



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Asiakkaan sitouttaminen leipomomyymälän palveluun

Annanpalo, Tiia

2016 Laurea



LAUREA Laurea-ammattikorkeakoulu
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Asiakkaan sitouttaminen leipomomyymälän palveluun

Annanpalo, Tiia
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-
johdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2016

Tiia Annanpalo

Asiakkaan sitouttaminen leipomomyymälän palveluun

Vuosi 2016 Sivumäärä 43

Tämä opinnäytetyö tehdään Fazer leipomomyymälä - liiketoiminnalle. Työn aiheena on asiakkaiden sitouttaminen. Opinnäytetyö tarkoituksena on asiakasta sitouttavien toimenpiteiden kehittäminen leipomomyymälän palveluprosessissa. Tavoitteena on asiakasymmärryksen lisääminen ja leipomomyymälän palveluprosessin kehittäminen kyselytutkimusta hyödyntäen. Asiakkaan sitouttamisen myötä on mahdollisuus luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita, lisätä asiakastyytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta sekä kehittää yrityksen kilpailuetua. Opinnäytetyössä keskitytään nykyisiin kuluttaja-asiakkaisiin.

Opinnäytetyön rakenne koostuu toimintaympäristöstä ja toimeksiantajan esittelystä, teoreettisesta viitekehystä ja tutkimusprosessista sekä menetelmistä. Niiden jälkeen esitellään tulokset ja kehitysehdotukset. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään asiakassuhteiden johtamista, ja siihen liittyviä asiakassuhteen elinkaarta sekä asiakassegmentointia. Asiakkaan sitouttamista käsiteltiin asiakastyytyväisyyden ja -uskollisuuden, asiakassuhteiden sidoksien ja asiakkaan saaman hyödyn ja arvon kautta. Asiakkaiden sitouttaminen on osa asiakassuhteiden johtamista, mikä tarkoittaa molemminpuolista halua asioida toistensa kanssa. Asiakkaat halutaan saada sitoutumaan yrityksen toimintaan, koska sitoutuminen tuottaa hyötyä niin yritykselle kuin asiakkaallekin. Sitoutunut asiakas usein välttelee kilpailevia yrityksiä ja ostaa enemmän ja useammin sekä suosittelee yritystä muille. Asiakkaan palvelukokemuksen myötä hahmotetaan asiakkaan ja yrityksen välisiä vuorovaikutustilanteita ja palvelun osia, joissa asiakassuhde syntyy ja sitoutuminen tapahtuu.

Opinnäytetyö on lähtökohdaltaan tutkimuksellinen ja edustaa kvantitatiivista tutkimusta. Tutkielman aineistonkeruumenetelmänä käytettiin asiakaskyselyä, joka koostui strukturoiduista kysymyksistä. Kysely toteutettiin Fazer leipomomyymälä Tapiolan pisteessä usean viikon ajan. Tutkielman analyysi tapahtui tilastollista analyysia hyödyntäen ja tulokset esitettiin yhden muuttujan graafisin menetelmin.

Kyselyn keskeisimmät tulokset koskivat leipomomyymälästä tiedon saantia ja syitä asioida leipomomyymälässä sekä asiakasuskollisuutta ja asiakastyytyväisyyttä. Asiakkaiden arvostamat erinäiset seikat kanta-asiakkuudessa sekä palautetta ja suosittelua koskevat tulokset nousivat tutkimustulosten keskiöön. Keskeisien tulosten ja teoreettisen viitekehysten pohjalta luotiin viisi kehitysehdotusta, jotka edistäisivät asiakkaiden sitoutumista leipomomyymälään.

