
**ASIAKASPALVELUKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN
YRITYKSEN JA ASIAKKAAN NÄKÖKULMASTA**



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketalous

Visamäki, kevät 2016

Aleksi Viskari



VISAMÄKI
Liiketalous
Markkinointi

Tekijä	Aleksi Viskari	Vuosi 2016
Työn nimi	Asiakaspalvelukokemus ja sen kehittäminen	

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön aiheena on asiakaspalvelukokemus ja sen kehittäminen. Työssä käsitellään asiakaspalvelun teoriaa, hyvän palvelun periaatteita ja kuinka yritykset voivat kehittää omaa konseptiaan vastamaan asiakkaiden toiveita. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Clas Ohlson Oylle, Ideapark Lempäälän toimipisteelle. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää asiakaspalvelun merkitystä yrityksen ja asiakkaan näkökulmasta, sekä miten sitä voidaan kehittää. Käytännön tutkimuksessa on tarkoitus selvittää toimeksiantajalle, kuinka Go Live -teemapäivä vaikuttaa asiakaspalveluun sekä myyntitulokuihin.

Opinnäytetyön teoreettinen osa käsittelee asiakaspalvelua ja siihen liittyviä alaasioita kuten asiakaspalvelukonseptimalleja, palvelun teoriaa, sekä pohdii mikä on hyvä asiakaspalvelu. Teoriassa käsitellään sekä yrityksen että asiakkaan näkökulmia, jotta saadaan mahdollisimman kattava kuva kokonaisuudesta. Teorian seuraava osa sisältää asiakaspalvelukonseptin kehittämistä. Työn tässä vaiheessa kirjoittaja pohtii miksi asiakaspalvelukonseptia kehitetään, miten sitä kehitetään ja minkälainen hyöty siitä voi olla mahdollisesti yritykselle.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa on käytetty eri kirjallisuuslähteitä sekä verkkolähteitä. Työn toiminnallinen osa suoritettiin vertailevana tutkimuksena, jossa haluttiin vertailla Go Live-päivän myyntituloksia normaaleihin myyntipäiviin ja toiseen Go Live-päivään. Tuloksista selvisi että asiakaspalvelulla on mahdollista vaikuttaa myymälän tuloksiin mutta yksittäisen vähittäiskaupan myymälän tuloksia on vaikea ennustaa ja muuttuvia tekijöitä on aina paljon. Käytännön osuudessa tutkija halusi myös saada asiantuntijan mielipiteen tutkimuksesta ja siihen liittyvistä asioista. Opinnäytetyön viimeisessä osassa tehdään johtopäätökset ja vastataan tutkimuskysymyksiin.

Avainsanat Asiakaspalvelu, asiakaslähtöisyys, palvelukonsepti

Sivut 42 s.

Visamäki
Marketing

Author

Aleksi Viskari

Year 2016

Subject of Bachelor's thesis

company's and customer's perspective

Development of customer experience from

ABSTRACT

The subject of this thesis is customer service experience and the development of service itself. In this work the author deals with the experience of customer service from the customer's perspective, principles of good service and how companies can develop their customer service concepts to match their customer's wishes. This thesis was commissioned by Clas Ohlson Oy at Ideapark Lempäälä. The main aim for this thesis is to find out about the meaning of customer service from both the customer's and companies perspective and how it can be developed. The goal of the practical part of the thesis is to find out for the client company how the Go Live-theme day effects on the customer service and sales figures.

The theoretical part of this thesis deals about customer service and sections based on it such as customer service concept models, theory of service and ponders what good customer service means. In theoretical part both the customer's and company's view is taken into account to have the inclusive general view of the topic. The following part of theory consists about the development of customer service concept. In this stage of the study the author considers why customer service concepts are developed, how it is done and what is the potential benefit of development for the business. Literary and internet sources are used in theoretical part of this thesis. The functional part of the thesis was done as a comparative study where the sales numbers of Go Live-theme day were compared to normal business days and another Go Live-day. Based on the results we can say that it is possible to have an effect on sales numbers with customer service, though it is very hard to presume the results of a single retail store and there is always a lots of changing variables. In the practical part of the thesis the author also wanted an expert's opinion and analysis about the study and all the things related issues. In the final part of thesis conclusions are made and all the research questions are answered.

Keywords customer service, customer oriented approach, service concept

Pages 42 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	4
1.1	Tutkimuksen taustat	4
1.2	Tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	4
2	ASIAKASPALVELU NYKYAIKANA	6
2.1	Asiakaspalvelun käsite	7
2.2	Asiakaspalvelun tarkoitus	7
2.3	Hyvän palvelun periaatteet.....	9
2.4	Asiakaspalvelu kaupan alalla	11
2.5	Hyvä myyjä	12
2.6	Monikulttuurinen asiakaspalvelu	15
3	ASIAKASPALVELUN KEHITTÄMINEN	19
3.1	Asiakaskokemus.....	20
3.1.1	Asiakaskokemuksen erilaistaminen ja johtaminen.....	22
3.2	Palvelun kehittäminen	27
3.3	Asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja seuranta.....	29
4	MENETELMÄKUVAUS JA TOTEUTUS	31
4.1	Toimeksiantajan esittely.....	31
4.2	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen arviointi.....	33
4.3	Tutkimuksen toteutus ja tulokset.....	34
4.4	Asiantuntijahaastattelu	37
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	39
	LÄHTEET	41

Liite 1 Liitteen nimi

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia asiakaspalvelua ja asiakkaan kokemuksia siitä. Työssä tutkitaan myös asiakaspalvelukonseptimalleja ja vertaillaan niitä. Teorian toisessa osuudessa keskitytään asiakaspalvelun kehittämiseen. Yritysten on yhä enemmän pystyttävä uudistautumaan ajan mukana, ja asiakaspalvelukonseptit ovat avainasemassa tässä. Erottautuminen yrityksen palvelukokonaisuudella muista yrityksistä korostuu nykyäänä, sillä useimmiten myytävät tuotteet ovat jo varsin samankaltaisia ominaisuuksiltaan jopa eri yrityksissä. (Leppänen 2007, 132.) Opinnäytetyön alussa kerrotaan lisää tutkimuksen taustoista, tutkimuskysymyksistä sekä tavoitteista.

1.1 Tutkimuksen taustat

Ajatus tehdä opinnäytetyö asiakaspalvelusta ja siihen liittyvistä asioista tuli omalta osaltaan koulutuksen sekä töiden kautta. Markkinoinnista, asiakaspalvelusta sekä liiketaloudesta yleisesti kiinnostuneena päätin hakea Hämeen ammattikorkeakouluun vuonna 2012 heti lukion jälkeen. Opinnäytetyöprosessi alkoi hahmottua yhä enemmän päässäni mitä pidemmälle koulu meni, ja lopulta päätin että opinnäytetyöni tulee liittymään tavalla tai toisella asiakaspalveluun.

Aloitin työt Clas Ohlson Oy:lla toukokuussa 2014 ja olen myös suorittanut kouluni harjoittelut kyseisessä yrityksessä. Olen työskennellyt koko työurani ajan Ideapark Lempäälän toimipisteessä. Käytännönläheinen asiakaspalvelutyö on tullut minulle tutuksi ja olenkin usein pohtinut, kuinka asiakaspalvelukonsepti vaikuttaa myymäläkohtaisesti tuloksiin sekä asiakkaisiin. Asiakkaan kokemus vaikuttaa lopulta siihen, oliko palvelukokemus yrityksessä hyvä vai huono. Asiakaspalvelukonseptin kehittäminen on minua itseäni kiinnostava aihe siitä syystä, että sillä voidaan konkreettisesti vaikuttaa asiakkaan kokemukseen ja lopulta myös varmasti kaupan tulokseen.

1.2 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten asiakaspalvelua voidaan kehittää ja kuinka asiakas kokee asiakaspalvelun merkityksen, sekä miten siihen kokemukseen voidaan vaikuttaa. Toimeksiantaja halusi selvittää, millä tavalla vaikutus pelkästään asiakkaisiin keskittymisellä olisi perinteisen

työpäivän myyntiin verrattuna. Tavoitteena on myös tuottaa vertailtavaa tietoa toimeksiantajalle, lisää tietoa kotimaiselle vähittäiskaupan alalle sekä parantaa tutkijan omaa osaamista aiheesta.

Tutkimuskysymykset, joilla vastataan tutkimusongelmiin tässä opinnäytetyössä, ovat seuraavat:

1. Miten asiakaspalvelua voidaan yrityksissä kehittää?
2. Kuinka asiakas kokee asiakaspalvelukokemuksen ja kuinka sitä kokemusta voidaan muuttaa?
3. Millainen vaikutus asiakaspalvelulla on ostoprosenttiin, keskimääräiseen ostosummaan ja kokonaismyyntiin toimeksiantajayrityksen myymälässä?

Opinnäytetyön teoriaperustassa käsitellään yleisesti asiakaspalvelua ja siihen liittyviä tekijöitä vähittäiskaupan alalla. Tutkija pohtii asiakaspalvelukonseptia ja sitä, minkälainen merkitys asiakaskokemuksella voi olla konseptin muodostumisessa sekä kehittämisessä. Kirjoittaja vertailee myös suomalaista palvelukonseptia ulkomaalaisiin palvelukonsepteihin ja kuinka ne eroavat toisistaan. Tässä osassa käsitellään myös asiakaspalvelukonseptin kehittämistä, jotta yritykset pystyisivät vastaamaan paremmin asiakkaidensa toiveisiin. Teoriaperustan jälkeen opinnäytetyössä tutkija käsittelee tutkimusvaihetta.

1.3 Käytännön tutkimuksen toteutus

Työn tutkimusvaihe tehdään toimeksiantona Clas Ohlson Oy:lle, Ideapark Lempäälän toimipisteelle. Tutkimus suoritetaan vertailevana tutkimuksena ja siinä vertaillaan normaalin lauontain myyntipäivän kokonaismyyntiä, myyntiprosenttia sekä kävijämääriä konsernin omaan Go Live -teemapäivään, jossa päätarkoituksena on asiakkaiden palveleminen kaiken muun myymälätoiminnan sijaan. (Clas Ohlson Go To Guy –opas, 2015). Numeeraalisen vertailun lisäksi tutkija haastattelee yrityksen työntekijää asiakaspalvelukonseptiin sekä Go Live-päivään liittyen. Tutkimuksen toteutukseen kuuluu asiakaspalvelutyön lisäksi tuote-esittelyitä sesongin mukaisista tuotteista sekä kanta-asiakasrekrytointia. Toimeksiantaja oli asettanut tutkimukselle tavoitteeksi ylittää normaalin lauontain myyntiprosentin ja tutkija oli asettanut omaksi tavoitteekseen saada palveltua kaikki kohtaamansa asiakkaat hyvin sekä myytyä etenkin sesonkituotteita sekä tarjoustuotteita normaalia lauontaita enemmän.

Kirjoittaja esittelee tässä osuudessa toimeksiantajan, käsittelee heidän asiakaspalvelukonseptimalliaan sekä palveluperiaatteita yleisesti. Tietolähteinä tutkija käyttää Clas Ohlson Oy:n Ideapark Lempäälän toimipisteen myyntilukuja, myyntiprosenttia sekä kävijämääriä, teemahaastattelua myyjä Mika Vääriltä, kirjallisuuslähteitä sekä Clas Ohlson Oy:n omaa materiaalia koskien sekä palvelu- että yrityskonseptia.

2 ASIAKASPALVELU NYKYAIKANA

Asiakaspalvelu voi parhaassa tapauksessa nostaa yrityksen arvoa huomattavasti kun taas huonoimmassa tapauksessa viedä sen koko maineen asiakkaiden silmissä. Monissa yrityksissä ei vielä tänä päivänäkään ymmärretä sitä, että vaikka he väittävät olevansa asiakaskeskeisiä niin oikeanlainen toiminta näiden sanojen takana puuttuu. (Löytänä & Korteso 2011, 1). Asiakaspalvelun merkitys yritysten kilpailukeinona on aina ollut suuri, ja sen peruseriaatteet ovatkin pysyneet melko samanlaisena. Yrityksistä puhuttaessa palvelun tarkoituksena on palvella lähtökohtaisesti ainakin kahdenlaisia asiakkaita: ulkoisia sekä sisäisiä asiakkaita. Ulkoiset asiakkaat voidaan luokitella asiakkaiksi, jotka maksavat vastineeksi palvelusta. Sisäiset asiakkaat ovat yrityksen omia sisäisiä ryhmiä, jotka antavat oman osuutensa palvelujen luomiseen. Esimerkkinä voidaan pitää normaalin vähittäiskaupan myyjiä, jotka luovat palvelut ”ulkoiselle” asiakkaalle mahdolliseksi. (Lah-
tinen & Isoviita 2001, 45.)

Asiakaspalvelua pidetään perinteisesti onnistuneena, jos se on ”hyvää”. Hyvä palvelu on käsitteenä jo vaikea, sillä asiakkaita on niin monenlaisia. Lopulta palvelun onnistuminen on kiinni siitä kenelle sitä suunnataan, eli aina asiakkaasta. Asiakas voi kokea hyvän palvelun täysin erilaisena kuin yritys joka palvelua tarjoaa. Monessa tapauksessa yritys voi mitata onnistunutta palvelua siihen laitetuilla voimavarojen määrällä, kuten esimerkiksi rahalla. Tässä tapauksessa on se riski, että asiakkaan näkökulma jää pieneksi tai jopa täysin unohdetaan. Useimmiten asiakas arvostaa asiakaspalvelussa siihen liittyvää kokemusta mikä jää hänelle palvelutapahtumasta mieleen. Tästä tapahtumasta asiakkaalla on jo usein etukäteen jonkinlainen odotusarvo sekä käytännön kokemusta. Jos nämä arvot onnistutaan yrityksen puolelta täyttämään ja mielellään tietysti ylittämään, niin asiakas todennäköisesti pitää palvelutapahtumaa onnistuneena. Hyvin usein palvelu onkin tällä tavalla aineetonta, joten sitä voi olla vaikeaa määritellä. (Rissanen 2006, 17.)

Tässä opinnäytetyössä kirjoittaja käsittelee laajemmin myös kaupan alan asiakaspalvelua. Vaikka asiakaspalvelun periaatteet voivat olla samoja alasta riippumatta niin on myös hyvä ottaa huomioon palvelun yksilöllisyys eri alojen ja asiakkaiden välillä. Kaupan alan asiakaspalvelutyö on lähtö-

kohtaisesti melko yksinkertaista, sillä kyseessä on vain erilaisesta vuorovaikutuksesta monien eri ihmisten kanssa. Mielenkiintoiseksi tämän kyseisen aiheen tekee kuitenkin seuraava kysymys: miksi myyminen ja asiakaspalvelu on kuitenkin monelle myyjälle hankalaa? Käytännön työn asiakaspalvelua on kuitenkin mahdollista oppia ja siinä voi kehittyä paremmaksi. (Helsingin Kauppiaitten Yhdistys ry 2013, 50–51.)

2.1 Asiakaspalvelun käsite

Palvelu voi olla tekoja, tapahtumia, vuorovaikutusta tai toimintaa, jossa asiakkaalle yritetään antaa lisäarvoa varsinaisen ongelman ratkaisun helppoutena, ajan säästönä, elämyksenä tai nautintona. Asiakaspalvelun päätavoitteena on täyttää asiakkaan toiveet ja tehdä hänet onnelliseksi. Päätavoitteen saavuttaminen nykyaikaisessa taloustilanteessa aiheuttaa yrityksille omat haasteensa, sillä asiakaspalvelu pitäisi hoitaa mahdollisimman hyvin mutta samaan aikaan myös edullisesti jotta kustannukset eivät nousisi turhan korkeaksi. (Rissanen 2006, 18; <http://www.asml.fi/blogi/mista-syntyy-menestyva-asiakaspalvelu/>, blogikirjoitus Hyttinen 2014.)

Asiakaspalvelu ja palvelut yleensä ovat aineettomia. Tämä tarkoittaa sitä, että palvelu ei ole mitään konkreettista, selkeästi mitattavissa olevaa aihetta. Lopuksi yrityksen myymä tuote tai palvelu tarjoaa asiakkaalle hyödyn, jota hän on hakemassa. Asiakkaan kokemus hyöty tulee kuitenkin myös palvelusta, jotta hän osaisi löytää oikeanlaisen ratkaisun tuotteen avulla ongelmaansa. Palvelut ovat aina toimintaa, tekoja, prosesseja tai näiden yhdistelmiä, sekä jokainen palvelutapahtuma on lopulta omanlaisensa prosessi joka vaihtelee alasta sekä asiakkaasta riippuen. Palvelutapahtumien vaihtelevuus ei ole useimmiten asiakkaille ongelma, koska nykyään halutaan vahvasti yksilöityä asiakaspalvelua. (Ylikoski 2000, 21–26.)

Asiakkaiden tarpeiden huomioiminen voi parantaa palvelukokemusta sekä lisätä tyytyväisyyttä yritykseen. Palvelun määrittämistä hankaloittaa myös yksi ominaisuus, palvelu ei ole pysyvää. Esimerkiksi vähittäiskaupassa tuotteet tehdään kyllä yleensä etukäteen, mutta itse palvelutilanne on joka tilanteessa eri vaikka myytäisiinkin samaa tuotetta. Jos tuote sattuu olemaan rikki niin sen voi toki palauttaa myymälään, mutta jos palvelu on lähtökohteisesti jo epäonnistunut, sitä ei pysty palauttamaan. Huonoa palvelua tai menetettyä aikaa on hankalampi korvata asiakkaalle. (Ylikoski 2000, 21–26). Tämän johdosta asiakas ja myös hänen lähipiirinsä on mahdollista menettää kokonaan.

