

Laurean kyky työllistää perustuu kehittämispohjaiseen oppimiseen

Laurea-ammattikorkeakoulun emeritusrehtori, filosofian tohtori ja kasvatustieteen dosentti Pentti Rauhala toteaa Laurean vuosia jatkuneen menestymisen työllistämistilastoissa perustuvan pitkälle oppilaitoksessa kehitettyyn Learning by Developing -malliin. Mallissa lähtökohtana ovat autenttiset työelämän kehittämis- ja ongelmatilanteet yhteistyössä työelämän kanssa.

Talouselämä-lehti julkaisi viime syksynä ranking-listan, jossa kaikki maan 25 ammattikorkeakoulua oli asetettu paremmuusjärjestykseen kymmenen erilaisen mittarin tarjoaman tiedon pohjalta. Listassa vantaalainen Laurea jakoi toisen sijan Jyväskylän ammattikorkeakoulun kanssa.

Työllistämismittarilla arvioituna Laurea oli ainoa täyden kympin korkeakou-

lu. Tieto työllistymisestä perustuu Tilastokeskuksen valtakunnalliseen ja luotettavaan henkilötunnuspohjaiseen seurantaan tilastoon.

Rauhalan mielestä Laureassa jo kymmenen vuotta toteutetun toimintamallin, kehittämällä oppimisen (LbD), vahvuus on ollut siinä, että se menee tavantomaista työharjoittelua pidemmälle.

- Opiskelijat laitetaan tekemään yri-

tyksiin ihan oikeita projekteja. Vaativimpien tutkimus- ja kehittämistoimintaa sisältävien tehtävien kautta opiskelijat tuottavat yritykselle uutta osaamista ja muuta hyödyllistä, Rauhala selittää.

Työpaikka saa tällaisten projektien kautta monipuolisemman ja syvällisemmän kuvan harjoittelijoista. Usein opiskelijat myös rekrytoidaan näihin yrityksiin. Näin Laurea voi myös vakuuttaa työelämää siitä, että korkeakoulusta löytyy osaamispotentialiaa.

Ammattikorkeakoulu on ollut uusi tulokas työmarkkinoilla. Se on Rauhalan mielestä kuitenkin löytänyt hienosti paikkansa. Vaikuttavuudesta hyvä esimerkki on, että ammattikorkeakoulusta valmistuneiden työllistyminen on keskimäärin ollut parempi kuin yliopistosta valmistuneiden.

Koulutusaikoja on lyhennettävä reilusti

Pentti Rauhala jäi eläkkeelle Laurean rehtorin tehtävistä syyskuussa vuonna 2011. Huolestuneena hän on seurannut viime aikoina tehtyjä korkeakoulujen toimintaedellytyksiä koskeneita päätöksiä, joista ikävimmät ovat kohdistuneet rahoitukseen. Ammattikorkeakoulujen liki 20 prosentin rahoitusleikkaus oli järkyttävän suuri.

- Tässä ei enää oteta löysiä pois, vaan siinä varmasti heikennetään palvelutuotantoa, Rauhala pohtii.

Kun säästöjä todennäköisesti haetaan juustohöyläperiaatteella,

niin se rapauttaa tosin tasaisesti, mutta kuitenkin vahingollisesti kaikkea toimintaa. Rauhalan mielestä pitäisi tehdä rohkeampia ratkaisuja.

- Minä lyhentäisin koulutusaikoja ihan reippaasti. Ja erityisesti oppilaitoksessa tapahtuvaa koulutusaikaa.

Ammatillinen koulutus voisi toimia lyhennyksen jälkeen 2 + 1 -periaatteella. Ammattikorkeakoulussa saattaisi riittää 3 + 1 - tai 3 + ½ -periaatteella tapahtuva koulutus. Viimeinen vuosi olisi kummassakin tapauksessa työpaikalla tapahtuvaa oppimista.

- Haasteena on, että miten kaikille löytyy se työpaikka ja miten heikommin menestyvät saadaan sijoitettua.





