

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

Markkinointi

2011

Iiro Junnila ja Henna Hällström

# ASIAKASPALVELIJA URHEILU- VÄLINE- JA OPERAATIO- RIALAN YRITYKSEN IMAGON RAKENTAJANA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma | markkinointi

24.11.2011 | 61 sivua

Ohjaaja: Ari Jolkkonen

Iiro Junnila ja Henna Hällström

# ASIAKASPALVELIJA URHEILUVÄLINE- JA OPERAATTORIALAN YRITYKSEN IMAGON RAKENTAJANA

Tutkimuksemme päätavoitteena oli saada selville, kuinka asiakaspalvelijan toiminta vaikuttaa yrityksen imagoon ja kuinka ihmiset tekevät koko yritystä koskevia johtopäätöksiä asiakaspalvelutilanteen perusteella. Selvitimme myös, mikä on henkilökohtaisen asiakaspalvelun osuus operaattorin tai urheiluvälineliikkeen valinnassa, sekä mitkä palvelumuodot ovat ihmisille tärkeimpiä.

Aineiston keräys toteutettiin teemahaastatteluna haastatellen kasvotusten kaksitoista ihmistä molempien alojen tutkimukseen. Haastatelluista kymmenen osallistui kumpaankin haastatteluun, neljä vastaajaa vastasi vain jompaankumpaan. Haastattelut toteutettiin pääosin kahtena viikonloppuna rauhallisessa ympäristössä vastaajien tai heidän läheistensä yksityisasunnoissa.

Tutkimuksessa saatiin selville, että henkilökohtaisen asiakaspalvelun merkitys kuluttajille on melko vähäinen. Erityisesti operaattorialalla kuluttajat asettavat liittymää valitessaan etusijalle hinnan ja toimivuuden asiakaspalvelun tullessa vasta taka-alalla. Myös urheiluvälinekaupan tärkeimmiksi valintakriteereiksi nousivat palvelun sijaan hinta ja valikoima. Asiakaspalvelijalla oli selkeästi vaikutusta imagoon alasta riippumatta, mutta yhden asiointikerran perusteella kukaan ei koko yritystä leimannut. Verkkopalvelu oli erityisesti operaattorialalla henkilökohtaista palvelua huomattavasti tärkeämpi.

ASIASANAT: Asiakaspalvelu, imago, palvelu, urheiluväline, operaattori, mobiili

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business | Marketing

24.11.2011 | 61 pages

Instructor: Ari Jolkkonen

Iiro Junnila and Henna Hällström

# CUSTOMER SERVICE AS PART OF IMAGE BUILDING

The main aim of this thesis was to find out how easily customers evaluate a company's image based on one service experience. Another aim was to investigate what the role of personal customer service is when it comes to deciding which operator or sports equipment store people use. The third goal was to find out which types of service customers find most important in these fields of business.

The material was collected by *theme interviews* which were implemented face to face with twelve people answering in both fields of the research. Ten of the interviewed people answered the questions on both fields of the research, four of the respondents answered only one of the two. The interviews were conducted mainly in two weekends in a peaceful environment.

The findings show that the meaning of personal customer service is limited regardless of the field of business. Especially in operator business, customers prefer low prices and good connections to good service. Also in sports equipment stores, the most important criteria were prices and the selection instead of good customer service.

A customer server clearly has influence on the image of the corporation, no matter what the field of business is. But nobody in this research dismissed the whole enterprise based on just one service experience. Internet service was the most important type of service, especially in the operator business.

**KEYWORDS:** Service, customer service, image, sports equipment, operator, mobile

## SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>4</b>
1.1. Opinnäytetyön tausta	4
1.2. Tarkoitus ja tavoitteet	4
<b>2 ASIAKASPALVELU</b>	<b>6</b>
2.1 Mitä asiakaspalvelu on ja mikä on sen tarkoitus?	6
2.1.1 Palvelun merkitys nyky-yhteiskunnassa	6
2.1.2. Palvelun laadun ulottuvuudet	9
2.2 Palveluyrityksen asiakaslähtöinen ajattelutapa	12
2.2.1. Yrityksen sisäinen ilmapiiri vaikuttaa	13
2.2.2. Henkilökohtainen palvelu vai verkkopalvelu	14
2.3. Myyjän rooli yrityksessä	16
2.3.1. Ikkuna yritykseen	18
2.3.2. Hyvän myyjän ominaisuuksia	19
<b>3 IMAGO</b>	<b>24</b>
3.1. Mitä imagolla tarkoitetaan?	24
3.2. Imagon rakentuminen	25
3.3. Imago luo odotuksia	28
<b>4 TUTKIMUS ASIAKASPALVELIJAN MERKITYKSESTÄ IMAGOLLE</b>	<b>30</b>
4.1. Tutkimusongelma ja lähtökohta	30
4.2. Tutkimusmenetelmät ja toteutus	30
4.3. Tutkimustulokset	31
4.3.1. Urheiluvälineala	33
4.3.2. Operaattoriala	41
<b>5 POHDINTA</b>	<b>55</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>58</b>
<b>LIITTEET</b>	
Liite 1. Haastattelurunko - urheilu	59
Liite 2. Haastattelurunko - operaattori	60
<b>KUVIOT</b>	
Kuvio 1. Koettu kokonaislaatu	10
Kuvio 2. Onnistuneen myyntineuvottelun elementit	20
Kuvio 3. Epäonnistuneen myyntineuvottelun elementit	21
Kuvio 4. Imagoon vaikuttavat tekijät	25

## 1 JOHDANTO

### 1.1 Opinnäytetyön tausta

Olemme molemmat työskennelleet pitkään asiakaspalvelussa. Olemme monesti miettineet, kuinka tärkeässä roolissa asiakaspalvelijoina olemme yrityksen imagon kannalta. Arkisessa työnteossa siltä ei aina tunnu, mutta kun omaa rooliaan yrityksessä ajattelee suuremmassa mittakaavassa, tajuaa oikeasti olevansa tärkeä osa sitä. Olemme pohtineet, kuinka helposti asiakas tuomitsee yrityksen jopa yhden huonon asiakaspalvelutilanteen perusteella, ja saattaa pitää koko yritystä epämiellyttävänä, koska yhdellä asiakaspalvelijalla on ollut huono päivä.

Kuinka helposti ihmiset tällaisia johtopäätöksiä tekevät? Mietimme asiaa omalta kohdaltamme. Toinen meistä työskentelee teleoperaattorialalla, jossa itse tuote on hyvinkin abstrakti ja kuuluvuuksissa eroavaisuudet ovat tänä päivänä melko pieniä. Tällöin ihmiset valitsevat käsityksemme mukaan operaattorinsa pääasiassa imagon, hinnan ja saamansa palvelun perusteella.

Entä mikä on yksittäisen asiakaspalvelijan merkitys urheiluvälinekaupassa? Kun kuvaan astuu vahvemmin laatu ja tuotevalikoima, väheneekö työntekijöiden merkitys tällöin – vai päinvastoin? Ostaako asiakas lenkkitosunsa mieluiten sieltä mistä saa ne halvimmalla, vai sieltä missä häntä palvelee sosiaalisesti pätevä urheilukenkien asiantuntija?

### 1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Tarkoituksenamme on selvittää, mitä asioita ihmiset arvottavat eniten kyseisillä aloilla ostopäätöstä tehdessään. Onko henkilökohtainen asiakaspalvelu nyky-yhteiskunnassa yhtä merkittävässä roolissa kun esimerkiksi kaksikymmentä

vuotta sitten, jolloin Internet vasta teki tuloaan. Mihin suomalainen palvelukulttuuri on ylipäättään menossa, minkälaista asiakaspalvelua ihmiset kaipaavat?

Päätavoitteena tutkimuksessamme on saada selville, tekevätkö ihmiset koko yritystä koskevia johtopäätöksiä yhden asiakaspalvelijan toiminnan perusteella. Ja mitkä ovat ne valintakriteerit, joiden perusteella ihmiset valitsevat operaattoria tai urheiluvälinekauppaa. Vaikuttaako imago siihen, mikä on asiakaspalvelun osuus tässä arvostushierarkiassa? Miten vaikuttaa olemassa oleva imago suuremmasta yrityksestä, jolla on vahva brändi entuudestaan, kun asiakas arvioi saamaansa palvelua. Miten paljon markkinointiviestinnällä tai aiemmilla kokemuksilla luotu imago suodattaa huonoa asiakaspalvelua?

## 2 ASIAKASPALVELU

### 2.1 Mitä asiakaspalvelu on ja mikä on sen merkitys?

Koska nykyään monet kilpailevat tuotteet muistuttavat hyvin paljon toisiaan sekä ulkonäöltään, ominaisuuksiltaan että hinnaltaan, niin asiakaspalvelun merkitys korostuu entisestään. Oli kyseessä mikä paikkakunta tai tuote tahansa, niin varmasti vähintään muutama kilpailija tarjoaa lähes samanlaisia tuotteita. Tällöin kilpailua käydään yleensä lähinnä hintatarjouksilla, mutta ennen kaikkea asiakaspalvelun laadulla. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 16.)

Palveluorganisaation lähtökohtana ovat pitkäaikaiset ja kannattavat asiakassuhteet, jotka muodostuvat yksittäisistä palvelutapahtumista. Ihmiset voivat kokea tällaisen palvelutapahtuman joko myönteiseksi, neutraaliksi tai epätyytyttäväksi (Grönroos & Järvinen 2001, 96). Kun asiakas kokee palvelutapahtuman myönteiseksi, hänelle syntyy positiivinen mielikuva organisaatiosta ja hän kiintyy siihen. Tämä puolestaan saattaa johtaa ostouskollisuuteen ja jos asiakas on erittäin tyytyväinen, hän toimii myös yrityksen suosittelijana. Tarinat kulkevat hyvin nopeasti, ja siksi suosittelijat ovat yritykselle suuri voimavara. Negatiiviset kokemukset jäävät asiakkaiden mieliin huomattavasti helpommin ja niistä kerrotaan myös aktiivisemmin eteenpäin. (Grönroos & Järvinen 2001, 96-97.) 3-11 -säännön mukaan siinä missä hyvästä palvelusta kerrotaan kolmelle ihmiselle, niin huonosta palvelusta ollaan kertomassa jo yhdelletoista.

#### 2.1.1. Palvelun merkitys nyky-yhteiskunnassa

Oman käsityksemme mukaan asiakaspalvelun merkitys on ihmisille todella suuri. Monesti hyvää asiakaspalvelua ei osata kunnolla arvostaa silloin, kun sitä saadaan, vaan sitä pidetään pitkälti itsestään selvyytenä. Ihmisille tuntuu olevan ominaista kiinnittää huomiota palveluun vasta silloin, kun siinä on jotakin moittimista. Siksi yritysten tulisikin panostaa palvelun laatuun ja ennen kaikkea välttää kaikenlaisten negatiivisten tuntemusten syntyminen asiakkaille. Huonot

asiakaspalvelukokemukset jäävät helpommin mieleen ja niistä kerrotaan huomattavasti herkemmin eteenpäin kuin hyvistä.

Asiakaspalvelun laadun merkitys suhteessa asiakkaiden sitoutuneisuuteen on saanut hieman uusia näkökantoja. Muun muassa Ropen edustaman näkökannan mukaan vuorovaikutuksen laatu on avaintekijöitä tuotteen hankinnassa. Tätä perusajatusta kukaan ei varmasti lähde kieltämään. Perinteiseen ajatusmaailmaan kuuluu myös tieto siitä, että taitavat vuorovaikutustaidot omaavat yritykset ja henkilöt pystyvät verraten helposti sitouttamaan asiakkaan yritykseen. Ihmisille kun on ominaista, että he hakeutuvat aina esimerkiksi saman parturin luokse. Kyse ei tällöin ole vain siitä, että juuri hän leikkaisi hiukset muita paremmin, vaan että tilanne on sosiaalisena tapahtumana asiakasta miellyttävä. (Rope & Pyykkö 2003, 193.) Olemme todenneet saman ilmiön myös operaattori- ja urheiluvälinekaupoissa, että on olemassa pieni asiakasryhmä, joka hakeutuu mielellään aina saman henkilön palveltavaksi. Palvelutapahtuma on yleensä vain varsin lyhyt hetki, mutta siinä ehtii välittyä sellainen mielihyvän tunne, jonka asiakas hyvästä palvelutapahtumasta itselleen saa. Tällaisen luottamussuhteen luomiseksi asiakaspalvelijan on oltava aidosti kiinnostunut asiakkaan tilanteesta ja pystyttävä omalla toiminnallaan luomaan asiakkaalle huomattavaa lisäarvoa.

Myynnin tehostamisen asiantuntijat Rubanovitsch ja Aalto (2007, 16) tuovat esiin nykyajan trendin asiakkaiden sitoutuneisuudesta. Vaikka hyvät vuorovaikutustaidot ovatkin asiakaspalvelun keskiössä, monet asiakkaat eivät silti ole enää yhtä uskollisia tiettyä yritystä kohtaan, vaan entistä valveutuneempia etsimään eri vaihtoehtoja. Nykypäivän asiakkaat ovat uskottomia tai moniuskollisia ja vaihtavat yhä liukkaammin tuotteiden ja palveluiden toimittajia. Nykyisin asiakkaat eivät ole sitoutuneet käyttämään pelkästään yhden tietyn toimittajayrityksen palveluita. Samalla uskollisuus tiettyä myyjää tai asiakaspalvelijaa kohtaan on kokoajan vähäisempää kuin aikaisemmin. Yrityksellä ja myyjällä on tällöin uusia haasteita edessään, sillä enää ei voida luottaa siihen, että asiakas ostaisi uudelleen ja uudelleen samalta myyjältä pelkästään tuttuuden ja turvallisuuden takia.

Kilpailu on käynyt markkinoilla niin kiivaaksi, että jotkut yritykset etsivät kaikin keinoin mahdollisuutta tiputtaa hintojaan. Nykyajan suuntaus monilla aloilla on se, että nimenomaan asiakaspalvelun kustannuksista tingitään tuotteen hinnan alentamiseksi. Tämä on puolestaan saattanut johtaa jopa kansalliseen palvelukulttuurin heikkenemiseen, jossa palvelun arvostus tuntuu kokoajan sumenevan. Hakola linjaa M&M:n blogissaan (2010), että suomalainen palvelukulttuuri on jälleen hieman heräämässä b-to-b -puolella. Sen sijaan monien kuluttajapuolella toimivien yritysten palvelukonsepteissa on yhä paljon parannettavaa nykyisen itsepalvelusuuntaisuuden sijaan. Koska pelkkä tuote ei enää riitä, pitää löytää uusia palvelukonsepteja.

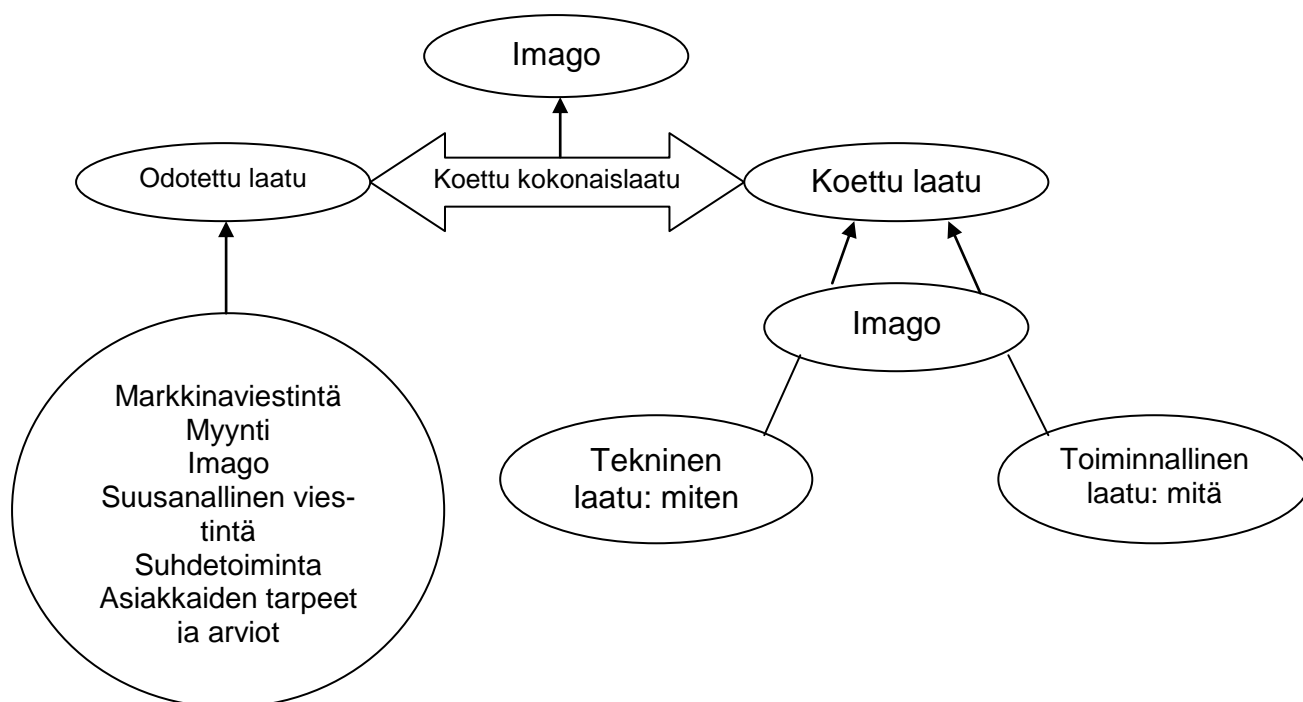
Olimme suorittamassa neljän kuukauden mittaisen työharjoittelujakson New Yorkissa syksyllä 2010. Tuolta matkalta opimme paljon myös sikäläisestä palvelukulttuurista. Amerikkalaiseen tyyliin kuuluu se, että ihmiset ovat palveluammateissa järjestään ystävällisiä ja erittäin kohteliaita. Suomalaiseen palvelukulttuuriin verrattuna amerikkalainen ylikohtelias kulttuuri on selkeästi edellä, mutta toisaalta suomalaiset eivät välttämättä aina haluakaan vastaanottaa yhtä aktiivista palvelua. Ehkäpä suomalaisen mentaliteetin tuntien mainitunlaisesta ylihuomaavaisesta sosiaalisuudesta ja palveluasenteesta on turha edes uneksia. Tuntuu siltä, että me suomalaiset haluamme monesti tehdä kaiken itse, ja olemme palvelukulttuurimme puolesta jämähtäneet Euroopan laajuisestikin heikolle tasolle. Suomalainen ihminen on hyvin omatoiminen ja joskus niin sanottu ylihyvä palvelu tuntuu jopa ahdistavalta.

