

Mikko Metsoila

MYYJÄN PEREHDYTYS- JA ASIAKASPALVELUOHJEISTUS
CASE: MAKUUNI OY

Liiketalouden koulutusohjelma
2014

MYYJÄN PEREHDYTYKSEN JA ASIAKASPALVELUOHJEISTUS
CASE: MAKUUNI OY

Metsoila, Mikko
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
toukokuu 2014
Ohjaaja: Kuisma, Pekka
Sivumäärä: 30
Liitteitä: 2

Asiasanat: Asiakastyytyväisyys, perehdyttäminen, myyntiprosessi, asiakaspalvelu, osaamisen kehittäminen

Opinnäytetyön aiheena oli kehittää Makuuni Oy:n käyttöön työkaluja, millä se voi helpottaa myyjien koulutusta ja parantaa asiakaspalvelun laatua. Tarve työlle ilmeni jo silloin kun itse työskentelin yrityksessä ja myöhemmin ketjupäällikkö lähestyi minua asiaan liittyen.

Teoriaosuudessa käsittelemme perehdytystä, työhönopastusta ja myyntityönkehitystä. Perehdytys osuudessa otin myös käsittelemään perehdyttämisen osa-alueet, perehdyttämissuunnitelman sekä teoriaa perehdytyskansion luomisesta. Käsittelemme teoriaosuudessa myös myynnin teoriaa, mitä lähestyin asiakaspalvelun ja asiakastyytyväisyyden näkökulmasta.

Palvelualoilla asiakaspalvelun ja myyjien rooli korostuu yhä enemmän kilpailutekijänä. Tämä puolestaan vaatii yrityksiltä jatkuvasti uusien tapojen kehittämistä, millä uudet työntekijät saadaan tehokkaasti koulutettua ja myöhemmin työskentelemään yrityksen arvojen mukaisesti. Työn tuloksena syntyi Makuunille käyttöön myyjien perehdytyslomake sekä myyjän kansio.

Sekä myyjänopas että perehdytysopas tullaan ottamaan käyttöön välittömästi yhdessä Makuunin toimipisteessä ja myöhemmin myös mahdollisesti muissakin liikkeissä.

ORIENTATION AND CUSTOMER SERVICE GUIDELINES CASE: MAKUUNI OY

Metsoila Mikko

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Bachelor of Business Administration

May 2014

Supervisor: Kuisma, Pekka

Number of pages: 28

Appendices: 2

Keywords: customer service, customer satisfaction, orientation, sales process, development

The purpose of this thesis was to create new set of tools to improve customer service and orientation of new employees for movie rental store chain Makuuni Oy. The base need for this thesis dates back few years to when I was employee of the company. The final step for this execution was made when chain-manager came to me asking for this type of orientation/customer service plan.

Theoretical section of the study consists of two major parts: orientation process and improvement of sales/customer service process. In orientation section I go through different parts of orientation process, orientation planning and theory about making an orientation plan. I also focus on theory of sales from the perspective of customer service and customer satisfaction.

In field of service based industries the role of customer service and sales personnel as main tool of competition increases. This pushes the companies to find new ways and tools to improve training of new employees and to improve their employee performance to reflect company values. The result of this study was a form for employee orientation and a guide for sales personnel.

The guide and form will immediately be taken to use in one of the Makuuni stores and most likely after test period, in other chain stores.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TYÖN TAUSTAA	6
2.1	Opinnäytetyöongelma	6
2.2	Teoreettinen viitekehys	7
2.3	Työn toteutus	8
3	ASIAKASTYYTYVÄISYYS.....	9
3.1	Merkitys liiketoiminnan kannalta	9
3.2	Tyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät	10
3.3	Odotukset ja lupaukset.....	11
3.4	Asiakastyytyväisyyden mittaaminen	12
4	PEREHDYTYS	13
4.1	Yleistä	13
4.2	Tavoitteet ja suunnittelu.....	13
4.3	Sisältö ja vaiheet	15
4.4	Opastus työhön.....	16
4.5	Hyöty ja arviointi	17
4.6	Kestävän kehityksen luominen	18
5	MYYJÄ ASIAKASPALVELUN TARJOAJANA	19
5.1	Asiakaspalvelijana myyjä	19
5.2	Asiakaspalvelu	19
5.3	Asiakaspalvelu puutteet	20
5.4	Reklamaatiot ja ongelmatilanteet.....	21
6	MYYNTIPROSESSI.....	22
6.1	Asiakkaan motiivit	22
6.2	Myyntiprosessin vaiheet	23
6.2.1	Pohjatyö ja kohtaaminen	24
6.2.2	Tarpeisiin vastaaminen ja myynti.....	25
6.2.3	Kaupan päättäminen	25
6.3	Hyvä myyjä.....	26
7	MYYJÄN PEREHDYTYS- JA ASIAKASPALVELUOHJEISTUS CASE: MAKUUNI OY	27
7.1	Myyjänopas.....	28
7.2	Perehdytyslomake	30
8	YHTEENVETO	31
	LÄHTEET:.....	35
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Makuuni Oy on elokuvien vuokraamiseen ja oheistuotteiden myyntiin erikoistunut ketju, jolla on tällä hetkellä noin 60 toimipistettä ympäri Suomea. Makuuni Oy on käynyt kovaa taistoa kehittyviä elokuvapalveluita vastaan ja samalla se on sisukkaasti yrittänyt pitää hallussaan paikkaansa markkinoiden johtavana vuokraamona. Organisaatio on kuitenkin kokenut paljon muutoksia viimeisen kahden vuoden aikana, mikä puolestaan on aiheuttanut yritykselle tarpeen päivittää jo ennestään olevia perehdytysohjeita sekä ohjeita tarjottavan asiakaspalvelun ympärille.

Videovuokraamoala elää vahvassa muutos vaiheessa. Aikaisemmin kilpailu muodostui pääsääntöisesti fyysisten toimijoiden välille, mutta hiljalleen pääkilpailijoiksi ovat siirtymässä digitaaliset palvelut. Muuttuneessa toimintaympäristössä tärkeimmäksi kilpailukeinoksi muodostuu ns. elämyspalvelu. Uskon, että fyysisen palvelun kilpailuetuna on tarjottava palvelu ja sen myötä asiakkaalle syntyvä elämys.

Tarkoitukseni on lähteä miettimään, mitä asiakastyytyväisyys on ja miten sitä voidaan konkreettisesti parantaa. Tulen pohtimaan niitä keinoja, miten yritys voi kehittää henkilöstöstä lähteviä toimintoja ja niiden avulla parantaa markkina-asemaansa. Tämän työn tarkoituksena on kehittää Makuuni Oy:n käyttöön toimiva myyjänopas ja perehdytyskansio. Lähtökohtana tässä työssä on miettiä niitä tapoja, joilla yritys voi parantaa asiakastyytyväisyyttä ja luoda asiakaspalvelusta kilpailuedun muihin palveluntarjoajiin nähden. Tulen käsittelemään tässä työssä myyntiprosessia sekä asiakaspalvelua ja tarkoitukseni on suunnitella yritykselle työkalut siihen, miten henkilövoimavarat voidaan suunnata oikeilla tavoilla oikeisiin asioihin.

2 TYÖN TAUSTAA

Makuuni Oy:n liikeideana on tarjota asiakkailleen elämyksiä ja myydä heille vapaa-aikaa. Jotta liikeidea toteutuisi, on liikkeistä saatavan palvelun oltava erinomaista ja laadun tasaisen korkeaa, jokaisessa toimipisteessä. Olen aikaisemmin työskennellyt muutaman vuoden ketjussa sekä ollut asiakkaana jo yli 15 vuotta. Kokemukseni perusteella uskon vahvasti, että yrityksen toiminta kulminoituu asiakaspalveluun. Se miksi minä edelleen käytän yrityksen palveluita, enkä hae vaihtoehtoja niille, johtuu siitä, että haluan saada vuokraamisen lisäksi kokonaisvaltaisen palvelukokemuksen.

2.1 Opinnäytetyöongelma

Fyysisten elokuvavuokrauspalveluiden tärkein kilpailukeino on palvelu. Tästä syystä olisi tärkeää, että kaikki myyjät ymmärtäisivätkin, että heidän työnkuvaansa kuuluu myös muuta kuin vain asiakkaiden rahastus. Opinnäytetyöongelmani onkin se, että miten suunnitella Makuuni Oy:n käyttöön uusia ohjeistuksia, mitkä voisivat parantaa asiakastytyväisyyttä. Lähden työssä lähestymään ongelmaa siltä kannalta, että yrityksen käytössä tulisi olla konkreettisemmat työkalut, mitkä helpottaisivat myyjiä suoriutumaan tehtävistään paremmin. Tämä tarkoittaa sitä, että annetaan selkeät ohjeet ja tarvittava koulutus siihen, että myyjät voivat toteuttaa paremmin yrityksen palvelustrategiaa. Tarvittavia ohjeistuksia voisivat olla ohje palvelutilanteisiin sekä myyjän perehdyttämiseen.

Elokvien digitaalinen vuokraaminen ja piratisoimisen helppous on heikentänyt fyysisten vuokraamojen sisäisen ja ulkoisen saatavuuden merkitystä. Enää ei ole merkitystä sillä, että vuokraamo on auki yhteentoista tai elokuvat ovat näennäisesti helposti löydettävissä liikkeistä. Koska näillä ei ole enää asiakaskäyntien näkökulmasta merkitystä, on löydettävä uudet keinot, millä tarjota lisäarvoa palvelulle asiakkaan näkökulmasta. Jotta tällaiseen palveluntasoon päästäisiin, ei voida tyytyä enää siihen, että palvelu jää vain pelkäksi rahastamiseksi. Yrityksen toiminnan kannalta on elintärkeää, että se pystyy muuntamaan tarjottavan palvelun

haluttavaksi tuotteeksi, minkä vuoksi asiakas tulee yhä uudelleen asioimaan liikkeeseen.

Makuunissa työskentelevät myyjät ovat yleensä nuoria ja elämäntilanteesta johtuen työsuhteet eivät yleensä ole pitkiä. Tästä syystä onkin tärkeää, perehdytys saadaan hoidettua tehokkaasti ja johdonmukaisesti. Jos vastuuhenkilöillä olisi käytössä jonkinlainen perehdytysohjeistus, helpottuisi sekä uuden myyjän oppiminen että työtehtävään opastaminen. Oppaan tulisi olla sellainen, missä loogisin vaiheittain edettäisiin myyjän kokonaisvaltaiseen ammattitaitoon. Koska yrityksen palvelukonseptille palvelukokemuksen tuottaminen on todella tärkeää, otan perehdytysoppaaseen myös asiakaspalveluohjeen. Sen tarkoitus ei olisi räätälöidä myyntitapahtumaa persoonattomaksi, vaan tavoitteena olisi, että ohjeen avulla myyjä voi tarjota asiakkaalle kokonaisvaltaisemman palvelun. Ohjeistuksen avulla kokenutkin myyjä voisi miettiä keinoja, miten hän voi edelleen parantaa myyntityötään.

Pyrin tässä työssä vastaamaan seuraaviin kysymyksiin, jotka olen johtanut opinnäytetyöongelmasta.

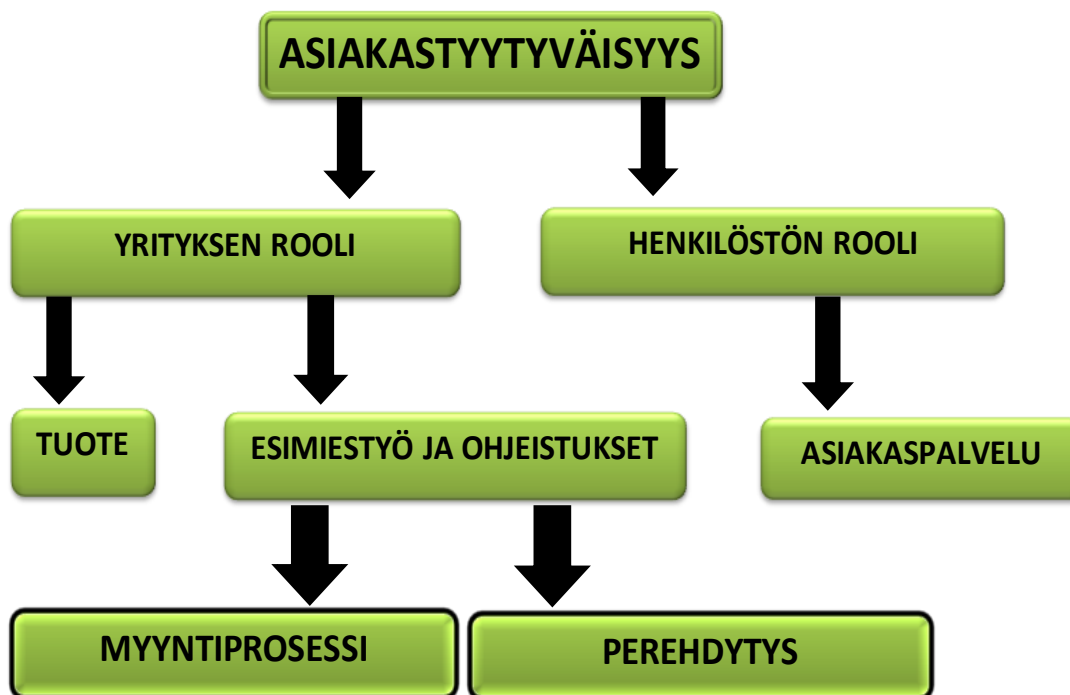
- Miten Makuuni Oy:ssä voidaan kehittää palvelua?
- Miten palvelusta voidaan luoda pääkilpailukeino?
- Miten asiakastyytyväisyys muodostuu?
- Millaiset ohjeistukset palvelisivat yrityksen tarpeita paremmin?
- Miten työntekijät ja myyjät perehdytetään paremmin työhönsä?

