

Anja Väisänen

SIVAKKA ON MUUTAKIN KUIN SUKSIA
Urheilu-Sivakka Ky:n asiakastyytyväisyys

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Tradenomikoulutus PLKA4S
Toukokuu 2006

ALKULAUSE

Tämä opinnäytetyö on tehty kemijärveläiselle yritykselle Urheilu-Sivakka Ky:lle. Kiitän yrittäjä Kari Lukkarista hänen tarjoamastaan opinnäytetyön aiheesta sekä ystävyydestä, yhteistyöstä ja avunannosta opinnäytetyön valmistumisen aikana.

Esitän kiitokseni filosofian kandidaatti Margit Leskiselle sekä kauppatieteen maisteri Yrjö Rautaselle saamastani kannustuksesta ja tuesta sekä rakentavista kommentteista, joita he esittivät työhöni liittyen.

SISÄLLYSLUETTELO

KUVIOLUETTELO

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO	1
2 ASIAKKAIDEN PALVELU JA TYYTYVÄISYYS	3
2.1 Asiakastyytyväisyyden ja -palvelun perusteita	5
2.2 Asiakaspalvelun keinoja	10
2.3 Asiakkaan ensivaikutelma	16
2.4 Asiakaspalvelun johtaminen	20
2.5 Ulkoinen ja vuorovaikutusmarkkinointi	25
2.6 Sisäinen markkinointi ja motivointi	28
2.7 Asiakaspalveluhenkilöstö	32
2.8 Asiakkaiden hankinta ja säilyttäminen	37
2.9 Suoran palautteen järjestelmä	45

3 EMPIIRINEN TUTKIMUS JA KYSELYN TULOKSET	47
3.1 Tutkimuksen toteutus	47
3.2 Taustamuuttajat	48
3.3 Ensivaikutelma Urheilu-Sivakka Ky:stä	49
3.4 Mainonta	50
3.5 Tyytyväisyys palveluihin	50
3.6 Positiiviset seikat ja kehityskohteet	52
3.7 Vertailut vuosina 1994 ja 1995 tehtyihin kyselyihin	53
3.8 Yhteenveto	53
3.9 Hyvän kyselyn ominaisuuksia	54
4 POHDINTA	57
LÄHTEET	65
LIITTEET	67

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Asiakastyytyväisyystutkimuksen viitekehys

Kuvio 2. Palveluketjun osat

Kuvio 3. Asiakkuuden lujuuden muodostuminen

Kuvio 4. Käyntikerrat

Kuvio 5. Mainonnan kiinnostavuus

Kuvio 6. Tyytyväisyys tuotevalikoimaan

Kuvio 7. Tyytyväisyys hintatasoon

Kuvio 8. Tyytyväisyys palvelutasoon



**Kajaanin
ammattikorkeakoulu**

OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Anja Väisänen	
Työn nimi Sivakka on muutakin kuin suksia. Urheilu-Sivakka Ky:n asiakastyytyväisyys	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Yrjö Rautanen
	Toimeksiantaja Urheilu-Sivakka Ky, Kemijärvi
Aika Kevät 2006	Sivumäärä ja liitteet 68 + 10
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kemijärveläisen Urheilu-Sivakka Ky:n asiakas-tyytyväisyys ja saada selville asiakkaiden mielipide ja -kuva liikkeestä. Tavoitteena oli myös kehittää uusia toimintatapoja tai -malleja asiakastyytyväisyyden säilyttämiseksi ja parantamiseksi.</p> <p>Asiakastyytyväisyys selvitettiin kyselyllä marraskussa 2005. Kyselylomake jaettiin Urheilu-Sivakka Ky:ssä 11.11.2005 asioiville asiakkaille. Liikkeessä jaettava lomakekysely oli helppo ja taloudellinen tapa tavoittaa asiakkaat. Kysely oli laadittu lyhyeksi ja helpoksi vastata. Kaikki kyselyn saaneet asiakkaat palauttivat kyselyn.</p> <p>Asiakkaiden myönteinen mielikuva kävi hyvin selville vastauksista. Asiakkaat olivat tämän kyselyn perusteella tyytyväisiä liikkeeseen ja sen palveluun ja tuotevalikoimaan. Hintatasoa asiakkaat pitivät yleisesti kohtuullisena. Suurimmaksi osaksi asiakaspalvelu-tasoa pidettiin erittäin hyvänä sekä aukioloaikoja sopivina. Kysely myös osoitti, että liikkeellä on vakituinen kanta-asiakaskunta.</p> <p>Kehityskohteina kannattanee miettiä esimerkiksi vaihtoehtoja kanta-asiakkuuksien palkitsemiseen ja vahvistamiseen. Sisäistä markkinointia voisi myös kehittää. Asiakas-tyytyväisyyden säilymiseksi liikkeessä voisi luoda suoran palutteen järjestelmän sekä miettiä joidenkin lisäpalveluiden tarjontaa. Palvelujen saatavuutta voisi lisätä myös internetin välityksellä, jolloin voisi liikkeen varastoakin pienentää. Tämä toisi lisää tilaa myös liikkeen puolelle.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	Asiakastyytyväisyys, asiakaspalvelu
Säilytyspaikka	<input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Business	Degree Programme Business Administration
Author(s) Anja Väisänen	
Title Sivakka is not just Skiing. Customer Satisfaction Survey of Urheilu-Sivakka Ky.	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Yrjö Rautanen
	Commissioned by Urheilu-Sivakka Ky
Date Spring 2006	Total Number of Pages and Appendices 68 + 10
<p>The purpose of this study commissioned by Urheilu-Sivakka Ky in Kemijärvi was to survey customer satisfaction and to find out the customers' opinions and image of the company. The purpose was also to develop new ways to operate in order to maintain and improve customer satisfaction.</p> <p>The customer satisfaction survey was conducted in November 2005. A questionnaire was given to the customers visiting Urheilu-Sivakka Ky on 11 November 2005. The questionnaire handed out in the shop premises was an easy and economic way to reach customers. The questions were short and easy to answer. All customers who received the question form also returned it.</p> <p>The customers' positive opinion turned out very well from the replies. The customers were satisfied with the company and its services and product assortment. The price level was considered moderate. Most of the customers thought the customer service was very good and the business hours were suitable. The survey also indicated that the company has a regular clientele.</p> <p>Objects of development might be to consider alternatives to reward and strengthen the custom of patron customers. Internal marketing might also be developed. A direct feedback system could be created and the number of some additional services could be increased to preserve customer satisfaction. The availability of services could also be increased via internet, whereupon the stock could be reduced. This would also provide more shopping floor area.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	Customer service, customer satisfaction
Deposited at	<input type="checkbox"/> Kaktus Database at Kajaanin ammattikorkeakoulu, University of Applied Sciences Library <input checked="" type="checkbox"/> Library of Kajaanin ammattikorkeakoulu, University of Applied Sciences

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Urheilu-Sivakka Ky Kemijärveltä. Yrittäjä Kari Lukkarinen haluaa tietää mitä mieltä asiakkaat ovat liikkeestä ja sen tarjoamasta valikoimasta ja palvelusta. Asian selvittämiseksi teen liikkeelle asiakastyytyväisyyskyselyn sekä pyrin selvittämään, mitä asiakkaat ajattelevat liikkeen asiakaspalvelusta, valikoimasta ja liikkeestä yleensä. Tutkimuksessa pyritään saamaan selville myös seikat, joihin asiakkaat eivät ole tyytyväisiä. Tavoitteena on löytää kehittämiskohteita, joita hyödyntämällä liike voisi parantaa asiakaspalveluaan ja saada asiakaskuntansa kasvamaan ja vahvistumaan. Myös negatiiviset kokemukset tai mielikuvat liikkeestä halutaan selvittää, jotta niihin voitaisiin reagoida ja ne voisi poistaa tai niitä voisi välttää tai ainakin minimoida haittoja.

Kalastus- ja metsästystarvikkeiden erikoisliike Urheilu-Sivakka Ky on perustettu vuonna 1986. Sesongista riippuen työskentelee liikkeessä toimitusjohtajan lisäksi yhdestä kolmeen ammattitaitoista myyjää. Lähes kaksikymmentä vuotta kestäneen toiminnan aikana on asiakaskunnaksi vakiintunut kemijärveläisten lisäksi ihmisiä myös ympäristökunnista. Lisäksi matkailijoilla on merkittävä osuus liikevaihdosta.

Liikkeestä löytyvät varusteet ja tarvikkeet niin metsästykseseen, kalastukseen, vapaa-aikaan kuin myös lemmikkieläimille, muun muassa. kalastustarvikkeet, perhonsidontatarvikkeet, lemmikkieläintarvikkeet ja ruoat, akvaariot, lemmikkieläimet, asusteet urheiluun ja vapaa-aikaan, retkeilytarvikkeet, aseet: haulikot, kiväärit, pistoolit, ilma-

aseet, patruunat, jouset ja nuolet. Liikevaihdosta metsästyksen ja kalastuksen osuus on 75 %, lemmikkieläinpuolen 10 % ja loput 15 % jakaantuu muulle myynnille. (Lukkarinen 2005.)

Opinnäytetyöni tarkempi kohde on asiakkaiden mielipide ja mielikuva liikkeestä sekä liikkeen asiakaspalvelusta ja valikoimasta. Myös kysymyksiin ”Miten voisi toimintaa tai ympäristöä parantaa asiakkaita tyydyttävämmäksi?” ja ”Mihin asiakkaat eivät ole tyytyväisiä?” pyritään löytämään vastaus mielipidekyselyn perusteella. On tarkoitus aloittaa ongelman ratkaisu tutustumalla ensin tutkimuksen perusvaatimuksiin, tutkimuksen vaiheisiin ja tutkimusongelman määrittelyyn tarkemmin. Myös tutkimuksen toteutus ja raportointi sekä kysymystyypit selvitetään. Lopputeoria käsittelee asiakaspalvelua ja -tyytyväisyyttä. Asiakkaiden merkitys yritykselle halutaan selvittää sekä mahdollisuudet kehittää asiakaspalvelua.

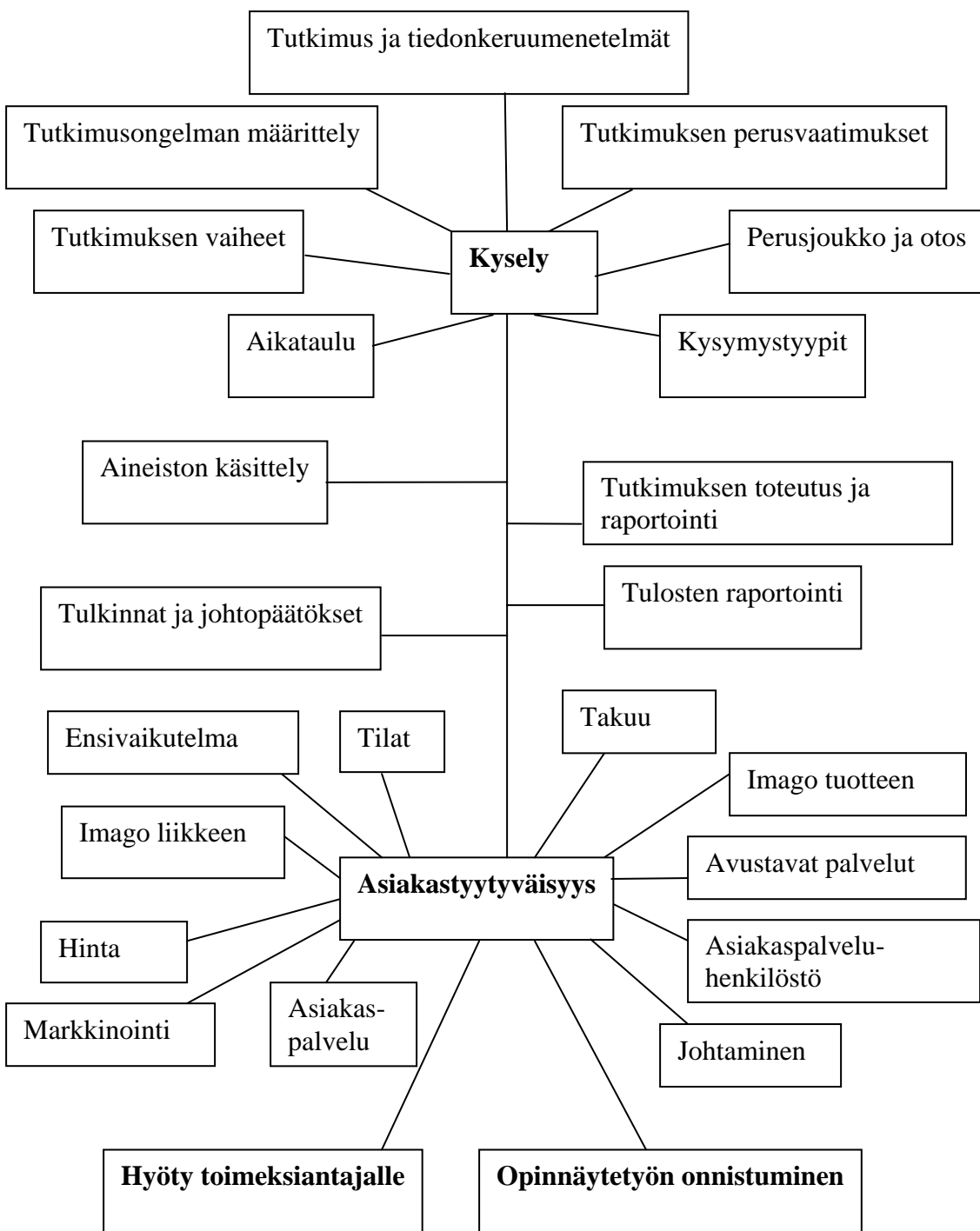
Opinnäytetyö koskee vain tätä tutkimusta ja esimerkiksi konkreettiset tehtävät palvelun kehittämisessä jäävät opinnäytetyön ulkopuolelle ja yrittäjän omalle vastuulle. Myös jatkotoimenpiteet eivät enää kuulu tähän opinnäytetyöhön. Toimitukseen toimeksiantajalle sisältyy opinnäytetyön aiheanalyysi, toimeksiantosopimus, opinnäytetyön tutkimussuunnitelma sekä opinnäytetyön loppuraportti. Toimeksiantajalle lähetetään myös sähköisesti väliraportteja opinnäytetyön etenemisestä.

Opinnäytetyön aiheanalyysi on toimitettu toimeksiantajalle elokuussa. Lokakuun loppuun mennessä toimitetaan toimeksiantosopimus sekä opinnäytetyön tutkimussuunnitelma. Kysymyslomake toimitetaan toimeksiantajalle marraskuussa. Kyselylomakkeen alustava tulkinta lähetetään tammikuussa. Väliraportteja kyselyn tulkinasta ja loppuraporteista lähetetään niiden valmistuttua. Loppuraportti toimitetaan yrittäjälle toukokuun 2006 lopussa.

2 ASIAKKAIDEN PALVELU JA TYYTYVÄISYYS

Asiakastyytyväisyys on yritykselle kilpailukeino. Pääasiana on asiakkaasta välittäminen. Henkilökemia, avuliaisuus, empatia ja pienet vivahteet asiakkaan kohtelussa ovat asioita, joita kilpailijan on vaikea matkia. Asiakastyytyväisyys on tärkeää, koska tyytyväiset asiakkaat ostavat luultavasti uudelleen ja myös kertovat hyvistä kokemuksistaan muille asiakkaalle. Tyytyväiset asiakkaat vaativat myös vähemmän markkinointikustannuksia, joten he parantavat tältäkin osin yrityksen myyntitulosta ja kannattavuutta. (Lahtinen & Isoviita 2001, 81.)

Asiakastyytyväisyyden teoriaosuudessa on keskitytty pienen yrityksen asiakastyytyväisyyden perusasioihin. Mukaan on otettu asioita, joita voisi soveltaa Urheilu-Sivakka Ky:n asiakaspalvelussa ja asiakastyytyväisyysjohtamisessa. Mukana on myös perustietoa asiakkaista ja asiakastyytyväisyydestä. Nämä ovat yrittäjän hyödyllistä tietää, jotta hänelle tulisi entistä selvempi kuva asiakkaiden käyttäytymisen syistä ja tyytyväisyyden perusteista. Pidemmälle ja syvemmälle menevät teoriat samoin kuin isommille yrityksille soveltuvat teoriat on jätetty asiakkuusajattelun ulkopuolelle. Lopputyön rajallisuuden vuoksi on myös jätetty käsittelemättä esimerkiksi hinta ja tuotteet syvällisemmin osana asiakaspalvelun laatua. Myös yrityksen kilpailijat ja lemmikkipuolen kehittäminen on jätetty tämän työn ulkopuolelle.



Kuvio 1. Asiakastyytyväisyystutkimuksen viitekehys

2.1 Asiakastyytyväisyyden ja -palvelun perusteita

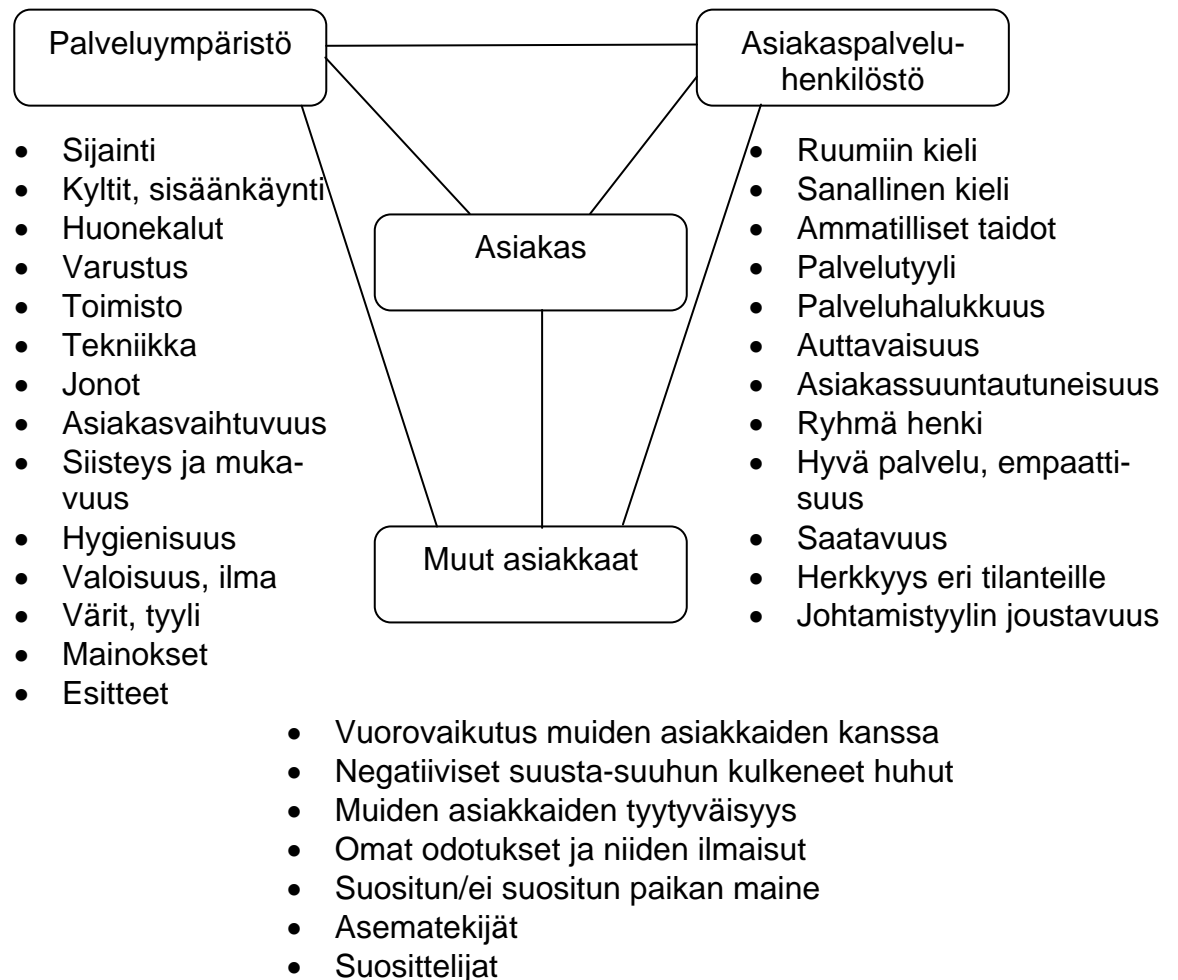
Asiakastyytyväisyys on keskeinen tekijä liikkeen kannattavuudessa. Ulkoinen asiakas on ihminen joka ostaa tuotteita tai palveluja yrityksen ulkopuolelta. He ovat perustana tuloille. Sisäinen asiakas on ihminen joka työskentelee yrityksessä. Kun palvelee sisäistä asiakasta, palvelee samalla myös ulkoista asiakasta. (Hämäläinen 1999, 26.) Face-to-face eli ihmiseltä ihmiselle palvelussa palvelun inhimillinen, vuorovaikutteinen puoli on suurin. Itsepalvelu on asiakkaan itsensä suorittamaa palvelua. Itsepalvelun kehittämällä haetaan tehokkuutta ja myynnin kasvua. Koneihminen palvelussa ihminen hoitaa palvelua vaativan asiansa koneen kanssa. Palvelu on automatisoitua. (Visanti 1995, 43-45).

Palvelu ihmiseltä ihmiselle on ihmisten kohtaamista, hyviä tapoja ja huomaavaisuutta. Hyvä palvelu on yhteistyötä ja vuorovaikutusta, viestintää ja kykyä välittää tietoa, sivistystä, hienotunteisuutta ja perushuomaavaisuutta sekä myönteisen energialähteen löytämistä. Hyvä palvelu luo myönteisiä tunteita palvelun kohteelle ja palveluympäristölle sekä lisäenergiaa palvelun antajalle. (Visanti 1995, 43, Liite 1.) Asiakastyytyväisyystutkimus auttaa ymmärtämään asiakkaan vaatimukset, paljastaa korjausta vaativat asiat ja paljastaa mistä tekijöistä koostuu menetyksellinen yhteistyö asiakkaan kanssa. (Lotti 1995, 184).

Suomalaisilla ei ole varsinaista palvelukulttuuria, palvelua pidetään täällä usein alentavana. Tasa-arvo on meille pakkomielle ja koemme menettävämme ihmisarvomme, jos kumartelemme liikaa asiakkaita. Suomesta on tullut itsepalveluyhteiskunta. Sekä palvelun toteuttaminen että niiden vastaanottaminen on usein suomalaiselle vaikeaa. Yhtenä syynä on pitkälle kehittynyt ihmisten tasa-arvoisuus. Suomalaisilla on myös vahva itseselviämisen arvostus, toisen apuun turvaudutaan vasta kun omat keinot on käytetty. Palvelemisen idea on ohentunut ja hävinnyt. (Visanti 1995, 18, 33.)

Palvelu on usein vaikeasti vakioitavaa ja sen laatunormit ovat vaikeita määrittää. Ystävällinen asiakaspalvelu voi olla toisen mielestä viileän asiallista ja toisen asiakkaan mielestä kiusallisen tuttavallista. Ihmisten sosiaaliset ja kulttuuritaustat vaikuttavat myös asiakaspalvelun laadun kokemiseen. Palvelun laadun turvaaminen palveluyrityksessä perustuukin palvelun teollistamisen eli yksityiskohtaisten laatunormien määrittelyn sijasta henkilöstön korkeaan ammattitaitoon, itsenäisyyteen ja palvelun laatuun liittyvien tekijöiden omakohtaiseen ymmärtämiseen. Esimiesten tulee huolehtia asiakaspalvelijoiden hyvästä sopivuudesta yrityksen liikeideaan ja taitavalla johtamisella huolehtia asiakaspalvelijoiden korkean ammattitaidon ja työmotivaation säilymisestä. Asiakaspalvelussa mukana olevan henkilöstön onkin pystyttävä ennakoimaan ja tunnistamaan asiakkaiden todelliset tarpeet ja toivomukset, niin näkyvät kuin piilossa olevatkin. Varsinaisen palvelun lisäksi asiakas ottaa usein vastaan tarjotun lisäpalvelun. Juuri nämä täydentävät lisäpalvelut voivat olla yrittäjälle erittäin kannattavia. Myös juuri oikean lisäpalvelun myyminen on usein palvelussa se viimeinen silaus, joka jättää asiakkaalle myönteisen kuvan yrityksestä ja sen palveluhalukkuudesta. (Joutsenkunnas & Heikurainen2003, 28-31.)

Lahtinen ja Isoviita käyttävät ilmaisua palveluketjun osatekijät. Jokainen ketjun osa täytyy olla niin tyydyttävä, että asiakas huomaa ja arvostaa palvelun laatua. Yhdessä asiakaspalveluhenkilöstö, kanssa-asiakkaat sekä palveluympäristö vaikuttavat asiakkaan mielikuvaan ja palveluun tyytyväisyyteen. Kukaan palveluketjun tekijä käsittää useita osia. (Lahtinen & Isoviita 1994, 38.)



Kuvio 2. Palveluketjun osat (Lahtinen & Isoviita 1994, 37.)

