
SALE VUORELAN MYYNNIN KASVUSUUNNITELMA ASIAKUUKSIEN JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA

Miia Koivisto

Opinnäytetyö

Ammattikorkeakoulututkinto



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Miia Koivisto	
Työn nimi Sale Vuorelan myynnin kasvusuunnitelma asiakkuuksien johtamisen näkökulmasta	
Päiväys 16.4.2011	Sivumäärä/Liitteet 75/1
Ohjaaja(t) Antti Iire, Jari Lindén	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Osuuskauppa PeeÄssä	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka Sale Vuorelan myyntiä voi lisätä asiakkuuksien johtamisen näkökulmasta. Asiakkuuksien johtamisen tarkoituksena on saada asiakkaat luottamaan yritykseen ja oppia tuntemaan yrityksessä asioivat asiakkaat.</p> <p>Tutkimusten avulla oli tarkoitus löytää erilaisia parannuskeinoja Sale Vuorelan toimintamalliin, jotta asiakassuhteista saadaan mahdollisimman pitkäkestoisia ja kannattavia. Tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa Sale Vuorelassa asioivilta asiakkailta käsitys heidän kokemasta palvelun laadusta sekä asiakastyytyvyydestä ja sen avulla pohtia, mitkä asiat ovat Sale Vuorelan asiakkaille tärkeitä ja kuinka heitä voidaan palvella entistä paremmin.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin hyväksi kahta eri asiakastyytyvyydestutkimusta, jotka oli tehty Sale Vuorelaan vuoden 2009 aikana. Toinen tutkimuksista oli tehty helmikuussa 2009 ja toinen viikkoina 49–52/2009. Molemmista tutkimuksista tutkimusmenetelmä oli kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Toinen tutkimuksista on toteutettu kirjekyselynä ja toinen jakamalla kaupassa tutkimuslomakkeita, jonka asiakkaat ovat saaneet täyttää joko paikanpäällä tai ottaa kotiin mukaan täytettäväksi. Helmikuussa tehtyyn tutkimukseen vastasi 95 asiakasta ja loppuvuodesta tehtyyn tutkimukseen 87 asiakasta.</p> <p>PeeÄssän hyvän maineen ansiosta myös Sale Vuorelalla on hyvä tunnettavuus ja sen ansiosta laaja asiakaskunta. Tulevaisuudessa Sale Vuorelan tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota asiakassuhteisiinsa kohdennetusti ja pyrkiä entistä paremman palvelun tarjoamiseen. Asiakassuhdeiden kehittäminen ja asiakkaiden kuunteleminen ovat tärkeitä tehtäviä tulevaisuudessa.</p>	
Avainsanat Asiakas, asiakkuuksien johtaminen, asiakasuskollisuus, asiakastyytyvyys, työkalut	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Miia Koivisto			
Title of Thesis Plan of growth in sales from the viewpoint of customer relationship management – case: grocery store Sale Vuorela			
Date	16.4.2011	Pages/Appendices	75/1
Supervisor(s) Antti Iire, Jari Lindén			
Project/Partners Osuuskauppa PeeÄssä			
<p>Abstract</p> <p>The objective in the thesis was to investigate how growth in sales of the grocery store Sale Vuorela could be increased with the help of customer relationship management. The purpose of customer relationship management is to create trust among the customers of the company and to enable the company to learn to know the people that do their shopping in the store.</p> <p>The purpose was to do research to find out about the improvements Sale Vuorela could make to create long-term and profitable customer relationships. The goal was to gather customers' opinions on the quality of customer service and on customer satisfaction. With the help of the results the shop could consider what would be the main aspects for the customers and how the service they receive could be improved.</p> <p>Two customer satisfaction inquiries had been made for Sale Vuorela in 2009. The first one had been conducted in February 2009 and the other one at the end of 2009. In both of these researches the method was quantitative. One of these researches had been sent to customers' home and the other had been given to customers in the shop to be filled in the premises or at home. The number of responses was 95 and 87 respectively.</p> <p>Because of the good reputation of PeeÄssä, Sale Vuorela has also good recognisability among people and a wide clientele. In the future Sale Vuorela would need to pay attention to customer relationships in a more targeted manner and to give customers even better service. Developing customer relationships and listening to customers will be a very important part of company operations in the future.</p>			
Keywords Customer, customer relationship management, customer loyalty, customer satisfaction, tools			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen taustaa	7
1.2	Tutkimuksen tavoitteet	7
1.3	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rakenne	8
2	OSUUSKAUPPA PEEÄSSÄ	10
2.1	Osuuskauppa PeeÄssä lyhyesti	10
2.1.1	Toiminta-ajatus	10
2.1.2	Visio	11
2.1.3	Arvot	11
2.2	Ketjutoiminta Osuuskauppa PeeÄssä	12
2.3	Asiakasomistajuus	13
2.4	Salen toimintamalli	13
2.4.1	Salen liikeidea	13
2.5	Sale Vuorela	14
3	ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN	16
3.1	Kokonaisvaltainen kuva asiakkaista	18
3.2	Asiakkaiden johtaminen	19
3.2.1	Asiakkaiden johtamisen hyödyt	19
3.3	Asiakasuskollisuus	22
3.4	Asiakastieto johtamisessa	24
4	ASIAKKAIDEN JOHTAMISESSA ETENEMINEN	25
4.1	Lähtökohtatilanteen analysointi	26
4.1.1	Nykytilan analyysi	26
4.1.2	Nykyiset liiketoimintatavoitteet ja – strategiat	27
4.2	Asiakashallinnan visio	27
4.2.1	Asiakkaiden arvo	28
4.2.2	Asiakaskannan kehittäminen	29
4.2.3	Asiakasosuus	30
4.2.4	Uudet asiakkaat	31
4.2.5	Asiakassuhteiden syventäminen ja laajentaminen	31
4.2.6	Asiakaskannattavuus	32
4.3	Asiakasstrategia	32
4.4	Työkalut	33
4.4.1	Asiakastase ja -tuloslaskelma	34
4.4.2	Asiakasvirtakortti	35
4.4.3	Asiakasportfoliotyökalut	36
5	ONE TO ONE – MARKKINOINTI	37

5.1	Oppiva asiakassuhde	38
5.2	One to one –markkinoinnin ihannetilanne	39
5.3	Tietotekniikka	40
5.4	Työkaluja ja strategioita.....	40
5.5	Neljä vaihdetta.....	43
6	TUTKIMUSMENETELMÄT	45
6.1	Tutkimusote.....	45
6.2	Aineiston keruu.....	46
6.3	Lomakkeen rakenne	47
6.4	Käytetyt mitta-asteikot	49
6.5	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	49
7	TUTKIMUSTEN TULOKSET JA ANALYSOINTI.....	51
7.1	TSN Gallup Oy tutkimus.....	51
7.1.1	Sale Vuorelan TRI*M – indeksi	51
7.1.2	Asiakastyytyväisyys Sale Vuorelan eri osa-alueisiin.....	54
7.1.3	Sale Vuorelan Top/Bottom väittämät	58
7.1.4	Tutkimuksessa esille tulleita toivomuksia, kehitysehdotuksia tai muita terveisiä.....	59
7.2	Asiakastyytyväisyystutkimus helmikuu 2009.....	62
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	66
8.1	Asiakastyytyväisyys.....	66
8.1.1	Asiakaspalvelu	66
8.1.2	Valikoima	67
8.1.3	Markkinointi.....	68
8.2	Asiakassuhteiden syventäminen	68
9	POHDINTA.....	71
9.1	Työn tavoitteiden saavuttaminen.....	71
9.2	Työn luotettavuus	71
9.3	Oman työn arviointi	72
9.4	Lopuksi.....	73
	LÄHTEET.....	74

LIITTEET

Liite 1 Asiakastyytyväisyystutkimus

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Tämän opinnäytetyötutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka Sale Vuorelan myyntiä saadaan kasvatettua. Myynnin kasvattamista tutkitaan asiakkuuksien johtamisen näkökulmasta. Asiakkuuksien johtamisen tarkoituksena on saada asiakkaat luottamaan yritykseen ja oppia tuntemaan yrityksessä asioivat asiakkaat mahdollisimman hyvin. Tutkimusten avulla halutaan löytää erilaisia parannuskeinoja Sale Vuorelan toimintamalliin, jotta asiakassuhteista saadaan mahdollisimman pitkäkestoisia ja kannattavia.

Asiakkaat ovat yritykselle elintärkeitä, koska ilman asiakkaita ei olisi liiketoimintaa. Tämän takia asiakkuuksista tulee pitää hyvää huolta, jotta asiakkaat pysyisivät yrityksen asiakkaina. Asiakkuuksien johtaminen vaatii suunnitelmallisuutta sekä hyvin organisoitua toimintaa, kuten liiketoiminta yleensäkin. Parhaaseen tulokseen asiakkuuksien johtamisessa päästään siten, että se sisällytetään yrityksen jokapäiväiseen toimintaan.

Asiakassuhteiden johtamisen täytyy perustua yrityksen ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen sekä asiakkaiden tarpeiden huomioimiseen. Asiakassuhteen syventämiselle ja kehittämiselle perustan luo yrityksen ja asiakkaan välinen vuorovaikutus, joka tuottaa yritykselle myös arvokasta tietoa asiakkaan tarpeista, mieltymyksistä, odotuksista sekä ostokäyttäytymisestä. Yritys oppii asiakkaita kuuntelemalla uusia keinoja tuottaa lisäarvoa asiakkuudelle. Näiden tietojen avulla yritys voi paremmin profiloida asiakkaansa sekä määrittellä ne toimenpiteet, joiden avulla asiakkuuksia hoidetaan ja syvennetään.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää Sale Vuorelan asiakkaiden mielipiteitä ja heidän asiakassuhteiden pysyvyyttä. Tavoitteena on selvittää, mihin Sale Vuorelan asiakkaat ovat jo tyytyväisiä ja ennen kaikkea, mitä parannusehdotuksia asiakkailta löytyy. Lisäksi tavoitteena on selvittää yrityksen asiakassuhteiden ny-

kytilä sekä sen perusteella löytää kehitysideoita, kuinka yrityksen asiakassuhteita voidaan syventää.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä ovat: Miten Sale Vuorelan asiakassuhteita saadaan syvennettyä? Miten asiakkuuksia hoidetaan asiakassuhteiden eri vaiheissa? Miten voidaan parantaa asiakastytyväisyyttä? Sale Vuorelassa on vuoden 2009 aikana tehty kaksi asiakastytyväisyystutkimusta, jotka ovat tämän opinnäytetyötutkimuksen perustana. Koska kilpailu päittäistavarakauppojen välillä on kovaa Vuorelan lähiseuduilla, on syntynyt myös tarve asiakkuuksien johtamiselle.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rakenne

Tämän opinnäytetyön asiakastutkimuksen aineistokeruumenetelmäksi on valittu kaksi valmista asiakastytyväisyystutkimusta, jotka oli tehty Sale Vuorelaan vuoden 2009 aikana. Toinen tutkimuksista oli tehty helmikuussa 2009 ja toinen viikkoina 49–52/2009. Toinen tutkimuksista on toteutettu kirjekyselynä ja toinen jakamalla kaupassa tutkimuslomakkeita, jonka asiakkaat ovat saaneet täyttää joko paikanpäällä tai ottaa kotiin mukaan täytettäväksi. Molemmat asiakastytyväisyystutkimukset, joita tässä tutkimuksessa apuna on käytetty, ovat tutkimusmenetelmältään olleet kvantitatiivisia tutkimuksia.

Opinnäytetyö kostuu kahdeksasta pääluvusta ja rakenne noudattaa yleistä teoria-, tutkimus- ja pohdintajärjestystä. Työn alussa esitellään kohdeyritys ja tutkimuksen aiheeseen liittyvää teoriaa. Tämän jälkeen käsitellään kohdeyritykselle tehtyä tutkimusta. Työn loppuosa on varattu johtopäätöksille ja pohdinnalle, jossa arvioidaan tutkimuksen onnistumista.

Ensimmäinen luku on johdanto, jonka aikana lukija johdatellaan tutkimusongelman sisälle. Johdannossa selvitetään työn taustaa, tavoitteita ja tutkimusmenetelmiä. Luvussa 2 esitellään kohdeyritys Sale Vuorela ja sen kilpailutilanne. Luvussa käsitellään myös Sale myymälöiden liikeideaa. Luvussa 3, 4 ja 5 esitellään teoriaa eli tietopohjaa, jota asiakkuuksien johtamisessa tarvitaan. Luku 3 käsittelee asiakkuuksien johtamista ja luku 4 asiakkuuksien johtamisessa etenemistä. Luku 5 käsittelee one to one – markkinointia. Luvussa 6 kuvaillaan käytettyjä tutkimusmenetelmiä sekä tutkimuksen suorittamista ja sen luotettavuutta. Luvussa 7 esitellään ja analysoidaan asiakastytyväisyystutkimusten tuloksia. Luku 8 on varattu tutkimuksen johtopäätök-

sille ja siitä syntyneille kehittämissuunnitelmoille. Luku 9 sisältää pohdinnan ja siinä arvioidaan työn onnistumista ja tavoitteiden saavuttamista.

2 OSUUSKAUPPA PEEÄSSÄ

2.1 Osuuskauppa PeeÄssä lyhyesti

Osuuskauppa PeeÄssä on osa valtakunnallista Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK:n muodostamaa S-ryhmää. Itsenäisiä alueosuuskauppoja on yhteensä 22 kpl. Lisäksi S-ryhmään kuuluu 9 paikallisosuuskauppaa. PeeÄssä harjoittaa monipuolista liiketoimintaa 22 kunnan alueella Pohjois-Savossa, Varkaudesta Pyhäsalmele asti. PeeÄssän myynti kokonaisuudessaan oli 534 miljoonaa euroa vuonna 2009. Tästä päivittäis- ja käyttötavara-kauppa oli 81 %, majoitus- ja ravitsemuskauppa 7 % ja liikennemyymälät 12 %. Toimipaikkoja PeeÄssällä on 70 (tilanne 31.12.2009). PeeÄssä on sataprosenttisesti pohjoissavolaisessa omistuksessa oleva palvelualan yritys, jonka omistavat lähes 96 000 asiakasomistajaa (tilanne 31.3.2011). Vakinaista henkilökuntaa PeeÄssällä 31.12.2009 oli 1741, joista kokoaikaisia työntekijöitä oli noin 20 % ja osa-aikaisia noin 80 %. Tästä johtuen PeeÄssä on yksi maakunnan merkittävimmistä työllistäjistä. (Ok PeeÄssä 2009.)

PeeÄssän pääliiketoiminta-alueita on neljä: marketkauppa (Prisma, S-Market, Sale, Kodin Terra), tavaratalo- ja erikoistavara-kauppa (Sokos, Sokos Emotion), liikenne- ja polttonestekauppa (ABC, Öljypalvelu), sekä hotelli- ja ravintolakauppa (Sokos Hotel, Holiday Club Spa, Amarillo, Buffa, Coffee House, Fransmanni, Memphis, Presso, Puplic Corner, Rosso, Bepop, Puikkari, Hillside). (Ok PeeÄssä 2009.)

PeeÄssän johtoryhmään kuuluvat toimitusjohtaja, toimialajohtajat, talouspäällikkö, henkilöstöjohtaja sekä asiakkuuspäällikkö. PeeÄssän korkeinta päätösvaltaa käyttää joka neljäs vuosi vaaleilla valittava 60-jäseninen edustajisto. Edustajisto valitsee 21-jäsenisen hallintoneuvoston, joka taas valitsee hallituksen, jonka jäsenenä on myös toimitusjohtaja. (Ok PeeÄssä 2009.)

2.1.1 Toiminta-ajatus

Toiminta-ajatus eli missio liittyy läheisesti visioon. Se kertoo lyhyesti sen, miksi organisaatio on olemassa ja mikä sen liikeidea on. Missio on eräänlainen yrityksen toiminnan peruslinjaus, joka kertoo toiminnan päämäärästä tai tarkoituksesta vision toteuttamiseksi. (Lecklin 2006, 37–38.) Hyvällä missiolla on kolme suurta ominaisuut-

ta. Ensinnäkin, toiminta-ajatuksen tulisi keskittyä rajalliseen määrään tavoitteita. Toiseksi, toiminta-ajatuksen tulisi korostaa yhtiön keskeisiä linjauksia sekä arvoja, joita yhtiö haluaa kunnioittaa. Kolmanneksi, mission tulisi määritellä merkittävä ”kilpailullinen ala”, jonka sisällä yritys toimii. (Kotler 2000, 66.) Järkevän toiminta-ajatuksen tulisi tarjota koko yrityksen henkilöstölle yhteisen mahdollisuuden tunteen, suunnan, merkityksen ja saavutuksen, mitkä ovat erityisen tärkeitä tekijöitä suurille organisaatioille, jotka ovat maantieteellisesti hajallaan. (Gilligan ym. 2009, 305.)

PeeÄssän toiminta-ajatuksena on tuottaa etuja asiakasomistajilleen. Tarkoituksen toteuttamiseksi PeeÄssä harjoittaa kaupallista liiketoimintaa valitsemillaan vähittäiskaupan, hotelli/ravintola-alan ja liikennemyymälä- sekä polttoainekaupan liiketoiminta-alueilla ja toimii taloudellisesti tehokkaasti, kilpailukykyisesti ja yrityksen tulevaisuuden turvaavasti. (Ok PeeÄssä 2009.)

2.1.2 Visio

Visio on näkemys siitä, mitä halutaan olla tulevaisuudessa. Yritysjohdon visiot asetetaan useasti 5-15 vuoden päähän. Hyvä visio on motivoiva ja innostava. Yleensä visiota ei ole helppo saavuttaa, mutta se vastaa yrityksen tarpeita ja tavoitteita ja luo uskoa siihen, että visio on mahdollista toteuttaa. Visiosta on hyvä tehdä yksinkertainen ja pukea se ymmärrettävään muotoon. Visio voidaan myös jäsenellä osiksi ja näin ollen sitä voidaan muuttaa tarpeen mukaan. Hyvä visio sisältää lisäksi toiminnan korkean laadun. (Lecklin 2006, 37.)

PeeÄssä on määritellyt visionsa seuraavasti: Osuuskauppa PeeÄssä on toimialueensa johtava palvelualan yritys, joka tarjoaa asiakasomistajilleen kattavat palvelut, aina parhaimman ja edullisimman vaihtoehdon sekä aitoja etuja ostojen keskittämistä. Laajentamalla toimialueiden tarjontaa ja siirtymällä uusille toimialueille PeeÄssä pyrkii turvaamaan asiakkaiden tarpeet yhä laajemmin ja varmistamaan asiakkaiden mahdollisuuden keskittää kaikki ostokset PeeÄssän toimipaikkoihin. (Ok PeeÄssä 2006, 2–3.)

2.1.3 Arvot

Palveluja tuottavan yrityksen toiminnan taustalla on oltava sen jäsenten jokseenkin yhdenmukaisesti sisäistämät arvot. Organisaatioiden on turha odottaa kykenevänsä

menestyksekkääseen toimintaan ilman yhteisesti hyväksytyjä arvoja. Arvot luovat hyvän viitekehyksen johtamiselle kuin suoritustason toiminnallekin, jonka varassa vaihtelevissa tilanteissa organisaation jäsen voi tehdä hyviä päätöksiä. Arvot ovat yrityksen perustuslakeja. (Rissanen 2005, 162.)

PeeÄssän toimintaa ohjaavat arvot, jotka on muodostettu koko henkilökunnan ja hallinnon jäsenten yhteistyön tuloksena. Arvot ovat:

- Tyytyväinen ja sitoutunut asiakasomistaja
- Osaava ja innostunut henkilökunta
- Laadukas ja tehokas toiminta
- Avoin ja vuorovaikutteinen yhteistyö

PeeÄssällä arvojen mukainen toiminta tulee näkyä kaikessa toiminnassa: johtamisessa, asiakaspalvelussa sekä yhteistyössä. (Ok PeeÄssä 2009; SOK 2011.)

2.2 Ketjutoiminta Osuuskauppa PeeÄssä

Alueosuuskauppojen ja SOK-yhtymän liiketoiminta on pääasiassa ketjutoimintaa, jossa yhteiset kehittämis- ja tukipalvelut tuotetaan keskitetysti. Ketjuuntunut liiketoiminta ja liiketoimintojen tarpeisiin tehdyt tietojärjestelmät mahdollistavat mm. laajojen valikoimien hallinnan sekä suuret hankintaerät. Ketjutoiminnan tavoitteena on luoda kilpailukykyä jokaiselle ketjuyksikölle. Asiakasomistajat näkevät ketjumaisen liiketoiminnan palveluiden ja tuotteiden tasaisena laatuna sekä tehokkaina, mutta asiakasystävällisinä myymälöinä ja edullisina hintoina. (SOK 2011.)

Osuuskauppojen ja SOK-yhtymän yhteisen ketjuohjauksen pyrkimyksenä on yhdistää S-ryhmässä oleva kokemus ja erityisammattitaito jatkuvaksi kaupalliseksi menestykseksi. Kukin ketjuohjausorganisaatio vastaa oman toimialansa ketjutoiminnan kehittämisestä, koordinoinnista, valvonnasta ja ohjaamisesta. Tehokas s-ryhmäläinen liiketoimintamalli saadaan syntyään, kun ketjutoimintaan yhdistetään alueosuuskauppojen hyvä paikallinen markkina- ja asiakastuntemus. S-ryhmän ketjuja palvelevat hankintayhtiöt ovat päivittäistavara- ja käyttötavarakauppaa palveleva Inex Partners Oy, joka hankkii ketjuyksiköissä myytävät tuotteet tavarantoimittajilta ympäri maailmaa sekä polttonestekauppaa palveleva North European Oil Trade Oy. Inex Partners Oy valmistuttaa myös omien tuotemerkkien tuotteita ja hoitaa lisäksi tuotteiden toimituksen yksiköihin. (SOK 2011.)

2.3 Asiakasomistajuus

S-ryhmän toiminnan tarkoituksena on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajilleen. Asiakasomistaja on osuuskaupan jäsen ja samalla yksi omistaja, eikä yksinomaan kanta-asiakas. Asiakasomistaja hyötyy S-ryhmän palveluiden käyttämisestä. Lisäksi asiakasomistaja on tärkein asiakkaamme ja siksi hänelle tarjotaan parhaimmat edut. S-ryhmän palvelujen kehittämisen lähtökohtana ovat asiakasomistajien tarpeet ja odotukset. S-Etukortti on asiakasomistajuuden merkki eli S-Etukortti on osuuskaupan jäsenkortti. Bonus on ostohyvitys asiakasomistajille, joka kertyy asiakasomistajalouden S-ryhmän ja yhteistyökumppanien toimipaikoissa kalenterikuukauden aikana tekemistä ostoista. Bonus toimipaikkoja on kaiken kaikkiaan jo yli 2000 kpl. (Ok PeeÄssä 2011.)

Yhteistyökumppanit täydentävät palvelutarjontaa ja niiden tuotteet ja palvelut tuovat asiakasomistajille lisää mahdollisuuksia Bonuksen kerryttämiseen. Yhteistyökumppaneiksi on valittu luotettavat ja laadukkaat oman alansa osaajat. SOK Asiakasomistaja- ja markkinointipalvelut - yksikkö vastaa Asiakasomistajatoiminnan ohjaamisesta. Osuuskauppa taas huolehtii asiakasomistaja-toiminnasta ja kokonaisasiakkuuden kehittämisestä omalla alueellaan. Ketjut vastaavat oman tarjontansa asiakaslähtöisyydestä ja asiakkuuksien kehittymisestä. (Ok PeeÄssä 2011.)

2.4 Salen toimintamalli

Sale on lähellä asiakkaita sijaitseva päivittäistavaramyymälä, joka kuuluu pienmyymälä-liiketyyppiin. Ketjuohjaus ohjaa Salen toimintaa ja alueosuuskaupat omistavat Salet ja vastavavat niiden toiminasta. Sale toimipaikkoja on 239 (8/2009) ympäri Suomea. Myymälä koot vaihtelevat 200–650 neliömetrin välillä. Salet ryhmitellään neljään eri myymälätyyppiin: lähiö, keskusta, taajama sekä liikenne. Salen strategia on olla pienkaupparajan ykkönen. (Ok PeeÄssä 2011.)

2.4.1 Salen liikeidea

Salen liikeidea keskittyy viiteen eri osaan: kauppapaikkaan, tuotteisiin, hintaan, palveluun ja viestintään. Salet pyrkivät tarjoamaan asiakkailleen helpon ostopaikan, sillä myymälät sijaitsevat aina lähellä asiakkaita. Sale myymälät tarjoavat asiakkaille myös

nopeaa ja sujuvaa asiointia, tuotteiden selkeätä esillepanoa sekä jatkuvaa hyllysaatavuutta. Lisäksi myymälät pidetään siisteinä ja houkuttelevana. (Ok PeeÄssä 2011.)

Salet pyrkivät tarjoamaan asiakkailleen osuvimman valikoiman. Sale myymälöiden valikoima muokataan myymäläkoon mukaan. Lisäksi paikalliseen kysyntään pyritään saamaan paras valikoima. Sale myymälässä on täysi ruokalajitelma, mutta rajattu valikoima. Tuoretuotteet ovat Salen avaintuoteryhmä. Salet pyrkivät takaamaan asiakkailleen tuotteiden jatkuvan saatavuuden, jotta kanta-asiakkuuden toiminta mahdollistuu. Salen hintataso on pysyvän edullinen ja kanta-asiakkuutta suosiva. Merkkituotteiden lisäksi valikoimasta löytyy aina myös edullisemmat hintaetutuotteet. (Ok PeeÄssä 2011.)