Pentti Rauhala kehottaa seuraamaan ammatillisen koulutuksen rakenteellisen uudistuksen etenemistä, jottei joillakin alueilla ajauduta työvoimapulaan tai menetetä koulutuspalveluja niitä tarvitsevien ulottuvilta.

Lukukausimaksuista on tehtävä ratkaisu

Rauhala pitää väistämättömänä sitä, että korkeakouluasteella tulee kiristyvän rahoituksen oloissa jossakin muodossa vastaan lukukausimaksukysymys. Euroopassa on tässä suhteessa erilaisia käytäntöjä. Irlassa peritään opiskelijoilta vuotuista lukukausimaksua 3 000 euroa ja Englannissa 10 000 euroa.

Rauhalan mielestä on jo koulutuksellisen tasa-arvon kannalta syytä pitää ensimmäisen tutkinnon suorittaminen maksuttomana. Mutta sitä voidaan säännellä, kuinka pitää voidaan opiskella kokonaan yhteiskunnan kustannuksella.

- Ilmainen opiskelu voitaisiin rajata johonkin tiettyyn aikaan. Sen jälkeen opintojen jatkuessa tulisi asteittain nou-

seva lukukausimaksu. Vastaavasti tarjotaisiin palkkioita opintojen suorittamisesta tavoiteajassa tai nopeammin.

- Koulutusaikojen lyhentäminen olisi tarpeen kustannussäästöjen ja työurien pidentämisen kannalta. Mutta se ei ole mahdollista ilman selkeitä taloudellisia ohjauskeinoja.

Duaalimallia parempi pragmaattinen malli

Pentti Rauhala on seurannut 1970-luvulta lähtien suomalaista koulutuspolitiikkaa läheltä, ensin politiikan tekijänä ja sitten toimijana käytännön työelämässä. Hän on iloinnut ammatillisen koulutuksen arvostuksen lisääntymisestä. Rauhala ei ole voinut hyväksyä sitä arvostelua, jota ammatti-korkeakoulu-uudistus on joutunut kohtaamaan.

- On puhuttu kytlinvaihdesta, vaikka kyseessä oli mittava sisäinen muutos. Henkilöstö koulutettiin valtavalla tavalla. Opetussuunnitelmat muuttivat perusluonteisesti. Se on selkeästi lähempänä korkeakoulua kuin ammatillista opilaitosta.

Lainsäädäntöuudistusten myötä ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli on ensi vuoden alusta lähtien hyvin samankaltainen kuin yliopistojen malli. Osakeyhtiömuutos tulee merkitsemään samanlaista ylläpitojärjestelmää kuin yliopistoissa. Hallitusohjelman mukaisesti rahoitus tulee siirtymään valtiolle.

- Nyt ei enää ole järkevää pitäytyä tiukasti dogmaattisessa duaalimallissa, missä ammattikorkeakouluja ollaan ulkopuolisilta tahoilta koko ajan muistuttamassa siitä, mitä ne eivät saisi tehdä.

- Pitäisi päästä pragmaattisen duaalimalliin, jollainen on Irlannissa. Siellä ammattikorkeakoulussa voi olla tohtori-koulutusta. Toisaalta sairaanhoitajia ja kättilöitä koulutetaan yliopistossa, Rauhala kuvailee raja-aitojen puuttumista.

- Irlannissa ei työmarkkinoilla kovin paljon katsota sitä, että onko valmistunut ammattikorkeakoulusta vai yliopis-

Selvitysmiehelle kysyntää

Pentti Rauhala ei ole ehtinyt vielä eläkepäiviä täysipainoisesti viettämään, sillä kokeneelle koulutusmiehelle on riittänyt kysyntää erilaissa selvitystyöissä.

Heti eläköitymisensä jälkeen Rauhala lähti Helsingin kaupungin opetusviraston toimeksiannosta kartoittamaan mahdollisuutta yhdistää kaupungin neljä ammatillista oppilaitosta. Samalla hän pyrki kehittämään hallintoa, jotta päätävävaltaa kyettäisiin siirtämään organisaatiossa ylhäältä alaspäin.