Palveluyhteisöä johdetaan palvelujärjestelmän avulla, joka kertoo, mistä osatekijöistä hyvä palvelu syntyy. Hyvään palveluun kuuluu palvelukulttuuri, palvelupaketti, palvelutuotanto ja palvelulaatu. Palvelukulttuuria on se mitä asiakas kokee, näkee ja

aistii palveluyhteisössä eli palveluilmapiiri. Palvelukulttuurin organisaatio on käännetty ylösalaisin. Ylimpänä ovat ne asiakaspalveluhenkilöt, jotka hoitavat asiakaspalvelua. Yhteisön muiden yksiköiden ja henkilöiden tehtävänä on tuottaa sisäisiä palveluita, jotka helpottavat kontaktihenkilöiden työtä. Johdon vastuulla on henkilökuntaan kohdistuva motivointi ja asiakaspalveluhenkilöstön tukeminen niin henkisesti kuin materialistisestikin. Erään tutkimuksen mukaan 86 prosenttia asiakkaista pystyi määrittämään, millainen palvelukulttuuri yrityksessä vallitsi. He pystyivät kuvailemaan johdon ja henkilökunnan välejä, tiedonvälitystä ja työntekijöiden motiivia. Asiakasta ei kannata ryhtyä pettämään, tehokkaampaa on ryhtyä parantamaan palvelukulttuuria. (Lahtinen & Isoviita 2001, 50-51.)

Palvelupaketti on useiden palvelujen muodostama kokonaisuus, joka tyydyttää asiakkaan tarpeita. Palvelupaketit kootaan ydinpalvelun ympärille. Ydinpalvelu on yrityksen perustehtävän hoitamista, standardoitua perusammattitaitoa. Ydinpalvelun ympärillä on liitännäispalveluita, joiden avulla voidaan erottautua kilpailijoista ja tuottaa asiakkaalle yksilöllinen, juuri hänen tarpeitaan vastaava palvelu. Palvelutuotanto on vaiheittainen tapahtumasarja. Palvelutuotannon pääosia ovat palveltava asiakas, palveluympäristö, kontaktihenkilöstö sekä muut asiakkaat. (Lahtinen & Isoviita 2001, 52-53.)

Palvelun laatutaso on seurausta palvelukulttuurista, palvelupaketeista ja palvelun tuotantoprosessista. Asiakas arvioi palvelun laatua palvelutuotantoprosessin jokaisessa vaiheessa. Arvioinnin kohteena ovat ydintuote ja kaikki liitännäispalvelut. Asiakas muodostaa palvelun laatumielikuvan palveluodotusten, palvelukokemuksen ja imagon perusteella. Laatumielikuva perustuu hyvin pitkälti tunnuseikkoihin. Palveluodotuksen tasoja ovat ihannepalvelu, paras koettu palvelu, odotettu palvelu, tyypillinen palvelu, ansaittu, oikeudenmukainen palvelu ja hyväksyttävä palvelu. Ihannepalvelu on palvelua, joka on asiakkaan mielen mukaista palvelua, paras koettu palvelu on parasta mitä on koskaan koettu, odotettu palvelu on asiakkaan realistinen palveluodotus, tyypillinen palvelu on alan keskimääräistä tasoa ja hyväksyttävä palvelu on alin palvelutaso, joka vielä menettelee. (Lahtinen & Isoviita 2001, 54-57.)

Palvelukokemus muodostuu palveluympäristön, vuorovaikutussuhteiden ja palvelun lopputuloksen laadusta. Imago muodostuu omien aikaisempien kokemusten pohjalta. Yrityksen tunnettavuus yleensä parantaa imagoa. Yleensä mielikuvat ovat tunteenomaisia käsityksiä siitä, palveleeko yritys asiakkaita tosissaan vai ei. Palvelun laadun parantamiseksi pitää kehittää kaikkia palvelujärjestelmän osia. Vikaa ei kannata etsiä palvelun laadusta, jos vika on esimerkiksi vanhentuneessa palvelupaketissa, heikosti tuotetuissa liitännäispalveluissa tai huonossa ilmapiirissä. Parantuneeseen palveluun ei päästä yksittäisillä keinoilla, vaan koulutuksen on koskettava koko henkilökuntaa. Henkilökunnan kanssa yhdessä kannattaa määrittää palvelustandardi. (Lahtinen & Isoviita 2001, 54-57.)

Ostopäätös ratkeaa useimmiten asiakaslaadun osatekijöiden perusteella. Asiakaslaatuun vaikuttaa eniten mielikuvat ja liitännäispalvelut. Laatu syntyy asiakkaan omien kokemusten kautta ja siihen liittyy myönteisiä tai kielteisiä elämyksiä. Tärkeintä on laadun vertailu kilpailijoiden laatuun. Asiakaslaadun ulottuvuuksina voidaan pitää tyytyväisyyttä tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin, tyytyväisyyttä palvelun laatuun ja asiakassuhteiden hoitoon, yhteisön ulkoista kuvaa, luotettavuutta, uskottavuutta ja kiinnostavuutta, tuotteen hintaa ja kustannuksia, vuorovaikutussuhteiden laatua sekä kaikkia näitä seikkoja verrattuna kilpailijoihin. (Lahtinen & Isoviita 2001, 123.)

Joutsenkunnaan ja Heikuraisen mukaan palvelusta voidaan erottaa kaksi pääosaa: näkymätön ja näkyvä. Näkymättömällä osalla tarkoitetaan sitä palvelun tuottamisessa tarvittavaa osaa, jota asiakas ei huomaa. Organisaation rakenne, johtamistapa, henkilöstön kehittäminen ja järjestelmät ovat näitä taustavoimia, jotka kyllä heijastuvat asiakkaallekin. Näkyvänä osana voidaan pitää aineellisia puitteita, kontaktihenkilöitä ja muita asiakkaita. Kontaktihenkilöt ovat palvelun tärkein osatekijä. Niinpä palveluyrityksen esimiesten kannattaa kohdistaa työpanostaan juuri kontaktihenkilöstön johtamiseen, opastamiseen, motivoimiseen ja seurantaan. Asiakas on myös tärkeä osa palvelua, koska hän osallistuu sen tuottamiseen. Yrityksen kannattaakin määritellä, millaisia asiakkaita se tavoittelee. Mitä sekavampi asiakasrakenne, sitä

vaikeampaa on yrityksen kohdistaa palvelujaan. Jos yritys pyrkii palvelemaan kaikkia asiakasryhmiä, se ei pysty palvelemaan mitään ryhmää kunnolla, vaan menettää kaikkien luottamuksen. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 31-33.)

2.2 Asiakaspalvelun keinoja

Asiakaspalveluyrityksen kultaisina sääntöinä voidaan Lahtisen ja Isoviidan mukaan pitää seuraavia:

- Asiakkaan tarpeet ja toiveet ovat lähtöpiste kaikelle toiminnalle,
- yritys aina havittelee asiakkaalta palautetta,
- tuotteet on valittu tarkkaan asiakkaan toiveiden mukaisesti,
- yritys valvoo kilpailijoiden toimintaa kaiken aikaa,
- kaikkia asiakkaita ei voi palvella samalla tavalla, mutta voi kohdella samalla kunnioituksella,
- asiakas on kuningas,
- yritys kunnioittaa henkilökuntaa ja tuntee että henkilökunta on yrityksen tärkein voimavara,
- yritys yrittää saada vakituisen asiakaskunnan jälkimarkkinoinnin avulla.

(Lahtinen & Isoviita 1994, 19)

Laadun ja asiakastyytyväisyyden välillä on useita erilaisia yhteyksiä. Kriittisissä tekijöissä yhteys on lineaarinen, eli laadun parantaminen johtaa suoraan parempaan asiakastyytyväisyyteen. Hygienia-tekijät tietyn tason jälkeen eivät kasvata asiakastyytyväisyyttä, mutta huononeminen tietyn tason alapuolelle merkitsee dramaattista asiakastyytyväisyyden vähenemistä. Indifferentti tekijöiden laadun paraneminen tai huononeminen eivät vaikuta asiakastyytyväisyyteen. Profiloiviin tekijöihin panostamalla yritys erottuu edukseen toimialansa kilpailijoista. Parempi laatu voi merkittävästi vaikuttaa kokonaistyytyväisyyteen. On tärkeää tunnistaa erilaiset tekijät, jotta voidaan välttää epätasaista laatua ratkaisevissa tekijöissä. (Storbacka & Lehtinen 1998, 99-100.)

Asiakastyytyväisyysasteet jakautuvat erilaisiin tyytyväisyysasteisiin kokemuksen voimakkuuden ja suunnan mukaisesti. Eri aloilta tehtyjen tutkimusten keskimääräinen tulos asiakastyytyväisyyden jakautumisesta on seuraava:

- 4 % syvästi pettyneitä
- 16 % lievästi pettyneitä
- 60 % odotusten mukaisia tilanteita
- 16 % lievästi myönteisesti yllättyneitä
- 4 % vahvasti positiivisesti yllättyneitä.

Tässä esitetyt lukemat esiintyvät tutkimuksissa yleisesti tasolukemina, mutta ne eivät ole yleistettävissä yrityskohtaisina vertailulukemina. (Rope & Pöllänen 1998, 40-41.)

Asiakkaan reagointi yritystä kohtaan jakautuu tyytyväisyysasteen mukaisesti. Syvästi pettyneet asiakkaat reagoivat valituksin, asiakassuhteen katkaisemisella ja negatiivisen sanan levittämällä. Nämä tulevat esille silloin kun yritys ei reagoi valitukseen, että pettymistilanne pystyttäisiin korvaamaan. Valitustilanne tuleekin nähdä mahdollisuutena, jossa hyvin hoidettu valitustilanne voi johtaa jopa myönteiseen yllätykseen syvän pettymyksen sijasta. Lievästi pettyneet asiakkaat eivät yleensä valita omatoimisesti, mutta valitsevat seuraavalla kerralla jonkun toisen tuotteen. Samoin he suosittelevat jotain toista liikettä. Yrityksellä pitäisi olla jatkuvaa järjestelmää, jolla palaute kerätään asiakkailta nopeasti ja vaivattomasti. Ilman tyytyväisyyspalautteiden kuuntelujärjestelmää asiakassuhteen katkaisu on ainoa tapa, jolla lievästi pettyneet yleensä kuittaavat tyytymättömyytensä. Tämä on yleensä yritykselle yllätys tai jää huomaamatta. (Rope & Pöllänen 1998, 41-43.)

Odotusten merkitys asiakkaan laatukokemuksessa on suuri. Laadun arvioinnissa odotukset muodostavat asiakkaalle peilin, johon hän vertaa palvelukokemustaan. Odotukset ovat sekä kaksitasoisia että joustavia. Asiakkaalla on odotuksia riittävästä palvelusta sekä käsitys siitä, millaista palvelua hän haluaisi saada. Näiden kahden tason väliin jää hyväksyttävän palvelun alue. Hyväksyttävän palvelun alue on

ikään kuin joustovara sille, mitä asiakas sietää. Asiakkaalle tärkeissä asioissa odotusten taso on korkeampi kuin vähäpätöisissä asioissa. Hyväksyttävän palvelun alueen koko myös vaihtelee sen mukaan, miten tärkeästä asiasta on kyse. (Ylikoski 2001, 120-121.)

Odotuksen mukaisen kokemuksen saaneet asiakkaat eivät yleensä reagoi kokeemukseen lainkaan. Odotustasosta riippuen seuraukset ovat hieman erilaisia. Korkeiden ennakko-odotusten mukainen toiminta yleensä kiinteyttää asiakassuhdetta entisestään. Keskimääräisten ennakko-odotusten mukainen toiminta ei vaikuta yleensä lainkaan asiakassuhteeseen. Keskimääräisten odotusten täyttäminen antaa kuitenkin kilpailijoille tilaisuuden saada asiakas omaksi asiakkaakseen täyttämällä paremmin asiakkaan odotukset. Matalien ennakko-odotuksien tilanteessa asiakas ei ole tyytyväinen, mutta jatkaa asiakkuutta esimerkiksi henkilökohtaisen tuttavuuden perusteella. Kilpailijoiden aktiivisuus ja paremman tuotteen tarjoaminen johtaa usein asiakassuhteen katkeamiseen. Odotusten ylittämässä voi piillä myös vaara. Asiakas saattaa kokea, että esimerkiksi toimitilat ovat turhan komeita. Asiakkaasta voi tuntua, että hän joutuu maksamaan turhan korkeasta laadusta. (Rope & Pöllänen 1998, 41-43; Ylikoski 2001, 120-121)

Lievästi myönteisesti yllättyneet eivät yleensä anna omatoimisesti palautetta positiivisista kokemuksistaan. He voivat kuitenkin suositella kyseistä yritystä tai tuotetta tuttavilleenkin. Tämä myönteisesti yllättyneiden joukko on kaikkein sitoutunein asiakaskunta, joka saa lisää kantavuutta, kun yritys pystyy jatkuvasti järjestämään pieniä positiivisia yllätyksiä. Vahvasti myönteisen yllätyksen asiakkaat kokevat silloin kun asiakkaalla on erittäin matala odotustaso ja toiminta kuitenkin sujuu mallikkaasti tai joku osa toiminnasta pelasi niin hienolla tasolla, ettei sellaiseen ollut totuttu. Yleensä asiakas omatoimisesta kiittää tällöin saamastaan palvelusta tai tuotteen toimivuudesta. Yleensä asiakas myös kertoo ystäväpiirilleen tästä tapauksesta, jolloin yrityksen myönteinen tunnettavuus ja mielikuva leviävät. (Rope & Pöllänen 1998, 41-43.)

Claus Möllerin tutkimuksen mukaan 26 pettynyttä asiakasta 27:stä jättää valittamatta. Lahtinen ja Isoviita käyttävät tästä nimitystä 26/27 sääntö. Myös peräti 90 prosenttia valituksen tehneistä asiakkaista vaihtaa ostopaikkaa, jos se vain on mahdollista. Noin 70 prosenttia pettuneistä taas harkitsee ostopaikan vaihtamista. Pettäneet asiakkaat myös välittävät kielteiset kokemuksensa läheisilleen, joten huonosti hoidetusta asiakassuhteesta aiheutuva vahinko on moninkertainen. (Lahtinen & Isoviita 2001, 10.)

Tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä eivät aina tuota samat tekijät. Jos esimerkiksi toimintavarmuuden pettäminen aiheuttaa tyytymättömyyttä, niin vastaavan tekijän toimivuus ei välttämättä tuota tyytyväisyyttä. Tyytyväisyyttä tuottavan tekijän on tuotettava asiakkaalle positiivinen yllätys. Odotuksen mukainen toiminta ei tuota tyytyväisyyttä, vaan sen oletetaan automaattisesti toteutuvan ennakko-odotusten mukaisena. Tyytyväisyystekijöitä ovat esimerkiksi poikkeuksellisen hyvä henkilökohtainen asiakaspalvelu, ongelmatilanteen tai valituksen erinomainen hoitaminen, yllättävän positiivisen lisäelementin antaminen tuotteen mukana tai positiivisemmän tai laadukkaamman ratkaisun tarjoaminen asiakkaalle. Tyytymättömyystekijöitä ovat esimerkiksi sovittujen aikataulujen tai muiden asioiden pettäminen, epätasainen toiminnantaso tai alle imago-odotusten jäävä toiminta, hintalisät, joista asiakas ei ole etukäteen tiennyt, yllättävän suuret hintojen nousut, valitusten käsittelemättä jättäminen tai asiakkaan pyyntöihin reagoimattomuus. Tyytyväisyys ja tyytymättömyys tekijöitä voidaan tarkastella asiakkaan kontaktipinnan näkökulmasta. Henkilökontaktit, tuotekontakti, tuki- ja miljöökontaktit eroavat tyytyväisyystekijöidensä suhteen toisistaan. Yleensä tyytymättömyystekijät painavat vaa'assa tyytyväisyystekijöitä enemmän. (Rope & Pöllänen 1998, 165-167.)

On parempi yrittää minimoida tyytymättömyystekijöitä kuin panostaa pelkkiin tyytyväisyystekijöihin. Ei ole taloudellisesti järkevää pyrkiä täydellisesti poistamaan epäonnistumisia. Avainasiana on varmistaa, ettei epäonnistumistilanteita tule liikaa ja etteivät ne pääse ratkaisevasti vaikuttamaan nykyisten asiakassuhteiden jatkumiseen ja tulevien asiakassuhteiden luomiseen. (Rope & Pöllänen 1998, 45-46, 165-167.)

Asiakaspalvelun merkitystä yrityksen toiminnalle ei voi liikaa korostaa. Asiakaspalvelu on onnistunut, kun sekä myyjä että asiakas ovat tyytyväisiä. Kun asiakas on tyytyväinen palveluun, hän asioi yrityksessä mielellään uudelleen. Tutkimuksen mukaan asiakas kertoo saamastaan hyvästä palvelusta keskimäärin kolmelle muulle henkilölle. Tyytymätön asiakas sen sijaan kertoo kielteisestä kokemuksestaan keskimäärin 11 henkilölle. Tästä säännöstä käytetään nimitystä 3/11 sääntö. Jos asiakaskunta kuulee paljon kielteisiä kokemuksia yrityksen kanssa asioineilta, niin paraskaan mainoskampanja ei korvaa näitä vahinkoja. Säännön 1/12 mukaan yhden kielteisen palvelukokemuksen korjaaminen vaatii keskimäärin 12 myönteistä kokemusta. Tämänkin perusteella palveluketjun heikot lenkit kannattaa selvittää. (Lahtinen & Isoviita 2001, 9.)

Palvelu on juuri niin vahva kuin sen heikoin lenkki. Asiakas ei juurikaan anna arvoa sille, että muutamat asiat sujuvat hyvin. Hän odottaa että kaikki sujuu hyvin. Myönteiset asiat hautautuvat kielteisten kokemusten alle. Mitä pidempi aika kielteisistä kokemuksista on, sitä enemmän myönteiset kokemukset unohtuvat. Palveluketjujen määrä ja vaiheet kannattaa selvittää. Vaiheiden osalta on selvitettävä seikat, jotka vaikuttavat eniten asiakastyytyväisyyteen eli kriittiset menestystekijät. Kun havaitaan missä palveluketjun osassa on kielteisiä kokemuksia, ne kehitetään paremmaksi. Myös palveluyhteisön osaamisen vaatimus on 100 prosenttia. Yrityksen on onnistuttava asiakkaan kanssa joka kerta, ei vain silloin tällöin. Myös jokaisen eri asiakaspalvelijan pitää pystyä tasokkaaseen suoritukseen, sillä eri käynneillä asiakas voikin olla eri asiakaspalveluhenkilöstön palveltavana. Jos osa asiakaspalveluhenkilöstöstä on asiakkaan mielestä kelvotonta ja osa hyvää, niin tämä johtaa suuriin asiakastyytyväisyyden vaihteluihin. (Lahtinen & Isoviita 2001, 43-44.)

Valitusten ja epäonnistuneen palvelutilanteen käsittely on erityisen tärkeää asiakassuhteiden hoitamisen näkökulmasta. Huonoa palvelua ei voi vaihtaa kuten tavaraa eikä pyyhkiä pois, mutta tilannetta voidaan korjata. Asiakkaiden valitusten hoitamiseen kannattaa panostaa, sillä se parantaa asiakkaiden laatukokemusta ja vahvistaa asiakassuhdetta. Onnistunut valitusten hoitaminen kasvattaa sekä asiakkaan

luottamusta yritykseen sekä vahvistaa asiakasta käyttämään jatkossakin yrityksen palveluja. Jos palvelu epäonnistuu, henkilöstö ottaa tilanteen hallintaansa ja pyrkii löytämään tilanteeseen uuden, hyväksyttävän ratkaisun. Jos tilanne ratkaistaan asiakasta tyydyttävällä tavalla, asiakas on yleensä tyytyväisempi kuin ne, joiden kohdalla ei ole mitään ongelmia sattunut. Tärkeää on saada asiakas valittamaan, jotta korjaustoimenpiteisiin voidaan ryhtyä. (Ylikoski 2001, 195-196.)

Kun palvelussa tapahtuu virhe, on tärkeää, että asiakkaalle selitetään mistä virhe tai ongelma johtuu. Jollei ongelmaa voida ratkaista heti, otetaan yhteys välittömästi, kun ongelma on ratkaistu. Asiakkaalle täytyy myös kertoa, kauanko ongelman ratkaiseminen kestää. Jos ratkaisu kestää kauemmin, asiakkaalle kerrotaan, miten ongelman käsittely etenee. Ratkaisemattomalle ongelmalle ehdotetaan jotain muuta asiakkaalle hyödyllistä vaihtoehtoa. Asiakkaalle myös kerrotaan, jos hän voi tehdä jotain välttääkseen ongelman seuraavalla kerralla. Asiakaspalveluhenkilöstö vastaanottaa noin 65 prosenttia valituksista. He tarvitsevat koulutusta myös palveluvirhetilanteiden kohtaamiseen ja hoitamiseen molempia osapuolia tyydyttävällä tavalla. (Ylikoski 2001, 197-204.)

Asiakassuhde on siis hyvinkin pelastettavissa valitusten ja virheiden oikealla käsittelyllä. Missään tapauksessa ei saa epäillä asiakkaan rehellisyyttä tai olla töykeitä. Asiakasta ei yritetä saada noloon asemaan. Asiakkaan kanssa ei väitellä eikä tehdä tapahtumaa monimutkaiseksi. Asiakasta ei jätetä epätietoiseksi siitä, saako hän tuotteen tai palvelun korvatuksi. Vastuuta ja ratkaisun tekemistä ei koeteta siirtää toiselle henkilölle. Esimiehen on valmennettava asiakaspalvelijat käsittelemään oikein myös valituksia ja häiriöitä. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 25-26.)

Palvelun saatavuus tarkoittaa niitä palvelun tuottajan ja asiakkaan välillä tehtyjä ratkaisuja, joilla palvelun käyttö mahdollistetaan ja tehdään asiakkaalle vaivattomaksi. Jotta asiakas voi käyttää palvelua, sen on oltava hänen saatavillaan. Palvelun saatavuus täytyy järjestää. Perinteisesti tämä on tapahtunut konkreettisesti yrityksessä, mutta nykyisin palvelun saatavuutta voi myös lisätä sähköisiä kanavia pitkin. (Ylikoski 2001, 271-273.)

Palvelun saatavuus jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen saatavuuteen. Ulkoinen saatavuus on erityisen tärkeä asiakashankintavaiheessa. Yrityksen tulee sijaita hyvällä paikalla, sen tulee herättää asiakkaan mielenkiinto ja julkisivun tulee olla puoleensavetävä. Ulkoinen saatavuus helpottaa yrityksen tunnistamista muiden yritysten joukosta ja asiakas myös löytää yrityksen. Ulkoisella saatavuudella luodaan myönteinen ensivaikutelma. Kilpailukeinoina ovat esimerkiksi liikkeen sijainti, liikenneyhteydet, aukioloajat, paikoitustilat ja julkisivu. Julkisivu on yrityksen käyntikortti, jonka pitäisi tuoda yritys positiivisesti esille muusta ympäristöstä. Aukioloajat ovat keskeinen saatavuuden markkinointikeino. Aukioloajat perustuvat asiakkaiden tarpeisiin. Ihanteellista olisi kun aukioloaika kattaisi kaikki asiakkaan tarpeet, halut ja mahdollisuudet asioida liikkeessä. Aukioloajoista pitää myös tiedottaa riittävästi. Pysäköintimahdollisuuksilla on erityisesti merkitystä keskustoissa, joissa on paljon yrityksiä. Varsinkin suurten tai raskaiden ostosten ollessa kyseessä paikoitus on tärkeää. (Lahtinen & Isoviita 2001, 164-165.)

Sisäistä saatavuutta edustaa muun muassa palveluympäristö, valikoiman monipuolisuus, esite- ja opastemateriaali, henkilökunnan saatavuus, muut asiakkaat ja tuotteiden esillepano. Näiden tarkoituksena on että asiakkaiden on helppo ja miellyttävä asioida yrityksessä sekä myös viihtyä ja ostaa siellä. (Lahtinen & Isoviita 2001, 166-167.)

2.3 Asiakkaan ensivaikutelma

Palvelun onnistumiseksi on tärkeää luoda asiakkaalle hyvä ensivaikutelma. Onnistuneen ensivaikutelman jälkeen asiakas antaa usein anteeksi myöhemmissä vaiheissa sattuvat pienet virheet ja puutteet. Ensivaikutelman syntymiseen vaikuttavat eniten palveluympäristö, muiden asiakkaiden toiminta, asiakaspalveluhenkilöstö, palveluun kohdistuvat odotukset ja mielikuva yrityksestä. (Lahtinen & Isoviita 2001, 1.)

Alkuvaiheen virheet asiakaspalvelussa ovat erityisen kriittisiä, sillä palvelun epäonnistuminen alussa lisää asiakastyytymättömyyden todennäköisyyttä myös myöhemmissä vaiheissa, eikä epäonnistunutta ensivaikutelmaa voi korjata. Onnistunut ensivaikutelma saattaa myös lisätä asiakkaan uskollisuutta asianomaista yritystä kohtaan ja näin rakentaa asiakassuhdetta syvemmäksi. Ensivaikutelma kestää 10-15 sekuntia eli hetken jolloin asiakas saapuu liikkeeseen. Ensivaikutelma on siis hetken herättämä mielentila. (Marttila 1998, 2-7.)