2.2 Teoreettinen viitekehys

Asiasanat: Asiakastyytyväisyys, perehdyttäminen, myyntiprosessi, asiakaspalvelu, osaamisen kehittäminen

Opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys rakentuu asiakaspalvelun, asiakastyytyväisyyden, perehdyttämisen ja myynnin teorian ympärille. Työn pääpaino tulee olemaan asiakaspalvelun laadun kehittämisessä, joten tulen tarkastelemaan sekä perehdytykseen että osaamisen kehittämiseen liittyvää teoriaa.

Koska opinnäytetyöni tarkoitus on suunnitella ja toteuttaa perehdytysopas ja myyjänohje yritykselle, tulen myös tutkimaan aiemmin tehtyjä kaupanalalle suunniteltuja perehdyttämisoppaita.



Kuva 1. Työn alustava teoreettinen viitekehys

2.3 Työn toteutus

Tulen suunnittelemaan ja toteuttamaan myyjän oppaan, jota käytetään perehdyttämisessä, mutta mistä löytyy myös hyviä ohjeita ja neuvoja aikaisemminkin kyseistä työtä tehneille myyjille. Tarkoituksena olisi että yritys ottaisi ohjeistuksen käyttöön jokaisessa toimipisteessä, ja sen avulla varmistaisi, että kaikki työntekijät osaavat työnkuvaan kuuluvat tehtävät. Tarkoitukseni ei siis ole kirjoittaa kaikkia myyjän ohjeita uudelleen, vaan suunnitella raamit jo olemassa oleville ohjeille ja kertoa, miten ohjeistuksesta saadaan paras mahdollinen hyöty. Perehdytysoppaan tulisi olla selkeä ja helposti ymmärrettävä, niin että se antaa mukavan tuen uuden työntekijän perehdytykseen.

3 ASIAKASTYYTYVÄISYYS

Tulen tässä osiossa käsittelemään asioita, mitkä vaikuttavat asiakastyytyväisyyden- ja tyytymättömyyden syntymiseen. Mietin myös, että millainen kilpailuetu palvelusta syntyvä asiakastyytyväisyys on. Koska työn tarkoitus on miettiä palvelutapahtuman kannalta tyytyväisyyden muodostumista, jätän muut tekijät vähemmälle käsittelylle. Tarkoitukseni on asiakastyytyväisyydestä kirjoitetun teorian pohjalta miettiä, miten henkilöstö ja palvelunlaatu vaikuttavat mahdollisesti kohdeyrityksessä tarjottavan palvelun myötä syntyvän asiakastyytyväisyyden tasoon.

3.1 Merkitys liiketoiminnan kannalta

Erityisesti elokuvavuokraus alalla, missä tuote ja sen laatu on samalla tasolla kilpailijoiden kanssa, korostuu vielä ennestään tarjottavan palvelun laatu. Asiakastyytyväisyyden näkökulmasta ei asiakkaan odotuksilla tuotteen osalta ole siis suurta merkitystä, vaan tyytyväisyyden syntyminen on lähinnä kiinni saadusta palvelusta. Palveluyrityksen kestävän pohjan luomisen kannalta, asiakastyytyväisyyttä voidaan pitää tärkeimpänä mittarina. Lopulta palvelun merkitys on vaikuttaa asiakkaan ostopäätöksiin halutulla tavalla. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 62.)



Kuvio 2. Asiakastyytyväisyyden.. (Viitala, Jylhä 2007, 64)

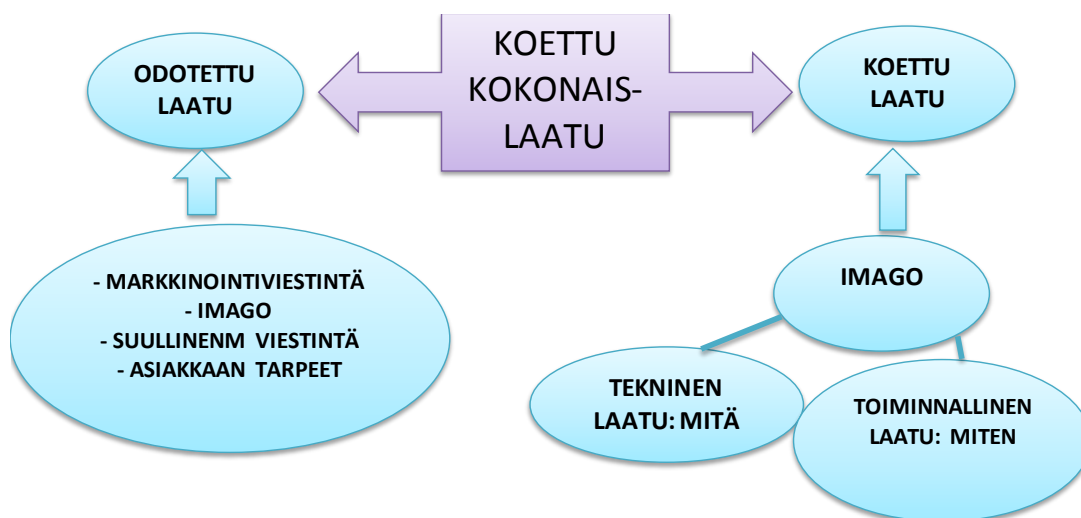
Palvelualoilla taloudellinen menestyminen edellyttää yrityksiltä sekä asiakastyytyväisyyttä että asiakasuskollisuutta (Hyppänen 2013, 47) Erityisesti liikeyrityksen asiakastyytyväisyys on tärkeää taloudellisen tuloksen aikaan saamiseksi (Pesonen,

Lehtonen & Toskala 2002, 63.) Asiakastyytyväisyyden saavuttamisen tulisi olla aina yrityksen tärkein arvo ja tavoite, niin että kaikki toimet kulminoituisivat siihen. Vain silloin kun yritys pystyy vastaamaan kuluttajan tarpeisiin, voidaan luoda pysyvää kilpailuetua. (Kautto 2005, 52.) Asiakastyytyväisyys vaikuttaa suoraan asiakkaan haluun käyttää yrityksen palveluita ja samalla kanta-asiakkaiden sitouttamiseen.

3.2 Tyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät

Asiakastyytyväisyys voi olla tyytyväisyyttä tuotteen tai palvelun laatuun, asiakassuhteeseen tai hinta-laatu-suhteeseen (Viitala 2013, 81). Hyppäsen (2007, 48) mukaan jokaisen yrityksen on osattava löytää sille tärkeät henkilöstöön ja prosesseihin liittyvät asiat, mitkä vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen. Panostamalla henkilöstön osamiseen ja motivointiin sekä selkeisiin toimintatapoihin, saadaan aikaan asiakkaan kannalta hyviä tuloksia. Ja kun asiakas on tyytyväinen, vaikuttaa se suoraan myös yrityksen kannattavuuteen.

Paras tapa lähteä tarkastelemaan asiakastyytyväisyyden kokonaisuutta on purkaa palvelukokonaisuus osiksi.



Kuva 3. Palvelun koettu kokonaislaatu (Grönroos 1998)

Yllä olevan kuvan mukaan palvelulla voidaan nähdä olevan kaksi ulottuvuutta: tekninen ja toiminnallinen laatu, eli mitä palvelu sisältää ja toisaalta miten hyvin se to-

teutetaan. Näiden yhteisvaikutuksesta syntyy koettu laatu, mitä asiakas vertaa odotuksiinsa. Vaikka palvelu olisikin yleensä ottaen kelvollista, voi asiakkaalle syntyä odotetun ja koetun laadun välinen kuilu. Näin voi käydä jos palvelua on esimerkiksi mainostettu parhaaksi ja näin luotu asiakkaalle korkea odotusarvo, mitä ei ole kuitenkaan pystytty toteuttamaan. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 45–48.)

3.3 Odotukset ja lupaukset

Yksi tärkeimmistä tyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä on odotettu laatu, mikä on syntynyt asiakaslupauksista. Keskeisimmät yrityksen antamat lupaukset on esitettävä selkeästi ja ne on toteutettava laadukkaasti ja hyvin. Ketjuluontoisessa yrityksessä on tärkeää, että nämä lupaukset lunastetaan kaikissa toimipisteissä. Kuitenkin on olemassa riksi siitä, että palveluntaso rakoilee toimipisteiden välillä ja prosessit alkavat eriytymään, mikä saattaa aiheuttaa asiakkaan näkökulmasta hämmennystä ja näin ketjutasoinen asiakastyytyväisyyden arviointi vaikeutuu. (Kautto 2005, 50–54.)

Jos yrityksen tarjoama palvelu ei kohtaa annettuja lupauksia tasaisesti, vaikuttaa se suoraan asiakastyytyväisyyteen sitä heikentävästi. Asiakaslupauksen ei tarvitse olla konkreettinen ääneen ilmaistu asia, vaan se voi olla myös ns. hiljainen. Asiakaslupauksia voidaan ajatella olevan yleisempänä yrityksen strategisena valintana siitä, mitä arvoa se haluaa asiakkaille tarjota.

Viitalan (2014, 80) mukaan asiakas vertailee asiakassuhteissaan saamiaan kokemuksia omiin odotuksiinsa. Nämä odotukset muodostuvat sekä asiakkaan omasta ajattelumaailmasta, mutta myös niistä lupauksista, mitä yritys on esittänyt. Kun yritys kykenee ymmärtämään asiakkaiden arvomaailman ja pystyy tarjoamaan tämän mukaisen asiakaslupauksen, voidaan saavuttaa pysyvä kilpailuetu (Viitala 2014, 80–81). Asiakaslupausten onnistumisen kannalta, yrityksen tulisi miettiä seuraavia kysymyksiä.

- Mitä asiakas olettaa yrityksen lupaavan?
- Mitkä lupaukset ovat toteutettavissa?
- Mitkä lupaukset annetaan ääneen ja mitkä hiljaisesti?
- Miten lupausten noudattamista voidaan mitata?

- Mitä vaikutuksia lupauksen rikkomisilla ja pitämisillä on?
(Viitala 2014, 81)

Koettuun palveluun ja laatuun vaikuttaa vahvasti se, mitä asiakkaan ja palvelun tarjoajan välisessä vuorovaikutuksessa on tapahtunut.

3.4 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Yritysten tulisi tarkkailla säännöllisesti asiakastyytyväisyyttä. Asiakkaista vain pieni murto-osa kertoo tyytymättömyydestään, mikä luonnollisesti hankaloittaa palvelussa tapahtuvien virheiden oikaisua. Jos tyytyväisyydessä on puutteita, kannattaa tilannetta lähteä purkamaan tarkastelemalla seuraavia asioita:

- Selvitä asiakkaan odotukset
- Määrittele laatukriteerit asiakkaiden odotusten mukaan
- Kehitä asiakaspalvelun ohjenuoria edellisten kohtien mukaan
- Kouluta henkilökuntaa laatukriteerien mukaisesti
- Huolehdi myyjien motivaatiosta
- Varmista asiakastyytyväisyys

(Reinboth 2008, 100.)

Koska asiakkaat eivät aina kerro tyytymättömyydestään, pitäisi yrityksen pyrkiä selvittämään tilannetta aktiivisesti. On myös tärkeää, että palvelutilanteessa saatu palaute kulkeutuu heti eteenpäin, jotta tarvittavat korjaukset voidaan tehdä.

Asiakastyytyväisyystutkimusten päätarkoituksena on kartoittaa millaisen kokemuksen asiakas saa yrityksen tarjoamasta palvelusta. Palvelun laatu ja se kuinka palvelu vastaa asiakkaan tarpeisiin, millaisina asiakas kokee yrityksen tilat tai sen tuote valikoiman sekä sitä miten hyvin palvelu yleisesti ottaen toimii. (Aarnikoivu 2005, 67.)