Rauhalan selvitystyön pohjalta syntyi yksi Stadin ammattiopisto, jonka sisällä on myös Stadin aikuisopisto. Hän ehdotti ammattiopiston liikelaitostamista, mutta ehdotus ei sellaisenaan kuitenkaan toteutunut.

- Helsingin kaupungin opetustoiminta on todella iso kokonaisuus. Budjettikin on melkein yhtä suuri kuin koko maan ammattikorkeakoulujen yhteiset vuotuiset menot, Rauhala perustelee ehdotustaan.

- Siinä kakussa ammatillinen koulutus on aika pieni siivu. Erilaiset käytänteet määräytyvät enemmän muun koulutuksen näkökulmasta.

Viime vuodenvaihteessa Rauhalaa pyydettiin selvittämään Turun ja Satakunnan ammattikorkeakoulujen liittoumayhteistyötä. Opetus- ja kulttuuriministeriö oli pitkään kehottanut niitä kiinteämpään strategiseen yhteistyöhön.

Rauhala ehdotti Lounais-Suomen Ammattikorkeakoulu-liittouman muodostamista. Sen yhteisiin tehtäviin kuuluisivat muun muassa ylempien ammattikorkeakoulutukintojen toteutusmalli ja virtuaaliopetus. Myös työelämän kanssa liittouma tekisi yhteistyötä, koska korkeakouluilla on yhteisiä työnantajia.

- Toimeksiantajat suhtautuivat ehdotukseeni myönteisesti. Vielä elokuussa ei asian suhteen ollut vielä tehty merkittäviä päätöksiä.

tosta. Enemmän ratkaisee se korkea-
koulun kulttuuri ja maine.

Pragmaattiseen kehityssuuntaan olaan jo nyt menty, kun pieniin maakuntiin on perustettu yhteisiä kampuksia. Siellä palvelujen turvaaminen vaatii entistä tiiviimpää yhteistyötä.

Opiskelijajoukko tulee monimuotoistumaan

Rauhalan mielestä yksi ammatillisen koulutuksen suurimpia tulevaisuuden haasteita tulee olemaan opiskelijoiden monimuotoisuuden kasvaminen. Helsingissä jo 10 prosenttia opiskelijoista on maahanmuuttajataustaisia.

- Perheiden ongelmien kuten myös yleismaailmallisten nuorten ongelmien takia koulutukseen tulee elämönhallinnan valmiuksiltaan kirjava joukko, josta osa vaatii erityisiä tukitoimia.

Monimuotoistuminen vaatii entistä monipuolisempia opintopolkumahdollisuuksia. Sillä on kiistattomat etunsa, mutta se herättää myös kysymyksiä. Millä tavalla näissä oppilaitoksissa voitaisiin vahvistaa tärkeää yhteisöllisyyttä?

- Koulutusjärjestelmässä pyritään koko ajan lisäämään valinnaisuutta. Pian mennään tilanteeseen, että ei synny enää luokkayhteisöä tai vuosikursseja entiseen tapaan.

- Se on suuri tappio ihmiseksi kasvamisen ja hyvinvoinnin osalta. Olisi hyvä olla kiinteä yhteisö, johon ihminen tuntee kuuluvansa ja joka tarvittaessa tukee häntä.

Markku Tasala

Pentti Rauhalan työura lyhyesti

- AKH:ssa suunnittelutoimiston suunnittelija (1973–1979) ja toimistopäällikkö (1979–1983)
- Yleisten ammattikoulujen liiton johtaja (1983–1986)
- Rehtori Järvenpään ammattioppilaitoksessa (1986–1993) ja Keravan kauppaoppilaitoksessa (1993–1994)
- Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymän johtaja (1986–1996)
- Tampereen yliopiston kasvatustieteen, erityisesti ammattikasvatuksen dosentti vuodesta 1996; kasvatustieteen arvosanaopetusta sekä lisensiaatin- ja väitöskirjatutkimusten ohjaamista
- Nykyisiä luottamustehtäviä: Korkeakoulujen arviointineuvoston varapj ja Suomen Humanistinen Ammattikorkeakoulu Oy:n hallituksen pj.