Fyysiseen palveluympäristöön kuuluvat sekä ulkoiset tekijät, opasteet, parkkipaikka ja maisema että sisäinen suunnittelu, varusteet ja koristelu. Ensivaikutelma yrityksestä muodostuu jo ennen ihmiskontakteja. Toimitilojen edustan, arkkitehtuurin ja sisäänkäynnin on oltava siistit, tyylikkääät ja houkuttelevat. Opasteiden helppolukuisuus ja hyvä näkyvyys, kalusteiden ja laitteiden taso sekä palvelupisteiden saavutettavuus luovat toimivaa palvelukuvaa. (Marttila 1998, 21; Lahtinen & Isoviita 2001, 1.)

Palvelunäkymä voi vaikuttaa asiakkaan valintoihin, odotuksiin, tyytyväisyyteen tai käyttäytymiseen. Esimerkiksi myymälöissä pyritään vaikuttamaan asiakkaiden kokemuksiin tuoksuilla, koristelulla, musiikilla. Näillä on merkitystä, kun on kyse tunteisiin vetoavasta tuotteesta, esimerkiksi leipomossa leivän tuoksu tai nuorisomusiikki nuorten vaateliikkeessä. Myös ympäristön siisteys ja järjestys, henkilökunta, koko, tunnelma ja myytävät tuotteet ovat asiakkaan ensivaikutelmissa esiintyviä tekijöitä. (Marttila 1998, 26-29.)

Myös yrityksen muut asiakkaat vaikuttavat asiakkaan saamaan ensivaikutelmaan. Liian erilaisten asiakastyypien läsnäolo häiritsee asiakasta. Muiden asiakkaiden lukumäärä vaikuttaa muun muassa siihen, kuinka kauan asiakas joutuu jonottamaan tai odottamaan vuoroaan. (Lahtinen & Isoviita 2001, 2.)

Kilpailijoista voidaan erottua henkilökunnan palvelualltiudella. Esimerkiksi urheiluvälineliikkeessä myyjien rooli korostuu taustahenkilöstöä enemmän. Oheisviestintä eli eleet ja äänenkäyttö antavat asiakkaalle todellisemman kuvan palvelualltiudesta

kuin pelkät sanat. Suomessa Osmo A. Wiion tekemässä tutkimuksessa on todettu että viestinnästä sanotut sanat vastaavat 12 %, äänenkäyttö 40 % ja eleviestintä peräti 48 % viestinnästä. Ei-sanallinen viestintä on yleensä huomattavasti tehokkaampaa kuin sanat. Jos nämä viestinnän muodot ovat keskenään ristiriidassa, voittaa ei-sanallinen viestintä. (Marttila 1998, 30-33; Lahtinen & Isoviita 2001, 2; Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 139.)

Ensivaikutelma voi sisältää sanallista viestintää kahdella tavalla, myyjien tai toisten asiakkaiden kanssa. Myyjien kanssa keskustellaan tuotteesta ja ominaisuuksista, toisten asiakkaiden kanssa kokemuksista ja mielihyvästä. Puhujien äänensävy ja voimakkuus vaikuttaa siihen miten sanat tulkitaan. Ensivaikutelman voi tehdä myös sanaton viestintä. Ne ovat reaktioita, joissa ei käytetä sanoja, miellyttävyyttä, myötätuntoisuus, dominoivuus. Ihmisen kasvot ja katse, katsekontakti, hymy, asennot. Esimerkiksi käsien ristiminen rinnalle merkitsee muun maailman poissulkemista. Asiakkaat asioivat mielellään itsensä oloisten myyjien kanssa. Ensivaikutelmaan vaikuttaa myös henkilökunnan puvut. Ne viittaavat yhdenmukaisuuteen ja toisaalta erottavat myyjät asiakkaista. (Marttila 1998, 30-33.)

Mikko Marttilan tutkimuksessa keskikokoisessa Tamperelaisessa urheiluvälineliik-
keessä yleisimmin asiakkaan ensivaikutelma liittyi tavaroihin tai valikoimaan (37 %), fyysiseen ympäristöön (31 %) tai omaan intressiin eli siihen, mitä tullut hakemaan (19 %). Ihmisiin kiinnitti huomiota 10 % ja jäsentymättömiä vastauksia oli 3 %. Tavaroiden liittyvissä ensivaikutelmissa tuli esille valikoima, esillepano, laji sekä esillepanon esteettisyys. Liian tiivis esillepano koettiin kielteisenä. Fyysisestä ympäristössä huomio kiinnittyi yleisilmeeseen, kokoon ja muotoon sekä sisäänkäyntiin. Sisääntulolle asetettiin melko suuria odotuksia. Omana intressinä oli syy asioida liikkeessä, se vähensi muun palveluympäristön havainnointia. Henkilökuntaan kiinnitettiin huomiota palveluun tai ominaisuuksiin, esimerkiksi hymyyn tai asuun. Muihin asiakkaisiin liittyviä havaintoja oli vähäisesti. (Marttila 1998, 40-55.)

Ensivaikutelman kriittisinä tekijöinä Mikko Marttila piti myyjien käytöstä, ruuhkaa, ilmapiiriä, fyysistä ympäristöä, sekavaa yleisilmettä tai kalleutta. Asiakkaan koke-

mukset vaikuttavat ensivaikutelmakuvauksiin. Aikaisempi kokemus piti sisällään myönteisiä mielikuvia sekä yksittäisiä tapahtumia, jotka olivat sävyltään kielteisiä. Myös liikkeeseen tuloa edeltäneet tapahtumat ja havainnot esiintyivät osana ensivaikutelman kuvauksia. (Marttila 1998, 56-58.)

Mikko Marttila päätyi tutkimuksessaan siihen että ensivaikutelman havaitseminen on henkilökohtainen prosessi. Liikkeessä ensivaikutelma kohtaa fyysiset puitteet. Oma intressi dominoi havainnointia. Myös aikaisempi kokemus vaikuttaa ensivaikutelman syntymiseen. Ensivaikutelmasta kysyttäessä pyritään tuottamaan rationaalisia vastauksia. Vastaajat pyrkivät kuvailemaan ensivaikutelmastaan konkreettisia asioita, vaikka ensivaikutelman havaitsemista tapahtuu myös tiedostamattomalla tasolla. Ensivaikutelma on heterogeeninen ilmiö, eli havaitseminen poikkeaa eri taustamuutujilla. Ensivaikutelman käsite on moniulotteinen, Ensivaikutelma jakaantui myyjiin ja palveluun, tavaroihin, muihin asiakkaisiin sekä yleissilmäykseen. Käsite sisältää kriittisiä ja ei kriittisiä tekijöitä. Kriittisiä tekijöitä, joista kertyi sekä myönteisiä että kielteisiä havaintoja, olivat esimerkiksi fyysinen ympäristö (tilan koko, sisäänkäynti), ihmiset (henkilökunta ja asiakkaat) sekä tavaravalikoima. Ensivaikutelman määrittäjä voi soveltaa tietoisien vaikutelmien johtamiseen. (Marttila 1998, 68-72; Lahtinen, Isoviita & Marttila 2001, 1-4.)

Ensivaikutelmatutkimus osoittaa mitä asioita asiakkaat ajattelivat heti tullessaan liikkeeseen. Ensivaikutelmaan voidaan vaikuttaa muun muassa fyysistä ympäristöä muokkaamalla tai korjaamalla. Viihtyisyyttä voidaan lisätä esimerkiksi lisäämällä valoisuutta, järjestyksellä, sommittelulla, esillepanolla tai tavarakokonaisuuksilla. Viihtyisyyden lisäämisessä täytyy muistaa että erityisen kriittisesti asiakkaat arvioivat sisäänkäyntiä. Myyjiin liittyviä havainnoiteja voidaan tehdä myönteisemmiksi esimerkiksi palveluhenkisyiden koulutuksella. (Marttila 1998, 72.)

2.4 Asiakaspalvelun johtaminen

Asiakastyytyväisyysperusteisen laatujohtamisen avaintekijöinä ovat systemaattinen asiakastyytyväisyysmittaus, asiakastyytyväisyyttä tavoitteleva toiminnan laatutaso johtamistavoitteena sekä sisäisen markkinoinnin systematiikka asiakastyytyväisyysperusteisen laadun toteuttamisessa. (Rope & Pöllänen 1998, 191) Asiakastyytyväisyystutkimus on käsitelty pääotsakkeen kolme alla tässä opinnäytetyössä, asiakastyytyväisyyttä käsitellään tässä luvussa useamman alaotsikon alla sekä sisäisestä markkinoinnista on myös oma alaotsikko. Joutsenkunnan ja Heikurainen käyttävät kirjassaan ilmaisua esimies, mutta teoria on hyvin sovellettavissa myös pienen palveluyrityksen yrittäjään.

Palveluyrityksen esimiehen kehitystä Joutsenkunnas ja Heikurainen kuvaavat 7-portaisella asteikolla. Esimiehen on osattava palvelujen markkinoinnin perusteet. Markkinoinnin kokonaisuuden osaaminen antaa pohjaa oman esimiestyön kehittämiseksi. On myös osattava oman alansa erityispiirteet sekä oman liike-idean menestystekijät. Esimiehellä on oltava omassa tehtävässä vaadittava asenne sekä ammatitaito. Nämä vaatimukset täytettyään sekä harjoittelun ja kokemuksen kautta esimies voi saavuttaa kestäviä tuloksia palveluyrityksessä. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 21-22.)

Palveluyrityksen liikeidean kolmen perusosan eli asiakkaiden, heille tarjottujen palveluiden ja yrityksen toimintatavan on oltava sopuossuudessa keskenään. Jokaiseen asiakasryhmään, palveluun ja yrityksen toimintatapaan liittyy monia tekijöitä, jotka johdon täytyy suunnitella ja toteuttaa. Erikoisesti yrittäjän täytyy tiedostaa ne tekijät, joista onnistuminen kunkin liikeidean kohdalla riippuu. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 35.)

Yksinkertaisin tapa jakaa esimiestehtävät on jakaa ne asioista huolehtimiseen sekä ihmisistä huolehtimiseen. Esimiestehtävät voidaan jakaa myös sen mukaan, mitä tarpeita esimiehen pitää pyrkiä tyydyttämään ja ottaa huomioon. Esimiehen pitää

pyrkii tyydyttämään liikeidean sanelemat tarpeet, työryhmien tarpeina esimerkiksi yhteishengen luominen sekä yksilöllisinä tarpeina esimerkiksi kannustaminen sekä kehittäminen. Esimiestehtävän erityispiirteinä palveluyrityksessä voidaan pitää suunnittelua, organisointia, työntekijöiden valintaa, ohjausta ja seurantaa. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 39-40.)

Suunnittelun tulee kohdistua liikeidean kaikkiin osiin: asiakkaiden tarpeisiin ja ongelmiin, tarjottuihin palveluihin sekä yrityksen tapaan toteuttaa palvelujaan. Suunnittelu lähtee liikkeelle ympäristön kehityksen ja asiakkaiden tarpeiden arvioinnista ja mielekkäiden asiakasryhmien muodostamisesta. Yrityksen täytyy olla perillä asiakkaiden tarpeiden kehittymisestä ja muuttumisesta. Yrityksen täytyy arvioida nykyiset palvelut ja yrityksen tapa toimia palvelujen tuottajana. Tässä voi käyttää apuna omia asiakkaita ja työntekijöitä. He tietävät parhaiten, millaisia palveluja asiakkaat haluavat ja miten ne voidaan saada aikaan. Suunnittelussa on tiedostettava liikeidean kriittiset menestystekijät ja keskitettävä huomio niihin. Ei kannata tuhata aikaa ja muita resursseja sellaisiin asioihin, jotka eivät ole tärkeitä. Keskittyminen menestystekijöihin antaa parhaat mahdollisuudet onnistua. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 41-42.)

Organisointi on yrityksen rakenteiden määrittelyä tai jonkin asian käytännön järjestelyä. Esimies määrittelee eri tehtävät, niihin liittyvät vastuut ja valtuudet sekä tehtävien keskinäiset suhteet. Palveluyrityksessä on turvattava palvelua toteuttavien ihmisten yhteistyö. Tehtäviä ja vastuualueita ei saa liian tiukkaan eritellä tai rajata. Tällöin voi syntyä tehtäviä, jotka ovat pieniä, mutta asiakkaalle tärkeitä ja joita kukaan ei hoida. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 43.)

Esimiehen tehtävänä on myös oikeiden henkilöiden löytäminen ja työntekijöiden valinta. Asiakaspalvelussa ammattitaito koostuu alan teknisestä ammattitaidosta ja asiakaspalvelutaidosta. Tekninen ammattitaito on henkilöntiedot ja taidot, jotka vaaditaan palvelun toteuttamiseksi. Asiakaspalvelutaidot ovat tiedot, kyvyt ja asenteet, jotka mahdollistavat luontevan kanssakäymisen asiakkaan kanssa. Tärkeimpiä taitoja ovat varmasti ihmistuntemus, kyky kuunnella aidosti asiakasta, oikea asennoi-

tumien sekä riittävät yleistiedot luontevan keskustelun pohjaksi. Usein oikealla asenteella ja riittäväillä perustiedoilla varustettu henkilö on parempi valinta kuin pelkän teknisen tiedon omaava henkilö. Teknisen puolen voi oppia muutamassa viikossa, mutta oikeaa palveluasennetta eivät jotkut henkilöt koskaan omaksu. Henkilövalinnan perusteina voi olla pakollisia vaatimuksia, esimerkiksi kielitaito tai ikä ja ”olisi hyvä” vaatimuksia. Myös liikeidean asettamat vaatimukset pitää ottaa huomioon. Liikeideaan sopimaton henkilö karkottaa asiakkaita ja aiheuttaa näin yritykselle tappioita toiminnallaan. Huomiota kannattaa kiinnittää henkilön taustaa ja mahdollisuuteen muuttaa käyttäytymistään ja totuttuja asenteitaan tehtävän vaatimalla tavalla. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 44-46.)

Uusi työntekijä täytyy myös perehdyttää ja opastaa työhön. Asiakaspalvelussa olevan henkilöstön on alusta asti tiedettävä oma tehtävänsä ja myös laajasti yrityksen taustoja. Asiakaspalvelussa voi tarvita mitä monenlaisimpia tietoja ja jos näitä ei tiedä, niin asiakkaalle syntyy kielteinen käsitys koko yrityksestä. Työnopastustilanteessa on valmistuttava siitä, että tulokas on todella ymmärtänyt oleelliset asiat ja osaa toimia asiakaspalvelutilanteessa yrityksen toimintatapojen mukaisesti. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 205-207.)

Työntekijöiden ohjaaminen on esimies-työntekijä-suhteessa tapahtuvaa vuorovaikutusta sekä tavoitteiden, ohjeiden ja määräysten avulla tapahtuvaa johtamista. Johtamisen on oltava kannustavaa ja kehittävää, sellaista että työntekijät hyväksyvät sen ja pitävät sitä arvossa. Se miten esimies käyttäytyy työntekijöitä kohtaan vaikuttaa siihen miten työntekijät käyttäytyvä asiakkaita kohtaan. Jos esimies arvostaa työntekijöitä, niin tämä asenne tarttuu myös työntekijöihin ja näkyy positiivisena asiakaspalvelussa. Esimiehen on selvitettävä työntekijöilleen, mitä hän odottaa heiltä. Esimiehen on myös annettava työntekijöille mahdollisuus onnistua. Työntekijät tarvitsevat myös palautetta sekä ”palkintoja” suoritustensa mukaan. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 47-49.)

Seurannalla tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla esimies varmistaa, että toiminta tapahtuu liikeidean, ohjeiden ja tavoitteiden mukaisesti. Seurannan tulee kohdistua oikei-

siin ja oleellisiin asioihin. Esimiehen ei kannata puuttua pikkuasioihin ja työntekijöille kannattaa selvittää merkitykselliset seikat. Esimiehen tehtävä on istuttaa oikea laadunäkemyksen työntekijöilleen. Asiakaspalvelussa ei voi hyväksyä valitusta linjasta poikkeavaa toimintaa, koska vain tasaisella palvelun laadulla voidaan rakentaa hyvää yrityskuvaa ja kestäviä asiakassuhteita. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 49-50)

Esimiehellä on monenlaisia rooleja. Keulakuvana toimiessaan esimies luo myös kuvaa edustamastaan yrityksestä. Kuka tahansa esimiehen tapaama henkilö saattaa olla yrityksen mahdollinen asiakas, joka esimiehen käyttäytymisen perusteella muodostaa käsitystään myös yrityksestä ja sen palveluista. Suhdetoiminnan tarkoituksena on saada aikaan positiivista tunnettavuutta sekä myönteistä julkisuutta. Tavoitteena on muuttaa suhtautumista myönteisemmäksi tai vahvistaa positiivisia asenteita yritystä kohtaan. Suhdetoiminnan on oltava avointa ja rehellistä, tosiasioihin pohjautuvaa tiedottamista ja kanssakäymistä. Luonnollisen esiintymisen periaatteet pitää muistaa myös hoidettaessa suhdetoimintaa (Hämäläinen 1994, 148; Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 54-58.)

Selkein johtajan rooli on esimiesrooli. Myös yhdysmiesrooli on asiakaspalveluyrityksessä erittäin tärkeä. Suhteidensa kautta esimies saa monenlaisia hyödyllisiä tietoja ja luo itse kuvaa yrityksestä. Tiedottajan roolissa yritys ja sen henkilöstö viestivät toiminnastaan ja itsestään ulospäin jatkuvasti. Aktiivisella ja suunnitellulla tiedottamisella saadaan ihmiset kiinnittämään huomiota juuri niihin seikkoihin, joita yritys haluaa korostaa. Esimiehellä on myös päätöksentekorooli sekä päivittäisissä rutineissa että mittavissa strategisissa kysymyksissä. Palveluyrityksessä asiakaspalvelu edellyttää usein päätöstä asiakkaan läsnä ollessa. Tämän vuoksi henkilöstöllä pitää olla selkeät ohjeet, miten erilaisissa tilanteissa menetellään. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 54-58.)

Esimiehen on löydettävä juuri ne yrityksen kannalta oikeat tulosalueet, joilla onnistuminen on ratkaisevan tärkeää yrityksen menestykselle. Oleellisia tulosalueita voi olla esimerkiksi liiketoiminnan tulokset myyntikate ja asiakastyytyvyisyys, liiketoimin-

taa tukevat tulokset esimerkiksi työntekijöiden ammattitaito ja työmotivaatio ja henkilökohtaisena tuloksena esimerkiksi henkilökohtainen hyvinvointi. Tulosalueiden määrittely antaa selkeän kuvan esimiehelle niistä alueista, joille hänen kannattaa henkilökohtaista työpanostaan suunnata. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 62, 219.)

Esimies tarvitsee menestyäkseen alansa ammattitietoa ja asiantuntemusta sekä ihmisten käsittelyyn ja johtamiseen liittyviä taitoja. Tehokas esimies viihtyy ihmisten seurassa ja luottaa työntekijöihinsä. Esimiehellä pitää olla myös positiivinen käsitys itsestään ja realistinen käsitys puutteistaan. Hän on mukana töissä aitona ihmisenä ja tietää, mitä todella arvostaa. Esimies uskaltaa paljastaa tunteensa ja olla intuitiivinen ja spontaani. Esimies toimii systemaattisesti ja haluaa aikaansaada tuloksia ja kehittyä. Hänellä on monipuolinen kiinnostus elämän eri ilmiöistä ja kyky kääntää kielteisetkin kokemukset opiksi. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 71, 230-231).

Esimiehen eettisiä kysymyksiä voi esimies miettiä omalla kohdallaan. Esimiehen täytyy hyväksyä yrityksen arvot täysin ja sitoutua niihin. Hänen on ajateltava työpaikan kokonaisuutta ja pyrkiä erinomaiseen suoritukseen. Esimiehen asiakkaita kohtaan tuntema arvostus näkyy ja tarttuu koko henkilöstöön. Esimiehen on osattava olla myös objektiivisesti tarkkailla asioita ja henkilöstöä. Henkilöstö myös vaistoa herkästi esimiehen arvostuksen tai sen puutteen. Arvostusta ei voi esittää eikä näyttää. Esimiehen tulee tukea myös henkilöstön panostusta yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Oikeaa vallan käyttöä on tiedon, vastuun ja kontaktien järjellinen jakaminen. Esimiehen täytyy osata hoitaa myös vaikeita asioita ja tuoda ne rohkeasti ja vääristelemättä esille oikeissa yhteyksissä. Esimiehen työn pitää olla myös esimiestä itseään motivoivaa. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 78-81.)

Nopeasti muuttuvassa yritystoiminnassa on kehitystyö muodostunut tärkeäksi menestystekijäksi. Kehittämistä voi kohdentaa esimerkiksi tuotteisiin, markkinointiin, hallintoon ja henkilöstöön. Henkilöstö on palveluyrityksessä kallein ja tärkein voimavara, joten kaikkien kehitystoimintaan tulee sisältää myös henkilöstölle suunnattuja kehitystoimenpiteitä. Viisas esimies saa työntekijöidensä taidot, näkemykset ja per-

soonallisen voiman mukaan kaikkeen kehitykseen. Työntekijöiden sitoutuminen ja vastuu yhteisestä yrityksestä kasvaa heidän osallistuessaan kehittämiseen. Liikeideaa kehitettäessä kannattaa kehittää sellaisia työskentelytapoja, jotka johtavat asiakasnäkökulman vahvenemiseen ja asiakkaiden tarpeiden yhä parempaan tuntemiseen. Työskentelystä ei saa kuitenkaan tulla liian tuotantokeskeistä. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 183-185.)

Asiakaspalvelua kehitettäessä pitää pohtia tietoa, jota saa seuraavien kysymysten avulla: Mitä asiakkaat haluavat/odottavat/tarvitsevat yritykseltä ja asiakaspalvelusta? Miten tukitoimet toimivat palvellakseen asiakasta? Mitkä ovat ne pienet yksityiskohdat, jotka saavat aikaan suuren eron asiakkaiden tyytyväisyydessä? (Hämäläinen 1999, 138.)

Useilla palvelualoilla liikeidean kesto aika on lyhentynyt. Kilpailun ja muuttuvien asiakastarpeiden vuoksi tarve liikeidean täydelliseen uudistamiseen tulee nopeammin kuin ennen. Tapa toimia määrittelee liikeidean kannalta keskeiset toimintatavat. Toimintatavan kehittämisessä yhteensopivaksi muiden liikeidean osa-alueiden kanssa on otettava huomioon liikeidean kriittiset menestystekijät. Esimiehen tehtävä on saada toimintatavat harmonisesti samansuuntaisesti palvelemaan liikeidean vaatimuksia. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 190-194.)

2.5 Ulkoinen ja vuorovaikutusmarkkinointi

Markkinoinnin käytännön toteutustapoja ovat ulkoinen markkinointi, vuorovaikutusmarkkinointi ja sisäinen markkinointi. Ulkoinen markkinointi on suurille joukoille suunnattua massamarkkinointia, jolla yritetään saada asiakkaat kiinnostuneiksi yrityksestä ja sen tuotteista. Ulkoisen markkinoinnin tavoitteena on yrityksen tunnettuuden lisääntyminen, ostojen aikaansaaminen ja markkinointiesteiden alentaminen. Vuorovaikutusmarkkinointi on yksilöllisten kontaktitilanteiden hoitamista. Sen tavoitteena on vakuuttaa asiakas ostohetkellä yrityksen ja sen tuotteiden paremmuudesta ja saada asiakas tekemään ostopäätöksensä. Sisäinen markkinointi on

henkilökuntaan kohdistuvaa toimintaa. Yritysjohdon tulee saada henkilökunta omien ajatustensa kannattajaksi. Jos tämä epäonnistuu, luultavasti myös ulkoinen markkinointi vaikeutuu. (Lahtinen & Isoviita 2001, 11-12.)

Myynninedistämisen kohteena ovat oma henkilöstö, jälleenmyyjät ja kuluttajat. Myyntihenkilöstö haluaa työstää rahaa, tunnustusta ja onnistumisen iloa. Keinoina ovat mm. koulutus ja opastaminen, työn helpottaminen apuvälineiden avulla, yllättävät palkinnot, myyntikilpailut, huomionosoitukset, tuotteiden koekäyttömahdollisuudet sekä samaistaminen menetykseen. Kun kohteena ovat jälleenmyyjät, keinoina käytetään mm. koulutusta, opastamista, palkintoja, alennuksia, mainostukea, tuote-esittelyjä. Kuluttajille suunnatun myynninedistämisen keinoina ovat mm. alennukset, kampanjat, näytejakelut, mainoslahjat, kylkiäiset, kilpailut, arpajaiset, keräilymerkit, maistiaiset, tuote-esittelyt sekä yleensä erilaiset tapahtumat. Kylkiäisissä ja kilpailuissa ja arpajaisissa on lisäksi otettava huomioon kuluttajasuojalain määräykset. (Hämäläinen 1994, 139-145.)

