

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan logistiikka / Kansainvälinen yritysviestintä

Matias Haltsonen ja Tuomas Haltsonen

LAADULLINEN ASIAKASTUTKIMUS: CASE SOITINMESTA OY

Opinnäytetyö 2013

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan logistiikka / Kansainvälinen yritysviestintä

Haltsonen Matias, Haltsonen Tuomas	Laadullinen asiakastutkimus: Case Soitinmesta Oy
Opinnäytetyö	49 sivua
Työn ohjaaja	Lehtori Marita Kankaanranta
Toimeksiantaja	Soitinmesta Oy
Lokakuu 2013	
Avainsanat	musiikki-instrumentti, ostokäyttäytyminen, valintamotiivit, kehittämissuunnitelma

Musiikki-instrumenttien myymiseen keskittyvä liiketoiminta on ala, joka on Internetin kehittymisen myötä murrosvaiheessa. Muusikot ja musiikin harrastajat ovat perinteitä arvostavia ja ostokäyttäytymiseltään muusta valtavirrasta poikkeavia kuluttajia. He asioivat mieluiten tietynlaisissa myymälöissä, joissa kokevat saavansa toivotunlaista palvelua tarpeilleen.

Tämän laadullisen tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Kotkan Karhulassa sijaitsevan Soitinmesta Oy:n nykytoiminnan tilaa laadullisen asiakastutkimuksen avulla. Tutkimuksessa selvitettiin, mistä asiakkaat yrityksen toiminnassa pitävät ja mistä eivät. Lisäksi työssä selvitettiin mitä tekijöitä asiakkaat pitävät musiikki-instrumenttialan myymälöissä kaikista tärkeimpinä seikkoina liikkeessä asiointinsa ja mahdollisen ostopäätöksensä kannalta.

Tutkimuksen tiedonkeräämismenetelminä käytettiin laadullista haastattelua. Ennalta valittua viittä Soitinmesta Oy:n asiakasta haastateltiin erikseen vähintään 45 minuutin verran. Kaikki haastateltavat kertoivat avoimesti mielipiteistään. Lisäksi tietoa kerättiin Suomen suurimman musiikkiaiheisen Internet-sivuston, Muusikoiden.net, käyttäjiltä laadullisen kyselyn keinoin.

Tutkimustulosten mukaan Soitinmesta Oy:n toimintaan ollaan yleisesti tyytyväisiä, mutta kehitettävää löytyy. Tulosten mukaan ratkaisevat tekijät ostokäyttäytymisen kannalta ovat palvelunlaatu ja kohtaamismaisema.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Logistics, Business Administration

HALTSONEN, TUOMAS

HALTSONEN, MATIAS

Bachelor's Thesis

Supervisor

Commissioned by

October 2013

Keywords

Qualitative customer study: Case Soitinmesta Oy

49 pages

Marita Kankaanranta, MSc

Soitinmesta Oy

Music instrument, buying behavior, selection motives,
development plan

Musical instrument retail business is a business branch that is at a crossroads because of the rapid development of the internet and online stores. Musicians and music performers are consumers that value traditions and therefore they differ from the average consumer. They prefer to do their business at certain kinds of shops, in which they feel they get the best service for their needs.

The purpose of this qualitative study was to find out the customer satisfaction of Soitinmesta Oy, a music-instrument shop that is located in Karhula, Kotka. Furthermore the aim was to find out what are the most important selection motives and reasons to buy music-instruments from specified shops.

The research method used was a qualitative interview. Five specifically chosen customers were interviewed individually for at least a 45 minutes each. Furthermore, more data was gathered via internet using a qualitative survey in the Muusikoiden.net, largest discussion forum on musical-instruments in Finland.

The results of the study showed, that the customer satisfaction of Soitinmesta Oy is on a rather good level with some development needs. Study suggests that the most important motives for purchase are quality of service and the setting.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	SOITINMESTA OY	6
3	ASIAKKUUSAJATTELUN KULMAKIVET	9
	3.1 Asiakkaan arvotuotanto	10
	3.1.1 Asiakkuuden prosessiolemus	10
	3.1.2 Kaupanteosta asiakkuuden johtamiseen	11
	3.1.3 Asiakkuuden arvonnousu	11
	3.2 Asiakkuuden kannattavuus	12
	3.2.1 Asiakkuuden kesto	13
	3.2.2 Asiakkuuden osaamisarvo	13
	3.2.3 Asiakkuuden referenssiarvo	13
	3.2.4 Asiakkuuden potentiaalinen arvo	14
	3.2.5 Asiakkuuden syntyminen	14
	3.3 Asiakastyytyväisyys	15
	3.3.1 Uskolliset asiakkaat kannattavia?	15
	3.3.2 Asiakkuuden lujuus	16
	3.3.3 Tyytyväisyys asiakkuuden eri tasoilla	16
	3.3.4 Asiakkuuden sidokset	18
	3.3.5 Asiakkuuden lujuuden ja keston yhteys	19
	3.3.6 Asiakkaan kokema kilpailutilanne	19
	3.3.7 Kriittiset asiakaskohtaukset	20
	3.3.8 Asiakkuuden loppuminen	21
	3.4 Asiakkuuksien johtaminen	21
	3.5 Arvoketjun toiminta asiakkaan näkökulmasta	23
4	TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS	24
	4.1 Asiakaspääoma ja sen kehittäminen	24

4.2	Asiakaskohtaaminen	25
4.3	Valintamotiivit	26
5	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	29
5.1	Laadullinen teemahaastattelu	29
5.2	Internet-kysely	30
6	LAADULLISTEN HAASTATTELUJEN TULOKSET	31
6.1	Kehitystoiveita	32
6.2	Asiakkaan ostokäyttäytyminen	33
6.3	Valintamotiivit	33
6.4	Internet-kyselyn tulokset	37
6.5	Yhteenveto	38
7	TULOSTEN ANALYSOINTIA	38
8	KEHITTÄMISSUUNNITELMA	40
8.1	Toiminnanohjausjärjestelmä	40
8.2	Myyväläjärjestely	40
8.3	Lehti-ilmoitusneuvottelut paikallisen lehden kanssa	42
8.4	Sosiaalisen median hyödyntäminen	42
8.5	Kanta-asiakasjärjestelmä	43
8.6	Nettisivujen uusiminen, päivitys ja toiminnan tehostaminen	43
8.7	Huoltotoiminnan kasvatus	45
8.8	Soittotuntien tarjoaminen	45
8.9	Hintatason tarkistaminen ja merkitseminen tuotteisiin	45
8.10	Toimitilojen siirtäminen Kotkansaarelle	46
8.11	Tuoteryhmien katteiden tarkistus	46
8.12	Tuotemerkkien jatkuva tutkiminen	46
8.13	Yhteistyö maahantuojan kanssa	47
8.14	Erikoistuminen tiettyihin brändeihin	47
8.15	Tietojen muuttaminen dataksi	47
9	POHDINTA	47
	LÄHTEET	49

1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa musiikki-instrumenttien myyntiin erikoistuneen Soitinmesta Oy:n tämänhetkistä toiminnan, asiakkuusajattelun ja asiakasymmärryksen tasoa sekä pohtia keinoja niiden parantamiseen. Yritys ei ole aiemmin teettänyt minkäänlaista asiakastutkimusta, mutta omaa vahvan käsityksen yleisestä asiakaskäyttäytymisestä kyseisellä alalla.

Idea tutkimuksen tekemiseen syntyi yrityksen työntekijää haastateltaessa. Lisäksi toinen tutkimuksen tekijöistä on aikaisemmin työskennellyt yrityksessä työharjoittelujaksolla ja näin tutustunut yrityksen toimintaan.

Soitinmesta Oy toivoi tässä tutkimuksessa perehdyttävän kvalitatiivisesti asiakkaansa valintoihin, sekä niihin vaikuttaviin tekijöihin, koska tahtoo toimia asiakasajattelun mukaisesti ja kehittää asiakasymmärrystään. Tämä tekee tutkimuksesta merkittävän, sillä asiaa ei ole Suomessa kyseisellä alalla aiemmin juurikaan tutkittu.

Tutkimus on laadullinen tutkimus, ja sen materiaali on kerätty kahdella erilaisella menetelmällä: henkilökohtaisilla, laadullisilla haastatteluilla, joiden kohteena ovat olleet Soitinmesta Oy:n asiakkaat sekä kvalitatiivisella internet-kyselyllä. Materiaalin pohjalta olemme laatineet analyysit ja mallit toiminnan kehittämiseen.

Tutkimuksen tarkoituksena on löytää yrityksen toiminnan ja asiakasymmärryksen kehittämistä kaipaavat ilmiselvät sekä vähemmänkin selkeät osa-alueet ja pyrkiä rakentavalla tavalla neuvomaan Soitinmestaa kehittämään toimintaansa.

2 SOITINMESTA OY

Soitinmesta Oy on Kotkan Karhulassa toimiva musiikki-instrumenttien myyntiin erikoistuva yksityisyritys. Liikkeen tuotevalikoimaan kuuluvat muun muassa kielisoittimet, lyömäsoittimet sekä niiden oheistarvikkeet. Yritys on toiminut alalla seitsemän vuotta, joista kolme vuotta Kotkansaarella ja neljä Karhulassa. Yrittäjä Jarmo Kelholla on vuosien kokemus alalla toimimisesta ja vahva käsitys alalla vallitsevista suhdanteista. Tällä hetkellä yritys työllistää yrittäjän lisäksi soitinmyyjä Sami Haurun, joka omaa syvän tietotaidon musiikkialalta. Yrityksellä on Kotkan alueella yksi kilpailija. Lisäksi yritys kokee kilpailevansa muutaman

pääkaupunkiseudun liikkeen sekä nettikaupan kanssa. Yrityksellä ei ole tarvetta olla alueen suurin toimija tai markkinajohtaja. Soitinmesta pyrkii lähtökohtaisesti laadukkaaseen palveluun sekä toimintaan ja siihen että seisotaan sanojen ja tekojen takana. Tavoitteena on lisätä kerta-asiakkuuksia, jotka tarkoittavat huolellisesti alusta loppuun hoidettua asiakaspalvelutapahtumaa. Soitinala koetaan vaikeaksi tältä osin, sillä kun asiakas on ostanut tuotteen ja se jostain syystä paljastuu huonoksi, ei asiakas enää tule uudestaan liikkeeseen. Vaikka kertamaksu tuotteesta on saatu, mahdollinen pitempiaikainen asiakkuus on menetetty. Tämä tahdottaisiin välttää.

Soitinmesta kokee tarvetta kasvuun, mutta niin, että se toteutetaan järkevällä tahdilla, eikä pelkän kasvun vuoksi. Siksi tarve korjata pienet yksityiskohdat omassa toiminnassa koetaan tärkeäksi. Internetissä tapahtuvan, alati kasvavan kaupankäynnin johdosta Soitinmestan on pakko tuoda oma hintatasonsa nettikauppojen kanssa samalle tasolle. (Hauru 08.04.2011.)

Peruskaupankäynniltään Soitinmestan toiminta on yhä entisellään sisältäen yleisen jutustelun ja pohdiskelun tuotteesta asiakkaan kanssa, unohtamatta vanhanajan kaupankäyntiin kuuluvaa tinkimistä. (Hauru 08.04.2011.)

Asiakkaan tekemät valinnat ovat hyvin useasti kaksijakoisia, moni arvostaa sitä, että heitä palvellaan ja he saavat neuvoja myös ostosten jälkeisissä toimituksissa. Asiakkaat kokevat myös, että heillä on aika paikka (Soitinmesta), josta he voivat tulla kysymään neuvoa. Toinen puoli asiakkaista on se, joille ei ole muuta merkitystä kuin hinta. Tämä on myyjien kannalta haasteellista; tulisi myydä laatua, mutta jos asiakas vain ja ainoastaan haluaa halvimman tuotteen, ei laatu ole aina mahdollista. Kilpailu on siis nykypäivän muuttuneiden toimintaympäristöjen ansiosta koventunut ja entistä enemmän kilpaillaan hinnoilla. Tästä esimerkkinä monet tuotteet on saatavilla esimerkiksi Saksasta tilattuina, kotiovelle asti ja vieläpä lyhyessä ajassa. Soitinmestan kilpailuvaltti onkin siis laadukas palvelu ja tätä kautta uudet asiakkaat. (Hauru 08.04.2011.)

Soitinalan ilmiöt ja asiat ovat monesti varsinkin kokeneempien harrastajien mielestä ”henkimaailman” juttuja. Jotkut valmistajat saattavat mainostaa omaa tuotettaan erikoisena, kuten esimerkiksi jonkin vahvistimen tietty komponentti on sodanaikainen ja sitä kautta saadaan uniikki soundi kyseiseen laitteeseen. Todellista perää ei kuitenkaan tällaisilla asioilla ole, vaan juttu on puhtaasti markkinointikikka. Monesti

myös kuuluisien soittajien soittimet ovat suosittuja, koska uskotaan, että sellaisen ostamalla oma soitto kuulostaa samalta. Toisaalta asian ymmärtää, sillä musiikki on yleensä ”hengen tuotetta” eikä itsestään selvää toimintaa. Tässä tulee taas ilmi yksi edellämmainittu seikka; jos asiakas haluaa välttämättä jonkun tietyn tuotteen vain siksi, että joku idoli käyttää sitä, tulee se hänelle myydä, vaikkei se välttämättä laadukas olisikaan. Soitinmestan tarkoitus onkin kertoa tuotteista tosiasiat, ja asiakkaan on itse rakennettava ne tunneperäiset asiat, jotka tuovat kiintymystä tuotteeseen ja johtavat lopulta ostopäätökseen. Asiakkaan päätöstä myös kunnioitetaan, eikä sitä väheksytä millään tavalla. (Hauru 08.04.2011.)

Soitinmesta Oy tunnistaa melko hyvin arvokkaimmat asiakkaansa. Yksittäisiä henkilöitä ei osata sanoa, mutta arvokkaat asiakasryhmät ovat tiedossa. Tärkeimmäksi asiakasryhmäksi haastattelussa tulee ilmi harrastelijat. Syitä tähän on monia: harrastelijat haluavat testaila eri laitteita ja soittimia sekä myös vaihtaa merkkiä ja tätä kautta kokea uusia tuntemuksia soittamisessa. Tärkeät asiakkaat eli harrastelijat tunnistaa myös yleensä jo liikkeeseen saapuessaan heidän intensiivisestä tavasta pelkästään tutkailla tuotteita. Tässä asiakasryhmässä toimiikin erityisen hyvin Soitinmestan tapa palvella ja tuoda laatua asiakkaalle. Soitinmesta Oy selkeästi ymmärtää panostaa tärkeisiin asiakkaisiin. (Hauru 08.04.2011.)

Tutkimusajatus lähti liikkeelle Soitinmesta Oy:lle aikaisemmin oppilastyönä laaditusta suppeahkosta toiminnankehittämissuunnitelmasta, jonka yhteydessä haastateltiin yrityksen työntekijää, Sami Haurua. Haastattelu valaisi yrityksen toiminnan nykytilaa, tavoitteita sekä sen tämän hetkistä käsitystä liiketoimintansa tasosta. Haastattelun yhteydessä kävi ilmi, ettei yritys ollut aikaisemmin teettänyt minkäänlaista asiakastutkimusta ja kiinnostusta oman toiminnan sekä asiakaspalvelun kehittämiseen löytyi. Erityistä kiinnostusta keskustelun kuluessa kohdistettiin musiikki-instrumenttialan asiakkaiden vaihteleviin valintamotiiveihin, joita myyjän on ajoittain haastavaa tulkita. Laadittua toiminnan kehittämissuunnitelmaa käytetään tämän laadullisen asiakastutkimuksen lähtöpisteenä ja vertailupohjana. Työn tutkimusongelmiksi asetettiin siis: mikä on Soitinmestan toiminnan taso asiakkaiden mielestä ja millaisessa instrumentteja myyvässä liikkeessä asiakas mieluiten asioi.

Sen mahdollistamiseksi, että tämän tutkimuksen tulokset olisivat mahdollisimman paikkansa pitäviä, toivoi yritys ulkopuolista tutkimuksen tekijää. Aineiston

keräämismenetelmäksi valittiin kaksi menetelmää: viisi laadullista avointahaastattelua sekä internet-kyselyn keinoin toteutettu laadullinen kysely.