Salessa valintapalvelu mahdollistaa asiakkaan 100 % omatoimisuuden. Asiakas voi vertailla tuotteita ja pakkauskokoja ja valita niistä itselleen sopivimman vaihtoehdon. Lisäksi asiakas voi asioida Salessa ilman jonotusta ja hän saa tuotteilleen laatutakuun. Sale myymälöissä pyritään parhaaseen esillepanoon ja jatkuvaan hyllysaatavuuteen. Salella on lisäksi parhaat aukioloajat kilpailijoihinsa verrattuna. (Ok PeeÄssä 2011.)

2.5 Sale Vuorela

Osa Suomen Sparin myymälöistä siirtyi kevään 2006 aikana liiketoimintakaupoilla S-ryhmän alueosuuskaupoille, myös Spar Vuorela muuttui Saleksi 30.10.2006. Sale Vuorelan myynti oli reilut 2 200 000 euroa ja asiakkaita myymälässä kävi vähän yli 180 000 vuonna 2010. Asiakasomistajia on Siilinjärvellä 7459 (tilanne 31.3.2011) ja asiakasomistaja peitto on 86 % (tilanne 31.3.2011). Sale Vuorelassa työntekijöitä on yhteensä kuusi, joista yksi on kokoaikainen ja viisi on osa-aikaisia. Sale Vuorelan myyntipinta-ala on 336,5 neliometriä ja tuotelukumäärä noin 3700. (Ok PeeÄssä 2009.)

Sale sijaitsee Vuorelan keskustassa samassa kiinteistössä apteekin ja Vuorelan terveysaseman kanssa. Vuorelan torilla on lisäksi K-market Vuorela, POP, Simpan baari, fyysikaalinen, kukkakauppa, parturi ja Julkulan leipomon kahvila. Parin kilometrin säteellä Vuorelan keskustasta sijaitsee myös kylpylä-, kuntoutumis- ja hyvinvointikeskus Kunnonpaikka, Teboil Siilinhovi, Kuopion vihannes ja salaatti sekä Toivalan teollisuusalue, missä on useita eri yrityksiä. (Ok PeeÄssä 2009.)

Kilpailutilanne on K-market Vuorelan eduksi 54/46 (tilanne 31.12.2008). K-market Vuorelassa on posti- ja veikkauspalvelut, joita Salessa taas ei ole. Se tuo ehdottomasti K-marketille hyvän kilpailuedun. Veikkauspalveluja kysytään myös Salesta, mutta ikävä kyllä asiakkaat joudutaan ohjaamaan naapuri kauppaan. Myös valikoima K-marketissa on selvästi isompi kuin Salessa. Käyttötavaravalikoima on huomattavasti laajempi Salen valikoimaan verrattuna. Lisäksi Teboil Siilinhoven palvelukonsepti uudistui lokakuun alussa 2009 ja Siilinhoveen avattiin pieni K-market. Teboil Siilinhovi sijaitsee noin kilometrin päässä Vuorelan keskustasta ja on näin ollen yksi Salen kilpailija vaikka pääkilpailijana onkin K-market Vuorela. (Ok PeeÄssä 2009.)

Asiakasomistaja - vaikutusalue raportin mukaan Vuorelan Salesta ostoja tekevät asiakkaat jakautuvat seuraavasti: Vuorelan asukkaat tekevät 46 %, Toivalan 26 %, Siilinjärven keskustan 6 %, jännevirran 4 % ja Kortejoen 2 %. Salen myynnistä tulee siis lähialueen asukkailta lähes 80 %. Sale Vuorelan asiakasomistaja -myynnistä tulee 80 % Siilinjärveltä ja 13 % Kuopiosta, mutta alue saa myös satunnaisia asiakkaita laajalta alueelta Kuopio-Siilinjärvi akselilla. Vuorelan alueen bonustaloudet ovat käyttäneet Vuorelan Salea eniten PeeÄssän toimipaikoista, mutta suurimmat rahavirrat kuitenkin menevät Kuopion Prismaan. Vuorelan asukkaat tekevät lisäksi usein ostoksia S-market Siilinjärvellä. (Ok PeeÄssä 2009.)

Vuorelan väestön kehitys vuodesta 2008 vuoteen 2025 on 33 % ja Vuorelan alue kasvaa voimakkaasti lähivuosina. Vuorelan lähelle, noin viisi kilometriä Vuorelasta, Joensuuntien varteen, on rakenteilla Rissalan yrityskylä. Lisäksi Vuorelaan on suunnitteilla Green Valley työnimellä kutsuttava jättimäinen ostoskeskus. Päivärannan ja Vuorelan välillä rakennetaan myös uutta 5-tietä, joka mahdollistaa tulevaisuudessa hyvät kulkuyhteydet Kuopion suunnalta Vuorelaan päin. (Ok PeeÄssä 2009.)

3 ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN

Asiakkuuksien johtaminen on syntynyt markkinoinnin kehityksen myötä, kun markkinointia alettiin pohtia niin sanotun teollisen vallankumouksen jälkeen, niin silloin siirryttiin massamarkkinointiin. Massamarkkinoinnista taas siirryttiin yksilömarkkinointiin, koska massa tuotti ylijäämää. Yksilömarkkinointi oli tuolloin suoramarkkinointia ja one to one asiakassuhteita. Asiakkuusajattelu lähti nousuun palvelumarkkinoinnin kehittymisen myötä 1980-luvulla. (Häkkinen, 2010)

Asiakastiedon tärkeys liiketoiminnan menestyksen perustekijänä alkoi taas korostua siinä vaiheessa, kun markkinointiajattelussa siirryttiin kysyntäsuuntaisesta vaiheesta asiakassuuntaiseen vaiheeseen. Tässä vaiheessa alkoivat asiakastietotarpeet korostua, joka mahdollisti

- täsmällisemmän markkinoinnin asiakasryhmäkohtaisen suuntaamisen
- tarkemman viestinnän kohdistamisen
- asiakassuhteen syventämisen
- asiakaskohtaisesti koordinoitun viestinnän toteutuksen
- tehokkaamman markkinoinnin toteutuksen.

(Rope ym. 1998, 111–112.)

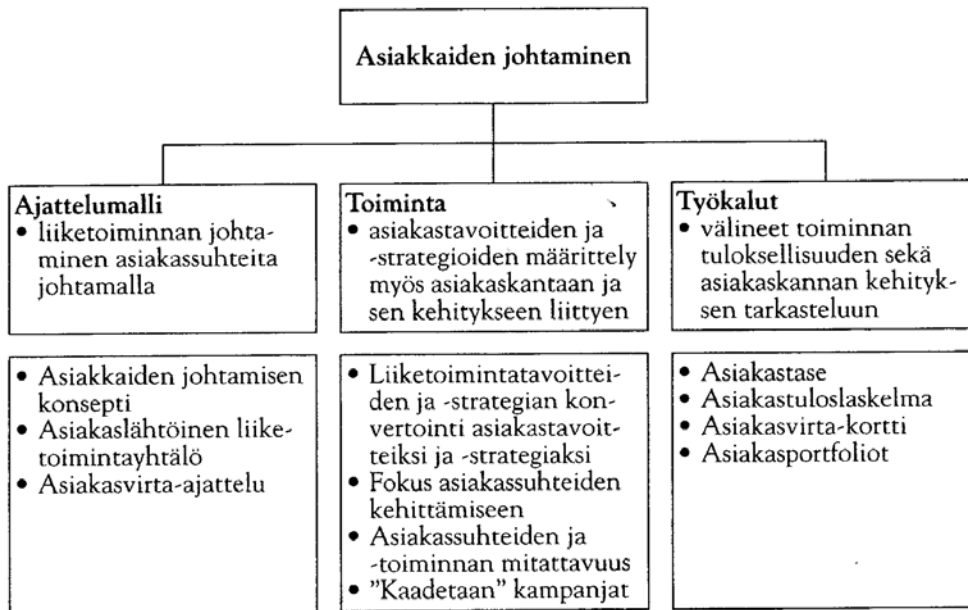
Asiakkuuden syntyminen tarkoittaa vaihetta, missä asiakkuudesta sovitaan. Monesti sopiminen tarkoittaa hiljaista sopimista vaikkapa silloin, kun myyjä nyökkäyksellään toivottaa asiakkaan tervetulleeksi kauppaan. Joskus sopiminen tarkoittaa myös kirjallista sopimusta, jotka ovat usein hyvin tarkkoja ja yksityiskohtaisia sisällöltään. Asiakkuuden syntymisvaiheessa korostuu tunteiden ja tiedon vaihdanta asiakkaan kanssa. Asiakkuuden syntyminen riippuu siitä, kuinka yritys onnistuu samaan osuuden asiakkaan sydäimestä ja ajatuksista. (Storbacka ym. 2005, 87.)

Asiakaslähtöisyys oli ennen pelkkä korulause, mutta nykyisin keskeinen arvo yrityksissä. Harmittavan usein yrityksissä asiakkuuksien johtaminen jää puolitiehen. Dataa ja tietoa kyllä kertyy paljon, mutta sitä ei jatkuvasti analysoida, jolloin sitä on lopulta mahdotonta hallita. Asiakkuuksien johtaminen lähtee asenteista ja ajatuksista toimia asiakaslähtöisesti ja se täytyy jalkauttaa osaksi jokaisen yrityksen työntekijän jokapäiväiseen työhön. Asiakkuuslähtöinen organisaatio on sekä fyysisesti että henkisesti lähellä asiakasta. (Storbacka ym. 2003, 22; Häkkinen, 2010.)

Asiakkaiden johtamisen aloittaminen on organisaatioille suuri päätös. Useissa yrityksissä asiakaskeskeisyyttä on kehitelty jo vuosia, mutta johtamisen kokonaisvaltainen muuttaminen asiakaskeskeiseen suuntaan tuo mukanaan monia uusia elementtejä ja paljon uutta tietoa yrityksen johtamiseen. Asiakkaiden johtaminen vaatii asiakastietojen hallinnan ja hyväksikäytön lisäksi sekä uuden johtamismallin, kulttuurin että ajattelutavan luomista ja omaksumista koko organisaatiossa. Muutos edellyttää ajatuksellisia ja asenteellisia muutoksia. Se ei onnistu pelkästään rakenteita, osaamista ja toimintaa kehittämällä. Useisiin muihin muutosprosesseihin verrattuna asiakkaiden johtamisen läpiviennillä on kaksi merkittävää käyttöön otettavaa etua: runsaasti asiakkaisiin liittyvää tietoa sekä työkalut sen hyväksikäyttöön. (Hellman 2003, 17.)

Asiakkuuksia tulee johtaa ja siihen tarvitaan uutta ajattelua. Asiakkuudet muodostavat yrityksille keskeisen pääoman eli voidaan puhua asiakkuusresurssista, toisin sanoen asiakkuuspääomasta ja sen arvon kehittämisestä. Mitä enemmän asiakkuuksia voidaan kehittää, sitä suurempi pääoma yrityksellä on käytettävissä. Tavoitteena asiakkuuden johtamisessa on asiakkuuksien arvon nostaminen. Tämä toteutuu siten, että asiakkuuksia analysoidaan ja luodaan asiakasstrategiat, joiden avulla asiakkuuksia voidaan sitten kehittää. (Storbacka ym. 2005, 32.)

Asiakkuuksien johtamisen avulla voidaan rakentaa yrityksen kilpailukykyä. Asiakkuuksien johtaminen on johtamisen muodoista ehkä vaikein, koska asiakkaita ei voi ohjata miten tahansa, sillä heillä on omia visioita ja tavoitteita ja heillä saattaa olla poikkeavia käsityksiä eri tilanteista. Samalla taas asiakkaan osallistuminen yritykseen avaa merkittäviä mahdollisuuksia. (Storbacka ym. 2003, 56; Storbacka ym. 2003, 13.)



KUVIO 1. Asiakkaiden johtamisen kokonaisuus (Hellman 2003, 13)

3.1 Kokonaisvaltainen kuva asiakkaista

Yritysten ja sen asiakkaiden suhde on muuttunut ja monipuolistunut. Nykyisin niihin liittyy huomattavasta enemmän informaatiota ja kommunikaatiota. Asiakassuhde on monesti jakaantunut eri kilpailijoiden kesken ja lisäksi asiakasuskollisuus on vähäisempää. Asiakaskeskeisten yritysten ajatukset liiketoimintaympäristöstään ja asiakassuhteistaan sekä ansaintalogiikka poikkeavat paljon toisistaan ja vaikuttaa siihen, mitä elementtejä kunkin yrityksen liiketoimintayhtälö sisältää. Yritys saa lisäarvoa, jos tuntee ja hallitsee oman asiakaskeskeisen liiketoimintayhtälönsä. Strategiat määritellään ja tavoitteet asetetaan asiakaskeskeisesti, asiakkaille, ja niiden toteutumista johdetaan. (Hellman 2003, 25–26.)

$$\text{Liikevaihto} = \underset{\uparrow}{\text{asiakkaat}} \times \underset{\uparrow}{\text{asiakas- suhde}} \times \underset{\uparrow}{\text{keskim. hinta}} \times \underset{\uparrow}{\text{asiakasu- kollisuus}} \times \underset{\uparrow}{\text{asiakkaan aktiivisuus}}$$

KUVIO 2. Asiakaskeskeinen liiketoimintayhtälö (Hellman 2003, 26.)

Tulevaisuudessa asiakkaiden rooli kasvaa ja sitä kriittisempi on tarve kyetä yhdistämään nykyisiä eri johtamisalueita asiakasnäkökulmasta. Tieto on avainasemassa myös asiakkaiden johtamisessa. Asiakastieto tulee saada monipuolisesti käyttöön asiakasjohtamisen eri osa-alueilla, jotta asiakkaiden johtaminen olisi mahdollista. Yrityksen johto tarvitsee asiakkaiden johtamiseen sellaiset työkalut, jotka mahdollis-

tavat asiakastiedon hyödyntämisen ja asiakkaisiin liittyvien strategioiden ja tavoitteiden: ymmärtävyyden, delegoinnin, toteuttamisen ja mitattavuuden. Asiakaskeskeisessä toiminnassa asiakas toimii keskipisteenä ja merkittävänä ajatusmallina on yrityksen asiakaskannan tavoitteellinen kehittäminen tavoitteisiin pääsemiseksi. Käytännössä se merkitsee määrittelemistä, millaiseksi yrityksen asiakassuhteet ja asiakaskanta tulisi kehittää, jotta asetettuihin tavoitteisiin päästään. (Hellman 2003, 70–73.)

3.2 Asiakkaiden johtaminen

Asiakkaiden johtaminen koetaan monesti vaikeaksi. Kuitenkin hyväksymällä peruslähtökohdat ei asiakkaiden johtaminen ole sen vaikeampaa kuin tuotteidenkaan johtaminen. Toteutus vaan vie oman aikansa ja käytäntöönviennissä tarvitaan ennalta sovittua johtamismallia tukevat työkalut ja mittarit. Yrityksen täytyy määritellä selkeästi, millaiset asiakkaat ovat sille tärkeitä sekä panostaa asiakassuhteisiin hallitusti ja kehittää niitä ja niiden kannattavuutta asiakkaan ja yrityksen kannalta mielekkääseen suuntaan. Menestystä haluavien yritysten kannattaa harkita tulevaisuudessa asiakkaiden johtamisen roolia ja merkitystä omassa yrityksessä. Yritysten tulisi miettiä, kuinka niiden olisi mahdollista uudistaa ja muuttaa omaa ajatteluaan ja strategioitaan asiakkaiden johtamisen suuntaan. (Hellman 2003, 74–76.)

3.2.1 Asiakkaiden johtamisen hyödyt

Yrityksille asiakkaiden johtaminen avaa mahdollisuuden kehittää toimintaansa ja lisäksi varautua tulevaisuuteen. Monessa suhteessa se on myös välttämätöntä. Välttämättömyys pystytään kiteyttämään neljään kategoriaan:

- 1) asiakkaiden arvo liiketoiminnalle
- 2) uusien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen ja kilpailuetujen luominen
- 3) sisäinen ja ulkoinen tehokkuus
- 4) asiakkaiden odotuksiin vastaaminen.

Tulevaisuudessa yrityksissä pyritään todennäköisesti arvioimaan entistä tarkemmin tuotteiden arvon lisäksi yritysten asiakkaiden arvo. Vahvoilla ovat silloin yritykset, joilla on tunnistetut, korkealuokkaiset asiakassuhteet. Asiakkaiden arvo tulee laskea aina suhteessa tulevaisuuteen. Vaikka tällä hetkellä yrityksellä olisi erinomainen ti-

lanne, mutta se menettäisi vuosittain 20 % asiakkaistaan, ei asiakaskannan arvo vastaisi edes tämän päivän arvoa. Asiakkaiden arvo koostuu:

- asiakkaiden laadusta
- asiakaskannan koosta
- asiakaskannattavuudesta
- asiakassuhteiden rakenteesta
- asiakastiedon tasosta
- asiakasuskollisuudesta
- asiakashallinnan tehokkuudesta sekä
- kuhunkin tekijään liittyvistä tulevaisuuden odotuksista tai trendeistä.

Asiakkaiden arvon kasvattaminen pitäisi olla johdon agendalla strategisena kysymyksenä, yhtenä tärkeimmistä vastuualueista. Yrityksen johdolla tulisi olla selkeä käsitys nykyisen asiakaskunnan arvosta ja edellytykset asettaa tavoitteita sekä seurata arvon kehittymistä. Koko yrityksen tulisi keskittyä asiakkaisiin liittyvään tai suuntautuvaan toimintaan, joka vaatii koko henkilökunnalta yhtä yhtenäistä näkemystä asiakaskannasta ja ymmärrystä arvon kasvattamisen merkityksestä ja menetelmistä. (Hellman 2003, 79.)

Investointi asiakkaisiin on monella eri tavalla mahdollista. Asiakasinvestointien tuloksia tulisi pystyä tarkastelemaan pitkällä aikavälillä ja arvioimaan melko tarkasti, missä ajassa investointi maksaa itsensä takaisin ja on kannattava. Tulosten mittaaminen ja analysointi sekä systemaattinen toiminta mahdollistavat sen, että organisaatio oppii, tietämys kehittyy ja investoinnit tehostuvat pitkällä tähtäimellä. Investoinnin takaisinmaksuaika ja tuottoaste eivät riipu ainoastaan asiakkaasta, vaan suurin toimija on yritys itse. Yrityksen tuleekin varmistaa oman toimintansa suunnitelmallisuus, tehokkuus ja tuloksellisuus pitkällä tähtäimellä siitä lähtien, kun investointi on tehty. Investointia ei muuten koskaan saada takaisin. (Hellman 2003, 79–80.)

Asiakasinvestoinneissa kustannusten ja tuottojen hallinta on taitolaji, koska ne tehdään monesti suureen, mutta tarkkaan rajattuun ryhmään asiakkaita, mutta tuotot saadaan yksittäisiltä asiakkailta, joiden lukumäärä on vain osa koko ryhmää. Investoinnin kannattavuus riippuu siitä, kuinka moni tavoitteena olevasta ryhmästä saadaan toimimaan halutulla tavalla ja missä ajassa. Odotusarvot kuitenkin vaihtelevat asiakasryhmittäin, minkä takia kaikkiin ryhmiin ei kannata panostaa samalla voimakkuudella eikä samalla tavalla. Kun yritys investoi asiakkaisiin, tulisi sen olla kustannustehokasta, muuten asiakkaiden arvokaan ei kasva. (Hellman 2003, 79–80.)

Sisäistä ja ulkoista tehokkuutta tarkasteltaessa asiakkaiden johtamisessa ei tarkastella pelkästään perinteistä kustannustehokkuutta vaan lisäksi toiminnan nopeuden ja yrityksen henkilökunnan oppimiskyvyn vaikutusta tehokkuuteen. Yritys, joka tunnistaa asiakkaansa ja heidän kanavakäyttytymisensä pystyvät saavuttamaan asiakkaansa tehokkainta kanavaa pitkin suoraan, nopeasti ja mitattavasti. Usein tämä tapahtuu vielä kilpailijoiden tietämättä. Tällöin yritys voi myös ohjata asiakkaitaan asiakassuhteen kannalta tehokkaimpiin kanaviin. Uuden teknologian myötä asiakkaiden aktivointi voidaan tehdä entistä omatoimisemmaksi, jolloin asiakas voi halutessaan hoitaa omia asioitaan yrityksen kanssa sähköisesti. Tällainen toiminta lisää kustannustehokkuutta ja lisäksi hyvin hoidettuna parantaa myös asiakasuskollisuutta. (Hellman 2003, 82.)

Nopeuden merkitys on kasvanut kriittisenä menestystekijänä varsinkin seuraavilla kaupankäynnin alueilla tulokset paranevat nopeasti, kun yritys panostaa nopeuteen.

1) Uuden tuotteen lanseeraus

Koko tuotteen elinkaareen ja kannattavuuteen vaikuttaa se, missä ajassa uusi tuote saavuttaa kriittisen aseman markkinoilla. Sillä yleensä suurin osa, 75–90 %, uuden tuotteen ostajista on yrityksen tämän hetkisiä asiakkaita. Tästä johtuen yrityksen omien asiakkaiden määrä ja laatu ovat tärkeitä menestystekijöitä lanseerauksen nopeudessa ja onnistumisessa. Lisäksi kolmen eri syyn takia on tärkeää omien asiakkaiden nopea saavuttaminen: ensinäkin tämä luodulle tuotteelle nopeasti sen tarvitseman peruskysynnän, toiseksi sillä suojataan omat asiakkaat kilpailijoiden toimenpiteiltä ja kolmanneksi luodaan taloudelliset edellytykset vaativimman yhdistelmän, uudet asiakkaat ja uusi tuote, toteuttamisen.

2) Muutokset asiakkaan tilanteessa

Muutosten nopea havainnointi asiakassuhteissa antaa hyvät mahdollisuudet siihen, että yritys pystyy hyödyntämään myönteiset muutokset ja torjumaan kielteiset. Nopeudella voidaan parantaa tuloksia jopa 30–40 %.

3) Palaute asiakkaalle

Asiakkaat haluavat kysymyksiinsä vastaukset ja pyytämänsä palautteen sitä nopeammin, mitä teknisemmäksi maailmamme muuttuu. Asiakkaat kokevat erityisesti verkon, sähköpostin ja tekstiviestin välineinä, joista vastaus kysymyksiin tai pyyntöön tulisi saada nopeammin, kun perinteisen kirjallisen postin kautta. Ensimmäisenä vastannut yritys saa kilpailuedun muihin yrityksiin nähden, koska sen antamaa vastausta verrataan aina seuraaviin.

4) Uusiasiakashankinta

Uusien yritysten syntyminen perustamisen tai muun toiminnan kautta tarjoaa tilaisuuden uusien asiakassuhteiden luomiseen. Nopein yritys voi saada jopa kaksinkertaisen edun. (Hellman 2003, 79–80.)

Asiakas odottaa, että häntä usein palveleva yritys tuntee hänet, hänen tilanteensa, ostohistoriansa, ostosprosessiinsa liittyvät kysymykset sekä hänen henkilökohtaiset odotuksensa esimerkiksi kommunikaatio- ja kaupankäyntikanavien suhteen. Lisäksi asiakas odottaa, että hänen antamansa tiedot vaikuttavat yrityksen toimintaan ja myös, että hän saa yritykseltä vastinetta antamilleen tiedoilleen. Kilpailun lisääntyessä yksittäisten yritysten mahdollisuus vaikuttaa asiakaskuntansa odotuksiin pienenee, sillä asiakkaat oppivat kilpailijoilta ja muilta yrityksiltä, joiden kanssa he asioivat. Nykyisin asiakas on myös aktiivinen, etsivä, valikoiva, kriittinen, vaativa ja päätöksenteossaan aikaisempaa itsenäisempi sekä uskottomampi yrityksiä kohtaan. Kuitenkin hyvin hoidetut asiakasvalinnat ja –kohtaamiset ovat tulevaisuudessa avainasemassa. Kaikkien asiakkaiden kanssa ei kuitenkaan ole mahdollista toimia samalla mallilla ja laajuudella. Tämän takia yritysten täytyisi tunnistaa, kehen on syytä missäkin tilanteessa panostaa ja kehen ei. (Hellman 2003, 84–85.)

3.3 Asiakasuskollisuus

Asiakasuskollisuus on tulosta monista erityyppisistä sidoksista. Yrityksen ja asiakkaan välillä on rakenteellisia sidoksia, joita ovat esimerkiksi juridiset, taloudelliset, tekniset, maantieteelliset ja ajalliset sidokset. Osapuolten välillä on lisäksi koettuja sidoksia, joita taas ovat kulttuuriin liittyvät, tiedolliset, ideologiset ja psykologiset sidokset. Asiakastyytyväisyys on yksi koettu sidoksista. Asiakastyytyväisyys ei yleensä riitä vielä takaamaan asiakasuskollisuutta. Organisaation on ymmärrettävä, millaisilla sidoksilla on suurin vaikutus asiakasuskollisuuteen; tämä saattaa vaihdella paljonkin asiakassegmentistä toiseen. Sen jälkeen yritysten on kohdistettava resurssit toivottua asiakaskäyttäytymistä edistävien sidosten luomiseen. (Storbacka ym. 2003, 61–62.)

Asiakassuhteet perustuvat eri aloilla erilaisiin sidoksiin ja asiakastyytyväisyyden ja uskollisuuden välinen suhde vaihtelee suuresti sen mukaan, millainen on alan kilpailu tai millaiseksi se koetaan. Tätä suhdetta on katsottu, että asiakastyytyväisyyden kasvu kasvattaa ostouskollisuutta, mutta nykyään on tarpeen muodostaa käsitys siitä, mikä milläkin toimialalla synnyttää uskollisuutta. Jos alalla kilpaillaan kiivaasti, ei riitä, että asiakas on tyytyväinen, vaan asiakkaan on oltava erittäin tyytyväinen, ennen kuin hän on uskollinen. Käytännön johtopäätöksenä tästä on, että organisaation täytyy

muodostaa hyvä kuva toimialansa ja oman asiakaskantansa uskollisuuteen vaikuttavista tekijöistä. Nimittäin on olemassa taitekohta, jonka jälkeen asiakastyytyväisyyteen tehtävät investoinnit eivät enää johda samaan asiakkuuden kannattavuuden kasvuun. (Storbacka ym. 2003, 62.)