Markkinointiratkaisut asiakassuhteen eri vaiheissa ovat erilaisia. Asiakaskunnan luokittelun perusajatuksena on jako neljään ryhmään. Kanta-asiakkaisiin, jotka ostavat säännöllisesti yrityksen tuotteita. Satunnaisasiakkaisiin, jotka ostavat sekä yrityksen että kilpailijoiden tuotteita. Ei vielä -asiakkaisiin, jotka eivät vielä ole ostaneet yrityksen tuotteita sekä entisiin asiakkaisiin, jotka ovat siirtyneet pois asiakaskunnasta käyttämään jonkun kilpailijan tuotteita. Yrityksen näkökulmasta asiakkaat voi luokitella toisin. Volyymiasiakkaiksi, joka on asiakaskunnasta 20 % ja ostaa 80 % yrityksen volyymista. Pieniasiakkaita on 80 % asiakaskunnasta ja he ostavat 20 % volyymista. Ostamattomat potentiaalit kuuluvat yrityksen segmenttiin, mutta eivät vielä ole ostaneet yritykseltä mitään. Suurelta osin nämä kaksi perusajatusta yhtyvät. Volyymiasiakkaat ovat suurelta osin myös kanta-asiakkaita, pieniasiakkaat ovat yleensä satunnaisasiakkaita sekä ostamattomat potentiaalit ovat joko ei vielä –asiakkaita tai entisiä asiakkaita. (Rope & Pöllänen 1998, 131-33.)

Kanta-asiakkaille suunnatun markkinoinnin tavoitteena on varmistaa asiakassuhteen jatkuminen asiakastyytyväisyyden avulla sekä pyrkiä tuoton maksimoimiseen

asiakassuhteessa. Keinoina ovat asiakastyytyväisyyden jatkuva ylläpito sekä kanta-asiakasohjelma tai suoramarkkinointi. Satunnaisasiakkaan kohdalla tavoitteena on pyrkiä saamaan asiakas kanta-asiakkaaksi sekä saada aikaan tulokellinen asiakassuhde. Keinoina ovat asiakastyytyväisyyden varmistaminen sekä kohdistettu markkinointi kanta-asiakasohjelman kauppaamiseksi. Ei vielä – asiakasta yritetään houkutella kokeilemaan yrityksen tuotetta sekä luoda hyvä mielikuva/odotustaso. Keinoina ovat tarjousmarkkinointi ja hyvän mielikuvan tai odotusten rakentaminen. Entisen asiakkaan kohdalla tavoitteena on pyrkiä korjaamaan epäonnistumisen syy tai kielteinen mielikuva ja pyrkiä saamaan asiakas kokeilemaan tuotetta uudelleen. Keinoina ovat henkilökohtainen markkinointi pettymystilanteen korjaamiseksi tai erikoistarjous tuotteen toimivuuden kokeilemiseksi. (Rope & Pöllänen 1998, 131-33.)

Markkinointiin panostetaan asiakassuhteen mukaisesti. Kanta-asiakasmarkkinointi on tärkein ja sen osuus tulisi olla noin 40–60 % markkinointikuluista. Satunnaisasiakasmarkkinointiin pitäisi panostaa 20–30 %, uusasiakashankintoihin myös 20–30 %. Entisille asiakkaille markkinointi tulisi olla korkeintaan 10 %, koska pettneiden asiakkaiden saaminen takaisin asiakkaiksi on usein vaikeaa. Normaalitilanteessa ensiosto edellyttää, että on pystytty markkinoinnilla luomaan keskitasoa hie- man paremmat ennako-odotukset. Lieväkin pettymys voi katkaista asiakassuhteen syventämiskehityksen, koska asiakassuhde ei vielä ole vakiintunut. Satunnais-asiakas pitää tuotetta vähintään keskitasoisena eikä ole pettynyt edellisellä ostos- kerralla, mutta ei myöskään niin positiivisesti yllätynyt, että olisi siirtynyt kanta-asiakkaaksi. Uusintaoston pettymystilanteissa asiakassuhde todennäköisesti katke- aa, tasapainotilanteessa jatkuu entisellään ja positiivisesti yllättämällä on mahdolli- suutta saada asiakkuus syvennetyksi kanta-asiakkuudeksi aktiivisen markkinoinnin avulla. Kanta-asiakkaiden odotukset ovat yleensä varsin korkeat. Toisaalta herkkyyys siirtyä pois asiakkuudesta ei ole kovin suuri, jos asiakassuhde on kestänyt jo pit- kään ja syventynyt henkilökohtaisten suhteiden tasolle. Suuret pettymykset tai jat- kuvat lievät pettymykset saattavat johtaa siirtymisen satunnaisasiakkaaksi. Odotus- ten mukainen toiminta tai positiiviset yllätykset syventävät ja vahvistavat kanta-asiakassuhdetta entisestäänkin. Toimiva kanta-asiakassuhde on tärkeä ja merkittä-

vä yritykselle. Se kestää lievät pettymykset ja yleensä myös kilpailijoiden tarjoukset. (Rope & Pöllänen 1998, 136-141.)

On kuitenkin elintärkeää seurata ja ylläpitää asiakastyytyväisyyttä, ettei toiminnan taso pääse laskemaan ja aiheuttamaan pettymyksiä kanta-asiakkaallekaan. Entisten asiakkaiden takaisinsaamismarkkinoinnin onnistuminen riippuu siitä, minkälainen ja minkä tasoinen pettymystilanne asiakkaalle on syntynyt, kuinka nopeasti ja rehellisesti yritys on pyrkinyt epätydyttävän tilanteen selvittämään sekä siitä, mitä hyvityksiä tai korvauksia yritys tekee, jotta pettymys saataisiin korvatuksi. On hankalampi korvata useampia pettymyksiä kuin yhtä, vaikkapa suurtakin, pettymystä. On paremmat mahdollisuudet saada asiakassuhde jatkumaan, jos yritys omaaloitteisesti reagoi ja korvaa pettymyksen, mieluummin henkilökohtaisesti. Yrityksen pitää pystyä konkreettisesti osoittamaan, että tyytymättömyyden aiheuttaja on yrityksessä korvattu ja myöntää rehellisesti omat virheensä. (Rope & Pöllänen 1998, 136-141.)

Suomessa tehdyn tutkimuksen mukaan tarvitaan jopa 27-kertainen markkinointipanos menetetyn asiakkaan takaisinsaamiseksi verrattuna kanta-asiakkaan pitämiseksi tarvittavaan markkinointipanokseen. Vastaavasti uusien asiakkaiden hankkiminen on noin 10 kertaa kalliimpaa kuin markkinointi kanta-asiakkaalle. Lahtinen ja Isoviita käyttävät tästä nimitystä 1-10-27 sääntö. (Lahtinen & Isoviita 2001, 10.)

2.6 Sisäinen markkinointi ja motivointi

Sisäinen markkinointi on johtamisstrategia, jonka painopiste on asiakaskeskeisyyden kehittämisessä. Oma henkilöstö muodostaa sisäiset markkinat, joihin kohdistetuilla toimenpiteillä asiakastyytyväisyyttä pyritään kasvattamaan ja vahvistamaan. Ulkoinen ja sisäinen markkinointi vaikuttavat toisiinsa, niiden tulee olla keskenään sopusoinnussa. Kun sisäisen markkinoinnin merkitys ymmärretään, panostetaan ihmisiin, palveluhenkilöstöä tukevaan teknologiaan ja rekrytointiin ja koulutukseen. Henkilökunta myös palkitaan hyvästä suoriutumisesta. Henkilöstön tyytyväisyys,

pysyvyys ja tuottavuus ovat menestyksen mittareita, koska ne vaikuttavat asiakkaiden tyytyväisyyteen ja asiakasuskollisuuteen ja sitä kautta myös kannattavuuteen ja tuottoon. (Ylikoski 2001, 62, 68.)

Yrityksen yksi tärkeimmistä voimavaroista on oma henkilökunta. Henkilökunnan ammatillinen osaaminen vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka hyvin yritys onnistuu luomaan, ylläpitämään ja kehittämään asiakassuhteitaan. Sisäisellä markkinoinnilla pyritään vaikuttamaan sekä henkilöstön asenteisiin että sen käyttäytymiseen. Asiakaskeskeisyyden tulee näkyä sekä suhtautumisessa asiakkaisiin että suhtautumisessa työtovereihin. Työtoverit ovat sisäisiä asiakkaita, joiden kanssa yhteistyössä toimimalla työyhteisön tavoitteet toteutuvat. Sisäisessä markkinoinnissa tähdätään siihen, että jokainen työntekijä motivoituu tekemään mahdollisimman hyvin omaa tehtäväänsä. Ihminen motivoituu vain, jos hän kokee tekevänsä arvostettua työtä. Sisäisen markkinoinnin päämäärinä on hyvien työntekijöiden palkkaaminen ja pitäminen työyhteisössä sekä työntekijöiden motivoiminen palvelemaan hyvin työyhteisön kaikkia tuotteita. Sisäisen markkinoinnin avulla työyhteisöön pyritään luomaan suotuisa työilmapiiri ja kannustavat työtehtävät. Ihmisen jaksaa palvella paremmin, kun häneen luotetaan ja hänen työlleen annetaan arvoa. Tyytyväiset asiakkaat lisäävät työmotivaatiota, mikä edelleen parantaa palvelun tasoa. Tällöin syntyy niin sanottu hyvä kehä noidankehän sijasta. (Lahtinen & Isoviita 2001, 62-65; Ylikoski 2001, 64-65.)

Hyvä asiakaspalvelu ja asiakastyytyväisyys kehä parantavat nopeasti tuloksia. Silloin myynti ja kanta-asiakkaiden määrä lisääntyvät ja kannattavuus paranee. Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on saada koko henkilökunta sisäistämään työyhteisön palvelufilosofia ja johdon käsitykset, luoda kannustava ja avoin työilmapiiri, kannustaa henkilökuntaa ajattelemaan laadun näkökulmaa, kitkeä henkilökunnasta ”tämä ei kuulu minulle”- ajattelu pois, kehittää ihmisläheinen johtamiskulttuuri sekä oppia arvostamaan ihmistenerilaisuutta ja pitämään jokaisen työpanosta yhtä arvokkaana. Sisäinen markkinointi edellyttää, että selvitetään henkilökunnan työilmapiiri ja –viihtyvyys. Nämä käydään läpi ja selvitetään, mitä on kunnossa ja mitä vialla. Sisäiselle markkinoinnille asetetaan täsmennetyt tavoitteet ja laaditaan sisäisen

markkinoinnin toimenpideohjelma. Myös johdon täytyy sitoutua sisäiseen markkinointiin. (Lahtinen & Isoviita 2001, 62- 65; Ylikoski 2001, 64-66.)

Sisäisen markkinoinnin keinoina on muun muassa koko henkilökunnan koulutus ja laatua painottava toimintatapa. Esimiestoiminnan täytyy olla motivoivaa sekä myös työolosuhteet tulee luoda sellaisiksi, että ne motivoivat henkilöstöä. Työntekijä motivoituu huomattavasti, että hänen kannattaa käyttää työpanostaan työyhteisössä. Esimiehen täytyy kohdella henkilökuntaa tasapuolisesti, oikeudenmukaisesti, innostavasti ja kannustavasti. Johtamisen täytyy olla rohkaisevaa ja kannustaa henkilöstöä asiakaskeskeisyyteen. Toiminnan tuloksia pitäisi pystyä mittaamaan, jotta hyvis- tä asiakastytytyväisyyden tuloksista voidaan palkita henkilökuntaa. Tärkeä osa sisäistä markkinointia on työyhteisön sisäinen viestintä. Henkilöstö tarvitsee palautetta onnistumisestaan ja tietoa työyhteisön toiminnasta. Henkilöstön kanssa kannattaa pitää säännöllisiä kokouksia ja keskusteluja. Työntekijälle tulee kertoa selkeät tavoitteet ja toimenkuvaukset. Asiakasta palveleville henkilöille annetaan kuitenkin valtuudet käyttää omaa järkeään tarkkojen sääntöjen sijaan. Tämä kertoo asiakas- palvelijalle, että häneen luotetaan. Myös uudet palvelut ja markkinointikampanjat esitellään henkilöstölle ennen niiden markkinointia asiakkaalle. Myös toimintatapojen muuttuessa tarvitaan sisäistä markkinointia, jotta henkilöstö hyväksyy uudet tavat ja sitoutuu noudattamaan niitä. Myös uudet työntekijät täytyisi saada omaksumaan asiakaskeskeiset arvot. Uusille työntekijöille olisi hyvä olla perehdyttä- misopas, josta selviäisi talon tavat. (Lahtinen & Isoviita 2001, 62-65; Ylikoski 2001, 65-66.)

Omasta työstä saadulla palautteella on erittäin suuri merkitys jokaisen työntekijän tuottavuuteen ja hyvinvointiin työssä. Palaute täytyy antaa välittävällä, selkeällä, faktoihin perustuvalla, kokemuksesta oppimista korostavalla ja tavoitteellisella taval- la. Ihmisellä on taipumus tehdä asioita, joista palkitaan ja joihin kiinnitetään huomio- ta. Kun esimies on sisäistänyt liikeideansa menestystekijät, hän automaattisesti kiinnittää huomiota oikeisiin seikkoihin. Palaute ohjaa työryhmän mielenkiintoa ja huomiota liiketoiminnan kannalta oleellisiin seikkoihin. On myös tiedettävä mitkä seikat työntekijä kyseisessä tilanteessa kokee palkitsevaksi. Palkitsevaa voi olla

esimerkiksi mahdollisuus itsenäisesti hoitaa tehtävä loppuun saakka. Tulosten huomiointi ja lisävastuun saaminen ovat myönteinen palkinto. Myönteisen palautteen tehoa lisäävät esimerkiksi välitön yhteys suoritukseen, henkilökohtaisuus, julkinen kiitos, aitous ja vaikka pienetkin konkreettiset palkinnot. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 170-171.)

Työmotivaatio on yksi tulokseen vaikuttava tärkeä tekijä. Esimiehillä on usein paljon parantamisen varaa motivoivan johtamisen osaamisessa. Tutkimusten mukaan suurimmiksi ongelmiksi työelämässä koetaan kiire, vähäinen palaute, työn vähäinen palkitseminen, esimiesten vähäinen tukia sekä epäoikeudenmukainen kohtelu ja töiden heikko organisointi. Palveluyrityksessä voi hyvin motivoitunut työntekijä tuoda palvelutapahtumaan juuri sen pienen, mutta oleellisen eron, joka erottaa yrityksen palvelun edukseen muista yrityksistä. Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa yksilölliset tekijät, esimerkiksi henkilön asenteet, persoonallisuus ja tarpeet. Työmotivaatioon vaikuttavat myös työhön ja työtehtäviin liittyvät tekijät kuten esimerkiksi vastuun määrä ja työtahti. Myös esimerkiksi työtovereiden toiminta, esimiehen johtamistyyli, työilmapiiri ja palkitsemisjärjestelmät vaikuttavat työmotivaatioon. Työntekijää motivoivina tekijöinä voi olla esimerkiksi suoritukseen liittyvä voitonjako, saavutukset, toiminnanvapaus, tietojen saanti ja ylenemismahdollisuudet. Myös ongelmien ratkominen, suunnittelu ja kykyjen hyväksikäyttö, tunnustus, koulutus ja osallistuminen ovat henkilöstöä motivoivia tekijöitä. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 95-100.)

Delegoinnilla tarkoitetaan tehtävien ja niihin liittyvän toimivallan siirtämistä esimieheltä työntekijälle siten, että työntekijällä on tilintekovelvollisuus annetuista tehtävistä, mutta lopullinen vastuu jää kuitenkin esimiehelle. Oikein toteutettuna myös delegoinnilla voidaan saavuttaa monia etuja, jotka ovat tuloksellisen toiminnan kannalta välttämättömiä. Esimiehelle itselleen jää esimerkiksi aika tärkeimpien ja vaativampien tehtävien suorittamiseen. Työntekijöille se tarjoaa mahdollisuuden kehittyä ammatissaan ja tulevat paremmin tietoisiksi työyhteisön tavoitteista ja toiminnasta. Delegointi voi myös motivoida työntekijää yhä parempiin suorituksiin. Yleensä työyhteisön ilmapiiri paranee ja työtavat ja –menetelmät kehittyvät. Työntekijöiden turvalli-

suudentunnetta myös lisääntyy, koska he tietävät tarkasti, mitä esimies heiltä odottaa. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 148-150.)

Palvelu yrityksessä voi valtaosa, jopa 85 %, päätöksistä olla välittömiä päätöksiä, jotka on tehtävä heti asiakaspalvelutilanteessa. Esimiehen tulee opettaa työntekijät tekemään nämä päätökset mahdollisimman itsenäisesti, jolloin ne kaikki eivät jää esimiehen päätettäväksi ja esimiehellä jää aikaa muuhunkin. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 177.)

Palvelukulttuuria voidaan tutkia esimerkiksi laatimalla lista johdon tärkeinä pitämistä yhteisistä arvoista ja tutkimalla sitten, missä määrin henkilöstö on samaa mieltä näistä arvoista. Tutkimustulosten perusteella henkilöstölle voidaan suunnitella toimenpiteitä palvelun kehittämiseksi tai ylläpitämiseksi. (Ylikoski 2001, 67-68.)

2.7 Asiakaspalveluhenkilöstö

”Luonnollinen palvelu on inhimillistä toimintaa toisen ihmisen hyväksi organisaation sisällä ja organisaatiosta toisiin ihmisiin. Se on ikimuistoisten elämysten ja onnistumisten kokemista asiakkaan kanssa hänen ehdoillaan. Se maksimoi asiakkaan, asiakaspalvelijan ja hänen edustamansa yrityksen tyytyväisyyden. Luonnollinen palvelu ymmärtää milloin on sovellettava ”isoa” ja milloin ”pientä” standardia. Luonnollisen huippupalvelun osaavalle henkilölle väärässäkin oleva asiakas on aina – asiakas.” (Hämäläinen 1999, 22.)

Asiakaspalveluhenkilöstöllä on muutamia ominaisuuksia, jotka tekevät heistä alansa huippuja. Omiin mahdollisuuksiin pitää aina uskoa, pitää uskoa pystyvänsä olemaan huippumyyjä. Itseensä, tuotteeseen, asiakkaaseen ja myyntitilanteeseen pitää suhtautua myönteisesti. Myönteisyys tarttuu ja asiakas tulee hyvälle tuulelle ja innostuu tuotteesta. Myyjän pitää pystyä suhtautumaan myönteisesti yritykseen, jossa hän työskentelee. Myyjää epäoikeudenmukaisesti kohteleva yritys ei saa myyjän suoritusta kohoamaan. Päätäväisyys ja päämäärätietoisuus, joka estää asiakaspelon

kehittymisen, ovat myyjän tärkeitä ominaisuuksia. Tärkeitä ovat myös luovuus, johon liittyy idearikkaus, empatia ja kyky ymmärtää erilaisuutta, ahkeruus ja tehokkuus sekä uskollisuus myyjän edustamalle yhtiölle, mikä herättää luottamusta joka suuntaan. (Hämäläinen 1994, 31-45.)

Asiakassuhteet ovat osa työtä, eivät sen pakonomainen jatke. Asiakaspalvelija edustaa asiakkaalle yritystä tai yhteisöä. Henkilökunnan ammattitaito ja asenteet ovat perusteena sille, miten asiakkaat näkevät yrityksen. Asiakaspalvelija voi korjata aikaisemmin tehdyt virheet tai mitätöidä koko asiakkaan saaman laatupalvelun. Asiakaspalvelijan pitää ottaa vastuu yrityksen tai yhteisön toiminnasta käyttämällä itsestään ”minä” muotoa. Palvelun on lähdettävä sydäimestä, ettei kysymyksessä ole pelkkä mainoslause. Palvelun pitää sisältyä yrityksen liikeideaan. Palvelun on oltava luonnollista ja luontevaa. Asiakkaalle on tarjottava ikimuistoisia hetkiä. Asiakaspalvelijalla on oikeus olla yksilö, jota puhutellaan nimeltä. Kun asiakas lähestyy asiakaspalvelijaa, hän odottaa asiakaspalvelijan tekävän jotain mitä hän haluaa. Asiakkaan toive on välitettävä muuttumattomana sen lopulliselle toteuttajalle. Lopuksi täytyy muistaa että asiakkaalla on oikeus omaan mielipiteeseen ja se on hyväksyttävä. (Hämäläinen 1999, 129-137.)

Tärkein syy siirtyä muualle asiakkaaksi on myyjien kiinnostumattomuus tuotteistaan, ympäristöstään tai asiakkaastaan. Asennetta ”En tiedä – Olen vain töissä täällä” tulee siis välttää. Asiakkaisiin ei saa suhtautua välinpitämättömästi. Oma työtään ei saa aliarvioida, asiakkaiden täytyy kokea, että välität heidän palvelemisestaan. Asiakas ei saa kokea olevansa häiriötekijä työpaikalla, tavarat kyllä odottavat käsitteijäänsä tyynesti, mutta asiakas ei kauan odota. On tarkkaan harkittava milloin puhelinoitto tai sähköpostiviesti ohittaa asiakkaan palvelemisen. Asiakaspalvelijan täytyy myös pitää henkilökohtaiset tunteensa asiakasta kohtaan piilossa, hän ei saa osoittaa asiakkaalle, ettei pidä hänestä. Asiakasta ei saa aliarvioida. Oma teknistä tai muuta tietämystä ei saa korostaa asiakkaan mielipiteisiin nähden. Asiakkaalla ei ole tyhmiä kysymyksiä, kun hän osoittaa kiinnostusta tuotetta tai palvelua kohtaan. Asiakasta ei saa pakottaa sekavaan tai väärään ratkaisuun. Asiakkaiden ennalta tuomitseminen tai luokittelu ulkomuodon, koon, iän, ihonvärin, vaatetuksen, tapojen

tai minkä tahansa ominaisuuden takia on tuomittavaa. Jokaisella asiakkaalla on oikeus yksilöllisyyteensä ja oikeus tulla kohdelluksi huomaavaisesti ja kunnioittavasti. Palvelun perimmäisenä tarkoituksena on saada asiakkaat takaisin uudelleen ja uudelleen. Helpoin tapa ehkäistä se on saada asiakas tuntemaan olevansa haitaksi. Asiakkaalle ei saa olla epäkohtelias, asiakasta ei saa jättää yksin tai nolata. Asiakkaiden kiittäminen heidän uskollisuudestaan rakentaa ystävyyttä, joka voi kasvaa ja kehittyä. Asiakaspalvelu edellyttää tervettä nöyryyttä. Väärässäkin oleva asiakas on oikeassa, koska hän on asiakas ja ansaitsee erinomaisen palvelun. Asiakkaan aikaa pitää kunnioittaa, häntä ei saa odotuttaa eikä hoputtaa päätöksen teossa. (Hämäläinen 1999, 139-153.)

Asiakaspalvelijan täytyy työssään kokea mahdolliseksi toteuttaa itseään riittävästi palvellessaan asiakkaita, hänen täytyy kokea saavansa arvostusta tekemästään palvelusta, tuntea tulevansa hyvin toimeen toisten työyhteisön jäsenten kanssa, kokea turvallisuutta sekä saavansa oikeudenmukaisen korvauksen työstään. Kauppa etenee muutamien perusvaiheiden kautta. Asiakkaan kiinnostus täytyy herättää. Asiakasta täytyy kuunnella, asiakkaalta täytyy kysellä ja aktivoida hänet puhumaan, asiakkaan tarpeita pitää arvioida, pitää tehdä kaupan päätösehdotus, pitää kyetä vetäytymään tarvittaessa, asiaan voi palata myöhemmin sopivampana ajankohtana ja asiakkaaseen pidetään yhteyttä myös kaupanteon jälkeen. (Hämäläinen 1999, 97, 111.)

Asiakaspalvelijalla pitää olla halu toimia ja kehittyä huippupalvelijana. Koskaan ei saa lopettaa oppimista, asiakkaat muuttuvat, aika muuttuu. Asiakkaita pitää kuunnella, he ainoastaan voivat kertoa omasta oikeasta asiakaspalvelustaan. Yrityksen sisäistä ääntä kannattaa myös seurata, siitä saa tietoa asiakkaista päivittäisten kokemusten myötä. Yrittäjän pitää varmistua siitä, että tietää myös sen mitä muut tietävät. (Hämäläinen 1999, 36-38.)

Huippupalvelijan pitää olla luotettava. Rehellisyys on keskeinen asia luottamuksellisten suhteiden synnyssä. Varottavia asioita luotettavuutta kehittäessä ovat myös liioittelu, selittely tai esimerkiksi takuun tai palvelun ylikorostaminen. On rehellistä ja

luottamusta herättävää tarjota sellaista palvelua, johon on realistiset mahdollisuudet. Silloin on myös realistisempaa ylittää asiakkaan odotukset. Maksava asiakas huomaa kyllä ristiriitaisuudet mainonnan ja todellisen välillä. Luottamuksellisten suhteiden pysyvyyden takia kannattaa muistaa seuraavat perustelut, kun palvelee asiakasta. Ehdotukset täytyy olla rehellisiä, asiakasta pitää aidosti kuunnella, kannattaa vedota argumentteihin, jotka asiakkaan mielestä ovat tosia, pitää käyttää asiakkaan kieltä, myönteisiä ilmauksia kannattaa suosia, asiakkaan esittämät väittämät kumotaan tosiasioilla, ei omilla väitteillä. Kaikissa asiakastilanteissa pitää maalaisjärjen käyttö olla sallittua, lähtökohtana asiakkaan hyvinvointi, ei sääntöjen loukkaamattomuus. (Hämäläinen 1999, 39-45.)