3 ASIAKKUUSAJATTELUN KULMAKIVET

Asiakasymmärryksellä on yrityksen menestyksekkään toiminnan kannalta merkittävä asema. Sen avulla yritys ennakoii tulevaa, suunnittelee ja säätää strategioitaan. Asiakasymmärrys ja tehokas asiakkuuksien hallinta ovat keinoja jatkuvaan kasvuun sekä menestykseen, ja vaikka niiden arvo usein yleisesti tunnustetaan, ei niitä usein osata hyödyntää oikealla tavalla.

Asiakasymmärrys koostuu monista informatiivisista ja tunteisiinkin vetoavista seikoista, joiden avulla yksittäisestä palvelutapahtumasta voidaan luoda kestävä, hedelmällinen asiakassuhde. Keskeisin käsite asiakkuusajattelussa on asiakkaan arvontuotanto. Asiakkuuden kehittäminen edellyttää, että prosessi, jonka avulla asiakas tuottaa itselleen arvoa on tunnettava perinpohjaisesti ja syvästi. Kun tapahtumaa käsitellään prosessina, niin yksittäisen ostotapahtuman merkitys pienenee. Tässä siirrytään ns. perinteisen kaupan tekemisestä maailmaan, jossa johdetaan asiakkuuksia. Tässä maailmassa tarkoituksena ei ole maksimoida yksittäisen myyntitilanteen tuottoa, vaan rakentaa yhteistyössä asiakkaan kanssa kestävää asiakkuutta. Soitinmesta Oy tahtoo liiketoiminnassaan pyrkiä juuri tähän tilanteeseen. Asiakkuusajattelussa kilpailukyky ei perustu vain hintakilpailuun, vaan yrityksen kykyyn auttaa asiakasta tuottamaan arvoa itselleen. (Storbacka & Lehtinen 2002, 19.)

Toinen tärkeä käsite asiakkuusajattelussa on tuotteen määrittely prosessiksi. Tuote on nähtävä kokonaisuutena, jossa yrityksen ja asiakkaan prosessivaiheiden välillä tapahtuu vaihdantaa. Tämän vaihdannan kautta yrityksen osaaminen siirtyy osaksi asiakkaan arvontuotantoa. (Storbacka & Lehtinen 2002, 19.)

Kolmas tärkeä asia asiakkuusajattelussa on yrityksen vastuullisuus/vastuun kantamiskyky. Ei riitä, että yritys tyydyttää asiakkaan tarpeet tai että asiakas on tyytyväinen. Asiakas on saatava palaamaan eli kestävään asiakassuhteeseen. Yritys voi rakentaa asiakkuuden lujutta, jos se kantaa vastuuta asiakkuuden kehittämisestä ja tarjoaa tälle uusia mahdollisuuksia tuottaa itselleen arvoa. Soitinmesta Oy:n tapauksessa tämä tarkoittaa muun muassa jatkuvaa toiminnan kehittämistä asiakkuuksien ehdoilla. (Storbacka & Lehtinen 2002, 20.)

3.1 Asiakkaan arvotuotanto

Asiakkuusajattelun keskeisin ydin on asiakkaan arvotuotantoprosessin syvälinen ymmärtäminen. Asiakaslähtöisesti asennoitunut yritys pyrkii kaikilla keinoilla kasvattamaan omaa tietoansa siitä, miten asiakkaat tuottavat itselleen arvoa. Tämän tiedon avulla yrityksen on helpompi arvioida, miten se voi olemassa olevalla osaamisellaan auttaa asiakasta. (Storbacka & Lehtinen 2002, 20.)

Yksi tapa arvon luomiseen on se, että vähennetään kustannuksia. Siinä onnistutaan kehittämällä toiminta- ja seurantaprosessit mahdollisimman taloudellisiksi ja toimiviksi. Tämä prosessien hiomiseen keskittyvä näkemys kytkeytyy asiakkuuksien jatkuvaan kehittämiseen. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 161.)

Asiakasrajapinnan hallintaan vaikuttava tekijä on informaation ja asiantuntijanäkemyksen tarjoaminen. Organisaatioilla on hallussaan mittava, kokemuksista syntynyt tietokanta. Asiakastarve pystytään tyydyttämään parhaiten hyödyntämällä tätä tietokantaa asiakaskohtaamisen sekä oston aikana ja oston jälkeen. (Santalainen 2009, 137.)

3.1.1 Asiakkuuden prosessiolemus

Asiakkuudet koostuvat useista erilaisista kohtaamisista. Palvelujen markkinoinnissa käytetään sanontaa: ”totuuden hetki”, joka kuvaa asiakkaan ja yrityksen henkilökunnan kohtaamista. Tilanteessa kiinnitetään huomiota kuhunkin yksittäiseen totuuden hetkeen, mutta ei juurikaan niistä muodostuneeseen prosessiin. Asiakkuudessa kiinnitetään huomiota kokonaisuuteen ja tilanteen jatkuvuuteen. (Storbacka & Lehtinen 2002, 20.)

Asiakkuuden onnistumisen edellytyksiä ovat aito vuorovaikutus ja pyrkimys sellaiseen asiakkuuteen, jossa molemmat osapuolet saavuttavat etua asiakkuudesta. Yhteisenä tavoitteena on uusien mahdollisuuksien löytäminen asiakkuuden kehittämiseksi. Soitinmesta Oy:ssä vuorovaikutuksen uskotaan olevan hyvällä tasolla, mutta yritys tahtoo saavuttaa lisätietoa asiakkaidensa vaikutteista, jotta se voisi helpommin kehittää asiakkuuksiaan.

Asiakkuus itsessään on prosessi ja asiaa tällä tavoin tarkastellessa ei itse kaupanteosta muodostu kovin dramaattista tapahtumaa. Kaupanteko on vain yksi osa asiakkuuksien hoitamiseen liittyvistä toimenpiteistä. (Storbacka & Lehtinen 2002, 20 - 21.)

3.1.2 Kaupanteosta asiakkuuden johtamiseen

Yritys, joka elää kauppojen tekemisen maailmassa, joutuu hyväksymään asiakkaidensa tekemät spesifikaatiot ja joutuu myös tarjoamaan tuotteitaan tarjouspyyntöjen perusteella. Usein nämä spesifikaatiot ovat tarkoin määriteltyjä. (Storbacka & Lehtinen 2002, 21.) Soitinmestan tapauksessa esimerkiksi tietynlaiset vahvistimet edustavat tätä, ja tällöin ainoa muuttuja asiakkuudessa on hinta. Tällöin ei Soitinmestan tapauksessa kuitenkaan tulisi lähteä muuttamaan radikaalisti hinnoittelua vaan miettiä, miten muuten voitaisiin nostaa asiakkuuden arvoa.

Asiakasajattelussa yrityksen tulee huolehtia siitä, että sen tietotaito ja osaaminen välittyy asiakkaalle. Myyjän oikeanlaisella toiminnalla voidaan tehostaa asiakkaan prosessia ja auttaa asiakasta tuottamaan arvoa itselleen. Perinteisessä ns. kauppojen tekemisen maailmassa ei tämä osaaminen pääse esille, koska keskustelu on yksipuolista ja osapuolet eivät edusta kummankaan osapuolen syvintä osaamista. Asiakas ei aina välttämättä liikkeeseen tullessaan tiedä, mikä olisi paras ratkaisu juuri hänen ongelmaansa ja sen yritys pyrkii selvittämään. (Storbacka & Lehtinen 2002, 21.) Soitinmestassa lähestytään tätä ongelmaa oikealla tavalla, jossa keskustelun keinoin pyritään pääsemään asiakkaan ongelman ytimeen ja ymmärtämään tilanteen kokonaiskuva.

Kauppojen tekemisen maailmassa perinteinen asiakaslähtöisyys johtaa usein siihen, että eletään asiakkaan armoilla. Joudutaan sopeutumaan asiakkaiden spesifikaatioihin ja tehostamaan omaa toimintaa, jotta hintakilpailukyky olisi riittävä.

Asiakkuusajattelussa toimitaan asiakkuuden ehdoilla ja sovitaan parhaiden kykyjen mukaan prosessit niin hyvin toisiinsa, että arvoa syntyy molemmille osapuolille.

(Storbacka & Lehtinen 2002, 21 - 22.)

3.1.3 Asiakkuuden arvonnousu

Asiakkuuksien johtamistyön tavoite on asiakkuuden arvonnousu. Yrityksen on selvitettävä, kuinka arvokkaita asiakkuuksia asiakaskannasta jo löytyy ja kaikkea

kehitystyötä on arvioitava siltä osin, miten se vaikuttaa asiakkuuden arvon kehittymiseen. (Storbacka & Lehtinen 2002, 29.)

Mitä asiakkuuden arvolla sitten oikein tarkoitetaan? Asiakkuus voi olla arvokas monellakin tavalla. Asiakkuuden arvon mittaamiseen onkin erilaisia mittareita kuten esimerkiksi Asiakkuuden rahallinen voluumi, asiakkuuden koko elinkaaren kannattavuus, asiakkuuden kesto, asiakasosuus, asiakkuuden kannattavuus, asiakastyytyväisyys eli asiakaslujuus, asiakkuuden referenssiarvo sekä osaamisarvo. (Storbacka & Lehtinen 2002, 29 - 30.)

Asiakkuuden arvon ulottuvuudet ovat luonnollisesti yritys- sekä toimialakohtaisia ja niiden painoarvot vaihtelevat yrityksittäin. Näin jokaisen yrityksen tulisi strategiassaan määritellä millä ulottuvuuksilla asiakkuuksia mitataan. (Storbacka & Lehtinen 2002, 30.)

3.2 Asiakkuuden kannattavuus

Asiakaskannattavuutta ja asiakkuusprosesseja vertailemalla on helposti osoitettavissa yhteys prosessien ja kannattavuuden välillä. Kannattamattomat asiakkaat ovat useimmin sellaisia, joiden asiakkuudet ovat monimutkaisia ja sisältävät paljon toimintoja, jotka eivät tuota arvoa kummallekaan osapuolelle. (Storbacka & Lehtinen 2002, 30.)

Asiakkuuden kannattavuudella tarkoitetaan yhden asiakkuuden tietyn aikavälin kannattavuutta, eli asiakkuustulot – asiakkuuskustannukset = kannattavuus. Usein käytettävänä aikavälinä on vuosi. Asiakkuus ei ole suhteellinen vaan absoluuttinen. Toinen asiakkuus on kannattavampi kuin toinen, koska se tuo enemmän positiivista kassavirtaa yritykseen. Yksinkertaistettuna se tarkoittaa, että asiakkuuden voluumi sisältyy kannattavuuteen. Soitinmestan tapauksessa enemmän ostava asiakas on luonnollisesti kannattavampi, kuin usein liikkeessä vieraileva hyvä tuttu, joka kuitenkin tekee harvakseltaan hankintoja tai suorittaa hankintansa muualla. Soitinmestan tilanteessa on kuitenkin hankala mitata yksittäisiä asiakkuuksien kannattavuuksia, koska asiakkuuksien kestoista ei ole konkreettista tietoa. Tällöin nykyarvon määrittely perustuu tulevaisuuden odotuksiin. Kun vuosittainen kannattavuus ja sen kehittyminen ei ole tiedossa on nykyarvon määrittely vaikeaa. (Storbacka & Lehtinen 2002, 30.)

3.2.1 Asiakkuuden kesto

Asiakkuuden kesto muodostaa yhdessä asiakkuuden kannattavuuden kanssa koko elinkaaren kannattavuuden laskennan ajankohdan. Asiakkuus, joka on kestänyt tietyn ajan, on yleensä lujemmalla pohjalla elinkaarensa aikana syntyneiden sidosten ansioista. Tällaista asiakkuutta voidaan käyttää helpommin referenssinä. Lisäksi, jos asiakkuus kestää pitkään, antaa se yritykselle enemmän mahdollisuuksia kehittää asiakkuutta asiakkuuden johtamisen työkaluilla. (Storbacka & Lehtinen 2002, 31.)

Miten asiakkuuden keston voidaan vaikuttaa? Yleisesti uskotaan, että siihen vaikutetaan ensisijaisesti asiakastyytyväisyyden kautta. Tämä on totta vain osittain. Asiakkuuden kesto riippuu asiakkuuden lujuudesta. Asiakkuuden lujuuteen voidaan vaikuttaa muutenkin kuin asiakastyytyväisyydellä. Soitinmestän tapauksessa yrityksen tulisi pyrkiä vahvistamaan asiakaslujuuttaan ja siinä onnistutaan paremman asiakasymmärryksen avulla. (Storbacka & Lehtinen 2002, 31.)

3.2.2 Asiakkuuden osaamisarvo

Asiakkuuden arvoa tulisi musiikki-instrumenttien myyntialalla mitata myös asiakkaan osaamisen kautta. Paljon aikaa vievät asiakkaat voivat olla arvokkaita, koska he tuovat asiakkuuteen sellaista osaamista, jota yrityksellä ei ole itsellään. He voivat toimia arvokkaina muutoksen alullepanijoina. Soitinmyynti-alalla kyseeseen tulevat usein harrastuksen aloittelijat tai heidän omaisensa, joilla ei välttämättä ole minkäänlaista aikaisempaa käsitystä yrityksen tarjoamista tuotteista. Tällöin yritys voi oppia ymmärtämään tuotteidensa helppo- tai vaikeaselkoisuudesta täysin erilaisesta näkökulmasta kuin mihin ovat itse tottuneet. (Storbacka & Lehtinen 2002, 31.)

3.2.3 Asiakkuuden referenssiarvo

Asiakkaalla on soitinmyynti-alalla suuri referenssiarvo markkinoilla. Asiakkuuden arvoon vaikuttavat myös sen kautta saatavat kontaktit. Asiakas, joka on sitoutunut voimakkaasti yritykseen, suosittelee ja tekee työtä sen puolesta. Tämä on hyvin arvokasta sillä tämä voi merkittävästi tehostaa uusien asiakkuuksien syntymistä. Asiakkaat uskovat herkemmin viestiä, joka tulee toiselta asiakkaalta kuin yritykseltä itseltään. Tämä on soitinmyynti-alalla erityisen tärkeää. (Storbacka & Lehtinen 2002, 31 - 32.)

3.2.4 Asiakkuuden potentiaalinen arvo

Asiakkuuden arvon ulottuvuuksia voidaan tarkastella sekä nykytilan, että tavoitetilan kannalta. Keskeisintä olisikin nähdä asiakkuuden arvo asiakkuuskohtaisen suunnitteluntyökaluna. Kun määritellään nykyisten asiakkuuksien arvopotentiaali, voidaan yrityksen panostukset kohdistaa odotettavien tuottojen mukaisesti. Yleensä painopistettä tulisi muokata uusien asiakkuuksien synnyttämisestä nykyisten kehittämiseen. (Storbacka & Lehtinen 2002, 32.)

Kannattamaton asiakas käsittää usein suuren potentiaalisen asiakkuuden arvonnousun. Yleensä kyse on siitä, että asiakas on hajauttanut ostoksensa eri yritysten välillä. Jos asiakas saadaan keskittämään ostoksensa yritykselle, potentiaali realisoituu. (Storbacka & Lehtinen 2002, 32.)

3.2.5 Asiakkuuden syntyminen

Asiakkuuden syntymisellä tarkoitetaan vaihetta, jossa asiakkuudesta sovitaan. Joskus sopiminen tarkoittaa esimerkiksi kirjallista sopimusta, kuten esimerkiksi vakuutusyhtiöiden kanssa. Soitinmesta Oy:n tapauksessa asiakkuus syntyy sillä hetkellä, kun asiakas astuu myymälään tai yrityksen internet-sivuille. Asiakkuuden syntymisessä on kyse siitä, että asiakas vapaaehtoisesti rajoittaa valintamahdollisuuksiaan. Hän ikäänkuin ”myy” vapauttaan, mutta saa tästä vastineeksi turvallisuutta ja kontrollia samalla kun riskit vähenevät. (Storbacka & Lehtinen 2002, 87.)