Nettikauppa on muuttanut myyjän toimintaan kohdistuvia vaatimuksia

Lektio praecursoria YTM Sanna-Mari Renforsin väitöskirjaan ”Myyjän toiminnan laatu kuluttajapalvelujen myyntikohtaamisessa – Ostajan näkökulma myyjän suoritusarviointiin” tarkastettiin 20.9.2013 Turun yliopistossa. Virallisena vastaväittäjänä toimi professori Petri Parvinen Aalto-yliopistosta ja kustoksena professori Aino Halinen-Kaila Turun yliopistosta.

Organisaatioissa vallitsee hyvin yksipuolinen ja kapea käsitys myyjän toiminnan laadusta. Myyjän toimintaa on tarkasteltu toiminnan tekemisen määränä tai toiminnan tuloksina (Grant & Cravens, 1996; Homburg, Müller, & Klarmann, 2011; Piercy, Cravens, & Lane, 2012). Myyjän toiminnan laatu ja toiminnan määrälliset tulokset ovat yhteydessä toisiinsa, mutta näiden välinen kytkös jää usein huomioimatta. Huomion kiinnityessä määrälliseen tulosinformaatioon, organisaatioissa ei ole liiemmin keskitytty myyjän tapaan tehdä tulosta, eikä myyjän toimintaa johdeta riittävästi. Vähäinen ymmärrys myyjän toiminnasta ja sen laadusta perustuu myös vuosien mittaan muotoutuneisiin, myyntijohdon ja myyjän käsityksiin. Voidaan sanoa, että monet organisaatiot luulevat tietävänsä, mitä laatu on. Organisaatiot katsovat olevansa laadun asiantuntijoita ja olettavat toimivansa laadukkaasti, vaikka käytännön tason toimia ei olisi suunniteltu asiakasymmärryksen pohjalta. Tällöin myyjän toiminta näytetään ostajalle kuten seuraavassa tutkimusaineistooni sisältyvässä kertomuksessa. Tässä kertomuksessa ostaja kuvaa ajatuksiaan myyjän toiminnasta matkatoimiston myyntikohtaamisessa:

Saavu in matkatoimistoon, siellä ei ollut muita asiakkaita. Myyjä oli juuri lopettelemassa kahvin juontiaan ja pullan syöntiään,

ja katsoi minua jotenkin kummastuneen näköisenä. Päätin istuutua, jotta näyttäisin siltä, ettei minulla ole kiire minnekään. Kerroin myyjälle, että toiveissani on pitkä viikonloppu jossain Keski-Euroopan kaupungissa. Myyjä kysyi melko terävästi, että ”siis missä?”. Enkö tosiaan ole tutkinut asiaa etukäteen Internetistä? Myyjä ei alkanut kyselemään minulta mitään, vaan mainitsi tusinan verran eri kaupunkeja. Myyjä kertoi myös jostain nähtävyyksistä kaupungeissa. Yritin ohjata keskustelua ruoka- ja juomakulttuuriin. Olisiko siis jotain mukavaa ehdotusta tällaiseen teemamatkaan? Vastauksena oli, että ”ravintoloihahan on joka kaupungissa”. Sitten myyjä oli hiljaa. Yritin siinä itse saada jotain irti myyjästä. Kysyin kohteista: millaista siellä on, ja mitä siellä voi tehdä. Tuntui kuin myyjää ei olisi voinut vähempää kiinnostaa. Matkakuumeeni laski huomattavasti, sillä tunsin olevani vain rasite myyjän työpäivässä.