Asiakastyytyväisyystutkimusten tuloksia voidaan pitää mittatikkuna yrityksen palvelustrategian toteutumiseksi. Siitä huolimatta että yrityksellä voi olla loistava asiakas-

palvelustrategia, sen liiketilat voivat olla siistit ja valikoima helposti saatavilla sekä hyvin hinnoiteltu, asiakas voi tuntea asioimiskokemuksensa negatiiviseksi. Yksilö tasolla asiakaskokemus on henkilökohtainen, se mikä miellyttää yhtä ei välttämättä miellytä toista.

4 PEREHDYTYYS

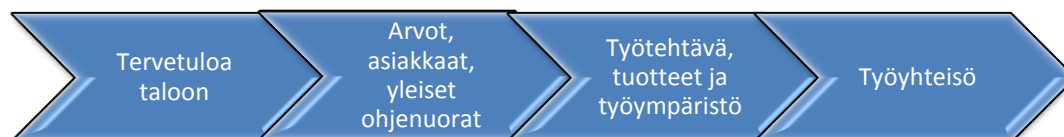
4.1 Yleistä

Perehdyttämisen tarkoitus on valmentaa uusi työntekijä tehtäväänsä, tutustuttaa työympäristöönsä, työoloihin, oman työyhteisön tavoitteisiin, toimintaan ja niiden muutoksiin. Perehdyttäminen on tärkeää työturvallisuuden ja henkilöstön kehittämisen kannalta. Hyvin toteutetusta perehdytyksestä hyötyy sekä työnantaja että uusi työntekijä. (Penttinen 2009, 2.) Koulutuksen ja perehdyttämisen tarkoituksena onkin antaa työntekijälle hyvä käsitys siitä, mitkä yrityksen tavoitteet ja arvot ovat ja miten niihin voidaan pyrkiä omassa työssä. (Kautto 2005, 51.) Perehdytys vaiheessa tulisi luoda tietyt odotukset asiakasvuorovaikutukseen ja sen toteutukseen. Perehdytyksen päätyttyä myyjän tulisi olla tietoinen niistä asioista, mitä yritys siltä odottaa käyttäytymiseen ja sääntöihin liittyen.

4.2 Tavoitteet ja suunnittelu

Työntekijän kiinnostus omaan tehtäväänsä ja se, että työntekijä tuntee olevansa oikeassa työssä, ovat vahvoja vaikuttajia työntekijän toiminnan kannalta (Rope 2005, 411). Perehdytysprosessin yhtenä tärkeimmistä tehtävistä on luoda työntekijälle edellytykset tuntee hallitsevansa työnsä. Suunnitelmallisen ja hyvin toteutetun perehdytyksen myötä työntekijä oppii työtehtävät nopeasti ja oikein. (Penttinen & Mäntynen 2009, 4.) Hyvä perehdytys on työntekijän kannalta oleellinen edellytys työssä viihtymiseen, mitä vähemmän työntekijä törmää tilanteisiin joita hän ei osaa puutteellisen koulutuksen takia hallita, sitä helpompi hänen on tuntee onnistuvansa työssään.

Perehdytyksen tärkeys korostuu asiakaspalvelu aloilla, jossa uuden työntekijän on opittava hoitamaan työnsä nopeasti. Riskinä, epäonnistuneessa perehdytyksessä tai huonosti etenevässä työhön oppimisessa, on laskenut asiakaspalvelun laatu ja tätä kautta negatiivinen asiakaskokemus. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 205–206.) Rakenteellisesti perehdytyksen alkuvaihe voidaan havainnollistaa seuraavassa kuvassa:



Kuva 4. Perehdytyksen vaiheet

Yllä oleva kuva havainnollistaa esimerkin siitä, millaisella rakenteella perehdytysprosessin alkuvaihe voidaan toteuttaa. Käytännössä tämä helpottaa prosessin havainnollistamista ja luo selkeän kaaren sille mitä perehdytyksen tulisi sisältää. Jako myös mahdollistaa helpomman rytmityksen luomisen ja estää turhaa päällekkäisyyttä. (Reinboth 2008, 83.)

Uuden työntekijän perehdyttämisen voidaan katsoa alkavan siitä hetkestä kun hänet valitaan. Valintaprosessi toimii työntekijän osaamiskartoituksena ja samalla prosessin aikana työntekijä saa ensimmäiset perustietonsa työnkuvastaan ja yrityksestä. Tämän seikan huomioiden rekrytointiprosessin merkitys osana yrityksen henkilöstöstrategiaa korostuu. (Hyppönen 2008, 192.) En aio tässä työssä kuitenkaan käsitellä rekrytointiprosessia laajemmin, vaan keskityn varsinaiseen työssä oppimiseen ja perehdytykseen.

Perehdytys voidaan toteuttaa kahden henkilön välisenä prosessina, tai niin että useampi henkilö toteuttaa perehdytyksen. Perehdytys suunnitelman tärkeys korostuu varsinkin silloin kun perehdyttäjiä on useampi kuin yksi. Useamman perehdyttäjän kohdalla riski turhan toiston, päällekkäisyyksien, puuttuvan tai ristiriitaisen tiedon esiintymisestä kasvaa jos perehdytys toteutetaan ilman suunnitelmaa. Suunnitelman olemassa olo mahdollistaa useamman perehdyttäjän välisen koordinoinnin ja tekee sa-

malla perehdytysvaiheesta helpomman myös perehdytettävän kannalta. Yksi tapamilla perehdytysopas tässä muodossa voidaan toteuttaa, on yksinkertainen ruksilista.

Perehdytysuunnitelman toteutumisen seuranta helpottuu huomattavasti jos perehdytyksen ohjenuoraksi laaditaan perehdytysopas, – kansio tai – kortti. Tämä malli myös tuo uudelle työntekijälle mahdollisuuden vaikuttaa omaan perehdytysprosessiinsa. (Strömmer 1999, 261.) Perehdyttämisen opas auttaa myös perehdyttäjää seuraamaan prosessin etenemistä paremmin ja vähentää riskiä oleellisten asioiden mainitsematta jättämisestä.

4.3 Sisältö ja vaiheet

Perehdytyksessä uudelle työntekijälle pitäisi antaa tietoa ainakin seuraavista asioista:

- Organisaatiosta, liikeideasta, henkilöstöpolitiikasta, markkinatilanteesta yms.
- Tavoitteista ja toimintatavoista
- Tuotteista ja palveluista
- Työtehtävistä ja niiden tavoitteista
- Normeista ja säädöksistä
- Ongelmatilanteista ja työturvallisuudesta
- Työyhteisöstä
- (Viitala & Jylhä 2013, 199)

Vaikka perehdytys kattaakin yritykseen ja sen arvoihin tutustumista, on se myös varsinaiseen työtehtävään opastamista (Hyppänen 2013, 157). Perehdytysprosessia ei kannata kiirehtiä vaan sille tulisi varata kunnolla aikaa. Kun tarkkaillaan edellisessä listauksessa annettavaa informaatiomäärää, törmätään perehdytyksen kahteen yleisimpään ongelmaan; aikaan ja informaation suureen määrään. Sisällön määrästä riippuen suurin hyöty tavoitetaan kun tiedonanto jaetaan osiin tai annetaan suullisen tiedon lisäksi esimerkiksi paperilla. Liiallinen kerralla saatu informaatio vaikeuttaa saadun tiedon sisäistämistä. (Reinboth 2008, 82.) Kun tiedon määrään yhdistetään kii-

reellä toteutettu kokonaisperehdytykseen, ongelma on valmis. Työntekijän on hankala käyttää saamaansa tietoa, tai hän on käsittänyt asian väärin.

Yrityksen on oleellista suhtautua perehdytykseen ja sen sisältöön kriittisesti. Jokaista pienintäkin piirtoa yrityksen historiasta ei välttämättä ole oleellista mainita yrityksen esittelyn yhteydessä. Tärkeintä perehdytyksen sisällössä on antaa työntekijälle hyvä kokonaiskuva yrityksen tärkeimmistä arvoista, työntekijän tehtävistä ja esimerkiksi yrityksen yleisilanteesta sekä asiakaskannasta.

4.4 Opastus työhön

Perehdyttämiseen on hyödyllistä laatia ohjelma, missä on huomioitu muutakin kuin vain ensimmäiset työpäivät. Koska tiedon ja uuden asian omaksuminen vie aikaa – ei kannata odottaa, että uusi työntekijä oppii kaikkia asioita ensimmäisen päivän aikana. Suunnitelma tulisikin tehdä niin, että se sisältäisi sopivasti uutta tietoa aina yhdelle työpäivälle. Myöskään työpäivän pituus ei tulisi olla liian pitkä, jottei laskenut viireystila laske oppimiskynnystä. Yrityksen tulisi myös valita työyhteistä joku henkilö, joka voisi olla uuden työntekijän tukena perehdytysjakson ajan. (Viitala 2013, 157.) Tällainen niin sanottu tutorhenkilö, voisi helpottaa työntekijän sopeutumista uuteen työyhteisöön ja myös vähentää kynnystä kysyä apua askarruttavissa asioissa.

Uuden työympäristön tai alalla kokemattoman työntekijän kannalta perehdyttämisen toteuttaminen mentoroinnin ja aktiivisen työhön oppimisen kautta voidaan pitää helpompana lähestymistapana. Ns. toimintaoppimiseen kuuluva teorian soveltaminen käytännössä on tehokas tapa saada uusi työntekijä sisäistämään yrityksen toimintatavat ja käytössä olevat työvälineet. Kun prosessiin lisätään mentorointi jossa kokeneempi työntekijä (mentori) opastaa, tukee ja rohkaisee uutta työntekijää löytämään oman toimintatapansa työympäristössä, uuden työntekijän omien tavoitteiden asettelu selkiytyy. (Viitala 2013, 159.)

Mentorointi mahdollistaa sen että kokeneempi työntekijä antaa oppilaalleen vapaat kädet toimia parhaaksi havaitsemallaan ja itselleen parhaiten sopivalla työskentelytavalla. Mentorin tarkoitus on ainoastaan puuttua ongelmatilanteisiin tai tukea hyväksi

havaitsemiensa toimintatapojen käyttöä. Mentorointi perustuu tietotaidon siirtämiseen eteenpäin, mutta sen tehokkuus on kuitenkin täysin riippuvainen mentorin ja aktorin (oppilas) kyvystä tehdä yhteistyössä. Mentoroinnin toimivuus perehdytystapana on riippuvainen työyhteisöstä irrotettavista voimavaroista ja parityöskentelyn yleisestä sopivuudesta ympäristöön. Mentorointiin oman haasteensa tuo myös sen yksilöllisyys, valmista kopioitavaa kaavaa mentoroinnille on käytännössä mahdoton luoda. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 95.)

Mentorointi ja tutorointi eivät sovi sellaisenaan kaikkiin työympäristöihin johtuen niihin kuuluvan kahden henkilön välisen vuorovaikutuksen sitovuudesta. Yhteisössä, jossa useat henkilöt toimivat yhteistyössä varteenotettavana ja suositeltavana perehdytyskeinona voidaan pitää ns. ristiinkoulutusta. Ristiinkoulutuksessa tietyt työn osat alueet parhaiten hallitsevat henkilöt hoitavat omien taitojensa mukaisten osien koulutuksen. Ristiinkoulutuksen päällimmäisenä tavoitteena on luoda uusista työntekijöistä moni-osaajia yhdistämällä eri lähteistä saatua erikoistunutta tietotaitoa. (Viitala 2013, 159.)

4.5 Hyöty ja arviointi

Kun työntekijä on saanut hyvän opastuksensa työhönsä, hän viihtyy työssään paremmin ja suhtautuu aktiivisesti työhönsä. Perehdyttäminen auttaa myös työntekijää sopeutumaan työyhteisöön paremmin sekä tuntemaan organisaationsa toimintaperiaatteet. Hyvän perehdyttämisen avulla voidaan vähentää henkilöstön vaihtuvuutta, parantaa työn tuloksellisuutta, työssä viihtymistä sekä ehkäistä virheiden ja onnettomuuksien syntymistä.

Yrityksen kannattaa suunnata voimavaroja yrityksen henkilöstön kehittämiseen ja koulutukseen. Valmentava esimiestyö, toimiva koulutus ja henkilökohtaisten tietojen sekä taitojen kohottaminen auttavat parantamaan yksilön toiminta tehoa. Toimiesaan hyvin, henkilöstönkehitykseen ja perehdytykseen käytetyt voimavarat mahdollistavat pitempien työsuhteiden synnyn ja auttavat tältä osin yritystä välttämään mahdollisen vastuiden kasautumisesta sekä niihin liittyvän tiedon puutteesta johtuvan uupumisen työhön. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 190.)

