

Puhelinmyynnin parantaminen. Kehittämistyö Lekolar Oy:lle ja muille alan yrityksille

Kirsi Koivunen

Kirsi Koivunen

Opinnäytetyö

2016



Tekijä Kirsi Koivunen	Aloitusvuosi 2011
Raportin nimi Kehittämistyö puhelinmyynnin parantamiseksi Lekolar Oy:lle ja muille alan yrityksille	Sivu- ja liitesivumäärä 61+19
Ohjaaja Vesa Heikkinen	
<p>Opinnäytetyön aiheena on puhelinmyynnin kehittäminen. Vertailtavana on kaksi erityyppistä yritystä, Lekolar Oy ja Prico Marketing Oy. Lekolar Oy:n Telesales-osaston toiminnan tehostaminen asiakaspalvelun parantamiseksi oli yksi pääsivistä tämän kehittämistyön tekemisessä. Prico Marketing Oy puolestaan harjoittaa puhtaasti puhelinmyyntiä suoraan kuluttajille.</p> <p>Lekolarin kohderyhmänä ovat päiväkotien ja koulujen päättäjät, lapset sekä heidän vanhempansa. Kohderyhmä on siis varsin rajattu. Prico Marketing Oy:n kohderyhmä koostuu tavallisista ihmisistä ikään, sukupuoleen tai etniseen taustaan katsomatta. Työn tarkoituksena on laatia palveluyrityksille Webropol -kysely, joka auttaa yrityksiä selvittämään asiakastyytyväisyyttä ja organisaation vuorovaikutteisuutta kyselyn avulla. Kyselyn rinnalla tehtiin myös haastattelut 20 satunnaisesti valitulle henkilölle. Kysymykset noudattivat pääosin lopullista Webropol -kyselyä avoimina kysymyksinä.</p> <p>Työssä keskitytään asiakaspalvelun luonteeseen nykypäivänä, palvelun laatuun ja asiakaskokemukseen. Webropol -kysely testattiin ja vastaukset analysoitiin ja julkaistiin nimettöminä opinnäytetyön esityksessä. Tässä työssä menetelminä käytettiin havainnointia kirjoittajan työpaikalla, haastatteluja sekä Webropol -kyselyä. Työssä hyödynnetään myös kirjoittajan omaa ammattitaitoa ja työkokemusta asiakaspalvelusta.</p> <p>Opinnäytetyön rakentaminen aloitettiin haastatteluilla. Kysymysten pohjana käytettiin Lekolar Oy:n HR -osaston esimiehen kanssa yhteistyössä laadittuja kysymyksiä. Haastattelut analysoitiin ja tulokset kirjattiin ylös. Haastattelujen tueksi kerättiin tietoa eri lähteistä asiakaspalvelun luonteesta, viestinnän laadusta, asiakaskohtaamisesta sekä asiakastilanteesta puhelinmyynnissä. Kehittämistyö laadittiin syksyn 2015 ja syksyn 2016 välisenä aikana.</p> <p>Työn lopputuloksena laadittiin varsinainen Webropol -lomake eri palveluyritysten käyttöön. Webropol -sovellus osoittautui varsin käyttökelpoiseksi ja helpoksi laatia kokemattomallekin tietokoneen käyttäjälle.</p>	
Asiasanat Puhelinmyynti, Webropol-kysely, palvelun laatu, asiakaskohtaaminen, asiakasprosessi	

Master of Hospitality Management

Authors Kirsi Koivunen	Year of entry 2011
The title of thesis DEVELOPING TELESales WORK FOR LEKOLAR OY AND OTHER TELESales COMPANIES	Number of pages and appendices 61+19
Supervisor(s) Vesa Heikkinen	
<p>The subject of this thesis is the development of Telesales. Two different kinds of enterprises, Lekolar Oy and Prico Marketing Oy, are compared. One of the main reasons for the thesis is to increase the performance and effectiveness of the service in Lekolar Oy. Prico Marketing Oy operates only with Telesales directly to the consumers. The target groups of Lekolar Oy are nursery school managers and other school policymakers, children and their parents. The focus group is quite limited. The target group of Prico Marketing Oy consists of ordinary people regardless of age, gender or ethnic background. The purpose of the thesis is to formulate a Webropol Survey for contractors which could help companies research customer satisfaction and interactivity in the company through inquiries. Along with the inquiries, there was also an interview for twenty randomly chosen people. The questions mainly focused on the final Webropol form using open-ended questions.</p> <p>The focus of the thesis is to highlight the features of the current client service, service quality and customer experience. The Survey was aimed at seven people, in the form of a test. The answers were analyzed and published anonymously in the presentation of the thesis. The methods were overseen at the writer's workplace and the interviews and Webropol Survey were done later. The thesis also examines the working experience of the writer and the professional skills within customer service.</p> <p>The thesis began with interviews. The base of the questions was made in co-operation with the head of the human resources department of Lekolar Oy. The audition was analyzed and the results were registered. The interviews gathered knowledge about customer service habits, the quality of communication, customer encounters and customer situations in Telesales. Different types of sources were used. The thesis was made between autumn 2015 and autumn 2016. The final achievement was the Webropol Survey for customer service companies, which is easy to operate, even for inexperienced computer users.</p>	
Key words Telesales, Webropol Survey, service quality, customer encounter, customer process	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Taustatekijät ja tehtäväksianto	1
1.2	Tavoitteet, menetelmät ja tutkimusprosessi.....	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne ja hyödyt	3
2	Lekolar Oy:n yritysesitys.....	5
2.1	Lekolarin toimintaperiaatteet.....	5
2.1.1	Lekolarin kohderyhmät.....	7
2.1.2	Lekolar Oy:n toimintaympäristö	7
2.1.3	Lekolar Oy:n asiakasprosessi	9
2.1.4	Lekolar Oy:n asiakaslähtöisyys.....	14
2.2	Miksi tutkimustyötä tarvitaan	15
2.3	Prico Marketing Oy:n yritysesitys ja toimintaperiaatteita	15
3	Asiakaspalvelun kehittäminen	18
3.1	Asiakaspalvelusta asiakaskokemukseksi	18
3.2	Palvelutapahtuma ja asiakaskohtaaminen.....	21
3.3	Asiakaspalvelun tulevaisuus	22
4	Palvelun laadun kehittäminen.....	25
4.1	Julkisen hallinnon palvelun laadun ongelmakohtia.....	25
4.2	Palvelun laadun mittareita ja MANIA -hanke	26
4.3	Viestinnän laatu	28
4.4	Erottuminen kilpailijoista	30
5	Puhelinmyynti eli telemarkkinointi	32
5.1	Puhelinmyyjän työ ja osaaminen	32
5.2	Asiakastilanne puhelinmyynnissä	35
5.3	Ideoita puhelinmyynnin kehittämiseksi.....	37
6	Kehittämistyön tavoitteet ja menetelmät	41
6.1	Tutkimusmenetelmät.....	41
6.2	Webropolin esittely	42
7	Kyselyiden ja haastatteluiden tulokset.....	45
7.1	Prico Marketing Oy:n puhelinkyselyn tulokset	46

7.2	Asiakastyytyväisyyden esikysely haastatteluin	46
7.3	Haastatteluiden tulokset	47
7.4	Webropol -kyselyn tulokset	50
8	Yhteenveto ja pohdinta	53
8.1	Yhteenveto	53
8.2	Puhelinmyynnin kehittäminen	53
8.3	Webropol työkaluna Lekolar Oy:ssä.....	55
8.4	Kyselyn tulosten luotettavuuden tarkastelu	56
8.5	Oma kokemus Webropol -kyselystä	56
	Lähteet.....	58
	Liitteet.....	62
	Liite 1.Esihaastattelulomake	62
	Liite 2. Webropol -lomake.	63
	Liite 3. Webropol-Kohti parempia kyselyitä. (Ari Porkka/Webropol Oy, 2016.).....	65
	Liite 4. Webropol-Ostajan opas. (Ari Porkka/Webropol Oy, 2016.)	65

1 Johdanto

Puhelinmyynnillä on huono maine, vaikka siinä myyjä voi antaa asiakkaalle tarvittavaa lisätietoa tuotteesta, se on asiakkaalle helppoa ostamista ja asiakaspalvelija voi omalla ammattitaidollaan luoda kestäviä asiakassuhteita oikeilla myyntitekniikoilla. Syvään juurtunut negatiivinen ennakkokäsitys puhelinmyynnistä vaikeuttaa asiakaskontaktin saamista niin puhelimesta kuin esimerkiksi suoramarkkinoinnissa.

Tässä opinnäytetyössä vertaillaan Lekolar Oy:n lisäksi toista puhelinmyyntiyritystä Prico Marketing Osakeyhtiötä ja näiden kahden organisaation käyttämiä toimintamalleja telemarkkinoinnissa. Lekolar Oy toimii pääosin julkisella sektorilla ja asiakaspalvelussa on totuttu siihen, että asiakas ottaa itse yhteyttä, kun heille nousee tarve tilata jokin tiettyä tuotetta. Lekolarin asiakaspalveluun tuleekin päivittäin 50-60 puhelua sekä noin 30 sähköpostia.

Kehittämistyö sai alkunsa Lekolar Oy:n toimeksiannosta. He halusivat selvittää niin sanottujen inbound -puhelujen, toisin sanoen yritykseen tulevien asiakaspuhelujen, laatua asiakaspalvelussa. Samalla haluttiin yritykseen kehitettävän nopea kysely asiakastytyvyyden mittaamiseksi Webropol -kyselyn avulla. Aihe on tärkeä, koska toimintaympäristön muutokset vaativat jatkuvaa kehittymistä. Lekolarilla ei ole tietyvästi kartoitettu tai mitattu aikaisemmin asiakaslähtöisyyttä sähköisen kyselyn avulla. Siksi tämä kehittäminen tulee tarpeeseen.

1.1 Taustatekijät ja tehtäväksianto

Tarkoituksena on myös kehittää Lekolar Oy:n asiakastytyvyyden mittaamista sähköpostin käytössä. On tärkeää kartoittaa asiakkaiden saamaa palvelukokemusta ja palvelun laatua, jotta edellä mainittuja asioita voitaisiin kehittää ja huonoja käytäntöjä poistaa. Työssä pohditaan yleisemmin puhelinmyynnin asiakaspalvelun laatua sekä käytäntöjä omakohtaisen ammattitaidon kautta. Lisäksi tarkastellaan puhelinmyynnin myyntitilanteita ja mietitään erilaisia myyntitaktiikoita sekä asiakaspalvelijan puhelimesta tapahtuvaa myyntityötä.

Lekolar Oy:ssä alkoi vuonna 2015 pilottiohjelma, jossa toden teolla pyritään tehostamaan puhelinmyyntiä. Siksi asiakkaan saaman palvelun laadun mittaaminen on tärkeää edelleen. Pilottiohjelman tarkoituksena on tehostaa myyntiä erillisen Telesales-osaston avulla, joka päivittäin soittaa asiakkaalle tarkoituksenaan myydä tuotteita. Samalla jaetaan asiakkaalle tuotetietoutta sekä kehitetään pysyviä asiakassuhteita ja luodaan uusia. Lekolarin kehittämiskohteita ovat puhelinasiakaspalvelu, Telesales -osaston koko toiminta (sähköposti ja puhelinmyynti), kokonaiset projektitoimitukset uusien päiväkotien ja koulujen perustamishankkeissa sekä näiden asiakaskokemus ja -tyytyväisyys. Nähtiin, että asiakkaan saaman palvelun laadun mittaaminen olisi äärimmäisen tärkeää palvelujen kehittämiseksi ja myynnin edistämiseksi. Tämä kehittämistyö koskee pääosin Telesales -osastoa, jossa kirjoittaja itse työskenteli vuonna 2014-2015.

1.2 Tavoitteet, menetelmät ja tutkimusprosessi

Tämän kehittämistehtävän päätavoitteena on parantaa Lekolarin puhelinmyyntiä sekä sähköpostin asiakaspalvelua. Työssä analysoidaan puhelinmyynnin tehokkuutta, asiakastytyväisyyden parantamista sekä keinoja lisätä tuloksellisia puhelinkontakteja.

Työ aloitettiin tekemällä haastattelut 20 satunnaisesti valitulle henkilölle. Kysymykset laadittiin Lekolar Oy:n henkilöstövastaavan ohjeiden mukaan. Viidellä avoimella kysymyksellä pyrittiin selvittämään henkilön hyviä asiakaskokemuksia sekä sähköpostitse että puhelimitse. Haastattelukysymysten pohjalta laadittiin Webropol -kysely, jossa kysymykset tarkentuivat nopeammin valittaviksi monivalintaisiksi vaihtoehtoiksi. Näin sekä henkilökohtaiset haastattelut että sähköiset kyselyt täydensivät toisiaan. Valmis Webropol -kysely on sekä yrityksen työkalu mitattaessa asiakastytyväisyyttä, että tämän opinnäytetyön lopputuotos. Sähköistä lomaketta voi tarvittaessa lähettää usealle sadalle asiakkaalle samanaikaisesti tai yhdelle heti puhelinkontaktin jälkeen. Yritys analysoi vastaukset ja tekee näiden pohjalta tarvittavia parannuksia asiakaspalveluunsa. Puhelinmyyjä voi tehdä muutoksia omaan puhelurunkoonsa ja sähköpostiviesteihinsä. Webropol -kyselyn yksi tavoitteista on sen yleispätevyys muille asiakaspalveluyrityksille.

Myönteisen asiakaskokemuksen rakentaminen on yksi tämän työn keskeisistä ydinajatuksista. Lekolar Oy:n puhelinmyynnin asiakasprosessia on tarve analysoida, saako asiakas ratkaistua tyydyttävästi asiansa asiakaskohtamisessa. Tässä työssä selvitetään myös yleisesti yritysten ongelmana koettua hyvän asiakaspalvelun tunnusmerkkejä. Haaga-Helian Johtamisviestintä-, Service Design- ja tuotekehitys palveluissa sekä Palvelubrändin hallinta -opintokokonaisuudet tukivat tämän opinnäytetyön tekemistä.

1.3 Opinnäytetyön rakenne ja hyödyt

Opinnäytetyö koostuu kahdeksasta luvusta. Luvussa kaksi esitellään Lekolar Oy:n toimintaperiaatteita Suomessa, kohderyhmät, mistä elementeistä koostuvat yrityksen toimintaympäristö ja sidosryhmät sekä esitetään kaavion avulla Lekolar Oy:n asiakasprosessin kulku. Vertailtavana olevan Prico Marketing Oy:n yritysasettelu ja heidän toimintaperiaatteensa esitellään luvun viimeisessä osiossa. Luvussa kolme pohditaan asiakaspalvelun kehittämistä tulevaisuuden näkökulmasta yhä digitalisoituneemmassa yhteiskunnassa ja palvelutapahtuman luonteen muuttumisesta syvällisemmäksi asiakaskohtamiseksi. Palvelun laadun kehittämistä koskeva luku neljä tuo esille erilaisia palvelun laadun mittareita, joita palveluyritysten tulisi käyttää analysoidessaan asiakaspalvelunsa laatua. Luvussa viisi paneudutaan puhelinmyyntiin ja itse käytännön työhön omakohtaisen kokemuksen kautta. Tässä luvussa esitellään myös ideoita yritysten puhelinmyynnin kehittämiseksi. Luvussa kuusi käydään läpi tämän opinnäytetyön tutkimusmetodeita ja esitellään lyhyesti Webropol -sovellus. Toiseksi viimeisessä luvussa analysoidaan kyselyiden ja haastatteluiden tulokset. Viimeisessä luvussa pohditaan Webropol -kyselyn tulosten luotettavuutta ja sovelluksen käyttöä yrityksessä sekä mietitään keinoja myyjän työmotivaation ylläpitämiseksi esimerkiksi palkkausjärjestelmää muuttamalla.

Syksyn 2015 aikana tehtiin haastattelut ja analysoitiin vastaukset. Hankittiin tietoa asiakaskokemuksen rakentamisesta ja pohdittiin varsinaisen Webropol -lomakkeen tarkoituksenmukaisia kysymyksiä vastaamaan Lekolar Oy:n tarpeita. Syksyllä 2016 laadittiin lopullinen Webropol -kysely ja testattiin sen toimivuus pienellä ryhmällä. Samalla kirjoitettiin täydennyksiä opinnäytetyöhön. Työ valmistui vuoden 2016 syksyllä. Taustana ja innoittajana tälle työlle löytyy kirjoittajan omasta työhistoriasta pitkään asiakaspalvelun

parissa toimineena. Työkokemusta on sekä puhelinmyynnistä että kenttämyynnistä, joten tutkimustietoa saattoi hienosti peilata kirjoittajan omaan kokemukseen. Tulokset sinänsä eivät olleet kovin yllättäviä, mutta ne muistuttivat hyvin ihmisten erilaisuudesta ja lisääntyvästä asiakkaiden ostokäyttäytymisen muuttumisesta monikanavaisessa maailmassa. Halutaan yhä läpinäkyvämpää ja parempaa palvelua ammattitaitoiselta ja osaavalta myyjältä. Yritys hyötyy Webropolin käytöstä toiminnassaan voidessaan nopeasti selvittää esimerkiksi myynnissä ilmenneiden ongelmien ratkaisemista yhdessä markkinoinnin ja myynnin henkilöstön välisenä yhteistyönä. Webropolista tulee näin yksi yrityksen käytännön työkaluista myynnissä helppokäyttöisenä suuren kohderyhmän saavuttamiseksi.

2 Lekolar Oy:n yritysesittely

Lekolar-Printel Oy on ruotsalaisomisteinen pohjoismaalainen yritys. Sen pääkonttori sijaitsee eteläisessä Ruotsissa pienessä Osbyn kaupungissa Skånessa. Lekolarin juuret ulottuvat niinkin kauas kuin 1884, jolloin Ivar Bengtsson perusti leluyritys Brio AB: n. Vuonna 1971 Brio myi osan yrityksestä Procuritas -sijoitusyhtiölle. Lek & Lär -osastosta tuli näin Lekolar. Vuosien saatossa Lekolar on kasvanut mittavaksi pohjoismaalaiseksi organisaatioksi ja toimii tällä hetkellä Ruotsissa, Suomessa, Norjassa ja Tanskassa. Lekolar on koulujen ja päiväkotien pedagogisten apuvälineiden, kalusteiden, lelujen, sisustustarvikkeiden ja kulutustavaroiden markkinajohtaja Pohjoismaissa. Työntekijöitä on yhteensä yli 300 ja liikevaihto vuonna 2014 oli yhteensä 930 miljoonaa kruunua eli noin 106 miljoonaa euroa. Maaliskuussa 2007 Lekolar myytiin kansainväliselle sijoitusyhtiö 3i:lle. (Lekolar Oy, 2015). Liikeideana on tarjota työkaluja, jotka herättävät oppimisen halun lapsissa ja antavat heille mahdollisuuden menestyä. Seuraavassa kappaleessa esitellään Lekolar Oy:n liikeidea.

”Luomme lisäarvoa kouluille ja päiväkodeille kaikkialla Pohjoismaissa tarjoamalla toimivia ja edullisia tuotteita, työkaluja ja sisustustarvikkeita, joita ne tarvitsevat oppimisympäristöjensä käynnissä pitämiseen ja parantamiseen.” (Lekolar Oy 2015.)

Tässä työssä perusteellisemmän esittelyn saa Lekolar Oy, koska pitkälti heidän ehdotuksestaan tämä kehittämistyö on tehty. Vastapainoksi esitellään toisentyyppisen puhelinmyyntiyrityksen Prico Marketing Oy:n toimintaa.