Huippupalvelijan osaaminen pohjautuu tietotaitoon. Asiakaspalvelijan täytyy hallita tuotetiedot sekä yrityksen perustiedot. Asiakastietous on asiakkaan ymmärtämistä, hänen tarpeidensa kunnioittamista sekä yhteistyökykyä ongelmien ratkaisemiseksi. Avain asiakkaan ymmärtämiseen on kuuntelutaito, siitä seuraa yhteistyö- ja huomiokyky sekä kyky ratkaista hänen ongelmiaan. Moni on asiantuntija teoriassa, huippupalvelija on sitä luonnollisesti myös käytännössä. Asiakaspalvelu vaatii vuorovaikutustaitoja, asiakkaan ymmärtämistä, vastaanottavaisuutta, konkreettista palvelua ja myös empatiaa. (Hämäläinen 1999, 49-51.)

Asiakaspalvelijan ei pidä ajatella vain kertamyyntiä. Asiakkaalle on luotava tunne turvallisuudesta, todellisesta vaihtoehdosta ja järkevästä ratkaisusta. Asiakkaalla on oikeus valita omien ajatuksiensa mukaisesti, hänen ratkaisujaan pitää ymmärtää. Asiakaspalvelijan ei pidä pakottaa valitsemaan myyjän mielestä järkevää vaihtoehtoa. Asiakaspalvelija voi tietysti tuoda esille omia mielipiteitään tukevia näkökohtia. (Hämäläinen 1999, 51-57.)

Vastaanottavaisuus on yksi asiakaspalvelijan hyvistä ominaisuuksista. Se on herkkyyttä reagoida asiakkaan olemassaoloon. Asiakas on huomioitava kun hän tulee liikkeeseen. Huomatuksi tuleminen helpottaa perusteltua toisista asiakkaista johtuvaa odottamista. Asiakkaan ei saa antaa odottaa kun asiakaspalvelija keskustelee työkaverin kanssa tai jonkun tuttavän kanssa puhelimesta, myös kahvitauko on voi-

tava keskeyttää jos asiakas joutuu odottamaan. Viivytystä on pyydettävä anteeksi, vaikka se ei asiakaspalvelijasta johtunut. (Hämäläinen 1999, 59-61.)

Asiakas on myös osattava rauhoittaa tilanteessa joka on aiheuttanut asiakkaalle mielipahaa. Asiakaspalvelijan on kyettävä osoittamaan luottamusta, pätevyyttä ja uskottavuutta, jakaa asiakkaalle tietoa ja osoittaa huomaavaisuutta. Asiakasta ei saa jättää vaille huomiota. Esimerkiksi jonottamisen syyt on kerrottava rehellisesti tai jos odotus jatkuu pitkään, niin on osoitettava jotain tekemistä odotuksen ajaksi. Rauhoittamisessa pitää sivuuttaa asiakkaan lausumat asiattomuudet, työkaverin tai esimiehen voi kutsua avuksi tai antaa kohteliaan jämäkkää palautetta. Itse asiakaspalvelijan pitää pysyä rauhallisena koko tilanteen ajan. (Hämäläinen 1999, 63-66.)

Palvelu pitää konkretisoida siten että se muistetaan myönteisesti. Yleensä asiakas muistaa palvelutilanteesta palvelua antaneen henkilön sekä palveluympäristön. Vaikka suuri osa palvelusta on epäkonkreettista, löytyy siitä aina myös jotain todellista, kouriin tuntuva. Konkretisointi tekee palvelun muistettavaksi ja odotukset ylittäväksi, esimerkiksi ennakkotieto, paikan sijainti ja palveluhenkilökunnan ulkonäkö, pysäköintialue, paikan ulkoasu, kokeeko asiakas itsensä tervetulleeksi, siisteys, löytyvätkö tavarat helposti sekä käyntikortit. Tuleeko asiakkaalle lähtiessä tunne että hän on saanut nauttia laadukkaasta, luonnollisesta palvelusta. Asiakkaat kertovat konkreettiset asiat tuttavilleen ja ystävilleen, jotka voivat olla seuraavia asiakkaitasi. (Hämäläinen 1999, 68-76.)

Myös empaattisuus on asiakkaasta välittämistä. Se on toisen ihmisen tunnetilan tunnistamista ja eläytymistä ongelmaan. Toisen ihmisen tunteisiin ei saa kuitenkaan samaistua, koska ei tarvita kahta kärsijää. Tarvitaan empaattinen henkilö, joka auttaa yhtä kärsijää. Asiakaspalvelun on oltava inhimillistä. Kovuus, tulos, raha, voiton maksimointi ja muut materialistiset asiat eivät saa olla ainoita menestyksen mittareita. Täytyy menestyä siten että itse samoin kuin asiakas kokee sisäistä mielenrauhaa ja tyytyväisyyttä. Pitkällä tähtäimellä yritykset jotka panostavat inhimilliseen asiakaspalveluun, menestyvät parhaiten. Aloitteellisuus johtaa asiakkaan tyytyväisyyteen. Asiakaspalvelussa toimivalla ammattilaisella on oltava mahdollisuus tehdä

valintoja, jotka johtavat asiakkaan haluamaan lopputulokseen. Palvelun on oltava joustavaa ja kekseliästä sekä luontevaa ja persoonallista. (Hämäläinen 1999, 77-86.)

Järjestelemisen taito on eduksi kohdatessa hankalia asiakkaita. Tilannetta pitää pa-hoitella, asiakasta kuunnella, miettiä todellisia aiheuttajia, mitä asiakas on menettä-nyt, onko tapahtunut korvaamatonta vahinkoa tai aiheutuuko vahinkoja korjaamat-tomana. Asiakkaan todelliset tarpeet pitää selvittää. Kun asiasta on sillä kertaa huo-lehdittu, pitää huolehtia myös siitä että tilanne ei pääse uusiutumaan. Anteeksipyyntö ja kiittäminen lepyttävät monta asiakasta, niiden täytyy olla kuitenkin aitoja, henki-lökohtaisia ja persoonallisia ja oikein ajoitettuja. Loukkaavan asiakkaan epäasialli-suudet voi sivuuttaa, pitää keskittyä asioiden oikaisemiseen ja olla ystävällinen asiakasta kohtaan. (Hämäläinen 1999, 155-168.)

Hyvä esimerkki oikean palvelun ja sen kannattavuuden merkityksestä on SAS. Jan Carlzon panosti luonnolliseen huippupalveluun ja sai SAS:n vuoden 1981 kahdek-san miljoonan tappion vuodessa 71 miljoonan voitoksi. Hän edellytti asiakkaan tin-kimätöntä huomioonottamista kaikilla lentoliikenteen tasoilla. Hän itse toimi esimerk-kinä ja edellytti samaa koko henkilökunnaltaan, niin tuotannossa, myynnissä, mai-nonnassa, markkinoinnissa, tietotekniikassa, juridiikassa kuin johtotehtävissäkin. Jokaisen tuli kohdentaa ponnistelunsa palveluun, palveluun ja palveluun. Yksinker-taisena työnkuvauksena myös sisäisille asiakaspalvelijoille oli: ”Tehtäväsi on aina palvella jotakuta.” (Hämäläinen 1999, 24-25.)

2.8 Asiakkaiden hankinta ja säilyttäminen

Asiakkaat tulevat palvelujen luo kun organisaatio täyttää markkinoinnilla, mainoksilla tai muuten lupaamansa asiat sillä tavalla kuin asiakkaat haluavat. On monta kertaa vaikeampaa saada vakuuttuneeksi uusi kuin jo olemassa oleva asiakas. Myös ole-massa olevan asiakassuhteen säilyttäminen on monesti kannattavampaa kuin uu-den asiakkaan hankkiminen. (Hämäläinen 1999, 51-57.)

Eräs tapa saada uusia asiakkaita on vanhojen asiakkaiden referenssirooli eli vanhat asiakkaat kertovat oman asiakkuuden ylivoimaisuudesta. Viiteryhmämarkkinointi on toiminta, jossa esimerkiksi yritys markkinoi tuotettaan organisaatioon kuuluville jäsenille, esimerkkeinä seurat, liitot tai etniset ryhmät. Viiteryhmämarkkinointi vaatii kuitenkin asiakkaan tunnepohjaista sidosta johonkin ryhmään. Viiteryhmällä pitää lisäksi olla alueellinen organisaatio ja jäsenten välillä täytyy olla syntynyt sosiaalista vuorovaikutusta. (Storbacka & Lehtinen 1998, 91)

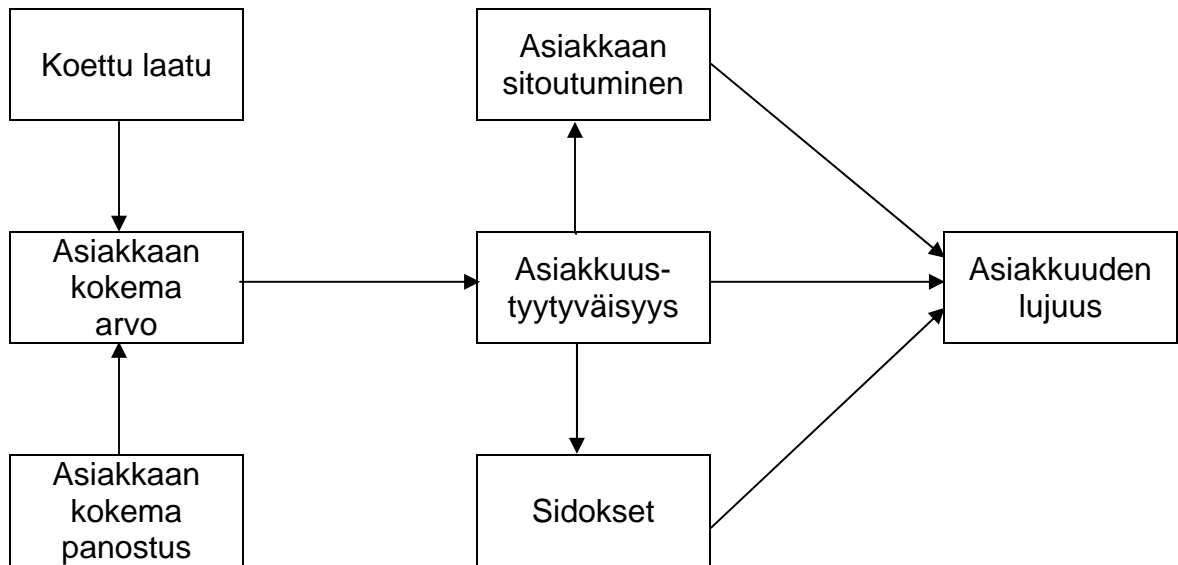
Keskeinen uusien asiakkaiden saamisen ongelma on siinä, miten saada asiakas kokeilemaan uutta asiakkuutta. Täytyy miettiä, mikä yksi tai kaksi tuotetta tai palvelua toimivat helposti hahmotettavissa olevina keihäänkärkinä, jolla asiakkuus saadaan alkuun. Uuden yrityksen valinta edellyttää asiakkaalta paljon lisätöitä eikä asiakkaalla ole siihen aikaa. (Storbacka & Lehtinen 1998, 93.)

Kun asiakkuus on saatu syntymään, on tärkeää huolehtia siitä, että ensimmäiset kohtaamiset onnistuvat hyvin. Asiakkuuden pitää vahvistua ja antaa asiakkaalle tunne, että hän on valinnut oikean yrityksen. (Storbacka & Lehtinen 1998, 93-94.)

Asiakkuuden synnyttyä tapahtuu asiakkuuden suurin arvonnousu. Asiakkuuden kannattavuus, asiakkuuden referenssiarvo, asiakkuuden osaaminen kasvattavat asiakkuuden arvoa. Pitkät asiakassuhteet ovat pääsääntöisesti arvokkaampia kuin lyhyet. Asiakkuuden kestoon vaikuttaa myös asiakassuhteen lujuus, luja asiakassuhde kestää myös pieniä ongelmia. Yksin asiakastyytyväisyys ei takaa asiakassuhteen lujuutta. Tyytyväiset asiakkaat ovat yleensä hieman vähemmän hintaherkkiä kuin tyytymättömät. Joillekin asiakkaille taas hinta on keskeinen asiakkuuden tekijä. Yrityksen tulee asiakkaiden näkemyksen pohjalta olla hintakilpailukykyinen.. (Storbacka & Lehtinen 1998, 97-99; Lehtinen 2004, 26, 41.)

Lujien ja pitkien asiakassuhteiden hyötyjä on monia. Lujasti sitoutuneet asiakkaat lisäävät asiakasosuuttaan, ostavat enemmän ja paremmalla hinnalla. Myönteiset huhut, tarinat asiakkuudesta sitouttavat asiakasta. Luja suhde nostaa vaihtamiskyn-

nystä toiselle toimittajalle. Pienempi asiakaskannan kiertonopeus kasvattaa asiakaskäyttäjästä sekä syntyy mahdollisuus ristimyyniin eri asiakasryhmien välillä. (Lehtinen 2004, 25.)



Kuvio 3. Asiakkuuden lujouden muodostuminen (Storbacka & Lehtinen 1998, 103.)

Uskollisuuteen asiakkuudessa vaikuttavat myös rakenteelliset sidokset, kuten lailliset, taloudelliset, tekniset, maantieteelliset tai ajalliset sidokset. Osa sidoksista on asiakkaan kokemia, kuteen osaamis pohjaiset, kulttuuriin pohjautuvat, ideologiset tai psykologiset sidokset. Asiakkuuden lujuteen vaikuttavat tekijät ovat asiakkaan kokema asiakastytyväisyys, asiakkaan sitoutuneisuus sekä erilaiset sidokset asiakkaan ja yrityksen välillä. (Storbacka & Lehtinen 1998, 102.)

Tunteella sitoutunut asiakas tuntee, että asiakassuhde on hänelle sopiva ja tuntuu hyvältä olla asiakas. Yritys on hänelle sosiaalisesti oikea paikka, muiden arvostus ja henkilökohtaiset siteet toimittajan henkilökuntaan. Asiakkaalla on tunne ylivoimaisesta palvelusta. Perheellä on myös voinut olla pitkäaikainen yhteistyö toimittajan kanssa. (Lehtinen 2004, 27.)

Pakolla yrityksen asiakkaina olevat vaihtavat helposti yritystä jos tilanne muuttuu. Tunteellakin sitoutuneet vaihtavat yritystä jos he tuntevat että yritys ei esimerkiksi toimi lupaamiensa periaatteiden mukaisesti. Suurimpana riskiryhmänä vaihtaa yritystä ovat kuitenkin asiakkaat, joiden sitoutuminen on heikko. (Lehtinen 2004, 35.)

Pitkistä asiakassuhteista on taloudellista hyötyä palveluorganisaatiolle. Asiakassuhteen kannattavuus paranee siis asiakassuhteen keston kasvaessa. Uskollinenkaan asiakas ei välttämättä heti ole kannattava asiakas. Ensinnäkin monella alalla asiakkaan hankinta- ja käynnistyskustannukset ovat niin korkeat, että saattaa kestää vuosia, ennen kuin asiakkaan tuomat tuotot ylittävät asiakashankinnan ja asiakassuhteen ylläpitämisen kustannukset. Pysyvästä asiakkaasta tulee jatkuvaa tuloa. Tämä tulo saattaa kasvaa, jos asiakas lisää palvelun tai tuotteen kulutusta. Myös pysyvän asiakkuuden hoitamisesta ja palvelun tuottamisessa saattaa syntyä säästöjä. Pitkäaikaisen asiakkuuden palveleminen voi periaatteessa olla edullisempaa kuin uuden. Pitkäaikainen asiakas voi myös hankkia lisää asiakkuuksia suosittelemalla palvelua. Pitkäaikaisilta asiakkailta voi myös ajan myötä saada korkeampaa hintaa. (Arantola 2003, 22; Ylikoski 2001, 180.)

Jukka Lahtinen ja Antti Isoviita kokoavat syyt kestävien asiakassuhteiden kannattavuuteen hiukan eri tavalla. Uskolliset asiakkaat tekevät toistuvia tilauksia ja heidän palvelemisensa on siten edullista. Pitkäaikaiset säännölliset asiakkaat ostavat usein enemmän. Tyytyväinen kanta-asiakas voi joskus maksaa korkeampia hintoja kuin uudet asiakkaat. Kanta-asiakashintoja ei kuitenkaan pidä yrittää hivuttaa ylöspäin. Pysyvät asiakassuhteet tekevät kilpailijoiden markkinaosuuden kasvattamisen vaikeaksi. Tyytyväiset asiakkaat hankkivat suosituksillaan uusia asiakkaita. Uusien asiakkaiden hankkiminen ja palveleminen voi olla kallista. Kanta-asiakkaiden uusintaostot vähentävät uusien asiakkaiden tarvetta ja siitä syntyviä lisäkustannuksia. (Lahtinen & Isoviita 2001, 87.)

Yhteen koottuna asiakassuhteen kannattavuuden kehitys johtuu perusvoitosta, lisäostoista, hintojen noususta, kustannusten alenemisesta ja referensseistä. Voittoindeksi on kymmenen vuoden jälkeen yllättävän iso. Asiakkaan perusostot lisäänty-

vät. Kun asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun ja tuotteisiin, hän ostaa jatkossa hieman enemmän, lisäostoina myös yrityksen muiden tuoteryhmien tuotteita. Pitkäaikainen asiakassuhde lisää asiakkaan palvelukäyttöä. Kanta-asiakas voi keskitää ostojaan, koska hän arvostaa jo syntynyttä asiakassuhdetta. Asiakkaan kannattavuutta parantaa myös hintojen nousu. Kun asiakas on tyytyväinen ostamiinsa tuotteisiin ja palveluun, hän on valmis maksamaan jopa hieman korkeamman hinnan. Pitkäaikaisesta asiakassuhteesta on hyötyä myös asiakkaalle. Asiakas arvostaa hyvää palvelua, vaivattomuutta ja kokonaisvarmuutta enemmän kuin pelkkää hintaa, kun hänen ei tarvitse käyttää aikaansa muiden vaihtoehtojen vertailuun. Palveluorganisaation vaihtamisesta aiheutuu kuitenkin asiakkaalle vaivannäköä ja vie asiakkaan aikaa. Tuttu asiakassuhde on asiakkaan mielestä turvallinen ja säästää asiakkaan aikaa ja hermoja. Asiakas voi luottaa siihen, että häntä palvellaan hyvin ja myös ongelmatilanteet hoidetaan. Asiakkaat arvostavat sitä, että heidät tunnetaan ja kontaktihenkilöstön kanssa on muodostunut yhteisymmärrys. (Lahtinen & Isoviita 2001, 89-90; Ylikoski 2001, 183-185.)

Kustannuksia alentaa myös kanta-asiakkaalle oikein suunnattu palvelu, markkinointikulujen pieneneminen sekä yleensä reklamaatioiden puuttuminen. Kun yritys saa enemmän tietoa asiakkaasta, tätä pystytään palvelemaan entistä tehokkaammin. Uskollisten asiakkaiden kannattavuus perustuu ehkä eniten siihen, että asiakas suosittelee yritystä. Asiakkaiden itsensä antamat referenssit ovat yleensä uskottavampia ja tehokkaampia kuin yrityksen muu mainonta. Tyytyväiset asiakkaat toimivat ilmaisina yrityksen markkinoijina ja luovat kiinnostusta uusissa asiakkaissa. (Lahtinen & Isoviita 2001, 89-90; Ylikoski 2001, 183.)

Asiakassuhteen arvon määrittäminen ei ole helppoa, koska harvoin on tarpeeksi yksityiskohtaisia tietoja asiakaskohtaisista tuotoista ja kustannuksista. Usein jo karkeat arviotkin auttavat näkemään, miten suuri taloudellinen merkitys pitkällä ja uskollisilla asiakassuhteilla voi olla. Karkeasti voitaisiin arvioida, että jos asiakas käy kerran kuussa ostamassa tuotteita sadalla eurolla, niin tuotot ovat vuodessa 1 200 euroa ja kymmenessä vuodessa 12 000 euroa. Näistä tuloista pitää tietysti vähentää asiakkaan aiheuttamat kustannukset. (Ylikoski 2001, 182-183.)

Asiakasuskollisuuden kohdalla puhutaan 5/55 sääntöön, jonka mukaan asiakasvaih-
tuvuuden viiden prosentin vähentyminen parantaa kannattavuutta 25-85 (-100) pro-
senttia, keskimäärin 55 prosenttia. Asiakaspysyvyyden parantaminen siis kannattaa.
Vanhan uskollisen asiakkaan korvaamiseksi tarvitaan usein monta uutta asiakasta.
(Lahtinen & Isoviita 2001, 90; Ylikoski 2001, 180.)

Monet pitkän asiakkuuden vaikutukset asiakkaan käyttäytymiseen perustuvat inhi-
millisen toiminnan perusmotiveihin. Asiakkaat pyrkivät välttämään tarpeettomia ris-
kitilanteita sekä tunnetta huonoista valinnoista. Päätösten rutiinomainen toistami-
nen on myös tehokasta. Harva valitsee joka päivä uudelleen jogurttimerkkiä tai ben-
sa-asemaa. Uskollinen asiakas ei myöskään huomioi niin tehokkaasti kilpailijan
mainontaa. Uskollinen asiakas valittaa helpommin kuin kerta-asiakas. Kerta-asiakas
valitsee yleensä liikkeen vaihtamisen valituksen sijaan. Yrittäjän pitääkin nähdä asi-
akkaan tekemänä investointina yrityksen toiminnan kehittämiseen. Ellei toiminta pa-
rane, myös uskollinen asiakas vaihtaa toimittajaa. (Arantola 2003, 23.)

Uskollisten asiakkaiden palkitsemiseen on useita keinoja. Rahallisina etuina toimivat
esimerkiksi ilmaiset tuotteet ja palvelut tai alennukset ja bonukset. Muina etuina voi-
si olla korkeampi palvelutaso, erikoispalvelut, eriytetty asiakaspalvelu, tapahtumat ja
lahjat, asiakastiedotteet tai sosiaaliset tai vapaa-ajan tapahtumat. Asiakkaan huo-
mioiminen on sosiaalinen etu, joka tukee asiakkaan itsetuntoa ja luo yhteenkuulu-
vuutta. Asiakasta voi muistaa yksilötasolla, se luo asiakkaalle arvokkuuden, muka-
vuuden, turvallisuuden, luottamuksen ja tuttuuden tunnetta sekä vähentää asiak-
kaan huolia sekä tukee asiakasta. (Arantola 2003, 101-105.)

Ylikoski Tuire luokittelee nämä asiakkaan palkitsemiset asiakassuhdemarkkinoinnin
tasoiksi. Alimmalla tasolla käytetään pääsääntöisesti taloudellisia siteitä asiakkaan
pitämiseksi ja palvelun käytön kasvattamiseksi. Esimerkkeinä ovat kanta-asiakas tai
bonuskortit, joilla asiakas saa ostoistaan hyvitystä tai alennuksia tietyistä tuotteista.
Myös voisi käyttää alennuskuponkeja, joilla esimerkiksi joka 6 ostoksesta saa tietyn
alennusprosentin. Toisella tasolla pyritään taloudellisten siteiden lisäksi luomaan

sosiaalisia siteitä. Asiakkaat arvostavat palvelun käyttämisestä saamiaan sosiaalisia hyötyjä. Korostamalla palvelun henkilökohtaisuutta pyritään vahvistamaan asiakasuskollisuutta. Kilpailijan on vaikea jäljitellä hyviä sosiaalisia siteitä, koska ne perustuvat ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Sosiaalisia siteitä kannattaa vahvistaa pitämällä asiakkaaseen yhteyttä myös palvelun käytön jälkeen. Kanta-asiakkaat voi esimerkiksi kutsua vaikka teatteriin tai antamalla joului- tai syntymäpäivälahja. Kolmannella tasolla taloudellisten ja sosiaalisten siteiden lisäksi pyritään luomaan rakenteellisia siteitä asiakkaaseen. Asiakkaalle tarjotaan sellaisia lisäarvoa tuovia palveluja, jotka eivät ole helposti saatavilla muualta tai ovat muualta hankittuna kalliita. Lisäpalvelujen tulee olla arvostettuja, taloudellisesti kannattavia ja sellaisia, että kilpailija ei helposti pysty niitä kopioimaan. Lisäpalvelut erottavat yrityksen kilpailijoista. Rakenteellisten siteiden luomisessa on usein kyseessä jokin teknologiaan perustuva ratkaisu, jolla asiakas konkreettisesti sidotaan yritykseen. Tuire Ylikoski käyttää tässä esimerkkinä asiakkaalle kotiin annettavaa tietokonepäätettä, jolla asiakas voi suoraan olla yhteydessä palvelun tuottajaan. (Ylikoski 2001, 189-192.)