Osaamisen kehittämistoimien kuten perehdytyksen ja työnohjauksen onnistumisen arvioiminen on hankalaa. Suunnitelman toimivuuden arviointi täytyy tehdä ilman suoraa vertailupohjaa työntekijän osaamiselle. Suora tuotannollinen vaikutuskaan ei välttämättä ole niin näkyvää, että siitä pystyttäisiin arvioimaan tapahtunutta kehitystä. (Hyppänen 2013, 203.)

Perehdytystä ja henkilöstönkouluttamista mietittäessä suuri ongelma on nimenomaan toteutuksen toimivuus. Perehdytyksen kohdalla toimimaton suunnitelma tai suunnitelman puuttuminen vaikuttaa välittömästi uuden – tai uusiin tehtäviin siirtyvän työntekijän suoriutumiseen. Perehdytysprosessi sitoo resursseja ja aiheuttaa yritykselle omat kustannuksensa. Kustannustehokkaan perehdytyksen pitäisikin toimia kannustimena mahdollisimman hyvän ja tehokkaan perehdytyksen toteuttamiselle.

4.6 Kestävän kehityksen luominen

Mainitsin tässä työssä jo aiemmin perehdytyksen arvioinnin hankaluuden. Yrityksillä on käytössään muutamia tehokkaita toimintakeinoja kartoittaa perehdytysprosessia sen päätyttyä. Yhtenä toimintatapana esimerkiksi perehdytyksen arviointi perehdytettävän näkökulmasta. Arvioinnin lisääminen osaksi perehdytysuunnitelmaa antaa yritykselle mahdollisuuden puuttua perehdytyksen aikana esiin nousseisiin ongelmiin joista perehdytettävä ei välttämättä ole puhunut kouluttajansa kanssa. Tämä arviointi voidaan toteuttaa erillisellä rastiruutuun menetelmällä tai perehdytyksen päättävänä kehityskeskusteluna.

Kehityskeskustelujen käyttö osana perehdytysuunnitelman jatkuvaa kehittämistä voidaan pitää parhaana tapana mukauttaa suunnitelmaa henkilöstön todellisten tarpeiden mukaiseksi. (Strömmer 1999, 197.) Toisena etuna kehityskeskustelujen käytössä on henkilöstön aktivoiminen osaksi kehitystyötä (Hyppänen 2013, 209). Perehdytys ja työhönopastus ovat sitä tehokkaampia mitä paremmin ne pystytään keskittämään olemassa oleville tarvealueille, henkilöstön antama tieto on arvokas lisä prosessin toimivuuden varmistamiseksi.

5 MYYJÄ ASIAKASPALVELUN TARJOAJANA

5.1 Asiakaspalvelijana myyjä

Asiakaspalvelija on organisaatiossa se, jonka asiakas kohtaa ja kuka lopulta antaa kasvat koko yritykselle. Valitettavan usein yritykset eivät panosta tarpeeksi asiakaspalvelun suunnitteluun, vaan vastuu jää myyntitehtävissä olevalle. Asiakastyytyväisyyden luomisen pohjana on siis aina henkilöstö. (Hyppänen 2013, 47) kutsuu tyytyväisyyden luomisen näkökulmasta henkilöstöä innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulmaksi, missä painottuu henkilöstön suorituskyky sekä sen kehittyminen. Hänen mukaansa ilman henkilöstön osaamista, muut yrityksen strategiat ovat turhia.

Asiakaspalvelun laatua ovat kaikki ne odotukset, mitkä täyttävät asiakkaan odotukset. Asiakaspalvelusuuntautuneelle yritykselle on ominaista hyvä työilmapiiri ja henkilöstön työhyvinvointi. Asiakaspalvelun laatutavoite voikin toteutua vasta kun koko henkilöstö ymmärtää toiminnan laadun merkityksen ja myös ottaa osaa tähän laadulliseen toimintaan. Koska asiakkaan kokema kuva palvelusta heijastuu koko organisaation ulkoiseen kuvaan, on tärkeää että henkilöstö toimii myös sen mukaisesti. Asiakaspalvelun merkitystä ei pidä väheksyä myöskään suhteessa tuotetyytyväisyyteen. Jos asiakas ei pidä asiakaspalveluhenkilön tyylistä tai tavasta puhua heijastuu se myös mielipiteeseen tuotteesta. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 95.) Tästä syystä on tärkeää, että palvelutilanteessa toimivat sellaiset henkilöt, jotka osaavat muuntaa palvelutyyliä asiakkaan mukaan.

5.2 Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelu on asiakkaan ja asiakaspalvelijan välinen kohtaaminen, jossa asiakaspalvelija ilmentää toiminnassaan yrityksen liikeidea ja samalla suhdetta asiakkaaseen. Palvelutilanteen onnistumiseen vaikuttaa se, kuinka asiakaslähtöistä toimintaa esimerkiksi yrityksen tuote- ja palveluosastolla tai henkilöstöosaston vastuulla olevassa rekrytoinnissa harjoitetaan. (Aarnikoivu 2005, 16.)

Asiakaspalvelu orientoituneen ajattelun tulisi alkaa jo rekrytointi vaiheessa. Vaikka myyntityön voi oppia, esimerkiksi ulospäin suuntautuneisuutta voidaan pitää prosessia edistävänä tekijänä.

Asiakaspalvelu on pääsääntöisesti aineeton, elävä prosessi. Palvelutilanteet muuttuvat niin palvelunantajan kuin sen vastaanottajan vaikutuksesta, pohjimmiltaan kyse on tilanteen osapuolten vuorovaikutuksesta. (Kansanen & Väistö 1994, 16.) Näen parhaana lähestymistapana asiakaspalvelun käsittelyyn sen mieltämisen aineettomana tuotteena, joka pyritään mukauttamaan asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Käytännössä tämä ajattelutapa lisää myytävän tuotteen rinnalle ajatuksen itsensä myymisestä ensisijaisena tavoitteena.

Palvelutilanteiden elävyydestä ja erilaisuudesta huolimatta taitava asiakaspalvelu henkilö oppii mukautumaan tilanteeseen ja pystyy parhaimmillaan kääntämään lähestyvän epäonnistumisen onnistumiseksi. Asiakaspalvelu tai myyntitaitoaan voi kehittää, jos ymmärtää mitkä asiat vaikuttavat myyntityöhön ja sen onnistumiseen. Hyvä asiakaspalvelija tuntee tuotteensa, ympäristönsä ja osaa mukautua asiakkaan tarjoihin haasteisiin. (Lepola & Pulkkinen 1998, 38.) Hankalan palvelutilanteen kääntäminen edullisemmaksi on huomattavasti helpompaa jos molemmat toimijat löytävät saman aaltopituuden.

5.3 Asiakaspalvelu puutteet

Henkilöstö kuvastaa asiakkaalle yrityksen palvelustrategiaa ja toimii samalla kasvoina asiakkaan ja yrityksen välisessä kanssakäymisessä. Esimerkiksi huono palvelu vaikuttaa asiakkaan kuvaan yrityksestä kokonaisuudessaan, siitä huolimatta että tilanne voi johtua pelkästään huonosta henkilökemiasta. Asiakastyytyväisyyden kannalta henkilöstön asiakasvuorovaikutus taidot ovat todella tärkeitä. Toimiva hyvä palvelu ja miellyttävä palveluympäristö ovat oleellisia tekijöitä asiakasuskollisuuden näkökulmasta. Jos asiakkaalle ei ole moitittavaa saamansa palvelun suhteen, se todennäköisesti ei edes jaksakaan nähdä vaivaa etsiäkseen palvelua muualta. Seuraavassa kappaleessa tullaan tarkastelemaan yleisiä asiakaspalveluhenkilön työhön negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä.

Yrityksissä, joissa voidaan irrottaa ympäristötekijät ja tuotteen laatu, asiakastytyymättömyyteen on useimmiten johtanut asiakaspalvelussa ilmenneet puutteet. Henkilöstöstä johtuvan tyytymättömyyden taustalla on neljä mahdollista syytä. Ensimmäiseksi (1.) on mahdollista, että myyjän osaamisessa on puutteita. Yleensä nämä puutteet liittyvät ammatilliseen osaamiseen, asiakaspalveluosaamiseen tai yrityksen toimintatapojen hallintaan. Toiseksi (2.) työntekijän palveluasenne ei välttämättä tue palvelun onnistumista. Yleensä tällainen johtuu siitä, että henkilö kokee työhönsä kyllästymistä tai että hänellä on tunne vaikutus mahdollisuuksien puuttumisesta. Kolmanneksi (3.) työyhteisössä voi olla ratkaisemattomia ongelmia, mitkä heijastuvat työntekijöiden välisiin suhteisiin. Nämä voi esimerkiksi ilmetä kuppikuntien muodostumisena tai kiusaamisena. Huono työilmapiiri vaikuttaa lähes poikkeuksetta asiakaspalvelun laatuun. Neljänneksi (4.) Esimiestyössä voi esiintyä puutteita. Tämä voi johtua usein vaihtuvasta esimiehestä tai että esimieheltä saatu tuki on vajaata. (Reinboth 2008, 100–101.)

Vaikka palvelu olisi laadultaan hyvää, on kuitenkin virheiden mahdollisuus olemassa. Jos asiakkaan kohdalla sattuisi tällainen virhe, mikä johtaisi tyytymättömyyteen, pitäisi myyjällä olla oikeat valmiudet hoitaa tilanne välittömästi. Yrityksellä tulisi olla valmis ohjenuora, miten virheen ilmetessä pitäisi toimia. Ensinnäkin virhe pitäisi korjata heti, niin että se myyjä jonka kohdalle se osuu, hoitaisi itse sen. Näin toimittaessa ei asiakasta tarvitse juoksuttaa. Jotta tämä olisi mahdollista, tulisi myyjille antaa tarvittavat valtuudet hoitaa tilanne, esimerkiksi hyvitysten antaminen. Jos myyjä ei kuitenkaan pysty ratkaisemaan ongelmaa, käännytään esimiehen puoleen. Pääperiaatteena kuitenkin on, että tilanne pyritään korjaamaan heti ja vasta jos se ei ole mahdollista niin mietitään erilaisia korvaamiskeinoja. (Reinboth 2008, 103.)

5.4 Reklamaatiot ja ongelmatilanteet

Reklamaatioiden ja ongelmatilanteiden käsittelyssä on ensimmäinen tärkeä sääntö se, että asiakas tulee aina ottaa vakavasti. Vaikka kyseessä olisi minimaalinen virhe tai liki olematon ongelma siihen pitää suhtautua samoin kuin suurempiinkin ongelmiin. Perspektiivin vaihtuessa asiakkaan näkökulmaan pieni vika voi aiheuttaa suurta

päänvaivaa, kuten esimerkiksi tuotteen palautuksesta tai vaihdosta johtuva ylimääräiset siirtymätaipaleet. Silloinkin kun kyse on myyjästä tai tuotteesta suoranaisesti johtumaton odottamaton ongelma tulee asiakkaaseen suhtautua ymmärtävästi. (Lepola & Pulkkinen 1998, 47.)

Toisena sääntönä asiakkaan kiihtymystä ei tule ottaa henkilökohtaisesti. Asiakkaan pettymyksen kohteeksi joutuu aina ensimmäisenä se kenelle asiakas reklamaationsa osoittaa. (Lepola & Pulkkinen 1998, 47.) Hyvä asiakaspalvelija osaa suhtautua rauhallisesti hankalaankin tilanteeseen, tärkeintä kiihtyneen asiakkaan kanssa toimiessa on välttää tilanteen eskaloituminen tai asiakkaan loukkaaminen.

Ongelmatilanteiden ja reklamaatioiden hoito on nykyään entistä arvokkaampaa. Sosiaalinen media ja nopeat yhteydet voivat hetkessä rampauttaa yrityksen maineen. Asiakkaan on tärkeää tietää että hänen valituksensa tai reklamaationsa on merkityksellinen ja sen aiheuttaneet tekijät pyritään korjaamaan. Positiivinen kokemus hankalassa tilanteessa todennäköisemmin lujittaa asiakassuhdetta entisestään kuin mitä tilanteeseen johtaneet seikat ovat sitä vahingoittaneet.

6 MYYNTIPROSESSI

Toimipaikan jokaisen asiakaspalveluhenkilön tulisi kokea itsensä myyjäksi. Tässä myyntitehtävässä kaikki tekemiset tulisi miettiä siitä näkökuumasta, miten niillä saadaan edesautettua myynnin kasvua. (Rope 2003, 37.)