Suomalaisten joukosta löytyy varmasti niitäkin ihmisiä, jotka olisivat valmiita maksamaan tuotteesta jopa hieman enemmän, mikäli palvelulla pystyttäisiin antamaan tuotteelle selkeää lisäarvoa. Tuoteviidakon keskellä olisi toivottavaa, että yrittäjiltä löytyisi rohkeutta lähteä kehittämään uusia palveluammatteja, jolloin kansakunnallamme olisi mahdollisuus nostaa palvelukulttuurimme tasoa parempaan suuntaan. (Kuokkanen 2006.)

### 2.1.2 Palvelun laadun ulottuvuudet

Palvelu on yksi osa tuotetta. Ropen ja Pyykön (2003, 179) mukaan palveluelementissä on kyse siitä *mitä* palveluja yrityksellä on ja *miten* ne ovat toteutuneet.. Molemmat tasot ovat yhtä tärkeitä tuotteiden markkinoinnillisen toimivuuden aikaansaamisessa, sillä kokonaismielikuva palvelutapahtumasta muodostuu näiden tasojen yhteisvaikutuksen tuloksena. Kaikissa palvelutuotteissa on aina mukana joitain fyysisiä elementtejä, kuten ruoka-annos, hotellihuone tai verkkosivut. Toisena elementtinä palvelutuotteessa ovat henkilökohtaiset eli välittömät palvelut, jotka muodostuvat esimerkiksi tarjoilijan, asentajan tai virkailijan kautta. Sekä itse fyysisen tuotteen että välittömän palvelun ratkaisut muodostavat yhdessä sen kokonaisuuden, jonka perusteella asiakas arvioi yrityksen tekemistä.

Palvelun laadun ulottuvuuksista on siis olemassa malli, joka voidaan jakaa kahteen pääryhmään: mitä ja miten. Voidaan puhua myös teknisestä eli lopputulosulottuvuudesta sekä toiminnallisesta eli prosessiulottuvuudesta (Grönroos 2001, 100). Monesti yksittäisellä asiakaspalvelijalla ei juuri ole mahdollisuutta vaikuttaa itse palvelutuotteen lopputulokseen, mutta toiminnalliseen ulottuvuuteen jokaisella asiakaspalvelijalla on suuri merkitys.



Kuvio 1: Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2001, 105)

Asiakkaalle on tärkeää, mitä he saavat eli mikä on palveluprosessin lopputulos. Monet ihmiset ajattelevat tätä myös toimitetun palvelun kokonaislaatuksi, mutta se on vain toinen palvelun ulottuvuuksista. Lopputuloksella tarkoitetaan sitä konkreettista tuotetta tai hyötyä, joka asiakkaalle jää käteen, kun palveluprosessi osapuolten välillä on ohi. (Grönroos 2001, 100.)

Lopputulos on toki tärkeä, eli saiko asiakas juuri haluamansa tuotteen tai löysikö hän vastauksen ongelmaansa. Mutta myös se tapa, jolla asiakasta kohdellaan prosessin aikana, on monille jopa tärkeämpää. Omien asiakaspalvelukokemustemme perusteella voimme sanoa, että erityisesti jotkut iäkkäämmät ihmiset tuntevat usein tulevan asioimaan pelkästään saadakseen huomiota, jolloin palvelutapahtuman lopputuloksella on vähäisempi merkitys.

Toiminnallinen laatu siis kuvastaa sitä, millä tavalla tuote toimitetaan asiakkaalle. Vaikka monen asiakkaan mielestä helposti saatavilla oleva itsepalvelukin on hyvää palvelua, vaikuttaa häneen myös se, miten hän saa palvelun eli millainen on palvelun tuotantoprosessi totuuden hetkellä. Yksittäinen asiakaspalvelija pystyy omalla tekemisellään vaikuttamaan helpoiten juuri palveluprosessin toi-

minnalliseen laatuun. Sitä on luonnollisesti vaikeampi arvioida kuin tuotteen teknistä laatua, sillä kukin asiakas kokee palvelutilanteen oman arvomaailmansa kautta eri tavalla. Toiminnallisen ulottuvuuden lisäulottuvuutena voidaan pitää palvelumaisemaa. Koettuun palveluun vaikuttaa omalta osaltaan siis se ympäristö, jossa palvelutapahtuma toteutetaan. (Grönroos 2001, 101-103.)

Kuvitellaan tilanne, jossa asiakas on lähtenyt hankkimaan jotakin hyödykettä, esimerkiksi kodinkonetta. Hän menee ensimmäiseen kodinkoneliikkeeseen, jossa häntä tervehditään ovella ja kaikki ovat oikein ystävällisiä ja avuliaita. Liikkeen sisustus ja tuotteiden esillepanokin on hoidettu silmää miellyttävällä tavalla. Hän ei kuitenkaan löydä juuri sitä etsimäänsä kodinkonetta, mutta hänelle jää hyvä mieli asioinnista. Sen jälkeen hän menee toiseen kauppaan, jossa epäsiisti mies nojailee tiskiä ja näppäilee tietokonetta katsettaan nostamatta. Asiakas menee kodinkoneiden luo, mutta kukaan ei tule kysymään häneltä tarvitsisiko hän apua. Hän kuitenkin löytää sekaiselta osastolta sattumalta juuri sellaisen koneen, jota oli etsimässä, ja kiikuttaa sen kassalle. Samainen mies puhuu puhelimessa ja antaa asiakkaan odottaa minuuttikaupalla tiskillä, kunnes tokaisee: "Ai toi vaan." Asiakas löysi siis etsimänsä tuotteen jälkimmäisestä kaupasta, palvelun lopputulos oli silloin hyvä. Ensimmäisessä liikkeessä palvelun toiminnallinen laatu puolestaan oli huomattavasti laadukkaampaa. Tämän perusteella voisi veikata, että asiakas menee mieluummin seuraavalla kerralla tuohon ensimmäiseen liikkeeseen, ja hänen muodostamansa mielikuva siitä on lopputuloksesta huolimatta paljon parempi kuin toisesta.

Palveluyritykset pyrkivät muodostamaan asiakkaille positiivisen imagon, sillä imago voidaan pitää eräänlaisena palvelun laadun kokemisen suodattimena. Jos asiakkaan mielikuva yrityksestä ennen totuuden hetkeä on myönteinen, hän antaa helpommin palvelutilanteen pienet virheet anteeksi. Virheiden toistuessa imago muuttuu kuitenkin helposti kielteiseksi, jolloin pienetkin virheet vaikuttavat palvelutilanteeseen suhtautumiseen yhä negatiivisemmin. (Grönroos 2001, 101.)

## 2.2 Palveluyrityksen asiakaslähtöinen ajattelutapa

Yrityksellä on oltava markkinointistrategiassaan selvä visio siitä, tuleeko se panostamaan asiakaspalveluun vai ei. Nykyään on olemassa yrityksiä, jotka ovat hakeneet kilpailuetua jättämällä asiakaspalvelun kokonaan pois hinnasta. Nämä yritykset ovat monesti ylikansallisia suuria ketjuja, kuten saksalainen Lidl, jotka kannustavat ostamaan kerralla suuria eriä ja kilpailevat lähes ainoastaan hinnoilla. Suurimmassa osassa b-to-c -yrityksistä asiakaspalvelu on silti edelleen keskeisessä roolissa. Monet yritykset haluavat olla tunnettuja hyvästä palvelustaan ja pyrkivät saavuttamaan sellaisen imagon myös asiakkaiden mielissä. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaiden toiveet ja odotukset pyritään aina täyttämään. Mikäli halutaan oikein kunnolla erottua palvelulla, nuo odotukset tulee mahdollisimman usein myös ylittää.

Kuluttajamarkkinoinnin raaka-aineena on suhde kuhunkin yksittäiseen asiakkaaseen. Jokaisen palveluyrityksen tavoitteena pitäisi olla asiakassuhteiden säilyttäminen siinä määrin, että liiketoimien jälkeen asiakas voi niin hyvin, että hän jatkaa asioimista yrityksen kanssa vaikka ikuisesti (Feurst 1999, 57).

Jo saavutetuista asiakkaista ei monesti osata pitää kyllin hyvää huolta, tämän on huomannut etenkin operaattoribisneksessä. Parhaat tarjoukset ovat aina kohdistettuja uusille asiakkaille, jolloin moni vanha asiakas kokee tulevansa syrjityksi hintakilpailussa. Siinä missä uusasiakashankintaan keskitetään voimavaroja, niin nykyisiin asiakkaisiin otetaan yhteyttä vasta kun he ovat vaihtamassa operaattoria. Tämä ajatusmaailma kumpuaa yrityksen yhteisistä linjauksista ja tavoitteista. On mielenkiintoista nähdä, muuttavatko suuret operaattoriyritykset lähitulevaisuudessa toimintatapojaan, sillä keväällä 2011 voimaanastuneen lakiuudistuksen mukaan numeron pystyy siirtämään toiselle operaattorille myös kesken määräaikaisen sopimuksen. Tämä lisää varmasti kilpailua ja vähentää asiakkaiden pysyvyyttä entisestään.

Jokaisen organisaation työntekijän tulisi tuntea yrityksen tuotteet, toimintatavat, vastuunjaon ja työhjeet. Ne tulisi olla koulutuksen ja oppimisen ansiosta selkeinä jokaisen työntekijän mielessä. On yhdentekevää oletko tarjoilija, kokki vai ovimies, jokaisen yrityksen työntekijän on yhdessä otettava vastuuta organisaation yhteisistä asioista. Kun varastomiehetkin tietävät riittävästi yrityksen toimintatavoista, asiakasta ei jouduta pallottelemaan jokaisen kysymyksen tullen paikasta toiseen. (Pitkänen 2006, 127.)

### 2.2.1. Yrityksen sisäinen ilmapiiri vaikuttaa

Asiakaspalvelija on organisaationsa käyntikortti. Vaikka tuo sanonta pitää ehdottomasti paikkansa, niin on hyvä tiedostaa, mitkä asiat asiakaspalvelijan toimintaan saattavat vaikuttaa. Esimerkiksi organisaation sisäiset suhteet ja toimintatavat heijastuvat vahvasti asiakaspalvelijan käyttäytymiseen. Asiakaspalvelu tapahtuu aina tietynlaisessa ilmapiirissä eli tietyllä hetkellä organisaatiossa vallitsevassa tunnelmassa, joka perustuu yrityksen työntekijöiden tapaan kokea työyhteisönsä (Pesonen ym. 2002, 7).

Hyvä palvelukulttuuri kumpuaa aina yrityksen korkeammalta taholta ja hyvästä organisaatioilmapiiristä. Yrityksen johtohenkilöstön mielikuva omasta työyhteisöstään ja heidän käsityksensä siitä millainen kuva ulkopuolisilla on organisaatiosta, ohjaa myös asiakkaiden parissa työskentelevien henkilöiden käyttäytymistä. Esimiehellä on vastuu vallitsevasta ilmapiiristä, hän on ikään kuin alaisensa asiakaspalvelija ja edustaa työntekijöilleen itse yritystä. Yksi esimiehen päätehtävistä on saada asiakaspalvelijat näkemään yhteinen tavoite yksilöiden edellä, jolloin taataan kaikille työrauha. Koska yhteistyöllä saattaa olla suora vaikutus yritykseen virtaavan rahan määrään, tällöin asiakkaan saama etu on asiakaspalvelijoiden oma etu. (Kannisto & Kannisto 2008, 85.)

Yhteisön sisäinen ilmapiiri ja asiakaspalvelijan suhde työtovereihin ja esimieheen välittyy myös kohtaamiseen asiakkaan kanssa. Yrityksen ihmissuhteet

eivät siis ole vain sisäisiä asioita, vaan ne heijastuvat monella tavalla ulkomaailmaan ja ovat sitä kautta yhteydessä yrityksen imagoon. Mikäli ihmissuhteet ovat kunnossa, niin yrityksen työntekijät huokuvat positiivisuutta ja välittävät eri yhteyksissä myönteistä kuvaa yrityksestä. Huonot ihmissuhteet, mahdolliset työntekijöiden väliset konfliktit ja negatiivinen ilmapiiri saattavat heijastua ulkomaailmaan hyvin kielteisellä tavalla. (Pesonen ym. 2002, 180-181.)

Jos työntekijöiden väliset kemiaat ovat hyvän palvelun esteenä, on asiakaspalvelutiimin kokoonpanoa mietittävä yhdessä niin, että ristiriidat saadaan ratkottua. Tällaiseen tilanteeseen tulee puuttua viipymättä ja sellaisella asenteella, että asiakkaiden ei tarvitse missään tapauksessa kärsiä tilanteesta. Asiakaspalvelun avainkysymys saattaa monesti olla organisaation sisäinen kehittäminen. Hyvän hengen rakentaminen työyhteisössä pohjautuu samojen periaatteiden varaan kuin hyvä asiakaspalvelu ja sosiaalinen vuorovaikutus. Näitä periaatteita ovat kollegojen empaattinen kuunteleminen, aito kunnioittaminen ja rehellisyys sekä tasavertainen kohtelu. (Kannisto & Kannisto 2008, 85.)

### 2.2.2. Henkilökohtainen palvelu vai verkkopalvelu?

Internetin merkitys asiakaspalvelun välineenä on kasvanut huomattavasti viimeisten vuosien aikana, ja mielestämme verkkosivujen helppous on myös osa hyvää asiakaspalvelua. Internet tarjoaa asiakkaille tiedonhankkimiseen nopean kanavan, joka on auki vuorokauden ympäri. Käytännössä kaikilla yrityksillä on tänä päivänä jo omat verkkosivut, monille se on jopa tärkein asiakaspalvelun kanavista. Monen yrityksen päätavoite palvelun kehittämisen suhteen onkin löytää uusia tietoteknisiä innovaatioita ja saada asiakkaat löytämään vastaukset kysymyksiinsä verkosta. Erityisesti operaattoriala ja Internet tuntuvat kulkevan erittäin vahvasti käsi kädessä ja verkkopalvelut tuntuvat olevan kokoajan yhä suuremmassa roolissa, kun verrataan eri palvelumuotoja.

Internetin avulla yritykset ovat päässeet tavallaan lähemmäksi asiakasta, ne ovat läsnä ja näkyvillä heidän jokapäiväisessä elämässään. Jo vuosituhannen taitteessa Aaker & Joachimsthaler (2000, 331) totesivat, että Internet on vuorovaikutteinen ja aktivoiva kanava, jossa käyttäjät voivat pelata pelejä, osallistua keskusteluihin, etsiä tietoa ja esittää omia mielipiteitään. Kaikki tämä on jokaisen käyttäjän ulottuvissa ainoastaan muutamalla hiiren klikkauksella tai napin painalluksella. Nyt, kymmenen vuotta myöhemmin, on helppo todeta se tosiasia, että yritykset ovat kokoajan yrittäneet saada sivustoistaan elämyksellisempiä ja tavallisten käyttäjien kannalta mielekkäämpiä. Urheilukauppojen sivustoilla saatat pystyä virtuaalisesti sovittamaan yllesi uutta laskettelupukua ja eri operaattoreiden sivustot pursuavat erilaisia kilpailuja ja tarjouksia.

Verkossa tapahtuva asiakaspalvelu on kuluttajille tärkeää. Monille se saattaa olla jopa tärkeämpää kuin kasvotusten tapahtuva palvelu. Verkkosivujen selkeys ja tiedon löytämisen helppous vaikuttavat palvelukuvaan samalla tavalla kuin myyjän käyttäytyminen kaupan palvelutiskillä. Sekavat ja vaikeaselkoiset sivustot viestittävät asiakkaille palveluhaluttomuutta, vanhentuneet tiedot sivustoilla puhuvat pöhöttyneisyyden ja vanhanaikaisuuden puolesta. Nopeat vastaukset asiakkaiden verkkoviesteihin ja sivustoilta helposti löytyvät tiedot ovat nykyään kuluttajien arvostamaa hyvää asiakaspalvelua parhaimmillaan. (Pesonen ym. 2002, 128.)

Verkkopalvelu on äärimmäisen helppo tapa asiakkaalle saada vastaus ongelmaansa ja hoitaa asioitaan kotisohvaltaan käsin. Tietotekniikasta ymmärtämättä on helppo ennustaa, että tulevaisuudessa yhä enemmän palveluita siirtyy Internetiin. Kustannustehokkuus ja helppous ovat verkkopalvelulle erinomaisia etuja. Vaikka asiakkaat muodostavat nettisivustojen kautta saadusta palvelusta mielikuvia koko yrityksestä, niin ainoastaan henkilökohtaisessa palvelutilanteessa asiakas pystyy luomaan yritykselle kasvot asiakaspalvelijan kautta. Ihmisten perusluonteeseen kuuluu mielestämme halu olla tekemisissä toisten ihmisten kanssa, jolloin he tietoisesti hakeutuvat tilanteisiin, joissa he saavat ylemmyyden tunnetta toisen ihmisen *palvellessa* häntä.

### 2.3 Myyjän rooli yrityksessä

Monet yritykset ovat lähteneet keskittymään palvelukulttuurin kehittämisen sijasta hintakilpailuun. Tämä antaa halpoja hintoja markkinoiville yrityksille mahdollisuuden napata merkittävän prosenttiosuuden Suomen markkinoista, jolloin haaste palveluun keskittyville yrityksille on kova. Vastuu siirtyy tällöin ennen kaikkea niille, jotka asiakaspalvelussa työskentelevät. Mikäli myyjä ei omalla panoksellaan kykene tarjoamaan parempaa asiakaspalvelua kuin hintoja tiputtava kilpailija, asiakas voi yhtä hyvin hakea saman tuotteen halvemmalla suuryrityksen keskusvarastosta tai tilata sen Internetistä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 16.)