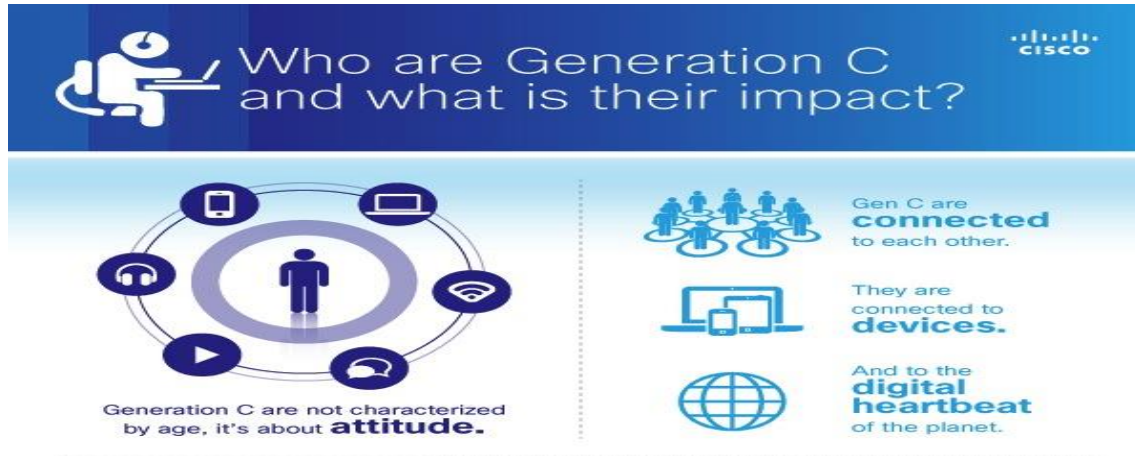
2.2 Asiakaspalvelun tarkoitus

Asiakaspalvelu käsitteenä tuo ihmisille erilaisia mielikuvia ja odotusarvoja. Itselleni se herättää ajatuksia töistä, vuorovaikutustaidoista sekä myymisestä. Vaikka me kohtaamme erilaista palvelua oikeastaan päivittäin niin palvelu on hankala käsitteenä monesta syystä ja suurin syy siihen lienee se, että se koetaan hyvin erilaisilla tavoilla ja se muuttuu nykyaikaisessa maailmassa kovaa vauhtia. Vaikka asiakaspalvelun tavat sekä muodot ovat muuttuneet aikojen saatossa, niin muutama perusperiaate on yhä voimassa. Nykyaikainen palvelu koostuu yhä ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, sekä jokaiselle ihmiselle/asiakkaalle suunnatusta yksilöllisestä palvelusta. Henkilökohtaisen palvelun avulla asiakkaalle saadaan juuri hänen haluamansa tuote tai palvelu, ja tämän ansiosta asiakkaan palvelukokemus kyseisestä yrityksestä paranee. Tavoitteena on siis myydyn tuotteen lisäksi myös saada asiakkaalle tyytyväinen mieli ja jättää positiivinen kuva yrityksen toimintatavoista. Taitava asiakaspalvelija osaa kertoa asiakkaalle mitä tuote tai palvelu voi tarjota hänelle, eikä vain sitä mihin tuote tai palvelu pystyy. Tuottamalla asiakkaalle positiivisen kokemuksen palvelutilanteesta myyjä antaa hyvän kuvan edustamastaan yrityksestä ja itsestään. (Nieminen 2014, 18–19.)

Nykyaikana asiakaspalvelusta on tullut yhä hankalampaa mutta samalla myös palkitsevampaa. Moderni asiakas osaa vaatia enemmän kuin ennen, mutta on myös valmis maksamaan palvelusta enemmän. Suomalaisessa palvelukulttuurissa on vielä parannettavaa ja olemmekin monen mielestä tässä asiassa vielä melko lapsenkengissä. Tätä kehitystä hankaloittaa vahva ja samalla myös globaali kilpailu. Asiakkailla on monenlaisia kokemuksia esimerkiksi ulkomaalaisista palvelukulttuureista joissa asiat tehdään luontevammin ja paremmalla kokemuksella. Suomalaisten yritysten on sijoitettava vieläkin enemmän asiakkaisiin ja heidän kokemuksiinsa, jotta pystyisimme kilpailemaan. (Hannula, Ingberg & Virta 2012, 9-10.)

Onko asiakaspalvelulla muita tavoitteita kuin täyttää asiakkaan toiveet ja halut? Asiaa voidaan lähestyä kahdesta näkökulmasta: asiakkaan sekä yrityksen. Asiakaskokemuksiin vaikuttavat tekijät voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan: asiakkaan omiin odotuksiin asiakaspalvelun laadusta sekä tekijöihin, joiden pitää olla kunnossa jotta asiakaspalvelukonsepti yrityksissä toimii kuten esimerkiksi myyjien tuotetieto. Asiakkaan näkökulmaan liittyy vahvasti tunne, sillä asiakas päättää paljon asioita tunnepohjalta. Modernissa palvelutilanteessa tunteiden merkitys kasvaa yhä suuremmaksi, sillä useat eri yritykset voivat tarjota saman tuotteen samalla hinnalla, mutta henkilökohtaisella palvelulla pystytään erottautumaan muista kilpailijoista asiakkaan silmissä. Nykyisin puhutaan myös ns. C-sukupolven (connection = yhteys) mallista. Tässä mallissa asiakkaat ovat jatkuvasti sähköisesti yhteydessä yrityksiin ja toisiin asiakkaisiin esimerkiksi sosiaalisen median kautta. Hyvä asiakaspalvelija pystyy antamaan positiivisen palvelukokemuksen C-sukupolven edustajalle, ja tämä kokemus välittyy nopeasti eteenpäin erilaisissa sähköisissä kanavissa. Tuotetta tai palvelua etsiessä C-sukupolven asiakkaalle kokemus on ensisijainen tekijä ja yrityksen tarjoama tuote tulee kokemuksen mukana. ”Sähköinen puskaradio” toimii vielä tehokkaammin toiseen suuntaan: negatiivinen palaute lähtee myös kiertä-

mään helposti. (Nieminen 2014, 21; raportti http://meo.sn4mobile.com/sn4_tutkimusraportin_lataus/reports/SN4-aspain-menestystekijat-SN4-locked.pdf)



Kuva 1. C-sukupolvi (<http://emear.thecisconetwork.com/site/content/lang/en/id/1559>)

Yrityksen perimmäisenä tarkoituksena on tietysti tehdä myyntiä ja sitä kautta positiivinen tulos. Tulos saavutetaan asiakkaiden kautta, joten oikeasti voidaan ajatella että yritys on olemassa asiakkaitaan varten. Ilman kunnollista asiakaskuntaa ei ole myöskään myyntiä. (<http://xn--vauhtipyr-32a0r.fi/blog/mika-yrityksen-tehtava/> Ahola 2014.)

2.3 Hyvän palvelun periaatteet

Palvelun laadun määrittää loppuen lopuksi aina yrityksen asiakas. On siis myös asiakkaan tehtävänä määrittää mikä on hyvää palvelua tai huonoa palvelua. Asiakkaan oma odotusarvo ja henkilökohtaiset kokemukset vaikuttavat palvelun laatuun ja antavat sen onnistumiselle arvosanan. Yritysten voi olla hankalaa määritellä hyvä palvelu, sillä asiakkaat ovat loppuen lopuksi aina yksilöitä ja päättävät itse palvelun laadusta ja niihin liittyvistä mittareista. Suurimmat palvelun laatuun vaikuttavat tekijät ovat:

1. yrityskuva ja imago
2. palvelun toimintaan perustuva laatu
3. yrityksen fyysinen laatu. (Leppänen 2007, 136.)

Yrityskuva muodostuu asiakkaan omista luuloista ja vanhoista kokemuksista, toisten asiakkaiden kokemuksista, sekä miten yritys markkinoi itseään. Yrityskuvaa ei itse yritys pysty täysin hallitsemaan. Toimintaan perustuva laatu koostuu monista palveluun liittyvistä asioista kuten palvelukult-

tuurista ja palveluilmapiiristä, henkilökunnan osaamisesta sekä suhtautumisesta asiakkaisiin ja kuinka asiakkaan ongelmat pystytään ratkaisemaan. Fyysiseen laatuun kuuluu yrityksen mekaaninen laitteisto (työkoneet, tietokoneet) ja muut teknologiaan liittyvät ratkaisut. Nämä kolme elementtiä ovat riippuvaisia toisistaan, ja hyvää palvelua on mahdotonta tuottaa ilman jotakin osaa. Palvelun laadun voi jakaa myös karkeammin kahteen osaan: palvelutapahtuman laatuun sekä lopullisen tuloksen laatuun (esimerkiksi valmis tuote). Hyvään tai huonoon palveluun vaikuttaa asiakkaan kokemus palvelun sisällöstä tai koko palvelutapahtumasta. Jos asiakas on tyytyväinen, palveluprosessi on ollut hänen omien odotustensa mukainen. Tällöin puhutaan hyvästä palvelusta. (Leppänen 2007, 135–138.)

Hyvän palvelun tarjoaminen on yrityksille yksi tehokkaimmista kilpailukeinoista ja tavoista erottautua muista saman alan yrityksistä. Jotta yritykset ymmärtäisivät hyvää palvelua ja sen periaatteita enemmän, on heidän mentävä katsomaan asioita asiakkaan (eli normaalin ihmisen) näkökulmasta. Jos yritys kerää aktiivisesti asiakaspalautetta sekä myös reagoi toiminnallaan palautteeseen, kerää nopeasti asiakkaiden silmissä hyvän maineen. Positiiviset asiakaskokemukset syntyvät asioista, mitä asiakas ei odota saavansa palvelutilanteissa. Asiakas on ihminen, ja ihmiset haluavat että heitä kohdellaan hyvin erityisesti tilanteessa missä he odottavat saavansa palvelua. Ihmisellä on myös huono tapa muistaa paremmin negatiiviset asiat kuin positiiviset ja huonot asiat saavat useasti vielä siivet jotka jatkavat matkaansa muiden potentiaalisten asiakkaiden luokse. (Lahtinen & Isoviita 2001, 42–43.)

Jokaisella yrityksellä on oma palveluketjunsä. Tämä ketju muodostuu koko palvelutapahtumasta yrityksen ja asiakkaan välillä ja siihen liittyvästä vuorovaikutuksesta. Esimerkiksi otamme vähittäiskaupan asiakaspalvelijan ja asiakkaan. Ketju voi tässä tapauksessa muodostua avauksesta (tervehdyksestä), asiakkaan tarpeiden selvittämisestä, sekä ratkaisun tarjoamisen siihen oikeanlaisessa tuotteella tai palvelulla. Jokainen vaihe ketjussa pitäisi onnistua asiakkaan näkökulmasta jotta koko palvelukokemus voisi olla positiivinen. Yritysten täytyy huoltaa omaa palveluketjuaan ja ylläpitää hyvä palvelun taso sekä kehittää heikoimpia osa-alueita. Jotta yritys osaisi paneutua oikeisiin osiin palveluketjussa, sen pitää määritellä kriittiset menestystekijät ketjussa. Kriittinen osa voi olla vaikkapa ensivaikutelma. Antavatko meidän asiakaspalvelijamme hyvän ensivaikutelman itsestään ja edustamastaan yrityksestään? Palveluyhteisön osaamisen vaatimustaso on oltava korkea, sillä asiakkaan kanssa saa vain yhden mahdollisuuden onnistua. Jos palvelukokemus on hyvä, on todennäköistä että asiakas tulee uudestaan ja kertoo siitä mahdollisesti eteenpäin. Hyvää palvelua voi mitata asiakastytyväisyydellä. Asiakastytyväisyys kertoo asiakkaan omien odotusten sekä kokemuksien kohtaamisesta. Jos palvelukokemus vastaa asiakkaan ennakkokäsityksiä, voidaan sitä pitää onnistuneena. Palvelun on oltava aina hyvää, jos yritys haluaa luoda pidempiaikaisia asiakassuhteita. (Lahtinen & Isoviita 2001, 43–44.)

Asiakas on yleensä hyvin tietoinen käytännön palvelukokemuksesta esimerkiksi ruokakaupassa, ja hänellä on oma ennakkokäsityksensä miten ta-

pahtuman kuuluisi mennä. Lähtökohdat ovatkin useimmiten melko samantaisia, palvelutilanteeseen kuuluu yrityksen edustama palveluorganisaatio, asiakaspalvelija tai myyjä ja asiakas pöydän toisella puolella omien tavoitteidensa kanssa. Tavoite voi olla vaikka jonkun yksittäisen tuotteen löytäminen kaupasta. Jos tästä tavanomaisesta palvelutilanteesta poiketaan jollain tavalla, yllätyksen tulisi olla positiivinen jotta asiakaskokemus säilyisi myös positiivisena. (Ylikoski 2000, 89–90.)

Yrityksen näkökulmasta hyvän palvelun tuottaminen on siis elintärkeää, vaikka se voikin tuntua hankalalta. Hyvän palvelun antamiseen on asiakaspalvelija avainasemassa. Mitkä asiat vaikuttavat hänen palvelutahtoonsa? Yhtenä isoimpana tekijänä voidaan pitää esimiestä. Useimpien ihmisten (sekä asiakkaiden että asiakaspalvelijoiden) tunteisiin vaikuttaa millaista palautetta hän saa. Jos esimies keskittyy positiiviseen palautteeseen, on myös kehittävä palaute helpompaa omaksua. Esimiehellä on myös tärkeä tehtävä työyhteisön hyvinvoinnissa. Jos ilmapiiri on avoin ja hyväksyvä, on todennäköisempää että asiakaspalvelijatkin voivat paremmin. Tämä taas heijastuu suoraan palvelun laatuun. (Hannula ym. 2012, 22–24.)

Onko asiakkaalla palvelutilanteessa minkäänlaista velvollisuutta? Jos asiakas on ”huono”, voidaanko olettaa että hän saisi yhtä hyvää palvelua kuin paremmin käyttäytyvä asiakas? Ideaalimaailmassa näin pitäisi tietenkin olla. Mutta ihmiset reagoivat paremmin myönteiseen palautteeseen, joten voidaan sanoa että asiakkaan kannattaa olla hyvä asiakas jos hän haluaa mahdollisimman hyvää palvelua asiakaspalvelijalta. On myös joitakin poikkeustapauksia asiakaspalvelusuhteessa, jotka tekevät asiakkaasta ja asiakaspalvelijasta jo lähtökohtaisesti eriarvoiset. Tällainen palvelutapahtuma voi olla esimerkiksi vakavasti sairaan ja sairaanhoitajan välillä. Jos sairas ei pysty itse ilmaisemaan mielipiteitään, täytyy hoitajan tehdä omat johtopäätöksensä asiakasta kunnioittaen. (Hannula ym. 2012, 96.)

Hyvän palvelun määrittelee siis asiakas itse. Jokaisella on omat käsityksensä siitä, mikä on hyvää palvelua ja mitä palvelutapahtumalta odotamme. Yritysten on kuunneltava omia asiakkaitaan jotta he osaisivat kehittää palveluaan heidän mieltymyksiensä mukaan, ja samalla heidän on vastattava asiakkaiden odotuksiin palvelusta jokaisessa palvelutilanteessa.

2.4 Asiakaspalvelu kaupan alalla

Kaupan ala on lähellä itseäni ja haluankin siksi avata enemmän asiakaspalvelua ja sen periaatteita juuri tällä alalla. Kauppa on ympäristönä meille kaikille varmasti jotenkin tuttu edes asiakkaan näkökulmasta. Asiakaspalvelu kaupan alalla perustuu kaupan omaan tarkoitukseen, joka on karkeasti sanottuna vain ostamista sekä myymistä. Myynti on aina tuotteita ja palveluita, vaikkakin esimerkiksi vähittäiskaupan alalla myydään lähes aina vain

hyödykkeitä ja palvelu on lisäarvoa millä voidaan erottautua kilpailijoista. Jotta kauppa voisi menestyä, pitää sen tutkia kuluttajien käyttäytymistä ja heidän tarpeitaan. Koko kaupan menestys on kiinni asiakkaasta ja siitä, kuinka hänen tarpeensa saadaan tyydytettyä. Voidaan myös sanoa, että asiakkaiden huomioiminen ja hyvä asiakaspalvelu ovat kaiken kaupankäynnin lähtökohta.

Kuten olen jo aikaisemmin käsitellyt, palvelut ovat hyvin pitkälti aineettomia ja jokainen yksilö kokee palvelun eri tavalla. Myös kaupan alalla palvelutapahtuma on joka kerta erilainen ja se on saatava onnistumaan jokaisen asiakkaan kohdalla. Suurin yksittäinen arviointikriteeri asiakkailla kaupan suhteen on asiakaspalvelu ja kuinka se onnistuu. Nykyään tuotevalikoima sekä hintataso ovat kaupoissa hyvin lähellä toisiaan. Ratkaisevan eron tekee siis palvelun laatu. Tähän kuuluu asiakaspalvelun lisäksi kaupan ulkonäkö, tuotteiden saatavuus sekä informaatio. Pahimmassa tapauksessa asiakas voidaan menettää kilpailijayritykselle. Yleisesti puhutaan 1–3–11-säännöstä. Tässä ajattelumallissa yksi tyytyväinen asiakas kertoo kokemuksestaan kolmelle ihmiselle ja yksi tyytymätön asiakas kertoo huonosta kokemuksestaan 11 ihmiselle. Negatiiviset kokemukset jäävät valitettavasti paremmin asiakkaiden mieleen, ja näitä kokemuksia jaetaan. Nykymaailmassa huonojen kokemusten vaikutusalueella on enemmänkin ihmisiä, jos asiakas jakaa tarinansa esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. (Helsingin Kauppiaitten Yhdistys ry 2013, 52–53.)

