HAAGA-HELIA
ammattikorkeakoulu

Sales Energy -myyntikoulutuksen vaikutus asiakaspalvelun laatuun Iittala myymälöissä Suomessa

Sonia Ben Cheikh Ahmed

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
2014

Tekijä tai tekijät Sonia Ben Cheikh Ahmed	**Ryhmätunnus tai aloitusvuosi** 2007
Raportin nimi Sales Energy -myyntikoulutuksen vaikutus asiakaspalvelun laatuun Iittala myymälöissä Suomessa	**Sivu- ja liitesivumäärä** 41 + 3
Opettajat tai ohjaajat Marko Mäki	

Kilpailu kaupan alalla käy kovemmaksi jatkuvasti. Yritysten on väistämättä mietittävä strategiaansa ja rooliansa markkinoilla. Vähittäiskaupassa on muodostunut kaksi vahvaa linjausta erottautumismenetelmissä: hinta ja laatu. Monet ovat valinneet erottautumismenetelmäksi kilpailukykyisen hinnan, jolla varovaiset asiakkaat saadaan kuluttamaan. Toisaalta on organisaatioita, jotka haluavat erottautua erinomaisella palvelulla ja laadulla. Fiskars on luontevasti lähtenyt tälle linjalle ja aikoo jatkossakin panostaa korkealaatuisten tuotteiden tarjoamiseen laatutietoisille asiakkaille. Myymälätasolla laadukkaiden tuotteiden lisäksi tämä linjaus tarkoittaa erinomaista palvelua.

Erilaisia henkilöstökoulutuksia järjestetään yrityksissä runsaasti ja Suomi sijoittuu kärkipaikoille kouluttamisessa Euroopassa. Työntekijät ovat tottuneita jatkuvaan kouluttautumiseen ja jopa vaativat sitä hyvältä työpaikalta. Usein koulutusten seuranta jää kuitenkin suppeaksi. Koulutuksista kerätään palautetta, mutta pidemmän ajan vaikutuksia seurataan heikosti. Koska koulutusohjelmat ovat suuria investointeja, olisi tärkeää seurata, että niistä saadaan halutut tulokset ja että opittua todella hyödynnetään työssä.

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Fiskars Group Oyj:n Fiskars Home toiminnolle. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia vuonna 2012 aloitetun Sales Energy -koulutuksen vaikuttavuutta ja käyttöönottoa Iittala myymälöissä. Tutkimuksessa käytettiin arviointimallina Donald Kirkpatrickin vaikuttavuusluokittelua. Tulosten perusteella haluttiin myös ehdotuksia koulutuksen jatkoa varten.

Tutkimus toteutettiin Webropol kyselyllä, joka lähetettiin kaikkien myymälöiden sähköpostiin. Kysely oli suunnattu kaikille Sales Energy -koulutuksen käyneille myyjille. Kysely toteutettiin maalis-huhtikuussa 2014.

Tulokset osoittavat, että koulutus otettiin pääosin hyvin vastaan ja myyjät kokivat sen hyödylliseksi. Muutosta päivittäisessä myyntityössä on tapahtunut jonkin verran, mutta monet kokivat, että koulutuksessa opetettiin osittain asioita, jotka olivat jo tuttuja. Tuloksissa nousi vahvasti esille halu saada lisäkoulutusta ja aktiivista tukea sekä esimieheltä että kollegoilta, jotta opitut asiat pysyisivät aktiivisesti mielessä. Koulutus pitää ottaa vahvasti osaksi myymälöiden arkea ja innostusta pitää ylläpitää säännöllisillä kertauksilla ja uusien myyjien koulutuksilla.

Asiasanat
Henkilöstökoulutus, työssäoppiminen, koulutuksen arviointi, koulutuksen vaikuttavuus

Authors Sonia Ben Cheikh Ahmed	Group or year of entry 2007
The title of thesis Evaluating the Effect of Sales Energy Training on Customer Service Quality in Iittala stores in Finland	**Number of pages and appendices** 41 + 3

Supervisor(s)

Marko Mäki

The Bachelor's thesis examines the effect of personnel training on customer service. The main objective of the study was to determine how well the Sales Energy training program for sales assistants was implemented at Iittala stores in Finland. The aim was thus to provide the company with information on the usefulness of the training program and also to propose actions for improving future trainings.

Iittala stores are operated by the Fiskars Group, a leading global supplier of branded consumer products for the home, garden and outdoors.

The thesis includes a theory section followed by an empirical section. The theory section discusses different training methods and how to evaluate the effectiveness of these trainings. The study was based on the quantitative research method. A Webropol survey link was sent by email to all Iittala stores in Finland. It was aimed at all sales personnel who had participated in Sales Energy training. The survey was open from 21.3.2014 to 6.4.2014. In that time 98 members of the staff answered which resulted in a response rate of 65 percent. The results were analysed using Donald Kirkpatrick's four levels for evaluating training programs.

The results showed that the training program was mostly met with enthusiasm and a positive attitude. Some of the new methods have been implemented, but part of the staff felt that the training dealt too much with issues that were already familiar. Nevertheless the results indicated that training programs are wanted on a regular basis and the staff wishes more support and encouragement from their superiors and colleagues.

The study demonstrates that more training opportunities should be organized in the future. The training should be more frequent and the methods should be incorporated into everyday work. This means intensive follow up from the managers.

Key words
Personnel training, learning methods, evaluating training, evaluating effectiveness

Sisällys

1 Johdanto ... 1
1.1 Tutkimuksen tausta ... 2
1.2 Fiskars Groupin esittely ... 2
1.3 Tutkimuksen tavoitteet ... 4
2 Asiakaspalvelu erottautumismenetelmänä ... 6
2.1 Hyvän asiakaspalvelun piirteet ... 6
2.2 Asiakaslähtöisyys kaupan alalla ... 8
2.3 Asiakaslupaus osana strategiaa ... 9
3 Oppiminen työssä ... 12
3.1 Oppiminen päivittäisessä työssä ... 13
3.2 Henkilöstökoulutuksen muodot ... 14
3.3 Henkilöstökoulutuksen toteuttaminen ... 17
3.4 Henkilöstökoulutuksen arviointi ... 19
3.5 Motivoitunut henkilöstö asiakaslähtöisen strategian pohjana ... 21
4 Empiirinen tutkimus ... 22
4.1 Sales Energy -koulutuksen rakenne ... 22
4.2 Tutkimusmenetelmän valinta ... 23
4.3 Kyselyn toteuttaminen ... 24
4.4 Tutkimuksen luotettavuus ... 24
5 Tutkimuksen tulokset ... 27
5.1 Koulutuksen vaikuttavuus ... 27
5.2 Oppimisen arviointi ... 27
5.2.1 Mistä oli eniten tai vähiten hyötyä ... 28
5.2.2 Miten omaksuttuja tieoja aiotaan hyödyntää omassa työssä ... 28
5.2.3 Miten omaksuttuja tieoja aiotaan hyödyntää tiimissä ... 28
5.2.4 Mistä toivotaan lisäkoulutusta ... 29
5.2.5 Miten koulutusta voitaisiin kehittää tulevaisuudessa ... 29
5.2.6 Webropol kysely ... 30
5.3 Opitun hyödyntäminen työssä ... 30
5.4 Opitun hyödyntämisen tukeminen ... 33

5.5 Koulutuksen kehittäminen ... 35
6 Johtopäätökset ... 37
6.1 Kehittämisehdotukset ... 37
6.2 Jatkotutkimusehdotukset ... 39
6.3 Opinnäytetyöprosessi ... 40
Lähteet ... 43
Liitteet ... 47

1 Johdanto

Asiakaspalvelun luonne on muuttunut huomattavasti viimeisten vuosikymmenien aikana. Aikaisemmin yritykset tarjosivat asiakkailleen niin sanotusti perinteistä asiakaspalvelua. Tämä tarkoitti käytännössä sitä, että yrityksillä oli asiakaspalvelupiste, joka oli asiakkaalle ainoa paikka, josta hän saattoi hakea ja saada palvelua. Nykyään asiakkaat vaativat kuitenkin enemmän. He haluavat yritysten ylittävän heidän odotuksensa. Asiakkaat haluavat kokea, että yritys aidosti välittää heistä ja tekee päättäväisesti ja tehokkaasti työtä miellyttääkseen asiakkaitaan. Toisin sanoen asiakkaat vaativat poikkeuksellisen hyvää palvelua. Menestyvä yritys tiedostaa sen, että itse tuotteet, tuotteiden hinnat ja taktiset kampanjat voidaan kopioida. Kilpailijat eivät kuitenkaan voi kopioida yrityksen henkilökuntaa ja sen tarjoamaa yksilöllistä palvelua. (Gibson-Odgers 2008, 10.)

Panostaminen henkilökuntaan on varmasti kannattava investointi. Poikkeuksellisen hyvän palvelun tarjoaminen ei ole yritykselle kalliimpaa, kuin hyvän tai edes keskinkertainen palvelun tarjoaminen. Työnantaja ei maksa ylimääräistä aidosta kiinnostuksesta, tarkkuudesta, hymystä tai innokkuudesta. (Curtin 2013, 20.)

Kaikille työntekijöille kerrotaan mitä heiltä odotetaan työtehtävän suorittamiseksi. Heille opetetaan tarvittavat taidot, jotta he osaisivat työn pakolliset prosessit. Suorituksen laatu ei niinkään ole riippuvainen tekijästä. Palvelun erinomaisuus määräytyy täysin sen perusteella, kuinka toimiva työntekijän ja asiakkaan suhde on. Kyse on kahden yksilön vuorovaikutuksesta ja tästä johtuen palvelun laatu voi vaihdella runsaasti jopa saman yrityksen sisällä. (Curtin 2013, 171.)

Työnoppimista tapahtuu yhä useammin muuallakin kuin vain itse työpaikalla. Työntekijät oppivat myös kurssien, yhteisöjen, työnkierron sekä asiakas- ja muiden sidosryhmäkohtaamisten kautta. (Illeris 2011, 29.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on osoittaa henkilökunnan kouluttamisen vaikutus asiakaspalvelun laatuun. Kun erottautuminen esimerkiksi hinnalla ei ole osa vähittäiskaupan yrityksen strategiaa, vaihtoehdoksi voidaan valita erottautuminen tarjoamalla erinomaista laatua ja siihen vaikuttaa merkittävästi palvelun taso.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tämä opinnäytetyö on tehty Fiskars Group Oyj:n Fiskars Home toiminnolle toimeksiantona ja sen aiheena on Sales Energy -myyntikoulutuksen vaikutus asiakaspalvelun laatuun. Tässä työssä käytetään yrityksestä lyhennettä Fiskars. Opinnäytetyöntekijä on töissä myymäläpäällikkönä yrityksen myymälässä.

Fiskarsin organisaatiossa on useita eri brändejä, jotka ovat omilla kotimarkkinoillaan markkinajohtajia (Fiskars Group 2013a). Näiden brändien tuotteita Fiskars myy neljässä eri kanavassa:

- yritysmyyntinä
- tukkumyyntinä vähittäiskaupoille
- omassa verkkokaupassa
- yrityksen omissa liikkeissä (Iittala Storeissa ja Iittala Outleteissa).

Tässä opinnäytetyössä keskitytään Suomen Iittala Store ja Iittala Outlet -myymälöihin. Iittala Storet ovat pääkaupunkiseudulla sijaitsevia myymälöitä, joiden valikoima on rajattu ja konsepti vastaa erikoisliikettä. Iittala Outleteista löytyy laaja valikoima konsernin eri brändien tuotteita ja lisäksi kakkoslaatuisia tuotteita. Iittala Storeista käytetään tässä työssä lyhennettä store ja Iittala Outleteista lyhennettä outlet.

Koulutuksen taustalla on Fiskarsin halu panostaa enemmän henkilöstön johtamiseen, hyvinvointiin ja sitouttamiseen (Fiskars Group 2013b).

1.2 Fiskars Groupin esittely

Fiskars on johtava koti-, puutarha- ja ulkoilutuotteiden kuluttajatuotemerkkejä tarjoava yritys. Konsernin kansainväliset pääbrändit ovat Fiskars, Iittala ja Gerber. (Fiskars Group 2014d.)

Fiskars sai alkunsa Fiskarsiin vuonna 1649 perustetusta rautaruukista ja on Suomen vanhin yritys. Yrityksen toiminta keskittyi pitkään teräksisien tuotteiden valmistami-

seen, kunnes vuonna 1967 Fiskars valmisti ensimmäiset muovikahvaiset sakset. (Fiskars Group 2014e.)

Vuonna 1790 Johan Friedrich Hackman perusti Suomeen kauppahuoneen. Yritys aloitti puutavarayrityksenä ja siirtyi vaiheittain metalliteollisuuteen. 1800-luvun lopulla toiminta keskitettiin kokonaan metalliteollisuuteen ja 1960-luvulla yritys sai mainetta tunnettujen muotoilijoiden avulla. (Hackman 2014.)

Arabia perustettiin ruotsalaisen Rörstrandin tytäryhtiönä vuonna 1874. Arabian tehtailla valmistettiin posliinia, fajanssia ja muita saviteoksia. Arabia sai kultamitalin vuoden 1900 Pariisin maalimannäyttelyssä ja vuonna 1916 yritys siirtyi suomalaisten omistukseen. Vuonna 1990 Arabia siirtyi Hackmanin omistukseen. (Arabia 2014.)

Iittala juuret ulottuvat vuoteen 1881, jolloin Iittalan kylään perustettiin lasitehdas. Modernismin ja funktionalismin edelläkävijänä Iittala teki läpimurtonsa 1930- ja 1940-luvuilla. Siihen aikaan moniosaiset koristeelliset astiastot olivat yleisiä ja Iittala oli ensimmäisiä yrityksiä, jotka siirtyivät pelkistettyyn skandinaaviseen tyyliin. (Fiskars Learning 2014.)

Vuonna 2007 Iittala Group siirtyi Fiskarsin omistukseen. Fiskars brändin seuraksi Iittalasta ja sen ohella Arabiasta ja Hackmanista tuli silloin Fiskars konsernin brändejä. (Fiskars Group 2014f.)

Yrityksen historia on tärkeä osa Fiskarsia. Vuosien myötä yritysrakenne on muuttunut merkittävästi ja organisaatiossa on työntekijöitä, jotka ovat kaikki tottuneet omanlaisiin toimintatapoihin. Yritykselle on kuitenkin tärkeää, että henkilöstö pyrkii toimimaan samojen normien ja mallien mukaisesti. Myymälätasolla on myös panostettu palvelun laadun yhdentämiseen. Sales Energyn avulla halutaan luoda yhtenäinen palvelukonsepti, joka takaa sen, että asiakkaat saavat erinomaista palvelua aina asioidessaan yrityksen liikkeissä.

Kuvio 4: Fiskarsin arvot (Fiskars Group 2014g)

Yllä oleva kuvio näyttää Fiskarsin arvot, jotka ovat vahvasti osana yrityksen henkilöstöstrategiaa. Arvot vastaavat täysin Sales Energyn ideologiaa ja tavoiteltuja tuloksia. Asiakaslähtöisyys on myyntityön lähtökohta, sillä asiakkaita varten tuotteita ja palveluita tarjotaan. Kaupallinen ajattelu pitää kuitenkin pitää jatkuvasti mielessä, sillä se on perustana liiketoiminnalle. Tiimityö on ensiarvoisen tärkeää myymälätoiminnassa. Tiimit luovat ympäristön, jossa kuluttajat asioivat ja tämän pitää olla kutsuva, jotta asiakkaat saisivat hyviä positiivisia kokemuksia myymälöistä. Tiimityön lisäksi yksilöillä on vastuu omasta toiminnastaan ja siitä, että se vastaa yrityksen odotuksia.