2.1 Lekolarin toimintaperiaatteet

Lekolar Oy toimii julkisella sektorilla valtakunnallisesti. Myynti on jaettu Etelä- ja Pohjois-Suomeen. Suomen osaston myynti ja asiakaspalvelu sijaitsevat Helsingissä Pohjois-Haagassa. Koulujen ja päiväkotien tavarantoimittajayritykset Suomessa ovat varsin pieni ryhmä ja kilpailijoita Lekolarilla on vain muutama, joten isoja potentiaalisia haastajia ei juuri ole. Lekolarin tuotevalikoima on erittäin kattava ja koulu tai päiväkotivoi siis halutessaan kalustaa, sisustaa sekä hankkia kaiken tarvittavan oppimis- ja koulutus-

välineet samalta toimittajalta. Siksi on tärkeää tietää, mikäli johonkin päin Suomea avataan uusi koulu tai päiväkotia. Lekolarin on tiedettävä jo kuukausia etukäteen uusista kohteista, jotta osataan olla kilpailutuksessa mukana alusta lähtien. Telesales -osaston myyjät tiedustelevat puhelinkontaktin aikana mahdollisista uusista kohteista, koska saman alueen päiväkodit ovat yleensä tiiviissä yhteistyössä keskenään myös isojen asutuskeskittymien ulkopuolella. Päiväkodit tietävät myös hyvissä ajoin ennakkoon, mikäli ovat itse muuttamassa toisiin tiloihin. Myyntiedustajille annetaan liidit näistä uudiskohdeista. Päiväkodit kilpailuttavat tavarantoimittajat jo siinä vaiheessa, kun heillä on rakennuksen pohjapiirustukset valmiina.

Myyntiedustaja on yhteydessä päiväkodin johtajaan ja menee esittelemään paikan päälle tuotevalikoimaa ja pyrkii luomaan kestävästi asiakassuhteen. Tämä koskee siis uusia perustettavia kouluja ja päiväkoteja. Joskus koulu tai päiväkotia on itse yhteydessä Lekolarin asiakaspalveluun ja tilaa tuotteita kuvastosta tai verkkokaupasta. Toiminnan operatiivinen ydin on asiakaspalvelussa ja Telesales -osastossa, jonne tilaukset tulevat puhelimitse tai sähköpostilla. Yhä tärkeämmäksi on muodostunut Lekolarin myyntitiimin oma aktiivisuus myymisessä. Telesales -osaston 2015 kevään uudistuksessa Suomen koulut ja päiväkodit jaettiin niiden lapsiluvun mukaan tärkeysjärjestykseen. Edustajat saivat hoitaakseen yli 500 lapsen yksiköt ja Telesales -osasto sitä pienemmät kohteet. Tällä pyrittiin toiminnan tehostamiseen. Telesales -myyjät ottavat itse yhteyttä asiakkaisiin ja myyvät sesonkituotteita ja tarjouskampanjoita. Tarkoituksena on myös omien asiakkaiden sitouttaminen ja pysyvien asiakassuhteiden luominen.

Puhelinmyynti vaatii oikeaa ja aitoa vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Koska markkinat ovat kohdennettuja tiettyihin asiakasryhmiin, myyjän asenne ja profiili merkitsevät kaupan onnistumisessa paljon. Positiivista palautetta saatiin heti, kun tieto Telesales -osaston uudistuksista levisi päiväkotien johtajien keskuuteen. Asiakkaat kokevat kommunikoinnin ja yhteistyön helpottavan saman myyjän kanssa ja luottamus myyjään syntyy, joka puolestaan luo pitkiä asiakassuhteita. Miksi luopuisikaan tutusta ja hyväksi koetusta asiakaspalvelijasta? Tällaisen asiakassuhteen syntyminen on pitkälti kiinni yrityksen hyvästä maineesta ja myyjän ammattitaidosta.

2.1.1 Lekolarin kohderyhmät

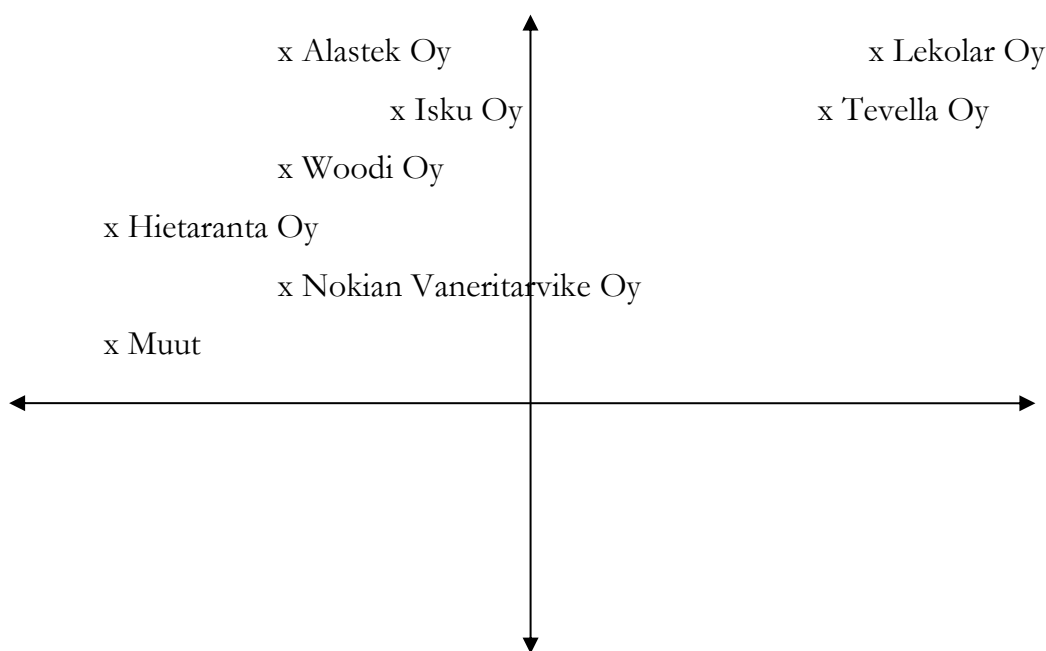
Kouluissa ostajat ovat usein rehtoreita tai aineopettajia, isommissa yksiköissä sihteerit tai nimetyt ostajat. Päiväkodinjohtajat ostavat usein yhteistyössä muun henkilökunnan kanssa. Kohderyhmä on siis varsin rajattu ja ehkäpä myös haavoittuvainen. Lekolarin maineella on suuri merkitys, koska päiväkodin johtajat ja koulujen rehtorit ovat tiiviissä yhteistyössä keskenään. Joskus kalusteista vastaa eri henkilö kuin esimerkiksi opetustarvikkeista tai päiväkodin leluista. Kouluihin tilataan isot toimitukset keväällä ja syksyllä. Samassa kuormassa menevät eri aineiden opettajien vihkot, liikuntavälineet, kankaat, pelit, opettajien kalenterit ja muut tarvikkeet. Päiväkodit tilaavat 2-4 kertaa vuodessa budjetin tai tarpeen mukaan. Lekolarilla kalusteiden ja opetustarvikkeiden myynnistä vastaavat eri henkilöt kuin leluista ja liikuntavälineistä. Suurin kalustevalmistaja Lekolarilla on suomalainen Alastek Oy. Jonkun verran kalusteita valmistetaan myös Virossa. Onneksi koulut ja päiväkodit arvostavat suomalaista valmistajaa. Pääosin asiakkaina ja tuotteiden käyttäjinä ovat siis peruskoulun lapset ja opettajat sekä päiväkotien henkilökunta ja lapset. Lukiot ja korkeakoulut ovat potentiaalisia tulevia asiakkaita.

2.1.2 Lekolar Oy:n toimintaympäristö

Rajattu toimintaympäristö sokeuttaa jossakin määrin myyntiä. Lekolarilla on totuttu siihen, että asiakas ottaa itse yhteyttä tarvitessaan tuotteita. Myyjien aktiivisuus laskee ja samoin tietysti myynti. Kuinka tarjota uusia tuotteita, laajentaa asiakaskuntaa, levittää tuotetietoutta ja pitää yllä myyntihenkisyttä ilman aktiivista asiakaskontaktointia?

Toimintaympäristöllä tarkoitetaan kaikkia niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan ulkopuolelta ja jotka yrityksen on otettava huomioon kaikessa toiminnassaan. Liiketoiminnan suunnittelussa toimintaympäristön tuntemus on tärkeä asia. Toimintaympäristö muodostuu muuan muassa seuraavista asioista: markkinat ja kysyntä, toimiala, väestötuntemus, kilpailu, yrityksen sidosryhmät, julkisen vallan toimenpiteet, tekniikan kehitys, vallitsevat arvot ja kansainvälinen ympäristö. Toimintaympäristöä tulkitsemalla voidaan hyödyntää uusia mahdollisuuksia ja välttää uhkia. (Yrityksen toimintaympäristö -perustietoa yrittäjälle 2015.)

Lekolarin toimintaympäristön muodostavat ainakin kilpailijat, henkilökunta, sidosryhmät kuten tavarantvalmistajat, kohderyhmät ja kansainvälinen ympäristö. Päiväkotien kalusteita Alastek Oy:n lisäksi valmistavat Suomessa ainakin Isku Oy, Kuopion Woodi Oy, Nokian Vaneritarvike Oy sekä Hietaranta Oy. Näistä Woodi Oy ja Alastek Oy ovat Lekolar Oy:n yhteistyökumppaneita kalusteiden valmistajina. Kaikki edellä mainitut yritykset ovat myös kilpailijoita kalusteiden osalta. Lekolar Oy:n tärkein ja isoin kilpailija on tamperelainen Tevella Oy, joka myy muitakin päiväkodin ja esiopetuksen tarvikkeita, kuten leluja, varhaisopetuksen tarvikkeita, liikuntavälineitä ja askartelutarvikkeita. Pienemmät yritykset valmistavat, tuovat maahan tai myyvät rajoitetusti päiväkotien leluja ja muita pientarvikkeita. Lekolar Oy on kuitenkin etulyöntiasemassa kilpailijoihinsa nähden kokonaisvaltaisen tuotevalikoimansa johdosta, koska he pystyvät kattavasti tarjoamaan asiakkaalle kaikki tarvittavat tuotteet itse rakennusta lukuun ottamatta.



X -akseli = tuotevalikoima

Y -akseli = erikoistuminen

Kuvio 1. Lekolar Oy:n kilpailija-analyysi

Yllä olevasta kuvioista ilmenee Lekolar Oy:n etulyöntiasema kilpailijoihinsa nähden. Tästäkin syystä yrityksessä on lähdetty voimakkaasti uudistumaan myynnin ja markkinoinnin alueella. Yrityksessä on henkilöstöhallinnon mukaan tuudittauduttu liikaa yrityksen hyvään maineeseen ja brändiin. Myynnin kehittäminen on jäänyt taka-alalle. Lekolar Oy:llä on kuitenkin laaja tuotevalikoima ja pohjoismainen organisaatiotuki takanaan.

Lekolar on mukana myös eettisessä liiketoiminnassa ISO 14001 ja ISO 9001- sertifikaatein (Lekolar 2015). Omassa CRS -politiikassaan (Common Reporting Standard), joka tarkoittaa automaattista finanssilitietojen vaihtamista, heillä on toimittajasopimuksiin sidotut kestävän kehityksen eettiset ja ympäristövastuulliset ”Lekolar Code on Conduct -toimintaohjeet” (Lekolar 2013). Verohallinnon 18.4.2016 julkaiseman tiedotteen mukaan CRS -raportointi vaikeuttaa veronkiertoa ja tehostaa verovalvontaa. Lekolarin ohjeissa määritellään tarkoin tuotteiden eettinen valmistus turvallisuus tärkeänä osatekijänä. Suurin osa tuotteiden käyttäjistä on lapsia, joten tämä on ensiarvoisen tärkeä tieto myös koulujen ja päiväkotien johtajille. Toimintaohjeet sisältävät ihmisoikeuksia, työoikeudellisia ja ympäristöasioita koskevia ohjeistuksia. Esimerkiksi syrjintä ja lapsityövoiman käyttö ei ole sallittua missään olosuhteissa. Ohjeiden seuranta tapahtuu dokumenttien saatua tietoa, tapaamisilla työpaikalla ja tarkastuksin tehtaissa. (Lekolar Oy 2015.) Se myös kuvastaa yrityksen arvoja ja mainetta. Toimintaympäristön jatkuvat muutokset asettavat yritykselle haasteita uudistua ja kehittää toimintaansa.

2.1.3 Lekolar Oy:n asiakasprosessi

Yrityksellä on valmiina asiakasrekisteri, johon on kerätty kaikki Suomen päiväkodit ja peruskoulut sekä osa lukioista kaupungeittain. Asiakaspalvelussa työskentelee viisi asiakaspalvelijaa ja Telesales -osastolla kaksi tai kolme, molemmissa tiiminvetäjät mukaan lukien. Asiakkaille lähtevät postitse vuosittain uudet, paksut tilaus- ja tuotekuvastot, joissa on kuvattu kuvin melkein kaikki tuotteet lukuun ottamatta koko- tai monia väri- vaihtoehtoja samasta tuotteesta. Verkkokaupan osuutta on myös lisätty ja se on kasvava tilauskanava.

Yleensä asiakas itse valikoi tuotteet kuvastoista ja soittaa tai lähettää tilauksen sähköpostilla suoraan asiakaspalveluun. Telesales -osaston myyjät soittavat asiakkaalle ja kysyvät tilausta ja tarjoavat esimerkiksi pelipakettia lisämyyntinä. Usein myös sovitaan seuraava yhteydenottoajankohta. Puhelun tarkoitus, pääpiirteet puhelun aiheista sekä siitä, saatiinko kauppa, kirjataan Ax -asiakashallintajärjestelmään. Päivän aikana pyritään soittamaan ja tavoittamaan minimissään 30 asiakasta ja kauppatavoite on korkea, jopa 1/3 kontakteista. Tämä koskee Telesales -osastoa. Asiakaspalveluun tulee enemmän suoria sähköpostitilauksia ja reklamaatioiden käsittelyä. Nytemmin myös asiakaspalvelun henkilökuntaa aktivoidaan myymään tuotteita puhelun aikana tai sähköpostitilauksia käsiteltäessä.

Myyjiä koulutetaan ja motivoidaan päivittäin, jotta hyvä työhenki ja korkea työvire säilyisivät koko päivän. Se on erityisen tärkeää, koska osa puheluista päättyy joskus asiakkaan toimesta saman tien. Silloin on pakko ajatella, että puhelussa ei ole mitään henkilökohtaista, mutta se kuvastaa suoraan puhelinmyynnin huonoa julkisuuskuvaa ja ihmisten asenteita. Puhelun jälkeen dokumentoidaan puhelun sisältö asiakashallintajärjestelmään ja tehdään samalla mahdollinen tilaus. Tietokoneiden järjestelmät ovat monimutkaisia ja hitaita tallennustilanteissa, mikä vähentää päivittäisten asiakaskontaktien määrää. Tämä on oikeastaan hyvä, koska silloin puheluiden aikana on pakko keskittyä laatuun eikä määrään.

Tilaukset menevät sähköisesti Osbyn pääkonttoriin, jossa tilaukset puretaan lähetyslistoihin ja tuotteet kerätään suurista jättivarastoista. Toimitusaika asiakkaalle on keskimäärin 10 päivää. Lekolarilla on useita tavarantekijöitä, joten jälkitoimituksia on paljon melkein joka tilauksessa. Näitä seurataan myös Pohjois-Haagassa ja asiakkaalle pyritään ilmoittamaan jälkitoimituksista, mutta usein vasta varsinaisen toimituksen saavuttua asiakkaalle. Tilauksen ollessa suuri ei välttämättä kiinnitä huomiota yksittäisiin puuttuviin tuotteisiin, vaikka jälkitoimitus olisikin merkitty lähetyslistaan. Joskus tuotetta ei saa kuin muutamien kuukausien kuluttua ja toisinaan se on lopetettu tuote, joka ei näy asiakkaan lähetyslistassa lainkaan. Tällöin Lekolarin nopea reagointi tällaisiin tilanteisiin olisi hyvän maineen ja asiakassuhteen säilymisen kannalta tärkeää.



Kuva 1. Lekolar Oy:n tuotevaraston työntekijöitä työnsä äärellä

Asiakkaalla on usein muutama tavarantoimittaja, jolle hän on suhteellisen uskollinen. Tällöin tuotteiden hyvä saatavuus, lyhyet toimitusajat, tuotteiden ja asiakaspalvelun korkea laatu takaavat asiakasuskollisuuden jatkumon. Tilaukset ovat yleensä melko suuria johtuen harvoista tilauskerroista. Kestävä asiakassuhde takaa myös myyjälle töitä. On mukava soittaa omalle asiakkaalle kuin vanhalle tutulle. Silloin myyminen on helpompaa, koska on syntynyt luottamussuhde asiakkaan ja myyjän välille. Reklamaatiot, hyvitykset ja palautukset ovat myös osa myyntiä, jotka nekin on osattava hoitaa hienovaraisesti asiakasta kunnioittaen.

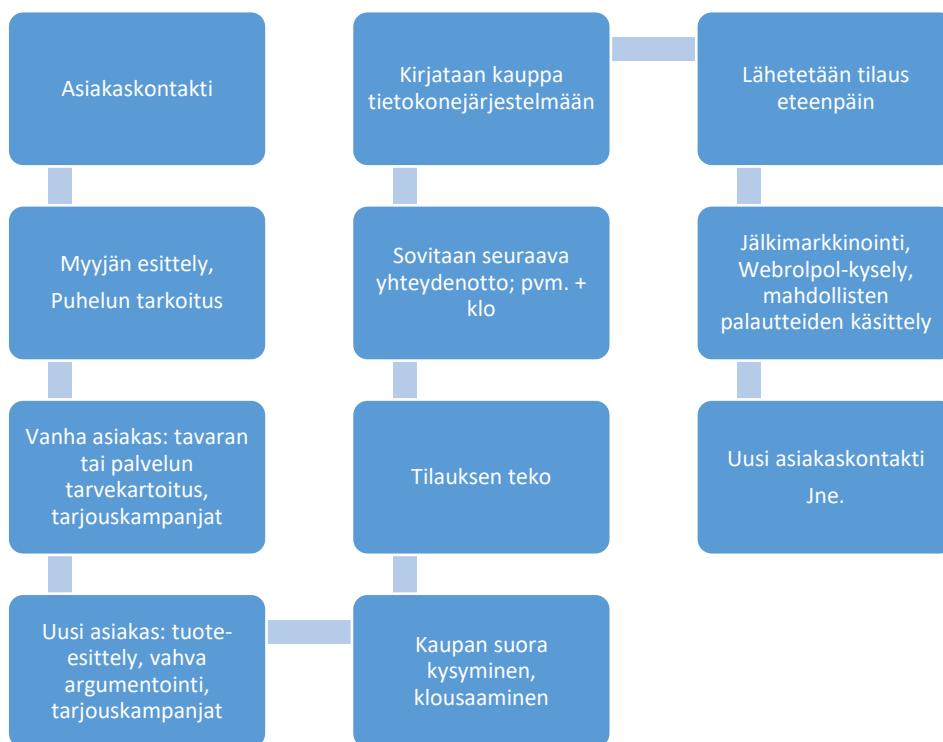


Kuvat 2 ja 3. Lekolar Oy:n Ruotsin pääkonttorin jättivarasto



Yllä olevat kuvat eivät anna selkeää kuvaa jättivarastoista, mutta niiden mittakaava on todella suuri ja varastoja on useita. Asiakasprosessi, josta on kaavio alla, on suhteellisen

yksinkertainen. Näkyvin osa asiakkaalle siitä on puhelinkontakti myyjän kanssa. Myyntiedustajat eivät ehdi kiertää kaikkia asiakkaita, joten Telesales -osaston myyjillä on isot asiakaskunnat. On osattava toimia läpinäkyvästi, selkeästi ja tehokkaasti puhelimesta. Asiakasprosessin osia ovat ensikontakti, tuotteiden esittely ja myynti, tilauksen teko, tilauksen tallentaminen tietojärjestelmään, tavarantoimitus asiakkaalle, jälkimarkkinointi ja säännölliset yhteydenotot. Olennaisia osia ovat myös asiakaspiirin ja ostopotentiaalin kartoitus, asiakashallintajärjestelmän ylläpito, tarjouslaskenta ja asiakastapaamiset, jotka eivät näy alla kuvatussa asiakasprosessikaaviossa. Säännölliset yhteydenotot asiakkaalle ovat merkki siitä, että asiakas on yritykselle tärkeä yhteistyökumppani. Yhteydenotot 2-4 kertaa vuodessa luovat yritykselle edellytykset pysyvään asiakassuhteeseen, vaikka kauppaa ei joka kerta syntyisikään. Soiton yhteydessä kerrotaan uutuustuotteet, tarjouskampanjat ja kysytään asiakkaalta ovatko he tyytyväisiä yrityksen tuotteisiin ja onko heillä reklamoitavaa, toiveita tai muuta palautetta asiakaspalvelulle.