Nykyään samankaltaisten tuotteiden laatu saattaa olla monilla aloilla kauttaaltaan korkea, ja kuluttajat pitävät sitä monesti jo itsestään selvyytenä. Kun samalla kilpailu lisääntyy entisestään, niin asiakassuhteet ovat muuttuneet yhä pinnallisemmiksi. Tähän on olemassa yksi arvokas selviytymiskeino, joka on asiakkaan luottamuksen hankkiminen. Tässä nimenomaan myyjillä on suuri vastuu ja ehdottomasti kehittämisen arvoinen tehtävä. Tämä asia on helpoin sisäistää, jos sen ajattelee toisinpäin. Eli jos yritys tai tavaramerkki joutuu tilanteeseen, jossa se menettää asiakkaansa luottamuksen, sitä on hyvin vaikea enää saada takaisin. Siinä vaiheessa tuskin auttaa edes mainostaminen, hintojen laskeminen tai tuotekehitykseen panostaminen. Myyjän tehtävänä on pystyä saavuttamaan ja säilyttämään asiakkaan luottamus, sillä hän on usein asiakkaan ainut kontakti yritykseen. Jokaisella myyjällä tulisi olla sellainen asenne, jossa asiakkaan etu ja hänen yritystä kohtaan tuntemansa luottamus ovat aina etusijalla. (Feurst 1999, 23.) Myyntitehtävissä erityisesti provisiopalkkaisilla asiakaspalvelijoilla tämä ajatusmaailma saattaa usein hämärtyä, ellei sitä tarpeeksi usein myyjälle muistuteta.

Henkilösuhteet ovat kaupanteossa ja asiakaspalvelussa avainasemassa, olemmehan kaikki kuitenkin vain ihmisiä. Kaupanteossa pätee hyvin pitkälti samat lainalaisuudet kuin tavallisissa ystävyysuhteissakin. Hyvään henkilösuht-

teeseen kuuluu ainakin viehtymys toisesta ihmisestä eli henkilökemia, toisen ihmisen tuntemus sekä luottamus häneen. Myyntitilanteessa on kuitenkin aina läsnä asiakkaan ja myyjän roolit, jolloin vuorovaikutus tapahtuu näiden roolien vaikutuksessa, eikä siksi koskaan päästä samalle tasolle kuin niin sanotussa normaalissa elämässä. (Grönroos & Järvinen 2001, 210.)

Samaan aikaan, kun hintakilpailuun keskittyvät yritykset joutuvat tinkimään katteista ja kannattavuudesta, laadukkaaseen asiakaspalveluun panostavat kilpakumppanit voivat myydä enemmän ja arvokkaampia tuotteita. Tänä päivänä on kilpailtava erityisesti palvelulla ja myyjän osaamisella. Kun yhä useampien yritysten tuotteet muistuttavat enenevässä määrin toisiaan, myyjän onnistunut tapa toimia ja edetä myyntiprosessissa vaikuttavat hyvin merkittävästi asiakkaan lopulliseen valintaan. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 16.)

*”Toisaalta on varottava ylipalvelemisen vaaraa, jolloin asiakasta hoivataan yli tarpeiden. Tällaiseen sudenkuoppaan pudotessaan palvelun tuotto suhteessa käytettyihin voimavaroihin jää tappiolliseksi.”* – Grönroos & Järvinen 2001, 96.

Myyjän roolissa on monesti vaikea arvioida oman ajankäytön kannattavuutta. Joskus asiakkaalla ei ole minkäänlaisia ostoaikeita, jolloin myyjä tuntuu hukkaavan aikaansa tällaisen ihmisen kanssa. Se ei kuitenkaan saa näkyä palvelutilanteessa, vaikka myyjä haluaisikin päästä tietynlaisesta asiakkaasta eroon. Eihän sitä koskaan tiedä, vaikka samainen asiakas kertoisi saamastaan hyvästä palvelusta eteenpäin sellaisille ystävilleen, joilla ostoaikeet ovat todelliset.

### 2.3.1. Ikkuna yritykseen

Myyjän päätehtävänä on saada aikaan myyntiä, mutta samalla edustaa ja luoda yrityksen imagoa. Tähän vaikuttaa se mielikuva, jonka myyjä antaa asiakkaalle myyntitilanteessa. Ensivaikutelman syvenemistä pelkästä tuntemuksesta pysyvämmäksi mielikuvaksi, imagoksi, voidaan verrata siihen, kuinka syntyy ensivaikutelma jostakin ihmisestä, jota ei ole aikaisemmin tavattu.

Ensimmäiset johtopäätökset henkilöstä tehdään hyvin nopeasti, noin 15-20 sekunnin aikana. Tänä aikana henkilö luokitellaan joko positiiviseksi tai negatiiviseksi sen perusteella, mitkä ovat aiemmat kokemukset henkilöistä, jotka jollain tavalla muistuttavat tätä uutta henkilöä. Seuraavien minuuttien aikana uudesta tuttavuudesta haetaan ominaisuuksia, jotka vahvistavat jo ensivaikutelman perusteella muodostunutta mielikuvaa. (Rope & Methner 2001, 68.)

Jotta myyjä pystyisi olemaan vakuuttava ja edustamaan yritystään parhaalla mahdollisella tavalla, hänellä on oltava uskoa siihen mitä edustaa. Myyjä luo omalla olemuksellaan ja teoillaan vaikutelmaa asiakkaaseen, jolloin hänen on oltava omaksunut yrityksen ja tuotteen toimintatavat. Tällöin myyjä pystyy tuomaan toiminnallaan esiin tuotteesta juuri niitä puolia ja arvoja, joita yritys haluaa edustaa. Mikäli näin ei ole, asiakas näkee helposti myyjän läpi ja hänen muodostamansa mielikuva ei tule olemaan paras mahdollinen. (Karvonen 1999, 249.)

Asiakaspalvelun ammattilainen ei unohda asiakkaan huomiointia milloinkaan. Aina kun hänellä on päällään yrityksen väreissä oleva työpaita, hän edustaa silloin työnantajaansa. Tällöin hänen käyttäytymisensä tulisi olla aina yrityksen edun mukaista, ammattimaista asennetta huokuvaa. Asiakkaan kohtaamisia voi sattua missä ja milloin tahansa, ja juuri silloin asiakas saattaa yhden työntekijän käyttäytymisen perusteella luoda mielikuvaa koko yrityksestä. (Pitkänen 2006, 15.)

Moni myyjä käy töissä ainoastaan rahan takia, eikä heitä aina jaksaisi asiakaspalvelu kiinnostaa. Tällaisesta myyjästä hyvin usein huomaa sen, eikä se ole kovin hyvää mainosta yritykselle. Läheskään kaikki asiakkaiden parissa työskentelevät henkilöt eivät ymmärrä, miten suuri merkitys heidän työllään on yrityksen imagolle. Jos organisaatio onnistuu luomaan itselleen tai jollekin tuotteelle positiivisen imagon, se pyritään säilyttämään kaikin mahdollisin keinoin. Tällöin kaikki erilaiset tuotteeseen liittyvät virheet ja puutteet ovat aivan erityinen uhka. Esimerkiksi juuri yksittäisten ihmisten kokema epäkohteliaisuus yrityksen asiakaspalvelussa saattaa median välityksellä tulla laajaankin tietoisuuteen, jolloin koettua menetystä voi olla hyvin vaikea korvata. (Pesonen ym. 2002, 179.)

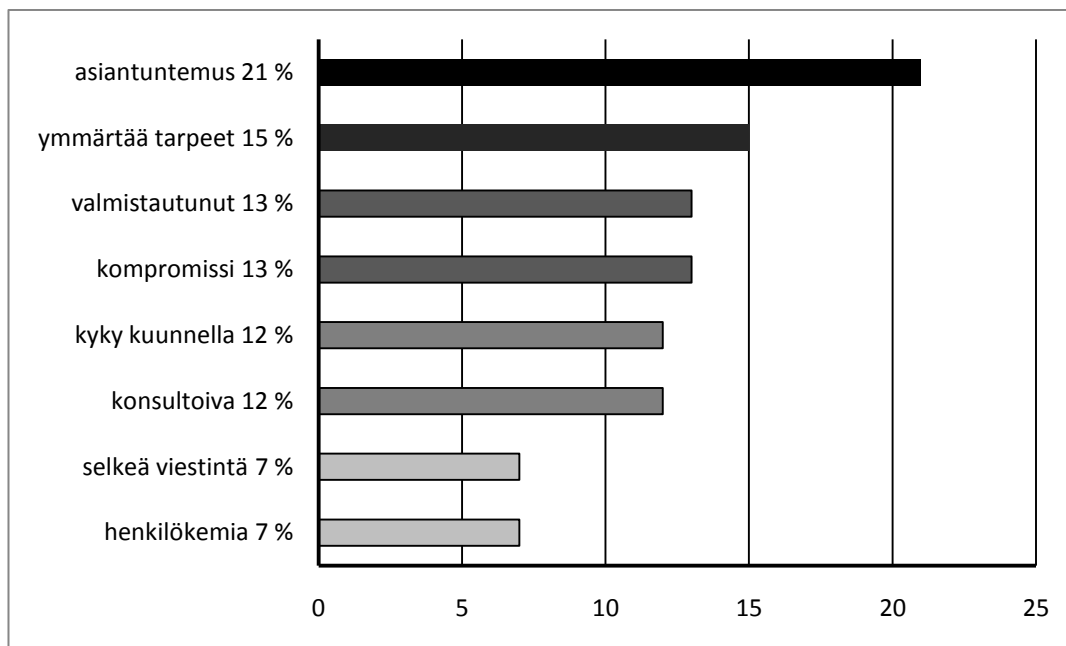
### 2.3.2. Hyvän myyjän ominaisuuksia

Hyvän myyjän ominaisuuksia voisi listata lähes loputtomiin, mutta keskitymme tässä niihin ominaisuuksiin, jotka ovat juuri imagon ja positiivisen mielikuvan kannalta tärkeitä. Myyjän päätehtävänä on saada aikaan tulosta ja kassavirtaa yritykseen, mutta hänen rooliaan vaikutelman antajana yrityksestä ei tulisi missään nimessä väheksyä. Positiivinen imago saattaa tuoda mukanaan yllättäviäkin lisäasiakkaita.

Hyvän palvelutapahtuman aikaansaaminen on monille yrityksille tärkeää. Se koostuu varsin pienistä ja yksinkertaisista asioista, kuten tervehtimisestä ja ystävällisyydestä sekä osoittamalla kiinnostusta asiakkaan henkilökohtaisiin asioihin. Oleellisinta välittömän palvelun tekemisessä ei ole se, kuinka hoidetaan tapahtuma asiasisällön kannalta eteenpäin, vaan kuinka hoidetaan muu sosiaalinen vuorovaikutus, jonka palvelutapahtuma mahdollistaa. (Rope & Pyykkö 2003, 193.)

Oleellisena asiana palvelutapahtuman läpiviennissä on sen hyödyntäminen sosiaalisen yhteyden luomiseksi asiakkaaseen. Mitä paremmin tämä yhteys saa-

daan alusta asti luotua, sitä sitoutuneemmaksi asiakassuhde saadaan rakennettua. Tästä asiakassuhteen sitouttamisen näkökulmasta vuorovaikutuslaadun taitava toteutus on keskeinen osa onnistunutta palvelutuotteen markkinoinnillista toteutusta, jossa myyjä toimii työkaluna. (Rope & Pyykkö 2003, 193.)



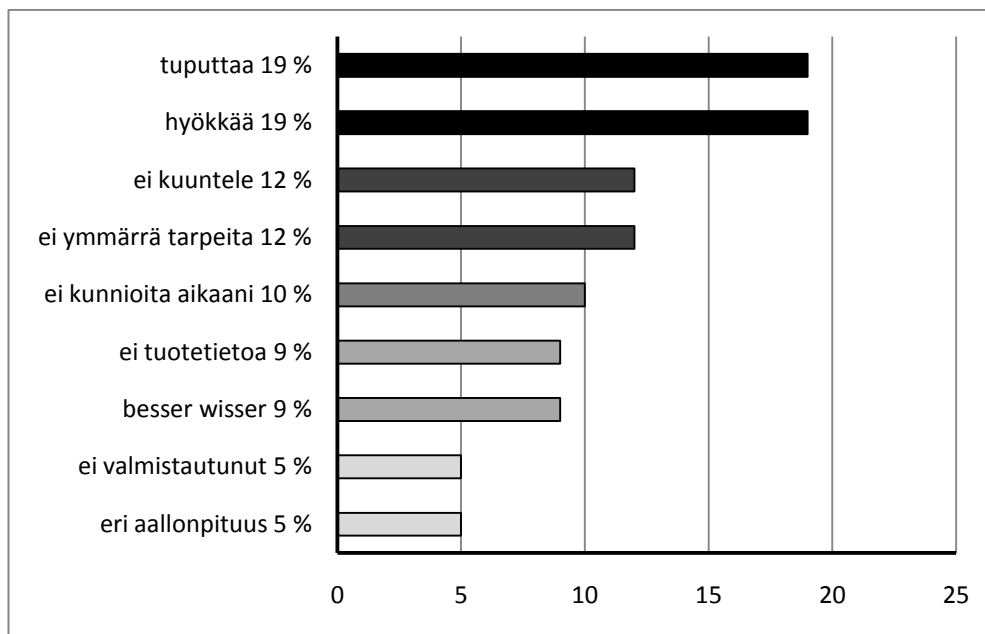
Kuvio 2: Onnistuneen myyntineuvottelun elementit (Havunen 2000, 79)

Havusen tilasto (kuvio 2) onnistuneen myyntineuvottelun elementeistä kertoo hyvin juuri niistä asioista, joita asiakas arvostaa myyjässä. Vaikka tutkimus on tehty myyntiedustajan työtä pohtien, niin sitä voidaan soveltaa hyvin myös muihin asiakaspalvelu- ja myyntitehtäviin. Tärkeimmiksi elementeiksi nousevat myyjän asiantuntemus ja hyvä valmistautuminen tilanteeseen. Eihän myyjä voikaan olla töissä sellaisessa yrityksessä, jonka tuotteista ja alasta hänellä ei ole mitään käsitystä. Sellaiseen myyjään olisi hyvin vaikea luottaa, vaikka hän muuten omaisi kuinka hyvät vuorovaikutustaidot tahansa.

Tarpeiden ymmärtäminen ja kuuntelukyky kulkevat hyvin pitkälti käsi kädessä. Hyvien myyjien erinomaisimpiin ominaisuuksiin kuuluu juuri kuuntelemisen taito. Kun osaa oikein kuunnella asiakasta, pystyy kartoittamaan tämän tarpeita pien-tenkin signaalien avulla. Taitavat myyjät osaavat paitsi kuunnella asiakkaan

suoria sanoja, myös lukea rivien välistä äänensävyjä ja kehonkieltä. Myyjän pitää antaa asiakkaan puhua ja itse esittää vain tarkentavia kysymyksiä viestittäen samalla todella haluavansa kuulla vastauksen. Koska eri asiakkaat pitävät eri asioista, myyjän tulee kameleonttimaisesti muuntautua sen mukaan, mitkä ovat kunkin asiakkaan intressit ja kiinnostuksen kohteet. (Rummukainen 2008, 63) Kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa muodostuu sekin juuri kuuntelemisen ja mukautumisen kautta. Myyntitilanteeseen tulee osata luoda hyvä tunnelma, jolloin asiakkaalle jää tapahtumasta hyvä mieli ja se vaikuttaa positiivisesti yrityksen imagoon.

Havusen tutkimuksessa ei ole juuri arvostettu selkeätä sanallista viestintää ja henkilökemiaa. Syy saattaa olla toki siinä, että nämä asiat ovat ihmisille usein tiedostamattomia. Silloin kun henkilökemia toimii, kaikki muukin myyntitilanteeseen sisältyvä toiminta tuntuu asiakkaasta hyvälle eikä siihen kiinnitä edes huomiota. Mainittujen kykyjen lisäksi Rope ja Pyykkö (2003, 101-104) ovat listanneet monia hyvän myyjän ominaisuuksia, joista suuri osa sivuaa juuri henkilöiden välisen suhteen muodostumista. Heidän mukaansa myyjän tulee olla mukava ja sosiaalinen ihminen, joka osaa positiivisella tavalla muuntautua asiakkaan ja tilanteen mukaan. Hän on täsmällinen, luotettava ja rehellinen sekä riittävän itsetietoinen. Ulkoisesti hänen tulee olla siisti ja mahdollisimman paljon tuotteensa ja yrityksensä näköinen, jolloin hän muodostaa omalta osaltaan imagoa jo pelkän ulkoisen olemuksensa perusteella.



Kuvio 3: Epäonnistuneen myyntineuvottelun elementit (Havunen 2000, 81)

Oheisen kuvion (kuvio 3) epäonnistuneen myyntitilanteen elementeistä käy hyvin ilmi, mitkä asiat asiakkaita erityisesti häiritsevät. Päällekäyvä ja aggressiivinen tyrkyttäminen ei tunnu kenestäkään hyvälle, ja tällaisen kokemuksen saanut asiakas ei varmasti ole muodostanut kovin hyvää mielikuvaa yrityksestä. Käytännössä päinvastainen toiminta, kuin hyvään myyntitilanteeseen kuuluvista elementeistä käy ilmi, kuuluu huonoon myyntitilanteeseen. Kuuntelun puute, ylimielinen asenne ja heikot vuorovaikutustaidot eivät missään määrin sovellu asiakaspalvelun ja myynnin tehtävissä toimivalle henkilölle. Tällainen myyjä saattaa joissain tapauksissa tehdä hyvää tulosta yritykselle, mutta hänen toimintansa kautta luodut mielikuvat eivät välttämättä kohtaa yrityksen arvoja. Esimerkiksi operaattorialalla myyjillä on usein provisiopalkkaus, jolloin kauppohen päättäminen saattaa mennä toisinaan aggressiiviseksi. Tällöin asiakkaan saama etu ja tälle palveluprosessista muodostuva mielihyvän tunne ovat helposti unohtuneet taka-alalle.

Vaikka oheiset Havusen tilastot hyvistä ja huonoista myyjän ominaisuuksista ovatkin suunnattuja pääasiassa b-to-b –myynnin parissa työskenteleville, niin omien kokemustemme perusteella samat lainalaisuudet pätevät operaattoreiden ja urheilukauppojen kohdalla myös kuluttajamyynnissä. Asiakkaat arvosta-

vat erityisesti myyjien ystävällisyyttä ja asiantuntijuutta, ja paheksuvat ja ahdistuvat nimenomaan liian päällekkäystä myyntityylistä.

