

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Taloustieteiden tiedekunta

## ASIAKKAAN OSALLISTUMINEN DIALOGIIN

Pro gradu -tutkielma, markkinointi

11.11.2003

Laatija: Saul Lehtonen

Ohjaaja: Outi Uusitalo

Tekijä Saul Tapio Lehtonen	
Työn nimi Asiakkaan osallistuminen dialogiin	
Oppiaine Markkinointi	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika 11.11.2003	Sivumäärä 69 + liitteet 3 kpl
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Tämä tutkimus keskittyy asiakasdialogiin osana asiakassuhdemarkkinointia. Käytännön lähtökohtana oli kohdeyrityksen asiakkaankuuntelujärjestelmä. Kuuntelujärjestelmän ongelmana on sen lanseeraamisesta lähtien jatkunut palautemäärän väheneminen. Tutkimuksen pääongelma oli: ”Millaisia dialogikokemuksia asiakkaalla on?” Tarkoituksena oli saada läpileikkaus asiakkaiden kokemuksista ja suhtautumisesta kuuntelujärjestelmään sekä palautteen antamiseen, ja tätä kautta löytää vastaus annetuttujen palautteiden määrän vähentymiseen.</p> <p>Empiirinen osuus toteutettiin strukturoidulla lomakkeella. Tutkimuslomake lähetettiin 600:lle satunnaisesti valitulle asiakasomistajalle. Vastausprosentti oli 36,3 % (n=218). Tulosten käsittely perustui lähinnä frekvenssien ja keskiarvojen tarkasteluun, mutta aineistolle tehtiin myös riippumattomien ryhmien t-testejä useita eri ryhmittelymuuttujia käyttäen mahdollisten tilastollisten merkitsevyyksien löytämiseksi eri vertailuryhmien välillä.</p> <p>Hieman alle puolet tutkimukseen osallistuneista oli tutustunut kuuntelujärjestelmään joskus aiemmin ja vain noin yksi neljäsosa oli käyttänyt sitä. Yleisesti kaikki kokemukset ja mielipiteet kuuntelujärjestelmään liittyen ovat pääosin positiivisia, vaikka mielipiteet jakautuivatkin melko tasaisesti puolesta ja vastaan. Vastaajat kokivat järjestelmään ja sen toimintaan liittyvän tiedottamisen vähäiseksi tai puutteelliseksi.</p> <p>Tutkimuksen perusteella asiakkaat ovat selkeästi halukkaita osallistumaan dialogiin eikä kyse myöskään ole haluttomuudesta ottaa vastaa yrityksen suunnalta tulevia viestejä. Asiakkaiden riittämättömäksi kokema tiedotustoiminta järjestelmään liittyen nousi puutteista vahvimmin esiin monessa eri yhteydessä. Kuuntelujärjestelmän nostaminen näkyville entistä aktiivisemmin yrityksen viestinnässä saattaisi osaltaan johtaa aktiivisempaan palautteenantoihmapiiriin ja lisätä palautteiden määrää. Myös palautepisteiden näkyvyyden lisääminen myymälöissä on tärkeää.</p>	
Asiasanat Asiakasdialogi, asiakassuhdemarkkinointi, asiakassuhde, asiakkaan kuunteleminen, asiakaspalaute	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta	

## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
1.1	Tutkimuksen tavoitteet .....	2
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	3
1.3	Tutkielman rakenne.....	4
<b>2</b>	<b>SUHDEMARKKINOINTI JA ASIAKASDIALOGI VÄHITTÄISKAUPAN ASIAKASSUHTEESSA</b> .....	<b>5</b>
2.1	Suhdemarkkinointi .....	6
2.1.1	<i>Markkinointiajattelun kehittyminen kohti suhdemarkkinointia</i> .....	6
2.1.2	<i>Asiakassuhde ja asiakkuus</i> .....	8
2.1.3	<i>Asiakastyytyväisyys ja asiakkaan kokema laatu</i> .....	10
2.1.4	<i>Asiakasuskollisuus</i> .....	13
2.1.5	<i>Asiakkaiden sitouttaminen ja sitoutuminen</i> .....	14
2.1.6	<i>Suhdemarkkinoinnin avulla saavutetut kilpailuedut ja kannattavuus</i> .....	17
2.1.7	<i>Yhteenveto suhdemarkkinoinnista</i> .....	18
2.2	Dialogi ja asiakkaan kuunteleminen .....	19
2.2.1	<i>Perinteiset välineet asiakkaan kuuntelussa</i> .....	20
2.2.2	<i>Asiakkaan kuuntelemisen uhat ja mahdollisuudet</i> .....	21
2.2.3	<i>Asiakkaankuuntelujärjestelmä</i> .....	23
2.2.4	<i>Asiakasdialogi</i> .....	25
2.2.5	<i>Dialogi asiakkaan näkökulmasta</i> .....	27
2.2.6	<i>Yhteenveto dialogista ja asiakkaan kuuntelemisesta</i> .....	28
2.3	Palautemalli tämän tutkimuksen viitekehyksenä.....	29
<b>3</b>	<b>CASE: KOHDEYRITYKSEN ASIAKKAANKUUNTELUIJÄRJESTELMÄ</b> .....	<b>34</b>
3.1	Järjestelmän toiminta .....	34
3.2	Nykytilanne ja ongelmat .....	36
<b>4</b>	<b>KVANTITATIIVINEN TUTKIMUS JA TUTKIMUSTYYPPI</b> .....	<b>38</b>
4.1	Tutkimuslomake ja aineiston kerääminen.....	38
4.2	Tulosten käsittely .....	40
<b>5</b>	<b>LOMAKEKYSELYN TULOKSET</b> .....	<b>41</b>
5.1	Käytännön kokemukset kuuntelujärjestelmästä.....	42
5.2	Tuntemukset ja mielikuvat kuuntelujärjestelmästä ja sen toimivuudesta.....	47
5.3	Vastaajien yleisen tason mielipiteet palautteen antamisesta .....	51
5.4	Vastaajaryhmien väliset erot .....	55
<b>6</b>	<b>TULOSTEN TARKASTELU</b> .....	<b>59</b>
6.1	Yhteenveto tuloksista .....	59
6.2	Tulosten pohdintaa .....	60
6.3	Suosituksien käytännön toimiksi .....	63
6.4	Tutkimuksen kehittämis- ja jatkotutkimusideat.....	65
	<b>LÄHTEET</b> .....	<b>67</b>

## **LIITTEET**

Liite 1: Lomakekyselyn saatekirje

Liite 2: Tutkimuslomake

Liite 3: ”Risut ja ruusut” kuuntelujärjestelmälle

## **KUVIOT**

KUVIO 1 Asiakkuuden elinkaaren vaiheet .....	10
KUVIO 2 Asiakkaan kokema kokonaislaatu.....	11
KUVIO 3 Laatufunktiot.....	12
KUVIO 4 Asiakkuuden sidokset.....	15
KUVIO 5 Siirtyminen markkinointimix-keskeisyydestä suhdemarkkinointi-keskeisyyteen .....	18
KUVIO 6 Dialogiprosessi.....	26
KUVIO 7 Palauteprosessin malli asiakkaan näkökulmasta.....	31

Sivut 34-37, 41-58 sekä liitteet 1 ja 2 poistettu rajatusta versiosta.

# 1 JOHDANTO

Asiakaslähtöisyys ja asiakkaiden huomioonottaminen on tärkeä osa minkä tahansa yrityksen arkipäivää ja yritystoiminnan jatkumisen ehto erityisesti nykyisessä tiukassa kilpailuympäristössä. Kilpailu on kireää ja kiristyy entisestään myös päivittäistavarakaupan osalta. Kotimaisen kovan kilpailun lisäksi Suomen päivittäistavarakaupan kentälle on tullut uusi ulkomainen tekijä. Uusien ja kovenevien haasteiden edessä päivittäistavarakaupan on uusien asiakkaiden hankinnan ohella pyrittävä pitämään kiinni nykyisistä asiakkaistaan selviytyäkseen kilpailussa. Nykyisistä asiakkaista huolehtiminen on yleensä uusien hankkimista helpompaa ja edullisempaa, joten se voi osoittautua minkä tahansa yrityksen näkökulmasta erittäin kannattavaksi investoinniksi pitkällä tähtäimellä.

Asiakassuhdemarkkinoinnin näkökulma on jo pitkään ollut hallitseva suuntaus markkinoinnissa. Enää ei pyritä vain valmistamaan tuotteita, jotka myyvät itse itsensä. Ei myöskään pyritä yksittäisiin kertaostoihin ja tavoitella lyhyen tähtäimen myyntiä ja voittoja. Asiakassuhdemarkkinoinnin näkökulmasta yrityksen ja asiakkaan suhteesta pyritään kehittämään pitkäjänteisempi ja kestävämpi molempien etuja ja tavoitteita silmälläpitäen. Vähittäiskaupassa asiakassuhdemarkkinointi kohtaa kuitenkin vaikeasti hallittavan ja laajan heterogeenisen asiakasjoukon.

Yritys voi osaltaan pyrkiä myös käynnistämään kaksisuuntaisen tiedonvälityksen ja tarjoamaan asiakkaille mahdollisuuden viestiä myös yrityksen suuntaan. Kahdensuuntainen tiedonvälitys ei tässä tapauksessa tarkoita välttämättä kahdensuuntaista viestintää joka yhteydenotossa, vaan keskustelu on ennemminkin prosessi, joka koostuu sarjasta yhteydenottoja puolin ja toisin. Kuuntelemalla asiakasta voidaan päästä vuoropuheluun eli dialogiin, joka hyödyttää kumpaankin osapuolta. Koska asiakkaan mieltymykset ja tarpeet, sekä tietenkin esiin tulleet negatiiviset asiat ja pettymykset yritykseen ovat tiedossa ja niihin pystytään reagoimaan, saadaan asiakassuhde pysymään vakaampana ja kestävämpään pidempään.

Asiakassuhdemarkkinointiin liittyvät läheisesti myös organisaation sisäinen markkinointi, asiakaspalveluhenkilöstön osaaminen, sitoutuminen ja motivaatio toimia ja työskennellä yrityksen yhteisten päämäärien hyväksi. Palveluhenkilöstön jokapäiväinen käytännön toiminta voi myös osaltaan vaikuttaa ratkaisevasti ilmapiiriin, joka on joko dialogiin kannustava tai sitä välttävä. Aikaisemmassa tutkimuksessa (Järvi 2003) asiakaspalveluhenkilökunnan käyttäytyminen on todettu tärkeäksi asiakkaiden taholta, vaikka palveluhenkilökunnan ja asiakkaiden suora vuorovaikutus onkin hypermarket kokoluokan yksikössä vähäistä.

Asiakkaan näkökulmasta asiakassuhdemarkkinoinnin edut tulevat luottamuksesta ja asiakassuhteen pysyvyydestä. Asiakkaat määrittelevät laadun itse ja asioita tarkastellaan heidän näkökulmastaan. Dialogiprosessin ylläpitäminen on siten ensiarvoisen tärkeää yritykselle, joka on toiminnassaan sitoutunut asiakassuhdemarkkinointiin ja sen todelliseen käyttöön jokapäiväisessä liiketoiminnassa.

## **1.1 Tutkimuksen tavoitteet**

Yksi ongelmista ainakin pro gradu -työn tekemisen näkökulmasta on ratkaistu heti alkuvaiheessa. Tutkimuksen aihepiiri on toimeksiannon ansiosta rajautunut koskemaan tarkemmin asiakasdialogia osana asiakassuhdemarkkinointia. Taustana ja lähtökohtana tutkimukselle on toimeksiantajan jo kolmatta vuotta toiminnassa olevan asiakkaankuuntelujärjestelmän kehittäminen. Näin ollen pro gradu -työni käsittelee asiakkaan kuuntelua, dialogia ja asiakaspalautetta vähittäiskaupassa. Näkökulmana ovat asiakkaan omat käytännön kokemukset, mielipiteet ja tunteet.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan asiakkaiden kokemuksia ja mielipiteitä dialogiin osallistumisesta ja kohdeyrityksen kuuntelujärjestelmän toimivuudesta. Tavoitteena on selvittää syitä jatkuvasti vähenevään asiakaspalautteeseen asiakkaiden mielipiteiden ja kokemusten valossa. Asiakkaiden kokemusten perusteella on tarkoitus löytää syy haluttomuuteen osallistua dialogiin eli palautemäärän vähenemiseen. Yrityksen on vaikea ylläpitää asiakasdialogia ellei asiakas osallistu siihen antamalla palautetta yrityksen toiminnasta. Asiakkaan osallistuminen dialogiin

on tärkeä tutkimuskohde toimeksiantajayritykselle, mutta myös yleisesti tärkeää asiakasdialogiin pyrkivien yritysten näkökulmasta. Ilman asiakkaan aktiivista osallistumista viestintään dialogia ei synny.

Varsinaista täysin uutta näkemystä asiakkaan osallistumisesta dialogiprosessiin tämä tutkimus tuskin tulee tarjoamaan. Pyrkimyksenä on asiakassuhdemarkkinoinnin ja tutkimuksen kannalta siihen olennaisesti liittyvän olemassa olevan tietämyksen näkökohtiin tutustuminen ja nykyisen tutkimustiedon tämän tutkimuksen kannalta olennaisempi osien läpikäynti. Jo olemassa olevan tietämyksen aukkoja ja harmaita alueita pyritään selvittämään ja avaamaan ainakin kohdeyrityksen näkökulmasta.

Tutkimuksen tuloksia läpikäydessä on tarkoitus pitää silmät avoinna ja pyrkiä löytämään asiakkailta itseltään ideoita heitä palvelevan järjestelmän kehittämiseen. Ongelmia on tarkoitus tarkastella olemassa olevan tutkimuksen valossa ja jos mahdollista, löytää uusia näkökulmia nykytietämykseen asiakasdialogista.

## **1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset**

Tutkimuksen päätutkimusongelma on: Millaisia dialogikokemuksia asiakkaalla on? Tähän liittyen alaongelmina: 1) Tunteeko asiakas tullessa kuulluksi? 2) Ovatko kuuntelujärjestelmän käytännön puitteet kunnossa? 3) Onko olemassa jotain selkeää puutetta, minkä vuoksi asiakas ei anna palautetta?

Kuten jo todettiin, tutkimuksen käytännön ongelma tutkimusongelman takana on kuuntelujärjestelmän lanseeraamisesta lähtien jatkunut kuuntelujärjestelmän vastaanottamien palautteiden määrän väheneminen. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää syitä annettujen palautteiden määrän vähenemiseen. Palautteiden väheneminen voidaan nähdä myös asiakkaiden vähentyneenä halukkuutena ottaa osaa vuoropuheluun.

Päätutkimusongelman lisäksi tarkoituksena on etsiä ja ottaa vastaan ideoita myös asiakkailta itseltään kuuntelujärjestelmän kehittämiseksi. Ideoiden ilmaisemista varten tutkimuslomakkeessa on myös avoin kohta, johon kyselyyn vastaaja voi halutessaan kirjoittaa kehittämisideansa tai terveisensä järjestelmästä. Tutkimuksen

päätavoite on asiakkaiden nykyisten kokemusten kartoittaminen ja nykyisistä kokemuksista oppiminen kuuntelujärjestelmän mahdollista kehittämistä silmälläpitäen.

Asiakkaiden kokemuksista oppimisen näkökulmasta tutkimuksen toivotaan valottavan myös seuraavia ongelmia. Erilaisten tekijöiden, kuten asiakkaan fyysisen- ja asiakasiän sekä asiointitiheyden vaikutukset palautteenantokäyttäytymiseen. Onko palautteen vähenemisen syynä esimerkiksi yleisen tyytyväisyyden parantuminen? Onko negatiiviset asiat helpompi tuoda esille järjestelmän kautta? Onko asiakkailla riittävästi tietoa järjestelmästä? Ja eroavatko järjestelmää käyttäneet jotenkin asiakkaista, jotka eivät käytä järjestelmää?

### **1.3 Tutkielman rakenne**

Tutkimusraportissa käsitellään ensin teoriaosuudessa suhdemarkkinointia. Siihen tämän tutkimuksen kannalta liittyvät myös asiakkaan kokeman laadun ja asiakassuhteen tarkastelu. Nämä aihepiirit nostavat esiin asiakkaan kuuntelujärjestelmän käytännön tehtävät. Suhdemarkkinoinnin jälkeen siirrytään dialogiin ja asiakkaan kuunteluluun. Tässä osiossa käsitellään erilaisia tapoja kuunnella asiakasta sekä kuunteluun liittyviä etuja ja uhkia. Teoriaosuuden lopuksi käsitellään kuuntelujärjestelmää, dialogia ja asiakkaan näkökulmaa dialogiin.

Teoriaosuutta seuraa case-kuvaus toimeksiantajayrityksen nykytilanteesta ja käytännön ongelmasta. Casen jälkeen käsitellään omassa luvussa kvantitatiivista tutkimusmenetelmää ja tämän tutkimuksen toteuttamista ja siihen liittyneitä vaiheita käytännössä. Seuraavaksi esitellään empiirisen lomakekyselyn tulokset, joita seuraa lopuksi näihin tuloksiin liittyvä pohdinta.