Ostajan näkökulma myyjän toimintaan ja sen laatuun on tärkeä huomioida. Myyjän toiminnan tavoitteena on tyydyttää ostajan tuotteisiin ja myyntikohtaamiseen kohdistamat tarpeet, jotka muuttuvat jatkuvasti toimintaympäristön muutosten mukana. Henkilökohtaisessa myyntityössä Internetin perusteellinen vaikutus ymmärrettiin 1990-luvulla. Teknologian kehityksen johdosta myyntityöhön syntyi uusia ammatteja ja työn sisällöt muuttuivat. Merkittävä vaikutus oli nimenomaan sillä,

että ostaja pyrki sopeutumaan teknologisoituvaan maailmaan (Anderson, 1996). Internet on aiheuttanut muutoksia siihen, miten ostaja ostaa ja kuluttaa tuotteita sekä etsii ja jakaa tietoa (Crittenden, Peterson, & Albaum, 2010; Moutinho, Ballantyne, & Rate, 2011; Rezabakhsh, Bornemann, Hansen, & Schrader, 2006). On epäilty jopa sitä, tarvitaanko myyjän ammattia enää ollenkaan, koska ostaja voi ostaa tuotteen ilman myyjän apua. Ostajan vaatimusten muutoksella on siten yhä enemmän vaikutusta myyjän toimintaan, minkä vuoksi tänä päivänä ostajaa on ymmärrettävä tarkemmin myös henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksessa.

Vaikka myyjän ammatin tarvetta epäilläänkin myyntikanavien lisääntyessä, Internetin ja itsepalvelun rinnalle on nousemassa selkeä vastatrendi. Tähän liittyen mediassa on esitetty argumentteja henkilökohtaisen vuorovaikutuksen renessanssin puolesta. Henkilökohtaisen myyntityön arvostuksen on samalla todettu nousevan, ja henkilökohtaisesta vuorovaikutuksesta tulevan jopa luksusta. Tämän trendin johdosta myyjän toiminnan ja sen laadun kehittämiseen on panostettava organisaatioissa aikaisempaa enemmän.

Ostajalla on näin ollen tärkeä rooli myyjän toiminnan ja sen laadun arvioinnissa. Tarkemmin määriteltynä väitöksessä tarkastellaan laatua ostajan havaintoina siitä, miten myyjä toimii ostajan ja myyjän välisessä myyntikohtaamisessa. Laatu on siis ostajan subjektiivinen tulkinta myyjän toiminnasta myyntikohtaamisessa, ja laadun arviointi käsitetään ostajan tehtäväksi. Väitös tuo myyjän suoritusarviointia koskevaan keskusteluun uuden tarkastelunäkökulman, eli se käsittelee myyjän toimintaa

ja sen laadun arviointia myyntikohtaamisessa ostajan näkökulmasta. Kysyn siis, miten ostaja arvioi myyjän toiminnan laatua kuluttajapalvelujen myyntikohtaamisessa.

Kuluttajapalveluilla tarkoitetaan tässä yhteydessä suomalaisissa vapaa-ajan matkatoimistossa myytäviä valmismatkoja. Tutkimus toteutettiin matkatoimistotalalla, jolloin ostajan tehtävänä oli vierailulla matkatoimistossa ostamassa hänelle itselleen merkityksellistä, monista yksittäisistä matkailupalveluista koostuvaa valmismatkaa. Käyntinsä aikana ostaja havainnoi myyjän toimintaa, josta hän kirjoitti myöhemmin arviointikertomuksen eli narratiivin kertoen omista havainnoistaan. Näiden kertomusten sisältö oli analyysin keskipisteessä, eli tulokset muodostuivat tulkitsemalla ostajien ajatuksia heidän kertoessaan näistä omin sanoin.

Tulokset osoittavat, että ostajan arvioimana myyjän toimintatavan laatu myyntikohtaamisessa pohjautuu ostajan ja myyjän väliseen keskusteluun. Myyntikohtaaminen on ostajalle keskustelufoorumi ja myyjä ostajan keskustelukumppani. Tämän perusteella myyjän toimintatavan laatu määritetään keskustelevalle myyntityylille, dialogimyynniksi. Dialogimyynnillä tarkoitetaan myyjän ymmärrystä siitä, että myyntikohtaaminen on osapuolten välinen dialogi eli keskusteluyhteyden luomista sekä keskustelua ostajan tarpeista ja näihin sopivista tuotteista. Dialogi on yhteistointia eli yhteistä ajattelua, pohdintaa ja neuvottelua. Tässä dialogissa ostaja ja myyjä vaihtavat tietoa, kommentoivat ja reagoivat toistensa mielipiteisiin. Ostajan mukaan myyntikohtaamisen lopputulos on pitkäkestoisen dialogin tuloksena syntyvä, ostajan ja myyjän välinen

yhteisymmärrys ja sopimus ostajan tarpeet parhaiten täyttävästä tuotteesta.