### 3 IMAGO

#### 3.1 Mitä imagolla tarkoitetaan?

Imagon käsite saattaa olla ihmisten mielissä hyvin epäselvä ja häilyvä. Yhden kuvauksen mukaan imago on yrityksen tuotteestaan antama tietoinen ja tavoitteellinen kuva (Pesonen ym. 2002, 178). Mielikuviin liittyvää käsitteistöä on olemassa melko paljon, keskeisimmät bisnesviestinnän käsitteet ovat maine, imago ja brändi. On vaikea edes sanoa, millä tavalla nämä käsitteet toisistaan eroavat. Yksi asia niitä ainakin yhdistää, sillä ne kaikki yrittävät viestittää jotakin siitä, mitä ihmiset ajattelevat jostakin organisaatiosta, sen tuotteista tai palveluista. Muun muassa pelkästään imagolla on niin monta eri merkitystä, että niiden erottelu on hyvin vaikeaa. (Aula & Heinonen 2002, 46-47.) Tulkitsemme selkeyden vuoksi tässä työssä imagon nimenomaan mielikuvaksi, koska käsitteillä on paljon erityyppisiä merkityksiä.

Rope ja Mether (2001, 99) puhuvat imagon profiiliratkaisusta, kun on kyse siitä, millaiseen mielikuvaan tullaan tietoisesti pyrkimään. Imagoa ei tällöin anneta vain itsestään muodostua. Jos mielikuva yrityksestä ei ole toivotunlainen, monesti on tehty tietoisesti mielikuvan rakentamisen sijaan ainoastaan operatiivista liiketoimintaa, jolloin syntynyt mielikuva ei välttämättä ole aivan tarkoituksenmukainen.

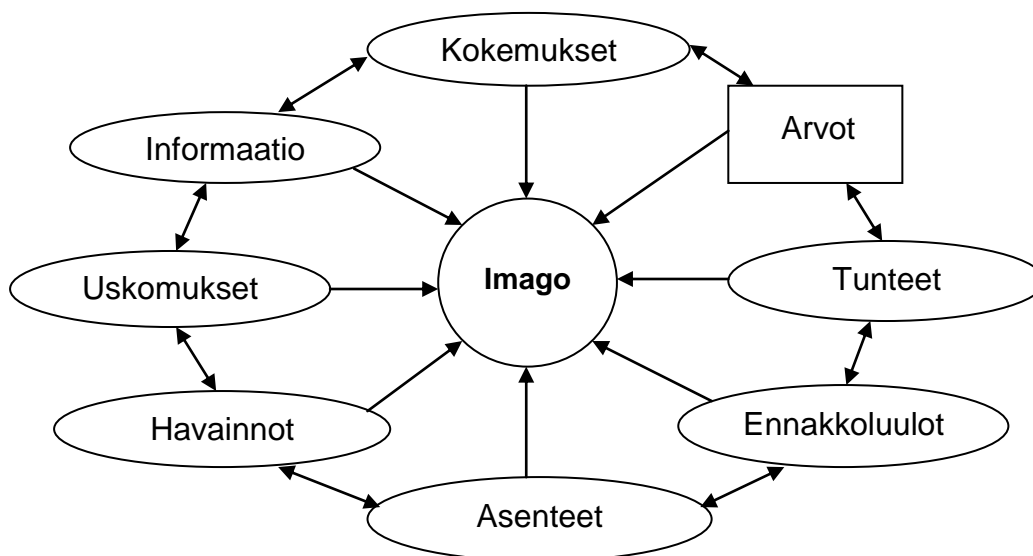
Monet brändiasiantuntijat kehottavat yrityksiä pitkäjänteiseen imagonrakennusprosessiin. Vaikka lyhyellä aikavälillä sen vaikutus tulokseen saattaa olla jopa negatiivinen, antaa se pitkässä juoksussa menestyshaluiselle yritykselle välttämätöntä pääomaa. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 32.) Koska mielikuvakerros on tuotteen menestyksen ydin, tuotteen sisältöelementeillä ei ole merkitystä, jos tuotteesta ei saada markkinoille vetovoimaista ja kilpailijoita houkuttelevampaa imagoa eli mielikuvaa. Imago-käsitteen päätarkoitus on mielestämme siis mielikuva ihmisen mielessä jostakin asiasta, ja siinä merkityksessä käytämme noita käsitteitä myös tutkimuksessamme. Se, mistä asiasta mielikuva luodaan, ei ole

niinkään merkittävää. Tällainen kuva voi muodostua ihmiselle monesta asiasta: maasta, kaupungista, laitoksesta, järjestöstä, yrityksestä, tuotteesta tai henkilöstä. (Rope & Pyykkö 2003, 178.)

### 3.2 Imagon rakentuminen

Imagon rakentuminen koostuu kahden eritasoisen mielikuvan syntymisestä. Ensimmäistä mielikuvaa kutsutaan haluttavuuskuvaksi ja jälkimmäistä uskottavuuskuvaksi. Tuotteen ja yrityksen uskottavuus on välttämätön edellytystekijä markkinoijalle, koska muutoin kaupanteon perusta on huono jopa ammattimaiselle markkinoijalle. Haluttavuuskuvan tulisi olla vastaavasti kaikkien markkinoijien päämääränä, koska se helpottaa kaupantekoa aktiivimarkkinoinnissa ja tuo aktiivikysyntää tuotteelle tai yritykselle. Oleellisinta imagon rakentumisessa on kuitenkin se, että se koostuu pääasiassa ihmisten kokemuksista, tiedoista, asenteista, tuntemuksista ja uskomuksista jotakin tarkasteltavaa asiaa kohtaan. (Rope & Pyykkö 2003, 179.)

Rope ja Mether ovat koonneet selkeään muotoon imagon rakentumiseen vaikuttavat tekijät (kuvio 4). Vaikka markkinoinnissa pitäisi pystyä vaikuttamaan kaikkiin näihin ihmisen psykologisiin kenttiin, käytännössä se onnistuu ainoastaan muutamiiin niistä. Tunteisiin ja asenteisiin voidaan vaikuttaa emotionaalisella sekä rationaalisella mainonnalla, joka parhaimmillaan ohjaa ihmisten käyttäytymistä. Informaation määrään vaikuttaa maksetun viestinnän lisäksi myös kaikki tiedotusvälineiden kautta saatava informaatio. Asiakkaan saamiin kokemuksiin pystytään yrityksessä vaikuttamaan selvimmin juuri asiakaspalvelun kautta. Asiointikokemuksen sekä tuotteen laadun on oltava kunnossa, jotta ulkoisen markkinoinnin työtä ei tuhota kokemusvaiheessa, jolloin pysyvämpi mielikuva muodostuu. (Rope 2001 & Mether, 87-88.)



Kuvio 4: Imagoon vaikuttavat tekijät (Rope & Methner 2001, 87)

Tunteet, asenteet, informaatio ja kokemukset ovat siis osa imagon muodostumisesta, ja niihin pystytään markkinoinnin keinoin vaikuttamaan melko suoraan. Muiden psykologisesti imagoon vaikuttavien tekijöiden vaikutus on puolestaan epäsuora, ne muodostuvat monien asioiden yhteisvaikutuksen tuloksina. (Rope & Methner 2001, 88.) Ihmisten arvot muodostuvat usein kasvatuksen ja elinympäristön mukana, ja ne saattavat puolestaan vaikuttaa moniin muihin asioihin, kuten siihen kuinka ihminen kokee imagon. Ennakkoluulot ja uskomukset kumpuavat usein muiden ihmisten asiointikokemusten kautta, jolloin ihmiset muodostavat käsityksiä yrityksestä ja sen tuotteista ilman ainuttakaan fyysistä kontaktia yritykseen. Esimerkiksi silloin, jos kuluttaja lukee yleisönosastolta kritiikkiä yrityksestä tai kuulee torilla ihmisten puhuvan kokemuksistaan. Tällöin hänen ennakkokäsityksensä toimivat suodattimena saamiinsa havaintoihin yrityksestä.

Asiakkaalla, joka ei vielä ole ostanut yritykseltä, ei ole mitään kokemuksia eikä tietoja yrityksen toiminnasta käytännön tasolla. Hänen käsityksensä pohjautuu puhtaasti asenteisiin, tuntemuksiin ja uskomuksiin. Markkinoijan avaintehtävänä onkin pystyä vaikuttamaan juuri näihin asenteisiin, tuntemuksiin ja uskomuksiin, jotta markkinoijalle keskeisen kohderyhmän mielikuva saataisiin mahdollisimman suosiolliseksi. Avainasia on siis saada aikaiseksi sellainen mielikuva, josta

asiakas pitää. Tällöin keskeistä onkin emootiopohjainen vaikuttaminen niihin tekijöihin, joita kohderyhmä arvostaa ja joista se viehättyy. (Rope & Pyykkö 2003, 179.)

Imagon luomisen tarkoituksena on loppujen lopuksi tuottaa ihmisille sellaisia mielikuvia, jotka lisäävät ensin kiinnostusta yritykseen ja sitä kautta ostohalukkuutta. Kuten asiakaspalvelussakin, imagon rakentamisessa lähtökohtana ovat markkinoijien ja mainostajien omat käsitykset ja tiedot. Yrityksen sisällä on oltava selkeä visio asiakaskunnasta, ja heillä on oltava omat mielikuvat markkinoitavasta tuotteesta ja erityisesti sen positiivisista ominaisuuksista. (Pesonen ym. 2002, 178.)

Tavallinen kuluttaja kohtaa päivittäin valtavan määrän erilaisia kaupallisia viestejä. Informaatiotulva on niin valtava, että ihminen tiedostamattaan sulkee pois suuren osan näkemästään informaatiosta (Laakso 2003, 67). Imagon ja tunnettuuden luomiseksi tulee siis mieluummin pyrkiä löytämään joitakin uusia yksityiskohtia ja lisätekijöitä, joilla erottautua asiakkaiden silmissä kilpailijoista. Markkinointiviestinnässä voidaan käyttää tiettyä symbolia, slogania tai tunnusmelodiaa. Yhtenäisen linjan noudattamista yrityksen visuaalisessa ilmeessä ja viestinnässä kutsutaan design managementiksi. Mediaviestintää mietittäessä tulee muistaa, että joskus pelkkä tunnettuuskampanja saattaa toimia jopa puhdasta mainoskampanjaa paremmin. Tärkeitä keinoja tunnettuuden luomiseen ja sitä kautta markkinoilla erottautumiseen ovat sponsorointi ja tapahtumamarkkinointi. (Laakso 2003, 137-143.)

Markkinointiviestinnän keinoin asiakkaalle pystytään luomaan odotuksia siitä, mitä yrityksen kanssa asioiminen tarjoaa asiakkaalle. Tämä ei kuitenkaan riitä tarkasteltaessa kokonaisprosessia, vaan vastuu siirtyy tässä vaiheessa asiakaspalvelijalle. Jokaisen yrityksessä työskentelevän asiakaspalvelijan tehtävänä on lunastaa nämä luodut mielikuvat ja tehdä parhaansa vahvistaakseen niitä edelleen. Kun ennakkoon saadut tiedot, omakohtaiset kokemukset sekä mark-

kinointiviestinnällä luodut mielikuvat kohtaavat toisensa palveluprosessissa, voidaan puhua onnistuneesta imagoista, brändistä. (Reinboth 2008, 32-33.)

### 3.3 Imago luo odotuksia

Kuten sivulla kymmenen olevasta hahmotelmasta (kuvio 1) käy ilmi, imago toimii linssinä, jonka läpi asiakas saamaansa palvelua ja yritystä yleensä tarkastelee. Se värittää niitä odotuksia, joita asiakkaalla on saadessaan ensimmäistä kertaa fyysisen kontaktin yritykseen ja se luo tietynlaisen tulkintamallin mahdolliselle asiakkaalle. Mikäli asiakkaan ennakkokäsitys yrityksestä on myönteinen, hän kokee mahdollisen virheen ainoastaan epäonnisena yksittäistapauksena ja antaa helpommin yritykselle mahdollisuuden korjata oman virheensä. Jos taas ennalta saadut mielikuvat yrityksestä ovat kielteisiä, asiakas ajattelee kokemansa pettymyksen johtuvan yrityksen yleisestä heikosta tasosta. Monet voivat tulkita tilanteen niin, ettei yrityksestä yksinkertaisesti voi edes saada hyvää palvelua jatkossakaan, jolloin he eivät välttämättä koskaan palaa sinne takaisin. Asiakkaan ennakkokäsityksiin ja mielikuviin negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä ovat omien aikaisempien kokemusten lisäksi muilta kuullut tarinat sekä mediajulkisuuden ja yleisen keskustelun saatu informaatio. (Reinboth 2008, 33.)

Asiakkaan odotustaso muodostaa lähtökohdan ja vertailuperustan kokemuksille. Esimerkiksi hotellien tasoluokituksen mukaisesti viiden tähden hotellista on toiminnasta ja tasosta suuremmat laatuodotukset kuin kahden tähden majatalosta. Samantasoinen toiminta saattaa tällöin korkean odotustason vallitessa tuottaa pettymyksen ja vastaavasti matalan odotustason vallitessa positiivisen yllätyksen. Asiakaspalvelutyössä on oleellista, että pyrittäessä aikaansaamaan tyytyväisyyttä voidaan vaikuttaa sekä sen hetkisiin kokemuksiin että tuleviin odotuksiin. Tietyltä osin odotukset ovat aina lähtökohtana, jonka puitteisiin toiminta tulee rakentaa niin, että se tyytyväisyyden kautta tuottaa yritykselle parhaan mahdollisen tuloksen. (Rope & Pyykkö 2003, 347.)

Imagon ohella puhutaan usein laajemmassa mittakaavassa brändin rakentamisesta, mutta me käytämme mieluummin sanaa imago. Sen tulisi siis olla mahdollisimman myönteinen, mutta samalla totuudenmukainen, sillä asiakkaan odotuksilla on ratkaiseva merkitys heidän laatukokemuksiinsa. Yrityksen on varottava antamasta liian suuria lupauksia markkinointikampanjoillaan, jotteivät nuo lupaukset ilmene käytännössä katteettomiksi. Kun asiakas on muodostanut ennakkoon yrityksestä tietynlaisen imagon, olisi se toivottavaa pystyä vielä ylittämään totuuden hetkellä. Tällöin se edistää samalla asiakasuskollisuutta ja lisää uusintaoston todennäköisyyttä. (Grönroos 2001, 106.)

Imagoa rakennettaessa yrityksessä tulee miettiä millaisia kohderyhmän asiakkaat ovat, mitä asioita he eniten arvostavat ja millainen on yrityksen sen hetkinen palvelukonsepti. Äärimmäisen tärkeää on, että markkinointiviestinnällä luotu imago ja mielikuvat ovat yhdensuuntaisia lunastettujen mielikuvien kanssa. Väärinkäsitysten välttämiseksi yrityksen sisäinen tiivis yhteistyö erityisesti markkinoinnin ja asiakaspalvelusta vastaavien tahojen välillä on oltava kunnossa. Imagon rakentamisessa on otettava kriittisellä otteella huomioon myös se palaute, jonka kohderyhmä eli asiakkaat antaa. Suuren osan kritiikistä ja palautteesta saavat varmasti asiakkaiden parissa työskentelevät henkilöt, mutta jonkin verran palautetta tulee palvelutapahtuman jälkeen suoraan yrityksen johdolle. Palautteen analysoinnin avulla pystytään kehittämään yrityksen toimintaa entistä enemmän asiakkaiden arvostamaan suuntaan. Palautteen hyödyntäminen on tärkeätä jo siksi, että asiakkaan kokemus yrityksestä rakentaa jo sinällään yrityksen imagoa. Kun asiakkaat kertovat kokemuksistaan eteenpäin ystävilleen, syntyy siitä jälleen odotuksia uusille mahdollisille asiakkaille. (Reinboth 2008, 33.)

## 4 TUTKIMUS ASIAKASPALVELIJAN MERKITYKSESTÄ IMAGOLLE

### 4.1. Tutkimusongelma ja lähtökohta

Halusimme viedä tutkimuksellamme omia kokemuksiamme asiakaspalvelijoina sekä palvelukokemusten saajina pidemmälle. Lähdekirjallisuudessa oli hyvin erilaisia näkökantoja siihen, mikä asiakaspalvelijan todellinen merkitys on. Lisäksi asiakaspalvelijan merkitystä käsitellään kirjallisuudessa usein yleisellä tasolla, ei niinkään tiettyihin aloihin keskittyen. Halusimme saada selville onko näillä aloilla asiakaspalvelijalla todella vaikutusta siihen, mitä asiakas yrityksestä ajattelee?

Tutkimuksemme tavoitteena on saada selville, kuinka helposti ihmiset tekevät koko yritystä koskevia johtopäätöksiä yhden asiakaspalvelijan toiminnan perusteella. Mistä asioista koostuu ihmisten mielissä oleva imago tietyistä yrityksistä, tässä tapauksessa operaattori- ja urheiluvälinekaupoista? Mikä on asiakaspalvelun tai yksittäisen asiakaspalvelijan merkitys operaattorin tai urheiluliikkeen valinnassa? Miten vaikuttaa olemassa oleva imago suuremmasta yrityksestä, jolla on vahva brändi entuudestaan, kun asiakas käsittelee saamaansa palvelua. Miten paljon markkinointiviestinnällä luotu imago antaa anteeksi huonoa asiakaspalvelua?

### 4.2. Tutkimusmenetelmät ja toteutus

Valitsimme aineistonkeruumenetelmäksemme kasvotusten tapahtuvan haastattelun. Haastattelu on tutkimusaineiston keräämiseen juuri sellainen menetelmä, jossa voidaan olla välittömässä vuorovaikutuksessa tutkittavan henkilön kanssa. Tästä on tällaisessa tutkimusaiheessa enemmän etua kuin haittaa. Suurin etu on joustavuus aineiston keräämisvaiheessa. Etuna on lisäksi mahdollisuus aineiston keräämisen tilanteenmukaiseen säätelyyn siten, että vastauksia voidaan pyytää tarkentamaan ja pystytään esittämään lisäkysymyksiä. Vastausten

tulkintaa voi myös tehdä monella eri tavalla. Haastattelua tutkimusvälineenä käyttäessä halutaan korostaa ihmisen subjektiivisuutta tutkimustilanteessa. Haastateltava saa vapaasti tuoda esille omia näkemyksiään ja näkemyksiään. Hän luo sisällön ja merkityksen tutkimukselle olemalla haastattelutilanteen aktiivinen osapuoli. (Hirsjärvi ym. 2004, 194.)