## 2 SUHDEMARKKINOINTI JA ASIAKASDIALOGI VÄHITTÄISKAUPAN ASIAKASSUHTEESSA

Tässä teoriaosuudessa käsitellään asiakkuutta, asiakassuhdetta, suhdemarkkinointia, asiakkaan kokema laatua, uskollisuutta, asiakkaan kuuntelemista, dialogia ja kuuntelujärjestelmää, jotka näen merkityksellisiksi tämän tutkimuksen viitekehyksen kannalta. Asiakkaan kuunteleminen saattaa nopeasti ajateltuna kuulostaa yksinkertaiselta ja helpolta asialta. Erilaisten teorioiden ja näkemysten kenttä on kuitenkin laaja. Kenttä laajenee entisestään, kun kuuntelemista ja dialogia lähdetään tarkastelemaan laajemmasta viitekehystä eli asiakassuhdemarkkinoinnin näkökulmasta edeten kohti asiakasdialogia ja sen toteuttamista käytännön tasolla. Myös asiakkaan kokema laatu ja asiakasuskollisuus ovat tärkeitä aihepiirejä tutkimuksen kannalta. Käytetäänhän kuuntelujärjestelmää usein ns. valituskanavana, jolloin käsitellään asiakkaan kokema laatua. Asiakkaan kokema laatu taas puolestaan johtaa kysymyksiin asiakkaan uskollisuudesta ja asiakassuhteen lujuudesta.

Kirjallisuudessa käytetään termejä asiakassuhdemarkkinointi ja suhdemarkkinointi osittain hyvin pitkälle rinnakkain tarkoittaen samaa asiaa. Toisaalla taas asiakassuhdemarkkinointi saattaa viitata pelkästään CRM (Customer Relationship Marketing/Management) tietojärjestelmiin. Suhdemarkkinointi on kuitenkin paljon muuta kuin pelkkä käyttöön otettava tietojärjestelmä. Se on kokonaisvaltainen strategia yritykselle (Crosby 2002).

Tässä tutkimuksessa käsitellään termejä asiakassuhdemarkkinointi (CRM, customer relationship marketing) ja suhdemarkkinointi toistensa synonyymeinä. Vaikka tutkimus kohdistuu käytännössä asiakkaankuuntelujärjestelmän kehittämiseen, on teoriaosuudessa oleellisempaa keskittyä kokonaisvaltaisesti suhdemarkkinoinnin pehmeisiin arvoihin ja jättää tietojärjestelmäsovelluksena tunnettu CRM vähemmälle huomiolle. Tietojärjestelmäsovellukset ja tietokantamarkkinointi ovat ylhäältä alas toimivia järjestelmiä, kun taas suhdemarkkinointi on alhaalta ylöspäin suuntautuva asiakaslähtöinen ja kokonaisvaltainen toimintatapa (O'Malley & Tynan 2000).

## 2.1 Suhdemarkkinointi

*”Suhdemarkkinointi tarkoittaa sitä, että markkinointia tarkastellaan suhteina, verkostoina ja vuorovaikutuksena.”* (Gummeson 1998, 21)

Suhteen syntymisen perusedellytyksenä on vähintään kahden toisiinsa yhteyttä pitävän osapuolen olemassaolo. Markkinoinnin näkökulmasta perussuhde muodostuu yleensä toimittajan ja asiakkaan välille, mutta myös monien eri toimijoiden välille voi muodostua hyvin monimutkaisia suhteiden verkostoja. Toimittajan ja asiakkaan välinen suhde on klassinen pari. (Gummeson 1998, 21, 51) Tämän tutkimuksen kannalta olennaisinta on kuitenkin keskittyä asiakkaan ja toimittajan eli tässä tapauksessa kuluttajan ja vähittäiskaupan väliseen perussuhteeseen ja vuorovaikutukseen.

### 2.1.1 Markkinointiajattelun kehittyminen kohti suhdemarkkinointia

Markkinointiajattelussa voidaan nähdä monia erilaisia kehitysvaiheita. Asiakassuhdemarkkinointia voidaan jossain mielessä pitää näiden vaiheiden seuraajana. Suhdemarkkinointi on kuitenkin pohjimmiltaan vanhojen käytäntöjen ja mahdollisesti ääneen lausumattomien markkinointikeinojen uudelleen oivaltamista ja kokonaisvaltaista tarkastelua (Gummeson 1998, 20).

Markkinointiajattelun ensimmäinen vaihe oli tuotantosuuntainen ajattelu. Yrityksissä ajateltiin tuotannon olevan kaikkein tärkein toiminto, johon niiden tuli keskittyä. Tärkeintä oli taata tuotannon jatkuminen, eikä asiakkaalla ollut käytännössä mahdollisuutta vaikuttaa tuotteeseen millään tavalla. Yrityksen näkökulma oli, että yrityksessä tiedetään, mikä on asiakkaan parhaaksi ja pidettiin vain huolta tuotannon riittävän suuresta määrästä. (Kotler 2003, 17-18)

Tuotantosuuntaista ajattelua seurasi tuotesuuntautuneen ajattelun kausi, jolloin ajateltiin asiakkaiden keskittyvän ainoastaan vertailemaan tuotteen käsinkosketeltavia ominaisuuksia. Uskottiin myös, että insinöörit ja suunnittelijat pystyvät kehittämään yliverkaisia tuotteita. Asiakkaita ja heidän tarpeitaan tai tuotetta kokonaisuutena ei otettu huomioon suunnitteluvaiheessa lähes ollenkaan.

Tuotteeseen keskittymisen seurauksena myynnistä tuli ongelma. Aggressiivisen myynnin koulukunta syntyi tänä aikana, kun olemassa olevia tuotteita pyrittiin myymään väkipakolla asiakassuhteista ja asiakkaan todellisista tarpeista välittämättä. (Kotler 2003, 18-19)

Kuluttajien ostovoima kasvoi sekä laatu- ja muut vaatimukset kuitenkin lisääntyivät nopeasti 1960-luvulle tultaessa ja uusi markkinointisuuntautunut ajattelutapa sai alkunsa. Markkinointisuuntautuneisuus noudattaa ajattelutapaa jossa selvitetään, mitä kuluttajat haluavat ja tämän jälkeen pyritään vastaamaan kuluttajan toivomuksiin panostamalla tuotekehitykseen ja -valikoimiin. Tuotteiden houkutteleva hinnoittelu ja massamainonta tulivat keskeisiin rooleihin. (Kotler 2003, 19-20)

Kaikille näille kehitysvaiheille on tyypillistä niiden teolliselta aikakaudelta periytynyt luonne, joka keskittyy massatuotantoon ja sen myötä massamarkkinointiin. Massamarkkinoinnin keskittyessä suuriin segmentteihin, suhdemarkkinointi keskittyy lähinnä yksilöön. Markkinointisegmentin muodostaa yksittäinen asiakas. Tietenkin kohteena voivat olla myös samanhenkisten asiakkaiden ryhmät (affinity groups) (Gummesson 1998, 27-28). Markkinoinnin kehittyessä on ajattelun painopiste siirtynyt aina lähemmäs ja lähemmäs loppuasiakasta. Näin ollen suhdemarkkinointi voidaan nähdä luontevana osana jatkumoa. Se ei samalla tavalla keskity täysin uuteen asiaan, vaan se pikemminkin muuttaa vanhojen (4P, 5P jne.) kilpailukeinojen valta-asemaa yksittäisiksi välineiksi. (Gummesson 1998, 414)

Suhdemarkkinoinnin suuntaus sai alkunsa 1980-luvulla, mutta se oli pitkään hyljeksitty suuntaus kuluttajamarkkinoinnissa. Vasta 1990-luvun puolivälissä suhdemarkkinointi tuli osaksi myös kuluttajamarkkinointia. Suhdemarkkinoinnin sulauttaminen osaksi kuluttajamarkkinointia ei kuitenkaan ole ongelmaton, koska asiakkaiden määrä on suuri verrattuna yritysten väliseen kaupankäyntiin. Kohteena ovat nimenomaan samanhenkisten asiakkaiden ryhmät (affinity groups) eli asiakassegmentit (Gummesson 1998, 27-28). (O'Malley & Tynan 2000)

Kertamyyntimarkkinoinnin näkökulmasta ostoihin ja asiakkaaseen ei liity mitään historiaa tai tunnesiteitä. Asiakkaan edellisiä ostoja ei muisteta, eikä edeltävä osto lisää seuraavan oston todennäköisyyttä ostokertojen määrästä riippumatta.

Suhdemarkkinointi taas tähtää kestävään ja molempia osapuolia tyydyttävään asiakassuhteeseen. Erityisesti asiakasuskollisuus korostuu. (Gummeson 1998, 36)

Kertamyyntimarkkinointi näkee kaikki asiakkaan ja yrityksen väliset toimet yksittäisinä ja erillisinä. Uskollisuusportaita ei pyritäkään nousemaan ja etenemään. Asiakkaista ei siis tässä mielessä koskaan tule yrityksen tukijoita tai puolestapuhujia. Toisaalta yksittäinen kauppaakin voi suuruudestaan tai merkittävydestään johtuen vaatia tiivistä suhdetta. Asiakas ei aina myöskään halua suhdetta, vaikka edellytykset suhteen luomiselle muuten olisivat olemassa. (Gummeson 1998, 36-37)

Jos asiaa lähestytään kokonaan suhdemarkkinoinnin näkökulmasta, voidaan kertamyynti- eli transaktiomarkkinointia pitää suhdemarkkinointiasteikon nollapisteenä. Kertamyyntitapahtuman jälkeen ostajan ja toimittajan suhdetta voidaan vain lujittaa. Lujittaminen voi jopa johtaa siihen pisteeseen, että asiakkaan ja yrityksen voidaan katsoa kuuluvan samaan organisaatioon. (Gummeson 1998, 37)

### **2.1.2 Asiakassuhde ja asiakkuus**

Asiakassuhteen elinkaari ja asiakassuhteen tai asiakkuuden kehittyminen elinkaaren aikana on merkityksellinen aihe tämän tutkimuksen kannalta, koska asiakkaan kuuntelemisella ja dialogilla pyritään säilyttämään suhde asiakkaan ja yrityksen välillä. Suhteen säilyttäminen ei kuitenkaan yksin riitä. Vain toimivat ja kannattavat suhteet kannattaa säilyttää (mm. Gummeson 1998). Yritykset saattavat usein nähdä asiakkaat massana, joka voidaan aina houkutella hankkimaan yrityksen tuotteita ja aina kun asiakassuhde päättyy, jostain löytyy uusia potentiaalisia asiakkaita. Yrityksen on kuitenkin ansaittava asiakassuhteet omalla toiminnallaan (Grönroos 1998, 17).

Asiakassuhde ja asiakkuus pohjautuvat kahden osapuolen väliselle resurssien vaihdannalle. Vaihdanta koostuu tunteiden, tietojen ja tekojen vaihdannasta, joista asiakkuus muodostuu. Tunne ohjaa tietoa, joka puolestaan ohjaa tekoja niin asiakkaan kuin yrityksenkin osalta. (Storbacka & Lehtinen 2002, 34-38)

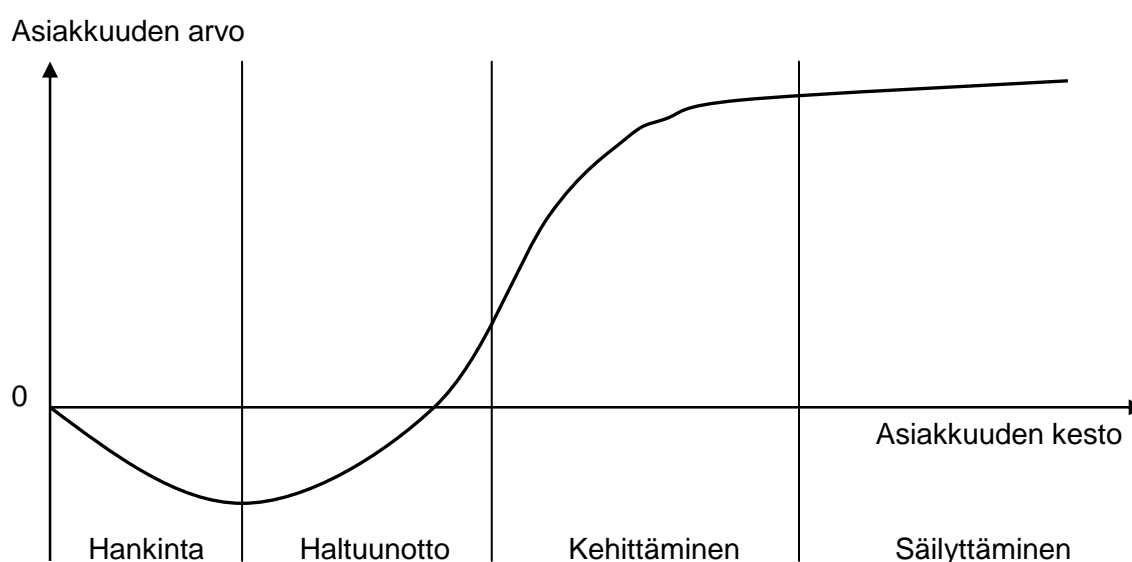
Asiakassuhteen kierto (The Customer Relationship Life Cycle) koostuu kolmesta eri perusvaiheesta. 1) alkuvaiheesta (Initial Stage), 2) hankintaprosessista (Purchasing Process) ja 3) kulutusprosessista (Consumption Process). Asiakassuhteen kiertomalli perustuu ajatukseen asiakassuhteen prosessinomaisesta luonteesta, joka kiertää kehää vaiheesta toiseen aina seuraavan vaiheen seurattessa edellistä. Asiakassuhteelle ei ole varsinaista erillistä loppuvaihetta, vaan asiakas voi poistua prosessin kierrosta minkä tahansa vaiheen jälkeen. Prosessista poistuminen tapahtuu, ellei asiakkaan kokemus ole positiivinen tai hän ei hyväksy yrityksen hänelle antamaa lupaa prosessin seuraavasta vaiheesta. (Grönroos 1998, 17-18)

Asiakkuus voidaan käsittää myös hieman laajemmin kuin pelkkänä ostokäyttäytymisen kehää kiertävänä prosessina. Asiakkuus voidaan jakaa kolmeen erilliseen vaiheeseen 1) syntyminen, 2) jalostuminen ja 3) loppuminen. Verrattuna edelliseen (Grönroos 1998) ajattelutavan asiakassuhteeseen, tämä malli käsittää asiakassuhteen pidempänä elinkaarena, ei vain prosessina jota joko seuraa tai ei seuraa uusintaosto. Asiakkuuden syntymisessä asiakas hyväksyy asiakassuhteen ja vapaaehtoisesti rajoittaa valinnan mahdollisuuksiaan ryhtyessään yrityksen asiakkaaksi. Tiedon ja tunteiden vaihdanta korostuu asiakassuhteen syntyvaiheessa. Asiakassuhteen jalostumisvaiheessa asiakkuuden arvo nousee keskinäisen resurssienvaihdon ja yhteistyön kautta. Tässä vaiheessa asiakkuus joko kestää, kasvattaa arvoaan ja lujittuu tai siirtyy viimeiseen vaiheeseen. Viimeinen vaihe, eli asiakkuuden loppuminen voi olla vaikeampi ja hitaampi kuin asiakkuuden aloittaminen. Asiakkuus voi loppua asiakkaan omasta halusta. Asiakas haluaa esimerkiksi aloittaa uuden asiakkuuden rakentamisen jonkin toisen yrityksen kanssa. Myös yritys voi lopettaa kannattamattoman asiakkuuden. Tärkeinä asiakkuuden loppumisessa on kuitenkin se tapa miten asiakkuus loppuu. Asiakkuuden päättymisen pitäisi tapahtua mahdollisimman hallitusti, ja yrityksen tulisi oppia asiakkuuden loppumisestakin mahdollisimman paljon. (Storbacka & Lehtinen 2002, 87, 97, 108)

Asiakkuudenhallinnan näkökulmasta asiakkuuden vaiheita voidaan tarkastella myös nelivaiheisena elinkaarena suhteessa asiakkuuden arvoon ja asiakkuuden kestoon (kuvio 1). Asiakkuuden neljä vaihetta elinkaarella ovat 1) hankinta, 2) haltuunotto, 3) kehittäminen ja 4) säilyttäminen. Tavoitteena on kuljettaa asiakkuutta eteenpäin sen

eri kehitysvaiheissa. Asiakkuuden hankintavaiheessa pyritään tavoittamaan potentiaalisia asiakkaita sopivaa viestintämixiä käyttäen ja saamaan aikaan ensimmäinen osto. Haltuunottovaiheessa asiakkuus otetaan haltuun ja pyritään tarjoamaan asiakkaalle mitä tämä haluaa ja tyydyttämään asiakkaan tarpeet. Asiakkuuksia kehitettäessä asiakkaat pyritään sitouttamaan yritykseen. Tässä vaiheessa voidaan myös hyödyntää asiakasryhmäkohtaisia toimintamalleja. Viimeisenä vaiheena asiakkuuden säilyttäminen tähtää asiakkaan syvälliseen ymmärtämiseen ja kannattavien asiakkuuksien jatkumiseen. Yrityksen aktiivinen toiminta asiakkaan tarpeiden syvälliseksi ymmärtämiseksi ja korkean asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi edesauttavat asiakkuuden säilymistä. (Mäntyneva 2001, 17, 19-24)