Asiakastyytyväisyys luo pohjaa asiakasuskollisuudelle, kun taas asiakasuskollisuus on puolestaan edellytys pitkäaikaisen asiakassuhteen kehittymiselle. Asiakasuskollisuuden mittareita, ovat esimerkiksi:

- myyntimäärä
- myynnin arvon kehittyminen, keskiostosten koko
- ostotiheyden muutokset
- viimeisin ostoajankohta
- asiakasosuuden säilyttäminen tai muutokset
- asiakasvaihtuvuus: lopettaneiden asiakkaiden määrä
- takaisin ostajaksi saatujen asiakkaiden määrä
- asiakassuhteen kokonaiskesto vuosina

Asiakkuusindeksi 2009 – tutkimuksen mukaan pankeilla ja verkkokaupoilla on Suomessa uskollisimmat asiakkaat. Tutkimuksen mukaan viisi parasta yritystä asiakasuskollisuudessa olivat

1. Ålandsbanken
2. Alko
3. S-pankki
4. Verkkokauppa.com
5. Osuuspankki.

Tutkimuksen toteutti Avaus Consulting, jonka mukaan kärkisijoilla on yrityksiä, jotka tarjoavat selkeää asiakashyötyä, mahdollisuuden itsepalveluun sekä helppoa verkkoasiointia. Aikaisemmin asiakasta sitoutettiin hintaeduilla, niin nykyisin on tärkeää asiakaskokemuksen hallinta kaikissa kanavissa ja kaikissa asiakkuuden elinkaaren vaiheissa. (Ylikoski 2001, 173; Bergström ym. 2009, 488–489.)

Päivittäistavarakaupassa asiakkaan ja toimittajan välinen suhde on luonteeltaan epäjatkuva, joka koostuu erillisistä ostopäätöksistä, koska joka kerta, kun asiakas päättää ostaa kaupasta ruokaa, hän pystyy tekemään valintansa monen eri toimittajan välillä. Epäjatkuvassa asiakkuudessa yksittäiset vuorovaikutustilanteet ovatkin erityisen tärkeitä, sillä asiakkuus saattaa loppua milloin vain. Markkinointia on kehitetty funktiona organisaatiossa, joilla on epäjatkuvia asiakkuuksia. Yritysten on täytynyt

oppia ohjaamaan asiakkaan ostopäätöksiä ja varmistamaan, että epäjatkuvat asiakkuudet jatkuvat. Useat suhdemarkkinoinnissa käytettävistä työkaluista on kehitetty oikeastaan lähinnä epäjatkuvia asiakkuuksia varten eli toisin sanoen suhteiden kehittämiseen suunnitellut työkalut on tarkoitettu tekemään epäjatkuvista asiakassuhteista jatkuvia. (Storbacka ym. 2003, 53.)

Hinnoittelulla on jatkuviassa asiakkuuksissa ihan eri merkitys kuin epäjatkuviassa, koska epäjatkuvien asiakkuuksien painopiste on monesti ostopäätöksissä, joten hinnalla on niissä suuri merkitys. Tietenkin hinnalla on merkitystä myös jatkuviassa asiakkuuksissa, mutta koska ne eivät ole niin selvästi ostopäätösten varassa on hinnoittelu ensisijassa ohjausväline. (Storbacka ym. 2003, 57–58.)

Brandillä on suuri merkitys asiakkuuden turvaamisessa sillä, kun yritys onnistuu täydentämään fyysistä läheisyyttä vahvalla brandillä, sen iskukyky paranee huomattavasti. Asiakkaan näkökulmasta brandillä on kaksi päätehtävää eli ensinäkin se parantaa organisaation saavutettavuutta ja toiseksi brandi saa asiakkaat tuntemaan yhteenkuuluvuutta siihen. (Storbacka ym. 2003, 71.)

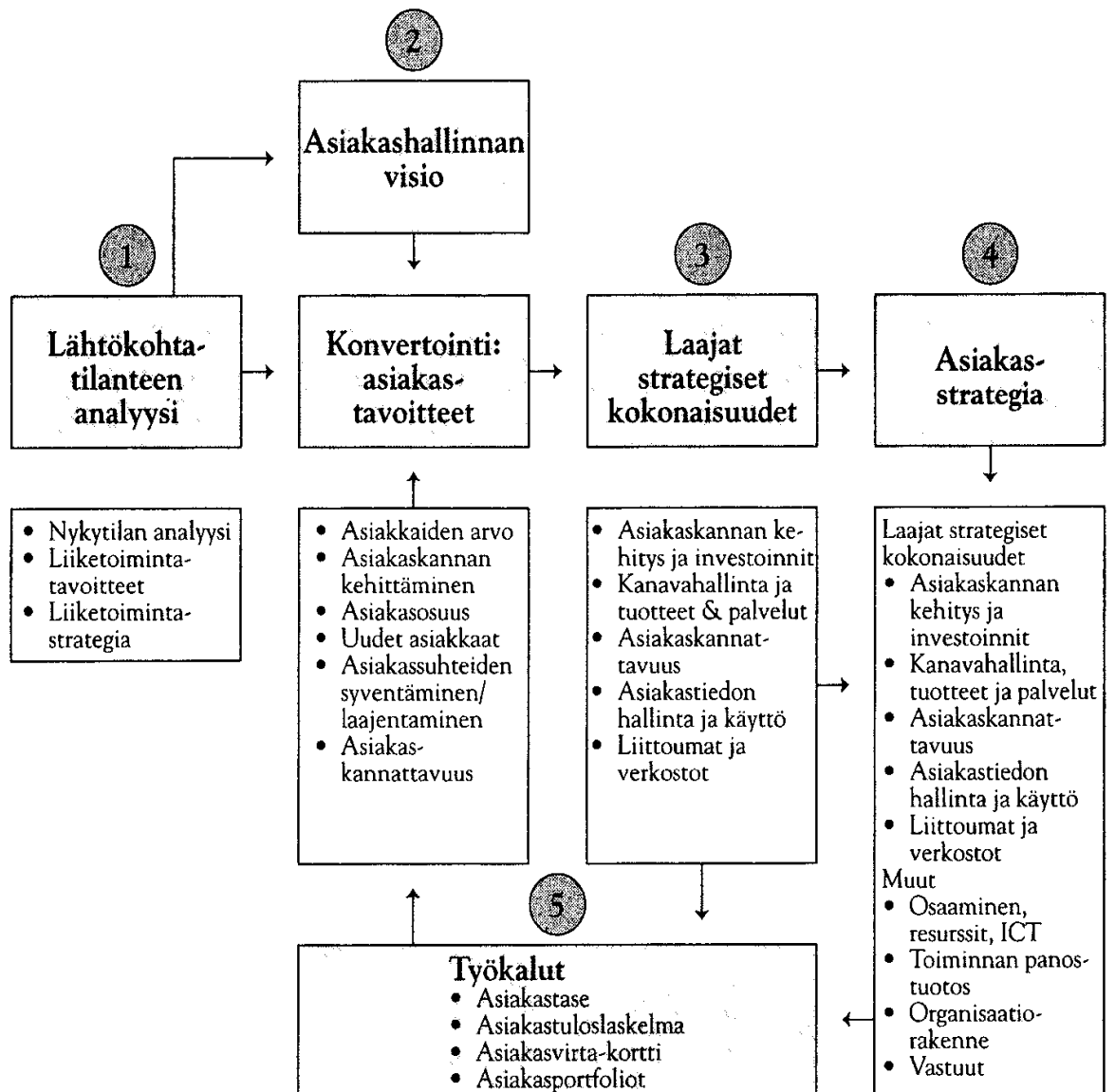
3.4 Asiakastieto johtamisessa

Koko organisaatiossa tarvitaan laajalti asiakastietoa ja tästä syystä yrityksiä kiinnostaa, millainen on niiden asiakasrakenne, miten se on kehittynyt ja minkälaisia muutoksia asiakaskannassa on tapahtunut tai tapahtumassa. Kannattavuutta halutaan kehittää ja lähestyä asiakasnäkökulmasta. Asiakasuskollisuutta on kehitetty monissa yrityksissä mittavin panostuksin monenlaisilla ohjelmilla, toimenpiteillä ja eduilla. (Hellman 2003, 85–86.)

Useilla yrityksillä on pitkäntähtäimen strategiana tunnistaa ja päästä lähemmäksi loppuasiakkaitaan, mieluiten suoraan kontaktiin asiakkaidensa kanssa, koska yritykset pelkäävät, että muuten yrityksen loppuasiakkaistaan tiedot keräävät muut yritykset tai jälleenmyyjät. Siinä tapauksessa voidaan joutua tilanteeseen, jossa yrityksen kilpailija tai jopa yhteistyökumppani tuntee yrityksen asiakkaat paremmin kuin yritys itse. (Hellman 2003, 86.)

4 ASIAKKAIDEN JOHTAMISESSA ETENEMINEN

Asiakkaiden johtamisen määrittelyssä kannattaa edetä vaiheittain ja pyrkiä tekemään kussakin vaiheessa mahdollisimman tarkkaa työtä. Tämä on tärkeää sen takia, että asiakkaiden johtamisen kehittämisen eri vaiheissa tehdyt päätökset ja määräykset toimivat myös jatkossa monien erilaisten ratkaisujen suunnittelun pohjana sekä niiden onnistumisen mittarina. Asiakashallinnan visiossa on kuvion (kuvio 3) mukaisesti viisi eri vaihetta. Ensimmäisen kerran, kun yrityksen johto työstää asiakkaiden johtamisen kokonaisuuden, aloitetaan vaiheesta 1 eli lähtökohtatilanteesta ja edetään systemaattisesti vaiheeseen 5, työkaluihin.



KUVIO 3. Asiakkaiden johtamisen määrittelyn viisi vaihetta (Hellman 2003, 90.)

4.1 Lähtökohtatilanteen analysointi

Lähtökohtatilanteen analysointi pitää sisällään kolme eri koostumusta:

- 1) nykytilan analyysi
- 2) nykyisten liiketoimintatavoitteiden analysointi
- 3) nykyisen liiketoimintastrategian analysointi.

Tavoitteena on analysoida yrityksen nykytilaa asiakasnäkökulmasta ja samalla karotta olemassa olevat asiakkaisiin ja asiakashallintaan liittyvät osaamisalueet ja resurssit ja löytää nykyisten tavoitteiden ja liiketoimintastrategian yhteydet asiakkaisiin. Nykytilan analysointi sisältää liiketoimintaympäristön, resurssien, asiakashallinnan sekä asiakashallinnan liiketoiminnallisen merkityksen selvittämisen ja analysoinnin. Liiketoimintatavoitteiden analysoinnissa tulee ottaa huomioon varsinaiset tuotteet, kun myös tällä hetkellä liiketoiminnan ohjaamisen kannalta asiakkaisiin liittyvät relevantit osa-alueet sekä käytössä olevat työkalut, joita ovat esimerkiksi johtamismallit, tasapainotettu tulokortti, toimintolaskenta, prosessit ja niiden kehittäminen sekä asiakastytyvyisyys ja muut asiakaspalautejärjestelmät. (Hellman 2003, 90–91.)

4.1.1 Nykytilan analyysi

Asiakasstrategian laatiminen etenee vaiheittain siten, että seuraava vaihe perustuu aina edelliseen ja tästä syystä johtuen tarvitaan asiakasstrategian laadinnan pohjaksi hyvä näkemys yrityksen nykytilasta. Nykytilan analyysin laadinnassa voidaan osittain hyödyntää jo olemassa olevia muita analyysejä ja näkemyksiä. Nykytilan analyysin laadinnassa syntyy neljällä osa-alueella sellaisia tuloksia ja näkemyksiä, jotka vaativat tarkempaa käsittelyä yrityksen sisällä ennen päätösten tekoa ja asioissa etenemistä. Näitä voivat olla yrityksen ympäristön analysointiin, resurssihin ja erityisesti yritysten asiakkaisiin ja asiakasmäärityksiin liittyvät seikat, kuten esimerkiksi ketkä ovat yritysten mielestä sen asiakkaita ja miten asiakkaat tulisi luokitella. Näiden perusteella voidaan muodostaa alustava kuva siitä, kuinka paljon yrityksellä on asiakkaita ja millaisia asiakkaat ovat. (Hellman 2003, 92.)

4.1.2 Nykyiset liiketoimintatavoitteet ja – strategiat

Liiketoimintastrategioiden analyysissä yritetään löytää yrityksen useinkin laajasta liiketoimintasuunnitelmasta ne strategiamääritykset, joilla on yhteys asiakkaisiin ja asiakassuhteisiin. Asiakasstrategian laatimisen lähtökohtana käytetään olemassa olevaa liiketoimintasuunnitelmaa ja asiakasstrategian tulee olla: realistinen ja selkeä, helpommin määriteltävä, ymmärrettävä, nopeasti käytäntöönvietävä, tuloksiltaan vertailukelpoinen nykyiseen liiketoimintastrategiaan nähden sekä hyvä pohja nopealle jatkoetenemiselle. Lopuksi olisi hyvä koko lähtökohtatilanteen analysoinnista koota johtopäätös- ja analyysiosa, joka pitäisi sisällään tulokset kaikista tehdyistä analyyseistä, myös nykytilan SWOT-analyysit. (Hellman 2003, 96–97.)

4.2 Asiakashallinnan visio

Asiakashallinnan vision määrittely alkaa mahdollisuuksien konkretisoinnista ja se on näkemys siitä, mitkä mahdollisuudet yritys haluaa tulevaisuudessa ottaa käyttöön ja millaiseksi se asiakashallinnassaan haluaa kehittyä. Vision tarkoituksena on linjata yrityksen kantaa suhteessa asiakashallintaan ja sen uusiin kehitystrendeihin pitkällä tähtäimellä. Päämääränä on luoda tarpeeksi laaja pohja liiketoimintatavoitteiden konvertointi- ja strategiatyöskentelylle. Toisessa vaiheessa muutetaan yrityksen perinteiset tuotelähtöiset tavoitteet asiakastavoitteiksi. Silloin, kun tämä muuntamistyö on saatu valmiiksi, yritys on jo suhteellisen pitkälle konkretisoitunut, mihin suuntaan asiakkaiden johtamisessa haluaa edetä. (Hellman 2003, 101–102.)

Yrityksen tavoitteiden tulisi peilata asiakashallinnan visiota kahdessa eri suhteessa. Ensinäkin vision pitäisi selventää, mille alueille tavoitteita asetetaan ja toiseksi sen tulisi kertoa, millaisia tavoitteita asetetaan. Tavoiteasetantaan vaikuttaa paljon yleensä myös se millaisia mittareita yrityksen toiminnasta vastaavilla henkilöillään on käytössään. Mikäli asiakkaisiin liittyviä tavoiteasetantaa ja asiakkaiden johtamisen käytäntöönvientiä tukevia mittareita ei ole, ei tällöin voida asettaa tavoitteitakaan eikä edistystäkään silloin tapahdu. (Hellman 2003, 107–108.)

Asiakasprosessien ja – hallinnan kehittämisessä tavoitteena on viime kädessä kannattavuuden lisääminen ja ensimmäinen askel oikeaan suuntaan on Storbackan mukaan sen tajuaminen, että rahat tulevat aina asiakkailta. Yrityksen johtaminen on aina resurssien allokointia ja nykyisin aika monessa teollisuusyrityksessä resurssit allkoidaan tuotteiden kesken, vaikka pitäisi miettiä, mihin asiakkaaseen kannattaa panos-

taa ja erityisesti mihin ei kannata panostaa. Storbacka suosittelee keräämään asiakkaista sellaista tietoa, jonka avulla asiakaskunta olisi mahdollista jotenkin arvottaa eli erotella tosi tärkeät asiakkaat vähemmän tärkeistä asiakkaista. Ydin asia tässä on ymmärtää, miten asiakkaalta tuleva kassavirta vaikuttaa omaan taseeseen. Asiakkaat ja maailma muuttuvat ympärillämme kuitenkin niin kovalla vauhdilla, että kerta mittaus ei riitä, vaan tarvitaan koko ajan käytössä oleva mittaristo, jonka avulla arviointia voidaan tehdä jatkuvasti. Näin ainoastaan Storbackan mielestä on mahdollista kohdistaa resurssit oikeisiin paikkoihin. (Storbacka 2003, 10–13.)

Jos ei ole täysin selvää, kun tavoitteita työstetään, että mistä on kysymys, voi se herättää useita kysymyksiä koko henkilökunnan keskuudessa ja tietämättömyys taas kasvattaa epävarmuutta. Sen takia asenteisiin liittyvät kysymykset ovat muutosprosessissa aina erittäin tärkeässä roolissa ja ne tulee ottaa huomioon alusta alkaen. Mitä paremmin johto onnistuu kertomaan, mistä asiakkaiden johtamisessa on kysymys, sitä pienempi on muutosvastarinta henkilökunnan sisällä. Sillä, kun henkilökunta ymmärtää asiakkaiden johtamisen periaatteet ja käytännön sekä sen, kuinka tavoitteet on määritelty ja miten ne vaikuttavat yritykseen ja jokaisen työskentelyyn, sitä helpompi työntekijöiden on asiat hyväksyä. (Hellman 2003, 111–112.)

4.2.1 Asiakkaiden arvo

Asiakashallinnan visiossa perinteiset tavoitteet muutetaan asiakastavoitteiksi eli esimerkiksi omistaja-arvo konvertoidaan asiakkaiden arvoksi. Asiakastaseen parantaminen pitää sisällään esimerkiksi useita eri strategioita ja mahdollisuuksia:

- 1) uusien asiakkaiden hankinta
- 2) uusien asiakkaiden kannattavuuden parantaminen
- 3) nykyisen asiakaskannan rakenteen parantaminen
- 4) olemassa olevien asiakassuhteiden kehittäminen
- 5) asiakkaiden uskollisuuden nostaminen
- 6) kilpailijoille luisumassa olevien asiakkaiden takaisinkäännyttäminen.

Mikään yritys ei selviä ilman uusien asiakkaiden hankintaa nykyisillä markkinoilla, koska asiakkaita poistuu jatkuvasti luonnillisista syistä, kuten myös kilpailijoiden piiriin. Luonnollinen poistuma on yleensä totaalinen, mutta kilpailijoiden piiriin siirtyminen voi tapahtua jaksoittain ja vuosien mittaan asteittain. Yritys tarvitsee uusia asiakkaita kappalemääräisesti enemmän kuin mitä se menettää, koska menetettyjen asiakkaiden ostot ovat yleensä suuremmat kuin, mitä uudet asiakkaat alkuaikoina teke-

vät. Asiakkaiden johtamisessa uusasiakashankinta nähdään pitkäjänteisenä toimintana. Parhaimmillaan uudelle asiakkaalle suunnitellaan jo etukäteen ohjelma, jota toteuttamalla pyritään edistämään asiakassuhteen pitkäjänteistä kehittymistä haluttuun suuntaan. Uusien asiakkaiden hankintaa ja asiakassuhteen jatkokehitystä seurataan tarkkaan. Yritysten tiedossa on, että uuden asiakkaan ensimmäinen kauppa on kokonaiskustannukset huomioon ottaen yleensä tappiollinen ja että tulosta tehdään vasta asiakassuhteen jatkovaiheissa. (Hellman 2003, 115–116.)

Asiakkuuteen liittyviä ongelmia voidaan tunnistaa analysoimalla niitä asiakkaita, joiden kanssa asiakkuus on loppunut. Lopetetut asiakkuudet voidaan luokitella kolmeen ryhmään. Ensiksi on asiakkaita, jotka ovat lopettaneet asiakkuutensa ilman sen suurempaa syytä, esimerkiksi muuttamalla toiselle paikkakunnalle tai asiakkuus on ollut luonteeltaan matalan kiinnostuksen kohde. Toisen ryhmän asiakkaat koostuvat taas asiakkaista, jotka ovat lopettaneet asiakkuutensa jonkun huonosti hoidetun kriittisen asiakaskohtaamisen takia. He vaihtavat yritystä, koska ovat tyytymättömiä siihen, kuinka yritys hoitaa asiakkuuteen liittyviä kohtaamisia. Kolmannen ryhmän muodostavat asiakkaat, jotka vaihtavat yritystä siksi, että he kokevat saavansa enemmän arvoa joltain toiselta organisaatiolta. Tämänhetkisessä asiakkuudessa ei ole prosessimielessä mitään valittamista, mutta toisen organisaation asiakkuus vaikuttaa kokonaisuutena arvokkaammalta. (Storbacka ym. 2005, 112.)

Yritysten ei tarvitse ensimmäisen ryhmän osalta paljoakaan huolestua, koska valinta ei perustu mihinkään suureen pohdintaan ja se ei ole välttämättä mitenkään riippuvainen yrityksen toiminnasta. Toisen ryhmän asiakkaiden palautetta on analysoitava siten, että kohtaamisista vastanneet ihmiset pystyvät kehittämään toimintaansa varsinkin, jos asiakkaat ovat tyytymättömiä samaan kohtaamistyyppiin. Kolmas ryhmä on vakavin ja jos tähän ryhmään kuuluu suurin osa lopettaneista asiakkaista, on yrityksen syytä olla huolissaan. Jos asiakkuudet loppuvat sen takia, että asiakkaat eivät koe saavansa samaa arvoa kuin kilpailevalta yritykseltä, tulee yrityksen heti analysoida kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä omassa asiakkuusstrategiassa. (Storbacka ym. 2005, 112–113.)

4.2.2 Asiakaskannan kehittäminen

Organisaation asiakaskanta koostuu erilaisista asiakkuuksista. Asiakkuus koostuu asiakaskohtaamisista, jotka taas koostuvat erilaisista toiminnoista, jota kutsutaan asiakkuusrakenteeksi. Asiakkuuksia täytyy kehittää kaikilla neljällä tasolla: asiakas-

kanta-, asiakkuus-, asiakaskohtaamis- ja toimintotasolla. Kehittämisen mahdollisuudet, ongelmat ja käytettävät työkalut ovat erilaisia eri tasoilla. Monet asiakkuuksiin liittyvät ongelmat kehittyvät siitä, ettei yrityksessä osata analysoida asiakkuuksia oikealla tavalla ja toteuttaa toimenpiteitä yhtenäisesti asiakkuuden eri tasoilla. Kannattavan asiakaskannan omaavalla yrityksellä on edellytys kehittyä aivan eri tahtiin kuin kannattamattoman ja sen kasvuedellytykset ovat erinomaiset. (Storbacka ym. 2005, 53; Hellman 2003, 118.)

Asiakaskannan rakenne on myös tärkeä osa-alue asiakaskannan vahvistamisessa. Kaikilla yrityksillä on asiakaskannassaan potentiaalia enemmän kuin mitä yritys tällä hetkellä hyödyntää. Tämä johtuu siitä, että yrityksiltä uupuu sellainen käyttökelpoinen asiakastieto, jonka avulla ne huomaisivat asiakaskannassa olevat mahdollisuudet, näkisivät asiakaskannassaan tapahtuvat muutokset ja pystyisivät hyödyntämään näitä systemaattisesti. (Hellman 2003, 119.)

Kolmas osa-alue asiakaskannan vahvistamisessa on verkostoituminen ja yhteistyö, joiden avulla yritys voi parantaa ja vahvistaa markkina-asemaansa. Yhteistyön tai verkostoitumisen avulla yritys saa kustannustehokkaan pääsyn sellaisiin asiakkaisiin ja asiakasryhmiin, joita sen ei olisi muuten mahdollista saavuttaa kannattavasti. Yrityksellä täytyy olla myös tehokas asiakashallinta ja työkalut, jotka mahdollistavat uusien asiakassuhteiden pitkäaikaisen kehittämisen ja omistamisen. (Hellman 2003, 119.)

4.2.3 Asiakasosuus

Markkinat eivät yleensä kasva siinä tahdissa kuin yritykset haluaisivat sen tapahtuvan. Yritysten houkuteltaessa asiakkaita eri keinoin omiksi asiakkaille on asiakkaista samalla tullut monen muunkin saman toimialan yrityksen asiakkaita. Tästä syystä johtuen teoriassa jokaisella kilpailevalla yrityksellä voi olla 100 %:n markkinaosuus asiakkaissa, mutta vain 20 %:n osuus myynnistä. Tällöin yritysten olisi hyvä pohtia, mihin yrityksen tulisi keskittyä. Asiakasosuudet vaihtelevat paljon ja ne voivat olla ihan erilaiset seuraavissa ryhmissä:

- uusissa asiakkaissa
- olemassa olevissa avainasiakkaissa
- muissa olemassa olevissa asiakkaissa
- passivoitumassa olevissa asiakkaissa.

Asiakasosuus vaihtelee eri asiakkaisissa, minkä takia on selvää, etteivät myöskään tulosodotukset panostuksista ole samanlaiset eikä kaikkiin asiakkaisiin edes kannata panostaa. Sillä, jos yritys oppii panostamaan oikeisiin asiakkaisiin asiakasosuuksien nostamiseksi, kasvaa yrityksen kustannustehokkuus oleellisesti, kuten myös markkinaosuus. Asiakasosuudesta on tullut yhä tärkeämpi strateginen mittari ja tulee olemaan sitä myös tulevaisuudessa. (Hellman 2003, 121–122.)

4.2.4 Uudet asiakkaat

Silloin, kun yritys haluaa etabloitua uusille markkinoille uusia asiakkaita hankkimalla, on yrityksellä strategisesti kolme eri vaihtoehtoa:

- hankkia itse uusia asiakkaita ko. markkinoilta joko olemassa olevilla tai uusilla tuotteilla
- ostaa yritys, jolla on olemassa asiakassuhteet haluttuihin asiakkaisiin joko samoilla tai erilaisilla tuotteilla
- aloittaa yhteistyö tai verkostoitua yritysten kanssa, joilla on asiakassuhteet haluttuihin asiakkaisiin.