2.5 Hyvä myyjä

Asiakaspalvelun ammattilaiset tunnetaan kaupassa yleensä myyjinä. Hyvän myyjän merkitys yrityksen asiakaspalvelulle on iso. Myyjä on linkki yrityksen ja asiakkaan välille, ja hänen tarkoituksenaan on samalla ratkaista asiakkaan tarve juuri hänelle sopivalla tavalla, mutta myös miettiä edustamansa yrityksen etua samalla. On havaittu, että hyvin pieni osa ihmisistä on oikeasti hyviä myyjiä. Asiakaspalvelutyössä menestyminen vaatii monia erilaisia ominaisuuksia, ja mielestäni näitä hyvän myyjän ominaisuuksia onkin tärkeää avata enemmän. Niin kuin monissa muissakin ammateissa, asiakaspalvelijan tärkein ominaisuus on ammattimainen suhtautuminen itseensä ja omaan tekemiseensä. Hyvän myyjän ominaisuuksiin kuuluukin positiivisuus ja hyvä suhtautuminen omaan rooliinsa asiakkaiden palvelijana, aito intohimo ratkaista asiakkaiden ongelmia sekä työssä saatu kokemus. Kokemus tuo varmuutta, mutta mikään ei korvaa hyvää asennetta. Ammattimaisuus vaatii asiakaspalvelutyössä myyjältä itseltään paljon, sillä eihän kukaan ihminen halua lähtökohtaisesti olla ”palvelijan” roolissa. Myyjän on luotava asiakkaalle hyvä palvelukokemus tilanteesta riippumatta, vaikka asiakaspalvelijalla olisi huono päivä. Termi ”myyjä” viittaa vahvasti pelkästään myyntityöhön, vaikka käsittelemme asiakaspalvelua. Hyvä myyjä ottaa sekä myyntityöstä että asiakaspalvelusta vaikutteita ja sovitaa ne omaan työpersoonaansa. Eri yrityksissä asiakaspalveluna voidaan pitää myös eri asioita. Osa kaupoista kuvittelee, että myyjän roolina on hakea asiakkaalle tuote hyllystä ja sen jälkeen rahastaa asiakas. Tämä ei taas ole kovin aktiivista asiakaspalvelua, ja sillä ei jäädä erityisemmin asiakkaan

mieleen. Erottautumista muihin yrityksiin ei pääse tällöin tapahtumaan. (Helsingin Kauppiaitten Yhdistys ry 2013, 8, 50–51.)

Hyvä asiakaspalvelija ei ole mikään tietty rooli, vaan jokaisen myyjän on löydettävä omat vahvuutensa ja omanlaisena työskentelytyyli. Muutamia yleismaailmallisia perusteita kyllä löytyy. Myyjän ulkoisella olemuksella on iso rooli ja se on samalla tärkeä väline asiakkaan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa. Kyse on ensivaikutelmasta, mikä määrittää aika pitkälti palvelutapahtuman jatkoon. Jos myyjä antaa itsestään huolitellun, luotettavan ja itsevarman kuvan itsestään niin asiakaskohtaaminen on todennäköisemmin menestyneempi. Ulkoasuun kuuluu muutakin kuin vaatteet ja hygienia, siihen kuuluu kaikki mitä myyjä antaa itsestään ulospäin asiakkaalle. Tähän kuuluu myös puhetyyli, ilmeet ja eleet. Yleensä asiakaspalvelijalta vaaditaan kultaista keskitietä, liian huomiota herättävä ulkoasu voi herättää pahennusta joissain asiakkaisissa. Myyjän on aina muistettava, että hän edustaa oman itsensä lisäksi myös yritystä jossa hän työskentelee. Jos asiakas saa huonon vaikutelman asiakaspalvelijasta, on todennäköistä että asiakkaan kuva itse yrityksestä myös kärsii samalla. Asiakaspalvelutyö vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja ja asiakkaan toiveiden selvittämistä niiden avulla. Palvelutapahtuma on yksilöllinen tapahtuma ja tilannetta ei pysty etukäteen aina arvioimaan. Hyvän myyjän perusmyyjästä erottaa etenkin hyvä, oikea asenne. Tämä asenne näkyy ammattimaisena suhtautumisena omaan työhönsä, oikeana asennoitumisena myyntityöhön sekä asiakkaan ongelmiin. Myyntitaitoja ja asiakaspalvelua voi jokainen kehittää. Tosin jos asenne on lähtökohtaisesti jo väärä, niin siitä ei ole mitään hyötyä. (<http://getupacademy.fi/2013/11/14/mika-on-hyvan-myyjan-tarkein-ominaisuus/> 2013, Helsingin Kauppiaitten Yhdistys ry 2013, 53–54). Motivoituneella asiakaspalvelijalla on yleensä joko ulkoinen motivaationlähde tai sisäinen motivaationlähde. Hyvän asiakaspalvelijan ominaisuudet kumpuavat sisäisestä motivaatiosta. Ulkoinen motivaatio tulee työstä saadusta korvauksesta, ammattitaidon arvostuksesta tai muista ympäristöstä lähtevistä asioista. Sisäinen motivaatio tulee itse palvelun ilosta. Tällaista asiakaspalvelijaa kiinnostaa yleensä luoda hyvä vuorovaikutussuhde asiakkaiden kanssa ja on aidosti kiinnostunut heistä ja heidän tarpeistaan. Motivaationlähteenä toimii myös työn merkitys, asiakaspalaute ja luonnollisesti myös työstä saatu palkka. Vahva motivaatio auttaa löytämään uusia ratkaisuja palvelutilanteissa. (Nieminen 2014, 27.)

Löytyy myös joitain myyjän perustapoja ja taitoja, mitkä auttavat omaa työtä ja voivat kehittää sitä. Asiakaspalvelijoiden pitäisi olla aina jonkin verran kriittisiä oman toimintansa suhteen, ja tarkastella ikään kuin ulkopuolisen silmin miten hän itse hoitaa palvelutilanteen. Omien suoritusten objektiivinen arviointi auttaa kehittymään. Varsinkin ns. hankalien asiakkaiden jälkeen on hyvä miettiä toiminko oikein ja voisinko tehdä asiat jotenkin toisin seuraavalla kerralla. Oliko asiakas todellakin vain hankala, vai johtuiko se osaksi omasta toiminnastani? Myyjän pitäisi pystyä myös kohtelemaan kaikkia asiakkaita tasavertaisesti omista asenteistaan riippumatta. Monella myyjällä voi olla samanlainen palveluprosessi samanlaisille asiakasryhmille, mutta näitä prosesseja pitäisi pyrkiä rikkomaan ja kohdella jokainen asiakas omanlaisena yksilönään. Asiakas on tärkein asiakaspalvelijan huomion kohde. Tiedän omasta kokemuksesta, että kauppoissa on paljon

tehtävää asiakaspalvelutyön ohessa, sillä myymälä ei pysy itsestään edustavassa kunnossa. Asiakkaille pitää olla kuitenkin kokoajan käytettävissä ja tuoda itseään heille myös esille. Asiakkaan huomiointi täytyy olla asiakaspalvelijan tehtävälissä korkeimmalla, ja itse palvelutapahtumaa ei saa häiritä mikään.

Myyjän työ on kuunteluammatti, ja kuuntelu onkin tärkeämpää kuin oma puhuminen. Asiakkaan kuuntelu auttaa selvittämään hänen todellisia tarpeita, eikä myyjän kannata aina tarjota valmiita ratkaisumalleja kaikille asiakkaille. Jokainen asiakkaan ongelma on erilainen, ja ratkaisu ei ole täysin samanlainen edelliseen verrattuna. Ammatillinen myyjä etsii ratkaisuja myös valmiiden mallien ulkopuolelta. Asiakkaan tarpeet ja ongelmat tulisi aina ottaa vakavasti, vaikka asia ei tuntuisikaan myyjältä itsestään ihmeelliseltä. Asiakkaan toiveet ja palautteet tulisi aina käsitellä hyvin eikä jättää mitään ns. puolitiehen. Vaikka kauppa ei pystyisikään toteuttamaan asiakkaan kaikkia toiveita (mikään kauppa ei tähän aina pysty, vaikka siihen pitäisikin pyrkiä), niin asiakkaan toiveet ja pyynnöt tulisi silti ottaa aina vakavasti ja jättää asiakkaalle kuva että hänellä on merkitystä. Myyjän on tärkeää löytää oma toimintatyylinsä. Kaikkia eivät voi olla samanlaisia, joten on pyrittävä löytämään omat vahvuutensa (esimerkiksi tuotetieto) ja kehittämään jatkuvasti heikkouksiaan. Asiakaspalvelijan ammatissa itsetutkiskelulla on iso merkitys. Pitää pystyä arvioimaan itseään ja omaa tekemistään, jolloin syntyy kehitystä. Huippumyyjäksi voidaan sanoa ihmistä, joka tekevät kaupan töitä intohimoisesti hyvällä asenteella samalla toteuttaen asiakkaiden toiveet. (Helsingin Kauppiaitten Yhdistys ry 2013, 54–57.)

Asiakaspalvelijan tai myyjän olisi hyvä tunnistaa, minkälainen hän on omassa työssään. Asiakaspalvelijat ovat tietysti myös ihmisiä ja yksilöitä, mutta heidät voi jakaa yleensä pariin eri rooliin: asiakaskeiseen asiakaspalvelijaan, ihmiskeskeiseen asiakaspalvelijaan sekä ihanneasiakaspalvelijaan. Käytännössä ihanneasiakaspalvelijoita on todella vähän ja suurin osa heistä menee kahteen ensimmäiseen kategoriaan. Asiakaskeinen asiakaspalvelija on kiinnostunut tarjoamistaan tuotteista sekä palveluista ja pyrkii tehokkaiseen palvelutapahtumaan, mutta asiakkaan etu voi pahimmassa tapauksessa jäädä yrityksen edun alle. Asiakaskeinen palvelu keskittyy vahvasti juuri tuotteiden ympärille, jolloin asiakkaan etu ja hänen kuunteleminen jää taka-alalle. Jos asiakasta ei kuunnella niin se tekee huonoa asiakassuhteille. Ihmiskeskeinen asiakaspalvelija on hyvin ihmisten kanssa toimeen tuleva, asiakkaistaan välittävä asiakaspalvelija. Asiakkaat viihtyvät paremmin tällaisessa ympäristössä mutta riskinä on se, että palvelutapahtuman tarkoitus jää ratkaisematta ja tilanteelle ei löydetä lopputulosta. Asiakaskeinen myyjä pystyy myös unohtamaan epäonnistuneet palvelutilanteet helposti, mutta ihmiskeskeinen myyjä pahoittaa yleensä mielensä helpommin ja käy tilanetta uudestaan läpi päässään. Voidaan myös sanoa, että asiakaskeinen asiakaspalvelija on enemmän tavoitekeskeisempi kuin ihmiskeskeinen palvelija. Tavoitekeskeisyys voi kuitenkin myös pilata asiakassuhteen, jos ajatellaan liikaa yrityksen etua. Ihanneasiakaspalvelija on luonnollisesti näiden kahden tyyppin yhdistelmä. Tällaisella myyjällä on tuotetieto huipussaan ja hänellä on hyvät sosiaaliset taidot asiakkaiden kanssa. Todella pieni osa asiakaspalvelijoista on ihanneasiakaspalvelijoita, mutta työssä voi aina kehittyä ja ihanteeseen on hyvä pyrkiä. (Marckwort 2011, 102–104.)

Asiakaspalvelijalla on myös suuri rooli tyytymättömien asiakkaiden huolien hoitamisesta. Asiat pitää hoitaa tietenkin asiakkaan etu mielessä, mutta samalla myös yrityksen. Kun asiakkaalla on jokin asia pielessä, pitää asiakaspalvelijan kuunnella häntä ja tehtävä asialle jotain. Huonolle palvelulle annettua selitystä ei kuunnella, jos palvelukokemus on ollut huono. On myös tärkeää, että asiakas ei koe jäävänsä yksin ongelmansa kanssa vaan asiakaspalvelija pystyy ratkaisemaan sen mahdollisimman pienellä vaivalla. Asiakkaan aikaa ei haluta viedä yhtään enempää, kun sitä on jo nyt viety ongelman takia. Avainasemassa onkin menetetyt ajan tai rahan kompensoiminen. Vaikka palvelua ei voida palauttaa yritykselle tuotteen tavoin, yritys voi silti yrittää kompensoida omaa virhettään asiakkaille. Yrityksen pitää olla kiinnostunut vastaanottamaan asiakaspalautetta, sillä palautteessa yleensä paljastuu isoin osa palveluvirheistä. Palautteesta pitää ottaa opiksi ja sama virhe ei saa toistua kokoajan. (Leppänen 2007, 145–148.)

2.6 Monikulttuurinen asiakaspalvelu

Nykyaikainen globalisaatio tuo kulttuureja sekä maita yhä lähemmäs toisiansa jokaisella elämän osa-alueella. Asiakaspalvelutyö ei ole mikään poikkeus tähän kaavaan. Monikulttuurisuus voidaan määritellä olevan yhteiskunnan etnistä ja kulttuurista monimuotoisuutta (Saukkonen 2013, 115; Nieminen 2014, 22). Monikulttuurinen asiakaspalvelu tuo yrityksille uusia haasteita perinteisen asiakaspalvelun rinnalle. Uusia haasteita voi olla kielitaidon puute, eri aikakäsitys, erilaiset tieto- ja taitolähtökohdat, hierarkiakäsitykset (sukupuoli, ikä, valta), sekä yleiset kulttuuriset eroavaisuudet esimerkiksi käytöstapojen kohdalla. Eri kulttuureissa hyvällä palvelulla on erilaiset vaatimustasot ja odotusarvot, ja taitava asiakaspalvelija ymmärtää monien kulttuurien toimintatapoja. (Nieminen 2014, 22–23.)

Suomalainen palvelukulttuuri eroaa muista kulttuureista. Omaa kotimaista palvelukulttuuriamme pidetään hyvin erilaisena verrattuna isoihin, globaaleihin maihin kuten vaikkapa Yhdysvaltoihin tai Etelä-Euroopan valtioihin. Suomessa keskitytään voimakkaammin itse asiantuntemukseen ja tuotetietoon kuin ihmisten ymmärtämiseen ja heidän väliseen kanssakäymiseen. Koska asiakaspalvelu on vahvasti erilaisten asiakkaiden tarpeiden ja ongelmien ymmärtämistä, monikulttuurinen palvelutyö voi tuottaa suomalaisille asiakaspalvelijoille ongelmia. Suomalainen palvelukulttuuri on kehittynyt vuosien saatossa, mutta on yhä jossain määrin silti lapsenkengissä. Syytälle voi olla vaikeaa löytää, mutta Suomessa on melko lyhyet perinteet toisen ihmisen huomioon ottamisesta. Omien kokemusteni perusteella palveluhalu yritysten välillä voi olla myös vaihtelevaa. Yleensä ulkomaalaiset ketjut hallitsevat palvelun paremmin, koska sieltä on tuotu palvelukulttuuria myös suomalaisille asiakaspalvelijoille. Joissakin tapauksilla myös kilpailun puute voi näkyä negatiivisesti asiakaspalvelussa. Jos yritys on käytännössä monopoli-asemassa, hyvä palvelu ei ole kilpailuetu sillä kilpailua ei yksinkertaisesti ole. Tuntuu siltä, että joissain yrityksissä asiakaspalvelu koetaan pakollisena pahana ja asiakkaasta ei oikeasti olla kiinnostuneita. Onneksi muutos on näkyvissä. (Hannula ym. 2012, 10–12.)

Palvelukulttuurit pohjautuvat aina kyseisen maan omaan kulttuuriin ja tapoihin. Eri palvelukulttuurit pystytään jakamaan karkeasti kahteen eri osaluokkaan: asiakaskeskeiseen kulttuuriin (mitä muun muassa Suomi edustaa) sekä suhdekeskeiseen kulttuuriin. Asiakaskeskeisessä kulttuurissa pääpaino on nimensä mukaisesti itse asiassa, syyssä miksi asiakas haluaa tai tarvitsee asiakaspalvelijan apua. Tällaisessa kulttuurissa ei puhuta hirveästi tyhjään päiväisyyksiä tai ylimääräisiä kohteliaisuuksia vaan palvelutilanne keskittyy itse tuotteeseen tai palveluun. Asiakaskeskeisessä kulttuurissa asiakaspalvelijalla on paljon tuotetietoa, jota hän jakaa mielellään asiakkaan kanssa. Myyjän tulisi pitäytyä tosiasioissa sekä vedota myös hyvin loogisiin asioihin tuotteen myynnissä, perustaen myyntipuheensa järkisyihin, numeroihin sekä tutkimuksiin. Viestintä tapahtuu pääosin sanoilla ja esimerkiksi kehon kielen ja eleiden merkitys vähenee. Suomen lisäksi tällaisia kulttuureja on myös esimerkiksi muissa Pohjoismaissa sekä Saksassa. Suhdekeskeinen kulttuuri on monelta osin asiakaskeskeisen kulttuurin vastakohta. Palvelutilanteissa halutaan luoda miellyttävä tunnelma, jotta asiakas tuntee itsensä rentoutuneeksi, asiakkaan ja myyjän luottamusta rakennetaan ennen kuin keskitytään itse asiaan. Tällaisissa kulttuureissa asiakaspalvelutilanteissa vaihdellaan kuulumisia, keskitytään muuhunkin vuorovaikutukseen kuin itse asiaan ja rakennetaan palvelutapahtumaa pidemmän kaavan mukaan. Suoraan asiaan meneminen voidaan tulkita epäkohteliaaksi, ja pahimmassa tapauksessa kaupankäynnistä voi tulla epämiellyttävää. Näissä kulttuureissa asiakaspalvelija vetoaa enemmän asiakkaan tunteisiin kuin järkisyihin. Suhdekeskeisessä kulttuurissa asiakas haluaa kuulla muiden asiakkaiden kokemuksista tuotteesta ja yrityksestä ylipäätään. Tällaisissa kulttuureissa hierarkiakeskeytykset ovat yleensä hyvin erilaisia omaan vastaavaamme, joten auktoriteeteilla ja valta-asemissa olevien ihmisten mielipiteillä voi olla suuri vaikutus. Jos esimerkiksi tällaisen valtion korkea-arvoinen valtionmies mainostaa jotain tuotetta, niin se luo luotettavan kuvan tuotteesta. Suhdekeskeisiä kulttuureita ovat useimmat Aasian maat sekä Etelä-Eurooppa joiltain osin. Yleiset ohjenuorat monikulttuuriseen palvelutyöhön ovat samoja kuin perinteisessä asiakaspalvelutyössä, mutta muutamalla erikoistaidolla voi pärjätä vielä paremmin. Taitava asiakaspalvelija osaa eläytyä toisenlaisen ihmisen asemaan, suhtautuu kaikkiin tasa-arvoisesti ja suvaitsevaisesti, osoittaa kunnioitusta asiakkaan kulttuuria ja tapoja kohtaan sekä pitää erilaisuutta rikkautena. (Nieminen 2014, 28, 35–39.)

