

Adidas Suomi Oy:

Reklamaatioiden käsittelyn ulkomaille siirron vaikutukset asiakastytyväisyyteen

Miia Lauronen

Opinnäytetyö

Johdon assistenttityön ja kielten
koulutusohjelma

2013



Tekijä Miia Lauronen	Ryhmä tai aloitusvuosi ASSI S2010
Opinnäytetyön nimi Adidas Suomi Oy: Reklamaatioiden käsittelyn ulkomaille siirron vaikutukset asiakastyytyväisyyteen	Sivu- ja liitesivumäärä 56+3
Ohjaaja Mia-Maria Salmi	
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kuinka tyytyväisiä adidas Suomi Oy:n asiakkaat ovat sen jälkeen, kun reklamaatioiden käsittely siirrettiin Suomesta Ruotsiin, adidas North Europe –pääkonttorille. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on selvittää haastattelujen avulla, miten adidas Suomi Oy voisi parantaa reklamaatioiden käsittelyä.</p> <p>Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, sillä jatkuvasti uutisoidaan yrityksistä, jotka ulkoistavat palvelujaan kustannustehokkuuden nimissä esimerkiksi Etelä-Eurooppaan tai Aasiaan. Yritykset ovat tietoisia, että asiakkaat pelkäävät palvelun laadun heikkenevän ulkoistamisen yhteydessä. Vaikka adidas Suomi Oy ei ulkoistanutkaan palvelujaan toiselle yritykselle vaan piti ne konsernin sisällä, adidas Suomi Oy on silti kiinnostunut asiakkaiden mielipiteistä muutoksen suhteen.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys perustuu kirjallisuuteen, internetlähteisiin sekä lehtiartikkeleihin, jotka käsittelevät asiakastyytyväisyyttä ja reklamaatioita. Opinnäytetyössä on myös verrattu adidaksen toimintamalleja tähän viitekehukseen ja siten tuotu syvyyttä teoriaosuuteen sekä osoitettu teorian sovellettavuus käytännössä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu. Kohderyhmäksi otettiin Intersport Finland Oy:n ne liikkeet, jotka reklamoivat adidakselle eniten. Tutkimukseen haastateltiin seitsemän liikkeen reklamaatiovastaavaa. Haastattelut tapahtuivat ajalla huhtikuu-toukokuu 2013, jolloin reklamaatioiden käsittely oli ollut Ruotsissa noin puoli vuotta.</p> <p>Haastatteluista selvisi, että asiakkaat ovat melko tyytyväisiä adidaksen tapaan käsitellä reklamaatioita. Haastattelujen yhteydessä saatiin myös kommentteja, että adidas on edelläkävijä tai ainakin yhtä hyvä kuin kilpailijansa. Tutkimuksesta ilmeni myös kehittämiskohteita liittyen adidaksen webportaalin käyttöön sekä kommunikointiin adidaksen ja jälleenmyyjien välillä. Kauttaaltaan tulokset olivat kuitenkin positiivisia. Adidaksen luotetaan ja yritystä pidetään ammattitaitoisena toimijana alallaan.</p> <p>Lopputuloksena voidaan todeta, ettei reklamaatioiden käsittelyn siirtäminen Ruotsiin ole ainakaan heikentänyt asiakkaiden tyytyväisyyttä adidasta kohtaan. Kaikki eivät olleet edes huomanneet muutosta. Tutkimuksesta kävi ilmi, että mielipiteet adidaksen reklamaatioiden käsittelyn sujuvuudesta ovat pysyneet samana tai parantuneet hieman.</p>	
Asiasanat Asiakastyytyväisyys, reklamaatio, reklamaatioprosessi, asiakaspalvelu, asiakaskokemus	

Author Miia Lauronen	Group or year of entry ASSI S2010
The title of thesis Outsourcing the Handling of Complaints Abroad and its Effects on Customer Satisfaction Case: Adidas Suomi Oy	Number of report pages and attachment pages 56+3
Advisor Mia-Maria Salmi	
<p>The purpose of this thesis was to examine how satisfied customers of Adidas Suomi Oy have been since the handling of complaints was moved within the company from Finland to Sweden. The secondary purpose was to interview customers to ascertain how Adidas Suomi Oy could improve their handling of complaints.</p> <p>The theoretical framework of the research was based on literature and articles about customer satisfaction and the handling of complaints. The theoretical framework of this thesis has been compared with Adidas' operational models, which gave depth to the theoretical part and demonstrated the applicability of theory to practice.</p> <p>The subject of this thesis is very current, as news is constantly being released about companies that are outsourcing their services to southern Europe and Asia. Companies are aware that customers are afraid that the quality of the service may decrease because of such outsourcing. Adidas Suomi Oy did not outsource the handling of complaints to another company, instead keeping the service within the company. Adidas Suomi Oy is still interested in their customers' opinions about such a change.</p> <p>Qualitative research was carried out, which consisted of semi-structured interviews. Intersport Finland Oy was selected to be the target group of this study. The ten stores having the most complaints regarding Adidas products were chosen; representatives of seven stores were interviewed. The person in charge handling complaints represented each of these stores. Interviews were carried out in April and May 2013. When the interviews started, the handling of complaints had been outsourced to Sweden about six months earlier.</p> <p>The interviews revealed that customers are quite satisfied with the way Adidas handles complaints. The interviews show that Adidas is considered a leader in the handling of complaints, or at the least is seen as good as its competitors. Overall results were positive, but research revealed some areas related to web service and communication between Adidas and its suppliers that need to be improved. Adidas is trusted and considered to be professional by its customers.</p> <p>It can be concluded that relocating the complaint service has not reduced customer satisfaction; not all customers have even noticed the change. The research revealed that overall opinions regarding the handling of complaints by Adidas have remained the same or improved slightly.</p>	
Key words Customer satisfaction, complaint, process of handling complaints, customer service, customer experience	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Taustaa	1
1.2	Työn tavoitteet ja rajaukset	2
1.3	Työn rakenne	3
2	Toimeksiantaja	4
3	Asiakastyytyväisyys	7
3.1	Odotukset	10
3.2	Laatu	11
3.2.1	Palvelun laatu	13
3.2.2	Tuotteen laatu	16
3.3	Asiakastyytyvyyden ja –suhteen ylläpito	17
3.4	Asiakastyytyvyyden mittaaminen	20
4	Reklamaatiot	22
4.1	Reklamaatioiden merkitys	25
4.2	Reklamaatioprosessi	26
4.3	Reklamaatioiden käsittely	28
4.4	Reklamaatioihin vastaus	30
5	Adidaksen asiakastyytyvyyden tutkiminen	33
5.1	Tutkimusmenetelmä	33
5.2	Kohderyhmän valinta ja aineiston keruu	34
5.3	Haastattelukysymykset	36
5.4	Aineiston analysointitapa	36
6	Tulokset	38
6.1	Yleistä reklamaatioista	38
6.2	Adidas vs kilpailijat	39
6.3	Jälleenmyyjien internetpohjainen reklamaatioportaali	41
6.4	Reklamaation hyväksyminen	42
6.5	Reklamaatioiden hyvitys	44
6.6	Asiakkaiden parannusehdotukset adidakselle	45
7	Johtopäätökset ja suositukset	46

8 Opinnäytetyön arviointi	49
8.1 Validiteetti	49
8.2 Reliabiliteetti.....	50
8.3 Prosessin arviointi	52
Lähteet.....	54
Litteet.....	0

1 Johdanto

Opinnäytetyön aihe on erittäin ajankohtainen, sillä monet yritykset ulkoistavat, keskittävät ja tehostavat toimintojaan kaiken aikaa. Esimerkiksi lokakuussa 2013 uutisoitiin Elisasta, joka ulkoistaa sisäisiä ylläpitotoimintojaan Intiaan ja Yhdysvaltoihin. Elisan tuotannosta vastaava johtaja Timo Katajisto vakuuttaa, ettei ulkoistaminen huononna palveluiden laatua. Yrityksissä tiedetään, että asiakkaat pelkäävät laadun ja ylipäättänsä yritysten kanssa asioinnin vaikeutumisesta, kun toimintoja ulkoistetaan ja etenkin, jos ne siirretään ulkomaille. Elisa ei siis toistaiseksi vielä vie asiakaspalvelutoimintojaan ulkomaille, mutta aika näyttää kuinka lopulta käy. Myös Trafín puhelinneuvontapalvelut ovat siirtyneet Sodankylästä Espanjan Aurinkorannikolle keväällä 2013. Palvelu on ollut ulkoistettuna aiemminkin, mutta sitä on hoitanut suomalainen yhtiö Suomessa. Nytkin palvelut tarjoaa suomalainen yhtiö, mutta se toimii Espanjassa, koska palkkakustannukset ovat pienemmät. (Taloussanomat 2013; Yle 2012.)

1.1 Taustaa

Minä, opinnäytetyöntekijä, olen työskennellyt toimeksiantajayrityksessä adidas Suomi Oy:ssä noin kolme vuotta, ja vuoden 2012 toukokuusta lähtien tiiviisti myös reklamaatioiden parissa. Pääsin seuraamaan läheltä prosessia, jossa reklamaatioiden käsittely pikkuhiljaa syksyn 2013 aikana siirrettiin Ruotsiin, Pohjoismaiden pääkonttoriin. Koskaan aiemmin ei adidas Suomi Oy:n asiakkaiden ole tarvinnut olla yhteydessä mihinkään muuhun maahan, vaan kaikki heitä koskevat asiat on hoidettu Suomen toimipisteestä käsin. Tämän vuoksi yrityksessä heräsikin mielenkiinto selvittää, kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat muutokseen ja kuinka palvelu on toiminut muutoksen jälkeen.

Taloussanomien lokakuussa 2012 julkaistussa artikkelissa kerrotaan, että Elinkeinoelämän Keskusliiton teettämän kyselyn mukaan joka neljäs pk-työnantajayritys mieli laajentavansa toimintojaan ulkomaille. Artikkelissa kerrotaan, että yritykset siirtävät toimintojaan niin verotuksen kuin halvemman työvoimankin vuoksi. Samaisessa artikkelissa myös epäillään, etteivät asiakkaat edes huomaisi niiden yritysten siirtymistä ulkomaille, joiden kanssa he toimivat verkon välityksellä. (Taloussanomat 2012.)

Myös adidas hakee reklamaatioiden käsittely –palveluiden siirrolla ulkomaille prosessin tehostamista ja kustannussäästöjä. Adidas on kuitenkin pyrkinyt minimoimaan siirto-prosessiin yleisesti liittyvät haasteet muun muassa tarjoamalla palvelut edelleen suomen kielellä. Silti adidas Suomi Oy on huolissaan siirron vaikutuksista asiakastyytyväisyyteen.

Laadukkaasta asiakaspalvelusta on tullut avainsana, sillä nykyaikana on vaikea erottua pelkällä tuotteella, koska jokaisella yrityksellä on käytössään hyvin samantasoiset tuoteteknologiat. Myös asiakkaista on tullut vaativia, eivätkä he enää hyväksy huonoa palvelua. He ovat tuotetietoisempia ja heillä on käytössään Internet ja sosiaalinen media, jotka mahdollistavat niin tuotteiden, tarjoajien kuin asiakaskokemustenkin vertailun. Nykypäivän asiakas on myös äänekkäämpi, ja hän voi huonoa kohtelua saadessaan helposti äänestää jaloillaan ja kertoa siitä samalla vielä sosiaalisessa mediassakin.

Asiakaspalvelun laatu ja asiakaskokemus korostuvat etenkin reklamaatiotilanteissa, koska reklamointi on asiakkaalle lähtökohtaisesti negatiivinen kokemus ja usein myös epämiellyttävä prosessi. Tämän vuoksi reklamaatioiden sujuva ja ammattitaitoinen käsittely on yksi tärkeimpiä asiakaspalveluprosessin vaiheita. Reklamaatioprosessi onnistuessaan on myös loistava markkinointikeino. Toisaalta myös huonot asiakaspalvelukokemukset päätyvät nopeasti kaiken kansan nähtäväksi. Tästä varoittavana esimerkkinä Stockmannin lokakuun 2013 Hullujen Päivien aikaan asiakkaan eri iltapäivälehtien sivuilla julkaisema video, jossa Stockmannin vartija vie 2-vuotiaalta lapselta myyjän hänelle antaman ilmapallon. Isä kuvasi tapahtumasarjan kännykällään ja video levisi hetkessä pitkin sosiaalista mediaa. (Ilta-Sanomat 2013.)

1.2 Työn tavoitteet ja rajaukset

Tämän työn tavoitteena on pyrkiä haastattelujen avulla selvittämään asiakkaiden tyytyväisyys adidasin reklamaatioprosessiin sen jälkeen, kun nämä toiminnot siirrettiin Ruotsiin. Tässä työssä keskitytään asiakkaiden tyytyväisyyteen vain reklamaatioprosessin osalta, eikä esimerkiksi siihen, miten asiakkaat adidasin brändinä kokevat. Lisäksi tutkimuksen avulla halutaan selvittää, kuinka adidas voisi kehittää reklamaatiopalveluaan.

1.3 Työn rakenne

Johdannossa tuodaan esille tutkimuksen ajankohtaisuus. Johdantoa seuraa toimeksiantajayrityksen esittely, jossa kerrotaan adidaksen historiaa ja nykytilannetta. Teoria keskittyy asiakastyytyväisyyteen ja reklamaatioihin, sillä voidaksemme ymmärtää reklamaatioiden ja sujuvan reklamaatioiden käsittelyprosessin merkitys yritykselle, on syytä käsitellä asiakastyytyväisyyttä ja sitä, mistä se muodostuu. Asiakastyytyväisyydestä käsitellään asiakkaan odotuksia sekä hänen kokemaansa laatua niin tuote- kuin palvelutasollakin. Lisäksi kerrotaan asiakastyytyväisyyden ylläpidosta sekä sen mittaaminen. Neljännessä, reklamaatioita käsittelemässä, kappaleessa avataan reklamaatio-käsite, reklamaatioiden merkitys, reklamaatioprosessi sekä reklamaatioiden käsittely ja vastaus.

Viidennessä kappaleessa esitellään adidaksen asiakastyytyväisyyden tutkiminen aina tutkimusmenetelmästä kohderyhmän valintaan ja aineiston keruuseen sekä tulosten analysointiin saakka. Seuraavassa kappaleessa avataan haastatteluiden tulokset joita seuraavat johtopäätökset ja suositukset. Kahdeksannessa kappaleessa arvioidaan opinnäytetyössä onnistuminen sekä tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus.

2 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja adidas Suomi Oy on urheilualan tukkukauppias urheiluvaatemerkeille adidakselle ja Reebokille, jolla on pitkät perinteet alalla. Lisäksi adidas Group -konserniin kuuluu myös golfpuolella toimiva TaylorMade. Adidas Groupin maailmanlaajuisten ohjeiden mukaan adidas tulee aina kirjoittaa pienellä alkukirjaimella paitsi luonnollisesti isolla alkukirjaimella silloin, kun se on lauseen ensimmäinen sana. Tämän vuoksi myös opinnäytetyössä noudatetaan konsernin määräämää kirjoitusasua.

Vuosien saatossa adidas Suomi Oy on kokenut lukuisia muutoksia alkaen vuonna 1961 pienestä, adidasta sekä useita muita urheiluvaatemerkkejä maahantuoneesta Virsu Oy:stä. Vuonna 1999 Virsu Oy:stä tuli adidas Suomi Oy, ja muutamia vuosia myöhemmin se liittyi osaksi adidas Nordicia, jota johdetaan Ruotsista käsin. 2000-luvun puolivälin tienoilla Reebok-brändi tuli mukaan yrityksen toimintaan, ja se onkin varmasti osaltaan mahdollistanut adidaksen kasvun myös 2000-luvulla. Adidas Suomi Oy on nykyään osa adidas North Europea, joka taas kuuluu maailmanlaajuiseen adidas Group -konserniin, jonka päämaja sijaitsee Saksan Herzogenaurachissa.

Adidas sai alkunsa vuonna 1920, kun saksalainen Adolf ”Adi” Dassler apunaan veljensä Rudolf Dassler halusivat kengittää kotikaupungissaan Berliinissä niin monta urheilijaa kuin mahdollista. Heidän tavoitteenaan oli Berliinin Olympialaiset vuonna 1936, jossa adidas sitten tekikin läpimurtonsa. Kasvaneen suosion myötä yritys rekisteröitiin vuonna 1949. Samoihin aikoihin myös veljesten tiet erkanivat, ja vuonna 1948 Rudolf rekisteröi Puman, joka oli ja on yhä edelleen yksi adidaksen suurimmista kilpailijoista. (adidas Group 2012.)

Adidaksesta tuli nykyinen adidas Group (aG) vuonna 1995. Nykypäivänä adidas Group on yksi maailman johtavimpia urheilutuotekonserneja. Yritys toimii maailmanlaajuisesti Amerikassa, Euroopassa ja Aasiassa. Adidas Groupilla oli vuonna 2012 yli 46 000 työntekijää ja yrityksen liikevaihto oli 14,9 miljoonaa euroa. Maailman kurjasta taloustilanteesta huolimatta kaikki muut adidas Groupin brändit lukuun ottamatta Reebokia onnistuivat kasvattamaan myyntiä myös vuonna 2012. (adidas Group 2012.)

Adidas Suomi Oy on alallaan vahva, asiakkaiden arvostama toimija. Adidas Suomi Oy onkin viimevuosina voittanut esimerkiksi Intersport Finland Oy:n Vuoden tukkukauppias –palkinnon. Adidas Suomi Oy käy vahvaa kilpailua Niken ja Puman kanssa Suomen markkinoilla. Alan kilpailu tulee tulevaisuudessa varmasti kiristymään, sillä netti-kauppa yleistyy jatkuvasti Suomessakin. Useimmiten adidas Suomi Oy ei myy netti-kauppoihin, kuten esimerkiksi Zalandoon, vaan jälleenmyynnin hoitaa jonkun muun maan adidas. Sen lisäksi Stadium-ketju laajentaa ympäri Suomea, ja tulee ottaa huomioon, että he myyvät paljon myös omia brändejään, jotka ovat hieman halvempia kuin tunnettujen brändien tuotteet. Myös norjalaisen XXL-ketjun saapuminen Suomen markkinoille keväälle 2014 tulee varmasti kiristämään kilpailua alalla. Myös saksalainen Lidl-ketju on alkanut myymään kausittain urheiluvaatteita polkuhinnoin, muun muassa juoksu- ja pyöräilymallistoa. Lisäksi erityisesti nuorten suosimat vaateketjut, kuten H&M ja Gina Tricot, ovat laajentaneet tuotemallistojansa urheiluvaatteisiin. (Järvelä 2013.)

Urheiluvaatteiden tukkukauppioiden tulevaisuuden näkymät ovat talouden yleisestä tilasta huolimatta melko valoisat. Urheilu- ja vapaa-ajan alan tavarantoimittajat (2012) arvioivat joulukuussa 2012 julkaistussa tiedotteessaan, että taloudellisen tilanteen ollessa heikko, ihmiset haluavat kuitenkin panostaa urheiluun ja hyvinvointiin. Isoja investointeja vähentäessään/välttäässään ihmiset haluavat huolehtia omasta hyvinvoinnistaan ja laadukkaasta arjesta. Tämä ennustus on käynyt melko hyvin toteen, sillä kevään ja kesän 2013 aikana Suomeen on rantautunut urheilubuumi, ja lehtien palstat suorastaan hehkuttavat urheilullista elämäntapaa.

Adidas Suomi Oy:llä työskentelee noin kaksikymmentä työntekijää, eli yritys on pieni ja asiakassuhteet usein hyvinkin läheisiä. Asiakkaat ovatkin tottuneet saamaan tuttavallista, joustavaa ja nopeaa palvelua asioidessaan esimerkiksi asiakaspalvelun tai myyntiedustajien kanssa. Reklamaatioiden, palautusten ja pakkausvirheiden käsittely siirtyi Ruotsiin loppuvuodesta 2012. Näitä toimintoja Ruotsissa hoitaa suomea puhuva henkilö, mutta hänellä on myös vastuullaan muita Pohjoismaita. Uuden käytännön johdosta asiakkaat on ohjeistettu asioimaan adidaksen kanssa pääsääntöisesti sähköisesti, joko sähköpostilla tai asiakkaille tarkoitetun nettipalvelun, weborderin, kautta.