Yritykset, jotka laajentavat toimintansa aivan uusille markkinoille huomaavat etteivät näiden markkinoiden asiakkaat ole koskaan olleet asiakassuhteessa kyseen omaiseen yritykseen. Asiakkaat eivät välttämättä edes tunne yritystä tai sen tuotteita, eivätkä tiedä millaisia arvoja yritys edustaa. Asiakkaat saattavat olla jonkin vastaavan tuotteen käyttäjiä ja yrityksen kilpailijan asiakkaita. Tämän takia urakka on valtava. Älykäs yritys pyrkii huomioimaan uudet asiakkaat erityisen tarkasti ja yrittää hyödyntää alusta asti asiakkaan tarjoamat pitkän aikavälin kaupantekomahdollisuudet. (Hellman 2003, 126.)

4.2.5 Asiakassuhteiden syventäminen ja laajentaminen

Asiakassuhteen syventämisellä tarkoitetaan sitä, että miten paljon asiakas ostaa yksittäistä tuotetta, mielellään myös suhteutettuna asiakkaan kokonaisostoihin. Asiakassuhteen laajuudella tarkoitetaan taas sitä, miten useassa eri tuotteessa, tuoter ryhmässä tai kuinka useassa yrityksen yksikössä asiakkaalla on asiakassuhde. Näitä osa-alueita pyritään koko ajan kehittämään tavoitteellisesti asiakassuhteiden hallinnassa, ei niinkään pätkittäin kampanjaluonteisesti. Asiakashallinnassa voidaan asettaa tarkat päämäärät asiakassuhteiden laajuudelle ja syvyydelle. Tärkeintä on kuitenkin

kin näiden kahden eri osa-alueen optimaalinen ja oikea-aikainen kehittäminen, ei niin se, millä palvelulla tai tuotteella se missäkin asiakassuhteen vaiheessa tapahtuu. (Hellman 2003, 128–129.)

4.2.6 Asiakaskannattavuus

Asiakaskannattavuutta voidaan tarkastella sekä yhden asiakkaan että koko asiakaskannan osalta. Tavoitteet asiakaskannattavuuden kehittämiseksi pystytään asettamaan hyvinkin tarkasti, mahdollisuuksien mukaan aina myös yksittäisille asiakkaille. Suurien asiakkaiden kanssa pyritään aina asiakaskokonaisuuteen, mutta koska pienemmistä asiakkaista syntyy vähemmän yksityiskohtaista tietoa, on niitä monesti järkevämpi käsitellä ryhminä. Näin kehittämistoimenpiteetkin voidaan suunnata tarkasti, toteuttamaan kohdennetusti sekä mittaamaan luotettavasti. Tällä tavalla yrityksille syntyy erittäin arvokasta tietämystä, ”knowledge” – tietoa asiakkaista. (Hellman 2003, 133.)

4.3 Asiakasstrategia

Asiakasstrategia lähestyy liiketoimintaympäristöä, strategioita, tavoitteita ja panostusalueita yrityksen asiakkaiden liiketoiminnallisen merkityksen näkökulmasta. Mutte missään nimessä omana erillisenä strategianaan, vaan vahvasti liiketoimintatavoitteisiin integroituna. Asiakasstrategian kehittämisessä tulee ottaa huomioon useiden yksiköiden sekä yksilöiden nykyiset tilanteet ja tulevaisuuden tarpeet. Asiakasstrategiassa keskitytään määrittelemään, miten yritys aikoo päästä määriteltyihin tavoitteisiin asiakkaitaan, asiakassuhteitaan sekä niiden hallintaa kehittämällä. Asiakasstrategiassa:

- tavoitteet asetetaan asiakassuhteille
- yrityksen keskeinen resurssi on asiakassuhteet
- uskotaan ensisijaisesti, että asiakassuhteita kehittämällä syntyy liikevaihdon kasvua
- kannattavuustavoite asetetaan asiakassuhteille
- tulokset ohjaavat yrityksen toimintaa ja nostavat osaamistasoa. (Hellman 2003, 141–143.)

Asiakassuhdemarkkinointi määrittelee strategioiden käytännön toteutuksen eli sen, mihin ja miten eri osa-alueilla panostetaan. Asiakasstrategian laatimisen perustana

on, että yritys hallitsee asiakastietonsa ja on selvillä, miten tietoa voi hyödyntää tehokkaasti liiketoiminnassa. Asiakasstrategian määrittelyssä voidaan käyttää hyväksi hyvinkin tarkkaa asiakastietoa ja etenemään konkreettiselle tasolle. Kuitenkin käytävissä täytyy olla riittävästi tietoa sekä asiakkaisiin liittyvää dataa, informaatiota että tietämystietoa. Näitä kolmea erityyppistä tietoa on tärkeä osata hyödyntää ja käsitellä suunnittelussa oikealla tavalla. Kolme muutakin kriittistä menestystekijää vaikuttavat asiakasstrategian määrittelyn onnistumiseen, jotka ovat yksiselitteinen asiakasmääritys, liiketoimintatavoitteiden tarkka konvertointi asiakastavoitteiksi, yrityksen strategiamäärityksen soveltaminen yksiköittäin ja yksilöittäin. (Hellman 2003, 144–146.)

4.4 Työkalut

Nopea ja integroitu strategian toteuttamiseen tarvitaan hyvät työkalut ja kullekin työkalulle määritellään asiakasstrategian ja – tavoitteiden perusteella mahdollisimman pitkälti samanlaiset parametrit. Tällä pystytään varmistamaan, että tulokset ja toiminta voidaan yhdistää, kommunikoida sekä ymmärtää samalla tavalla koko yrityksessä. Johdon jo olemassa olevia työkaluja on tarve tehostaa entisestään. Tehokkaat työkalut edellyttävät, että perusasiat ovat kunnossa, joita ovat tiedon oikeellisuuteen, ajantasaisuuteen ja käytettävyyteen liittyviä seikkoja. Jos nämä eivät ole kunnossa, vaikuttaa se jokaisen työkalun toiminnallisuuteen. (Hellman 2003, 166–167.)

Storbackan mielestä tiimin täytyy pystyä kommunikoimaan asiakasyrityksen eri tasojen ja funktioiden – yhtä hyvin tuotannon, hallinnon kuin rahoituksenkin kanssa. Silloin, kun asiakasyhteyksiä hoitaa tällainen työryhmä, sitä pitää pystyä myös johtamaan tehokkaasti. Erityisesti on paneuduttava tiedonvälitykseen työryhmän jäsenten välillä. Storbacka pohtii sitä, miten varmistetaan, että tieto esimerkiksi asiakkaan kanssa käydystä rahoitukseen liittyvästä keskustelusta saadaan muiden tiimin jäsenten tietoon? Sitä varten tarvitaan joku yhteinen paikka, mihin kaikki tieto kerätään ja josta se on kaikkien helposti ja käytännöllisesti saatavissa. Tähän ongelmaan CRM-tekniologia yrittää tarjota työkalun. Storbacka painottaa kuitenkin, että tekniologia ei ole mikään ratkaisu, vaan nimenomaan työkalu, ja harmittelee sitä, että moni iso yritys on kyllä satsannut tekniologian hankkimiseen miettimättä, mihin sitä pitäisi käyttää. Lopputuloksena on, että kukaan ei järjestelmää käytä, koska se ei sovi työprosesseihin. Ensin täytyy siis aina miettiä, mikä prosessi on, jolla asiakasta hoidetaan. (Storbacka 2003, 10–13.)

Asiakkaiden johtamisen työkalut syntyvät neljästä kokonaisuudesta, jotka ovat asiakastase, asiakastuloslaskelma, asiakasvirtakortti sekä asiakasportfoliot. Asiakastase ja asiakastuloslaskelma tarjoavat hyvän kuvan yrityksen koko asiakaskannasta ja sen kannattavuudesta sekä kehityksestä. Asiakasvirtakortti taas ilmaisee asiakaskannassa tapahtuneet siirtymät eri asiakassuhteen tilojen välillä ja asiakkaiden määrät kussakin erilaisessa asiakassuhteen tilassa. Portfoliot tarkastelevat koko asiakaskantaa aina tietystä näkökulmasta ja ne edustavat kymmentä eri näkökulmaa. Työkalujen keskeisin hyöty asiakkaiden johtamisessa on se, että niiden avulla asiakasstrategian käyttöön vienti nopeutuu ja kohdennettavuus lisääntyy. Asiakkaiden johtamisen työkaluja tulee voida kuvata organisaation asiakassuhteiden tilannetta suhteessa yrityksen liiketoimintastrategioihin ja – tavoitteisiin sekä markkinoihin. Niiden täytyisi myös antaa tietoa asiakaskannassa tapahtuvasta kehityksestä sekä muutoksista ja yrityksen aktiviteettien vaikutuksista ja toiminnan tuloksellisuudesta. (Hellman 2003, 177–178.)

4.4.1 Asiakastase ja -tuloslaskelma

Asiakastaseen tarkoituksena on antaa yleiskuva yrityksen asiakaskannasta sekä sen nykyisestä arvosta että kehityksestä. Se näyttää tietyinä hetkenä asiakkaiden rahallisen arvon ja sen kehittymisen asiakkaiden ostojen perusteella. Asiakastase kertoo lisäksi asiakkaiden kokonaismäärän ja eri tavalla määriteltyjen asiakasryhmien lukumäärät sekä näiden molempien kehityksen. Asiakastaseen mittareina käytetään sekä euroja että lukumääriä. Asiakkaiden ostojen eli asiakkaiden tuottaman liikevaihdon perusteella lasketaan asiakastaseen arvo. Niiden asiakasryhmien osalta, jotka eivät ole aktiiviasiakkaita ja joilta ei sen takia tule liikevaihtoa, voidaan hyödyntää muita perusteita, kuten esimerkiksi arvioita ostojen tulevasta suuruudesta sekä menetettyjen ostojen suuruudesta. (Hellman 2003, 183.)

Yrityksen olisi hyvä tiedostaa, kuinka sen eri asiakasryhmät kehittyvät ja pyrkiä ohjaamaan tätä kehitystä taitavasti. Tämän hetkiset asiakassuhteet koostuvat taseessa asiakkaista, joilla on asiakassuhde organisaatioon ja jotka ovat tuottaneet siten yritykselle liikevaihtoa tietynä aikakautena. Olemassa olevat asiakkaat on ryhmitelty asiakkaisiin, aktiiviasiakkaisiin ja passivoituihin asiakkaisiin. Uudet asiakkaat ovat sellaisia asiakkaita, joilla on ollut asiakassuhde yritykseen vain vähän aikaan. Aktiiviasiakkaat taas ovat olleet yrityksen asiakkaana jo jonkun aikaa ja heillä on hyvä ja voimassa oleva asiakassuhde organisaatioon. Aktiiviasiakkaat ovat yrityksen tuottavin asiakasryhmä ja he tuottavat liikevaihdosta yleensä noin 80–95 %. Tähän ryh-

mään siis kuuluvat yrityksen parhaat asiakkaat eli kanta- ja avainasiakkaat, muut toistuvaisasiakkaat ja muut aktiiviasiakkaat. (Hellman 2003, 184–186.)

Yritykset eivät monesti huomaa ajoissa, että osa heidän asiakassuhteistaan on hiipumassa tai että asiakas on pikku hiljaa siirtymässä kilpailijan syliin. Siinä vaiheessa, kun asiakassuhde on päättynyt, on myöhäistä reagoida. Sen takia asiakastase osoittaa aktiiviasiakkaiden lisäksi myös passivoituvat asiakkaat, niiden lukumäärän ja ostojen suuruuden. Yrityksen tulee olla myös tietoinen passiivisten ja menetettyjen asiakkaiden lukumäärästä sekä menetettyjen asiakassuhteiden arvosta. (Hellman 2003, 184–186.)

Kuten taloushallinnossakin, myös asiakkaiden johtamisessa tulee yrityksen käyttää taseen lisäksi tuloslaskelmaa. Tämä työkalu jakaantuu kahteen erilliseen ja eri sisältöiseen työkaluun, joista toinen asiakastuloslaskelma keskittyy asiakkaiden määrään ja toinen asiakkaiden kannattavuuteen. (Hellman 2003, 189.)

4.4.2 Asiakasvirtakortti

Nykyisin tietotekniset ratkaisut mahdollistavat sen, että organisaatio voi sekä tunnistaa asiakkaan eri tiloja että huomioida ajan kulun. Asiakasvirta ja sen laatu vaikuttavat myös siihen, kuinka yritys menestyy liiketoiminnassaan. Asiakasvirtojen hallinnan avulla yritys pystyy varmistamaan, että sillä on aina tarpeeksi aktiiviasiakkaita. Yrityksen tulee myös kiinnittää huomiota siihen, että aktiiviasiakaskanta pysyy oikean kokoisena. (Hellman 2003, 197.)

Asiakasvirran hallinnassa on kyse lisäksi hallituista investoinneista asiakassuhteisiin sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä. Aktiiviasiakkaiden asiakassuhteisiin tehtävät investoinnit tuottavat rahat muita asiakasryhmiä nopeammin takaisin, joista tuotto tulee kolmella eri tavalla. Ensimmäinen on ostojen kasvattaminen, toinen on asiakasuskollisuuden tai pysyvyyden parantaminen ja kolmas on panosten tehokkuus. (Hellman 2003, 198.)

Asiakasvirran muissa tiloissa oleviin asiakkaisiin tehtyjen investointien takaisinmaksuaika on paljon pitempi. Aktiiviasiakkaiden keskiostot ja merkitys kasvavat, koska liiketoimintaa kasvatetaan pitkälti aktiiviasiakkaiden varassa. Näin ollen, kymmentä päättyntä aktiiviasiakassuhdetta korvaamaan vaaditaan yhä suurempi määrä uusia asiakkaita. On huomioitava myös, että uusien asiakkaiden ostojen kasvattaminen van-

hojen asiakkaitten ostoja vastaavalle tasolle vie yhä enemmän rahaa ja aikaa. Jos näitä tekijöitä ei tunneta, mitata tai muutosta hallita, voi yrityksen uusasiakashankinnan tuottamien uusien asiakkaiden lukumäärä ja laatu laskea, mikä näkyy nopeasti kannattavuuden ja liikevaihdon kehityksessä. (Hellman 2003, 198.)

4.4.3 Asiakasportfoliotyökalut

Asiakasportfoliot ovat asiakastasetta ja asiakastuloslaskelmia paljon tarkempia työkaluja ja niiden lukumäärä on melkoisen suuri. Tarkoituksena onkin, että jokainen yritys valitsee itselle vain sellaiset salkut, jotka ovat joko yrityksen liiketoiminnan tai sen hetkisen tilanteen kannalta tärkeitä. Jokainen yritys siis määrittelee omat salkkunsasiakkaisiin liittyvien strategioiden, tavoitteiden ja kriittisten menestystekijöiden sekä toimialansa perusteella. Erilaisia näkökulmia ovat esimerkiksi asiakasrakenne, toimialat, asiakassuhteiden syvyys ja laajuus, asiakasosuus, frekvenssi, kanavat, asiakasuskollisuus, muutokset asiakkaissa, asiakaskannattavuus sekä uudet asiakkaat. (Hellman 2003, 210–211.)

Asiakasportfolioiden perusajatuksena on siis koota aina kerrallaan yhteen kaikki tämän hetkiset asiakkaat yhdestä valitusta näkökulmasta. Ennalta määritellyt asiakasportfoliot mahdollistavat nopean ja systemaattisen tavan analysoida asiakassuhteissa tapahtuvaa kehitystä ja sen taustoja ja syitä asiakasryhmäkohtaisesti organisaation eri tasoilla. Portfolioissa analysoidaan ainoastaan olemassa olevia asiakassuhteita, joka varmistaa, että kyseessä on aina sama perusjoukko asiakkaita ja tällöin salkut ovat vertailukelpoisia. Asiakasportfoliot helpottavat myös tuloksellisuuden seurannassa, koska kaikki muutokset näkyvät asiakaskunnassa välittömästi aina kyseessä olevassa portfolioissa. Portfolioiden avulla voidaan lisäksi vaikuttaa toiminnan organisointiin ja vastuutukseen yrityksessä. (Hellman 2003, 210–211.)

5 ONE TO ONE – MARKKINOINTI

One to one – markkinointi on massamarkkinoinnin vastakohta, koska yrityksille on tärkeämpää saavuttaa asiakkaan luottamus kuin päästä eroon valmistamaan tuotteista. Se yrittää tarjota entistä paremmin sitä, mitä yksilö toivoo, koska epätoivottu mainostaminen voi vaarantaa luottamuksen. One to one – markkinointi keskittyy tuottoihin ja sitä voisi kuvailla käsitteellä: pidetään huolta asiakkaista pitkällä aikavälillä sen sijaan, että leikattaisiin lyhytnäköisesti kustannuksilla. Esimerkiksi väitöskirjassa on todettu, että elintarvikkeiden mainostaminen ei vaikuta ihmisten päivittäisiin ruokailutottumuksiin. Se voi toimia toisinaan, mutta harvoin sillä tavalla kuin on suunniteltu, varsinkaan silloin, kun kyseessä on tunnetut tuotemerkit. (Feurst 2001, 20–21.)

Nykyaikana tuotteiden laatu on korkea ja sitä pidetään itsestään selvyytenä ja kilpailu lisääntyy jokaisella alalla ja asiakassuhteet muuttuvat yhä pinnallisemmiksi. Asiakkaan luottamuksen hankkiminen on kuitenkin yksi kullanarvoinen selviytymis- ja kehittymismahdollisuus, koska jos yritys tai tuotemerkki menettää asiakkaansa luottamuksen, se tuskin saa tätä takaisin mainostamalla, laskemalla hintoja tai edes panostamalla tuotekehitykseen. Jotta yritys saavuttaisi ja kykenisi säilyttämään asiakkaan luottamuksen, sen täytyy kehittää asenne, jossa asiakkaan etu ja samalla tämän yritystä kohtaan tuntema luottamus ovat aina tärkeämpiä asioita kuin voitto. (Feurst 2001, 23.)

One to one – markkinointi lähtee siitä, että asiakas on itsenäinen henkilö eikä mikään segmentin tai markkinoiden osa. Tärkein pääoma ei ole koneet, henkilöstö tai segmenttietä vaan tärkeintä on yksittäisen asiakkaan syvälinen tunteminen. Tätä käytetään juuri kyseisen asiakasyksilön kanssa käytävien liiketoimien pohjana. Esimerkiksi jos kaikki muu on kilpailijoiden kesken samaa, voittaa se, joka tuntee asiakkaan parhaiten ja oikeassa asiayhteydessä. Mitä enemmän organisaatiolla on tietoa yksittäisestä asiakkaasta ja mitä paremmin toiminta häneen mukautetaan, sitä pienempi on todennäköisyys, että kilpailija pystyy houkuttelemaan juuri sen asiakkaan muualle. (Feurst 2001, 46–47.)

Useat menestyvät kulutustavarayritykset eivät näytä segmentoivan asiakkaitaan kovinkaan tarkasti, vaan ensiksi vaikuttaa siltä, että monet ketjut palvelisivat ”kaikkia ohikulkevia asiakkaita”. Suomen suurimpiin päivittäis- ja erikoistavarakaupan sekä hotelli- ja ravintolatoiminnan yrityksiin kuuluva S-ryhmä on uhrannut runsaasti resurs-

seja päivittäistavarakaupan ja ravintolatoiminnan ketjukonseptin kehittämiseen ja ketjut ovat menestyneet todella hyvin. S-ryhmän kehityspäällikkö Kalle Säaskilahdella on selkeä kuva, siitä kuinka ketjuityksen tulee ajatella: ”Yritämme ymmärtää asiakkaiden arvontuotantoprosesseja ja kehittää erilaisia, eri ostotilanteisiin soveltuvia ketjukonsepteja. Osa myymäläkonsepteista tukee päivittäistä ostoksilla käyntiä, osa taas suurempia, perheen koko viikoksi tekemiä ostoskäyntejä. Sama asiakas voi siis käyttää eri tilanteissa eri konseptia.” (Storbacka ym. 2003, 47–48.)

5.1 Oppiva asiakassuhde

One to one – markkinoinnin maailmassa oppiva asiakassuhde ei tarkoita asiakkaan opettamista vaan kyse on siitä, että järjestetään asiakkaalle mahdollisuus opettaa yritystä ja että yritys oppii yhä enemmän asiakkaistaan ja asiakkailtaan. Tämän ansiosta viestintä ja tuotteet voidaan sopeuttaa vielä paremmin yksittäisten kuluttajien tarpeeseen. Oppiva asiakassuhde tarkoittaa sitä, että kummatkin osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Esimerkiksi asiakkaan ei tarvitse eritellä itseään joka kerta uudestaan, vaan hän opettaa yritykselle, kuka on hän on, mistä hän pitää, mitä hän tarvitsee ja mitä hän ostaa. Yritys sitten sopeuttaa käyttäytymisensä juuri kyseiseen henkilöön. (Feurst 2001, 24–25.)

Oppiva asiakassuhde on siis prosessi, jossa osapuolet oppivat pikku hiljaa tuntemaan toisensa paremmin. Asiakas antaa suostumuksensa ja ilmaisee monella tavalla toiveensa, kun taas yritys muistaa asiakkaan ja hänen mieltymyksensä ja mukauttaa toimintansa niiden mukaan asiakkaan parasta ajatellen. Kun asiakaspalvelussa toimintatapana tavoitellaan henkilökohtaisuutta, tervehditään tuttua asiakasta hymyllä ja tervehdyksellä, vaikkei hänen nimeensä tiedettäisikään. Asiakkaat arvostavat huomatuksi tulemistä ja sitä, että heidät muistetaan. Asiakaspalvelusta syntyy usein kylmä vaikutelma, jos toistuvasti samassa paikassa käyvä asiakas kohtaa jatkuvasti samat työntekijät, joille hän kuitenkin on aina yhtä vieras. (Feurst 2001, 24–25; Reinboth 2008, 43–44)

Yhtenä esimerkki yrityksenä voidaan pitää bostonilaista Streamlinea, joka kehittää uutta, entistä tehokkaampaa toimintamallia kotiasioiden hoitamiseen. Streamline toimittaa ostokset suoraan asiakkaidensa autotallissa olevaan kaappiin, joka merkitsee sitä, ettei asiakkaiden tarvitse olla kotona, kun hänen tilaamat ostokset saapuvat. Streamlinen tärkein kohderyhmä ovat perheet, joilla on vähintään kaksi lasta ja molemmat vanhemmat käyvät töissä ja tulot ovat hyvät. Streamlinen visio onkin luoda

perheelle laatu-aikaa. Yrityksen ydin on tavaravirran logistiikka ja tiedonkäsittely ja esimerkiksi varasto on järjestetty niin, että keruu-aika on minimi ja se, joka tuotteet kerää, pitää käsissään skanneria ja tietokonetta. Toimitukset ja noudot hoitaa kuorma-auto kerran viikossa. (Feurst 2001, 25–26.)

Streamlinen tarjonta sisältää 10 000 päivittäistavaraa kuin suuressa elintarvikemyymälässä, pesulapalvelun, kemiallisen pesun, videovuokrauksen, valmisruokaa, juomavettä, avain- ja valokuvakehityspalvelun, toimistotarvikkeita, postipaketteja ja -merkkejä, apteekkituotteita, sesonkituotteita ym. Tilauksia voi tehdä aina puoleen yön asti toimituspäivää vasten. Aluksi perheitä mennään tervehtimään kotiin ja siellä tutustutaan perheen varastoissa oleviin tuotteisiin, jotta saataisiin ensimmäinen versio henkilökohtaisesta ostoslistasta. Kotikäynnin jälkeen puolet oppimisesta tapahtuu ensimmäisinä 3-4 viikkona. Streamlinen toiminta on markkinointia sellaisenaan, koska perustaja valitsi sellaisen linjan, että yritys saa kasvaa hitaasti säilyttämällä ne asiakkaat, joita sillä on ja hankkimalla niitä, jotka sopivat kohderyhmään. Streamline uskoo kasvunsa tapahtuvan lähinnä tyytyväisten asiakkaidensa antamien suositusten perusteella. Asiakkaat ostavat Streamlinen kautta 85 % heidän päivittäistavaraostoksistaan. (Feurst 2001, 26–30.)

5.2 One to one –markkinoinnin ihannetilanne

Feurstin (2001, 31–32) mukaan one to one – markkinointi toimisi parhaalla mahdollisella tavalla silloin, kun järjestelmä

- 1) pitää luottamuksellista asiakassuhdetta yrityksen arvokkaimpana resurssina
- 2) pyrkii vilpittömästi asiakkaan etuun ansaitakseen tämän luottamuksen
- 3) asettaa aina nykyiset asiakkaat tai yritykseen yhteyttä ottavat asiakkaat uusiin, tuntemattomien suhteiden edelle
- 4) tunnistaa asiakkaat itsenäisinä yksilöinä, ei kohteina
- 5) tunnistaa asiakkaiden erilaiset toiveet ja arvot
- 6) pystyy vastaanottamaan asiakkaan näkemyksiä ja toiveita ja vastaa niihin yksilöllisesti ja pätevästi
- 7) muistaa kaiken asiakkaan liiketoimista ja mieltymyksistä, lisäksi sen, haluaako asiakas tulla muistetuksi vai jäädä kokonaan tarjouksia vaille
- 8) hankkii asiakkaalle tietoa, jos tämä niin toivoo
- 9) perustaa jokaisen tiedon tai tarjouksen aikaisemmasta vuoropuhelusta saatuun tietoon

- 10) suo jokaiselle yrityksen työntekijälle mahdollisuuden tutustua käytyyn vuoropuheluun, niin että he tietävät, mitä on tapahtunut aiemmin ja osaavat hoitaa asiakkaan asiat viivytyksettä
- 11) on halukas opettelemaan yksittäisten asiakkaiden erilaiset tarpeet ja sopeuttamaan tarjontansa niiden mukaan
- 12) pystyy sopeuttamaan tuotantonsa, jakelunsa, viestintänsä, logistiikkansa yms. yksittäisten asiakkaiden mukaisesti.