1.3 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia Sales Energy -myyntikoulutuksen vaikuttavuutta. Tutkimustulosten perusteella pohditaan mahdollisia kehittämiskohteita koulutuksen toteutukselle.

Tutkimuksella haetaan vastausta seuraaviin kysymyksiin:

- Miten Sales Energy -myyntikoulutus on vaikuttanut palvelun laatuun Suomen Iittala Storeissa ja Iittala Outleteissa?
- Miten myyjien asenteet asiakaspalveluun ovat muuttuneet koulutuksen myötä?
- Miten koulutuksessa opitut tekniikat saataisiin integroitua myymälöiden jokapäiväisiin toimintatapoihin?

Koulutukseen osallistuneilta kerätään mielipiteitä koulutuksen toteutuksesta ja siitä miten koulutuksen tulokset näkyvät omassa työssä. Tutkimus toteutettiin lähettämällä Suomen Iittala Store ja Iittala Outlet myymälöiden myyjille sähköinen linkki kyselyyn.

2 Asiakaspalvelu erottautumismenetelmänä

Fiskarsin monikanavaisuus asettaa useita haasteita storejen ja outletien toiminnalle. Usein kilpailijana ei olekaan toinen yritys vaan oman yrityksen toinen myyntikanava. Koska tuotteiden hinnat vaihtelevat kanavien välillä, storeissa ja outleteissa halutaan erottautua paremmalla palvelulla.

Selin ja Selin (2013, 96 - 97) painottavat, että asiakastyöskentely on koko yritystä koskeva toimintatapa ja se pitää alusta asti kehittää omanlaiseksi. Organisaatioissa on useita toimintoja, joiden pitää olla hyvällä tasolla, jotta asiakaspalvelun laatu voisi kehittyä, asiakassuhteet syventyä ja asiakastyöskentely kaikilla tasoilla voisi olla onnistunutta. Asiakastuntemusta ja -suhteita pitää kehittää sekä pyrkiä ymmärtämään syvällisemmin asiakkaiden toimintatapoja. Asiakkaat tulisi ottaa aktiivisemmin mukaan organisaation kehittämiseen ja teknologian tarjoamat monipuoliset edut tulisi pyrkiä hyödyntämään monipuolisesti. Henkilöstön pitää olla sitoutunutta ja suoriutua tehtävistään sovittujen toimintamallien mukaisesti.

2.1 Hyvän asiakaspalvelun piirteet

Yksi tapa erottautua kilpailuhenkisillä markkinoilla on erinomainen palvelu, joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Yrityksen pitää pystyä kertomaan asiakkaalle jo ennen ostotapahtumaa mahdollisimman laajasti omista tuotevaihtoehdoistaan ja ostokanavistaan. Tässä vaiheessa pitää myös olla valmis neuvomaan asiakasta, mikäli hänellä on kysyttävää. Ostotapahtuman aikana palvelun pitää olla sujuvaa ja asiantuntevaa, eikä asiakassuhteen saa antaa loppua tähän. Esimerkiksi huoltopalvelu ja neuvonanto oston jälkeen pidentävät yrityksen suhdetta asiakkaaseen. (Bergström & Leppänen 2007, 158.)

Watkinson (2013, 35 – 36) jakaa hyvän asiakaspalvelun piirteet kymmeneen periaatteeseen. Ensinnäkin asiakaspalvelun pitää kuvastaa kohdeasiakkaiden identiteettiä, koska kuluttajien henkilökohtaisilla arvoilla ja uskomuksilla on ratkaiseva vaikutus kulutustottumuksiin. Kokemukset, jotka vahvistavat asiakkaan minäkuvaa tekevät hänestä onnellisen ja vastaavasti luovat uskollisuutta. Toiseksi hyvän asiakaspalvelun pitää tyydyttää

enemmän, kuin asiakkaiden perustarpeita. Tarpeet ovat oikeastaan toissijaisia ja yritysten pitäisi pikemminkin keskittyä asiakkaiden suurempiin tavoitteisiin.

Kolmantena periaatteena mainitaan pyrkimys tuottaa johdonmukaista, sujuvaa ja hyvin suunniteltua sekä toteutettua asiakaspalvelua. Hyvä asiakaspalvelu ei jätä mitään sattuman varaan. Neljäs periaate on odotusten luominen ja niihin vastaaminen. Odotukset ja mielleyhtymät luovat pohjan, jota asiakkaat käyttävät arvioidessaan kokemaansa asiakaspalvelua. Siksi on tärkeää ottaa nämä odotukset huomioon ja halutessaan ylittää ne.

Viidentenä periaatteena on asiakaspalvelun vaivattomuus. Raskaat ja aikaa vievät kokemukset saavat nopeasti asiakkaat vaihtamaan palveluntarjoajaa. Vaivaton asioiminen on yksi tärkeimpiä tekijöitä, joka saa asiakkaan palaamaan ja suosittelemaan yritystä. Kuudenneksi periaatteeksi on listattu asiakaskokemuksen stressittömyys. Ihmiset luonnostaan välttelevät painostavia tilanteita ja sama pätee myös asiakaspalvelussa. Kokemus, joka poistaa asiakkaan epävarmuudet, hämmennyksen ja ahdistuksen luo varmasti kilpailuetua.

Seitsemäntenä periaatteena luetellaan elämyksellisyys. Ihmiset hakevat jatkuvasti elämyksiä, myös asiakkaan roolissa. Siksi kokemukset, jotka herättävät tunteita saavat asiakkaat palaamaan. Kahdeksas periaate tuo esille sosiaalisten ja yhteisöllisten tekijöiden tärkeyden asiakaspalvelussa. Asiakkaat mieluummin asioivat tutussa ympäristössä, joten on tärkeää että yritykset luovat henkilökohtaisia suhteita asiakkaisiinsa. Lisäksi kuluttajalle on usein tärkeää palvelun tai tuotteen käyttämisen vaikutus omaan statukseen yhteisössä.

Vastuu on ehdottoman tärkeää ihmisille. Tämän yhdeksännen periaatteen mukaan asiakkaat kokevat tärkeäksi voida tehdä asioita omalla tavallaan ja omassa rytmissä. Siksi joustavat ja mukautuvat asiakaskokemukset tuovat haluttua vastuun tunnetta. Kymmenentenä periaatteena on tunteiden huomioon otto. Monet yritykset näkevät asiakkaansa hyvin järkeilevinä, vaikka he itse asiassa toimivat täysin tunteidensa ohjaamina. Ottamalla asiakkaiden tunteet huomioon, yritys voi löytää täysin uusia tapoja luoda miellyttävä asiakaskokemus.

Palvelun laadun seuraaminen on tärkeä osa hyvän asiakaspalvelun rakentamista. Kun asiakkaiden odotukset on kartoitettu, asiakkaat voidaan segmentoida ja näin tarjota parasta mahdollista palvelua kullekin asiakasryhmälle. Odotuksiin vaikuttavat aikaisempien kokemuksien lisäksi mainonta ja muilta kuluttajilta saatu käsitys. Kehittämällä palvelun määrää, palvelutapaa ja palveluympäristöä voidaan luoda parempia palvelukokemuksia. Ystävällisyys, nopeus, asiantuntemus ja rehellisyys ovat asiakkaille hyvän asiakaspalvelun tärkeitä osia. (Bergström & Leppänen 2007, 159.)

Jokainen asiointikerta on yksilöllinen ja ainutlaatuinen. Sama asiakas voi kokea eroa palvelussa eri asiointikerroilla ja eri asiakkaat voivat kokevat erilaiseksi saman palvelun. Palvelun pitäisi olla tasaisesti riittävän hyvää olematta kuitenkaan liian hyvää, etteivät asiakkaiden odotukset nousisi liian korkealle. Välillä asiakkaalle voidaan tarjota ylimääräisiä palveluja, mutta näiden ei pitäisi aiheuttaa merkittäviä lisäkustannuksia. (Bergström & Leppänen 2007, 159.)

Bergströmin ja Leppäsen (2007, 159) mukaan positiivinen sekä negatiivinen palaute, ovat olennainen osa asiakaspalvelun kehittämistä. Palautteen antamiseen pitäisi luoda monia eri kanavia, kuten esimerkiksi puhelin, henkilökohtainen kontakti ja Internet.

Monilla aloilla palveluympäristö on keskeisessä roolissa kilpailuedun saavuttamisessa. Ympäristön pitää olla asiakkaiden tarpeiden mukaan räätälöity ja sen tulee tarjota elämyksiä. Asiakkaiden kokemaan elämykseen voidaan vaikuttaa ottamalla huomioon ympäristön visuaalinen ilme, äänet, tuoksut ja mahdollisuus tunnustella tuotteita. Olisi siis hyvä olla erilaisia virikkeitä erilaisilla tavoilla reagoiville asiakkaille. Siisteys ja järjestys ovat olennaisen tärkeitä asioita. Kun nämä asiat ovat kunnossa asiakkaalle jää positiivinen mielikuva palveluympäristöstä. (Bergström & Leppänen 2007, 160.)

2.2 Asiakaslähtöisyys kaupan alalla

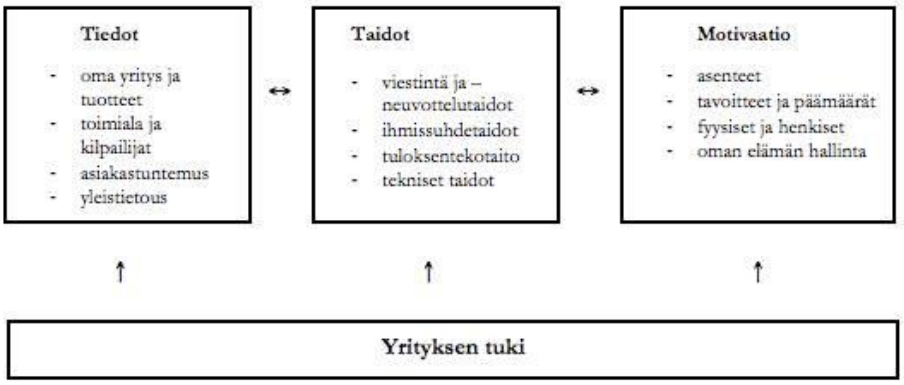
Rakenteelliset tekijät, kuten taloudelliset ja sosiaaliset tekijät sekä ikä ovat pitkään olleet perustana asiakaslähtöisen strategian implementoinnille. Nykyään kiinnitetään enenevässä määrin huomiota asioihin, joita asiakkaat erityisesti arvostavat. Näitä ovat esimerkiksi hyvinvointia lisäävät tuotteet, aidot ja autenttiset Premium-tuotteet sekä sosiaali-

sesti vastuullinen ja ympäristötietoinen yritystoiminta. Nämä tekijät luovat usein vahvaa sitoutumista tuotemerkkiin. (Kuusela & Neilimo 2010, 44.)

Asiakaslähtöisessä kaupassa asiakkaan mahdollisuus vaikuttaa yritysten palvelutarjontaan, on vahvistumassa. Tarkkojen rajojen ja asiakassegmenttien sijaan syntyy asiakasyhteisöjä, joissa asiakkaiden panos on pääroolissa. (Kuusela & Neilimo 2010, 45.)

Usein myyjän työtä aliarvioidaan ja siihen liitetään negatiivisia mielikuvia. Myyntihenkilöstön rooli on näistä ennakkoluuloista huolimatta ensiarvoisen tärkeä osa yrityksen markkinointia. Myyjät muodostavat yrityksen kasvot. He kommunikoivat asiakkaiden kanssa ja saavat näiltä välitöntä palautetta. Myyjät voivat siis voimistaa markkinoinnin keinoin luodun mielikuvan tai romuttaa sen. (Bergström & Leppänen 2007, 360–361.)

Bergströmin ja Leppäsen mukaan erilaiset ihmiset voivat olla hyviä myyjiä, eikä voida sanoa, että myyjäksi synnytään. Myyntityöhön ja siinä menestymiseen vaikuttavat monet tekijät, jotka on esitetty oheisessa kuviossa.



Kuvio 1: Myyntityössä menestymiseen vaikuttavat tekijät (Bergström & Leppänen 2007, 361)

2.3 Asiakaslupaus osana strategiaa

Fiskarsin asiakaslupaus ”Ikonisia tuotteita, jotka tuovat iloa ympäri maailmaa”, kertoo paljon asiakaslähtöisyyden tärkeydestä yrityksen strategiassa. Missio, visio ja tavoite

keskittyvät samaisen asiakaslupauksen ympärille. Missiossa mainitaan halu rikastuttaa, tuoda iloa ja ratkaista arjen ongelmia. Vision yksinä pääpisteinä ovat ensiluokkainen myynti ja esillepano ja tavoitteeksi ovat kirjattu halu ”saada parhaat tuotteemme laatutietoisten asiakkaiden koteihin, pihoille ja reppuihin ympäri maailman”. (Fiskars Group 2013c.)

Kun organisaation toiminta perustuu asiakaslähtöiseen strategiaan, on tärkeää että strategian mukainen ajattelu on luontevaa kaikilla organisaation tasoilla. Johdon tehtävänä on jalkauttaa toimintamalli selkeästi käytännön tasolle niin, etteivät päätökset ja tehtävät muutokset jää henkilöstön jäsenten itse tulkittaviksi. Jos asioita ei käydä yhdessä läpi, toiminnan laatu voi muuttua epätasaiseksi ja vaihtelevaksi. (Selin & Selin 2013, 97.)

Asiakaslähtöisen strategian toteuttaminen ei aina ole yksinkertaista. Zeithamlin tutkimuksen mukaan ongelmia voi ilmetä siksi, että yrityksen sisäinen viestintä on puutteellista. Tutkimuksessa ilmenee neljä huomattavaa ongelmakohtaa:

- Eroavaisuus asiakkaiden ja yrityksen johdon näkemysten välillä palvelun laadusta, jolloin johdolla voi olla oma näkemys toivotusta palvelun laadusta, joka ei kuitenkaan pohjaudu tutkimuksiin tai kyselyihin
- Epäjohdonmukaisuus yritysjohdon näkemysten ja laatustandardien välillä, jolloin tiedossa olevia laatuodotuksia ei osata integroida yleisiin standardeihin
- Asiakaspalvelun laatustandardien ja itse toteutuksen välinen ero voi johtua epäselvistä työrooleista, vastuisiin liittyvistä ristiriidoista tai tietämättömyydestä ja yhteistyön puutteesta
- Jos palvelu ja ulkoinen viestintä eivät kohtaa, asiakkaille saattaa muodostua odotuksia palvelun laadusta, joita ei voida toteuttaa käytännössä.

Toimivan asiakaslähtöisen strategian pitää olla osa yrityskulttuuria ja kuulua luontevasti jokaisen yrityksen työntekijän asenteisiin. (Walters & Hanrahan 2000, 197 – 199)

Myös Kuusela ja Neilimo (2010, 47) painottavat asiakaslähtöisessä strategiassa asiakkaiden odotusten ylittämisen tärkeyttä ja sitä, että tämän pitää olla koko yritysorganisaation yhteinen tavoite.