Adidas haluaa tarjota asiakkailleen parasta mahdollista palvelua, joten adidas Suomi Oy antoi toimeksiannon selvittää asiakkaiden mielipiteet uudistukseen liittyen ja samalla etsiä kehitysratkaisuja tutkimuksen myötä mahdollisesti ilmaantuville epäkohdille.

3 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyyden pitäisi olla koko organisaation yhteinen päämäärä. Kaikkien työntekijöiden tulisi yhdessä, omalla toiminnallaan, läsnäolollaan ja asiantuntijuudella tavoitella asiakkaan tyytyväisyyttä. Asiakastyytyväisyys on monen tekijän summa ja hyvin subjektiivinen kokemus. Tulee muistaa, että jokainen asiakas viime kädessä arvioi saamansa palvelun laadun itse, ja sitä kautta muodostaa mielipiteensä tyytyväisyydestään. Asiakastyytyväisyys kaikessa monimuotoisuudessaan on yksi menestystä janoavan yrityksen elinehtoja (Ylikoski 1999, 117.)

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat palvelun laadun lisäksi myös asiakkaan odotukset ja mieltymykset. Niiden tunnistaminen on tärkeää, jotta asiakkaille voidaan tarjota juuri heille sopivia palveluja. Kun oikeat palvelut on löydetty ja ne on tarjottu asiakkaalle, ei asiakasta voi jättää oman onnensa nojaan, ja uskoa että tämä pysyy yrityksen asiakkaana. Asiakastyytyväisyyttä tulee ylläpitää ja sitä tulee myös mitata, jotta muutostoimenpiteitä ja parannuksia voidaan tehdä. Kaikkia näitä asiakastyytyväisyyteen liittyviä asioita käsitellään tässä kappaleessa. (Ylikoski 1999, 149.)

Monista teoksista juuri Tuire Ylikosken kirja ”*Unohtuiko asiakas?*” vuodelta 1999 käsittelee erityisen hyvin asiakastyytyväisyyttä ja etenkin asiakassuhteen ylläpitoa. Ylikosken kuvaamista asiakassuhteeseen liittyvistä asioista monikaan ei ole aikaan sidonnainen, ja kirjan antama tieto on vieläkin pätevää.

Asiakastyytyväisyys kuvaa, kuinka hyvin yritys on onnistunut asiakassuhteessaan: onko se vastannut asiakkaan luomiin odotuksiin, vai jopa ylittänyt ne. Ylikoski (1999, 149) sanoo kirjassaan, että ”*Käytettyään palvelua asiakas on joko tyytyväinen tai tyytymätön.*” On vaikeaa määritellä, onko palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden välillä eroa. Kuitenkin palvelun laadun lisäksi myös muut palvelukokemukseen liittyvät asiat voivat joko lisätä tai vähentää tyytyväisyyttä. Voidaankin siis ajatella, että palvelun laatu on vain yksi niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen. Yleensä asiakas vertaa saamaansa tuotetta/palvelua sen tärkeimpien ominaisuuksien lisäksi aiempiin kokemuksiinsa ja odotuksiinsa. Jokinen, Heinämaa ja Heikkonen (2000, 228) esittävät, että asiakkaan odotusten ja palvelukokemuksen ollessa tasapainossa, asiakas on tyytyväinen. On myös

kiistelty, koetaanko laatu ensin ja seuraako tyytyväisyys laatua, vaiko toisinpäin. Grönroos on kuitenkin sitä mieltä, että looginen analyysi osoittaa selkeästi sen, että palvelun laadun kokemus tapahtuu ensin ja sen jälkeen syntyy joko tyytyväisyys tai tyytymättömyys laatuun. (Grönroos 2009, 120-121; Ylikoski 1999, 149.)

Asiakastyytyväisyys on monikäsitteinen termi. Sille ei ole yhtä oikeaa vastausta, vaan jokainen asiakas kokee sen omalla tavallaan. Asiakastyytyväisyys käsittää useita eri tekijöitä, kuten esimerkiksi hinta, odotustenmukaisuus, ammattitaito, asiakaspalvelu, laatu ja toimitusaika. Usein asiakastyytyväisyys on yhdistelmä edellä mainittuja ja muita tekijöitä. Asiakastyytyväisyys ei synny itsestään, vaan se edellyttää yritykseltä jatkuvaa selvitystyötä, jotta asiakkaiden tarpeet voidaan havaita ja siten myös täyttää. Asiakkaiden tarpeet muuttavat koko ajan, ja yrityksen täytyy olla hereillä pystyäkseen vastaamaan sen hetkisiin tarpeisiin. (Kokkonen 2006.)

Lecklin (2002, 117) sanoo että ”*Asiakas on laadun lopullinen arviomies.*” Tyytyväiset asiakkaat ovat ehdoton edellytys yrityksen menestymiselle. Organisaatioiden perimmäinen päämäärä tulisi olla asiakkaiden tyydytys. Tulee ajatella, että yrityksen saama tulos tai voitto on asiakkaiden tarpeiden ja odotusten täyttymisen lopputulos. Asiakkaiden tyytyväisyydestä pitäisi tehdä koko yrityksen henkilökunnan juttu. Henkilökunta pitäisi innostaa paneutumaan asiaan ja heille tulisi tehdä selväksi, että asiakkaiden tyytyväisyyttä voidaan parantaa pienillä asioilla, kuten hymyllä ja asiakkaiden tarpeista välittämisellä. Cookin (2012, 7) mielestä asiakastyytyväisyys on korkeimmalla tasolla silloin, kun asiakkaat toimivat niin sanotusti yrityksen promoottoreina. Tällaiset asiakkaat antavat arvosanan 9 tai 10 kysymykseen ”Kuinka mielelläsi suosittelisit yritystä ystävällesi tai kollegallesi?” (Kokkonen 2006.)

Kun yritys pyrkii asiakastyytyväisyyteen, sen tulee joko pystyä täyttämään tai parhaimmassa tapauksessa ylittämään asiakkaan odotukset. Kun asiakkaat kokevat palvelutapahtuman myönteiseksi, syntyy kiintymys palveluorganisaatiota kohtaan. Parhaimmassa mahdollisessa tapauksessa tyytyväiset asiakkaat suosittelevat myös yritystä eteenpäin. Valitettavasti tämä toimii myös päinvastoin, tyytymätön asiakas kertoo epämiellyttävästä palvelukokemuksesta helposti eteenpäin. (Grönroos & Järvinen 2001, 96; Lecklin 2002, 103.)

Kokkonen (2006) esittää, että asiakastyytyväisyys on kuin investointi. Sen tulokset eivät näy heti, vaan ne tulevat esiin pitkällä aikavälillä. Hänen mielestään yritysten tulisi käyttää voimavaroja asiakkaan tarpeiden ymmärtämiseen sekä tiedonhankintaan ja -analysointiin, joilla voidaan selvittää asiakkaiden käsityksiä. Yritysten tulisi löytää ainakin ne kriittiset tekijät, jotka ovat asiakkaille äärimmäisen tärkeitä tyytyväisyyden muodostumisessa. (Ylikoski 1999, 158.)

Rope (2011, 169) huomauttaa, että yritykset usein virheellisesti ajattelevat, että asiakastyytyväisyys ratkaisee ja varmistaa asiakassuhteen. Näin ei kuitenkaan ole. Asiakassuhteet ovat tietysti merkittävässä roolissa, mutta asiakastyytyväisyys ei kuitenkaan vielä luo suhdetta. Usein on olemassa sekä asiakastyytyväisyyttä että -tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä. Ensiksi tulee poistaa tyytymättömyystekijät, ja sen jälkeen asiakastyytyväisyystekijöistä on saatava ilahduttavia, positiivisia ajatuksia aikaansaavia kokemuksia. Asiakastyytyväisyys ei aina myöskään varmistaa asiakasuskollisuutta. Tyytymätön asiakas saattaa jatkaa yrityksen palveluiden käyttämistä, koska ei esimerkiksi jaksakaan vaihtaa ostospaikkaa tai lähistöllä ei yksinkertaisesti ole muuta tarjolla. (Bergström & Leppänen 2009, 488; Rope 2011, 169.)

Asiakastyytyväisyys kannattaa selvittää monipuolisesti, ja tuotteen ominaisuuksien lisäksi tulee keskittyä asiakkaan näkemyksiin ja tyytyväisyyteen yrityksen eri toiminnoista kuten asiakaspalveluun, laskutukseen, ammattitaitoon, myyntiin ja erilaisiin jälkipalveluihin. Erilaisilla asiakastyytyväisyysmittauksilla ei selvitetä pelkästään tuotteiden ja prosessien laatua, vaan myös sitä, miten yritys on vastannut asiakasarvoja. Toisaalta, on myös esitetty, että vaikka hyvin korkean asiakastyytyväisyyden tason tavoittelemineen on perusteltua, niin ikävä kyllä usein siitä ei saavuteta kovin suurta hyötyä ja koko prosessi tulee vain yritykselle kalliiksi. Pahimmassa tapauksessa asiakkaita hoivataan liikaa ja täysin tarpeettomasti. Kannattaa siis tarkoin pohtia, missä määrin asiakastyytyväisyyttä lähdetään tavoittelemaan, ja ratkaisun tekemisessä auttaa nimenomaan pienimuotoiset mittaukset. (Grönroos & Järvinen 2001, 96; Lecklin 2002, 97;119.)

Asiakasarvot voidaan esittää kolmetasoisena hierarkkisena rakennelmana. Alimpana ovat itse tuotteeseen liittyvät ominaisuudet. Tuoteominaisuuksia käytetäänkin yleisesti mitat-

taessa asiakastyytyväisyyttä ja laatua. Ne eivät kuitenkaan kerro kaikkea tuotteesta. Tällä tasolla myös kilpailijoiden on helppo pysyä yrityksen perässä ja tuottaa vastaavia tai jopa parempia ominaisuuksia markkinoille omien uutuustuotteidensa kautta. Seuraavalla tasolla ovat asiakkaan saamat seuraukset ja vaikutelmat tuotteen käyttöön liittyen. Tällä kuvataan siis niitä tuloksia ja kokemuksia, jotka ovat tuotteen käytöstä syntyneet. Seuraukset ovat yleensä melko subjektiivisesti tulkittavia, toinen asiakas voi kokea tuotteen käytön aivan eri tavalla. Ylimmällä eli kolmannella tasolla ovat halutut lopputulokset, henkilön/yrityksen tavoitteet, joita yritetään saavuttaa tuotteen hankinnalla ja käytöllä. Näitä arvoja on hankala määrittää ja hahmottaa, sillä harva asiakkaista on miettinyt omaa arvohierarkiaansa, vaikka se vaikuttaakin taustalla sekä ostopäätöksessä että tuotteen ominaisuuksien arvioinnissa ja arvostamisessa. (Lecklin 2002, 98-100.)

Tulee kuitenkin muistaa, että asiakasarvot muuttavat, jokaisella hieman eri tahtiin ja eri suuntiin. Muutoksia saavat aikaiseksi esimerkiksi taloudellinen tilanne, sosiaaliset tekijät, innovaatiot ja uudet teknologiat, omat käyttö- ja kulutustottumukset jne. Asiakastyytyväisyyden säilyttämisen kannalta on tärkeää, että yritykset pystyvät reagoimaan nopeasti muuttuneisiin tilanteisiin. (Lecklin 2002, 101.)

3.1 Odotukset

Jokaisella asiakkaalla on tietyt odotukset yrityksen tuotteista, jotka ovat määräytyneet aiempien kokemusten, yrityksen imagon, asiakkaan tarpeiden, yrityksen mainonnan ja kilpailijoiden pohjalta. Odotusten taso riippuu myös siitä, kuinka tärkeä joku asia on asiakkaalle. Tärkeissä asioissa odotukset eivät juurikaan jousta, kun taas vähemmän tärkeimmissä asioissa saatetaan sietää odotuksia huonompaakin palvelua. Kun asiakas alkaa harkitsemaan jonkin tietyn tuotteen hankintaa, hänelle syntyy prosessin aikana odotuksia siitä, millainen palvelu tulee olemaan. Odotuksiin liittyviä ominaisuuksia ovat esimerkiksi tuotteiden laatuun, toimivuuteen, hintaan, ammattimaisuuteen, uskottavuuteen ja osaamiseen liittyvät asiat. Myös tilannetekijät vaikuttavat odotuksiin, kuten esimerkiksi kiire ja ikävät tapahtumat. Ennakoiviksi odotuksiksi kutsutaan sellaisen asiakkaan odotuksia, joka on valitsemassa tuotetta/palvelua ensimmäistä kertaa. Ennalta tutun asiakkaan odotukset ovat yleensä normatiivisia eli ohjeellisia, kokemukseen pe-

rustuvia. Maailman kehittyessä odotukset jostain palvelua tai tuotetta kohtaan yleensä vain kasvavat. (Leckin 2002, 102; Ylikoski 1999, 119-121.)

Odotukset ovat merkittävässä osassa asiakkaan laatukokemuksessa. Odotukset muodostavat ikään kuin peilin, johon asiakas peilaa kokemuksiaan palvelusta. Laatuaukko kuvaa laatutason parantamistarvetta, ja se syntyy odotusten ja koetun laadun välisestä eroista. Yritykset voivat vaikuttaa asiakkaiden odotusarvoihin mielikuvien perusteella. Mitä korkeammat odotusarvot asiakkaalle luodaan, sitä korkeammat laatupaineet se asettaa yritykselle itselleen. Nimittäin mikäli odotukset eivät vastaakaan asiakkaan kokemaa, niin tuloksena on laatuaukko ja asiakastyytyväisyys laskee. Ei kuitenkaan kannata luoda turhan matalia odotusarvoja asiakkaille, sillä tällöin asiakkaiden mielenkiinto yritystä kohtaan voi olla vähäistä. Toisaalta, matalat odotusarvot on helppo täyttää tai jopa ylittää. Grönroos (2009, 106) on taas sitä mieltä, että on aina suositeltavampaa luvata vähän ja tarjotakin lopulta enemmän kuin lupaa. Yritykset haluavat luonnollisesti vastata asiakkaan odotuksiin tai jopa ylittää ne. Odotusten ylittämisessä on kuitenkin se vaara, että asiakas kokee laadun olevan liiankin hyvää. Asiakas voi esimerkiksi ajatella, että yrityksen toimitilat ovat liiankin hienot ja hän joutuu itse maksamaan tästä turhasta, liian korkeasta laadusta. (Lecklin 2002, 103; Ylikoski 1999, 120.)

3.2 Laatu

Laatu-käsitteen määrittelemine on vaikeaa. Yleisesti ottaen se tarkoittaa sitä, kuinka hyvin tuote, tavara tai palvelu vastaa asiakkaan odotuksia, tarpeita tai vaatimuksia. Laatu on oikeastaan asiakkaan näkemys tuotteen tai palvelun onnistumisesta. Pääpointti on kuitenkin se, että asiakas tulkitsee laatua. Yritys voi itse asettaa tuotteen edustamaan jotain tiettyä laatuluokkaa, mutta lopullisen ”tuomion” tuotteesta antaa asiakas. (Ylikoski 1999, 118.)

Grönroos & Järvinen (2001, 85) kirjoittavat, että ”Laatu on arvokasta kuluttajalle vain siinä määrin kuin se auttaa häntä saavuttamaan itselle tärkeitä hyötyjä ja arvoja.” Tuotteen kuluttaminen voi tuottaa useitakin seurauksia, kuten esimerkiksi uudet urheiluvaatteet parantavat urheilusuoritusta, saavat tuntumaan olon miellyttäväksi, piristävät mieltä ja saavat käyttäjänsä näyttämään hyvältä. Näiden seurausten tärkeyteen vaikuttavat tie-

tenkin kuluttajien arvot, tarpeet ja tavoitteet. Yritysten kannalta laatu on yksi markkinoinnillisen menestyksen ja liiketoiminnan tuloksellisuuden peruselementti. Sen merkitys on todistettu erilaisissa tutkimuksissa ja se on myös todettu käytännön työssä yhdeksi keskeiseksi menestysperustaksi. (Grönroos & Järvinen 2001, 85; Rope 2005, 550.)

Laatua ei voi sanoa itseisarvoksi, vaan hyvä laatu on edellytys sille, että tuote menee hyvin kaupaksi. Tuotteen laatu, onko se hyvä vai huono, arvioidaan vasta käyttövaiheessa asiakkaiden toimesta. Usein yritykset sortuvat objektiiviseen ajatteluun, että tuote on laadukas, koska se täyttää yrityksen sille asettamat vaatimukset. Laatutaso on mielikuvista syntyvä käsite ja siksi hyvin subjektiivinen. Juuri tämän vuoksi asiakkaan antamaa arviota ei voi todistaa vääräksi, vaikka se ei faktojen perusteella olisikaan aivan totta. Yritysten tulee tavoitella hyvää laatua jo sen vuoksi, että huono laatu aiheuttaa yritykselle sen suurimmat kustannuserät yrityksen joutuessa oikaisemaan virheitä, korjaamaan puutteita, hylkäämään virheellisiä tuotteita sekä hoitamaan reklamaatioita. On arvioitu, että noin neljännes yrityksen myynnistä jää saamatta sen vuoksi, että kilpailijoilla on parempilaatuinen tuote. (Lahtinen & Isoviita 2001, 118-119.)

Garvin on määritellyt viisi eri tapaa lähestyä laadun käsitettä. Nämä ovat kokemuserusteinen, tuoteperusteinen, käyttäjälähtöinen, tuotantolähtöinen ja arvolähtöinen. Kokemuserusteisen näkemyksen mukaan laatu on absoluuttista, eikä sitä voida täsmällisesti määrittellä, sillä jokainen yksilö kokee sen eri tavalla. Pähkinänkuoressa se tarkoittaa tuotteen hyvyttä tai paremmuutta jonka yksilö tiedostaa. Tuotantoperusteisen näkökulman määritelmällä laatu on vaatimusten täyttymistä. Se on helposti standardoitavissa. Arvoperäisessä näkemyksessä tuotteen laatu määritellään suhteessa kustannuksiin tai tuotteen hintaan. Tuoteperusteisessa laadun määrittelyssä ajatellaan, että vaikuttamalla tuotteen ominaisuuksiin vaikutetaan samalla myös laatuun. Käyttäjälähtöisen määrittelyn mukaan se, mitä käyttäjät kokevat tuotteen ansioiksi on laatua. Se, mitä hyötyjä käyttäjät etsivät tuotteesta määräytyy tarpeiden, arvojen, toiveiden ja kokemusten mukaan. Kaikki käyttäjät asettavat siis omat vaatimuksensa tuotteen laadulle. Kuluttajien arvioinnin tuottama laadun käsite on subjektiivinen, ja sitä kutsutaan myös koetuksi laaduksi. (Grönroos & Järvinen 2001, 82-83.)

Jos halutaan saada realistinen käsitys siitä, millaisen merkityssisällön kuluttajat antavat laadulle, tulee käyttää epäsuoraa tutkimuksellista lähestymistapaa. Sen avulla selvitetään kuluttajien tuotetietous ja sen rakentuminen. Tämän avulla voitaisiin selvittää, arvioivatko kuluttajat tuotetta laadun käsityksen mukaan ja kuinka paljon se merkitsee. (Grönroos & Järvinen 2001, 85.)

3.2.1 Palvelun laatu

Palvelun merkitys on kasvanut huomattavasti. Pelkällä tuotteella voi olla vaikeaa erottua massasta, siispä oheispalveluiden avulla tarjontaa voidaan erilaistaa. Laadukas palvelu on tärkeää niin uusien asiakkaiden houkuttelemisen kannalta kuin myös nykyisten asiakkaiden tyytyväisenä pidon kannalta. Laatu koetaan suurelta osin subjektiivisesti - eri ihmisille hyvä palvelu merkitsee eri asioita. Siispä yrityksen täytyy tavoitella sellaista palvelun laatua, jota mahdollisimman laaja asiakaskunta pitää hyvänä. Grönroos (2009, 98) on mielestäni tiivistänyt palvelun laadun merkityksen osuvasti: *"Hyväksyttävä lopputulos on hyväksi koetun laadun ehdoton edellytys, mutta muista erottuvat ja pysyvän kilpailuedun takaa erinomainen palveluprosessi."* (Ylikoski 1999, 117.)