KUVIO 1 Asiakkuuden elinkaaren vaiheet



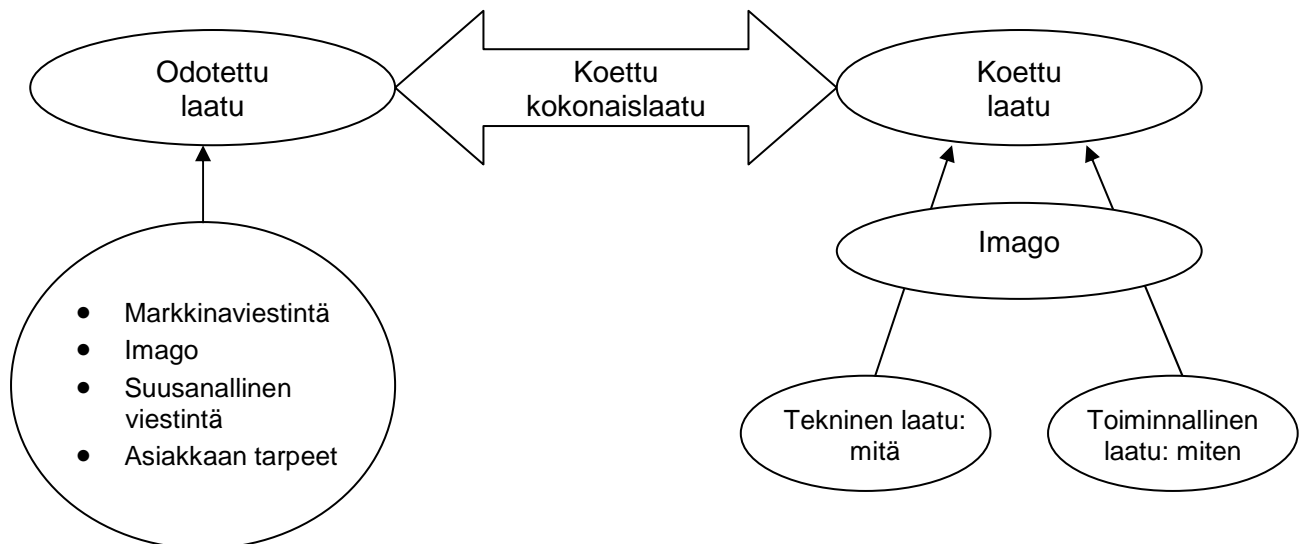
(Mäntyneva 2001, 17)

### 2.1.3 Asiakastyytyväisyys ja asiakkaan kokema laatu

Tyytyväisyys ja laatu ovat tärkeitä asioita asiakkuuden jatkuvuuden ja kehittymisen kannalta. Asiakaan kokema palvelun laatu ja myös asiakassuhteen kokonaislaatu perustuvat asiakkaan kokemaan laatuun ja laatuodotuksiin (kuvio 2). Asiakaan odotukset syntyvät osaltaan asiakkaan omista tarpeista ja odotuksista sekä yrityksen markkinointiviestinnästä ja muusta toiminnasta. (Grönroos 2000a, 62-68)

Koettuun laatuun vaikuttavat käytännön palvelutilanteen tekninen ja funktionaalinen laatu (kuvio 2). Teknisellä laadulla tarkoitetaan sitä, mitä asiakkaalle jää palvelutilanteen jälkeen, millainen palvelutilanteen tulos asiakkaan näkökulmasta on. Funktionaalisella laadulla taas tarkoitetaan asioiden kulkua itse palvelua saataessa eli palveluprosessin sujuvuutta ja koettua laatua prosessin aikana. Näiden kahden tekijän muodostamat kokemukset suodattuvat asiakkaalla yrityksestä olevan imagokäsityksen läpi ja muodostavat koetun laadun. Imago vaikuttaa odotuksiin jotka vaikuttavat koettuun laatuun. Odotettu laatu ja koettu laatu muodostavat koetun kokonaislaadun, joka puolestaan vaikuttaa imagon muodostumiseen. (Grönroos 2000a, 62-68)

KUVIO 2 Asiakkaan kokema kokonaislaatu

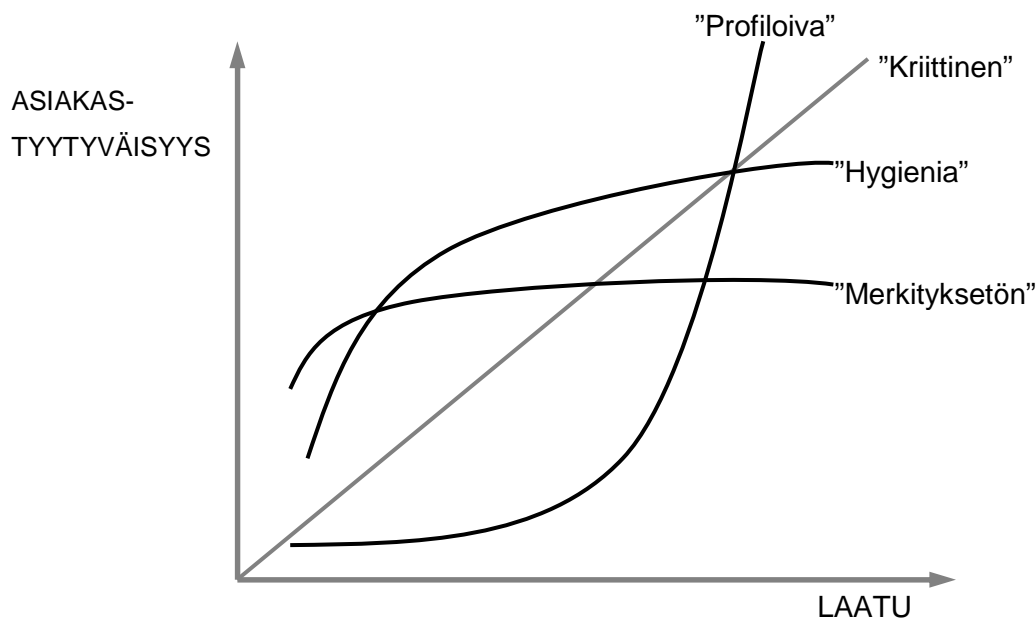


(Grönroos 2000b, 67)

Laadun ja asiakastytyvyyden välinen suhde ei välttämättä aina ole lineaarinen. Asiakkaan kokeman laadun osat voidaan jakaa neljään eri laatufunktioon (kuvio 3). 1) Kriittiset tekijät on laatufunktio, jonka vaikutus asiakastytyvyyteen on suoraan lineaarinen. Kun laatua parannetaan, asiakastytyvyys kasvaa suoraan samassa suhteessa. 2) Hygieniatekijät ovat tekijöitä joiden parantaminen ei suoraan kasvata asiakkaiden tyytyväisyyttä. Jos jokin hygieniatekijöistä huononee tietyn tason alapuolelle, asiakastytyvyys vähenee merkittävästi. Laadun pitää siis ylittää tietty taso, mutta tason ylittämisen jälkeen laatuun panostaminen hygieniatekijän osalta ei kannata. On olemassa myös ryhmä 3) indifferentit eli merkityksettömät tekijät. Näiden

tekijöiden laatu ei vaikuta millään tavalla asiakkaan tyytyväisyyteen tai kokemaan laatuun. Viimeisenä laatufunktiona ovat 4) profiloivat tekijät. Näillä tarkoitetaan tekijöitä, joilla yritys voi suhteellisen helposti erottua alansa keskitasosta positiivisesti. Pienikin laadun parantaminen näissä tekijöissä nostaa merkittävästi asiakastyytyväisyyttä. (Storbacka & Lehtinen 2002, 99-100)

KUVIO 3 Laatufunktiot



(Storbacka & Lehtinen 2002, 100)

Tämän jaottelun perusteella on tärkeä tunnistaa erilaiset tekijät palvelussa, jotta yrityksen voimavarat pystyttäisiin suuntaamaan oikeisiin kohteisiin. Tietenkin tärkeintä on pitää tasainen vaadittu taso hygieniatekijöissä ja kohdistaa resurssit kriittisiin ja profiloiviin tekijöihin. (Storbacka & Lehtinen 2002, 100)

Asiakastyytyväisyyden kannalta tärkeä kysymys liittyy asiakkaan toleranssiin eli siihen, kuinka suuren määrän huonoksi kokemaansa palvelua asiakas kestää ennen kuin huono palvelu vaikuttaa ostokäyttäytymiseen (Storbacka & Lehtinen 2002, 101). Toivottavinta yrityksen kannalta on, että asiakas esittää negatiivien palautteen toleranssirajan ylittyessä tai sitä lähestyessä. Asiakas yrittää tällöin oikaista kokemansa vääryyden. Tällöin on mahdollisuus ylittää asiakkaan odotukset palvelun laadusta korjaamalla alkuperäisessä myyntitapahtumassa tehdyt virheet. (Barlow & Møller 1998, 75, 80)



Yritystoiminnassa olisi aina hyvä muistaa, että absoluuttinen laatu ei suoraan liity asiakkaan tyytyväisyyteen ja asiakkaan kokemaan laatutasoon. Koska asiakkaallakin on tietty budjetti eli rajalliset käytettävissä olevat resurssit, asiakas tarkastelee laatua suhteessa tekemiinsä taloudellisiin ja muihin panostuksiin. Näin asiakastyytyväisyys riippuu asiakkaan odotuksista eli siitä arvosta, jonka asiakas olettaa saavansa suhteessa omiin panostuksiinsa ja käyttämiinsä resursseihin (sisältäen taloudelliset, tiedolliset ja tunteelliset resurssit). (Storbacka & Lehtinen 2002, 104)

#### 2.1.4 Asiakasuskollisuus

Yksi korostetuimmista asioista suhdemarkkinoinnissa on uskollisuus. Vaikka yrityksenkin tulisi olla uskollinen asiakkailleen, erityisesti asiakasuskollisuus korostuu (Gummeson 1998, 36). Asiakasuskollisuuden kehittymistä on kuvattu uskollisuusportailta (Christopher ym. 1991, 22, Gummeson 1998, 36 ja Lahtinen & Isoviita 1994, 24 mukaan). Uskollisuusportaita ylöspäin kivutessaan asiakassuhde kehittyy aina uskollisemmaksi. Uskollisuusportaiden alaosassa paino on uusien asiakkaiden hankinnassa. Portaiden alimmalla tasolla ovat potentiaaliset asiakkaat eli *prospektit*. Prospektit tulisi tunnistaa ja heidän toivotaan nousevan portailta seuraavalle tasolle, jolloin heistä tulee *asiakkaita*. Uskollisuusportaiden kolmannella tasolla ovat *kanta-* eli *vakioasiakkaat*. Nämä asiakkaat ostavat toistuvasti ja heidän kanssaan kehitetään pitkäaikaisia suhteita. Seuraavaksi asiakkaista tulee yrityksen *tukijoita* ja portaikon ylimmällä tasolla asiakkaista tulee *puolestapuhujia*. Suhteen kehittyessä ja uskollisuusportaiden yläpäässä paino on asiakassuhteen kehittämisessä ja tehostamisessa eli asiakkaiden säilyttämisessä.

Erityisesti negatiivinen asiakaspalautte on merkittävä uskollisuustekijä. Tämä kannattaa huomioida myös tutkimuksen kohdeyrityksen tapauksen kannalta. Negatiivista palautetta antavat asiakkaat kuuluvat yleensä kaikkein uskollisimpiin asiakkaisiin. Oikealla asiakaspalautteen hoitotavalla voidaan lisätä ja vahvistaa huomattavasti negatiivista palautetta antavan asiakkaan uskollisuutta. Tärkeintä on ottaa negatiivinen palaute huomioon ja suhtautua siihen oikein. Vaikka asiaa ei pystyittäisi täysin asiakasta tyydyttävällä tavalla ratkaisemaan, asiakas on tyytyväinen, koska häntä on kuultu ongelman takia. Jos negatiivisen palautteen

aiheuttanut ongelmatilanne pystytään ratkaisemaan tyydyttävästi, on asiakas lopulta itse asiassa tyytyväisempi kuin tilanteessa, jossa hän olisi alun perin saanut normaalia hyvää palvelua. (Barlow & Møller 1998, 49)

Uskollisuus on tärkeää myös yrityksen kannattavuuden kannalta. Asiakassuhteen kesto ja ostojen määrän kasvu asiakassuhteen syventyessä tekee asiakkaasta kannattavan. Uskollinen asiakas ei aiheuta yritykselle suuria kustannuksia, jos uskollista asiakasta verrataan uuden asiakkaan hankinnasta aiheutuneisiin kuluihin. Asiakasuskollisuus ei kuitenkaan ole suoraan ostettavissa, vaikka suhteen kehittämiseen ja ylläpitoon liittyisivätkin persoonalliset, todellisiin tarpeisiin, aikaisempaan asiakassuhteeseen ja mahdollisesti aikaisempaan ostokäyttäytymiseen perustuvat kohdennetut tarjoukset yms. kulut. Asiakasuskollisuutta tulee myös pyrkiä tukemaan lämpöä asiakassuhteeseen tuottavilla ja tunteisiin vetoavilla toimilla, jotka ovat yksittäisiä ja kohdennettuja. (Mäntyneva 2001, 18)

### **2.1.5 Asiakkaiden sitouttaminen ja sitoutuminen**

Asiakastyytyväisyys on tärkeydestään huolimatta vain yksi suhteen lujuteen vaikuttavista tekijöistä. Asiakassuhteen lujuteen liittyy myös se, miten tiiviisti asiakas on sitoutunut asiakkuuteen. Lisäksi on muistettava, että sitoutuneisuus ja uskollisuus eivät ole sama asia. Asiakkaan sitoutumisessa voi olla kolme eri tasoa. Asiakas voi olla 1) positiivisesti sitoutunut, 2) välinpitämätön tai 3) negatiivisesti sitoutunut. Negatiivisella sitoutuneisuudella tarkoitetaan tilannetta, jossa asiakkaan ja yrityksen välillä tapahtuu vaihdantaa. Tällöin asiakassuhdetta pitävät yllä olemassa olevat sidokset vaikka asiakas ei asiakkuutta enää haluaisikaan. (Storbacka & Lehtinen 2002, 104)

Asiakkaan sitoutumishalukkuuteen vaikuttaminen on vaikeaa. Yritys voi kuitenkin pyrkiä rakentamaan sidoksia asiakkaaseen. Tällöin asiakassuhde kestää tietyn määrän tyytymättömyyttä heikentymättä. Asiakkuuden sidokset perustuvat tunnepohjaisiin (affektiivisiin) ”Osuus sydäimestä”, tietopohjaisiin (kognitiivisiin) ”Osuus ajatuksista” ja tekopohjaisiin ”Osuus lompakosta” tekijöihin. (kuvio 4) Tunnepohjaisiin tekijöihin liittyvät mm. sosiaaliset suhteet sekä arvojen ja

ideologioiden yhteensopivuus. Tietopohjaiset tekijät ovat konkreettisempia käsittäen juridisesti pitävät sopimukset ja lait, teknologian sekä osaamisen. Tekopohjaiset tekijät ovat kaikkein konkreettisimpia. Niitä ovat mm. tuotteen ja prosessin ominaisuudet, yrityksen ja asiakkaan maantieteellinen sijainti ja aikataulujen tuomat rajoitukset. Voidaankin ajatella, että luomalla tunneperäisiä sidoksia saadaan myös suurempi osuus asiakkaan ajatuksista eli sidoksista muodostuu myös tietopohjaisia. Näin ollen on edelleen todennäköisempää, että asiakas muodostaa sidoksia myös tekopohjaisella tasolla eli vaikutus ulottuu konkreettiin ostokäyttäytymiseen asti. (Storbacka & Lehtinen 2002, 39, 45, 47, 104-105)

KUVIO 4 Asiakkuuden sidokset

TEKOPOHJAISET	TIETOPOHJAISET	TUNNEPOHJAISET
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuotteeseen tai prosessiin liittyvät</li> <li>• Maantieteellinen sijainti</li> <li>• Aikarajoitteet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lait ja sopimukset</li> <li>• teknologia</li> <li>• osaaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sosiaaliset suhteet</li> <li>• arvoyhteensopivuus</li> <li>• ideologinen yhteensopivuus</li> </ul>
"Osuus lompakosta"	"Osuus ajatuksista"	"Osuus sydäimestä"

(Storbacka & Lehtinen 2002, 105)

Asiakassuhdetta voidaan lujittaa ja asiakasta sitoa yritykseen asiakkaan jäsenyydellä. *Aito jäsenyys* on ei-kaupallista tai osuustoiminnallisessa mielessä kaupallista eli ei voittoa tavoittelevaa. Jos jäsenyys taas on kaupallista eli jäsenyys on yksinkertaisesti esimerkiksi ostettavissa, kyseessä on *valejäsenyys*. Jäsenyyttä käytetään kaupallisesti sekä aidon- ja valejäsenyyden sekamuotoina lujittamaan asiakassuhdetta. Kaupallisessa mielessä ongelmana on jäsenyyden merkityksen väheneminen ja sitoutuneisuuden puuttuminen, jos jäsenyys on helppo kopioida kilpailijoiden toimesta. Osuustoimintakin on yksiköiden koon kasvaessa menettänyt alkuperäisen kaltaisen aidon jäsenyyden sitoutuneisuusasteen. Asiakkaan näkökulmasta jäsenyydestä voi kuitenkin olla hyötyä. Se edistää asiakassuhteen säilymistä ja antaa yritykselle vastavuoroisesti tietoja asiakkaista, joita voidaan käyttää suhdemarkkinoinnin käytännön toimissa. Asiakas kokee kuuluvansa

yhteisöön ja saavansa parempaa palvelua. Jäsenyyden konkreettisenä ilmentymänä hän saa erilaisia bonuksia ja hinnanalennuksia. (Gummeson 1998, 142-148)

Kuluttaja-asiakkaan henkilökohtaiseen elämään liittyvät asiat vaikuttavat merkittävästi kuluttajan motivaatioon luoda suhde yrityksen kanssa (Fagerström 2001, 12). Asiakkaan kokemia perusteita suhteen luomiselle ovat toistuvien valintojen vähentäminen, riskin pienentäminen, päätöksenteon tehostaminen ja tiedon etsinnän vähentäminen (Seth & Parvatiyar 1995). Toisen näkemyksen mukaan kuluttajat eivät kuitenkaan luo suhteita valintojen vähentämiseksi vaan siksi, että he hyötyvät suhteesta suoraan (O'Malley & Tynan 2000). Yksi syy halukkuuteen luoda suhde voi olla myös korkeat vaihtamiskustannukset (Christy ym. 1996).