Tavoitteena on siis luottamuksellinen, yksilöllinen, pitkäaikainen, oppiva asiakassuhde, joka helpottaa kummankin osapuolen toimintaa ja jota molemmat arvostavat.

5.3 Tietotekniikka

Tietotekniikan kehitys ja leviäminen ovat ehdottomasti keskeisin one to one – markkinointiajattelun leviämistä edistävä tekijä, muuten tämä ajattelu ei olisi suuressa mittakaavassa mahdollista. Kun suurten tietomäärien tallennus-, keräily-, siirto- ja työstämiskustannukset laskevat olennaisesti, voidaan aivan uudella tavalla jäljittämään yksittäisiä kuluttajia, tallentamaan uskomaton määrä tietoa ja siirtämään asiakaspuhelut jossain päin maailmaa oleviin palvelupisteiden hoidettavaksi. Tietotekniikan avulla yrityksillä on lisäksi mahdollisuus valita asiakkaidensa joukosta yksittäisiä ihmisiä, antaa asiakkaiden puhua yritykselle, opetella asiakkaiden tapoja ja mieltymyksiä ja jopa luoda systemaattisesti asiakkaiden erityistoiveita vastaavia tavaroita ja palveluita. Kustannus mielessäkin on tehokasta valmistaa juuri sitä, mitä asiakas on tilannut. (Feurst 2001, 48–55.)

5.4 Työkaluja ja strategioita

One to one – markkinoinnissa mitataan myynnin osuutta asiakasta kohti eli asiakasosuutta. Asiakasosuus on tärkeämpi kuin markkinaosuus, koska kasvu tapahtuu nykyisissä asiakkaissa, ei jatkuvasti uusia asiakkaita hankkimalla. Asiakasosuus kuvaa asiakassuhteen vahvuuden. Jokaisen asiakasvastaavan tulisi pyrkiä ottamaan selville, kuinka suuri osuus asiakkaan ajasta, huomiosta ja rahoista suuntautuu yritykselle ja kuinka paljon muut saavat. (Feurst 2001, 106–107.)

Yrityksen arvokkaimmat asiakkuudet ovat strategisesti tärkeitä ja asiakkuudet puolestaan voivat olla monilla eri tavoilla arvokkaita: asiakkuus voi olla arvokas taloudellisen tuoton esimerkiksi liikevaihdon tai kannattavuuden mukaan mitattuna tai tulevien liike-

toimintamahdollisuuksien perusteella. Strategiset asiakkuudet tuottavat suuren osan yrityksen liikevaihdosta ja vaikuttavat yrityksen toiminnan kestävyYTEEN. (Storbacka ym. 2000, 15.)

Elinaika-arvo on jonkun tietyn asiakkaan koko suhteen aikana aiheuttamien tuottojen ja kulujen nykyarvon laskemista. Elinaika-arvo perustuu arvioihin, joten se ei voi olla ainoastaan matemaattinen laskutoimitus. Kun sitä yritetään arvioida, täytyy hyödyntää sekä alan kokemusta, tilastoja, omaa arvostelukykyä että luovuutta. Asiakkaaksi jäämisen todennäköisyyttä pystytään arvioimaan esimerkiksi sen avulla, kuinka yleistä on, että ensiasiakas palaa takaisin, että toiskertalainen viipyy asiakkaana vuoden ja että vuoden asiakkaana ollut viipyy vielä kolme vuotta jne. Taktista elinaika-arvoa taas voidaan arvioida toteutuneiden liiketoimien suuruuden avulla, arvioimalla asiakasosuutta, asiakassuhteen kestoa ja potentiaalista asiakasosuutta. (Feurst 2001, 108–109.)

Yritysten olisi syytä identifioida kaikkein arvokkaimmat asiakkaat, esimerkiksi kaikkein kannattavimmat, uskollisimmat tai parhaat asiakkaat. Nimittäin, mitä suurempi ero arvokkaimpien ja muiden asiakkaiden välillä on, sitä enemmän syytä on alkaa soveltamaan one to one – markkinointia. AmericanExpressin mukaan parhaimmat asiakkaat hallitsevat vähittäiskauppaa suhteessa 16:1, ravintola-alaa 13:1, lentoyhtiöitä 12:1 ja hotellialaa 5:1. On normaalia, että eniten tuottavat asiakkaat vaihtavat mielellään toimittajaa ja sen takia heidän asiakasosuus jää pieneksi. Peukalosääntönä on, että tunnistetaan ne 20 % suurimmista asiakkaista, joilla on vähintään 50 % asiakasosuus. Näitä asiakkaita voitaisiin kutsua yrityksen kruununjalokiveksi. (Feurst 2001, 110–111.)

Yritysten kannattaa järjestää asiakkaat elinaika-arvon mukaiseen järjestykseen ja valita joukosta arvokkaimmat asiakkaat ja eristää ne muista, etteivät yrityksen muut osat erehdy tekemään niille tarjouksia tai työstämään niitä. Tunnistaakseen strategisesti merkittävät yksilön ja yrityksen väliset prosessit yritys pystyy kehittämään avukseen käsitteen ”arvokkaimmat asiakkaat”, jolloin syvennyttään itse suhteeseen ja lisäarvoa tuovien vuorovaikutustilanteiden tunnistamiseen, eikä niinkään yksilöön ja hänen aikaansaamaansa rahavirtaan. (Feurst 2001, 111–113.)

Storbacka on todennut, että kaikkia asiakkaita hoidetaan herkästi samalla prosessilla, jolloin tärkeät ja vähemmän tärkeät asiakkaat saavat saman palvelun. Järkevämpää olisi luoda kevyempi prosessi vähemmän tärkeille asiakkaille esimerkiksi tekemällä tilaukset faksilla tai sähköpostilla. Tärkeimpien asiakkaiden kanssa taas voitaisiin

käyttää aikaa jopa esimerkiksi golfin pelaamiseen. Storbackan mielestä tämä näyttää olevan yrityksille henkisesti vaikeaa, koska se merkitsisi palvelun huonontamista joillekin asiakkaille, joka tuntuu tietysti vastenmieliseltä. Asiakaspalvelun eriyttäminen edellyttäisi myös sitä, että eri ihmiset hoitavat eri asiakkaita ja parhaille asiakkaille on omat avainasiakaspäällikkönsä. (Storbacka 2003, 10–13.)

Arvokkaassa asiakassuhteessa on suuri uusintaostotaipumus ja asiakasosuus sekä korkeat kannattavuusodotukset. Asiakassuhteen arvoa voidaan määritellä kuuden muuttujan avulla:

- 1) Uusintaostot ja pysyvyys: Pitkäaikainen asiakas tuo mukanaan tuottoa sekä tietoa. Säännöllistä ostokäyttäytymistä osoittava asiakas on luultavasti uskollisempi asiakas kuin intensiivisesti mutta epäsäännöllisesti ostava, ja lisäksi hänet on helpompi oppia tuntemaan. Myös asiakkaan iällä on merkitystä suhteen kokonaiselinaikaa arvioidessa.
- 2) Asiakasosuus: Asiakasosuuden suuruus kertoo suhteen läheisyydestä ja voimakkuudesta ja mitä suurempi asiakasosuus on, sitä suuremmalla todennäköisyydellä suhde myös jatkuu.
- 3) Kannattavuus: Asiakassuhteen tuotoista vähennetään ne erilliskustannukset, jotka voidaan erottaa. Kasvavaa kannattavuutta näyttävä asiakassuhde on erityisen arvokas.
- 4) Oman ja muiden preferenssien tunteminen: Henkilö, joka luottaa valintoihinsa ja tietää mitä itse haluaa ja mitä muut haluavat, on yritykselle arvokas.
- 5) Suhteeseen sitoutuminen: Jos asiakas ilmaisee toiveensa ja yritys kuuntelee ja ryhtyy täyttämään asiakkaan toiveen, sitä todennäköisemmin asiakas tuntee osallisuutta ja jatkuvaa sitoutumista.
- 6) Suositusarvo: Miten paljon asiakas vaikuttaa toisiin sillä tavalla, että myös näistä tulee yrityksen asiakkaita. (Feurst 2001, 111–113.)

Tavallisissa organisaatioissa uuden asiakkaan hankkiminen maksaa viisi kerta niin paljon kuin yhden vanhan asiakkaan säilyttäminen. Useimmat yritykset menettävät 25 % asiakkaistaan vuodessa. Jos yritys voi vähentää näitä loikkaamisia viidellä prosentilla, pystyy se kasvattamaan voittoa 25–85 %. Yritykset käyttävät kuusi kertaa enemmän rahaa uusien asiakkaiden hankkimiseen kuin jo nykyisten asiakkaiden säilyttämiseen. (Feurst 2001, 117–118.)

5.5 Neljä vaihdetta

One to one – markkinointi voidaan eritellä neljään eri vaiheeseen: tunnistaminen, keskustelu, muistaminen ja sopeutuminen.

- 1) Tunnistaminen on kaiken edellytys. Yritysten tulisi tunnistaa erilaiset asiakkaansa ja käsitellä heitä yksilöllisesti. Yritysten ei kannata panostaa turhiin asiakkaisiin eli heihin, jotka eivät ole ostaneet pitkään aikaan yrityksestä mitään. Mutta yritysten tulisi säilyttää uskolliset ja arvokkaimmat asiakkaat ikuisesti. Asiakkaan arvo ratkaisee sen, kuinka paljon häneen kannattaa panostaa.
- 2) Keskustelu. Organisoï yrityksesi teknisesti ja psykologisesti siten, että oppiva asiakassuhde on mahdollista. Sillä joka ikinen asiakaskontakti edustaa mahdollisuutta oppia enemmän asiakkaasta ja hänen tarpeistaan ja arvoistaan.
- 3) Muistaminen. Yritysten tulisi kerätä ja käyttää tietoa vuoropuheluista ja liiketoimista, joka tarkoittaa niitä sähköisiä jalanjälkiä, joita asiakas jättää tehdessään kauppaa. Vuoropuhelutieto on taas tietoa kysymyksistä ja näkemyksistä, jotka ovat nousseet esille asiakkaan kanssa käydyssä vuoropuhelussa. Yritysten tulee huolehtia siitä, että tieto on aina organisaation kaikkien osien ja kaikkien asiakaskontakteja hoitavien saatavilla.
- 4) Sopeutuminen. Yritysten täytyy sopeuttaa tarjonta joka kerta yksittäisen kuluttajan mukaan niin, että jokainen kontakti rakentuu aikaisempaan vuoropuheluun. Yritysten tulee valmistaa ja toimittaa yksilöllisesti sopeutettu tuote yksilölliselle asiakkaalle. Tämä on vaativin vaihe ja voi myös antaa yritykselle kaikkein suurimman kilpailuedun.

One to one – markkinoinnin edellytyksiin siis kuuluu, että asiakas voidaan tunnistaa jollakin tavalla. Esimerkiksi päivittäistavarakaupassa asiakas voidaan tunnistaa erilaisten bonuskortin avulla ja S-ryhmässä se tapahtuu S-Etukortin avulla. Tunnistamistoimintoja voi olla lisäksi esimerkiksi yritysten huippuasiakkaiden tunnistaminen, arvokkaiden asiakkaiden esiin nostaminen, poimia arvokkaiden asiakkaiden joukosta ne, jotka ovat vähentäneet ostojaan merkittävästi, tunnistaa kannattamattomat asiakkaat, tunnistaa kaikki takuutoimet, päättää seuraavan vuoden prospektit ja asiakkaiden jakaminen kolmeen ryhmään myynnin tai yhteistyövuosien perusteella ja vähentää huonoimman ryhmän markkinointikustannuksia ja lisätä parhaimman. (Feurst 2001, 123–124,130.)

Valitusten käsittely kuuluu kanssa yhtenä osana one to one – markkinointiin. Valitus merkitsee markkinoijalla mahdollisuutta tehdä yhteistyötä yksittäisen asiakkaan kans-

sa ja selvittää hänen ongelmansa. Yritysten tulee käyttää valituksia rakentavasti ja ottaa mielipiteet huomioon tuotekehittelyssä. Valitukset tulee ottaa tosissaan eikä siirtää niitä vain eteenpäin. Asiakkaan tehtävä ei ole soitella itse pääkonttoriin tai toimitusjohtajalle ja valittaa asioista. Silloin, jos asiakas on valittanut ja ollut pettynyt, mutta on silti palannut yrityksen takaisin, on hän kaikkein uskollisimpia asiakkaita. Valitukseen tulee suhtautua niin, että se on myyjän mahdollisuus laajentaa suhdetta, ei asiakkaan. Valitus on siis sitoutumisen ilmaisu ja voi johtaa parempaan asiakassuhteeseen. (Feurst 2001, 136–137.)

6 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka Sale Vuorelan myyntiä voi lisätä asiakkuuksien johtamisen näkökulmasta. Tutkimusten avulla oli tarkoitus löytää erilaisia parannuskeinoja Sale Vuorelan toimintamalliin, jotta asiakassuhteista saadaan mahdollisimman pitkäkestoisia ja kannattavia. Tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa Sale Vuorelassa asioivilta asiakkailta käsitys heidän kokemasta palvelun laadusta ja asiakastyytyväisyydestä ja sen avulla pohtia, mitkä asiat ovat Sale Vuorelan asiakkaille tärkeitä ja kuinka heitä voitaisiin palvella entistä paremmin.

6.1 Tutkimusote

Tässä tutkimuksessa on käytetty teoreettista kirjoituspöytä tutkimusta eli tutkimuksessa on käytetty hyväksi valmiina olevaa tietomateriaalia. Molemmat asiakastyytyväisyystutkimukset, joita tässä tutkimuksessa on käytetty apuna, ovat tutkimusmenetelmältään olleet kvantitatiivisia eli määrällisiä tutkimuksia, joita voidaan nimittää myös tilastollisiksi tutkimuksiksi. Sen avulla voidaan selvittää lukumääriä sekä prosenttisuuksiin liittyviä kysymyksiä. (Heikkilä 2008, 16.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla selvitetään usein myös eri asioiden välisiä riippuvaisuuksia sekä tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Määrällinen tutkimus vastaa kysymyksiin mikä? missä? paljonko? kuinka usein? Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää tarpeeksi suurta ja edustavaa otosta. Aineiston keruussa käytetään usein standardoituja tutkimuslomakkeita valmiine vastausvaihtoehtoineen. Tulokset kuvataan numeeristen suureiden avulla ja niitä voidaan havainnollistaa taulukoin tai kuvi-in. (Heikkilä 2008, 16–17.)

Tutkimuksen alussa täytyy päättää tutkimuksen laajuus tutkimuksen tavoitteen, budjetin ja aikataulun perusteella. Tutkijan on päätettävä onko järkevää tutkia koko perusjoukko vai ottaa otos perusjoukosta ja tutkia ainoastaan se. Laajuuden mukaan tarkasteltuna tutkimus voi olla joko osatutkimus tai kokonaistutkimus. Kokonaistutkimus tarkoittaa, että tutkitaan kaikki perusjoukon jäsenet. Osatutkimus taas tarkoittaa otantatutkimusta, jossa tutkimuksen kohteeksi valitaan otos perusjoukosta. Otoksen täytyy olla edustava pienoiskuva perusjoukosta, että tulokset olisivat luotettavia. (Lah-

tinen ym. 1998, 50–51.) Tässä tutkimuksessa perusjoukon muodostavat Sale Vuorellassa asioivat asiakkaat.

Kokonaistutkimus kannattaa tehdä silloin, jos perusjoukko on pieni. Määrällisessä tutkimuksessa se tehdään yleensä aina, jos yksiköiden lukumäärä on alle sata, mutta etenkin kyselytutkimuksessa jopa 200–300:n suuruisesta perusjoukosta. Otantatutkimukseen päädytään tai joudutaan muun muassa silloin, kun perusjoukko on hyvin suuri, koko perusjoukon tutkiminen maksaisi liikaa tai kun tiedot halutaan nopeasti. (Heikkilä 2008, 33.)

6.2 Aineiston keruu

Kvantitatiiviseen tutkimukseen tarvittavat tiedot voidaan hankkia erilaisista muiden keräämistä tilastoista, rekistereistä tai tietokannoista tai tiedot voidaan kerätä itse. Oman tutkimusaineiston kerääminen on varsin yleistä, koska valmiit aineistot ovat harvoin sellaisessa muodossa, että niitä voitaisiin suoraan käyttää määrällisessä tutkimuksessa. Itse kerättävissä aineistoissa täytyy päättää tutkimusongelman perusteella, mikä on kohderyhmä ja mikä tiedonkeruumenetelmä tilanteeseen parhaiten soveltuu. Tiedonkeruumenetelmän valintaan vaikuttavat lisäksi tutkimuksen tavoite, budjetti ja aikataulu. Halutut tiedot täytyy saada menetelmän avulla luotettavasti, tarkoituksenmukaisesti ja taloudellisesti. (Heikkilä 2008, 18; Lahtinen ym. 1998, 62.) Tutkimuskysymysten perusteella tähän opinnäytetyöhön pystyi käyttämään valmiina olevaa materiaalia, sillä tiedot tutkimukseen löytyi aiemman tutkimusaineiston avulla.

Tyypillisiä kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ovat postikysely, puhelin- tai kännykkähaastattelu, informoitu kysely ja www-kysely ja varsinkin www-kyselyt ovat yleistyneet nopeasti viime vuosina. Ne soveltuvat kuitenkin ainoastaan sellaisen perusjoukon tutkimiseen, joissa kaikilla on mahdollisuus internetin käyttöön. Jokaisella tiedonkeruumenetelmällä on omat hyvät ja huonot puolensa. Kirjekysely soveltuu silloin, kun kerätään tietoja selvistä tosiasioista. Käyttäytymisen tai päätösten syitä tutkittaessa haastattelututkimus tai joku kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on monesti parempi. (Heikkilä 2008, 18–19.)

Suunnitelmallista kysely- tai haastattelututkimusta kutsutaan survey-tutkimukseksi, joka on tehokas ja taloudellinen tapa kerätä tietoa silloin, kun tutkittavia on paljon. Survey-tutkimuksen aineisto kerätään tutkimuslomaketta käyttäen. Kirjekysely eroaa haastattelututkimuksesta siten, että kysyjä ja vastaaja eivät ole välittömässä vuoro-

vaikutuksessa keskenään. Postikyselyn haittoina on suuren kadon lisäksi myös se, ettei voida olla varmoja, onko vastaukset antanut otokseen valittu henkilö vai joku muu. Vastausprosenttiin vaikuttaa tutkimuksen kohderyhmä, tutkimuksen aihe, kysymysten määrä, lomakkeen ulkoasu, tehdäänkö uusintakysely vai ei ja se, kuinka saattekirjeellä tai vastaamisesta luvatuilla palkkioilla onnistuu motivoimaan vastaajan. Erityisen paljon vastausprosenttiin vaikuttaa kuitenkin se, kuinka tärkeänä vastaajat tutkimusta pitävät. Kirjekyselyissä vastausprosentti jää usein alle 60 prosenttiin. (Heikkilä 2008, 19, 66.)

Tämän opinnäytetyön asiakastutkimuksen aineistokeruumenetelmäksi valittiin kaksi valmista asiakastytyväisyystutkimusta, jotka oli tehty Sale Vuorelaan vuoden 2009 aikana. Toinen tutkimuksista oli tehty helmikuussa 2009 ja toinen viikkoina 49–52/2009. Toinen tutkimuksista on toteutettu kirjekyselyinä ja toinen jakamalla kaupassa tutkimuslomakkeita, jonka asiakkaat ovat saaneet täyttää joko paikanpäällä tai ottaa kotiin mukaan täytettäväksi. Kirjekyselylomakkeita lähetettiin 250 kpl ja kohderyhmänä olivat suomenkieliset asiakasomistajat, jotka olivat asioineet kyseisessä myymälässä vähintään kaksi kertaa tutkimusajankohtaa edeltäneen kuukauden aikana. Helmikuussa tehtyyn tutkimukseen vastasi 95 asiakasta ja loppuvuodesta tehtyyn kirjekyselyyn 87 asiakasta.

6.3 Lomakkeen rakenne

Hyvä tutkimuslomake on siisti, selkeä ja houkuttelevan näköinen, myös tekstin ja kysymysten tulee olla hyvin aseteltu. Vastausohjeiden tulee lisäksi olla selkeät ja yksiselitteiset väärinkäsitysten välttämiseksi. Kysymysten täytyy edetä loogisesti ja lisäksi tulee kysyä vain yhtä asiaa kerrallaan. Kyselyn alussa on hyvä olla helppoja kysymyksiä, joilla pyritään herättämään vastaajien mielenkiito tutkimusta kohtaan. Hyvän kyselylomakkeen tunnusmerkkinä voidaan pitää sitä, että lomake saa vastaajan tuntemaan itsensä tärkeäksi. (Heikkilä 2008, 48–49.)

Kysymystyyppit voivat olla suljettuja, avoimia tai sekamuotoisia kysymyksiä. Avoimet kysymykset ovat tarkoituksenmukaisia silloin, kun vaihtoehtoja ei tarkkaan tunneta etukäteen. Avoimet kysymykset on helppo laatia, mutta niitä on työlästä käsitellä. Ne houkuttelevat usein vastaamatta jättämiseen ja sanallisten vastausten luokittelu on vaikeaa. Avointen kysymysten avulla voidaan kuitenkin saada vastauksia, joita ei etukäteen huomattukaan. Ne kannattaa sijoittaa yleensä aina kyselylomakkeen loppuun ja niille tulee varata tarpeeksi tilaa. (Heikkilä 2008, 49.)

Suljetuissa eli strukturoiduissa kysymyksissä on valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja ympyröi tai rastittaa sopivan tai sopivat vaihtoehdot. Suljetut kysymykset ovat käyttökelpoisia silloin, kun mahdolliset ja selvästi rajatut vastausvaihtoehdot tiedetään etukäteen ja kun niitä on rajoitetusti. Vastausten käsittelyn yksinkertaistamisen lisäksi suljettujen kysymysten tarkoituksena on virheiden välttäminen ja lisäksi myös tiettyjen virheiden torjunta. Suljetuissa kysymyksissä vastausvaihtoehtojen täytyy olla toisensa pois sulkevia. Kun vastaajalle tarjotaan eri vaihtoehtoja, hänen ei tarvitse miettiä vastauksen sanallista muotoa ja hänen on näin ollen helpompi antaa myös moittivia ja arvostelevia vastauksia. Silloin, kun vastausvaihtoehtoja on vain kaksi, sanotaan kysymystä dikotomisiksi ja silloin, jos vastausvaihtoehtoja on useampi, nimitetään kysymystä monivalintakysymykseksi. Sekamuotoisissa kysymyksissä osa vastausvaihtoehtoista on annettu ja yksi tai useampi on avoin. Vaihtoehto "Muu, mikä?" on hyvä lisätä silloin, kun on epävarmaa, keksitäänkö kysymyksiä tehdessä kaikki mahdolliset vastausvaihtoehdot. (Heikkilä 2008, 50–52.)

Tässä opinnäytetyössä käytetyt kysymyslomakkeet ovat olleet rakenteeltaan selkeitä ja yksinkertaisia. Toisessa kyselylomakkeessa alussa kysyttiin helppoja perustietoja, kuten sukupuolta, ikää, kuinka usein asioi kyseisessä myymälässä ja onko asiakasomistaja. Toisessa kyselylomakkeessa perustiedot oli jätetty viimeisten kysymysten joukkoon ja niissä tiedusteltiin myös sukupuolta, ikää ja kanta-asiakaskortteja sekä lisäksi vastaajan elämänvaihetta ja onko taloudessa alle 2-vuotiaita lapsia tai lemmikkieläimiä. Molemmissa kysymyslomakkeissa oli lisäksi suljettuja kysymyksiä, joista vastaaja sai valita itselleen sopivimman vaihtoehdon. Molempien kysymyslomakkeiden lopusta löytyi myös avoinkysymys, johon vastaaja sai kirjoittaa toivomuksia, kehitysehdotuksia tai muita terveisiä Sale Vuorelalle.

Ennen kyselyn suorittamista, lomake olisi hyvä testata muutamalla koehenkilöllä, jotka ovat ominaisuuksiltaan mahdollisimman lähellä varsinaista tutkimuksen perusjoukkoa. Testaamisen avulla voidaan selvittää ymmärretäänkö kysymykset oikein eli ovatko käytetyt sanat yksiselitteisiä ja onko vastaukset tyhjentäviä ja toisensa pois sulkevia. Lisäksi tämän avulla tulee ilmi, onko lomakkeessa ylimääräisiä kysymyksiä tai vastausvaihtoehtoja tai puuttuuko jokin oleellinen kysymys tai vastausvaihtoehto. Testaamisen jälkeen pystytään lomakkeen rakenteeseen, kysymyksiin ja vastausvaihtoehtoihin tekemään tarvittavia muutoksia. (Lahtinen ym. 1998, 83.)

6.4 Käytetyt mitta-asteikot

Tilastotieteessä mittaamisella tarkoitetaan tilastoyksiköiden ominaisuuksien määrittämistä, ja se voi olla pelkkää asioiden luokittelua, esimerkiksi sukupuolten tai siviilisäädyn määrittämistä. Tilastollisten muuttujien mittaustason ilmaisukykyä kuvataan mitta-asteikoilla, joita ovat luokitteluasteikko, järjestysasteikko, välimatka-asteikko ja suhdeasteikko. Luokittelu- eli nominaalisasteikon tasoisten muuttujien arvoista voidaan sanoa ainoastaan, mihin luokkaan ne kuuluvat, mutta niitä ei pystytä laittamaan järjestykseen mitattavan ominaisuuden mukaan. Arvoilla ei voida myöskään suorittaa laskutoimituksia. Normaaliasteikon tasoisia muuttujia ovat esimerkiksi kotipaikka, siviilisääty ja sukupuoli. (Heikkilä 2008, 81.)