Palvelun todellinen laatu tarkoittaa asiakkaan omaa näkemystä palvelun onnistumisesta. Grönroos (2009, 100) kertoo, että alan kirjallisuudessa usein puhutaan että *"Laatu on mitä tahansa, mitä asiakkaat kokevat sen olevan."* Laatuarvioon vaikuttaa koko palveluprosessi, asiakkaan mielikuvat ja ennakkokäsitykset siitä, kuinka palvelun tulisi toimia. Yritys voi omalta osaltaan vaikuttaa ennakkokäsitysten ja mielikuvien syntyyn esimerkiksi mainonnan avulla. Lisäksi asiakkaan mielikuvat ja odotukset muodostuvat asiakkaan saamasta suusanallisesta tiedosta, asiakkaan omista tarpeista sekä aikaisemmista kokemuksista. Edellä mainittuja seikkoja saamaansa palveluun vertaamalla asiakas arvioi palvelunlaatua ja muodostaa näin kokemansa laadun. Grönroos (2009, 102) on jaotellut asiakkaan laatukokemukseen vaikuttavat tekijät kahteen laadun perusulottuvuuteen, jotka ovat tekninen laatu (mitä asiakas saa) sekä toiminnallinen laatu (se miten hän sen saa.) Näistä kahdesta toiminnallista laatua ei pystytä arvioimaan läheskään yhtä objektiivisesti kuin teknistä laatua. (Grönroos 2009, 102; Korkeamäki, Pulkkinen & Selinheimo 2000, 24.)

Laatuun vaikuttavat niin toiminnan ulkoiset puitteet (fyysiset tekijät) kuin myös palvelun tuottajan osaaminen (vuorovaikutustekijät). Palvelu arvioidaan jokaisella palvelukerralla uudestaan, mikä tekee jokaisesta palvelutapahtumasta ainutkertaisen. Myös palveluun liittyvät lisäpalvelut (esimerkiksi toimitukset, materiaalit, asiakaskoulutukset, valitusten hoito) saattavat vielä jälkikäteenkin vaikuttaa palvelun laadun arviointiin. Bergström & Leppänen (2009, 191) huomauttavat, että sama asiakas voi seuraavalla asiointikerralla arvioida palvelun laatua erilaisten arvonäkökulmien kautta kuin edellisellä kerralla. Tähän voi esimerkiksi vaikuttaa se, onko asiakas kiireinen tai hermostunut. Tämän vuoksi palvelun laadun mittaaminen on vaikeaa, sillä asiakkaiden odotuksia ja vuorovaikutustilannetta ei oikein voi standardoida. Bergström & Leppänen (2009, 190) nostavat esiin, että yleensä kaikille asiakkaille ovat tärkeitä laadun määrittäjiä ystävällisyys, nopeus, asiantuntemus ja luotettavuus. (Grönroos 2009, 102; Korkeamäki ym. 2000, 24.)

Kun palveluntarjoaja ymmärtää, miten käyttäjät kokevat ja arvioivat palvelun laatua, voidaan sen avulla hallita ja ohjata arvioita haluttuun suuntaan. Palvelun laatua voidaan varmistaa esimerkiksi konseptoinnin avulla. Kun on ennalta määritelty millaiseen palveluun pyritään ja miten palvelutapahtumat käytännössä toimivat, on helpompi pyrkiä tasalaatuiseen palveluun kuten myös mitata tuloksia ja kehittää palvelua. Liiallisella konseptoinnilla on kuitenkin vaaransa: hyvä palvelu ei ole liukuhihnatuote, vaan asiakkaita tulee kohdella yksilöinä. (Bergström & Leppänen 2009, 191; Grönroos 2009, 99.)

Palvelu on muuttunut vuosien varrella. Nykyään asioidaan automaatin tai tietokoneen kanssa, ja palvelua on se, että tuotteet ovat helposti löydettävissä ja hinnat ja tuoteselosteet ovat hyvin esillä. Palveluksi lasketaan myös se, että asioita voidaan hoitaa sähköpostilla tai puhelimitse. Verkkokaupassakin on nykyään mahdollista viestitellä myyjän kanssa virtuaalisesti reaaliajassa. Jokinen ym. (2000, 230) muistuttavat, että palvelun aineeton osa ja varsinkin henkilökunnan osaaminen ovat yksi tärkeimpiä keinoja joilla erotutaan kilpailijoista. Vaikka palvelu siirretään virtuaalimaailmaan, tulee palvelun olla asiantuntevaa ja helposti saatavilla.

Viime aikoina yritykset ovat alkaneet viedä asiakaspalveluansa entistä vahvemmin sosiaaliseen mediaan. Pekka Kanerva on kirjoittanut aiheesta hyvän artikkelin, jossa osuvas-

ti myös tiivistää sen, mitä meistä monet jo tekevät: ”*Huono asiakaspalvelu perinteisissä kanavissa ajaa asiakkaita hakemaan palvelua sosiaalisesta mediasta.*” Useat ovat varmasti pyörineet yrityksen internetsivuilla useampaan otteeseen ja etsineet asiakaspalvelun yhteystietoja, tuloksetta. Kanerva sanookin, että asiakkaan kirjoittaessa ongelmansa tai valituksenensa esimerkiksi yrityksen Facebook-sivulle, yrityksen on vastattava asiakkaalle nopeasti, koska asiakkaan ongelma on siellä kaikkien nähtävillä. Yrityksistä viisaimmat ovat ymmärtäneet, että asiakkaan positiiviset kommentit yrityksen Facebook-sivulla ovat markkinointia parhaimmillaan. Kun asiakas saa nopean vastauksen ongelmaansa, tämä helposti kehuu palvelua sekä yrityksen Facebook-sivuilla kuin myös kertoo asiasta omalla sivullaan esimerkiksi tilapäivityksen muodossa. Näin teki myös Kanerva. Loistava asiakaspalvelu sosiaalisessa mediassa on siis yritykselle oiva kilpailuetu.

Myös Cook (2012, 28) vannoo sosiaalisen median voimaan. Hän sanookin, ettei yritysten ruuhkaksiin puhelinpalveluihin soittaminen ole nopein keino saada vastaus, vaan vastauksen saa nopeammin esimerkiksi Twitterin kautta. Hän kertoo esimerkin Comcast-televisiokanavasta, jonka asiakas odotti tärkeää ottelua, mutta kääntäessään kanavalle siellä näkyi jotain aivan muuta. Asiakas twiittasi pettymyksestään. Yrityksen henkilökunta huomasi twiitin ja vastasi välittömästi asiakkaalle kertoen ongelman syyn, joka ei tällä kertaa ollut yrityksen vika. Näin yrityksen saama huono palaute ei ehtinyt levitä. Myös asiakkaan toiselle asiakkaalle sosiaalisen median kautta antama tuki on kasvussa. Ihmiset kiinnittävät huomiota asiakkaiden arviointeihin tuotteista eivätkä pelkää tuijota yrityksen markkinointitekstejä. (Cook 2012 28-31; Kanerva.)

Adidas Suomi Oy ei ole vielä tällä hetkellä kovinkaan aktiivinen sosiaalisessa mediassa. Suomen adidaksella on tällä hetkellä vain yksi Facebook-sivu nimeltään ”adidas running”. Englanninkielisestä nimestä huolimatta sivulla on kaikki ”postaukset” suomeksi. Tutkiessani sivua tarkemmin, huomasin ettei adidaksen puolelta ollut vastattu asiakkaiden esittämiin kysymyksiin. Tutkittaessa sivua huomattiin myös, ettei itse asiassa maailmanlaajuisella adidaksen Facebook-sivullakaan ole käyttäjillä edes mahdollisuutta jättää adidakselle viestejä. Nämä adidaksen olisi syytä korjata. Hyvä esimerkki aktiivisesta asiakkaiden huomioimisesta on esimerkiksi Lipton, joka aktiivisesti kommunikoi asiakkaidensa kanssa Facebookissa.

3.2.2 Tuotteen laatu

Tuotteen teknisellä eli fyysisellä laadulla tarkoitetaan sen teknistä tasoa sekä toimivuutta. Nykypäivänä, kun teknologian yleinen taso on noussut, kulutustavaroiden teknisellä laadulla ei ole niin paljon merkitystä. Niillä aloilla, joilla teknologia kehittyy tavallista nopeammin (esimerkiksi matkapuhelinteollisuus), teknologiajohtajuus antaa etumatkaa kilpailussa. Asiakkaan tehdessä ostopäätöstä tuotteen teknisen laadun tulee tietysti olla hyvä, mutta se on usein vain lähtökohta ostopäätökselle. Nykyään asiakkaat olettavat ilman epäilyksiä, että tuotteen laadussa ei ole mitään puutteita, eikä laatuun tarvitse kiinnittää sen enempää huomiota ostopäätöksellä. Mitä teknisemmästä ja vaikeammin ymmärrettävästä tuotteesta on kyse, sitä enemmän asiakas turvautuu yleensä yrityksestä ja tuotteesta syntyneisiin tai olemassa oleviin mielikuviin ja kokemuksiin. Hyvä esimerkki tällaisesta tuotteesta adidaksella on miCoach Smart Run -kello, joka lanseerataan Suomessa joulukuussa 2013. Kelloa on testattu Suomessa pidemmän aikaa, koska asiakkaille ja kuluttajille halutaan tarjota kaikki mahdollinen tekninen tieto tuotteesta selkeästi suomen kielellä, jotta kynnys ostaa adidaksen sykekello madaltuisi. Vastaavia kelloja nimittäin ostetaan paljon esimerkiksi Suunnolta ja Polarilta, jotka ovat kuluttajien keskuudessa tunnettuja brändejä urheilukelloalalla. (Harjamäki 2013; Lahtinen & Isoviita 2001, 119-120.)

Tuotteen tekniseen laatuun voidaan laskea kaikki tuotteen mitattavat ominaisuudet: suorituskyyky, toimintojen nopeus, luotettavuus, virheettömyys, kulutuskestävyys, toimintojen toistuvuus, erikoisominaisuudet sekä luvatussa aikataulussa pysyminen. Teknisen laadun osatekijöiksi luokitellaan tuotteen valmistusmateriaali ja raaka-aine, valmistusmenetelmä, tuotteen suorituskyyky, nopeus sekä laajentamismahdollisuudet. Tärkeiksi laatukriteereiksi koetaan usein myös kestävyys, toimintavarmuus, helppokäyttöisyys, paino ja ergonomia. (Lahtinen & Isoviita 2001, 121-122.)

Korkeamäki ym. (2000, 118) esittävät, että myyvä laatu koostuu teknisen laadun ja mielikuvalaadun lisäksi myös kaupallisesta laadusta, eli kaikesta siitä mikä liittyy tuotteen nimeen, pakkaukseen, muotoiluun ja mainontaan. Ne ovat erityisen tärkeitä silloin, kun kilpailevat tuotteet ovat teknisiltä ominaisuuksiltaan hyvin samankaltaisia. Lahtinen ja

Isoviita (2001, 127) sanovat, että *”Hyväkään pakkaus ei pelasta huonoa tuotetta, mutta huonon pakkauksen takia moni hyvä tuote voi jäädä myymättä.”*

Laatujärjestelmät auttavat vähentämään asiakkaan epävarmuutta. Laatujärjestelmä viestii asiakkaalle, että yritys täyttää ilmoittamansa standardit, sitoutuu lupaamiinsa teknisiin selvityksiin, käyttää korkealaatuisia raaka-aineita valmistuksessa, käyttää ilmoittamiaan valmistusmenetelmiä ja –tapoja sekä suorittaa lopputarkastuksen markkinoille lähdössä olevista tuotteista. Suomessa yleisesti käytettyjä laatujärjestelmiä ovat esimerkiksi ISO 9000 –laatustandardisarja, Kansallinen Laatu-palkintokilpailu sekä EFQM Excellence Model (European Foundation for Quality Management.) (Lahtinen & Isoviita 2001, 120.)

3.3 Asiakastyytyväisyyden ja –suhteen ylläpito

Asiakastyytyväisyys on pohja asiakasuskollisuudelle, mikä taas on edellytys pitkäaikaisen asiakassuhteen kehittymiselle. Kun asiakas kokee saavansa yritykseltä ylivoimaista lisäarvoa kilpailijoihin verrattuna, hän yleensä pysyy uskollisena yritykselle. Asiakasuskollisuutta tarkastellaan ehkä liiankin usein vain siinä valossa, kuinka kauan asiakas on käyttänyt jotain palvelua tai kuinka usein ostanut jonkun tuotteen. On kuitenkin vaikea määritellä, onko asiakkaan uskollisuus jakamatonta (käyttää vain tietyn organisaation palveluja), jaettua (käyttää muutaman keskenään kilpailevan organisaation palveluja) vai opportunistista (ottaa parhaat hyödyt, esim. tarjoukset, useasta organisaatiosta olematta kenellekään sen uskollisempi.) Mikäli halutaan tarkastella asiakasuskollisuutta syvällisemmin, tulee tarkastella myös asiakkaiden asenteita. (Ylikoski 1999, 173-176.)

On määritelty, että todellinen asiakasuskollisuus muodostuu seuraavista tekijöistä: asiakassuhteen kesto (kauanko asiakas pysyy saman palveluorganisaation asiakkaana), asiakkaan tunneside organisaatioon (myönteinen ja luottavainen asennoituminen organisaatioon) sekä keskittämissuhde (tietyn palveluorganisaation osuus asiakkaan kokonaisuudesta). Pähkinänkuoressa uskollisen asiakkaan voisi määritellä sellaiseksi, joka luottaa organisaatioon ja ajattelee, että organisaatio kaikkien niiden palveluiden osalta mitä he tarjoavat, tyydyttää asiakkaan tarpeet lähestulkoon täysin. Asiakasuskollisuus ei kuitenkaan ole pysyvää, koska asiakkaan uskollisuuden ja luottamuksen voi menettää helpos-

tikin. Luottamuksen menettäminen merkitsee yleensä sitä, että asiakas siirtyy käyttämään kilpailevan firman palveluja. Yksi asiakasuskollisuuden helppokäyttöisimmistä mittareista onkin asiakaspysyvyys, jolla mitataan kuinka suuri prosentti yrityksen asiakkaista on säilynyt asiakkaina jonkun tietyn tarkastelujakson ajan. (Ylikoski 1999, 176-177.)

Asiakassuhteen hoitamiseen ja syventämiseen tähtäviä toimia kutsutaan asiakassuhdemarkkinoinniksi tai suhdemarkkinoinniksi. Bergström & Leppänen (2009, 461) huomauttavat, että termit eivät tarkoita samaa asiaa vaan erottuvat siinä, että suhdemarkkinointi on asiakassuhdemarkkinointia laajempi markkinoinnin ajattelu- ja toteutustapa. Näillä termeillä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla yritetään luoda pitkäaikaisia ja taloudellisesti kannattavia siteitä yrityksen ja asiakkaan välille. (Bergström & Leppänen 2009, 462,472.)

Asiakassuhdemarkkinoinnin avulla tavoitellaan täsmämarkkinointia, eli tarjonnan ja markkinointiviestinnän räätälöintiä ja kohdistamista eri segmenteille. Ylikoski kirjoittaa, että yleensä asiakassuhdemarkkinoinnissa keskitytään pääosin organisaation nykyisiin asiakkaisiin, sillä varsinkin palveluorganisaatioille on taloudellisesti kannattavampaa syventää suhdetta nykyisten asiakkaiden kanssa kuin hankkia uusia asiakkaita, sillä uusasiakashankinnan kustannukset kohoavat nopeasti pilviin. Bergström & Leppänen eivät sen sijaan mainitse, että suhteiden syventäminen nykyisiin asiakkaisiin olisi tärkeämpää kuin uusien hankkiminen. He ovat samaa mieltä siitä, että uusien asiakkaiden hankinta maksaa enemmän, mutta uusia asiakkaita tulee kuitenkin hankkia korvaamaan menetetyt asiakkaita tai muuttuneita ostotottumuksia. (Bergström & Leppänen 2009, 462,472; Ylikoski 1999, 186-187.)

Asiakassuhteet tulee segmentoida asiakassuhdetta ja sen kannattavuutta kuvaavien tekijöiden avulla, jotta saadaan selville eri segmenttien merkitys ja voidaan suunnitella erilaisia keinoja asiakassuhteen parantamiseksi. Asiakassuhteet jaetaan yleensä kolmeen ryhmään jotka ovat: suojeltavat asiakassuhteet (pitkäaikaiset ja kannattavat suhteet ns. "avainasiakkaat"), kehitettävät asiakassuhteet (asiakkaat, joiden palvelukäyttöä on mahdollista merkittävästi lisätä) sekä muutettavat eli kannattamattomat asiakassuhteet. Asi-

akkaiden ryhmittely edellä mainittuihin luokkiin edellyttää tietokantaa asiakkaiden käyttäytymisestä. (Ylikoski 1999, 187-188.)

On eroteltu kolme tasoa, joilla asiakassuhdemarkkinointia voidaan harjoittaa. Tason valinta riippuu siitä, millaisia siteitä asiakkaisiin halutaan luoda. Ensimmäisellä tasolla käytetään pääasiallisesti taloudellisia siteitä asiakkaiden palvelujen käyttökertojen kasvatamiseksi sekä asiakassuhteen ylläpitämiseksi. Tälle tasolle ominaisia keinoja ovat esimerkiksi erilaiset leimapassit joiden avulla saat esimerkiksi kymmenennen pitsan ilmaiseksi tai bonuskortti-tarjoukset. Tällä tasolla kilpailijoiden on kuitenkin helppo tehdä samanlaisia markkinointitoimenpiteitä eikä tällä tasolla sen vuoksi voidakaan kovin erottua kilpailijoista. (Ylikoski 1999, 189-190.)

Toisella tasolla pyritään luomaan asiakkaisiin sosiaalisia siteitä taloudellisten lisäksi. Tällä tasolla painotetaan asiakaspalvelua ja sitä, että asiakkaisiin ollaan tiiviisti yhteydessä. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että asiakkaiden toiveet ja tarpeet tiedostetaan ja palveluja räätälöidään sen mukaan. Lisäksi tälle tasolle kuuluu myös esimerkiksi erilaiset kanta-asiakastapahtumat sekä joulu- ja syntymäpäivälahjat. Sosiaalisia siteitä kilpailijoiden on jo hieman vaikeampi kopioida, sillä ne perustuvat ihmisten kanssakäymiseen. Kolmatta tasoa käytetään pääasiallisesti yritysmarkkinoinnissa, mutta se sopeutuu käytettäväksi myös kuluttajien keskuudessa. Kolmannella tasolla nimittäin luodaan rakenteellisia siteitä, eli asiakkaille tarjotaan lisäarvoa tuottavia palveluja. Lisäpalvelujen tulee olla asiakkaiden arvostamia ja taloudellisesti kannattavia. Tällaisia palveluita voisi esimerkiksi olla se, että yrityksen ostaessa kopiokoneen, valmistajaorganisaatio tarjoaa yritykselle niin sanotusti ”oman huoltomiehen”, joka käy säännöllisesti tarkistamassa laitteen kunnon ja koneen mennessä epäkuuntoon tulee paikalle hyvinkin nopeasti. (Ylikoski 1999, 190-191.)

Erilaisiksi toimenpiteiksi asiakassuhteen ja -tyytyväisyyden ylläpitämiseksi Bergström & Leppänen (2009, 477.) ehdottavat, että ensioston jälkeen asiakkaalle lähetettäisiin kiitoskirje, sen jälkeen lisätarjous ja tietoa uutuuksista. Näiden jälkeen ylläpitoa voidaan jatkaa esimerkiksi tarjoamalla kanta-asiakkuutta tai kutsulla asiakastilaisuuteen. Yrityksellä on yleensä useita erilaisia kanavia ylläpitää suhdetta kanta-asiakkaisiin. Kanta-asiakasmarkkinointia voidaan harjoittaa myös jonkun yhteistyökumppanin kanssa.

Esimerkiksi adidaksella on ollut kampanjoita, joissa juoksujalkineiden ostaja on saanut juoksupaidan kaupanpäälle. Viimeisin tällainen yhteistyökampanja adidaksella oli juuri Intersport-ketjun kanssa. Kun asiakas osti Intersportista yli 70 euron arvosta Reebokin urheiluvaatteita asiakas sai käyttöönsä mobiiliapplikaation, jonka kautta personal trainer seurasi asiakkaan liikuntaa sekä antoi vinkkejä ruokavaliota ja liikuntaa silmällä pitäen.