Haastattelulla pääsee parhaiten käsiksi sellaisiin aihealueisiin, joita on kartoitettu vähemmän. Asiakaspalvelu ja imago ovat sinällään molemmat kaikille tuttuja käsitteitä, mutta tässä mielessä niistä ei löytynyt paljoakaan tutkimuksia. Haastateltaessa voidaan sanoa jo ennakkoon, että tutkimuksen aihe tuottaa vastauksia moniin eri suuntiin, eikä vastausten suuntia voida tietää etukäteen. Haastattelun etuna on myös se, että saatavia vastauksia voidaan selventää tilanteen mukaan. Saatuja tietoja pystytään syventämään pyytämällä perusteluja kerrotuille mielipiteille ja esittämällä lisäkysymyksiä. (Hirsjärvi ym. 2004, 194-195.)

Aineiston kokoamisen menetelmänä käytimme nimenomaan teemahaastattelua. Teemahaastattelu, eli toiselta nimeltään puolistrukturoitu haastattelu, etenee etukäteen keskeisiksi valittujen teemojen ympärillä. Teemoja voidaan syventää niihin liittyvien kysymysten avulla. Valitut teemat pohjautuvat tutkimuksen viitekehukseen eli siihen, mitä tutkittavasta ilmiöstä tiedetään etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77-78.)

Teemahaastattelulla kerätystä aineistosta muodostuu yleensä runsas. Vaikka haastattelun kesto saattaa olla lyhyt, on haastattelijalla mahdollisuus saada paljon lisätietoa myös havainnoimalla vastaajaa. Aineistojen analysointivaihe on tästä syystä hyvä aloittaa mahdollisimman nopeasti haastattelujen jälkeen, kuten me pystyimme tutkimukssessamme tekemään. Tällöin aineisto on vielä tuoreena mielessä, ja tutkija pystyy inspiroitumaan haastattelutilanteesta. Havainnointi on siis analysointia jo tutkimusvaiheessa, kun tutkijat tekevät itse haastattelut. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 135-136.)

Kun haastattelut on tehty, pitää tulokset purkaa käyttäen sisällönanalyysia. Sen tarkoituksena on se, että tutkittavasta asiasta saadaan tehtyä yleisessä muodossa oleva tiivistetty kuvaus. Tämän menetelmän avulla tutkimusaineisto saadaan järjestettyä lopullisten johtopäätösten tekoa varten, eli pelkkä tulosten purkaminen ei riitä. Kyseisen keskeneräisyyssseikan vuoksi sisällönanalyysi on saanut osakseen kritiikkiä. On siis olemassa riski, että tutkijat analysoivat tulokset hyvin tarkasti, mutta eivät pysty tekemään johdonmukaisia päätelmiä, vaan esittelevät aineiston ikään kuin tuloksina. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.) Pyrimme ottamaan tämän omien haastatteluidemme analysoinnissa huomioon mahdollisimman hyvin.

#### 4.3. Tutkimustulokset

Käymme haastatteluidemme tulokset läpi ensin alakohtaisesti ja sitten pohdimme yhteisesti urheilu- ja operaattorialan tuloksia. Haastattelimme yhteensä 14 henkilöä, joista kymmenen vastasi molempia aloja koskeviin kysymyksiin, kaksi pelkästään operaattorikauppaa koskeviin ja kaksi urheilukauppaa. Käytimme haastatteluissamme mahdollisimman paljon yhtenäisiä teemoja molempien alojen kohdalla, mutta alojen erilaisuudesta johtuen osa kysymyksistä oli myös erilaisia ja sovellettu alakohtaisesti sopivaksi. Yhteensä seitsemän miestä ja viisi naista vastasi urheilukauppakysymyksiin, operaattoripuolella vastaajat jakaantuivat tasan kuusi ja kuusi. Haastattelujen aluksi pyysimme haastateltavilta muutamalla sanalla kuvauksen itsestä sekä iän. Vastaajia oli tasaisesti monesta ikäluokasta, nuorin oli 18 ja vanhin 72 vuotta.

Nuorin oli lukiolainen Eemeli 18 vuotta, joka harrastaa golfia ja asuu vielä vanhempiensa luona Turussa. Eemeli vastasi vain urheilupuolen kysymyksiin. Miisa on 19-vuotias helsinkiläinen tuore opiskelija, hän vastasi ainoastaan operaattorikauppaa koskevaan haastatteluun. 23-vuotias Jarkko asuu Helsingin keskustassa vuokralla ja opiskelee Kauppakorkeakoulussa. Hän pelaa jääkiekkoa noin kaksi kertaa viikossa yliopistonsa joukkueessa. Sami, 28 vuotta, asuu myös

Helsingin keskustan alueella ja pelaa säännöllisesti jääkiekkoa. Hän työskentelee myyntitehtävissä ja pyrkii käymään kuntosalilla noin 4 kertaa viikossa. Samin avopuoliso, 24-vuotias Hanna, työskentelee markkinointitehtävissä ja harrastaa lenkkeilyä ja käy salilla. 29-vuotias Riia ja hänen amerikkalainen avopuolisensa Elahu, 37, asuvat Yhdysvalloissa. He ovat molemmat biologian tutkijoita ja harrastavat säännöllisesti ulkoilua ja käyvät pari kertaa viikossa kuntosalilla.

Jenny on 33-vuotias tuore äiti, joka käy erilaisissa jumpissa ja ulkoilee paljon. Hän asuu perheensä kanssa Espoossa. 43-vuotias Mari asuu Kaarinassa ja työskentelee myyntipäällikkönä teollisuusosalalla. Hän veneilee kesäisin ja laskettelee mahdollisimman useasti talvella. Liisa, 51, ja Markku, 45, ovat turkulaisia yrittäjiä. He lenkkeilevät paljon ja talvisin käyvät hiihtämässä. Liisa vastasi vain urheilukauppa koskeviin kysymyksiin, Markku molempiin. 61-vuotias Jari asuu Raumalla ja työskentelee ostopäällikkönä. Hän ui paljon ja käy mahdollisuuksien mukaan kuntosalilla. Pekka asuu myös Raumalla, hänellä on ikää jo 72 vuotta, mutta harrastaa ahkerasti suunnistusta ja metsästystä. Hän on jo eläkkeellä, joten harrastuksille riittää paljon aikaa. Operaattoripuolen kysymyksiin vastasi myös 64-vuotias Pirjo pääkaupunkiseudulta. Hän toimii vähittäiskaupan myyjänä, mutta on jäämässä piakkoin eläkkeelle.

#### 4.3.1. Urheiluvälineala

##### **Asiakasuskollisuus ja liikkeen valintakriteerit**

Pohjustukseksi kysyimme haastateltavilta heidän urheiluvälineiden ostotottumuksista. Kahdeksan haastatelluista käy aina saman urheiluvälineketjun myymälöissä, viisi heistä asioi aina Intersportissa. Neljä haastatelluista asioi muutamassa eri ketjussa, eivätkä ole siis uskollisia millekään yhdelle ja tietylle. Vain kolme käyttää aina yhtä tiettyä myymälää, loput yhdeksän asioivat muutamassa

tai useammassa eri myymälässä. Vastauksista on havaittavissa, että asiakasuskollisuus on hyvin vähäistä.

Näyttää siltä, että haastateltavat etsivät entistä enemmän vaihtoehtoja ja vertailevat eri mahdollisuuksia. Moni tekee tämän ehkä tiedostamattaan, valikoiman ja vaihtoehtojen määrän kasvaessa. Pienemmilläkin paikkakunnilla alkaa olla jo ainakin kaksi eri vaihtoehtoa, mistä hankkia urheiluvälineitä. Saati sitten suuremmat kaupungit, joissa valinnanavaraa riittää todella paljon. Oman kokemuksemme mukaan sijainti vaikuttaa huomattavasti liikkeen valintaan. On kätevää käydä siinä liikkeessä, mikä on sopivasti matkan varrella. Asioimme lähes aina Intersporteissa mutta juuri sijainnin vuoksi useammassa eri myymälässä.

*”Yleensä kun menen ostamaan jotain urheilukamaa, niin minulla on joku tietty tuote valmiiksi mielessä. Tällöin hakeudun sinne, missä on hyvä valikoima ja edullisimmat hinnat.” – Mies 28v.*

Kun puhutaan urheiluvälinekaupan valintakriteereistä, yksi oli ylitse muiden. Kaikki haastateltavat nimesivät tärkeäksi kriteeriksi valikoiman. Seitsemän kertoi sijainnin oleva merkittävä kriteeri. Kuusi haastatelluista nimesi hinnan olevan keskeisessä asemassa, myös tottumus oli tärkeä syy kuudella vastaajalla. Vain neljä vastaajaa mainitsi asiakaspalvelun, yhtä monta myös brändin. Edellisistä vastauksista ilmenee hyvin asiakaspalvelun melko vähäinen osuus verrattuna muihin valintakriteereihin.

### **Arvostus asiakaspalvelua ja eri palvelumuotoja kohtaan**

Kun keskusteltiin siitä, arvostaako vastaaja ylipäätään asiakaspalvelua vai pitääkö sitä itsestäänselvyytenä, puolet kertoi arvostavansa sitä. Kolme heistä kertoi arvostavansa palvelua todella paljon ja ettei hyvä asiakaspalvelu heidän mielestään enää nykypäivänä ole lainkaan itsestään selvää. Vastaajat kokivat, että asiakaspalvelun merkitys on edelleenkin suuri, mutta hyvän palvelun saaminen alkaa olla jo melko harvinaista.

Palvelutilanteesta keskusteltaessa kahdeksan vastasi lopputuloksen olevan itse tilanteen kulkua tärkeämpää. He haluavat saada sitä mitä ovat lähteneetkin etsimään eikä sillä, miten siihen päädytään, ole niin suurta merkitystä. Loput neljä pitivät siis palvelutilanteen kulkua merkittävämpänä ja asettivat sen lopputuloksen edelle. Kaksi heistä on keski-ikäisiä miehiä ja toiset kaksi, mies ja nainen, noin kolmekymmentävuotiaita. Iällä ei siis tässä, niin kuin ei oikeastaan monessa muussakaan kohdassa, ollut suoranaista merkitystä. Kolme tavoitellun lopputuloksen ensisijaiseksi asettaneista arvosti myös palvelutapahtuman toteuttamistapaa, mutta vähemmän kuin prosessin lopputulosta.

*”Olen niin tottunut itsepalveluun etten oikeastaan edes odota saavani henkilökohtaista palvelua. Jos kuitenkin joskus sitä saan, osaan kyllä arvostaa sitä todella paljon.”* – Mies 22v.

Haastateltavilta kysyttiin, minkälainen palvelu heille on tärkeintä urheiluvälinekaupassa. Vain kahden nuoren miehen mielestä verkkopalvelu oli tärkeintä. Toinen heistä perusteli verkkopalvelun merkitystä sillä, että haluaa nähdä valikoiman, hinnat ja ominaisuudet Internetistä, jotta voi tehdä ostopäätöksensä jo kotona. Toinen heistä mainitsi verkkopalvelun lisäksi itsepalvelun. Kuusi vastaajista valitsi sekä henkilökohtaisen että itsepalvelun ja neljä vastaajista pelkää henkilökohtaisen palvelun. Vain henkilökohtaisen palvelun valinneet olivat kaikki noin keski-ikäisiä naisia ja miehiä. Vastauksista voi siis päätellä, että nuoremmat ovat jo melko tottuneita itsepalveluun ja osaavat ja useasti haluavatkin asioida itseksensä, kenenkään häiritsemättä.

*”Haluan tehdä ostokseni melkein aina ihan itsekseni, enkä oikeastaan koe tarvitsevani henkilökohtaista palvelua. Useimmiten olen selvittänyt tietyn tuotteen ominaisuudet Internetistä jo etukäteen, joten kaupassa ollessani tiedän jo mitä olen ostamassa.”* – Mies 37v.

*”Tarvitsemani palvelu riippuu tuotteesta mitä olen etsimässä. Jos haen urheilusukkia, en haluakaan saada henkilökohtaista palvelua*

*ja jos taas etsin teknisiä ulkoilukenkiä, tarvitsen henkilökohtaista palvelua, jotta tiedän eri kenkien eri ominaisuudet.” – Nainen 51v.*

### **Myyjän rooli urheiluvälinekaupassa**

Keskusteltaessa hyvän asiakaspalvelijan ominaisuuksista selkeimpänä esille nousi asiantuntevuus. Haastateltavista yhdeksän haluaa asioida sellaisen myyjän kanssa, joka tietää tuotteista ja osaa kertoa niiden ominaisuuksista. Seitsemän vastaajista mainitsi asiakaspalvelijan iloisuuden ja reippauden. Viisi halusi asioida sellaisen henkilön kanssa, joka kuuntelee asiakasta ja huomioi tämän tarpeet. Vain neljä mainitsi ystävällisyyden. Lisäksi mainittiin kärsivällisyys, urheilullisuus, siisteys, rehellisyys, palvelualltius ja hyvät käytöstavat. Nämä kuusi edellä mainittua nousivat esille vain kerran tai kaksi. Harvat vastaajat mainitsivat ystävällisyyden tai käytöstavat. Syy siihen saattaa olla, että niitä pidetään useasti itsestänselvyyksinä ja ne oletetaan automaattisesti osaksi asiakaspalvelua. Kaikki mainitut ominaisuudet ovat selkeästi hyvän asiakaspalvelijan ominaisuuksia. Erityisesti urheiluvälinekaupoissa pitäisi saada asiantuntevaa palvelua, onhan monissa tuotteissa paljon ominaisuuksia, joista asiakkaan olisi hyvä tietää löytääkseen juuri itselleen sopivan.

*”Myyjän tulisi olla aina asiantunteva ja reipas, siitä tulisi näkyä sellainen palvelualltis asenne työhön.” – Mies 72v.*

Haastateltavista viisi kertoi, ettei heille ole mitään merkitystä, asioivatko saman vai eri myyjän kanssa. Kolme vastaajaa kertoi asioivansa saman myyjän kanssa silloin, jos oli jossakin tutussa liikkeessä ja tämä sattui olemaan vapaana. Kolme kertoi hypoteettisesti hakeutuvansa samalle myyjälle, mikäli olisi saanut tältä aikaisemmin erityisen hyvää palvelua, mutta sellaista ei ollut vielä tapahtunut. Vain yksi vastasi asioivansa aina saman myyjän kanssa. Hän koki saavansa tältä parasta palvelua ja he ovat tuttuja toisilleen.

## Asiakaspalvelijan vaikutus imagoon

Keskusteltaessa siitä, mikä on yksittäisen asiakaspalvelijan vaikutus luotuun imagoon tietystä ketjusta tai myymälästä, puolet vastasi, että merkitys on suuri, oli saatu palvelu sitten hyvää tai huonoa. Vain kaksi vastasi, että vaikutus imagoon on suuri silloin, mikäli palvelu on ollut huonoa. Neljä vastaajista kertoi, ettei myyjän osuus ole merkittävä luotuun imagoon. Yksi heistä kertoi, ettei suosikkiliikkeen imagoa pysty pilaamaan mikään, se oli muodostunut jo niin vahvaksi monen vuoden kokemuksella. Neljälle haastatellulle myyjän osuus ei ollut ollenkaan merkittävä. Haastateltujen vastauksista kävi ilmi, että moni osaa tai on jo tottunut asioimaan itsenäisesti, eikä välttämättä tarvitsekaan myyjän apua. Sellaisessa tilanteessa on ehkä vaikeampaa ajatella myyjää osana suurempaa yritystä ja sen imagoa.

Edellistä kohtaa syvensimme kysymällä sitä, miten helposti he muodostavat mielipiteensä palvelutilanteen perusteella koko yrityksestä. Haastateltavista kahdeksan kertoi, ettei ole tehnyt koko yritystä leimaavia johtopäätöksiä yksittäisen palvelutilanteen perusteella. Kolme heistä lisäsi, etteivät ikinä voisi leimata negatiivisesti vielä yhdestä huonosta kerrasta koko yritystä, vaan suodattaisivat sen niin sanotusti myyjän huonona päivänä. Vain siis kaksi vastaajaa kahdestatoista kertoi mieltäneensä yrityksen huonoksi kun olivat saaneet huonoa palvelua. Yksi vastaaja oli puolestaan saanut koko yrityksestä hyvän kuvan saatuaan hyvää palvelua. Yksi kertoi tehneensä sekä hyviä että huonoja johtopäätöksiä yksittäisestä palvelutilanteesta.

Vastaajista yksitoista, eli yhtä lukuun ottamatta kaikki kertoivat, että antavat myyjälle ja yritykselle toisen mahdollisuuden mikäli ovat saaneet huonoa palvelua. Kolme heistä sanoi, että mikäli vastaava tuote tai yhtä hyvä vaihtoehto löytyy jostain muualta, niin silloin saattavat herkemmin asioida jatkossa muualla. Vain yksi sanoi radikaalisti niin, ettei helposti mene kyseiseen liikkeeseen uudelleen, jos palvelu on ollut todella huonoa.

Kysyttäessä, mitä asiakaspalvelija voisi tehdä, jotta asiakkaan mielikuva yrityksestä muuttuisi paremmaksi, vastaukset olivat melko selkeitä ja yksiselitteisiä. Seitsemän vastasi, että toivoisi yksinkertaisesti saavansa parempaa palvelua, eivätkä osanneet sitä juuri sen tarkemmin avata. Kaksi vastasi tähänkin kohtaan, että myyjä voisi lisätä asiantuntemustaan. Yksi toivoi, että myyjä ottaisi asiakkaan enemmän tosissaan ja yksi toivoi, että myyjä ylittäisi asiakkaan odotukset. Tässä kohtaa palvelun laatu nousee siis selkeästi esille. Vaikka palvelussa asiantuntemusta arvostetaan eniten, niin laadukkaampi palvelu saattaa siis kuitenkin useassakin tapauksessa muuttaa negatiivista kuvaa positiivisemmaksi.

Kysyttäessä toisinpäin, mitä asiakaspalvelija voi tehdä, jotta asiakkaan mielikuva yrityksestä muuttuisi kielteiseksi, olivat vastaukset vähintäänkin yhtä selkeitä. Kaikkien haastateltujen vastaukset liittyivät huonoon palveluun. Huonoon palveluun liittyi asiakkaan huomiotta jättäminen, huono käytös, epäsiistiys ja erityisesti asiantuntemattomuus. Joskus asiakaspalvelija saattoi ärsyttää huomauttamallaan asiakasta. Kaikki mainitut asiat ovat osaltaan siis selkeästi sellaista huonoa palvelua, josta vastaajiemme mielikuvat liikkeestä heikkenevät. Lähes kaikki olivat valmiita antamaan myyjälle toisen mahdollisuuden, mikäli asiakassuhde oli aloitettu niin sanotusti väärällä jalalla.