Järjestysasteikon tasoisia muuttujia voidaan laittaa mitattavan ominaisuuden mukaiseen luonnolliseen järjestykseen. Mittausten etäisyyksiä toisistaan ei voida kuitenkaan mitata, koska arvot eivät välttämättä ole tasavälisiä. Tyypillisiä järjestysasteikon tasoisia mittauksia ovat mielipidemittaukset, kuten myös vaihtoehtojen paremmuusjärjestykseen laittaminen. Normaalisti järjestysasteikon tasoisille muuttujille ei lasketa keskiarvoja, mutta mielipidemittauksissa keskiarvoa käytetään usein yleiskuvan antamiseksi tutkittavasta aineistosta. Tällöin muuttujia käsitellään välimatkaasteikollisina ja arvojen selitteet tulee pyrkiä saamaan sellaisiksi, että asteikko voidaan ajatella mahdollisimman tasaväliseksi. (Heikkilä 2008, 81.) Tässä tutkimuksessa on käytetty hyväksi kahta valmista asiakastytyväisyystutkimusta, josta toisessa käytetyt mitta-asteikot ovat luokittelu- ja järjestysasteikon tasoisia.

6.5 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Heikkilän (2008, 29) mukaan tutkimus on silloin onnistunut, kun sen avulla saadaan luotettavia vastauksia tutkimuskysymyksiin ja hyvän kvantitatiivisen tutkimuksen perusvaatimuksia ovat reliabiliteetti eli luotettavuus sekä validiteetti eli pätevyys.

Kvantitatiivisen tutkimuksen kielessä reliabiliteetilla tarkoitetaan mittarin johdonmukaisuutta eli sitä, että se mittaa aina, kokonaisuudessaan samaa asiaa. Mittarin ollessa täysin reliabeeli, siihen eivät vaikuta olosuhteet eivätkä satunnaisvirheet. Reliabiliteetissa jaetaan kaksi osatekijää, jotka ovat stabiliteetti ja konsistenssi. Stabiliteetilla tarkoitetaan mittarin pysyvyyttä ajassa eli sitä, ettei mittauksia uusissa mittarissa näkyisi olosuhteiden ja vastaajan mielialan ynnä muiden satunnaisvirheiden vaikutuksia. Toisin sanoen, jos mittaus suoritettaisiin jonkun ajan päästä uudelleen, pitäisi

stabiilissa tutkimuksessa olla samanlaiset tulokset kuin aikaisemminkin. Mittarin konsistenssilla eli yhtenäisyydellä tarkoitetaan sitä, että kun monista väittämistä koostuva mittari jaetaan kahteen joukkoon väittämiä, mittaa kumpikin väittäjäjoukko samaa asiaa. (MOTV 2008.)

Tämä tutkimus on suoritettu kahden valmiin kyselyn pohjalta, jossa toiseen kyselyyn oli kaikilla Sale Vuorelan asiakkailta mahdollisuus vastata. Toisessa kyselyssä oli valmiiksi valittu 250 kpl otos, joille kyselylomake lähetettiin postissa. Toiseen kyselyyn, johon kaikilla oli mahdollista osallistua, vastaajia yritettiin motivoida osallistumaan kyselyyn arvontapalkinnolla. Palkintona oli 50 euron arvoinen S-ryhmän lahjakortti. Kysely suoritettiin helmikuun aikana myymälässä ja lomakkeita jaettiin kassalla asiakkaille. Täydellä varmuudella ei kuitenkaan voida sanoa, että kaikki Sale Vuorelan asiakkaat olisivat nähneet kyselyn. Tämä vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen.

Lomakkeen lopussa oli tila myös vastaajan yhteistietoja varten, johon arvontaan mukaan haluavat saivat kirjoittaa yhteystietonsa. Tämä saattaa vaikuttaa kyselyn luotettavuuteen, koska henkilötietojen jättäminen voi vaikuttaa siihen, että vastaaja kokee miellyttämisen tarvetta eikä uskalla antaa negatiivista palautetta. Yhteystieto osio leikattiin kuitenkin irti muusta kyselystä asiakkaan palauttaessa kyselylomaketta, jonka ansiosta tältä ilmiöltä vältyttiin paremmin.

Tutkijan tulee asettaa täsmälliset tavoitteet tutkimuksen validiteetin varmistamiseksi, ettei ryhdytä tutkimaan väärinä asioita. Se edellyttää huolellista suunnittelua sekä tarkoin harkittua tiedonkeruuta. Tutkimuslomakkeen kysymysten on katettava koko tutkimusongelma ja niiden tulee mitata asioita yksiselitteisesti. Validin tutkimuksen toteutumista auttavat lisäksi perusjoukon tarkka määrittely, edustavan otoksen saaminen sekä korkea vastausprosentti. (Heikkilä 2008, 29–30.)

7 TUTKIMUSTEN TULOKSET JA ANALYSOINTI

7.1 TSN Gallup Oy tutkimus

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää asiakkaiden tyytyväisyyttä asioimaansa myymälään eli Sale Vuorelaan. Tutkimuksen avulla saadaan myymäläkohtaista tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä ja löydetään myymälän vahvuudet sekä mahdolliset kehityskohteet. Raportissa tulokset ovat esitetty sekä Tigert-luokittelun mukaisesti että avaintuoteryhmittäin. Raportin alussa on esitetty myymälän TRI*M – indeksi, joka kertoo yhdellä luvulla myymälän asiakaspysyvyyden tason ottaen huomioon sekä asiakkaiden tyytyväisyyden että lojaalisuuden eri elementit. (TSN Gallup Oy 2009.)

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat suomenkieliset asiakasomistajat, jotka olivat asioineet Sale Vuorelassa vähintään kaksi kertaa tutkimusajankohtaa edeltäneen kuukauden aikana. Tiedonkeruu tehtiin kirjekyselynä viikoilla 49–52/2009. Lomakkeita lähetettiin 250 kpl ja myymäläkohtainen raportointi toteutettiin palautuneiden lomakkeiden määrillä. Sale Vuorelan asiakaista kyselylomakkeen palautti 87. Asiakasomistajien tiedot ovat peräisin SOK:lta. (TSN Gallup Oy 2009.)

Tutkimustulokset esitetään raportissa prosenttijakaumina. Vastaajamäärät kussakin kuvassa ja taulukossa on esitetty koodauksella N=vastaajamäärä. Lastenruoka- ja lemmikkieläinten ruokaväittämät on raportoitu vain niiden vastaajien osalta, joilla on alle 2-vuotiaita lapsia tai lemmikkieläimiä. Kuvissa ja taulukoissa tuloksia on vertailtu vuosittain toteutettavaan osuuskauppatason tutkimuksen ketjutuloksiin. Raportin lopussa on koottu myymälän TOP/BOTTOM 10 – väittämät eli ne myymälän 10 ominaisuutta, joihin asiakkaat ovat tällä hetkellä kaikkein tyytyväisimpiä ja toisaalta taas tyytymättöimpiä. (TSN Gallup Oy 2009.)

7.1.1 Sale Vuorelan TRI*M – indeksi

TRI*M-indeksi kertoo yhdellä luvulla asiakassuhteiden tilan ja se lasketaan seuraaviin kysymyksiin annetuista vastauksista:

- Arvio myymälästä päivittäistavarakauppana kokonaisuutena?
- Todennäköisyys suositella myymälää päivittäistavarakauppana muille?
- Todennäköisyys asioida myymälässä myös tulevaisuudessa?

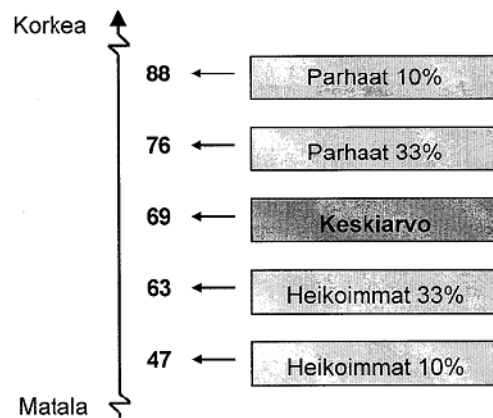
- Asiain saavutettu etu tai hyöty suhteessa siihen, että asioisi jossakin toisessa myymälässä.

TRI*M – kysymykset ovat standardoituja, joten niiden perusteella lasketut indeksit ovat keskenään vertailukelpoisia. Seuraavassa kuviossa (kuvio 4) on esitetty TRI*M –indeksin asteikko. (TSN Gallup Oy 2009.)

TRI*M –INDEKSIN ASTEIKKO

- Teoreettisesti TRI*M-indeksillä on 200-asteinen asteikko
- Käytännössä yli 80% TRI*M-indeksituloksista jää 40 ja 90 väliin.
- Riittävällä otoskoolla, 3 yksikön ero kilpailijoiden/ asiakasryhmän/ajankohdan välillä on tilastollisesti merkittävä. 1 yksikön eroa ei pidä koskaan pitää merkittävänä.

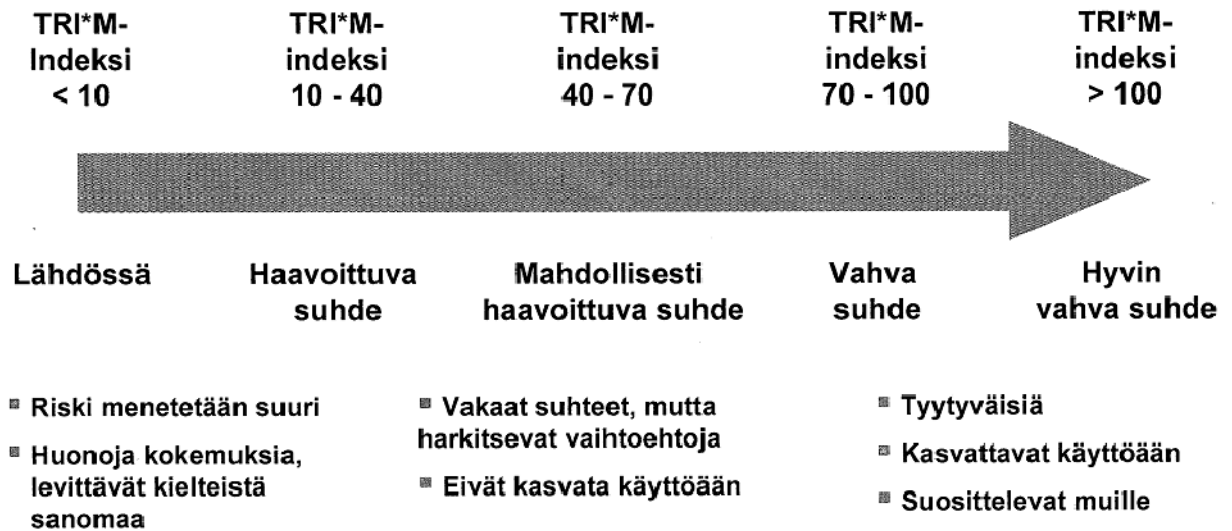
Asiakaspysyvyyden taso



KUVIO 4. TRI*M – indeksin asteikko.

Seuraava kuvio (kuvio 5) ilmaisee TRI*M – indeksi – vaikutuksen asiakassuhteeseen. (TSN Gallup Oy 2009.)

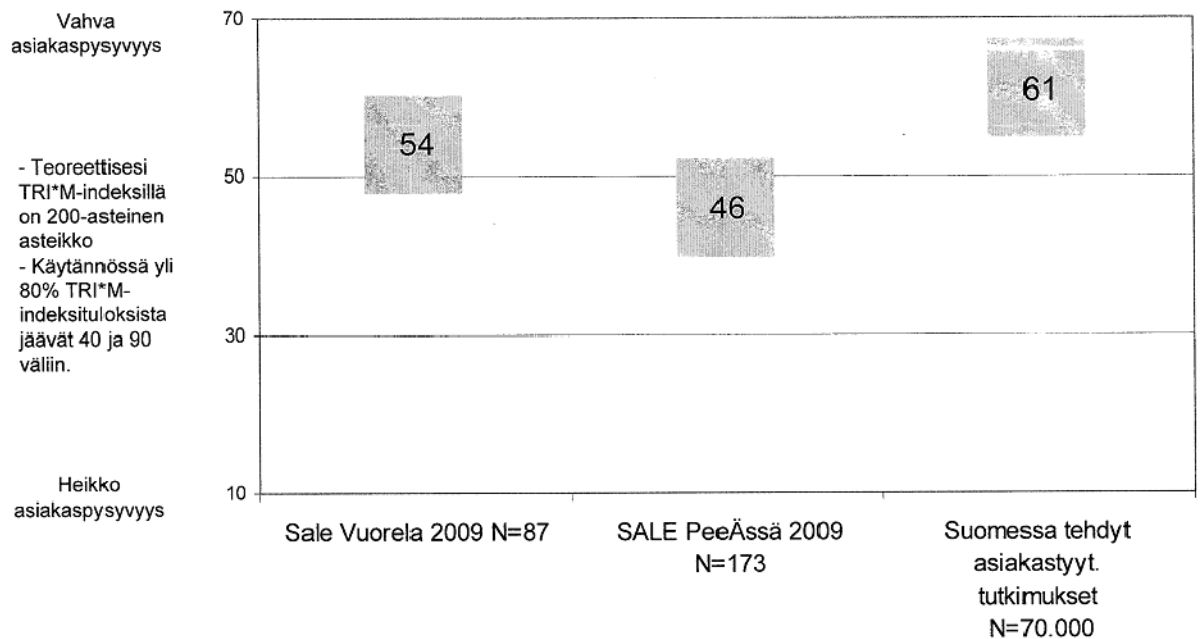
TRI*M –INDEKSI – VAIKUTUS ASIAKASSUHTEESEEN



KUVIO 5. TRI*M – indeksin vaikutus asiakassuhteeseen. (TSN Gallup Oy 2009.)

Kuviosta (kuvio 6) käy ilmi Sale Vuorelan TRI*M – indeksi.

TRI*M –indeksi



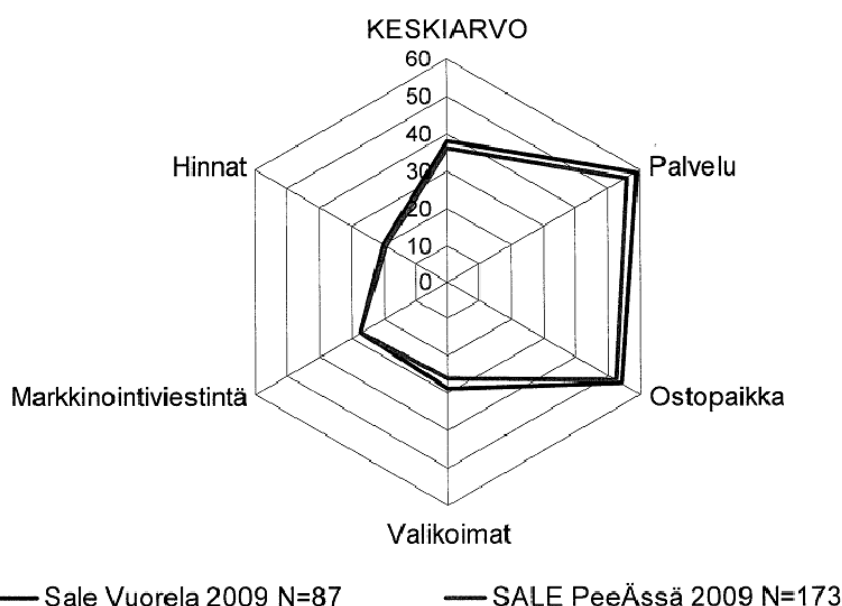
KUVIO 6. Sale Vuorelan TRI*M –indeksi. (TSN Gallup Oy 2009.)

Kuvion (kuvio 6) perusteella voi todeta sen, että Sale Vuorelalla on vähän muita PeeÄssä Saleja parempi asiakaspysyvyys, mutta Suomessa tehtyihin asiakastytyväisyys tutkimuksiin verrattuna, se on taas hieman huonompi. TRI*M – indeksin mukaan Sale Vuorela (indeksin 54 mukaan) sijoittuu TRI*M – indeksi - vaikutus asiakas-suhteisiin välille 40–70 eli mahdollisesti haavoittuvaan suhteeseen. Tämän välin asiakkailla on vakaat suhteet, mutta he harkitsevat eri vaihtoehtoja. Lisäksi tämän välin asiakkaat eivät lisää käyttöään.

7.1.2 Asiakastytyväisyys Sale Vuorelan eri osa-alueisiin

Seuraavassa kuviossa (kuvio 7) on yhteenveto Tigert-luokittelun mukaisesti, jossa kuvataan mielipiteitä eri osa-alueista prosentteina. Yleisarvosana Sale Vuorelalla on 7,4 asteikolla 1-10. Tämän jälkeen erotellaan vielä tarkemmin asiakkaiden mielipiteitä Sale Vuorelan eri osa-alueisiin. (TSN Gallup Oy 2009.)

Yhteenveto Sale Mielipiteet eri osa-alueista, %



KUVIO 7. Yhteenveto Sale Vuorelan asiakkaiden mielipiteistä eri osa-alueilta. (TSN Gallup Oy 2009.)

Kuvion (kuvio 7) perusteella voidaan nopeasti analysoituna sanoa, että asiakkaat ovat tyytyväisimpiä Sale Vuorelaan ostopaikkana sekä kaupan palveluun. Eniten parannettavaa asiakkaiden mielestä olisi Sale Vuorelan valikoimissa, hinnoissa sekä markkinointiviestinnässä.

Seuraavista taulukoista (taulukko 1 ja 2) voidaan tulkita asiakkaiden mielipidettä Sale Vuorelasta yleisellä tasolla.

TAULUKKO 1. Mielipide Sale Vuorelasta ostopaikkana yleisellä tasolla, % (1/2).
(TSN Gallup Oy 2009.)

Mielipide Salesta ostopaikkana yleisellä tasolla, % (taulukko 1/2)

	Sale Vuorela 2009 N=87	SALE PeeÄssä 2009 N=173
Kauppaan on helppo tulla ja mennä, pysäköinti on helppoa	93	77
Hyllyt järjestyksessä	72	69
Parkkipaikka ja myymälän ulkoalue ovat siistejä, lumenluonti ja hiekoitus on hyvin hoidettu	69	40
Kauppa on siisti ja hyvin hoidettu	57	69
Hinnat näkyvät selkeästi	56	61
Myyvälässä on helppo liikkua	54	69
OSTOPAIKKA KESKIARVO	54	52

TAULUKKO 2. Mielipide Sale Vuorelasta ostopaikkana yleisellä tasolla, % (2/2).
(TSN Gallup Oy 2009.)

Mielipide Salesta ostopaikkana yleisellä tasolla, % (taulukko 2/2)

	Sale Vuorela 2009 N=87	SALE PeeÄssä 2009 N=173
Pullonpalautus on helppoa	54	41
On helppo löytää, mitä etsii	54	53
Tarjolla ei ole vanhentuneita tuotteita	39	30
Looginen järjestys, ei sumppuja	38	40
Itsepalveluhyllyissä on hyvät esillepanot, selkeä, looginen, näyttävä	34	31
Tarvittava tuote löytyy aina hyllystä, ei puuttuvia tuotteita	24	23
OSTOPAIKKA KESKIARVO	54	52

Taulukoiden (taulukko 1 ja 2) perusteella voidaan todeta, että Sale Vuorelan asiakkaat ovat yleisesti eniten tyytyväisiä siihen, että kauppaan on helppo tulla ja mennä sekä auton pysäköinti kaupan läheisyyteen on helppoa. Asiakkaat ovat lisäksi tyytyväisiä siihen, että kaupan hyllyt ovat siistissä järjestyksessä ja myymälä on muutenkin siistissä kunnossa sekä ulkoalueet ovat hyvin hoidettuja. Eniten tyytymättömiä Sale Vuorelan asiakkaat ovat siihen, ettei tarvittavia tuotteita aina löydy hyllystä ja lisäksi tuotteiden järjestys on saanut myös kritiikkiä asiakkailta. Sale Vuorelan kes-

kiarvo yleisellä tasolla on 54, kun PeeÄssän Saleissa se on 52 eli Sale Vuorelan asiakkaat ovat hiukan tyytyväisempiä, kun asiakkaat yleensä PeeÄssän Saleihin.

Seuraavissa taulukoissa (taulukko 3 ja 4) selvitetään asiakkaiden mielipiteitä Sale Vuorelan valikoimista.

TAULUKKO 3. Mielipide Sale Vuorelan valikoimista, % (1/2). (TSN Gallup Oy 2009.)

Mielipide Salen valikoimista: Hyvät valikoimat, % (taulukko 1/2)

	Sale Vuorela 2009 N=87	SALE PeeÄssä 2009 N=173
Maito, juusto ja jogurtti	70	64
Makeiset ja suklaa	45	55
Pakasteet	43	41
Leipä	39	36
Säilykkeet	39	34
Leikkeleet ja makkarat	32	28
Valmisruoka	32	29
Hedelmät ja vihannekset	31	23
Oluet ja virvoitusjuomat	30	38
VALIKOIMAT KESKIVARVO	28	26

TAULUKKO 4. Mielipide Sale Vuorelan valikoimista, % (2/2). (TSN Gallup Oy 2009.)

Mielipide Salen valikoimista: Hyvät valikoimat, % (taulukko 2/2)

	Sale Vuorela 2009 N=87	SALE PeeÄssä 2009 N=173
Pyykinpesu- ja puhdistusaineet	29	18
Pakastus- ja ruuanvalmistustarvikkeet	24	24
Tuore liha	24	9
Lemmikkieläinten ruoka, N=28	21	23
Siivoustarvikkeet	21	17
Henkilökohtaisen hygienian tuotteet	17	18
Kertakäyttökattautuotteet	16	10
Kynttilät ja kynttilätarvikkeet	13	10
Lastenruoka, N=9	11	27
VALIKOIMAT KESKIVARVO	28	26

Taulukoiden (taulukko 3 ja 4) avulla saadaan selville, että Sale Vuorelan asiakkaat ovat erityisen tyytyväisiä maito, juusto ja jogurtti valikoimaan. Lisäksi asiakkaat ovat tyytyväisiä makeisten ja suklaiden sekä pakasteiden valikoimaan. Eniten asiakkaat kaipaavat valikoimiin lisää lastenruokia sekä hygienia ja käyttötavara tuotteita. Tuoretuotteet sijoittuvat Sale Vuorelassa keskivaiheille eli ne eivät herätä suuria tunteita asiakkaissa ja asiakkaat ovat niiden valikoimiin melko tyytyväisiä. Tuoreella lihalla on hieman muita alhaisempi tyytyväisyys, mutta verrattuna muihin PeeÄssän Saleihin

Sale Vuorelan asiakkaat ovat hyvin tyytyväisiä tuore lihan valikoimaan. Sale Vuorelan valikoimien keskiarvo on 28 ja PeeÄssä Salejen keskiarvo on 26 eli Sale Vuorelan asiakkaat ovat hiukan muita PeeÄssä Saleja tyytyväisempiä Sale valikoimiin. Seuraavien taulukoiden (taulukko 5 ja 6) avulla käsitellään Sale Vuorelan asiakkaiden tyytyväisyyttä hintoihin.

TAULUKKO 5. Mieli pide Sale Vuorelan hinnoista, % (1/2). (TSN Gallup Oy 2009.)

Mieli pide Salen hinnoista: Edullinen kauppa, % (taulukko 1/2)

	Sale Vuorela 2009 N=87	SALE PeeÄssä 2009 N=173
Maito, juusto ja jogurtti	47	41
Pakasteet	31	30
Säilykkeet	31	28
Pyykinpesu- ja puhdistusaineet	21	12
Leikkeleet ja makkarat	21	21
Makeiset ja suklaa	21	21
Leipä	21	16
Valmisruoka	21	20
Pakastus- ja ruuanvalmistustarvikkeet	18	9
HINNAT KESKIJARVO	20	19

TAULUKKO 6. Mieli pide Sale Vuorelan hinnoista, % (2/2). (TSN Gallup Oy 2009.)

Mieli pide Salen hinnoista: Edullinen kauppa, % (taulukko 2/2)

	Sale Vuorela 2009 N=87	SALE PeeÄssä 2009 N=173
Hedelmät ja vihannekset	17	19
Siivoustarvikkeet	16	9
Tuore liha	16	7
Henkilökohtaisen hygienian tuotteet	14	11
Oluet ja virvoitusjuomat	14	13
Lemmikkieläinten ruoka, N=28	11	25
Kertakäyttökattaus tuotteet	10	8
Kynttilät ja kynttilätarvikkeet	9	8
Lastenruoka, N=9	0	20
HINNAT KESKIJARVO	20	19

Taulukoiden (taulukko 5 ja 6) perusteella nähdään, että asiakkaat ovat myös eniten tyytyväisiä maitojen, juustojen ja jogurttien hintoihin. Sen jälkeen seuraavina tulevat pakasteet ja säilykkeet. Tuoretuotteet sijoittuvat myös tässä taulukossa keskivaiheille, kuten sijoittuivat valikoimataulukoissakin eli tuoretuotteet eivät herätä asiakkaissa suurta ärsytystä eivätkä ne myöskään ole ihan kärkipäässä asiakkaiden tyytyväisyydessä. Asiakkaiden mielestä lasten- ja eläintenruuat, käyttötavarat ja hygienia sekä

olueta ja virvoitusjuomat ovat liian kalliita. Niiden hintoihin asiakkaat olivat vähiten tyytyväisiä. Hintojen keskiarvoksi Sale Vuorelassa tuli 20 ja PeeÄssä Saleissa 19 eli hintojen osalta kaikki Salejen vastaajat ovat keskiarvoltaan melkein samaa mieltä. Seuraavasta taulukosta (taulukko 7) selviää Sale Vuorelan asiakkaiden tyytyväisyys palveluun.