Jotta monikulttuurinen asiakaspalvelutyö onnistuisi, on ymmärrettävä muita kulttuureja. Omaan työhönsä voi soveltaa esimerkiksi professori Geert Hofsteden alkuperäistä kulttuurien neljän ulottuvuuden arvojärjestelmämallia. Neljä ulottuvuutta ovat yhteisöllisyys tai yksilöllisyys, valtaetäisyys, epävarmuuden välttäminen ja maskuliinisuus tai feminiinisyys. (collectivism or individualism, power distance, uncertainty avoidance, masculinity or femininity). Malli auttaa selvittämään eri kulttuurien eroavaisuuksia esimerkiksi työelämän tilanteissa. Asiakaspalvelutyössä etenkin valtasuhteiden etäisyyksien ymmärtäminen sekä yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden eroavaisuuksien ymmärtäminen auttaa toimimaan erilaisten asiakkaiden kanssa. (<http://geert-hofstede.com/>, 2016.)

Valtaetäisyydet antavat viitteitä kulttuurien tasa-arvoisuudesta yhteiskunnan sisällä. Korkeiden valtaetäisyyksien kulttuureissa epätasa-arvoa on enemmän ja työelämässä hierarkia on hyvin jäsenneltyä ja jokaisella työntekijällä on omat roolinsa ja tarkat työtehtävät. Esimerkiksi yrityksissä johtajat ja työntekijät ovat eri asemassa, johtajat ovat korkealla hierarkiassa, heillä on paljon valtaa ja heitä arvostetaan. Johtajia ei sovi myöskään kyseenalaistaa, vaan kaikki tehdään heidän neuvojensa mukaan. Tällaisissa maissa hierarkialla on iso merkitys. Hierarkiaan vaikuttaa ihmisen asema työelämässä, varallisuus sekä myös ihmisen ikä. Tällaisesta kulttuurista tulevalle ulkomaalaisella voi esimerkiksi heikko usko suomalaiseen viranomaiseen hänen valta-asemansa vuoksi. Ulkomaalainen voi ajatella olevansa lähtökohtaisesti jo altavastaaja, eikä usko helposti tasa-arvoisuuteen tässä asiassa. Palvelutapahtuma korkean valtaetäisyyden kulttuureissa on hyvin erilainen pienen valtaetäisyyden kulttuuriin vertaillen. Asiakas on aina ylempiarvoinen asiakaspalvelijaan verrattuna (ellei hierarkia-asema toisin määrittele), palvelutilanteessa kummankin rooli on selvä ja asema yhteiskunnassa korostuu ja asiakas odottaa sananmukaisesti palvelua. Myyjän näkökulmasta tällaisen kulttuurin edustajan kanssa kannattaa olla erityisen kohtelias asiakasta puhuttaessa, käyttäytymisen melko virallista sekä osoittaa kunnioitusta asiakkaan kulttuuria kohtaan. Jos esimerkiksi asiakas pyytää johtajaa paikalle, hän haluaa vain varmistua siitä että hänen asiansa otetaan vakavasti korkeimman tahon toimesta. Korkean valtaetäisyyden maita ovat esimerkiksi Aasian maat, kuten Kiina. Toinen esimerkki on Venäjä. Pienen valtaetäisyyden maissa tasa-arvolla on isompi rooli yhteiskunnassa ja vallalla, varallisuudella tai työtiteillä. Kaikenlainen eriarvoisuus yhteiskunnassa pitäisi siis kitkeä pois ja pyrkiä siihen, että kaikilla olisi samanlaiset lähtökohdat hyvän ja menestyvän elämän rakentamiseen. Työelämässä hierarkia ei tarkoita arvovaltaa, vaan muodollista valtaa. Korkealla hierakissa olevalla voi olla valtaa, mutta hän harvemmin yksin päättää valankäytöstä ja asiat tehdään mieluummin ryhmässä yhdessä kuin yksin. Päätöksenteko voi siis tapahtua hierarkian jokaisella tasolla eikä pelkästään ylimmässä portaikossa. Jos asiakkaan etu sitä vaatii, voi asiakaspalvelija rikkoo yrityksen vähäisempiä toimintatapoja. Pienen valtaetäisyyden maissa asiakaspalvelija sekä asiakas ovat melko tasa-arvoisia, vaikkakin asiakkaalla onkin lopullinen päätöksentekovalta ostotapahtuman yhteydessä mikä voi järkyttää hieman tasa-arvoa näiden kahden osapuolen välillä. Myyjän tehtävänä on vastata tähän omalla ammattitaidollaan ja tuotetiedollaan, jotta hän pääsisi asiakkaan kanssa samalle tasolle. Palvelutapahtuma itsessään on melko hyväntuulista ja selkeää, ei turhia vastakkainasetteluita statuksen takia tai alamaista palvelua. Myyjän näkökulmasta asiakkaan kanssa tulisi muodostaa vuorovaikutussuhde joka ei ole turhan virallinen, mutta silti kohtelias ja aidon hyväntuulinen. Asiakkaalle pitäisi pystyä näyttämään että myyjällä on myös ammattitaitoa ratkaista tietyt tilanteet asiakaspalvelutapahtumissa ilman korkeamman hierarkian edustajaa, kuten johtajaa tai myymäläpäällikköä. Suomen lisäksi tällaisia maita ovat muut Pohjoismaat ja suurin osa Keski-Euroopan maista. (Nieminen 2014, 40-45, <http://geert-hofstede.com/>, 2016.)

Yhteisöllisissä kulttuureissa arvostetaan enemmän suhdekeskeistä palvelukulttuuria ja yksilöllisissä kulttuureissa taas asiakkeskeistä palvelukulttuuria.

Globalisaatio on kuitenkin pienentänyt eroja näiden kulttuurien välillä, ja asiat eivät ole enää niin yksiselitteisiä. Yhteisökulttuurissa ihminen ja asiakas kuuluvat aina osaksi jotakin ryhmää. Ryhmä voi olla perhe, työyhteisö tai vaikkapa harrastustoiminta. Näissä kulttuureissa yksilö jää taka-alalle, ja yhteisön etu on aina etusijalla. Kärjistettynä yksilö tekee siis asioita hyödyttääkseen isompaa yhteisöä johon hän kuuluu. Asiakaspalvelutilanteessa palvelijan tulisi olla hienovarainen, eikä mennä suoraan asiaan. Myyjän tulisi sivuuttaa omat kokemuksensa ja kertoa yrityksensä tai yhteisönsä saavutuksista sekä auktoriteettien mielipiteitä. Ryhmäkulttuurin edustajat asioivat myös usein ryhmässä, jolloin on kohteliasta huomioda koko ryhmä mutta keskittyä ryhmän johtajaan sillä hänen mielipiteellään on suurin painoarvo. Yhteisöllisessä kulttuurissa arvostetaan perinteitä, joten aikaisemmilla kauppayhteisillä on iso merkitys. Yksilökulttuurin edustaja on lähempänä omaa kotimaista asiakaspalveluamme. Omat intressit ovat tärkeimpiä, ja asiakkaita kohdellaan aina yksilöinä. Mielipiteillä on paljon isompi merkitys kuin yhteisökulttuureissa ja niitä jaellaan palvelutilanteessa mieluusti. Asiakas on myös hyvin aktiivinen ja esittää todennäköisesti paljon kysymyksiä. Myyjän omalla mielipiteellä on myös merkitystä, jos sitä tukee vahva ammattitaito tai se pystytään perustelemaan hyvin. Asiakas vaatii täyden huomion, ja sitä ei saa häiritä mikään. Palvelutapahtumassa on myös huomioitava asiakkaan yksilölliset tarpeet ja miten joku tuote tai palvelu voi auttaa juuri häntä. Voidaan sanoa, että asiakaspalvelijalta vaaditaan hyvin erilaisia ominaisuuksia näiden kahden kulttuurin edustajan palveleminen, mutta ammattitaitoinen asiakaspalvelija hallitsee molemmat. (Niemi 2014, 46–49.)

3 ASIAKASPALVELUN KEHITTÄMINEN

Palvelun tärkeyttä on käsitelty tässä työssä jo ennestään, ja sen merkityksen on todettu olevan elintärkeä yrityksille. Jotta yritykset pystyisivät vastaamaan nykyiseen kovaan kilpailutilanteeseen paremmin, on asiakaspalvelua kehitettävä asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Ennen palvelun kehittämistä yrityksellä pitäisi olla asiakaskohtaamisen perusteet hallinnassa, joten kirjoittaja käsittelee myös vielä syvemmin asiakaskohtaamisen teoriaa: kuinka sitä johdetaan sekä erilaistetaan ja miksi se on yrityksille kannattavaa. Palvelun kehittämiseen liittyy myös oleellisesti kehittymisen seuranta ja kuinka sitä voidaan mitata.

Asiakaspalvelun kehittäminen pitäisi olla oleellinen osa modernin yrityksen toimintatapaa. Asiakkaat äänestävät aina jaloillaan, ja jos yrityksen palvelu raahautuu kilpailijoitaan jäljessä niin asiakkaat huomaavat asian nopeasti. Palvelun kehittämisen tärkein tavoite on tuottaa jotain sellaista lisäarvoa asiakkaille, jota he eivät muualta saa. Tämän kilpailuedun luominen saa asiakkaat käyttämään jatkossakin yrityksen palveluja. Palvelun kehittämiseksi pitäisi aina myös asettaa selkeät tavoitteet johon pyritään määrätietoisesti sillä jos tavoitteet ovat epäselviä, niin on vaikeaa saavuttaa hyviä tuloksia. Huonot tulokset eivät motivoi työntekijöitä. (Rissanen 2006, 120.) Asiakaskokemuksen erilaistaminen ja johtaminen on myös palvelun kehittämistä. Lisäarvon tuottaminen palvelun erilaistamisella auttaa asiakaspalvelua kehittymään oikeaan suuntaan, eli asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Asiakaskokemuksen johtamisessa yritetään selkiyttää palvelutilanteisiin tietty malli, jolla asiat toimivat yrityksen ja asiakkaan etujen mukaisesti.

3.1 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus voidaan määritellä asiakkaan omien mielikuvien sekä tunteiden summaksi, jonka asiakas muodostaa aina yrityksestä ja sen palveluista. (Löytänä & Kortesus 2011, 11.) Kokemus on aina jokaisen asiakkaan yksilöllinen, ja sitä ei juurikaan tehdä järjellä vaan tunteella. Asiakaskokemus onkin siis melko hankala käsite yrityksille, sillä asiakas muodostaa aina oman mielikuvansa. Asiakaskokemusta miettiessä ihmiset yleensä ajattelevat varmaankin pelkkää palvelutapahtumaa asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä. Kokemukseen liittyy kuitenkin myös paljon muita asioita kuin itse palvelutilanne: siihen liittyy yrityksen imago ja brändi, minkälainen ulkoasu myymälällä tai sen nettisivuilla on, kuinka vastuullinen yritys on tai kuinka helppoa yrityksen toimitiloihin saapuminen on. Kokemus muodostuu siis monista pienistä asioista ja kaikkiin yrityksen voi olla hankalaa vaikuttaa. On myös tärkeää osata erottaa asiakaskokemus ja asiakaspalvelu toisistaan. Asiakaskokemus koostuu yrityksen monista eri osa-alueista kuten talouspuolesta tai tuotannosta. Asiakaspalvelu on yksi osa isompaa kokonaisuutta nimeltään asiakaskokemus. Jokainen yrityksen osa-alue on tavalla tai toisella tekemisissä asiakkaan kanssa, joten asiakaskokemukseen vaikuttaa koko yrityksen toiminta. Eniten palvelukohtaamisia syntyy asiakaspalvelun alalla, mutta muut osa-alueet kuten esimerkiksi tuotanto vaikuttavat kokonaisvaltaiseen palvelumielikuvaan. Jos tuotannossa ei ole pystytty tuottamaan asiakkaan haluamaa tuotetta, on palvelutapahtumaa vaikeaa kääntää enää positiiviseksi myymälässä. (Löytänä & Kortesus 2011, 11–15.)

Asiakaskokemuksen pitäisi kiinnostaa nykyajan yrityksiä, ja sille on monia eri syitä. Itsepalvelun rooli on kasvanut esimerkiksi nettimyynnin ansiosta, joten palvelun rooli on joillain aloilla todella pieni. Asiakkaille on tarjottu kanava mistä he voivat ostaa tuotteita ja palveluita mihin aikaan vain. Yritysten on myös ”täytynyt” taipua asiakkaiden toiveisiin esimerkiksi aukioloaikojen suhteen. Kaupat ovat nykyään suurimman osan päivästä auki ja tämä tarjoaa asiakkaille enemmän valinnanvaraa. Asiakaskokemuksen kehittämällä saavutetaan lisäarvoa joka näkyy tyytyväisinä asiakkaina. Myyjien ja asiakkaiden vuorovaikutus on myös vähentynyt. Nykyään asiakkaalla on mahdollisuus hankkia etukäteen tietoa haluamastaan tuotteestaan ja vertailla kokemuksia muiden asiakkaiden kanssa ennen ostopäätöstä. Monessa tilanteessa ostopäätös on jo tehty ennen kuin asiakas astuu edes liikkeeseen sisään. Jos ostopäätöstä pystytään auttamaan asiakaskokemuksen kehittämällä, tuo sekin kilpailuetua. Koska asiakkaiden toiminta on muuttunut täysin erilaiseksi, tuotteiden ja palveluiden täytyy muokkautua helposti saataviksi asiakkaille. Esimerkiksi nettikauppa on monella alalla jo pakko olla. (Löytänä & Kortesus 2011, 27–34.)

Asiakaskokemukset ovat täysin erilaisia kun vaikkapa kymmenen vuotta sitten. Nykyään tieto leviää internetissä ja sosiaalisessa mediassa todella nopeasti ja ihmiset ovat siellä aktiivisia. Asiakaskokemusten johtamisella on mahdollisuus vaikuttaa näihin kokemuksiin. Ihmiset tykkäävät jakaa etenkin huonoja kokemuksiaan eri kanavilla, joten virhemarginaalin yritysten toiminnassa pitää olla todella pieni. Vaikka alkuperäinen kokemus olisi negatiivinen, nopealla reagoinnilla pystytään kääntämään asiakkaan kokemus positiiviseksi. Koska kaikki yrityksen toiminta sosiaalisessa mediassa on

julkista, asiakkaiden kokemukset (hyvät tai huonot) saavat paljon näkyvyyttä. Tässä kokemusten johtaminen on avainasemassa. Globalisaatio on tehnyt myös yritysmaailmasta pienemmän ja melko yhdenmukaisen. Monilla tunnetuilla yrityksillä ei ole enää isoja eroja ja niiden brändit ja imago on melko samanlaisia. Nykyisellä ajattelumallilla yritys haluaa kertoa omat lupauksensa asiakkaille brändin avulla. Jos asiakkaiden mielikuviin halutaan vastata, on nämä lupaukset pakko myös lunastaa. Koska yritysten brändi on nykyään melko yhdenmukainen, erottautuminen täytyy tehdä asiakaskokemuksia luomalla. (Löytänä & Korteso 2011, 27–34.)

Koska asiakaskokemus on hyvin tunteista riippuvainen, on hyvä tutkia asiaa myös asiakkaan näkökulmasta ja mitkä tekijät ovat kriittisiä sen luomisessa. Asiakaskokemuksen luomisessa tunteet ja mielikuvat ratkaisevat lopulta sen, onko kokemus positiivinen vai negatiivinen. Asiakaskokemus vaikuttaa asiakkaan minäkuvaan. Huono palvelu voi loukata asiakkaan omaa kuvaa itsestään ja siksi se sattuu. Tämän vuoksi myös huonoja kokemuksia jaetaan paljon mieluummin kuin hyviä. Asiakas voi kokea olonsa nöyryytetyksi huonosti hoidetun palvelun jälkeen, etenkin jos palvelutapahtumassa on menty henkilökohtaisuuksiin. Hyvässä asiakaskokemuksessa vahvistetaan asiakkaan omaa kuvaa itsestään. Esimerkiksi mobiiliharrastaja haluaa todennäköisesti paremman älypuhelimien kun normaali asiakas, koska asia kiinnostaa häntä ja hän kokee olevansa jonkinlainen asiantuntija alalla. Jos tätä identiteettiä pystytään tukemaan onnistuneesti, on asiakaskokemuksin parempi. Nykyään tällainen asiakas ei etsi vain parempaa puhelinta, vaan hän haluaa vahvistaa tuotteella myös omaa mielikuvaansa. Asiakaskokemuksen pitäisi sisältää elämyksiä. Elämys on vahvasti positiivinen tunne mikä asiakkaalle syntyy kokemuksesta. Sen pitää myös yllättää asiakas, sillä mikään tavanomainen ei tuo elämyksen tunnetta. Koska elämys voi olla hyvin erilainen monelle asiakkaalle, pitää sen luomisen kanssa olla varovainen. Jollekin toiselle hyvä elämys voi olla taas toiselle huono yllätys, siksi onkin tärkeää että yrityksen tulisi tuntea asiakkaansa. Puhutaan palveluprosessista, jonka läpi asiakasta saatetaan. Prosessin varrella on asiakaspalvelijan tehtävä tunnustella tilannetta ja luoda elämyksiä. Elämys voi olla esimerkiksi lisämyynnin tarjoaminen, jos se ilahduttaa asiakasta. Tuotteeseen voi tarjota paristoja, jotta sen saisi heti käyttöönsä. Jos asiakas ei tiennyt että paristot eivät kuuluneet tuotteeseen, voi hän ilahtua myyjän huomautuksesta. Jollekin toiselle asiakkaalle tämä taas on tuputtamista joka voi jättää pahan maun suuhun.

Lopulta yrityksen on kuitenkin ajateltava kohderyhmäänsä ja tehtävä päätökset isoimman osan mukaan. Onnistunut asiakaskokemus jää asiakkaan mieleen. Keskinertaiset palvelutapahtumat eivät herätä asiakkaissa minikäänlaisia tunteita ja tällaisessa tapauksessa asiakaskokemus on jo epäonnistunut vaikka sikäli siinä ei olisi ollutkaan mitään ”vääriä”. Tietoinen asiakaskokemusten johtaminen auttaa jättämään hyvän asiakaskokemuksen asiakkaiden mieliin yhä uudelleen eikä vain satunnaisesti. Kun yritys panostaa positiivisiin asiakaskokemuksiin, asiakkaalle jää hyvä mieli kokonaisuudesta. Tämä saa taas asiakkaan palaamaan uudelleen asioimaan yrityksessä. Kokemuksen luomisessa luodaan samalla asiakkaalle mielihyvää, näin saadaan asiakas asioimaan uudestaan. (Löytänä & Korteso 2011, 43-49.)