*”Minua ärsyttää sellaiset myyjät, jotka kyräilevät vaan keskenään jotain omia juttuja, eivätkä edes tervehdi tai kysy minulta, tarvitsenko apua. Näen sen enemmän kuitenkin myyjän huonoutena kuin yrityksen, vaikka se liikehän sen on palkannut toisaalta.”* – Nainen 33v.

## **Omien ja kuultujen kokemusten vaikutus imagoon**

Miten haastateltujen omat kokemukset ovat vaikuttaneet liikkeen valintaan ja sen imagoon? Vastaukset jakoutuivat selkeästi kahteen eri ryhmään. Kahdeksan kertoi omilla kokemuksilla olevan suuri merkitys, niin hyvissä kuin huonois-

sakin tilanteissa. Vastauksista käy selkeästi ilmi palvelun suuri merkitys, silloin kun sitä saa tai haluaa. Lopuille neljälle, hieman yllättävästi, ei ollut omilla kokemuksilla suurta tai mitään merkitystä. Kaksi heistä kertoi, että imago on rakentunut muista tekijöistä eivätkä valitse liikettä kokemusten perusteella. Molemmat asioivat sijainniltaan parhaassa liikkeessä, eivätkä välitä tässä kohtaa omista kokemuksistaan. Kahdelle vastaajista omien kokemusten merkitys oli melko vähäinen. Molemmat ovat asioineet lapsesta saakka samassa urheiluvälineliikkeessä ja imago on muodostunut siis jo pitkältä ajalta ja tottumuksen myötä. He kertoivat, että huono tai hyvä kokemus ei heidän imagoaan liikkeestä juuri muuta, koska se pohjautuu niin moneen aiempaan asiointikertaan ja he jatkavat siellä käymistä joka tapauksessa.

Puhuttaessa siitä, mistä vastaajien mielikuva heidän asioimistaan urheiluvälineliikkeistä tai -ketjuista koostuu, esille nousi monia eri asioita. Seitsemän mainitsi valikoiman ja puolet mainitsi palvelun. Hinnan, median tai mainonnan sekä omat ja muiden kokemukset mainitsi kolme haastatelluista. Laadukkuuden, brändin, henkilökemian ja liikkeiden yleisen siisteyden mainitsi kaksi vastaajaa. Mielenkiintoista oli huomata tässä se, että vaikka asiakaspalvelu vaikuttaakin vastaajilla liikkeen imagoon, ei se silti ole suurimmassa roolissa siinä, minkä liikkeen he valitsevat. Valintakriteereissä kokonaisuuteen vaikuttaa palveluimagon lisäksi erityisesti hinnat ja valikoima, jotka jättävät helposti asiakaspalvelun varjoonsa.

Haastateltujen vastukset siitä, vaikuttavatko muiden mielipiteet liikkeen valintaan, olivat melko yhdenmukaisia. Yhdeksän vastaajista kertoi, että ystäviltä tai tutuilta kuullut mielipiteet ja kokemukset vaikuttavat vähän tai jonkin verran, mutta kukaan ei kuitenkaan luottanut ystäviinsäkään kuin muuriin, vaan halusi itse ikään kuin tarkistaa ja varmistaa asian. Loput kolme vastaajaa sanoivat, ettei heille ole muiden mielipiteillä käytännössä mitään merkitystä.

*”Jos moni kertoo jotain huonoa, niin kyllä ne silloin pitää ottaa huomioon. Varmasti niissä silloin jotain perää on, jos monella on jotain huonoa kerrottavaa.” – Mies 28v*

Vastaajista seitsemän, kaikki eri-ikäisiä miehiä ja naisia, sanoivat, että itse kertovat omista kokemuksistaan muille, sekä hyvistä että huonoista. Kolme heistä tosin myöntää kertovansa huonoista helpommin. Kaksi haastatelluista sanoi kertovansa ainoastaan huonoista, molemmat nuoria keski-ikäisiä. Loput kolme kertovat vain hyvistä kokemuksistaan, kaksi heistä nuoria miehiä ja yksi vanhempi herrasmies. Vaikka tutkimuksessamme ylipäätään naisten ja miesten välille tuli hyvin vähän eroavaisuuksia, niin tässä kohtaa voimme päätellä naisten olevan jonkin verran kriittisempiä.

*”En jaksa valittaa kaikista huonoista kokemuksista. Kerron paljon mieluummin niistä hyvistä.” – Mies 22v.*

Kysyimme vastaajilta vielä lopuksi, antavatko he koskaan palautetta asiakaspalvelusta. Puolet vastaajista kertoo, etteivät anna koskaan palautetta. Neljä kertoo antavansa sekä hyvää että huonoa palautetta mutta lähes jokainen heistä sanoi, että palautetta tulee annettua melko harvoin. Kaksi sanoi antavansa hyvistä kokemuksistaan palautetta. Itse toimimme samalla tavalla kuin mainitut kuusi, jotka eivät juuri koskaan anna palautetta. Saatamme kyllä kertoa toisillemme ja ystävillemme kokemuksistamme, muttemme kuitenkaan anna palautetta suoraan liikkeeseen. Valitettavaa on, kuinka passiivisia me suomalaiset olemme antamaan palautetta. Olisi se sitten hyvää tai huonoa, niin kaikenlainen palaute olisi aina varmasti arvokasta yrityksen palvelukulttuurin kehittymiselle.

#### 4.3.2. Operaattoriala

##### **Suhde nykyiseen operaattoriin ja valintakriteerit**

Ensimmäinen kysymys liittyi vastaajien nykyisiin operaattoreihin ja asiakassuhteisiin. Yhdellä haastateltavista, 42-vuotiaalla naisella, oli käytössään työpaikan tarjoama matkapuhelinliittymä, muilla oli käytössään henkilökohtainen liittymä. Viidellä vastaajalla oli operaattorina Saunalahti, kolmella Sonera, kahdella Tele Finland, yhdellä dna ja amerikkalaisvastaajalla Sprintin liittymä. Vain kolmella vastaajalla oli ollut sama operaattori käytössä yli kolme vuotta; 64-vuotiaalla naisella, 74-vuotiaalla miehellä ja 24-vuotiaalla naisella. Muut vastaajat, eli yhdeksän kahdestatoista, olivat vaihtaneet operaattoriaan viimeisen kolmen vuoden sisällä.

Kun vastaajilta kysyttiin asiointiaktiivisuudesta operaattoreiden kanssa, lähes kaikki pyrkivät selvästi välttämään ylimääräistä operaattorin kanssa asioimista. Yleisin tapaus, joissa vastaajat lähestyvät operaattoria, on soitto asiakaspalveluun laskussa esiintyneen virheen tai toimivuusongelman vuoksi – tämän nosti esille puolet haastateltavista, osa tuntui puuttuvan epäkohtiin hyvin hanakastikin. Viisi vastaajaa kertoi yleisen yhteydenoton operaattoriin olevan myös se, kun he haluavat muuttaa olemassa olevan liittymänsä sisältöä. Kolme haastateltua ottavat joskus myös itse yhteyttä operaattoriin, myös kilpailijaan, kun he haluavat saada liittymästään parempia tarjouksia. Kaikki edellä olevat yhteydenotot operaattoriin tapahtui pääsääntöisesti puhelimitse, vain satunnaisesti kasvotusten. Vain yksi vastaaja kertoi käyvänsä katsomassa aika ajoin uutta puhelintarjontaa eri operaattoreiden liikkeissä. Yksi vastaaja valitteli tässä kohdassa operaattoreiden puhelinmyyjien ahdistelevaa soittelua.

Kysyttäessä tärkeimpiä syitä operaattorivalintaan kahdeksan vastaajista nosti hinnan tärkeimmäksi kriteeriksi. Viidelle vastaajalle kuuluvuus ja toimivuus olivat tärkeitä. Nuorimmat miesvastaajat nostivat esille myös operaattoreiden hyvät puhelinsopimukset, jotka olivat heidän kohdallaan myös vaikuttaneet valintaan.

Vain yksi vastaaja, 24-vuotias naishenkilö, joka käyttää Soneran liittymää, toi esille operaattorin hyvän brändin tärkeänä syynä pitkäaikaiseen operaattoriinsa. Kukaan vastaajista ei tässä kohdassa maininnut asiakaspalvelua kriteeriksi operaattorivalintaan.

Pyysimme vastaajia pohtimaan eri valintakriteerien tärkeyttä, valmiiksi asettamiimme kriteereitä olivat brändi, toimintavarmuus, tuotevalikoima, hinta sekä asiakaspalvelu. Suurimmaksi huomioksi nousi asiakaspalvelun todella pieni merkitys, erityisesti kasvatusten tapahtuvaa asiakaspalvelua ei juuri kaivattu. Kukaan miesvastaajista ei pitänyt myöskään brändiä merkityksellisenä, vaan kaikki operaattorit tuntuivat olevan hyvin samalla viivalla sen suhteen. Kaikkien mielestä toimintavarmuus eli käytännössä kuuluvuus olivat tärkeimpiä kriteereitä, jopa tärkeämpiä kuin hinta. Hinnan merkitystä korosti tässä kohtaa neljä kuudesta mieshaastateltavasta, kahden mielestä hinnat ovat kaikilla lähes samat, jolloin silläkään ei ole merkitystä. Tuotevalikoimalla oli vaikutusta kolmen vastaajan kohdalla. Asiakaspalvelu ei ollut kenellekään ykkösjuttu, mutta kaksi heistä sanoi sillä olevan pieni merkitys silloin, jos se on erityisen huonoa.

Myös naisvastaajien valintakriteereistä tärkeimmäksi nousi hinta, vain yhdelle sillä ei ollut juuri merkitystä. Toimintavarmuutta arvosti neljä haastatelluista, kahden mielestä kuuluvuudetkin ovat niin samanlaisia, että merkitys pienenee. Asiakaspalvelu sai naisilta enemmän arvostusta kuin miehiltä, neljän naisen mielestä silläkin on merkitystä. Kuitenkin enemmän siinä mielessä, että hyvä asiakaspalvelu on plussaa, mutta se ei ole ratkaisevassa roolissa. Nuorin vastaaja kertoi asiakaspalvelulla olevan merkitystä siinä mielessä, että myyjän tuli osata valita hänelle halvin mahdollinen liittymä. 64-vuotiaan naisen mielestä asiakaspalvelulla olisi todella merkitystä, jos hyvää palvelua joskus saisi.

Tuotevalikoimalle pienen merkityksen antoi kolme naisvastaajaa kuudesta, mutta nekin ovat yleisesti ottaen kommenttien perusteella niin samanlaisia, että kukaan ei sillä pysty erityisesti erottumaan. Sama 24-vuotias vastaaja, jolle hinta ei ollut tärkeä, piti liittymäänsä erityisesti sen brändin takia. Myös 29-vuotias

vastaaja huomasi nyt alitajuisesti suosivansa Saunalahtea myös osittain sen brändin vuoksi. Yhteenvetona voisi sanoa, että naisten ja miesten vastauksille ei tullut operaattorin valintakriteerien suhteen merkittäviä eroavaisuuksia toisistaan.

Kun kysyimme vastaajilta, miten heidän omat kokemuksensa asiakaspalvelusta ovat vaikuttaneet operaattorivalintaan, niin omilla palvelukokemuksilla oli hyvin vähäinen merkitys. Kymmenen kahdestatoista haastatellusta kertoi, ettei omilla asiakaspalvelukokemuksilla ollut vaikutusta nykyisen operaattorin valintaan. Kaksi vastaajaa kertoi saaneensa jopa surkeaa asiakaspalvelua, mutta ovat silti pitäneet operaattorinsa samana muiden kriteerien mennessä edelle. Yksi heistä kertoi, että palvelu saattaa osaltaan vaikuttaa siinä vaiheessa, kun seuraavan kerran operaattoria vaihtaa ja kyselee tarjouksia.

Vain kaksi vastaajaa oli omien huonojen asiakaspalvelukokemusten perusteella vaihtanut operaattoria. 28-vuotias mies vaihtoi laskussa esiintyvien jatkuvien virheiden ja puhelinasiakaspalvelun kykenemättömän virheidenkorjauksen vuoksi pois dna:n liittymänsä, ja 64-vuotias nainen oli niin ikään kyllästynyt Soneran heikkoon puhelinpalveluun ja vaihtanut liittymänsä Saunalahdelle. Kenenkään vastauksista ei kuitenkaan tullut ilmi kasvotusten tapahtuvan asiakaspalvelun olleen vaikuttavassa asemassa operaattorivalintaan.

### **Eri palvelumuotojen tärkeys ja odotukset palvelutilanteelle**

Kysyimme vastaajilta eri asiakaspalvelumuotojen tärkeydestä antaen vaihtoehtoisiksi perinteisen henkilökohtaisen palvelun lisäksi puhelin- ja verkkopalvelun. Tärkeimmäksi haastatellut nostivat operaattoreiden kohdalla ehdottomasti verkkopalvelun, joka oli ykkönen seitsemän vastaajan kohdalla. Tässä kohtaa tärkein palvelumuoto riippui siitä, että minkälaisella asialla operaattoria haluttiin lähestyä. Vanhemmat ihmiset tuntuivat ensisijaisesti haluavan erityisesti vaikeasti selvitettävissä asioissa kääntyä henkilökohtaisen asiakaspalvelijan puoleen, tämä nousi kolmella vastaajalla tärkeimmäksi palvelumuodoksi. 70-vuotias

mies, joka oli ylipäättään todella harvoin yhteydessä operaattoriinsa, kertoi soittavansa ensisijaisesti operaattorille, ellei kyseessä ollut nimenomaan joku uusi tai vaikea asia, silloin hän sanoi menevänsä paikan päälle juttelemaan. Nuoremillakin henkilökohtainen asiakaspalvelu muodostui tärkeäksi vain silloin, kun kyseessä oli uuden puhelimen hankinta, mutta puhtaasti liittymään liittyvissä asioissa he eivät henkilökohtaista asiointia kaivanneet käytännössä ollenkaan.

*”En ole juuri asiakaspalvelua tarvinnut, mutta jos tarvitsisin jotain uutta ja mutkikasta eikä jälkikasvu ole auttamassa, niin sitten haluaisin kyllä henkilökohtaista palvelua” – Mies 72v.*

Vastaajat kertoivat, että verkkopalvelun ollessa helppoa ja selkeää, muita palvelumuotoja ei välttämättä tarvinnut ollenkaan. Muutama vastaaja kertoi asioiden menevän käytännössä niin, että he hakevat ensin ratkaisua verkkosivujen kautta, sen jälkeen mikäli ratkaisua ei netin kautta löydy, soittavat he asiakaspalveluun ja vasta viimeisenä vaihtoehtona menevät paikan päälle asioimaan. Vanhimmat vastaajat eivät käyttäneet niin ahkerasti Internetiä, joten heille verkkopalvelulla ei ollut merkitystä, mutta ymmärsivät sen tärkeyden nuoremmille asiakkaille. Puolestaan muutamat nuoremmat vastaajat, jotka eivät käyttäneet henkilökohtaista palvelua juuri ikinä, ymmärsivät senkin kanavan tärkeyden erityisesti vanhemmille ja niin sanotusti osaamattomimmille puhelimen käyttäjille.

*”Henkilökohtaista palvelua tulee käytettyä hyvin harvoin, paitsi aina puhelinta ostaessa. Tämä on varmasti tosi tärkeä vanhemmille ikäluokille, ja ne myös varmaan kertoo omia kokemuksiaan eteenpäin. Eli varmasti siis tärkeä operaattorille, mutta ei niinkään minulle itselle.” – Nainen 29v.*

Puhelinpalvelu oli kahdelle vastaajalle ylivoimainen ykkönen helppoudessa hoitaa asioita, kuten laskussa esiintyneitä virheitä. Sillä voi heidän mukaansa hoitaa asiat mistä tahansa helposti ja nopeasti. Vain kolme vastaajaa asetti puhe-

limitse hoidettavan asiakaspalvelun vaikeimmaksi palvelumuodoksi omalla kohdallaan. Syynä tähän heillä oli pitkät jonot asiakaspalveluihin ja materian puuttuminen, joka sai puhelinpalvelun tuntumaan aina hieman epäluotettavalta tavalta asioiden hoitoon heidän kohdallaan.

*”Jos tarvittavat jutut löytyvät helposti ja vaivattomasti netistä, niin se on kaikista paras, silloin ei tarvitse soittaa. Jätän mieluummin netissä yhteydenottopyynnön tai kirjallisen valituksen, kun soitan ja jonotan.” – Mies 28v.*

Seuraavaksi haastattelutilanteissa siirryttiin keskustelemaan palvelutilanteen elementeistä ja niistä odotuksista, joita näillä kuluttajilla oli asiakaspalvelutilanteelle. Tässä kohdassa esiin nousi vahvassa roolissa asiakaspalvelijan ammatitaito ja kyky hoitaa tilanne asiakkaan eduksi. Seitsemän vastaajaa piti ehdottoman tärkeänä, että ainakin mahdollinen ongelma saadaan tilanteessa ratkaistua. Itse tilanteessa suurimmassa osassa on nimenomaan myyjän vahva asiantuntemus, joka tuli esiin niin ikään seitsemän henkilön kohdalla. Kaikki vastaajat painottivat jossain määrin jommankumman edellä mainitun merkitystä ja kertoivat niiden kulkevan melko pitkälti käsi kädessä. Nämä ovat siis tavallaan melko kylmiä elementtejä, jotka haastateltaville olivat selvästi niitä tärkeimpiä.

*”People at customer service should show that customer is always right, even if they usually are not. And I always want to have a quick resolution in my favor.” – Mies 37v.*

Ainoastaan kolme vastaajaa, 28- ja 45-vuotiaat miehet sekä 43-vuotias nainen, korostivat suoraan asiakaspalvelutilanteen sosiaalista puolta. Kuitenkin viiden haastateltavan vastauksista kävi ilmi, että he haluavat kokea sen, että asiakas on tärkeä, hänen tarpeensa huomioidaan ja niin kuin sanotaan: Asiakas on aina oikeassa. Nuorimmilla vastaajilla esiin nousi myös palvelutilanteen nopea hoitaminen. Lisäksi 45-vuotias mies kertoi hyvin sen, että hän haluaa tekniikasta

tietämättömänä kuulla asioista kansankielellä eikä millään teknisellä hölynpölyllä maustettuna.