Kaavio 2. Lekolar Oy:n asiakasprosessi

2.1.4 Lekolar Oy:n asiakaslähtöisyys

Kirjoittajan havaintojen ja työkokemuksen perusteella Lekolarilla on toimittu saman toimintaperiaatteen mukaan hyvän aikaa. Syksyllä 2014 perustettu asiakaspalvelusta erillinen Telesales -osasto pyrkii nyt asiakaslähtöisempään toimintaan omilla nimetyillä asiakaspiireillään. Toinen kontakti samalle asiakkaalle on aina helpompi kaupan saamisen kannalta. Toisinaan asiakkaalle täytyy soittaa kolmekin kertaa ennen kuin hän tilaa. Puheluiden tulee olla vuorovaikutteisia ja asiakasta täytyy osata kuunnella ja poimia tarpeiden tyydyttämisen sekä kaupan teon kannalta olennaiset osat. Tässä ratkaisevat myyjän ammattitaito, kokemus ja ennen kaikkea oikea asenne. Kokematon myyjäkin voi onnistua saavuttamaan asiakkaan luottamuksen oikeilla argumenteilla, myyntitekniikalla ja oikeanlaisella luonteella. Kaikista myyjistäkään ei ole puhelinmyyjiksi. Iloisuus, avoimuus, kuuntelemisen taito ja kaupan suora kysyminen rehellisyyden kuorruttamana välittyy puhelimesta suoraan asiakkaalle.

Lekolarin asiakaspalvelussa olisi enemmän kiinnitettävä huomiota edellä mainittuihin asioihin ja otettava oppia Telesales -osaston myyntihenkisyydestä. Asiakaslähtöisyyttä täytyy opetella ja teoriaan tutustua. Ei pidä kuitenkaan lähteä ylireagoimaan, sillä asiakas kuulee maireuden puhelimesta. Valtiotieteiden tohtorit Pekka Mattila ja Aaro Ollikainen Talouselämän artikkelissa 19.9.2008 ”*Asiakaslähtöisyys on sydämen asia*” kuvaavat asiakaslähtöisyyttä helposti ymmärrettävällä tavalla. Heidän mukaansa yritykset nostavat yhä useammin asiakaslähtöisyyden strategiseksi ykköstavoitteeksi. Aito uudistuminen asiakaslähtöisyyteen edellyttää paitsi henkilökohtaisten asennemuutosten tekemistä myös liiketoimintamallien kytkemistä yrityksen strategioihin. Tohtorit kirjoittavat mukavalla tavalla asiakaspalvelijan roolista asiakaskohtaamisen aikana, jolloin myyjä panee persoonansa peliin ja improvisoi tarvittaessa asiakkaan tarpeiden sekä luonteen mukaan. Parhaat asiakaspalvelijat jäävät Ollikaisen ja Mattilan mukaan mieliin positiivisina myyjinä, joilla on persoonallista otetta ja aitoa intoa sekä näkevät henkilökohtaisesti vaivaa asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi. (Talouselämä 2008.)

2.2 Miksi tutkimustyötä tarvitaan

Telesales -osaston pilottihanke pyrkii vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ottamalla itse yhteyttä asiakkaaseen ja kyselemällä ovatko toimitusajat kohdallaan, vastaavatko tuotteet asiakkaan odotuksia ja tarjoamalla uusia tuotteita asiakkaiden käyttöön sekä mitä asioita pitäisi ottaa huomioon asiakaskontaktin aikana ja sen jälkeen. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen Webropol -kyselyn avulla tuo Lekolarille uusia mahdollisuuksia kehittää asiakaspalveluaan. Webropol -kysely voidaan tehdä samanaikaisesti usealle sadalle asiakkaalle ja vastausten avulla saadaan arvokasta tietoa asiakkaiden odotuksista ja pettymyksistä. Vanha totuus on, että yritys kuvittelee olevansa asiakaslähtöinen, vaikka asiakas olisi kuinka tyytymätön.

Kiinteät ja luottavaiset asiakassuhteet pienellä toimintakentällä ovat ratkaisevia tehtäessä suuria ostoja kouluissa ja päiväkodeissa. Niinpä asiakasprosessin hyvä toimivuus olisi tärkeää aina ensikontaktista tavarantoimittajalle saattamiseen ja jatkotilauksen syntyyn. Lisäksi tavarantoimittajan laatu, käyttöominaisuuksien vastaaminen käyttötarkoitukseensa sekä jälkitoimitusten vähäisyys ratkaisevat tavarantoimittajan valitessa. Lekolarin yksi ongelma on ollut jälkitoimitusten suuri osuus ja se, että asiakas ei saa siitä tietoa tarpeeksi usein ja ajoissa. Viikkojen odottaminen joissain tuotteissa kysyy asiakkaan kärsivällisyyttä ja hän saattaa tilata tuotteen kilpailijalta. Tällöin on vaara menettää koko asiakas. Lekolarilla asia on huomioitu niin, että myyjä tarkastaa Ax -asiakashallintajärjestelmästä säännöllisin väliajoin jälkitoimituksessa olevat sekä lopetetut tuotteet ja on asiakkaaseen yhteydessä. Kiitosta saanut toiminta on helpottanut asiakkaan tietämättömyyttä ja tuotteiden tilaamista sekä tuonut samalla uusia tilauksia.

2.3 Prico Marketing Oy:n yritysesittely ja toimintaperiaatteita

Prico Marketing Oy toimi vuonna 2015 Helsingissä, Lahdessa, Keravalla, Malagassa ja Barcelonassa Espanjassa. Tänä päivänä yrityksen nettisivut eivät enää toimi ja yrityksen jäljittäminen oli erityisen vaikeaa. Netistä saamien tietojen mukaan Prico Marketing Oy olisi osa isompaa monialakonsernia Prico Oy:tä. Lyhyen tuntemisen perusteella tämän yrityksen toiminta ei avaudu esimerkiksi nettisivujen avulla. Yritys toimii pääosin telemarkkinoinnin saralla asiakasyritysten toimeksiantojen pohjalta. Helsingin toimistossa

Pasilassa vuonna 2015 työskenteli 8 myyjää ja päivittäinen myyntitavoite oli yhteensä vähintään 50 kauppaa. Tuotteena oli Kouluturvaa -julkaisu sekä koulukiusaamista ehkäisevä kampanja yksityisille asiakkaille. Aihe on tärkeä ja ajankohtainen vieläkin. Peilaten Kauppalehdessä ollutta artikkelia puhelinmyyntiyritys Gainerin toiminnasta, johon palataan myöhemmin tässä työssä, Prico Oy:ssä kehittämisen varaa on paljon. Rekrytointitilanteessa ei kerrottu yrityksestä eikä toimeksiantajasta juuri yhtään. Koulutusta ei järjestetty kuukausi työn aloittamisen jälkeenkään. Palkkamalli oli monimutkainen ja siinä oli huomioitu enemmän henkilöitä, jotka tulevat kokeilemaan puhelinmyyntiä. Mikäli henkilö lopetti kahden viikon kuluessa työn aloittamisesta ei maksettu edes tehtyjen kauppajen provisiota. Asiakkaan peruessa kaupat jälkepäin lakisääteisen kahden viikon peruutusajan puitteissa, provisiota ei silloinkaan maksettu myyjälle. Olkoonkin, että peruutus oli myyjästä riippumattomasta syystä.



Kuva 4. (Koivunen 2015) Prico Marketing Oy:n puhelinmyyntiosasto

Vaikka työporukka oli mukavaa ja rentoa ei työhyvinvointia oltu ajateltu. Toimisto oli pieni ja likainen, tietokonejärjestelmä takkuili päivittäin ja miljöö oli ankean harmaa. Tosin toimiston oli tarkoitus muuttaa alkuvuodesta 2016 toivottavasti paremmin varusteltuihin tiloihin! Tämä oli kuitenkin loistava tilaisuus havainnoida ja dokumentoida myyntitilanteita huonoista työskentelyolosuhteista riippumatta. Myyjien korkea motiivointi olisi tärkeää tälle yritykselle ja henkilökuntaan tulisi panostaa paljon enemmän.

Kokemattomia myyjiä oli isoin osa henkilökunnasta, toimiston tilausten peruutuksien määrät olivat ennätysluokkaa ja reklamaatioita tuli paljon verrattuna muihin yrityksen toimistoihin. Tämä heijasti esimiesten toimimattomuutta ja ammattitaidottomuutta. Tiimin esimies otti lopputilin kaksi viikkoa kirjoittajan työsuhteen alkamisesta ja toiminta oli muutenkin sekavaa ja organisoimatonta. Työntekijät toimivat käytännössä yksin ja kollegojen myyntipuheiden varassa.

Positiivisina asioina voitiin pitää avointa ilmapiiriä ja pieniä kannustimia, kuten vaikka saadun kaupan johdosta annettuja arpoja, elokuvalippuja, hampurilaisia tai makeisia. Reklamaatioiden suuresta määrästä sättämisen sijaan täytyisi keskustella siitä, miksi näin tapahtuu ja pyrkiä korjaamaan tilanteet kuuntelemalla yhdessä esimiehen kanssa puhe-
lintallenteita ja pohtimalla huonojen palautteiden syitä. Myyjä tuntisi olonsa turvalliseksi ja saisi varmuutta työnsä suorittamiseen ja oppisi samalla oikeita myyntitaktiikoita. Olematon perehdytys ja yrityksen sisäiset ristiriitatilanteet vaikeuttivat myyjän työhön keskittymistä.

3 Asiakaspalvelun kehittäminen

Tuotteiden ja palveluiden myyntiä on ollut kautta aikojen ja sitä on tutkittu todella paljon. Asiakaspalvelusta on tehty myös lukuisia julkaisuja, artikkeleita sekä kaikenlaisia opuksia ja oppikirjoja. MANIA -hankkeessa, jota on selvitetty myöhemmin tässä opinäytetyössä, yliopettaja Ari Alamäki painottaa ahkeruuden ja piiloviestien merkitystä asiakaskohtaamisessa. Manian B to B -tutkimuksessa asiakkaat arvioivat myyntiorganisaation joustavuutta ja toimeenpanokykyä juuri myyjän kautta. Myyjän reippaalla ja asiakaslähtöisellä käyttäytymisellä on merkitys kaupan saamisessa. Myyjän toiminta on signaali asiakkaalle tulevasta toimituskyvystä ja asiakaskeskeisyydestä. Hintoja on helppo vertailla, mutta tuleva yhteistyö myyjän kanssa ja saavutuksen arvoinen luottamus peilataan myyntitilanteessa. Yllättäen ahkeruus korreloi suoraan saavutettujen myyntitapah- tumien kanssa. Mitä ahkerammin myyjä liikkui ja palveli, sitä enemmän tuotot kasvoivat. Myyjän luonteenpiirteet näkyvät selvimmin sellaisissa myyjissä, jotka uskaltavat lähestyä vierasta ihmistä spontaanisti ja tarjota hänelle tuotteita ja palveluja riittävän usein. Asiakkaalle pitäisi syntyä hyvä palvelun laatuvaikutelma jo myyntitilanteessa, silloin ahkeruus palkitaan! Asiakkaaseen ja hänen liiketoimintaansa perehtyminen ennen ensimmäistä tapaamista on ensiarvoisen tärkeää B to B -myynnissä. Markkinoinnin automaatio-ohjelmat eivät korvaa asiakaskohtaamisia, mutta ovat hyödyllisiä uusien liidien saamiseksi ja maaperän muokkaamiseksi kaupankäynnille ja asiakkuuksille otollisiksi. (Alamäki 2015.)

3.1 Asiakaspalvelusta asiakaskokemukseksi

Nykyään puhutaan enemmän asiakaskokemuksesta kuin asiakaspalvelusta. Asiakaskokemus on ymmärretty prosessiksi, joka alkaa asiakkaan mielessä tarpeena saada jokin hyödyke. Toisena prosessin alkusysäyksenä voi olla myyjän tarkoitus luoda asiakkaalle tarve ostaa palvelu tai tuote. Puhelinmyynnissä luodaan pitkälti asiakkaan mielikuvii- miellyttävä kokemus, jossa hänelle tulee tarve ostaa palvelu tai tuote. Tällöin asiakas huomioidaan hyvin henkilökohtaisesti. Prico Marketingin keino myydä on luoda asiakkaalle mielikuva siitä, että juuri hänen panoksensa on tärkeä tuotekampanjan onnistu- miseksi. Tällä halutaan vaikuttaa asiakkaan tunteisiin.

Ulla Eräsalo kirjassaan *Palvelu ammattina* kuvaa hyvää palvelukokemusta seuraavasti: tärkeää on asiakkaan tervehtiminen, kohtelias käytös, ystävällisyys, asiakkaan huomioiminen, asiakkaan puhutteleminen, viestintä palvelutilanteessa, asiantuntemus, tekninen osaaminen ja työn hallinta, myyjän ulkoinen olemus, palveluympäristö ja nopea reagointi muuttuvaan tilanteeseen palvelutapahtumassa. Eräsalo kuvaa niin ikään tämän päivän palvelua huomisen markkinoinniksi. Hyvän palvelukokemuksen saanut henkilö tulee uudelleen, huonon saanut todennäköisesti kertoo siitä edelleen eikä tule toistamiseen. (Eräsalo 2011, 16-17.) Eräsalon kirjoituksessa ei liene mitään uutta, ainoastaan nuo argumentit kannattaa pitää jatkuvasti mielessä. Ihmiset kun ovat niin kovin erilaisia ja palvelutapahtuma on asiakkaalle aina ainutkertainen.

Perinteinen asiakasprosessi on yksinkertainen: asiakkaalla on ongelma, johon hän etsii ratkaisua, seuraavaksi hän valitsee ratkaisun ja lopuksi seuraa ratkaisunsa toimivuutta. Myyjä puolestaan analysoi asiakastilannetta, tarjoaa ratkaisun, myy ja toimittaa ratkaisun ja lopuksi tukee ja seuraa ratkaisun hyödyntämistä. Olennaista tämän prosessin yhdistämisessä ja syvässä myyjän ja asiakkaan välisessä yhteistyössä on keskinäinen kunnioitus, molempien saamat hyödyt, pitkävaikutteisten riskien ja tuottojen tuntemus sekä myyjän tuntemus asiakkaan toimintaympäristöstä ja toimialasta. (Helin 2011, 16.) Puhe-
linmyynnissä prosessi etenee myyjän kontaktilla, jolloin hän luo asiakkaalle ongelman ja esittää siihen ratkaisun. Tämä on huomattavasti vaikeampi prosessi jo senkin takia, että asiakas muodostaa mielikuvia ja tarpeita myyjän äänen, käyttäytymisen ja puheen sisällön perusteella.

Henkilökohtainen asiakaspalvelu tulee muuttumaan entistä yksilöidymään suuntaan. Halutaan tarkempaa tuotetietoutta ja räätälöityjä ostosratkaisuja. Standardit jäävät takalalle. Tämän mahdollistaa digitalisoituminen. Otetaanpa esimerkiksi asiakkaan tarve ostaa uudet housut. Asiakas keskustelee älypuhelimien applikaation avulla kaupan myyjien kanssa niin, että älypuhelimeen on tallennettu asiakkaan pituus, muu olennainen tieto ja asiakkaan toiveet kaupan tarjoaman sovelluksen avulla. Yritys tai yritykset ehdottavat asiakkaalle muutaman housuvaihtoehdon, jolloin asiakkaan tarvitsee vain mennä paikan päälle testaamaan valikoituneita ehdotuksia ammattitaitoisen myyjän opastuksella. Tällainen sovellus voisi toimia myös nettiostoksissa. Nuorempi sukupolvi

tilaa netistä jo nyt kaikenlaista kengistä tietokonekomponentteihin arkirutiinilla. Digita-
lisaatio luo jatkuvasti uusia mahdollisuuksia kaupankäynnille.

Päivi Lintukorpi-Lehti YAMK -opinnäytetyössään (2014) kuvaa asiakaskokemusta ei
rationaaliseksi kokemukseksi tunteineen ja tulkintoineen. Yritysten on vaikea erottautua
kilpailijoista, koska hinnat voidaan määritellä nopeasti kilpailijoiden hintojen tasolle ja
tuotteet ja palvelut muistuttavat toisiaan. Silloin avainasemassa ovat asiakaspalvelijat
sekä asiakkaat. Näiden sidosryhmien keskinäinen hyvä toimivuus, kommunikointi ja
myyjän luotettavuus palkitaan tuottavuudella. Ihmiset halutaan ohjata enemmän säh-
köisten palvelujen piiriin. Tämä asettaa yritykselle myös haasteita, kuinka keskitytään
enemmän asiakaskohtaamisen kehittämiseen valveutuneen kuluttajan kanssa. Keskitty-
minen asiakkaan palvelemiseen ja hänen tarpeensa täyttämiseen luovat Lintukorpi-Leh-
den mukaan jopa ylivertaisia asiakaskokemuksia. (Lintukorpi-Lehti 2014.)

Lintukorpi-Lehti (emt.) toteaa asiakaskohtaamisen olevan arjen palvelutapahtumia,
jossa asiakkaan odotukset ylitetään. Mitään poppakonsteja ei siis tarvita. Asiakaskohtaa-
misiin liittyvissä kyselyissä tärkeitä ovat sisällöntuottaminen ja itse sisältö. Tarvittaisiin
uusia keinoja asiakaspalvelun kehittämiseksi. Vanhat, perinteiset asiakastyytyväisyysky-
selyt eivät tuo juuri mitään uutta asiakaspalveluun. Yritykset käyvät tulokset läpi usein
muuttamatta toimintatapojaan, joten ketä tällainen menettely lopulta hyödyttää? (Löy-
tänä & Korkiakoski 2014, 134-140.)

Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Eri analyysit ja mittarit on hyvä ottaa osaksi palve-
lutuotteen suunnittelua, myös puhelinmyynnissä. Mitkä ovat yrityksen arvot, visio ja
missio, mikä on kohderyhmä, entä millainen yrityskulttuuri organisaatiossa vallitsee.
Nämä ovat tärkeitä seikkoja, jotta myyjä tiedostaa minkälaisessa yrityksessä hän työ-
kentelee, mikä on myytävä tuote ja mihin hän itse sijoittuu organisaatiossa. Vertaistuki
kollegojen kesken on myös tärkeää työn henkisen kuormittavuuden helpottamiseksi.
Palvelupolun suunnittelun pitäisi kuulua yrityksen strategiaan tiiminvetäjien suunnittele-
mana, jotta myyjän on helppo muokata polku omannäköisekseen. Erilaisia analyysseja,
kuten kilpailija-analyysi, toimintaympäristöanalyysi ja vaikka SWOT -analyysi, on hyvä

tehdä säännöllisin väliajoin. Puhelinmyynti, kuten muukin asiakaspalvelu, on täynnä erilaisia muuttujia, joten ajan hermoilla on pysyttävä menestyäkseen. Palvelupolun analyysi alkaen ensikontaktista on syytä tarkistaa sekin säännöllisesti.

3.2 Palvelutapahtuma ja asiakaskohtaaminen

Kirjoittajalla itsellään on noin 30 vuoden kokemus asiakaspalvelussa työskentelystä. Tämä kappale kertoo siis omakohtaisista kokemuksista. Ensikohtaaminen, kun asiakas saapuu myymälään, samoin kuin puhelinkontaktissa, on erityisen tärkeää. Sillä ensimmäiset sanat ja elekieli sanelevat pitkälti palvelutapahtuman kulun. Ystävällinen, rauhallinen ääni ja käytös luovat asiakkaalle turvallisuuden tunteen sekä luottamuksen myyjään. Asiakas pohtii alkumetreillä, onko myyjä ammattitaitoinen ja osaako hän asiansa ja onko hän sitoutunut tehtäväänsä.