Asiakkuus syntyy kipinästä, ensimmäisestä virikkeestä, joka saa kiinnostuksen heräämään. Jokaisessa kipinässä on oltava hitunen tietoa, sillä ilman sitä asiakkuus ei voi syntyä. Ilman tunnetta siitä, että tieto voisi olla mielenkiintoista tai tiedon lähettäjä uskottava, ei voi kipinä myöskään syttyä. Tarvitaan siis tietoa ja tunnetta ja teot seuraavat myöhemmässä vaiheessa. (Storbacka & Lehtinen 2002, 87.)

Asiakkuuden syntymisvaiheessa korostuu erityisesti tunteiden ja tiedon vaihdanta asiakkaan kanssa. Tämän syntymävaiheen käynnistyminen riippuu siitä, miten yritys onnistuu saamaan osuuden asiakkaan sydäimestä, eli tunteista ja ajatuksista, eli tietoisuudesta. (Storbacka & Lehtinen 2002, 87.)

3.3 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys ei aina takaa asiakkaan uskollisuutta myymälälle tai yritykselle. Joillain toimialoilla, vaikka asiakaskunta kertoo olevansa ”tyytyväinen” tai ”erittäin tyytyväinen” yrityksen toimintaan, jopa 75 % asiakkaista vaihtaa yritystä, johon heillä on ollut asiakassuhde. Tässä tilanteessa syyt vaihtoon voivat olla hintaan liittyviä, kilpailijoiden tarjoama mahdollisuus uudenaikaiseen asiakkuuteen tai asiakkaan omaan elämäntilanteeseen kaivattu muutos, joka edes ei liity yrityksen toimintaan. Samanaikaisesti eri toimialoilla tehdyt tutkimukset osoittavat, että tyytymättömät asiakkaat eivät kuitenkaan yleensä vaihda yritystä, koska he eivät uskotilanteen muuttuvan paremmaksi vaihtamalla. Tämän arvellaan johtuvan siitä, että asiakkaat eivät koe nykyiselle yritykselle olevan todellisia, varteenotettavia vaihtoehtoja. On myös mahdollista, että asiakkuuden merkitys asiakkaalle on niin pieni, ettei hän halua käyttää aikaa sen pohtimiseen. (Storbacka & Lehtinen 2002, 102.)

Tämä kaikki on johtanut asiakastyytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden välisten suhteiden uudelleen arviointiin. Uskollisuus on monien erilaisten sidosten lopputulos. Nämä voivat olla rakenteellisia, kuten esimerkiksi taloudelliset, tekniset, maantieteelliset ja ajalliset sidokset. Osa sidoksista taas on asiakkaan itsensä kokemia, koettuja sidoksia kuten kulttuuriin pohjautuvat ja psykologiset sidokset. Asiakastyytyväisyys on siis kokemukseen pohjautuva sidos, mutta jos paneudutaan todella asiakkaiden uskollisuuteen, on analysoitava myös muita sidoksia, jotka vaikuttavat heidän käyttäytymiseensä. (Storbacka & Lehtinen 2002, 102.)

Usein mittarina käytetty markkinaosuus on hyvin karkea työkalu, eikä se välttämättä kerro mitään siitä, mitä yrityksen asiakaskunnassa on tapahtunut. Tätä tarkempi ja huomattavasti hyödyllisempi mittari on asiakasosuus, siis yrityksen osuus eri asiakkaista. Yrityksen markkinaosuus voi olla esim. 30 %, mutta asiakasosuus tästä 80 %. Soitinmestari ei tulisi keskittyä hallitsemattomaan markkinaosuuden kasvattamiseen, vaan hallittuun asiakasosuuden kasvuun ja säilyttämiseen. (Hellman 2003, 29 - 30.)

3.3.1 Uskolliset asiakkaat kannattavia?

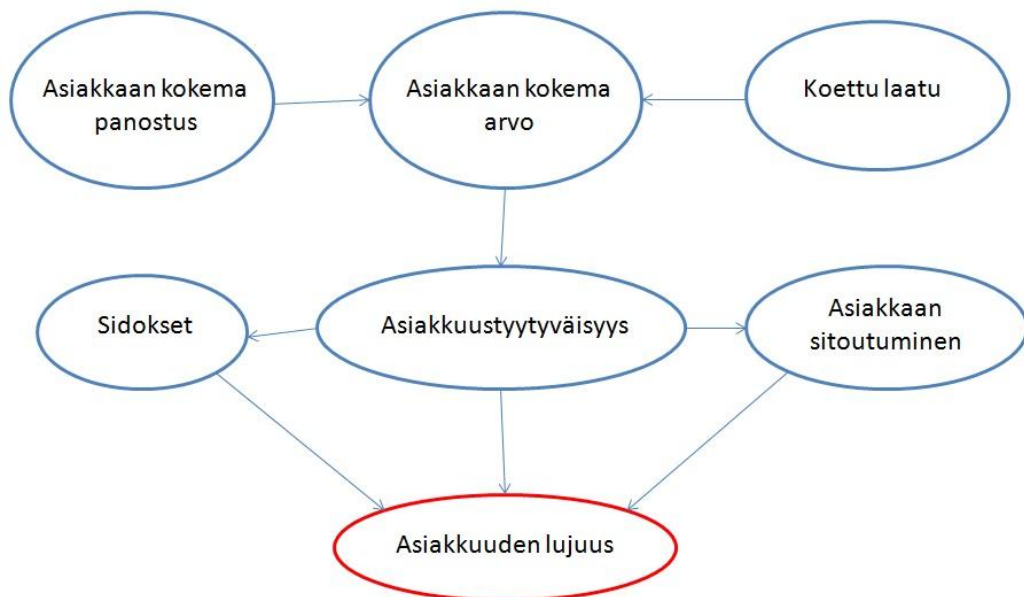
Yleisesti uskotaan, että uskolliset asiakkaat ovat kannattavampia kuin yrityksen vähemmän uskolliset asiakkaat. Monet asiat puhuvat tämän puolesta. Uskollisten

asiakkaiden aikaansaama säännöllinen kassavirta mahdollistaa sen, että voidaan investoida uusien asiakkuuksien luomiseen. On myös helpompaa jalostaa nykyisiä asiakkuuksia kuin synnyttää uusia. Asiakkaita voi myös käyttää uusien asiakkuuksien luomiseen ja pitkäaikaisia asiakkaita on mahdollisuus ohjata siten, että asiakkuuden kustannukset alenevat. (Storbacka & Lehtinen 2002, 102.)

Suurin osa asiakkuuksista on loppujen lopuksi kannattamattomia riippumatta asiakkuuden kestosta. Jos hyväksytään se tosiasia, että tyytyväiset asiakkaat eivät välttämättä ole uskollisia eivätkä uskolliset asiakkaat kannattavia, voidaan todeta, että paras lähtökohta asiakkuuden arvon nostamiseen on asiakkaiden todellinen ostokäyttäytyminen. (Storbacka & Lehtinen 2002, 103.)

3.3.2 Asiakkuuden lujuus

Asiakkuuksien lujuuteen vaikuttavat tekijät ovat asiakkaan sitoutuneisuus, asiakkaan kokemana asiakastyytyväisyys sekä erilaiset sidokset asiakkaan ja yrityksen välillä.



Kuva 1. Asiakkuuden lujuus (Storbacka 2002, 103.)

3.3.3 Tyytyväisyys asiakkuuden eri tasoilla

Palvelubisneksessä asiakkuuden lujuus on koetuksella jokaisen kohtaamisen aikana. Asiakas ei nimittäin arvioi vain tiettyä kohtaamista vaan koko asiakkuutta. Kun

tarkastellaan kohtaamisen sijasta asiakkuutta, siirtyy painopiste asiakkuuteen liittyvien prosessien hoitamiseen. Silloin on siis ns. ”totuuden prosesseja”, että ”totuuden hetkiä”. Tämän vuoksi on eriteltävä asiakkaan kohtaamistyytyväisyys ja hänen asiakastyytyväisyytensä. Asiakas voi olla tyytyväinen kohtamiseen, mutta tyytymätön asiakkuuteen ja päinvastoin. (Storbacka & Lehtinen 2002, 104.)

Asiakastyytyväisyys on riippuvainen siitä arvosta, jonka hän kokee saavansa palvelutapahtumassa. Tämä arvokäsitys syntyy asiakkaan verratessa asiakkuuden kautta saamaansa laatua suhteessa siihen resurssipanostukseen, jonka hän itse antaa asiakkuuden kehittämiseksi. Resurssit on ymmärrettävä tässä tapauksessa laajasti, käsittäen tiedon, tunteen ja rahalliset resurssit. On tärkeää ymmärtää, että jokaisesta kohtamisesta jää asiakkaan mieleen jälki, joka vaikuttaa hänen käyttäytymiseensä tulevaisuudessa. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 138.)

Kuluttajamarkkinoilla asiakas voi olla joko positiivisesti tai negatiivisesti sitoutunut tai välinpitämätön. Erilaiset sidokset, kuten olosuhteet voivat ylläpitää negatiivisesti sitoutuneen asiakkaan asiakkuutta. On myös olemassa asiakkaita, joiden kohdalla asiakkuus voi olla merkityksetön. Tämä tarkoittaa tilannetta, jossa asiakas voi hyväksyä tietyn määrän tyytymättömyyttä lopettamatta asiakkuutta. Tällainen tilanne voi musiikki-instrumentti alalla syntyä, kun asiakkaalla ei ole vaihtoehtoa kaupungissa vallitsevan monopolin vuoksi. (Storbacka & Lehtinen 2002, 104.)

Uskollisuus sanan käyttö on asiakkuuksia käsiteltäessä sinänsä ongelmallista, että kyseistä sanaa käytetään yleensä kuvaamaan miehen ja naisen välistä suhdetta. Tällöin termi tarkoittaa uskollisuutta yhdelle partnerille kerrallaan ja uskottomuus sitä, että jollain osapuolella on useita partnereita. Asiakkuuden osalta tämänkaltaista kielenkäyttöä ei voida soveltaa, koska asiakas voi olla uskollinen monelle yritykselle samanaikaisesti. (Storbacka & Lehtinen 2002, 105.)

Ostouskollisuus syntyy kahden eri tekijän yhteisvaikutuksesta. Siitä, että asiakas on tunnetasolla sitoutunut johonkin yritykseen tai tuotemerkkiin tai kohtaamisen aikana käsikirjoitus ohjaa asiakkaan käyttäytymistä niin, että hän kokee kohtaamisen helpoksi itselleen. Suurten tuotemerkkien menestys ei usein perustu aitoon sitoutuneisuuteen, vaan tuotemerkkien kykyyn hallita kohtamisia ja olla helposti saavutettavissa, esimerkiksi niin, että esillepanot on hoidettu älykkäästi. Sointinmyynnissä useat suuret tuotemerkit vaativat yrittäjältä aluksi suurta vähittäisostosta, mikäli tämä tahtoo

tuotemerkin edustuksen myymäläänsä. Esimerkiksi Fender-tuotemerkin edustuksen kanssa on yrittäjän toimittava näin. Näin tuotemerkki varmistaa mahdollisimman suuren näkyvyytensä kaikissa myyntipisteissään. (Storbacka & Lehtinen 2002, 105.)

3.3.4 Asiakkuuden sidokset

Yrityksen on vaikea vaikuttaa asiakkaan sitoutumiseen, mutta se voi sen sijaan systemaattisesti rakentaa sidoksia asiakkaaseen. Näillä voidaan vaikuttaa asiakkaaseen tavalla, joka mahdollistaa tietyn määrän tyytymättömyyttä ilman, että asiakkuuden lujuus kärsii.

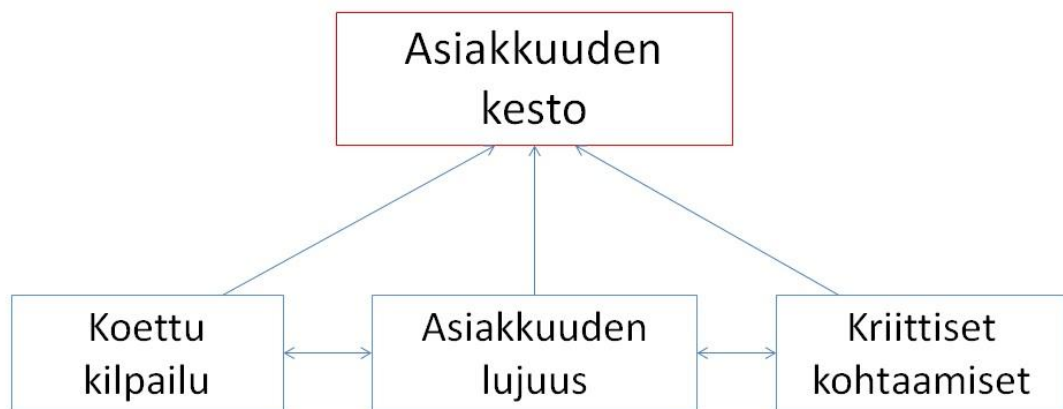


Kuva 2. Asiakkuuden sidokset (Storbacka 2002, 105.)

Tieto- ja tekopohjaiset sidokset ovat yrityksen kannalta melko helppoja tutkia ja todeta. Ne muodostavat samalla asiakkaalle poistumiskynnyksen, ja ne koetaan mahdollisesti rajoituksina tai negatiivisesti. Tunne pohjaiset sidokset perustuvat asiakkaan omaan tunnemaailmaan, minkä vuoksi niitä on hankala mitata ja niihin on vaikea vaikuttaa. Monet sidokset ovat ylipäättään sellaisia, joita asiakas ei itse tiedosta, eikä niistä näin ollen ole tarpeellista häneltä kysyä. (Storbacka & Lehtinen 2002, 106.)

3.3.5 Asiakkuuden lujouden ja keston yhteys

Kun asiakkuus on luja, sen voidaan olettaa johtavan pitkään asiakkuuteen. Lujakin asiakkuus voi kuitenkin katketa, jos yritys ei pysty käsittelemään siihen liittyviä kriittisiä kohtaamisia asiakkaan hyväksymällä tavalla. Jos vallitseva kilpailutilanne on sellainen, että asiakas ei koe löytävänsä muita varteenotettavia vaihtoehtoisia yrityksiä, voi asiakkuudesta tulla pitkä riippumatta sen lujuudesta. (Storbacka & Lehtinen 2002, 107.)



Kuva 3. Asiakkuuden kesto (Storbacka & Lehtinen 2002, 107.)

3.3.6 Asiakkaan kokema kilpailutilanne

Vallitsevaa, aitoa kilpailutilannetta tärkeämpi on asiakkaiden kokema kilpailutilanne. Sen kokeminen riippuu monesta eri asiasta. Jos asiakkuus ei ole asiakkaalle tärkeän tuntuinen, voidaan olettaa, että asiakas ei ole ollut kovinkaan kiinnostunut selvittämään muista olemassa olevia vaihtoehtoja. Vastaavasti asiakas, jolle asiakkuus on erityisen tärkeää, on todennäköisesti hyvin tietoinen muiden yritysten tarjonnasta.

Tästä johtuen yrityksen yrityskuva on erittäin tärkeä. Yrityskuvan ollessa vahva ja uskottava, voi yritys dominoida ja jopa valloittaa asiakkaan tietoisuuden ja näin

asiakas kokee, ettei todellista kilpailua ole. Hyvin usein markkinat jaetaan yrityskuvan perusteella. (Storbacka & Lehtinen 2002, 107.)

3.3.7 Kriittiset asiakaskohtaamiset

Pitkien asiakkuuksien kehittämisessä avainasemassa on kriittisten kohtaamisten tunnistaminen. Lujakin asiakkuus voi joutua vaakalaudalle tai se voidaan jopa menettää, jos yritys epäonnistuu tietyn kriittisen kohtaamisen hoitamisessa. (Storbacka & Lehtinen 2002, 108.)

Mitkä sitten ovat ne tekijät, jotka vaikuttavat kohtaamisen muuttumisen kriittiseksi? Yleensä se johtuu joko yksittäisen toiminnan tasosta tai kokonaisuuden hallinnan puutteesta, kuten tilanteessa, jossa palveluntarjoaja ei ymmärrä asiakkaan tarpeita, vaan on keskittynyt toimintojen tuottamiseen. (Storbacka & Lehtinen 2002, 108.)