*”Odotan palvelutilanteen menevän sujuvasti ja asiakaspalvelijan olevan asiantunteva. En kuitenkaan halua myyjän brassailevan minulle mitään millään teknisillä sanoilla, vaan haluan kuulla asioista ymmärrettävällä kansankielellä.” – Mies 45v.*

Kun syvensimme vielä tätäkin aihetta kysymällä haastateltavilta, kumpi on tärkeämpi palvelutilanteen lopputulos vai sen kulku itsessään, niin moni hetki sitten ongelmanratkaisun nimeen vannonut kuitenkin kääntyi myös kulun miellyttävyyden kannalle. Ainoastaan nuorin nainen ja nuorin mies olivat sitä mieltä, että kululla ei juuri ole merkitystä, kunhan lopputulos on suotuista. Kuitenkin loppujen lopuksi tärkeämpänä lopputulosta piti seitsemän vastaajaa. Palvelutilanteen kulun itsessään asetti lopputulosta jopa tärkeämmäksi neljä vastaajaa. Heidän mielestään toki molemmat vaikuttavat, mutta jos lopputulos on tyydyttävä, niin tilanteen helppous ja miellyttävyys menevät siinä tapauksessa edelle. Eli käytännössä niin, että palvelutilanteen kulku olisi hyvä olla asiakkaalle positiivinen, kunhan se ei tapahdu lopputuloksen kustannuksella.

*”Kyllä lopputulos on kuitenkin tärkeämpi. Toki jos on hyvä ja yritteliäs asiakaspalvelija, niin lopputuloksesta voi antaa jossain tapauksessa hieman myös anteeksi. Se vaikuttaa siihen kokonaisfiilikseen, mikä siitä tilanteesta jää.” – Mies 28v.*

Tässä kohdassa kysyimme haastateltavilta myös sitä, että hakeutuvatko he aina tietoisesti saman asiakaspalvelijan asiakkaaksi. Olemme itse huomanneet, että joskus erityisesti vanhemmat ihmiset haluavat jutella samalle henkilölle, mikäli joku asia on jäänyt heillä kesken. Tämä ilmiö ei kuitenkaan tullut ilmi tässä otannassamme, sillä kukaan ei varsinaisesti näin kertonut tekevänsä. Vain kaksi vastaajaa kertoi tekevänsä näin tietyissä tilanteissa. 24-vuotias nainen sanoi haluavansa jutella saman myyjän kanssa, mikäli hän oli hankkimassa uut-

ta puhelinta ja halusi saada siitä lisätietoa. 33-vuotias nainen puolestaan kertoi hakeutuvansa saman myyjän juttusille silloin, jos jokin asia oli ikävissä merkeissä jäänyt kesken. Mutta muuten operaattorialalla myyjällä ei tuntunut olevan juuri merkitystä asioiden hoidossa, vaan asiakkaat ilmeisen hyvin luottavat siihen, että jokaisella asiakaspalvelijalla on tarvittava ammattitaito heidän asioidensa hoitamiseen. Osa jopa sanoi hakeutuvansa eri myyjän luokse siitä syystä, että saa erityyppisiä näkökulmia asioihin. Tai jos asia ei ollut jonkun kanssa hoitunut, niin he yrittävät uudelleen eri asiakaspalvelijan kautta.

*”Kyllä se tavallaan helpottaa, jos saa saman ihmisen kanssa asioida. Se on vaan aika vaikeata. Kyllä itse haluaisin asioida aina saman myyjän kanssa...varsinkin jos mulla on sen kanssa kana kynittävänä!”* – Nainen 33v.

### **Asiakaspalvelija ja mielikuvat operaattorista**

Kysyimme haastateltavilta, miten heidän omat asiakaspalvelukokemuksensa ovat vaikuttaneet operaattoreiden imagoon. Saadaksemme haastatteluista enemmän irti rinnastimme mielikuvien ja imagon tarkoittavan samaa asiaa. Kysymykset imagosta ja mielikuvista tuntuivat muutenkin monille vähän hankalalta vastata, mutta saimme avattua sitä hieman parilla syventävällä kysymyksellä. Ne koskivat lähinnä sitä, että muuttuuko imago yksittäisen asiointikerran perusteella, vaatiiko se useamman tapauksen vai vaikuttaako asiakaspalvelukokemukset imagoon suuremmassa mittakaavassa juuri ollenkaan. Mitään selkeää yhtenäistä linjaa ei löytynyt, vaan vastauksia tuli aika lailla laidasta laitaan.

*”Minun kohdallani asiakaspalvelijat ovat yleensä vastanneet imagoa – halvemmilla hinnoilla ei vaan saa yhtä hyvää palvelua. Jos saa tosin aina kalliimmallakaan.”* – Nainen 43v.

Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että heidän omat palvelukokemuksensa eivät ole vaikuttaneet operaattoreiden imagoihin millään lailla. Operaattorilla on sen

verran vahvat imagot, että kukaan ei ole pystynyt varsinaisesti palvelulla erottumaan edukseen, vaan hyviä ja huonoja palvelukokemuksia on saatu jokaiselta operaattorilta. Yleinen linjaus näillä vastaajilla oli se, että kaikki auttavat varmasti parhaansa mukaan ja tekevät sen minkä voivat.

Toiset kuusi haastateltavista huomasi itse, osa alitajuisesti, luovansa mielikuvia koko yrityksen asiakaspalvelun tasosta muutamien asiointikokemusten perusteella. Kukaan ei kuitenkaan kertonut leimaavansa yritystä negatiivisesti yhden asiakaspalvelijan perusteella, mutta muutamasta kerrasta luodaan jo pysyvämpi mielikuva. Monet vastaajat ajattelivatkin heti tämän negatiivisessa mielessä, mutta kaksi henkilöä, 64-vuotias nainen ja 45-vuotias mies, kertoivat asiakaspalvelijalla olleen positiivinen vaikutus yrityksen imagoon. Mutta kuten aiemminkin tuli todettua, imagolla ja brändillä on hyvin pieni merkitys ihmisten operaattorivalinnassa – ainakaan tietoisesti. Huonompikin brändi ja palvelu on toissijaista, jos tuote ja hinta ovat kunnossa, kuten amerikkalaisvastaajamme kertoi.

*”Other people told me they (operator Sprint) would have bad service and even though my experiences have been at least mixed, I would recommend it to friends because of price and quality of network” – Mies 37v.*

Imago tuntuu olevan operaattoreiden kohdalla siinä mielessä hyvinkin toissijainen asia, että kenelläkään ei ole tarjota mitään järin erityistä ja erottuvaa, vaan ne hukkuvat helposti massaan. Myöskään asiakaspalvelu ei näiden haastatteluiden perusteella erotu kenelläkään erityisesti edukseen. On silti mielenkiintoista kysellä ihmisiltä, miten ja mikä asiakaspalvelussa vaikuttaa imagoon. Suuri osa vastaajien palvelukokemuksista oli ollut hyvinkin neutraaleja, eli eivät olleet vaikuttaneet imagoon käytännössä mitenkään. Huonot kokemukset jäävät asiakkaalle paremmin mieleen kuin hyvät, mutta niistäkään ei kovin helposti tehdä radikaaleja johtopäätöksiä.

Kun vastaajat pohtivat asiaa siltä kantilta, millä tavalla olemassa oleva imago on odotusten kautta vaikuttanut palvelukokemuksen suodattamiseen, saatiin jälleen hyvin toisistaan poikkeavia vastauksia. Toiset odottivat saavansa joka kerta hyvää palvelua imagosta riippumatta, toisille imagot olivat keskenään hyvin samanlaisia, jolloin sillä ei varsinaista merkitystä muodostunut. Kahdeksan vastaajaa oli sitä mieltä, että ennakkokäsitys yrityksestä ei vaikuta heidän kohdallaan palvelukokemuksen suodattamiseen. Mielestämme tämä kysymys on vastaajille hieman vaikea arvioitavaksi, koska tällaiset imagon luomat ennakkoodotukset ovat monesti alitajuisia, eikä niitä helposti tule ajatelleeksi. Jälkiwiisaana voi sanoa, että haastattelutilanteessa olisi tässä kohtaa pitänyt enemmän johdatella asiakasta ajattelemaan asiaa jonkin esimerkin kautta, kuten esimerkiksi hotellien tähtiluokitukset. Tosin nyt olikin kysymys operaattorialasta, jossa vastaavia suoranaisia luokituksia ei ole olemassa.

Neljä vastaajaa kertoi operaattorienkin kohdalla imagon vaikuttavan odotuksiin ja kokemusten suodattamiseen. 24-vuotiaan naisen kohdalla sitoutuneisuus ja arvostus operaattoria ja sen brändiä kohtaan on niin korkealla tasolla, että se antaa anteeksi pienet virheet asiakaspalvelussakin imagoa heikentämättä. 33-vuotias nainen sanoi, että mitä kauempana imagosta kokemus on, sitä enemmän se vaikuttaa. Hän koki myös olevansa tärkeämpi asiakas silloin, kun hänellä on korkeat puhelinlaskut, joka hänen mukaansa edellyttäisi myös vastaavasti parempaa asiakaspalvelua. Sangen hyvä huomio, varmasti osa asiakaspalvelijoista – ainakin alitajuisesti – ajattelee myös näin ja kohtelee isompilaskuisia asiakkaita eri tavalla kuin muita. 28-vuotias mies kertoi sen, minkä olisi olettanut tulevan muidenkin suusta, että aiempi huono palvelukokemus saa suhtautumaan yritykseen tietyllä varauksella. 37-vuotiaan miehen kokemus oli sen sijaan valtavirrasta hieman poikkeava.

*”I expected a lot of mistakes on my bills and poor service and poor quality but I got better than poor with everything and they have made only one small mistake...so I am happy.” – Mies 37v.*

Edellisistä kysymyksistä jatkettiin sillä, että haastateltavilta kysyttiin, pitävätkö he nykyään hyvää asiakaspalvelua itsestäänselvyytenä vai osaavatko he arvostaa sitä. Vastaukset jakoutuivat taas melko tasaisesti. Viisi vastaajaa oli sitä mieltä, että he arvostavat kyllä hyvää asiakaspalvelua aina sitä saadessaan. Kolme vastaajaa oli sillä kannalla, että asiakaspalvelu pitää olla kaikilla itsestäänselvyys ja odottavat saavansa sitä yrityksestä riippumatta. Loput neljä vastaajaa oli siltä väliltä, että pitävät tietyntasoista asiakaspalvelua itsestäänselvyytenä, mutta arvostavat kyllä erityisen hyvää palvelua aina sitä saadessaan.

*”Osaan todellakin arvostaa hyvää asiakaspalvelua. Nykyään sitä on jopa todella vaikea saada ja moni asiakaspalvelija tuntuu olevan väärässä ammatissa.”* – Nainen 64v.

*”Kyllä sitä aina odottaa tiettyä minimitasoa asiakaspalvelulta. Monesti sitä silloin tarttuu vain niihin huonoihin kokemuksiin tai sitten pitää olla tosi hyvä.”* – Mies 28v.

### **Mitä asiakaspalvelija voi tehdä, että imago muuttuu?**

Vastaajien piti itse arvioida sitä, millä keinoilla asiakaspalvelija pystyi tekemisellään vaikuttamaan imagon paranemiseen tai vastaavasti heikkenemiseen. Tässä kohdassa suuressa roolissa oli se, mikä oli asiakkaalla olemassa oleva imago ennen palvelutilannetta. Melko hyvin vastaajilla oli jo tässä vaiheessa haastattelua muodostunut se visio mieliin, mitä tässä opinnäytetyössä halusimme saada selville. Tämä kysymyshän oli alun perin se opinnäytetyömme keskeisin asia, vaikka emme sitä tietoisesti haastateltaville kertoneetkaan ennen kuin haastattelun loppuksi.

Asiakaspalvelun merkitys on tuntunut tutkimuksessa tähän saakka hyvin pieneltä. Siitä huolimatta kaikki vastaajat nuorinta naista lukuun ottamatta olivat jossain määrin sitä mieltä, että asiakaspalvelija pystyi parantamaan omalla tekemisellään yrityksen imagoa. 19-vuotialle naiselle hinta oli operaattorivalinnassa

käytännössä ainoa kriteeri, eikä hänelle imago sanonut muutenkaan juuri mitään. Tapa, jolla asiakaspalvelija imagoon voi vaikuttaa, jakoi jo hieman mielipiteitä. Puolet vastaajista osasi kertoa asiakaspalvelijan pystyvän parantamaan imagoa nimenomaan ylittämällä olemassa olevat odotukset. Neljä vastaajaa odottaa käytännössä aina asiansa hoituvan imagosta riippumatta, eivätkä siten aseta tietoisesti eri odotuksia eri imagoilla varustetuille yrityksille. Tärkeimmiksi elementeiksi imagon parannuksessa myyjän tekemisen kannalta nousivat todella hyvä asiantuntijuus, asiakkaan edun etusijalle asettaminen, aito välittäminen ja yksinkertaisesti todella hyvä palvelu.

*”Heikommalla imagolla on helpompi täyttää odotukset, riittää että hoitaa hommansa. Hyvä imago vaatii puolestaan todella hyvää asiakaspalvelua, jotta imago siitä vielä paranisi.” – Mies 28v*

*”Myyjän pitää välittää minusta aidosti ja ajaa etuani. Hänen tulee myös olla kärsivällinen kanssani, koska en välttämättä ymmärrä vaikeita teknisiä asioita.” – Nainen 33v.*

Vaikka vastaajat kertoivatkin myyjän pystyvän vaikuttavan imagoon, niin se ei kuitenkaan kovin helposti tai yhdestä kerrasta juuri muutu, ellei kokemus ole todella hyvä. Silti pysyvemmän paremman imagon saavuttamiseksi hyvä kokemus vaatii aina vahvistusta uusista, entistä paremmista kokemuksista. Tämä tuli ilmi jo aiemmassa haastattelun vaiheessa, hieman pehmentyi tässä kohdassa, mutta selkeästi operaattoreiden vahvat brändit eivät muutu aivan hetkessä.

*”Mulla on Sonerasta jo niin vahva ja hyvä mielipide, ettei se kovin herkällä siitä muutu miksiäkään. Muut operaattori saisivat tehdä melkoisia sirkustemppeja, että ne menisivät ohi.” – Nainen 24v.*

Kysyimme myös negatiivisessa mielessä myyjän vaikutuksesta imagoon. Nuorimmat vastaajamme olivat melko suopeita yksittäisiä heikkoja asiakaspalvelutilanteita kohtaan. He sanoivat selkeästi, että ymmärtävät asiakaspalvelijan huo-

non päivän joskus, eikä se heti vaikuta imagoon. Samoilla linjoilla olivat nuoret keski-ikäiset naiset, jotka toivat esiin hyviä pointteja. He eivät missään nimessä leimaa koko yritystä yhden asiakaspalvelijan takia, ellei kyse ole yrityksen yleisestä huonon palvelun linjauksesta. Yleisiä imagoa heikentäviä asiakaspalvelijan toimintatapoja olivat palveluhaluttomuus ja tyllyys, jotka tulivat esiin kuudessa haastattelussa. Osaamattomuus ja asiantuntijuuden puute olivat huonouden kriteereitä viidellä vastaajalla, myyjän valehtelu aiheutti harmaita hiuksia kahdelle. Epäystävällisyys tuli esiin huonona myyjän ominaisuutena lähes kaikilla.

*”Haluttomuus auttaa tai epäystävällisyys voivat pilata koko yrityksen maineen. jos ratkaisua ei löydy, mutta tunnen, että asiakaspalvelija todella yritti auttaa, ei imago siitä huonone.”* – Nainen 29v

*”Jos huomaan, että kyse on vain yhden asiakaspalvelijan kettumaisuudesta, se ei vielä vaikuta koko yrityksen imagoon. Jos kyseessä näyttää olevan yrityksen linjaus tai vastaavat kokemukset toistuvat, niin sitten mielikuvakin jo muuttuu.”* – Nainen 33v.

### **Kokemusten jakaminen ja sen vaikutus**

Kysyimme, vaikuttaako ystävilta kuullut kokemukset tai median kautta kuullut asiat operaattorivalintaan tai imagoon. Kysyimme tätä nimenomaan siinä mielessä, että haastateltava olisi vaihtamassa juuri nyt operaattoria. Vastaajamme uskoivat ystäviensä mielipiteitä ilmeisen hyvin, sillä yhdeksän vastaajaa kahdestatoista kertoi ystävilta kuultujen kokemusten vaikuttavan omaankin mielipiteeseen ainakin jossain määrin. Erityisesti runsaat huonot kokemukset lähipiiristä panivat miettimään operaattorivalintaa suurennuslasin läpi, mutta myös todella hyvät kokemukset saivat kiinnostumaan kaverin käyttämästä operaattorista.

*”Jos joku kertoo omasta hyvästä liittymästään ja minulla olisi juuri joku huono kokemus alla, niin se saisi minut varmasti kiinnostu-*

*maan tuosta toisesta ja tarkistamaan sen hinnat ja tarjonnan.” – Mies 22v.*

*”Riippuu vähän ystävästä, mutta jos on joku läheinen, niin otan varmasti mielipiteet huomioon, jos en muuten osaa itse tehdä päätöstä.” – Nainen 29v*

Vain kolme vastaajaa otti huomioon median kautta kuullut muiden ihmisten kokemukset, nekin pienemmässä roolissa kuin omien ystävien kokemukset. Median kautta seurattiin enemmänkin mainoksia ja moni myönsi olevansa joskus mainosten uhri. Kokonaisimagon luonnissa ja brändin rakentamisessa medianäkyvyydellä ja mainosviesteillä oli suuri vaikutus, joka ei kuitenkaan suoraan vaikuttanut operaattorin valintaan. Markkinointiviestinnällä luotu mielikuva onkin monesti pitkä prosessi ja asiakkaiden mielissä enemmän alitajuinen asia, kun taas ystäviltä kuullut käytännön kokemukset on helpompi tuoda konkretian tasolle. Vastaajajoukostamme ainoastaan 64-vuotias nainen myönsi seuraavansa ajoittain keskustelupalstoilla käytävää keskustelua.