Yhteenvetona tekijöistä, jotka luovat onnistuneen asiakasstrategian Selin ja Selin (2013, 113 – 114) listaavat: oikeat prosessit, oikean toimintarakenteen, oikeat ihmiset, oikean tiedon, oikeat päätökset sekä oikean palautteen. Tutkimusten mukaan näiden toimintojen toteutuessa saumattomasti, voidaan saavuttaa halutut tulokset.

Oikeat prosessit viittaavat yrityksen kykyyn optimoida toimintaansa ja karsia kannattamattomia toimintoja tai poistaa ne kokonaan. Ydintoiminnot lähtevät asiakkaan tarpeista ja työskentely toimintaprosessien eri vaiheissa on yhtenäistä.

Oikeanlainen toimintarakenne koostuu hyvin suunnitelluista ja toteutetuista toiminnoista, organisaatiosta ja työpisteistä. Jokainen työntekijä tuntee oman roolinsa ja vastuunsa organisaation kokonaisuudessa.

Oikeat ihmiset valitaan tarkkaan määriteltyjen henkilöstökriteerien perusteella. Jos organisaatio haluaa juuri oikeanlaisia työntekijöitä, pitää hakijoissa kiinnittää erityistä huomiota sellaiseen perusosaamiseen, jota on vaikea luoda koulutusten avulla. Koulutuksen tehtävä on auttaa henkilöstöä hyödyntämään ja laajentamaan osaamistaan.

Oikea tieto rakentuu toimivan tiedonkulun ympärille. Toimiva järjestelmä tiedon hankkimista ja jakamista varten takaa sen, että kaikilla on viimeisin tieto aina käytössään. Näin vältetään tehottomat päällekkäisyydet.

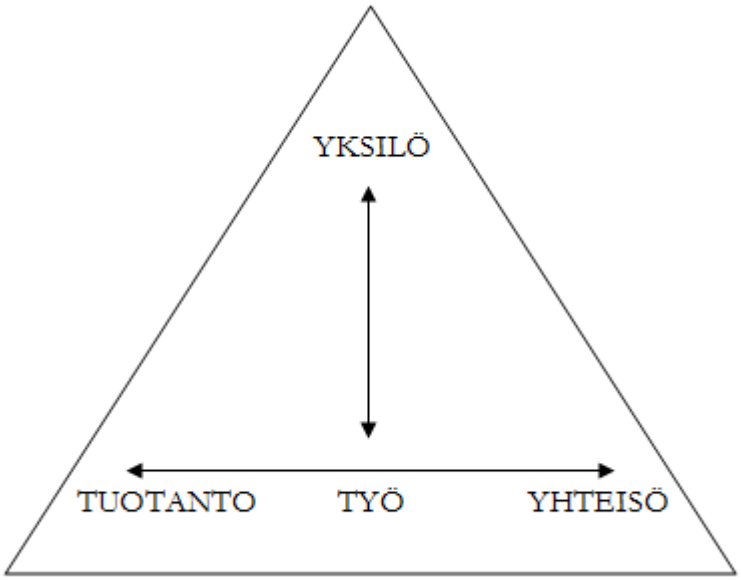
Oikeat päätökset ovat organisaation eri osa-alueiden asiantuntijoiden vastuulla. Henkilöiden kyky tehdä päätöksiä asianmukaisten tausta- sekä vaihtoehtotietojen perusteella on menestyvissä yrityksissä oleellisessa asemassa.

Oikea palaute, jota kerätään selkeän ohjelman avulla, kertoo organisaation kriittisten menestystekijöiden tasosta. Palauteen antaminen auttaa henkilöstöä edistämään toistensa kehitystä. Sillä myös tuetaan, eritysesti vaativissa tilanteissa tärkeää, työviihtyvyyttä ja henkilöstön jaksamista.

3 Oppiminen työssä

Pohjimmillaan työssäoppiminen on työpaikan oppimismahdollisuuksien ja työnantajan sekä työntekijöiden oppimiskykyjen kohtaaminen. Toisin sanoen oppiminen on prosessi, jossa yhtyvät työympäristön tarjoamat käytännölliset ja sosiaaliset opetusmenetelmät sekä yksilön jatkuva oppiminen, joka koostuu aikaisemmista kokemuksista ja henkilön halusta kehittyä. (Illeris 2011, 29.)

Illeris (2011, 30 - 31) kuvaa työssäoppimista kolmen ulottuvuuden avulla; tuotanto, yhteisö ja yksilö. Tuotannon ja yhteisön luoma yhdistelmä kuvaa työympäristöä. Tuotannolla tarkoitetaan esimerkiksi tuotteiden valmistusta tai palveluiden tarjoamista sekä näiden ympärille muodostuvia toimintoja, kuten myyntiä tai mainontaa. Yhteisö taas on kaikista ihmissuhteista, yhteydenpidosta, tunteista, työkulttuurista sekä -ilmapiiristä koottu kokonaisuus. Käytännössä siis kaikki toimet, jotka eivät suoraan liity yrityksen tarjoaman hyödykkeen tuottamiseen. Työpaikasta riippuen tuotannollisilla tai sosiaalisilla tekijöillä, voi olla erilainen vaikutus oppimiseen. Yksilön tapa oppia asettuu siis työympäristöstä riippuen tuotannon ja yhteisön välimaastoon.



Kuvio 2: Työssäoppimisen ulottuvuudet (Illeris 2011, 31)

Tässä työssä keskitytään henkilöstölle järjestettyihin koulutuksiin, mutta oppiminen ei tietenkään rajoitu siihen.

3.1 Oppiminen päivittäisessä työssä

Illeris (2011, 78) mainitsee yleisimpänä oppimismuotona ohjeistamisen ja perehdyttämisen. Näiden tarkoituksena on saada työntekijä oppimaan työhön liittyvät perustoiminnot. Opetus voi olla epämuodollista ja rakentua päivittäin ilmenevien tilanteiden ympärille. Nämä ovat yleisesti toimivia opetusmenetelmiä, sillä uudessa tehtävässä on selvää mitä on opittava ja miksi.

Työssä tapahtuva oppiminen ei kuitenkaan ole täydellinen opettamisen menetelmä. Ensimmäisenä ongelmana voi olla perehdyttäjä. Tämä työntekijä voi olla hyvä työssään, mutta huono opettamaan. Lisäksi perehdytettävällä työntekijällä voi olla negatiivisia asenteita perehdyttäjäänsä kohtaan. Riskinä voi olla myös väärinymmärrykset sekä huonojen tapojen ja asenteiden välittäminen eteenpäin. (Illeris 2011, 79.)

Pääasiassa kokemukset perehdytyksestä ja opastamisesta ovat positiivisia ja oppiminen sekä opitun hyödyntäminen koetaan luontevaksi. Rajoitteena on yleensä perehdyttäjän ajan ja kiinnostuksen puute, sillä perehdytettävät henkilöt ovat tavallisesti vastaanottavia ja halukkaita saamaan mahdollisimman paljon opastusta. (Illeris 2011, 79.)

Yleinen keskustelu työpaikalla voidaan lukea oppimiseksi, mutta astetta järjestäytyneempää oppimista ovat organisaatioiden sisäiset kokoukset. Näiden tarkoitus on harvoin tietoisesti kouluttaa henkilökuntaa, mutta tiedon jakaminen ja yleinen asioiden käsittely johtaa usein uuden oppimiseen. (Illeris 2011, 79–80.)

Tehokkaita tapoja kouluttaa henkilökuntaa ovat myös eritystehtävät, projektit ja työkomennukset. Kun työntekijä saa mahdollisuuden ottaa vastuun tehtävästä, joka on hänelle osittain tai jopa täysin uusi, johtaa se osaamisen laajentumiseen ja työntekijän kokonaisnäkemys organisaation toiminnasta vahvistuu. (Viitala 2013, 195.)

Sijaisuuksien hoito ja työnkierto voivat myös olla toimivia henkilöstön kehittämismetodeita, vaikka niiden alkuperäinen tarkoitus onkin keskeytymättömän toiminnan varmistaminen. Sijaistaminen voi olla hyvinkin järjestäytynyttä esimerkiksi käyttämällä erik-

seen nimettyjä sijaisia. Sijaisista saattaakin kehittyä varteen otettavia seuraajia työtehtäviin, joita he ovat sijaistaneet. (Viitala 2013, 196.)

Moniosaamista edistävä ristiin koulutus on tuloksellinen kehittämistapa sekä henkilöstölle että organisaatiolle. Työntekijät oppivat uusia tehtäviä ja voivat toimia organisaation eri tehtävissä. Tämä parantaa työntekijän asemaa organisaatiossa ja työmarkkinoilla. (Viitala 2013, 196.)

Mentorointi ja tutorit ovat molemmat kokeneita oman alansa ammattilaisia, jotka auttavat uusia henkilöitä työtehtävissään. Ero mentorin ja tutorin välillä on se, että mentori lähinnä tukee ja auttaa vähemmän kokenutta henkilöä löytämään ratkaisuja omaan kehittymiseen. Tutor taas konkreettisemmin neuvoo ja opettaa jossain määrätyssä tehtävässä. Tutor voi myös toimia isomman ryhmän apuna, mutta mentorilla on yleensä vain yksi mentoroitava.

3.2 Henkilöstökoulutuksen muodot

Tilastokeskuksen mukaan henkilöstökoulutusta on yrityksen kokonaan tai osittain kustantama kurssi tai muut koulutusmuoto henkilökunnalle.

Koulutukset ovat suosittu tapa tukea henkilöstön kehittymistä, vaikka niiden järjestäminen on kallista ja aikaa vievää. Useat organisaatiot noudattavat 20/80-sääntöä, jonka periaatteena on, että enintään 20 prosenttia kouluttamisesta tapahtuu työpaikan ulkopuolella. (Viitala 2013, 199.)

Koulutusmenetelmät voidaan jakaa lyhyt- ja pitkäkestoisiin koulutuksiin. Lyhytkestoisissa koulutuksissa fokuksena on tietojen ja taitojen päivittäminen, erityisesti johonkin määrättyyn ja konkreettiseen asiaan liittyen. Pitkäkestoiset koulutukset taas tähtäävät ammattitaidon kehittämiseen laajemmalla ja syvällisemmällä tavalla. Jatkuvan koulutuksen päämääränä on tukea käsitteellisten tietojen ja taitojen hankkimista ja siihen voi kuulua esimerkiksi laajempi ammatillinen kouluttautuminen. (Viitala 2013, 200.)

Koulutus voi olla yrityksen sisäisesti suunniteltu ja järjestetty. Toinen vaihtoehto on ulkoisesti järjestetty koulutus, jonka toteuttaa ulkopuolinen yritys. (Tilastokeskus.)

Molemmilla menetelmillä on omat vahvuutensa. Sisäisesti toteutettu koulutus voi vastata tarkemmin organisaation omiin pyrkimyksiin. Toisaalta ulkoisilta kouluttajilta voi saada tuoreita näkökulmia ja heidän osaamistaan voi hyödyntää organisaation ongelmien ratkaisemiseen. Myös kokemusten ja ideoiden jakaminen ulkoisten kollegoiden kanssa koulutusten aikana voi olla hyvinkin antoisaa. (Viitala 2013, 199.)

Noe (2013, 280 - 281) mainitsee luennot yleisimpänä henkilöstökoulutuksen muotona. Ne ovat helppo tapa jakaa tietoa suurelle määrälle henkilöstöä. Luentomenetelmiä on viisi erilaista: perinteinen luento, ryhmäopetus, vieraileva puhuja, paneelit sekä oppilaiden esitelmät. Perinteinen luento rakentuu kouluttajan puheesta ja mahdollisesti visuaalisista apuvälineistä. Ryhmäopetuksessa useampi luennoitsija käsittelee joko luennon aihetta eri näkökulmista tai täysin eri aiheita. Vierailevat puhujat voivat olla motivoivia henkilökunnalle, kunhan heidän esityksensä on linjassa koulutuksen tavoitteiden kanssa. Paneelikeskustelu voi tuoda usein esille uusia näkökulmia. Jos aihe on koulutettaville tuntematon, on mahdollista, että keskustelun lomassa tärkeimmät kohdat jäävät epäselviksi. Oppilaiden tuottamat esitelmät antavat lisämerkitystä luodulle materiaalille ja lisäävät kiinnostusta, mutta riskinä ovat huonot esiintymistaidot, jotka voivat estää oppimista.

Koska luentojen aikana koulutettavien osallistuminen on vähäistä, myös oppiminen voi olla rajoitettua. Luennoilla oppimista tapahtuu vain näkemällä ja kuulemalla, siksi niitä täydennetään usein kyselyosioilla, keskustelulla ja malliesimerkkitehtävillä. (Noe 2013, 281 – 282.)

Toimintaoppiminen on suosittu tapa kehittää henkilöstöä ja on usein osa pitkäkestoisia koulutusprosesseja. Toimintaoppiminen on teorian ja käytännön yhdistelmä, jossa soveltamisvaiheessa kokemalla saatua tietoa käytetään opetusmateriaalina teoriaopetuksessa. (Viitala 2013, 198.)

Simulaatiot jäljittelevät todellista työtä. Niissä luodaan koulutettaville todentuntuinen tilanne, jossa pitää toimia jollakin tavalla tilanteen edistämiseksi. Koulutettavien toiminta peilaa heidän suoriutumistaan työssä. Jotta simulaatiot olisivat toimivia, pitää niiden vastata todellista työtä mahdollisimman tarkasti. Käytettyjen laitteiden ja välineiden pitää toimia tarkalleen samalla tavalla, kuin ne toimisivat työympäristössä. Simulaatiot ovat kallis koulutusmenetelmä ja niitä käytetään lähinnä hyvin erityistä osaamista vaativien työtehtävien kouluttamisessa. (Noe 2013, 290 – 291.)

Tapaustutkimuksissa koulutettavat käsittelevät jo tapahtuneita tilanteita. Periaatteena on tarkastella ja arvioida, sitä miten tilanteessa toimittiin sekä osoittaa mikä oli heidän mielestään oikein ja minkä olisi voinut tehdä toisin. (Noe 2013, 291.)

Liike-elämä pelit jakavat koulutettavat kilpailijoiksi tai joukkueisiin. Koulutettavat keräävät tarvittavan tiedon, tekevät sen pohjalta johtopäätöksiä ja päätöksen. Lopuksi tehtyjä päätöksiä arvioidaan tilanteeseen sopivan mittarin avulla. Koulutettaville pitää jäädä sellainen tunne, että he ovat todellakin oppineet jotain uutta. Siksi pelit ovat yksinkertaisia, lyhyitä ja vastaavat työelämää. Opittua voidaan siis suoraan hyödyntää omassa työssä. (Noe 2013, 292.)

Roolipeleissä työntekijät eläytyvät johonkin rooliin, kuten esimies, asiakas tai tyytymätön työntekijä ja perehtyvät tähän työtehtävään. Harjoitus voidaan toteuttaa pienemmissä ryhmissä tai niin, että muutamat koulutettavat esittävät tilanteen ja muut seuraavat. Lopuksi ryhmä arvioi tilanteen kulun ja sen miten kukin suoriutui omassa tehtävässään. Tämän kaltaisissa harjoituksissa koulutettavien tunneperäisten reaktioiden vaikutus on huomattava. (Noe 2013, 293.)