Kuluttajan involvoituminen (involvement, sitoutuminen) asiakkaana yritykseen on erittäin tärkeää kuluttajan luodessa suhdetta (Fagerström 2001, 14-15). Vaikka kuluttajat useimmiten luovatkin suhteita ja sitoutuvat enemmän brandeihin kuin yrityksiin (Fournier 1998), voi involvoitumisen kohde olla mikä tahansa. Kuluttaja voi olla involvoitunut brandin lisäksi esimerkiksi mainokseen, ostotapahtumaan, ostopäätökseen tai mihin tahansa kuluttamiseen liittyvään kohteeseen tai asiaan (Rajaniemi 1992, 130). Voimakkaasti involvoitunut kuluttaja ei muuta asennettaan helposti. Hän etsii aktiivisesti tietoa ja torjuu vasta-argumentteja. Heikosti involvoituneelle kuluttajalle riittää mainosviestin toistaminen riittävän usein. Hän ei etsi tietoa aktiivisesti ja asenteet muuttuvat helposti, mutta muutos jää lyhytaikaiseksi (Lehtonen ym. 1999, 43).

Kuluttajien sitoutuminen on moniselitteinen asia, johon vaikuttavat myös kuluttajien yksilölliset persoonallisuustekijät. Toiset kuluttajat ovat herkempiä luomaan asiakassuhteita kuin toiset. Suhteen luomisen herkkyyden lisäksi henkilökohtaisista ominaisuuksista riippuu millaisia suhteita kuluttaja pitää tärkeänä. Osalle kuluttajista voi riittää pelkkä suhde, josta itsestään he kokevat saavansa lisäarvoa suhteen kohteesta riippumatta. Lisäarvoa ja halukkuutta sitoutua suhteeseen voi tuoda myös yrityksen lähettämä lisäinformaatio, joka tietenkin osaltaan liittyy jo aiemmin esillä olleeseen tiedon etsinnän vähenemiseen. Tieto voi olla myös sosiaalista. Tuntiessaan kuuluvansa yhteisöön asiakkaan sitoutuminen suhteeseen voi kasvaa. Esimerkiksi S-ryhmän toteuttama aluekohtainen kuluttajaosuustoiminta mahdollistaa

asiakkaan tunnepohjaisen sitoutumisen omaan osuuskauppaansa aivan eri tavalla kuin koko maan laajuiseen osuuskauppaan (Storbacka & Lehtinen 2002, 41). (Fagerström 2001, 18-19)

### **2.1.6 Suhdemarkkinoinnin avulla saavutetut kilpailuedut ja kannattavuus**

Yllättävän suuri osa asiakkaista saattaa olla yritykselle kannattamattomia tai ainakin heikosti tuottavia (Grönroos 2000b, 150-151). Vähittäiskaupassa asiakkaiden jakaminen tuottaviin ja tuottamattomiin ei kuitenkaan ole mielekästä ja täysin yksilöllinen asiakassuhteen hoitaminen on mahdotonta suuren asiakasmäärän takia. Täyden yksilöllisyyden vaihtoehtona on tietenkin asiakkaan tuottavuuteen perustuva segmentointi (Grönroos 2000b, 151).

Kannattavuutta ja suhdekustannuksia ajateltaessa on muistettava, että asiakkaalle tarjotun korkean laadun ei välttämättä tarvitse olla kustannuksiltaan korkeaa kummallekaan osapuolelle – ei yritykselle eikä asiakkaalle. Virheet ovat yleisin kustannuksia nostava tekijä eli laadun puute itse asiassa aiheuttaa täysin tarpeettomia lisäkustannuksia. Pitkällä aikavälillä laadussa ja asiakassuhteen hoidossa säästäminen saattaa osoittautua kalliiksi. Menetettyjen asiakassuhteiden ja yrityksen imagon kärsimisen seurauksena asiakkaan kokema laatu heikentyy. (Grönroos 2000a, 78-80, 145-147)

Asiakkaalle kannattaa tarjota korkeaa laatua, koska hyvällä laadulla on positiivinen vaikutus asiakasuskollisuuteen, joka taas lisää kannattavuutta (Grönroos 2000b, 146 & Christy ym. 1996). Tietenkin laatuun panostettaessa on muistettava panostaa oikea määrä oikeaan kohteeseen (Storbacka & Lehtinen 2002, 100). Asiakassuhteen kannattavuuteen vaikuttavat asiakastyytyväisyys, asiakassuhteen vahvuus ja pituus (Grönroos 2000b, 147). Vahvemman asiakassuhteen voidaan olettaa olevan kannattavampi, koska suhteen hoitoon kohdistuvat kulut ovat tällöin pienemmät (Grönroos 2000b, 149).

Suhdemarkkinoinnin kannattavuuden yhtenä näkökulmana voidaan pitää myös oppivaa asiakassuhdetta. Asiakassuhteen kehittyessä ajan myötä oppimista tapahtuu sekä yrityksen sisällä että asiakkaan taholta. Yritys ja asiakas siis

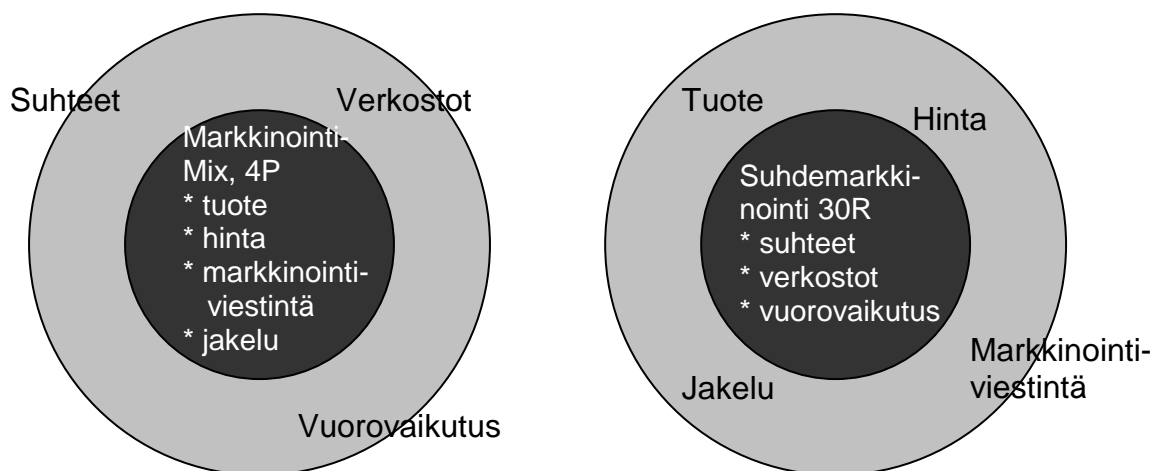
omaksuvat ajan myötä toimintamalleja, joilla voidaan välttää virheitä, esimerkiksi laatuongelmia palvelussa, tuotteissa, viestinnässä yms. (Grönroos 2000b, 222)

### 2.1.7 Yhteenveto suhdemarkkinoinnista

Suhdemarkkinointi ei ole ratkaisu kaikkiin mahdollisiin ongelmiin, joita yritykselle voi tulla. Asiakassuhteiden ylläpitämiseen pyrkiminen ja suhteiden hoitaminen ei myöskään tarkoita sitä, että kaikki asiakassuhteet on ehdottomasti säilytettävä, vaikka pitkäkestoiset asiakassuhteet usein ovatkin yrityksille lyhytkestoisia kannattavampia (Gummeson 1998, 38). Tämän tutkimuksen näkökulmasta asiakkaita ei erotella kannattaviin ja kannattamattomiin, vaan vuoropuheluun pyritään kaikkien asiakkaiden kanssa.

Painopisteen siirtyminen asiakassuhdemarkkinointiin (jossa 4P:tä ovat tukijan roolissa, eivät huomion pääkohteena) nostaa suhteen ja vuorovaikutuksen keskeisimpään rooliin yrityksen markkinoinnissa. Suhdemarkkinointi on tärkeä osa-alue tämän tutkimuksen kannalta, koska dialogin käyminen asiakkaan kanssa on osa suhdemarkkinoinnin ydintä eli suhteiden hoitoa ja vuorovaikutusta (kuvio 5). Lisäksi asiakkaan kuunteleminen ja dialogi liittyvät suhdemarkkinoinnin kautta laajempaan viitekehykseen, jonka kautta niitä tarkastellaan. (Gummeson 1998, 415).

KUVIO 5 Siirtyminen markkinointimix-keskeisyydestä suhdemarkkinointi-keskeisyyteen



(Gummeson 1998, 415)

Toimivaan asiakasdialogiin ei päästä perinteisen transaktiomarkkinoinnin keinoin, jossa keskitytään yksioikoisesti 4P:n käyttöön markkinoinnissa eikä asiakassuhde kestä yhtä ostotapahtumaa pidempään. Toiminnan keskeisimpinä vaikuttimina tulee olla suhteen ylläpitäminen ja vuorovaikutukseen pyrkiminen. Näin tutkimuksen kohdeyrityksessä toimitaankin. Perinteiset 4P:tä eivät ole keskeisimpiä toimintaa ohjaavia tekijöitä. Ne ovat mukana luonnollisina osina liiketoimintaa, mutta niitä ei käytetä välineinä. (kuvio 5)

## 2.2 Dialogi ja asiakkaan kuunteleminen

Kuunteleminen on yksi tärkeimmistä, vaikkakin vaikeimmista viestintätaidoista. Jo asiakkaat huomioiva palvelu ja käytännön asiakaspalvelutyö voidaan tulkita kuuntelemiseksi. Kuunteleminen ei ole ainoastaan passiivista, vaan kuuntelija prosessoi kuulemaansa ja antaa sille oman tulkintansa. Kuunteleminen on ainoa tapa, jonka avulla voidaan täysin ymmärtää toisen osapuolen käsityksiä. (Lehtonen ym. 1999, 72, 74)

Asiakkaat ovat yrityksen toiminnan jatkumisen perusedellytys. Tästä johtuen asiakkaiden kuunteleminen on erittäin tärkeää niin yritysten välisessä kuin vähittäiskaupassakin. Kuuntelemalla saavutetaan suurempia hyötyjä kuin aika ajoin tehdyillä yksittäisillä kyselyillä. Vaikka yritys voikin saavuttaa menestystä kuuntelemalla asiakkaitaan, voi kuuntelemisesta olla haittaa, jos sen avulla saatua tietoa käytetään väärissä yhteyksissä tai väärällä päätöksenteon tasolla. (Garver 2001)

Kuuntelemalla saadaan hyvä kuva myös asiakkaiden tyytyväisyydestä. Normaali tapa selvittää asiakastyytyväisyyttä ja yrityksen menestymistä markkinoilla on vain katsoa yrityksen arvioitua markkinaosuutta ja tehdä ad hoc asiakastyytyväisyystutkimuksia aina silloin tällöin. Kasvanut markkinaosuus ei välttämättä kerro suoraan asiakkaiden tyytyväisyydestä, koska se ei kerro mitään asiakkaiden vaihtuvuudesta. Tyytymättömien entisten asiakkaiden määrä saattaa todellisuudessa kasvaa, vaikka markkinaosuus kasvaisikin ja kaikki näyttäisi olevan hyvin. Suhdemarkkinoinnin ja reaaliaikaisen järjestelmän avulla yritys voi kuitenkin

saada tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä ja tyytymättömyydestä. (Grönroos 1993, 17-18)

Yritysten tulisi suhteuttaa asiakashankinnan ja nykyisten asiakkaiden asiakassuhteen hoitamiseen käytetyt varat. Voidaan ajatella, että asiakkaitaan kuunteleva yritys on ymmärtänyt tuottavuuden laaja-alaisesti. Uusien asiakkaiden hankinta on vanhojen asiakassuhteiden ylläpitämistä kalliimpaa (Spreng ym. 1995, 20). Myös lyhytnäköinen säästäminen voi johtaa asiakkaiden menettämiseen tai vähenemiseen. (Parasuraman 2002)

### **2.2.1 Perinteiset välineet asiakkaan kuuntelussa**

Asiakkaan kuunteleminen voi kuulostaa yksinkertaiselta, muttei välttämättä ole sitä. Markkinointikirjallisuudessa on käsitelty asiakkaan kokemia arvoja ja tyytyväisyyttä jo usean vuosikymmenen ajan. Kuuntelemalla asiakkaita tieto heidän tyytyväisyydestään ja arvostuksistaan voidaan saada yrityksen käyttöön. Kuuntelemisen välineitä on useita, ja yksinkertaisimmat tavat ovat myös tehokkaimpia. (Garver 2001)

Suurin osa tyytymättömistä asiakkaista ei valita koskaan riippumatta siitä miten pettyneitä he ovat. Asiakkaiden antaman negatiivisen palautteen tehokas käsittely on yksi tapa kuunnella. Lisäksi negatiivisen palautteen tehokkaalla käsittelyllä on suuri vaikutus asiakastyytyväisyyteen. Asiakkaan ilmoittaessa tyytymättömyydestään, puutteesta tai epäkohdasta palvelussa, on palvelua mahdollisuus parantaa välittömästi (Scott 2001). Kun asiakkaat tietävät, että heidän antamaansa palautteeseen suhtaudutaan vakavasti, ja yritys käsittelee tapausta parantaakseen asiakaspalveluaan, kokonaistyytyväisyys yritystä kohtaan pysyy vähintäänkin samalla tasolla mitä se oli ennen negatiivisen palautteen antamista tai tyytyväisyys kasvaa. (Garver 2001)

Myös markkinatutkimuksia voidaan hyödyntää asiakkaan kuuntelussa. Ne ovat tärkeä tapa kuunnella kokonaismarkkinoita, ei pelkästään yrityksen nykyisiä asiakkaita. Koko markkinoita kuuntelemalla voidaan saavuttaa realistisempi kuva



kokonaistyytyväisyydestä. Näin nykyisten asiakkaiden suhteellisen suuri tai vähäinen tyytyväisyys saadaan suhteutettua laajempaan kokonaiskuvaan. (Garver 2001)

Asiakkaiden haastattelemine on yksi tapa kuunnella heitä. Syvähaastatteluja käytetään yleensä asiakkaiden odotusten ja asiakkaiden näkökulmasta tärkeiden tuoteominaisuuksien ymmärtämiseen. Näiden haastattelujen aikana voi tulla esille muita aihepiirejä yritykseen tai toimialaan liittyen. (Garver 2001)

Tarkkailu on väline, joka voi kuulostaa jopa liian yksinkertaiselta. Tarkkailu voi kuitenkin olla tehokas tapa selvittää asiakkaiden asenteita, uusien tuotteiden käyttöä ja ominaisuuksia. Näin voidaan jopa päätyä täysin uusiin tuoteinnovaatioihin. Tarkkailun luonteesta johtuen se ei rajoitu yhteen tai useampaan kohderyhmään. Havainnoitaessa ihmisten toimintaa oikeassa ympäristössä saadaan konkreettista tietoa todellisesta tilanteesta. (Garver 2001)

### **2.2.2 Asiakkaan kuuntelemisen uhat ja mahdollisuudet**

Nykytekniikka tarjoaa uusia mahdollisuuksia kuunteluun. Vanhat ajat ovat tulleet takaisin siinä mielessä, että nykyisin myyjä ja ostaja voivat olla suorassa yhteydessä keskenään kuten ennen kyläkaupassa, mutta välimatka ei ole esteenä yhteydenpidolle. Sähköposti ja WWW (World Wide Web) ovat mahdollistaneet välimatkojen merkityksen vähenemisen ja viestinnän helpottumisen. (Pottruck & Pearce 2000)

Sähköinen ympäristö voi olla erittäin käyttökelpoinen asiakkaan kuuntelussa. Yksittäiset henkilöt voivat lähettää sähköpostia juuri sillä hetkellä, kun he ovat turhautuneita tai tyytymättömiä yritykseen. Koska sähköposti ei ole sidottu aikaan eikä paikkaan, asiakas voi reagoida helposti ja spontaanisti ja kertoa kokemuksistaan välittömästi. Asiakaspalautteen tehokas ja perinpohjainen käsittely onkin viestin vastaanottamista seuraava erittäin tärkeä tehtävä. Sähköpostiin on myös erittäin helppo vastata, joten palautteen käsittelyn ei pitäisi tuottaa ongelmia. Asiakkaat haluavatkin yleensä nopean vastauksen ja mahdollisesti selvityksen siitä, miksi asiat ovat niin kuin ne ovat. (Blodgett & Anderson 2000)

Asiakkaan kuuntelemisessa on myös vaaransa. Vaikka asiakkailla on hyviä ideoita ja heidän mielipiteitään tulee kuunnella tarkasti useimmissa asioissa, täytyy muistaa, ettei asiakas kuitenkaan ole visionääri. Suurin vaara asiakkaiden kuuntelemisessa liittyy strategiseen päätöksentekoon. Vaikka asiakkaiden palaute on tärkeää, ovat he kuitenkin asiantuntijoita vain olemassa olevissa ja ennestään tutuissa tuotteissa ja palveluissa. Asiakkaiden kuuntelemisessa huomion kiinnittyminen yksityiskohtiin liian kirjaimellisesti voi johtaa ongelmiin. Yritys voi päätyä pysymään paikallaan samalla tutulla paikalla, missä se on ollutkin, ja kilpailijat saattavat hyötyä tästä. Jos jokainen asiakkaan tekemä toive toteutetaan kirjaimellisesti, voi yritys ajautua sivuun alkuperäisistä strategisista tavoitteistaan. (Turock 2001)

Vaarana on, että yritys pyrkii kirjaimellisesti siihen, mitä asiakkaat haluavat. Asiakkaiden tarpeet tulee tietenkin tyydyttää, mutta tarpeiden tyydyttäminen vaatii innovatiivisia ratkaisuja. Esimerkiksi 1800-luvun maaviljelijät olisivat halunneet hevosen, joka syö vähemmän ja on voimakkaampi ja kestävämpi, mutta heille ei tullut mieleen pyytää jotain yritystä valmistamaan traktoria. Asiakkaiden kyky mukautua olemassa olevaan tekniikkaan on etu, kun uutta tehokkaampaa tapaa tehdä asioita ei ole vielä kehitetty. Tästä edusta tulee kuitenkin rasite, jos asiakkaiden ääntä lähdetään seuraamaan liian suoraviivaisesti yrityksen päätöksenteossa. (Turock 2001)

Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen on yksi markkinoinnin päätavoitteista. Asiakkaita kuuntelemalla heidän tarpeitaan voidaan ymmärtää syvällisemmin ja tarkemmin. Asiakkaan kuuntelemisella voidaan saavuttaa kilpailuetua muihin alalla toimiviin yrityksiin nähden, koska ymmärtämällä asiakasta, ymmärretään myös asiakkaan tarpeita (Garver 2001). Asiakkaan syvälinen ymmärtäminen on tärkeää myös asiakkuusstrategian näkökulmasta (Storbacka & Lehtinen 2002, 126)

Asiakkaiden tarjoama tieto voi olla erityisen arvokasta kehitettäessä uutta, vaikka se ei saakaan olla liian hallitseva asia varsinaista tarpeen tyydyttävää sovellusta etsittäessä. Kuten jo aiemmin tuli ilmi, asiakas tietää tarpeensa, mutta tarpeen tyydyttävä sovellus voi olla jotain aivan muuta, mitä asiakkaalle on tullut mieleen. (Turock 2001)

Jotta syvällisempään asiakkaan ymmärtämiseen pystytään, täytyy kuuntelemisessa käyttää molempia, sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia, menetelmiä. Kaikkia menetelmiä tulisi käyttää jatkuvana ketjuna täydentämään toistensa puutteita ja luomaan kokonaiskuvaa (Garver 2001). Kuunteleminen saa tällöin dialogin piirteitä, ja kuuntelemisen jatkuvan ketjun (Garver 2001) voisi yhtä hyvin ymmärtää dialogiprosessiksi (Grönroos 1997).