6.1 Asiakkaan motiivit

Asiakaspalvelun merkityksen ymmärtämisen kannalta ostoprosessia on hyödyllistä ajatella asiakkaan näkökulmasta. Yleisesti voidaan sanoa asiakkaan hankintaprosessin johtavan olemassa olevasta tarpeesta, jokaisen ostopäätöksen takana on siis tarve. Tarve määrittää sen miksi asiakas ostaa – se mistä asiakas ostaa perustuu toiseen muuttujaan. Jos mietitään mikä ajaa ostotapahtumisen kohdistumista päästään asia-

kaspalvelun kannalta tärkeään muuttujaan, tapahtuman kokonaisarvoon. Tämän voi kuvastaa seuraavalla yhtälöllä

$$\text{Kokonaisarvo} = \frac{\text{Hyödyt}}{\text{Uhraukset}}$$

Yllä olevassa yhtälössä hyödyllä tarkoitetaan hankittua palvelua tai tavaraa. Uhrauksien kohdalla muuttujina toimivat esimerkiksi aiheutuneet kustannukset, negatiivinen palvelukokemus, heikko saatavuus, hankinta prosessin vaivalloisuus tai hitaus sekä päätöksen teon aiheuttama stressi. (Peppers & Rogers 2004, 88.) Jos asiakas kokee voivansa saada saman hyödyn muualta pienemmillä uhrauksilla, hän todennäköisesti toimii tämän tunteen pohjalta.

Kokonaisarvon kannalta asiakaspalvelun merkitys on suuri varsinkin jos tarkoituksena on luoda toistuva asiakkuus. Asiakkaan käyttäytymistä ohjaavat seuraavat kolme päätekijää: Järki, tunteet ja tottumukset. Lisäksi kulutuskäyttäytymiseen vaikuttavat henkilökohtaiset tekijät kuten ikä, elämäntilanne ja persoonallisuus sekä psykologiset tekijät kuten uudenomaksumishalu ja asenteet. (Viitala 2013, 66.) Asiakaspalveluhenkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan tunteisiin ja lopulta tähän myyntityö painottuukin. Asiakkaan kannalta järkisyyt: kuten esimerkiksi hinnat tai vaivalloisuus voidaan korvata tunnepohjaisilla perusteilla kuten positiivinen palvelukokemus.

6.2 Myyntiprosessin vaiheet

Tässä kappaleessa tulen käymään läpi myyntiprosessia vaiheittain. Erityyppisiä jakoja myyntiprosessiin on useita, osa jakaa prosessin kymmeneen osiin toiset vain muutama. Itse koen seuraavan kuusiportaisen jaon selkeäksi ja tarkoituksen mukaiseksi. Myyntiprosessia voi lähestyä monin eri tavoin, asiakaslähtöisesti ja tuloslähtöisesti. Itse painotan työni teeman mukaisesti asiakaslähtöistä lähestymistapaa, asiakaspalvelua. Myynnin portaiden käyttö pitää myyntiprosessin hallinnassa ja mahdollistaa sen, että kaupan kannalta kaikki oleelliset asiat tulevat käsitellyiksi. Myyjän on hallittava kaikki vaiheet ja pysyttävä kaikkien vaiheiden suhteen ajan tasalla. Ei vain, että portaat hallitaan täydellisesti, vaan myyjän tulee lisäksi osata soveltaa niitä oikein erilaisissa tilanteissa. (Vuorio 2011, 40–41.)

Myynnin portaat noudattavat myös jonkin verran ns. AIDA-mallia. Tarpeiden selvittämisessä ensimmäisenä vaiheena on kartoittaa A (attention) - miten kuluttaja on huomannut tuotteen olemassaolon. Toinen vaihe on hankkia tietoa I (interest) - miksi se on herättänyt kuluttajassa mielenkiintoa. Kolmantena on tärkeää tietää D (desire) miksi kuluttaja haluaa tuotteen, mitä se saa haluamaan, mitä se lupaa. Viimeisenä A (action) vaiheena on selvittää miten kuluttaja ostaa tuotteen ja miten hän käyttää sitä. Näihin kysymyksiin markkinoijat saavat vastauksia mm. erilaisten myynnin edistämiseksi toteutettujen kilpailuiden yhteydessä. (Kuluttajaviraston www-sivut.)

6.2.1 Pohjatyö ja kohtaaminen

Asiakaskontakti on erittäin tärkeä ensivaikutelman kannalta. Jos myyjä lähestyy asiakasta heti hänet huomattuaan voi myyjä helpottaa tai nopeuttaa kaupan syntymistä. Myyjän ollessa aktiivinen kontaktin luoja, asiakaskontakti on helppoa kaataa ensimmäiseen lauseeseen. Kuinka voin auttaa ja voinko olla avuksi, vaikuttavat pintapuolisesti täysin samalta kysymykseltä mutta niiden välillä on yksi valtava ero: Miten niihin voi vastata. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 68–72.) Ensikontaktin luominen voi tapahtua tilanteesta riippuen missä tahansa palvelutilanteessa. Aktiivista esimerkiksi myymälässä tapahtuvaa kontaktia ei voi pitää sen vähäarvoisempana kuin kassalla tapahtuvaa kontaktia.

Ensivaikutelma on kaupanteon prosessissa kriittisin vaihe. Ensimmäisen kontaktin aikana asiakas luo päätöksen siitä haluako hän tulla palveluksi. Myyjä joka osaa suhtautua tilanteeseen dynaamisesti eikä seuraa selkeästi ennalta opeteltua myyntimantraansa on asiakkaan näkökulmasta miellyttävämpi ja helpommin lähestyttävä. On myös äärimmäisen tärkeää että myyjä vaikuttaa hyvän tuuliselta ja työssään viihtyvältä. Nyrpeä tai masentuneen oloinen myyjä ei innosta asiakasta aloittamaan vuoropuhelua. (Rope 2003, s 68–69.) Ensivaikutelmaan pätee pitkälti sama säännöstö kuin asiakaskontaktin luomiseen, tapahtuma voi toteutua missä tahansa vaiheessa asiakkaan ostoprosessia. Se millaisen ensivaikutelman palveleva henkilö antaa kassalla saattaa kantaa pitkäkestoisia vaikutuksia asiakkaan toistuvien käyntien kannalta.

6.2.2 Tarpeisiin vastaaminen ja myynti

Asiakkaan tarpeiden kartoitus on palvelutilanteen kannalta olennainen. Myyjän tehtävä on selvittää asiakkaalla olemassa oleva tarve ja miten siihen voi parhaiten vastata. Asiakkaiden tarpeiden kartoitusta voidaan tehdä esimerkiksi keskustelemalla ja tiedustelemalla asiakkaalta hänen tarpeita tai kiinnostuksen kohteita. Kun tarve kartoitus on siinä pisteessä, että myyjällä on selkeä kuva siitä mitä asiakas haluaa, myyjä voi esittää oman ehdotuksensa tarpeen täyttämiseksi. Tarvekartoitusta tehtäessä on tärkeää että myyjä osaa kuunnella asiakastaan ja osaa tulkita tämän toiveita. Myyntiesityksen tai tarjouksen tekeminen on huomattavasti helpompaa jos myyjä on perillä asiakkaansa toiveista. (Rope 2004, 71.) Myyjän tarvitsee kuulemisen lisäksi ymmärtää, mitä asiakas on halunnut sanoa, sillä näitä tietoja voidaan käyttää porras mallin viimeisillä askeleilla, missä kauppa voi vielä tarvita perusteluja. (Vuorio, 2011, 65–66.)

Koko palvelukokonaisuus kulminoituu *myyntitilanteeseen*. Tässä vaiheessa voidaan esimerkiksi suositella asiakkaalle muita tuotteita ja antaa valitun tuotteen hankinnalle perusteluja. Jos kartoitus on onnistunut, myyjä on tässä vaiheessa luonut selkeän kuvan asiakkaan tarpeesta ja pystyy tiedon pohjalta luomaan asiakkaalle vaihtoehdot. Tarvetta voidaan kutsua myös ideaksi. Idealla tarkoitetaan sitä syytä, miksi asiakas haluaa ostaa palvelun tai tuotteen. Tätä myyjä voi käyttää hyväksi miettiessään asiakkaalle sopivia tuotteita. Teoriassa yksi toimiva toimintatapa tilanteessa on seuraava: rajataan vaihtoehdot maksimissaan kolmeen jonka jälkeen tarjotaan asiakkaalle niistä keskihintainen jos se on mahdollista. Tällä toiminta tavalla pystytään esittelemään helpommin tuotteen erot halvempaan tai kalliimpaan malliin niin että pohja selkeälle vertailulle on luotu (Kokonaho 2011, 31).

6.2.3 Kaupan päättäminen

Siinä vaiheessa kun kauppaa ollaan lukitsemassa, asiakkaan epäröinti on todella yleistä. Myyjän tehtävänä on etsiä syy epäröintiin ja kaataa mahdolliset argumentit omilla vastineillaan. Kieltäytyminen ei välttämättä tarkoita ensimmäisellä kerralla mitään. Asiakas joka vaivautuu esittämään vasta argumentin tai perustelemaan miksi

ei ole valmis päätökseen on ajatellut kaupantekoa ja kiinnostunut päätöksen tekemisestä. Tässä vaiheessa pelaamalla korttinsa oikein myyjällä on vielä kaikki mahdollisuudet kääntää tilanne edukseen. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 137.) Myyjä ei saa luovuttaa tai osoittaa olevansa valmis siihen, kun myyjä antaa ensimmäisen merkin siitä että kauppa on ohi, asiakas luultavammin tarttuu juuri tähän vihjeeseen (Vuorio 2008, 30). Argumentointi vaihetta voidaan pitää asiakkaan kanssa käytyinä shakkiotteluna, ennakointi ja rauhallisuus kantavat varmemmin tulosta kuin hermostuminen tai liiallinen hyökkäävyys. On tärkeää että asiakas kokee tekevänsä järkevän ja hyvän päätöksen, ei niin että hänet on pakotettu tekemään valinta.

Kaupanteon viimeinen vaihe on kaupan päättäminen. Kuinka monta laitetaan, tarvitsetteko pussia jne., on toimivin tapa saattaa kauppa päätökseen. Yleisin ongelma kaupanpäättämisessä on myyjän pelko esittää asiakkaalle suoraa kysymystä. Mitä vähemmän kiertelyyn annetaan mahdollisuuksia, sitä nopeammin prosessi saadaan päätökseen. Asiakkaan kannalta myyjän tulee uskaltaa myydä ja luottaa itseensä jotta tulos saadaan aikaiseksi. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 136.) Sama säännöstö pätee myös lisämyynnin yrittämiseen, kyse on taidosta saada käännettyä epävarmuus myyjän omaksi eduksi.

6.3 Hyvä myyjä

Myynti- ja asiakaspalvelu työ on suurimmilta osin kiinni tekijänsä kyvystä kommunikoida asiakkaiden kanssa. Myyntitaitoa voidaan osaltaan pitää synnynnäisenä taitona mutta tämä ei sulje pois siinä kehittymistä tai sen oppimista alusta alkaen. Tärkeintä myyntityössä on halu oppia. Omia taitojaan voi kehittää paremmaksi jo pelkällä oman työpaikkansa tuntemuksella. Myös asiakasta on helpompi auttaa jos tuntee oman ympäristönsä ja pystyy tarvittaessa vastaamaan hankalampiinkin kysymyksiin. Aito kiinnostus asiakastyytyväisyydestä näkyy palvelutilanteessa ja auttaa myös silloin kun asiakkaan kysymyksiin ei välttämättä osaa vastata. Yrittämisen arvoa ei kannata aliarvioida.

Myyntityössä kehittymisen kannalta on tärkeää tuntee lähtökohtansa, itse arvioinnin, palautteiden ja mahdollisten kehityskeskustelujen kautta luotu tieto oman osaamisen-

tasosta ja mahdollista parannettavista osaamisalueista on hyvä lähtöpiste kehitykselle. Asiakaslähtöinen myyntityö ja asiakaspalvelun onnistuminen perustuu myyjän kykyyn mukautua asiakkaan tahtoon ja valmistautumiseen. Myyntityö on pohjimmiltaan neuvottelu tilanne jossa etsitään molempien osapuolien kannalta edullisinta kompromissia. Käyn seuraavaksi läpi hyvän asiakasneuvottelijan kymmenen perusominaisuutta.