Yrityksen tulee huolehtia siitä, että palvelu- ja asiakkaankohtaamistehtävissä olevat henkilöt tiedostavat näiden kriittisten kohtaamisten merkityksen ja että he raportoivat välittömästi epäonnistuneista kohtaamisista, silloinkin kun asiakas reagoi voimakkaasti kontaktihenkilön persoonallisuuteen. Soitinmestran tapauksessa tällä tarkoitetaan luonnollisesti asiakkaan kohtaavaa myyjää. Yrityksen tulisi huolehtia siitä, että kriittisen henkilön kohtaamista varten on rakennettu ns. eskaloitimekanismi, jossa muu henkilökunta voi tulla apuun, jos huomataan, että ongelmia syntyy. (Storbacka & Lehtinen 2002, 108.)

Asiakaskohtaaminen on aina tapauskohtainen tilanne ja sen tärkeyteen tuleekin suhtautua erittäin vakavasti. Ihminen vastaanottaa jatkuvasti uusia käsitteitä, mutta ei prosessoi niitä, vaan vain käyttää ja kopioi niitä. Ainoastaan henkilön omiin arvoihin perustuvat käsitteet vetoavat ja tarttuvat häneen. (Airisto 1996, 18.)

Asiakaskohtaaminen on siis kokonaisuudessaan tapahtuma, jossa yrityksen tulisi päästä lähellä asiakasta, kuunnella tätä ja sen pohjalta kehittää itseään ja osaamistaan. Liian usein keskitytään vain tilastoihin sen sijaan, että oikeasti kuunneltaisiin asiakasta. Asiakkaan kanssa tulisi puhua hänen ostamiskokemuksistaan, ei pelkästään ostamistaan tuotteista. (Lincoln & Thomassen 2007, 42 - 43.)

3.3.8 Asiakkuuden loppuminen

Asiakkuus voi tietysti myös loppua. Yleisesti ajatellaan, että asiakkuuden loppuminen on helpompaa ja nopeampaa kuin asiakkuuden aloittaminen. Kuitenkaan näin ei aina ole. On huomattava, että asiakkuuksien loppumisessa on kaksi erilaista tietä. Toisessa asiakkuus loppuu, koska asiakas ei halua enää jatkaa asiakkuutta ja ryhtyy rakentamaan asiakkuutta jonkun muun yrityksen kanssa. Toinen tie on se, jossa yritys haluaa lopettaa asiakkuuden. (Storbacka & Lehtinen 2002, 108.)

Asiakkaat, jotka ovat aikeissa lopettaa asiakkuutensa, lähettävät usein tietämättään tai tietoisesti viestejä yritykselle. Näitä ovat esimerkiksi kontaktien väheneminen, toimitusmäärien pientyminen tai jopa suora lopetusuhkaus. Valitusten määrä on myös luonnollisesti tärkeä varoitussignaali. Yrityksen kannalta on tärkeää pyrkiä havaitsemaan näitä merkkejä aikaisessa vaiheessa, analysoida niitä, ja ryhtyä tarvittaessa toimenpiteisiin. Hankalimpia asiakkuustapauksia ovat yleensä ne, jotka ovat vaikeita tunnetasolla. Tunteita on vaikeampi käsitellä ja ymmärtää kuin tietoa ja tekemistä. (Storbacka & Lehtinen 2002, 111.)

Kuitenkin on tärkeää muistaa miten myönteinen asia vaikea asiakas voi kokonaisuudessaan olla. Se saattaa auttaa yritystä tarkastelemaan kriittisesti asiakkuutta ja edesauttaa sen kehittämistä. Tämä voi johtaa kaikkien olemassa olevien asiakkuuksien positiiviseen kehitykseen, jos toimenpiteet osataan kohdistaa oikeisiin prosessin osioihin. (Storbacka & Lehtinen 2002, 111.)

3.4 Asiakkuuksien johtaminen

Asiakkuuden johtamisessa tarvitaan monenlaisia työkaluja niiden arvon kehittämiseksi. Kaj Storbackan ja Jarmo R. Lehtisen kirjasta Asiakkuuden Ehdoilla löytyy erittäin hyvin prosessia kuvaava kaavio, jonka esitämme seuraavaksi käsitteen hahmottamisen työkaluna.

	Asiakkuuden syntyminen	Asiakkuuden jalostuminen	Asiakkuuden loppuminen
Asiakas-kantataso	Löytää sopivia asiakaskantoja ja tehokkaita tapoja lähestyä niitä (esim. viiteryhmä- markkinointi). Viestinnän avainasia: osuus ajatuksista ja osuus sydämmestä (uskottavuus).	Asiakaskannan ryhmittely. Potentialien simulointi. Asiakkuustiimien muodostaminen vastaamaan asiakkuus-strategioiden kehittämisestä. Asiakkuuksien siirtäminen ryhmien välillä.	Eri asiakkuusstrategioille erilaisia tapoja hoitaa vuoropuhelua ja kerätä asiakaspalautetta. Asiakaskannan kiertonopeus.
Asiakkuus-taso	Keihäänkärkituotteiden kehittäminen. Toimintaan tähtäävä ("call-to-action", "direct response") vuoropuhelu.	Asiakkuustulojen kasvattaminen (asiakasosuetta kasvattamalla ja hinnoittelun avulla), asiakkuuskustannusten pienentäminen asiakkuuden rakennetta kehittämällä. Asiakkuuden lujuuden kasvattaminen luomalla sidoksia ja huolehtimalla asiakkuustytytyväisyydestä.	Aikaisten varoitusten tulkinta. Lopettavien asiakkuuksien profiilit.
Asiakas-kohtaamis-taso	Ensikertalaisten tukiohjelma, jolla huolehditaan tiedon vaihdannasta ja tunteiden hallinnasta ensimmäisessä kohtaamisessa. Tavoitteena se, että asiakas ei koe menettävänsä kontrollia.	Kohtaamisen tehokkuuden parantaminen: (1) asiakkuuden käsikirjoittamisesta viestittämällä, (2) kohtaamismaisemaa kehittämällä. Kohtaamistytytyväisyyden mittaaminen ja kehittäminen.	Loppuneiden asiakkuuksien palautekohtaaminen, jolla kerätään tietoa syistä ja varmistetaan "Beautiful Exit". Korjaustoimenpiteet, jolla yritetään käynnistää asiakkuus uudestaan.

Kuva 4. Asiakkuuksien johtamisen tehtävät eri vaiheissa ja eri tasoilla. (Storbacka & Lehtinen 2002, 115.)

Asiakaskantatasolla mietitään keinoja, joilla voidaan tehokkaasti lähestyä uusia asiakasryhmiä. Asiakkaiden lähestymistavat vaihtelevat valitun strategian mukaan ja ne tulee soveltaa ala- ja tapauskohtaisesti. (Storbacka & Lehtinen 2002, 114.)

Asiakkuustasolla käytetään strategioihin pohjautuvaa viestintää. Tämän päätavoitteena on rakentaa uskottavuutta asiakkaan silmissä niin, että yritys kykenee tukemaan asiakasta arvontuotannossaan. Asiakkuustasoisien viestinnän tulee aina pyrkiä välittömään toimintaan. Tämän tason tavoitteena on ohjata asiakasta välittömään palautteeseen. (Storbacka & Lehtinen 2002, 114.)

Asiakaskohtaamistasolla on ensimmäisen kohtaamisen aikana oleellista luoda asiakkaalle tunne, että hänellä on kontrolli syntyneessä tilanteessa. Näin huolehditaan siitä, että asiakkaalle muodostuu selkeä käsitys omasta roolistaan tilanteessa. (Storbacka & Lehtinen 2002, 115.)

Asiakkaiden johtaminen voi tuntua käsitteenä vaikealta, mutta se ei ole sen vaikeampaa kuin tuotteiden johtaminen. Asiakkaiden ja asiakkuuksien johtamiseen

tarvitaan vain tilanteeseen ja alaan sopivat mittarit. Muutos on ennen kaikkea asenteellinen: Mitä mitataan ja miten se eroaa aiemmasta? (Hellman 2003, 76.)

Asiakkuusstrategioilla asiakkuuden arvonnousuun

Kun rakennetaan asiakkuusstrategioita, on lähtökohtana syvälinen asiakkaan arvotuotantoprosessin ymmärtäminen. Strategioiden tavoitteena on luoda kilpailukykyä. Kilpailukykyinen yritys tuottaa lisäarvoa asiakkaansa arvotuotantoprosessiin. Storbacka & Lehtinen 2002, 121.)

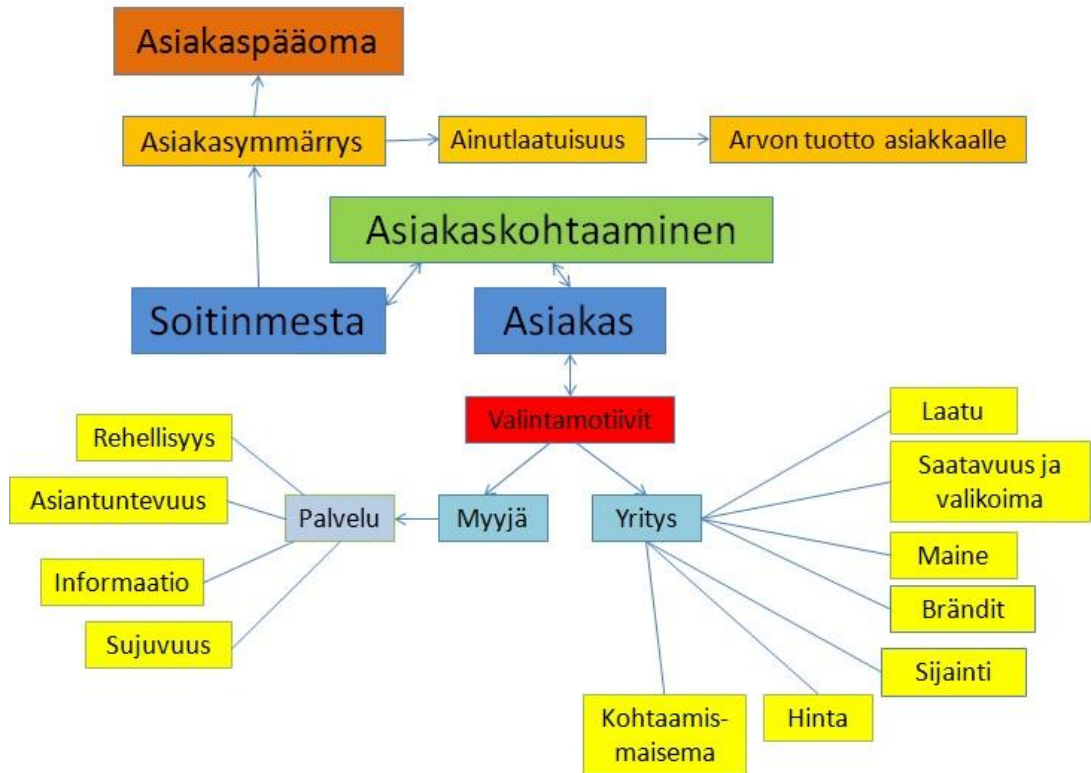
Asiakkuuden arvon määrittämisprosessissa lähtökohtana voidaan pitää asiakaskannattavuuden mittaamista. Näin voidaan selvittää asiakkuuksien luonteet ja korjata asiakkuusstrategiat sellaiseen asiakkuuden rakenteeseen, joka tuottaa parempaa tulosta. Edellytys tälle työlle on yrityksen johdon tietoisuuden kasvattaminen. Viime kädessä valinnan asiakkuusstrategioiden toimivuudesta ja sopivuudesta tekee asiakas pohjautuen omiin arvostuksiinsa. Asiakas etsii ja valitsee itselleen sopivimman strategian. Yrityksen missiona on tehdä asiakkaan oma valintaprosessi helpommaksi. (Storbacka & Lehtinen 2002, 136.)

3.5 Arvoketjun toiminta asiakkaan näkökulmasta

Asiakkaalle merkitykselliset asiat Soitinmestan arvoketjua ajatellen tulevat yleensä ilmi silloin, kun asiakas tilaa jonkin tuotteen, jota ei ole heti myymälästä saatavilla. Monesti maahantuojan ilmoittamat arvioidut saapumisajat eivät pidä paikkaansa (laivat saattavat olla myöhässä yms.), eli toimitusajat on arvioitu liian lyhyiksi. Kun tällainen väärin arvioitu tieto kulkee Soitinmestan kautta asiakkaalle, olettaa tämä tietenkin tuotteen saapuvan ilmoitettuun aikaan. Mikäli tuote ei ole ilmoitettuun aikaan asiakkaan saatavilla liikkeessä, antaa se asiakkaalle heikon kuvan yrityksen toiminnasta ja tätä kautta saattaa johtaa jopa asiakassuhteen päättymiseen. Kaikkiin asiakkaisiin tämä ei tietenkään päde, mutta nykypäivän vaativa asiakas haluaa tuotteensa mahdollisimman nopeasti. Monet asiakkaat ymmärtävät erilaisista logistisista toiminnoista johtuvat myöhästymiset, mutta on myös se ääripää joka tätä asiaa ei ymmärrä.

4 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS

Kehittämissuunnitelmamme viitekehys rakentuu Soitinmestasta ja sen toiminnan kehittämisestä. Tavoitteena oli saada informaatiota yrityksen toiminnasta sekä hyvässä, että pahassa. Mitä tehdään oikein, mitä väärin? Tämän lisäksi tutkimus syventyy tarkastelemaan teoriapohjaisesti instrumenttien ostamiseen liittyviä, asiakkaan valintamotiiveihin vaikuttavia tekijöitä syvällisesti. Olemme laatineet tutkimuksen viitekehysten yrityksen ja asiakkaan kohtaamisen ympärille. Itse myyntitapahtuma on eritelty asiakkaan ennalta oletettuihin valintamotiiveihin. Soitinmestan saadessa informaatiota asiakkaansa tarpeista, se kehittää asiakasymmärrystään, joka muotoutuu asiakaspääomaksi. Asiakasymmärrys taas mahdollistaa tien ainutlaatuisuuteen ja arvon tuottamiseen asiakkaalle.



Kuva 5. Tutkimuksen viitekehys

4.1 Asiakaspääoma ja sen kehittäminen

Asiakaspääomalla tarkoitetaan yrityksessä olevaa aineetonta pääomaa, joka muodostuu olemassa olevista asiakkaista sekä uusista asiakkaista, jotka kasvattavat aineetonta pääomaa. Jotta yritys pystyy seuraamaan asiakaspääoman kehittymistä,

tulee sillä olla tunnuslukuja asiakkaista sekä lyhyellä, että pitkällä tähtäimellä. (Ahonen 2008, 111.)

Asiakaspääoman kehittämisellä on paljon erilaisia haasteita käytännön tasolla, sillä sille ei ole määritelty tiettyä viitekehystä ja teoriaa. Tämän vuoksi myös asiakaspääomaan liittyvät termit ja käsitykset ovat tapauskohtaisia. (Ahonen 2008, 111.)

Asiakaspääoma syntyy viitekehyyksessämme asiakasymmärryksestä. Asiakasta on ymmärrettävä ja häntä on osattava tulkita, jotta yritys voi kasvattaa asiakaspääomaansa kyseisestä palvelutapahtumasta. Asiakasymmärryksen kautta syntyy myös ainutlaatuisuus, jos tapahtumaa osataan eritellä oikealla tavalla. On ymmärrettävä, mitä tietty asiakasryhmä haluaa ja miten voisimme erottaa kilpailijoistamme niin, että asiakkaan päätös asiointinsa kohteesta helpottuu.

4.2 Asiakaskohtaaminen

Asiakaskohtaaminen syntyy asiakkaan joko astuessa fyysisesti Soitinmesta Oy:n toimitiloihin tai hänen avatessaan yrityksen internet-sivut. Asiakaskohtaaminen itsessään on monimuotoinen tapahtuma, joka käsittää monta eri osa-aluetta. Se ei välttämättä johda ostopäätökseen, mutta yrityksen tulisi aina pyrkiä siihen, että kohtaaminen on asiakkaan kannalta positiivinen. Asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavat musiikki-instrumenttialalla monet eri valintamotiivit joihin on syytä perehtyä tarkemmin.