### **2.2.3 Asiakkaankuuntelujärjestelmä**

Asiakkaankuuntelujärjestelmällä tarkoitetaan tässä yhteydessä kokonaisuutta, jonka muodostavat erilaiset asiakkaiden käytössä olevat palautekanavat ja -välineet. Näiden kanavien kautta kerätään asiakkaiden kokemuksia ja näkemyksiä, ja saadaan ne yrityksen tietoon (Rope & Pöllänen 1998, 56-58). Järjestelmän tavoitteena on myös löytää tyydyttämättömät tarpeet ja tarjota tuoretta markkinainformaatiota toimimalla organisaation päätöksenteon apuvälineenä (Berry 1997).

Kuuntelujärjestelmän toimivuuden kannalta on erittäin tärkeää, että asiakkaat tietävät miten ja mihin suunnata palautteensa. Tämä tarkoittaa kuuntelujärjestelmän osalta etenkin hyvää näkyvyyttä myymälässä, mutta myös mahdollista erikoisryhmien, kuten vanhusten, erityistä huomioonottamista (Dolinsky 1994, 35). Myös positiivisen palauteilmapiirin luominen on tärkeää. Yrityksen on annettava ymmärtää, että se haluaa palautetta. Asiakkaita tulee rohkaista antamaan palautetta (Spreng ym. 1995, 20). Fyysiset puitteet ja henkilöstön osaaminen ovat myös tärkeässä asemassa (Hoffman ym. 1995, 59). Lisäksi on tärkeää toteuttaa järjestelmä niin, että palautteen antaminen on asiakkaalle mahdollisimman vaivatonta (Rope & Pöllänen 1998, 78).

Aidon asiakasdialogin saavuttamiseksi asiakkaan täytyy osallistua dialogiprosessiin ja viestittää kokemuksistaan yrityksen suuntaan (Grönroos 1997, 2000b). Jotta asiakas antaisi palautetta, on hänen pystyttävä kokemaan, että hänen viestiään kuunnellaan ja asiaan suhtaudutaan vakavasti. Yrityksen tulisi aktiivisesti rohkaista asiakkaitaan antamaan palautetta (Spreng ym. 1995, 20).

Vaikka kokonaisvaltaiseen asiakkaankuuntelemiseen liittyvät lähestulkoon kaikki mahdolliset käytettävissä olevat välineet (Garver 2001), tulisi kiinteän suoran palautteen antamiseksi rakennettu järjestelmä kuitenkin erottaa esimerkiksi asiakastyytyväisyystutkimuksista. Oikein toteutetun kiinteän kuuntelujärjestelmän etu on sen vaivattomuus ja luontevuus asiakkaalle. Helppous ja luontevuus mahdollistavat suuret palautemäärät, jotka puolestaan mahdollistavat mahdollisimman kattavan tiedon asiakkaiden kokemista myönteisistä ja kielteisistä kokemuksista. (Rope & Pöllänen 1998, 80)

Kuuntelujärjestelmä voi saada suuressa vähittäiskaupan yksikössä osan henkilökunnan roolista ottamalla vastaan kriittisiä asiakaskohtauksia. Kriittiset kohtaamiset ovat palvelutilanteita, jotka määräävät asiakkaan näkökulmasta palvelun toiminnallisen laatutason. Palveluprosessi tulisi toteuttaa niin, ettei hoitamattomia kriittisiä kohtaauksia pääsisi syntymään. Suurissa vähittäiskaupan yksiköissä asiakaspalveluhenkilökunnan määrä suhteessa asiakkaiden määrään ei kuitenkaan ole kovin suuri. Kuuntelujärjestelmän tekninen osa voitaisiin siten nähdä eräänlaisena henkilökunnan jatkeena, joka ottaa vastaan ns. kriittiset asiakaskohtaukset silloinkin, kun henkilökuntaa ei ole näköpiirissä. Tällöin sen rooli asiakastyytyväisyyden ja palvelun laadun ylläpitäjänä voi olla yllättävän suuri. (Grönroos 2000a, 68-69)

Kriittisten kohtaamisten tapauksessa on tietenkin oletettava, että asiakas itse käyttää kuuntelujärjestelmää ja antaa palautetta pettymyksestään. Lujakin asiakassuhde voi joutua koetukselle, ellei yritys hoida kriittistä kohtaamista asiakasta tyydyttävällä tavalla. (Storbacka & Lehtinen 2002, 108)

Kriittisten kohtaamisten näkökulmasta myös henkilöstön kouluttaminen osana kuuntelujärjestelmää ja sen kehittämistä on tärkeä osa-alue. Henkilöstön kouluttaminen auttaa yritystä selviämään kriittisistä kohtaamisista niin, että asiakkaalle jää tapahtumasta positiivinen mielikuva (Hoffmann ym. 1995, 59).

#### 2.2.4 Asiakasdialogi

Yleisesti dialogilla tarkoitetaan vuoropuhelua, kaksinpuhelua tai keskustelua. Kirjaimellisesti kreikan kielestä tuleva dialogi tarkoittaa 'yhdessä ajattelua' (Gummeson 1998, 75). Sana koostuu kahdesta eri osasta. "Dia" tarkoittaa läpi ja kautta, ja "logos" viittaa sanaan tai merkitykseen (Mönkkönen 2002, 33). Asiakasdialogilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa päivittäistavarakaupan kuluttaja-asiakkaan ja yrityksen edustajien välistä vuoropuhelua, joka on tavoitteellista, spontaania ja hyödyntää erilaisia välineitä (Järvi 2003). Asiakassuhdemarkkinoinnissa asiakasdialogia pyritään aikaansaamaan luomalla kaksisuuntainen kommunikointiprosessi. Kaikki viestintä prosessissa ei ole kahdensuuntaista, mutta kaikkien viestinnän osasten tulisi tähdätä vuoropuheluun, joka ylläpitää ja vahvistaa asiakassuhdetta. (Grönroos 1997, 13)

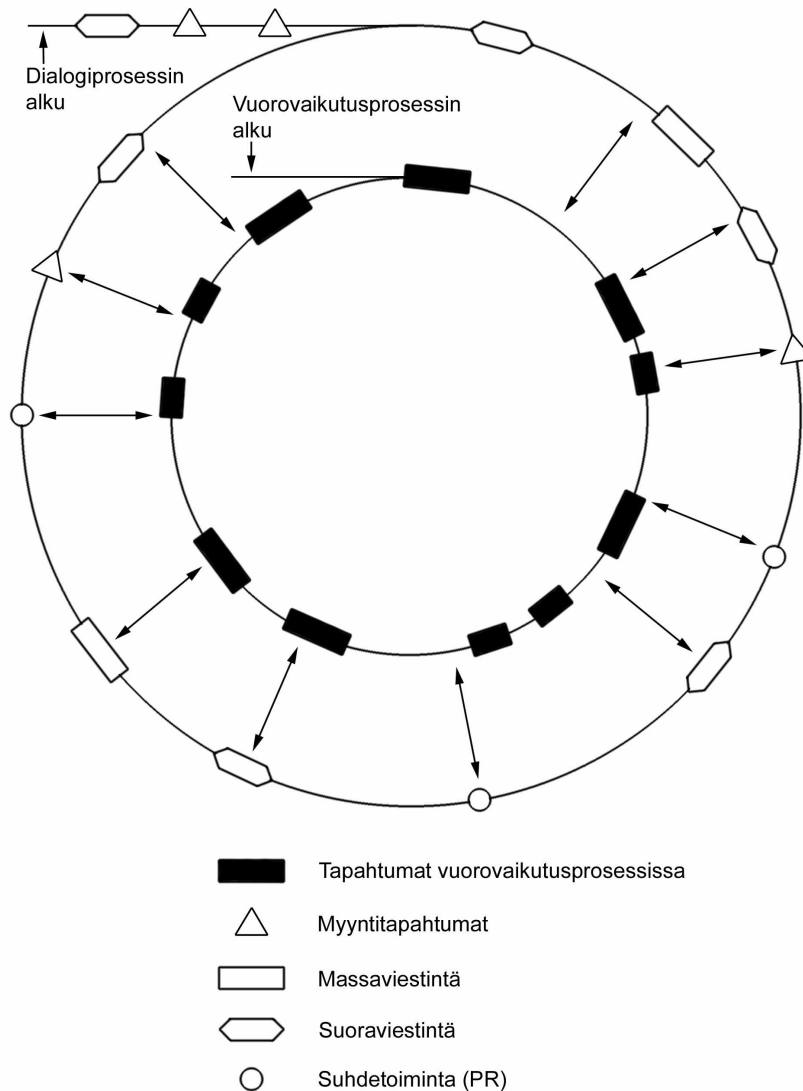
Vastaaminen on tärkeä osa dialogia. Vuorovaikutus syntyy vastavuoroisuudesta ja dialogiin tähtäävä toiminta saa merkityksen. Dialogi voi olla luonteeltaan monologista, kuten tämän tutkimuksen asiakkaankuuntelujärjestelmän toiminta yhdistettynä laajempaan markkinointiviestintään. Monologisessa dialogissa keskustelun osapuolien esille tuomat asiat eivät välttämättä varsinaisesti suoraan kytkeydy toisiinsa. Dialogiin osallistuvat osapuolet pikemminkin tuovat esiin omia näkemyksiään rinnakkain. Tutkimuksen kohteena olevaan asiakkaiden kuuntelujärjestelmään liittyy myös muuta kuin monologista dialogia, koska asiakkaisiin otetaan aina yhteyttä jos he ovat ilmoittaneet yhteystietonsa. Tällöin dialogista tulee dialoginen eli aidosti kahdensuuntainen (vrt. monologinen), jolloin dialogi mahdollistaa kokonaan uusien näkökulmien avautumisen. (Mönkkönen 2002, 33-34, 39)

Asiakassuhdemarkkinoinnin markkinointiviestintän näkökulmassa pyritään luomaan kahdensuuntainen viestintäprosessi. Dialogi on prosessi, joka koostuu monista tapahtumista. Dialogiproessin (dialogue process) osasia ovat mm. perinteinen kohdentamaton mainonta, henkilökohtaiset kohdennetut yhteydenotot, myyntitapahtumat ja tietenkin asiakkaan antama palaute (kuvio 6). Nämä tapahtumat muodostavat vuoropuhelun, joka on monien eri osastensa summa. Jos toinen dialogiin osallistuvista osapuolista on tyytymätön prosessiin tai jokin osa

dialogiprosessista peittää, koko vuorovaikutusprosessi (interaction process) loppuu ja dialogi katkeaa. (Grönroos 1997, 11, 13-14)

Dialogiprosessi (dialogue process) alkaa ennen vuorovaikutusprosessia (interaction process). Sekä vuorovaikutus- että dialogiprosessit tarvitsevat toimiakseen toisiaan. Tämän takia niiden tulisikin tukea toisiaan. Esimerkiksi kielteisinä koetut vuorovaikutusprosessin (kuvio 6) osat voivat helposti pilata hyvän viestinnän, eikä asiakkaan ja yrityksen välille muodostu pitkäkestoista suhdetta. Ainoastaan integroimalla dialogi- ja vuorovaikutusprosessit yhtenäiseksi strategiaksi päästään asiakassuhdemarkkinointiin. (Grönroos 1997, 14)

KUVIO 6 Dialogiprosessi



(Grönroos 1997, 15)

Asiakkaan on oltava halukas osallistumaan dialogiprosessiin sen ylläpitämiseksi. Elleivät kuluttajat ole halukkaita suhteeseen yrityksen kanssa tai he eivät halua ottaa vastaan yrityksen viestintää, ei suhteiden luominen ole kannattavaa yrityksenkään näkökulmasta (Fagerström 2001, 12)

### **2.2.5 Dialogi asiakkaan näkökulmasta**

Suhdemarkkinointi vaatii yritykseltä perinteistä kertaostoihin tähtäävää markkinointia enemmän, joten sen on myös luotava enemmän arvoa ollakseen kannattavaa. Esimerkiksi asiakkaan kokeman arvon pitää olla suurempi kuin perinteisessä transaktiomarkkinoinnissa. Kun markkinoinnissa sovelletaan suhdenäkökulmaa ja -markkinointia yksittäisiin ostoihin tähtäävän kertamyyntimarkkinoinnin sijasta, arvon tuottaminen asiakkaille on tärkeää pelkän arvon jakelun sijasta. Asiakas ja yritys eivät ole toistensa kilpailijoita, vaan vuoropuhelua käymällä pyritään asiakasta tyydyttäviin, mutta kannattaviin ratkaisuihin myös yrityksen näkökulmasta. (Grönroos 2000b, 192-194)

Perinteinen arvonäkökulma on käsittänyt lähinnä vain asiakkaiden arvon yritykselle ja vain vähäisessä määrin asiakkaan kokeman arvon. Asiakassuhteella ja vuorovaikutuksella sinällään voi olla suuri vaikutus asiakkaan kokemaan arvoon. Tiiviissä asiakassuhteessa asiakkaan huomio siirtyy luultavammin yksittäisten tapahtumien arvioinnista asiakassuhteen arviointiin kokonaisuutena. Kun markkinoinnin perustana ovat asiakassuhteet, tuotteen merkitys hämärtyy ja tärkeys (ydintuote) vähenee palvelun ja asiakassuhteen muodostaman kokonaisuuden merkityksen korostuessa. (Grönroos 1997, 16-17)

Dialogin onnistuminen yrityksen ja asiakkaan välillä saattaa parhaimmillaan johtaa asiakkaan tyytyväisyyteen jopa siinä määrin, että hän kertoo positiivisista kokemuksistaan muille kuluttajille (Blackshaw 2001). Hän käynnistää positiivisen word-of-mouth eli suusanallisen viestinnän. Suusanallinen viestintä (word-of-mouth, WOM) määritellään yksinkertaisimmillaan suulliseksi viestinnäksi: "oral communication", "news spread by word of mouth" (Webster's Dictionary 1981, Kuokkanen 1997, 27 mukaan). Epäonnistumisella taas on päinvastaiset seuraukset eli asiakas voi käynnistää negatiivisen suusanallisen viestinnän.

Vaikka suusanallista viestintää on ollut olemassa aina, voi nykyisin käytettävissä oleva sähköinen ympäristö olla erittäin vaarallinen yrityksen kannalta juuri suusanallista viestintää silmälläpitäen. Jos jokin asia ei sujukaan toivotulla tavalla mahdollisten dialogiprosessissa tai muulla tapahtuneiden virheiden seurauksena, voi asiakas ottaa sähköisen ympäristön tarjoamat viestinnän mahdollisuudet omaan käyttöönsä. Suusanallisella viestinnällä voi olla voimakkaat vaikutukset yritystoimintaan hyvässä, mutta erityisesti pahassa. Tämän vuoksi yritysten tulisi pitää asiakkaansa tyytyväisenä, kehottaa heitä antamaan palautetta suoraan yritykselle ja myös käsitellä negatiivista palautetta nopeasti (hyvittää yms.). Tällöin sana epäonnistumisesta ei ehtisi levitä (Blodgett & Anderson 2000). Esimerkiksi negatiivinen suusanallinen viestintä vähensi ruoan myyntiä kaksi kertaa voimakkaammin kuin positiivinen lisäsi ruoan myyntiä (Arndt 1967, Geok & Ng 2001, mukaan).