(1,2) Hyvä neuvottelija on lähtökohtaisesti aina valmistautunut neuvotteluun ja määrittänyt selkeät tavoitteet joihin pyrkii neuvottelun aikana. (3,4) On empaattinen joustava ja viestii kykyä yhteistyön tekemiseen. (5,6) Kuuntelee aktiivisesti toista osapuolta ja tarkkailee tämän käytöstä. Ei pyri valta-asemaan neuvottelussa vaan hakee aktiivisesti ratkaisuja mahdollisiin esiin nouseviin ongelmiin. (7,8) Pyrkii esittämään toimenpide-ehdotuksensa selkeästi ja tuomaan esiin esitystensä tuomat edut sekä niiden hylkäämisen mahdolliset haittapuolet. (9,10) Pyrkii selkeästi hakemaan neuvotteluihin molempia osapuolia tyydyttävää ratkaisua ja osaa joustaa tarvittaessa pitääkseen neuvottelutilanteen käynnissä. (Pesonen & Lehtonen, Toskala 2002, 95.)

Hyvän myyjä ymmärtää myös henkilökohtaisen myyntityön merkityksen. Varsinkin elämysmyynnissä ja erikoistuneemmassa kaupassa henkilökohtaisen myyntityön merkitys kasvaa. Pyrkimyksenä tulisi olla henkilökohtaisen luottamussuhteen rakentaminen asiakkaaseen, jos yritys esittää panostavansa asiakaspalveluun henkilöstön tulisi myös kuvastaa tätä väitettä. (Ylikoski 1999, 289.)

7 MYYJÄN PEREHDYTYS- JA ASIAKASPALVELUOHJEISTUS CASE: MAKUUNI OY

Työn tekemisen aikana kävin läpi useita Makuunin ohjeistuksia ja pyrin löytämään niiden sisällöstä yrityksen perusaatteet minkä jälkeen jalostin kyseisistä ideoista mahdollisimman helposti lähestyttävän kokonaisuuden. Myyjänopas syntyiikin nimenomaan alustaksi jolle on helppo kerätä ne asiat jotka myyjän tarvitsee työssään tietää. Kuten perehdytyskaavio, myös opas luovutetaan käyttöön helposti muokattavissa tiedosto muodoissa. Tämän päätöksen taustalla on ajatus nimenomaan elävästä

kokonaisuudesta, uusien osioiden luomisen helppous oli yhtenä ehdottomista päätaivoitteistani. Esittämäni kysymykseen miten kehittää uusia helposti omaksuttavia käytäntöjä yrityksen toiminnan kehittämiseen, myyjän opas toimii osittaisena vastuksena. Työkaluna se on helppo päivittää sisältämään uutta tietoa tarpeen mukaan.

7.1 Myyjänopas

Aloitin myyjänoppaan sisällön suunnittelun asiakkaan näkökulmasta, koska koin sen olevan työn onnistumisen kannalta yksi tärkeimmistä tekijöistä. Käsittelin teoria osassa asiakastyytyväisyyden teoriaa ja yritin löytää sieltä sellaiset asiat, mitkä palvelutilanteessa aiheuttaa asiakkaassa tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä. Vaikka tunnen Makuunin tarjoamat palvelut, kävin silti tutustumassa liikkeissä tarjottavaan asiakaspalveluun. Kirjasin ylös myyntitapahtuman vaiheita ja mietin, teoriaan peilaten, että mitä vaiheita palveluun olisi vielä voitu lisätä. Kokosin nämä asiat myyjänoppaaseen, niin että sen avulla myyjä voisi ymmärtää konkreettisemmin asiakkaan tarpeita liittyen palvelutasoon. Myyjänopasta käyttämällä myyjä voi tehdä erilaisista palvelutilanteista miellyttävämmän itselleen sekä asiakkaalle, koska enää ei tarvitse sanoa "En mä tiedä". Lisäksi pyrin listaamaan oppaaseen pieniä vinkkejä käytökseen ja yleiseen olemukseen liittyen. Suurimmilta osin oppaan sisältö pohjautuu omakohtaiseen kokemukseen Makuunin työntekijänä sekä yleisesti ottaen minkä tahansa asiakaspalveluliikkeen asiakkaana.

Myyjänopas toimii pohjimmaiselta ajatukseltaan kokeiluna henkilöstöön kohdistuvassa viestinnässä. Se on suunniteltu vastaamaan niihin ongelmiin joihin omakohtaisesti olen asiakaspalvelussa törmännyt. Epäpätevältä vaikuttava palvelu saattaa kuitenkin pohjimmiltaan johtua puhtaasti työntekijän tietämättömyydestä. Myyjänopas on suunniteltu toimimaan myyjän tukena työaloituksessa, se sisältää vinkkejä asiakaspalveluun sekä toimii ohjeistuksena ketjun odotuksista työntekijää kohtaan. Opas koottiin Makuunin laajasta materiaalimäärästä, tämän työn teoriaosiossa syntyneistä ajatuksista sekä oman kokemuksen tuomista opeista. Opas suunniteltiin laajennettavaksi ja muokattavaksi, eikä sen perimmäinen tarkoitus ole toimia muuna kuin aputyökaluna työntekijälle. Tausta ajatuksena opas toimii myös helpohkona

kommunikaatiokanavana yrityksen ja työntekijän välillä. Muotoilultaan opas on rakennettu helposti muokattavaksi joten esimerkiksi sivujen lisääminen tai tietojen muokkaaminen myöhemmin ei ole hankalaa.

Sisällöllisesti opas käsittelee aluksi pintaraapaisun yritykseen, esittelee sen asiakaslupauksen sekä liikeidean ja kertoo lyhyesti uuden työntekijän kannalta tarpeelliset tiedot. Opas käsittelee myös vältettäviä toimintatapoja sekä yrityksen työntekijälle asettamia odotuksia. Laajemmassa käsittelyssä on myyntitapahtumaan ja asiakaspalveluun liittyvä osio joka muodostaa noin puolet oppaan sisällöstä. Opas on kirjoitettu ja muotoiltu mahdollisimman helppolukuiseksi sekä helposti lähestyttäväksi, sen päällimmäinen tarkoitus on herättää lukijassaan ajatuksia oman toiminnan kehittämisestä.

Oppaan viimeisenä osana toimii muistiinpanoille tarkoitettu sivu kokoelma jonka päällimmäinen tarkoitus on helpottaa palaverien ja kehityskeskusteluiden kulkua. Työntekijä voi kirjoittaa muodostuneet kysymykset tai kehitysehdotukset ylös ja käyttää opasta eräänlaisena liikkeiden päiväkirjan lisäosana. Tämä mahdollistaa myyjälle myös esimerkiksi omien onnistumisten kirjaamisen ylös tai omien tavoitteiden asettamisen paperille.

Pääosan sisällöstä muodostaa myyntityöhön liittyvät tekijät ja vinkit. Korostan oppaassa työntekijän oman valmistautumisen ja tiedonhaun merkitystä. Lisäksi käsittelem lisämyynnin sekä yleiseen kaupanpäättämiseen liittyviä asioita. Käytännössä tarkoitukseni on tehdä myyjä tietoiseksi häntä ympäröivistä mahdollisuuksista. Passiivisen palvelun muuntaminen aktiiviseksi toimii yhtenä suurimmista tavoitteistani. Myyjänopas korostaa nimenomaan näitä ominaisuuksia. Sen tavoite on rohkaista myyjää etsimään tietoa ja luomaan asiakkaan ohjailuun vaadittavan itsevarmuuden. Tärkeimpinä asioina oppaan sisällössä on asiakkaan kunnioitus, ammattilaismainen käytös ja aktiivinen pyrkimys palvelukokemuksen kehittämiseen seuraavalle tasolle.

7.2 Perehdytyslomake

Perehdytyslomakkeen rakenne pohjautuu yleisesti käytössä olevien perehdytyslomakkeiden malliin. Se toteutettiin Excel-pohjaisena lomakkeena editoitavuuden helpottamiseksi. Perehdytys lomakkeen sisältö koostuu teoria materiaalista poimituihin lainsäädännöllisiin tekijöihin sekä ranskalaisille viivoille koostettuun itse kerättyyn pikaperehdytyksessä saatuun sisältöön. Lomake ja sen saatekirje laadittiin sen tiedon pohjalta, että ketjulla on oma ohjeistuksensa perehdytykselle. Käytännössä lomake sisältää kaiken sen mitä Makuunin olemassa olevassa materiaalissa ei vielä käsitellä eli se on tarkoitettu käytettäväksi jo olemassa olevan suppean sisältöön liittyvän ohjeistuksen ohessa.

Perehdytysopas toteutettiin yhteistyössä Nokian Makuunin vastuumyyjän kanssa. Materiaalin kerääminen ja oppaan sisältö koottiin toteuttamalla pikaperehdytys jossa kävimme läpi asiat jotka uuden myyjän on hallittava. Keräsin työtä varten yhteen tämän materiaalin ja muotoilin sen muistuttamaan perehdytysopasta siinä muodossa jossa, se tämän työn liitteissä on nähtävissä.

Perehdytysopas on jaettu kolmeen osioon helpottamaan sen hahmottamista ja käyttämistä. Varsinaisen lomakkeen liitteeksi on lisätty lyhyt saatekirje joka toimii ohjeistuksena perehdytyksen suunnitteluun ja varsinaisen lomakkeen tarkoituksenmukaiseen käyttöön. Lomake on suunniteltu tukemaan Makuuni Oy:n olemassa olevaa perehdytykseen liittyvää materiaalia, lomakkeen tärkein tehtävä on toimia tarkistuslistana ja suuntaviivoina perehdytyksen toteutumiseksi. Samalla lomake mahdollistaa myös tehokkaan omavalvonnan perehdytyksen toteutumisesta. Lomakkeen käyttö parhaimmillaan nopeuttaa perehdytystä ja antaa myyjälle paremmat valmiudet hoitaa tehtäviään itsenäisesti ja varmalla otteella. Kun lomakkeen kaikki asiat on käsitelty ja työhönopastus on niin sanotusti valmis, saa työntekijä todistuksen tästä. Todistuksen tarkoituksena on parantaa työntekijän motivaatiota ja keskittymistä koko opastuksen ajan.

Lomakkeen ensimmäinen osio keskittyy yrityksen ja työtilojen esittelyyn. Lisäksi ensimmäisen osion sisällöksi on lisätty kaikki palkkaukseen ja työsopimukseen liittyvät käsiteltävät asiat. Ratkaisun syynä toimii ajatus ensimmäisen työpäivän tehtä-

västä toimia enemmänkin työhön ja työpaikkaan tutustumisena kuin varsinaisena harjoittelu päivänä. Riippuen perehdyttäjän omasta suunnitelmasta ja perehdytettävän valmiuksista sekä perehdytyspäivien kestosta ensimmäinen osio on mahdollista liittää suoraan työhön oppimisen aloitukseen.

Seuraavat osiot keskittyvät pääasiassa työtehtäviin opastamiseen. Lomakkeen Osio 2 keskittyy kassatyöskentelyyn ja palveluun kokonaisuutena. Osio on suunniteltu toteutettavaksi osittain ensimmäisen perehdytyspäivän yhteydessä, osittain myöhemmin. Makuunin käytössä oleva Profix järjestelmä on joustava ja monipuolinen mutta myös erittäin haastava kokemattomalle käyttäjälle, tästä johtuen Osio 2 on jaettu kassatoimintojen osalta kahtia. Perustoimintojen tulisi olla käyttäjällä jokseenkin hallinnassa ennen kuin siirtymä erikoistoimintoihin toteutetaan.

Kolmas ja viimeinen oppaan osio keskittyy ilt- ja aamuvuoron tehtäviin. Vuorojen sisältö eroaa toisistaan huomattavasti eivätkä niihin liittyviä toimia ole järkevää yhdistää. Aamuvuoron painopiste on liikkeen valmistelussa, iltavuoron taas liikkeen sulkemisessa. Suurin osa siivous ja järjestely toimista koskevat aamuvuoroa, suurin osa rahaan ja tilityksiin liittyvistä iltavuoroa. Kolmas osio on suunniteltu toteutettavaksi joko erillisinä osioina tai toisen osion yhteydessä.

Lopullisen perehdytyslomakkeen jako ja muotoilu pohjautuvat seuraaviin perusteisiin: Joustavuus, helppokäyttöisyys ja johdonmukaisuus. Riippuen perehdytyksen järjestelyyn liittyvistä tekijöistä luonnollista käsittelyjärjestystä on mahdollista nähdä ennalta. Jaottelu pienempiin kokonaisuuksiin antaa kuitenkin perehdytyksentoteuttajalle mahdollisuuden luoda selkeä suunnitelma varsinaisen prosessin etenemiselle.

8 YHTEENVETO

Työn tavoitteena oli luoda helposti lähestyttävät työkalut myyntityön kehitykselle sekä uuden työntekijän perehdytykselle. Työn lopputuloksena syntyneet myyjän opas ja perehdytysopas luotiin ajatellen elokuvavuokrauksen ja Makuuni Oy:n liiketoi-

minnan jatkuvasti läpikäymää muutosta. Näistä tekijöistä johtuen sisältö luotiin mahdollisimman ajattomaksi ja helposti muokattavaksi. Ulkoasuksi valikoitui melko askeettinen graafinen muoto, tähän päätökseen tulin pelkästään muokattavuuden ja tulostuksen helpottamisesta johtuen.