Palvelutapahtuma alkaa siis ensikontaktista ja etenee asiakkaan ehdoilla myyntitilanteeseen. Myyjä esittelee tuotteen tai palvelun hyvin argumentoiden, kysyen välillä asiakkaalta tarkentavia kysymyksiä tuotteen osalta, asiakkaan odotuksia ja toiveita kuunnellen. Asiakkaan kuunteleminen onkin tärkeää, silloin asiakas voi tuntea olevansa itse ikään kuin päättävässä asemassa kaupan synnyn suhteen. Tosi asiassa ammattitaitoinen myyjä johdattelee asiakasta kohti kauppaa antaen asiakkaan itsensä haluta juuri kyseessä olevaa palvelua tai tuotetta. Myyjän täytyy kuitenkin olla rehellinen ja luotettava, jotta mahdollinen jatkuva asiakkuus syntyisi. Asiakaskohtaaminen on mainio sana myyntiprosessille, siinä asiakas ja myyjä todellakin kohtaavat ja kommunikoivat keskenään. Eleviestintä, näkymättömät sanat ja ulkoinen olemus luovat luottamuksen ilmapiiriin.

Ei pidä myöskään unohtaa reklamaatioiden oikeaa hoitamista. Oikein hoidettu tuotepalautus voi poikia uuden pysyvän asiakassuhteen. Edelleen ystävällinen käytös ja asiakkaan kuuntelu tällaisessa tilanteessa tuovat parhaan lopputuloksen, jolloin molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä. Asiakaskohtaamisen toinen virstanpylväs on asiakkaan poistuminen myymälästä tai tässä tapauksessa puhelun lopettaminen. Asiakkaan huomioiminen ja ystävälliset tervehdykset ja toivotukset saavat henkilön tuntemaan itsensä tärkeäksi.

Palveluelämys on paljon enemmän kuin pelkkä palvelukokemus. Palveluelämys on merkittävä kokemus asiakkaalle, jossa korostuvat aitous, vuorovaikutus, yksilöllisyys, moni-aistisuus ja kontrasti. Asiakslähtöisessä palveluelämyksessä sisältö ja toteutustapa suunnitellaan mahdollisimman tarkasti asiakkaan toiveiden mukaiseksi. Elämyksessä keskitytään siihen, **miten** tuote myydään, palvelussa taas **mitä** myydään. (Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti 2010.)

Palveluelämys voisi olla seuraavan lainen: luodaan myymälään sisustuksella (kalustus, yhteensopivat värit eri materiaaleissa, valaistus jne.), asiaan kuuluvalla teemalla, myyjän ulkoisella olemuksella (vaatetus, korut, meikki jne.), musiikilla ja tuotteiden esillepanolla asiakkaalle houkutteleva ostoympäristö. Lisäksi otetaan käyttöön Eräsalon antamat vinkit palvelukokemuksesta. Mikä tyrmäävä ja ostohimon herättävä kokonaisuus, mitä kukaan asiakas ei voi vastustaa! Puhelinmyynnissä samoja elementtejä voi hyödyntää mielikuvituksen avulla ja heittäytymällä täysillä mukaan keskusteluun ja vuorovaikutukseen. Asiakkaan kuunteleminen ja huomioiminen vaativat psykologista silmää, jolloin kaupan teko on helpompaa. Puhelinmyynti on pelkistettynä kuitenkin vain markkinointia ja myyntiä. Asiakkaalle olisi saatava edellä kuvatun kaltainen palveluelämys vaikuttaen henkilön mielikuviin.

3.3 Asiakaspalvelun tulevaisuus

Sosiaalisella medialla on yhä suurempi tehtävä asiakaspalvelussa. Twitter ja YouTube muun muassa ovat jo nyt yritysten ahkerassa käytössä; asiakas voi olla yhteydessä palvelun tuottajaan ja samalla katsoa yritysten tuotteiden saamaa arvostelua. Tällöin asiakas saa itselleen ennakkotietoa tuotteesta ja voi samalla omien mielikuviansa ja tarpeidensa mukaan päättää ostoksistaan. Chat -palvelut ovat niin ikään jo monen yrityksen käytössä. Asiakas voi tällöin reaaliaikaisesti kysyä operaattorin välityksellä yritykseltä palveluun tai tuotteeseen liittyviä kysymyksiä. Kirjoittaja on itsekin kokeillut puhelinoperaattorin ja laivayhtiön Chat -palveluja. Tosin nämä palvelut ovat rajallisia, eikä Chat -vastaaja välttämättä osaa vastata kaikkiin kysymyksiin, vaan usein ohjataan suoraan henkilökohtaiseen asiakaspalveluun. Niinpä, henkilökohtaista asiakaspalvelua ei olla lopettamassa, olkoonkin älypuhelimien nopea käyttäjien lisääntyminen mahdollistanut netissä asioimisen.

Mielenkiintoinen artikkeli *sentraali.fi* -sivustolla käsittelee asiakaspalvelun tulevaisuutta juuri edellä kuvatun kaltaisesti Forbesin artikkelin viidestä asiakaspalvelun trendistä. Sentraalin kirjoittajan Olli Salmelan (28.5.2015) mukaan niin huonolla kuin hyvällä asiakaspalvelulla on vaikutusta koko yrityksen toimintaan. Tämä ei liene mitään uutta; hyvät ja huonot asiakaspalvelukokemukset leviävät aivan yhtä suurella prosenttimäärällä, eli yli 85% asiakkaista kertoo ystävilleen saamastaan palvelusta. (Salmela 2015.)

Eniron Taloustutkimukselle huhtikuussa 2015 teettämässä tutkimuksessa todettiin lisäksi, että 68% vastaajista on kokeillut uutta palveluntarjoajaa kuultuaan yrityksen hyvästä palvelusta. Lisäksi tutkimustulokset kertoivat suomalaisten yritysten hyvästä tilausten vastaanotosta 78 prosentillaan. Mutta vastaavasti valitusten huono käsittely oli retuperällä peräti 1/3:lla vastaajien mielestä. (Salmela 2015.)

Forbesin artikkeli *“Five Trends Shaping The Future Of Customer Service In 2015”* Olli Salmelan kirjoituksen linkkinä avaa tulevaisuuden asiakaspalvelun trendejä seuraavasti: älypuhelinien käytön kasvu mahdollistaa yrityksen palveluiden lisääntymistä asiakaskontakteissa. Asiakkaat haluavat yrityksen henkilökohtaista yhteydenottoa yhä useammin, enemminkin tekstiviestillä kuin esimerkiksi sähköpostilla. Pilvipalvelut mahdollistavat ”mönkivanavaisen” asiakkaan kanssa keskustelun. Palvelupolun tulee olla yksinkertainen ja helppo käyttää, niin että asiakas tavoittaa yrityksen vaivatta. Asiakkaat käyttävät siis monia kanavia ostoksiaan tehden, joten yritysten on toimittava tehokkaammin brändinsä menestyksen sekä asiakkaan tavoittamisen eteen. (Forbes 2015.)

Toiseksi: paras palvelu ei ole palvelua kaikille samanaikaisesti. Vaikka asiakkaat käyttävät jo paljon nettipalveluita tilauksissaan, mikään ei silti korvaa ihmisten välistä kanssakäymistä. Palvelun lisänä voi siis olla esimerkiksi Chat -yhteys yrityksen edustajaan, mutta yrityksellä täytyy olla myös helposti saavutettava henkilökohtainen asiakaspalvelu. (Forbes 2015.)

Kolmanneksi: sosiaalisen median suomat kommunikaatiovälineet mahdollistavat esimerkiksi yrityksen Twitter -tilin avaamisen suoraan asiakkaalle. Tällöin kuitenkin asiakkaan henkilökohtaiset tiedot eivät tule julkisuuteen. Mikäli yrityksellä on käytössään monia sosiaalisen median kanavia, yritys tarvitsee vahvan brändin. Monet yritykset jäävät taka-alalle juuri heikkojen mielikuvien tai maineen takia. (Forbes 2015.)

Neljänneksi: tulevaisuudessa yritykset saavat teknologian kehittyessä välittömästi tiedon, mikäli asiakkaalla on ongelmia tuotteen kanssa. Yrityksillä täytyy olla esimerkiksi YouTubessa helppo pääsy ohjeistuksiin, mikäli tuotteessa ilmenee ongelmia vaikkapa tuotevirheen tai tuotepalautuksen kanssa. Lisäksi tietokoneohjelmien täytyy olla helpokäyttöisiä älypuhelimilla tai tableteilla. (Forbes 2015.)

Viidenneksi: yrityksen johdolla on suuri vaikutus asiakaspalvelun sujuvuuteen. Henkilöstöjohtaminen on toimitusjohtajalle tärkeää, mutta vielä tärkeämmäksi nousee asiakaspalvelun oikea hoitaminen. Aineeton oikein hoidettu palvelu poikii rahaa, uusia teknologiaainnovaatioita sekä tietysti työpaikkoja. (Forbes 2015.) Tulevaisuus tuo siis uusia haasteita, mutta myös lukemattomia uusia mahdollisuuksia asiakaspalvelussa, kaupankäynnissä ja ihmisten välisissä kommunikaatiotilanteissa.

4 Palvelun laadun kehittäminen

Leena Oulasvirran väitöskirja *Palvelun laadun arviointi moniportaisessa julkisessa organisaatiossa* kiteytyy kahteen tutkimusongelmaan: kuinka perusteltua julkisissa organisaatioissa on arvioida palveluja tuottavien ylempien organisaatioiden toimintaa laadukkaiden palvelujen tuottamisessa ja miten perusteltua on arvioida opetusviraston hallinnon harjoittamaa koulukäyntiavustajien tukea ja työn ohjausta. Julkisen hallinnon erityispiirteet määrittävät pitkälti toimintaympäristön palvelun laadun. Määritelmään vaikuttavat Oulasvirran mielestä erityisesti organisaation yhteisöllisyys, palvelujen laatua koskevat puutteelliset tavoitteet sekä palveluiden useat sidosryhmät. Julkisen hallinnon sidosryhmiä ovat paitsi palvelujen käyttäjät myös poliittiset päättäjät ja kansalaiset, palvelua tuottava henkilöstö ja johto sekä moniportaisessa organisaatiossa eri organisaatiotasot. (Oulasvirta 2007, 6-7.)

4.1 Julkisen hallinnon palvelun laadun ongelmakohtia

Edellä mainittujen tahojen asettamat vaatimukset palvelun laadusta poikkeavat jonkun verran toisistaan, mikä tietysti aiheuttaa omat ongelmansa tulosten tarkastelussa ja hyödyntämisessä. Julkiseen hallintoon juurtunut tulosohjauskulttuuri käsittelee laatukulttuuria täysin väärinpäin. Nyt palveluketjua arvioidaan ylhäältä alaspäin eli ylempi organisaatiotaho arvostelee alempaa organisaatiotasoa. Alemman organisaatiotason täytyisi pystyä antamaan ylemmälle tasolle palautetta siitä, kuinka hyvin ylempi organisaatiotaso tukee alempaa tasoa lisäarvon tuottamisessa asiakkaalle. Hyvän palvelun laadun määrittely edellyttää molempien organisaatiotasojen työosuuksien vastuiden selvittämistä ja yhteisten toimintatapojen luomista.

(Oulasvirta 2007, 6-7.)

Oulasvirran mukaan julkinen hallinto toimintaympäristöineen luo erilaiset puitteet ja käsitteet palveluiden laadulle. Pikemmin yhteisölähtöisyys kuin yksilön asiakaslähtöisyys määrittävät laadun käsitettä. Julkisen hallinnon palvelut ovat suunniteltu suurelle yleisölle, kuten poliisille tai verohallinnolle eivätkä yksittäiselle kuluttajalle. Tosin niin sanotuissa hyvinvointipalveluissa, kuten opetustoimessa, terveydenhuollossa ja sosiaalitoimessa yksilöllisiin joustoihin on enemmän mahdollisuuksia. Eräs keskeinen sidosryhmä

julkisessa hallinnossa ovat poliittiset päättäjät, kunnissa kunnalliset luottamushenkilöt. Lainsäädöksissä ei useinkaan tarkasti määritellä sitä, kuinka joku palvelu tosiasiassa toteutetaan. Laissa tuodaan esille se, mitä palvelut ovat ja kenelle ne on suunnattu. Lainsäätäjät antavat toiminnalle oikeutuksen palvelujen toteuttamiseen ja väljät reunaehdot. Näin siis toteutus jää usein kuntien omaan harkintaan. Palvelun käyttäjää eivät kiinnosta kimurantitiset päätökset ja byrokratia, hän haluaa vain laadukasta palvelua. Tämä tilanne lisää virkamiesvaltaa puuttuvine ja epämääräisine tavoitteineen. Palvelun tuottaja, vaikka kunta, ratkaisee itse kysymyksen "miten" jokin palvelu tuotetaan. Tällöin virkamiesvalta on suuri ja heidän pitäisi itse hankkia aktiivisesti tietoa välillisten ja välittömien palvelujen käyttäjien odotuksista.

(Oulasvirta 2007, 153-154.)

Tutkimuksessa selvitettiin myös Helsingin koulujen koulunkäyntiavustajien toimintaa. Kävi ilmi, että poliittisten päättäjien asettamat laadun tavoitteet olivat todella puutteellisia. Lainsäädännössä oli lähinnä todettu, missä Helsingin kouluissa on tarjota koulunkäyntiavustajan palveluita. Säädannöstä ei löytynyt juurikaan tavoitteita, jotka olisi asetettu käyttäjien eli oppilaiden, opettajien, vanhempien ja yhteiskunnan näkökulmasta. Opetuslautakunta oli sitonut avustajien työn hoidollisiin, kasvatuksellisiin, kuntoutuksellisiin ja opetuksellisiin tavoitteisiin. Näiden tavoitteiden perusteella arvioitiin siis koulunkäyntiavustajien työtä. Tässä tullaan taas siihen, että ylemmän organisaatiotason osuutta palvelussa voidaan arvioida siinä tapauksessa, että sen osapalvelu on määritelty riittävän tarkkaan selkeästi omaksi kokonaisuudekseen. Osapalvelun on oltava läpinäkyvää kaikille arviointiin osallistuville tahoille. Palvelut, toisin kuin tuotteet, on hyvä kuvata niiden ominaisuuksien mukaan. Palvelutapahtuma on aina ainutkertainen ja aineeton. (Oulasvirta 2007, 156.)

4.2 Palvelun laadun mittareita ja MANIA -hanke

Pia Hautamäki toimi Haaga-Heliassa myynnin opettajana ja tutkijana MANIA -hankkeessa, joka toimi Haaga-Helian ohella yhteistyössä muun muassa Helsingin Yliopiston, Tekesin ja Aalto Yliopiston kanssa. Hankkeen tarkoituksena on luoda uusia ideoita, metodeja ja työkaluja B to B-myyntiin tieteen avulla. Hautamäki korostaa tuloksellisessa asiakaskohtaamisessa ihmisen merkitystä, toisen arvostamista ja kuulluksi tuleamista.

Näitä asioita voi opetella ja tulla hyväksi myyjäksi vuorovaikutustilanteissa ihmisten kanssa. Mania -hankkeen tutkijat ovat tutkineet persoonallisuustyyppien ja vuorovaikutustilanteiden merkitystä osto-myynti -tilanteissa. Kävi ilmi, että meissä kaikissa on sekä extrovertti- että introverttipersoonia. Toisilla korostuvat enemmän luontaisesti joko ulospäinsuuntautunut käyttäytyminen tai päinvastoin. Tutkimusryhmä kehitteli kevään 2014 aikana vuorovaikutuskulttuuria Myers-Briggs tyyppi-indikaattorin (MBTI) avulla. Tapoja päätöksenteosta profiloidaan mieltymyspareilla, tai kirjoituksessa käytetyllä sanalla preferenssipareilla, ajatteleva - tunteva. Preferenssipari järjestelmällinen ja spontaani toi esiin MANIA -tutkijoiden selvimmät erot. Järjestelmällinen mieltymys- tai valintapari näkyy työarjessa tarkkana työtehtävien suunnitteluna, aikatauluttamisena ja toteuttamisena, kun taas spontaani puoli näkyi asioiden auki jättämisenä sekä joustavana aikatauluna. Hautamäki näkee MBTI -indikaattorin mainiona työkaluna myynnin parissa työskenteleville mahdollisuutena kehittää itsetuntemusta ja vuorovaikutteisuutta. Organisaatiot voivat hyödyntää MBTI -profiileja ennalta määrättyihin asiakkaisiin, myyjiin ja yrityksen johtoon.

(Hautamäki 2014.)

Palvelun laatu voi olla yksinkertaisuudessaan sitä, kohtaavatko asiakkaan odotukset ja kokemukset palvelutuotteesta. Palvelun mittareina käytetään muun muassa seuraavia menetelmiä: SERVQUAL on asiakassuhdetutkimus, jolla saadaan selville mitkä asiat vaikuttavat palvelun laatuun ja miten asiakkaat arvostavat laatua. Tutkimuksen avainsanoja ovat: reagointialttius, konkreettinen ympäristö, luotettavuus, empatia ja vaikuttavuus asiakasprosessissa (Pitkänen 2013), ISO 9000 -standardi, kansainvälinen standardisarja laadunvarmistuksen ja -hallinnan varmistamiseksi organisaatioiden kehittämisessä (Suomen standardisoimisliitto), Net Promoter Score, NPS -kysely on suunnattu asiakasuskollisuuden ja suositusten mittaamiseen (Asiakkuusmarkkinointiliitto 2011), mystery shopping (yrityksen valeostaja), EFQM -mallia (European Foundation for Quality Management) taas käytetään oman toiminnan arvioimiseksi sekä toiminnan kehittämiseksi. EFQM -mallin tunnuspiirteitä ovat tuloshakuisuus, asiakassuuntautuneisuus, yhteiskunnallinen vastuu, prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen, henkilöstön kehittäminen ja osallistaminen, johtaminen ja päämäärätietoisuus, jatkuva oppiminen, innovointi ja parantaminen sekä kumppanuuksien kehittäminen. (Opetushalli-

tus 2016.) Six Sigma tähtää yrityksen suorituskyvyn parantamiseen virheiden minimoinnilla eri tuote- tai asiakasprosessissa saavuttaakseen huippulaatua (Six sigma 2016), CAF (Common Assessment Framework) on puolestaan julkisen sektorin yhteinen laadunvalvontamalli (Kuntaliitto 2016). Kano model mittaa asiakkaan tyytyväisyyttä ja/tai tyytymättömyyttä (Karkkila 2016) sekä asiakastyytyväisyyskyselyitä.

Valtiotieteen lisensiaatti Sole Molanderin mukaan palvelu voi olla tuottavaa vain, jos asiakas kokee saavansa palvelua. Molander on tutkinut väitöskirjassaan turvapuhelin-keskusten toimintaa. Hänen mukaansa mitataan väärää arvoa hyvän palvelun saannin suhteen. Ei kannata mitata suoraan asiakaskontakteja vaan sitä, kuinka moni asiakas kokee oikeasti saavansa palvelua. Tutkimuksesta kävi ilmi, että peräti 24% soittajista ei tarvinnut fyysistä apua lainkaan ja vain 2,6% tarvitsi kiireellistä apua. Tämä luonnollisesti kuormittaa puhelinkeskusten toimintaa, koska niin sanotut turhat soitot voitaisiin organisoida muille tahoille. Useimmiten soittajat tarvitsivat neuvoja, ohjeita ja muuta tukea. Häätäpuhelinkeskukset palvelevat suurimmaksi osaksi 75-85 -vuotiaita naisia. Soittajat usein myös harmistuivat, mikäli eivät saaneet heti kontaktia puhelinkeskukseen ja kuormittivat näin keskusta lisää uusintasoitoillaan. Molander koki tämän olevan selkeä epäkohta. (Molander 2013.) Turvapuhelinkeskukset voisivat käyttää palvelun laadun kehittämiseen esimerkiksi Six sigma -työkalua.