TAULUKKO 7. Mieliä Sale Vuorelan palvelusta, %.(TSN Gallup Oy 2009.)

Mieliä palvelusta Saleissa, %

	Sale Vuorela 2009 N=87	SALE PeeÄssä 2009 N=173
Henkilökunta on kohteliasta ja asiakasta arvostavaa	78	79
Sujuva kassapalvelu, ei hitaasti eteneviä jonoja	68	66
Kaupassa on ammattitaitoista henkilökuntaa, joka osaa vastata kysymyksiin tuotteista ja palveluista	67	57
Apua löytyy nopeasti, jos sitä tarvitaan	45	49
Palautukset / valitukset hoidetaan nopeasti ja mutkattomasti	37	28
PALVELU KESKIARVO	59	56

Taulukosta käy ilmi, että Sale Vuorelan asiakkaiden mielestä henkilökunta on kohteliasta ja asiakasta arvostavaa. Myös kassapalvelu on sujuvaa, eikä ole hitaasti eteneviä jonoja. Asiakkaat pitävät lisäksi henkilökuntaa ammattitaitoisena, joka osaavat vastata heille kysymyksiin tuotteista tai palveluista. Eniten kritiikkiä sai palautusten/valitusten hoitaminen eli asiakkaat kokevat ettei heidän palautetta hoideta nopeasti ja mutkattomasti. Kuitenkin Sale Vuorelassa palautukset/valitukset hoidetaan PeeÄssä Salejen keskiarvoa paremmin. Myös osa asiakkaista ei löydä apua tarvittaessa. Sale Vuorelan palvelun keskiarvo on 59 ja PeeÄssä Salejen yhteinen keskiarvo on 56. Tämän perusteella voi todeta sen, että Sale Vuorelan asiakkaat ovat tyytyväisempiä saamaansa palveluun, kun PeeÄssä Saleissa yleisesti ottaen.

7.1.3 Sale Vuorelan Top/Bottom väittämät

Sale Vuorelan Top 10 väittämät

- Kauppaan on helppo tulla ja mennä, pysäköinti on helppoa
- Henkilökunta on kohteliasta ja asiakasta arvostavaa
- Hyllyt ovat järjestyksessä
- Hyvät valikoimat maito-, juusto- ja jogurttituotteita
- Parkkipaikka ja myymälän ulkoalue ovat siistejä, lumenluonti ja hiekoitus on hyvin hoidettu

- Sujuva kassapalvelu, ei hitaasti eteneviä jonoja
- Kaupassa on ammattitaitoista henkilökuntaa, joka osaa vastata kysymyksiin tuotteista ja palveluista
- Yhteishyvän välissä olevassa Ruokamaailma-lehdessä on hyviä ruokaohjeita
- Valmisruoka/Tuotteet järkevästi hyllyssä, hintamerkinnot kunnossa
- Leikkeleet ja makkarat/Tuotteet järkevästi hyllyssä, hintamerkinnot kunnossa

Sale Vuorelan Bottom 10 väittämät

- Edullinen kauppa lastenruoissa
- Sanomalehti-ilmoitusten tuotteet ovat kiinnostavia
- Sanomalehti-ilmoituksista saa erilaisia ideoita ja vinkkejä ruokaostoksia varten
- Edullinen kauppa kynttilöissä ja kynttilätarvikkeissa
- Sanomalehti-ilmoitusten tuotteet ovat edullisia
- Edullinen kauppa kertakäyttökattaustuotteissa
- Edullinen kauppa lemmikkieläinten ruoissa
- Hyvät valikoimat lastenruokia
- Hyvät valikoimat kynttilöitä ja kynttilätarvikkeita
- Vaihtoehtoja ja valinnanvaraa erikoisruokavaliota noudattaville. (TSN Gallup Oy 2009.)

Top 10 väittämien perusteella voidaan tulkita, että asiakkaat ovat tyytyväisiä Sale Vuorelan asiakaspalveluun sekä myymälän että ulkoalueiden siisteyteen. Lisäksi tuoretuotteiden valikoimat ja tuotteiden järkevä sijoittelu saa positiivista palautetta asiakailta. Bottom 10 väittämien perustella voidaan tulkita, että asiakkaat eivät ole tyytyväisiä lastenruokien valikoimaan ja hintoihin. Myös eläintarvikkeiden ja käyttötavaroitten hintoja kritisoitiin. Palautetta asiakkaat antoivat lisäksi erikoisruokavaliosta, mikä voisi olla Sale Vuorelassa valikoimaltaan laajempi. PeeÄssä periaatteena on, etteivät Sale myymälät juurikaan mainosta, joten sanomalehti-ilmoittelu väittämät eivät näin ollen ole kovin tärkeässä roolissa tässä tutkimuksessa.

7.1.4 Tutkimuksessa esille tulleita toivomuksia, kehitysehdotuksia tai muita terveisiä

”Vuorelan Sale on hyvä lähikauppa, josta saa kaiken sen mitä tämänkokoisesta liikkeestä tuleekin saada. Toivottavasti kaupan olemassaolo jatkuu vielä pitkään.”

"Terveisiä Vuorelan Salelle. Tuotteet on ollut tuoreita ja hyvässä järjestyksessä. Bonukset on OK. Ja mukavat myyjät, eli koko henkilökunta. Käyn kaupassa päivittäin ja aina olen ollut tervetullut."

"Jatkakaa samaan malliin, ei mitään valittamista, kyllä pelkkiä ruusuja."

"Kaupassa on hyvä ja kohtelias henkilökunta, paljon plussaa. Kaupan tuotevalikoima on heikompi kun viereisen K-plussa kaupan."

"Henkilökunta on parasta! Tuotteita niin hyvin kuin tuonkokoiseen liikkeeseen mahtuu."

"Aina mukava mennä omaan lähikauppaan. Enemmän tällaisia, missä saa myös palvelua. Ei isoja marketteja."

"Hedelmiä sekä tuore leipä ja pulla valikoima voisi olla parempi."

"Gluteenittomia tuotteita voisi olla enemmän erilaisia, jauhot, pullat, leivät. Soijakerma puuttuu valikoimasta. Palvelu erittäin hyvää."

"Salessa olisi hyvä olla ns. "yleistavarahylly", josta löytyisi apua kodin arkeen. (teippiä, nastoja, taulukoukkuja, neuloja, sukkaa, kynsisaksia yms)."

"Ko Salessa ei ole riittävästi laktoosittomia tuotteita (esim. Oivariini lakt.). Tuotetoivomukset voisi ottaa vakavasti."

"Tuotteiden päiväykset ja tuoretuotteiden laatu otettava parempaan syyniin."

"Panostakaa tuotteiden tuoreuteen myös viikonloppuisin. Monesti sunnuntaisin on ollut hevi-puolella jäljellä vain huonot ja pilaantuneet. Sunnuntaisin ostettaessa lihoissa vmp:t heti alkuviikosta."

"Saisi mainostaa ja varsinkin hyviä tarjouksia olla enemmän! SOK:n ruotsalaismaidon tuonnin aloittaminen on huono asia! Vuorelan Sale on ihan ok, mutta vieressä on parempi K-kauppa."

"Kallis ostopaikka. Vähän tarjouksia verrattuna vieressä olevaan K-Markettiin."

"Kassalla kiinnitettäisiin huomiota tavaroiden hihnalla kulkuun. Tavaroita käsitellään kovakouraisesti, salaattit tms. jätetään alimmaisiksi. Kassalta poistutaan välittömästi kun on saatu kassaan rahat, tulee epämukava, ei toivottu olo, asiakkaasta halutaan päästä mahdollisimman nopeasti eroon-tunne, kahta asiakasta palvellaan yhtä aikaa → 1. kuittaamassa, kun myyjä lyö seuraavan tuotteita ja pyytää rahaa. Nämä tapahtuvat kolmen eri myyjän kohdalla. Muuten

OK kauppa ja kannatamme S-ryhmää, mutta Sale Vuorelassa todella huono asiakaspalvelu pääosin.”

”Henkilökunta töykeää. Tuotteet pilaantuneita tai vanhoja. Ei Vaihtoehtoja. Ei tarjouksia.”

”Toivoisin erityisesti että henkilökuntaa ois enemmän että kerkeäisivät täyttää hyllyt monesti sanotaan ei oo mutta varastossa ois. Monien olen kuullut varsinkin nuorten vanhempien suusta ettei viitsi mennä ei oota ostaan heillä ei ole aikaa juosta toisesta kaupasta puuttuvat hakemassa vaan ajavat suoraan Marketteihin valitettavasti. Tätä Salea kyllä odotettiin suurella toiveilla S-ponusten takia toivottavasti pysyy ei kaikilla ole autoa vaan jotkut on siirtyneet takaisin K-kauppaan. Myyjät ovat asiallisia ja erittäin ystävällisiä kauppa siisti jossa mukava asioida kunhan tavaraa ois.”

”Tunnelma kaupassa on todella lattea. Usein vaikuttaa, ettei työntekijät viihdy työssään ja mielummin olisivat muualla. Ei ole asiakkaan syy, jos kuorman purkamisen/lähetyslistojen luku on työlästä. Iloisempaa ilmettä ja erikoistarjouksia.” (TSN Gallup Oy 2009.)

Asiakaspalautteiden perustella voi sanoa, että Sale Vuorelan palveluun ollaan yleisesti ottaen tyytyväisiä. Suurimpaan osaan kyselylomakkeista oli laitettu, että asiakaspalvelu on oikein hyvää ja henkilökunta on mukavaa ja auttaa asiakasta tarvittaessa. Mutta ihan kaikki asiakkaat eivät kuitenkaan olleet tyytyväisiä palvelun laatuun. Osan mielestä palvelu oli töykeää ja asiakkaita ei otettu hyvin huomioon, vaan heistä yritettiin lähinnä päästä mahdollisimman nopeasti eroon. Tähän olisi syytä miettiä jotain parannuskeinoja, etteivät asiakkaat koe, että heistä halutaan päästä nopeasti eroon. Se ei luo myymälästä hyvää kuvaa.

Tuotevalikoima herätti myös Sale Vuorelan asiakkaissa tunteita. Osan mielestä Sale Vuorelan valikoima oli juuri sopiva tämän kokoiseen kauppaan, mutta moni kuitenkin toivoa laajempaa valikoimaa eri tuoteryhmiin. Suurempia valikoimia haluttiin lähinnä tuorepuolen tuotteisiin sekä erikoisruokavalioon ja lastenruokiin. Lastenruoka valikoima olisi kyllä sikäli tärkeä, että Vuorelassa ja sen lähiseuduilla on paljon lapsiperheitä ja koko ajan Vuorelaan ja lähialueille muuttaa lisää lapsiperheitä, sillä seutu on tällä hetkellä etenkin lapsiperheiden suosiossa. Näin ollen lapsiperheiden ei tarvitsisi aina lähteä suurempiin marketteihin ostoksille, vaan he voisivat hoitaa ruokaostoksensa myös omassa lähikaupassa.

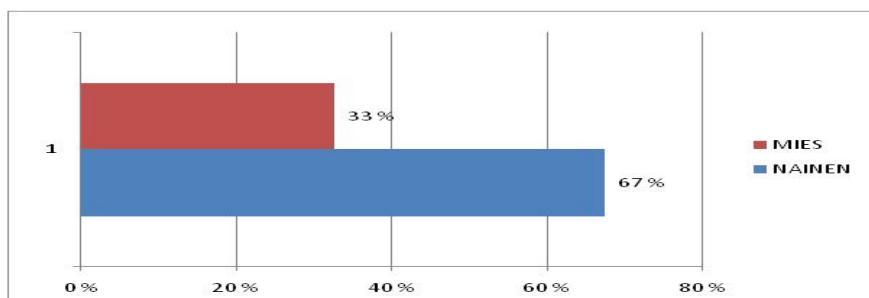
Sale Vuorelan asiakkaiden tunteita herätti myös tuotteiden saatavuus, joka haluttaisiin paremmaksi, sekä tuotteiden hinnat. Vuorelan asukkaat ovat tottuneet, että heidän postilaatikkoon ilmestyy joka viikko tarjouslehtinen lähikaupasta, koska K-market Vuorela lähettää viikoittain tarjouslehtisen ja ennen Salea ollut Vuorelan Spar kauppa

lähetti myös asiakkaille tarjouslehtisiä. Salen periaate on kuitenkin aina olla edullinen ilman tarjoustuotteita ja että Salella on kilpailijaa edullisempi ostoskori, mutta moni Vuorelan asiakas ei ajattele kokonaisuuksien kautta, vaan tuijottaa lähinnä tarjous tuotteita, jonka takia saatetaan ajatella, että Sale Vuorela on kallis ostopaikka.

7.2 Asiakastytyväisyystutkimus helmikuu 2009

Sale Vuorelaan helmikuussa 2009 tehtyyn tutkimukseen osallistui 95 henkilöä. Yksi vastanneista ei ollut asiakasomistaja. Kyselyyn vastanneista 81 % oli 2-5 kertaa viikossa Salessa asioivia kanta-asiakkaita, 12 % vastanneista asioi 1krt/viikossa ja 7 % harvemmin. Suurin osa vastanneista asiakkaita oli kanta-asiakkaita, jotka tuntevat Vuorelan Salen kuin "omat taskunsa" ja heiltä saatu palaute on erittäin tärkeää, koska Sale Vuorela haluaa jatkossakin heidän käyttävän palveluitaan. (Ok PeeÄssä 2009.)

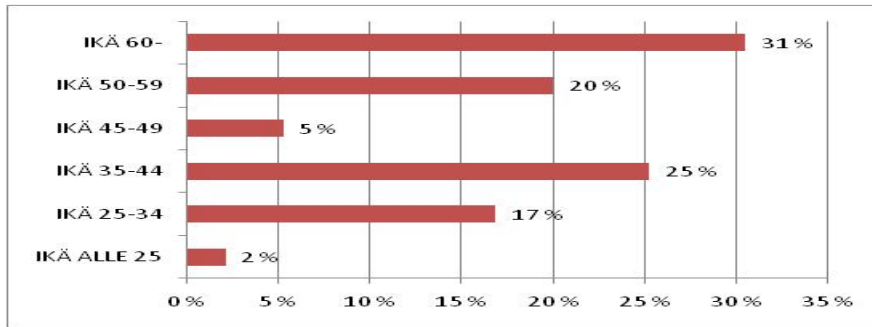
Seuraava kuvio (kuvio 8) osoittaa kyselyyn vastanneiden asiakkaiden sukupuolijakauman.



KUVIO 8. Kyselyyn vastanneiden sukupuolijakauma. (Ok PeeÄssä 2009.)

Kuviosta (kuvio 8) käy ilmi, että kyselyyn vastanneista naisia oli 67 % ja miehiä 33 % eli kyselyyn vastanneista naisia oli kaksi kolmasosaa.

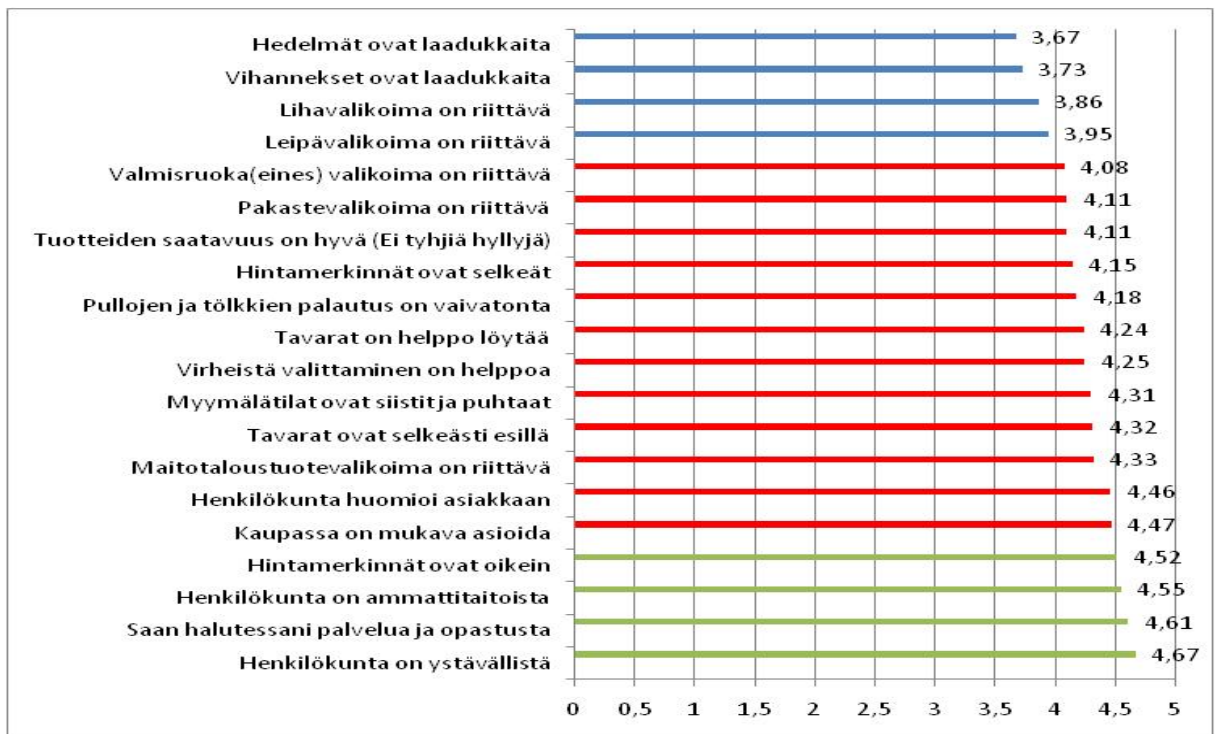
Kuvio 9 kertoo kyselyyn vastanneiden asiakkaiden ikärakenteen.



KUVIO 9. Kyselyyn vastanneiden ikärakenne. (Ok PeeÄssä 2009.)

Kuviosta (kuvio 9) saa selville sen, että kyselyyn vastanneiden asiakkaiden ikärakenne painottui 50-vuodesta ylöspäin. Puolet vastanneista oli 50-vuotiaita tai enemmän ja jopa 30 % oli 60-vuotiaita tai vanhempia. Reilu kolmannes kyselyyn vastanneista oli iältään 25–44-vuotiaita. Nuoria eli alle 25-vuotiaita asiakkaita kysely ei kovin hyvin tavoittanut, sillä kyselyyn vastanneista vain 2 % oli alle 25-vuotiaita. Tämän takia kyselyssä ei saada selville nuorten mielipiteitä Sale Vuorelasta. Muuten Sale Vuorelan asiakaskunnan mielipiteet tulevat varsin hyvin esille kyselyssä.

Seuraava kuvio (kuvio 10) kuvaa asiakastytyväisyystutkimuksen tuloksia.



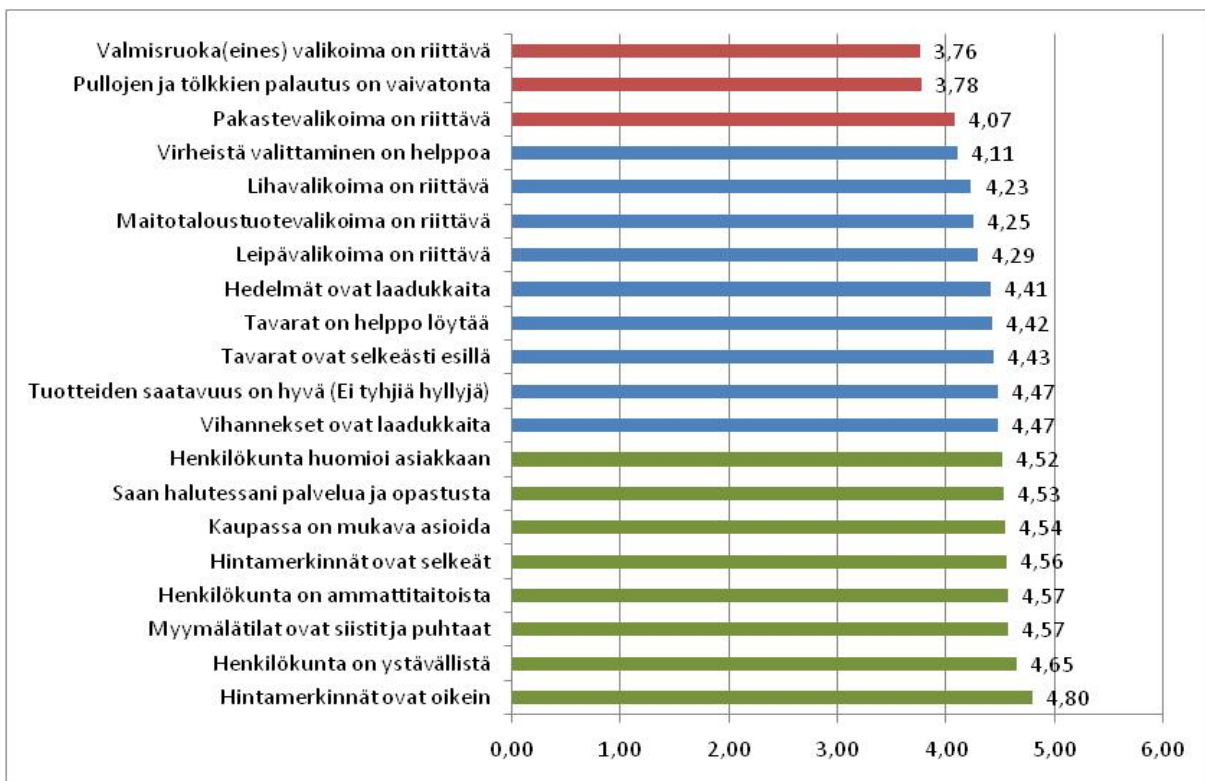
KUVIO 10. Asiakastytyväisyystutkimuksen tulokset. (Ok PeeÄssä 2009.)

Kuvion (kuvio 10) perusteella voidaan sanoa, että myös tämän tutkimuksen mukaan henkilökuntaan ollaan tyytyväisiä. Parhaimmat tulokset on saanut väite, että henkilökunta on ystävällistä, asiakkaat saavat myös halutessaan palvelua ja he pitävät Sale

Vuorelan henkilökuntaa ammattitaitoisena. Huonoimmat tulokset myös tässä tutkimuksessa on tullut valikoimien riittävyydelle. Asiakkaat kaipaisivat tämän tutkimuksen mukaan laajempaa valikoimaa lähinnä lihoihin ja leipiin. Tämän tutkimuksen mukaan asiakkaat eivät myöskään ole tyytyväisiä hedelmien ja vihannesten laatuun. Ne ovat saaneet tämän tutkimuksen huonoimmat pisteet Sale Vuorelan asiakkailta.

Molemmat asiakastytyväisyystutkimukset osoittavat melkein samat tulokset, joten voidaan pitää totuudenmukaisena sitä, että suurin osa Sale Vuorelan asiakkaista on tyytyväisiä henkilökunnan toimintaan. Eniten moitteita molemmissa tutkimuksissa saavat Sale Vuorelan valikoimat. Tutkimusten erona ovat lähinnä tuoteryhmät, joiden valikoimaa pitäisi suurentaa. Toisen tutkimuksen mukaan asiakkaat haluaisivat laajemman valikoiman tuoretuotteisiin, kun taas toisen tutkimuksen mukaan laajempi valikoima halutaan lastenruokiin sekä hygieniaan ja käyttötavaroihin. Molemmat tutkimukset kuitenkin antavat viitteitä samaan suuntaan, joten tutkimusten luotettavuutta voidaan pitää melko hyvänä.

Seuraava kuvio (kuvio 11) osoittaa sen, mitkä kyselyyn vastanneiden asiakkaiden mielestä ovat tärkeimpiä asioita.



KUVIO 11. Tärkeys minulle asiakkaiden mielestä. (Ok PeeÄssä 2009.)

Kuvio (kuvio 11) osoittaa sen, että asiakkaat pitävät tärkeimpänä sitä, että hintamerkinnot kaupassa ovat oikein. Myös henkilökunnan ystävällisyys ja ammattitaito ovat asiakkaiden mielestä tärkeässä asemassa, mikä on hyvä, sillä Sale Vuorelan asiakkaat olivat suurimmaksi osaksi tyytyväisiä henkilökunnan palveluun. Asiakkaille tärkeitä asioita ovat lisäksi siistit ja puhtaat myymälätilat. Näihin asiakkaat ovat myös olleet aika tyytyväisiä asiakastyytyväisyystutkimusten perusteella. Vähiten tärkeänä asiakkaat pitävät sitä, että valmisruoka valikoima on riittävä. Myös pullojen palauttamisen vaivattomuus ei ole asiakkaiden mielestä tärkeätä. Pakastevalikoiman riittävyys ei myöskään ole Sale Vuorelan asiakkaille tärkeässä roolissa tutkimuksen perusteella. Tutkimuksessa yllättävänä voidaan pitää kuitenkin sitä, että eniten palautettua saaneet asiat, kuten vihannesten ja hedelmien laadukkuus, eivät olleet asiakkaiden mielestä tärkeimpiä asioita, vaan ne sijoittuivat tärkeys asteikon puolivälin kieppeille.