3.4 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Asiakastyytyväisyystutkimukselle voidaan nimittää neljä päätavoitetta, jotka ovat seuraavanlaiset: asiakastyytyväisyyteen vaikuttavien keskeisimpien tekijöiden selvittäminen, tämän hetkisen asiakastyytyväisyyden mittaaminen, asiakastyytyväisyyden kehittymisen seuranta sekä toimintaehdotusten tuottaminen asiakastyytyväisyyden kehittämiseksi. Kun mitataan asiakastyytyväisyyttä, ei kannata pelkästään tuijottaa tyytyväisten osuutta. Tulee myös kiinnittää huomiota siihen, kuinka moni on tyytymätön. Nämä asiakkaat pitäisi tunnistaa, ja selvittää lisätutkimuksen avulla miksi he ovat tyytymättömiä. Kun syyt on selvitetty, pitäisi keksiä korjaavia toimenpiteitä. Lisäksi tyytymättömyyttä voidaan mitata myös valitusten ja palautusten lukumäärällä, takuukorjauksilla sekä jälkitoimituksilla. (Lecklin 2002, 127; Ylikoski 1999, 156.)

Yksi keino selvittää asiakastyytyväisyyttä on käyttää asiakastyytyväisyyden kuuntelujärjestelmää eli CSM-järjestelmää. Siihen sisältyy asiakastyytyväisyystutkimuksien lisäksi suoran palautteen järjestelmä. Näistä molemmat ovat olennaisia elementtejä tutkittaessa asiakastyytyväisyyttä eikä niitä oikein voi käyttää yksinään, sillä silloin tulokset eivät ole toiminnallisesti hyviä. Suoran palautteen järjestelmään kirjataan sekä asiakkailta spontaanisti saatu palaute, että järjestelmällisesti kerätty asiakastyytyväisyyspalaute. Asiakastyytyväisyystutkimukset tarkoittavat kaikkia niitä menetelmiä, joilla kerätään tietoa asiakastyytyväisyydestä. Nämä kaksi menetelmää täydentävät toisiaan ja yhdessä ne vaikuttavat sekä markkinointiin, että toiminnan kehittämiseen ja johtamiseen. (Rope 2005, 576-577.)

Suomalaiset yritykset eivät tutkimusten mukaan ole kovin hyviä keräämään tietoja asiakastyytyväisyydestä. Asiakastyytyväisyyden kuuntelujärjestelmät ovat joko hyvin vajaat tai sitten niitä ei ole laisinkaan. Ne yritykset, jotka keräävät tietoa systemaattisesti,

ovat kuitenkin virheellisesti keskittyneet hyödyntämään tutkimuksien tuloksia vain josain tietyssä toimessa, vaikka tutkimustuloksilla olisikin useita eri hyödyntämiskohteita. Tietoa tulee kerätä laaja-alaisesti, jotta sitä myös voitaisiin hyödyntää mahdollisimman täysimääräisesti. Kaikki eivät kuitenkaan tarvitse parasta mahdollista tiedonkeruujärjestelmää, vaan siihen vaikuttaa esimerkiksi saadun tiedon hyödyntämismahdollisuudet sekä taloudelliset ja toiminnalliset tarkoitukset. Asiakastyytyväisyys on suurimmaksi osaksi sidottu nykyhetkeen, joten mikäli halutaan olla ajan tasalla sen hetkisestä asiakastyytyväisyydestä, tulee tyytyväisyyttä selvittää jatkuvasti ja systemaattisesti. (Rope 2005, 577-580.)

Jotta asiakastyytyväisyyden palautejärjestelmä saadaan toimimaan kunnolla, tarvitaan kanava, jonka kautta palaute hoidetaan. Tällaisia kanavia ovat esimerkiksi ilmainen asiakaspalautepuhelin, lipuke, jonka voi täyttää ja palauttaa toimipisteessä olevaan lokeroon, internet sekä viime aikoina suosituksi nousseet HappyOrNot-asiakaspalautelaitteet, jonka avulla voit arvioida saamaasi palvelua erilaisilla hymiönapeilla kuvaten. Erilaisten lomakkeiden negatiivinen puoli on kuitenkin se, ettei niitä välttämättä jakseta täyttää täydellisesti, eli esimerkiksi tarkka syy saattaa jäädä kertomatta. Lisäksi asiakkaiden kanssa tekemisissä oleva henkilökunta on tärkeä palautteen tietokanava. Henkilökunnan tulee tiedostaa, miksi heillä on suuri vastuu ongelmien, virheiden, tyytymättömien asiakkaiden havaitsemisessa. Suorapalautejärjestelmä on arvokas siksi, että se on asiakkaan kannalta vaivaton ja helppo tapa antaa palautetta. Kynnystä palautteen antamiseen madaltaa se, että se on nimetön. Nimettömyys on kuitenkin yrityksen kannalta hieman negatiivinen seikka, sillä palautetietoja ei pystytä rekisteröimään henkilökohtaisiksi eikä näin ollen päästä reagoimaan palautteeseen asiakassuhteen turvaamiseksi. Palautejärjestelmän kannalta on myös äärimmäisen tärkeää, että henkilökunta noteeraa asiakkaiden erilaiset reaktiot yrityksen toimintaa kohtaan ja kirjaa nämä järjestelmään suoran palautteen rinnalle. Henkilöstön keräämässä palautteessa on äärimmäisen tärkeää, että kaikki tiedot rekisteröidään, eikä henkilöstä pääse tulkitsemaan mikä on tärkeää. (Rope 2005, 581-584.)

4 Reklamaatiot

Reklamaatiot nähdään usein liikemaailman piruina, ja reklamoivat ihmiset elämäntapa-valittajina. Tämä on aivan väärä käsitys, ja nykyajan palvelukeskeisessä yhteiskunnassa se pitäisi saada nopeasti korjattua. Barlow (2008, 23) sanoo, että: ”*Valitus on lahja*”. Reklamaatioiden oikeaoppinen hoito on keino lujittaa asiakassuhdetta ja se voi toimia myös markkinointikeinona. Valitustilanne on oiva keino vastaanottaa muutakin arvokasta tietoa asiakkaista, esimerkiksi kysellä asiakkaiden odotuksista ja mieltymyksistä. Yritysten, työntekijät mukaan lukien, tulee ymmärtää reklamaatioiden merkitys ja luoda yhteiset pelisäännöt reklamaatioiden käsittelyä varten. Reklamaatioiden käsittelyssä tulee olla hienotunteinen, ja on pyrittävä asiakkaan kannalta miellyttävään lopputulokseen, vaikka se joskus hieman vaatiikin yritykseltä suurempaa rahallista panostusta. Asiakaspalvelijoiden tulisi tuntea kuluttajasuojalakia sen verran, että tietää mihin asiakkaalla on oikeus ja mitkä ovat taas asiakkaan velvollisuuksia. (Jokinen ym. 2000, 271.)

Reklamaatio tarkoittaa suullista tai kirjallista valitusta. Se voi tarkoittaa valitusta tuotteesta, palvelusta tai jopa myöhästymisestä. Elinkeinonharjoittaja on lain mukaan vastuussa myymänsä tavaran virheestä ja velvollinen korjaamaan ostajalle aiheutuneet vahingot. Tämän vuoksi yritykset eivät voi hoitaa tuotevirheiden selvittämistä esimerkiksi maksullisessa palvelunumerossa. Cook (2012, 9) sanoo, että hänen mielestään reklamaatio on minkäläinen tahansa ilmaisu (kirjallinen, suullinen, ilme, ele) tyytymättömyydestä. Hän myös huomauttaa, ettei ole väliä tuleeko valitus nykyiseltä vai entiseltä asiakkaalta, ja onko valitus niin sanotusti oikeutettu vai ei. Kansainvälisen valitusten laatu-standardijärjestelmän kuvaus valituksesta menee seuraavasti: ”*Valitus on ilmaisu tyytymättömyydestä organisaatiota kohtaan, liittyen sen tuotteisiin tai itse valitusten käsittely –prosessiin, jossa tulos tai päätös on suoraan tai epäsuorasti ilmaistu.*” On muistettava, että palvelukokemukset ja tuotteen laatu koetaan yksilöllisesti. Yritysten tulee pitää huolta siitä, etteivät he viestinnällään luo liian suuria odotuksia, jolloin asiakkaan pettyminen on todennäköisempää. Nykyaikana yritykset haluavat tarjota asiakkailleen parhaan mahdollisen palvelukokemuksen. Tästä huolimatta reklamaatioita pidetään yleensä tarpeettoman pahoina, vaikka todellisuudessa yrityksen kaikkien työntekijöiden tulisi ymmärtää niiden tarjoama mahdollisuus palvelun parantamiseen. (Cook 2012, 1,9; Korkeamäki ym. 2000, 39.)

Palvelutapahtuman tavoitteena on tietenkin molempien osapuolten kannalta positiivinen kokemus. Näin ei kuitenkaan valitettavasti aina tapahdu, minkä seurauksena on todennäköisesti reklamaatio. Valvio (2010, 147) kuitenkin kertoo kirjassaan Assistance Research Programs Inc.:n tekemästä tutkimuksesta, jossa kerrotaan, että 27 tyytymättömän joukosta 26 ei valita viallisesta tuotteesta tai saamastaan huonosta kohtelusta. Cook (2012, 12) taas kuvailee kirjassaan hauskan jäävuoren avulla valitusten negatiivista voimaa. Hän esittää, että yksi asiakas 25:stä asiakkaasta valittaa. Nämä 24 muuta, jotka eivät valita yritykselle, kertovat huonosta kokemuksestaan vielä keskimäärin kymmenelle ihmiselle, jotka vielä kertovat eteenpäin noin viidelle ihmiselle. Loppujen lopuksi yhteensä noin 1200 ihmistä saa kuulla huonosta palvelusta. Asiakaspalautteen pyytämistä ei siis kannata vältellä, sillä onhan yrityksiensäkin vaikea kehittää palveluitaan, mikäli kukaan ei valita tai anna palautetta. On toki valitettavaa, mikäli palvelutapahtuma ei ole sujunut mallikkaasti ja yritys saa sen seurauksena reklamaation, mutta reklamaatiosta tulisi olla kiitollinen ja osata nähdä sen hyvät puolet. Jos yritys ”kieltäytyy” reklamaatioista, tämä saattaa johtaa hurjiin piilokustannuksiin, sillä yritykset eivät tiedä miksi asiakkaat kieltäytyvät käyttämästä yrityksen tuotteita ja palveluja. Jokinen ym. (2000, 267) esittävät, että tyytymättömät asiakkaat oikeastaan mittaavat palvelun toimivuuden sekä samalla myös asiakaspalvelijoiden tilanneherkkyyden. Samalla tyytymättömät asiakkaat myös toimivat sanansaattajina myös hiljaisten, eli valittamattomien asiakkaiden puolesta. (Cook 2012, 12-13; Jokinen ym. 2000, 273.)

Eri kirjoittajat kuvailevat valituksia eri tavoin. Ropen (1999, 193) mielestä valitusten määrä ei vielä kerro mitään asiakastyytyväisyydestä. Se vain paljastaa ne asiakkaat, jotka ovat olleet riittävän ärsyyntyneitä tehdäkseen reklamaation. Lecklin (2002, 116) sanoo, että asiakasvalitukset ovat laadun mittari ja yritysten pitäisi tavoitella valitusten minimointia. Valvio kuitenkin huomauttaa, että yritysten tulisi ymmärtää reklamaatioiden positiivinen puoli ja olla suorastaan tyytyväisiä saadessaan niitä, sillä sitä kautta epäkohtiin on helpompi puuttua. Lisäksi hyvin hoidetut reklamaatiot todennäköisesti vain lujittavat asiakassuhdetta. Ylikoski (1999, 200) sanoo, että organisaatioiden tulisi olla jopa aktiivisia jäljittämään ongelmatilanteita ja kannustaa asiakkaita valittamaan pieleen menneestä palvelusta tai virheellisestä tuotteesta. Jos asiakas ei valita virheestä, hän hyvin epätodennäköisesti enää palaa organisaation asiakkaaksi, sillä hän ajattelee että tuon organisaation laatu on aina yhtä huonoa. Jokinen ym. (2000, 272) muistuttavat myös,

että yleensä valittava asiakas on se asiakas, joka haluaa jatkaa asiakassuhdetta, mikäli ongelma hoidetaan hyvin. He myös sanovat, että tyytymätön asiakas useimmiten auttaa yritystä menestymään. Reklamaatioiden päämääräksi voisikin siis sanoa tyytyväisen asiakkaan, joka pieleen menneestä kokemuksesta huolimatta palaa takaisin ja samalla reklamaationsa kautta auttaa yritystä kehittymään ja kukoistamaan. Yleensä palvelutapah- tumasta pyritään luomaan asiakkaan kannalta ”wow”-kokemus, joten miksi myös rek- lamaatioiden käsittely ei päättyisi asiakkaan puolelta ”wow”-kokemukseen? (Valvio 2010, 147-148; Ylikoski 1999, 200.)

Elinkeinonharjoittajien tulisi pitää kirkkaana mielessään, että reklamaatio ei aina tarkoi- ta virheellistä tuotetta. Valitus voidaan tehdä myös huonosta palvelusta, ja se on itse asiassa huomattavasti vaikeampi hyvittää asiakkaalle. Viallinen tuote on helppo korjaut- taa tai vaihtaa uuteen, mutta pieleen mennyttä asiakaspalvelutilannetta ei voi pyyhkiä pois asiakkaan mielestä, vaikka tilannetta voidaan toki yrittää korjata. Asiakkaat ymmär- tävät, että välillä tuotteiden joukkoon mahtuu yksi epäonninen ”maanantaikappale”, mutta huonolle palvelulle ei ole mitään selitystä.

Reklamaatio on myös yksi vähiten maksavista markkinoinnin työkaluista. Se on yksi vaikuttavin ja vähiten kustantavin keino selvittää ja ymmärtää asiakkaiden odotuksia tuotteita ja palveluita kohtaan. Asiakkaiden palaute voi auttaa muokkaamaan jonkun tietyn tuotteen ominaisuuksia paremmin jollekin tietylle ryhmälle sopivaksi. Esimerkiksi juuri tietokoneteknologia on kehittynyt lähes yhtä paljon asiakkaiden kuin itse yritysten avulla. Varsinkin niillä aloilla, joilla yritysten täytyy vastata nopeasti markkinoiden muu- toksiin, asiakkaiden kuuntelu on äärimmäisen tärkeää, jotta voidaan pysyä asiakkaiden odotusten mukana. Reklamaatioiden hyvä hoito voi olla myös markkinointikeino yri- tykselle. Ikävä palaute leviää nopeasti suusta suuhun, mutta nykyään esimerkiksi sosiaa- lisen median ja bloggaamisen kukoistusaikana ihmiset kertovat helposti myös saamas- taan erinomaisesta kohtelusta eteenpäin esimerkiksi juuri bloginsa välityksellä. (Barlow 2008, 38-39.)

Adidaksen internetpohjainen työkalu asiakkaille, weborder, on rajoitettu käsittelemään vain tuotteisiin liittyviä reklamaatioita. Palvelua koskevan reklamaation voi osoittaa adi- dakselle asiakaspalvelun kautta joko sähköpostitse tai puhelimella sekä suoraan

adidaksen edustajalle. Tähän mennessä palvelua koskevia reklamaatioita on tullut äärimmäisen vähän jos laisinkaan. Sen vuoksi adidas ei ole nähnyt tarvetta palvelua koskevien reklamaatioiden järjestelmään kirjaamiselle.

4.1 Reklamaatioiden merkitys

Yrityksissä ei aina osata hoitaa niin kirjallisia kuin suullisiakaan valituksia, mutta kiristyvän kilpailutilanteen vuoksi yritykset ovat ymmärtäneet, että siihenkin tulee panostaa. Palveluvirheiden käsittely on yksi keskeisimpiä vaikutuskeinoja suhdemarkkinoinnissa, sillä palveluvirhe voi olla mahdollisuus edistää luottamusta asiakkaiden keskuudessa tai pahimmillaan se voi johtaa asiakkaan menetykseen. Hyvin hoidetut asiakasvalitukset myös usein parantavat asiakkaan laatukokemusta. Reklamaatiot voivat myös viimein polkaista käytiin ehkä jo kauankin työn alla olleet tuotteiden, palveluiden ja prosessien kehitysprojektit. Hyvin hoidetut reklamaatiot lisäävät myös vahvaa ja tuotollista liiketoiminnan kasvua. (Cook 2012, 19; Grönroos & Järvinen 2001, 98; Valvio 2010, 155-156.)

Kuinka sitten saada valittamaan myös ne tyytymättömät asiakkaat, jotka eivät tuo ääntänsä yrityksen kuuluviin vaan kertovat huonoista kokemuksista vain tuttavilleen. The Stairway Consultancyn Iso-Britanniassa teettämässä tutkimuksessa löydettiin neljä pääsyytä sille, miksi ihmiset eivät valita. Ensinnäkin asiakkaat ajattelevat, että mitään muutosta ei kuitenkaan tapahdu, vaikka he valittaisivat. Lisäksi asiakkaat näkevät valittamisen vaativan liikaa aikaa ja vaivaa. He myös kokevat, että on vaikea tavoittaa oikeaa osastoa, jolle valitus tulisi osoittaa. Asiakkaat ovat kertoneet, että he valittaisivat rohkeammin, jos he tietäisivät miten he voivat valittaa. Asiakkaat myös haluaisivat, että yritykset kertoisivat tehneensä toimenpiteitä valitusten johdosta, esimerkiksi kehittäneensä tai parantaneensa tuotteitaan/palveluitaan. Lisäksi asiakkaat haluavat, että yritys antaa heille nopean vastauksen. Barlow (2008, 75) esittää kirjassaan useampia syitä, miksi ihmiset eivät valita. Nämä syyt Cookin mainitsemien lisäksi liittyvät esimerkiksi siihen, että ihmiset pelkäävät joutuvansa puolustautumaan yrityksen kyseenalaistaessa heidän valituksensa. Lisäksi asiakkaat saattavat joutua kaivamaan erilaisia pin-koodeja, numerosarjoja ja asiakirjoja arkistoistaan päästäkseen ylipäättänsä

reklamoimaan. Asiakkaat myös pelkäävät, että heidän luottamuksellisia tietoja levitellään tai heistä tehdään naurunalaisia. (Barlow 2008, 75; Cook 2012, 22-23.)

Liian usein asiakkaiden palautteeseen suhtaudutaan välinpitämättömästi. Yksittäisen asiakkaan antamaa palautetta voidaan tarkastella spontaanina, yksittäisenä, tilannesidonnaisena häiriötekijänä. Asiakasvalituksen käsittelyssä tulisi pyrkiä pitkäkestoiseen analyttiseen, systemaattiseen, suunnitelmalliseen ja tavoitteelliseen toimintaan. Tällä tavoin palautteista voitaisiin ottaa täysi hyöty irti organisaation toiminnallisessa ohjauksessa. Korkeamäki ym. (2000, 41) esittävät ajatuksen, että asiakasvalitustilanteet voitaisiin hyödyntää myös tiedonkeräysmahdollisuuksina. Valituksen yhteydessä asiakkaalta voidaan tiedustella parannusehdotuksia ja lisätietoja esimerkiksi liittyen yrityksen toimintatapoihin sekä tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Tämä myös jälleen lisää asiakkaan tunnetta siitä, että häntä arvostetaan. (Grönroos & Järvinen 2001, 98.)

Rope (1999, 197) ehdottaa, että positiivista palautetta tai kehitysideoita antanutta asiakasta muistettaisiin esimerkiksi pienen lahjan tai lahjakortin kautta. Ilahduttamisen lisäksi asiakasta pyrittäisiin näin myös sitouttamaan asiakasta entistä tiukemmin yrityksen toimintaan. Nykyaikana tämä toimintamalli käy nopeasti harmittavan kalliiksi, eikä siksi ole täysin toteuttamiskelpoinen ilman pientä soveltamista. Asiakkaille voidaan osoittaa myös muilla tavoin, että heidän palautteellaan on arvoa. Tämä voidaan tuoda ilmi esimerkiksi kuukausikirjeen avulla, jossa kerrotaan mitä muutoksia asiakkaiden palautteet ovat saaneet aikaan. Lisäksi kirje on myös hyvä sauma mainostaa ajankohtaisia tuotteita. (Rope 1999, 199.)

4.2 Reklamaatioprosessi

Bergström & Leppänen (2009, 183) kuvaavat kirjassaan asiakkaan tyytymättömyyttä kriittiseksi palvelutilanteeksi. Sitä se onkin. Palveluissa sattuiden virheiden korjaaminen on tietenkin itsestäänselvyys asiakassuhteen säilyttämisen kannalta, mutta se ei pelkästään riitä. Yrityksen tulee niin sanotusti palauttaa tilanne normaaliksi, ottamalla tilanne haltuun ja pyrkimällä löytämään uusi, asiakkaalle kelpaava ratkaisu. Tällä

toimenpiteellä varmistellaan, että asiakkaan sitoutuminen ja luottamus yritystä kohtaan säilyvät. (Ylikoski 1999, 196.)