Asiakasymmärrys

Asiakkaan valintamotiiveihin pohjautuva syvä asiakasymmärrys auttaa johtamaan yritystä ja kasvattamaan asiakaspääomaa. Kun yrityksen arvoketju määritetään asiakkaan näkökulmasta, johtaa se usein koko arvoketjussa vastuullisempaan toimintaan. Mitä syvällinen asiakasymmärrys sitten oikeasti on? Se on asiakkaan ostopäätösten ja motiivien tuntemista. Asiakasymmärrys perustuu tietoon ja nimenomaan tietoon myös tunteista eli emootioista. Se on siis syvällistä asiakkaiden tarpeiden sekä motiivien tunnistamista sekä tunnustamista. Kun yritys ymmärtää asiakkaidensa valinta motiivit pystyy se vahvistamaan asiakkaan luottamusta siihen, että hänen tarpeisiinsa vastataan nyt ja tulevaisuudessa. Kun asiakkaan yritystä

kohtaan tunteva luottamus suurenee (Luottamus kumpuaa joko omasta tai lähipiirin kokemuksesta) on asiakaspääomalla taipumus kasvaa.

Asiakasymmärrys itsessään koostuu neljästä osasta:

- Millä tunteilla ja asioilla on merkitystä asiakkaalle ja hänen valinnoilleen?
- Kuinka suuri merkitys näillä erilaisilla tekijöillä on?
- Mikä merkitys näillä tekijöillä on yritykselle?
- Missä arvoketjun osassa asiakkaalle merkitykselliset asiat sijaitsevat?

Asiakasymmärrys sisältää aina tunteen, koska kaikki ihmisen tekemät valinnat tehdään myös tunteen ohjaamina. Musiikki-instrumenttien myyntitoiminnassa tunteilla on perinteisesti ollut suuri merkitys, ja se tarjosi tälle tutkimukselle mielenkiintoisen lähtökohdan.

4.3 Valintamotiivit

Palvelu

Palvelu koostuu monista eri asioista, kuten myyjästä, internet-sivujen toimivuudesta ja kaupan helppoudesta ja sujuvuudesta sekä siitä, että asiakas joko kokee tai ei koe asiansa olevan yritykselle tärkeä.

Myyjä

Tehokas myyjä on yritykselle kullanarvoinen sijoitus. Tehokkuus ei kuitenkaan tarkoita stereotyyppistä, paljon puhuvaa ja yli-energistä asiakaspalvelijaa, vaan henkilöä, joka tunnistaa asiakkaansa tarpeet ja toimii niiden mukaan.

Viitekehyksessämme olemme eritelleet niitä myyjän ominaisuuksia, jotka soitinliikkeiden asiakkaat perinteisesti kokevat tärkeiksi, kuten myyjän asiantuntevuus, tältä saatu informaatio tuotteista sekä liikkeestä ja asiakkaan kokema kuva informaation rehellisyydestä.

Maine

Yrityksen maineella on musiikki-instrumentti-alalla tärkeä merkitys. Perinteisesti on koettu alan asiakkaiden olevan hyvin brändi- ja merkkiuskollisia sekä asioivansa helposti uudestaan hyväksi havaitussa yrityksessä. Myös kerrotulla, kuullulla sekä luetulla informaatiolla alan yrityksistä on suuri merkitys. Internetin keskustelupalstoilla keskustellaan, suositellaan ja keuhataan hyväksi havaittuja liikkeitä. Huonoistakin kokemuksista puhutaan avoimesti ja sellainen vaikuttaa suuresti osaan liikkeiden potentiaalisista asiakkaista. Markkinat jaetaan usein yrityskuvan perusteella.

Sijainti

Yrityksen sijainnilla on musiikki-instrumenttien alalla tärkeä merkitys asiakkaalle. Koska yritykset ovat usein paikkakuntansa ainoita alan toimijoita, on paikallisten asiakkaiden usein pakko asioida tietyssä liikkeessä kilpailun puuttuessa. Jos paikkakunnalla kuitenkin on edes yksi asiointivaihtoehto kyseisen yrityksen sijaan, niin korostuu sijainnin merkitys huomattavasti.

Kohtaamismaisema

Asiakkaan joko hyväksi tai huonoksi kokema tunnelma asiakaskohtaamisen aikana vaikuttaa hänen ostopäätökseensä, vaikkei hän sitä itse kaupantekohetkellä huomaisikaan. Musiikki-instrumenttialan kohtaamismaisemina vallitsee tällä hetkellä kaksi ääripäätä ja ne ovat moderni, suuren valikoiman omaava, hallimainen kaupankäyntitila sekä vanhanaikainen, suppeamman valikoiman tarjoava, mutta perinteiseen tunnelmaan panostava yritys.

Kohtaamismaisemana itsessään myymälä on yksi historiallisesti vanhimmista kauppapaikoista. Se merkitystä ja potentiaalia ei silti nykyään usein ymmärretä, vaan tukeudutaan alalla vallitseviin normeihin. Koska asiakkaat viettävät paljon aikaa itse myymälöissä, on tärkeää saada selville heidän todelliset tarpeensa ja mieltymyksensä, jotta yrityksen toiminta olisi mahdollisimman tehokasta. (Lincoln & Thomassen 2007, 50.)

Valintamotiivina kohtaamismaisema voi olla joko jompi kumpi alalla vallitsevista ääripäistä, internet tai joku muu asiakkaalle mieleinen ostospaikka kuten musiikkimessut.

Hinta

Tuotteiden hinnalla on luonnollisesti aina merkitystä asiakkaan ostopäätöksessä. Asiakas suorittaa hintavertailuja ja punnitsee tällöin hinta-laatu suhdetta ja sitä, kuinka paljon hän kokee saavansa vastinetta itselleen. Oletetusti hinnalla on musiikki-instrumenttialalla suurin merkitys asiakkaan ostopäätöksessä, mikä näkyy muun muassa kasvavana internet-kaupantekona ulkomaille.

Saatavuus ja valikoima

Valikoima tarkoittaa juuri asiakkaan tahtoman instrumentin sekä sen oheistuotteiden eri valmistajien tarjontaa, joka yrityksestä löytyy joko fyysisesti liikkeestään tai internet-sivuiltaan. Musiikki-instrumenttialalla on lukemattomia, asemansa vakiinnuttaneita brändejä niin lyömäsoitinten, kielisoittimien kuin oheistarvikkeiden tarjoajienkin keskuudessa. Alan asiakkaat ovat hyvin merkkiuskollisia, mikä tekee melko laajan valikoiman lähes pakolliseksi pienemmillekin alan yritykselle, jotta ne voivat tarjota asiakkailleen näiden tahtomia tuotteita. Saatavuus merkitsee valikoiman sitä osaa, joka ei sijaitse fyysisesti yrityksen tiloissa ja jota yrityksen on mahdollista hankkia asiakkaan erillisestä toivomuksesta tai tilauksesta. Saatavuus käsittää myös toimitusajat, jotka alalla voivat vaihdella muutamasta päivästä jopa vuosiin

Brändi

Brändi tarkoittaa tässä tutkimuksessa tiettyjä musiikki-instrumentti-brändejä. Tietyt asiakkaat ovat merkkiuskollisia käyttäen vain tiettyjä merkkejä. Toiset taas eivät koe tuotteen merkkiä tärkeäksi, kunhan laite on toimiva ja tarkoitukseensa sopiva.

Laatu

Tuotteen laadulla on suuri merkitys asiakkaalle. Laatu ja sen vaatimukset kuitenkin merkitsevät eri asiakkaille eri asioita. Musiikki-instrumenttialalla laatuun suhtaudutaan erityisen kriittisesti ja tietyt brändit henkilöityvät nimenomaan laatuun

toisten taas kerätessä moitteita laadunvalvontansa vuoksi. Musiikki-instrumenttialalla laatu on usein sidottu hintaan ja varsinkin asiakastapahtuman hetkellä.

5 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

5.1 Laadullinen teemahaastattelu

Valitsimme pääasialliseksi tiedonkeruumenetelmäksi laadullisen, avoimen haastattelun. Haastattelu on tiedonkeruumenetelmänä ainutlaatuinen, koska siinä ollaan suorassa vuorovaikutussuhteessa tutkittavan asian kanssa. Eräs tärkeä etu haastattelumenetelmää käytettäessä on joustavuus itse aineistonkeruutilanteessa. Tällä tarkoitetaan sitä, että haastattelun kuluessa voidaan aineiston keruuta säädellä tilanteen edellyttävällä tavalla. Kysymysten järjestystä voidaan niin halutessa vaihtaa tai helposti palata aikaisempaan aiheeseen. Haastattelun etuna on myös se, että siinä yleensä saadaan ennalta suunnitellut henkilöt mukaan tutkimukseen ja vastauksia voidaan tulkita paremmin kuin esimerkiksi sähköpostikyselyssä. Avoimessa haastattelussa selvitetään tavallisen keskustelun avulla haastateltavan mielipiteitä, ajatuksia, tunteita sekä käsityksiä asiaa kohtaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 193 – 195, 196, 198.)

Haastateltaviksi valitsimme viisi ennalta tunnettua yrityksen asiakasta. Haastattelut järjestettiin henkilöiden kotona ja haastattelijoina toimimme itse. Laadullisissa haastatteluissa korostimme yrityksen ulkopuolista asemaamme ja haastattelun kohteille selvennettiin valintamotiivien käsitteitä. Haastattelutilanne itsessään kesti aina vähintään 45 minuuttia. Näin varmistimme riittävän analyttiset vastaukset antaessamme haastateltaville riittävästi aikaa paneutua esitettyihin kysymyksiin. Haastatteluun valittiin viisi henkilöä, jotka edustivat erilaisia Soitinmesta Oy:n asiakkaita.

Haastattelukysymykset olivat seuraavat:

- Miten olet kokenut asiointisi Soitinmesta Oy:ssä?
- Mistä pidit asioinnissa?
- Mistä et pitänyt tai mitä toivoisit kehitettävän?

Näiden kolmen ensimmäisen kysymyksen tarkoitus oli kartoittaa Soitinmesta Oy:n toimintaa vastaten Sami Haurun asettamaan tutkimusongelmaan: Mitä asiakaspalvelussa ja yleisessä toiminnassa tehdään oikein, mitä väärin? Näiden kysymysten palautteen perusteella yritys voi tarkastella nykytoimintaansa välittömästi ja tehdä sen mukaisia muutoksia.

- Mitkä tutkimuksessa mainitut valintamotiivit ovat juuri sinulle tärkeimpiä soitinyrityksessä asioinnissa ja ostopäätöksen tekemisessä?

Tämän viimeisen kysymyksen tarkoitus oli syventyä laajemmin asiakkaan valintamotiiveihin ja se ei ollut sidottu Soitinmesta Oy:n, vaan käsittää soitinmyyntiin keskittyneissä liikkeissä asioinnin ja niihin liittyvät, viitekehyksessämme esille tulevat valintamotiivit. Viimeisen kysymyksen kohdalla haastateltaville selvennettiin valintamotiiveja ja pyrittiin objektiivisesti keskustelemalla pääsemään asian ytimeen.

5.2 Internet-kysely

Vertailun vuoksi päätettiin tutkimuksessa käyttää tiedon hankintakeinona myös kvalitatiivista Internet-kyselyä. Tämä kysely keskittyi tarkemmin musiikki-instrumentti hankintoja tekevän ihmisen valintamotiiveihin kuten laadullisten haastatteluiden viimeinen kysymys. Internet-kysely toteutettiin yhdellä alan suurimmista kotimaisista sivustoista, Muusikoiden.netissä. Kyseinen sivusto kerää kuukausittain yli neljätoista miljoonaa sivulatausta, rekisteröityjä käyttäjiä sillä on yli 125 tuhatta ja se on Suomen suurin ei-kaupallinen musiikkiaiheinen sivusto. Kysely päätettiin sijoittaa sivuston keskustelupalstalle kahteen eri osioon: kitaratarvikkeet- sekä rumputarvikkeet keskusteluhuoneisiin. Näissä keskustellaan yleisesti instrumenttien ostamisesta sekä niitä myyvistä yrityksistä. Aiheeksi asetettiin kuvaava: ”Mikä vaikuttaa sinun ostopäätökseesi?” Kysely pohjustettiin kertomalla tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta kartoittaa alalla vallitsevien myyttien todenperäisyyttä. Kyselyssä pyydettiin asettamaan neljä eri valintamotiivia tärkeysjärjestykseen sen mukaan, miten vastaaja ne itse koki omalla kohdallaan merkittävimmiksi. Nämä tekijät olivat

- hinta
- palvelunlaatu

- valikoima
- kohtaamismaisema

Toivoimme saavuttavamme noin kymmenen vastausta perusteluineen kattavahkon kuvan saavuttamiseksi. Palautteen määrä sekä sen laatu oli kuitenkin erittäin positiivinen yllätys. Yhteensä saimme perusteltuja, käyttökelpoisia vastauksia 27 kappaletta. Jokainen näistä vastaajista oli erotellut motiivit itselleen tärkeään järjestykseen eritellen niiden tärkeyden juuri hänelle itselleen.

6 LAADULLISTEN HAASTATTELUIJEN TULOKSET

Kokonaisuutena haastattelut olivat yllättävänkin onnistuneita. Haastateltavat suhtautuivat tutkimukseen avoimesti ja ymmärsivät rehellisen palautteen arvon. Haastattelutilanteet olivat alkutarkoituksen mukaisia eli kiireettömiä ja informatiivisia hetkiä. Haastatteluissa ei tarvinnut tyytyä lyhyehköihin yksitavuisiin vastauksiin, vaan keskustelu oli eloisaa, monipuolista sekä selkeää. Muutamat alalla vallitsevat ennakkoluulot todistivat paikkansapitävyyden, toisten taas paljastuessa yllättävänkin merkityksettömiksi todellisuudessa. Erityisen tyydyttävää oli se, että jokaisen haastattelun jälkeen haastattelun kohde ilmaisi kiitoksensa mahdollisuudesta vaikuttaa ja pohtia omaa käyttäytymistään täysin kiireettömässä ilmapiirissä.

Kokonaisvaikutelma Sointinmesta Oy:ssä asioinnista on asiakkaiden mukaan ollut positiivinen. Palvelu on yleisesti ottaen hyvällä tasolla ja asiakkaat huomioon ottavaa. Yrityksen keskustelevaa kaupantekosävyä arvostetaan ja sen toivotaan jatkuvan.

Erityisesti kehuja sai yrityksen avoin ja rehellinen tapa tehdä kauppaa ottaen kunkin asiakkaan huomioon yksilönä. Jarmo Kelhon tietämystä selkeästi arvostetaan, ja hänen yritystoimintansa toivotaan jatkuvan. Soitinmyyjä Sami Haurun leppoisaa asiakkaan kohtaamistyyliä pidetään miellyttävänä ja palvelevana. Mainittavaa kiitosta yritys sai koetusta informaation rehellisyydestä. Yritys osaa perustella asiakkaalle toimintaansa sekä muun muassa hinnoittelupolitiikkaansa avoimesti. Instrumenttien ja oheistarvikkeiden luovuttaminen asiakkaalle kokeilua varten osoittaa asiakkaiden mielestä luottamusta heitä kohtaan ja tämä koetaan hienona asiana.

Äänieristetty kielisoittimien testauskoppi koetaan miellyttävänä myymäläominaisuutena, koska näin instrumentteja testaavat saavat rauhassa perehtyä

niiden ominaisuuksiin häiritsemättä muita mahdollisia asiakkaita. Tämä toimii tietysti myös toisinpäin. Kauppaa saadaan tehdä ilman häiriötekijöitä. Yrityksen myös koetaan pitävän hyvin sanansa. Luvattu tehdään voimavarojen puitteissa. Myymälän tunnelman kiireettömyys aiheutti myös joissain haastateltavissa positiivisia tunteita. Liikkeessä käydään mielellään vaihtamassa kuulumisia, kuulemassa alan suuntauksista ja tutustumassa uusiin tuotteisiin.

Liikkeessä on mukava vieraila ilman pakottavaa ostotarvetta, eikä henkilökunta painosta asiakasta ostopäätökseen, toisin kuin koetusti joissain muissa alan liikkeissä. Erityistä kiitosta sai Sami Haurun osaava tilannetaju, rehellinen informaatio tuotteista ja jutusteleva kohtaamistyyli. Se että hinnoista ollaan aina valmiita neuvottelemaan ja tunnetuille asiakkaille voidaan ajoittain tarjota osamaksusopimusta nostaa huomattavasti yrityksen arvostusta asiakkaiden parissa.