Mallista oppiminen on toimiva tekniikka ennemmin uusien taitojen kuin tietojen opettamiseen. Siihen kuuluu esimerkillisen toiminnan seuraaminen ja sen toistaminen. Koulutettavat oppivat seuraamalla mallina toimivan henkilön käyttäytymistä ja saavat itsevarmuutta myös omaan työhön nähtyään, että mallia kiitetään tietynlaisesta toiminnasta. (Noe 2013, 294.)

Seuraavat koulutusmenetelmät ovat suunniteltu tiimien ja ryhmien toiminnan kehittämiseen. Niissä keskitytään ryhmähengen rakentamiseen ja lujittamiseen sekä henkilösuhteiden ymmärtämiseen jakamalla ajatuksia ja kokemuksia. (Noe 2013, 297.)

Kokeellinen oppiminen keskittyy ryhmän yhteistyökyvyn ja johtamistaitojen parantamiseen. Koulutus ei välttämättä käsittele käytännön työtä, vaan pikemminkin työtehtävän vaatimien taitojen kehittämistä, kuten ongelmien ja ristiriitojen ratkaisua tai riskien ottamista. Koulutus voi olla fyysisesti haastava, tarkkaa koordinaatiota ja ryhmätyötä vaativa tehtävä. Esimerkkeinä voidaan luetella kokkauskurssit, seinäkiipeily tai musiikin tekeminen. (Noe 2013, 297 – 298.)

Toiminta oppiminen tuo ryhmälle todellisen ongelman, joka pitää ratkaista. Ryhmä tekee toimintasuunnitelman ja toimii sen mukaisesti. Koulutettavien oppimista arvioidaan tuloksien perusteella. Tätä koulutusmuotoa käytetään merkittävien ongelmien ratkaisuun, johtajuustaitojen kehittämiseen, huipputiimien rakentamiseen ja yrityskulttuurin muokkaamiseen. (Noe 2013, 302.)

Erilaisia koulutuksia toteutetaan yhä useammin sähköisesti. Etuna tämän kaltaisissa koulutuksissa on se, että niitä voidaan hyödyntää aina tarpeen tullen ja niihin voidaan palata. Toisaalta haasteena on henkilöstön motivoiminen koulutusten suorittamiseen. Usein sähköiset koulutuksen ovat vapaasti suoritettavissa ilman tarkkaa ajankohtaa. Tämä voi johtaa siihen, että henkilöstön on vaikea löytää aikaa koulutuksille muun työn ohessa. (Illeris 2011, 82.)

3.3 Henkilöstökoulutuksen toteuttaminen

Donald L. Kirkpatrickin ja James D. Kirkpatrickin (2006, 2-3) mukaan henkilöstökoulutus on prosessi, joka koostuu kymmenestä kohdasta. Listauksen jokainen kohta pitää suunnitella tarkasti, jotta koulutuksesta saataisiin mahdollisimman tehokas:

- tarpeiden kartoitus
- tavoitteiden asettaminen
- koulutuksen sisällön määritteleminen
- osallistujien valitseminen

- aikataulun suunnitteleminen
- sopivan koulutustilan valitseminen
- sopivan kouluttajan valitseminen
- audiovisuaalisten apuvälineiden valitseminen
- koulutuksen käytännön asioiden järjestäminen
- koulutuksen arviointi.

Koulutustarpeiden kartoitus alkaa usein ongelmasta työtehtävien toteuttamisessa tai riittämättömästä tuloksesta. Tässä vaiheessa selvitetään minkä työtehtävän suorittamiseen tarvitaan lisäkoulutusta tai voiko tulosta parantaa kouluttamalla henkilöstöä. Jo kartoitus vaiheessa voidaan saada selville, että organisaation ongelmia ei voida ratkaista koulutuksilla. Haasteet saattavat johtua siitä, että työntekijät eivät ole saaneet selkeää ohjeistusta tai heillä on puutteelliset työolosuhteet. Toisaalta ongelmat voivat johtua negatiivisista asenteista, jolloin työntekijät tietoisesti tekevät työnsä huonosti. Nämä seikat voidaan ehkä korjata muuten, kuin koulutuksella esimerkiksi perusteellisella ohjeistuksella tai mielekkäämmillä kannustimilla. (Dessler 2013, 134.)

Kartoituksen perusteella voidaan määritellä koulutuksen tarve ja asettaa koulutukselle tavoitteet. Tavoitteiden pitää suoraan tähdätä korjaamaan kartoituksessa todetut puutteet ja ongelmat. Tavoitteiden pitää myös olla realistiset ja toteutuskelpoiset. (Dessler 2013, 136.)

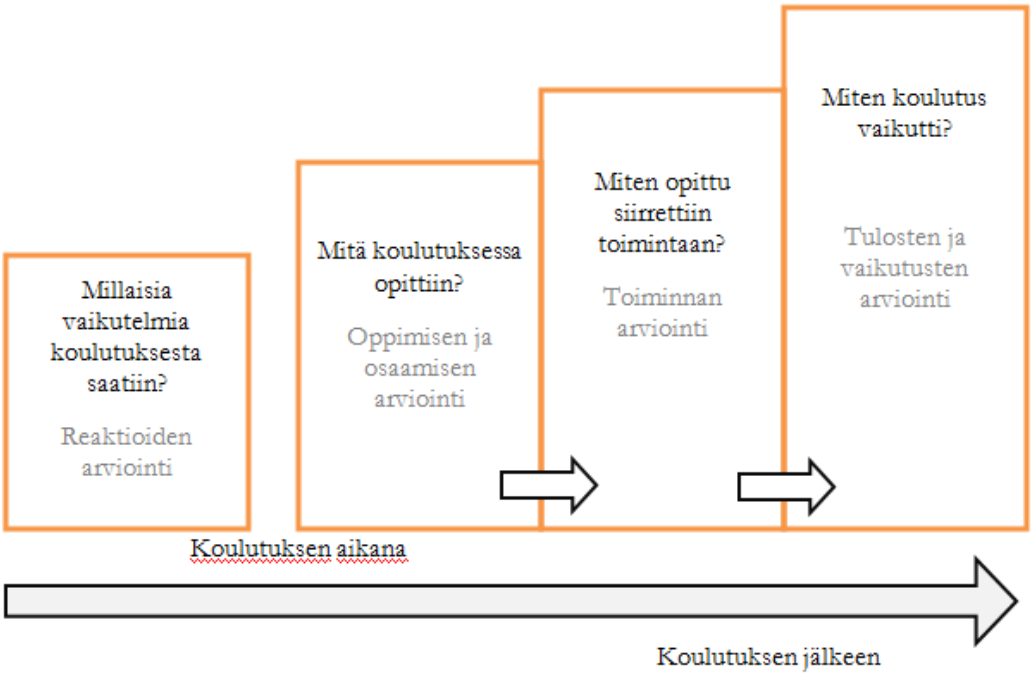
Saatujen tietojen perusteella voidaan suunnitella koulutuksen kokonaisuus, joka sisältää tavoitteet, toteutuksen ja arvioinnin. Suunnitteluvaiheessa päätetään myös koulutuksen budjetista. (Dessler 2013, 136.)

Oppimiseen tarvitaan sekä halua että kykyä oppia ja valitun koulutusympäristön pitää ruokkia molempia. Koulutuksen pitää olla koulutettavien kykyjen tasolla ja heillä pitää olla motivaatiota oppia uutta. Koulutuksen pitää olla merkityksellinen, tiedon pitää olla helposti sisäistettävää ja oppimista pitää kannustaa. (Dessler 2013, 136 – 137.)

3.4 Henkilöstökoulutuksen arviointi

Arvioinnin toteuttamiseen on kolme tärkeää syytä: Ensinnäkin arvioinnin avulla yritys voi perustella koulutuksen olemassa olon ja siihen ohjatut resurssit. Koulutuksen pitää siis vastata ja edistää yrityksen tavoitteita, jotta sitä voidaan pitää hyödyllisenä. Toiseksi koulutuksen jatkamisesta tai lakkauttamisesta voidaan päättää arvioinnista saadun palautteen myötä. Koulutusten sisältö yleensä vuosien myötä vanhenee ja siksi on tarpeellista ajoittain päivittää koulutusohjelmia. Kolmantena syynä on arvioinnista saadun palautteen hyödyntäminen tulevien koulutusten parantamisessa. Joissain tapauksissa palaute voi myös vaikuttaa siihen, ettei uusia koulutuksia edes järjestetä. (Kirkpatrick D. & Kirkpatrick J. 2006, 17.)

Kirkpatrick jakaa koulutuksen arvioinnin neljään vaiheeseen, joista ensimmäinen on reaktion arviointi. Tässä vaiheessa arvioidaan sitä kuinka tyytyväisiä osallistujat olivat koulutuksen toteutukseen tai kuinka hyödyllisenä he sitä pitivät. Toisessa vaiheessa, eli oppimisen arvioinnissa keskitytään siihen mitä koulutuksessa on opittu. Kolmas vaihe arvioi käytöksen muuttumista, eli kuinka opitut asiat ovat siirtyneet käytäntöön. Viimeisenä vaiheena on tulosten arviointi, jossa arvioidaan koulutuksen vaikutusta organisaation tulokseen ja toimintaan. (Frisk 2005, 9.)



Kuvio 3: Kirkpatrickin koulutuksen arvioinnin tasot (Frisk 2005, 8)

Yleisin käytetty vaihe on tulosten arviointi kyselyllä tai seurannalla. Olisi kuitenkin tärkeä käydä kaikki neljä vaihetta läpi, jotta arviointia voitaisiin käyttää kolutukseen kehittämiseen. Näin saadaan tarkistuspisteitä koulutuksen kulusta ja niiden avulla voidaan arvioida suurempaa kokonaisuutta. (Frisk 2005, 7.)

Friskin (2005, 8) mukaan reaktion arviointi on hyvä toteuttaa koulutuksen aikana. Oppimisen arviointia voidaan tutkia koulutuksen aikana, mutta myös sen jälkeen. Viimeiset kaksi vaihetta tulevat vasta koulutuksen jälkeen.

Reaktion arvioiminen on sananmukaisesti koulutettavien tunteiden arviointia. Tässä vaiheessa kerätään tietoa, siitä mitä mieltä osallistujat ovat koulutuksesta. Osallistujien positiiviset reaktiot ovat tärkeitä, koska muuten suhtautuminen opetukseen voi olla negatiivinen, eikä koulutuksesta ole tällöin hyötyä. Tuloksia voidaan esitellä koulutuksista päättäville tahoille ja ne voivat vaikuttaa tulevien koulutusten toteutukseen. Saatu palaute auttaa myös kouluttajia parantamaan opetusmenetelmiään ja he voivat asettaa omia laatustandardejaan näiden perusteella. (Kirkpatrick 2006, 27.)

Oppimisen arvioinnissa tutkitaan tiedon, taidon tai asenteen kehittymistä koulutuksen ansiosta. Tämä tieto on arvokasta koulutuksen tuloksista kiinnostuneille, koska käyttäytymisessä ei voi tapahtua muutosta, ellei jotain ole opittu koulutuksen aikana. (Kirkpatrick 2006, 42.)

Kolmannessa vaiheessa, eli käyttäytymisen arvioinnilla, tutkitaan mitä muutosta koulutettavien käytöksessä työpaikalla on todella tapahtunut koulutuksen jälkeen. Tätä vaihetta on vaikeampi tutkia, kuin kahta ensimmäistä. Siihen voi vaikuttaa se, että koulutuksessa opitun hyödyntäminen käytännössä, saattaa esiintyä vasta jonkin ajan päästä. Toisaalta vaikka koulutuksen käyneellä olisi mahdollisuus hyödyntää oppimaansa saman tien, saattaa mennä pitkä aika ennen kuin muutosta käytöksessä on havaittavissa. Lisäksi koulutettava saattaa todeta käytettyään koulutuksessa oppimiaan menetelmiä, että hänestä vanhat metodit olivat parempia, tai että hänen esimiehensä vastustaa muutosta, eikä pysyvää kehitystä tällöin siis tapahdu. (Kirkpatrick 2006, 52.)

Viimeistä vaihetta Kirkpatrick (2006, 63–64) kuvailee tärkeimmäksi ja vaikeimmaksi vaiheeksi koulutuksen arvioinnissa. Tulosten arviointi on haastavaa, koska monet eivät osaa mitata tuloksia ja verrata niitä oikealla tavalla koulutuksesta aiheutuneisiin kustannuksiin. Lisäksi vaikka tuloksia osattaisiin mitata, niin ei voi olla varma siitä, ovatko tulokset juuri koulutuksesta johtuvia.

Kirkpatrick (2006, 23–26) painottaa jokaisen vaiheen läpikäymisen tärkeyttä. Jotkut kouluttajat jättävät arvioimatta reaktioita ja oppimista. Tämä voi johtaa siihen, että käytöksen ja tuloksen arvioinnista saatu tieto antaa ymmärtää, että koulutus on ollut turha, vaikka asenteet koulutusta kohtaan ovatkin olleet positiiviset. Koulutukseen osallistuvilla henkilöillä pitää olla halu muuttua, tieto miten muuttaa toimintaansa, kannustava ympäristö ja heitä pitää myös palkita onnistumisesta. Joissain tapauksissa negatiivinen ympäristö, esimerkiksi esimiehen huono suhtautuminen, saattaa mitätöidä muuten onnistuneen koulutuksen tulokset.

3.5 Motivoitunut henkilöstö asiakaslähtöisen strategian pohjana

On todettu, että erinomainen asiakaspalvelun laatu luo kilpailuetua. Henkilöstön kouluttaminen ja osaaminen on siis suoraan yhteydessä menestyvään asiakaslähtöiseen liiketoimintaan. Henkilökunta, joka ei ole motivoitunut ei toimi yrityksen odotusten mukaisesti, eikä edistä asiakaslähtöisen strategian mukaista toimintaa. Henkilöstökoulutus on investointi yrityksen inhimilliseen pääomaan ja se pitää toteuttaa yhtä huolella kuin fyysiseen pääomaan investointi (Vaherva 1999, 83).

Motivoiva työ tarjoaa työntekijöilleen kehittymismahdollisuuksia. Ihannetilanteessa työntekijä kokee, että työ on jatkuva ura, joka on nouseva tai laajeneva. (Ruohotie 1998, 63.)

Yritys, joka pitää huolta työntekijöidensä hyvinvoinnista ja motivaatiosta pitää samalla huolta siitä, miten asiakkaat näkevät yrityksen. Motivoitunut ja innostunut henkilökunta viestii positiivisesta yritystoiminnasta ja tämä on monille asiakkaille ratkaiseva tekijä.

4 Empiirinen tutkimus

Evaluaatiotutkimuksessa tavoitteena on arvioida jonkin toiminnan vaikutuksia organisaation toimintaan. Toiminnan laadun seuranta on itsestään selvä osa kaikkien yritysten arkea. Tutkimuksella pyritään myös tuottamaan korjaus- ja kehitysehdotuksia. (Koivula, Suihko & Tyrväinen 2002, 20 – 21.)

Tämän työn tavoitteet vastaavat evaluaatiotutkimuksen kriteereitä. Tarkoituksena on tutkia Sales Energy -koulutuksen vaikutusta henkilökunnan toimintaan ja kerätä palautteiden pohjalta ideoita ja ehdotuksia tulevia koulutuksia varten.

