiden koulutuksiin ei kannata panostaa seuraavaksi vaan keskittyä enemmän kovan puolen urheiluvälineiden ja varusteiden perehdyttämiseen. Myyjien halu kehittää omaa osaamistaan kertoo, se että 89 % kokee tarvitsevansa lisäkoulutusta oman alueensa tuotteisiin. Vastauksista voi päätellä, että alhaiseen hit-rate tasoon on vaikuttanut uudistunut jako sektorien työntekijöissä ja heikko osaaminen kovan puolen urheiluvälineissä.

Yrityksen mittarien tuottamaa analyysia kävijämääristä ja hit-ratesta selvisi kahdeksan viikon aikana muutama selkeä tekijä. Ne liittyivät lauantain suuren kävijämäärään, viikonlopun alhaiseen henkilöstö määrään sekä hit-rate prosenttiin. Viikonloppuisin on eniten kävijöitä, mutta hit-rate on matalampi kuin arkipäivinä. Henkilöstön määrä viikonlopun ja arkipäivien välillä on pieni.

7.1 Kehityssuunnitelma.

Asiakkaat ovat tärkeä osa yrityksen menestymistä, koska he maksavat työntekijöiden palkat ja tuottavat omistajilleen voittoa. (Kannisto & Kannisto 2008, 4.) Yritys X panostaa asiakkaisiin ja toteuttaa toimintaansa asiakaslähtöisesti sekä myymälän että hallinnon puolella. Pitää huomioida, että muuttuvassa maailmassa pitää myös itse muuttua ja tehdä kokeiluja, jotta päästään parempiin tuloksiin.

Tuloksen ja myynnin takana on tekeminen, milloin myyjän rooli on merkittävä tekijä myynnin syntymisessä. (Rope 2009, 5.) Tutkimuksen antamien tulosten perusteella Yritys X:n olisi hyvä lisätä myyjien määrää, jotta asiakkaiden palveleminen toteutuisi tehokkaammin, huomioiden, että työntekoa tapahtuu myös myyntiajalla muuallakin kuin myymälässä. Palveluodotusten ylittäminen ovat osa asiakasstrategiaa ja arvoa tuottavan asioinnin lähtökohta, koska yritysten pitää osata reagoida asiakkaiden odotuksiin, jotka ovat aika- paikka- ja tilannesidonnaisia. (Kuusela ja Neilimo 2010, 47.) Ensikohtaaminen on kiistatta merkitsevä tekijä asiakaspalvelutilanteessa, koska siinä luodaan edellytykset kaikkia osapuolia hyödyttävälle yhteistyölle. (Häkkinen & Uski 2006,11.) Tässä pitää huomioida, että merkittäviä ensikohtaamisia ei synny, jos myyjiä ei ole tarpeeksi asiakasmäärään nähden. Tällöin myyjien lisääminen viikonloppuun olisi Yritys X:n viikonlopun hit-raten kannalta hyvä, vaikka vain toistaiseksi kokeilumielessä, olisiko siitä hyötyä. Jos se tuottaisi hyvää tulosta, vaikuttaisi se myös koko viikon keskiarvoon hit-raten osalta.

Yksi asiakaspalvelun ja myynnin syntymisen kannalta tärkeässä osassa ovat myyjät, unohtamatta heidän tietotaitoaan. He ovat henkilöitä, jotka tuovat toiminnallaan asiakkaiden tietoisuuteen yrityksen arvot ja sen, kuinka asiakaslähtöistä toimintaa yritys harjoittaa tuote, henkilöstö ja palvelu tasolla. (Aarnikoivu 2005, 16.) Tutkimusosion perusteella Yritys X: n tulisi tulevaisuudessa lisätä henkilöstön koulutuksia urheiluvälineiden osalta,

koska oli kyse haastavasta tai helposta asiointikokemuksesta, asiakas odottaa osaamista ja ammattitaitoa. Sen myötä asiakkaan luottamus yritystä kohtaan kasvaa, kun hänen asiointistaan on tehty sujuvaa ja hänen tarpeisiinsa on osattu vastata. (Kuusela & Neilimo 2010, 50.) Uskon, että parempi tuotetuntemus tulevaisuudessa kehittää sekä myyjiä että Yritys X:n asiakaspalvelua. Myyjä on yrityksen edustama asiantuntija, jonka syvä tuotetuntemus auttaa ratkomaan asiakkaan ongelmat. (Mistä koostuu erinomainen asiakaskohtaaminen asiakaspalvelussa 2016.) Positiivista toimeksiantajan kannalta on se, että oma henkilökunta on sitoutunut kehittymään ja osannut arvioida omaa osaamistaan, joten ei ole epäilystä, etteikö myyjiä saataisi koulutettua tuotetuntemukseltaan erinomaisiksi.