Palvelussa tapahtuneiden virheiden ja siitä seuranneiden valitusten palvelulähtöistä korjaamista kutsutaan palvelun normalisoinniksi. Se tarkoittaa samaa tehtävää mikä hoidetaan yleensä reklamaatioita käsitellessä hallinnollisilla rutiineilla, mutta palvelujen normalisoinnissa ne hoidetaan palvelukeskeisellä tavalla. Kaikki asiakkaan lähellä olevat työntekijät voivat osallistua palvelun normalisointiin ja sitä kautta yrittää voittaa asiakkaan takaisin yritykselle. Grönroosin mielestä perinteisessä tavassa hoitaa reklamaatioita on tyytyväisen asiakkaan lisäksi yhtä suurena tavoitteena sisäinen tehokkuus, eli kustannusten alhaalla pitäminen sekä hyvitysten välttäminen ellei sitä ole aivan pakko antaa. Palvelun normalisoinnissa lähtökohtana on ulkoinen tehokkuus, eli päämäärä on saada tyytyväinen asiakas, jonka kanssa asiakassuhde vain lujittuu entisestään. Palvelun normalisoinnin tavoitteena onkin siis turvata pidemmän aikavälin liiketoiminta lyhyen aikavälin kustannussäästöjen sijaan. (Grönroos 2009, 159.)

Reklamaatioprosessi on eräänlainen palveluprosessi, ja sen suunnitteluun/parantamiseen voidaan käyttää samanlaisia kysymyksiä kuin palveluprosessin kuvaamiseen. Yritysten tulee miettiä mistä palvelu koostuu (esimerkiksi ensihoito, varsinainen toimenpide ja jälkihoito), missä palvelu toteutetaan (puhelimessa, internetissä, palautelomakkeen avulla, henkilökunnan kautta), mitä resursseja eri vaiheissa tarvitaan (henkilöstö, järjestelmät jne.), miltä eri vaiheet näyttävät asiakkaan kannalta, mitkä ovat prosessin kriittisiä kohtia niin asiakkaan kuin yrityksen kannalta sekä mitkä palveluprosessin osa-alueet tuovat erityistä arvoa asiakkaalle. (Bergström & Leppänen 2009, 187.)

On tärkeää, että yritys tekee palautteen antamisen helpoksi asiakkaalle. Se viestii siitä, että yritys kantaa vastuunsa. Palautetta pitää voida antaa usean eri kanavan kautta. Palautteen antaminen vaatii jo muutenkin asiakkaalta aikaa ja voimia, joten reklamaation jättäminen ei tulisi olla vaikeaa tai kohtuuttoman monimutkaista. Myöskään asiakkaan ei pitäisi tarvita soitella yrityksen perään kysyäksään missä vaiheessa reklamaatio etenee. (Cook 2012, 41; Grönroos & Järvinen 2001, 104.)

Bergström & Leppänen (2009, 191) muistuttavat, että palvelun laadusta saatu palaute pitäisi muistaa välittää myös henkilökunnalle. Palautteet, niin hyvät kuin huonotkin, voisi välittää henkilöstölle esimerkiksi kuukausipalaverissa. Näin saataisiin reklamaatioprosessia jälleen toimivammaksi ja ammattimaisemmaksi. Olisi myös hyvä, että henkilökunta olisi tietoinen mikäli samasta tuotteesta on tullut useampia valituksia, jolloin he osaisivat antaa realistisia myyntilupauksia tai tarjota kokonaan toista tuotetta.

Adidakseen reklamaatioprosessi tulee tarkemmin esiin myöhemmissä kappaleissa, mutta sen pääpiirre on: reklamaatiotyökalu, weborder, joka on tarkoitettu vain jälleenmyyjille, ja jonka kautta reklamaatiot pääosin tehdään. Poikkeuksen muodostavat erityisen suuret reklamaatiomäärät, jolloin tulee ottaa yhteyttä Ruotsissa sijaitsevaan reklamaatiovastaavaan tarkempaa selvitystä varten. Reklamaatiot tallentuvat tai ne tallennetaan reklamaatiovastaavan toimesta SAP-toiminnanohjausjärjestelmään. Reklamaatiotyökalun kautta tehdyt reklamaatiot vahvistaa vielä reklamaatiovastaava. Tämän jälkeen reklamoiduista tuotteista kirjataan hyvityslasku ja toimitetaan hyvitys asiakkaalle. SAP-toiminnanohjausjärjestelmän kautta myös tehdas ja varasto saavat tarvittaessa reklamaatiotiedot, kuten reklamoitujen tuotteiden määrät ja syyt. Tilanteissa, joissa kuluttaja ei syystä tai toisesta pääse yhteisymmärrykseen jälleenmyyjän kanssa, voi kuluttaja olla suoraan yhteydessä adidakseen. Nämä tilanteet on kuitenkin rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle.

4.3 Reklamaatioiden käsittely

Kaikkien asiakkaiden reklamaatiot on käsiteltävä samalla tavalla, eikä reklamaation hyvitystä mietittäessä saa tutkia lukuja siitä, kuinka arvoa tuottava asiakas yritykselle on. Asiakkaalle voi, ja mielellään kannattaakin esittää täsmentäviä kysymyksiä reklamaatiosta. Tämä osoittaa, että asiaan paneudutaan kunnolla ja valitus käsitellään oikeudenmukaisesti. Kaikki valitukset eivät onneksi ole aiheellisia, vaan se saattavat johtua esimerkiksi asiakkaan puutteellisista tiedoista. Tällöin asiakas ei missään nimessä saa tuntea oloaan nolatuksi, vaan asia on hoidettava hienovaraisesti. On varottava joutumasta väittelyyn asiakkaan kanssa, mutta on kuitenkin hienotunteisesti kerrottava lisätiedot tai faktat aiheesta. Mikäli reklamaation lopputulos ei ole asiakkaan kannalta mieluinen, asiakas haluaa kuulla yksityiskohtaiset syyt, miksi reklamaatio ei mennyt

asiakkaan haluamalla tavalla. Tilanteen voi käydä läpi asiakkaan kanssa myös puhelimitse. Parhaimmassa tapauksessa asiakas oivaltaa myyjän/asiakaspalveluhenkilön kanssa käymänsä keskustelun myötä itse ratkaisun asiaan. Keskusteltaessa asiakkaan kanssa ei saa missään nimessä suoraan todeta, että asiakas on väärässä vaan asia on kierrettävä. Asiasta kertova henkilö ei saa esiintyä kaikkitietävän ylimielisesti eikä hänen tule puhua sellaista ammattikieltä, jota asiakas ei tunne. (Cook 2012, 51; Korkeamäki ym. 2000, 40-41.)

Reklamaatioiden käsittelyprosessin keskittäminen tai päätöksentekovastuun antaminen esimerkiksi kaikille asiakaspalvelutyöntekijöille jakaa mielipiteitä. Cook (2012, 58) sanoo, että molemmissa malleissa on hyvät ja huonot puolensa, ja kullekin yritykselle sopiva malli riippuu siitä, millä alalla yritys toimii. Esimerkiksi juuri adidaksella on käytössä keskitetty malli, sillä Suomen asiakaspalvelutyöntekijöillä on jo muutenkin niin paljon työvastuuta, että reklamaatioiden käsittelyn keskittäminen säästää aikaa Suomessa. Lecklin (2002, 117) sanoo, että yritysten kannalta olisi tehokasta antaa asiakaspalveluhenkilöille riittävä koulutus ja valtuudet, jotta he pystyisivät hoitamaan normaalit valitukset itse ilman, että sen käsittelyyn osallistuu monta organisaatioporrasta. Heille tulee kuitenkin myös tehdä selväksi rajat, missä vaiheessa reklamaatio on pakko antaa jonkun muun käsiteltäväksi.

Cook (2012, 53) nostaa esille tärkeän pointin siitä, kuinka yrityksen tulisi selvittää työntekijöillensä mikä vaikutus reklamaatioilla on asiakassuhteisiin, ja miten tämä on sisällytetty yrityksen strategiaan. Grönroos muistuttaakin, että työntekijät tarttuvat toimeen nopeammin ja tarmokkaammin, mikäli heille on luotettu valtuudet tehtävän hoitamiseen ja mikäli he ymmärtävät työnsä merkityksen yritykselle. Työntekijöiden sitoutumisella yritykseen on olennainen vaikutus reklamaatioiden käsittelyn nopeuteen. Näiden toimien avulla valitusten käsittely nopeutuisi, eikä asiakkaiden tarvitsisi miettiä onko hänen valituksensa unohdettu. Nopea reagointi varsinkin palvelua koskeviin valituksiin auttaa myös siinä, että virheellinen palvelutilanne ei pääse toistumaan uudestaan. (Grönroos 2009, 160, 164.)

Reklamaatioilla on myös tärkeä merkitys asiakkaille, sen vuoksi myös käsittelyn nopeudella on merkitystä. Varsinkin, mikäli kysymys on rahallisesta menetyksestä,

asiakkaat haluavat nykyajan tiukassa taloustilanteessa nopeasti korvauksen, miksi ei myös muutenkin. Asiakasta voi vaivata epä tietoisuus, onko reklamaatio ylipäättänsä mennyt perille, mikäli reklamaatio on esimerkiksi tehty netin kautta eikä siitä ole tullut automaattista vastausta. Tutkimusten mukaan 80 prosenttia asiakkaista haluaa vastauksen 24 tunnin sisällä. (Cook 2012, 38-39.)

4.4 Reklamaatioihin vastaus

Valvio (2010, 147) kertoo kirjassaan, että tilastojen mukaan 55-70 prosenttia asiakkaista, jotka ovat tehneet reklamaation säilyvät asiakkaina, mikäli he saavat nopean vastauksen valitukseensa. Vaikka ratkaisu ongelmaan ei olisi vielä valmiina, 70 prosenttia asiakkaista toivoo, että heihin otettaisiin puhelimitse yhteyttä 24 tunnin sisällä siitä, kun yritys on vastaanottanut asiakkaan reklamaation mitä tahansa kautta. Niistä henkilöistä, jotka saavat nopean ja tyydyttävän vastauksen, peräti 95 prosenttia säilyttää asiakassuhteensa yritykseen. Nopea vastaus on siis äärimmäisen tärkeä. Grönroos & Järvinen (2001, 99) sanovat, että asiakasvalituksien käsittelyprosessi saattaa olla jopa tärkeämpää asiakkaalle kuin itse lopputulos. Asiakasvalitustilanteen hyvään lopputulokseen vaikuttaa suurella määrällä asiakkaan kokemus siitä, onko hänen ongelmansa otettu vakavasti. (Cook 2012, 39.)

Reklamaatiosta kiittäminen on äärimmäisen hyvä keino ilmaista asiakkaalle, että yritys välittää hänestä ja on kiinnostunut mielipiteestä. Kaikki lähtee kirjallisessa vastauksessa siitä, että kirje on osoitettu juuri sille asiakkaalle ja siinä viitataan asiakkaan reklamoimaan ongelmaan. Valmis, standardin mukainen ja kaikille asiakkaille samanlaisena lähetettävä vastauskirje ei herätä asiakkaissa luottamusta tai kiitollisuutta yritystä kohtaan. Asiakkaalle täytyykin siis tulla selväksi, että hänen reklamaatiotansa arvostetaan ja yritys on siitä kiitollinen, sillä näin he pääsevät kehittämään palvelun tai tuotteiden laatua. Samaan kiitokseen voisi vielä lisätä esimerkiksi tietoa toimenpiteistä, joita yritys on tehnyt aiempien reklamaatioiden perusteella. (Cook 2012, 93; Valvio 2010, 159.)

Asiakas odottaa anteeksipyyntöä, joten se on mainittava heti ensimmäisessä vastauksessa. Grönroos (2009, 162) muistuttaa, että asiakkaan tunneperäiset reaktiot

tulee huomioida ja hoitaa aivan ensimmäiseksi. Grönroos & Järvinen (2001, 103) kertovat kirjassaan tutkimuksesta, jossa ilman anteeksipyyntöä tai pahoittelua jääneet asiakkaat muistivat tilanteen poikkeuksetta vielä myöhemminkin. Välitön anteeksipyyntö taas saa asiakkaan tyytyväiseksi, ja lisää sitä myöten myös asiakastyytyväisyyttä. Asiakas haluaa, että yritys tuntee empatiaa häntä kohtaan ja kuuntelee häntä ennen kuin ryhtyy toimenpiteisiin. Reklamaation oikeaoppinen käsittely on äärimmäisen tärkeää, ja yrityksen yhteiset pelisäännöt auttavat tässä asiassa huomattavasti. Yhteisten ohjeiden pohjalta kaikki työntekijät osaavat käsitellä kaikki valitukset samalla tavalla. (Grönroos & Järvinen 2001, 99,103; Valvio 2010, 148-149.)

Asiakkaat kiinnittävät nykyään huomiota siihen, kuinka paljon työntekijät ovat valmiita näkemään vaivaa palveluvirheen tultua esille. Se, että yksi työntekijä ottaa asiakkaan valituksen hoidettavakseen alusta loppuun osoittaa asiakkaalle, että hänestä välitetään. Erityisen tärkeäksi asiakkaat kokevat henkilökunnan panostuksen heti alusta alkaen. Varsinkin asiakkaan kokema yrityksen työntekijän vähäinen tai harvinaisen runsas panostus muistetaan, ja se vaikuttaa erityisesti asiakkaan palvelukokemukseen. Asiakas ei halua tulla pompotelluksi työntekijältä toiselle. Vaikka reklamaation vastaanottanut työntekijä ei olisikaan syyllinen virheeseen, vastaanottajan tulisi viedä asia eteenpäin ja toimia itsenäisesti loppuun saakka. Asiakkaat mieltävät usein, että asiakaspalveluhenkilökunnan toiminta on tärkeämpää kuin asiakkaan kannalta näkymättömien tukitoimintojen toiminta. Vastaanottajan tulee myös pitää huolta siitä, että asia viedään ripeällä aikataululla päätökseen. Mikäli työntekijä lupaa jonkun aikataulun asian käsittelyyn, siinä tulee myös pysyä. Usein sanotaan, että kohtuullisessa ajassa hoidettu reklamaatioprosessi on osa hyvitystä. (Grönroos & Järvinen 2001, 99,103; Valvio 2010, 148-149.)

Reklamaation vastatessa tulee muistaa, että asiakas on aina oikeassa. Vaikka hän ei olisikaan. Asiakkaan kanssa ei pidä alkaa väitellä - mikäli palvelu ei ole hänen omasta mielestään vastannut odotuksia, niin se on todella hänen mielipiteensä. Suullisessa valitustilanteessa turvallisinta on pysyä tosiasioissa ja keskittyä kuuntelemiseen. Kun asiakaspalvelija kohtaa vihaisen asiakkaan, hänellä saattaa alitajuntaisesti syntyä puolustautumisen tarve. Asiakaspalvelijan tulee kuitenkin ehdottomasti pitää omat tunteensa poissa tilanteesta. Asiakasta ei myöskään pidä alkaa syyttelemään tai epäilemään, vaan

häntä tulee kunnioittaa ja huomioida hyvin. Valitustapahtuman tulisi olla luottamusta herättävä, eikä syyttelevä ja kyseenalaistava. Tulee muistaa, että suurin osa asiakkaista ei valita vain saadakseen hyvityksiä, alennuksia tai uusia tuotteita. Wirtz (2011) on kuitenkin sitä mieltä, että myös yritystä niin sanotusti kokeilevia henkilöitäkin löytyy. He kohdistavat turhat tai järjettömän suuret valituksensa nimenomaan isoihin yrityksiin, koska he ajattelevat, että yritykseltä löytyy rahaa ja he voivat sitä myöten niin sanotusti hiljentää asiakkaan nopeammin. Kuluttajat eivät Wirtzin mukaan halua yrittää rahastaa pieniä yrityksiä, sillä se hävettää heitä ja saa heidät tuntemaan itsensä pahoiksi ihmisiksi. (Jokinen ym. 2000, 269; Valvio 2010, 148-149; Wirtz 2011.)

Reklamaation vastaanottajan tulee seistä sanojensa takana. Asiakkaalle ei pidä luvata mitään, minkä toteutumisesta ei ole täysin varma. Mikäli reklamaation vastaanottajalla ei ole valtuuksia tehdä/luvata hyvitystä, asiakas yleensä ymmärtää sen. Asiakkaalle voidaan luvata, ettei hänen enää tarvitse tulla paikan päälle vaan häneen voidaan olla yhteydessä puhelimitse tai kirjeitse. Mikäli asiakkaaseen luvataan olla yhteydessä jonain tiettyinä päivinä, häneen myös pitää olla yhteydessä silloin, vaikka lopullista päätöstä ei olisikaan vielä tehty. Pääasia on, että yhteys otetaan silloin kuin on sovittu. Tällöin asiakas ei joudu itse pohtimaan, onko häneen unohdettu ottaa yhteyttä vai eikö asia ole vielä selvinnyt. (Valvio 2010, 150-151.)

Valvio (2010, 160-161) herättää kirjassaan esiin ajatuksen siitä, pitäisikö asiakkaaseen ottaa vielä reklamaatioon vastaamisen jälkeen yhteyttä puhelimitse tai sähköpostitse, ja kysyä onko asiakas tyytyväinen saamaansa palveluun. Tämä vahvistaisi jälleen kerran asiakkaan ajatusta siitä, että hän on yritykselle arvokas. Tällainen menettely kyllä varmasti tuottaisi asiakkaalle niin sanotun ”wow”-kokemuksen, mutta se vaatii paljon resursseja yritykseltä. Sen vuoksi sähköpostitse lähetettävä tiedustelu palvelun pelaamisesta reklamaatiotilanteessa olisi ehkä realistisempi vaihtoehto, mutta huomattavasti persoonattomampi.

5 Adidaksen asiakastyytyväisyyden tutkiminen

Tässä kappaleessa kerrotaan adidaksen asiakastyytyväisyyden tutkimusmenetelmä, aineiston analysointitapa, kohderyhmän valinta ja aineiston keruu sekä haastattelukysymykset.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmä tarkoittaa niitä tapoja ja käytäntöjä, joilla havaintoja kerätään. Tutkimusmenetelmänä adidaksen asiakastyytyväisyyskyselyssä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullisessa tutkimuksessa kuvataan todellisesta elämästä ja kohdetta pyritään tutkimaan nimenomaan niin kokonaisvaltaisesti kuin mahdollista. Laadullisen tutkimuksen päämääränä on löytää tai paljastaa tosiasioita. Tulee kuitenkin ottaa huomioon, että arvolähtökohdista ei voi päästää irti eikä objektiivisuutta ole oikein mahdollista saavuttaa samalla tavoin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, sillä jo aikaisemmat tiedot vaikuttavat tuloksiin. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 161,183.)

Laadullisessa tutkimuksen tekijä toimii tiedon keruun instrumenttina ja hän luottaa enemmän omiin näkemyksiin ja keskusteluihin haasteltavien kanssa kuin erilaisilla mitausvälineillä hankittaviin tuloksiin. Laadullisessa tutkimuksessa oma persoona, tietopohja ja kokemus vaikuttavat paljon siihen, mikä on tärkeää ja mikä ei. Lisäksi kohdejoukko voidaan valita siten, että se vastaa tarkoitusta parhaalla mahdollisella tavalla. Laadullisessa tutkimuksessa tapaukset nähdään ja käsitellään ainutlaatuisina. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Kvalitatiivinen haastattelu soveltui parhaiten adidaksen asiakastyytyväisyyden mittaamiseen, koska tutkimuksessa haluttiin saada mahdollisimman perusteellista tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä. Adidaksella on satoja asiakkaita/jälleenmyyjiä, joten tutkimuksen toteuttaminen kvantitatiivisena tutkimuksena olisi ollut mahdollista, esimerkiksi lähettämällä kyselylomake asiakkaille. Tutkimukseen tarvittiin kuitenkin hieman täsmällisempää tietoa, ja haluttiin saada mahdollisuus täsmentää kysymyksiä. Kyselylomake-

tutkimuksessa olisi ollut vaarana, etteivät kiireiset urheiluliikkeet olisi vastanneet laisinkaan tai vastaukset olisivat olleet hyvin vajavaisia.

Menetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu. Haastattelu soveltui hyvin tähän tutkimukseen, sillä siinä haastateltava voi tuoda vapaasti itseään tai tässä tapauksessa liikettään koskevia asioita esiin. Haastattelussa haastateltava saattaa helposti kertoa aiheesta laajemmin kuin osataan odottaa. Haastateltaessa saatavia vastauksia on myös mahdollisuuksia selventää ja syventää. Lisäksi haastattelija voi olla varma, että kysymykset ymmärretään oikein, sillä hän pystyy välittömästi korjaamaan mahdolliset virheelliset tulkinnat. Haastattelun huono puoli on se, että haastattelussa saatetaan antaa niin sanotusti ”sosiaalisesti suotavia” vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 205-206.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa suurin osa kysymyksistä on strukturoituja eli valmiiksi määrättyjä kysymyksiä. Haastattelussa edetään yleensä tietyn mallin (lomakkeen) mukaan aihepiirikohtaisesti, mutta kaikilta haastateltavilta ei välttämättä kysytä täysin samoja kysymyksiä. Haastattelija kirjoittaa lomakkeelle vastauskohtaan haastateltavan vastauksen mahdollisimman tarkasti. Puolistrukturoitu haastattelu antaa haastattelulle joustavuutta ja voi olla rentoutuneempi kuin tavallinen strukturoitu haastattelu. Adidaksen tutkimukseen valittiin puolistrukturoitu haastattelu juuri sen vuoksi, että haastattelu on mahdollisimman luontevaa, suorastaan keskustelunomaista, ja että juuri siten saadaan haastateltavista kaikki mahdollinen irti ei vaan liittyen asiakastyytyväisyyteen vaan myös reklamaatioprosessin parantamiseksi. (Virsta Virtual Statistics.)

5.2 Kohderyhmän valinta ja aineiston keruu

Koska kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta, kohderyhmä kvalitatiiviseen tutkimukseen valitaan siten, että tutkija kartoittaa kenttää, jolla hän toimii. Kohderyhmän ei tarvitse olla mullistavan suuri, sillä tavoitteena ei ole löytää määräisiä yhteyksiä tai tilastollisia säännönmukaisuuksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 181-182.)

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää myös aineiston riittävyteen eli kylläisyyteen viittaavaa käsitettä, joka tarkoittaa, että tutkija alkaa kerätä aineistoa päättämättä etukäteen kovin tarkasti kuinka monta tapausta tämä tutkii. Haastattelut lopetetaan sii-

nä vaiheessa, kun haastattelut eivät enää tuo tutkimusongelman kannalta uutta tietoa ja samat asiat alkavat kertautua haastatteluissa. Tässäkin tutkimuksessa oli etukäteen ajateltu, että noin 6-8 liikkeen haastatteleminen antaa luultavasti riittävästi tietoa, ja näin kävikin. Seitsemän liikkeen haastattelun jälkeen uutta tietoa ei enää tullut, joten kylläntymispiste oli saavutettu. (Hirsjärvi ym. 2009, 182.)

Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin Intersport-ketju, sillä se on adidaksen suurimpia asiakkaita ja yksi Suomen johtavia urheilukauppaketjuja. Koska Intersport-ketjulle toimitetaan paljon tavaraa, myös reklamaatioiden määrä on sen suuruinen. Haastateltavat Intersportit valittiin adidaksen tilastojen avulla siten, ketkä reklamoivat eniten. Tilastoista katsottiin kymmenen eniten reklamoivaa Intersportia, ja näistä oli tarkoitus sopia haastattelu 6-8 liikkeen kanssa. Nämä Intersport-liikkeet sijoittuivat ympäri Suomea, akselilla Helsinki-Rovaniemi.

Haastattelut suoritettiin aikavälillä huhtikuu–toukokuu 2013. Ajankohta haastatteluille oli hyvä, sillä muutoksesta oli ehtinyt kulua sopivasti aikaa ja mielipiteitä oli ehtinyt syntyä. Tämän lisäksi kaupoissa ei juurikaan ollut käynnissä erityistä kiirettä aiheuttavia alennusmyyntejä tai suurempia juhlapyyhiä. Aikavälille osui kyllä pääsiäinen ja vappu, mutta niiden lähistöllä ei haastatteluja tehty. Haastattelut oli alun perin tarkoitus suorittaa paikan päällä liikkeissä, mutta kahden liikkeen haastattelutapaamisen jälkeen huomattiin, että se osoittautui erittäin vaikeaksi. Nämäkin kaksi Intersport-liikettä vaihtoivat molemmat haastatteluaikaa kertaalleen. Loput viisi haastattelua suoritettiin puhelimitse haastattelemalla. Seitsemän haastattelun jälkeen uutta tietoa ei enää tullut, joten todettiin, että kylläntymispiste oli saavutettu. Kaksi ensimmäistä paikan päällä suoritettua haastattelua nauhoitettiin, mutta puhelimesta tehtyjen haastattelujen nauhoitus osoittautui haastavaksi, ja koska nauhoitus ei ollut tutkimuksen kannalta välttämätöntä, siitä luovuttiin.

Haastattelut kestivät 30-40 minuuttia ja ne suoritettiin häiriöttömässä tilassa. Haastateltava pyysi haastateltavia varaamaan aikaa haastattelulle noin tunnin, jotta kenelläkään ei olisi kiire muualle. Yhtäkään seitsemästä haastattelusta ei keskeytetty kertaakaan eikä haastateltavilla tuntunut olevan kiire lopettaa keskustelua varsinaisen haastattelun päättymisen jälkeen, vaan he jäivät vielä jutustelemaan muista asioista.

Jokaisesta liikkeestä haastateltiin liikkeen reklamaatiovastaavaa. Muutamissa liikkeissä vastuu reklamaatioista oli jaettu kahdelle henkilölle: toinen vastasi jalkinepuolesta ja toinen vaatepuolesta. Tällöin haastateltava valittiin siten, kummasta kategoriasta tulee enemmän reklamaatioita.

5.3 Haastattelukysymykset

Kysymyksiä suunniteltiin yhdessä adidaksen henkilökunnan kanssa. Kysymyksiä lähdettiin laatimaan siten, että mietittiin reklamaatioprosessin pääkohdat ja kysymykset eri kategorioiden alle. Alkuun kysymyksiä oli paljon, ja niitä karsittiin yhdistelyn ja uudelleenmuotoilun avulla. Kysymysten laatimisessa apuna käytettiin myös kirjallisuutta liittyen reklamaatioihin. Kuuselan artikkeli Grönroosin ja Järvisen (2001, 99) kirjassa kertoo, että palveluvirhetilanteessa asiakas voi muun muassa arvioida käsittelyn lopputulosta, prosessiin kulunutta aikaa, yleistä mielikuvaa/kokemusta käsittelystä sekä henkilökunnan suhtautumista asiaan. Tätä pystyi soveltamaan myös tuotevirhetilanteeseen, ja sen pohjalta suunniteltiin joitakin kysymyksiä.

Kysymykset yritettiin muotoilla siten, että ne ovat mahdollisimman helposti ja samankaltaisesti ymmärrettävissä kaikille haastateltaville. Onni haastattelututkimuksessa on se, että haastatteliija voi vielä selventää kysymyksiä haastattelutilanteessa.

Haastattelusta haluttiin tehdä mahdollisimman selkeästi ja järjestelmällisesti etenevä. Sen vuoksi ensiksi kysyttiin yleisiä asioita adidaksen reklamaatiokäytännöstä, minkä jälkeen edettiin itse reklamaatiopalvelun käyttöön ja lopulta itse reklamaatiopäätökseen saakka. (Liite 1.)

5.4 Aineiston analysointitapa

Useimmiten kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen ja analysointi tapahtuvat osittain yhtä aikaa. Tässä tutkimuksessa jo haastattelukysymykset luokiteltiin sellaisiin ryhmiin, joka auttoi myös analysointitilannetta. Useimmiten kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto litteroidaan, mutta tässä tutkimuksessa haastattelu suoritettiin puhelimitse ilman nauhoitusmahdollisuutta, joten litteroinnista oli luovuttava. Litterointi ei

tosin olisi ollut tässä tapauksessa edes tarpeellinen, sillä haastattelija pyysi haastateltavilta kärsivällisyyttä ehtiäkseen kirjoittaa ylös vastaukset sanasta sanaan sekä mahdolliset haastateltavien tunnereaktiot. Kaikki tiedot saatiin siis ylös litteroinnista huolimatta. (Metsämuuronen 2006, 122.)

Sisällönanalyysi on yksi käytetyimmistä ja perinteisimmistä analyysimenetelmä laadullisessa tutkimuksessa, sillä sitä voi käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Sisällönanalyysi edellyttää, että tutkija on herkistynyt aiheelle, eli tuntee aiheen perinpohjaisesti ja hallitsee keskeisimmät käsitteet. Sen jälkeen tehdään ajattelutyö, eli sisäistetään ja teoretisoidaan aineisto. Sen jälkeen käytetään haluttua aineiston ryhmittelymenetelmää. Tässä tutkimuksessa käytettiin teemoittelua, koska siinä voidaan pilkkoa aineistoa eri aihepiirien mukaan ja sitä voidaan kuvailla lukumäärien avulla. Tämän jälkeen tehdään yhteenveto johtopäätöksineen ja tulkintoineen. (Metsämuuronen 2006, 124; Tuomi & Sarajärvi 2009, 92-93.)

Tämän tutkimuksen analysoinnissa on käytetty kvantifiointia, joten analysointimenetelmässä on sekä laadullisia, että määrällisiä piirteitä. Kvantifiointi tarkoittaa siis sitä, että sanallinen aineisto muutetaan määrälliseksi tuloksiksi. On koettu, että kvantifiointi auttaa joskus tulkitsemaan ja analysoimaan tuloksia paremmin. Kvantifioinnin avulla tapahtuvassa analyysissä käytetään usein laskemista, koska sillä pääsee helpommin aineistoon kiinni. Laskeminen voi myös estää analyysiä jäämästä vain tuntumaksi. (Kvalimot.)

6 Tulokset

6.1 Yleistä reklamaatioista

Haastattelun ensimmäiset kysymykset keräsivät perustietoa asiakkaan reklamaatiotiedoista. Ensimmäiseksi kysyttiin, mikä on reklamaatio. Kaikki vastaajat vastasivat, että se on viallinen tuote. Seuraavaksi heiltä kysyttiin, tietävätkö he adidaksen reklamaatioprosessin kulun. Kaikki vastasivat kyllä, mutta pyydettyä kuvailemaan lyhyesti joitakin eroavaisuuksia ilmeni. Asiakkailla ei ollut tietoa, missä maassa reklamaatiot adidaksen osalta hoidetaan. Yksi vastaus kysymykseen ”Missä reklamaatiot käsitellään?” oli, että: *”Adidas on ulkoistanut ne jonnekin kauas.”* Lisäksi vain kolmella haastelluista oli tiedossa oikea sähköpostiosoite tai yhteydenottotapa jolla ottaa yhteyttä adidakseen mikäli ongelmia esiintyy. Yhteydenottotavaksi esitettiin soittoa asiakaspalveluun tai oman alueen edustajalle, vaikka adidas on ilmoittanut asiakkaille useampaan otteeseen, että reklamaatioita koskevat tiedustelut tulee osoittaa tiettyyn sähköpostiosoitteeseen.

Haastatelluista neljä seitsemästä oli huomannut, että adidaksen reklamaatiokäytäntö oli muuttunut talven 2012-2013 aikana. Yksi haastatelluista oli tullut taloon vasta loppuvuodesta 2012, joten hänellä ei ollut havaintoja sen vuoksi. Haastatelluilta kysyttiin myös, miten reklamaatioiden käsittely toimi ennen, ja miten se toimii nykyään asteikolla 1-4 arvioituna. Vastausvaihtoehdot olivat siis huonosti, tyydyttävästi, melko hyvin ja erinomaisesti. Mukaan otettiin siis niiden neljän vastaukset, jotka olivat huomanneet muutoksen. Kolme vastaajaa arvioi, että reklamaation käsittely toimi melko hyvin ennen muutosta. Yhden mielestä käsittely toimi ennen muutosta tyydyttävästi. Muutoksen jälkeen reklamaatioiden käsittely toimi kahden henkilön mielestä erinomaisesti ja kahden henkilön mielestä melko hyvin.

Seuraavaksi kysyttiin, ovatko asiakkaat vastaanottaneet adidaksen reklamaatio-ohjeet sähköpostitse. Kuusi seitsemästä kertoi vastaanottaneensa ohjeet, lukeneensa ne läpi ja kokeneensa ohjeet hyödylliseksi. Asiakkaat myös kertoivat, että ohjeisiin on aina palattu ennen yhteydenottoa adidakseen, mikäli on tullut epäselviä tilanteita. Yksi ei ollut kuulutkaan ohjeista, mutta tämä saattoi johtua siitä, että hän oli melko uusi työntekijä.

Viisi seitsemästä vastaajasta vastasi väitteisiin ”reklamaatioiden tekeminen on helppoa” ja ”reklamaatioon tarvittavien tuotetietojen löytäminen on helppoa” ”kyllä”. Kaksi vastaajista vastasi molempiin kysymyksen ”ei”. Pari vastaajaa, jotka vastasivat tuotetietojen löytämiseen kyllä, lisäsivät, että tietojen löytämisen helppous riippuu tuotteesta. Esimerkiksi jalkapalloja reklamoitaessa tuotekoodin saamiseksi tarvittaisiin pallon pahvipakkaus, eikä se yleensä ole enää tallessa. Lisäksi kenkien iltistä, eli läpystä, tuotetiedot saattavat kuluä pesujen / käytön yhteydessä.

Yhtä lukuun ottamatta haastatelluilla reklamaatiovastaavilla oli kuluttajansuojalaki reklamaatioiden osalta tuttu. Kysyttäessä, ovatko asiakkaat vedonneet minkä tahansa merkin osalta kuluttajansuojalakiin, kaikki muut liikkeet vastasivat kyllä yhtä lukuun ottamatta. Useimmat näistä koskivat jääkiekkomailoja. Kuluttajansuojalakiin vetoaminen ei kuitenkaan vaikuta olevan kovin yleistä, sillä viisi liikettä vastasi, että tapauksia on noin yksi vuodessa. Oikeustupaan saakka oli mennyt reklamaatiovastaavien vastauksien perusteella vain yksi tapaus, joka sekin koski jääkiekkomailoja. Vain yksi liike kertoi, että asiakkaat vetoavat kuluttajansuojalakiin noin kerran kuussa. Tämä liike oli itse asiassa ainoa pääkaupunkiseutulainen liike, joka oli mukana tutkimuksessa, joten voisi ehkä ajatella, että asiakkaat ovat pääkaupunkiseudulla tietoisempia oikeuksistaan ja rohkeampia käyttämään niitä.

6.2 Adidas vs kilpailijat

Haastateltavilta kysyttiin, olisiko adidaksella opittavaa kilpailijoilta reklamaatioiden käsittelyssä. Äänet jakautuivat lähes tasan, neljä vastasi ”kyllä” ja kolme ”ei”. Ne henkilöt, joiden mielestä adidaksella on opittavaa kilpailijoilta perustelivat vastauksensa sanomalla, että asiakkaan tulisi saada heti sähköpostiinsa vahvistus reklamaation hyväksymisestä, kuten esimerkiksi Nike Finland Oy tekee. Tällä hetkellä adidaksen asiakkaat saavat tietää onko reklamaatio hyväksytty vasta siinä vaiheessa, kun hyvityslasku saapuu 2-4 viikon kuluttua reklamaation tekemisestä. Lisäksi asiakkaat sanoivat, että reklamointiohjelma vaatii liian tarkat tuotetiedot. Sen tulisi hyväksyä vajavaisemmatkin tiedot, sillä jostain tuotteista tiedot ovat saattaneet kuluä pois tai lappu on leikattu irti. Tällä hetkellä reklamaatio ei nimittäin mene läpi, jollei asiakas onnistu täyttämään kaikkia tuotetietoja oikein. Lisäksi asiakkaat kommentoivat kilpailijoihin liittyen ”adidas on yhtä

hyvä Nikeä kanssa”, ”en ainakaan sanoisi että Puma olisi parempi” sekä ”adidas ja Nike ovat edelläkävijöitä”.

Kysyttäessä kuinka paljon adidasin tuotteita reklamoidaan suhteessa kilpailijoihin, vastaukset jakoutuivat melko laajasti. Kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että adidasin tuotteita reklamoidaan vähemmän verrattuna kilpailijoihin. Kaksi vastaajaa vastasi, että saman verran kuin kilpailijoidenkin tuotteita. Yksi vastaajista ei ollut aivan varma, vaan kommentoi että *”saman verran, avistus enemmän ehkä”*. Kaksi vastaajaa vastasi, että adidasista reklamoidaan enemmän, erityisesti jalkineita.

Haastateltavia pyydettiin arvioimaan, mistä kategorioista liikkeeseen tulee eniten reklamaatioita kaikilta merkeiltä ja adidaselta. Kaksi henkilöä sanoi kaikilta merkeiltä tulevan eniten jalkapallokenkiä, yksi vastaaja vastasi jalkineet, mutta ei osannut erotella niitä sen erityisemmin. Kolme haastateltavaa vastasi juoksukengät, ja yksi kertoi, että eniten reklamoidaan tekstiileitä joita myöskin liikkeessä myydään eniten. Kaksi henkilöä mainitsi myös, että juoksu- ja jalkapallokenkien reklamaatiot ovat yleensä hankalia tapauksia, sillä kengät saattavat näyttää siltä, että niitä on käytetty väärällä alustalla, eikä itse kengän laadussa ole mitään vikaa.

Kategoriat, joista adidasin tuotteita reklamoidaan eniten jakoutuivat myös melko tasaisesti jalkineiden puolelle. Yhden haastateltavan mielestä juoksukenkiä reklamoidaan eniten, kahden mielestä eniten reklamaatioita tulee vapaa-ajan kengistä ja kolmen mielestä jalkapallokenkiä reklamoidaan eniten. Yksi asiakas sanoi, että heille adidasin tuotteista tulevat reklamaatiot ovat yleensä tekstiilipuolen tuotteita. Kuitenkin neljä haastateltavaa vielä erikseen mainitsi, että nykyään heille reklamoidaan enää hyvin vähän adidasin tekstiilejä, eivätkä he siksi edes voi erotella niitä kategorioihin. Tulosten luotettavuutta arvioidessa pitää ottaa huomioon, että liikkeet saattavat olla painottuneet valikoimassaan esimerkiksi juoksupuolelle. Tällöin saattaa helposti näyttää, että juoksukenkiä ja –tekstiilejä reklamoidaan paljon verrattuna esimerkiksi vapaa-ajan kenkiin, joita liikkeeseen myydäänkin vähemmän.

6.3 Jälleenmyyjien internetpohjainen reklamaatioportaali

Kaikki haastateltavat mainitsivat käyttävänsä webreklamaatioportaalia ainoana reklamaatiokanavanaan adidakselle. Yksi asiakas tosin mainitsi, että mikäli kyseessä on reklamaatio isommasta määrästä samaa tuotetta, hän ottaa yhteyttä asiakaspalveluun, sillä webportaalin kautta ei voi reklamoida kuin maksimissaan kolme samaa tuotetta samalla kertaa. Tämä on juuri oikea menettelytapa ja näin ohjeistetaan toimimaan myös adidaksen reklamaatio-ohjeissa.

Haastattelussa kävi ilmi, että vain hyvin pieni osa jälleenmyyjäliikkeiden työntekijöistä on koulutettu käyttämään adidaksen webportaalia, vaikka adidas on ohjeistanut, että mahdollisimman moni jälleenmyyjien työntekijä osaisi käyttää portaalia. Vain yksi haastateltava kertoi, että kaikki heidän työntekijänsä osaavat käyttää tätä palvelua. Toinen taas mainitsi, että heillä on lähitulevaisuuden suunnitelmissa opettaa kaikki tuoteryhmävastaavat käyttämään portaalia.

Haasteltavilta kysyttiin, ovatko he saaneet webportaalista virheilmoituksia, eli onko heillä ollut vaikeuksia saada reklamaatio menemään läpi. Kolme seitsemästä vastaajasta kertoi saaneensa virheilmoituksia, joko ettei koko järjestelmä ole toiminut tai, että joku koko tai tuotekoodi ei ole mennyt läpi, vaikka se on ollut täysin oikea. He kertoivat silloin lähettäneensä reklamaation sähköpostitse adidaksen asiakaspalveluun. Neljä vastaajista ei ainakaan muistanut saaneensa virheilmoituksia viime aikoina.