Sen lisäksi, että negatiivinen kokemus muistetaan positiivista paremmin, siitä myös kerrotaan useammalle henkilölle kuin positiivisesta kokemuksesta (Cecil 2001). Tällöin liiketoimintaan kohdistuva haitta vain kasvaa. Tuotteen arvolla ei myöskään ole merkitystä negatiivisen suusanallisen viestinnän käynnistämisen herkkyyteen, joten myös vähemmän arvokkaita tuotteita myyvien yritysten, kuten elintarvikkeiden vähittäiskaupan, kannattaa ottaa negatiivinen suusanallinen viestintä huomioon (Blodgett ym. 1995, 38). Tyytyväinen asiakas taas toimii päinvastoin eli yrityksen eduksi suosittamalla sen tuotteita muille kuluttajille (Blackshaw 2001, Blodgett ym. 1995 ja Spreng ym. 1995, 20).

### **2.2.6 Yhteenveto dialogista ja asiakkaan kuuntelemisesta**

Kuunteleminen on yksi vaikeimmista viestintätaidoista. Sujuva asiakkaan kuunteleminen on ensiarvoisen tärkeää sujuvan asiakasdialogin saavuttamiseksi, mikä tekee siitä tärkeän aiheen tämän tutkimuksen kannalta. Kuunteluun liittyy myös riskejä, joista suurin on asiakkaan suoran mielipiteen vaikuttaminen yrityksen strategiseen päätöksentekoon. Kuuntelemisen sen avulla saavutetut hyödyt ovat kuitenkin suuret ja riskitekijätkin voidaan välttää, kun tiedostetaan niiden olemassa olo. Erilaisia tapoja asiakkaan kuuntelemiseksi on useita.



Asiakkaankuuntelujärjestelmä, joka yhdistää useita erilaisia viestintäkanavia on tärkein väline tähän tutkimukseen liittyen.

Myös kohdeyrityksessä asiakkaankuuntelujärjestelmä toimii usein negatiivisen palautteen välityskanavana asiakkaalta yritykselle. Riippumatta siitä, onko palaute positiivista vai negatiivista järjestelmä kuitenkin mahdollistaa suoran viestinnän asiakkaalta yritykselle eli edellytykset asiakasdialogille ovat valmiit. Pelkkä kuuntelujärjestelmän olemassa olo ei kuitenkaan riitä, vaan yrityksen on rohkaistava asiakasta antamaan palautetta ja osallistumaan dialogiin. Asiakkaan on tiedettävä, että yritys haluaa vuoropuhelua ja odottaa palautetta. Ellei asiakas jostain syystä ole tyytyväinen dialogiprosessiin tai yritys ei itse osallistu vuoropuheluun aktiivisesti ja selkeästi, saattaa asiakas jättäytyä siitä kokonaan pois.

Asiakkaan näkökulmasta onnistunut dialogi lisää asiakassuhteen arvoa, koettua laatua ja asiakastyytyväisyyttä. Tiiviissä asiakassuhteessa asiakas keskittyy tarkastelemaan yksityiskohtien sijasta kokonaisuutta. Myös negatiiviset asiat voidaan kääntää positiivisiksi onnistuneen dialogin avulla. Asiakkaan esittämän negatiivisen palautteen onnistunut hoitaminen johtaa jopa normaalia hyvää palvelua korkeampaan tyytyväisyyteen. Ilman kaksisuuntaista viestintää asiakaspalautteeseen vastaaminen ei onnistu.

### **2.3 Palautemalli tämän tutkimuksen viitekehyksenä**

Tämän tutkimuksen käytännönläheinen ja laaja-alainen taustaongelma vaatii laaja-alaista teoreettista lähestymistä ja ajattelua. Varsinaisen tutkimuksen lähtökohtaan eli asiakasdialogiin ja asiakkaan kuuntelemiseen keskittymisen ohella tarkastelua on laajennettava koskemaan asiakassuhdemarkkinointia, asiakassuhdetta, asiakassuhteen elinkaarta ja asiakastyytyväisyyttä.

Asiakassuhdemarkkinointi pyrkii luomaan pidempiaikaisen kontaktin asiakkaaseen ja asiakassuhteen, joka on kestävä, mutta myös kannattava ja mielekäs molempien osapuolten näkökulmasta. Suhdemarkkinointi tarkastelee markkinointia laajasti suhteiden, verkostoiden ja vuorovaikutuksen kokonaisuutena. Kohdeyrityksen ja siten myös tämän tutkimuksen kannalta asiakassuhteen ja vuorovaikutuksen

mielekkyydet ovat tärkeitä asioita erityisesti asiakkaan näkökulmasta. Vuorovaikutukseen pyritään myös suoraan asiakasta kuuntelemalla. Pelkkä kuunteleminen ei kuitenkaan ole vuorovaikutusta, vaan vuoropuhelun eli dialogin syntyminen edellyttää asiakkaiden aktiivista osallistumista viestintään.

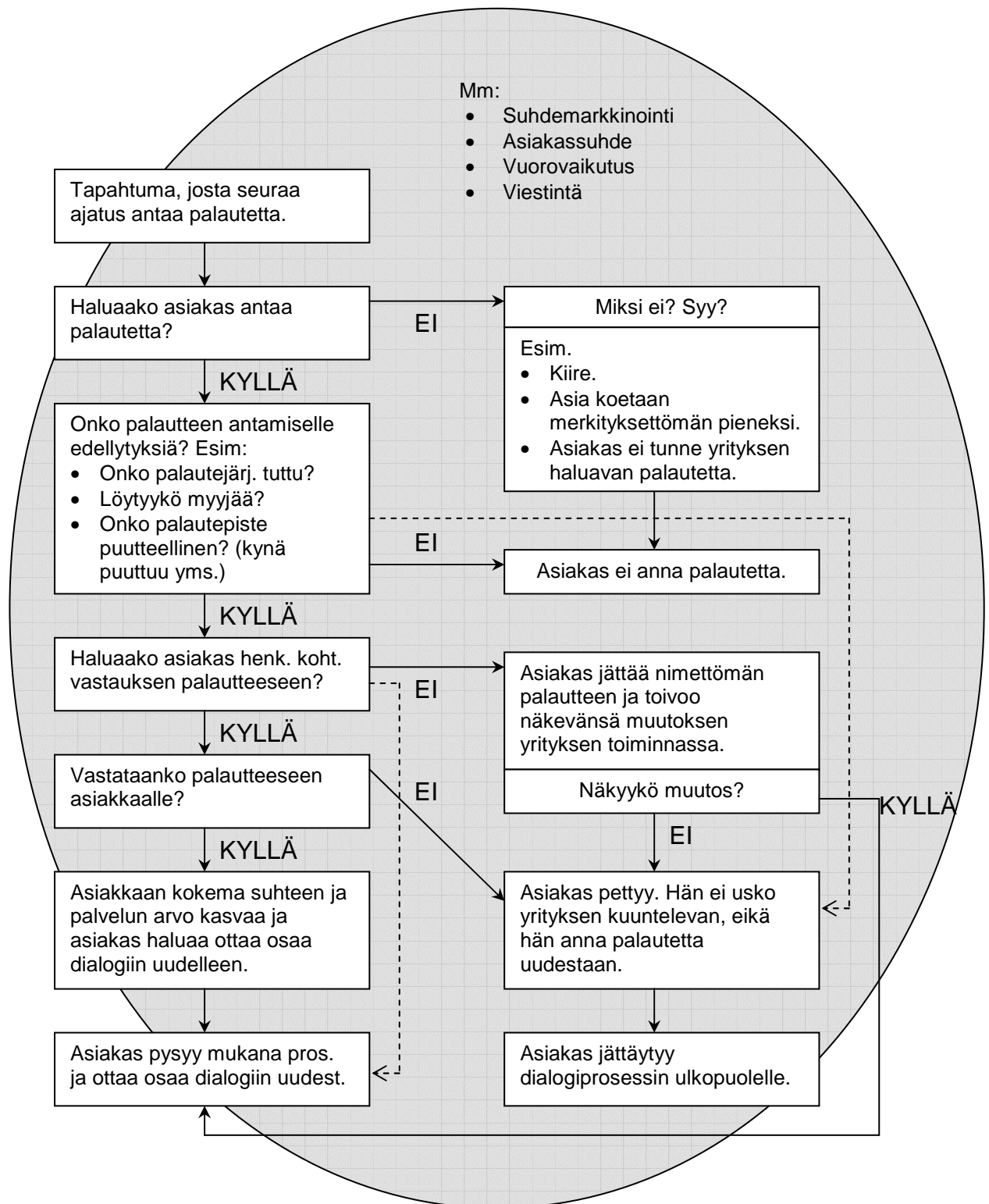
Asiakkaan kuuntelujärjestelmä mahdollistaa käytännössä dialogin syntyminen asiakkaan ja yrityksen välillä. Se toimii asiakkaan viestintäkanavana ja mahdollistaa näin asiakkaan osallistumisen vuoropuheluun. Ilman asiakkaan näkökulmasta helposti omaksuttavaa erityistä järjestelmää ei vuoropuhelun syntyminen vähittäiskaupassa olisi lainkaan mahdollista suuren ja heterogeenisen asiakaskunnan vuoksi. Juuri vuorovaikutus on asia, johon asiakkaan dialogiin osallistumisella ja toimivalla asiakkaankuuntelujärjestelmällä tutkimuksen kohdeyksikössä pyritään.

Asiakkaan kokeman laadun ja asiakassuhteen tarkastelu nostavat esiin asiakkaan kuuntelujärjestelmän käytännön tehtävät. Järjestelmää käytetään usein joko negatiivisten tai positiivisten laatu- ja kokemusten raportointiin. Asiakkaan kokema laatu taas on kosketuksissa asiakkaan tyytyväisyyteen, joka vaikuttaa asiakassuhteeseen ja mahdollisesti sen keston. Kehä siis sulkeutuu ja asiaa voidaan taas siirtyä tarkastelemaan asiakassuhdemarkkinoinnin näkökulmasta.

Teoriataustan ja toimeksiantajayrityksen tapauksen pohjalta voidaan esittää eri osat yhteen nivova malli asiakkaan dialogikokemuksesta ja palautekäyttäytymisestä. Tämän mallin pohjana ovat asiakassuhdemarkkinointi ja yrityksen välittämät dialogiprosessin viestit. Näiden vaikutuskentässä asiakas kohtaa yritykseen liittyvän asian, josta hän ajattelee antaa palautetta. (kuvio 7)

Asiakkaan näkökulmasta palautteen antaminen tapahtuu mm. suhdemarkkinoinnin, asiakassuhteen, vuorovaikutuksen ja yrityksen viestinnän vaikutuksen alaisena. Asiakkaan voidaan olettaa olevan näiden asioiden vaikutuskentässä ja näiden asioiden voidaan puolestaan olettaa vaikuttavan asiakkaan palautekäyttäytymiseen. (kuvio 7)

KUVIO 7 Palauteprosessin malli asiakkaan näkökulmasta



Asiakkaan näkökulmasta palauteprosessi saa alkunsa palvelusta, tuotteesta tai jostain muusta yritykseen liittyvästä asiasta tai tapahtumasta, jonka seurauksena asiakkaalle tulee ajatus antaa palautetta. Tässä mallissa palautetta ei erotella positiiviseen ja negatiiviseen. Tämä on osaltaan mallin heikkous, koska se

monimutkaistaa mallia sekä positiivisen että negatiivisen palautteen ollessa mukana tarkastelussa. Mallissa asiakkaan oletetaan myös havainnoivan muutoksia yrityksen toiminnassa anonyymin palautteen antamisen jälkeen. Tämä odotus liittyy yleensä negatiivisena koettuun asiaan ja sen korjaamiseen. Voidaankin ajatella, että positiivista palautetta anonyyminä antava asiakas on tyytyväinen saadessaan viestiä asiansa yritykselle ja siirtyy mallissa suoraan ”Asiakas pysyy mukana prosessissa ja ottaa osaa dialogiin uudelleen” –vaiheeseen. (kuviot 7)

Prosessin aloittavan tapahtuman jälkeen asiakkaan on päätettävä, haluaako hän antaa palautetta vai ei. Vaikkei asiakas käsittelisikään palautteen antamista tietoisella tasolla, voi syitä olla antamatta palautetta löytyä alitajunnasta. Juuri näihin syihin yrityksen viestinnällä voidaan vaikuttaa esimerkiksi rohkaisemalla asiakkaita antamaan palautetta ja kertomaan kokemuksistaan (Spreng ym. 1995, Grönroos 1997). Palaute saattaa jäädä antamatta myös jos sen antamiselle ei ole edellytyksiä. Nämä syyt liittyvät palautejärjestelmän näkyvyyteen, käytettävyyteen ja niiden kunnosta huolehtimiseen (Dolinsky 1994, Hoffman ym. 1995, Rope & Pöllänen 1998). Palautepisteestä saattaa esimerkiksi puuttua kynä, jolloin palaute jää antamatta. Pahimmassa tapauksessa asiakas pettyy, eikä haluaakaan antaa palautetta enää tulevaisuudessa. (kuviot 7)

Jos kaikki toimii ja asiakas antaa palautetta, täytyy asiakkaan päättää seuraavaksi haluaako hän lisätä palautteeseen yhteystietonsa. Asiakkaat haluavat usein selvityksen tilanteesta mahdollisimman nopeasti (Blodgett & Anderson 2000) ja yhteystiedot mahdollistavat asian nopean käsittelyn. (kuviot 7)

Anonyymiin palautteeseen päätnyt asiakas voi joko olla tyytyväinen viestitettyään asiansa yritykselle, tai hän voi ryhtyä tarkkailemaan yrityksen toimintaa palautteen aiheuttamaa muutosta etsien. Muutoksen huomattuaan asiakas on tyytyväinen ja valmis antamaan palautetta tulevaisuudessakin. Jos muutosta ei näy, asiakas luultavasti pettyy ja mahdollisesti jättäytyy kokonaan prosessin ulkopuolelle. Koko dialogi katkeaa (Grönroos 1997) asiakkaan jättäytyessä pois prosessista. (kuviot 7)

Jos asiakas antaa yhteystietonsa ja hänen palautteeseensa vastataan, asiakkaan kokema arvo kasvaa ja hän haluaa jatkossakin osallistua dialogiin (Barlow & Møller

1998, Grönroos 2000a, Storbacka & Lehtinen 2002). Hyvin hoidettu asiakaspalautteen käsittely voi lisäksi nostaa asiakassuhteen uskollisuuden korkeammalle tasolle (Christopher ym. 1991, Barlow & Møller 1998, Gummesson 1998). (kuvio 7)

Tässä mallissa on eroteltu pelkkä asiakkaan prosessissa pysyminen ja asiakkaan kokeman arvon kasvaminen. Malli perustuu ajatukseen, että asiakkaan kokema palvelun ja suhteen arvo kasvaa vain aidossa vuorovaikutuksessa, jossa asiakas kokee saavansa yhteyden yritykseen (Grönroos 2000a, Storbacka & Lehtinen 2002).

## 4 KVANTITATIIVINEN TUTKIMUS JA TUTKIMUSTYYPPI

Tutkimuksen aineisto kerättiin kvantitatiivisena strukturoituna lomakekyselynä. Tutkimustyyppi sinällään sopii tämän tutkimuksen suorittamiseen, koska pohjana käytetään jo olemassa olevia teorioita ja testataan toimeksiantajalle käytännön tilanteissa esiin nousseiden sekä osittain myös asiakkaiden oletettujen mielipiteiden yleisyyttä. (Hirsjärvi et al. 1997, 137)

Postikyselyn etuina voidaan pitää sen nopeutta ja taloudellisuutta verrattuna esimerkiksi syvähaastatteluihin. Vastaajilla on mahdollisuus vastata kysymyksiin harkiten ja rauhassa ilman esimerkiksi haastattelijan aiheuttamia häiriötekijöitä. Haastattelijan tai kyselyn ohjaajan puuttuminen varmistaa myös sen, että annettu ohjeistus on mahdollisimman samankaltainen jokaisen vastaajan kohdalla. Myös anonymiteettisuoja voidaan kokea postikyselyn yhteydessä haastattelua tai ohjattua kyselyä paremmaksi. (Jyrinki 1976, 25)

Kyselytyypin rajoituksiksi tai heikkouksiksi muotoutuvat sen etujen kääntöpuolet. Vastaajien toimiessa itsenäisesti heille ei ole mahdollista antaa lisäohjeistusta jos jokin kysymys on vaikea tai moniselitteinen. Kysymysten maksimimäärä on myös usein pienempi kuin haastattelututkimuksessa. Lisäksi vastaaja voi lukea kysymykset läpi ja vastata missä järjestyksessä tahansa. Vastausprosentti voi jäädä pieneksi ja vastaajiksi valikoituneet ihmiset saattavat olla joiltain ominaisuuksiltaan erilaisia kuin vastaamatta jättäneet. Puutteellisesti täytetyt lomakkeet saattavat muodostua ongelmaksi. Aineiston täydentäminen vain osittain täytettyjen lomakkeiden ja tutkimuskysymysten laadinnassa tapahtuneiden virheiden tai epätäydellisyyden osalta on käytännössä mahdotonta jälkikäteen. (Jyrinki 1976, 25-26, 41)

### 4.1 Tutkimuslomake ja aineiston kerääminen

Aineisto kerättiin perusjoukosta eli toimeksiantajan asiakasomistajarekisteristä satunnaisotannalla tehdyn otoksen pohjalta. Otoskoko oli 600, joka jaettiin kahteen osaan. Toinen puoli kyselylomakkeista lähetettiin alle neljä vuotta ja toinen puoli yli neljä vuotta asiakasomistajana olleille asiakkaille.