Tulokset täydentävät siten käsitystä myyjän tavasta olla vuorovaikutuksessa ostajan kanssa ja vuorovaikutuksen päämäärästä. Tutkimus piirtää myyjän toiminnasta dialogisemman kuvan kuin aikaisemmin on ymmärretty. Myyjälähtöinen tutkimus ei ole huomionut riittävästi ostajan ja myyjän välisen dialogin merkitystä myyntikohtaamisessa eli sitä, millä tavalla ostopäätös on mahdollista saavuttaa. Myyjälähtöinen tutkimus on jopa käsittänyt myyjän vuorovaikutuskeskeisyyden negatiiviseksi asiaksi ja vievän myyjän huomion pois myynnistä (Williams & Spiro, 1985). Tarkasteltaessa myyjän toiminnan laatua ostajan näkökulmasta, ostaja ei kuitenkaan käsitä tärkeäksi ainoastaan pelkkää vuorovaikutusta. Tärkeämpää ostajalle on se, kuinka yhteistoiminnallinen dialogi on, mitä dialogi sisältää ja mitä sen avulla on saavutettavissa.

Tulokset tarkentavat tuotetiedon merkitystä ja määritelmää sekä rikastavat ymmärrystä tuotetiedon monimuotoisuudesta. Ostaja kertoo tuotetiedosta myyntikohtaamisessa seuraavasti: *Myyjä kykeni antamaan minulle uutta ja erilaista extratietoa, eikä toistanut netistä lukemiani asioita. Myyjä oli käynyt itse kohteissa ja pystyi kertomaan niistä fiiliksiään ja kokemuksiaan. Tuntui kuin juttelisin jollekin kaverilleni, joka on käynyt monessa paikassa ja kertoo niistä. Myyjällä oli oikein erinomaiset tiedot.* Tulokset osoittavat siten ostajan motiiviksi myyjän tapaamiselle sen, että ostaja odottaa saavansa myyjältä uutta ja harvinaista tuotetietoa, jota ei ole löydettävissä muista tietolähteistä. Dialogissa korostuu myös se, kuinka runsasta ja monimuotoista tuotetietoa myyjä jakaa ostajalle keskustelun pohjaksi. Arvioides-

saan dialogin sisältöä ostaja kiinnittää erityistä huomiota myyjän omaaman ja jakaman tuotetiedon kokemuksellisuuteen. Pelkkä esitteistä opittu faktatieto ei siis riitä, vaan ostaja haluaa myyjältä kokemusperäistä, henkilökohtaista ja mielipiteisiin perustuvaa tietoa. Tämä tieto on myyjän jakamaa, tuotteen kulutuksesta karttuneiden kokemusten kautta muodostunutta tuotetietoa sekä tietoa siitä, mitä unohtumattomia elämyksiä tuote ostajalle voisi tarjota.

Myyjälähtöinen tutkimus on tiedostanut aikaisemmin tuotetiedon määrän merkityksen, mutta käsittänyt tuotetiedon luonteen ja sen laadun hyvin kapealaisesti. Tuotetiedon tärkeyden ymmärtämisestä huolimatta sen luonne on mielletty suppeasti, eikä tuotetiedon jakaminen ole ollut huomattavassa asemassa myyntiprosessissa. Tuotetiedon yhteydessä on kiinnitetty aikaisemmin huomiota ainoastaan tuotetiedon määrään, koska tuotetiedon on oletettu olevan teknistä, tuotteeseen liittyviä faktoja koskevaa tietoa (Baldauf & Cravens, 2002; Plouffe, Hullah, & Wachner, 2009; Rentz, Shepherd, Tashchian, Dabholkar, & Ladd, 2002). Tämä tutkimus tuo lisävaloa siihen, että tuotetiedon monimuotoisuus ja sen jakamisen merkitys ovat ostajan kannalta erittäin merkittävässä asemassa myyntikohtaamisessa.