Tärkeiden asiakassuhteiden hoitamista varten voidaan luoda yritykselle kanta-asiakasohjelmia, joiden tavoitteena on sitouttaa nämä tärkeät asiakkaat entistä tiiviimmin yritykseen. Kanta-asiakasohjelman tavoitteena on myös viestiä asiakkaalle, että hän on tärkeä ja että yritys on kiinnostunut hänen tarpeidensa tyydyttämisestä parhaalla mahdollisella tavalla. Kanta-asiakasohjelmaan valitaan ne asiakkaat, joiden asiakassuhdetta on tarkoituksenmukaista lujittaa. Kullekin asiakkaalle valitaan kontaktihenkilö, jonka ominaisuudet sopivat yhteen asiakkaan kanssa ja joka vastaa asiakassuhteen hoidosta. (Ylikoski 2001, 192-195.)

Lahtinen ja Isoviita lainaavat Blomqvistin ”Suhdemarkkinointi” kirjaa, jonka mukaan tunnetut kanta-asiakkaat on helppo saavuttaa esimerkiksi tietokantamarkkinoinnin keinoin. Tietokantojen luominen ja hallinta ovatkin kanta-asiakassuhteessa tärkeimpiä onnistumisen edellytyksiä. (Lahtinen & Isoviita 2001, 87.) Tietotekniikka tarjoaa hyvät mahdollisuudet asiakastietokantojen luomiseen. Tietokannan avulla voidaan olla selvillä asiakkaiden ostokäyttäytymisestä ja asiakassuhteen kestosta. Myös ostoi-keista, tyytyväisyyden tasosta, tyyppiominaisuuksista ja markkinointitoimenpi-

teistä pysytään ajan tasalla tietokannan avulla. Palvelut, markkinointiviestintä ja hinnoittelu voidaan räätälöidä asiakas tai segmenttikohtaisesti. Tietokannan avulla voidaan nähdä, mitä palveluja ja lisäpalveluja asiakas käyttää. Viestintä voidaan tehdä henkilökohtaisemmaksi ja kaksisuuntaiseksi sekä vähentää virheiden syntymisen todennäköisyyttä. Ydinpalvelua voidaan laajentaa asiakkaan arvostamalla lisäpalveluilla. Kontaktitilanteista voidaan tehdä henkilökohtaisempia. Asiakastietokannan tietoa pitää myös aktiivisesti käyttää kehittämään asiakassuhteita kannattavaan suuntaan. Oikein hyödynnettynä tietokanta mahdollistaa yksilöllisen asiakashoidon. (Ylikoski 2001, 193- 195; Rope & Pöllänen 1998, 147-148.)

Kun asiakkaalta on saatu ostosignaali tai palaute, se tallennetaan tietokantaan. Asiakkaaseen voidaan suunnata yksilöllisiä toimenpiteitä tietojen perusteella. Voidaan esimerkiksi lähettää kirje, ottaa yhteyttä puhelimitse tai käydä asiakkaan luona. Asiakassuhteen syventyessä panostetaan lisämyynnin aikaansaamiseksi esimerkiksi tarjoamalla tuote- tai ostoetuja, lisäpalveluita tai -tietoja. Voidaan myös järjestää asiakaskäyntejä, -kampanjoita, -tarjouksia, -tilaisuuksia, -tyytyväisyystutkimuksia tai lähettää asiakastiedotteita. Asiakashoitosuunnitelman mukaisella toiminnalla asiakas pyritään pitämään tyytyväisenä ja varmistamaan syvenevä asiakasuskollisuus. (Rope & Pöllänen 1998, 153-154.)

Yrityksen olisi hyvä karsia kannattamattomat asiakasryhmät ja keskittyä kannattavimpien asiakasryhmien hoitamiseen. Karsinta tulee tehdä siten, että asiakkaat eivät koe yrityksen ratkaisua kielteisenä eli asiakastyytyväisyys tulisi pyrkiä karsinnassakin säilyttämään. Asiakkaalle voi esimerkiksi kertoa muista yrityksistä, joista hän saa tarvitsemansa tuotteet. Ne tuotteet, joita karsivan yrityksen ei kannata esimerkiksi kustannusrakenteesta johtuen asiakkaalle toimittaa. Joskus toimivin tapa on kannattamattoman tuotteen hinnan nostaminen niin, että liiketoiminta olisi jatkossa kannattavaa uudella hinnalla. Mikäli karsittava asiakasryhmä ostaa tällä korotetulla hinnalla, ei karsintaa enää tarvitsisi tehdä. Mikäli taas asiakasryhmä hinnan korotuksen seurauksena siirtyy toisten tuotteiden käyttäjäksi, karsiutuu tämä kannattamaton asiakasryhmä itsestään, ilman että tarvitsisi kieltäytyä myymästä heille. (Rope 2003, 136.)

2.9 Suoran palautteen järjestelmä

Asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa oleva henkilöstö on tärkeä palautetiedon kannalta. Jokaisessa vuorovaikutustilanteessa on mahdollisuus selvittää asiakkaan kokemuksia yrityksestä. Näistä selvityksistä syntyvät asiakkaiden valitukset, kiitokset, ideat ja mielipiteet ovat erittäin tärkeä suoran palautteen mittari. Palautetieto jää usein vain vastaanottavan henkilön tietoon, eikä välity muulle organisaatiolle. Suorapalautejärjestelmän avulla kaikki asiakaspalaute pyritään kanavoimaan yritykseen, jonka jälkeen siitä pyritään saamaan selville yksityiskohtaiset tyytyväisyys- ja tyytymättömyyskohteet. Suora palaute voidaan kerätä asiakkailta esimerkiksi lipukkeilla, jotka täyttämällä voi kommentoida kokemuksiaan. Voi käyttää myös asiakaspalautepuhelimia, tietokonepäätteitä tai sähköpostia. Palautteen antaminen tulisi tehdä asiakkaalle mahdollisimman helpoksi. Johtajatkin voivat hankkia palautetta keskustelemalla asiakkaiden kanssa ja tarkastelemalla palvelua asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaita voidaan tavata myös epävirallisesti esimerkiksi asiakasilloissa. Asiakkaat voidaan ottaa myös mukaan tuotekehitystyöhön, jolloin saataisiin selville asiakkaiden näkemys uusista ideoista ja niiden hyödystä asiakkaalle. (Rope & Pöllänen 1998, 78-82; Ylikoski 2001, 170-171.)

Suorapalautejärjestelmä tulee erottaa asiakastyytyväisyystutkimuksesta, koska se ei täytä mitään tutkimuskäsitteen keskeisiä kriteerejä. Lipukkeilla voi kerätä palautetta tuotteen ja/tai palvelutapahtuman toimivuudesta. Se myös antaa arvokasta tietoa asiakastyytyväisyysjohtamisen pohjaksi. (Rope & Pöllänen 1998, 78-82.)

Suorapalautejärjestelmä on asiakkaalle vaivaton, helppo ja luonteva tapa antaa palautetta yrityksen toiminnasta. Tämä mahdollistaa varsin runsaan vastausmäärän, jonka avulla kielteiset ja myönteiset yllätykset saadaan melko kattavasti selville. Henkilötietojen puuttumien palautelomakkeelta heikentäisi mahdollisuutta rekistroidä palautetietoja henkilökohtaisiksi sekä estäisi reagoimisen tyytymättömyyspalautteeseen asiakassuhteen jatkumisen varmistamiseksi. Ilman henkilötietoja suo-

ran palautteen hyödyntäminen jäisi puolinaiseksi. Tyytyväisyys- ja tyytymättömyys-tekijät, vaikka vain avoimella kysymyksellä kysyttynä, tulisi myös aina saada kerätyksi. Niiden avulla kyetään yksilöimään tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden syitä, jolloin kyetään kehittämään toimintaa niiden pohjalta. (Rope & Pöllänen 1998, 78-82.)

Suoran palautteen järjestelmä madaltaa asiakkaan kynnystä palautteen antamiseen myös lievistä epäonnistumisista ja lievistä positiivisista kokemuksista. Usein asiakas antaa palautetta vain silloin, kun hän kokee itsensä todella pettyneeksi. Erityisesti tieto lievistä epäonnistumisista on arvokas sekä sisäisen toiminnan kehittämisen että markkinoinnin kannalta. Jos kaikki sujuu asiakkaan kohdalla odotetusti, hän ei yleensä vastaa helppoonkaan suorapalautekyselyyn. Palautteeseen vastaamatta jättäneiden asiakkaiden osuus kertookin suunnilleen sen, kuinka monelle asiakkaista toiminta ei tuottanut merkittäviä myönteisiä eikä kielteisiä yllätyksiä. Suoran palautteen avulla saa tietoa siitä, alkaako palautemäärä nousta totutusta tasosta, koska se kertoo joko positiivisesta tai negatiivisesta tyytyväisyyskehityksestä. Seikkoihin, joihin palaute kohdistuu, voidaan reagoida tarpeellisilla toimenpiteillä. Palvelun epäkohdat tulevat esille, jolloin niiden korjaamisella voidaan vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. Markkinoinnissa voidaan ottaa huomioon saatu palaute niin, ettei asiakassuhde vaarannu kielteisistä kokemuksista ja että positiivisten kokemusten vaikutus voidaan hyödyntää asiakassuhteiden kiinteyttämisessä. Asiakkaan tulee kokea, että heidän toiveensa ja mielipiteensä todella kuullaan ja että havaittuihin epäkohtiin puututaan. (Rope & Pöllänen 1998, 78-82; Ylikoski 2001, 170-171.)

3 EMPIIRINEN TUTKIMUS JA KYSELYN TULOKSET

Toimeksiantajana oli Urheilu-Sivakka Ky Kemijärveltä. Yrittäjä Kari Lukkarinen halusi teettää liikkeelle asiakastyytyväisyyskyselyn, jonka avulla saisi tietää mitä mieltä asiakkaat ovat liikkeestä ja sen tarjoamasta valikoimasta ja palvelusta. Tutkimuksessa pyrittiin saamaan selville myös seikat, joihin asiakkaat eivät ole tyytyväisiä. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada kehitysideoita, joita hyödyntämällä liike voisi parantaa asiakaspalveluaan ja saada asiakaskuntansa kasvamaan ja vahvistumaan.

3.1 Tutkimuksen toteutus

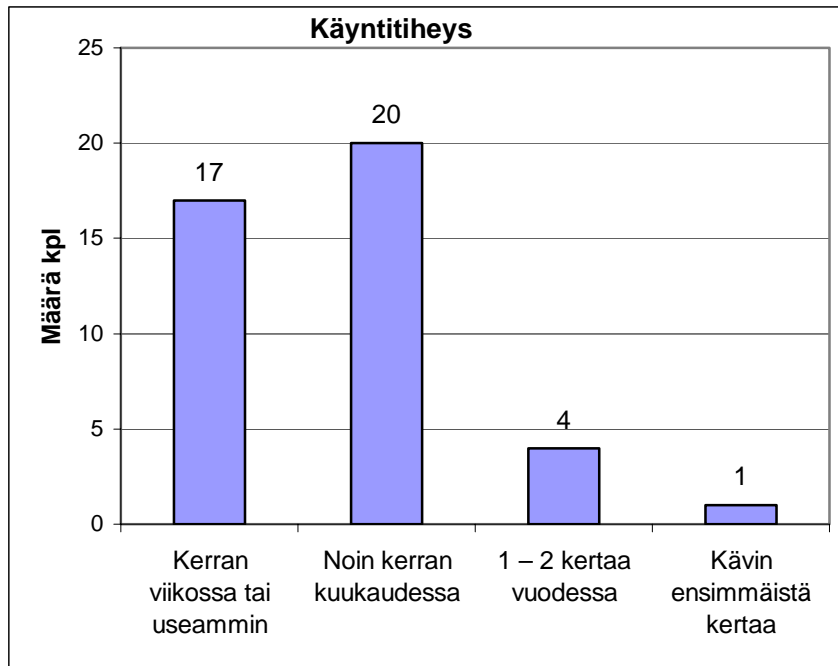
Tutkimus päätettiin suorittaa kenttä- ja kvantitatiivisena tutkimuksena mielipidekyselylomakkeella liikkeessä, koska kyselyllä saisi määriteltyä taloudellisesti ja kattavasti yrityksen asiakkaiden yleisen mielipiteen. Kyselylomake on laadittu yrittäjän valintojen ja mielipiteiden mukaisesti. Tähän kyselylomakkeeseen valittiin enimmäkseen lyhyitä strukturoituja kysymyksiä. Vaihtoehtoina käytettiin yleisimmin 5-portaista asteikkoa. Avoimilla kysymyksillä kysyttiin ensivaikutelmaa liikkeestä sekä viimeisenä kysymyksenä kehityskohteita tai myönteisiä asioita liikkeestä. Avoimilla kysymyksillä voidaan yleensä selvittää esimerkiksi ihmisen mielipiteitä tai muistamista. Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden myös esittää omia mielipiteitään ja ajatuksiaan asiasta.

Asiakastyytyväisyyskysely järjestettiin marraskuun 11. päivänä, jolloin liikkeessä oli Ultima Thule esittely. Mielenpidekyselylomake on liitteenä 1. Kysely- ja arvontalomake oli tarkoitus jakaa kaikille kävijöille kyselyyn valittuna päivänä ja kyselyn sekä arvontalomakkeen sai palauttaa liikkeessä oleviin ”palautuslaatikoihin”. Arvontalomakkeessa kysyttiin lupaa käyttää asiakkaan osoitetietoja yrityksen omaan markkinointiin. Liikkeessä asioi päivän aikana noin 60 asiakasta, joista kyselyn sai 43 asiakasta. Kaikki kyselylomakkeen saaneet asiakkaat myös palauttivat sen. Vastaukset kerättiin Excel-ohjelmalla tehtyyn havaintomatriisiin, joka sitten siirrettiin SPSS tilasto-ohjelmaan. Tulokset esitetään lukuina ja prosentteina ja niitä selventävillä kuvioilla. Muuttujien frekvenssijakautumat ovat liitteessä 2.

3.2 Taustamuuttujat

Liikkeessä asioi päivän aikana noin 60 asiakasta, joista kyselyn sai ja palautti 43 asiakasta eli noin 70 %. Arvontalipukkeista laskettujen nimien perusteella miehiä oli 35 kappaletta eli 81 % ja naisia 7 kappaletta eli 17 %, yhden henkilön sukupuoli ei selvinnyt nimen perusteella.

Vastaaajilta kysyttiin kuinka usein he asioivat liikkeessä. Vastausvaihtoehtoina oli: ”Kerran viikossa tai useammin”, ”Noin kerran kuukaudessa”, ”1-2 kertaa vuodessa” tai ”Kävin ensimmäistä kertaa”. Asteikko ei ollut aivan kattava, koska vastausvaihtoehdoista puuttuivat vaihtoehdot useamman kerran kuukaudessa kävijöille sekä useamman kerran vuodessa kävijöille. Suurin osa eli 88 % (37 henkilöä) kysymykseen vastanneista oli niin sanottuja kanta-asiakkaita, jotka käyvät liikkeessä kerran kuukaudessa tai useammin. 12 % prosenttia kävi liikkeessä 1 – 2 kertaa vuodessa tai asioi liikkeessä ensimmäistä kertaa.



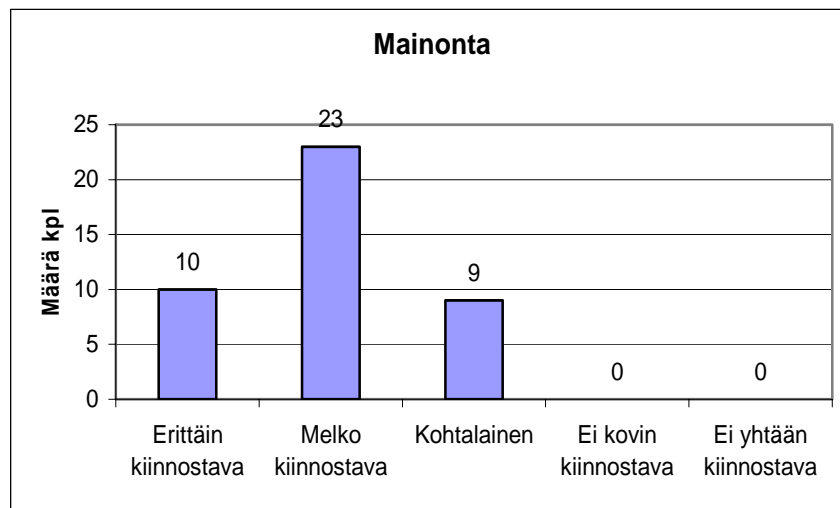
Kuvio 4. Käyntikerrat

3.3 Ensivaikutelma Urheilu-Sivakka Ky:stä

Ensimmäisessä kysymyksessä vastaajia pyydettiin kertomaan omin sanoin, mikä kiinnitti heidän huomionsa liikkeeseen saavuttaessa. Positiivisia palautteita tuli 13 kappaletta. Eniten positiivista palautetta sai liikkeen asiakaspalvelu ja liikeympäristö. Puhtaasti negatiivisia huomioita ei tullut yhtään. Osasta vastauksista ei selvästi käynyt ilmi, oliko kyseessä myönteinen vai kielteinen huomio. Yleisiä huomioita oli 19 kappaletta, koskien muun muassa tavaran paljoutta, erilaisia tarvikkeita tai yleisilmettä. Yksi vastaaja nimesi omistajan ontumisen ja yksi vastaaja mainitsi nimeltä tutun asiakkaan ensihuomiona. Vastaukset ovat liitteessä 3.

3.4 Mainonta

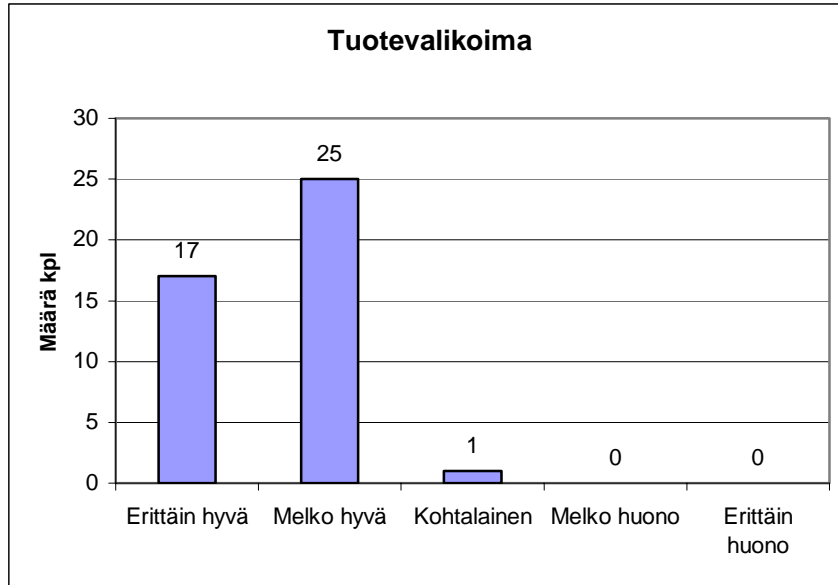
Kysymykset 3 ja 4 koskivat mainontaa. Kaikki kyselyyn vastanneet olivat nähneet liikkeen mainontaa, myös liikkeessä ensimmäistä kertaa asioinut. Yli puolet vastan-
neista eli 23 henkilöä piti mainontaa melko kiinnostavana. Noin 20 % vastaajista piti
mainontaa erittäin kiinnostavana ja saman verran vastaajia piti mainontaa kohtalai-
sena. Kukaan ei vastannut kohtiin ei kovin kiinnostava tai ei yhtään kiinnostava.



Kuvio 5. Mainonnan kiinnostavuus

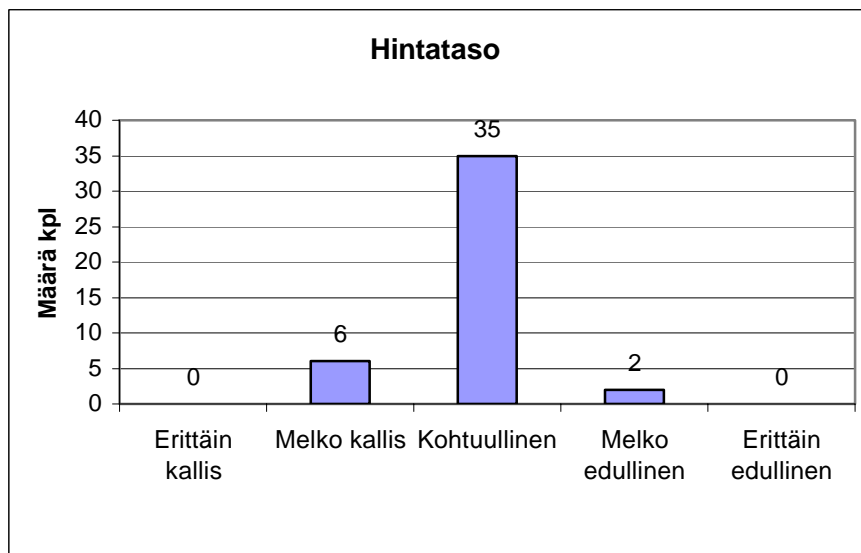
3.5 Tyytyväisyys palveluihin

Vastaajia pyydettiin arvioimaan tuotevalikoimaa asteikolla ”Erittäin hyvä”, ”Melko hyvä”, ”Kohtalainen”, ”Melko huono” ja ”Erittäin huono”. Vastaajista lähes kaikki piti-
vät tuotevalikoimaa erittäin hyvänä tai melko hyvänä. Yhdenkään vastaajan mieles-
tä tuotevalikoima ei ollut melko huono tai erittäin huono. Avoimena kysymyksenä
kysyttiin lisäksi, että mitä tuotetta asiakas kaipaisi valikoimiin. Vastauksia saatiin 6
kappaletta: Erä- ja ulkoiluvaatteita, perhotarvikkeita, urheiluvälineitä, potkureita ja
kännyköitä.



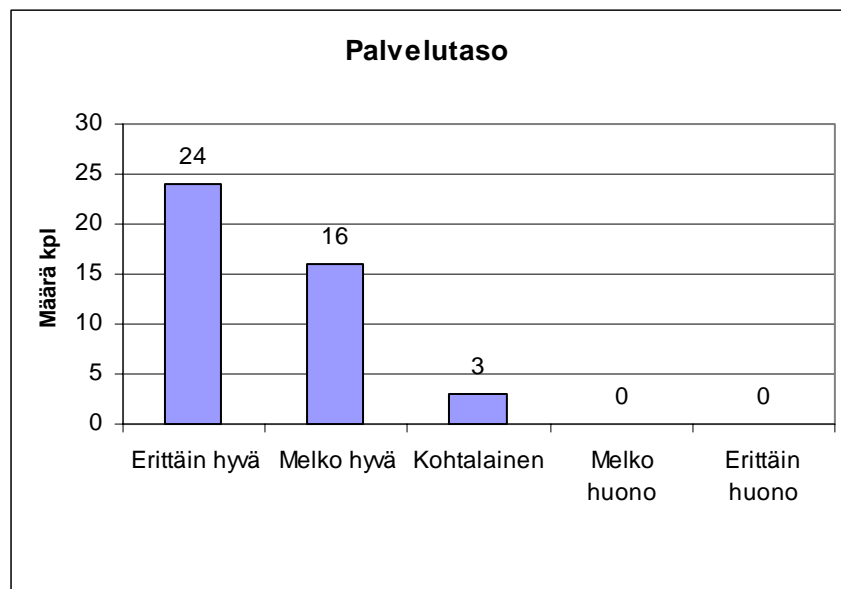
Kuvio 6. Tyytyväisyys tuotevalikoimaan

Tyytyväisyyttä hintatasoon tiedusteltiin asteikolla "Erittäin kallis", "Melko kallis", "Kohtalainen", "Melko edullinen" ja "Erittäin edullinen". Hintatasoa piti enemmistö, 35 vastaajaa eli 81 % vastaajista kohtuullisena. Kukaan ei pitänyt hintatasoa erittäin kalliina tai erittäin edullisena.



Kuvio 7. Tyytyväisyys hintatasoon

Kun kysyttiin liikkeen palvelutasoa asteikolla ”Erittäin hyvä”, ”Melko hyvä”, ”Kohtalainen”, ”Melko huono” tai ”Erittäin huono”, enemmistö eli 93 % vastaajista (40 henkilöä) piti palvelutasoa erittäin hyvänä tai melko hyvänä. Kenenkään vastaajan mielestä palvelutaso ei ollut melko huono tai erittäin huono.



Kuvio 8. Tyytyväisyys palvelutason

Kyselyssä kysyttiin ovatko liikkeen nykyiset aukioloajat sopivat vastausvaihtoehdoilla ”Kyllä” tai ”Ei”. Kysymyksen olisi voinut muotoilla eri tavalla, jolloin olisi saatu ihmisten mielipide erikseen aukioloajasta sekä arkisin että viikonloppuisin. Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki pitivät aukioloaikaa hyvänä. Tyytymätönkään vastaaja ei antanut vastausta kysymykseen, mikä aukioloaika olisi parempi.