Kuva 2. Asiakaskeskio, mitkä asiat vaikuttavat asiakaskokemukseen. (<http://essee-pankki.tiimiakatemia.fi/asiakaskokemus-palvelubisneksista-kokemusbisneksen-2/>)

3.1.1 Asiakaskokemuksen erilaistaminen ja johtaminen

Asiakaskokemuksien erilaistamisessa on kyse jokaisen asiakkaan käsittelemistä yksilöinä ja tarjoamalla juuri heille sopivan asiakaskokemuksen. Tällä tavalla asiakas tuntee, että hänen henkilökohtaisia tarpeitaan palvellaan. Erilaistamisessa oli aikaisemmin kyse lähinnä tuotteiden erilaistamisesta mutta koska tuotteet sekä yritykset ovat tulleet yhä lähemmäksi toisiinsa, niin erilaistaminen eli differointi on laajentunut myös asiakaspalveluun. Tämä trendi on korvannut vanhanaikaisen myyntiajattelun ja nykyään yrityksissä pitäisikin mennä asiakasajattelun ehdoilla. Yrityksen voi olla vaikeaa pysyä mukana asiakkaiden nopeasti muuttuvissa tarpeissa, ja kilpailussa mukana pysyminen vaatii yleensä sekä verkostoitumista yhteistyön merkeissä muiden yritysten kanssa sekä omien tietojen ja osaamisen päivittämistä ajankohtaisissa asioissa. Oppiminen voi tapahtua myös yllättävästä suunnasta, kuten asiakkaalta. Onnistuneessa asiakassuhteessa sekä myyjä ja asiakas oppivat toisiltaan ja yhteistyö hyödyttää kumpaakin osapuolta. Työntekijän näkökulmasta erilaistaminen vaatii jatkuvaa oman tiedon kehittämistä, jotta asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin pystyttäisiin vastaamaan mahdollisimman hyvin. Yritykselle palveluiden erilaistaminen on positiivinen mahdollisuus saavuttaa korkea palvelun taso, johon asiakkaat ovat enemmän kuin tyytyväisiä. Tämä taas luo kilpailuedun muihin yrityksiin ja hyvillä tuloksilla on myös positiivinen vaikutus yrityksen työntekijöihin. Erilaistamisen hyvät puolet perustuvat aina asiakkaan tarpeeseen olla erityinen yrityksen silmissä. (Rissanen 2007, 111-114, 116.)

Jos yritykset haluavat erilaistaa palveluitaan erilaisille asiakkaille, on yritysten myös ymmärrettävä, minkälaisia asiakkaita heillä on. Yleisesti asiakasrooleja on muutamia erilaisia jotka kattavat suurimman osan asiakkaista. Nämä roolit ovat tyypillinen kuluttaja-asiakas (”normaali” asiakas), yritysasiakas, sisäinen asiakas, kansalaisasiakas sekä potilasasiakas. (Arussy 2010 sit. Löytänä & Kortesus 2011, 122.) Kuluttaja-asiakas on yleisin asiakastyppi. Ostopäätös tehdään yksilöittäin vastaamaan aina omia tarpeitamme. Muiden kuluttajien kokemuksilla on iso rooli ostopäätöksen tekemisessä ja tällainen asiakas odottaa yritykseltä hänen tarpeidensa täyttämistä, helppoa saatavuutta (tuotteen sekä palvelun suhteen) sekä tunteisiin vetoamista. Tunteisiin vetoaminen voi olla vaikkapa vanhan asiakassuhteen kunnioittamista erikoistarjouksella. Yritysten välisessä kaupassa asiakaskokemuksilla on todella iso rooli vastoin yleisiä odotuksia, jossa ajatellaan että yritysasiakkaat eivät arvosta asiakaskokemusta niin korkealle. Usein kuitenkin yritysasiakkaat voivat olla paljon kriittisempiä verrattuna esimerkiksi vaikkapa normaaleihin kuluttaja-asiakkaisiin. Yritysasiakkaat voivat yleensä tuoda enemmän pöytään kuin normaali kuluttaja-asiakas. Joten yritysasiakkaan menettäminen voi olla isompi isku yritykselle kuin yksittäisen asiakkaan menettäminen. Asiaa hankaloittaa myös se, että yrityskaupassa päätöksenteossa on melkein poikkeuksetta useampi henkilö mukana joten yrityksen voi olla hankalampaa vaikuttaa ostopäätökseen. Yritysasiakassuhteille tyypillistä on niiden pitkäaikaisuus, ostoprosessin pitkäaikaisuus (paljon päättäjiä sekä tuotteen käyttäjiä), yritysasiakas ei odota yllätyksiä vaan sovitusta asioista halutaan pitää kiinni sekä yleensä kaupasta odotetaan kirjallisia sopimuksia. Voidaan siis todeta että monella tapaa yritysasiakas voi olla paljon vaativampi kuin perus kuluttaja, ja epäonnistumisen riski on suurempi yritysasiakkaan kohdalla. Näiden kahden asiakastyypin kanssa asiakaskokemus on hyvin erilainen ja myyvän yrityksen tulee olla tietoinen näistä. Yritysasiakkaiden ostopäätökset tehdään enemmän järjellä kuin kulutus-asiakkaiden vastaavat. Yritysasiakkaiden asiakaskokemuksiin voi vaikuttaa joustamalla ja tarjoamalla yrityskohtaisia palvelupaketteja, näyttämällä halukkuutta pitkäjänteiseen yhteistyöhön sekä varmistamalla että yritysasiakas hyötyy kiinnostumastaan tuotteesta. (Löytänä & Kortesus 2011, 121–124.)

Sisäinen asiakas eroaa muista asiakastyypeistä. Sisäinen viittaa yrityksen omaan sisällä tapahtuvaan asiakaskokemukseen. Esimerkiksi voidaan ottaa yrityksen palkkaosasto, jonka asiakkaana ovat yrityksen työntekijät. Palvelu on tässä tapauksessa palkanmaksu yrityksen työntekijöille. Sisäisille asiakkaille luodaan asiakaskokemukset yrityksen omissa osastoissa (palkanmaksu, johto, HR ja niin edelleen), ja nämä sisäiset asiakkaat luovat asiakaskokemukset ulkoisille asiakkaille kuten yritysasiakkaille tai kuluttaja-asiakkaille. Sisäiset asiakkaat kannattaa siis hoitaa hyvin, jos yritys haluaa vaikuttaa hyvällä tavalla myös varsinaisiin ulkoisiin asiakkaisiin. Sisäinen asiakaskokemus eroaa varsin monella tavalla perinteisistä asiakaskokemuksista: asiakkaat ovat yrityksen omia työntekijöitä joten vaihtuvuus on melko pientä ja asiakkaita ei voi vaihtaa, sisäiset asiakaskokemukset voidaan nähdä vähäpätöisenä ja näiden asiakkaiden tyytyväisellä ei olisi isoa merkitystä. Yrityksen näkökulmasta sisäiset asiakaskokemukset kannattaa hoitaa niin, että työntekijöillä on mahdollisimman hyvät lähtökohdat hoitaa

ulkoiset asiakkaat hyvin ja että heillä itsellään on hyvä olla töissä yrityksessä. Tätä edesauttaa se, että sisäiset asiakkaat ymmärtäisivät roolinsa yrityksessä ja miten heidän työnsä vaikuttaa ulkoisiin asiakassuhteisiin. Me olemme kaikki kansalaisasiakkaita. Asumme valtiossa ja valtion asiakkaana ovat kansalaiset. Tällainen asiakassuhde on myös hyvin omanlaisensa, valtion motiivina ei ole useimmiten tuotto vaan tehokkuus asioiden hoidossa. Valtion ja kansalaisen suhdetta ei voi vaihtaa, ellei asiakas muuta toiseen maahan. Suhteiden paremmuutta on kuitenkin vaikeaa määritellä, sillä varsinaisia asiakastytyväisyyskyselyitä ei mitata muuten kuin poliittisien äänestysten avulla. Kansalainen odottaa saavansa valtiolta huomiota tarpeisiinsa, tasavertaista kohtelua sekä vastinetta maksamilleen veroilleen. Erilaisilta julkishallinnoilta odotetaan myös luotettavuutta sekä ympäristöön vaikuttavien tekijöiden huomioimista. Potilas-asiakas viittaa taas terveydenhuollon piiriin, johon kaikki myös kuulumme. Lähtökohtaisesti tässä asiakaskohtamisessa valta-asetelmat ovat hyvin erilaisia. Terveydenhuollon ammattilainen on aina ylempänä ja hänen neuvojaan kuunnellaan, asiakkaalla ei ole itsellään kovin suurta roolia vaikuttaa ammattilaisen neuvoihin. Jokainen hoitoprosessi kuuluisi olla yksilöllinen ja se prosessi on usein tärkeämpi kuin tyytyväisyys kokemukseen. Ihmisen eli asiakkaan terveys on tärkeä asia ja hänet pitäisi huomioida kokonaisuutena, fyysisen terveyden saavuttamisessa on tärkeää huomioida myös pään terveys. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että koska asiakastyyppejä on niin erilaisia, pitää differoinnin olla myös hyvin yksilöllistä asiakastyypistä riippuen. (Löytänä & Korteso 2011, 121–128.)

Nykyaikaisessa asiakaskeskeisessä ajattelussa täytyy aina miettiä asiat asiakkaan hyödyn näkökulmasta. Asiakaskokemus ei saa olla vain lista erilaisista tuotteista ja niiden ominaisuuksista, vaan kokemuksessa pitäisi tulla esille asiakkaan saama mahdollinen hyöty. Asiakkaille pitää pystyä luomaan yksilöllisiä kokemuksia erilaisille asiakkaille. Avain näiden kokemusten luontiin on segmentointi. Segmentointi on erilaisten asiakkaiden ryhmittämistä samanlaisiin ryhmiin. Esimerkiksi segmentointia voi tapahtua asiakastyypien mukaan, kuten yritysasiakkaat ja kuluttaja-asiakkaat. Segmentoidessa täytyy ottaa huomioon aina asiakkaan tarpeet ja jakaa heidät niiden perusteella ryhmiin, asiakkaiden ja heidän tarpeensa tulisi olla mahdollisimman samankaltaisia. Asiakkaiden segmentointiperusteet pitäisi jokaisen työntekijän yrityksessä ymmärtää, joten niiden pitäisi olla melko yksinkertaisia. Asiakkaat voidaan segmentoida neljään osaan kun mietitään asiakaskohtaista lähestymismallia joka perustuu kannattavuuteen: tuloksentuojiin, kandidaatteihin, väärinymmärrettyihin sekä kadotettuihin. (Arussy 2010 sit. Löytänä & Korteso 2011, 131.) Tuloksentuojat ovat nimensä mukaisesti yrityksen lempi-asiakkaita, he tuovat paljon rahaa yritykseen mutta heidän ylläpitonsa ei vaadi paljoa resursseja. He ovat yritykselle kannattavin asiakassegmentti. Tuloksentuojan tarpeet menevät yleensä muiden asiakkaiden tarpeiden edelle, koska heidän aktivoitumisensa on todistettavasti hyvä asia yritykselle. Kandidaatit ovat hyvin aktiivisia asiakkaita, mutta he eivät varsinaisesti tuo resursseja yritykselle. He vievät paljon aikaa ja resursseja yritykseltä, mutta eivät tuo mitään pöytään. Esimerkiksi voidaan ottaa kandidaatti joka ostaa pieniä ostoksia, mutta tuo niitä aina takaisin koska ei ole mihinkään niissä tyytyväinen. Tällainen asiakas pitää saada tu-

loksentuojaksi tai yrittää irrottautua asiakassuhteesta, sillä tämä ei ole kannattavaa yritykselle pitkässä juoksussa. Väärinymmärrettyjen ryhmä on liikkeissään melko passiivisia mutta kuitenkin yritykselle voittoa tuovia. Väärinkäsitys tulee passiivisesta otteesta: vaikka asiakas ei olisi kovin usein yhteydessä yritykseen tai vaatisi yritykseltä paljon, hän tuo silti resursseja yrityksen käyttöön. Jos näiden asiakkaiden aktiivisuus lisääntyy, heistä tulee tuloksentuoja. Kadotetut asiakkaat eivät ole yritykselle kannattavia millään mittarilla, sillä he eivät ole aktiivisia eivätkä tuo rahaa yritykseen. Jos kadotukselle ei löydy mitään syytä ja heitä ei saa aktiiviseksi, kannattaa tämä segmentti jättää kilpailijoille. Segmentointia kannattaa miettiä asiakkaiden kannattavuuden kannalta. Mihin ryhmään kannattaa panostaa eniten, ja missä ryhmässä voisi olla potentiaalia isompaan? Eri toimintalueisiin täytyy miettiä erilaiset toimintaprosessit asiakassegmenttien tavoitteiden mukaan. (Löytänä & Korteso 2011, 128–131.) Liika resurssien tuhlaaminen väärin segmentteihin voi olla kohtalokasta, sillä jotkut asiakkaat eivät muutu koskaan aktiiviseksi. Tavoitteena on tehdä niin monesta asiakkaasta tulontuoja kuin vain mahdollista, tässä tapauksessa hyötysuhde on isoin.

Asiakaskokemuksessa, niin kuin muissakin työelämän osa-alueissa, johtaminen on tärkeää jotta saavutettaisiin tuloksia mahdollisimman hyvin ja tavoitteet olisivat selkeitä. Koska kaikki yrityksen valinnat lähtevät yrityksen johdosta alaspäin, on johtoporras saatava vakuuttuneeksi siitä että asiakaskokemuksia kannattaa johtaa ja niillä on suuri merkitys yrityksen tuloksen kannalta. Nykyajan yrityksistä yhä monet elävät tuotokeskeisessä ajattelumallissa ja unohtavat että yritykset ovat olemassa asiakkaita varten, eikä toisinpäin. Asiakkaasta tulisi nykyään olla kiinnostunut. Monesti tuntuu siltä, että osa yrityksien johdoista ei ota asiakaskeskeistä mallia tosissaan. Tästä syystä johdolle täytyykin perustella hyvin, miksi tällainen malli on parempi kuin vanhanaikaisempi tuotokeskeinen ajattelu.

Asiakaskokemuksen johtamisesta tulevia hyötyjä on useita, ja helpoin tapa vakuuttaa yritys niistä on vetoaminen rahaan. Hyvin johdettu asiakaskokemus säästää rahaa muun muassa palvelupuheluiden määrässä. Asiakkaan asia hoidetaan kerralla kuntoon, niin hänen ei tarvitse soitella asiansa perään useita kertoja ja näin ollen viedä arvokkaita resursseja yritykseltä, kuten aikaa. Jos asiakkaan asioita ei hoideta kerralla kuntoon, hän myös todennäköisemmin reklamoi ostamia tuotteitaan. Reklamointi vie yritykseltä paljon resursseja ja koko prosessi maksaa yritykselle rahaa. Asiakaskokemuksen johtamisella pystytään vähentämään reklamaatioita, joten se tuottaa yritykselle suoraa säästöä. Jos asiakaskokemus on erittäin onnistunut, reklamaatiokokemus pystyy kääntämään asiakkaat suosittelijoiksi. Itse yritysjohtajana haluaisin että negatiivinen kokemus pystytään kääntämään positiiviseksi ja vieläpä tuotoksi. Huonosti asiakkaitaan kohteleva yritys menettää myös helpommin asiakkaansa ja uusia asiakkaita on aina vaikeampaa sekä kalliimpaa hankkia kuin ylläpitää vanhoja. Luonnollisesti mitä suurempi yritys, sitä isommat kulut koska asiakkaiden määrä on yleensä isompi. Asiakkailta on aina tietty odotus palvelutapahtumasta. Jos tämä odotus pystytään täyttämään yrityksen puolelta, asiakas on tyytyväinen. Jotta asiakas saataisiin enemmän kuin tyytyväiseksi ja käymään varmasti uudelleen, on yrityksen kehitettävä innovaatioita jotka yllättävät asiakkaan

positiivisella tavalla. Näiden innovaatioiden keksiminen edellyttää asiakaskokemuksien johtamista ja se luo samalla kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. Kolikon toisena puolena asiakaskokemuksen tasoa pitäisi kokoajan nostaa sillä tason lasku aiheuttaa negatiivisia kokemuksia asiakkaille. (Löytänä & Korteso 2011, 155–164.) Asiakaskokemuksia pitäisi johtaa kehityskelpoisesti koko ajan, jolloin pystytään ylittämään asiakkaan odotukset.

Asiakaskokemuksen johtaminen monitasoinen prosessi, joka on erilainen aina eri yrityksissä. Asiakaskokemuksien johtamiseen ei ole siis mitään yhtä oikeaa tapaa tehdä asioita, vaan jokaisen yrityksen on keksittävä tarkemmin oma prosessinsa alasta ja asiakkaista riippuen. Johtaminen vaatii jatkuvaa tarkastelua ja kehitystä, se on siis koko yrityksen elämän kestävä prosessi. Asiakaskokemusten johtamisessa on muutamia yleisiä alueita, johon kannattaa tosin yritysten kiinnittää huomiota: tavoitteen määrittely, strategian kehittäminen, henkilöstön organisointi, strategian käytännön toimeenpano, kokemusten mittaaminen ja vertaaminen sekä uusien tavoitteiden määrittäminen. Alussa pitää siis määrittää tavoitteet asiakaskokemukselle, eli millaisia kokemuksia asiakkaalle pitäisi luoda. Tavoitteessa olisi tärkeää tulla esille yrityksen oikea arvo asiakkaalle, tavoitteeksi voi ottaa esimerkiksi sen että saa asiakkaan vierailemaan uudelleenkin samassa yrityksessä. Odotuksia ylittäviä kokemuksia luodaan henkilökohtaisella ja yksilöllisellä palvelulla. Yrityksen tulisi osata tietää minkä asiakkaiden tarpeen hän tyydyttää ja samalla tavoitteiden tulisi olla myös realistisia. Valmiiden tavoitteiden jälkeen johto määrittää käytännön toimintatapoja millä varmistetaan tavoitteiden saavuttaminen. Tavoite kannattaa paloitella muutamiin osiin asiakkaan mukaan. Aina kun asiakas on kokemuksen kannalta yhteydessä yritykseen, se on toiminnan osa. Myymälätyössä tällaisia osia voivat olla esimerkiksi asiakaspuhelut, asiakaskohtaaminen myymälässä, maksutapahutuma kassalla ja reklamaatiotapaukset. Kun jokainen asiakkaan tapahtuma yrityksen kanssa käydään tarkasti läpi, pystytään luomaan asiakaskokemusstrategia.