4.1 Sales Energy -koulutuksen rakenne

Sales Energy on suomalainen konsulttiyritys, joka kouluttaa eri organisaatioiden henkilökuntaa, jotta nämä voisivat saavuttaa haluamansa tulokset. Koulutus on räätälöity vastaamaan organisaation omia tavoitteita ja se toteutetaan lähivalmennuksena. Valmennus keskittyy henkilöstön osallistamiseen arjen työssä. (Sales Energy Consulting 2014.)

Koulutuksen ensimmäisenä vaiheena oli myymäläpäälliköiden lähikoulutus. Myymäläpäälliköille järjestettiin 11 lähivalmennusta keväällä ja syksynä 2012. Lähivalmennukset järjestettiin pienryhmille, joihin osallistui 4-6 myymäläpäällikköä. Jokaiselle ryhmälle järjestettiin kaksi koulutusta. Valmentajana toimi kaikissa valmennuksissa sama Sales Energyn konsultti.

Lähivalmennusten pohjalta, myymäläpäälliköt ovat perehdyttäneet myyjät Sales Energy -metodeihin. Kaikissa myymälöissä on pidetty tiimipalaveri, jossa uutta käytäntöä on käyty läpi. Tämän jälkeen jokainen tiimi on omalla tavallaan ylläpitänyt Sales Energy -metodeja ja seuranta on tapahtunut myymäläpäälliköiden pitämien valmennuskeskustelujen avulla.

Koulutuksen jatkuvuuden takaamiseksi myyjille päätettiin järjestää koulutuksia 5-14 myyjän ryhmissä. Ensimmäinen koulutus järjestettiin 21.11.2012 ja yhteensä kahteen-

toista tähän mennessä järjestettyyn koulutukseen on osallistunut 151 myyjää. Koulutuksien valmentajiksi valittiin kolme myymäläpäällikköä, jotka vuorollaan organisoivat koulutukset.

Sekä myymäläpäälliköille että myyjille järjestetyt lähivalmennukset, pidettiin ennalta määrättyjen Iittala Outletien yhteydessä. Koulutukseen kuului luento-osio, ryhmätöitä sekä harjoittelua myymälässä.

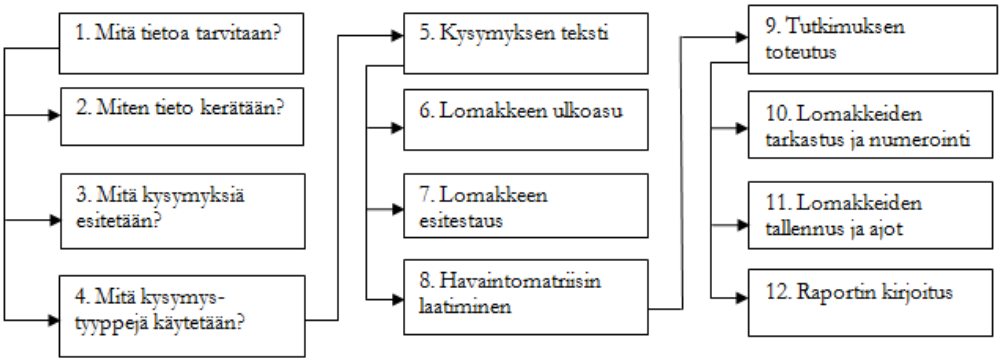
4.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Kvantitatiivisen, eli määrällisen tutkimuksen pyrkimyksenä on tehdä yleistys. Se toteutetaan kysymällä tutkimusongelmaan liittyviä kysymyksiä joukolta ihmisiä, jotka ovat osa tutkittavaa ilmiötä. Tämän otoksen pitää edustaa kaikkia ilmiöön liittyviä henkilöitä, eli perusjoukkoa. (Kananen 2008, 10.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen tuloksia käsitellään tilastollisin menetelmin. Jotta tilastoja voidaan pitää luotettavina ja koko perusjoukkoa kuvaavina, tarvitaan riittävä määrä havaintoyksiköitä. (Kananen 2008, 10.)

Yhtenä vaihtoehtona kvantitatiiviselle tutkimukselle on kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisessa, eli laadullisessa tutkimuksessa tietoa kerätään esimerkiksi haastatteluilla, tekstianalyysilla tai havainnoimalla. Laadullisen tutkimuksen aineisto perustuu puheisiin ja teksteihin eli ei-numeraaliseen aineistoon. Kvalitatiivinen tutkimus ei pyri absoluuttiseen ja objektiiviseen totuuteen, toisin kuin kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. (Kananen 2008, 11.)

Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä on prosessi, joka koostuu kahdestatoista eri vaiheesta.



Kuvio 5: Kvantitatiivisen tutkimuksen vaiheet (Kananen 2008, 12)

Lähtökohtana on tutkimusongelma, johon halutaan vastaus tai ratkaisu. Tämän jälkeen käydään läpi kaavion kysymykset yksi kerrallaan. Jokainen vaihe vaikuttaa seuraavaan, joten on tärkeää harkita tarkkaan jokaiseen liittyvät vaihtoehdot ja riskit. (Kananen 2008, 11 – 12.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi on valittu kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Koska koulutuksiin osallistuneiden henkilöiden määrä on niin suuri, ettei jokaisen henkilökohtainen haastatteleminen olisi ollut ajallisesti mahdollista.

4.3 Kyselyn toteuttaminen

Kysely kohteeksi on valittu Sales Energy -koulutuksiin osallistuneet outletien ja storejen myyjät. Kysely lähetettiin linkkinä kaikkien Suomen Iittala Outlet ja Iittala Store-myymälöiden sähköposteihin perjantaina 21.3.2014 ja vastausaikaa oli sunnuntaihin 6.4.2014 asti.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa luotettavaa ja totuudenmukaista tietoa. Luotettavuutta tutkiessa käytetään käsitteitä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteettikäsite tarkoittaa sitä, että tutkittavat asiat vastaavat tutkimusongelmaan ja reliabiliteettikäsite kuvaa tutkimustulosten pysyvyyttä. (Kananen 2008, 79.)

Jos tutkimuksen vaiheet on dokumentoitu tarpeeksi tarkasti, tutkimus voidaan toistaa. Jos toistetun tutkimuksen tulokset vastaavat alkuperäisiä voidaan sanoa, että tutkimus-

tulokset ovat luotettavia. Toinen tapa tutkia luotettavuutta on käyttää rinnakkaismittausta. Tuloksia tutkitaan useammalla eri mittaristolla, jonka jälkeen verrataan niiden yhdenmukaisuutta. (Kananen 2008, 80.)

Validiteetilla mitataan tutkimuksen pätevyyttä. Toisin sanoen, vastaavatko tulokset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Validiteettia voi joissain tapauksissa olla vaikea tutkia, sillä korkea reliabiliteetti ei takaa hyvää validiteettia. (Kananen 2008, 81 – 83.)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa myös käyttämällä useampia tutkimusmenetelmiä. Yleinen yhdistelmä on käyttää sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Laadullisen tutkimuksen tulokset luovat pohjaa, joilla määrällisestä tutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan ymmärtää paremmin. (Kananen 2008, 84.)

Opinnäytetyön luotettavuuden todentamiseksi ei välttämättä ole mielekästä toistaa tutkimusta tai käyttää aikaa useiden erilaisten mittaristojen kehittämiseen. Tärkeintä on se, että tutkimuksen eteneminen on tallennettu ja sen eri vaiheisiin voi helposti palata. Tulosten pitää olla perusteltuja ja opinnäytetyöprosessin aukoton. (Kananen 2008, 83.)

Perusjoukko on tutkimuksen kohteena oleva kohderyhmä (Kananen 2008, 70). Tässä kyselyssä perusjoukkoon lukeutuu kaikki Sales Energy -koulutuksiin osallistuneet henkilöt, eli yhteensä 151 työntekijää.

Kaikkia otokseen laskettuja henkilöitä ei juuri koskaan tavoiteta tutkimuksia tehtäessä. Kysely ei välttämättä saavuta kaikkia kohdehenkilöitä tai he eivät halua jakaa tietojaan. Mitä suurempi osa henkilöistä jättää vastaamatta, sitä suurempi mahdollisuus on tehdä virheellisiä arviointeja tuloksien perusteella. Tilastotieteen kriteerien mukaan 20-30 %:n vastausprosentti on liian niukka, jotta siitä voitaisiin tehdä paikkansapitävä analyysi. (Kananen 2008, 77.)

Tätä opinnäytetyötä varten tehtyyn Webropol kyselyyn (Liite 3.) vastasi 98 henkilöä 151 perusjoukosta. Vastausprosentiksi saatiin siis 65. Tämä on tyydyttävä luku, jonka perusteella kyselyn tuloksista voidaan tehdä luotettavia yleistyksiä. Perusjoukon henkilöistä osa on jättänyt vastaamatta kyselyyn sen takia, että heillä ei ole ollut työvuoroja tai he

ovat olleet lomalla kyselyn ollessa auki. Toinen syy katoon on se, että kyselyyn osallistuneista henkilöistä kaikki eivät ole enää töissä yrityksessä. Lisäksi voidaan olettaa, että on ryhmä henkilöitä, jotka eivät yksinkertaisesti ole ehtineet tai halunneet vastata kyselyyn.

Tässä työssä kyselyyn vastanneita on vaikea verrata perusjoukkoon, koska kyselyyn osallistuneista ei ole erikseen tietokantaa, josta kävisi ilmi kaikkien taustatiedot. Liitteenä on taulukko jossa kyselyyn vastanneita verrataan koko myymälähenkilökuntaan. Taulukossa otoksen rakenne vastaa osittain koko myymälähenkilökunnan rakennetta, mutta tätä vertausta ei voi käyttää yleistämiseen, sillä myymälähenkilökunnasta 65 ei ole käynyt Sales Energy -koulutusta. (Liite 1.)

Opinnäytetyötä varten toteutetun Webropol kyselyn lisäksi tuloksia arvioidaan koulutuksien päätteeksi tehdyn kyselyn avulla (Liite 2.). Tähän kyselyyn koulutukseen osallistuneet ovat vastanneet heti koulutuksen päätyttyä.

5 Tutkimuksen tulokset

Kyselyiden tulokset on esitetty seuraavissa kappaleissa. Tulokset esitellään sekä taulukoiden että tunnuslukujen avulla. Avoimien kysymyksien vastauksia analysoidaan sanallisesti.

5.1 Koulutuksen vaikuttavuus

Opinnäyteyön tavoitteena on arvioida Sales Energy -koulutuksen vaikuttavuutta keräämällä koulutukseen osallistuneilta tietoa siitä, minkälaisia vaikutuksia koulutuksella on ollut osallistujien työntekoon.

Tutkimuksella pyritään saamaan vastaus seuraaviin kysymyksiin:

- Miten Sales Energy -myyntikoulutus on vaikuttanut palvelun laatuun Suomen Iittala Storeissa ja Iittala Outleteissa?
- Miten myyjien asenteet asiakaspalveluun ovat muuttuneet koulutuksen myötä?
- Miten koulutuksessa opitut tekniikat saataisiin integroitua myymälöiden jokapäiväisiin toimintatapoihin?

Koulutuksen vaikuttavuutta päätettiin arvioida käyttäen Kirkpatrickin vaikuttavuus luokittelua. Tutkittavana ovat luokittelun toinen ja kolmas taso, eli oppimisen ja käytöksen muuttumisen arviointi. Vastauksia lähdettiin selvittämään kahden teeman avulla: opitun hyödyntäminen työssä sekä opittujen asioiden hyödyntämisen tukeminen. Lisäksi kyselyssä tiedusteltiin toiveita koulutuksen jatkosta. Opinnäytetyötä varten toteutetun kyselyn lisäksi tuloksia arvioidaan koulutuksien päätteeksi tehdyn kyselyn avulla. Tähän kyselyyn koulutukseen osallistuneet ovat vastanneet heti koulutuksen päätyttyä.

5.2 Oppimisen arviointi

Koulutuksen lopuksi tehdyn kyselyn vastauksissa toistui vahvasti samat teemat: uudet myyntitekniikat on otettu hyvin vastaan, koulutuksia halutaan lisää ja koulutusta halutaan keskitetysti ongelma-aiheista.

5.2.1 Mistä oli eniten tai vähiten hyötyä

Lähes kaikissa vastauksissa mainittiin erilaiset avoimet kysymykset ja kartoituksen harjoitteleminen. Näistä on saatu paljon intoa ja virikkeitä pyrkiä parempiin asiakaskohtaamisiin. Sales Energy -koulutuksen yhtenä tärkeimpänä oppina ovat juuri avoimet kysymykset. Niiden avulla myyjä avaa keskustelun, kartoittaa asiakkaan tarpeita ja luo yhteyden asiakkaaseen. Avoin kysymys voi olla esimerkiksi ”Minkälaista lahjaa olitte etsimässä?”, tähän asiakas ei voi vastata sanomalla kyllä tai ei. Lisäksi koulutuksen hyödyiksi mainittiin myyntitapahtuman avauksen harjoitteleminen sekä myyntiportaat, eli myyntitapahtuman perusteellinen läpikäyminen avauksesta lopetukseen. Useissa vastauksissa painotettiin vertaistuen tärkeyttä. Koulutettavat kokivat erittäin antoisaksi sen, että pystyivät jakamaan kokemuksiaan ja oppia toisten ideoista ja vinkeistä.

Eniten negatiivista palautetta koulutukset saivat toistosta. Monet koulutettavat kokivat, että koulutuksissa toistettiin asioita, jotka olivat heille jo tuttuja ja niiden käsittelyyn meni aikaa, joka olisi ollut mielekkäämpää käyttää uuden oppimiseen. Koulutusten aikana tehtiin myymäläharjoitteluja, joissa koulutettavat harjoittelevat myymälän puolella oikeiden asiakkaiden kanssa oppimiaan tekniikoita. Nämä harjoitukset koettiin vaivaannuttaviksi ja jännittäviksi. Usein myymälöissä oli vain vähän asiakkaita, joten harjoittelu jäi monelle lyhyeksi. Monet sanoivat, että harjoittelu olisi voinut olla onnistuneempi, jos sen tehtäisiin omassa tutussa myymälässään.

5.2.2 Miten omaksuttuja tieoja aiotaan hyödyntää omassa työssä

Vastaukset olivat lähes poikkeuksetta hyvin energisiä ja innostuneita. Koulutus herätti halua harjoitella uusia tekniikoita ja keksiä uusia tapoja lähestyä asiakkaita. Monilla oli myös herännyt halu luoda enemmän ja parempia asiakaskontakteja. Koulutettavat saivat rohkeutta lähestyä asiakkaita aktiivisesti omalla luontevalla tavalla. Myös asiakkaan kuuntelu nousi esille palautteissa.