Kaikki muut haastelluista yhtä uutta työntekijää lukuun ottamatta olivat myös käyttäneet ennen webportaaliin siirtymistä käytössä olleita adidaksen reklamaatiolomakkeita, jotka lähetettiin eteenpäin adidakselle joko postin, sähköpostin tai faksin välityksellä. Kysyttäessä mikä olisi asiakkaiden mielestä sujuvin tapa reklamoida tuotteet, yksi vastasi, että haluaisi reklamoida kuten ennenkin, eli täyttämällä lomakkeet käsin ja faksaamalla ne sitten adidakselle. Tämä vastaaja myös kertoi, että webportaalikin kävisi hänelle, mikäli palvelussa olisi kenttä vapaalle sanalle/omille kommenteille, ja mikäli palvelu hyväksyisi puutteellisenkin reklamaation läpi.

Muut haastatelluista olivat sitä mieltä, että webportaali on helpoin ja yksinkertaisin tapa. Webportaalin hyväksi puoliksi mainittiin, että asiakas saa helposti tulostettua lähettämänsä dokumentit arkistoihinsa, ja hyvityslasku tulee nopeammin portaalin kautta tehtynä. Portaalin puolustajat sanoivat miinuksiksi ja kehitysehdotuksiksi sen, että portaalin kautta reklamaatiota tehdessä heidän tulisi saada esimerkiksi vuorokauden sisällä sähköpostiin tieto siitä, onko reklamaatio hyväksytty. Heidän mukaansa nykyinen odotusaika (eli tieto reklamaation hyväksymisestä saadaan vasta siinä vaiheessa, kun hyvityslasku saapuu) on liian pitkä, ja asiakkaat ehtivät hermostua ja kysellä liikkeeltä vastausta useita kertoja.

6.4 Reklamaation hyväksyminen

Haastateltavilta kysyttiin, kokevatko he tarvitsevansa tukea reklamaatiopäätöksen tekemiseen, eli onko reklamaatio aiheellinen vai aiheeton. Viisi vastaajista kertoi tarvitsevansa apua joskus, mikäli kyseessä on rajatapaus, jossa voidaan esimerkiksi olettaa, että kenkää on käytetty väärällä alustalla. Keskiarvo avun tarvitsemiselle on noin viisi kertaa vuodessa. Lisäksi näiltä viideltä henkilöltä, jotka kokevat tarvitsevansa tukea adidakselta, kysyttiin kuinka he haluaisivat tukea annettavan. Vastaukset jakoutuivat melko tasaisesti: kolme ääntä puhelimelle ja kaksi ääntä sähköpostille. Ne, jotka kertoivat puhelimen olevan mieluisin tapa olla yhteydessä adidakseen, mainitsivat myös, että yhteydenotto sähköpostitse kelpaisi myös, mikäli vastaus tulisi nopeasti, viimeistään seuraavana päivänä. Sähköpostia kannattavat kertoivat sen hyväksi puoliksi sen, että sitä kautta voi lähettää kuvia tuotteesta auttamaan päätöksenteossa.

Haastatellut olivat melko varmoja siitä, että osaavat itse arvioida hyvin onko tuotteessa normaalia kulumista vai onko kenkää esimerkiksi käytetty väärällä alustalla tai väärään tarkoitukseen. Neljä haastelluista kertoi osaavansa arvioida hyvin tuotteen kulumista. He saavat tukea muilta myyjiltä. Lisäksi adidaksen järjestämistä koulutuksista on ollut hyötyä tässä aiheessa.

Kolme vastaajista sanoi osaavansa arvioida tuotteen kulumista melko hyvin, poikkeuksena yleensä jalkapallokengät. Nämä henkilöt kertoivat näyttävänsä tuotetta sitten useammalle ihmiselle talon sisällä, jotta reklamaatiopäätös saadaan aikaiseksi. Yksi haasta-

teltava sanoi, että tuntuu vaikealle väittää asiakkaalle vastaan esimerkiksi siitä, onko jal-
kapallokentkää käytetty sille tarkoituksenmukaisella alustalla (onko hiekkatekonurmelle
tarkoitettua kentkää esimerkiksi käytetty kovalla hiekkakentällä).

Aiemmin kerrottiin, että kuusi seitsemästä haastateltavasta oli lukenut adidaksen rekla-
maatio-ohjeet. Kuitenkin vain neljä henkilöä oli tietoisia siitä, kuinka vanhan tuotteen
asiakas voi reklamoida. Kahdella ei ollut laisinkaan tietoa asiasta ja yksi luuli, että raja
on yksi vuosi eikä kaksi vuotta. Lisäksi haastattelussa kysyttiin, mitä asiakkaat tekevät
tuotteille reklamaation hyväksymisen jälkeen. Adidaksen ohjeiden mukaan reklamoitua
tuotetta tulisi säilyttää kaksi kuukautta vielä reklamaation hyväksymisen jälkeen, jotta
tuote voidaan tehtaan niin halutessa lähettää heille. Kolme vastaajista ei säilytä tuotetta
riittävän kauan, kaksi liikettä heittävät tuotteen roskeen välittömästi päätöksen tultua,
yksi liike säilyttää tuotetta noin 30 päivää minkä jälkeen se hävitetään. Muut neljä liiket-
tä säilyttävät tuotteita jopa pidemmän aikaa kuin tarvitsisi. Asiakkaat kertoivat, että
tuotteet hävitetään joko heittämällä roskikseen tai puristimeen.

Asiakkailta kysyttiin, kuinka monta prosenttia he hyväksyvät heille tulleista adidaksen
reklamaatioista. Vastaukset vaihtelivat 80-100 prosentin välillä ja vastausten keskiarvok-
si tuli 89 prosenttia. Tämän jälkeen kysyttiin, kuinka monta prosenttia asiakkaista jää
reklamaatiopäätöksen jälkeen tyytyväisiksi. Haastateltujen vastausten keskiarvoksi tuli
93 prosenttia. Lisäksi yksi haastateltava mainitsi, että asiakkaiden tyytyväisyys heikke-
nee, mikäli uusikin on tuote virheellinen.

Adidas tarjoaa asiakkailleen mahdollisuuden pyytää kirjallisen vahvistuksen liikkeen tai
adidaksen tekemästä kielteisestä reklamaatiopäätöksestä asiakkaalle annettavaksi. Asi-
akkailta kysyttiin, ovatko he pyytäneet adidakselta vahvistusta, ja mikäli ovat niin kuinka
monta kertaa. Viisi asiakkaista vastasivat, että he eivät ole pyytäneet vahvistusta ja yksi
kertoi, ettei ole tiennyt mahdollisuudesta vahvistuksen saamiseen, vaikka sitä olisi ehkä
joskus tarvittu. Kaksi liikettä kertoi pyytäneensä joskus, mutta eivät osanneet arvioida
kuinka monta kertaa.

6.5 Reklamaatioiden hyvitys

Haasteltavilta kysyttiin, tuleeko hyvityslasku reklamaatioista riittävän nopeasti. Viisi vastasi kyllä, mutta yksi lisäsi vielä vastaukseensa, että pakkausvirheiden hyvitysten tulemisessa kestää paljon kauemmin. Pakkausvirheet käsitelläänkin adidaksella manuaalisesti (kuten myös reklamaatiot käsiteltiin ennen Ruotsiin siirtoa) eikä sähköisesti. Kahden kyllä-vastaajan mielestä reklamaatioiden hyvitykset tulevat nykyään nopeammin, eli sen jälkeen kun reklamaatioiden käsittely siirrettiin Ruotsiin. Kolme vastaajista ei ollut huomannut eroa. Kahden vastaajan mielestä hyvityslasku ei tule riittävän nopeasti, mutta molemmat myös mainitsivat etteivät usko syyn olevan adidaksessa vaan Keskossa, jonka kautta kaikkien Intersportien laskut kulkevat. Myös heiltä kysyttiin, ovatko he huomanneet hyvityslaskujen saapumisessa nopeutumista Ruotsiin siirron jälkeen. Kummatkaan eivät olleet huomanneet eroa, mutta toinen lisäsi, että hyvityslaskut eivät tule ainakaan hitaammin, vaan yhtä nopeasti kuin muiltakin tukkukauppailta.

Haastateltavilta kysyttiin, kuinka he yleisimmin hyvittävät asiakasta. Kävi ilmi, että Intersport Finland Oy:llä on oma ohjenuora siitä kuinka hyvitys hoidetaan. Ensimmäiseksi asiakkaalle tarjotaan uutta tuotetta, joko samaa mikäli mahdollista, tai vastaavaa. Toinen vaihtoehto on niin sanottu hyvityskuitti/lahjakortti, joka käy kaikissa Suomen Intersport-myymälöissä. Kolmas vaihtoehto on käteinen. Intersportit siis yrittävät ensisijaisesti ”pitää asiakkaan itsellään”, eli he pyrkivät säilyttämään ”asiakkaan oston” eivätkä ensimmäiseksi tarjoa suoraan käteispalautusta, jolloin asiakas voi sijoittaa jo kertaalleen Intersportiin laittamansa rahat johonkin kilpailevaan ketjuun. Kaikki asiakkaat, jotka olivat myös tilanneet asiakkaille uuden korvaavan tuotteen adidakselta olivat sitä mieltä, että korvaava tuote on helppo ja vaivaton tilata.

Kaikki asiakkaat olivat myös korjauttaneet tuotteita suutarilla, ja olivat hyvin tyytyväisiä tähän palveluun. Kaikki olivat sitä mieltä, että käytäntö on nopea ja muutenkin sujuva: kuluttaja saa pitää omaan jalkaan jo muotoutuneet kengät, kenkien suutarilla käyttäminen on nopeaa ja kuitenkin lähettäminen adidakselle hyvitystä varten on helppoa. Asiakkaat kertoivat, että korjauttavat suutarilla kaikki ne tuotteet, mitkä on järkevää ja helppoa korjata.

6.6 Asiakkaiden parannusehdotukset adidakselle

Lähtökohtaisesti asiakkaiden mielipiteet adidaksen reklamaatiopalvelusta olivat positiivisia ja adidasta kuvattiin muun muassa seuraavasti: *”edelläkävijä”*, *”simppeli”*, *”toimiva”* sekä *”parempi kuin muilla”*. Kaksi haastatelluista muistutti vielä haastattelun lopuksikin siitä, että haluaisivat väliaikatietoja reklamaation hyväksymisestä. He kertoivat, että muilla firmoilla vahvistus hyväksymisestä tulee parin päivän sisällä. Lisäksi he toivoivat helpottumista ja selkeyttä webportaalin käyttöön, että kaikkia koodeja ei vaadittaisi täsmällisen oikein.

Lisäksi yksi liike kertoi, että he kirjoittavat webreklamaatioita tehdessään huomautukset-kohtaan oman juoksevan reklamaationumeronsa, joka ei kuitenkaan näy lopullisessa hyvityslaskussa, jonka he saavat Keskolta. Asiakas pyysikin selvittämään, häviääkö numero jo adidaksella vai vasta Keskolla. Asiaa selviteltyämme kävi ilmi, että adidakselta Keskolle lähetettäviin hyvityslaskuihin menee kaikki tiedot, mitä asiakas on ilmoittanut webportaalissa. Asiakasta kehoitettiin olemassa yhteydessä Keskkoon asian tiimoilta.

7 Johtopäätökset ja suositukset

Tämänkin tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että adidaksella on kaikki asiakastyytyväisyyteen pyrkimisen peruselementit jokseenkin kohdallaan alkaen mainonnasta aina mahdollisiin jälkitoimenpiteisiin saakka. Adidas mainostaa tuotteitaan hyvin, muttei kuitenkaan luo asiakkaille mahdottoman suuria odotuksia, joita olisi vaikea täyttää. Yhdysvalloissa tehdyn tutkimuksen mukaan kuluttajat kokevat, että Niken tuotteet ovat laadukkaampia mutta kalliimpia, kun taas adidaksen tuotteissa on parempi hinta-laatusuhde. Juurikin tuo erinomainen hinta-laatusuhde on yksi adidaksen valttikorteista. (Portland Business Journal 2011.)

Asiakassuhteita jälleenmyyjänsä adidas ylläpitää erilaisten tapahtumien, koulutusten sekä säännöllisten tuote-edustajien vierailujen avulla. Asiakastyytyväisyyttä adidas Suomi Oy ei juurikaan tietojeni mukaan mittaa. Sen sijaan tuotetyytyväisyyden mittarina pidetään ehkä virheellisestikin pelkkiä euroja, eli kuinka paljon jälleenmyyjät ostavat adidaksen tuotteita liikkeisiinsä, ja millä euromäärillä erilaisia hyvityksiä tehdään asiakkaille. Reklamoiduista tuotteista kerätään myös tietoa SAP-järjestelmään erilaisten ”reklamaatioiden syy” -koodien avulla ja nämä tiedot menevät aina raportin muodossa eteenpäin myös tehtaan ja varaston nähtäväksi.

Asiakastyytyväisyyttä tutkittaessa reklamaatioprosessin näkökulmasta asiakkaat ovat varsin tyytyväisiä. Tutkimustulosten mukaan reklamaatioiden käsittely adidaksella etenee suhteellisen nopeasti, tai haastateltujen asiakkaiden mielestä se ei ainakaan paljon eroa kilpailijoiden toimintatavoista. Kuten teoreettisessa viitekehyksessäkin mainittiin, kuluttaja haluaa saada vastauksen mahdollisimman nopeasti siihen, hyväksytäänkö hänen reklamaationsa. Adidaksen tapauksessa jälleenmyyjät toimivat kuluttajan ja adidaksen välillä, joten kuluttajan asiakaskokemukseen ei vaikuta pelkästään jälleenmyyjän vaan myös adidaksen toiminta. Adidaksen on varmistettava, että prosessi etenee riittävän nopeasti, eikä jälleenmyyjän tarvitse kysellä päätöksen perään. Tutkimuksesta kävi ilmi, että jälleenmyyjät haluaisivat, että adidaksen webreklamaatiosta tulisi 24 tunnin sisällä vastaus, että reklamaatio on vastaanotettu ja hyväksytty. Asiakkaat kokivat vahvistuksen puuttumisen miinuksena vertailtaessa adidasta sen kilpailijoiden toimintatapoihin.

Yhteenvedon tutkimuksesta voidaan todeta, että adidaksen tapauksessa reklamaatioiden käsittelyn siirto Ruotsiin ei ole vaikuttanut asiakastyytyväisyyteen ainakaan negatiivisesti. Johtopäätöstä tukee muun muassa yhden haastatellun toteamus, ettei hän edes tiennyt muutoksesta. Huomioitavaa oli myös se, etteivät asiakkaat olleet huomanneet Ruotsiin siirrosta johtuvia positiivisia muutoksia eli muun muassa reklamaation hyväksyntäprosessin huomattavaa nopeutumista. Tämä ei tarkoita kuitenkaan sitä, etteikö adidaksen reklamaatioprosessissa sekä asiakastyytyväisyydessä olisi parannettavaa.

Adidas voisi suorittaa asiakastyytyväisyystutkimuksia liittyen jälleenmyyjien kokemaan asiakaspalvelun tasoon. Reklamaatioiden osalta adidas ei erottunut ainakaan negatiivisessa mielessä kilpailijoihinsa verrattuna. Säännöllisillä asiakastyytyväisyystutkimuksilla adidas voisi mitata palvelun tasoa, saisi tietoa asiakkaiden odotuksista sekä arvokasta tietoa kilpailijoiden palvelun tasosta.

Ehdottaisin, että adidakselta lähetettäisiin vielä kertaalleen asiakkaille muistutus reklamaatiokäytännöistä, josta erityisesti löytyisi Ruotsin reklamaatio-osaston yhteystiedot, sillä kaikilla asiakkailla ei ollut tietämystä siitä, minne kuuluu ottaa yhteyttä epäselvässä tilanteessa. Tämä vähentäisi turhaa puhelinliikennettä Suomen asiakaspalvelussa. Osa liikkeistä toivoi myös tuotteiden teknologiauutuuksia, joten adidaksella voitaisiin tehdä kartoitus, kuinka moni liike olisi kiinnostunut koulutuksesta. Samassa koulutuksessa voitaisiin myös keskustella esimerkiksi vaikeuksia aiheuttavista jalkapallokenkien reklamaatioiden käsittelystä.

Kommunikointia tulisi tehostaa Ruotsin ja Suomen adidaksen välillä, jotta varmistetaan tehokas tiedonkulku, etenkin niissä tilanteissa jolloin tietystä tuotteesta alkaa tulla hälyttävän paljon reklamaatioita. Tällöin Suomen henkilökunta, niin edustajat kuin asiakaspalvelukin osaisivat reagoida tilanteeseen ja minimoida vaikutukset asiakastyytyväisyyteen.

Vaikka webportaali on sinänsä toimiva, tulisi sen käyttöä hieman helpottaa. Webportaalin etusivulle voisi tulla nopeammin tieto, mikäli palvelussa on häiriöitä. Tällöin asiakkaat ymmärtäisivät yrittää myöhemmin uudestaan, eikä heidän tarvitsisi soitella ja ihme-

tellä piilekö vika heidän koneessaan vai portaalissa. Reklamointia ei saa tehdä asiakkaan puolelta liian vaikeaksi, sillä on muistettava, että tuotevirhe on aina yrityksen vika. Haastateltavat valittivat siitä, että adidaksen reklamaatiota on vaikea saada webportaalissa läpi, mikäli kaikki tarvittavat tiedot eivät ole tallessa, jos esimerkiksi kuluttaja on leikannut lapun irti. Ehdottaisin, että webportaaliin yhdistettäisiin sähköinen, kuvallinen tuotetietokanta vähintään kahden viimeisen vuoden ajalta, josta asiakas voisi tarvittaessa selvittää tuotteen koodin. Jotta tuotetietokannan käyttö olisi mahdollisimman sujuvaa ja helppoa, sen luontiin ja hakukriteereihin tulee kiinnittää erityistä huomiota. Lisäksi reklamaatioiden loppuun tulisi lisätä ”muut kommentit”-kohta rajoittamattomalla sanamäärällä, johon asiakkaat voisivat kirjoittaa halutessaan lisätietoja. Nämä toimenpiteet osoittaisivat, että adidas on vastuullinen eikä niin sanotusti välttele reklamaatioita.

Adidas Suomi Oy voisi aktivoitua sosiaalisessa mediassa, esimerkiksi Facebookissa. Tällöin myös kuluttajat voisivat kysellä tuotteista suoraan adidakselta, ja tämä toimisi omalta osaltaan varotoimenpiteenä: vastaukset antaisivat asiakkaille realistiset odotukset tuotteita kohtaan ja vähentäisi yhteydenottoja niin jälleenmyyjän kuin adidaksenkin asiakaspalveluun. Tällä hetkellä joillekin asiakkaille kynnyks yhteydenottoon puhelimitse tuotetietojen selvittämiseksi on suuri, ja tuote saattaa jäädä ostamatta mikäli asiakkaat eivät löydä tarvittavia lisätietoja internetistä tai myyjältä liikkeessä. Siksi Facebook-sivusto toimisi myös markkinoinnin välineenä.

8 Opinnäytetyön arviointi

8.1 Validiteetti

Kvalitatiivisen tutkimuksen validiteettia, eli pätevyyttä, on vaikea osoittaa. Validiteetti kuvaa sitä, kuinka hyvin tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä ilmaisee sitä, mitä se on ollut tarkoitus ilmaista. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin, jossa sisäinen ilmaisee, onko teoreettisen ja käsitteellisten määritteiden suhde looginen. Ulkoinen validiteetti taas tarkoittaa johtopäätösten ja empiirisen aineiston suhdetta, eli käytännössä todentaa hypoteesit. (Grönfors 2011, 103-104.)