Makuuni Oy:n Nokian liike toimi ja toimii edelleen päällimmäisenä testi alustana näille uusille työkaluille. Liikkeen sijainti ja avoin kommunikaatio mahdollistavat omalta osaltani kehitystyön eteenpäin viemisen vielä tämän työn palautuksen jälkeen. Sisältö on muodostettu yhteistyössä yrityksen henkilöstön kanssa ja tätä yhteistyötä tullaan tarvittaessa jatkamaan vielä työn valmistumisen jälkeen.

Pitkitetyn ja monimutkaisen myyjän oppaan tai perehdytyskansion sijasta päädyin käyttämiini malleihin jo pelkästään niiden kohderyhmien kokemattomuudesta johtuen. Ohjeistusten ei ole tarkoitus lisätä työtä vaan helpottaa jo olemassa olevien työkalujen käyttöä. Sekä perehdytyslomaketta että myyjän opasta tulisi ajatella lisä-osina olemassa oleville käytännöille. Niiden tarkoitus on vain ja ainoastaan nopeuttaa sekä tarkentaa uusien työntekijöiden perehdyttämistä sekä sopeutumista ja helpottaa vastuumyyjien työtä perehdytystä suunniteltaessa.

Opinnäytetyöongelma rakentui seuraavien kysymysten ympärille:

- Miten Makuuni Oy:ssä voidaan kehittää palvelua?
- Miten palvelusta voidaan luoda pääkilpailukeino?
- Miten asiakastyytyväisyys muodostuu?
- Millaiset ohjeistukset palvelisivat yrityksen tarpeita paremmin?
- Miten työntekijät ja myyjät perehdytetään paremmin työhönsä?

Luomani myyjän opas ja perehdytyslomake toimivat osaltaan vastauksena näihin kysymyksiin. Pääkohdat tässä työssä ovat palvelunkehitys, asiakastyytyväisyys ja ohjeistus sekä perehdytys. Teoriaosuudessa käsitelty materiaali toi esiin selkeästi kaikkien näiden tekijöiden yhteenkuuluvuuden. Henkilöstön täytyy hallita työnsä pystyäkseen toimimaan tehokkaasti.

Henkilöstön koulutus ja myyntityönkehitys ovat vastauksena siihen miten palvelua voidaan kehittää ja miten palvelusta voidaan luoda pääkilpailukeino. Parannettu perehdytysprosessi ja myyjän oppaan mukanaan tuomat uudet mahdollisuudet auttavat näiden tavoitteiden saavuttamisessa. Ohjeistuksina ne ovat yksinkertaisia ja helppoja lisätä jo olemassa olevien ohjeiden lisäksi. Paranneltu perehdytysohjeistus mahdollistaa entistä paremman laadun tarkkailun ja voi muilta osin hyvin toteutetun perehdytyksen kanssa toimia tehokkaana perehdytysprosessin kehittäjänä.

Koen sekä myyjän oppaan että perehdytyslomakkeen toimivan esimerkkeinä helposti lähestyttävistä ja käyttäjäystävällisistä oheistuksista. Niiden tehtävä on toimia työtä helpottavina avustavina työvälineinä. Sisältönsä puolesta myyjänoppaan on tarkoitus auttaa myyjää luomaan miellyttävämpi palvelukokemus asiakkaalle, se vastaa sisältönsä puolesta yleisimpiin omakohtaisesti koettuihin ja teoriasta poimittuihin ongelmiin asiakaspalvelussa. Palvelun merkityksen korostaminen lähtee asiakastyytyväisyyteen tapahtuvista panostuksista.

Aloittaessani tämän työn tekemisen, näkemykseni sen suunnasta ja toteutuksesta erosivat huomattavasti lopputuloksesta. Tavoitteeksi hahmottui täysivaltaisen opastuksen ja perehdytyksen reformin sijasta olemassa olevien ohjeistusten ja toiminta tapojen selkiinnyttäminen. Viimevuosina laajaa muutosta läpikäynyt toimiala elää ja hengittää sen palveluntason mukaan, näin ollen koin tämän työn olemassa olon hyödylliseksi. Tämä työ toimii myös yhteenvetona kaikesta siitä mitä uudenaallon myyntityöstä olen lukenut. Fokuksen siirtyessä puhtaasti tuotevetoisesta myynnistä kohti entistä palvelupainotteisempaa kokonaisuutta yrityksiä tulisi pyrkiä valjastamaan henkilöstönsä täydet voimavarat käyttöön kaikin keinoin.

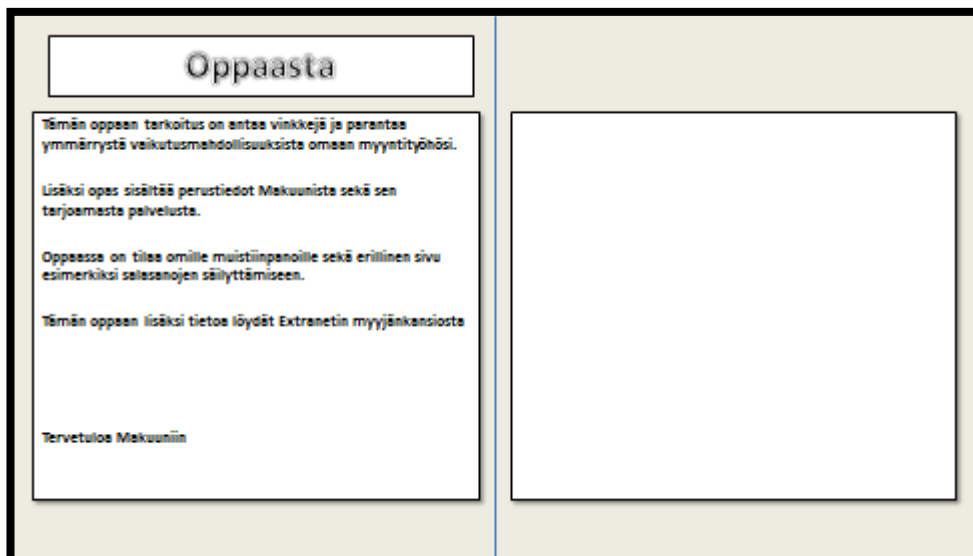
Pyrkimyksenäni oli tuottaa uusia välineitä jotka mahdollistavat myyntityön kehittämisen ei pelkästään yrityksen näkökulmasta mutta myös henkilöstön kannalta. Mitä paremmin me hallitsemme työmme, sitä tyytyväisempiä me olemme sitä tehdessämme. Ketjulta tullut ehdotus perehdytyslomakkeeseen liitettävästä ”tutkintotodistuksesta” toimii loistavana esimerkkinä pienten asioiden merkityksestä. Käytännössä uusi työntekijä palkitaan perehdytyksestä suoriutumisesta ja samalla annetaan positiivinen aloitus varsinaisen työlle.

Koen onnistuneeni asettamassani tavoitteessa. Myyjän opas ja perehdytyslomake ovat molemmat työvälineitä joiden käyttö ja jalostaminen voivat auttaa luomaan paremman palvelukokonaisuuden. Tämän työn tekoprosessin yhtenä merkityksenä oli pyrkiä luomaan sen tyyppinen ohjeistus että se on mahdollista muokata soveltuvaksi käytännössä mille alalle tahansa. Tarkoitukseni ei ole jättää asiaa tähän pisteeseen, aion sitoutua näiden työkalujen kehitystyöhön vielä tämän julkaisun jälkeenkin. Todellista toimivuutta ei voi vielä todeta näin lyhyellä aikavälillä, mutta pohja oletuksena työ täyttää siihen kohdistetut odotukset.

LÄHTEET:

- Aarnikoivu, H. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Kamari Oy
- Bergström, S. Leppänen, A. 2003 Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Joutsenkunnas, T. Heikurainen, P. 1999. Esimiehenä palveluyrityksessä. Porvoo: WSOY
- Kokonaho, T. 2011. Myynnin ajokortti. Helsinki: Kauppakamari
- Kuluttajavirasto www-sivut. viitattu 10.5.2014. <http://www2.kuluttajavirasto.fi/>
- Lankinen, P. Miettinen, A. Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – Hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Talentum Oy
- Lepola, R. Pulkkinen, I. 1998. Optio Asiakaspalvelu. Helsinki: WSOY
- Pesonen, A. Lehtonen, J. Toskala, A. 2002. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Rope, T. 2003. Onnistu Myynnissä. Helsinki: WSOY
- Rope, T. Pöllänen, J. Asiakastyytyväisyys Johtaminen. 1995. Helsinki: WSOY
- Rubanovitsch, M. Aalto E. 2013. Myy enemmän, Myy paremmin.
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita prima
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2008. Liiketoimintaosaaminen, menestyvän liiketoiminnan perusta. Helsinki: Edita
- Vuorio, P. 2008. Myyntitaidon Käsikirja. Helsinki: Yrityskirjat Oy

LIITTEET:



Yleistä

Jokainen asiakas ansaitsee parhaan mahdollisen palvelun jokaisella käynnillään.

Jokainen asiakas on erilainen, tästä syystä pyri mukautumaan asiakaspalvelutilanne asiakkaan mukaiseksi.

Muista edustavasi Makuunin kokonaisuudessaan työaikana – Sinä olet linkki yrityksen ja asiakkaan välillä

Ongelmia tulee aina. Muista näissä tilanteissa kuitenkin se että asiakas on aina asiakas, oli hän kuinka väärässä tahansa.

! Asiakaspalvelun laamala pohjimmiltaan tärkeintä on osanne.

Liikkeen lähin esimies on aina liikkeen vastuumyyjä. Viestintä ketjulle ja asiakaspalautteiden käsittely tapahtuu hänen kauttansa.

Älä luovuta henkilökunnan tai vastuumyyjän tietoja asiakkaille. Yhteydenoton ollessa tarpeellista ota asiakkaan tiedot ylös ja välitä tieto vastuumyyjälle.

Huolehdiathan aina asiakkaan henkilöllisyyden varmentamisesta vuokraustilanteesta. Vuokraustiedot ovat henkilökohtaiset.

Tervetuloa Makuuniin

Perustietoja Makuunista

Perustettu 1985
Nyky muodossaan toiminut vuodesta 2006
Ketjulle on noin 70 liikettä ympäri Suomen.

Toimitusjohtaja - Hans Ehrnrooth

Kehitysjohtaja - Tero Kumela

Liikepaikat ja henkilöstö - Juha Parkkinen

Ketjupäällikkö - Sari Helminen

Talous - Päivi Jormalainen

IT - Jussi Linnala

Sähköposti muodossa Etunimi.sukunimi@makuuni.fi

Toimiala:

Elokuvien vuokraus ja myynti sekä oheistuotteiden (irtokarkit, juomat, snacks jne.) myynti

Liikeidea:

- Makuuni tarjoaa viihdettä jännitystä mielihyvää ja palvelua myöhään iltaan.

Asiakaslupaus:

- Makuuni tuottaa asiakkailleen miellyttäviä elämyksiä heidän elämäänsä

Arvot:

- Asiakaslähtöisyys, Perhekeskeisyys, Saatavuus

Käytännön vinkkejä

Pyri olemaan aina tietoinen asiakkaan kannalta oleellisista tiedoista.

- Uutuudet ja tulevat elokuvat -> Makuunin www-sivut

Asiakas ei aina tiedä tarkalleen mitä hakee. Esimerkiksi www.imdb.com sisältää suurimman osan hakutyökaluja joihin kannattaa tutustua.

Älä pelkää kysyä mahdollisia lisätietoja (näyttelijä, ohjaaja, julkaisu-aika) jos et löydä asiakkaan hakemaa elokuvaa nimen perusteella.

Suomennokset ja vaihtoehtoiset englannin-kieliset nimet hankaloittavat usein elokuvan löytämistä.

*! - Itäin elokuvaa josta on kääpää ja rautak...
- Station Agent*

Seuraa myös elokuvateatteri julkaisuja, asiakkaat kysyvät usein vielä ilmestymättömiä elokuvia.

Google löytää vastauksen suurimpaan osaan kysymyksiä, on parempi käyttää heti vastauksen etsimiseen kuin sanoa välittömästi "En tiedä".

Vältä äärimmäisiä mielipiteitä asiakkaan kanssa keskusteltaessa, toisen mielitysten loukkaaminen ei ole hyvää palvelua.

Uutuudet, Oscar voittajat, kultti klassikot jne. kannattaa katsoa mahdollisuuksien mukaan. Henkilökunnalle elokuva vuokraukset ovat ilmaisia syystä.

Hyvä myyjä

Asiakaspalvelutyössä tärkeintä on asiakkaan kunnioittaminen.