Väitöksen keskeinen havainto on myyjän korostunut merkitys ostajan henkilökohtaisena tietolähteenä. Myyjä ei ole ostajalle ainoastaan kaupallinen vaan henkilökohtainen tietolähde, joka kertoo ostajalle kokemuksia tuotteista aivan kuten muut ostajat tekevät verkossa. Tällöin ostaja haluaa hänen ja myyjän välisen henkilökohtaisen etäisyyden kaventuvan mahdollisimman paljon ja myyntikohtaamisen olevan kaverillinen ta-

pahtuma. Kulutuskokemusten merkittävän aseman vuoksi myyjälle tulisi varata yhä enemmän resursseja tuotetiedon oppimiseen ja sosiaalisen median sisältämään tietoon tutustumiseen. Myyjän osaamisvaatimukset tuotetiedon syvällisyyden ja moninaisuuden suhteen ovat siten kasvaneet selvästi, mikä vaatii yhä suurempia panostuksia myös organisaatioilta.

Tulokset osoittavat nettikaupan nopean kasvun hämärtäneen myyjän työnkuvaa ja tehneen myyjän tietämättömäksi omista työtehtävistään. Myyjä ohjaa ostajan usein Internetiin hakemaan tietoa tuotteista tai ostamaan tuotteen, eikä ymmärrä rooliaan ostajan keskustelukumppanina. Kuten eräs ostaja toteaa: *Myyjä sanoi, että Internetistä löytyisi kaikki heidän lomansa. Myyjä toisti käynnin aikana useasti, että voin ottaa esitteitä ja katsoa matkavaihtoehtoja kaikessa rauhassa Internetistä.* Myyjällä ei ole näin ollen käsitystä henkilökohtaisen myyntityön ja sähköisen kaupan asemasta organisaation myyntikanavana eikä ostajan näiden kanavien valintaan kohdistamista kriteereistä.

Organisaatioissa tulisi siten koordinoita eri myyntikanavissa tehtävää myyntityötä kokonaisvaltaisemmin, koska tulokset antavat viitteitä kanavakonflikteista. Koska ostaja käyttää ostoprosessinsa aikana monia myyntikanavia, eli esimerkiksi hakee tietoa Internetistä ja ostaa tuotteen henkilökohtaisesti myyjältä, kanavien hallinta on entistä tärkeämpää. Ostajan käsitys laadusta syntyy yhä enemmän monissa eri myyntikanavissa tapahtuvien kontaktien tuloksena. Tällöin myyntijohdon tulee suunnitella ostajan ja organisaation väliset kohtaamiset siten, että nämä ovat jokaisessa myyntikanavassa yhtä laaduk-

kaita. Organisaatioissa myyntityötä on tarkasteltava ja kehitettävä myyntikanavien vastakkain asettelun sijaan kaikkien kanavien kokonaisuutena ja keskittyttävä enemmän kanavien yhdessä tuottamaan asiakaskokemukseen. Myyntikanavastastrategiat on kommunikoitava tarkemmin myös myyjälle, jotta hänen käsityksensä omasta työnkuvastaan henkilökohtaisessa myyntityössä selkiytyisi.

Ostajan näkökulma täydentää aikaisempaa käsitystä myyjän toimintaan pohjautuvasta suoritusarvioinnista. Voidaan sanoa, etteivät myyjän suoritusarvointikriteerit itsessään eroa paljoakaan organisaatiolähtöisistä kriteereistä, mutta niiden sisältö ja merkitys ostajalle poikkeavat selkeästi myyntijohdon ja myyjän painotuksista. Huomioitaessa ostajan käsitys myyjän toiminnan laadusta, myyjää olisi arvioitava työssään hänen vuorovaikutustaitojensa sijaan dialogitaitojen perusteella. Samalla dialogin sisällön eli tuotetiedon ja sen jakamisen arviointi on paljon aikaisempaa monimuotoisempaa. Tämän lisäksi myyjän ymmärrystä hänen roolistaan myyntikohtaamisessa olisi arvioitava siitä näkökulmasta, käsittääkö myyjä itsensä ostajan henkilökohtaiseksi tietolähteeksi.