4.3 Viestinnän laatu

Viestintä kuuluu olennaisena osana kaikkeen ihmisten väliseen kommunikaatioon ja yhteydenpitoon. Niinpä se, miten viestit eri tilanteissa vaikuttavat kuulijan mielikuviin ja ostopäätöksiin. Viestijä on siis avainasemassa myyntitilanteissa. Miten saada viesti mielenkiintoiseksi kuulijalle herättämään uteliaisuutta ja kiinnostusta esimerkiksi palvelutuotteesta. Viestinnän voidaan katsoa olevan laadukasta silloin, kun se menee oikealle kohderyhmälle selkeästi esitettynä, niin että kuulija ymmärtää oikein viestin sisällön.

(DeviantArt 2016)



Kuva 5. Myyjän keskittymisvaikeuksia...

Elisa Juholin kirjassaan *Communicare!* esittää Leif Åbergin (2000) viestinnän määrittelyn seuraavasti: ”Viestintä on prosessi, tapahtuma, jossa merkityksen antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta”. (Juholin 2013, 23.) Viestinnässä on monia muuttujia, kuten asian sisältö, kuulija, ympäristö, ajankohta ja viestintäväline sekä tietysti viestijä. Puhelinmyynnissä myyjän äänenkäyttö on avainasemassa viestin perille saattamisessa ja ostajan mielenkiinnon herättämisessä. Laatu sisänsä tulee esille myyntitilanteessa, kuinka selkeästi, luotettavasti ja asiakasta kunnioittaen myytävän tuotteen esittää.

Reetta Mikkola *Medita Communication.fi* netti -sivuilla kuvaa laadun ja markkinoinnin merkitystä organisaatiolle. Hänen mukaansa laadukas viestintä vie yritystä kohti tavoitteita, viestintä on toimintaympäristön tunnistavaa, harkittua ja perustuu yrityksen huolella pohdittuihin linjauksiin. Huonosti argumentoiva, kehnosti toteutettu tai jopa valheellinen viestintä on yritykselle erittäin haitallista. Viestintä on syytä ottaa myös yrityksen strategiaan mukaan, suunnittelu ja ennakointi tuovat tulosta myöhemmin. Pitkäjänteinen, suunnitelmallinen ja jatkuva kehittäminen viestinnässä ovat tärkeitä asioita yrityksen menestymisen kannalta. Viestinnälle kannattaa asettaa tavoitteita ja mitata niitä. Näin tiedetään, toimiiko viestintä oikealla tavalla ja tarvittaessa voidaan muuttaa huonoksi koettuja käytänteitä. (Mikkola 2016.)

4.4 Erottuminen kilpailijoista

Palvelun laatua voi parantaa erottamalla kilpailijoista käyttämällä omia vahvuuksia kilpailijoihin nähden, kuten seuraavassa kuvaa yrittäjä Vikman. Yksityisyrittäjä ja koulutaja Ulla Vikman kertoo nettisivuillaan osuvasti kuinka erottua kilpailijoista. Vikmanilla on kokemusta myös markkinoinnista, it-alalta ja mediatyöskentelystä. Hänen nettisivuillaan keskitytään viiteen erottumistekijään oman kokemuksen kautta. Ensiksi kannattaa tutustua kilpailijoihin ja heidän toimintatapoihinsa ja pohtia, miten itse voisi tehdä saman asian täysin omalla tavalla. Ei hyödytä kangistua kaavoihin ja toisilta kopiointiin. Kyseenalaistaminen on hyödyllistä, koska siinä mietitään järkeviä, kannattavia ratkaisuja. Mikä osa-alue palvelusta kannattaa jättää kokonaan pois, mitä uutta voisi tuoda tilalle tai voiko palvelun osan korvata jollain toisella tavalla. Lisäarvon tuottamiseksi palveluun voisi yhdistellä kokonaan erilaisia elementtejä. (Vikman 2013.)

Palvelun tarjoaminen kannattaa keskittää sellaisille ihmisille, jotka parhaiten istuvat omaan taustaan ja kokemukseen. Ei siis hyödytä tarjota kaikkea kaikille. Vikman kehottaa tekemään itselle oman asiakkaan malliprofilin ja miettimään, kuinka palvelisi juuri tätä asiakasta parhaiten. Profilointi voisi olla oiva erottumistekijä. Kenelläkään toisella ei ole samanlaista taustaa kuin itsellä. (Vikman 2013.)

Oma persoona on tärkeässä asemassa mainonnassa. Henkilökohtainen kuva esimerkiksi nettisivuilla tuo myyjän lähemmäksi asiakasta ja helpottaa vuorovaikutusta. Sosiaalisen median käyttö on suotavaa; miten ikinä saakaan näkyvyyttä omana itsenä laajalle potentiaaliselle asiakaskunnalle, sen parempi. Kannattaa hakeutua erilaisiin tilaisuuksiin, pitää blogia ja tulla nähdyksi mahdollisimman monessa eri kanavassa. Oman persoonan julkituominen tekee myyjästä helposti lähestyttävän. (Vikman 2013.)

Priorisointi markkinoinnissa on myös tärkeää Vikmanin mukaan. Keskittymällä siihen markkinointikeinoon, mikä itsestä tuntuu kivalta parantaa menestymistä myynissä. Ei kannata tuhlaata energiaa sellaiseen, mikä ei tunnu itsestä mukavalta. Sen sijaan se, mikä on hauskaa, tehdään huippuhyvin (esimerkiksi Facebook -sivut). (Vikman 2013.)

Markkinointi on pitkäjänteistä, jatkuvaa työstämistä ja vaatii aikaa ennen kuin ihmiset oppivat tuntemaan myyjän. Ei kannata vaihtaa toimintatapoja liian helposti tai liian aikaisin. On parempi keskittyä kunnolla hyvin suunniteltuihin linjauksiin ja toimintatapoihin kohderyhmineen ja markkinointisuunnitelmineen. Pitkäjänteinen ja määrätietoinen uurastus tuo paremman lopputuloksen. (Vikman 2013.)

5 Puhelinmyynti eli telemarkkinointi

Puhelimitse tapahtuva myynti on tehokasta silloin, jos myyjä osaa työnsä. Silloin edellä kuvattujen tohtorien mukaisen huippumyyjän profiili tulee esiin. Myyjän persoona ja itsensä likoon laittaminen puhelimessa tuottavat yleensä hyviä tuloksia ja johtavat kauppaan.

5.1 Puhelinmyyjän työ ja osaaminen

Suoraan kuluttajalle puhelimella tapahtuva myynti on myyjältä vaativaa, koska kontakteja täytyy olla riittävä määrä kauppojen saamiseksi. Tavallisen 7,5 tuntisen työpäivän aikana täytyy olla vähintään 70 kontaktia, jotta saavutettaisiin yleisesti kannattava 10 %:n kauppatoivotus. Ratkaisevaa on myös myytävän tuotteen haluttavuus sekä oikea kohderyhmä. Joissakin yrityksissä puhelinsoittoja eli ”nostoja” saattaa olla jopa 300 kpl päivässä ja vastausprosentti on alle 30. Tässä tapauksessa puhelujen laatu jää toisarvoiseksi seikaksi. Silti tästäkin kontaktimäärästä vain joka kymmenes ostaa.

Hyvälläkin myyjällä on huonoja päiviä ja niin sanottu ”reikäpäivä” eli 0 kauppaa voi hetkeksi masentaa. Myyjän täytyy joka puhelun jälkeen ladata itsensä seuraavaan mahdolliseen kontaktiin ja kauppaan sekä unohtaa edellisen puhelun huono kokemus. Yrityksellä on tavallisesti käytössään valmis asiakasrekisteri ja soittojärjestelmä, jotka mahdollistavat automaattisen seuraavan soiton. Näin nopeutuvat soittomäärät ja mahdolliset kaupat lisääntyvät. Puhelinmyynti on yksi vaikeimmista myyntitekniikoista. Siinä myyjän täytyy puhelimessa näkemättä asiakasta vakuuttaa tuotteen tarpeellisuus ja tuoda esiin tuotteen edut ja hyödyt ammattimaisesti. Elekieli ja myyjän ominaisuudet sekä ulkonäkö eivät näy luuria pitkin.

Puhelinmyyjän täytyy vakuuttaa asiakas näkemättä häntä, tällöin äänensävyllä ja rauhallisella puhetyylillä on ratkaiseva merkitys kaupan saamiseksi. Varsinkin puhelimessa kaupan ”klousaaminen” eli kaupan päättäminen tuo myyjän ammattitaidon esille. On osattava rohkeasti kysyä, ostaako asiakas tuotteen. Tuo ensiarvoinen kysymys on syytä esittää pian tuote-esittelyn jälkeen. Mikäli asiakas vastaa kolmannen kerran kieltävästi, ei kannata tuhlata enempää aikaa epätodennäköiseen kauppaan. Seuraava asiakas ostaa

varmasti! Itsensä nollaaminen jokaisen puhelun jälkeen auttaa keskittymään seuraavaan kontaktiin ja myyntitilanteeseen. Täysillä puheluun ja kommunikointiin asiakkaan kanssa heittäytyminen onkin yksi hyvän myyjän ominaisuuksista.

Kauppalehden elokuussa 2015 julkaiseman artikkelin mukaan asiakkuus- ja telemarkkinointiyhtiö Scandinavian Marketing Gainerin toimitusjohtajan Mikko Laakson mielestä puhelinmyynnin huono maine ansaitsee puhdistusta ja se lähtee työnantajasta. Alalla on monenlaista yrittäjää ja palkkaus usein pelkän provision varassa. Työntekijöille luvataan korkeita ansioita, vaikka työkokemusta ei olisikaan. Sitten petytään ja huono maine jatkaa kulkuaan. Työvoimatoimistotkaan eivät tarjoa puhelinmyyntiä työttömille, vaikka töitä on jatkuvasti tarjolla. Työnantajien tulisi selkeästi ja realistisesti kertoa työntekijälle palkan rakentumisesta kunkin kykyjen ja tavoitteiden mukaisesti. Gainer markkinoi itseään hyvän työilmapiirin työpaikkana ja julkaisee kuvia esimerkiksi Facebookissa työntekijöistään värittämässä aikuisten värityskirjaa. Yrityshierarkia on matala ja se luo osaltaan rentoa ilmapiiriä. (Kauppalehti 2015.)

Laakso haluaa muuttaa toimialaa ja se lähtee hänen mukaansa sisältäpäin. Kun oma toimintamalli on kunnossa, se vaikuttaa potentiaalsiin työntekijöihin ja maineeseen. Toimitusjohtaja uskoo maineen leviävän myös oppilaitoksiin ja työmarkkinoille. Silti työntekijöiden vaihtuvuus alalla on suurta ja se luo ongelmia, koska asiakasyritykset haluavat teettää markkinointikampanjoitaan nopeammalla aikataululla. Telemarkkinointiyritykset eivät pysty toisaalta hoitamaan rekrytointeja tarpeeksi nopeasti. (Kauppalehti 2015.)

Lehden artikkeli oli positiivinen yllätys viestittäessään puhelinmyynnin olevan ihan kivaa ja palkkauksenkin kilpailukykyistä.

Puhelinmyynnissä seurataan ”spiikkiä” eli valmiiksi räätälöityä myyntipuhetta muokaten sitä omaan tyyliin sopivaksi. Hyvä myyjä tunnistaa ostosignaalit ajoissa ja tarttuu heti kaupan mahdollisuuteen. Ostosignaaleja ovat mm. hinnan ja ostoehtojen kysyminen, kiinnostus itse tuotteesta ja keskittyminen kuuntelemaan myyjää. Myyjä puolestaan voi ehdottaa kauppaa useammin, vaikka asiakas sanoisi ”ei”. Vakuuttelu ja argumentointi ovat tärkeitä asiakkaan kiinnostuksen herättämiseksi. Kaupan käynnissä seurataan myös ”liidejä” eli myyntijohtolankoja (Eleader 2015.) Tieto siitä, että tietty henkilö tai yritys

on kiinnostunut oman organisaation tuotteista tai palvelusta saattaa johtaa asiakastapaamiseen ja lopulta kauppaan. Lekolar Oy:n kohdalla liidit ovat tärkeitä kaupan saamisessa uusia päiväkoteja tai kouluja perustettaessa. Silloin yleensä nopein tarjouksen antanut voittaa kilpailun. Hitrage -prosenttia seurataan, kun halutaan tietää kuinka usein saadaan kauppa suhteessa asiakaskontaktiin. Lekolar Oy seuraa myös tätä päivittäin.

Vastaavasti Prico Marketing Oy:ssä ei kerrota myyjälle kontaktien lukumäärää eikä muutaakaan motivoivia lukuja. Omalla kirjanpidolla pystyy tarkkailemaan omia kontaktimääriä suhteessa toteutuneisiin kaappoihin. Puhelinmyyntityötä kehittämällä, vaikka kuten Gainerilla toimitaan, saadaan henkilökunta tyytyväiseksi ja omaa työtään arvostavaksi. Kaikki todella lähtee yrityksen sisältä ja muutos on aina mahdollinen! Webropol -kyselyt säännöllisesti voisivat ohjata yritystä muuttamaan toimintaansa asiakaslähtöisempään suuntaan, koska muutos on jatkuvaa kehittymistä ja toimintaympäristö asettaa siihen omia vaatimuksiaan. Henkilökunnan kannustimet, riittävä työhön perehdytys ja oikeudenmukainen sekä realistinen palkkamalli ovat hyviä lähtökohtia.

Kirjoittajalla on 30 vuoden myyjän ja asiakaspalvelijan työkokemus alkaen vähittäiskaupan myyjän oppisopimuksella. Silloin 19 -vuotiaana myymisen perustaidot opetettiin kädestä pitäen silloisen kauppiaan rautaisella ammattitaidolla. Jatkokoulutus hankittiin B to B -myyjän oppisopimuksella kymmenen vuotta myöhemmin. Tämä loi perustan puhelinmyynnille. Molemmat oppisopimukset olivat hyödyllisiä ja varsinkin B to B -myyjän oppisopimuksen ansiosta työttömänä ei ole tarvinnut olla. Opetukseen kuuluivat asiakaspiirin ja -ryhmien ostopotentiaalien kartoitus, puhelinmyynnin perusteet, vastaväitteiden tunnistaminen ja ratkaisu, tarjouslaskenta, ostajien luonteenpiirteiden selvittäminen, asiakastapaamisten sopiminen ja itse tapaamiset sekä jälkimarkkinointi. Omat luonteenpiirteet vahvistavat hyvän myyjän ominaisuuksia. Monissa kirjoituksissa tulee esille hyvän myyjän empaattisuus ja välittäminen muista. Silloin asiakkaan tarpeet tulevat täytetyksi henkilökohtaisella panostuksella. Myyntihenkisyys ja hienoinen kilpailun tarve auttavat myyjää saavuttamaan myyntitavoitteensa. Vaikka työkokemusta on kertynyt alalta paljon erilaisista työpaikoista, valmis ei ole koskaan. Tulee yllättäviä tilanteita, päivät ovat erilaisia ja asiakaskohtaukset joskus jopa rasittavia. Ammattitaito ratkaisee, miten huonoihin päiviin asennoidutaan. Täytyy pitää mielessä, että puhelut eivät

ole henkilökohtaisia eikä asiakas tunne sinua. Loukkaukset ovat yritystä tai yleensä puhelinmyyntiä koskevia, eivät myyjää itseään. Puhelinmyyntiyritysten olisi syytä kohottaa maineprofiliaan, jotta myyjät viihtyisivät ja olisivat sitoutuneempia yritykseen. Huono johtaminen vaikuttaa myyjän itsensä arvostamiseen ja heijastuu puhelun välityksellä asiakkaaseen. Tuntemalla ja hyväksymällä myytävä tuote on helppo saada kauppaa. Uskomalla itse palvelun tai tuotteen erinomaisuuteen saadaan asiakaskin vakuuttuneeksi.

5.2 Asiakastilanne puhelinmyynnissä

Kuten edellä kerrottiin, puhelinmyyntiyrityksillä on yleensä valmis asiakaskanta ja automaattinen puhelinsoittojärjestelmä. Ihmisten puhelinnumerot on helppo saada eri markkinointikanavia käyttäen. Tosin listat ovat usein vanhentuneita, koska ihmiset vaihtavat puhelinnumeroitaan, jotkut useinkin operaattoreiden tarjousten perusteella.

Soitot aloitetaan järjestyksessä tietokoneen arpomien numeroiden tullessa esiin jokaisen kontaktin tai vastaamattoman puhelun jälkeen. Alussa on syytä kerrata puhelurunko ja mitä aiotaan sanoa asiakkaalle. Puhelun tueksi myyjällä kannattaa olla esillä muistiinpanovälineet ja konkreettinen tuote, mikäli mahdollista. Hintamallin on hyvä olla valmiiksi paperille pilkottuna. Prico Marketing Oy:n tapauksessa ensin kerrotaan asiakkaalle kuukausihinta, ei vuosihintaa, koska silloin hinta kuulostaa pieneltä sijoitukselta. Ensitervehdyksen jälkeen kuunnellaan asiakasta ja tunnustellaan hänen äänensävyään, kuinka puhelua jatketaan. Tässä tarvitaan sitä näkymätöntä psykologista silmää. Pientä puhetta (engl. *small talk*) voi jutella aluksi saadakseen asiakas rentoutumaan ja kuuntelemaan myyjää. Painavat argumentit tuotteesta ja pieni vetoamus asiakkaan tunteisiin ovat hyvä sysäys kohti kauppaa. Esimerkkinä tästä voisi olla:

”Viime viikolla eräs 10-vuotias poika pahoinpideltiin koulumatkalla eikä kiusaajia saatu kiinni. Poika sai todennäköisesti ikuisia traumoja tapauksen johdosta. Nyt tarvitsemme kaikkia, myös sinua, mukaan yhteiskunnallisiin talkoisiin koulukiusaamisen lopettamiseksi! Läbde mukaan pienellä summalla ja saat vastineeksi yhden vuoden vuosikerran Kouluturvaa-lehteä! Tauko. Eikö sinustakin tuollainen tapaus ole suorastaan pöyristyttävä?!”

Spiikin ei tarvitse olla pitkä, päinvastoin, kuka jaksaa kuunnella puhelinmyyjän monotonista selostusta montaa minuuttia ja todennäköisesti suoraan paperista luettuna. Edellinen esimerkki on kirjoittajan omasta kokemuksesta. Tuote-esittelyn aikana myyjän kannattaa pitää pieniä muutaman sekunnin taukoja puheessa, jotta asiakkaan mahdollinen uteliaisuus ja kiinnostus heräisivät. Asiakkaan kuunteleminen hyödyttää myyjää jo siksi, että hän saa arvokasta tietoa asiakkaan mieltymyksistä ja ostoaikeista sekä ostosignaaleista. Kauppaa kysyttäessä myös silloin on hyvä pitää tauko, jolloin vastaus voi olla vain kyllä tai ei. Puhumalla positiivisesti asiasta ja tuotteesta sekä kysymällä kysymyksiä, joihin voi vastata vain myöntävästi, myyjä on jo saanut asiakkaan todennäköisesti ”haaviinsa”. Kysymykset, kuten: *etkö sinäkin ole samaa mieltä?* tai *eikö tuo olekin väärin mielestäsi?* ovat juuri tyypillisiä kysymyksiä myönteisen vastauksen saamiseksi. Kysymys voi olla myös kokonaan irrallinen aiheesta, jos se saa asiakkaan kiinnostumaan puhelusta.