5.2.3 Miten omaksuttuja tieoja aiotaan hyödyntää tiimissä

Sales Energy -koulutuksissa on myös painotettu tiimin roolia myynnin kehittämisessä. On tärkeää, että tiimi on avoin ja myyjät halukkaita auttamaan toinen toistaan. Vastauk-

set otsikon kysymykseen olivat kaikki samanhenkisiä. Tiimeihin halutaan jalkauttaa rakentavan palautteen antamisen kulttuuri, jossa myyjät voivat keskustella asiakaskohtaamisista toistensa kanssa sekä neuvoa ja kannustaa toisiaan. Monet sanoivat, että he haluavat jatkossa saada palautetta ja myös uskaltaa antaa sitä tiimin muille jäsenille. Vastauksissa mainittiin useasti ajatusten ja ideoiden jakaminen tiimin sisällä, sekä yhteinen harjoittelu. Koulutettavat ymmärsivät myös kuinka tärkeää on itse käyttäytyä esimerkillisesti ja inspiroida muita omalla toiminnallaan. Palautteessa tuli esille myös se, kuinka tärkeää on muistaa viedä tietoa eteenpäin, jotta myös uudet myyjät tiedostavat ja oppivat sisäistämään myyjän työtehtävään asetetut odotukset.

5.2.4 Mistä toivotaan lisäkoulutusta

Lisäkoulutustoiveissa toistui lähes kaikissa vastauksissa kaksi teemaa: lisäkoulutusta lisämyynnistä ja kaupan päättämisestä. Koulutettavat toivoivat valmennusta, joka keskittyisi juuri näihin erityisen haastaviin myynnin vaiheisiin. Toiveena koulutettavilla oli myös, että koulutuksissa voitaisiin kiinnittää myös paremmin huomiota jokaisen henkilökohtaisiin kehityskohteisiin. Hankalat asiakaskohtaamiset mainittiin moneen kertaan. Seuraaviin koulutuksiin halutaan enemmän esimerkkejä siitä, miten vaikeat tilanteet saadaan käännettyä hyviksi sekä miten erilaiset, hankalat ja vastahakoiset asiakkaat voidaan kohdata. Muutamissa palautteissa toivottiin myös lisää tuotekoulutuksia.

5.2.5 Miten koulutusta voitaisiin kehittää tulevaisuudessa

Koulutettavat toivoivat koulutukselle säännöllistä jatkoa. Koulutuksia voisi olla useammin ja niiden sisältö voisi keskittyä enemmän konkreettiseen harjoitteluun. Myymäläharjoittelu koettiin osittain hieman vaikeaksi ja vaivaannuttavaksi, mutta kehitysehdotuksissa sitä kuitenkin toivotaan lisää. Harjoittelun voisi ajoittaa päivän vilkkaisiin tunteihin ja toteuttaa koulutettavien omissa myymälöissä. Lisäksi muutamia kommentteja tuli käytännön järjestelyistä: koulutustilan pitää olla miellyttävä, valmentajan tulee olla hyvin valmistautunut koulutukseen, ruokailun toimivaa aikataulutusta pidettiin tärkeänä sekä yleisen aikataulun järjestämistä niin, etteivät esimerkiksi kauempaa tulevat myyjät joudu ensin matkustamaan yöllä ja sitten osallistumaan koko päivän kestävään koulutukseen.

5.2.6 Webropol kysely

Vastanneilta tiedusteltiin omia tavoitteita koulutuksen suhteen. Monet mainitsivat motivaation ja aktiivisuuden lisäämisen. Vastaajat halusivat myös saada tietoa ja vinkkejä siitä miten, lähestyä asiakkaita rohkeammin. Suurimmalla osalla oli tavoitteena yksinkertaisesti oppia jotain uutta ja saada siitä innostusta työhön.

> Halusin inspiroitua uudelleen myynnistä ja asiakkaiden kanssa käydyistä keskusteluista. Saada uudenlaisia lähestymistapoja sekä kehittää omaa osaamistani myyjänä.

Enemmistö kyselyyn vastanneista sanoi tavoitteidensa toteutuneen täysin tai ainakin osittain. Monet lisäsivät, että kehitystä on tapahtunut ja sitä tapahtuu edelleen.

> Parannusta on tapahtunut, mutta aina voi kehittyä enemmän!

Vain 11 kyselyyn vastanneista sanoi, ettei oppinut koulutuksesta mitään uutta tai että koulutuksen sisältö keskittyi asioihin, jotka eivät olleet heille kehityskohteita. Nämä henkilöt kokivat, että koulutuksessa toistettiin jo tuttuja asioita ja että omat haasteet jäivät käsittelemättä.

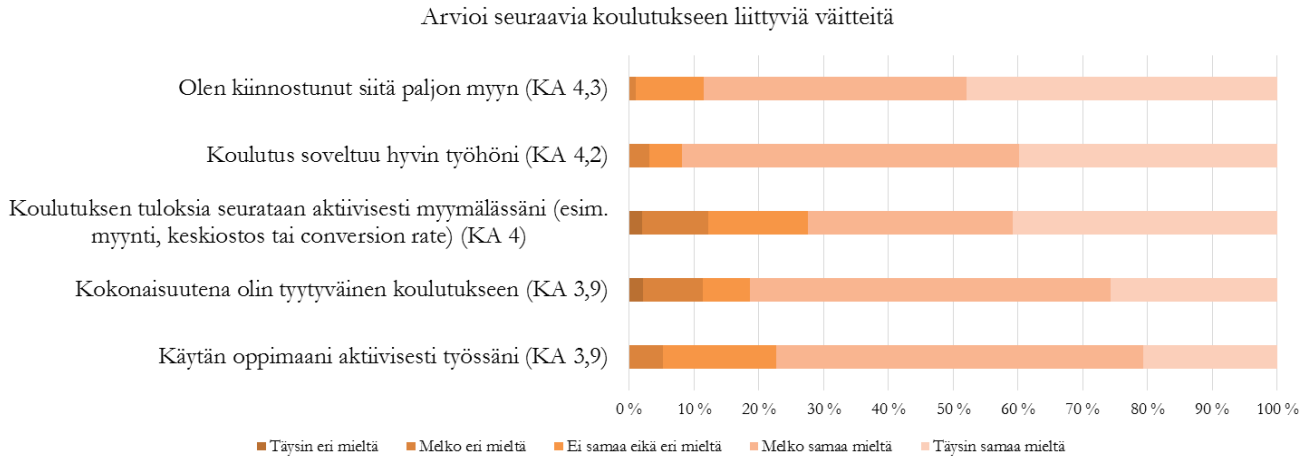
> Koulutuksessa sain joitain uusia käytännön ideoita ja neuvoja, mutten mitenkään erikoisemmin. Ideat ja neuvot olivat aikalailla tuttuja jo ennestään. Käytännön harjoitus oli ehkä koulutuksen parasta antia, tosin käytännön harjoituksessa (myyntityö Iittala Outlet Jyväskylässä) ei tullut asiakkaita, joten teimme toisen myyjän kanssa parityönä, harjoituksen, jolloin esitin asiakasta ja hän toimi myyjänä. Joten ei täysin kumpikaan tavoite toteutunut.

5.3 Opitun hyödyntäminen työssä

Koulutuksen käyneet työntekijät olivat enimmäkseen tyytyväisiä koulutukseen kokonaisuutena. 81,4 % vastanneista on joko täysin samaa mieltä tai melko samaa mieltä väitteen ”Kokonaisuutena olin tyytyväinen koulutukseen” kanssa. Tämä kuitenkin jättää lähes 20 % koulutuksen käyneistä, jotka ovat olleet enemmänkin tyytymättömiä tai välinpitämättömiä suhteessa koulutukseen.

Huomattava enemmistö, eli 91,8 % prosenttia koulutuksen käyneistä ovat täysin samaa mieltä tai melko samaa mieltä väitteestä ”Koulutus soveltuu hyvin työhöni”. Koulutus on siis hyvin räätälöity myyjän työtä kehittäväksi. Tästä huolimatta vain 77,3 % prosenttia vastanneista ovat täysin samaa mieltä tai melko samaa mieltä väitteestä ”Käytän oppimaani aktiivisesti työssäni”.

Koulutuksen tuloksia arvioidaan muun muassa erilaisilla tunnusluvuilla kuten myynti ja keskiostos. Näitä lukuja seurataan pääosin aktiivisesti, 12 % vastaajista kuitenkin sanovat, ettei seurantaa tapahdu heidän myymälässään.



Kuvio 6: Koulutukseen liittyvien väitteiden arviointi

Työntekijöiden tausta, eli ikä, työvuodet tai myymälätyyppi, ei vaikuttanut merkittävästi yleiseen mielipiteeseen koulutuksesta. Koulutettavat kokivat kaikki yhtä vahvasti koulutuksen sopivan heidän työhönsä, että koulutuksen tuloksia seurataan, olivat tyytyväisiä koulutukseen kokonaisuutena ja käyttävät aktiivisesti oppimaansa työssään. (Liite 4.)

Kysymys ”Olen kiinnostunut siitä paljon myyn” on merkittävä sillä se määrittelee pitkälti myyjän motivaation tason. Sales Energy -koulutus keskittyy erityisesti myynninvalmentamiseen ja toivottava tulos on, että yritys saa tyytyväisiä asiakkaita, jotka ovat löytäneet myymälästä etsimänsä. Jos myyjä ei ole kiinnostunut omista myyntiluvuistaan, on motivaatio kehittyä ja oppia uusia myyntitaktiikoita vähäinen.

Taulukko 1. Iän vaikutus kiinnostukseen myynneistä

	Ikä			
Olen kiinnostunut siitä paljon myyn	**20 - 29 vuotta**	**30 - 39 vuotta**	**40 - 49 vuotta**	**50 - 59 vuotta**
	(N=46)	**(N=27)**	**(N=16)**	**(N=7)**
Täysin eri mieltä	0 %	0 %	0 %	0 %
Melko eri mieltä	0 %	3,70 %	0 %	0 %
Ei samaa eikä eri mieltä	10,87 %	14,81 %	0 %	14,29 %
Melko samaa mieltä	47,83 %	44,44 %	25 %	14,29 %
Täysin samaa mieltä	41,30 %	37,04 %	75 %	71,43 %
Keskiarvo	**4,3**	**4,15**	**4,75**	**4,57**

Taulukon perusteella voi huomata, että yli 39-vuotiailla on huomattavasti suurempi kiinnostus omaan tulokseen. Ikäluokkien välinen ero selittyy osittain sillä, että nuoremmat ovat usein opiskelijoita, jotka tekevät työtä väliaikaisesti, kunnes pääsevät omalle alalleen töihin. Vanhemmat työntekijät ovat siis sitoutuneempia ja kiinnostuneempia aikaansaamastaan tuloksesta.

Kysymyksessä ”Hyödynnätkö oppimiasi asioita työssäsi?” oli monenlaisia vastauksia. Suurin osa sanoi käyttävänsä oppimaansa aktiivisesti esimerkiksi lähestymällä asiakkaita erilaisilla tavoilla, kartoittamalla heidän tarpeitaan ja luomalla avointa keskustelua.

> Muistin taas millainen myyntitykki olin ennen, joten kaivoin vanhan minäni naftaliinista ja lähdin uudella innolla haastamaan asiakkaita.

Monet kuitenkin kokivat, etteivät loppujen lopuksi olleet oppineet koulutuksessa mitään uutta, jota voisivat hyödyntää. Vastauksissa mainittiin, että opit olivat jo tiedossa ja että myyntiasenne on ollut toivotulla tasolla jo ennen koulutusta.

> Asiat ovat pääsääntöisesti vanhoja jo opittuja ja kokemuksella hankittuja. Varsinaisesti mitään uutta ja mullistavaa ei koulutuksessa käyty läpi. Yritän hyödyntää perusoppeja mahdollisuuksien mukaan.

Tiimien sisäinen aktiivisuus oli myös monen mielestä parantunut. Tiimit ovat yhtenäisiä ja tekevät yhteistyötä parempien asiakaskohtaamisten eteen.

> Jokainen ymmärtää olevansa nimenomaan myyjä, ei vain asiakaspalvelija

Myyjät eivät enää vain seiso kassan takana, pura kuormaa tai laita tuotteita esille. Asiakkaat ovat päässeet etusijalle.

> Myymälämme on noussut vuodessa yhden pykälän ylöspäin myymälätasolla myyneissä. Sales energy boostaus on vaikuttanut siihen että jokainen asiakas palvellaan vaikka olisi muita töitä myymälässä, esim kuorman purku. Asiakkaita pidetään arvokkaina ja mielipiteitä kuunnellaan ja otetaan vastaan.

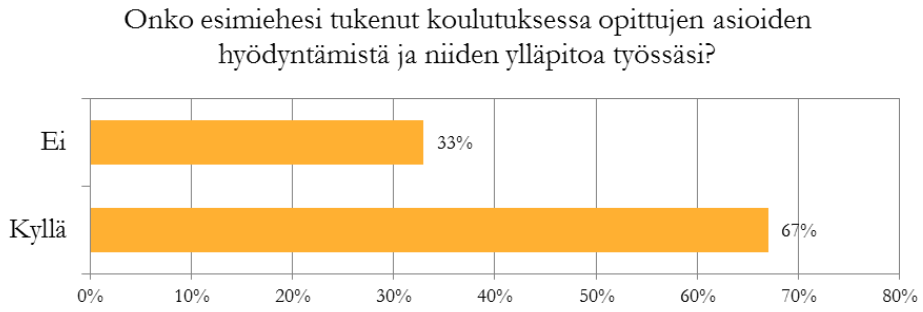
Myös tässä kysymyksessä vastauksissa toistettiin moneen kertaan se kuinka koulutuksessa käyneet kokivat, ettei se vaikuttanut millään tavalla nykyiseen toimintaan. Koulutettavista osa kokee, että tiimin panos oli jo entuudestaan niin hyvällä tasolla, ettei koulutuksesta juuri hyödytty.

> Meillä on aina kontaktoitu kaikki asiakkaat. Ehkä "juttelu" asiakkaiden kanssa on kuitenkin lisääntynyt. Tämä näkyy varsinkin heti koulutuksen jälkeen, mutta aktiivisuus hiipuu kuitenkin melko pian.

Asiakkaat ovat ainakin huomanneet muutosta asiakaspalvelussa, sillä 65 koulutuksen käynyttä on saanut positiivista palautetta koulutuksen jälkeen. (Liite 5.)

5.4 Opitun hyödyntämisen tukeminen

Sales Energy -asenteesta halutaan pysyvä osa outletien ja storejen asiakaspalvelutyyliä. Intoa ja motivaatiota pitää siis jatkuvasti pitää yllä ja ruokkia uusilla virikkeillä. Esimiehillä on tärkeä rooli myynninjohtamisessa ja tukemisessa, mutta myös tiimin sisäinen ilmapiiri vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin.



Kuvio 7: Esimiehen antama tuki

Kuvion perusteella työntekijöistä jopa 30 % ei saa tukea myyntityössä esimieheltään. Ne työntekijät, jotka vastasivat kysymykseen myönteisesti, mainitsivat monta kertaa kuukausi- ja viikkopalaverit hyvinä keinoina virkistää muistia ja tukea kehitystä. Palavereihin on otettu tavaksi käydä läpi tapoja lähestyä asiakkaita, puhua onnistumisista, jakaa ideoita ja yleisesti kerrata Sales Energyyn liittyviä menetelmiä. Lisäksi työntekijät kokevat, että myymäläpäälliköt kannustavat, kehuvat ja se koetaan motivoivaksi. Myyntilukujen seuranta mainitaan myös tukena, se koetaan konkreettiseksi tavaksi nähdä kehitystä.