6.1 Kehitystoiveita

Erityisen miellyttävää oli, että haastatteluissa saatiin selville konkreettisia toiminnan kehittämistoiveita. Haastateltavat kertoivat avoimesti myös, mistä eivät pitäneet asiakaskohtaamisissaan. Tämä palaute osoitti, että haastattelutilanteet olivat onnistuneita. Kritiikkiä esitettiin rehellisesti ja avoimesti. Asiakkaat toivoivat erilaisia muutoksia ja ilmaisivat tyytymättömyytensä tiettyihin yrityksen toimintatapoihin.

Osa asiakkaista häiritsi myymälän tiloissa vallitseva epäjärjestyksen tuntu. Haluttuja tuotteita oli paikoitellen vaikeahko paikantaa ja löytää. Välillä on tuntunut, että yrityksen työntekijöilläkin on vaikeuksia paikantaa tuotteita. Valaistus on koettu kylmäksi ja liian kliiniseksi. Vaikkakin asiakkaat ymmärtävät ja arvostavat yrityksen tyyliä käsitellä jokaista asiakasta perusteellisesti, koetaan asiointitahti joskus liian verkkaisena. Varsinkin jos asiakkaalla itsellään on kiire ja hänen edellään liikkeessä asioivan henkilön omat täysin asiointiin liittymättömät kuulumiset tuntuvat olevan asioinnin pääaiheena. Nettisivujen uusimista toivottiin kokonaan ja samoin niiden tiheää päivittämistä. Myös lehtimainonnan lisäämistä pidettiin suotavana.

Jotkut ovat kokeneet liikkeen valikoiman suppeahkona. Tämä on toki mielipidekysymys ja riippuu asiakkaan tottumuksesta. Saatavuuteen ei myöskään oltu täysin tyytyväisiä. Toimitusajat venyvät joskus liian pitkiksi. Yllättävän suurena ongelmana monet kokivat liikkeen sijainnin. Asiakkaat toisaalta ymmärtävät liikkeen

muuttamisen ja nykyisen sijainnin kustannustekijöihin perustuvana tosiasiana, mutta moni kertoi asiointinsa vähentyneen liikkeen muutettua pois Kotkansaaren keskustasta Karhulaan. Tätä perusteltiin sillä, että keskustaan asiakkailta on luontaisesti usein muutenkin asiaa, esimerkiksi pankki- virastoasiointia, jonka yhteydessä oli helppo vierailta Soitinmesta Oy:ssä. Pelkkä soitinliikkeessä asiointi nostaa Karhulassa vierailemisen kynnyksen melko korkealle.

Viimeinen haastattelukysymys oli laajin ja käsitteli musiikki-instrumentti alaa ja sen vallitsevia asiakkaan valintamotiiveihin vaikuttavia tekijöitä. Aihe on laaja ja vaatii syvempää perehtymistä ihmisen ostokäyttäytymiseen ja sen eri osa-alueisiin.

6.2 Asiakkaan ostokäyttäytyminen

Liiketoiminnan suurin haaste perustuu siihen, että sen edellytyksenä on vaikuttaminen ihmiseen ja hänen käyttäytymiseensä. Käyttäytymiseen, joka voi vaikuttaa poukkoilevalta ja epärationaaliselta, mitä se toki usein onkin. Ihmisen ostopäätös lähtee Maslowin tarvehierarkian mukaan tarpeista, tunnistetuista tai tunnistamattomista. Ihmisen toiminnan syyt tuntemalla voimme ennakoida tulevaa käyttäytymistä ja päätöksiä. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 42.)

Valintapäätöksen motiivit vaihtelevat. Kriteeristö on henkilökohtainen, kunkin omista tarpeista ja elämäkokemuksesta kumpuava. Toisaalta motiivit saattavat poiketa sen mukaan, missä yhteydessä tuotetta aiotaan käyttää tai missä seurassa sitä käytetään. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 43.)

Ihminen vertailee omien mielihalujensa tyydyttämiseksi itselleen tärkeitä valintamotiiveja siihen uskomukseen, joka hänellä on markkinoilla toimivista yrityksistä tai brändeistä. Ihmisen ostokäyttäytymistä on tutkittu melko paljon. Huomattavasti vähemmän on kuitenkin tutkittu sitä, mikä rooli ostopäätökseen vaikuttavilla tekijöillä on päätöksenteossa. Juuri tähän yritimme saada vastauksia.

6.3 Valintamotiivit

Valintamotiiveissa jaoimme tarkoituksella motiivit kahteen eri kategoriaan: myyjään ja hänestä kumpuaviin motiiveihin sekä yritykseen ja sen omiin asiakkaan ostopäätökseen vaikuttaviin tekijöihin.

Palvelu

Palvelu on erittäin tärkeässä asemassa musiikki-instrumenttialan asiakaskohtaamisissa. Kukaan haastattelun kohteista ei olisi tahtonut, eikä mielellään asioi muuten miellyttävässä yrityksessä, jossa palvelun taso on alhainen. Asiakkaat tahtovat, että heitä ei painosteta ostopäätöksenteossa, mutta eivät myöskään tahdo myyjän jättävän heitä täysin oman onnensa nojaan. Myyjän yleisillä käytöstavoilla ja ulkoasulla koettiin olevan ratkaisevaa merkitystä asioinnin kannalta. Asiakkaat ostavat mieluummin asiansa tuntevalta alan harrastajalta, kuin esimerkiksi liikkeen omistajan työllistämiltä sukulaisilta.

Rehellisyys

Myyjän rehellisyys koettiin ensiarvoisen tärkeänä. Asiakkaat ovat valmiit jopa maksamaan hieman kalliimman hinnan, jos he kokevat myyjän kertovan rehellisesti yrityksen hinnoittelupolitiikasta. Myyjällä on myös mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan mielikuviin eri brändeistä oikealla lähestymistavalla.

Asiantuntevuus ja informaatio

Myyjän asiantuntevuus koettiin ehdottomasti yhtenä tärkeimmistä ostopäätökseen vaikuttavista motiiveista. Asiantunteva myyjä osaa suositella tiettyä tuotetta, jota asiakas ei ehkä ole itse osannut ajatellakkaan tarvitsevansa. Asiakas voi jopa hyötyä tästä taloudellisesti myyjän neuvoessa häntä esim. instrumentin huollossa, oikeanlaisessa käsittelyssä, ynnä muunlaisissa kestävyteen vaikuttavissa tekijöissä. Asiantunteva myyjä voi jopa pelastaa asiakkaan vääränlaisilta soittotottumuksilta, joita vääränlaisien instrumenttien tai välineiden valinta voi aiheuttaa. Esimerkiksi myyjä ei myy pelkän myymisen takia liian isoja rumpukapuloita pienikokoiselle ja nuorelle harrastuksen aloittajalle. Myyjä osaa myös suositella tietynlaiseen musiikkiin sopivia instrumentteja tai vahvistimia. Tuoteominaisuuksien hallinta on todellisen huippumyyjän piirre. Hän tietää tuotteidensa hyödyt ja edut ja pystyy vastaamaan asiakkaan kysymyksiin yhteisellä kielellä. (Hämäläinen 1999, 49.)

Sujuvuus

Myyjällä on ensiarvoisen tärkeä rooli asiakastapahtuman sujuvuudessa. On ensiarvoisen tärkeää, että asiakas kokee häntä kuunneltavan ja että myyjä pyrkii löytämään juuri hänelle sopivan tuotteen. Musiikki-instrumenttialalla arvostetaan haastattelujen perusteella asiallista, mutta rentoa kaupankäyntityyliä. On erittäin tärkeää, että asiakas ei koe oloaan painostetuksi ostopäätökseen. Myös perinteisiä hyviä käytöstapoja pidetään alalla suurella arvossa. Äärimäisenä vastakkaisena esimerkkinä oli kertomus asiakaskohtamisesta, jossa soitinliikkeen myyjät eivät huomioineet asiakasta millään tavalla, vähätelivät hänen kuullen toisia asiakkaita ja kyseisen asiakkaan itse tehdessä aloitteen eivät edes nostaneet katsettaan asiakasta kohti. Tällaista ei voitu hyväksyä. Positiivisena esimerkkinä kaupan sujuvuudesta mainittiin tapaus, jossa asiakas toivotettiin lämpimästi tervetulleeksi, kysyttiin hänen tarvettaan ja vastattiin niihin tuomalla paikalle kaksi parasta kyseisenlaista kielisoitinta, jonka jälkeen hänet jätettiin kaikessa rauhassa tutustumaan instrumentteihin. Kyseisessä tapauksessa asiakas koki myyjien käyttäytymisen, asiantuntemuksen sekä toiminnan sujuvuuden johtaneen ostopäätökseensä.

Laatu

Laatu on suhteellinen käsite. Musiikki-instrumenttialalla tietyt asiakkaat ovat hyvin brändiuskollisia ja tekevät ostopäätöksensä perustuen pelkästään tiettyyn tuotemerkkiin. Laadulla on yleisesti ottaen suuri merkitys musiikkialan harrastajille. Asiakkaat ovat melko kriittisiä laadun tarkkailun suhteen, jopa halvemmissä hankinnoissa. Tämän vuoksi on ensiarvoisen tärkeää, että yritykset tarjoavat tunnettuja ja hyväksi havaittuja tavaramerkkejä.

Saatavuus ja valikoima

Tutkimusta aloittaessa tuntui selvältä, että valikoima ja sen laajuus olisi itsestäänselvästi yksi tärkeimpiä asiakkaan valintamotiiveja. On totta, että suurta valikoimaa pidettiin lähtökohtaisesti hyvänä asiana, mutta asiaa tarkemmin tarkasteltaessa selvisi yllättäen, että palvelun laatu ajaakin valintamotiivien tärkeydessä suuren ja kattavan valikoiman edelle. Esimerkiksi aikaisemmin mainittu ostopäätökseen johtanut tapahtumasarja, jossa asiantuntevat myyjät toivat asiakkaalle testattavaksi kaksi parasta yksilöä, ohitti asiakkaiden mielessä selvästi tilanteen, jossa

he olisivat suuren valikoiman joukosta joutuneet etsimään itselleen mahdollisimman sopivaa instrumenttia. Kävi ilmi, että asiakkaat kaipaavat lähinnä tiettyjä valtavirran tuotemerkkejä ja niiden yleisimpiä tuotteita. Saatavuus koettiin tärkeimmäksi internetkaupan teossa. Ideaalinen tilanne olisi se, että asiakas saa tilaamansa tuotteen muutamassa päivässä. Kasvavan internetkaupan myötä hankkii asiakas muutenkin helposti nykypäivänä liikkeestä puuttuvat tarvikkeensa internetistä. Tämän vuoksi jokaisen liikkeen tulisi panostaa voimakkaasti nettikauppaan, koska sillä on erittäin suuri kasvupotentiaali. Saatavuus menettää merkitystään asiakkaan tahtoman tuotteen hinnan kohotessa ja menettää jopa täysin merkityksensä, jos kyseessä oleva tuote on hänelle räätälöity. Tällaisissa tilanteissa toimitusajat voivat venyä jopa puoleentoista vuoteen. Monet brändit käyttävät tunnettuja artisteja mainostamaan tuotteitaan, jos musiikin harrastaja tahtoo juuri samanlaisen instrumentin kuin suosimallaan artistilla, on liikkeen järkevää ottaa se tarjontaansa.

Maine

Maineella on musiikki-instrumenttikaupan alalla todella suuri merkitys. Alan harrastajat ovat paljon tekemisissä keskenään sekä ruohonjuuritasolla että internetissä. Asiakkaat kokivat itselleen tärkeäksi asioinnin hyvämaineisessa liikkeessä. Alan harrastajat jopa katsovat vinkkejä internetistä liikkeistä, joissa ei kannata asioida. Tämän vuoksi yritysten on todella tärkeää pitää huolta imagostaan, toimintansa sujuvuudesta sekä siitä, että asiakkaat voivat tahtoessaan suositella liikettä tutuille ja tuntemattomille. Maineeseen vaikuttavat monet asiat, kuten myyjien käytös sekä ulkoasu, yleinen hinnoittelupolitiikka sekä toiminta reklamaatiotilanteessa. Alalle on ominaista, että sekä hyvät että huonot kokemukset leimaavat yrityksen jopa vuosikausiksi.

Hinta

Ehkä kaikkein yllättävin ilmitullut asia tässä tutkimuksessa on se, että aikaisemmin merkittäväksi otaksutun valikoiman laajuuden lisäksi hinta ei muodostunutkaan juurikaan merkittäväksi tekijäksi ostopäätöksen kannalta. Alalla on vallinnut suhdanne, jossa asiakkaat ostavat mieluummin tuotteensa eurooppalaisista nettikaupoista säästääkseen parhaimmillaan muutaman sadan euron verran kustannuksissa. Tutkimuksessa kuitenkin paljastui, että musiikki-instrumenttien sekä niiden oheistarvikkeita koskevassa kaupanteossa asiakas mieluiten näkisi ja testaisi

tuotetta käytännössä. Tämä tilanne korostui, mitä arvokkaammasta kertaostoksesta oli kysymys. Asiakkaat ostavat mieluiten tuotteensa kotimaisesta soitinliikkeestä ja maksavat hieman enemmän tuotteestaan, jos he saavat mielestään hyvää ja asiantuntevaa palvelua. Maine, sujuvuus ja rehellisyys kiilaavat myös selkeästi hinnan ohitse.

Kohtaamismaisema

Kohtaamismaisemalla koettiin olevan yllättävän suuri merkitys omalle ostokäyttäytymiselle. Musiikki-instrumenttialan asiakkaat arvostavat selkeästi eniten rauhallista, perinteikästä, mukavan tunnelman omaavaa liiketilaa. Tällainen kohtaamismaisema sijoittui selkeästi suuren valikoiman omaavan hallimaisen tilan edelle. Monet instrumentit näyttivät asiakkaiden mielestä parhaimmalta lämpimässä luonnonvalossa. Liikkeessä soiva suhteellisen neutraali, ei liian kovalla oleva taustamusiikki, sai monet tuntemaan olonsa kotoisammaksi. Eräs kehuttu esimerkki kertoi liikkeestä, jossa rauhallisen soitintestauksen lomassa tarjottiin ja juotiin kuppi kahvia.

6.4 Internet-kyselyn tulokset

Teimme internetissä kyselyn, jossa selvitimme, kuinka tärkeänä vaikuttajana ostopäätökseen soitinliikkeessä asioivat ihmiset kokevat tuotteiden hinnan, palvelun laadun, liikkeen valikoiman sekä kohtaamismaiseman. Tarkoituksena oli kartoittaa näiden neljän tekijän merkittävyys yleisällä asionti tasolla soitinliikkeissä ilman suoraa asiakassuhdetta juuri Soitinmestaan. Tulosten analysointi paljasti selkeän yhtenäisyyden haastattelujen tulosten kanssa. Kaikkein tärkeimmäksi ostopäätökseen vaikuttajaksi nousi palvelun laatu, joka oli suurimmassa osassa vastauksista valittu ensisijaiseksi neljästä tekijästä. Valikoima ja kohtaamismaisema olivat vain muutamalle vastaajalle päävaikuttajia päätöksentekoon ostotilanteessa, mutta enemmistössä palvelun laadun kerrottiin kompensoivan näissä olevat puutteet. Jopa hinta jäi selkeästi palvelun laadun taakse vastauksissa. Jos palvelun laatu koettiin tyydyttäväksi, niin tuotteen hinnalla ei ollut vaikutusta ostopäätökseen.