Koska toimintaympäristön muutostahti on nopea, myyjän suoritusarvioinnissa käytettävien kriteerien tulee mukautua muutokseen (Jackson, Sclacter, Bridges, & Gallan, 2010). Tarkasteltaessa myyjän suoritusarviointia toiminnan laadun kautta, arvointikriteerien sisältö on paljon dynaamisempi kuin teoriassa oletetaan. Myyjän suoritusarvioinnissa olisi siten seurattava jatkuvasti toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja mukautettava arviointia näiden painotusten mukaisesti.

Suoritusarviointia pitäisikin tarkastella organisaatioissa laajemmin ja pohdittua, arvioidaanko ja ohjeistetaanko myyjän toimintaa riittävästi. Myyjän toiminta ei aina vastaa toimintaympäristön mahdollisuuksia ja olosuhteita, mikä herättää ajatuksia siitä, näkevätkö organisaatiot henkilökohtaisen myyntityön ylipäättään tärkeäksi menestystekijäksi. Samalla tulisi kiinnittää huomiota siihen, onko organisaatioissa määritetty tarkasti, millainen myyjän toiminta myyntikohtaamisessa on toivottua. Laatuongelmien voidaan olettaa viestivän siitä, ettei myyjän toimintaa ohjata riittävästi, eikä myyjän tärkeitä toimintoja ei ole osattu määrittää laadun näkökulmasta. Voidaan väittää ettei organisaatioissa ole riittävää ymmärrystä siitä, millainen myyjän toiminta johtaa hyvään myyntitulokseen. Menestyäkseen kilpailussa organisaatioissa tulisi tarkastella, onko myyntijohdolla selkeää kuvaa siitä, miten henkilökohtainen myyntityö toteutetaan.

Lähteet

Anderson, R. (1996). Personal selling and sales management in the new millennium. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(4), 17–32.

Baldauf, A., & Cravens, D. (2002). The effect of moderators on the salesperson behavior performance and salesperson outcome performance and sales organization effectiveness relationships. *European Journal of Marketing*, 36(11–12), 1367–1388.

Crittenden, V., Peterson, R., & Albaum, G. (2010). Technology and business-to-consumer selling: Contemplating research and practice. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30(2), 103–109.

Grant, K., & Cravens, D. (1996). Examining salesforce performance in organizations utilizing

behavior-based sales management processes. *Industrial Marketing Management*, 25(5), 361–371.

Homburg, C., Muller, M., & Klarmann, M. (2011). When should the customer really be king? On the optimum level of salesperson customer orientation in sales encounters. *Journal of Marketing*, 75 (March), 55–74.

Jackson, D., Schlacter, J., Bridges, C., & Galan, A. (2010). A comparison and expansion of the bases used for evaluating salespeople's performance. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 18(4), 395–406.

Moutinho, L., Ballantyne, R., & Rate, S. (2011). Consumer behaviour in tourism. Teoksessa L. Moutinho (toim.), *Strategic Management in Tourism* (ss. 83–126). Cambridge: CabInternational.

Piercy, N., Cravens, D., & Lane, N. (2012). Sales manager behavior-based control and salesperson performance: The effects of manager control competencies and organizational citizenship behavior. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(1), 7–22.

Plouffe, C., Hulland, J., & Wachner, T. (2009). Customer-directed selling behaviours and performance: A comparison of existing perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(4), 422–439.

Rentz, J., Shepherd, C., Tashchian, A., Dabholkar, P., & Ladd, R. (2002). A measure of selling skill: Scale development and validation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(1), 13–21.

Rezabakhsh, B., Bornemann, D., Hansen, U., & Schrader, U. (2006). Consumer power: A comparison of the old economy and the Internet economy. *Journal of Consumer Policy*, 29(1), 3–36.

Williams, K., & Spiro, R. (1985). Communication style in the salesperson–customer dyad. *Journal of Marketing Research*, 22(4), 434–442.