Vältä siis ainakin seuraavia:

Älä näpertele puhelinta tai tietokonetta asiakkaiden läsnä ollessa – Olet tällöin vaikeammin lähestyttävä ja vaikutat välinpitämättömältä

Älä poistu liikkeestä (esim. tupakointi) asiakkaiden läsnä ollessa.

Vältä ylimääräistä seurustelu kavereiden tai poika-/tyttöystävän kanssa työaikana.

Iloisella asenteella ja hymyillä pääsee pitkälle. Positiivinen palvelu toimii asiakkaan kannustajana tulevaisuuden käyntikierroille. Muista pitää asiakas etuvuorolla.

Asiakaskohtaaminen

Ole ulkoiselta olemukseltasi "palvelukelpoinen"

Osoita että olet huomannut asiakkaan saapumisen

Osoita eleilläsi että olet valmis palvelemaan

Jos joudut keskeyttämään muun työn asiakkaan saapuessa - **Älä** tee asiakkaasta syyllistä

Pyyri henkilökohtaiseen keskusteluun avukseen

Aloita avoimilla kysymyksillä, jos asiakas ei ilmaise täsmällisesti mitä haluaa.

Asiakkaan vuokraushistoria helpottaa keskustelun avaamista, jos mahdollista selvitä, mistä elokuvista asiakas pitää.

Erilaisia tapoja suositella elokuvia:

- Olen itse nähnyt elokuvan...
- Muut asiakkaat ovat suositelleet...
- Elokuva on saanut hyviä arvosteluja...
- Kansilehden perusteella voisin sanoa...

Näillä lauseilla voit varmistaa, ettei asiakas poistu tyhjin käsin.

Vinkki: Suositelun helpottamiseksi kerää itse tai työkaveriesi kanssa lista lempielokuvistanne esimerkiksi kategorioitain.

Asiakaskohtaaminen

Tervehdi aina asiakasta tämän saapuessa liikkeeseen.

Pyyri tarjoamaan apuasi mahdollisuuksien mukaan.

Muista suositella myynti. Vaikkei asiakkaan toivomaa elokuvaa löytyisi tarjoa vaihtoehtoa, jokainen asiakas joka ei poistu tyhjin käsin on pieni voitto.

Palvellessasi asiakasta muista katsekontakti ja selkeä puhe. Ole mieluummin ärsyttävän ystävällinen kuin töykeä.

Muista perus kohteliaisuus. Kiitos, olkaa hyvä, tervetuloa uudelleen.

Myyntiin näkökulmasta kohtaaminen voidaan jakaa seuraaviin perusvaiheisiin:

- I. Asiakaskontakti
Asiakkaan tervehtiminen ja avun tarjoaminen.
- II. Tarpeiden kartoitus
Selvitä mitä asiakas on tullut etsimään
- III. Myyntitilanne
Etsi asiakkaalle hänen hakemansa tuote, vastaava tuote tai vaihtoehtoisesti tarjoa omasta mielestäsi hyvää tuotetta.
- IV. Lisämyynti
Tarjoo asiakkaalle myyntielokuvia tai muita ohjelmatuotteita.
- V. Kaupanpäätäminen ja rahastus
Rahasta asiakas, kiitä ja toivota hänet tervetulleeksi uudelleen.

<h2>Lisämyynti</h2>	
<p>Kampanjat/Tarjoukset</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tärkeistä aina voimassaolevat tarjoukset - Esitä tarjousten tuomat mahdolliset lisäedut asiakkaalle (esim. mässy-leffä mahdollistaa parhaimmillaan 500g karkin lisämyynnin tai vuokrauksen) <p>Elokuvapaketit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asiakkaan tiedustellessa lisävuorokausia lainalleen: Tarjoa viikkopakettia - Paketti tuo asiakkaan vuokraukselle helposti lisäarvoa. Esimerkiksi: Yksi elokuva lisää – Kuusi vuorokautta lisää. - Jos asiakas ei osaa päättää kahden elokuvan väliltä – Myy molemmat kahdeksi päiväksi. 	<p>Oheistuotteet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tunne makeisvalikoimasi, näin löydät helpommin esimerkiksi gluteenittomat tuotteet. - Auta asiakasta tekemään hienot makeislahjat esimerkiksi tarjoamalla sellofaanipussia. - Keskitä lisämyynti - Huomioi lyhyellä päivävksellä olevat tuotteet - Mainosta uutuus tuotteita.

<h2>Itsensä kehittäminen</h2>	
<p>Helpoin tapa oppia myyntityö on sen tekeminen. Ole aidosti kiinnostunut työstäsi ja pyri tekemään sen niin hyvin kuin voit, nauti työstäsi ja haasta itsesi.</p> <p>Yritä oppia tuntemaan asiakkaasi, palvelutyö on sitä helpompaa mitä paremmin tiedät mitä asiakas haluaa.</p> <p>Henkilökohtainen palvelu (muistat asiakkaan nimen, kysyt mielipidettä edellisestä vuokrauksesta jne.) on harvinaisuudestaan johtuen arvokasta, pyri tuntemaan ainakin vakioasiakkaat.</p> <p>Persoonallista palvelua tai huumoria ei ole kielletty, päinvastoin. Uskalla olla oma itsesi työssäsi.</p>	<div style="border: 1px solid black; height: 150px; width: 100%;"></div>

<h2>Tarpeellisia tietoja</h2>	
<p><u>Varmistathan seuraavien saannin esimieheltäsi:</u></p> <p>Avaimet Työpöytä</p> <p>Ovi/Hälytysjärjestelmän koodit</p> <p>Käyttäjätunnukset: Aikajana Kassa Extranet Western Union Lippuagentti</p>	<div style="border: 1px solid black; height: 150px; width: 100%;"></div>

Ideoita, muistiinpanoja muuta...

Seuraavat muutama aikeama soveltuvat hyvin esimerkiksi palaveria varten tehtäville muistiinpanoille.

Empty box for notes.

Empty box for notes.

YRITYS ESITTELY JA TARPEELLISET TIEDOT	PEREHDYTYS OSIO I			
	Suoritettu	Tarkastettu	Päiväys	Lisäkysymykset
Yrityksen toiminta/Organisaatio esittely:				
Yrityksen palvelu- ja liikeidea				
Asiakaslupaus				
Toimipisteet				
Johto, esimiehet				
Liiketilän esittely:				
Henkilökunnan tilat				
WC tilat				
Siivouskomero				
Pesupaikka				
Mahdolliset varastotilat				
Poistumistiet				
Toiminnan esittely:				
Henkilöstöön kohdistuvat odotukset				
Yrityksen arvot				
Työasu				
Olemus ja käytöstavat				
Huolellisuus rahojenkäsitelyssä				
Vaihteluvallisuus				
Työtehtävät ja niiden hoitaminen				
Työaika ja työvuorot:				
Työvuorolista				
Koeaika				
Lomat ja poissaolot				
Poissaolo ilmoitus				
Aikajana ja sen käyttö				
Palkka ja lisät:				
Palkkaus				
Sairaslomakorvaus ja sen poikkeukset				
Lisät				
Verokortti				
Luontaisedut				
Perehdytyksen osio I suoritettu:				
	pvm			perehdyttäjä

TYÖHÖNOPASTUS Peruskäytännöt

PEREHDYTYS OSIO II

	Suoritettu	Tarkastettu	Päiväys	Lisäkysymykset
Peruskassatoiminnot:				
Kassaan kirjautuminen				
Myynti (viivakoodilla, pikakoodilla)				
Maksuvälineet (Pankki, Laskutus, Lahjakortit)				
Asiakastietojenhaku				
Uuden asiakkaan perustaminen				
Vuokraus (Alennukset ja tarjoukset)				
Elokuvien palautus (levyn tarkistus, maksut)				
Erikoistoiminnot:				
Tuoteselaus/varastosaldot				
Kuittien selailu				
Kuitinperuutus				
Hyvityskuitti				
Asiakkaan vuokraushistoria				
Toimintaongelmatilanteissa				
Varakassan käyttö				
Ulkopuoliset palvelut:				
Western Union				
WU ulosmyynti				
WU vastaanotto				
Lippuagentti				
Työaika ja työvuorot:				
Työvuorolista				
Koeaika				
Lomat ja poissaolot				
Poissaolo ilmoitus				
Aikajana ja sen käyttö				
Palkka ja lisät:				
Ongelmatilanteet:				
Reklamaatio				
Hyvityskäytännöt				
Uhkaavat tilanteet				
Toimintatavat				
Perehdytyksen osio II suoritettu:				
	pvm			perehdyttäjä

TYÖHÖNOPASTUS Aamu/Iltavuoro		PEREHDYTYS OSIO III		
	Suoritettu	Tarkastettu	Päiväys	Lisäkysymykset
Aamuvuoro				
Hälytyslaitteiden poiskytkentä				
Päivittäiset siivoustoimet				
Tarvittavien laitteiden käynnistys				
Eiilisen tilityksen tarkastus				
kassan käynnistys				
Sähköpostin luku				
Karkkiosaston huolto				
Karkkiosaston siisteyden ylläpito:				
kauhojen vaihto, kansien kiillotus, vetarien alusten lakaisu jne.				
Muiden tuotteiden esillepano/järjestely				
Iltavuoro				
Pohjakassan laskeminen				
Kassatilitys				
Pankkiinviendi lomakkeen täyttö				
Extranetin raportin täyttö				
Kassan ja laitteiden sammutus				
Perehdytyksen osio III suoritettu: _____				
	pvm			perehdyttäjä

<http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2014060411697>

PEREHDYTTÄMINEN

Yleistä

AINA uuden työntekijän palkkaamista seuraa perehdytys. Perehdytysjakson aikana on tarkoitus esitellä työntekijälle työpaikka ja muu henkilökunta ja tietenkin opastaa uusi työntekijä hänen työtehtäviinsä. Onnistuneen perehdytyksen myötä työntekijä hallitsee työtehtävänsä ja osaa soveltaa niissä käytettävää tietoa myös poikkeustilanteissa.

Perehdytysaika voi kestää vaihtelevasti kolmesta viiteen työvuoroon, riippuen työntekijän aiemmasta työkokemuksesta. Vastuuhenkilö arvioi ensimmäisen vuoron perusteella harjoitteluvuorojen määrän.

Lomakkeen käyttö

Tämän perehdytyslomakkeen tarkoitus on helpottaa vastuunmyyjän ja muiden myyjien työtä uuden työntekijän perehdytyksessä. Lomakkeessa on yhteensä kolme osiota, joihin merkataan suoritus ajankohta ja tarvittavat lisäkysymykset. Tämä mahdollistaa sen, että kaikki tarpeelliset asiat muistetaan opettaa ja toisaalta se antaa mahdollisuuden palata käsittelemään uudelle työntekijälle vaikeaksi osoittautuneita asioita.

Osio I sisältää kaikki ne asiat, mitkä liittyvät työpaikan ja yrityksen esittelyyn. Tässä lomakkeessa on myös tietyt asiat liittyen työsuhteeseen ja työlakiin. Ensimmäinen lomake tulisi käsitellä heti ensimmäisen työvuoron alussa. Lisätietoa näihin kohtiin liittyen löytyy Makuunin extranetin vastuunmyyjä kansiosta.

Osio II ja III keskittyvät pääasiassa työtehtäviin opastamiseen. Tämän osion asioiden opastus aloitetaan heti kun osio I ollaan saatu käsiteltyä kokonaisuudessaan. Ensimmäisen työvuoron aikana on hyvä jättää hankalat erikoistoiminnot käsittelemättä ja panostaa perustoimien oppimiseen. Osio II:n käsittelyä on hyvä jatkaa toisen harjoitteluvuoron alussa. On suositeltavaa, että poikkeustilanteet ja erikoistoimintojen esittely jaettaisiin tasaisesti koko työvuorolle, jotta jokaisen oppimiseen olisi käytettävissä tarpeeksi aikaa.

Perehdytyksen suunnittelu

Jokainen Makuunin toimipiste on hiukan erilainen tarjonnaltaan tai asiakaskunnaltaan, mikä on hyvä huomioida perehdytyksessä. Vastuunmyyjän kannattaa huomioida tämä työtehtävien painotuksessa ja ajassa mikä niiden käsittelyyn käytetään.

Yleensä työntekijän ensimmäinen päivä kuluu lähinnä hämmentymiseen ja jännittymiseen, miksi olisi hyvä että ensimmäinen työvuoro ei kestäisi yli viittä tuntia. Muutenkin harjoitteluvuorojen pituudeksi sopiva mitta on noin kuusi tuntia. Harjoitteluvuoroihin tulisi sisällyttää sekä aamu että iltavuoro, jotta kaikki työtehtävät saataisiin opetettua.