3.6 Positiiviset seikat ja kehityskohteet

Kyselyn lopuksi pyydettiin palautetta liikkeessä hyvin olevista asioista sekä kehittämistä vaativista seikoista. Asiat olisi pitänyt eritellä omiksi kysymyksikseen. Vastusten tulkinta oli joissain tapauksissa vaikeaa, kun ei tarkkaan käynyt selville oliko

vastaus tarkoitettu myönteiseksi vai kehittämistä vaativaksi asiaksi. 14 vastaajaa toi esille myönteisiä asioita liikkeestä. Heistä viisi vastaajaa toi esille myönteisenä asiakaspalvelun ja kolmen asiakkaan mielestä tavaravalikoima oli hyvä. Seitsemän vastaajaa esitti kehityskohteita. Heistä neljä asiakasta koki tilat pieniksi tai huonosti järjestetyiksi ja yksittäiset negatiiviset ilmaukset koskivat asiakaspalvelua, mainontaa sekä ulkoiluun tarkoitettuja tuotteita. Asiakaspalvelu tai pelkkä palvelu yksittäin ilmaistuna ei antanut ihan selvää kuvaa, oliko asiakaspalvelu liikkeessä hyvää tai olisiko siinä ollut parannettavaa. Tarkat vastaukset ovat liitteenä 3.

3.7 Vertailut vuosina 1994 ja 1995 tehtyihin kyselyihin

Vertailuja aikaisempien vuosien kyselyihin voitiin tehdä vain yleisellä tasolla. Kysymykset olivat pääosin erilaisia eri vuosina sekä aikaisempien vuosien kyselyistä ei ollut vastaajamäärät kappaleina tiedossa, vain prosentuaalinen osuus vastanneista henkilöistä.

Vuosina 1994 ja 1995 tuli myös esille miesten suurempi osuus asiakkaista. Enemmistö asiakkaista näyttäisi viimeisen kymmenen vuoden aikana olleen miehiä. Vanhoissa kyselyissä ikäjakauma painottuu keski-ikäisiin, joita on ollut molemmissa vanhoissa kyselyissä eniten vastaajista. Toimeksiantajan käsityksen mukaan nykyisinkin suurin osa asiakkaista on keski-ikäisiä miehiä. Asiakastyytyväisyys palvelutasoon oli hyvä myös aikaisemmassa vuonna 1994 järjestetyssä kyselyssä.

3.8 Yhteenveto

Kautta linjan asiakkaat olivat tämän kyselyn perusteella tyytyväisiä liikkeeseen ja sen palveluun ja tuotevalikoimaan. Myös kyselyyn vastaaminen sujui asiakkailta joustavasti ja nopeasti. Asiakkaat ilmeisesti vastasivat kyselyyn mielellään, koska kaikki kyselyn saaneet asiakkaat palauttivat kyselyn. Käyntikertoja kysyttäessä huomasi, että enemmistö eli 88 prosenttia vastaajista asioi liikkeessä kerran kuu-

kaudessa tai useammin. Se osoittaa, että liikkeellä on vakituinen kanta-asiakaskunta. Mainontaa olivat nähneet kaikki vastanneet asiakkaat. Tuotevalikoimaan oltiin tyytyväisiä, ainoastaan kuusi vastaajaa mainitsi haluavansa lisää tuotevalikoimaa. Tuotevalikoimaan kaivattiin lisää erä- ja ulkoiluvaatteita, perhotarvikkeita, urheiluvälineitä, potkureita ja kännyköitä. Hintatasoa ei kannattavuuden kustannuksella voi oikein alentaakaan, vaikka hintatasoa taas asiakkaat pitivät yleisesti kohtuullisena. Asiakaspalvelutasoa pidettiin erittäin hyvänä suurimmaksi osaksi sekä aukioloaikoja sopivina.

Kyselyn tarkoituksena oli saada selville asiakkaiden mielipide ja -kuva liikkeestä. Vaikka kysymykset olivatkin niukkoja ja yleisellä tasolla, niin silti asiakkaiden myönteinen mielikuva kävi hyvin selville kyselystä. Myös kehityskohteita saatiin selville. Kanta-asiakkaiden suuri osuus kannattaa hyödyntää liikkeen markkinoinnissa. Mainonnan uudistamista kannattanee miettiä pääosin melko kiinnostavaan keskittyvien vastauksien vuoksi. Tuotevalikoiman laajentaminen ei liene tilojen rajallisuuden vuoksi kannattavaa, mutta lisävalikoimaa voisi miettiä tuotekuvastojen tai internetsivustoilla olevan nettikaupan avulla. Asiakaspalveluun kyselyyn vastanneet olivat hyvin tyytyväisiä, siihenkin voisi miettiä yleisiä ohjeita sijaisille tai muille väliaikaisille työntekijöille, jolloin koko henkilöstön palvelu olisi samantasoista. Liikkeen hintatasoa pidettiin kohtuullisena, sitä ei kannattavuuden kustannuksella voi alentaakaan ja hintojen korottaminen taas voisi karsiakin asiakkaita. Toimeksiantaja lienee hyvin tyytyväinen kyselyyn ja siihen saatuihin pääosin myönteisiin vastauksiin.

3.9 Hyvän kyselyn ominaisuuksia

Kesällä 2005 oli vielä hyvinkin epäselvää opinnäytetyön tuleva laajuus ja työmäärä. Ei ollut tiedossa, miten laajasta lopputyöstä on kysymys ja miten laaja teoriapohja työhön sisältyisi. Tämä vaikeutti työn alkuasettelua ja jätti kyselylomakkeenkin hie-man puutteelliseksi, josta ei löydy aivan kaikkia vaadittavia tietoja. Myös kyselyn järjestäminen jo marraskuussa aiheutti ongelmia, kyselyn teorian läpikäyminen oli pahasti kesken. Avoimet kysymykset valaisivat mielipiteitä hiukan enemmän, mutta

niihin taas vastausmäärät jäivät vähäiseksi. Kyselylomake oli kuitenkin selkeä ja asiakkaille helppo ja nopea täyttää. Kyselyyn vastausprosentti oli hyvä.

Hyvän tutkimuksen perusvaatimuksia ovat validiteetti, reliabiliteetti, objektiivisuus, taloudellisuus, nopeus ja ajantasaisuus sekä oleellisuus ja käyttökelpoisuus (Lahtinen & Isoviita 1998, 26). Validiteetti eli vastaavuus on hyvä, jos tutkimus mittaa sitä mitä sen pitikin mitata. Reliabiliteetti eli luotettavuus on hyvä, jos tulokset pysyvät melkein samoina, jos tutkimus toistetaan. Tutkimuksen on oltava myös puolueeton eli objektiivinen. Relevanssi eli oleellisuus tarkoittaa, että ei hankita turhaa tietoa, vaan vain sitä mitä tarvitaan tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

Tämän tutkimuksen vastaavuus, luotettavuus sekä oleellisuus eivät aivan täyttäneet kaikkia laatuvaatimuksia, koska kysymykset olivat hyvin yleisellä tasolla ja lyhyehköjä. Kysymysten olisi pitänyt olla yksityiskohtaisempia, jolloin olisi saatu eriteltyä kehityskohteet tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin sekä saatu vastaajien mielipiteet yksittäisiin asioihin. Nytkin tuli toisaalta esille muutamia yleisiä kehityskohteita. Kaikki kysymyksetkään eivät olleet yksiselitteisiä tai selviä. Viimeisessä avoimessa kysymyksessä kysyttiin kahta asiaa samassa kysymyksessä.

Kyseessä olevassa tutkimuksessa olisi 5-portaista Likertin asteikkoa (täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, ei samaa mutta ei eri mieltäkään, osittain eri mieltä tai täysin eri mieltä) voitu käyttää esimerkiksi kysyttäessä mielipidettä yritystä kuvaavista adjektiiveista, liikkeessä asioimisesta ja ensivaikutelmasta, myyntitilanteesta ja palvelusta. Tässä kyselyssä Osgoodin asteikkoa käytettiin muutamassa kysymyksessä viisiportaisena. Seitsemänportaisena se olisi ilmaissut mielipiteiden aste-erot selvemmin. Tässä kyselyssä olisi voitu käyttää osassa kysymyksiä myös välimatka-asteikkoa. Välimatka-asteikon avulla voidaan keskinäisen järjestyksen lisäksi selvittää miten paljon paremmaksi jokin koetaan toiseen verrattuna. Avoimilla kysymyksillä voidaan selvittää esimerkiksi ihmisen mielipiteitä tai muistamista. Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden esittää omia mielipiteitään ja ajatuksiaan asiasta. Tässä kyselyssä käytettiin kahta avointa kysymystä.

Tutkimuksen riskejä ovat mm. tutkimuksen virheellinen lähtökohta, jolloin tutkitaan vääriä asioita. Tutkimuksella voi olla vino kohderyhmä, jolloin tutkimus ei kata koko perusjoukkoa, vaan otos painottuu vain tiettyntyyppisiin vastaajiin. Tutkimusajankoh- ta voi myös olla virheellinen, esimerkiksi aamupäivisin tavoitetaan vain tiettyntyyppi- set ihmiset. Tutkimusmenetelmä voi myös olla virheellinen, jolloin ei saada riittävästi luotettavia vastauksia. Haastattelijoiden huolimattomuus ja tietojen käsittelyvirheet ja tulosten tulkintavirheet ovat myös tutkimuksen riskejä. (Lahtinen & Isoviita 1998, 27).

Kysely olisi kannattanut järjestää ainakin kahtena erillisenä kertana eri viikonpäivinä ja myös ehkä eri vuoden aikoina, jolloin olisi saatu kyselyyn enemmän vastauksia ja otokseen olisi saatu mukaan myös viikonloppuisin ja lomillaan liikkeessä asioivat asiakkaat. Tutkimuksesta saadun hyödyn tulee olla suhteessa sen aiheuttamiin kus- tannuksiin eli tutkimuksen täytyy olla taloudellinen. Tämä tutkimus toteutettiin kyse- lylomakkeella, joka oli taloudellinen tapa suorittaa asiakaskysely. Toimeksiantajalle jäivät vain kopiointikulut. Kysely tehtiin opinnäytetyönä, joka ei aiheuttanut työkus- tannuksia toimeksiantajalle.

Koekysely kertoo ymmärretäänkö kysymykset oikein, onko kysymysten järjestys looginen, ovatko vastausvaihtoehdot hyviä, onko mukana turhia kysymyksiä tai vas- tausvaihtoehtoja tai puuttuuko jokin oleellinen kysymys tai vastausvaihtoehto. Tämä kysely testattiin luokkakavereilla ja kyselyyn tehtiin sen jälkeen korjauksia. Tulosten raportoinnissa esitetään tutkimuksen ja sen tulosten yhteenveto. Raportti on laadit- tava niin selkeästi, että toimeksiantajan on helppo käyttää tuloksia hyväkseen. Tut- kimuksen jälkeen tulokset on kyettävä siirtämään käytäntöön uusina menettely- tai toimintatapoina. Tulokinnassa olisi keskeistä ymmärtää kysymysten todellinen merki- tys ja vastaajan tulkinta kysymyksestä. Tärkeää olisi löytää asioiden väliset syy- seuraussuhteet ja tulkita tuloksia vastaajien taustatekijöitä vasten. (Holopainen & Pulkkinen, 2001, 15.) Tässä kyselyssä tulokset on esitetty lyhyesti sanallisesti sekä sen jälkeen asiaa selventävällä kuviolla. Tulosten tulkintaa yksittäisiä taustatekijöitä vasten ei voitu tehdä. Tuloksia pystyttiin siirtämään käytäntöön uusiksi menettelyta- paohjeiksi vain yleisellä tasolla.

4 POHDINTA

Toimeksiantaja lienee hyvinkin tyytyväinen kyselyn paljastamiin seikkoihin. Vaikka yksityiskohtaista tietoa kehityskohteista ei saanutkaan, niin asiakkaiden vastaukset olivat kuitenkin melkein kauttaaltaan myönteisiä ja yleisiä kehityskohteita tuli hyvin esille kyselystä.

Ensivaikutelmaan kannattaa ilman muuta kiinnittää huomiota. Onnistunut ensivaikutelmahan antaa usein anteeksi myöhemmässä vaiheessa sattuvat pienet virheet tai puutteet. Liikkeen sisääntuloa voisi ehkä elävöittää enemmän liikkeen tuotevalikoimiin soveltuvilla koristeilla. Nyt jo liikkeellä on ollut kivasti kesäisin ollut ulkona kanootti, joka hyvin kuvastaa liikkeen luonnetta ja tuotevalikoimaa. Tätä tapaa voisi myös vaihdella eri tuoteryhmien välillä. Se toisi hyvin esille liikkeen päämyyntiartikkelit. Esittelytuotteen vaihtuvuus toisi vaihtelua kanta-asiakkaille ja kertoisi uusille asiakkaille liikkeen toiminnasta. Myös liikkeeseen sisään tultaessa voisi yrittää luoda enemmän avaruuden tuntua ja tilaa heti ulko-oven edustalle. Tilojen uudelleen järjestelyä ja valaistusta voisi miettiä.

Ensivaikutelmaan ja myös saatavuuteen vaikuttaa parkkipaikkojen vähäisyys liikkeen edustalla. Lisää paikoitustilaa voisi ehkä miettiä kiinteistön sisäpihalle taka-oven tuntumaan, jos sieltä olisi mahdollista saada paikoitustilaa. Tämä voisi auttaa myös asiakkaita isojen tavaramäärien tai ostojen lastaamisessa.

Pääosa yrityksen asiakkaista on usein liikkeessä asioivia kanta-asiakkaita. Yrittäjän kannattaneekin miettiä vaihtoehtoja kanta-asiakkuuksien palkitsemiseen ja edelleen vahvistamiseen. Asiakkaan huomioimista yksilötasolla kannattaa miettiä, se on sosiaalinen etu, joka tukee asiakkaan itsetuntoa ja luo yhteenkuuluvuutta. Asiakkaille voisi järjestää erilaisia kampanjoita tai näytejakeluita. Uskollisia asiakkaita voisi palkita esimerkiksi ilmaisilla tuotteilla tai palveluilla. Myös palvelutaso voisi olla korkeampi tai voitaisiin tarjota jotain erikoispalveluita. Yritys jo järjestää kiitettävästi erilaisia tapahtumia, joihin voisi vielä lisätä esimerkiksi arpajaisia, kilpailuja, tuote-esittelyjä tai pieniä mainoslahjoja.

Yrityksessä voisi ottaa käyttöön myös kanta-asiakkaiden uskollisuusohjelman, ainakin suppeasti. Kanta-asiakkaat kannattaa ilman muuta lisätä tietokantoihin, jolloin osoite ja muut tiedot ovat helposti saatavissa. Myös uskollisten asiakkaiden palkitsemiseen voisi ottaa käyttöön toimenpiteitä. Voisi esimerkiksi ajatella jonkinlaista kanta-asiakaskorttia, jolla jokaista 25 euron ostoksesta saisi leiman ja 5-10 leiman jälkeen sitten alennusta tuotteesta. Tietysti voisi myös laskutuksessa ajatella kanta-asiakkaalle omaa alennusprosenttia, tämä täytyy kuitenkin miettiä myös kannattavuuden kannalta. Sosiaalisia siteitä kanta-asiakkaisiin kannattanee pitää yllä. Joululahjat tai kortit voisi ehkä systemaattisesti jakaa tai lähettää kaikille kanta-asiakkaille, myös syntymäpäiväkortti tai lahja olisi ehkä enemmän myönteistä huomiota herättävä toimenpide. Rakenteellisten siteiden vahvistamiseksi voisi miettiä esimerkiksi nettiin kanta-asiakassivustoa tai kanta-asiakkaille suunnattua uusien tuotteiden ja laitteiden kokeilumahdollisuutta.

Mainonnan kiinnostavuus keskittyy kyselyssä melko kiinnostavaan. Tämä voisi antaa viitteitä miettiä mainosten uudelleen muotoilua. Kysymyksen muotoilusta ja yleistyksestä johtuen vastaukset eivät anna tarkkaa kuvaa, mikä mainoksissa olisi parannettavaa. Käytetyille ulkoisille mainoksille, niin sanotulle massamarkkinoinnille, voisi kokeilla erilaisia vaihtoehtoja ja muotoja, jolla yritetään saada asiakkaat kiinnostuneiksi yrityksestä ja sen tuotteista. Myös olemassa olevat ja helposti päivitettävät nettisivut kannattanee käyttää markkinointivälineenä. Markkinointia voisi eriyttää eri asiakasryhmille erilaiseksi. Vuorovaikutusmarkkinointi on yksilöllisten

markkinointitilanteiden hoitamista. Kanta-asiakkaille voisi suunnata suoramarkkinointia sekä laatia kanta-asiakasohjelman. Satunnaisasiakkaan kohdalla kannattaa kohdistaa markkinointia kanta-asiakasohjelman kauppaamiseksi. Uutta asiakasta yritetään houkutella kokeilemaan yrityksen tuotetta esimerkiksi näytejakeluilla tai tarjousmarkkinoinnilla sekä pyritään luomaan mainoksilla hyvä mielikuva ja odotustaso yrityksestä. Voisi miettiä, mikä yksi tai kaksi tuotetta tai palvelua toimisivat keihäänkärkinä, jolla asiakkuus saadaan alkuun ja uusi asiakas kokeilemaan ensimmäisen kerran Urheilu-Sivakka Ky:n tuotetta tai palvelua. Entisille asiakkaille voisi kohdentaa henkilökohtaista markkinointia pettymystilanteen korjaamiseksi tai erikoistarjoustuotteen toimivuuden kokeilemiseksi.

Myynninedistämistä kannattanee suunnata niin myyntihenkilöstölle, jälleenmyyjille kuin kuluttajillekin. Myyntihenkilöstölle keinoina ovat esimerkiksi yllättävät huomionosoitukset, tuotteiden koekäyttömahdollisuudet sekä samaistaminen menetykseen. Jälleenmyyjille keinoina voisi olla esimerkiksi palkintoja, alennuksia tai tuote-esittelyjä. Kuluttajille suunnatun myynninedistämisen keinoina ovat esimerkiksi alennukset, näytejakelut, mainoslahjat, kylkiäiset, tuote-esittelyt sekä yleensä erilaiset tapahtumat. Uudet tuotteet kannattaa esitellä niin myyntihenkilöstölle kuin jälleenmyyjille ja kuluttajillekin.

Syksyllä 2006 olevat liikkeen 20 vuotis syntymäpäivät kannattaa ehdottomasti hyödyntää markkinointi- ja menekinedistämistapahtumana. Tapahtumaan voisi miettiä keinoja tavoittaa uusiakin, liikkeessä ennen käymättömiä asiakkaita. Alennuksia voisi olla joka tuoteryhmästä. Kilpailuja tai arvontoja voisi järjestää niin metsästys- ja kalastus- kuin lemmikkieläin puolellekin sekä niin vanhoille kuin nuorille, lemmikkipuolella jopa lapsille. Valokuvauskilpailu lemmikeistä tai kala- tai riistasaaliista saattaisi kiinnostaa asiakkaita. Jotain muistelutapahtumaa 20 vuoden ajalta voisi myös miettiä, ehkä kuvin ja kertomuksin. Tapahtumasta kannattanee ilmoittaa myös paikallisille tiedotusvälineille ja yritysmaailman edustajille.

Tuotevalikoimaan haluttiin kyselyn perusteella lisätuotteina erä- ja ulkoiluvaatteita, perhotarvikkeita, urheilupuolta, potkureita ja kännyköitä. Erä- ja ulkoiluvaatteet sopi-

sivat myös liikkeen pääasiallisten myyntiartikkelien täydennykseksi. Tuotteita voisi harkita vaikka kuvastojen perusteella tilausmyyntinä, koska tilojen rajallisuuden vuoksi varaston lisääminen olisi hankalaa. Myös perhotarvikkeita kaivattiin lisää. Perhopuoli on jo nyt hyvinkin normaalin perhontekijän tarpeet kattava. Siinäkin voisi ajatella lisänä kuvastoa tai vastaavaa, josta sitten tilattaisiin halutut tuotteet vaatimmille asiakkaille. Urheilupuolen lisääminen ei ehkä kannattaisi, koska se vaatisi myös lisätilaa ja investointeja varaston ylläpitoon. Paikkakunnalla on lisäksi kaksi vahvaa urheiluliikekilpailijaakin. Potkurit ja kännykät eivät taas täydentäisi liikkeen päätuotevalikoimia, jotka ovat pääsääntöisesti keskittyneet metsästys- ja kalastuspuoleen. Palvelujen saatavuutta kannattanee lisätä sähköisin keinoin internetin välityksellä. Kuvastojen ja tilausmahdollisuuden lisääminen internetiin toisi yrityksen palvelut myös kauempana olevien asiakkaiden ulottuville. Sähköinen nettikauppa palvelisi hyvin myös lisätarjontaa kaivanneita asiakkaita, he voisivat selata ja tilata haluamiaan tuotteita internetin kautta. Nettikaupan kautta tilattavia tuotteita ei välttämättä tarvitsisi pitää varastossa, vaan ne voisi tilata edelleen jälleenmyyjiltä vasta asiakkaan tehtyä tilauksensa. Tämä lisäisi toimitusaikaa, mutta vähentäisi varastoon sitoutunutta pääomaa ja varastotilaa. Jos myös tällä hetkellä liikkeen valikoimissa olevia tuotteita lisäisi sähköiseen ”kauppapaikkaan”, tämä toisi lisää tilaa myös liikkeen puolelle. Joissain ensivaikutelmaa koskevissa vastauksissa tuli esille liikkeen ahtaus, tuotteiden siirtäminen sähköiseen kaupankäyntiin parantaisi myös liiketilan ilmavuutta. Myös lisäpalvelujen tarjontaa voisi miettiä. Nyt jo yritys palvelee kanta-asiakkaita kotiinkuljetuksin ja muina lisäpalveluina. Nämä lisäpalvelut voisi hinnoitella kaikkien asiakkaiden saataviksi ja miettiä uusia vaihtoehtoja palveluasiakkaita.

Hintatasoa ei kannattavuuden kustannuksella voi oikein alentaakaan, vaikka hintatasoa taas asiakkaat pitivät yleisesti kohtuullisena. Asiakkaiden ollessa kuitenkin tyytyväisiä palveluun ja tuotevalikoimaan ja yleensä kanta-asiakkaita, niin voisi olettaa, että asiakaskunnan hintaherkkyys ei kovin helposti aiheuta liikkeen vaihtamista.

Palvelutasoon oltiin pääosin erittäin tyytyväisiä, mutta yhden vastaajan sanoin, asiakaspalveluahan voi aina parantaa. Pitkään liikkeessä olleen myyjän palvelutaso lieinee erinomainen, mutta ehkä voisi miettiä yhtenäisiä ohjeita ja ohjausta uusille työn-

tekijöille tai sijaisille. Silloin saataisiin liikkeen palvelutaso myös sijaisten osalta erinomaiselle tasolle. Jokaisen eri asiakaspalvelijan pitää pystyä tasokkaaseen suoritukseen, sillä eri käynneillä asiakas voikin olla eri asiakaspalveluhenkilöstön palveltavana. Yrittäjän kannattaa pysyä ajan tasalla muun yrityksen henkilöstön tietoon tulleista asiakkaiden kommentteista ja kokemuksista. Kannattaa jatkossakin seurata asiakkaiden mielipiteitä esimerkiksi suoran palautteen järjestelmän avulla, kokeeko asiakas itsensä tervetulleeksi. Asiakas ei saa kokea olevansa häiriötekijä tai haitaksi työpaikalla eli on tarkkaan harkittava milloin puhelinsoitto tai sähköpostiviesti ohittaa asiakkaan palvelemisen. Voisi ehkä miettiä myös eri asiakasryhmien palvelua. Keski-ikäinen mieshenkilö ymmärtää melko erilaista kieltä kuin nuori lemmikkipuolella asioiva naisasiakas. Kaikkien asiakasryhmien kohtelu pitää olla kohteliasta ja tilanteeseen sopivaa. Myös asiakkaiden kiittäminen heidän uskollisuudesta syventää asiakassuhdetta edelleen.

Myös asiakkaiden valitusten hoitamiseen kannattaa panostaa, sillä se parantaa asiakkaiden laatukokemusta ja vahvistaa asiakassuhdetta. Yrittäjän kannattaneet miettiä ja tunnistaa laadun ja asiakastyytyväisyyden väliset yhteydet ja erilaiset tekijät, myös palveluketjujen määrä ja vaiheet kannattaa selvittää, jotta voidaan välttää epätasaista laatua ratkaisevissa kriittisissä tekijöissä. Pitää kuitenkin muistaa, että on parempi yrittää minimoida tyytymättömyystekijöitä kuin panostaa pelkkiin tyytyväisyystekijöihin. Tyytymättömyystekijöitä ovat esimerkiksi sovittujen aikataulujen tai toimitusten noudattamatta jättäminen, epätasainen palvelu, ylimääräiset hintalisät, yllättävän suuret hintojen nousut, valitusten käsittelemättä jättäminen tai asiakkaan kuuntelematta jättäminen. Kannattaa pitää mielessä myös se, että tyytymätön asiakas kertoo epäonnistuneesta palvelusta useammalle henkilölle. Yrityksessä kannattaneekin miettiä asiakkaiden valitusten käsittelyä sekä ratkaisemista sekä delegoida valtaa pienten ongelmien ratkaisemiseen suoraan asiakaspalvelijalle.