Otoksen kahtiajaon tarkoituksena oli varmistaa, että kyselylomakkeita lähetetään yhtä paljon sekä lyhyemmän että pidemmän aikaa asiakasomistajina olleille henkilöille tai kotitalouksille. Näin varmistettiin vastaajien asiakasiän tasaisempi jakautuminen. Jaon taustalla oli ajatus tutkia onko pidemmän ja vähemmän aikaa osuuskaupan kanssa tiiviimmin tekemisissä olleiden asiakkaiden näkemyksissä eroja ja vertailla mahdollisesti esiintyviä näkemysten eroja. Uudet asiakasomistajat saattavat esimerkiksi nähdä asiat enemmän ulkopuolisen silmin kuin pitkään asiakasomistajina olleet, jolloin heidän tuoreesta näkemyksestään saattaa jo sinällään olla hyötyä toimeksiantajan ongelman ratkaisussa.

Kuten jo mainittiin, tutkimuksen empiirinen osuus suoritettiin strukturoidulla lomakkeella. Lomakkeen kysymykset olivat pääasiallisesti väittämiä, joissa käytettiin neliportaista Likert –asteikkoa. Asteikon neljä eri vastausvaihtoehtoa olivat 1= ”Täysin samaa mieltä”, 2= ”Melko samaa mieltä”, 3= ”Melko eri mieltä” ja 4= ”Täysin eri mieltä”. Neliportaista asteikkoa käytettiin, koska haluttiin vastaajien nimenomaan ottavan kantaa suuntaan tai toiseen vastatessaan. Neutraalin vaihtoehdon lisäämisen vaarana on, että vastaajat vain tyytyvät valitsemaan keskimmäisen ”en osaa sanoa” -vaihtoehdon. Mitkään väittämistä eivät olleet sellaisia, että ne olisivat ehdottomasti vaatineet keskimmäisen neutraalin vaihtoehdon käyttöönottoa, sillä kaikkiin väittämiin pystyi antamaan vastauksen mielikuvan pohjalta.

Lomake sisälsi myös kaksi avointa kysymystä toimeksiantajan toivomuksesta. Nämä avoimet kysymykset eivät varsinaisesti olleet osa tutkimusta, mutta niiden antaman tiedon toivottiin osoittautuvan tärkeäksi mm. mahdollisten kuuntelujärjestelmän kehittämiseen liittyvien ideoiden tai järjestelmän puutteiden ilmitulon takia. Omalta osaltaan nekin voidaan nähdä kuunteluna, vuoropuhelun mahdollistamisena ja siihen kannustamisena. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna ne olisivat voineet tuoda esiin näkökohtia, jotka eivät muuten olisi tulleet tutkimuksessa esille. Yksittäisistä kommentteista ei voi tehdä yleistyksiä, mutta niistä saattaa löytyä ideoita jatkotutkimukseen ja/tai hyödyllisiä ideoita toimeksiantajan näkökulmasta.

Kysymykset jakaantuivat neljään osaan. Ensimmäinen osio koostui kysymyksistä, jotka koskevat vastaajien käytännön tietoja ja kokemuksia nimenomaan

toimeksiantajayrityksen kuuntelujärjestelmästä. Kysymysten pohjana olivat halu selvittää asiakkaiden dialogiin osallistumisen yleisyyttä, syitä jättää palaute antamatta ja käytännön palautetapahtumaan liittyen mm. annetun palautteen aihetta (7P-malli, Järvi 2003), käytettyä palautekanavaa ja tyytyväisyyttä olemassa oleviin palautekanaviin. Seuraavassa osiossa kartoitettiin kyselyyn vastaajien halukkuutta antaa palautetta aihepiireittäin. Jako seitsemään alueeseen perustui Järven (2003) mukaelmaan 7P -mallista. Mukana oli myös kysymys, jolla verrattiin halua antaa positiivista ja negatiivista palautetta. Kolmannessa osiossa vastaajilta kysyttiin heidän käsityksiään ja mielipiteitään järjestelmän toimivuudesta, tarpeellisuudesta ja siitä millaiseksi he itse sen kokevat. Tämän osion väittämien pohjana olivat teoriassa esiintyneet käsitykset ja toimeksiantajan tekemät käytännön havainnot mm. järjestelmän toimivuudesta ja selkeydestä, asiakkaan kokemuksista. Neljäntenä osiona olivat kyselyyn vastaajien taustatiedot.

Lomakkeet postitettiin niin, että ne olivat perillä vastaajilla kesäkuun ensimmäisen viikon aikana. Vastausaikaa oli 16.6.2003 saakka. Ainakin suurin osa vastauksista oli siis odotettavissa juhannukseen mennessä. Vaikka vastausaikaa olikin annettu vain 16.6. saakka, mahdollisesti myöhästyneitä lomakkeita odotettiin kuitenkin kesäkuun loppuun saakka mahdollisimman suuren vastausprosentin varmistamiseksi. Vastaajien kesken arvottiin viisi kappaletta toimeksiantajayrityksen lahjakortteja.

## **4.2 Tulosten käsittely**

Tutkimuksen lomakekyselyn tulosten käsittely perustuu lähinnä frekvenssien ja keskiarvojen tarkasteluun. Taulukoinnissa verrattiin keskenään eri väittämien eri vaihtoehtojen saamia vastausmääriä ja niiden suhteita muihin samankaltaisiin tai näille vastakkaisiin lomakkeen kysymyksiin ja väittämiin. Tutkimuskysymysten ja taustamuuttujien pohjalta aineistolle tehtiin myös riippumattomien ryhmien t-testejä useita eri ryhmittelymuuttujia käyttäen. T-testit tehtiin mahdollisten tilastollisten merkitsevyyksien löytämiseksi eri vastaajaryhmiä vertailtaessa.



## 6 TULOSTEN TARKASTELU

Millaisia dialogikokemuksia asiakkaalla on? Tällä tutkimuksella on tarjota läpileikkaus kohdeyrityksen asiakasomistajien kokemuksiin, tuntemuksiin ja mielipiteisiin yrityksen käytössä olevasta asiakkaan kuuntelujärjestelmästä eli asiakkaan näkökulmaan dialogista. Otoksen perusteella muodostuu hyvä käsitys asiakasomistajien suhtautumisesta kuuntelujärjestelmään. Vertailtaessa ryhmien välisiä eroja esiin nousi muutamia kiinnostavia tuloksia.

### 6.1 Yhteenveto tuloksista

Hieman alle puolet tutkimukseen osallistuneista oli tutustunut järjestelmään joskus aiemmin ja vain noin yksi neljäsosa oli käyttänyt järjestelmää eli antanut sen kautta palautetta. Palautteen antamisen helppouteen ja palautepisteiden näkyvyyteen oltiin melko tyytyväisiä. Vastaajat olivat sitä mieltä, että järjestelmä on tarpeellinen, siitä on heille itselleen hyötyä ja se tarjoaa vaikutuskanavan. Enemmistö vastaajista halusi saada henkilökohtaisen vastauksen antamaansa palautteeseen. Vastaajat myös halusivat antaa uusia ideoita kaupalleen ja he uskoivat myös kaupan odottavan niitä heiltä. Palautteen antaminen erityisesti negatiivisista, mutta myös positiivisista asioista on vastaajien mielestä helppoa järjestelmän avulla.

Kyselyyn osallistuneet olivat melko tyytyväisiä järjestelmän toimintaan laajemmalla järjestelmän kokonaisuutta tarkastelevalla tasolla. Järjestelmästä tiedottamisen määrään ei kuitenkaan oltu tyytyväisiä. Enemmistö vastaajista koki tiedottamisen olleen liian vähäistä. Palautetta antaneet kokivat myös palautetta antamattomiin verrattuna useammin, ettei järjestelmästä oltu tiedotettu riittävästi. Tiedottamiseen tyytyväisen vastaajat kokivat järjestelmän mielekkäämmäksi kanavaksi myös positiivisen palautteen antamiselle kuin viestintää liian vähäisenä pitäneet. Viestintään tyytyväiset vastaajat olivat myös käyttäneet järjestelmää muita useammin.

Riittävän tiedottamisen merkitys siis korostui tuloksia tarkastellessa. Erityisesti vastaajat, joiden mielestä kuuntelujärjestelmästä oli tiedotettu riittävästi, kokivat

kuuntelujärjestelmän hyödyn ja tarpeellisuuden muita vastaajia suuremmaksi. Vastaavasti ne vastaajat jotka pitivät tiedottamista liian vähäisenä, kokivat muita useammin järjestelmässä olevan puutteita.

Kokemukset ja mielipiteet kuuntelujärjestelmään liittyen olivat pääosin positiivisia. Toisaalta vastaukset jakautuvat useiden kysymysten kohdalla niin tasaisesti, että yleistyksiä vastaajien mielipiteistä oli vaikea tehdä suuntaan tai toiseen. Järjestelmään ja sen toimintaan liittyvän tiedottamisen vähyyys saattaa kuitenkin olla eräs syy palautemäärän vähenemiseen.

## **6.2 Tulosten pohdintaa**

Asiakkaiden riittäväksi tai riittämättömäksi kokema tiedotustoiminta järjestelmään liittyen nousi vahvimmin esiin monessa eri yhteydessä tämän tutkimuksen tuloksissa. Kuuntelujärjestelmän toimivuuden kannalta sen fyysinen näkyvyys ja toimivuus myymälätasolla ovat tärkeitä asioita (Dolinsky 1994, 35). Keskimäärin vastaajat kokivat nämä asiat toimiviksi, vaikka voimakkaastikin eriäviä mielipiteitä löytyi. Viestintä kuitenkin koettiin selkeästi puutteelliseksi. Kuuntelujärjestelmä tulisi nostaa entistä aktiivisemmin näkyville myös asiakasomistajapostissa, joka varmaan osaltaan johtaisi aktiivisempaan palautteenantoilmapiiriin.

Tutkimuksen perusteella asiakkaat ovat selkeästi halukkaita osallistumaan dialogiin, eikä kyse myöskään ei ole haluttomuudesta ottaa vastaa yrityksen suunnalta tulevia viestejä (Fagerström 2001, 12). Yrityksen tulisi rohkaista asiakasta viestimään (Spreng ym. 1995, 20). Toimeksiantajayrityksen ongelma saattaa olla varsinaisen dialogin puuttuminen. Keskustelu on kääntynyt monologiksi dialogiin pyrkimisestä huolimatta. Dialogi ei siis toimi, koska yritys itse ei itse osallistu dialogin ylläpitämiseen asiakkaiden toivomalla tavalla. Palautepisteiden olemassaolo ei yksin riitä dialogin synnyttämiseksi ja ylläpitämiseksi. Pitkällä aikavälillä asiakashankinta on tietenkin tarpeellista, mutta nykytilanteeseen pystytään vaikuttamaan tehokkaammin nykyisten asiakkaiden asiakassuhteen hoitamiseen kohdistuvilla toimilla. Yrityksen tarjoama lisäinformaatio voi jo sinällään tuottaa asiakkaalle lisäarvoa ja lisätä halukkuutta sitoutua asiakassuhteeseen (Storbacka & Lehtinen 2002). Palautepisteistä, palautteista ja palautteiden aiheuttamista muutoksista on kerrottava

entistä näkyvämmiin ja avoimemmin. Vaikka henkilökohtainen vastaus annettuun palautteeseen on tärkeää, parantamalla yleistä viestintää asiakkaiden suuntaan yritys hoitaisi oman osansa dialogista nykyistä paremmin. Tämä rohkaisisi myös asiakkaita osallistumaan dialogiin palautetta antamalla.

Tulosten perusteella yksi syy palautteen antamatta jäämiseen on tunne siitä, ettei yritys ole kiinnostunut palautteesta. Tunne ohjaa tietoa, joka puolestaan ohjaa tekoja niin asiakkaan kuin yrityksenkin osalta. Asiakkuuden arvo nousee keskinäisen resurssienvaihdon ja yhteistyön kautta. Voidaankin ajatella, että luomalla tunneperäisiä sidoksia saadaan myös suurempi osuus asiakkaan ajatuksista eli sidokset ovat myös tietopohjaisia. Tämän takia lämpöä asiakassuhteeseen tuovaa inhimillisyyttä ei pidä missään tapauksessa unohtaa viestinnässä (Mäntyneva 2001). Näin ollen on edelleen todennäköisempää, että asiakas muodostaa sidoksia myös tekopohjaisella tasolla eli vaikutus ulottuu konkreettiin osto- ja palautekäyttäytymiseen asti (Storbacka & Lehtinen 2002).

Osuustoimintakin on yksikkökoon kasvaessa menettänyt alkuperäisen kaltaisen sitoutuneisuusasteensa. Tuntiessaan kuuluvansa yhteisöön asiakkaan sitoutuminen suhteeseen voi kasvaa. Esimerkiksi S-ryhmän toteuttama aluekohtainen kuluttajaosuustoiminta mahdollistaa asiakkaan tunnepohjaisen sitoutumisen omaan osuuskauppaansa. Sitoutunut asiakas taas on halukkaampi osallistumaan dialogiin. Kun jäsenyydestä on hyötyä asiakkaan näkökulmasta, se edistää asiakassuhteen säilymistä ja antaa yritykselle vastavuoroisesti tietoja asiakkaista, joita voidaan käyttää suhdemarkkinoinnin käytännön toimissa. Kuuntelujärjestelmää käyttäessään asiakas kokee kuuluvansa yhteisöön, saavansa parempaa palvelua ja voivansa aktiivisesti vaikuttaa toimintaan. Toimeksiantajan tavoitteena kuuntelujärjestelmään liittyen on tietenkin löytää asiakkaiden tyydyttämättömät tarpeet ja käyttää saatua tietoa organisaation päätöksenteon apuvälineenä. (Berry 1997, Gummeson 1998, Storbacka & Lehtinen 2002)

Asiakaspalaute ja erityisesti negatiivinen palaute on merkittävä uskollisuustekijä. Erityisesti asiakkaat, jotka antavat negatiivista palautetta tai yleensä osallistuvat dialogiin, ovat yleensä kaikkein uskollisimpia (Barlow & Møller 1998, 49). Tulosten perusteella viisi vuotta tai pidempään asiakasomistajana olleet käyttivät

kuuntelujärjestelmää aktiivisemmin kuin alle viisi vuotta asiakasomistajana ( $p=0,016$ ). Ehkä vähenevä palautemäärä tulisikin nähdä tarpeena sitouttaa ja lisätä uskollisuutta kaikkien asiakkaiden osalta.

Tutkimuksen tuloksista ilmenee myös, että puolet vastaajista on joskus ajatellut antaa palautetta eli ajatellut osallistua dialogiin, mutta kuitenkin jättänyt palautteen antamatta syystä tai toisesta. Syitä olla antamatta palautetta on varmasti yhtä monta kuin tähän tutkimukseen osallistujia, mutta usein taustalla on vastaajan epävarmuus yrityksen suhtautumisesta tai halukkuudesta saada palautetta. Yrityksen on rohkaistava asiakkaitaan antamaan palautetta (Spreng ym. 1995, 20). Asiakkaat eivät ole halukkaita sopeutumaan yrityksen monologiksi kääntyneeseen dialogiprosessiin. Yrityksen tulisi siis mukauttaa myös omaa prosessiaan paremmin asiakkaiden prosessiin sopivaksi antamalla asiakkaalle tietoa myös omista toimistaan ja osallistumalla näkyvämmiin dialogiin. (Storbacka & Lehtinen 2002, Grönroos 1997)

Asiakassuhteen kehittyessä ajan myötä oppimista tapahtuu sekä yrityksen sisällä että asiakkaan taholta. Toimeksiantaja yrityksen avattua uuden suuren myymälän asiakkaat antoivat suuret määrät palautetta ja kehittämideoita. Tässä vaiheessa annetun palautteen vaikutukset olivat selkeästi nähtävillä yrityksen mukautuessa. Tapahtui molemminpuolista oppimista ja toimintamallien kehittymistä (Grönroos 2000b, 222)., Asiakkaat eivät ehkä ole olleet varmoja heidän välittämänsä viestin vastaanotosta, koska muutokset eivät ole alkutilanteen jälkeen olleet yhtä voimakkaita ja näkyviä, eikä yritys ei ole ylläpitänyt dialogia osallistumalla siihen aktiivisesti. Asiat ovat toimineet hyvin asiakkaiden näkökulmastaan, joten palaute on voitu kokea turhaksi. Miksi viestiä, jos kaikki toimii jo hyvin, eikä jatkuvaan yhteydenpitoon kannusteta? Yrityksen tulisikin aktiivisesti välittää asiakkailleen selkeää viestiä, että se haluaa palautetta ja annettuun palautteeseen suhtaudutaan vakavasti.