Joskus asiakkaalla on todellinen syy lopettaa puhelu alkuunsa, tällöin on paras sopia saman tien uusi kontaktiajankohta. Valitettavan usein ihminen vain haluaa päästä puhelinmyyjästä eroon tekeytymällä kiireiseksi. Ammattimainen myyjä ei tästä hämäänny, vaan sopii uuden soittoaajan. Tosin tämä on jo puoliksi menetetty kauppa; asiakas voi ennen toista soittokertaa miettiä rauhassa tarvitseeko hän kyseistä tuotetta tai palvelua. Myyjän ei kannata paljastaa tässä tapauksessa koko myyntipuhettaan, vaan sopia heti uusi soittoaika. Tietysti asianmukainen selkeä esittely kuka ja mistä soitetaan luo asiakkaalle tunteen, että myyjä on rehellisissä aikeissa.

Tästä voikin jo päätellä, kuinka vaikeasta myyntitilanteesta on kyse. Hyvänkin myyjän kauppa on joka 8. tai 10. kontakti, joten puheluita tuohon väliin mahtuu monenlaisia. Soittoyrityksiä voi olla jopa 30-50 kpl ennen ensimmäistä läpi mennyttä puhelua. Jotkut isommat puhelinmyyntiyritykset vaativat tietyn soittomäärän työpäivän aikana. Se voi olla 100 tai ylikin. Seuraavassa pieni esimerkki:



Kuva 6. Yllättävä kauppa!

Sarjakuva kertoo hyvin myös siitä, kuinka yllättäviä soittotilanteet voivat olla. Harvoin kuitenkaan myyjä sattuu soittamaan juuri silloin, kun asiakkaalla on oikeasti tarve saada kyseistä tuotetta tai palvelua. Toisinaan asiakas, varsinkin vanhempi sukupolvi, pitää jutustelusta ventovieraankin kanssa. Joskus voi olla hyödyllistäkin jutella yksinäisen seniorin kanssa ja kauppakin tulee ikään kuin huomaamatta palkinnoksi ihmisen kuuntelemisesta ja huomioimisesta. Vanhuksia ei pidä silti aliarvioida eikä heille saa missään tapauksessa ”pakkomyydä”. Onnistunut asiakastilanne, jossa puhelu päättyy kauppaan, kestää noin neljä minuuttia. Molemmille osapuolille jää puhelusta hyvä mieli; myyjä on saanut kaupan ja asiakas helposti tilattuna hänelle sopivan tuotteen tai palvelun.

5.3 Ideoita puhelinmyynnin kehittämiseksi

Tämän opinnäytetyön kirjoittajan oman työkokemuksen pohjalta on laadittu seuraava lista puhelinmyynnin kehittämiseksi ja toiminnan tehostamiseksi. Listan jokainen kohta on tärkeä. Ne helpottavat työntekijän suoriutumista työtehtävissään, sitouttavat myyjän paremmin yritykseen ja luovat yhteisöllisyyttä työyhteisöön. Esimiehen on syytä kartoittaa alussa työntekijän työhön soveltuvat luonteenpiirteet, reagointia eri myyntitilanteissa ja henkilön vahvuuksia myyntityössä menestyäkseen. Myyjän kannustaminen ja esimieheltä saatu positiivinen palaute tuottaa yhä parempia tuloksia. Myyjän motivaatio pysyy

korkealla, jos hän itse arvostaa työtään. Arvostus tulee johdon asiantuntevan toiminnan myötä.

1. **Yritysesittely**, jossa kerrotaan yrityksen toimintaympäristö, tärkeimmät sidosryhmät, esitellään muu henkilökunta, palkkausjärjestelmä, työterveydenhoito ja yrityksen realistiset odotukset myyntihenkilöstöltä. Kiinteä tuntipalkka tuo paremman tuloksen ja motivoi enemmän kuin pelkkä provisiopalkka. Palkkausjärjestelmä on yrityksissä usein monimutkainen ja käytännöt vaihtelevat.

2. **Perehdytys**. Opetellaan tuote/tuotteet. Käydään läpi alan termistöä, kuten hitrate, liidit, klousaaminen jne. Käsitellään myyntitapahtuman osalta vastaväitteitä eli suostutellaan asiakas ostamaan vastaväitteistä huolimatta. Rakennetaan oma puhelurunko, opetellaan tietokoneen soittojärjestelmä ja dokumentointi. Kerrotaan muista oleellisista käytännön asioista.

3. **Hyvät työskentelyvälineet**. Kuulokkeiden ja soittojärjestelmän toimivuuden, tietokoneen moitteettoman toiminnan ja hyvän ergonomian täytyy olla kunnossa ennen työvuoron aloittamista. Muistiinpanovälineet, tuotekuvasto tai muutama myytävä tuote esimerkkinä puhelun tueksi on hyvä ottaa valmiiksi esille työpöydälle sekä kaikki kirjallinen materiaali myynnin edistämiseksi helposti saataville. Hyvän tietokoneohjelman monipuoliset sovellukset mahdollistavat jokaisen kontaktin tarkan dokumentoinnin, muun muassa puhelun lyhyt sisältö, tuliko kauppa, seuraava yhteydenotto ja muu oleellinen tieto. Henkilökunnan ja organisaation yhteystiedot on myös hyvä olla tietokoneen puhelinluettelossa.

4. **Myynnin seuranta**. Myyjillä täytyy olla omalla koneellaan mahdollisuus seurata kontaktimääriä, tehtyjä kauppia ja muita tarpeellisia tehokkuus ja -tunnuslukuja. Myyntiosastolla näkyvällä paikalla myyjien kannustamiseksi seurataan päiväkohtaisesti myynnin kehitystä, kauppajen määrää ja tavoitteiden toteutumista. Myynnin seuranta kasvattaa myyjän motivaatiota tehdä kauppia. Pieni keskinäinen kilpailu myyjien kesken nostattaa myyntihenkisyyttä ja kollegan kannustaminen ja positiivinen palaute tuovat hyvää mieltä koko työyhteisöön.

5. **Tehokas työaika.** Puhelinmyynti on tehokasta kirjoittajan mielestä noin kuusi tuntia päivässä. Taukoja täytyy silti pitää useasti, esimerkiksi kerran tunnissa viisi minuuttia kerrallaan mieluiten seisten verenkierron parantamiseksi. Puhelujen laatu ratkaisee, ei niiden määrä.

6. **Esimiehen tuki.** Esimiehen rooli on erittäin tärkeä. Päivän alussa 15 minuutin ajatusten vaihto myyjän ja esimiehen kesken parantaa työtehokkuutta. Vartissa ehtii käydä läpi tulevan päivän tavoitteet ja ratkoa mieltä askarruttavat työasiat.

7. **Jatkuva koulutus.** Koulutuksen ei tarvitse olla kallista ulkopuolelta hankittua vaan säännölliset esimiehen tai kokeneemman myyjän asiakaspuhelujen kuuntelut ja tallenteiden analysointi työpaikalla tuo esiin ongelmakohtia, joita myyjä ei välttämättä itse huomaa puhelun aikana. Näin saadaan enemmän kauppvoja ja myyjä oppii samalla välttämään sudenkuoppia. On erityisen jännittävää kuunnella omaa ääntä ja myyntipuhetta jälkikäteen. Puhelusta ilmenee myyjän epäröinti, äänenkäyttö, puheen selkeys, kuunteleeko myyjä asiakasta, osaako myyjä päättää kaupan ja missä kohtaa kauppa epäonnistui. Tällaiset puhelut ovat hyvin hedelmällisiä ja opettavaisia myyjän kehittymisen kannalta.

8. **Yhteisöllisyys.** Kollegojen vertaistuki on oleellista työssä viihtymisessä. Kokemusten ja mielipiteiden keskinäinen vaihto antaa toiselle myyjälle hyviä vinkkejä kaupan saamiseksi, toinen jakaa tietoa ja molemmat osapuolet hyötyvät. Myyntihenkinen työskentelyilmapiiri saa myyjät keskittymään kaupan tekoon.

9. **Yrityksen läpinäkyvyys.** Myyjän sitoutuminen työhönsä näkyy kiinnostuksena yrityksen toimintaa ja saavutettuja myyntituloksia kohtaan. Kuukausittaiset koko yrityksen tulospalaverit antavat työntekijöille käsityksen yrityksen markkinatilanteesta ja tulokista. Samalla voidaan keskustella kaikista henkilöstöä koskevista työasioista.

10. **Työympäristö.** Viihtyisä ja siisti työskentelytila asianmukaisine sisustuksineen edistävät työhyvinvointia. Rauhallinen, hiljainen taustamusiikki luo miellyttävän tunnelman työntekoon.

Lista ei vaadi työnantajalta suuria ponnistuksia tai investointeja. Myyjän viihtyvyys työssään todennäköisesti kasvaa. Esimiehen tuki on yhtä tärkeää muutaman myyjän tiimissä kuin isossakin ryhmässä. Pienemmässä yksikössä tosin henkilökohtainen opastaminen on helpompaa. Yksi syy isojen puhelinmyyntiyritysten tehottomasta toiminnasta voi olla juuri tuen puute. Ratkaisuna tähän voisi olla pienempiin 4-6 hengen ryhmiin jaetut tiimit, joissa myyjät voisivat vaihtaa kokemuksiaan ja syventää yhteishenkeä.

6 Kehittämistyön tavoitteet ja menetelmät

Kehittämistyöllä tarkoitetaan tässä yhteydessä tähän opinnäytetyöhön kerättyjä lähteitä puhelinmyynnin ja asiakaspalvelun parantamiseksi hyödyntäen omaa kokemusta alalta. Webropol -kysely oli lyhyt ja kehittämisideoita kyselyn tehostamiseksi esitetään työn lopussa. Idea Webropolin käyttämisestä ja kysymysten sisällöstä lähti Lekolar Oy:n ehdotuksesta ja toimeksiannosta. Puhelinmyynnin huono maine, surkea palkkarakenne, suuri henkilöstön vaihtuvuus ja monien yrittäjien olematon johtamistaito ovat laajalti syinä alan arvostuksen puutteeseen. Harvat puhelinmyyntiyritykset vaivautuvat mittaamaan asiakastyytyväisyyttä koskaan millään mittareilla. Vaikka juuri aihetta olisi. Tuntuu siltä, että kaupankäynti ja raha menevät etusijalle. Silloin tietysti koko organisaatio kärsii; henkilöstö voi pahoin, johto ei ymmärrä asiakaspalvelun tärkeyttä ja yrityksen elinkaari on varsin lyhyt. Yhtä lääkettä alan profiilin kohottamiseksi ei ole. Markkinointi ja alan esille tuominen helppona tilauskanavana voisi olla yksi hyvä keino.

Prosessina tämä työ on alkanut kirjoittajan omasta työkokemuksesta kummunnut halu tuoda julki alan keho maine ja silloisen työnantajan Lekolar Oy:n halu ja tarve selvittää asiakaspalvelunsa silloinen tila. Tämän työn edetessä myös pohdinnat alan kehittämiseksi ovat siivittäneet tiedon etsintään. Luvussa neljä käsiteltiin erilaisia asiakastyytyvyyden mittareita, joita yritysten pitäisi ehdottomasti hyödyntää.

6.1 Tutkimusmenetelmät

Kaikille avoimen Kvantitatiivisten tutkimusmenetelmien oppimisympäristön KvantimOTV:n (2010) nettisivuilla käsitellään hyvän kyselylomakkeen laatimisen kannalta olennaisia asioita. Lomakkeen pituus ja ulkoasun selkeys ovat tärkeitä sekä vastaajalle että tietojen tallentajalle. Sopiva vastaamiseen käytetty aika on 15-20 minuuttia. Kysymykset täytyy erottaa toisistaan selkeästi ja kysymysten tulee olla helppotajuisia eli vastaajien tulee ymmärtää kysymykset mahdollisimman samalla tavalla. Lomakkeeseen kannattaa sisällyttää myös vastausohjeita. Kysymykset kannattaa esittää niin selkeästi, etteivät ne kaipaa ohjailevia esimerkkejä. Monivalintakysymyksiä käytetään selvittäessä esimerkiksi erilaisten toimintojen käyttöä ja tuntemuksia, kuten tässä opinnäyte-

työssä puhelimen ja sähköpostin käyttöä asiakaspalvelussa. Vastaajia pyydetään esimerkiksi valitsemaan itselle tärkeimmät seikat valmiiksi listatuista asioista. Dikotomisista eli kahden vastausvaihtoehdon kysymyksiä käytetään paljon, niihin on helppo vastata, mutta ne eivät tarjoa paljonkaan informaatiota. On myös järkevää sisällyttää monivalintakysymyksiin viimeisenä vaihtoehtona ”muu- mikä” -vaihtoehto, jolloin vastaaja pääsee kertomaan sellaisen asian, mitä kysymysvaihtoehdoissa ei kenties mainittu. Johdattelevat ja epätasapainoiset kysymykset eivät anna tarvittavaa tietoa niiden kysymystenasettelun johdosta. Esimerkiksi kysymykseen ”kuinka tärkeinä pidätte seuraavia asioita?” vastauksena voi olla vaikka kaikki vaihtoehdot. KvantiMOTV:n sivujen mukaan myös vaihtoehdot erittäin tärkeä, melko tärkeä, jonkin verran tärkeä tai ei ollenkaan tärkeä ovat epätasapainoisia kysymyksiä, joita näkee usein erilaisissa kyselyissä. Kysymyksissä on myös kohteliasta käyttää teitittely -muotoa silloin, kun kysely suunnataan ennestään tuntemattomille vastaajille. (KvantiMOTV 2010.)

Tässä työssä tutkimusmenetelminä käytettiin havainnointia sekä kyselyjä ja niiden dokumentointia omalla työpaikalla Prico Marketing Oy:ssä, aikaisempaa työkokemusta puhelinmyynnissä ja kenttämyynnissä, haastatteluja sekä pohdintaa puhelinmyynnin ongelmakohtista. Lopputuloksena syntyi palveluyrityksille, etenkin Lekolar Oy:lle, suunniteltu ja testattu lyhyt Webropol -kysely. Webropol -sovellus opeteltiin itsenäisesti yrityksen sivujen ja netistä saatujen ohjeiden avulla. Perusongelmana puhelinmyynnissä on asiakkaan vakuuttaminen tuotteesta ja ostopäätöksen saaminen. Kuten haastatteluista kävi ilmi, ihmiset haluavat ystävällistä ja asiantuntevaa palvelua. Haastatteluiden tulokset kerrotaan myöhemmin luvussa seitsemän. Luottamus asiakkaan ja myyjän välille syntyy vähitellen myyjän rauhallisella äänenkäytöllä ja selkeällä viestinnällä sekä rehellisyytenä. Vastaaja tulkitsee ja muodostaa mielessään kuvan puhelinmyyjästä hänen käytöksensä ja äänensä perusteella. Samoin vaikuttavat ostajan aikaisempi kokemus puhelinmyynnistä. Puhelimessa on helppo vaikuttaa ihmisen mielikuviin ja myyjällä on suuri vastuu myös kollegojensa maineesta.

6.2 Webropolin esittely

Webropol on kansainvälinen hallinta- ja tiedonkeruusovellus. Palvelu on hyvin monipuolinen; se toimii verkon välityksellä 29 kielellä. Webropol kerää tietoa puhelimen ja

sähköpostin välityksellä, mobiililaitteiden, tekstiviestien, verkkolomakkeiden, paperilomakkeiden, intranetin sekä puhelinhaastattelujen avulla. Tulokset ovat nähtävissä reaaliajassa. Vastausaineisto on helposti siirrettävissä muun muassa Power Pointiin, Wordiin tai Exceeliin. Sovellus sisältää monipuolisen raportointityökalun, joka mahdollistaa tulosten ristiintaulukoinnin ja suodatuksen. (Oulun Yliopisto 2016.)

Kysely soveltuu sellaiselle kohderyhmälle, jolla on mahdollisuus internetin käyttöön. Sovellus on kuitenkin halpa investointi ja helppo käyttää, joten se on käytännöllinen suurellekin joukolle. Internet -kyselyä voidaan käyttää myös rinnakkaisena tiedonkeruumenetelmänä esimerkiksi puhelinhaastattelun kanssa. Lomakkeen toimivuus on syytä varmistaa ennen lopullisen kyselyn lähettämistä asiakkaalle. Kysely kannattaa lähettää muutamalle tuttavalle sekä itselle testattavaksi. Kyselyä voi vielä muokata ja kysymyksiä lisätä testauksen jälkeen. (Heikkilä 2014.)

Kysely on tunnettu eritoten yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen keskuudessa. Yritykset ovat myös pikkuhiljaa löytäneet monipuolisen tiedonkeruusovelluksen. Internetiä selaillessa tulee ilmi monia opiskelijoiden toteuttamia kyselyjä esimerkiksi opinnäytetyönsä tueksi. Yritykset käyttävät sovellusta esimerkiksi sisäiseen tutkimukseensa. Nopeat ja helpot monivalintakysymykset ovat yritykselle kätevä tapa selvittää henkilöstön mielipide johonkin ajankohtaiseen ongelmaan tai kehittämiskohteeseen määrätyn ajan puitteissa. Tämän opinnäytetyön liitteinä ovat lisäselvityksinä markkinointiviesteinä Suomen Webropol Oy -toimiston tuottamat ”*Ostajan opas*” sekä ”*Kohti parempia kyselyitä*.”

Yritys tai organisaatio ostaa Webropol -yhtiöltä käyttäjätunnukset palveluunsa, jolloin itseohjautuva sovellus on valmiina asiakkaan käytettäväksi. Monipuolinen sovellus antaa mahdollisuudet lomakkeen visuaaliseen ja helppoon käyttöön. Kyselyä voi siis jälkikäteen muokata lisäyksillä, tuloksia voi seurata Webropol -kannasta ja laatia esimerkiksi tuloksista pylväsdiagrammeja. Tallennus sujuu kätevästi omalle tietokoneelle Power Pointiin, Wordiin tai Exceeliin. Vastaukset voidaan tehdä nimettöminä, mikä on syytä mainita jo avauskirjeessä. Näin asiakkaan henkilöllisyys ei paljastu; se voi olla joissain tapauksissa vastaamisesta kieltäytymisen syy.

Kyselyn täytyy olla sopivan pituinen asiaansa nähden, riittävän yksinkertainen ja nopea täyttää sekä tietysti informatiivinen organisaatiolle. Kyselyn hyödyllisyys mitataan kehittämisideoiden kautta. Saadaanko siitä tarvittava ja luotettava tieto, jotta asiakaspalvelua voidaan kehittää. Motivoiko se yrityksen henkilökuntaa yhä parempiin suorituksiin ja tehokkaaseen toimintaan. Tässä työssäkin Webropol -kysely on ollut rinnakkaismittarina haastattelujen kanssa, mikä on vahvistanut tulosten luotettavuutta.

7 Kyselyiden ja haastatteluiden tulokset

Webropol -kyselyn tärkeä ensivaihe on laatia avauskirje asiakkaille, mikä herättää mielenkiinnon ja houkuttelee asiakkaan vastaamaan. Sähköpostilla lähetettävä linkki Webropol -kyselyyn laitetaan erilliselle riville. Linkkiä klikkaamalla asiakas pääsee suoraan kyselyyn ja se on helppo lähettää yhtä painiketta painamalla. Avauskirje saa olla lyhyt, määrätulle kohderyhmälle suunnattu, ystävällinen ja asiallinen. Avauskirjeen esimerkki voisi olla seuraavanlainen Lekolarin asiakkaille:

Arvoisa asiakkaani,

haluamme Lekolarilla parantaa asiakastytyväisyyttä ja kehittää omaa osaamistamme sinun ja kollegoidesi avulla. Olet tärkeässä roolissa asiakaspalvelumme kehittäjänä. Toivomme, että vastaisit muutama kysymykseen helposti sähköisen linkin kautta. Vastaukset ovat luottamuksellisia ja ne käsitellään nimettöminä. Vastaamiseen kuluu aikaa pari minuuttia. Halutessasi voimme lähettää sinulle sähköpostilla kyselyn tulokset.

Linkki kyselyyn: <https://www.webropolsurveys.com/S/3C58F33CBDBBFD28.par>

Kiitos osallistumisestasi!