Yrityksen kannattaneet ottaa käyttöön suora palautteen järjestelmä. Sen avulla voidaan kerätä asiakkailta mielipiteitä esimerkiksi lipukkeilla, internetissä tai sähköpostitse. Palautteen antaminen tulisi tehdä asiakkaalle mahdollisimman helpoksi. Myös asiakaspalveluhenkilöstöltä kannattaa kysellä asiakkaiden mielipiteiden ilmaisuja ja

myös yrittäjä voisi hankkia palautetta keskustelemalla asiakkaiden kanssa. Asiakkaita voidaan tavata myös epävirallisesti esimerkiksi asiakasilloissa. Asiakkailta kannattaa myös kysyä mielipidettä esimerkiksi uusista tuotteista tai kehitystyöstä.

Yrityksen kannattanee henkilökunnan pienuudesta huolimatta miettiä sisäisen markkinoinnin keinoja. Ensin voisi selvittää henkilökunnan työilmapiiri ja -viihtyvyys. Siitä selviäisi, mitä on kunnossa ja mitä voisi parantaa. Pitäisi pyrkiä luomaan suotuisa työilmapiiri ja kannustavat työtehtävät. Esimiestoiminnan pitäisi olla motivoivaa. Uusia työntekijöitä palkattaessa pitäisi kiinnittää erityistä huomiota asiakaspalvelutaitoihin ja palveluasenteeseen. Erityisen tärkeää Urheilu-Sivakka Ky:n kohdalla on vakituisen henkilöstön pitäminen työyhteisössä. Pitkään liikkeessä hyvin palvelleet työntekijät ovat hyvin arvokkaita yritykselle. Henkilökunnan motivointiin ja myönteiseen palautteeseen kannattanee kiinnittää laajempaa huomiota. Henkilökuntaa voisi motivoida, innostaa ja kannustaa joillain konkreettisilla toimilla. Pelkkä myönteinen palautekin työntekijälle luo myönteistä ilmapiiriä. Työntekijöitä voisi ehkä palkita erityisen hyvästä asiakaspalvelusta pienellä lahjalla tai vastaavalla. Myyjille kannattaisi tarjota myös uusien tuotteiden koekäyttömahdollisuutta, jolloin uudet tuotteet tulevat heille tutuiksi ja heidän on helpompi kertoa niistä asiakkaille. Työntekijöiden pitäisi tuntea, että häneen luotetaan ja hänen työnsä annetaan arvoa ja hänen annetaan käyttää omaa järkeään tiukkojen sääntöjen sijaan asiakaspalvelussa. Sisäistä tiedotusta voisi ehkä miettiä myös, missä määrin henkilöstö on tietoinen uusista suunnitelmista ja työyhteisön toimista. Uusien työntekijöiden kohdalla kannattaa panostaa hyvään perehdyttämiseen, jolloin uudelle työntekijälle tulevat selväksi niin yrityksen taustat kuin sen noudattamat arvot ja asiakaspalvelun kirjoittamattomat säännötkin.

Kyselylomakkeessa oli myös arvontaa varten asiakaan täydennettävä henkilötietolomake. Lomakkeella kysyttiin lupaa käyttää nimi- ja osoitetietoja suoramarkkinointiin. Nämä osoitetiedot kannattaa kerätä kortistoon, jota voi hyödyntää suoramarkkinoinnissa asiakkaille. Pelkkä kiitoskorttikin kyselyyn osallistumisesta olisi hyvä toteuttaa. Voisi ajatella myös, että korttiin tai kirjeeseen asiakkaalle liittäisi mukaan alennuskupongin tai vastaavan.

Yrittäjällä on itsellään useita hyviä ideoita asiakaspalveluun, joita hän on käyttänyt menestyksekkäästi jo vuosia. Yrittäjällä on jo entuudestaan hyvin järjestettyjä tapahtumia ja hyviä erikoispalveluja sekä asiakaspalvelun muotoja. Yrittäjä on hyvin pysynyt kehityksen ja kilpailun tasalla paikkakunnalla ja pystynyt kasvattamaan liikevaihtoaan erikoispalvelujensa ja erikoistumisensa ansiosta. Yrittäjällä on hyvä pohjakoulutus ja vahva ammattitaito ja näkemys yrittäjyydestä. Nyt ilmitulevat kehitys-ideat ovat tarkoitettu tukemaan yrittäjän omia ajatuksia ja tuomaan jotain uuttakin yrityksen toimintaan. Opinnäytetyö on tarkoitettu myös ajantasaistamaan sekä tuomaan teoriapohjaa yrittäjän tiedoille asiakkaiden käyttäytymisestä ja asiakastyytyväisyydestä. Yrittäjälle voisi myös olla hyödyllistä tutustua tämän opinnäytetyön lähdekirjallisuuteen, jotka käsittelevät asiakastyytyväisyyttä ja sen johtamista. Esimerkiksi Hämmäläisen Luonnollinen markkinointi ja Luonnollinen Palvelu, Joutsenkunnas & Heikurainen Esimiehenä palveluyrityksessä, Lahtinen & Isoviita teokset, Ropen teokset sekä Ylikosken Unohtuiko asiakas? antaisivat yrittäjälle yksityiskohtaisempaa lisätietoa asiakkaista ja heidän tyytyväisyydestään.

Pohdinnassa on esitetty useita uusia ideoita yrityksen asiakaspalvelun kehittämiseksi. Uusien ideoiden toteuttaminen vaatii kuitenkin yrittäjältä paljon omaa aikaa ja vaivaa. Yrittäjä voisi ehkä miettiä lopputyötään tai harjoittelua suorittavien opiskelijoiden hyväksikäyttöä tai palkata määräaikaisten toimistohenkilön hoitamaan kertaluonteiset kehitystehtävät, toimenpiteet tai tutkimukset. Esimerkiksi sähköisen kauppapaikan lisäys internetiin, kanta-asiakaskortiston ja -ohjelmiston käyttöönoton voisi ajatella onnistuvan osin myös oppilastyönä tai palkatulla työvoimalla. Tästä asiakastyytyväisyyden teoriaosasta puuttuvat pidemmälle menevät teoriat toiminnan konseptoinnista eli vakioinnista, myös teoria hinnan ja tuotteiden vaikutuksesta laatuun puuttuvat. Vakioidun toimintatavan mallin asiakastyytyväisyyden johtamisessa ja kehittämisessä voisi myös teettää myöhemmin. Yrityksessä olevaa lemmikkipuolta ei otettu kyselylomakkeeseen mukaan. Lemmikkipuolen kehittämistä voisi miettiä joko yrittäjä itse tai antaa lemmikkipuolen kehittämisen ideoinnin ulkopuoliselle henkilölle tehtäväksi. Tässä voisi hyvänä apuna olla lemmikkipuolella useampaan ottee-

seen ollut myyntihenkilö. Hänellä voisi olla uusia ideoita tai kehityskohteita lemmikkipuolella toteutettavaksi. Hän toisi lemmikkipuolen kehittämiseen mukaan myös nuoren naisasiakkaan näkökulman.

Yrittäjän itsensäkin kannattaa panostaa oman esimiestoimintaansa ja omaan motiivointiin ja muutoinkin työssä jaksamiseensa. Omaa ajankäyttöä voisi suunnata tärkeimpiin toiminta-alueisiin ja asioihin ja delegoida vähemmän tärkeitä muille työntekijöille suoritettavaksi. Muutenkin yrittäjä voisi miettiä esimerkiksi toimistotöidensä jakamista muulle henkilöstölle ja keskittyä tärkeimpiin osaamisalueisiinsa sekä jättää aikaa myös henkilökohtaiselle virkistytymiselle.

LÄHTEET

- Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas, kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen, WS Bookwell Oy, Porvoo.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2001. Tilastolliset menetelmät, Tummavuoren Kirjapaino Oy, Vantaa.
- Hämäläinen, J. 1994. Luonnollinen markkinointi, Huipputuloksia ja rehtiä tekemisen iloa. Luma Oy, Kuopio.
- Hämäläinen, J. 1999. Luonnollinen palvelu, kohtele asiakasta kuin itseäsi. Luma Oy, Kuopio.
- Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 2003. Esimiehenä palveluyrityksessä, WS Bookwell Oy, Porvoo.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1994. Customer Relationship marketing, Avaintulos Oy. KP Paino, Kokkola.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Markkinointitutkimus. Avaintulos Oy. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet, Avaintulos Oy. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Lahtinen, J., Isoviita, A. & Hytönen, K. 1994. Asiakassuhdemarkkinoinnin perusteet, KP Paino, Kokkola.
- Lahtinen, J., Isoviita, A. & Marttila, M. 2001. Impression Management. Avaintulos Oy, <http://www.avaintulos.fi/impression.pdf>, luettu 10.02.2006.

- Lehtinen, J. R. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen, Edita Prima Oy, Helsinki.
- Lotti, L. 1995. Markkinointitutkimuksen käsikirja, 2.painos, WSOY:n graafiset laitokset, Porvoo.
- Lukkarinen, K. 2005. <http://www.urheilusivakka.com> (Luettu 14.10.2005).
- Marttila, M. Asiakkaan ensivaikutelma. Esimerkkinä urheiluvälineliike. Pro gradu – tutkielma. Tampereen yliopisto, yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitos. Tampere 1998.
- Rope, T. 2003. Johdon markkinointiratkaisut – Strateginen markkinointi. WS Bookwell Oy, Porvoo.
- Rope, T. 1992. Markkinointitutkimuksen opas. Mainostajan tietosarja. Mainostajien liitto. Painotalo Miktor, Helsinki.
- Rope, T. & Pöllänen, J. 1995, Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Weilin+Göös, Porvoo.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J. R. 1998, Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. WSOY, Porvoo.
- Visanti, M-L. 1995, Avain parempaan palveluun. Hakapaino Oy, Helsinki.
- Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas?, Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

LIITTEET

URHEILU-SIVAKKA KY, MIELIPIDEKYSELY	LIITE 1
TULOKSET SPSS-OHJELMALLA	LIITE 2
URHEILU-SIVAKKA KY AVOINTEN KYSYMYKSIEN VASTAUKSET	LIITE 3
AIKAISEMPIEN KYSELYIDEN TULOKSET	LIITE 4

URHEILU-SIVAKKA KY**MIELIPIDEKYSELY**

Haluamme kehittää palveluamme ja tämän vuoksi mielipiteesi on meille tärkeä.
Kaikkien osallistuneiden ja yhteystietonsa jättäneiden kesken arvotaan palkinto.

Merkitse mielestäsi sopivin vaihtoehto tai vastaa kysymykseen omin sanoin, tarvittaessa jatka kääntöpuolelle.

1. Mikä kiinnitti ensimmäisenä huomionne, kun saavuitte liikkeeseen?

2. Onko aukioloaika arkisin 9.00 – 17.30 ja lauantaisin 9.30 – 14.00 sopiva?

Kyllä Ei Mikä olisi mielestäsi sopiva aukioloaika? _____

3. Kuinka usein asioit tässä liikkeessä?

- Kerran viikossa tai useammin
 Noin kerran kuukaudessa tai harvemmin
 Kävin ensimmäistä kertaa

4. Oletko nähnyt Urheilu-Sivakan mainontaa?

Kyllä En

Jatka kysymykseen 6.

5. Miten kiinnostavana pidit yrityksen mainontaa?

- Erittäin kiinnostava
 Melko kiinnostava
 Kohtalainen
 Ei kovin kiinnostava
 Ei yhtään kiinnostava

6. Liikkeen tuotevalikoima on mielestäsi?

Erittäin hyvä Melko hyvä Kohtalainen Melko huono Erittäin huono

Mitä tuotetta kaipaisit valikoimiin? _____

7. Liikkeen hintataso on mielestäsi?

Erittäin kallis Melko kallis Kohtuullinen Melko edullinen Erittäin edullinen

8. Liikkeen palvelutaso on mielestäsi?

Erittäin hyvä Melko hyvä Kohtalainen Melko huono Erittäin huono

9. Mitkä asiat ovat mielestäsi hyvin yrityksessä ja missä olisi kehitettävää? _____

Vastauksistanne kiittäen Urheilu-Sivakka Ky.

LIITE 1 2(2)

ARVONTALIPUKE

Nimi _____

Osoite _____

Puhelinnumero _____

Henkilötietoja ei yhdistetä vastauksiin, niitä käytetään vain arvonnassa.
Henkilötietoja ei luovuteta ulkopuolisille, mutta käytetään liikkeen omassa suoramainonnassa, jos sitä ei erikseen kielletä.

En halua henkilötietojani käytettävän Urheilusivakka Ky:n suoramainonnassa.

Urheilu-Sivakka Ky:n kysely

TULOKSET SPSS-OHJELMALLA

LIITE 2 1(2)

Statistics		Käynti- kerrat	Nähtyt mainontaa	Mainonnan kiinnostavuus	Tuote- valikoima	Hintataso	Asiakas- palvelutaso	Aukiolo- aika
N	Valid	42	43	42	43	43	43	43
	Missing	1	0	1	0	0	0	0

Käyntikerrat

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kerran viikossa tai useammin	17	39,5	40,5	40,5
	Noin kerran kuukaudessa	20	46,5	47,6	88,1
	1 – 2 kertaa vuodessa	4	9,3	9,5	97,6
	Kävin ensimmäistä kertaa	1	2,3	2,4	100,0
	Total	42	97,7	100,0	
Missing	System	1	2,3		
Total		43	100,0		

Onko nähnyt mainontaa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Olen nähnyt mainontaa	43	100	100	100

Mainonnan kiinnostavuus

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Erittäin kiinnosta- va	10	23,3	23,8	23,8
	Melko kiinnostava	23	53,5	54,8	78,6
	Kohtalainen	9	20,9	21,4	100,0
	Total	42	97,7	100,0	
Missing	System	1	2,3		
Total		43	100,0		

Tuotevalikoima

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	------------------	-----------------------

LIITE 2 2(2)

Valid	Erittäin hyvä	17	39,5	39,5	39,5
	Melko hyvä	25	58,1	58,1	97,7
	Kohtalainen	1	2,3	2,3	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

Hintataso

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Melko kallis	6	14,0	14,0	14,0
	Kohtuullinen	35	81,4	81,4	95,3
	Melko edullinen	2	4,7	4,7	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

Asiakaspalvelutaso

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Erittäin hyvä	24	55,8	55,8	55,8
	Melko hyvä	16	37,2	37,2	93,0
	Kohtalainen	3	7,0	7,0	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

Aukioloaika

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Aukioloaika on hyvä	42	97,7	97,7	97,7
	Aukioloaika ei ole hyvä	1	2,3	2,3	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

URHEILU-SIVAKKA KY AVOINTEN KYSYMYKSIEN VASTAUKSET LIITE 3 1(3)

Vastaukset kysymykseen 1. Mikä kiinnitti ensimmäisenä huomionne, kun saavuitte liikkeen?

Tavaravalikoimaan tai liikkeen ympäristöön kiinnittyviä positiivisia huomioita:

- Että tässäpä on hyvä perhopuoli ja kalapuoli yleensä.
- Siisteys 3 kpl vastauksia
- Siisti asettelu
- Liikkeen valoisuus

Ihmisiin tai omaan kiinnostukseen liittyvinä positiivisina asioina tuli seuraavia kommentteja:

- Mukava tulla kauppaan
- Palveluolttiit myyjät.
- Hyvä palvelu
- Asiakasystävällisyys
- Hyvä palvelu
- Myyjän kohteliaisuus
- Hyvä vastaanotto

Kantaa ilmaisemattomina huomioina tuli esille seuraavia asioita tavaravalikoimasta ja liikkeen ympäristöstä:

- Tavaroiden paljous 3 kpl
- Tavaravalikoiman laajuus
- Tavaramäärä
- Yleisilme
- Esille laitto
- Tavaroiden esillä olo
- Myyntitiski
- Metsästys- ja kalastustarvikkeet, Eläinpuoli
- Vaatteet
- Yleisesti kalastustarvikkeet
- Kalastusvälineet

LIITE 3 2(3)

- Erävaatetus

Kantaa ilmaisemattomina huomioina tuli esille seuraavia asioita ihmisiin tai omaan kiinnostukseen kohteina:

- Oli asiakkaita
- Palvelu

Neutraalit omistajaan ja toisiin asiakkaisiin kiinnittyneet huomiot kertoivat että kyseessä on pieni liike, jonka asiakaskunta on tuttua omistajan ja toisten asiakkaiden kanssa.

- Siulio tiskillä (paikallinen perhontekijä Aimo Siulio)
- Karin jalka (omistajalla jalka kipeä, ontui)

Vastaukset kysymykseen 9: ”Mitkä asiat ovat mielestäsi hyvin yrityksessä ja missä olisi kehitettävää?”

Tavaravalikoimaan tai liikkeen ympäristöön kiinnittyviä positiivisia huomioita:

- Monipuolinen valikoima
- Edulliset hinnat
- Tavaravalikoima hyvä

Ihmisiin tai omaan kiinnostukseen liittyvinä positiivisina asioina:

- Asiakaspalvelu hyvä. Tavaraa tilataan jos ei ole saatavilla.
- Ystävällinen palvelu
- Ystävällinen palvelu. Olen aina tervetullut 😊
- Hyvä asiakaspalvelu
- Asiakaspalvelu hyvä

LIITE 3 3(3)

Seuraavia positiivia vastauksia ei voinut erityisesti kohdentaa mihinkään liikkeen toimintaan:

- Tunnettavuus
- Kaikki (tai ainakin melkein)
- Ei missään kehitettävää
- Eipä juuri kehitettävää
- Ei huomautettavaa
- Ei valittamista

Tavaravalikoimaan tai liikkeen ympäristöön liittyvinä kehityskohteina tuli esille seuraavia:

- Myymälätiloja pitäisi laajentaa
- Liiketilaa lisää
- Liiketilojen järjestely ehkä.
- Tilaa enemmän
- Ulkoiluihmisten tarpeisiin tuotteita lisää
- Asiakaspalvelua voi aina parantaa
- Mainostamista lisättävä

Kahdesta vastauksesta ei käynyt selvästi ilmi, tarkoitettiinko vastauksella hyvin olevaa asiaa vai kehityskohdetta:

- Asiakaspalvelu
- Palvelu

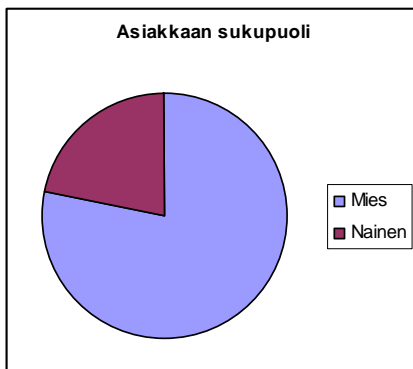
AIKAISEMPIEN KYSELYIDEN TULOKSET.

LIITE 4 1(3)

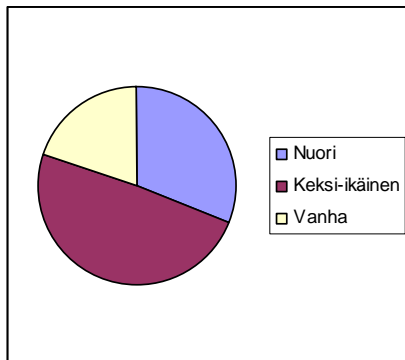
Tarkkoja vastaajamääriä ei ollut saatavissa, ainoastaan kyselyiden vastaajakaaviot ja pyöristetyt prosenttimäärät.

Talvella 1994 tehty kysely.

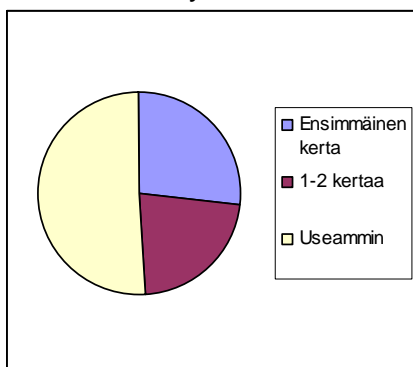
Asiakkaan sukupuoli: Miehiä 78 % ja naisia 22 %.



Asiakkaan ikä: Nuoria 31 %, keski-ikäisiä 49 % ja vanhoja 20 %. Aikaisemmasta materiaalista ei käynyt selville ikäjakautumaa eri luokkien välille.

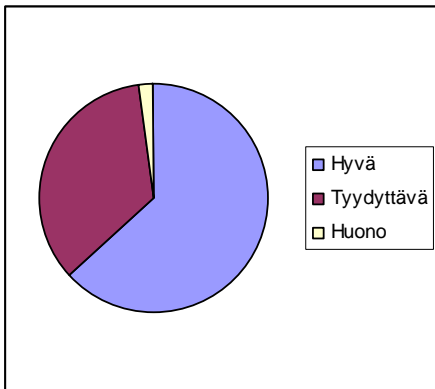


Käyntikerrat: Ensimmäistä kertaa liikkeessä asioi 27 %, 1 – 2 kertaa asioineita oli 22 % ja useammin käyneitä 51 %.

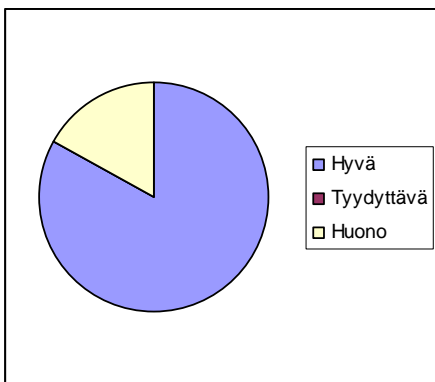


LIITE 4 2(3)

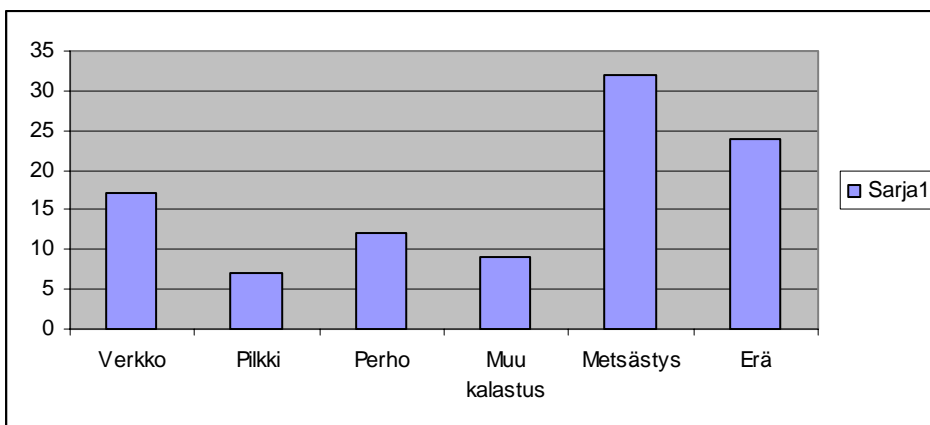
Liikkeen sijaintia piti hyvänä 63 %, tyydyttävänä 35 % ja huonona 2 %.



Palvelutasoa piti hyvänä 83 %, tyydyttävänä 0 % ja huonona 17 %.



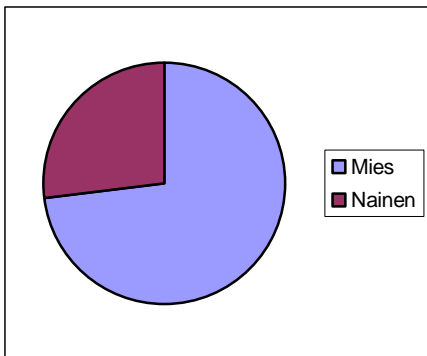
Tuotteiden tarjontaa metsästyksen osalta haluaisi lisätä yli 30 % vastaajista, eräretkeily tuotteiden tarjontaa halusi parantaa yli 20 % asiakkaista sekä verkkokalastustuotteita vajaan 20 %.



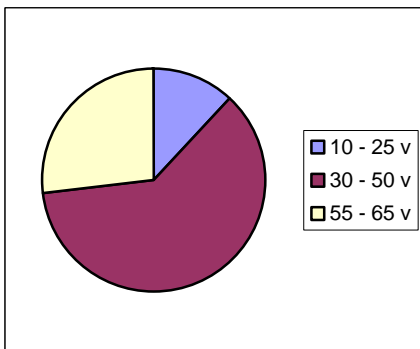
LIITE 4 3(3)

Keväällä 1995 tehty kysely pilkkitapahtuman yhteydessä..

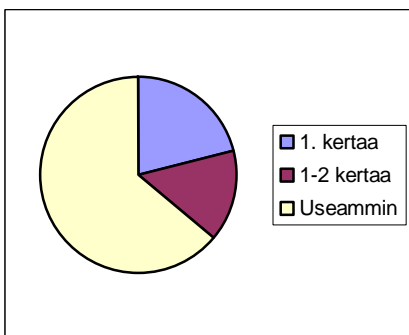
Asiakkaan sukupuoli: miehiä 73 %, naisia 27 %.



Ikä: 10-25 vuotiaita 12 %, 30-50 vuotiaita 61 % sekä 55-65 vuotiaita 27 % vastaajista.



Käyntikerrat: Ensimmäistä kertaa liikkeessä asioi 21 %, 1-2 kertaa asioineita oli 15 % ja useammin asioineita oli 64 %.



Aukioloaikaa piti hyvänä 81 % ja huonona 19 %