Kuuntelujärjestelmän käyttämisessä on kyse myös asiakkaan kokemasta kokonaisarvosta. Suhdemarkkinoinnin näkökulmaan liittyy arvon tuottaminen pelkän yksioikoisen jakelutoiminnan sijasta. Dialogi taas toimii osaltaan arvoa lisäävänä tekijänä. Asiakkaan kokema arvo kasvaa, kun hänelle tarjotaan aito mahdollisuus vaikuttaa. Vuoropuhelu tähtää sekä asiakasta tyydyttäviin ja yritykselle kannattaviin

toimintamalleihin. Vuoropuhelun käyminen myös tiivistää asiakassuhdetta, jolloin kokonaisuuden merkitys kasvaa ydintuotteen ja mahdollisten yksittäisten palveluprosessissa tapahtuneiden virheiden merkitys vähenee ja asiakassuhde lujittuu. (Grönroos 1997, 2000b)

Tuloksia tarkasteltaessa niistä löytyy monia yhteneväisyyksiä kuluttajan näkökulmasta rakennettuun palauteprosessin malliin (kuvio 7). Vaikutuskenttä, minkä piirissä kuluttaja on palautetilanteessa, on heikko erityisesti yrityksen heikon viestinnän takia. Vaikka asiakassuhde olisikin vahva ja asiakas sitoutunut, voi heikko viestintä aiheuttaa epäröintiä palautteen antamistilanteessa. Asiakas voi esimerkiksi kokea, ettei yritys edes halua palautetta, koska se ei aktiivisesti viesti haluavansa sitä. Palautteen antaminen voi estyä myös hyvin pienen, mutta tärkeän asian puuttuessa. ”Kyniä pisteeseen. Usein ei ole millä kirjoittaisi.” (liite 3), kuten eräs vastaaja asian ilmaisee. Henkilökohtaisen vastauksen antamisessa toimeksiantajayrityksellä ei ole ongelmia. Anonyymit palautteet kuitenkin vaikeuttavat tilannetta. Uuden yksikön avaamisen yhteydessä anonyymiäkin palautetta antanut asiakas näki muutoksen myymälässä melko suurella todennäköisyydellä ja oli sen seurauksena tyytyväinen. Alun jälkeen muutokset ovat kuitenkin aina pienempiä ja vaikeammin toteutettavissa. Muutos ei ehkä koskaan näy asiakkaalle ja tämä pettyy: ”Kyllä kuunnellaan, luvataan ja ehkä mahdollisuuksien mukaan melkein toteutetaan!” (liite 3) Lopulta tyytyväinen asiakas jatkaa omalta osaltaan dialogia, mutta pettynyt asiakas voi jättäytyä pois koko prosessista. (kuvio 7)

### **6.3 Suositukset käytännön toimiksi**

Vaikka asiakkaan mukautuminen nykyiseen on etu, kun uutta tehokkaampaa tapaa ei ole kehitetty (Turock 2001), on dialogin jatkumisen turvaamiseksi ryhdyttävä käytännön toimiin.

Käytännön toimien ei tarvitse aiheuttaa suuria kustannuksia tai mullistaa toimintatapoja. Eniten muutoksia kaivataan viestinnän määrässä ja laadussa. Asiakkaan on koettava, että myös yritys osallistuu dialogiin omalta osaltaan ja ylläpitää sitä viestimällä asiakkaalle. Viestintäkysymystä käsiteltäessä kohdataan jo olemassa olevan asiakassuhteen ylläpitämisen ja hoitamisen edullisuus täysin uuden

asiakassuhteen hankintaan verrattuna (mm. Gummeson 1998, Grönroos 2000b). Kohdennettu, ja tässä toimeksiantajayrityksen tapauksessa uudelleen harkittu viestintä nykyisille asiakkaille on huomattavasti uutta asiakashankintaa edullisempaa ja kannattavampaa.

Kohdeyrityksen kuuntelujärjestelmän toimintatapaan kuuluu henkilökohtaisen vastauksen antaminen jokaiseen palautteeseen, johon asiakas on antanut yhteystietonsa. Ongelmia muodostuu yhteystietojen puuttuessa. Miten dialogi on mahdollista, jos viestinnän toinen osapuoli ei ole tiedossa? Tähän ongelmaan tulee etsiä käytännöllisiä ratkaisuja dialogin turvaamiseksi. Yleisesti esillä oleva ilmoitustaulu –tyyppinen anonyymiin palautteeseen vastaaminen saattaisi toimia ja mahdollistaa dialogin anonyyminä pysyttelevän asiakkaan kanssa. Jokaiseen anonyymiin palautteeseen vastattaisiin henkilökohtaisesti, mutta palaute ja vastaus jätettäisiin kaikkien luettavaksi tähän tarkoitukseen varatulle ilmoitustaululle. Nimettömistä palautteista voitaisiin myös kuukausittain koota raportti, joka asetettaisiin näkyville esimerkiksi jokaiseen palautepisteeseen.

Toinen mahdollisuus ratkaista anonyymin palautteen ongelma olisi ottaa palautteen pohjalta tehdyt muutokset esille asiakasomistajapostissa. Esimerkiksi asiakkuuspäällikön ytimekäs ja käytännönläheinen asiakkaan näkökulmasta laatima yhteenveto kuuntelujärjestelmän vaikutuksista jokaisessa asiakaspostissa toisi järjestelmän ja yrityksen käytännöt lähemmäksi asiakasta. Raportti lisäisi tietoa järjestelmän toiminnasta ja saisi asiakkaat huomaamaan, että heidän antamansa viestit ovat tärkeitä yrityksen näkökulmasta ja ne huomioidaan aidosti yrityksen toiminnassa. Tämä ja ilmoitustaulun tyyppinen tapa tehostaisivat myös yleistä ja dialogia ylläpitävää viestintää.

Viestintää lisäämällä asiakkaiden tietoisuus järjestelmän olemassaolosta parantuisi ja samalla yrityksen aito halu pitää yllä kahdensuuntaista viestintää tulisi julkisesti esille. Päädyttäisiin positiiviseen kierteeseen joka ruokkisi itse itseään. Asiakkaat kokisivat palautteen tärkeäksi myös itselleen ja haluaisivat osallistua vaikuttamiseen. Dialogiprosessi lähtisi käyntiin aivan uudella tavalla.

Kuuntelujärjestelmään liittyvän viestinnän lisäämisen ja parantamisen lisäksi erittäin tärkeä osa-alue on palautepisteiden näkyvyyden lisääminen myymälässä. Eräs vastaaja kommentoi: ”En ole huomannut palautepistettä lainkaan.” Palautepisteet on asetettava näkyville paikoille. Lisäksi ne on merkittävä näkyvästi ja selkeästi. Myös palautepisteen toimivuudesta on pidettävä huolta. Toimivuus tarkoittaa tässä tapauksessa mm. toimivaa ohjeistusta ja kirjallisen palautteen antamisen perusedellytyksistä, kuten kynien saatavuudesta huolehtimista.

#### **6.4 Tutkimuksen kehittämis- ja jatkotutkimusideat**

Tämä tutkimusta olisi pystynyt kehittämään tekemällä pienimuotoisen kvalitatiivisen esitutkimuksen ennen varsinaisen tutkimuslomakkeen laatimista. Esitutkimus olisi voinut tuoda esille sellaisia asiakkaiden näkökantoja, jotka eivät tule esille pelkkää teoriaa tarkastelemalla. Näin varsinaisen kvantitatiivisen tutkimuksen tulosten validiteetti olisi voinut olla parempi. Esitutkimuksen ja teorian pohjalta laaditun varsinaisen tutkimuslomakkeen kysymykset mittaisivat todennäköisemmin niitä asioita, joihin asiakkaat kiinnittävät huomiota ja joiden perusteella he tekevät palautteen antamista koskevat päätökset.

Erilaisen asteikon käyttäminen tutkimuslomakkeessa olisi saattanut lisätä tulosten monimuotoisuutta ja selkeyttä vastausten löytymistä. Vaikka neljän vastausvaihtoehdon (liite 2) käyttämisen tarkoituksena nimenomaan olikin ”en osaa sanoa” -vastausten suuren määrän välttäminen ja todellisten mielipiteiden löytäminen, tarjoaa neljä vaihtoehtoa luultavasti liian vähän valinnan varaa vastaajalle. Tästä seuraa se, ettei selkeitä eroja pääse syntymään ja vastaukset jakautuvat melko tasaisesti eri vastausvaihtoehtojen kesken. Toimivampana vaihtoehtona neljälle vastausvaihtoehdolle olisi kuusiportainen Likert-astekko. Vastaajien tyytyessä vain neljään eri vaihtoehtoon myös tutkimuksen reliabiliteetti saattaa kärsiä tulosten vääristyessä, tai pikemminkin asteikon litistyessä niin pieneksi, ettei selviä tulkintoja voida tehdä.

Dialogi ja siihen liittyvät hyödyt erityisesti asiakkaan näkökulmasta kaipaavat edelleen lisää tutkimusta. Asiakkaan kokemuksiin perustuvan palauteprosessin (kuvio 7) ja siihen liittyvien asioiden kvalitatiivinen tutkimus voisi olla mielenkiintoinen

alue jatkotutkimuksen kannalta. Kuuntelujärjestelmään ja palautteen antamiseen liittyvät ongelmat kaipaavat lisäselvitystä, koska vastaajien kolmasosan mielestä järjestelmä ei toimi tai sen toiminnassa on puutteita, eivätkä syyt selviä tässä tutkimuksessa. Myös näiden ongelmien selvittämiseen tähtäävässä tutkimuksessa näkökulman tulisi olla asiakaslähtöinen.



## LÄHTEET

- Barlow, Janelle & Møller, Claus. 1998. Ota asiakasvalitus lahjana. Tietosanoma.
- Berry, Leonard L. 1997. The service nightmare: Can we sustain success? *Marketing Management*, vol. 6:3, 10-13.
- Blackshaw, Pete. 2001. Viral consumers. *Executive Excellence* vol.18:7, 20.
- Blodgett, Jerry G., Wakefield, Kirk L. & Barnes, James H. 1995. The effects of customer service on consumer complaining behavior. *Journal of Services Marketing*, vol. 9:4, 31-42.
- Blodgett, Jeffrey G. & Anderson, Ronald D. 2000. A Bayesian network model of the consumer complaint process. *Journal of Service Research* vol. 2:4, 321-339.
- Cecil, Jim. 2001. The vengeance factor. *Rough Notes* vol.144:1, 44.
- Christy, Richard; Oliver, Gordon & Penn, Joe. 1996. Relationship Marketing in Consumer Markets. *Journal of Marketing Management*, vol. 12:1-3.
- Crosby, Lawrence A. 2002. Exploding some myths about customer relationship management. *Managing Service Quality*, vol.12:5, 271-277.
- Dolinsky, Arthur L., 1994. A consumer complaint framework with resulting strategies. *Journal of Services Marketing*, vol. 8:3, 27-39.
- Fagerström, Mirjami. 2001, Suhdemarkkinoinnin hyödyntäminen kuluttajatuotteiden markkinoinnissa. Helsingin kauppakorkeakoulu, working papers W-276.
- Fournier, Susan. 1998. Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, vol. 24:4, 343-373.
- Garver, Michael. 2001. Listening to customers. *Mid - American Journal of Business*, vol. 16:2, 41-54.
- Geok, Theng Lau & Ng, Sophia. 2001. Individual an situational influencing negative word-of-mouth behavior. *Canadian journal of administrative sciences* vol. 18:3, 163-178.
- Grönroos, Christian. 1993. From marketing mix to relationship marketing. Toward a paradigm shift in marketing. *Meddeladen från Svenska handelhögsskolan, Helsinki. Working papers 263, 8/1993.*
- Grönroos, Christian. 1997. Relationship marketing: interaction, dialogue and value. *Meddelalen från Svenska handelhögsskolan, Helsinki. Working papers 344, 4/1997.*
- Grönroos, Christian. 2000a. *Nyt kilpaillaan palveluilla. 5. painos. Porvoo, WS Bookwell Oy.*
- Grönroos, Christian. 2000b. *Service management and marketing. West Sussex, Englanti, John Wiley & Sons Ltd.*
- Gummesson, Evert. 1998. *Suhdemarkkinointi 4P.stä 30R:ään. Kauppakaari Oyj, yrityksen tietokirjat. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.*
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita. Tampere, Tammer-Paino Oy.*
- Hoffman, Douglas K., Kelley, Scott W. & Rotalsky, Holly M. 1995. Tracking service failures and employee recovery efforts. *Journal of Services Marketing*, vol. 9:2, 49-61.

- Jyrinki, Erkki. 1976. Kysely ja haastattelu tutkimuksessa. Hämeenlinna, Arvi A. Karisto osakeyhtiön kirjapaino.
- Järvi, Pentti. 2003. Spontaani asiakaspalaute ja asiakasdialogi päivittäistavarakaupassa. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta, working paper N:o 259/2003.
- Kotler, Philip. 2003. Marketing Management. Pearson Education International. USA.
- Kuokkanen, Juhani. 1997. A link between consumer dis/satisfaction and postpurchase word-of-mouth intentions: An experimental study. Väitöskirja. Turku, Turun kauppakorkeakoulu.
- Kuusela, Hannu. 2001. Virheet palveluorganisaation voimavarana. Teoksessa Christian Grönroos & Raija Järvinen (toim.), Palvelut ja asiakassuhteet. Vantaa, Kauppakaari.
- Lahtinen, Jukka & Isoviita, Antti. 1994. Customer relationship marketing. Avaintulos Oy. Kokkola, KP Paino.
- Lehtonen, Jaakko, Pesonen, Hanna-Leena & Toskala, Antero. 1999. Näkökulmia asiakaspalveluun ja markkinointiin. Avoimen yliopiston julkaisusarja, Oppimateriaaleja 6. Jyväskylä, Yliopistopaino.
- Mäntyneva, Mikko. 2001. Asiakkuudenhallinta. WSOY, Vantaa, Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- Mönkkönen, Kaarina. 2002. Dialogisuus kommunikaationa ja suhteena. Vastaamisen, vallan ja vastuun merkitys sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutuksessa. Kuopion yliopiston julkaisuja E. yhteiskuntatieteet 94. Kuopio, Kuopion yliopiston painatuskeskus.
- O'Malley, Lisa & Tynan, Caroline. 2000. Relationship marketing in consumer markets – Rhetoric or reality? *European journal of marketing*, vol. 34:7, 797-815.
- Parasuraman, A. 2002. Service quality and productivity: a synergistic perspective. *Managing Service Quality*, vol. 12: 1, 6-9.
- Pottruck, David & Pearce, Terry. 2000. Listening to customers in the electronic age. *Fortune*, vol. 141:9, 318-322.
- Rajaniemi, Pirjo. 1992. Conceptualization of product involvement as a property of a cognitive structure. Väitöskirja. Acta Wasaensia, No 29. Vaasa, Universitas Wasaensis.
- Rope, Timo & Pöllänen, Jouni. 1998. Asiakastytyväisyysjohtaminen. *Ekonomia-sarja*. Juva, WSOY.
- Scott, Gail. 2001. The voice of the customer: Is anyone listening? *Journal of Healthcare Management*, Chicago, Jul/Aug 2001.
- Seth, Jagdish N. & Parvatiyar, Atul. 1995. Relationship marketing in consumer markets: Antecedents and consequences. Teoksessa *Handbook of Relationship Marketing*. Seth, Jagdish N. & Parvatiyar, Atul.
- Spreng, Richard A., Harrel, Gilbert D. & Mackoy, Robert D. 1995. Service recovery: impact on satisfaction and intentions. *Journal of Services Marketing*, vol. 9:1, 15-23.
- Storbacka, Kaj & Lehtinen, Jarmo R. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai armoilla. Juva, WS Bookwell Oy.
- Turock, Art. 2001. There's danger in listening to customers. *Supermarket Business*, vol. 56:4, 27-28

Toimeksiantajan toimittamat (ei yleisesti saatavilla olevat) luottamukselliset lähteet poistettu rajatusta versiosta.

***Vastaajien kuuntelujärjestelmälle antamat "risut ja ruusut"***

Paha vastata kysymyksiin, joissa oletetaan minun käyttäneen palautejärjestelmää. En ole sellaiseen törmännyt, en huomannut mitään lomakkeita.

Valitettavasti en edes tiedä missä ko. palautejärjestelmä / jättopaikka on??

En ole huomannut palautepistettä lainkaan.

En ole aikaisemmin kuullut/tiennyt palautejärjestelmästä, olisiko tiedotus paikallaan asiakaspostissa? Toki tulen käyttämään palautemahdollisuutta nyt kun tiedän siitä.

En oikeastaan tiedä MITÄ on kuuntelu- ja palautejärjestelmä? Mitä keinoja palautteen antamiseen on?

Ei mitään mainittavaa.

Hyvät ei risuja.

Olen tyytyväinen.

Palvelu näkyville. Esim. kassan yhteyteen palautekortti, jonka voi ottaa mukaan.

Ei ole uusia ideoita kaikki on mielestäni minun kohdalla toiminut ihan kiitettävästi.

Käytän joka päivä ja palautteen annan suullisesti. Kaikki on sujunut hyvin sekä myönteinen että kielteinen palaute.

Hyllyissä voisi olla paikka palautelapuille, jotka hyllyntäyttäjä voi huomioida päivittäin.

Palautepisteet selkeästi esille. Kynä/kyniä pisteeseen. Usein ei ole millä kirjoittaisi. Tykkään antaa palautetta, myös positiivista, vaikka usein huomioin epäkohtia.

Kuten kirjoitinkin, on palautejärjestelmä täysin vieras minulle. Viime kesänä Prismassa asioidessani sain vanhaa kalaa, jonka tilalle (kuitti tallessa) sain valita 2-3 eri kalatuotetta, sain ystävällisen ja asiallisen palvelun.

Kuten edellä mainitsin, en tunne varsinaista palautejärjestelmää. Annan palautetta tilanteen mukaan suoraan. Joskus soitin vihannesosaston vastaavalle, kerroin, että hän on onnistunut hyvin työssään, tavara hyvää.

En ole käyttänyt palautejärjestelmää, joten tiedot siltä osin puutteellisia. Ei ole ollut tarvetta.

Vaikea vastata, kun ei ole tietoa palautejärjestelmästä. Palautteet olen antanut tähän asti puhelimitse.

Kyllä kuunnellaan, luvataan ja ehkä mahdollisuuksien mukaan melkein toteutetaan!

Pitäisi kirjoittaa kotona palaute valmiiksi, ostosreissulla se ei tule tehdyksi. Aina ei löydy ko. osaston henkilökuntaa, joten suullisesti jää sanomatta. Suullisen palautteen perillemeno?

En ole nähnyt myymälässä palauteinfoa.