Ystävällisin terveisin

Maija Meikäläinen, Lekolar Oy

Tämän työn liitteenä on testauksessa käytetty Webropol -kyselylomake. Kyselyn tulokset esitellään luvussa 7.4. Kysely lähetettiin seitsemälle ihmiselle, iältään 18-71 -vuotiaille. Joukossa oli sekä miehiä että naisia. Koko työ lähetettiin myös Lekolarille. Heillä on omat Webropol -tunnukset, mutta kysymyksiä voi hyödyntää tarvittaessa kopiaamalla. Samoin muut asiakaspalveluyritykset voivat käyttää tätä lomaketta kysymystensä pohjana suunnitellessaan omaa Webropol -kyselyä. Webropol -sovelluksen käyttö sujui alkuharjoittelun jälkeen jouhevasti, vaikka kirjoittajalla ei ole kokemusta vastaavan palvelun käyttämisestä. Useamman kokeilun ja erehdysten kautta oppi käyttämään sovellusta suhteellisen nopean ajan kuluessa, jo muutamassa päivässä. Kyselystä on paljon

hyötyä it -alan ammattilaiselle, joka osaa suunnitella kysymysten asettelun ja visuaalisen ilmeen houkuttelevaksi.

7.1 Prico Marketing Oy:n puhelinkyselyn tulokset

Kysyttäessä Prico Marketing Oy:n asiakkailta, mikä sai heitä tekemään kaupan ja mikä taas kieltäytymään, vastaukset mukailivat hyvin aikaisempia haastatteluja ja vahvistivat näin käsitystä puhelinmyynnin huonosta maineesta. Dokumentoinnin tuloksena 122 henkilöä vastasi ja näistä 15 päätyivät kauppaan ja loput 107 kieltäytyivät. Hitrage oli tällöin 12,3 %, mikä on alan keskiarvo. Kyselyitä ei tehty enempää, koska vastaukset alkoivat olla samoja. Suurimpina kieltäytymisen syinä olivat heikko taloudellinen tilanne (raha), myyntipuheluita tulee liikaa, aihe ei kiinnosta (väärä kohderyhmä), myyjän tyrkyttäminen, myyjän epärehellisyys ja suoranainen huiputtaminen. Lisäksi puhelimesta ostaminen on epävarmaa, koska ei nähdä tuotetta tai myyjää ja kaupan peruminen on hankalaa puhelimesta jonottamisen takia. Toiset myyjät ovat asiakkaiden mielestä aggressiivisia ja huonojen asiakaskokemusten perusteella ei haluta tehdä kauppia puhelimessa (yrityksen huono maine). Toisena ääripäänä taas liika tuttavallisuus ärsyttää asiakasta. Positiivisina puolina koettiin hyvän asian puolesta kampanjoiminen, myyjän empaattisuus, selkeä ja ymmärrettävä esiintyminen, asiallinen kommunikointi sekä ystävällinen ja hyvien käytösten noudattaminen myyntitilanteessa.

7.2 Asiakastytyväisyyden esikysely haastatteluun

Haastattelut tehtiin marraskuun lopussa 2015 satunnaisesti valituille henkilöille Espoon Sellon kirjastossa. Paikkana kirjasto tarjosi rauhallisen ympäristön ja vastaajia oli helppo saada mukaan haastateltaviksi. Ihmiset lukivat, olivat tietokoneilla tai viettivät muuten vain aikaansa kirjastossa. Vastauksia saatiin kaikkiaan 20 kappaletta, kuten alun perin suunniteltiin opinnäytetyön ohjaajan kanssa. Naisia oli 7 ja miehiä 13. Ikäjakama oli 19 ja 59 vuoden välillä. Haastatteluja pyrittiin tekemään juuri eri-ikäisten parissa. Kysymyksiä oli viisi kappaletta:

1. Minkälaista palvelua odotatte saavanne, kun soitatte asiakaspalveluun? Entä kun lähetätte sähköpostia?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat hyvään asiakaskokemukseen puhelinmyyntitilanteessa? Ja, kun lähetätte sähköpostia?
3. Mitkä ovat teille 3 tärkeintä asiaa hyvässä puhelinpalvelussa? Entä sähköpostipalvelussa?
4. Mikä on teille luontevin tapa ottaa yhteyttä tavarantoimittajan asiakaspalveluun?
5. Millainen on hyvän asiakaspalvelijan profiili puhelinpalvelussa?

Haastatteluun valikoitui avoimia kysymyksiä, koska näin oletettiin saatavan erilaisia vastauksia. Samalla haastateltava joutui hieman miettimään vastaustaan, koska kysymykset eivät olleet valmiita monivalintakysymyksiä. Haastattelujen pohjalta rakennettiin varsinainen Webropol -kysely.

7.3 Haastatteluiden tulokset

Vastauksina kysymykseen yksi odotettiin palvelun olevan selkeää, vuorovaikutteista, kunnioittavaa, aktiivista, ammattitaitoista, ystävällistä, nopeaa, tehokasta ja osaavaa palvelua. Asiakaspalvelijan odotettiin myös osaavan työnsä eli tuotteista tai palveluista haluttiin oikeaa, täsmällistä tietoa asiantuntevasti. Tähän lukeutuvat muun muassa tuote-tuntemus, toimitusajat, osataan määritellä asiakkaan tarpeet ja neuvoa tarvittaessa sekä ohjata eteenpäin. Toivottiin myös saman asiakaspalvelijan yhteydenottoa, mikäli asian selvittäminen sitä vaatii. Huonona puolena olivat ehdottomasti pitkät jonotusajat puhelun aikana sekä asian kokonaan selvittämättä jättäminen. Pulmana yksi vastaajista koki myös lisämyynnin tarjoamisen puhelun aikana, se hämmensi itse alkuperäisen yhteydenoton tarkoitusta.

Sähköpostiyhteydenottojen kohdalla tilanne oli miltei samanlainen eli palvelun odotettiin olevan edellä kuvatun kaltaista. Lisänä toivottiin tekstin olevan ymmärrettävää, vastauksen nopeaa ja että siihen ylipäätään vastataan. Kieliasuun tulee myös kiinnittää huomiota, se kuvastaa ammattimaisuutta ja luo uskottavuutta.

Hyvään asiakaskokemukseen puhelinmyyntitilanteessa vaikuttavat vastaajien mukaan asiakaspalvelijan halu ratkaista asiakkaan tarpeet, omistautuminen asian hyvään hoitoon, positiivisuus, realistisuus, puheen selkeys, asiakaspalvelijan suhtautuminen asiakkaaseen (palveluasenne), hyvä tuotetuntemus sekä asiakaspalvelijan ystävällinen ja rauhallinen äänensävy. Tyrkyttämisestä ei kukaan pidä, joten oikea palveluasenne on tärkeää. Puhelinmyynnissä keskustelun sävy, hyvä myyntipuhe ja tuotteen selkeä kuvaus korostuivat vastauksissa. Puhelinkeskustelussa ärsytti erästä vastaajaa myyjän kehottaneen häntä kääntymään nettisivujen puoleen ongelmatilanteessa eli myyjä ei edes yrittänyt ratkaista asiakkaan ongelmaa.

Sähköpostin kohdalla tärkeinä asioina pidettiin edelleen vastauksen tai yhteydenoton nopeutta, saman henkilön kanssa asioimista ja ystävällisyyttä. Yksi vastaajista toivoi myös lisäkysymyksiä asiakkaalle hänen lisätarpeistaan ja että asiakaspalvelijan vastaus ylittäisi odotukset. Kysyttäessä mitkä kolme tärkeintä asiaa korostuvat puhelinpalvelussa ja sähköpostipalvelussa nopeus oli edelleen ykkösenä. Miltei jokainen vastaaja halusi myös selkeää ja asiantuntevaa palvelua. Asiakaspalvelijan henkilökohtainen, inhimillinen palveluote tuotiin esille molemmissa palveluvaihtoehdoissa. Näin myös sähköpostipalvelu voi olla henkilökohtaista, jos asiakaspalvelijan kirjallinen asu viestii oikein. Sähköpostiin toivottiin selkeää tuotekuvausta hintoineen ja lisäkuvineen.

Kysyttäessä luontevinta tapaa ottaa yhteyttä tavarantoimittajaan vaihtoehtoja löytyi ainoastaan kolme: puhelin, sähköposti ja netti. Vastaajista peräti yhdeksän halusi yhteydenottoa ensisijaisesti puhelimitse. Hyvänä kakkosena seitsemällä vastaajalla oli sähköposti. Kolme vastaajaa toivoi yhteydenottoa nettisivujen kautta. Verkkokaupan yleistyessä nettisivujen kautta tapahtuva yhteydenotto tulee varmasti lisääntymään. Tällöin sivujen selkeys, monipuolisuus ja helppokäyttöisyys korostuvat. Sosiaalisen median hyödyntäminen asiakaspalvelussa lisääntyy tulevaisuudessa ja verkon välityksellä palvelu varmaankin ”henkilökohtaistuu” eli reaaliaikainen asiakaskohtaaminen saattaa syrjäyttää puhelinpalvelun.

Viidennessä kysymyksessä pyrittiin selvittämään hyvän asiakaspalvelijan profilia eli ole-
mista. Selkeä, rauhallinen äänenkäyttö, ystävällisyys, rehellisyys, asiakkaan huomioimi-
nen ja ammattitaitoinen ote asiakastilanteessa olivat tärkeitä asioita vastaajien keskuu-
dessa. Palvelua siis halutaan ja asiakaspalvelijan kyky kuunnella asiakasta koettiin olevan
tärkeää. Toisin sanoen asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen yli odotusten voisi olla asian
ydin näiden haastattelujen pohjalta. Erilaiset myyntiä tutkineet artikkelit, kirjat ja julkai-
sut kertovat samaa. Asiakaspalvelua voi ja täytyy jatkuvasti parantaa ja kehittää, koska
asiakaskohtaaminen on aina tässä ja nyt tapahtuva tilanne, jota jälkeinpäin on vaikea
korjata.

Jonna Tuukkanen (2009) käsittelee opinnäytetyössään äänenkäyttöä puhelintyöskente-
lyssä ja kuinka se vaikuttaa asiakkaan reagointiin puhelimesta. Kuten Tuukkanen to-
teaa, kuuloaisti on yksi ihmisen parhaimmista aisteista. Tunnetilat välittyvät puheli-
messa kuulijalle kuitenkin tarkasti, mikäli kuulija keskittyy häiriöttömästi puheluun. Jän-
nittyneisyys, esimerkiksi huono istuma-asento ja keskittymisen puute kuuluvat puheen
läpi. Tunteet vaikuttavat siten mielialaan ja kuuluvat puheessa. (Tuukkanen 2012, 1.)
Opinnäytetyössään Tuukkaselle selvisi myös eräs tärkeä seikka, joka usein jää huomioi-
matta puhelintyöskentelyssä. Tallennettu puhe, esimerkiksi puhelimesta, muuttuu mat-
kalla ja kuulija kuulee puheen eri tavalla. Muuttuvia tekijöitä ovat taajuuskaista, dyna-
miikka, erilaiset häiriöt, kuten säröily tai puheen katkokset. Tällaiset tekijät vaikuttavat
kuulijan kykyyn erottaa sanat ja vaikeuttavat keskittymistä puheeseen. (Aulanko & Jau-
hiainen 2009, 207.)

Tuukkanen tuo esille myös tämän opinnäytetyön parannuslistan luvussa 5.3 olevan
myyntipuheiden tallentamista koskevan varteenotettavan seikan. Omaa ääntään tallen-
teesta kuunnellessa ilmenee huokaukset ja hengittäminen. Harjoittelun avulla hengittä-
minen parantuu eikä taukoja ja huokauksia enää kuulu puheen aikana. Työskentelyasen-
toon tulee kiinnittää huomiota, jotta olotila olisi mahdollisimman rento. Äänenlaatu on
parempi, kun hengittämistekniikka on kunnossa. (Kansanen 2000, 43.) Tallenteiden
käyttö myyntipuheessa kehittää omaa työskentelyä virheiden huomaamisen ja korjaami-
sen kannalta.

7.4 Webropol -kyselyn tulokset

Kyselyyn tuli vastauksia kymmenen kappaletta ja kysely oli aukaistu kolme kertaa siihen vastaamatta. Kysely lähetettiin seitsemälle ihmiselle, joista muutama todennäköisesti vastasi siis kahteen kertaan johtuen siitä, että kyselyä oli muokattu jälkikäteen. Tarkoituksena oli kuitenkin vasta testata kyselyn toimivuutta ja kysymysten tarkoituksenmukaisuutta. Kysymykset mukailivat esihaastattelun kysymyksiä ja vastaamiseen meni aikaa 5-10 minuuttia eli testi oli suhteellisen lyhyt. Seuraavissa kappaleissa puretaan kyselyn tuloksia. Kyselyn analyysi diagrammeineen esitettiin opinnäytetyön julkistamistilaisuudessa Power Point -esityksessä. Kyselylomake sen sijaan on tämän työn liitteenä. Lomakkeesta ilmenevät kysymysten selkeys ja vastaamisen helppous.

Kysymys 1. Mitkä tekijät vaikuttivat hyvään asiakaskokemukseen puhelinmyyntitilanteessa? Merkitse 2 tärkeintä. Vaihtoehdot olivat myyjän tuotetietous, myyjän vuorovaikutteisuus ja ystävällisyys, tuotteen hyödyllisyys, myyjän palveluasenne, myyjän ammatitaito vai joku muu? Eniten vastaajat arvostivat myyjän vuorovaikutteisuutta ja ystävällisyyttä sekä myyjän palveluasennetta. Yksi vastaajista koki myytävän brändin olevan myös tärkeää.

Kysymys 2. Mitkä tekijät vaikuttivat hyvään asiakaskokemukseen sähköpostin välityksellä. Merkitse 2 tärkeintä. Vaihtoehdot olivat nopea vastaus, sähköpostin selkeäkielisyys, myyjän vuorovaikutteisuus ja ystävällisyys, myyjän tuotetietous, selkeät toimintaohjeet vai joku muu? Tässä kysymyksessä arvostettiin sähköpostin selkeäkielisyyttä (7vastaajaa) ja selkeitä toimintaohjeita (5 vastaajaa). Tämä on täysin selvää, koska kyseessä on kirjallinen viestintäväline ja tekstin on oltava lukijalle ymmärrettävää väärinkäsitysten välttämiseksi. Puhelimessa voi aina kysyä täsmentäviä kysymyksiä ja lisätä argumentteja tarvittaessa.

Kysymys 3. Mikä on teille luontevin tapa ottaa yhteyttä tavarantoimittajaan? Vaihtoehtoina olivat puhelin, sähköposti, henkilökohtainen käynti, sosiaalinen media, Facebook, Twitter ym. tai internet. Seitsemän vastaajaa eli kaikki pitivät henkilökohtaista käyntiä

tärkeimpänä yhteydenottotapana. Tästä voi päätellä vuorovaikutteisen ja suoran asiakaspalvelun olevan edelleen tärkeintä ja arvostetuinta palvelua muiden tilaus- ja ostokanavien rinnalla.

Kysymys 4. Millainen on hyvän asiakaspalvelijan profiili puhelinpalvelussa. Listaa 1-5 ominaisuutta. Avoimeen kysymykseen vastattiin näin: tuotetietous, ammattitaito, myyjän ystävällisyys, aloitus, äänenpaino, esittäytyminen, lyhyet puheenvuorot, ei tyrkytä, kuuntelee asiakasta, osaa lopettaa, jos asiakasta ei kiinnosta, joustava, positiivinen, rauhallinen, ymmärtävä, reagoiva, ohjeistava, nainen sekä viimeisenä adjektiivina asiakaspalvelijan nopeus. Kaikki edellä mainitut ominaisuudet kuvaavat tehokasta ja asiansa osaavaa myyjää. Jokainen laatusana on jämäkkä, rehellinen ja varteenotettava. Valistuneet kuluttajat osaavat vaatia nykypäivänä laadukasta palvelua. Myyjien on pyrittävä vastaamaan haasteeseen kehittämällä itseään kohti parempia asiakaselämyksiä. Vastauksissa korostettiin eniten myyjän ystävällisyyttä ja tuotetietoutta.

Kysymys 5. Minkälaista palvelua odotatte saavanne, kun soitatte asiakaspalveluun? Merkitse 2 tärkeintä. Vaihtoehdot olivat: ystävällinen myyjä, hyvä tuotetietous, nopea palvelu, ammattitaitoinen ja osaava myyjä, lyhyt toimitusaika, myyjän hyvä vuorovaikutteisuus, asian selkeä ja tehokas käsittely. Tällä kertaa vastaukset olivat hyvin samankaltaisia eli suurin osa vastaajista piti neljää ensimmäistä sekä viimeistä vaihtoehtoa tärkeimpänä. Myyjän hyvä vuorovaikutteisuus ja lyhyt toimitusaika eivät olleet siis pääasioita puhelimesta tapahtuvassa asiakaskohtaamisessa.

Kysymys 6. Minkälaista palvelua odotatte saavanne, kun lähetätte sähköpostia asiakaspalveluun? Valitse 2 tärkeintä. Jälleen vaihtoehtoina olivat tutut kriteerit: nopea vastaus, myyjän ammattitaito, myyjän ystävällisyys, myyjän tuotetieto sekä myyjän luotettavuus sähköpostikommunikaatiossa. Eniten pidettiin selvästi nopeasta vastauksesta (6 vastaajaa) sekä myyjän tuotetietoudesta (6 vastaajaa). Tässäkin valikoitui sähköpostille ominaiset piirteet eli viestinnän tulee olla selkeää. On tuskastuttavaa ja hidasta selvittää sähköpostilla esimerkiksi reklamaatiota, mikäli kieliasu ja viesti ovat epäselviä ja viestiketju pitkä.

Kysymykset olivat toisiaan muistuttavia, jotta saataisiin mahdollisimman luotettavia vastauksia. Testaus oli tältä osin onnistunut. Mikäli kysely lähetettäisiin usealle sadalle ihmiselle, vastaukset voisivat olla hajanaisempia ja tulokset viittäisivat todellisen kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen luotettavuutta.

8 Yhteenveto ja pohdinta

8.1 Yhteenveto

Webropol -kyselyn tarkoituksena on selvittää Lekolar Oy:lle asiakkaiden mielipidettä yrityksen palvelun laadusta, koska yrityksellä ei ole tarkkaa käsitystä siitä, mitä asiakas heiltä odottaa. Lomaketta on helppo lähettää vaikka 500-1000 asiakkaalle samanaikaisesti, koska kohderyhmä on hyvin rajattu. Tällöin saadaan hyvä otos vastauksia myöhempää käyttöä varten. Tietysti kyselyn päämääränä on kehittää asiakaspalvelua asiakaslähtöisemmäksi. Kyselyä on tarkoitus myös teettää säännöllisesti ja sitä on helppo muokata. Webropol -kysely tulee olemaan siis osana asiakaspalvelua ja yrityksen toimintatapoja sekä yrityksen markkinointistrategiaa. Lopulta päädyttiin edellä mainittuihin esihaastattelussa käytettyihin kysymyksiin muokaten niitä tarkemmiksi ja nopeammiksi täyttää.

Avoimiin kysymyksiin menee enemmän aikaa kuin monivalintakysymyksiin. Siksi testissä päädyttiin vain kuuteen kysymykseen. Lekolar Oy:n oma kysely lähetetään tietävästi pääasiassa vanhoille sekä uusille asiakkaille. Mukana ovat Suomen päiväkotien johtajat, myös rakenteilla olevien päiväkotien, peruskoulujen ja lukioden tilauksista vastaavat henkilöt sekä muu mahdollinen uusasiakaskunta. Yrityksen täytyy myös käytännössä muokata ja muuttaa toimintatapojaan vastauksissa ilmenneiden kehityskohteen mukaisiksi. Lekolarin käyttöön laadittu Webropol -kysely voidaan toteuttaa monenlaisille asiakaspalveluyrityksille jo sellaisenaan. Näin siitä on hyötyä monelle sektorille.