LÄHTEET

Altman, I. (2016). The Best Sales Managers Always Posses These 3 Skills. *Forbes* 4/2016. Haettu 17.10.2017 osoitteesta <https://www.forbes.com/sites/ianaltman/2016/04/14/the-best-sales-managers-always-possess-these-3-skills/#759624259dd2>

Aarnikoivu, H. 2005. *Onnistu asiakaspalvelussa*. Helsinki: WSOY

Fermin, J. (2017). How a good atmosphere leads to more success. *Business* 2/2017. Haettu 21.10.2017 osoitteesta <https://www.business.com/articles/how-a-good-work-atmosphere-leads-to-more-success/>

Friman, J. 2016. Infografiikka: Mistä koostuu erinomainen asiakaskohtaaminen asiakaspalvelussa? 23.9.2016 Haettu 7.10.2017. osoitteesta <http://www.sn4.com/fi/blog/2016/09/infografiikka-erinomaisen-asiakaskohtaamisen-elementit-asiakaspalvelussa/>

Häkkinen, M. & Uski, A. 2006. *Ratkaiseva yhteys*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Kaario, K. Pennanen, R. Storbacka, K. & Mäkinen, H. 2004. *Arvomyynnillä kasvuun*. Helsinki: WSOY

Kananen, J. 2017. *Laadullinen tutkimus pro graduna tai opinnäytetyönä*. Jyväskylä: JAMK

Kannisto, P. & Kannisto, S. 2008. *Asiakaspalvelu – Tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä?* Tampere: AMK-Kustannus

Kasvumyynti n.d. Myynnin johtaminen Haettu 19.10.2017 osoitteesta <https://kasvujohtaminen.com/myynnin-johtaminen/>

Kuusela, H. & Neilimo, K. 2010. *Kauppan Strategiaosaaminen*. Helsinki: Edita Publishing

Lehtinen, J. 2004. *Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen*. Helsinki Edita

Oxford College Of Marketing (2014). The Important Role of Sales In a Organisation.10/2014. Haettu 21.10.2017 osoitteesta <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2014/10/17/the-important-role-of-sales-in-an-organisation/>

Rauhala, I. 2014. Asiakaskohtaaminen on kuulemista. 29.12.2014. Haettu 10.10.2017. osoitteesta <http://www.palomacorento.fi/blogi/tulenkuulluksi-asiakaskohtaamisessa>

Rope, T. 2009. *Perus myyjästä super myyjäksi*. Keuruu: Infor Oy

Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Talentum Media Oy

Vahvaselkä, I. 2004. *Asiantuntijan myyntitaito*. Pieksämäki: Oy Finn Lectura Ab

Yritys X:n sisäinen materiaali, 2017. Tulostettu 15.09.2017.

Yritys X:n asiakaskysely

Yritys X:n asiakaskysely

1. Onko Yritys X sinulle kauppana tuttu?
 - Kyllä
 - Ei
2. Tervehdittiinkö sinua, kun tulit liikkeeseen?
 - Kyllä
 - Ei
3. Tarjottiinko sinulle palvelua?
 - Kyllä
 - Ei
4. Tulitko liikkeeseen
 - Hakemaan jotain tiettyä tuotetta
 - Katsomaan, jos löytyisi jotain ostettavaa
 - Vapaa-ajan vieton merkeissä
5. Löydätkö myymälästä tuotteet helposti?
 - Kyllä
 - Ei
6. Onko myymälä mielestäsi toimiva?
 - Kyllä
 - Ei
7. Auttavatko brändialueet löytämään tuotteet helpommin?
 - Kyllä
 - Ei
8. Onko palvelun laatu asiantuntevaa?
 - Kyllä
 - Ei
9. Etkö tehnyt ostoksia, koska
 - Hintaa ei miellyttänyt
 - Et löytänyt etsimääsi
 - Et saanut palvelua
 - Ei ollut kokoa
 - Ei ollut tarvetta
10. Mitä olet viimeksi ostanut kaupastamme?
 - Jalkineita
 - Vaatteita
 - Urheiluvälineitä
 - Palloilutuotteita

- En ole koskaan aikaisemmin ostanut

11.Vapaa palaute

Henkilöstö kysely

Henkilöstökysely

1. Onko pöydän siirto ollut mielestäsi ratkaisuna
 - Erinomainen
 - Hyvä
 - Melko huono
 - Huono
2. Miten henkilökunta on onnistunut jakautumaan myymälässä pöydän siirron myötä?
 - Erinomaisesti
 - Hyvin
 - Melko huonosti
 - Huonosti
3. Pitääkö pöydän läheisyydessä olevien tuotteiden lähellä olla myyjä, jos ajatellaan myyntiä?
 - Kyllä
 - Ei
4. Arvioi oma osaamisesi mittarien, kuntoilutarvikkeiden, nyrkkeilyn pyöräilyn, hiihdon ja jääurheilun osalta.
 - Erinomainen
 - Hyvä
 - Melko huono
 - Huono
5. Arvioi oma osaamisesi uinnin ja urheiluliivien osalta
 - Erinomainen
 - Hyvä
 - Melko huono
 - Huono
6. Arvioi oma osaamisesi vaatteiden osalta
 - Erinomainen
 - Hyvä
 - Melko huono
 - Huono
7. Tarvitsetko lisäkoulutusta liittyen oman sektorisi tuotteisiin?
 - Kyllä
 - Ei