Kuvio 8: Tiimin sisäinen tuki

Kuvion 8 perusteella noin 30 % työntekijöistä ei saa tukea myöskään kollegoiltaan. Suurin osa vastaajista kuitenkin sanoo tiimin sisäinen keskustelun olevan aktiivista. Työntekijät jakavat kokemuksiaan ja kannustavat toisiaan. He jakavat ideoita ja esimerkiksi hyväksi todettuja aloituslauseita.

> Tiimi on kertonut koulutuksessa käytyjä asioita myös kausityöläisille ja tarvittaessa työhön kutsuttaville. Tiimi on pyrkinyt kannustamaan toisiaan ja antamaan hyvää palautetta esim. antanut toisilleen kehuja hyvän tai ison kaupan johdosta. Tiimin kesken jaetaan hyviä ideoita lähestyä asiakasta tai jos jollain on idea myyntiargumenteista

Alla olevista taulukoista näkee, että outletien ja storejen välillä on selkeä ero saadun tuen määrässä. Outleteissa noin 65 % koulutuksen käyneistä kokee saavansa tukea ja kannustusta esimieheltään. Storeissa vastaava luku on 75 %.

Taulukko 2. Esimiehen tuki outleteissa ja storeissa

	Missä olet töissä?	
	Outlet	**Store**
	(N=77)	**(N=20)**
Kyllä	64,94%	75%
Ei	35,06%	25%

Ero näkyy myös tiimiltä saadussa tuessa, sillä outleteissa 70 % koulutuksen käyneistä saa tukea tiimin muilta jäseniltä, kun storeissa samoin kokee 80 % koulutukseen osallistuneista.

Taulukko 3. Tiimin tuki outleteissa ja storeissa

	Missä olet töissä?	
	Outlet	Store
	(N=77)	(N=20)
Kyllä	70,13%	80%
Ei	29,87%	20%

Molempien myymälätyyppien kohdalla luku voisi olla korkeampi, sillä tavoitteena on että kaikki kokevat saavansa tarvitsemansa tuen voidakseen hyödyntää uusia oppeja työssään.

5.5 Koulutuksen kehittäminen

Webropol kyselyn vastauksissa toistuivat aiheet, jotka tulivat esille myös aikaisemmassa kyselyssä. Työntekijät toivovat koulutusta, joka keskittyy myyjän työn haastaviin osa-alueisiin ja koulutuksia pitäisi olla säännöllisesti. Lisäksi esille nousi halu saada enemmän rakentavaa palautetta erityisesti esimieheltä, mutta myös kollegoilta. Työntekijät haluavat siis tietää, miten voivat parantaa toimintaansa ja kehittyä. Esimiehen tuki ja kannustus mainittiin muutenkin palautteissa moneen kertaan. Myymäläpäälliköiltä toivotaan seurantaa ja jatkuvaa muistutusta siitä, että Sales Energy on pysyvä toimintatapa eikä vain ohimenevää. Kirjallista materiaalia on myös niukasti ja sitä toivottaisiin enemmän esimerkiksi kansion muodossa.

> Usein koulutuksen jälkeen motivaatio on hetken aikaa korkealla ja palautuu sitten vanhoihin uomiinsa. Ehkä tietyn väliajoin tapahtuva virkistys voisi olla paikallaa. Tätä voi tietysti tehdä tiimin sisällä jo nyt, usein se vain jää kaiken muun jalkoihin. Myymäläpäällikkömme vahva puoli ei ole palautteen antaminen tai työhön innostaminen. Ehkä hänen suurempi sitoutumisensa tällaisten koulutusten sanomaan voisi auttaa koko tiimiä.

Useat sanoivat vastauksissaan, että toivoisivat enemmän kilpailuja, joilla pidetään intoa yllä. Kilpailuilla ja kannustimilla luodaan motivaatiota, joka johtaa parempiin tuloksiin ja siihen, että työntekijät haluavat jatkuvasti parantaa tulostaan.

Outletien ja storejen toiveet koulutuksen jatkosta erosivat jonkun verran toisistaan. Outleteissä työskentelevillä toiveet jakautuivat tasaisesti; koulutusta palautetta, kilpailuja ja tukea halutaan kaikkia lisää, mutta mikään näistä ei noussut huomattavasti toisia tärkeämmäksi. Storeissa taas lisäkoulutus mainittiin 50 %:ssa palautteista, tahtotila lisäkoulutukselle on siis hyvin vahva. Palautteensaannin mainitsi vastauksissaan vain noin 5 % store työntekijöistä. Heille palaute ei ole niin olennainen osa kehittymistä tai he saavat jo tarpeeksi palautetta eivätkä koe tarvetta sen lisäämiselle. (Liite 6.)

6 Johtopäätökset

Tutkimustulosten analysointi ei ole työn viimeinen vaihe. Tuloksia on vielä selitettävä ja tulkittava lukijalle. Koska tutkija, tutkittavat henkilöt sekä opinnäytetyön lukija tulkitsevat asioita omalla tavallaan on tärkeää, että myös tuloksia pohditaan useilla tavoilla. Erilaiset tulkinnat ovat myös osa opinnäytetyön validiteetin mittaamista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 229 – 230.)

6.1 Kehittämisehdotukset

Sales Energy -koulutus on otettu pääosin positiivisesti vastaan. Kehityskohteita on kuitenkin muutamia ja palautteiden perusteella tärkeimmät teemat ovat: lisäkoulutus, palautteenanto, esimiehen ja tiimin tuki sekä käytännön järjestelyt. Nämä on siis nostettu kehittämiskohteiksi tulevia koulutuksia varten.

Sales Energy -koulutuksia voisi järjestää useammin, jotta motivaatio pysyisi jatkuvasti korkealla. Jos koulutuksien välillä on liian pitkä aika, työntekijät palaavat rutiininomaisiin toimintatapoihin. Myyntiasenteen ja työntekijöiden tapa lähestyä asiakkaita pitäisi kuitenkin olla jatkuvasti innokas. Koulutuksia voisi olla neljä tai vähintään kaksi kertaa vuodessa. Koulutuksen voisi järjestää jokaisessa myymälässä, oman myymäläpäällikön vetämänä. Koulutuksen sisältö taas voisi tulla joko Sales Energy myymäläpäällikkövalmentajilta, Sales Energy konsultilta tai esimerkiksi aluemyyntijohtajalta. Sisältö olisi kaikille myymälöille sama ja keskittyisi aina tiettyyn aiheeseen esimerkiksi lisämyyntiin tai myynnin päättämiseen. Koulutuksen jälkeen myymälöistä voitaisiin lähettää esimerkiksi aluemyyntijohtajille tiimin yhteinen toive seuraavan koulutuksen aiheesta. Toiveiden perusteella päätetään yhteinen aihe seuraavalle koulutukselle. Palautteissa toivottiin, että koulutuksia räätälöitäisiin vielä enemmän koskemaan kunkin työntekijän haasteita. Jos koulutuksia olisi niinkin usein kuin neljä kertaa vuodessa, niin varmasti kaikkien toivomat aiheet käsiteltäisiin. Jos koulutukset järjestetään myymäläkohtaisesti, niin yksittäisten työntekijöiden haasteisiin on helpompi keskittyä ja niistä on mahdollisesti työntekijöidenkin helpompi puhua kun ympärillä on vain oma tiimi. Koska monen mielestä on erityisen mukavaa tavata muiden myymälöiden työntekijöitä ja jakaa heidän kanssaan

ideoita, voi yksi koulutus vuodessa olla isommassa ryhmässä myymäläpäällikkövalmentajan vetämänä.

Rakentava palaute on hyvin tärkeää, jotta muutosta voisi tapahtua. Siksi palautteenannosta on tehtävä osa kaikkien myymälöiden arkea. Työntekijöiden pitää saada palautetta esimiehiltään ja kollegoiltaan. Myös esimiesten pitää aktiivisesti pyytää palautetta omasta toiminnastaan. Palautteenannosta voi järjestää myymäläpäälliköille oman koulutuksen, joka keskittyisi erilaisiin tapoihin antaa palautetta. Nyt osassa myymälöistä on ollut käytössä palautekeskustelut, joissa työntekijät saavat palautetta asiakaskohtaamisista työpäivän aikana. Kaikille myymälöille tämä käytäntö ei kuitenkaan ole ollut luontevaa, eikä keskusteluja ole pidetty. On kuitenkin tärkeää, että jokainen myymälä löytää oman tavan tehdä palautteenannosta säännöllistä. Palaute voi olla aiheena myös myymäläkohtaisissa koulutuksissa, näin tiimit voivat yhdessä päättää siitä mikä on heille toimiva tapa antaa toisilleen palautetta.

Esimiehen yhtenä tärkeimpänä tehtävänä on olla esimerkkinä työntekijöille. Se millä asenteella ja innolla hän tekee työtään ja ottaa uusia oppeja käyttöön vaikuttaa suoraan siihen, miten henkilöstö asennoituu niitä kohtaan. Kyselyn vastauksista kävi ilmi, että henkilöstö kaipaa aktiivisesti tukea esimiehiltään. Myymäläpäälliköiden pitää toimia vahvoina esimerkkeinä siitä miten he haluavat, että koulutuksessa opitut tekniikat otetaan käyttöön. Heidän pitää myös tukea sanallisesti työntekijöitä antamalla neuvoja ja huomioimalla työntekijöiden mahdolliset haasteet uusien oppien käyttöönotossa. Esimiehen on näytettävä olevansa kiinnostunut työntekijöiden henkilökohtaisesta tuloksesta ja kehittymisestä. Jotta työntekijät saisivat esimiehiltään enemmän tukea, on myymäläpäälliköille suunnatuissa koulutuksissa otettava esille nämä asiat. Välittäminen ja huomioon ottaminen voivat välillä jäädä varjoon, kun työrytmi on kiireinen. Tähän auttaisi esimerkiksi myymäläpäällikköpäivillä järjestettävä koulutusosio, jossa myymäläpäälliköille näytettään konkreettisia tapoja olla läsnä ja huomioida työntekijöitä. Kouluttajana voisi olla esimerkiksi yrityksen henkilöstövastaava.

Käytännön järjestelyiden pitää olla loppuun asti hiottuja, etteivät ne luo negatiivisia mielipiteitä koulutuksesta, joka olisi muuten voinut olla onnistunut. Vaikka koulutuksen aihe olisi osallistujille kiinnostava, huonot järjestelyt voivat johtaa siihen, että koulu-

tettavat ovat väsyneitä ja ärtyneitä. Asenteet muuttuvat tässä tapauksessa negatiivisiksi, eikä koulutuksesta ole hyötyä. Näissä asioissa myymäläpäällikkökouluttajilla on merkittävin rooli. Heidän pitää huolehtia siitä, että koulutus tarjoaa erilaisia virikkeitä. Luento-osuuksien lisäksi pitää olla myös osallistavia tehtäviä, jotka auttavat pitämään koulutettavien intoa yllä. Kouluttajan pitää myös olla erittäin hyvin valmistautunut ja itsevarma opettamistaan aiheista. Lisäksi heillä pitää olla kyky reagoida nopeasti yllättäviin tilanteisiin, esimerkiksi toteutetuissa koulutuksissa myymäläharjoitukset olisi voinut korvata toisenlaisella käytännön harjoittelulla, kun myymälöissä ei ollut asiakkaita.

Myös kouluttajia pitää tukea ja kannustaa. Myymäläpäällikkökouluttajille suunnattu vuosittainen täydennyskoulutus olisi toimiva tapa pitää heidän taitoja ajan tasalla sekä motivoida pitämään yllä vaadittua tasoa tulevissa koulutuksissa. Täydennyskoulutusten kouluttajina voisivat toimia erilaiset kouluttamisen ammattilaiset.

6.2 Jatkotutkimusehdotukset

Toteutetuista kyselyistä on saatu arvokasta tietoa, joilla tulevista koulutuksista voidaan tehdä yhä mielekkäämpiä ja paremmin räätälöityjä. Koska Sales Energy halutaan pitää pysyvänä osana myymälätyöskentelyä ja sen avulla halutaan luoda uudet standardit palvelun tasolle, on tärkeää, että myös koulutukset ovat vaaditulla tasolla.

Tässä vaiheessa tiedossa on työntekijöiden mielipide saadusta koulutuksesta. Koulutuksen käyneet ovat itse arvioineet toimintansa muuttumista ja kehittymistä. Tämä voi kuitenkin olla subjektiivinen näkökulma. Työntekijät voivat itse nähdä muutoksen liioiteltuna. Jotkut kokevat, että mikään ei ole muuttunut, vaikka kehittymistä on voinut tapahtua heidän huomaamattaan. Toisaalta jotkut saattavat mieltää koulutuksen vaikuttaneen positiivisesti heidän toimintaansa, vaikka todellisuudessa muutos ei näy asiakkaille.

Tässä opinnäytetyössä keskityttiin Kirkpatrickin vaikuttavuus luokittelun toiseen ja kolmanteen tasoon. Neljäs taso on siis toteuttamatta ja sitä kuvaillaan vaikeimmaksi, mutta myös tärkeimmäksi tasoksi. Siinä analysoidaan koulutuksen tuloksia. Fiskarsin tapauksessa se voi tarkoittaa myynnin ja muiden tunnuslukujen kasvua, mutta näitä lukuja on haastava kohdistaa. Muutokset tunnusluvuissa johtuvat monista eri tekijöistä ja

niitä on ehdottoman tärkeää seurata. Koulutuksien opit toimivat työkaluina, joilla muutoksiin voidaan reagoida.

Jatkotutkimuksena olisi kiinnostavaa toteuttaa asiakaskysely, sillä toiminnan muuttumisen arviointiin tarvitaan ulkopuolinen objektiivisempi arviointi. Asiakaskyselyllä yritys saa konkreettista tietoa siitä, miten asiakkaat kokevat myymälöiden asiakaspalvelun laadun. Yrityksellä on laaja kanta-asiakasverkosto, jota on mielekästä hyödyntää asiakaskyselyssä. Kanta-asiakkaista useat ovat asioineet myymälöissä monien vuosien ajan ja voivat varmasti kertoa näkevätkö he todellista muutosta ennen ja jälkeen Sales Energy -koulutuksen.

6.3 Opinnäytetyöprosessi

Tämän opinnäytetyön taustana on Fiskarsin halu saada tietoa siitä miten Sales Energy -koulutus on otettu vastaan myymälöissä ja miten sen käyttöönotto on toteutunut. Tavoitteena on myös saada ideoita tulevien koulutusten toteutukseen.

Kuluttajien vaatimukset ovat muuttuneet vuosien myötä. Kehusmaan (2011, 97 – 99) mukaan myös työntekijät odottavat työnantajaltaan nykyään enemmän. He haluavat, että työllä on merkitystä. Kehusmaa mainitsee muun muassa myös palautteen ja luottamuksen työntekijöille tärkeiksi tekijöiksi.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tuloksista voi nähdä samoja teemoja. Työntekijät haluavat tehdä tulosta ja saada siitä palautetta. He haluavat myös, että heidän työtään arvostetaan ja, että sillä on merkitystä yrityksen toiminnan edistämiseksi. Tulokset kertovat, että koulutuksen oppeja on jo käytössä myymälöiden arjessa. On kuitenkin aiheita, joista työntekijät kaipaavat lisää koulutusta ja koulutuksien käytännön toteuttamista voi vielä hioa.