8.2 Puhelinmyynnin kehittäminen

Aikaisemminkin tässä työssä esille tullut strategian tärkeys on oltava osana asiakaspalvelua ja sen kehittämistä. Ei pidä myöskään unohtaa itse myyjän roolia puhelinmyyntiorganisaatiossa ja asiakaskohtaamisessa. Sitoutuminen työhön ja organisaation toimintaperiaatteisiin antavat työntekijälle paremmat viihtymismahdollisuudet kuin henkilölle, joka tekee tätä työtä toisarvoisesti. Kunnioittaminen puolin ja toisin kaikkien sidosryhmien kesken on avainasemassa myynnin onnistumiseksi. Muutamien huippumyyjien te-

kemä päiväkohtainen myyntisaldo peittoaa huonompien myyjien lukuisat "kylmät soitot" eli soitot, jotka ovat myyjän ensikontakti asiakkaaseen. Suurten yritysten olisikin pohdittava, kuinka saada myyntitulokset keskimäärin saman suuruisiksi, jolloin myyjät olisivat oikeasti yhtä tehokkaita ja osaavia keskenään. Isossa yrityksessä on vaikeampaa tehdä hyvää tulosta sellaisen myyjän, joka tarvitsee jatkuvaa motivointia ja tukea työhönsä. Lekolar Oy:llä oli käytössään kiinteä tuntipalkka ja sen päälle bonukset. Useimmissa puhelinmyyntiyrityksissä on edelleen pelkkä provisiopalkka, jonka uskotaan tehostavan myyjien toimintaa. Provisio on kuitenkin epävarma tulonlähde ja kirjoittajan kokemuksesta se ei merkittävästi lisää kauppojen lukumäärää. Kaupan saamiseen vaikuttavat eniten myytävä tuote, myyjän osaaminen, myyntipaikka suoramyyntitilanteessa ja toimintaympäristö.

Huippumyyjä menestyy paremmin kuin keskivertomyyjä, mutta osaavallakin myyjällä on huonoja kauppapäiviä. Puhelinmyyntiyrityskin kertoo keskiansioista, näiden keskivertomyyjien työtehon parantamiseksi yritysten täytyisi panostaa paljon enemmän. Perusansiotason täytyisi olla kohtuullinen, jotta myyjä olisi motivoitunut ja jaksaa keskittyä palvelun laatuun eikä rasitu huonoista päivistä. Peruspalkan lisäksi maksettavat erilaiset bonukset ovat yrityksen kiitos ja kannustus hyvin hoidetusta myyntityöstä. Tällaista järjestelmää myyjä arvostaa.

Lekolarille Webropol -kysely tulee heidän kannaltaan vähän myöhässä, mutta muille asiakaspalveluyrityksille lomakkeesta on toivottavasti hyötyä. Kyselylomake ja Webropol -vastaukset lähetetään luonnollisesti myös Lekolarin käyttöön. Henkilökohtaiset haastattelut, havainnointi sekä puhelimesta suoritettavat kysymykset valaisivat puhelinmyyjän toimenkuvaa pintaa syvemmillä. Jokainen tietää, että jossain vaiheessa tulee sokeaksi omalle työlleen. Niinpä itsensä jatkuva kehittäminen ja uudistuminen aika ajoin tuovat työhön raikkautta ja motivoivat työssä jaksamisessa.

Asiakastyytyväisyysmittareiden kirjo on varsin monipuolinen ja niitä yritysten kannattaa hyödyntää. Lisäksi yrityskuvan tuominen julkisuuteen aidoin henkilökuvoin vähentää ihmisten ennakkokäsityksiä puhelinmyynnistä ja vastaavasti lisäävät läpinäkyvyyttä sekä

aitoutta. Jos myyjä itse ei arvosta työtään, niin kuka sitten? Asiakas toivoo tänäkin päivänä ammattitaitoista, henkilökohtaista asiakaspalvelua, nämä tosiasiat eivät katoa mihinkään. Operatiivista työtä kehittämideoita hyödyntäen ja markkinointihenkisyyden luomista sekä säännöllistä koulutusta täytyy lisätä puhelinmyyntiorganisaatiossa toiminnan kehittämiseksi ja tehostamiseksi. Tiedonhaku, uteliaisuus, toimialan rajojen yli ulottuva benchmarking ja verkottuminen muiden alan yritysten kanssa toisivat uusia tuulia ja ideoita tähän huonomaineiseen puhelinmyyjän ammattiin.

Tämä kehittämistyö avarsi kirjoittajan näkemystä puhelinmyyntityöstä enemmän juuri käytännön työssä olevien muuttujien ansiosta. Toivottavasti yritykset heräävät kiinnittämään enemmän asiakaspalvelun laatuun huomiota. Vaikka monikanavaiset markkinointikeinot ja ostosmahdollisuudet ovat varsinkin tämän päivän sukupolvella käytössään, henkilökohtainen asiakaspalvelu pitää pintansa. Nettiostamisen persoonattomuus ei korvaa ihmiskontaktia. Reklamaatiot, tuotetietous ja reaaliaikaiset vastaukset asiakkaalle ovat myyjän valtteja. Mikäli lähitulevaisuudessa kiinnitetään entistä enemmän huomiota asiakaskohtaamiseen, ehkäpä puhelinmyynnin maine puhdistuu. Työnantajien on muutettava suhtautumistaan ja toimintatapojaan läpinäkyvämpään ja avoimempaan suuntaan. Lekolar Oy:lle kiitos tämän tyyppisestä toiminnasta.

8.3 Webropol työkaluna Lekolar Oy:ssä

Webropol -kysely on siis tarkoitus lähettää usealle sadalle asiakkaalle, jossa selvitetään asiakaspalvelun laatua ja asiakkaiden odotuksia palvelun suhteen niin puhelintyöskentelyssä kuin sähköpostin käytössä. Halutaan myös tietää, kuinka tyytyväisiä/tyytymättömiä asiakkaat ovat samaansa palveluun. Kyselyn on tarkoitus olla alussa lyhyt ja nopea täyttää, jotta saataisiin mahdollisimman suuri vastausmäärä. Tässä työssä käytetyn testikyselyn voisi lähettää alustuksena ja katsoa, minkälaisia tuloksia kyselyllä saadaan. Tarvittaessa asiakas saisi palautteena kyselyn tulokset. Myöhemmin toteutettaisiin syvällisempi, tarkentava Webropol -kysely samoille asiakkaille. Voitaisiin myös kehittää muutamien kysymyksen asiakaspalaute jokaisen puhelun yhteyteen.

Kyselyyn on hyvä lisätä tarkentavia kysymyksiä päiväkodin koosta, asiakaspalvelun laadusta, sopivista yhteydenottoajankohdista, onko ongelmatilanteita ratkaistu ja miten,

reklamaatioiden käsittelystä yrityksessä ja yrityksen reagoitinopeudesta esimerkiksi sähköpostiviestiin vastattaessa tai jätettäessä myyjälle soittopyyntö. Kysymysten asettelu ja sisältö olisi syytä harkita tarkkaan yhteistyössä asiakaspalvelun eri osastojen kesken. Näin asiakaspalvelu -osaston työntekijöiden ja Telesales -osaston puhelinmyyjien näkemykset otettaisiin paremmin huomioon kyselyä laadittaessa. Yrityksen kiinnostus asiakkaiden saamaan palveluun ja sen laatuun täytyisi olla aitoa, jatkuvaa ja vuorovaikutteista.

8.4 Kyselyn tulosten luotettavuuden tarkastelu

Testikysely lähetettiin pienelle joukolle, joten kovin luotettavia ja yleispäteviä vastaukset eivät voi olla. Monivalintaiset kysymykset kuitenkin helpottivat vastaajia ja valinnat olivat suhteellisen helppo tehdä kirjoittajan kyselygallupin tuloksena muutamalta vastaajalta. Vastausvaihtoehdot pohjautuivat kirjoittajan omaan kokemukseen asiakaspalvelusta sekä omassa työssään kohtaamistaan argumenteista. Tässähän oli kyse varsinkin arkisesta asiakaspalvelutilanteesta, mikä koskettaa suurta osaa kuluttajista. Kysely tehtiin nimettömänä, mikä osaltaan varmasti vaikutti vastausten olevan suhteellisen luotettavia.

Tämän opinnäytetyön tueksi olisi ollut hyvä vieraila erilaisissa telemarkkinointiyrityksissä ja vertailla niiden keskinäisiä toimintatapoja. Näin olisi saatu tarkempaa tietoa niin asiakastyytyväisyydestä kuin henkilöstön työhyvinvoinnista eri organisaatioissa. Tärkeää tällaisessa kyselyssä on harkita tarkkaan mihin asiaan halutaan vaikuttaa yrityksen toimintaa kehitettäessä ja mitkä ovat ne kysymykset, jotka antavat sellaisia vastauksia, joiden avulla organisaatio voi tehostaa tai parantaa toimintaansa.

8.5 Oma kokemus Webropol -kyselystä

Webropol -kyselylomakkeen laatiminen oli täysin uutta kirjoittajalle. Alussa uuden oppiminen hieman pelotti ja Webropol -sovellus vaikutti monimutkaiselta tehdä. Ohjeituksia oli suhteellisen vaikea löytää Webropolin omilta sivuilta, mutta netissä oli hyvin yksityiskohtaisia ohjeita sovelluksen käytöstä. Hankalaa oli kuitenkin monien nettisivujen samanaikainen käyttö ja ohjeiden lukeminen. Niinpä helpointa oli selailla edes-

takaisin Webropolin omia sivuja niin monta kertaa, kunnes polku tuli tutuksi. Ja löytyihän sieltä loppujen lopuksi monia hyödyllisiä käyttöominaisuuksia, mitkä helpottivat raportin luomisessa. Kätevää oli myös raportin tallentaminen koneelle Wordiin ja Power Pointiin; näitä ohjelmia hyödynnettiin tämän opinnäytetyön esityksessä. Sovelluksen käyttöönotto ei vaadi sivujen ylläpitäjän mukaan suuria investointeja, mutta se luo yritykselle uudenlaisen tavan selvittää kyselyjen avulla näppärästi ongelmakohtia toiminnassaan. Kysely toimii hienosti myös organisaation sisäisesti. Henkilökunta voi vastata tarvittaessa nimettömänä. Suosittelen yrityksiä Webropolin käyttöön.

Lähteet

Alamäki, A. 2015. Ahkeruus myyntityössä ja muut piiloviestit asiakkaalle. Mania Sales Research. Yliopettaja. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <http://www.maniaresearch.com/?userLang=fi>. Luettu: 12.10.2016.

Asiakkuusmarkkinointiliitto 2011. Luettavissa: <http://www.asml.fi/wp-content/uploads/Suosittelun-johtaminen-ja-Net-Promoter-Score.pdf>. Luettu: 3.10.2016.

Edita 2014. Tilastollinen Tutkimus. Webropol-kysely. Luettavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/6.WEBROPOL/Webropol-kysely.pdf>. Luettu: 8.10.2016.

Eleader 2015. Mikä on liidi. Luettavissa: <http://www.edealer.fi/inbound-liidi/mika-on-liidi/>. Luettu: 9.12.2015.

Hautamäki, P. 2014. Persoonallisuustyyppiterveisää MANIA-tutkimusryhmästä! Mania Sales Research. Tutkija. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <http://www.maniaresearch.com/?userLang=fi>. Luettu: 12.10.2016.

Juholin, E. 2013. Commicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Management Institute of Finland MIF Oy. Helsinki.

Karkkila, H. 2016. Asiakkaan Arvokokemus blogi. Luettavissa: <http://www.arvokokemus.fi/Asiakkaanprosessi05.htm>. Luettu: 3.10.2016.

Kuntaliitto 2016. CAF -Julkisen sektorin yhteinen laadunarviointimalli. Luettavissa: <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/tuke/arviointilaatu/laatu/caf/Sivut/default.aspx>. Luettu: 3.10.2016.

Kuva 2. DeviantArt 2016. Puhelinmyynti. Luettavissa: <http://minorea.deviantart.com/art/Puhelinmyynti-osa-4-98469206>. Luettu: 9.10.2016.

Kuva 3. DeviantArt 2016. Telemarketing-strips. Luettavissa: <http://minorea.deviantart.com/gallery/25798427/Telemarkening-strips>. Luettu: 7.10.2016.

Lekolar Printel Oy 2015a. Tietoa meistä. Missio ja liikeidea. Luettavissa: <https://www.lekolar.fi/Lekolar/Missio-ja-liikeidea/>. Luettu: 5.12.2015.

Lekolar-Printel Oy 2015b. Eettinen liiketoiminta. Luettavissa: <https://www.lekolar.fi/Lekolar/Eettinen-liiketoiminta/>. Luettu: 5.12.2015.

Lintukorpi-Lehti, P. 2015. Tavoitteena ylivertainen asiakaskokemu -Case OP Lounaismaa. Turun Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö YAMK. Luettavissa: https://www.theseus.fi/xmlui/bitstream/handle/10024/88036/Lintukorpi-Lehti_Paivi.pdf?sequence=1. Luettu: 11.10.2016.

Matkailun tutkimus- ja koulutusinstituutti 2010. Luettavissa: <http://matkailu.luc.fi/Tuotekehitys/Tyokaluja-/Tuotteistamiseen/Palvelusta-elamykseksi>. Luettu 6.10.2016.

Mattila, P. & Ollikainen, A. 2008. Asiakaslähtöisyys on sydämen asia. Talouselämä. Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/tebatti/asiakaslahtoisuus-on-sydamen-asia-3417726>. Luettu: 6.12.2015.

Mikkola, R. 2016. Mitä laatu tarkoittaa viestinnässä? Medita Communication. Luettavissa: <http://blogi.medita.fi/2016/06/mita-laatu-tarkoittaa-viestinnassa.html>. Luettu: 4.10.2016.

Molander, S. 2013. Palvelu on tuottavaa vain, jos asiakas kokee saavansa palvelua. Lappeenrannan Teknillinen Korkeakoulu. Väitöskirja. Luettavissa: http://www.lut.fi/uutiset/-/asset_publisher/h33vOeufOQWn/content/vaitos-palvelu-on-tuottavaa-vain-jos-asiakas-kokee-saavansa-palvelua. Luettu: 11.10.2016.

Morgan, B. 2015. Five Trends Shaping The Future Of Customer Service In 2015. Forbes. Luettavissa: <http://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2014/12/22/five-trends-shaping-the-future-of-customer-service-in-2015/#4fa1b7a64966>. Luettu: 3.10.2016.

Opetushallitus 2016. Itsearviointimalleja. Luettavissa: http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/itsearviointista/itsearviointimalleja. Luettu: 3.10.2016.

Oulasvirta, L. 2007. Palvelun laadun arviointi moniportaisessa julkisessa organisaatiossa. Tampereen Yliopisto. Väitöskirja. Luettavissa: <https://pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67735/978-951-44-6997-8.pdf?sequence=1>. Luettu: 11.10.2016.

Oulun Yliopisto 2016a. Webropol. Luettavissa: <http://www.oulu.fi/th/webropol>. Luettu: 8.10.2016.

Oulun yliopisto 2016b. Ristiintaulukointi. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/ristiintaulukointi/ristiintaulukointi.html>). Luettu: 8.10.2016.

Oy Eniro Ab 2014. Tutkimus: Asiakaspalvelun rutiineista suoriutuminen ei riitä, vaan tulevaisuuden voittajilta vaaditaan enemmän. Luettavissa: <http://www.sentraali.fi/ajankohtaista/blogi/tutkimus-asiakaspalvelun-rutiineista-suoriutuminen-ei-riita-vaan-tulevaisuuden-voittajilta-vaaditaan-enemman/>. Luettu: 3.10.2016.

Perustietoa yrittäjälle 2015. Yrityksen toimintaympäristö. Luettavissa: <https://sites.google.com/site/yritysta12/toimintaympaeristoe-1>. Luettu: 5.12.2015

Pitkänen, T. 2013. Servqual -menetelmä. Luettavissa: <https://taijapitkanen.wordpress.com/2013/10/30/servqual-menetelma/>. Luettu: 3.10.2016.

Suomen Standardisoimisliitto 2016. ISO 9000 Laadunhallinta. Luettavissa: <http://www.sfs.fi/iso9000>. Luettu: 17.10.2016.

Tuukkanen, J. 2012. Myynnillinen äänenkäyttö puhelintyöskentelyssä. Haaga-Helia. Opinnäytetyö. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/42313/Tuukkanen_Jonna.pdf?sequence=1. Luettu: 4.11.2016.

Verohallinto 2016. Kansainväliset tietojenvaihtostandardit CRS ja DAC2 astuvat voimaan. Luettavissa: [https://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Uutiset/Kansainvaliset_tietojenvaihtostandardit_\(39623\)](https://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Uutiset/Kansainvaliset_tietojenvaihtostandardit_(39623)). Luettu: 1.11.2016.

Vikman, U. 2013. Erotu kilpailijoista -5 toimivaa vinkkiä. Luettavissa: <http://www.ullavilkman.com/erotu-kilpailijoistasi-5-toimivaa-vinkkia/>. Luettu: 6.10.2016.

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto KvantimOTV 2010. Kyselylomakkeen laatiminen. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>. Luettu: 12.11.2016

Liitteet

Liite 1.Esihaastattelulomake

Haastattelukysymykset / ONT 2015

1. Minkälaista palvelua odotatte saavanne, kun soitatte tavarantoimittajan asiakaspalveluun?
Entä kun lähetätte sähköpostia?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat hyvään asiakaskokemukseen puhelinmyyntitilanteessa?Ja, kun lähetitte sähköpostia.
3. Mitkä ovat teille 3 tärkeintä asiaa hyvässä puhelinpalvelussa? Entä sähköpostipalvelussa?
4. Mikä on teille luontevin tapa ottaa yhteyttä tavarantoimittajan asiakaspalveluun?
5. Millainen on hyvän asiakaspalvelijan profiili puhelinpalvelussa?

Liite 2. Webropol -lomake.

Asiakaspalvelun parantaminen Webropol-kyselyn avulla

1. Mitkä tekijät vaikuttavat hyvään asiakaskokemukseen puhelinmyyntitilanteessa? Merkitse 2 tärkeintä.

- 1. Myyjän tuotetietous
- 2. Myyjän vuorovaikutteisuus ja ystävällisyys
- 3. Tuotteen hyödyllisyys
- 4. Myyjän palveluasenne
- 5. Myyjän ammattitaito
- 6. Joku muu. Mikä?

2. Mitkä tekijät vaikuttavat hyvään asiakaskokemukseen sähköpostin välityksellä? Merkitse 2 tärkeintä.

- 1. Nopea vastaus
- 2. Sähköpostin selkeäkielisyys
- 3. Myyjän vuorovaikutteisuus ja ystävällisyys
- 4. Myyjän tuotetietous
- 5. Selkeät toimintaohjeet
- 6. Joku muu. Mikä?

3. Mikä on teille luontevin tapa ottaa yhteyttä tavarantoimittajan asiakaspalveluun? Merkitse 1 vaihtoehto.

- 1. Puhelin
- 2. Sähköposti
- 3. Henkilökohtainen käynti

4. Sosiaalinen media. Facebook, Twitter ym.

5. Internet

4. Millainen on hyvän asiakaspalvelijan profiili puhelinpalvelussa? Listaa 1-5 ominaisuutta.

5. Minkälaista palvelua odotatte saavanne, kun soitatte asiakaspalveluun? Merkitse 2 tärkeintä.

1. Ystävällinen myyjä

2. Hyvä tuotetietous

3. Nopea palvelu

4. Ammattitaitoinen ja osaava myyjä

5. Lyhyt toimitusaika

6. Myyjän hyvä vuorovaikutteisuus

7. Asian selkeä ja tehokas käsittely

6. Minkälaista palvelua odotatte saavanne, kun lähetätte sähköpostia asiakaspalveluun? Valitse 2 tärkeintä.

1. Nopea vastaus

2. Myyjän ammattitaito

3. Myyjän ystävällisyys

4. Myyjän tuotetietous

5. Myyjän luotettavuus sähköpostikommunikoinnissa

Liite 3. Webropol-Kohti parempia kyselyitä. (Ari Porkka/Webropol Oy, 2016.)

Erillinen liite.

Liite 4. Webropol-Ostajan opas. (Ari Porkka/Webropol Oy, 2016.)

Erillinen liite.