Internet-kyselyn avulla saimme tietoa siitä, että soitinliikkeessä asioivalle henkilölle on erityisen tärkeää saada ammattimaista ja hyvää palvelua. Vaikka asiakkaan etsimää tuotetta ei olisi saatavilla kyseisessä liikkeessä, niin rehellinen ja asiantunteva myyjä

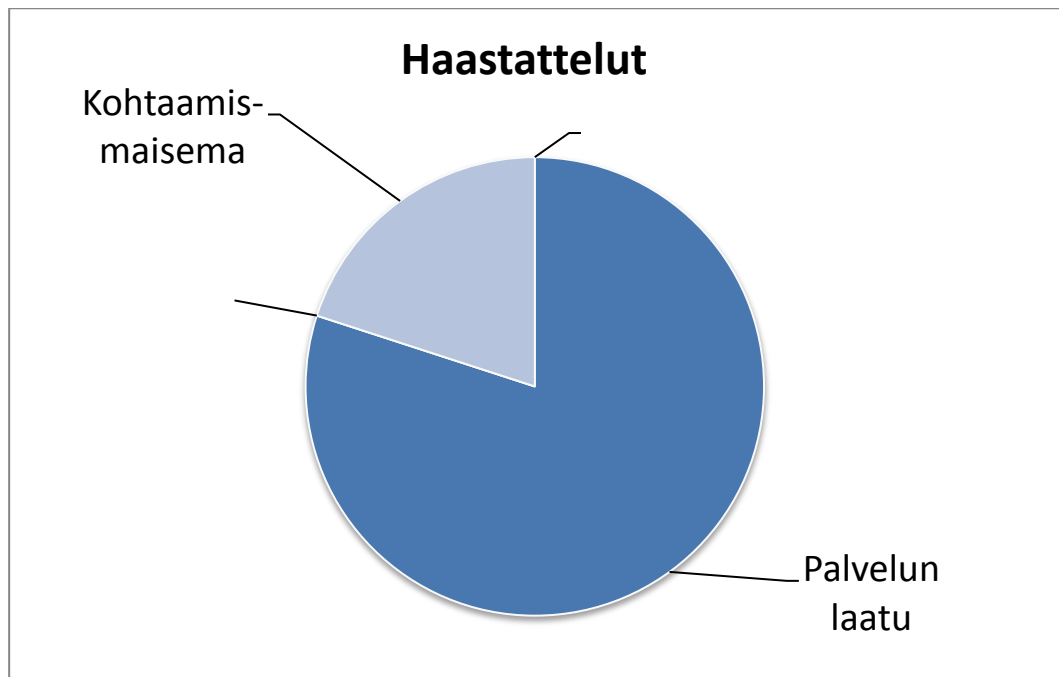
voi kuitenkin taata, että kunnioittava asiakassuhde syntyy. Tästä on tietenkin suurta hyötyä niin asiakkaalle kuin liikkeellekin. Asiakas saa hyvää palvelua ja tyytyväisenä kertoo liikkeestä muille. Tästä todennäköisesti seuraa liikkeen asiakaskunnan kasvu ja toiminnan kannattavuuden takaaminen jatkossakin.

6.5 Yhteenveto

Vaikka kyseessä oli kvalitatiivinen tutkimus, ei ennako-oletuksista luonnollisesti voitu täysin päästä eroon. Ääneenlausuttu esi-oletus, ns. Työhypoteesi tutkimuksessamme oli, että asiakkaan tärkeimpinä ostokäyttäytymiseen vaikuttavina motiiveina saattaisivat olla valikoiman laajuus, hinta sekä maine. Tutkimuksen perusteella kuitenkin näyttää siltä, että näistä paikkansapitävä on ainoastaan maine. Kaikista tärkeimpinä valintamotiiveina asiakkaat kokivat maineen lisäksi palvelun laadun, myyjän asiantuntevuuden ja (yllättäen) kohtaamismaiseman. Näiden tekijöiden ollessa asiakkaan toivomalla tasolla oltiin valmiita tinkimään valikoiman laajuudesta, yrityksen sijainnista ja jopa hinnasta. Vaikka internetkaupan kasvu ja soitinliikkeiden vahva ketjuuntuminen tuntuvat kertovan alalla käynnissä olevasta rakennemuutoksesta, niin ne eivät ole onnistuneet syrjäyttämään musiikki-instrumenttialan perinteisiä ostokäyttäytymisen tottumuksia. Asiantunteva ja palveleva myyjä näyttää olevan kaikesta tärkein yrityksen myyntivaltti.

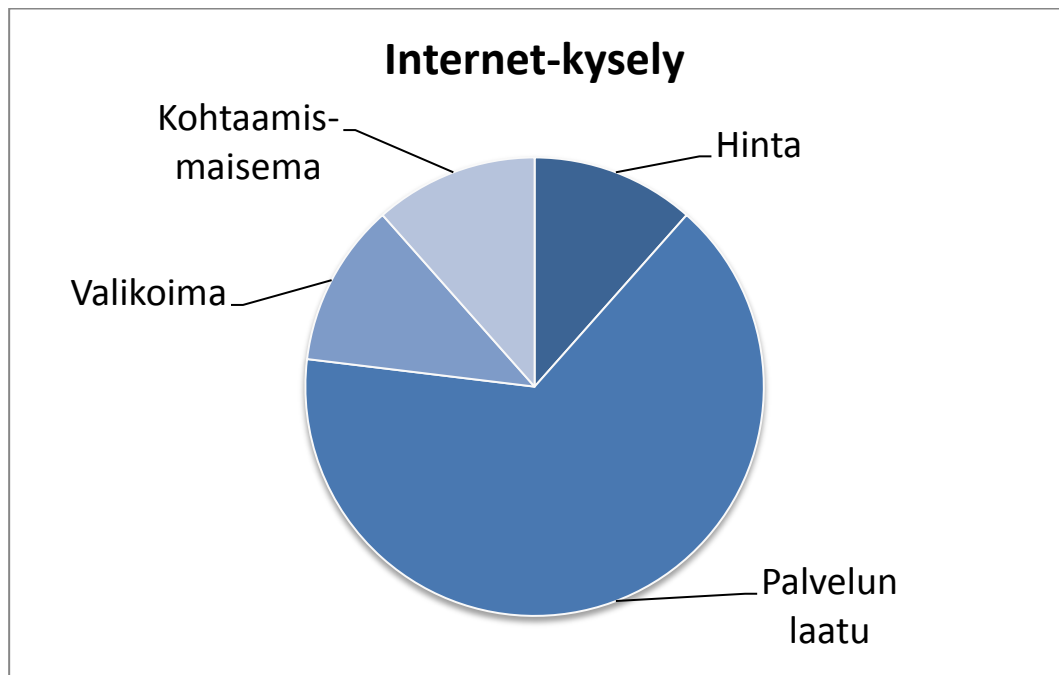
7 TULOSTEN ANALYSOINTIA

Sekä haastatteluissa että Internet-kyselyssä vastaajilta tiedusteltiin, mikä neljästä valitusta tekijästä vaikutti eniten heidän ostopäätökseensä. Nämä neljä tekijää olivat hinta, palvelun laatu, valikoima ja kohtaamismaisema. Esitämme havainnollistavan kaavion seuraavalla sivulla.



Kuva 6. Soitinmesta Oy:n asiakas haastattelut

Laadullisten haastattelujen tulokset ostopäätökseen vaikuttavasta tekijästä olivat hyvin selkeät. Mainintoja saivat ainoastaan kohtaamismaisema ja palvelun laatu. Soitinmestan asiakkaat kokivat palvelun laadun olevan suurin vaikuttaja heidän päätöksessään yhtä poikkeusta lukuunottamatta, kuten oheinen kuva osoittaa.



Kuva 7. Muusikoiden.net Internet-kysely

Kuten laadullisessa haastattelussa, myös Internet-kyselyssä, vastaajia pyydettiin kertomaan mielipiteistään ja suhteistaan ostopäätökseensä vaikuttajiin. Kyselyn tulokset vastasivat haastattelujen tuloksia. Palvelun laatu oli jälleen huomattavalla enemmistöllä suurin vaikuttaja ostopäätökseen.

8 KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Tutkimuksessa selville tulleiden tietojen perusteella Soitinmesta voi kehittää toimintaansa monella eri tavalla. Olemme luoneet selkeät toimintamallit, joiden myötä yrityksen on helpompi tunnistaa arvokkaimmat asiakkaansa, hallita asiakaskokonaisuuksiaan ja luoda kestäviä asiakassuhteita.

8.1 Toiminnanohjausjärjestelmä

Tuottoja sekä kuluja tulisi seurata systemaattisesti ja järjestelmällisesti. Tässä auttaisi toiminnanohjausjärjestelmä, jonka ansiosta tiedot olisivat helposti tulkittavissa ja reaaliaikaisesti päivittyviä. Järjestelmän ei tarvitse olla suuri. Pienen/keskikokoisen yrityksen ominaisuuksiin soveltuva ohjelmisto on riittävä. Järjestelmän ansiosta toiminta helpottuisi ja nopeutuisi. Tavoitteita sekä kuluja olisi helppoa seurata tarvittaessa päivittäin. Yrityksen tulisi lähitulevaisuudessa tehdä tutkimusta sille sopivasta järjestelmästä ja päätökseen saavuttuaan ottaa järjestelmä käyttöön mahdollisimman pian. Tutkimustemme ja kokemustemme mukaan tilanteeseen sopiva järjestelmä olisi Lemonsoft. Järjestelmän ominaisuuksien mutkattomat muokausmahdollisuudet vastaamaan yrityksen tarpeita nostavat sen ohjelmien vertailussa kaikkein sopivammaksi Soitinmesta Oy:n kaltaiselle ja kokoiselle liikkeelle. Yritys hyötyisi muun muassa järjestelmän dokumenttien hallinnasta, myyntireskontrasta, kirjanpidosta, tilausportaalista sekä varaston tiedonkeruu ominaisuuksista.

8.2 Myymäläjärjestely

Asiakkaan kannalta myymälän sisustus, ulkonäkö, tunnelma sekä toimivuus ovat yllättävän suuressa roolissa kauppatahtuman onnistumisen kannalta. On ensisijaisen tärkeää, että asiakas löytää häntä kiinnostavan tuoteosaston myös ilman myyjää, joka voi olla asiakkaan saapuessa juuri palvelemissa toista asiakasta tai mahdollisesti puhelimesta. Tällöin asiakas voi itse perehtyä häntä mahdollisesti kiinnostavaan

tuotteeseen jo ennen palvelutapahtuman alkua tai sen alkaessa kysyä myyjältä häntä kiinnostavan tuotteen ominaisuuksista.

On sanomattakin selvää, että jos tuoteryhmä on hankalasti sijoitettu myymälässä on mahdollista, että asiakas turhautuu sitä etsiessään ja poistuu liikkeestä ennen palvelutapahtuman alkamista. Massakulutustavarat, kuten kitarankielet, rumpukapulat, plektrat, instrumenttipiuhat ynnä muut suuren kierron omaavat tuotteet tulisi sijoittaa helposti havainnoitavaan paikkaan ja mielellään lähelle kassaa ostotapahtuman sujuvuuden varmistamiseksi.

Tähän yritys on jo itse pyrkinytkin, mutta sen tulisi erotella tuotteet selkeämmin ja brändikohtaisesti. Selkeästi kalliimmat tuotteet, kuten putkivahvistimet tulisi sijoittaa omaan osastoonsa nykyistä selkeämmin. Vahvistimien tulisi olla esillä jaoteltuna niiden tehon/koon mukaan. Kaikkien vahvistimien ei tarvitse olla esillä myymälässä. Näyteikkunaa tulee käyttää erilaisten kampanjoiden sekä tarjousten mainostukseen hintaesimerkkeineen.

Hyllyjen järjestely tulisi suunnitella uudestaan, koska nykyisellään äänentoistotarvikehylly estää liikkeeseen saapuvaa asiakasta näkemästä hienosti suunniteltua kielisoitinseinää, jolla soittimet roikkuvat telineistään useassa kerroksessa.

Tämän lisäksi liikkeen valaistusta tulisi lisätä luonnonvaloon perustuvalla ratkaisulla, jotta instrumenttien ulkomuoto pääsee oikeuteensa. Nykyinen loisteputkiin nojautuva valaisuratkaisu tekee osalle instrumenteista hallaa, koska ne näyttävät huomattavasti laadukkaammilta luonnonvalossa, tai lämpimässä keinovalaistuksessa.

Rumpuosasto tulisi järjestää siten, että vähintään yksi setti olisi valmiina soittokuntoisena nykyisen epäjärjestyksen sijaan. Ammattitaidolla rakennettu soittimien testahuone tulisi tuoda myymälässä paremmin esille, koska nykytilanteessa vähemmän havainnoiva asiakas ei välttämättä huomaa huoneen oikeaa tarkoitusta, vaan erehtyy luulemaan sitä henkilökunnalle kuuluvaksi tilaksi. Huoneen esilletuonti on helposti ratkaistu esimerkiksi opasteiden avulla.

Musiikki-instrumenttilikkeessä ajatus ”vähemmän on enemmän” on joskus visuaalisesti hyvä ratkaisu. Myytäviä tuotteita tulisi olla järkevä määrä suhteutettuna

käytössä olevaan toimitilaan. Muuten tuloksena on helposti tuotteiden kasaantuminen epämääräisesti ympäri myymälää. Tätä pitäisi luonnollisesti pyrkiä välttämään. Vaikka on hyvä, että tietyistä tuotteista on esillä eri valmistajien tarjoamia ratkaisuja, niin yhden tunnetun merkin tarjoaminen esimerkiksi tarvikkeissa selkeyttäisi myymälän ulkonäköä ja tehostaisi konseptia.

On huomattavaa, että myymälässä on harvinaisen korkea huonekorkeus. Tiloihin voisi olla mahdollista rakennuttaa erillinen kielisoitinparvi, joka olisi suunniteltu ainoastaan niille, niin valaistuksen, esillepanon kuin kokeilemisenkin suhteen. Oikein rakennettuna tämä loisi yritykseen lisää perinteistä ja lämpimämpää tunnelmaa. Vaikka ehdotuksemme olisikinertainvestointina tuntuvahko, niin se toisi yritykselle lisää hyödynnettävää kaupantekopinta-alaa.

8.3 Lehti-ilmoitusneuvottelut paikallisen lehden kanssa

Yrityksen tulisi neuvotella paikallisen sanomalehden kanssa säännöllisestä, yrityksen perustiedot sisältävästä, esimerkiksi kerran viikossa julkaistavasta mainoksesta, jotta sen tarjoamat palvelut säilyisivät lukijakunnan ja satunnaisen asiakaskunnan tietoisuudessa. Tähän voisi olla mahdollista löytää järkevä kustannusratkaisu ja ilmoitus olisi varmasti pidemmällä aikavälillä hyödyllinen keino uusien asiakkaiden tavoittamiseen, koska esimerkiksi Kymen Sanomat tavoittaa paikallisjakelullaan tuhansia ihmisiä aamukahvin ääressä, jolloin pohditaan syntymäpäiviä, valmistujais- tai rippilahjoja lapsille tai lapsenlapsille. Musiikkialan harrastajille ilmoitus toimisi positiivisena muistutuksena liikkeen toiminnasta.

8.4 Sosiaalisen median hyödyntäminen

Sosiaalisella medialla on nyky-yhteiskunnassa merkittävä voima. Soitinmesta on jo luonut omat Facebook sivut, nyt niitä vain pitäisi osata hyödyntää paremmin. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tuotetarjoukset, artistivierailut, hintamuutokset ja muut kampanjat tulisi aina ilmoittaa hetimiten Facebookissa, koska se on nykyään tutkitusti kenties paras keino asiakkaiden tavoittamiseen. Varsinkin nuoret musiikin harrastajat käyttävät ahkerasti Facebookia. Yrityksen tulisi myös perustaa oma Instagram tili, jonne voitaisiin tasaisin väliajoin lisätä kuvia esimerkiksi myymälässä tarjolla olevista soittimista. Vaikka Instagramissa ei varsinaisesti asiakkaille

ilmoitettaisi hinnoista ja kampanjoista, on se silti yritykselle tehokas keino muistuttaa olemassaolostaan.

8.5 Kanta-asiakasjärjestelmä

Yrityksen tulisi ehdottomasti luoda kanta-asiakasjärjestelmä, joka varastoisii asiakkaan yhteystiedot ja ostohistorian. Näiden perusteella asiakkaiden merkittävyyttä olisi helppo analysoida, ja se auttaisi yritystä suunnittelemaan erilaisia täsmä- kampanjoita esimerkiksi tietyn tuotemerkin ostajille. Yrityksen olisi helpompi tunnistaa arvokkaimmat asiakkaansa ja tutustua heidän ostotottumuksiinsa. Tietokanta mahdollistaisi myös tarjousten lähettämisen asiakkaiden sähköpostiin ja nopean sekä vaivattoman yhteydenottokanavan yrityksen ja asiakkaan välillä. Asiakas tuntisi saavansa lisäarvoa palvelulleen ja kokisi olevansa yrityksen kannalta merkittävä toimija. Kanta-asiakasjärjestelmän luominen onnistuisi Lemonsoft toiminnanohjausjärjestelmän avulla.