Strategiassa selvitetään asiakaskokemuksien laatua ja miten niitä yritetään asiakkaille luoda. Jotta strategiaa pystyttäisiin toteuttamaan käytännössä, pitää yrityksen henkilöstö saada sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin. Avainasemassa on oikeanlaisen henkilöstön palkkaaminen työtehtäviin ja yritys haluaa erityisesti hankkia työvoimaa jolla on oikeanlainen asenne. Osaaamista on aina helpompi kouluttaa kuin oikeanlaista asennetta, ja asenne on kaiken ydin varsinkin työssä missä vaikutetaan asiakaskokemuksiin. Asiakkaille luodut kokemukset pitää luoda oikeanlaisella, palvelulähtökohtaisella asenteella. Osa ihmisistä on luonteeltaan hyvin positiivisia, mutta se asenne on myös riippuvainen valinnasta jonka teemme joka päivä kun heräämme. Työntekijän tulisi tarkastella omaa asennettaan palvelutilanteiden jälkeen. Tällaiset työntekijät omaksuvat asiakaskokemuksen johtamisstrategian helpommin. Työntekijöitä tulee kouluttaa asiakaspalvelutilanteeseen, vaikkakin tärkeämpää on että työntekijä on aidosti kiinnostunut asiakkaasta ja hänellä on valmiudet ratkaista asiakkaan huolet. Työntekijöille tulisi antaa melko vapaat kädet suunnitella omat ratkaisumallinsa uusien palvelutilanteiden varalle, kun vain asiakaskokemus on positiivinen ja ei vahingoita turhaan yritystä. Työntekijöiden motivaatiota on hyvä ylläpitää palkitsemisjär-

jestelmällä. Tämä auttaa heitä sitoutumaan asiakaskokemuksien tavoitteisiin, sillä palkitseminen luo myös samalla myönteisiä asiakaskokemuksia asiakkaille. Useimmiten palkitseminen tapahtuu tulosbonuksilla, mutta yrityksen kannattaisi harkita palkitsemista jollain muilla tavoilla kuin taloudellisesti. Esimerkiksi juuri kokemuspalkkiot vaikkapa koko myymälähenkilökunnalle ovat yleensä palkitsevampia. Johdon tulisi myös näyttää olevansa konkreettisesti mukana ja tavoitettavissa yrityksen sisällä. Kokemusten johtamisessa on kyse käytännön prosessien toteuttamisesta ja jatkuvasta kehittämisestä. Puhutaan erilaisista valinnoista mitä tehdään käytännön palvelutyössä asiakkaiden kanssa ja yrityksen kokonaisvaltaisessa asiakassuunnitelmassa. Käytännön valinnassa esimerkiksi voidaan ottaa myyjä joka kohtaa monta kymmentä asiakasta päivässä. Valinta asenteesta ja asiakkaan huolehtimisesta joudutaan tekemään jokaisen asiakkaan kohdalla erikseen. Näillä valinnoilla on merkitystä siihen minkälaisia asiakaskokemuksia yritys jättää jälkeensä. Strategiset valinnat tehdään yrityksen johdossa ja niillä valinnoilla vaikutetaan asiakaskokemuksen eri aloihin, kuten vaikkapa kuluttaja-asiakkaiden asiakaspuheluihin vastaamisnopeuteen. Kun asiakaskokemuksia johdetaan, on tärkeää pystyä mittamaan asiakkaiden kokemuksia ja verrata niitä yrityksen omiin tavoitteisiin. Kokemuksia pystyy mittamaan esimerkiksi asiakastytyväisyyskyselyillä. Kokemusten mittaamisen lisäksi olisi myös hyvä mitata kuinka itse kokemusten johtaminen onnistuu, tässä olennainen tieto tulee omilta työntekijöiltä. Viimeiseksi olisi hyvä kohdentaa tavoitteitaan ja määritellä uusia. Bisneksessä on paljon tekijöitä mitkä voivat vaikuttaa tähän, kuten esimerkiksi kilpailijoiden tilanne, muuttuva ostokäyttäytyminen ja trendit, sesongit, teknologian ja ympäristön kehitys. Systemaattisella tiedon keräämisellä pystytään asiakaskokemuksia johtamaan ja vaikuttamaan niihin nopeasti ja niitä pystytään ennakoimaan. (Löytänä & Korteso 2011, 165–179; Marckwort 2011, 13–14.)

3.2 Palvelun kehittäminen

Yritysten pitää pystyä kilpailemaan asiakkaistaan kilpailijoiden kanssa jatkuvalla syötöllä, ja tämä vaati yrityksiltä koko ajan kehittyvää panostusta palveluprosesseihin ja niiden laatuun. Miksi kehitystä sitten tarvitaan? Olosuhteiden muuttuminen pakottaa kehittämiseen. Asiakkaiden ostokäyttäytyminen muuttuu, teknologia muuttuu sekä kilpailevat yritykset luovat omanlaisena kehityspaineen, etenkin jos heillä menee vielä paremmin kuin omalla yrityksellä. Voidaan siis todeta, että suunnitelmallinen kehittäminen on elintärkeä ehto yrityksen pärjäämiselle. Yrityksellä on monia tapoja kehittää omaa toimintaansa, mutta keskitymme tässä työssä palvelun kehittämiseen. Yleensä ottaen palvelun kehittämisessä tarkoitetaan jo olemassa olevan palvelun laadun parantamista. Tämä voi olla esimerkiksi asiakaspalvelulaadun parantamista. Palvelun laadun parantamisessa yritetään vaikuttaa asiakaskokemukseen ja asiakkaan tunteisiin, ne kertovat onko palvelussa tapahtunut oikeasti kehitystä. Myös täysin uusia palveluita jo entuudestaan olevalle asiakasryhmille on mahdollista kehittää. Tällaisissa palveluissa on yleensä tarkoitus vahvistaa asiakassuhdetta omaan yritykseen ja samalla erottautua kilpailijoista. Palvelun kehittämisessä on hyvin paljon samoja piirteitä kuin tuotteiden kehityksessä, mutta eroavaisuuksia löytyy

myös. Palvelut ovat aina aineettomia ja niiden merkitystä tai paremmuutta on yleensä vaikeampaa mitata kuin fyysisten tuotteiden kohdalla. Toisaalta taas palvelua on helpompaa ja nopeampaa korjata kuin tavaraa jos siinä on jotakin vikaa. Kilpailijoilla on helpompi työ kopioida onnistuneita palveluita kuin tuotteita, koska palveluille on hankalampaa saada sitä suojaavaa patenttia. (Ylikoski 2000, 244-250.)

Uutta palvelua tai tuotetta kehittäessä henkilöstö vaatii koulutusta, mutta palvelussa koulutuksella on vielä isompi rooli. Palveluiden kehittämisessä täytyy miettiä miten palvelut sopivat yrityksen toimintamalleihin, imagoon ja strategiaan. Yrityksen omat tavoitteet määrittävät suunnan miten palveluita aletaan kehittämään. Olemassa olevien palveluiden kehittämisessä pitäisi päivittää tavoitteita ja kuunnella asiakkaiden toiveita. Uusien palveluiden kehittäminen lähtee liikkeelle ideoinnista ja onnistuminen ideariihi on palvelun menestyksen kannalta oleellista. Parhaimmat ideat tulevat yleensä yrityksen omilta asiakkailta ja työntekijöiden tulisikin olla korvat auki uusien ideoiden varalta jokapäiväisissä palvelutilanteissa. Palveluiden asiakkaat ovat tärkein lähde ulkopuolisille ideoille, asiakkaat arvostavat jos heidät otetaan mukaan ideointiin ja se vahvistaa yrityksen sekä asiakkaan välistä suhdetta. Henkilöstöä kannattaa kuunnella sillä he ovat hyvä ideointilähde sisäiseltä kannalta. Ideariihin kannustamiseksi hyvistä ideoista voidaan myös työntekijöitä motivoida esimerkiksi palkinnolla. Ideoita olisi hyvä olla runsaasti mistä lähdetään sitten karsimaan parhaimpia. Karsinnassa tulisi asettaa ideoille samanlaiset kriteerit ja tuomita niitä näiden kriteerien perusteella. Kriteereinä voi olla yrityksestä riippuen esimerkiksi taloudellinen kannattavuus, asiakkaiden palaute ja idean realismi. Uudella palvelulla tulisi olla hyvät tulevaisuudennäkymät (sitä tarvitaan jatkossakin), sen pitäisi olla parempi kuin kilpailijoilla sekä palvelun tulisi täyttää asiakkaiden tarpeet ja tunteet. Jäljelle jäävistä palveluideoista luodaan valmiita palvelukonsepteja, joissa selitetään mitä palvelu on, mikä sen tarkoitus on ja kuinka se hyödyttää asiakkaita. Konseptin kuvailussa kerrotaan myös palvelun käytössä olevat roolit esimerkiksi myyjän ja asiakkaan välillä. (Ylikoski 2000, 244–254.)

Valmista konseptia täytyy testata kohderyhmään kuuluvilla asiakkailla, näin saadaan arvokasta tietoa palvelun tulevilta käyttäjiltä. Asiakkaiden palautteeseen pystytään vielä reagoimaan ennen palvelun käyttöönottoa, ja sitä voidaan muokata asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Ennen palvelun julkaisemista palvelua pitää miettiä kannattavuuden kannalta. Onko palvelu toteutuskelpoinen ja auttaako se hyvän tuloksen tekemisessä? Taloudellisten seikkojen lisäksi täytyy miettiä miltä uusi palvelu näyttää asiakkaiden näkökulmasta. Seuraavaksi uusi palvelu vasta syntyy ja sen sisältöä tarkennetaan. Koko palveluprosessi suunnitellaan ja siihen sisältyy palvelun tuottaminen, henkilöstön opettaminen sekä tarvittavan laitteiston asentaminen ja hankkiminen. Tärkeimpänä yksittäisenä tekijänä voidaan pitää yrityksen henkilöstöä jonka täytyy osata tuntea palveluprosessi, miten se toimii ja millainen hyöty siitä on lopulta asiakkaille. Henkilöstö on linkki asiakkaiden ja yrityksen välillä uuden palvelun käyttöönotossa. Hyvänä esimerkkinä tästä voidaan ottaa ruokakauppojen automaattikassat. Palvelu on Suomessa melko tuore, ja henkilökunta avustaa näiden käytössä mielellään. Tä-

män jälkeen on aika julkistaa palvelu. Julkistamisessa täytyy ottaa huomioon muutamia asioita: ajankohta julkistamiselle, kohderyhmä palvelulle ja missä ja miten palvelu julkaistaan. Ennen julkaisua palvelu esitellään omalle henkilöstölle, mutta tässä vaiheessa henkilöstön tulisi jo osata uuden palvelun käyttö. Viestintä on julkaisuvaiheessa avainasemassa, sen pitää olla palvelua tukevaa ja varmistaa että asiakkaat saavat palvelusta halutun kuvan. (Ylikoski 2000, 244–254.)

3.3 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja seuranta

Moderni asiakkaisiin keskittyvä yritys haluaa täyttää omat tavoitteensa asiakkaiden tyytyväisyyden kautta. Tämän vuoksi yritysten onkin tärkeää tietää heidän asiakkaidensa kokemukset yrityksen kanssa: ovatko ne hyviä vai huonoja? Pelkkä asiakastyytyväisyyden seuraaminen ei kuitenkaan riitä vaan yrityksen pitäisi pyrkiä luomaan toimintaympäristö missä tyytyväisyyttä myös samalla kehitetään. Tyytyväisyyden seuranta pitäisi olla jatkuvaa, sillä yksittäisillä kyselyillä saadaan melko kapealta ajanjaksolta materiaalia joka ei hyödytä yritystä pitkällä aikavälillä. Asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttavat asiakaspalvelun ominaisuudet ja minkälaisia seurauksia palvelun käytöstä aiheutuu. Parhaiten asiakkaan tyytyväisyyteen saadaan vaikutettua kun yritys tarjoaa sellaista palvelua millä saadaan asiakkaalle tyytyväisyyden kokemuksia. Palvelun laatutekijöihin (kuten luotettavuus) vaikuttamalla pystytään tuottamaan enemmän asiakastyytyväisyyttä, mikä taas vaikuttaa suoraan yrityksen tulokseen. Palvelukokemukseen vaikuttaa myös yrityksen myymien tavaroiden laatu (esimerkiksi vähittäiskauppa) ja asiakkaan saama arvo. Tällä arvolla tarkoitetaan suhdetta kuinka paljon asiakkaan täytyy laittaa omia voimavarojaan tyydyttävän palvelun saamiseen. Yritys joka tarjoaa suurimman lisäarvon asiakkaalle (eli parhaimman palvelun mahdollisimman pienellä asiakkaan omalla vaivalla) on aina etusijalla asiakkaan näkökulmasta. Asiakastyytyväisyyttä tutkitaan asiakastyytyväisyystutkimuksilla ja niillä on muutamia tavoitteita: tyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden selvittäminen, tyytyväisyyden taso tällä hetkellä, mitä pitää tehdä jotta tyytyväisyyden tasoa voitaisiin nostaa ja kuinka kehittymistä seurataan. Itse tutkimus etenee monessa osassa ja onnistuneen tutkimuksen tekeminen vaatii paljon suunnittelua. (Ylikoski 2000, 149–158.)

Tutkimusta laatiessa pitäisi ensin olla selvillä mitkä kriittiset tekijät ovat ehdottoman tärkeitä asiakkaalle yrityksessä joka teettää kyselyn. Kun nämä tekijät ovat selvillä, on yrityksen helpompaa muotoilla palvelukokonaisuutta ja näin ollen saada tyytyväisempiä asiakkaita. Tämän jälkeen voidaan laatia tutkimuslomake jolla mitataan asiakastyytyväisyyttä. Tämänlainen tutkimus tuottaa yleensä määrällistä eli kvantitatiivista tietoa. Tutkimusta laatiessa pitää ottaa huomioon monia seikkoja kuten mitattavat määrälliset tekijät jotka vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen: perusominaisuudet jotka ovat alalle tyypillisiä kuten vaikkapa vaihtoehto maksaa maksukortilla ruokakaupassa. Toiseksi on asiakkaiden itsensä mainitsevat tyytyväisyyden ominaisuudet jotka ovat yleensä syitä miksi asiakas valitsee juuri jonkun

yrityksen toisen sijasta, esimerkiksi ystävällinen ja henkilökohtainen palvelu. Viimeiseksi tulee iloisia yllätyksiä tuottavat ominaisuudet. Nämä ovat ominaisuuksia joilla ylitetään asiakkaan odotukset, esimerkiksi jos myyjä kantaa ostetut tuotteet suoraan asiakkaan autoon pyytämättä. Tyytyväisyysmittarien lisäksi halutaan tiedustella joitakin asiakkaan tietoja jotta pystytään vertailemaan eri asiakasryhmiä. Kyselylomakkeessa pitäisi olla tietynlaisia kysymyksiä, kuten tarkistuskysymykset (rajataan kohderyhmään kuulumattomat pois esimerkiksi kysymällä käytätkö yrityksemme palveluita), yleisarvosana tyytyväisyydestä, kysymällä miten yritys suoriutuu tyytyväisyyteen vaikuttavissa tekijöissä, asiakkaan omia taustatietoja (ikä, sukupuoli, tulot) ja asiakkaiden uskollisuutta kysymällä vaikkapa tulisiko hän käyttämään uudestaan yrityksen palveluja. Mitattavissa kysymyksissä on tärkeää käyttää samanlaista asteikkoa, jotta tuloksia olisi helppo vertailla. Kyselyssä suurin osa kysymyksistä on yleensä luokiteltuja, sillä niitä on helpompi käsitellä jos vastauksia on iso määrä. Kokonaistyytyväisyys on loppuen lopuksi kokonaisuuden eli kysymysten lopputulos. Kokonaistyytyväisyydelle pitää siis antaa jokin mitattava summa millä tyytyväisyydestä saa karkean kuvan. Tietojen keräämistä varten täytyy ottaa jokin tietty asiakaskunta kohteeksi ja kohdistaa tutkimus vain heille, sillä koko asiakaskunnalta on mahdotonta saada mielipidettä. Vastaajajoukon täytyy kuitenkin edustaa yrityksen koko asiakaskuntaa jotta saataisiin arvokkaita erilaisia mielipiteitä. Tuloksia pystytään käyttämään yrityksen palvelutason parantamiseen kun nähdään selvästi eri osa-alueittain mihin asioihin kannattaa kiinnittää huomiota. Tulokset täytyy myös esitellä yrityksen omalle henkilökunnalle, jotta he tietävät oman suorituksensa tason ja missä pitää kehittyä. Asiakaspalautetta voidaan kerätä muillakin tavoilla kuin vain kyselyillä. Onkin hyvä että asiakkailta kerätään mielipiteitä monella eri tavalla, sillä siten saadaan mahdollisimman laadullista palautetta johon voidaan reagoida. Muita tapoja kerätä asiakkaiden palautetta on esimerkiksi sähköpostipalaute, mystery shopper tai asiakaspalautepäätte. Nykyään aika monella yksittäisellä kaupallakin on sähköpostiosoite, joten palaute on helppo lähettää suoraan sinne. Tämä vaatii vaivaa asiakkaalta, joten palaute on otettava vakavasti, oli se sitten positiivista tai negatiivista. Mystery shopper toimii siten että yrityksen palveluja käyttää valeasiakas, joka on oikeasti tutkija. Tutkija tutkii yrityksen palvelua hänelle asetettujen kriteereiden mukaan. Tästä muodostuu lopulta joku arvosana yritykselle tai kaupalle, joka on vertailukelpoinen esimerkiksi saman konsernin eri myymälöiden välillä. Asiakaspalautepäätte on tapa saada heti palaute sopivassa muodossa. Tällainen päätte on yleensä sijoitettu myymälän ulostulolle, ja siinä voidaan määritellä palvelun laatua esimerkiksi asteikoilla yhdestä viiteen yhden ollessa todella huono ja viiden ollessa todella hyvä. Sovelluksen avulla palaute saadaan heti oikeassa muodossa ja niitä on helppo käsitellä. Palautteen tulee johtaa toimenpiteisiin, etenkin jos asiakas on nähnyt henkilökohtaisesti vaivaa ottaakseen yhteyttä yritykseen. (Ylikoski 2000, 160–166: Helsingin Kauppiaitten Yhdistys ry 2013, 74–75.)