*”En jaksakaan käydä lukemassa mitään kirjoituksia tai ottaa uutisiakaan niin vakavasti, niissä on aina kuitenkin värikynää. Brändiin media ja mainokset kyllä vaikuttaa, ei siltä voi välttyä.” – Mies 28v*

Entä kuinka hanakasti vastaajat itse kertovat omista palvelukokemuksistaan ystävilleen? Tunnetun 3-11 –säännön mukaan siinä missä kolme ihmistä kertoo hyvästä kokemuksesta eteenpäin, niin yksitoista ihmistä kertoo niistä huonoista. Meidän tutkimuksessamme väki oli hieman lempeämpää. Kahdestatoista vastaajasta kaksi ei jaksanut kertoa juuri minkäänlaisista kokemuksistaan, ellei joku niistä varta vasten kysynyt, ja neljä vastaajaa kertoi välittävänsä molempia kokemuksia yhtä lailla eteenpäin. Viisi sanoi kertovansa hanakammin juuri ne huonot kokemukset ja vain yksi vastaaja, 22-vuotias mies, oli sitä mieltä, että ei niistä huonoista kokemuksista jaksakaan marista, vaan kertoo mieluummin niistä hyvistä.

*”Kyllä niistä huonoista kokemuksista tulee kieltämättä joskus paa-sattua, mutta yritän kyllä muistaa niistä erityisen hyvistäkin antaa tunnustusta.” – Nainen 29v.*

### **Henkilökohtaisen palvelun merkitys ennen ja tulevaisuudessa**

Halusimme saada haastateltavien näkemyksiä myös siitä, kuinka heidän mielestään henkilökohtainen asiakaspalvelu on muuttunut viimeisen kymmenen vuoden aikana ja miten he ennakoivat sen muuttuneen kymmenen vuoden kulluttua. Suurimmaksi asiakasi nousi palvelun siirtyminen verkkoon ja menevän entistä enemmän itsepalvelun suuntaan. Puolet vastaajista koki suurimman muutoksen tulleen siinä, että verkkopalvelu on korvannut henkilökohtaista palvelua ja kahdeksan oli sitä mieltä, että se tulee menemään siihen suuntaan entistä enemmän vielä seuraavan kymmenen vuoden aikana. Kaksi vastaajaa koki, että palvelun merkitys ei ole muuttunut ja neljä oli sitä mieltä, että suuria muutoksia ei ole tulossa ainakaan kymmeneen vuoteen.

*”Unfortunately personal service has lost its importance because of the Internet. And after ten years it will be even more online, maybe spiced up with video chat service or something.” – Mies 37v.*

Muutamilta vastaajilta tuli kommentteja siitä, että heidän mielestään asiakaspalvelun taso on jopa radikaalistikin laskenut, jonka vuoksi he saattavat välttää asiointia ja hoitaa verkossa asiansa. He kokivat asiakaspalvelun tärkeyden korostuvan entisestään ja kaipaivat tulevaisuudessa enemmän hyvällä palvelulla erottumista etenkin erikoisaloilla. Vaikka palvelut ovat menossa entistä enemmän verkkoon, moni kaipaa sitä henkilökohtaista opastusta asioissa sitäkin enemmän, kun sitä ei enää ole niin helppo saada. Silloin nimenomaan palvelun laatu korostuu.

*”Netissä pystyy nykyään hoitamaan melkein kaiken. Silti palvelulta vaaditaan kokoajan enemmän ja odotukset kasvaa.” – Mies 22v.*

## 5 POHDINTA

Tutkimuksemme päätavoite oli selvittää, kuinka helposti yksittäinen asiakaspalvelija tai asiakaspalvelutilanne vaikuttaa yrityksen ja liikkeen imagoon operaattori- ja urheiluvälinealoilla sekä mitkä muut asiat vaikuttavat imagoon ja palveluyrityksen valintaan. Onnistuimme tavoitteessamme mielestämme hyvin ja tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina. Saimme haastattelut tehtyä rauhallisessa ympäristössä ja vastaajat pohtivat aidosti vastauksia esittämiimme kysymyksiin.

Urheiluvälinepuolella vain kaksi vastaajaa kahdestatoista kertoi leimanneensa liikkeen negatiiviseksi huonon asiakaspalvelukokemuksen perusteella. Silti kahdeksan vastaajaa piti myyjän roolia tärkeänä imagon luonnin kannalta. Huomioitavaa oli myös se, että kolmasosalle myyjän panos urheiluvälinekaupassa ei merkinnyt käytännössä mitään. Operaattoripuolella, jossa itse tuote eli liittymä ei ole käsin kosketeltava, asiakaspalvelijan merkitys imagolle oli todella vähäinen. Kukaan vastaajista ei kertonut leimanneensa yrityksen imagoa yksittäisen palvelutilanteen perusteella. Puolet vastaajista piti muutenkin henkilökohtaisen asiakaspalvelun merkitystä operaattoreiden välisessä kilpailussa hyvin vähäisenä. Vaikka asiakaspalvelu olisi miten hyvää, niin etusijalle menevät aina hinta ja toimivuus.

Molempia aloja yhdistävänä tekijänä oli myös eräs mielenkiintoinen asia liittyen palvelun arvostukseen. Yleisen mielipiteen mukaan henkilökohtaista asiakaspalvelua ei juuri kaivattu, vaan edelle meni aina hinta, operaattoripuolella myös toimivuus ja urheiluvälinepuolella valikoima. Silti, kun puhuttiin siitä, mikä saattaa muuttaa mielikuvan yrityksestä heikommaksi, niin kaikilla esille nousi huono palvelu. Eli tästä voimme tehdä sellaisen johtopäätöksen, että asiakaspalvelua pidetään itsestäänselvyytenä, johon kiinnitetään monesti huomiota vain silloin, kuin siinä on jotakin moitittavaa. Tärkeintä asiakkaille tutkimuksemme mukaan on kuitenkin saada asiansa hoidettua, ja mikäli asiakaspalvelija on este tälle, niin silloin tätä on helppo syyttää.

Urheiluvälinealalla on paljon eri tuotteita ja osa ihmisistä käyttää vertailuun usein ammattilaisen apua. Tutkimuksessamme ilmeni, että suuri osa kuluttajista luottaa vahvasti myös itseensä ja valitsemiskykyynsä, osittain Internetin ansiosta. Tämä tarkoittaa sitä, että nämä omatoimiset ihmiset selvittävät itse heille sopivat tuotteet etukäteen eivätkä tällöin kaipaa asiakaspalvelijan apua. Operaattorialalla vastaajat tuntuivat olevan valmiita monesti jopa luopumaan henkilökohtaisesta palvelusta kokonaan, mikäli vain saisivat sitäkin parempaa palvelua puhelimitse ja verkossa.

Tutkimuksessamme osoittautui todeksi se kirjatieto (Rubanovitsch & Aalto 2007, 16), että asiakkaat hakeutuvat yhä vähemmän saman myyjän luokse. Vain yksi haastatelluista halusi urheiluvälinepuolella aina asioida saman myyjän kanssa, koska tämä oli jo tuttu hänelle. Operaattoripuolella vain kaksi vastaajaa halusi saman myyjän luokse, jos jokin asia oli jäänyt kesken. Tästä johtopäätöksenä se, että näillä aloilla kaikilta asiakaspalvelijoilta odotetaan yhtäläistä asiantuntemusta ja tietämystä asioista, eikä kukaan vastaajistamme pitänyt omien kokemustensa perusteella ketään myyjää korvaamattomana. Tärkeimmäksi myyjän ominaisuudeksi molemmilla aloilla arvostettiin juuri asiantuntijuus, sillä oli huomattavasti enemmän merkitystä kuin sosiaalisilla ominaisuuksilla.

Suurin ero näillä aloilla tuli eri palvelumuotojen merkityksessä. Operaattoripuolella suurin osa vastaajista piti verkkopalvelua operaattoreiden ehdottomasti tärkeimpänä palvelumuotona, kun taas urheiluvälineissä vain yksi koki sen olevan tärkein. Urheiluvälineiden ostossa yli puolet koki henkilökohtaisen palvelun olevan tärkein palvelumuoto, mutta niistäkin vastaajista monilla itsepalvelu oli jo yhtä tärkeä osa palvelukokonaisuutta. Operaattoripuolella vain kolme vastaajaa koki henkilökohtaisen palvelun tärkeimmäksi palvelumuodoksi, sekin oikeastaan vain silloin, kun oltiin hankkimassa uutta puhelinta operaattorin kautta. Vanhemmatkin ihmiset hoitivat mieluummin asiansa puhelimitse kuin menemällä paikanpäälle.

Mielenkiintoinen yhtälö kokonaisuudessa on mielestämme siinä, kuinka vähän imago vaikuttaa sekä operaattorin että urheiluvälinekaupan valintaan. Vaikka yrityksen imago olisi kuinka hyvä tahansa, niin muut kriteerit vaikuttavat yrityksen valintaan selvästi enemmän. Operaattoripuolella vain yksi oli selkeästi valinnut operaattorinsa imagon ja brändin vuoksi, urheilukaupan kohdalla neljä. Eli vaikka yritys tarjoaisi hyvää asiakaspalvelua ja imago olisi kunnossa, niin alasta riippumatta hinta menee selkeästi etusijalle ja saatetaan tietoisesti valita jopa heikomman asiakaspalvelun liike, mikäli hinta on edullisempi. Myös toimivuus ja valikoima menivät imagon edelle, kun keskusteltiin siitä, millä kriteereillä asiakas valitsee juuri kyseessä olevan yrityksen.

Eri asia on toki se, kuinka hyvin ihmiset kykenevät tiedostamaan kaikkea sitä informaatiota, mikä yritysten brändiin ja imagoon liittyy. Haastattelujen perusteella jäi sellainen kuva, että ihmiset kertovat tekevänsä hyvinkin rationaalisia, järkeen perustuvia, päätöksiä. Järkeväksihän koetaan helposti sellainen, että ei makseta ylimääräistä, vaan ollaan hintatietoisia ja valveutuneita valikoimien ja laadun suhteen. Mutta moni yrityshän saattaa luoda markkinointiviestinnällä tietoisesti nimenomaan *mielikuvaa* edullisista hinnoista ja laajasta valikoimasta, jolloin asiakas tiedostamattaan kuvittelee tekevänsä oikeita ja järkeviä päätöksiä omiin arvoihinsa perustuen. Lopputulos ei välttämättä olekaan sellainen, ainoastaan hänen mielikuvansa siitä on.

Tätä tutkimusta voidaan hyödyntää operaattoreiden ja urheilukauppojen toimesta monipuolisesti. Pelkästään tämä tutkimus ei anna välttämättä riittävää tietoa suuriin ratkaisuihin, mutta työmme antaa hyviä suuntaviivoja ja sen perusteella voisi lähteä tekemään jatkotutkimuksia. Esimerkiksi tarkempi ja kattavampi tutkimus puhtaasti valintakriteereistä operaattorin tai urheilukaupan kohdalla olisi varmasti erittäin hyödyllinen. Uskoaksemme suuret yritykset ovat omiin tarkoituksiinsa sellaisia teettäneetkin.

## LÄHTEET

- Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. 2000. Brandien johtaminen. Suom. Niinimäki, P. Helsinki: WSOY.
- Aula, P. & Heinonen, J. 2002. Maine – menestystekijä. Helsinki: WSOY.
- Feurst, O. 2001. One to one –markkinointi. Suom. Lustig, E. Helsinki: WSOY.
- Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Suom. Tillman, M. Helsinki: WSOY.
- Grönroos, C. & Järvinen, R. 2001. Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Helsinki: Kauppakaari.
- Hakola, E. M&M 26.3.2010. Kommentti: Saisinko palvelua? Viitattu 13.5.2010 <http://www.marmai.fi/blogit/article388697.ece>
- Havunen, R. 2000. Uusi näkökulma asiakkaaseen – oivaltamisen kautta tuloksiin. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004: Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus
- Kannisto, P. & Kannisto, S. 2008. Asiakaspalvelu – Tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä? 1. painos. Helsinki: Gummerus.
- Karvonen, E. 1999. Elämää mielikuvitusyhteiskunnassa – imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa. Helsinki: Gaudeamus.
- Kuokkanen, K. 2006. Palvelut - Lupa palvella. Aamulehti 28.09.2006. Viitattu 03.05.2010 [http://www.aamulehti.fi/sunnuntai/teema/asiat\\_paajutut/4061176.shtml](http://www.aamulehti.fi/sunnuntai/teema/asiat_paajutut/4061176.shtml).
- Laakso, H. 2003. Brandit kilpailuetuna. 5., uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Pesonen, H-L.; Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Helsinki: Gummerus.
- Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua – Miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa?. Helsinki: WSOY.
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.
- Rope, T. & Mether, J. 2001. Tavoitteena menestysbrandi – onnistu mielikuvamarkkinoilla. Helsinki: WSOY.
- Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: WSOY
- Rope, T.; Pyykkö, M. 2003. Markkinointipsykologia – Väylä asiakasmieleiseen markkinointiin. Helsinki: Gummerus.
- Rubanovitsch, M.; Aalto, E. 2007. Myynnin lyhytterapia – sanoista tekoihin. 3. painos. Helsinki: OY Imperial Sales AB.
- Rummukainen, T. 2008. Huippumyyjä - ominaisuudet & tositarinoita. Helsinki: Yrityskirjat Oy
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus.

## Liite 1: Haastattelurunko – Urheilu

1. Missä urheiluvälineliikkeessä /-ketjussa asioit? Millä asialla olet?
2. Jos asioit useassa eri ketjussa, niin miksi?
3. Mitkä ovat valintakriteerisi? / Miksi juuri kyseinen liike/ketju?
  - a. brändi
  - b. tuotevalikoima
  - c. hinta
  - d. palvelu
  - e. muu
4. Käytkö aina samassa ( tai saman ketjun) myymälässä vai useammassa? Miksi?
5. Kumpi on sinulle tärkeämpää, palvelutilanteen lopputulos vai sen kulku itsessään?
6. Minkälainen palvelu on sinulle tärkeintä nimenomaan urheiluvälinekaupassa?
  - a. henkilökohtainen
  - b. itsepalvelu
  - c. verkkopalvelu
7. Arvostatko hyvää asiakaspalvelua vai pidätkö sitä itsestään selvyutenä?
8. Mitkä ovat hyvän asiakaspalvelijan ominaisuuksia?
9. Pyritkö asioimaan aina saman myyjän kanssa vai onko myyjällä väliä? Miksi?
10. Miten suuri yksittäisen myyjän osuus on luomaasi imagoon tietystä liikkeestä/ketjusta?
11. Oletko tehnyt koko yritystä leimaavan johtopäätöksen yksittäisen palvelutilanteen perusteella?
12. Mitä asiakaspalvelija voi tehdä, jotta mielikuvasi ketjusta muuttuu paremmaksi?
13. Mistä syystä mielikuvasi saattaa muuttua koko ketjusta kielteiseksi asiakaspalvelijan takia?
14. Miten omat kokemukset ovat vaikuttaneet liikkeen valintaan/sen imagoon?
  - a. Miten ennakkokäsitys eli olemassa oleva imago vaikuttaa kokemuksen suodattamiseen?
15. Mistä tekijöistä luomasi imago/mielikuva asioimastasi liikkeestä/ketjusta koostuu?
16. Jos olet saanut huonoa palvelua, annatko toista mahdollisuutta?
17. Kuinka paljon muiden kokemukset ja mielipiteet vaikuttavat imagoon/urheiluliikkeen valintaan?
  - a. ystäviltä kuullut

b. median kautta kuullut

18. Kerrotko omista kokemuksista muille, hyvistä vai huonoista helpommin?

19. Annatko palautetta hyvästä/huonosta palvelusta?

## Liite 2: Haastattelurunko – operaattori

1. Mikä operaattori on käytössä?
  - Kuinka pitkään on ollut käytössä?
2. Kuinka usein asioit operaattorisi kanssa?
  - Minkälaisella asialla yleensä asioit?
3. Tärkeimmät syyt operaattorivalintaan, miksi olet vaihtanut operaattoria/pysynyt samassa?
4. Mitkä asiat vaikuttavat operaattorivalintaan ja miten?
  - Miten seuraavat asiat vaikuttavat: brändi, toimintavarmuus, tuotevalikoima, hinta, asiakaspalvelu?
5. Miten omat kokemukset asiakaspalvelusta ovat vaikuttaneet operaattorivalintaan?
6. Minkä tyyppinen asiakaspalvelu on tärkeintä nimenomaan operaattoreilla?
  - a. puhelinpalvelu
  - b. verkkopalvelu
  - c. henkilökohtainen palvelu
7. Mitkä ovat hyvän asiakaspalvelutilanteen elementit?
  - a. Mitä odotat palvelutilanteelta
  - b. Pyritkö asioimaan aina saman myyjän kanssa?
8. Kumpi on tärkeämpi: Palvelutilanteen lopputulos vai sen kulku itsessään?
9. Miten omat asiakaspalvelukokemukset ovat vaikuttaneet operaattoreiden imagoon?
  - a. miten suuri osuus yksittäisellä asiakaspalvelijalla on luomaasi imagoon yrityksestä?
  - b. perustuuko mielikuvasi yrityksestä ja sen palvelusta useampaan asiointikertaan?
10. Oletko tehnyt koko yritystä leimaavia johtopäätöksiä yksittäisen palvelutilanteen perusteella?
  - a. miten ennakkokäsitys on vaikuttanut kokemuksen suodattamiseen?

- b. miten asenteesi koko yritystä kohtaan muuttui? Hyvään vai huonoon suuntaan?
  - c. mikä teki tilanteesta hyvän? Mikä siinä oli huonoa?
11. Mitä asiakaspalvelijan pitää tehdä, jotta mielikuvasi yrityksestä muuttuu paremmaksi?
- a. miten palvelutilanteen odotukset ja olemassa oleva imago vaikuttavat?
12. Mistä syystä mielikuvasi saattaa muuttua koko yrityksestä kielteiseksi asiakaspalvelijan takia?
13. Osaatko arvostaa hyvää asiakaspalvelua vai pidätkö sitä itsestään selvyytenä?
14. Kuinka paljon muiden ihmisten kokemukset vaikuttavat operaattorinimagoon?
- a. Esimerkiksi, jos vaihtaisit nyt, miten muiden kokemukset vaikuttaisivat valintaasi?
    - i. ystäviltä kuullut kokemukset?
    - ii. median kautta kuullut jutut?
15. Kerrotko itse ystävillesi saatuasi hyvää/huonoa asiakaspalvelua? Kummasta helpommin?
16. Miten henkilökohtaisen asiakaspalvelun merkitys on muuttunut viimeisen 10 vuoden aikana?
- a. mikä asiakaspalvelijan merkitys on 10 vuoden kuluttua?