Tässä tutkimuksessa väärinymmärryksiä esimerkiksi kysymyksien tarkoituksessa tai vastaajien vastauksissa ei päässyt samalla tavalla tapahtumaan, toisin kuin esimerkiksi kyselylomakkeessa, jossa vastaaja saattaa ymmärtää kysymykset aivan eri tavalla kuin lomakkeen laatija on ajatellut. Haastatteluissa oli mahdollisuus täsmentää kysymyksiä ja vastauksia. Näin ollen saatiin mahdollisimman suuri varmuus siitä, että molemmat osapuolet ymmärtävät toisiaan oikein. Yhtäkään haastatteluista ei keskeytetty kertaakaan, ja haastattelut suoritettiin häiriöttömässä tilassa. Tässä tutkimuksessa pieni väärinymmärryksen riski voi olla lähinnä siinä, kuinka tämän opinnäytetyön lukijat ymmärtävät tulosten analysoinnin ja sen, miten tuloksiin on päädytty. Mielestäni haastattelu oli juuri sopiva malli tälle työlle, lomaketutkimuksen avulla hankitut tulokset olisivat saattaneet jäädä vähäisiksi. Puolistrukturoidun haastattelun avulla pystyimme tutkimaan juuri niitä asioita, joita haluttiinkin tutkia.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys oli mielestäni varsin kattava, ja sitä oli verrattu mahdollisimman tarkasti adidas Suomi Oy:n toimintamalleihin. Osa haastatteluissa käytetyistä kysymyksistä muodostettiin teorian perusteella, joten teoreettinen viitekehys oli huomioitu myös itse tutkimuksessa. Teoria tuki hyvin myös tutkimuksesta saatuja tuloksia.

Tutkimuksesta saadut tulokset olivat lähellä sitä, mitä minä ja toimeksiantajayritys olimme aavistelleetkin, ehkä jopa aavistuksen positiivisempia. Ajattelimme etukäteen, että suomalaisten suhtautuminen palveluiden ulkomaille siirtoon saattaisi olla negatiivi-

nen. Vaikka asiakkaat tietävät, että Ruotsissa toimiva henkilö puhuu suomea, olemme huomanneet asiakkaiden pelkäävän välillä, että suomenkielinen henkilö on esimerkiksi sairaana, ja asiakkaat joutuvat puhumaan englantia. Adidaksen huoli siitä, kuinka asiakkaat ovat suhtautuneet muutokseen, oli turha. Näyttäisi siltä, että asiakkaille ei ole väliä missä maassa palvelu hoidetaan, kunhan se on nopeaa ja tarjotaan suomen kielellä.

Tutkimusprosessi onnistui kokonaisuudessaan melko hyvin. Oli järkevä ratkaisu keskittää tutkimus koskemaan vain Intersportin liikkeitä, koska se on yksi adidas Suomi Oy:n suurimpia asiakkaita. Toki tutkimuksesta saadut tulokset koskien esimerkiksi tapaa jolla liikkeet hyvitävät asiakkaitaan olisivat saattaneet vaihdella, mikäli mukaan olisi otettu useampia ketjuja. Haastatteluiden ajankohta oli onnistunut, sillä haastattelutilanteissa haastateltavat pystyivät keskittymään täysin itse tilanteeseen, eikä heillä ollut kiire muualle. Haastattelukysymykset käsittelivät kattavasti koko prosessia, joskin kysymyksiä olisi varmasti voinut kehittää loputtomiin. Esimerkiksi adidaksen henkilökunnan palvelualltiudesta sekä asenteesta reklamaatioita kohtaan olisi voinut esittää kysymyksiä, mutta toisaalta ne eivät olleet tutkimuksen kannalta oleellisia, sillä reklamaatiot hoidetaan pääsääntöisesti webportaalin välityksellä.

8.2 Reliabiliteetti

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten ja väitteiden luotettavuutta. Pähkinänkuoressa reliabiliteetin avulla tarkastellaan, kuinka yhdenmukainen, tarkka, havaintojen samankaltaisuudeltaan jatkuva ja objektiivinen/subjektiiivinen tutkimus on. Laadullisessa tutkimuksessa objektiivisuutta ei voida saavuttaa perinteisessä mielessä, sillä se mitä tutkija tietää, ja se mitä tiedetään kietoutuvat automaattisesti yhteen. Tämä seikka tulee ottaa huomioon myös tässä tutkimuksessa. Myös arvonäkökulmista on vaikea sanoutua irti, sillä arvomme muovaavat havainnointia ja ymmärrystämme. Reliabiliteettiin sisältyy kaksi osatekijää, jotka ovat stabiliteetti ja konsistenssi. Stabiliteetti tarkoittaa menetelmän/mittausten pysyvyyttä ajassa. Stabiliteettia voidaan tarkastella vertailemalla ajallisesti peräkkäisiä mittauksia. Aikavälin tulee olla sen verran pitkä, ettei vastaaja muista vastauksiaan. Konsistenssi eli yhteneväisyys tarkoittaa sitä, että kahteen eri joukkoon laitettut väittämät mittaavat molemmat samaa asiaa. (Hiltunen 2009; Hirsjärvi ym. 2009, 161.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin tutkimuksen laajuuden (eli haastattelujen määrän) arvioimiseen aineiston riittävyteen eli kylläisyyteen viittaavaa saturaation käsitettä. Tämä tarkoittaa, että uusia haastatteluja ei enää tehty, kun tulokset alkoivat toistaa itseään. Tämän käsitteen käyttämistä aineiston keruussa on kritisoitu sen vuoksi, että se on tutkijan perehtyneisyydestä/oppineisuudesta kiinni, kuinka paljon uusia asioita hän voi aineistoa kerätessään havaita. On myös esitetty, että laadullisen tutkimuksen ainutlaatuisuuden vuoksi ei voida olla täysin varmoja etteikö seuraava tutkittava/kohde tarjoakaan uutta tietoa. Tutkimushan toteutettiin tässä tapauksessa vain Intersport-ketjun liikkeissä, joten kylläntymispistettä ei välttämättä olisi saavutettu niin nopeasti, mikäli mukana olisi ollut muidenkin ketjujen liikkeitä. Tulee ottaa huomioon, että ketjun sisäiset määräykset sekä yleiset toimintatavat ja käytännöt vaikuttavat siihen, kuinka asiakasta hyvitetään tai kuinka paneutuneita yrityksessä ollaan reklamaatioiden käsittelyyn. Sisäiset määräykset vaikuttavat myös siihen, miten vastuu on jaettu työntekijöiden keskuudessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 182.)

Tutkimuksen analysoinnissa käytettiin kvantifiointia, mutta tutkimuksen tuloksia ei missään tapauksessa voida yleistää, koska otanta oli niin pieni ja kohdistui vain yhden ketjun liikkeisiin. Tutkimuksen luotettavuutta taas lisää se, että tutkimuksen toteutus kaikissa vaiheissa on esitetty opinnäytetyössä mahdollisimman tarkasti. Tutkimuksen johtopäätöksiin saattaa luonnollisesti paikoin vaikuttaa myös se, että tutkija on ollut pitkässä työsuhteessa adidaksella. Tutkimuksessa on kuitenkin pyritty niin suureen objektiivisuuteen kuin mahdollista, ja kaikista ennakkokäsityksistä adidasta kohtaan on pyritty pääsemään eroon.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on kirjoitettu luotettavista lähteistä, jotka on valittu laajan kirjallisuuden joukosta. Kirjallisuuteen ja sen tarjoamaan tietoon on suhtauduttu kriittisesti, ja teoreettiseen viitekehykseen on pyritty valitsemaan ajantasaista tietoa. Teoreettisessa viitekehyksessä käytettiin muutamaa 2000-luvun taitteessa julkaistua kirjaa, koska niistä löytyi tärkeää asiaa. Näiden kirjojen tarjoamaan tietoon on suhtauduttu vieläkin kriittisemmin, ja otettu mukaan vain se, minkä voi soveltaa nykypäivänkin liike-elämään.

8.3 Prosessin arviointi

Sain opinnäytetyöprojektin reippaasti käyntiin keväällä 2013, koska toimeksianto tuli yritykseltä, jossa työskentelin sillä hetkellä. Haastattelukysymysten laatiminen oli helppoa, olinhan työskennellyt tiiviisti reklamaatioiden parissa vuonna 2012. Apuna kysymysten laatimisessa minulla oli adidaksen reklamaatiiovastaava sekä adidaksen asiakaspalvelupäällikkö. Lisäksi ystäväni katsoi kysymykset läpi, jotta saatiin myös ulkopuolisen mielipide asiaan. Itse haastatteluajkojen sopiminen oli turhauttavaa, sillä henkilöt eivät joko olleet soittohetkellä töissä, tai heillä oli juuri silloin asiakas. Päästessäni vihdoin haastattelemaan, itse haastattelut sujuivat jouhevasti. Asiakkaat olivat mielissään, kun heidän mielipidettä kysyttiin, ja adidas yrittää löytää ongelmakohtia parantaakseen palveluaan. He vastailivat innokkaasti ja kattavasti kysymyksiini. Jo tässä vaiheessa tutkimusta ymmärsin, kuinka pienistä asioista asiakastytyväisyys koostuu. Asiakkaat olivat nimittäin heti tyytyväisiä, kun he pääsivät vaikuttamaan ja tuomaan mielipiteensä esiin. Se, että minulla oli paljon tietoa adidaksen reklamaatiokäytännöstä oli suuri etu, sillä asiakkaat kyselivät haastattelun lomassa tai sen jälkeen heidän mieltä askarruttaneita kysymyksiä reklamaatioihin liittyen.

Itse kirjoitustyöhön pääsin tarttumaan heti syyskuun 2013 alussa, ja siitä seurasinkin kaksi kuukautta tiivistä kirjoittamista. Tutkimuksen tulosten kirjoittaminen sujui lennokkaasti. Kiitos siitä kuului varmasti osaksi sille, että kysymykset oli jaoteltu sopiviin aihepiireihin jo haastatteluvaiheessa. Teoriaosuuden kirjoittaminen pääsi tulosten läpikäynnin jälkeen hyvin vauhtiin ja löysin paljon mielenkiintoista kirjallisuutta sekä ajankohtaisia uutisia. Sain kirjallisuudesta yhdisteltyä melko hyvin tärkeimmät pointit ja pääsin vertailemaan eri kirjailijoiden mielipiteitä. Ymmärsin, kuinka ajankohtainen aiheeni on ja huomasin alkavani tarkastella uutisia aivan eri näkökulmasta.

Opinnäytetyöprosessi opetti paljon haastatteluiden tekemisestä. Näin pienimuotoinen haastattelu on helppo järjestää puhelimesta, eikä paikan päälle ole juurikaan järkeä lähteä. Koska haastateltavat olivat useimmat jo työn kautta tuttuja, oli haastattelu luontevaa ja haastateltavat ymmärsivät ja maltoivat odottaa, että ehdin kirjoittaa vastaukset sanasta sanaan ylös. Tutkimuksen teon jälkeenkin koen, että haastattelu oli juuri oikea tutkimusmenetelmä aiheen kannalta. Uskon, että asiakkaat olisivat jättäneet vastaamatta

lomaketutkimukseen kiireellisyyteen vedoten. Kaupan alan kiireellisyyden vuoksi myös haastatteluajkojen varaamiseen kannattaa varata riittävästi aikaa, jotta saa yleensäkin tarvittavat ihmiset puhelimen päähän.

Opinnäytetyöprosessi opetti minua tarkastelemaan kirjallisuutta kriittisesti, ja ehkä ymmärtämään vielä konkreettisemmin sen, että mielipiteitä ja teorioita on yhtä monta kuin kirjoittajakin. Vaikka koulussa painotetaan ajankohtaisen kirjallisuuden käyttöä, huomasin ettei 1990-luvun lopussa tai 2000-luvun alussa tehtyjä kirjoja kannata jättää huomioimatta. Monet asiat pätevät vielä nykyäänkin, mutta vanhempaa kirjallisuutta pitää tietenkin aina tarkastella kriittisemmin, jotta voi pohtia pätevätkö asiat vielä nykyäänkin.

Kokonaisuutena voin sanoa, että pelkäämäni opinnäytetyö oli loistava kokemus, ja minusta todella tuntui, että eri kursseilla ammattikorkeakouluajanani opitut asiat loksahativat viimein kohdilleen ja ymmärsin asioiden yhteydet.

Lähteet

Adidas Group 2012. Intranet.

Barlow, J. 2008. A complaint is a gift: recovering customer loyalty when things go wrong. 2. painos. Berret-Koehler Publishers, cop. San Francisco.

Bergström S. & Leppänen A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita. Helsinki.

Cook, S. 2012. Complaint management excellence : creating customer loyalty through service recovery. KoganPage. Lontoo.

Grönfors M. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät. Luettavissa: http://vilka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf. Luettu: 17.10.2013.

Grönroos C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. WSOYpro. Helsinki.

Grönroos C. & Järvinen R. 2001. Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Kauppakaari. Helsinki.

Harjamäki J. 14.10.2013. Tekninen edustaja. Adidas Suomi Oy. Haastattelu. Helsinki.

Hiltunen L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa: http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf. Luettu: 17.10.2013.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Ilta-Sanomat 2013. Vartija vei 2-vuotiaalta Sulolta ilmapallon Hulluilla päivillä – katso isän kuvaama video. Luettavissa: <http://www.iltasanomat.fi/kotimaa/art-1288608436817.html#>. Luettu: 11.10.2013.

- Jokinen T., Heinämaa L. & Heikkonen I. 2000. Tervetuloa asiakas. Edita. Helsinki.
- Järvelä A. 14.10.2013. Toimistokoordinaattori. Adidas Suomi Oy. Haastattelu. Helsinki.
- Kanerva, P. Asiakaspalvelu siirtyy sosiaaliseen mediaan. Luettavissa:
<http://www.amt.fi/static/artikkelit/72.pdf>. Luettu: 11.10.2013.
- Kokkonen O. 2006. Asiakastyytyväisyys kaiken perusta. Luettavissa: <http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/asiakastyytyvaeisyys-kaiken-perusta/>. Luettu: 20.9.2013.
- Korkeamäki A., Pulkkinen I. & Selinheimo R. 2000. Asiakaspalvelu ja markkinointi. WSOY. Helsinki.
- KvaliMOTV. 7.3.3 Kvantifiointi. Luettavissa:
http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L7_3_3.html. Luettu 12.10.2013.
- Lahtinen J. & Isoviita A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Avaintulos Oy. Tampere.
- Lecklin O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. uudistettu painos. Kauppakaari. Helsinki.
- Metsämuuronen J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. International Methelp Ky. Helsinki.
- Portland Business Journal 2011. Nike ties the score with Adidas in consumer satisfaction rating. Luettavissa:
http://www.bizjournals.com/portland/morning_call/2011/11/nike-ties-the-score-with-adidas-in.html?page=all. Luettu: 22.9.2013.
- Rope T. 2005. Suuri markkinointikirja. 2. painos. Talentum. Helsinki.

Rope, T. 2011. Voita markkinoinnilla. Kauppakamari Oy. Helsinki.

Rope T. 1999. 100 keinoa tehdä markkinoinnilla tulosta. WSOY. Juva.

Taloussanomat 2012. Näin yritykset karkaavat ulkomaille. Luettavissa:
<http://www.taloussanomat.fi/porssi/2012/10/04/nain-yritykset-karkaavat-ulkomaille/201239129/170>. Luettu: 23.10.2013.

Taloussanomat 2013. Ei mitään tekemistä huoltovarmuuden kanssa. Luettavissa:
<http://www.taloussanomat.fi/porssi/2013/10/07/ei-mitaan-tekemista-huoltovarmuuden-kanssa/201313911/170>. Luettu: 23.10.2013.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosa-
keyhtiö Tammi. Helsinki.

Urheilu- ja vapaa-ajan alan tavarantoimittajat. 2012. Lehdistötiedote. Luettavissa:
<http://www.uvt.fi/uutiset.php?aid=296&k=-3>. Luettu: 6.10.2013.

Valvio T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Kauppakamari. Helsinki.

Virsta Virtual Statistics. Luettavissa: <http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/02/>. Luettu:
12.9.2013

Wirtz J. 2011. Service failures: How to deal with Customer Shakedowns. Harward Bu-
siness Review.

Yle 2012. Trafín puhelinvaihte on Espanjassa. Luettavissa:
http://yle.fi/uutiset/trafin_puhelinvaihte_on_espanjassa/6392685. Luettu:
17.10.2013.

Ylikoski T. 1999. Unohtuiko asiakas? 2. uudistettu painos. KY-palvelu Oy. Keuruu.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset.

TAUSTATIEDOT

Oletteko reklamaatiovastaava liikkeessä **kyllä** **ei**

-Jos ei, mikä on nimikkeenne?

Mikä on reklamaatio? Kuvailisitteko lyhyesti

Tiedättekö millainen on adidaksen reklamaatiokäytäntö? **kyllä** **ei**

Jos kyllä, kuvailisitko lyhyesti

Oletteko huomanneet, että reklamaatiokäytäntö on muuttunut? **kyllä**

Jos kyllä, minkälaisia muutoksia olette huomanneet ?

Miten reklamaatioiden käsittely toimi ennen?

1=huonosti 2=tydyttävästi 3=melko hyvin 4=erinomaisesti

Miten reklamaatioiden käsittely toimii nykyään?

1=huonosti 2=tydyttävästi 3=melko hyvin 4=erinomaisesti

Oletteko vastaanottaneet adidakselta reklamaatio-ohjeet? **kyllä** **ei**

Jos kyllä, luitteko ne läpi? **kyllä** **ei**

Koittete ohjeet hyödyllisiksi? **kyllä** **ei**

YLEISTÄ

Reklamaatioiden tekeminen on helppoa **kyllä** **ei**

Reklamaatioon tarvittavien tuotetietojen löytäminen on helppoa

kyllä **ei**

Onko teillä riittävästi tietoa adidaksen tuotteista? **kyllä** **ei**

Olisiko adidaksella opittavaa kilpailijoilta reklamaatioiden käsittelyssä **kyllä** **ei**

Jos kyllä, niin mitä?

Miten adidaksen tuotteita reklamoidaan suhteessa kilpaileviin merkkeihin?

Mistä kategorioista liikkeeseen tulee eniten reklamaatioita:

-kaikilta merkeiltä?

-adidakselta (mitä tekstiilejä, mitä jalkineita)?

Onko kuluttajansuojalaki reklamaatioiden osalta tuttu?

Onko teidän kuluttaja vedonnut minkä tahansa merkin osalta kuluttajansuojalakiin?

Koetteko tarvetta lisäkoulutukseen?

-weborderin käytössä

-tuotteiden ominaisuuksissa ja teknologioissa

-jossain muussa, missä?

WEBORDER (WEBPORTAALI)

Käytättekö weborderia pääsääntöisenä reklamaatiokanavana?

Jos ette, niin miksi ette käytä?

Kuinka monta prosenttia työntekijöistänne käyttää weborderia?

Miten koette weborderin käytön, helpoksi, vaikeaksi?

Oletteko saaneet järjestelmästä virheilmoituksia? **kyllä** **ei**

Jos kyllä, niin kuinka usein?

Oletteko tehneet reklamaatioita adidaksen perinteisiä lomakkeita käyttäen?

Miten itse haluaisitte reklamoida tuotteet? Mikä olisi sujuvin tapa?

REKLAMAATION HYVÄKSYMINEN

Koetteko tarvitsevanne tukea reklamaatiopäätöksen tekemiseen **kyllä** **ei**
(*aibeellinen/aibeeton reklamaatio*)

Jos tarvitsette, kuinka usein/millaista?

Jos tarvitsette, miten haluaisitte tukea annettavan?

Osaatteko mielestänne arvioida hyvin, onko tuotteessa normaalia kulumista vai onko kenkää esimerkiksi käytetty väärällä alustalla?

Tiedättekö, kuinka vanhan tuotteen asiakas voi reklamoida?

Mitä teette tuotteille reklamaation hyväksymisen jälkeen?

Jos hävitätte välittömästi, niin miksi / oletteko kuulleet että niitä tulisi säilyttää?

Kuinka monta prosenttia adidaksen reklamaatioista hyväksytään, oman arvionne mukaan?

Kun reklamaatiopäätös ja vastaus (sis. mahd. rahahyvitykset / uusi tuote) on annettu asiakkaalle, kuinka suuri prosentti asiakkaista jää mielestäsi tyytyväiseksi?

Oletteko pyytäneet adidakselta kirjallista vahvistusta tekemäänne reklamaatiopäätökseen, annettavaksi asiakkaalle?

Jos kyllä, niin kuinka monta kertaa?

REKLAMAATIOIDEN HYVITYS/ KORVAAVA TUOTE

Tuleeko hyvityslasku riittävän nopeasti?

Tuleeko hyvitys nykyään nopeammin, kuin ennen reklamaatioiden Ruotsiin siirtoa?

Miten yleisimmin hyvitätte asiakasta, rahalla, lahjakortilla, uudella tuotteella tai jollain muulla?

Onko korvaava tuote helppo tilata?

Korjautatteko koskaan reklamoituja tuotteita esim. suutarilla? **kyllä** **ei**

Jos ette, niin miksi

Parannusehdotuksia reklamaatioiden käsittelyyn?