4 MENETELMÄKUVAUS JA TOTEUTUS

Tutkimus tehtiin toimeksiantona Clas Ohlson Oy:lle, tarkemmin sanottuna Ideapark Lempäälän toimipisteelle. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälainen merkitys puhtaasti asiakaspalveluun keskittyvällä päivällä on myyntiin kun vertaillaan valittuja myyntilukuja muutamiin valittuihin myyntipäiviin. Tutkimus suoritettiin vertailevana tutkimuksena. Toimeksiantaja ei halua myyntilukuja julki joten vertailu aikaisempaan päivään ilmoitetaan prosenttein. Luvussa esitellään myös toimeksiantaja, tutkimusmenetelmä sekä seurataan tutkimuksen tekoa ja tuloksia.

4.1 Toimeksiantajan esittely

Tutkimus tehtiin toimeksiantona Clas Ohlson Ideaparkille, joka kuuluu Clas Ohlson Oy:hyn. Clas Ohlson on vuonna 1918 perustettu ruotsalainen yritys, joka palvelee ihmisiä jokapäiväisissä arkisissa asioissa ja pulmissa. Clas

Ohlson myy tuotteita viidessä eri tuoteryhmissä: sähkö, elektroniikka, pienrauta, vapaa-aika sekä koti. Näillä tuoteryhmillä yritys pystyy vastaamaan hyvin useiden asiakkaidensa tarpeisiin. Yritys toimii tällä hetkellä Ruotsissa, Norjassa, Suomessa, Iso-Britanniassa, Yhdistyneissä Arabiemiirikunnissa (yksi myymälä) ja Saksaan avataan kolme uutta myymälää vielä vuoden 2016 aikana. Koko yrityksen liikevaihto on noin 815 miljoonaa euroa josta Suomen osuus myynnistä on noin 10 %. Yritys työllistää noin 4700 henkilöä kaikissa maissaan. Yrityksen liikeideana on tarjota asiakkailleen edullisia ja hyviä tuotteita asiakkaidensa tarpeisiin ja tulevaisuuden visiona yritys haluaa olla eurooppalainen moderni vähittäiskauppaketju joka tuottaa arvoa kaikille sidosryhmilleen ja joka on tulokseltaan kannattava. Yritys tuli Suomeen vuonna 2002, ja nykyään Suomessa toimii tällä hetkellä 34 myymälää, Ideaparkin toimipiste avattiin vuonna 2007. Yritys avasi verkkokauppansa vuonna 2012 mikä tarjoaa asiakkaille mahdollisuuden tehdä ostoksia ympäri vuorokauden. Clas Ohlsonin kanta-asiakasohjelma Club Clas tuli Suomeen loppuvuodesta 2014, ja onkin tavoittanut asiakkaita hyvällä menestyksellä. Kanta-asiakkaiden etuihin kuuluu muun muassa paljon kanta-asiakastarjouksia sekä oma takuurekisteri mikä rekisteröi asiakkaiden ostokset ja samalla tuotteiden takuut.

The logo for Clas Ohlson, consisting of the words "clas ohlson" in a lowercase, blue, sans-serif font.

Kuva 3. Clas Ohlson Oy:n logo (clasohlson.com)

Yritys on tiedostanut, että maailma on globalisoitunut ja yrityksen on pysyttävä kehityksen mukana. Tästä syystä yrityksen strategia on pitkäjänteinen ja se perustuu kuuteen pääpisteeseen: tuotteisiin ja palveluihin, asiakas-kohtaamiseen, laajentuminen, toimitusketju sekä työtavat ja työntekijät. Tuotteet ja palvelut tarjotaan asiakkaille ja yritys haluaa olla asiakkaidensa ensimmäinen vaihtoehto tarjoamalla oikeita ja vastuullisia tuotteita heidän tarpeidensa mukaan. Vastuullisuus on iso osa yrityksen toimintaa ja tuotteiden pitää vastata tätä kuvaa. Asiakaskohtaaminen kertoo halusta vahvistaa asiakaspalvelua, jatkamalla kanta-asiakasohjelman kehittämistä sekä rakentamalla yrityksen brändiä sellaiseen suuntaan missä asiakkaitakin pystytään valistamaan vastuullisista tuotteista. Konkreettinen esimerkki yrityksen vastuullisuudesta on mustepatruunoiden ja väripatruunoiden palautusohjelma. Yritys vastaanottaa kanta-asiakkaiden käytettyjä tulostinpatruunoita ja hyvittää niistä euron per kappale ostoksiin. Patruunat saadaan tätä kautta uudelleen kierrätettyä ja samalla säästettyä luontoa. Laajentumisella yritys haluaa laajentaa toiminta-alueitaan esimerkiksi verkkokauppaan panostamisella ja uusiin maihin siirtymisellä, kuten Saksaan vuonna 2016. Toimitusketjun parantamisella tarkoitetaan tiiviimpää yhteistyötä tavaroidentoimittajien kanssa, kehittämällä logistiikkaverkostoa sekä tuotteiden valmistusajan lyhentämistä ja kuljetuksien hiilidioksidipäästöjen vähentämistä. Työtapoja kehittämällä ja vahvistamalla pystytään kehittämään liiketoimin-

taprosesseja ja yritysarvoja sekä huolehtimaan että eettisiä perusteita noudatetaan. Työntekijät ovat isossa roolissa Clas Ohlsonilla ja asiakaslähtöinen toiminta lähtee heistä. Yritys haluaa kehittää omia työntekijöitään ja pitää heistä hyvää huolta. (www.clasohlson.fi)

4.2 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen arviointi

Tutkimusmenetelmäksi valittiin vertaileva tutkimus. Vertaileva tutkimus on strategia, jossa kartoitetaan valittujen tapauksien välisiä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Tässä tapauksessa vertaillaan neljää eri myyntipäivää, joissa on lähtökohtaisesti eroavaisuuksia asiakaspalvelun näkökulmasta. Vertaileva tutkimus valittiin sen takia tutkimusmenetelmäksi, koska sen avulla on helpointa tutkia eri päivien lukuja ja vertaamalla niitä saadaan toimeksiantajalle kaikista oleellisista tiedoista tutkimuksesta. Vertaileva tutkimus on melko laaja käsite, ja vertailua voidaan tehdä monesta eri yksiköstä tai vain parista yksiköstä. Tässä tapauksessa vertailuyksikköjä on neljä. Vertailua puoltaa moni asia tutkimusmenetelmänä: lähes kaikkia asioita voidaan vertailla keskenään, uskottava vertailu tosin vaatii kohteiden syvää ymmärrystä ja tietämystä. Tutkimuksien kannalta on hyvä ja oleellista, että vertailuiden johtopäätöksinä voidaan tehdä yleistyksiä jos niissä toistuu samoja piirteitä. Onnistuneesta vertailevasta tutkimuksesta voidaan siis saada aikaan uutta teoriaa. (Kekkonen, Tieteessä tapahtuu 3/4 2008).

Tutkija valitsi menetelmäksi toteavan vertailun. Siinä vertaillaan ja kuvataan muuttumattomia tapahtumaketjuja, joilla on eri tekijöitä. Vertailevat tapaukset ovat tämän tutkimuksen tapauksessa päiviä, ja muuttuvat tekijät ovat päivien myyntilukuja. Näiden suhdetta yritetään selittää ja pohtia mistä niiden erilaisuus johtuu. (<http://www2.uiah.fi/projects/metodi/072.htm>, 2007). Vertailevan tutkimuksen ominaisuuksiin kuuluu muuttujien vaihtelu ja se, että sitä ei voida kokonaan kontrolloida. Koska muuttujien määrä on suuri, pitää tutkijan päättää jo etukäteen oleellisimmat tekijät mihin keskitytään ja mihin niitä verrataan. (<http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Tutkimustyyppit/Vertaileva>).

Tutkimuksen kuuluu olla luotettava ja sen arvioimiseksi täytyy testata tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Reliaabelius tutkimuksissa kertoo siitä, kuinka hyvin tutkimus on toistettavissa samanlaisissa olosuhteissa ja kuinka tulokset pysyvät hyvin samankaltaisina. Tämä kertoo siis tutkimuksen toistettavuudesta. Tämän vertailevan tutkimuksen tapauksessa on toistettavuus ja vertailu siihen todella hankalaa. Jokainen myyntipäivä on erilainen, ja siihen vaikuttaa muun muassa kävijämäärät, sesonkiajat, taloustilanne ja jopa ilmasto. Yksi iso osa tutkimuksesta on tosin myyntipäivien vertailu ja lukujen kanssa tuloksista saadaan luotettavia, sillä numerot eivät valehtele. Täytyy myös miettiä tutkimuksen luonnetta missä arkielämän rajusti muuttuvat tilanteet ovat vahvasti mukana. Jos tutkimus toistettaisiin saman sesongin aikaan ja samanlaisissa olosuhteissa niin luvut olisivat hyvin samankaltaisia. Validius kertoo taas tutkimuksen pätevyydestä. Tämän tutkimuksen tapauksessa täytyy tutkia, onko käytettävät mittarit hyödyllisiä

tutkimuksen kannalta. Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää onko asiakaspalvelulla suoranaisten vaikutus myyntiin. Myyntiä on helppo mitata luvuilla mitä on käytetty tässä tutkimuksessa, kuten esimerkiksi kokonaisymyyntiä ja ostoprosenttia. Luvut kertovat suoraan asiakaspalvelun vaikutuksesta myynnin onnistumiseen, joten voidaan todeta että mitattavat mittarit on valittu oikein ja niitä ei voida tulkita väärin. Tutkimuksen luotettavuutta tulisi aina arvioida tavalla tai toisella, ja reliabiliteetti sekä validiteetti antavat kokonaisvaltaisen kuvan tutkimuksen pätevyydestä. (Robson 2007, 71–72; Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2015, 231–232).

4.3 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tutkimus lähti liikkeelle tutkijan sekä toimeksiantajan yhteistyöstä. Toimeksiantaja halusi selvittää, minkälainen merkitys pelkästään asiakaspalveluun keskittyvällä päivällä olisi myymälän ostoprosenttiin, kokonaisymyyntiin sekä keskimääräiseen ostossummaan. Clas Ohlson Oy:llä on satunnaisesti konsernin omia Go Live-päiviä muutaman kerran vuodessa. Go Live-päivän teemaan kuuluu puhdas asiakaspalvelu, jolloin kaikki muu myymälätyö jää taka-alalle. Go Liven tarkoituksena on parantaa kanssakäymistä asiakkaiden kanssa ja samalla tehostaa sitä. Go Live-päivät päätetään etukäteen yrityksen sisällä ja niistä ei markkinoida ulkopuolelle millään lailla. Eli asiakkaat eivät tiedä Go Live-päiviä, vaan tapahtuma on aina konsernin sisäinen. ”Live” tarkoittaa livelähetyksen luonteista kanssakäymistä asiakkaiden kanssa. Asiakkaan kanssa saa vain yhden mahdollisuuden ja se pitää käyttää kerralla oikein, mahdollisuuksia korjata tilannetta jälkepäin ei yksinkertaisesti ole. Go Live-päivä on yksi iso osa asiakaskeskeistä kulttuuria yrityksessä. (Clas Ohlsonin intranet, conet.fi, 2015: Go-To-Guy-opas, 2015).

Vertailukohteeksi valittiin Go Live-päivä lauantai 12.3.2016 ja päivää vertaillaan kolmeen muuhun päivään: vuotta aikaisempaan normaaliin lauantain myyntipäivään 21.3.2015, vajaata vuotta aikaisempaan Go Live-päivään 29.5.2015 sekä tutkimuskohteeksi valittuun Go-Live päivään 12.3.2016. Tutkimustulosten analysoinnin helpottamiseksi tutkija on luonut taulukon, jossa vertailu eri päivien sekä päivien lukujen välillä on helpompaa. Vertailtavaksi kriteereiksi on valittu ostoprosentti, keskimääräinen ostosumma, kokonaisymyynti sekä kävijämäärät. Ostoprosentti kertoo kuinka iso osa kävijöistä on ostanut myymälän tuotteita. Keskimääräinen ostosumma kertoo asiakkaan keskimääräisen ostoksen suuruuden euroissa, tässä tapauksessa prosenteissa. Kokonaisymyynti on aina sen yksittäisen päivän kokonainen myyntisumma ja kävijämäärät kertovat tietysti päivän kävijät, jotka on mitattu myymälän oveen kiinnitetyllä kävijälaskurilla. Kaikki prosenteiksi muutetut summat ovat verollisia. Ostosumat sekä kokonaisymyynnit on päätetty esittää prosentuaalisesti toimeksiantajan pyynnöstä. Prosentuaalinen vertailu suoritetaan normaaliin lauantain myyntipäivään 12.3.2016. Vertailukohteeksi haluttiin normaali lauantapäivä jotta pystyttäisiin seuraamaan, minkälainen vaikutus asiakaspalvelun lisäämisellä olisi normaaliin myyntipäivään. Kävijämäärät otetaan mukaan vertailuun, sillä niillä on oleellinen merkitys muihin tutkimuksessa käytettyihin kriteereihin.

Tutkimus toteutettiin 19.3.2016 Clas Ohlson Ideapark Lempäälän myymälässä, ja yhteiseen asiakaspalveluperiaatteeseen oli sitoutunut koko myymälän henkilökunta. Asiakaspalveluasenteen lisäksi myymälässä oli lisätty tarjoustuotteiden määrää sekä myymälän eteen oli tuotu kanta-asiakasrekrytointipiste, jossa päivysti yksi myyjä kiireisimmän ajan päivästä. Päivän teemaksi oli valittu asiakkaiden palvelu Go Live-päivän mukaisesti, ja kaikki muu sai jäädä taka-alalle.

Taulukko 1. Vertailutaulukko ja vertailukriteerit

PÄIVÄ	OSTOPROSENTTI	KOKONAISMYyntI	KESKIMÄÄRÄINEN OSTOSSUMMA	KÄVIJÄMÄÄRÄ
19.3.2016 tutkimuspäivä	28,50 %	4,4% kasvu	3,8 % lasku	16 % enemmän kävijöitä
12.3.2016 vertailupäivä	vertailuprosentti 31,2%	vertailumyynti	vertailusumma	vertailumäärä
21.3.2015 normaali lauantai	36 %	31% kasvu	7,5 % kasvu	14,1 % enemmän kävijöitä
29.5.2015 toinen Go-Live	41,90 %	6,3 % lasku	4,7 % kasvu	33% vähemmän kävijöitä

Tulokset laitettiin taulukkomuotoon tulkitsemista helpottamaan. Kaikki luvut on saatu Clas Ohlsonin sisäisestä järjestelmästä ja muutettu prosenttimuotoon toimeksiantajan pyynnöstä. Ylimpänä taulukossa ovat tutkimuspäivän 19.3.2016 luvut. Seuraavaksi tulee vertailupäivä, mikä on ollut viikkoa aikaisempi normaali lauantapäivä. Päätimme yhdessä toimeksiantajan kanssa ottaa mukaan myös viime vuoden vastaavan normaalin lauantain 21.3.2015 mukaan sekä vielä toisen Go Live-päivän 29.5.2015. Näin saimme vertailua aikaiseksi myös viime vuoden vastaavista päivistä. Tutkimuksessa keskityttiin ostoprosenttiin, kokonaismyyntiin, keskimääräiseen ostossummaan sekä kävijämäärään.

Aloitetaan ostoprosentin analyysistä. Vertailupäivän ostoprosentti oli 31,2 % mikä kertoo siis että vajaa kolmannes asiakkaista osti jotain. Tutkimuspäivänä jäimme vertailupäivän luvusta ja saimme ostoprosentiksi 28,5 %. Luku on huonompi kuin vertailupäivän tulos. Vuotta aikaisempaan lauantaina ostoprosentti oli 36 % ja aikaisempaan Go Live-päivänä huima 41,9 %. Keskimääräinen viikonlopun ostoprosentti on noin 30 % tienoilla Ideaparkin myymälässämme. Ostoprosentti kertoo suoraan jotain palvelun laadusta, isompi prosentti kertoo että onnistuneita palvelutapahtumia on syntynyt asiakkaiden kanssa enemmän. Ostoprosenttia analyysiin liittyy myös oleellisesti kävijämäärät. 29.5.2015 Go Live-päivänä kävijöitä on ollut huomattavasti vähemmän kuin vertailupäivänä, joten ostoprosentti nousee myös isommaksi. Huonompi kävijämäärä selittyy viikonpäivällä, 29.5.2015 oli perjantai ja muut päivät ovat lauantapäiviä jolloin ihmisiä on enemmän kauppakeskuksessa. Halusimme kuitenkin ottaa vertailukohteeksi myös toisen Go Live-päivän, ja tämän päivän ostoprosentti on vaakuuttava.