8.6 Nettisivujen uusiminen, päivitys ja toiminnan tehostaminen

Soitinmestari tulisi suunnitella yritykselle kokonaan uudet Internet-sivut, joiden toimivuuteen sekä visuaaliseen ilmeeseen panostettaisiin voimakkaasti. Musiikkialan jatkuvasti kasvavan nettimyynnin merkityksen vuoksi panostus olisi pitkällä aikavälillä varmasti järkevä. Sivut tulisi päivittää ja pitää ajan tasalla jatkuvasti. Nettikaupan toiminnassa tulisi käyttää nettikaupassa yleisesti toimiviksi todistettuja myynninlisäyksi keinoja, kuten toimituskulujen poisto tilauksen ylittämässä tietyn summan sekä lupaus tilattujen tuotteiden toimittamisesta samana päivänä mikäli tilaus esimerkiksi jätetään ennen klo 16.00 tilausjärjestelmään.

Nettisivujen ulkoasu pitäisi muuttaa kutsuvammaksi ja sen käyttöliittymä asiakasystävällisemmäksi. Ensinnäkin yrityksen logon tulisi olla isona sivuston yläreunassa. Logon pohjalta sivujen värimaailma muutettaisiin valkoista ja sinistä pääasiassa käyttäväksi. Sivujen reunat tulisi vaihtaa mustasta siniseksi. Mieluiten niin, että väri tummuisi alaspäin mentäessä. Yläreunaa hallitsevan yrityksen logon alle pää tuotekategoriat sinisellä tekstillä valkoiselle pohjalle. Perinteisten kategorioiden lisäksi voisi vielä kehittää haut, jotka erittelevät tuotteet instrumentin mukaan. Esimerkiksi ”kitaristi” kategoria listaisi kitarat, kitara vahvistimet, efektipedaalit, kitaroissa käytettävät piuhat ja muut vastaavat. Vastaavanlaiset järjestelyt tehtäisiin

myös rumpalille, basistille, laulajalle ja muille. Näitä hakuja voisi myös käyttää verkkosivuilla markkinoinnissa. Erityisiä ”muusikko-paketteja” voisi mainostaa verkkokaupan etusivuilla ja mahdollisesti myös tuotekohtaisten sivujen mainosbanderoleissa.

Tärkeä muutos olisi myös saada liikkeen yhteystiedot koko ajan näkyviin. Ne voisi sijoittaa yrityksen logon viereen verkkokaupan yläreunaan. Logo ja yhteystiedot näkyisivät näin ollen koko ajan asiakkaan selatessa verkkokaupan eri sivuja. Nykyinen sijainti sivujen alareunassa voi aiheuttaa yhteystietojen huomiotta jättämistä. Suuri ongelma on eteenkin verkkokaupan sivujen tummat reunukset, jotka ohjaavat vaivihkaa huomion toisaalle. Nettisivuille tulisi myös lisätä palauteosio, jonne asiakkaat voisivat koska tahansa antaa informaatiota yrityksen toiminnasta. Näin tiedonkulku tehostuisi ja asiakastyytyväisyyttä olisi helpompi seurata. Palaute sanan tulisi avata erillinen palautelomake sivu, jolloin asian hoitaminen nopeutuisi.

Kuvassa 8 on hahmotelma verkkosivujen ulkoasun muutosehdotuksista



Kuva 8. Verkkosivuhahmotelma

8.7 Huoltotoiminnan kasvatus

Vahvistin sekä kitarahuolto palvelujen kysynnän jatkuvasti kasvaessa olisi yrityksen panostettava tämän, sen jo tietyissä rajoissa tarjoaman palvelun kasvattamiseen. Jo nyt asiakkaat ovat tyytyväisiä pelkästään palvelun olemassaolosta, mikä auttaakin Soitinmestaa erottumaan muiden soitinliikkeiden joukosta, mutta toimintaa laajentaessa voisi tilanne olla entistä parempi ja tuotteiden huoltoaika nykyistä lyhyempi. Tämä takaisi asiakkaan tyytyväisyyden palveluun.

8.8 Soittotuntien tarjoaminen

Soitinmestan yhteistyö musiikkialan ammattilaisten kanssa mahdollistaa instrumenttien soittotuntien (myös laulutuntien) mainostamisen ja järjestymisen liikkeen kautta. Tämä on hyvä esimerkki lisäarvopalvelusta, jota asiakas ei odota saavansa musiikki-instrumentteja myyvässä liikkeessä. Tätä toimintaa liikkeen tulisi laajentaa entisestään ja mainostaa sitä myös Internet-sivuillaan. Näin asiakkaat saisivat kuvan liikkeestä, jonka puoleen kannattaa kääntyä lähes kaikissa musiikkiin tai sen harrastamiseen liittyvissä asioissa.

8.9 Hintatason tarkistaminen ja merkitseminen tuotteisiin

Musiikkialan hintatasot ovat joidenkin tuotteiden kohdalla melko suhdanneherkkiä ja alansa tuntevan liikkeen on tärkeää pysyä tietoisena yleisestä hintatasosta. Varsinkin hinnaltaan suurempien tuotteiden osalta mahdollisesti tapahtuvat muutaman sadan euron hintaheilahtelut ovat usein asiakkaan tiedossa ennen yritystä ja tähän on ehdottomasti panostettava kilpailukykyisen hintatason tarjoamiseksi. Hintojen merkitseminen tuotteisiin on myös tärkeää, koska jokainen asiakas ei vältämättä koe mielekkääna sitä, että hän joutuu kysymään tuotteen hintaa myyjältä peläten joutuvansa näin perumaan ostoaikomuksensa. Ajan tasalla pidettävät ja selkeästi nähtävillä olevat tuotteiden hinnat palvelevat asiakasta ja myös yritystä, koska hinnasta keskustelu on usein luonteva tapa aloittaa palvelutapahtuma.

8.10 Toimitilojen siirtäminen Kotkansaarelle

Soitinmestan toimitilojen siirtäminen Kotkansaarelle toisi mukanaan monta positiivista seikkaa. Sijainti lähempänä keskustaa toisi liikkeelle nykyistä enemmän näkyvyyttä katukuvassa. Muiden, saman alan liikkeiden läheisyys antaisi asiakkaille mahdollisuuden kilpailuttaa palvelun tarjoajia. Tämänhetkinen sijainti pakottaa asiakkaat helposti tyytymään lähimpään alan liikkeeseen, sillä hintojen ja tuote tarjonnan vertailu on liian aikaa vievää. Sijainti keskustan läheisyydessä toisi mukanaan myös ulkopaikkakuntalaisia asiakkaita, jotka kiertävät herkemmin Kotkansaarta pääkadun ulkopuolella. Vastaavanlainen on nykyisessä sijainnissa epätodennäköisempää, mikä johtuu Karhulan kanjonin moottoritiestä.

Tilojen siirtäminen Kotkansaarelle otettaisiin todennäköisesti positiivisesti vastaan myös vanhassa asiakaskunnassa, joista osa onkin myöntänyt liikkeen nykyisen sijainnin olevan syy Soitinmestassa asioinnin vähentymiseen. Paluu Kotkansaarelle toisi siis takaisin liikkeen jättäneitä asiakkaita ja mahdollisesti tämän muassa lisää uusia.

8.11 Tuoteryhmien katteiden tarkistus

Hintatason tarkistamisen lisäksi yrityksen tulisi tehdä koko tuotevalikoimansa kattava, tuotekohtainen katetarkistus. Näin varmistetaan jokaisen tuotteen oikea hinnoittelu ja voidaan myös suunnitella kampanjoita suuren kierron ja hyvän katteen omaaville tuotteille.

8.12 Tuotemerkkien jatkuva tutkiminen

Koska musiikkialalle syntyy jatkuvasti uusia tuotemerkkejä soitinvalmistajien siirtyessä brändiltä toiselle ja perustaessa omia tuotemerkkejään, on soitinliikkeen tärkeää olla tietoinen uusista tuotemerkeistä, joilla se voi mahdollisesti saavuttaa erottuvuutta kilpailijoihin verrattuna. Esimerkiksi Dean Zelinskyn lähdettyä Dean Guitars -valmistajan palkkalistoilta ja perustaessa oman kitara merkkinsä DBZ-Guitarsin, olisi Soitinmestan erittäin hyvä pyrkiä hankkimaan näitä uusia, ja siksi verraten halvempia, mutta erittäin laadukkaita soittimia valikoimaansa ja erottuvan näin kilpailijoistaan joiden valikoimista kyseistä merkkiä ei löydy. Soitinmesta on aikaisemmin toiminut näin muun muassa vahvistinmerkki Blackstarin kohdalla ja

palaute on ollut positiivista. Tällaisen toiminnan tulisi kuitenkin olla jatkuvaa eikä satunnaista. Tässä auttaisi osallistuminen erinäisillä musiikkialan messuille, kuten Helsinki Metal Expo ja Tukholman sekä Saksan soitinmessut, joihin liikkeen henkilökunta onkin satunnaisesti osallistunut. Nämä tilaisuudet ovat arvokkaita, koska niissä tuotemerkeihin on mahdollista tutustua omin käsin niiden valmistajien avustuksella ja yhteistyösopimuksia sekä kontakteja on yksinkertaista luoda.

8.13 Yhteistyö maahantuojan kanssa

Yhteistyö maahantuojan kanssa on ensiarvoisen tärkeää sekä kampanjoiden että normaalinkin liiketoiminnan kannalta. Maahantuoja toimii tärkeänä linkkinä valmistajan ja jälleenmyyjän välillä ja tarjoaa tärkeää informaatiota tuotteiden tilausaikojen kannalta. Tehokas yhteistyö varmistaisi ja helpottaisi tuotteiden toimitusaikojen arvioimista ja asiakkaalle olisi helpompi antaa paikkansa pitävää tietoa tilauksen tasosta. Tämän vuoksi Soitinmesta Oy:n tulisi huolehtia, että yhteistyö erituotemerkkien maahantuojaan kanssa toimisi aina mahdollisimman hyvin.

8.14 Erikoistuminen tiettyihin brändeihin

Soitinmestan tulisi ryhtyä muutaman alan tunnetuimman tuotemerkin, kuten Fender-, Gibson- tai Marshall-tuotemerkin valtuutetuksi myyjäksi. Kyseiset brändit vaativat usein suurehkon alkuvaraston sisäänostoa, mikä tuntuu kertahankintana suurelta investoinnilta, mutta ovat pitkällä aikavälillä halvempia tuotemerkkejä parempi sijoitus- ja myyntituote. Tunnetut brändit ovat alalla ajattomia ja omaavat oman vankkumattoman asiakas-segmenttinsä.

8.15 Tietojen muuttaminen dataksi

Viimeisenä, vaan ei vähäisimpänä yrityksen tulisi muuntaa paperitietonsa dataksi eli siirtyä vanhanaikaisesta paperikirjanpidosta sähköistettyyn, koska tämä nopeuttaisi, yksinkertaistaisi ja tehostaisi yrityksen toimintaa merkittäväällä tavalla.

9 POHDINTA

Tutkimuksen teko käynnistyi hyvin ja haastatteluihin valittujen henkilöiden avuliaisuus ja myötämielisyys oli miellyttävää. Tutkimusta kohtaan osoitettiin laajasti

kiinnostusta alan piireissä. Saimme jopa Internetin kautta pyyntöjä kertoa valmiin tutkimuksen tuloksista niiden mielenkiintoisuuden vuoksi. Aikataulultaan tutkimuksen teko pitkittyi noin puolella vuodella, mutta se ei onneksi kuitenkaan lopulta haitannut itse tutkimusprosessia. Saavuttamamme tulokset olivat mielenkiintoisia. Tutkimuksen mukaan näyttää siltä, että työhypoteesimme, jossa uskotaan nettikaupan synnyttämän hintakilpailun suosivan suuria ketjuliikkeitä, syrjäytyi perinteisen miellyttävän kohtaamismaiseman ja asiantuntevan myyjän omaavan soitinmyymälän tieltä. Tahdoimme havainnollistaa tiedonkeruun tuloksia kahden kaavion avulla palvelunlaadun merkityksen paremman hahmottamisen vuoksi. Emme kuitenkaan tahtoneet sisällyttää kaavioihin lukuja tutkimuksen kvalitatiivisen luonteen vuoksi.

Myyjän vuorovaikutustaidot ja kohtaamismaisema nousivat valintamotiiveissa kärkeen. Tämä kertoo mielestämme siitä, että tunteella on suuri merkitys musiikki-instrumentteja ostavan kuluttajan päätöksissä. Näin on aikaisemmin epäilty, mutta sitä ei ole varsinaisesti alalla tutkittu ennen tätä tutkimusta.

Saavutimme tutkimuksen tavoitteet jopa paremmin, kuin mitä etukäteen oletimme. Onnistuimme vastaamaan toimeksiantajan tarpeisiin ja toivomuksiin. Tutkimuksen avulla saimme selville ne Soitinmesta Oy:n ominaisuudet, joita asiakkaat arvostavat ja joihin he tahtoisivat parannusta. Näiden tietojen perusteella meidän oli mahdollista luoda yritykselle toiminnankehittämissuunnitelma, jonka toimenpiteet tuottavat lisäarvoa sekä yritykselle, että sen asiakkaille. Ennen tutkimusta suoritettussa Sami Haurun haastattelussa hän mainitsi, että ”Tällä alalla myydään tunnetta, tai ainakin luulisin niin.” Tämä osoittautui tämän tutkimuksen myötä todeksi. Ihmisen tunneprosessiin emme tässä tutkimuksessa syventyneet enempää. Ovatko kenties kaikki ostopäätöksemme tietoisesti tai alitajuntaisesti loppujen lopuksi tunneperäisiä? Todennäköisesti näin on. Aihe on mielenkiintoinen ja ansaitsisi varmasti oman erillisen tutkimuksensa.

Tutkimuksen teoreettinen pohja tuntui aluksi hankalalta rakentaa, koska aiheesta ei ollut alalla aikaisempia tutkimuksia ja aihe tuntui melko laajalta ilman selkeämpää rajausta. Asiakas- sekä ostokäyttäytymisestä löysimme erittäin paljon lähdemateriaalia, jopa niin paljon, että kriittisen tarkastelun jälkeen emme käyttäneet kaikkia teoksia, joita alunperin olimme suunnitelleet käyttävämme. Opinnäytetyön ohjaajamme Marita Kankaanranta auttoi tässä vaiheessa suuresti tutkimuksen kannalta

järkevän viitekehyksen luomisessa, jonka pohjalle tutkimus oli hyvä rakentaa. Tutkimuksessa syntyneitä hypoteeseja palvelunlaadun ja kohtaamismaisen tärkeydestä olisi mielenkiintoista tutkia jatkossa toisella, kvantitatiivisella tutkimuksella, jonka perusteella voitaisiin alasta tehdä varmempia johtopäätöksiä.

Toivomme tämän tutkimuksen auttavan Soitinmesta Oy:tä sekä muita sen kaltaisia musiikki-instrumenttien myyntiin keskittyneitä yksityisyhtiä musiikki-instrumenttialan ostajan osto-käyttäytymisen ymmärtämisessä ja sen avulla toimintansa kehittämisessä.

LÄHTEET

Ahonen, J. & Rautakorpi, P. 2008. Arvoketjun Johtaminen. Porvoo: WS Bookwell.

Airisto, L. 1996. Menestys! Keuruu: Otava.

Hauru, S. Haastattelu 8.4.2011. Kotka: Soitinmesta Oy.

Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja –strategiat. Juva: WS Bookwell.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus.

Hämäläinen, J. 1999. Luonnollinen Palvelu. Porvoo: Luma.

Laakso-Manninen, R. & Kirjavainen, P. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita.

Lincoln, K. & Thomassen, L. 2007. How To Succeed At Retail. Cornwall: MPG Books.

Santalainen, T. 2009. Strateginen Ajattelu & Toiminta. Helsinki: Talentum.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2002. Asiakkuuden Ehdolla. Juva: WS Bookwell.