Kokonaisuudessa tuloksia voidaan pitää positiivisina. Henkilökunta on innostuneena ottanut uudet käytännöt vastaan ja on saanut siitä uutta virtaa työhön. Joukossa on odotetusti henkilöitä, jotka eivät kokeneet koulutusta mielekkääksi, mutta määrä on

pieni. Negatiivisesti suhtautuvat henkilöt saavat varmasti enemmän irti tulevista koulutuksista, joissa keskitytään yksityiskohtaisemmin yksittäisiin myynnin osa-alueisiin.

Tutkimustulokset kuvaavat hyvin kaikkia koulutuksen käyneitä. Webropol kysely oli toimiva ratkaisu kyselyn toteuttamiseksi. Toisena vaihtoehtona määrälliselle tutkimukselle on kvalitatiivinen tutkimus, jossa haastatellaan yksittäisiä myyjiä. Tähän tutkimukseen kvalitatiivinen menetelmä ei olisi sopinut, sillä otos olisi ollut riittämätön. Sähköposti tavoitti myyjät hyvin, sillä työntekijöiden odotetaan aina töihin tullessaan lukevan myymälän sähköpostin. Hyvään vastausprosenttiin vaikutti myös se, että opinnäytetyön tekijä on itse töissä toimeksiantoyrityksessä. Se nopeutti yhteydenpitoa ja vastaukset erinäisiin tiedusteluihin ja Webropol kyselyyn saatiin nopeasti. Luotettavien Webropol kyselystä saatujen tulosten ja niitä tukevan koulutuksen jälkeen tehdyn kyselyn perusteella yritys voi käyttää tutkimusta ohjeena tulevien koulutusten järjestämisessä.

Toteutus onnistui hyvin projektin lähdettyä käyntiin. Työ oli tarkoitus saada valmiiksi keväällä 2014 ja tämä aikataulu on toteutunut.

Jatkotoimenpiteiksi ehdotetut lisäkoulutukset ovat käytännössä helposti ja realistisesti toteutettavissa. Yrityksellä on ollut alusta pitäen tarkoituksena jatkaa Sales Energy -koulutuksia. Lisää koulutuksia ollaan siis järjestämässä ja tässä työssä esitellyt parannusehdotukset koskien koulutusten aiheita, järjestelyjä sekä seurantaa voidaan vaivatta ottaa huomioon tulevaisuudessa.

Kokonaisuudessa opinnäytetyöprosessi on kestänyt kauan työkiireiden takia. Täysipäiväinen ja vastuullinen työ on ollut haastava yhdistää opinnäytetyön kirjoittamiseen. Opinnäytetyön tekijä on vaihtanut aihetta, kun ensimmäisen aiheelle kattavan tietoperustan hankita osoittautui liian haastavaksi. Näistä asioista huolimatta opinnäytetyöstä tuli opinnäytetyön tekijälle tärkeä projekti. Kun sopiva aihe löytyi, kirjoittaminen ja projektin loppuun vieminen onnistui luontevasti. Työn kirjoittamisessa auttoi myös oma osallistuminen myymäläpäälliköiden Sales Energy -koulutukseen. Ilman omakohtaista kokemusta koulutuksen toteutuksesta, olisi ollut vaikeampi arvioida tuloksia ja ideoida kehittämisehdotuksia. Tuloksista tulee varmasti olemaan apua myös opinnäytetyön te-

kijän omassa työssä, sillä huomattava osa palautteesta kohdistui nimenomaan myymäläpäälliköiden toimintaan Sales Energyn täytäntöön panon tukemisessa ja seurannassa.

Lähteet

Arabia 2014. Arabian Historia
Luettavissa:
http://www.arabia.fi/web/Arabiawww.nsf/file/tietoa_arabiasta_historia_historia_kokonaisteksti_su/$file/Historia_kokonaisteksti_SU.pdf
Luettu 1.4.2014.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 9.-11. painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

Curtin, S. 2013. Delight Your Customers. 1. painos. American Management Association. New York.

Dessler, G. 2013. A Framework for Human Resource Management. 7. painos. Pearson Education Inc. New Jersey.

Fiskars Group 2013a. Luottamus brändeihin
Luettavissa: http://www.fiskarsgroup.com/fi/yhtio/brandimme
Luettu: 6.11.2013.

Fiskars Group 2013b. Johtaminen ja henkilöstön sitouttaminen
Luettavissa: http://www.fiskarsgroup.com/fi/henkilosto/sijoitamme-henkilostoon
Luettu 6.11.2013.

Fiskars Group 2013c. Visio ja missio
Luettavissa: http://www.fiskarsgroup.com/fi/yhtio/strategia/visio-ja-missio
Luettu 12.2.2014.

Fiskars Group 2014d. Fiskars Lyhyesti
Luettavissa: http://www.fiskarsgroup.com/fi/yhtio/fiskars-lyhyesti
Luettu 1.4.2014.

Fiskars Group 2014e. Fiskarsin historia
Luettavissa: http://www.fiskarsgroup.com/fi/yhtio/fiskarsin-historia
Luettu 1.4.2014

Fiskars Group 2014f. Fiskarsin historia
Luettavissa: http://www.fiskarsgroup.com/fi/yhtio/fiskarsin-historia
Luettu 1.4.2014

Fiskars Group 2014g. Fiskarsin arvot
http://www.fiskarsgroup.com/fi/henkilosto/fiskars-tyonantajana
Luettu 9.5.2014

Fiskars Learning 2014. Brändi koulutus
https://learning.fiskars.com/course/view.php?id=43
Luettu 9.5.2014

Frisk, T. 2005. Koulutuksen arviointi kouluttajan ja henkilöstön kehittäjän työssä. 2. painos. Educa-Instituutti Oy. Hyvinkää.

Gibson-Odgers, P. 2008. The World of Customer Service. 2. painos. Thomson South Western. Ohio.

Hackman 2014. Hackmanin tarina
Luettavissa: http://www.hackman.fi/Inspiraatio/Tarinoita/Hackmanin-tarina
Luettu 1.4.2014.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15. – 16. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Hämeenlinna.

Illeris, K. 2011. The Fundamentals of Workplace Learning. 1. painos. Routledge. Oxon.

Kananen, J. 2008. Kvantti Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväksylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsingin Kamari Oy. Hämeenlinna.

Kirkpatrick, D. & Kirkpatrick J. 2006. Evaluating Training Programs: The Four Levels. 3. painos. Berrett-Koehler Publishers Inc. San Fransisco.

Koivula, U., Suihko, K. & Tyrväinen, J. 2002. Mission: Possible Opas opinnäytteen tekijälle. Pirkanmaan Ammattikorkeakoulu. Tampere.

Kuusela, H. & Neilimo, K. 2010. Kaupan Strategiaosaaminen. 1. painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

Noe, R. 2013. Employee Training and Development. 6. painos. McGraw-Hill. New York.

Ruohotie, P. 1998. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. 3. painos. Oy Edita Ab. Helsinki.

Sales Energy Consulting 2014. Sales Energy -ryhmä.
Luettavissa: http://www.salesenergy.fi/sales-energy-ryhma/
Luettu 1.4.2014.

Selin E. & Selin J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta. 2. painos. Hansaprint Oy. Espoo.

Suomen Virallinen Tilasto. CVTS, Yritysten henkilöstökoulutus -tutkimus
Luettavissa: http://www.stat.fi/til/cvts/kas.html
Luettu 11.11.2013

Vaherva, T. 1999. Oppiminen ja asiantuntijuus. 1.-2. painos. Dark Oy. Vantaa.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. 4. painos. Edita Publishing Oy. Porvoo.

Walters, D. & Hanrahan, J. 2000. Retail strategy planning and control. 1. painos. Macmillan Press LTD. Lontoo.

Watkinson, M. 2013. The Ten Principles Behind Great Customer Experiences. 1. painos. Pearson Education Limited. Harlow.

Liitteet

Liite 1. Tutkimuksen luotettavuus: otos – populaatio

	Otos	Populaatio
N	98	216
	%	%
Ikä		
Alle 20 v.	0 %	3 %
20-29 v.	47 %	43 %
30-39 v.	29 %	29 %
40-49 v.	16 %	19 %
50-59 v.	8 %	7 %
Missä on töissä		
Outlet	80 %	74 %
Store	20 %	26 %
Kuinka kauan on ollut yrityksessä		
Alle vuosi	10 %	22 %
1-2 v.	23 %	26 %
3-4 v.	23 %	13 %
5-6 v.	12 %	12 %
7-8 v.	6 %	13 %
9-10 v.	9 %	1 %
Yli 10 v.	15 %	13 %

Liite 2. Koulutuksen jälkeen jaettu kysely

1) Mistä koulutuksessa käsitellystä asiasta oli sinulle eniten hyötyä?
2) Mistä koulutuksessa käsitellystä asiasta oli sinulle vähiten hyötyä?
3) Miten aiot hyödyntää koulutuksessa omaksumiasi tietoja työssäsi?
4) Miten aiotte hyödyntää koulutuksessa omaksumiasi tietoja työyhteisössäsi/ tiimissäsi?
5) Mistä koulutukseen liittyvästä asiasta toivoisit lisäkoulutusta?
6) Miten koulutusta voitaisiin kehittää tulevaisuudessa?
7) Avoimet kommentit

Liite 3. Webropol kysely

1) Ikä
2) Missä olet töissä?
3) Kuinka kauan olet ollut töissä Fiskarsilla?
4) Arvioi seuraavia koulutukseen liittyviä väitteitä (asteikko: täysin eri mieltä, melko eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, melko samaa mieltä, täysin samaa mieltä)
    a. Kokonaisuutena olin tyytyväinen koulutukseen
    b. Koulutus soveltuu hyvin työhöni
    c. Käytän oppimaani aktiivisesti työssäni
    d. Koulutuksen tuloksia seurataan aktiivisesti myymälässäni
    e. Olen kiinnostunut siitä paljon myyn
5) Oletko saanut asiakkailta palautetta koulutuksen jälkeen?
6) Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, niin onko palaute ollut positiivista?
7) Oletko huomannut kasvua myyntiesi määrässä koulutuksen jälkeen?
8) Onko esimiehesi tukenut koulutuksessa opittujen asioiden hyödyntämistä ja niiden ylläpitoa työssäsi?
9) Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, niin miten?
10) Onko tiimisi tukenut koulutuksessa opittujen asioiden hyödyntämistä ja niiden ylläpitoa työssäsi?
11) Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, niin miten?
12) Mitä henkilökohtaisia tavoitteita sinulla oli koulutuksen suhteen?
13) Ovatko nämä tavoitteet toteutuneet?
14) Hyödynnätkö oppimiasi asioita työssäsi? Miten? Jos et, niin miksi?
15) Minkälaista muutosta olet huomannut tiimin myyntiaktiivisuudessa ja asiakaskontaktoinnissa?
16) Minkälaista tukea ja seurantaa toivoisit, jotta voisit jatkaa koulutuksessa oppimasi hyödyntämistä jokapäiväisessä työssäsi?

Liite 4. Ristiintaulukko iän, myymälätyypin ja työvuosien vaikutuksesta kysymyksiin kohdassa ”arvioi seuraavia koulutukseen liittyviä väitteitä”

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Arvioi seuraavia koulutukseen liittyviä väitteitä.: Kokonaisuutena olin tyytyväinen koulutukseen is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,588	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Arvioi seuraavia koulutukseen liittyviä väitteitä.: Koulutus soveltuu hyvin työhöni is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,279	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Arvioi seuraavia koulutukseen liittyviä väitteitä.: Käytän oppimaani aktiivisesti työssäni is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,085	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Arvioi seuraavia koulutukseen liittyviä väitteitä.: Koulutuksen tuloksia seurataan aktiivisesti myymälässäni (esim. myynti, keskiostos tai conversion rate) is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,238	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Arvioi seuraavia koulutukseen liittyviä väitteitä.:Olen kiinnostunut siitä paljon myyn is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,038	Reject the null hypothesis.

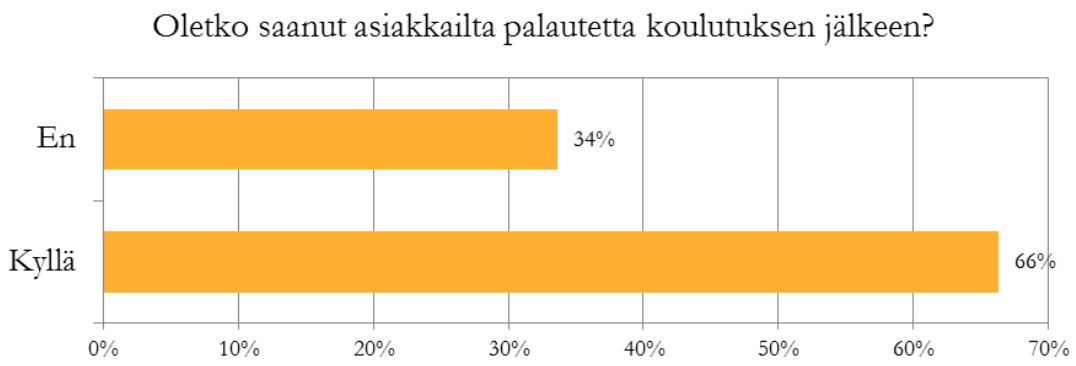
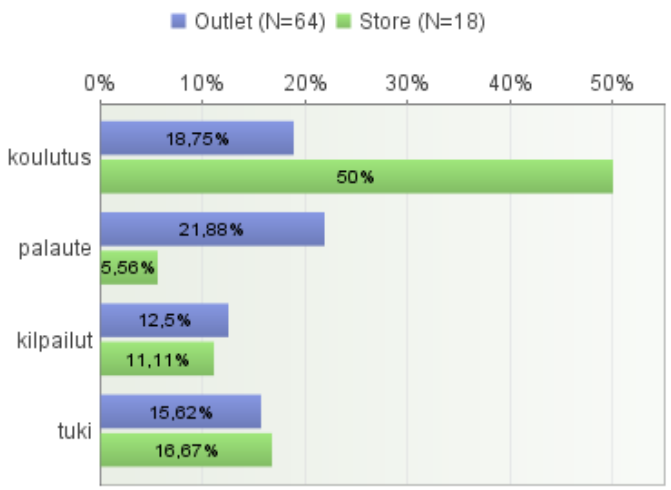
Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Arvioi seuraavia koulutukseen liittyviä väitteitä.: Kokonaisuutena olin tyytyväinen koulutukseen is the same across categories of Missä olet töissä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,320	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Arvioi seuraavia koulutukseen liittyviä väitteitä.: Koulutus soveltuu hyvin työhöni is the same across categories of Missä olet töissä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,152	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Arvioi seuraavia koulutukseen liittyviä väitteitä.: Käytän oppimaani aktiivisesti työssäni is the same across categories of Missä olet töissä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,691	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Arvioi seuraavia koulutukseen liittyviä väitteitä.: Koulutuksen tuloksia seurataan aktiivisesti myymälässäni (esim. myynti, keskiostos tai conversion rate) is the same across categories of Missä olet töissä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,730	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Arvioi seuraavia koulutukseen liittyviä väitteitä.:Olen kiinnostunut siitä paljon myyn is the same across categories of Missä olet töissä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,269	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Liite 5. Oletko saanut asiakkailta palautetta koulutuksen jälkeen?



Liite 6. Myymälätyypin vaikutus toiveisiin jatkosta