Kokonaismyynnissä nähtiin tutkimuspäivänä 4,4 prosentin kasvu vertailupäivään nähden. Vaikka myynnissä tehtiin kasvua, kävijämäärät olivat

isompia vertailupäivään nähden joten myynti per asiakas on luonnollisesti heikompi. Keskimääräinen ostossumma laskikin 3,8 % vertailupäivään nähden. Muut vertailupäivät suoriutuivat paremmin kuin tutkimuspäivä. Kokonaismyynnissä vuotta aikaisempaan lauantaina oli 31 % kasvu 12.3.2016 lauantapäivään verrattaessa. Huimalle kasvulle on vaikea löytää muuta syytä kuin isommat kävijämäärät (14,1 prosentin nousu vertailupäivään nähden). Aikaisemmassa Go Live-päivässä 29.5.2015 kokonaismyynti on laskenut 6,3 % vertailupäivästä. Perjantapäivänä kävijöitä on aina vähemmän kuin lauantaisin (huimat 33 % vähemmän vertailupäivään nähden) joten kokonaismyynti ei nouse kovin isoksi vaikka ostoprosentti onkin suuri, 41,5 %. Keskimääräisen ostossumman prosentti kertoo muutoksen asiakkaan keskimääräisessä ostossa vertailupäivään vertailtaessa. Tutkimuspäivänä summaan on tullut 3,8 % lasku. Vuotta aikaisempaan lauantaihin verrattuna summa on kasvanut 7,5 % tämän vuoden ”peruslauantaista”. Toinen Go Live-päivä viime vuoden toukokuussa on onnistunut kasvattamaan 4,7 % summaa vertailupäivään nähden. Isompi ostossumma kertoo että asiakkaiden tarpeita on onnistuttu palvelemaan ja he ovat ostaneet useita tuotteita. Ostossummat ovat yleensä melko lähellä toisiaan, mutta onnistuneella lisämyynnillä tähän lukuun on mahdollista saada kasvua. Kävijämäärillä on suuri vaikutus kaikkiin lukuihin, mutta huono puoli niissä on että niihin ei voi itse juurikaan vaikuttaa varsinkaan kun puhutaan kauppakeskuksesta. Tutkimuspäivänä kävijöitä oli 16 % enemmän kuin viikkoa aikaisemmin. Vuotta aikaisemmin kävijöitä oli 14, 1 % enemmän vertailupäivään nähden ja toukokuun lopussa oleva Go Live-perjantaina taas noin kolmannes vähemmän kuin 12.3.2016 (33 %).

Tutkimuspäivän huonommille luvuille on vaikeaa löytää selitystä. Henkilökunta oli motivoitunutta ja asiakkaita palveltiin hyvällä innolla. Asiakkaita houkuteltiin sisään erilaisilla tarjouksilla ja kanta-asiakkaaksi liittymismahdollisuudella. Kävijämäärillä on iso rooli päivän lukuihin. Tutkija on huomannut, että viikonloppuisin asiakkaita on aina enemmän kuin arkisin mutta monet asiakkaat tulevat viikonloppuisin viettämään aikaa kauppakeskukseen ja heillä ei varsinaisesti ole mitään muuta tarvetta kuin ajan tappaminen. Arkisin yleensä ostoprosentit voivat olla isompia kuin viikonloppuisin koska tarve on selkeämpi ja tiedossa. Kauppakeskus ympäristönä aiheuttaa myös haasteita asiakkaiden houkuttelemiseen. Kauppakeskus asettaa omat säännöt toiminnalle, muun muassa aukioloajat tai osa tarjouskampanjoista (kuten Ideaparkin Tasauspäivät) on kauppakeskuksen määrittämiä. Vähittäiskaupassa sesongit ovat isossa roolissa, ja alkukevät on yleensä melko hiljaista aikaa. Tutkimuksen perusteella on hankalaa ennakoita myyntejä tai vaikuttaa yhteen yksittäiseen myyntipäivään asiakaspalvelun perusteella. Luonnollisestikin asiakaspalvelulla on iso rooli myymälätyöskentelyssä ja voidaan olettaa, että luvut olisivat olleet huonommat jos siihen ei olisi panostettu Go Live-päivän mukaan.

4.4 Asiantuntijahaastattelu

Tutkija halusi saada asiantuntijan mielipiteen asiakaspalvelun merkityksestä Clas Ohlsonilla ja Go Livesta tapahtumana. Asiantuntijana toimii Mika Väveri Ideapark Lempäälän toimipisteeltä. Asiantuntijan haastattelu avaa myös lisää näkökulmia tutkimukseen ja sen tuloksiin.

Mika Väveri on ollut yrityksellä töissä nyt yhteensä 8,5 vuotta. Hän aloitti osa-aikaisena myyjänä ja vuosien varrella on toiminut sijaisena erilaisissa tehtävissä myymälässämme. Viimeiset 1,5 vuotta Mika on toiminut vakituisena tiiminvetäjänä, vastuullaan myynti sekä logistiikka. Lyhyesti sanottuna vastuualueeseen kuuluu se, että meillä on oikea määrä tuotteita oikealla paikalla oikeaan aikaan. Toki hänen tehtäviinsä kuuluu paljon muutakin arkirutiinien pyörittämiseen ja tuloksen kasvattamiseen liittyviä töitä.

Mikan mukaan asiakaspalvelulla on todella suuri merkitys yrityksen toimintaan. Kilpailu alallamme on kovaa ja kilpailijoista on pyrittävä erottumaan. Meidän tärkein ase tässä kilpailussa on nimenomaan asiakaspalvelu. Pyrimme tervehtimään jokaista asiakasta 30 sekunnin kuluessa siitä, kun hän on astunut myymälään. Huomioimalla asiakkaat ja tarjoamalla heille parasta mahdollista palvelua saamme asiakkaat tuntemaan heidät tärkeäksi meille. Saatuaan hyvää palvelua asiakas poistuu tyytyväisenä ja toivottavasti ajattelee meitä ensimmäisenä miettiessään, että mistäköhän hänen tarvitsemaan tuotetta voisi löytyä. Palvelemalla asiakkaita ja kyselemällä heidän tarpeistaan saamme myös oivan mahdollisuuden tehdä lisämyyntiä. Asiakas ei aina välttämättä itse ymmärrä tai huomaa, että tavaran käyttämiseen tarvitaan jotakin muutakin tuotetta.

Mika haluaa huomauttaa, että meillä periaatteessahan joka päivä on Go Live-päivä ja tänä kyseisenä päivänä jätimme vain kaiken muun homman täysin sivuun ja jokainen meistä keskittyi vain ja ainoastaan asiakkaisiin.

Päivän onnistumiseen vaikuttaa monikin asia. Välillä asiakkaiden kukkaron nyörit tuntuvat olevan erityisen tiukalla. Tämmöisiä aikoja ovat hänen kokemuksiensa mukaan lomakausia edeltävät tai juuri niiden jälkeiset ajat. Asiakkaat eivät muutenkaan kuluta juurikaan ylimääräistä rahaa kun kaupassa siirrytään vuoden ajasta toiseen ja säästetään mahdollisesti rahaa sesonkiin liittyviin hankintoihin, esimerkiksi uusiin terassikalusteisiin tai vaikkapa auton talvirenkaisiin.

Väärin mielestä ehkä suurin syy sille, miksi tutkimuspäivä päivä ei poikennut myynnillisesti muista lauantai-päivistä johtuu siitä, että yleensäkin viikonloppuisin keskitymme enemmän asiakkaisiin ja jätämme muut hommat arkipäiville.

Yrityskeskainen kulttuuri näkyy Clas Ohlsonilla monella tapaa. Se näkyy siinä, että jo yrityksen perusarvoihin kuuluu asiakashenkisyys ja asiakas kohtaaminen. Jokainen yrityksen työntekijä on myös sitoutunut olemaan Go To Guy, eli jokaista asiakasta tervehditään ensitilassa. Otamme kontaktin asiakkaaseen, emme odota asiakkaan tulevan meidän luokse. Olemme aina käytettävissä. Olemme hyviä tyyppejä ja yritämme aina ylittää asiakkaan odotukset.

Mittaamme myös aktiivisesti onnistumistamme asiakaspalvelutilanteissa säännöllisillä asiakastytyväisyystutkimuksilla. Meillä käy myös ”mystery shoppereita” parin kuukauden välein testaamassa palveluaittiuttamme.

Mika Väärin mukaan Go Live-konseptia voitaisiin kehittää esimerkiksi luomalla jonkunlaista lisäkannustinta. Myymälöihin voisi lisätä useissa muissa kaupoissa näkyviä palautteen antamiseen tarkoitettuja ”hymynaama-laitteita”. Näiden palautteiden perusteella voisi lisätä kilpailua myymälöiden välillä. Lisääntynyt kilpailu ja mahdolliset pienet palkitsemiset motivoisivat henkilökuntaa yrittämään paremmin.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätöksiä voidaan tehdä opinnäytetyössä käytettyjen erilaisten lähteiden sekä tutkimuksesta syntyvien tulosten perusteella. Tutkimuskysymykset tässä työssä olivat että miten asiakaspalvelua voidaan yrityksissä kehittää, kuinka asiakas kokee asiakaspalvelukokemuksen ja kuinka sitä voidaan kehittää sekä mikä vaikutus asiakaspalvelulla on normaalin myymälän myyntituloksiin.

Asiakaspalvelun kehittäminen perustuu siihen, että yritys tunnistaa omat kriittiset alueensa mitä halutaan kehittää. Yrityksen itsekriittinen ote omaa asiakaspalveluaan kohtaan ja sen kehittäminen on elinehto nykyisessä yritysmaailmassa jossa kilpailu on armoitonta. Olemassa olevien palveluiden kehittämisessä yritys haluaa vedota asiakkaiden tunteisiin ja tarpeisiin suunnittelemalla juuri heille räätälöityä palvelua. Palvelun kehittämisessä halutaan segmentoida eri asiakasryhmiä jotta olisi selvempää, minkälaista palvelua eri asiakkaille pystytään tarjoamaan. Uutta palvelua kehittäessä täytyy miettiä onko sille todellinen tarve asiakkaiden suunnalta. Palvelu pitää ensiksi kouluttaa henkilökunnalle ennen kuin se voidaan lanseerata asiakkaille. Suurin motivaatio yritykselle palvelun kehittämisessä on erottautuminen kilpailijoista, parempi palvelu tuo asiakkaat takaisinkin käyttämään yrityksen tuotteita ja palveluita. Nykyään jokaisen yrityksen on panostettava palvelun laatuun ja jos palvelu on huonompaa, asiakkaat eivät käytä yrityksen palveluita. Globalisaatio on tehnyt asiakaspalvelusta isomman asian kuin vain myymälässä tapahtuvan kanssakäymisen asiakkaan ja myyjän välillä. Digitalisaatio on mahdollistanut jatkuvan yhteyden asiakkaan ja yrityksen välille esimerkiksi sosiaalisen median kautta. Yrityksen on kyettävä vastaamaan asiakkaiden toiveisiin ja kysymyksiin kellon ympäri. Taivottavuuden merkitys on kasvanut ja tulee yhä kasvamaan.

Asiakas haluaa tuntea olevansa erityinen asiakaspalvelukokemuksessa. Hyvä asiakaspalvelija osaa ottaa asiakkaan tunteet huomioon ja auttaa häntä hänen tarpeissaan. Myyjällä on iso rooli asiakaskokemukseen asiakkaan näkökulmasta. Nykyasiakkaat hakevat ensisijaisesti kokemuksia asiakaspalvelutilanteista ja näiden tarjoaminen pitäisi olla yrityksillä avainasemassa kaupankäynnissä. Positiivisia kokemuksia luodaan kun vastataan asiakkaiden tarpeisiin ja tarjotaan lisäarvoa jollakin tavalla, esimerkiksi erityisen

hyvällä palvelulla tai onnistuneella lisämyynnillä. Asiakaskokemusten kehittämiseksi tärkeimpänä asiana on onnistunut palvelu ja siihen liittyvät vahvasti myyjät ja asiakaspalvelijat. Kokemuksia kehitetään kehittämällä koko yrityskulttuuria asiakaskeskeiseksi palvelukulttuuriksi. Asiakaskokemukseen vaikuttaa koko yritys, ja eikä se ole vain pieni osa yrityksen toimintaa, vaan kaikkien yritysten osien kuten palkanlaskun, tuotannon ja asiakaspalvelun on annettava oma osansa jotta palvelua saataisiin kehitettyä. Koska myyjät ovat yrityksen henkilökunnasta se osa mikä on eniten tekemisissä asiakkaan kanssa, palvelukokemuksen kehittäminen lähtee myös myyjän ammattitaidosta. Myyjän ja asiakaspalvelijan tärkein ase omassa työssä on positiivinen asenne. Tuotetieto on kaikilta omaksuttavissa mutta kaikilla ei ole vaativaa asennetta palveluammattiin. Hyvän myyjän tarkoituksena on tuottaa asiakkaalle positiivinen palvelukokemus jota jaetaan muillekin ja saa asiakkaan palaamaan takaisin yritykseen.

Asiakaspalvelulla voidaan saavuttaa positiivinen merkitys yrityksen tulokseen. Tätä tukevat useat kirjallisuuslähteet joita on käytetty opinnäytetyön tekemisessä ja tutkimuksessa käytettävät vertailupäivät. Tutkimuspäivä ei eronnut juurikaan normaalista lauantaimyyntipäivästä, ja tähän on hyvä pohtia syitä miksi ei. Vähittäiskauppa on hyvin sesonkipainotteista aikaa. Alkukevät (maaliskuu-huhtikuu) on yksi hiljaisempia aikoja vuodesta vähittäiskaupan alalla, sillä loppuvuonna on laitettu rahaa enemmän joulun. Asiakkaiden kulutus ja liikehdintä alkaa nousemaan taas hitaasti kun mennään kesää kohti. Kiireisimmät sesongit ovat siis kesä ja joulun. Kauppakeskus on ympäristönä hieman erilainen kuin yksittäinen liike vaikkapa kaupungin keskuksessa. Viikonloppuisin ihmisiä tulee aika paljon viettämään aikaa kauppakeskuksiin ja pyörimään liikkeisiin, mutta mitään varsinaisia tarpeita heillä ei välttämättä ole. Voidaan siis sanoa, että arkisin ihmisiä on vähemmän liikenteessä ja heillä on yleensä selvä tarve jollekin tuotteelle. Viikonloppuisin ihmisiä on luonnollisesti enemmän liikenteessä, mutta ajantappaminen on yksi iso osa miksi kauppakeskuksissa käydään. 19.3.2016 oli ensimmäinen Go Live-päivä mikä järjestettiin viikonloppuna (lauantaina), ja tulos ei eronnut kovin paljon normaalista lauantaista. Yksi syy tähän voi olla myös se, että normaaliin lauantaihin kuuluu muutenkin aika paljon asiakaspalvelua ja muut työt yritetään saada hoidettua arkisin. Vähittäiskaupan alalla on hyvin vaikeaa tehdä ennusteita jostain päivän tuloksesta, sillä jokainen päivä on hyvin erilainen olosuhteiltaan.

LÄHTEET

- Ahola. J. blogikirjoitus yrityksen tehtävästä 14.8.2014. Viitattu 16.3.2016. <http://xn--vauhtipyr-32a0r.fi/blog/mika-yrityksen-tehtava/>
- Blokhuis H. Generation C-sukupolviokuva 4.11.2014. Viitattu 16.3.2016. <https://emear.thecisconetwork.com/site/content/lang/en/id/1559>
- Clas Ohlson Oy:n intranet, 2015. Viitattu 26.4.2016. www.conet.fi
- Clas Ohlson Oy:n viralliset suomenkieliset nettisivut. Viitattu 26.4.2016 www.clasohlson.fi
- Geert Hofsteden viralliset nettisivut. Viitattu 29.3.2016. <https://www.geert-hofstede.com/>
- Hannula P. & Ingberg P. & Virta M. 2012. Palvelua, kiitos: asiakaspalvelun saloja. Turenki: Cottonmark
- Helsingin Kauppiaitten Yhdistys ry. 2013. Retail: kaupan työt ja toiminta. Helsinki: Edita
- Hirsjärvi S. & Remes P. & Sajavaara P. 2015. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi
- Hyttinen J. blogikirjoitus ”Mistä syntyy menestyvä asiakaspalvelu?”. Julkaistu 15.4.2014. Viitattu 15.3.2016. <http://www.asml.fi/blogi/mista-syntyy-menestyva-asiakaspalvelu/>
- Ikäläinen M. kuva asiakaskeskiöstä. Julkaistu 6.12.2011. Viitattu 31.3.2016. <http://esseepankki.tiimiakatemia.fi/asiakaskokemus-palvelubisneksesta-kokemusbisnekseen-2/>
- Kekkonen J. julkaisu ”Vertailevan tutkimuksen haasteita”. 3-4/2008, 32-37. Tieteessä tapahtuu-lehti. Viitattu 28.4.2016.
- Lahtinen J. & Isoviita A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos Oy
- Leppänen E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Helsinki: Yrityskirjat Oy

Löytänä J. & Korteso K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum

Marckwort R & A. 2011. Ole hyvä asiakaspalvelija vaativissa tilanteissa. Helsinki: Yrityskirjat Oy

Nieminen M. 2014. Monikulttuurinen asiakastyö. Helsinki: Tietosanoma

Näin toimii Clas Ohlson Go-To-Guy: 5 kohdan opas. Julkaistu 2015. Viitattu 26.4.2016.

Rissanen T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Pohjantähti Poles-tar Ltd

Robson C. 2007. How to do a research project. USA: Blackwell Publishing

Routio P. Kirjoitus vertailevasta tutkimuksesta. Julkaistu 3.8.2007. Viitattu 28.4.2016. <http://www2.uiah.fi/projects/metodi/072.htm>

SN4Mobilen ja Aalto yliopiston yhteistyötutkimus paremman palvelun saavuttamisesta. Julkaistu 2014. Viitattu 15.3.2016. http://meo.sn4mobile.com/sn4_tutkimusraportin_lataus/reports/SN4-aspan-menestystekijat-SN4-locked.pdf

Vilkuna J. Blogikirjoitus hyvän myyjän ominaisuuksista. Julkaistu 14.11.2013. Viitattu 17.3.2016. <http://getupacademy.fi/2013/11/14/mika-on-hyvan-myyjan-tarkein-ominaisuus/>

Vääri M. Asiantuntijahaastattelu Clas Ohlsonista ja Go Live-päivästä. Haastattelu tehty 25.4.2016. Lempäälän Ideaparkissa

Ylikoski T. 2000. Unohtuiko asiakas? Keuruu: KY-Palvelu Oy