Tutkimuksen mukaan voidaan kuitenkin sanoa, että asiakkaiden tärkeänä pitämät asiat ovat Sale Vuorelassa jo hyvällä mallilla ja eniten kehitettävää on niillä osaluodeilla, jotka eivät ole asiakkaiden mielestä niin tärkeitä. Joten tämän tutkimuksen perusteella voidaan tulkita, että Sale Vuorelan asiakkaat ovat melko tyytyväisiä lähikauppaansa, mikä on hyvä asia, sillä Vuorelassa Sale ei ole ainut alueen lähikauppa, joten asiakkaan on helppo vaihtaa asiointipaikkaa, jos kassahenkilö ei miellytä.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

8.1 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys ei vielä kuitenkaan takaa asiakasuskollisuutta, vaan siihen vaikuttaa enemmän alalla vallitseva kilpailutilanne. Asiakkaiden on oltava erittäin tyytyväisiä ennen, kun he ovat yritykselle uskollisia asiakkaita. Käytännön johtopäätöksenä tästä on, että organisaation täytyy muodostaa hyvä kuva toimialansa ja oman asiakaskantansa uskollisuuteen vaikuttavista tekijöistä. Nimittäin on olemassa taitekohta, jonka jälkeen asiakastyytyväisyyteen tehtävät investoinnit eivät enää johda samaan asiakkuuden kannattavuuden kasvuun.

8.1.1 Asiakaspalvelu

Tutkimusten perusteella johtopäätöksenä asiakastyytyväisyydessä voidaan pitää sitä, että Sale Vuorelan asiakaspalvelu on hyvällä tasolla, mutta tasoa voidaan vielä parantaa, jotta kaikki asiakkaat olisivat tyytyväisiä saamaansa palveluun. Sale Vuorelan tulee jatkossa panostaa juuri asiakaspalveluun, sillä se ei pysty kilpailemaan K-market Vuorelaa vastaan valikoimallaan eikä muilla oheispalveluilla. K-market Vuorelassa on nimittäin myös posti- sekä veikkauspalvelut. PeeÄssä on tänä keväänä panostanut juuri asiakaspalveluun järjestämällä koko PeeÄssän henkilökunnalle Liekki-asiakaspalvelukoulutuksen. Myös Sale Vuorelan koko henkilökunta on käynyt kyseisessä koulutuksessa, muistelemassa ja pohtimassa, miten asiakkaita voidaan palvella mahdollisimman hyvin.

Tutkimuksen mukaan Sale Vuorela voi pienillä muutoksilla asiakaspalvelutilanteissa saada suurimman osan palautteita antaneista asiakkaista myös tyytyväisiksi Sale Vuorelan asiakaspalveluun. Sale Vuorelan henkilökunnan tulee panostaa ennen kaikkea yleiseen iloisuuteen asiakaspalvelutilanteissa, ettei asiakkaita palvella tyytymättömällä ilmeellä, sillä asiakas ei saisi huomata onko myyjällä hyvä vai huono päivä. Pie-nellä maltilla kassalla voidaan myös saada asiakkaat tyytyväisemmäksi Sale Vuorelan asiakaspalveluun, esimerkiksi sillä, että palvellaan vain yhtä asiakasta kerrallaan ja annetaan asiakkaalle niin sanotusti rauha pakata omat ostoksensa. Lisäksi myyjien tulisi jäädä odottamaan, että asiakkaat ovat pakanneet ostoksensa, ennen kuin poistuvat kassalta purkamaan esimerkiksi kuormia. Sen avulla saataisiin luotua asiak-

kaalle sellainen kuva, että myyjillä on aikaa palvella asiakkaat, eikä heistä yritetä päästä eroon mahdollisimman nopeasti.

Sale Vuorelan henkilökunnan tulisi lisäksi panostaa siihen, että laittaisi helposti särkyväksi menevät tuotteet kassalla syrjään eikä heittelisi niitä kovakouraisesti pitkin kassahihnoja. Esimerkiksi Sale Vuorelan henkilökunta voisi laittaa asiakkaan pienet jogurttipurkit pieneen muovipussiin, jos asiakas niin haluaa. Sillä saadaan luotua asiakkaalle sellainen kuva, että asiakkaiden ostamista tuotteista pidetään hyvää huolta eikä niitä viskellä miten sattuu. Henkilökunnan tulee olla kassalla myös tarkkana, ettei asiakkaille myydä mitään pilaantuneita tai rikkoontuneita tuotteita.

8.1.2 Valikoima

Tutkimuksessa tuli ilmi se, etteivät kaikki asiakkaat olleet tyytyväisiä Sale Vuorelan valikoimaan, vaan he pitivät K-market Vuorelan valikoimaa paljon laajempaan. Todellisuudessa K-market Vuorelan valikoima on laajempi, varsinkin käyttötavaroiden ja hygienia tuotteiden osalta, sillä esimerkiksi K-market Vuorelan valikoimissa on hiusvärejä, joita Sale Vuorelan valikoimista ei löydy ollenkaan. Sale Vuorela ei pysty valikoimallaan kilpailemaan K-market Vuorelaa vastaan, koska ketjuohjaus määrittelee pääsääntöisesti Sale Vuorelan valikoiman. Tärkeintä asiakkaille kuitenkin on se, että he saavat Sale Vuorelasta laadukkaat ja edulliset peruselintarvikkeet. Lisäksi asiakkaat pitävät Sale Vuorelan myymälää siistinä ja helppona asiointi paikkana, koska myymälä ei ole sellainen ”sillisalaatti” kuin K-market Vuorela.

Tutkimuksen mukaan Sale Vuorelan asiakkaat ovat tyytymättömiä tuoretuotteiden, lastenruokien ja hygienia sekä käyttötavara tuotteiden valikoimiin. Tämän perusteella Sale Vuorela voisi miettiä kannattaisiko valikoimaa tarkentaa, esimerkiksi profiloimalla tuore liha sekä lastenruoka valikoima isommaksi. Ongelmana tässä on tietysti tilanpuute, mutta toisaalta voisi pohtia sitä, että pystyisikö jotain niin sanotusti Sale Vuorelalle vähemmän tärkeitä tuoteryhmää pienentämään profiililtaan, jotta saisi esimerkiksi juuri liha ja lastenruoka valikoiman suuremmaksi. Sale Vuorelassa asiakaina kuitenkin käy paljon lapsiperheitä, jotka ostavat lastenruokia ja monipuolisesti erilaisia lihoja, jottei aina tarvitse syödä samaa ruokaa ja laajempien valikoimien avulla heitä ja muita asiakkaita voitaisiin palvella paremmin. Tutkimuksen mukaan, kysyntää kuitenkin olisi kyseisille tuoteryhmille, joten valikoimien laajentaminen tuskin lisäisi kyseisten tuoteryhmien hävikkiä.

8.1.3 Markkinointi

Tutkimuksen mukaan osalla asiakkaista on sellainen kuva, että Sale Vuorela on kallis ostopaikka, koska siellä ei ole ikinä mitään tarjouksia. Vuorelan asiakkaat ovat tottuneet siihen, että heille ilmestyy kerran viikossa tarjouslehtinen tarjoustuotteista ja kun näin ei Sale Vuorelan osalta tapahdu, moni ajattelee, että Sale Vuorelassa asiointi on kallista. Asiakkaat eivät aina ajattele kokonaisuuden kautta. Sale Vuorelasta tuotteet ostettuna, ostoskorinhinta on edullisempi kuin samat tuotteet K-market Vuorelasta ostettuna. Salen liikeideana onkin, että Salen hintataso on pysyvän edullinen ja kanta-asiakkuutta suosiva eikä Salessa ei ole sahaavaa hinnoittelua, vaan joka päivä on edulliset hinnat myös harvoin ostettavissa tuotteissa. Hintajohtajuus lähikaupparjassa merkitsee edullisinta ostoskorja, joka varmistetaan säännöllisillä hintatutkimuksilla.

Tästä herääkin kysymys kannattaisiko Sale Vuorelankin markkinoida jollain tavalla Vuorelassa ja sen lähiseuduilla. Markkinoinnin avulla Sale Vuorela tietysti saisi näkyvyyttä, mutta toisaalta se on taas aika kallista touhua. Väitöskirjankin mukaan tuotteiden markkinointi ei välttämättä vaikuta asiakkaiden ostoskäyttäytymiseen, varsinkaan tunnettujen tuotemerkkien osalta. Tämän väitteen pohjalta markkinointi ei välttämättä ole hyvä vaihtoehto Sale Vuorelalle, vaan mieluummin sen tulee jatkossa panostaa asiakkuuksien johtamiseen ottamalla asiakkaansa entistä paremmin huomioon.

8.2 Asiakassuhteiden syventäminen

Tutkimuksen perustella johtopäätöksenä Sale Vuorelan asiakassuhteiden tilasta voisi kertoa sen, että tutkimuksen tulos on kohtalainen, mutta siinä on myös paljon parannettavaa. Johtopäätöksenä voidaankin pitää sitä, että Sale Vuorelan tulee pyrkiä nostamaan TRI*M – indeksiään korkeammalle tasolle, jotta saisi asiakaspysyvyytensä paremmalle tasolle. TRI*M – indeksin mukaan Sale Vuorela (indeksin 54 mukaan) sijoittuu TRI*M – indeksi - vaikutus asiakassuhteisiin välille 40–70 eli mahdollisesti haavoittuvaan suhteeseen. Tämän välin asiakkailta on vakaat suhteet, mutta he harkitsevat eri vaihtoehtoja. Lisäksi tämän välin asiakkaat eivät lisää käyttöastettaan. Sale Vuorelan tulisikin pyrkiä saamaan oma TRI*M – indeksinsä lähemmäksi tasoa 70, jotta sillä olisi tyytyväisiä asiakkaita ja he kasvattaisivat ostoskäyttämistään ja suosittelevat kauppaa muille. Tämän ansioista, jos indeksi nousisi, kasvattaisi Sale Vuorela samalla myös myyntilukuaan.

Johtopäätöksenä voidaan pitää myös sitä, että Sale Vuorelan kannattaisi huomioida paremmin heidän niin sanotut ”avain asiakkaat”, esimerkiksi kuuntelemalla mitä heillä on sanottavaa ja varsinkin ottaen huomioon tosissaan heidän kehitysideansa. Yksi hyvä keino tähän on se, että saadaan Sale Vuorelan avainasiakkaat liittymään Sale Vuorelan asiakaspaneeliin ja sitä kautta he voisivat kertoa mielipiteitään ja kehitysideoitaan Sale Vuorelasta. Tämän avulla avainasiakkaat saisivat tunteen siitä, että heitä kuunnellaan ja heidän mielipiteillään on merkitystä. Lisäksi, kun avainasiakkaat saadaan tyytyväisiksi, he alkavat mainostamaan Sale Vuorelaa tutuille ja näin ”puskaradioefekti” saadaan käyntiin ja sen ansiosta Sale Vuorela saisi asiakkaita lisää ja sen myynti kasvaisi ilman suuria ponnisteluja ja kustannuksia.

Sale Vuorelan tulisi myös saada tärkeimpien asiakkaiden luottamus, joka onnistuu esimerkiksi siten, että Sale Vuorela pitää saatavuutensa ja hävikkinsä hyvässä kunnossa. Saatavuuden ja hävikin hyvässä kunnossa pitäminen edellyttää Sale Vuorelalta sitä, että joka päivä tehdään saatavuusmittaus ja tarkastetaan lähetyslistoilta, että kaikki tilatut tuotteet ovat tulleet ja jos näin ei ole SBO:lla olevat tuotteet käydään nollaamassa. Lisäksi jokaisella SBO:lla olevalla tuotteella tulee olla asetettuna sopiva hyllytila. Tätä Sale Vuorela voisi parantaa tutkimalla DW-raportilta tuotteiden myyntilukuja ja asettaa sitten niiden mukaan tuotteille hyllytilat ja tarvittaessa käyttää myös hyllytilakertoimia, etteivät tuotteet pääse missään vaiheessa loppumaan. Asiakkaiden luottamus on hyvällä tasolla silloin, jos he voivat luottaa siihen, että he saavat haluamansa tuotteet kaupassa asioidessaan ja lisäksi vielä tuoreena, etteivät päiväykset tuotteissa ole heti paukkumassa vanhaksi.

Sale Vuorela voisi lisäksi tutkia esimerkiksi sitä, kuinka paljon heillä tällä hetkellä on aktiiviasiakkaita eli asiakkaita, jotka asioivat heillä säännöllisesti, koska heiltä Sale Vuorela saa tuoton nopeammin kuin muilta asiakkailta. Aktiiviasiakkaiden etuja ovat myös ne, että he kasvattavat ostoksiaan ja asiakasuskollisuus sekä -pysyvyys ovat heillä hyvällä tasolla. Sale Vuorelan täytyisi myös yrittää saada mahdollisimman moni passiiviasiakas muuttumaan aktiiviasiakkaaksi ja tämän ansiosta Sale Vuorela pystyisi kasvattamaan myyntiään, koska aktiiviasiakas tuo myyntiä enemmän kuin passiiviasiakas. Sale Vuorelan tulisi myös huomioida menetettyjä asiakkaitaan, jotta he pystyisivät selvittämään, onko jossain esimerkiksi asiakaspalvelussa tai valikoimassa joku vika vai ovatko he jostain muusta syystä päättäneet olla asioimatta Sale Vuorelassa. Muu syy voi olla esimerkiksi paikkakunnalta pois muutto.

Päivittäistavarakaupoilla on usein huono asiakaspysyvyys, koska kilpailu on niin kovaa sillä alalla. Yritykselle on kuitenkin suuri etu, jos se tuntee hyvin asiakkaansa.

Tulevaisuudessa tämä tulee olemaan kilpailuvaltti ja etu on sillä yrityksellä, joka on aloittanut asiakkuuksien johtamisen ensimmäisenä, koska tällä yrityksellä on aina sillä hetkellä eniten tietoa asiakkaistaan. Tämän takia Sale Vuorelan kannattaa panostaa asiakkuuksiinsa mahdollisimman paljon ja saada tässä asiassa kilpailuetu K-market Vuorelaan nähden. Toteuttamalla näitä eri keinoja Sale Vuorela todennäköisesti pystyy kasvattamaan asiakasuskollisuutta ja – pysyvyyttä Vuorelassa ja sen lähiseuduilla ja tämän ansiosta myös Sale Vuorelan myynti kasvaa.

9 POHDINTA

9.1 Työn tavoitteiden saavuttaminen

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää, kuinka Sale Vuorelan myyntiä saadaan kasvatettua. Opinnäytetyön avulla haluttiin löytää erilaisia parannuskeinoja Sale Vuorelan toimintamalliin, jotta asiakassuhteista saataisiin mahdollisimman pitkäkestoisia ja kannattavia. Opinnäytetyössä tehdyn tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa Sale Vuorelassa asioivilta asiakkailta käsitys heidän kokemastaan palvelun laadusta ja asiakastyytyväisyydestä ja sen avulla pohtia, mitkä asiat ovat Sale Vuorelan asiakkaille tärkeitä ja kuinka heitä voitaisiin palvella entistä paremmin.

Opinnäytetyöllä on mielestäni saavutettu hyvin tavoitteet löytää erilaisia keinoja Sale Vuorelan myynninkasvulle. Sale Vuorelan myynnin lisääntymisen näkee kuitenkin vasta, kun erilaiset toimenpiteet on otettu käyttöön ja niitä on toteutettu jo jonkin aikaa. Jatkotutkimuksena voisikin tehdä asiakaskyselyn asiakastyytyväisyydestä sekä asiakkuuksien kehittymisestä ja asiakassuhteiden lujuudesta.

9.2 Työn luotettavuus

Opinnäytetyön luotettavuutta ei voida pitää kovin luotettavana, mutta tutkimusta voidaan kuitenkin pitää suuntaa antavana, koska molemmat asiakastyytyväisyystutkimukset, joita tutkimuksessa käytettiin, antoivat melkein samat tulokset. Työn luotettavuutta laskee se, että tutkimukset olivat suhteellisen vanhoja. Toinen tutkimus oli kahden vuoden takaa ja toisesta taas oli kulunut jo lähes puolitoista vuotta. Siinä ajassa Sale Vuorelassa on ehtinyt tapahtua monta erilaista muutosta.

Luotettavamman tutkimuksesta olisi saanut siten, että olisin itse tehnyt samantyyppisen tutkimuksen ja vertaillut sitten niiden kolmen tutkimuksen tuloksia keskenään. Tämän avulla olisin saanut selville myös sen, mitä mieltä asiakkaat ovat Sale Vuorelassa tapahtuneista muutoksista. Ovatko asiakkaiden mielestä muutokset olleet hyviä vai huonoja. Muutokset, joita Sale Vuorelassa on tehty, ovat peräisin juuri näistä edellisistä asiakastyytyväisyystutkimuksista, joita tutkimuksessa käytettiin ja niiden perusteella Sale Vuorelaan on tullut uusi hedelmä- ja vihannestiski, käyttötavaroiden järjestystä on muutettu loogisemmaksi, jotta asiakkaat löytäisivät tuotteet helpommin

sekä leipä valikoimaa on uusittu. Tämän takia olisi ollut mielenkiintoista nähdä myös asiakkaiden tämän hetkisiä mielipiteitä myymälästä ja siellä tapahtuneista muutoksista.

9.3 Oman työn arviointi

Opinnäytetyön tekeminen on vaativa prosessi ja se vaatii suurta paneutumista valittuun aiheeseen. Työ vaatii lisäksi paljon suunnittelua ja aiheen rajaaminen ja viitekehysten hahmottaminen kannattaakin tehdä huolellisesti. Omalla kohdallani aihe oli alun perin aivan liian laaja, mutta muokkautui lopulta sopivaksi ja mielenkiintoiseksi kokonaisuudeksi. Työtä tehdessäni huomasin myös, että teoretietoa aiheesta olisi ollut vaikka kuinka paljon ja sen tiivistäminen tuottikin hieman ongelmia. Sain olla vaikuttamassa opinnäytetyöni aiheen valintaan, jonka ansiosta sain tehdä opinnäytetyöni mielestäni mielenkiintoisesta aiheesta.

Aloitin opinnäytetyöni tekemisen syksyllä 2010. Tutustuin tutkimusaiheeseen aihetta käsittelevien kirjojen avulla ja yritin pohtia tulevan suunnitelman sisältöä. Yritin määrittellä tutkimusongelman ja viitekehysten sekä tutustuin lähdekirjallisuuteen. Syksyn ja alkutalven aikana sain hahmoteltua suunnitelman rakenteen. Lähteiden lisäksi, työhön tarvitsemiani tietoja yrityksestä, sain hankittua melko helposti.

Opinnäytetyön aihe oli kiinnostava ja haasteellinen. Työn aloittaminen tuntui helpolta ja melko vaivattomalta. Työn helpolta tuntuneen aloituksen jälkeen myös ongelmia alkoi tulla. Ensin hankaluuksia tuotti teorian tiivistäminen ja sen jälkeen myös se, että tutkimuksista ottaisin irti vain sen tiedon, mikä liittyy opinnäytetyöni tutkimukseen.

Koko opinnäytetyöprosessia ajatellen työ sujui ilman mitään suurempia ongelmia. Olen yllättävän tyytyväinen omaan työskentelyyn koko prosessin aikana. Tietysti aloittamalla aikaisemmin kirjoittamisen, työstä olisin voinut saada paremman, eikä urakka olisi ollut ihan näin rankka, mutta kokonaisuuteen olen kuitenkin tyytyväinen. Opinnäytetyö ei missään vaiheessa edistynyt suunnitellun aikataulun mukaisesti, mutta siihen olen tyytyväinen, että sain sen loppujen lopuksi valmiiksi, eikä työn aikataulun venyminen aiheuttanut mitään haittaa toimeksiantajalle. Opinnäytetyötä tehdessä opin paljon totuuksia kaupallisesta elämästä. Opin esimerkiksi ymmärtämään sen miten tärkeitä on luoda pysyviä ja pitkiä asiakkuuksia, eikä aina kannata havitella vain uusia asiakkaita.

9.4 Lopuksi

Opinnäytetyö tarjosi minulle useita haasteita, mutta myös paljon onnistumisen iloa. Työ vaati lukuisia tunteja ja pitkiä iltoja sekä välillä tuntui, ettei opinnäytetyöstä silti tule ikinä valmista. Matkalle mahtui niin hyviä kuin epätoivoisiakin hetkiä. Olen kuitenkin yllättävän tyytyväinen lopputulokseen ja koen saaneeni tuotua työssäni esille kaiken oleellisimman.

Haasteita tätä työtä tehdessä aiheutti erityisesti se, että minulla oli melko pitkä aika edellisistä koulussa käydyistä kursseista ja näin ollen teoretietoa sai vähän aikaa kaivella aivolohkoista. Yllättävän nopeasti teoria kuitenkin alkoi palautua mieleen, kun aloin tutustumaan lähdekirjallisuuteen. Koen oppineeni tätä työtä tehdessä paljon uusia asioita asiakkuuksien johtamisesta. Toivottavasti opinnäytetyöstäni on yritykselle hyötyä tulevaisuudessa ja ainakin toivon antaneeni yritykselle miettimisen aiheita ja uusia ideoita. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyöprosessi oli opettavainen ja mielenkiintoinen kokemus.

LÄHTEET

Bergström, S & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13., uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Feurst, O. 2001. One to one –markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Gilligan, C. & Wilson, R. 2009. Strategic Marketing Planning. 2th edition. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja –strategiat - asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja –portfoliot. Juva: WS Bookwell Oy.

Häkkinen, S. 2010. Asiakkuuksien johtaminen. Kurssimateriaali. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.

Kotler, P. 2000. Marketing management. The Millenium edition. New Jersey: Prentice-Hall.

Lahtinen, J & Isoviita, A. 1998. Markkinointitutkimus. Kokkola: Avaintulos Oy.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5., uudistettu painos. Hämeenlinna: Karisto Oy.

MOTV=Menetelmäopetuksen tietovaranto. 2008. Luettu 5.4.2011. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Ok PeeÄssä. 2011. E-jollas-koulutusmateriaali. Sisäinen jakelu. Kuopio.

Ok PeeÄssä. 2009. Projektityö. Sisäinen jakelu. Kuopio.

Ok Peeässä. 2009. Ok PeeÄssän Tervetuloa –paketti. Sisäinen jakelu. Kuopio.

Ok PeeÄssä. 2006. Ok PeeÄssän vuosikertomus. PunaMusta Oy. Iisalmi.

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Rissanen, T. 2005. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Fram.

Rope, T & Pöllänen, J. 1998. Asiakastytyväisyysjohtaminen. Juva: WSOY-kirjapainoyksikkö.

SOK. 2011. Luettu 28.3.2011. Saatavissa: <http://www.s-kanava.fi/peeassa/esittaytyy/>

SOK. 2011. Luettu 28.3.2011.

Saatavissa: <http://www.s-kanava.fi/valtakunnallinen/etusivu/> → S-ryhmä → S-ryhmän ketjuliiketoiminnan periaatteet.

Storbacka, K & Lehtinen, J-R. 2005. Asiakkuuden ehdoilla. Juva: WS Bookwell Oy.

Storbacka, K. 2003. Pitkäjänteisyys tuo arvoa asiakassuhteisiin. Fintra (4), 10–13.

Storbacka, K, Blomqvist, R, Dahl, J & Haeger, T. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. 2. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Storbacka, K, Sivula, P & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

TSN Gallup Oy. 2009. Myymäläkohtainen asiakastytyväisyystutkimus Sale. Tutkija: Tarja Huhtiniemi. Projektinro: 77432.

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas?. Toinen uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

ASIAKASTYYTYVÄISYYSTUTKIMUS HELMIKUU 2009
SALE VUORELA
TUTKIMUKSEN TEKIJÄ MINNA HELPPOLAINEN

Ympyröi oikea vaihtoehto

Vastaaja nainen mies

Ikäryhmä alle 25 25-34 35-44 45-49 50-59 60 vuotta tai yli

Oletko Osuuskauppa PeeÄssän jäsen? kyllä en

Kuinka usein käytät Salen palveluja? 2-5 kertaa/vko 1 kerta/vko harvemmin

5 erittäin hyvin 2 melko huonosti
 4 melko hyvin 1 huonosti
 3 ei hyvin eikä huonosti

5 erittäin tärkeää 2 vain vähän tärkeää
 4 tärkeää 1 ei lainkaan tärkeää
 3 melko tärkeää

toteutuu tässä

kaupassa

Tavarat ovat selkeästi esillä	5	4	3	2	1
Myymälätilat ovat siistit ja puhtaat	5	4	3	2	1
Hintamerkinnot ovat selkeät	5	4	3	2	1
Hintamerkinnot ovat oikein	5	4	3	2	1
Tavarat on helppo löytää	5	4	3	2	1
Pullojen ja tölkkien palautus on vaivatonta	5	4	3	2	1
Henkilökunta huomioi asiakkaan	5	4	3	2	1
Henkilökunta on ystävällistä	5	4	3	2	1
Henkilökunta on ammattitaitoista	5	4	3	2	1
Saan halutessani palvelua ja opastusta	5	4	3	2	1
Kaupassa on mukava asioida	5	4	3	2	1
Hedelmät ovat laadukkaita	5	4	3	2	1
Vihannekset ovat laadukkaita	5	4	3	2	1
Tuotteiden saatavuus on hyvä (Ei tyhjiä hyllyjä)	5	4	3	2	1
Leipävalikoima on riittävä	5	4	3	2	1
Maitotaloustuotevalikoima on riittävä	5	4	3	2	1
Pakastevalikoima on riittävä	5	4	3	2	1
Lihavalikoima on riittävä	5	4	3	2	1
Valmisruoka(eines) valikoima on riittävä	5	4	3	2	1
Virheistä valittaminen on helppoa	5	4	3	2	1

tärkeys minulle

5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1

Mitä asioita haluaisit Salessa erityisesti kehittää?

Mitä tuotteita toivoisit Salen valikoimiin?

Mihin tuoteryhmään toivot erityisesti lisää valikoimaa?

(esim.valmisruoka, maitotalous, leipä, käyttötarvikkeet)

Osallistun 50 euron arvoisen S-ryhmän lahjakortin arvontaan

nimi ja puhelinnumero

www.savonia.fi