Asiasanat: Asiakassuhteiden johtaminen, Asiakkaan sitouttaminen, Palvelukokemus, Leipomomyymälä

Tiia Annanpalo

Customer Engagement to a Bakery Shop's Services

Year	2016	Pages	43
------	------	-------	----

The commissioner of this thesis is Fazer bakery shop business. The purpose of the thesis is to develop type of actions in the bakery shop's service process, which engages customers. The objectives are firstly to increase customer understanding and secondly to develop the service of the bakery shop by customer survey. Customer engagement enables long-standing customer relations, increases customer satisfaction and loyalty and promotes the competitive advantage of the company. The target group of the thesis is the bakery shop's current consumers.

The thesis is structured so that it introduces the operational environment, theoretical framework followed by used methods. The results and development proposals are presented in the final section. The theoretical framework focuses on customer relation management and customer engagement. Customer relation management covers the lifecycle of a customer relation and segmentation. Customer satisfaction and loyalty, bonds between the company and customer and customer benefit are the focus of the customer engagement section. Customer engagement is a part of customer relation management, which means that both the customer and company are eager to cooperate with each other while engagement benefits both sides. Customer engagement is relevant to companies because engaged customer avoid competitors, purchase more and recommend the company. The service function and touch points of the customer and company are presented through the service experience of the bakery shop.

The used research method is customer survey, which makes the research quantitative. The survey was carried out in Fazer's bakery shop Tapiola. The analysis was conducted by statistical methods and the results were presented in graphs.

The main result of the survey relate to how customers received information about the bakery shop, the reasons to shop, customer satisfaction and loyalty, feedback, recommendations and reasons regular customers would value. The theoretical framework and main results were combined and five development proposals were created, whose objective is to engage customers to the Bakery shop service.

Keywords: Customer relation management, Customer engagement, Service experience, Bakery shop

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Leipomoalan toimintaympäristö Suomessa	7
	2.1 Fazer leipomomyymälät	9
	2.2 Palvelu ja palvelukokemus leipomomyymälässä.....	10
3	Asiakassuhteiden johtaminen	13
	3.1 Asiakassuhteen elinkaari.....	14
	3.2 Asiakassegmentointi	15
4	Asiakkaan sitouttaminen.....	16
	4.1 Asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus	16
	4.2 Asiakassuhteen sidokset.....	18
	4.3 Asiakkaan saama arvo ja hyödyt.....	19
5	Tutkimusprosessi ja menetelmät.....	20
	5.1 Aineistonkeruumenetelmänä kysely	20
	5.2 Kyselyaineiston käsittely.....	22
	5.3 Tutkimuksen luotettavuus	23
6	Kyselyn tulokset.....	24
	6.1 Tulosten analysointi	29
	6.2 Sitouttamisen kehitysehdotukset.....	31
7	Yhteenveto	34
	Lähteet	36
	Liitteet.....	39

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on asiakkaiden sitouttaminen. Asiakkaiden sitouttaminen on osa yrityksen asiakassuhteiden johtamista ja niiden kehitystä. Opinnäytetyö keskittyy Fazer leipomomyymälöihin, jotka ovat osa Fazer-konsernia. Fazer-konserni tuottaa makeis-, leipomo- ja keksituotteita sekä tarjoaa ravintola- ja kahvilapalveluita, ja Fazer leipomomyymälät keskittyvät tarjoamaan tuoreita käsin leivottuja leipomotuotteita. Tämä opinnäytetyö toteutetaan Fazerin Tapiolan leipomomyymälässä, joka on avattu vuonna 2014 ja sijaitsee Espoon Tapiolassa kauppakeskus Ainoan yhteydessä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää toimintatapoja nykyisten asiakkaiden sitouttamiseen Fazer leipomomyymälöiden palveluprosessissa asiakasnäkökulman avulla. Tavoitteena on asiakasymmärryksen lisääminen, leipomomyymälän palveluprosessin kehittäminen ja asiakasta sitouttavien toimintatapojen kartoitus kyselytutkimusta hyödyntäen. Asiakkaan sitouttamisen myötä on mahdollisuus luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita, lisätä asiakastyytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta sekä kehittää yrityksen kilpailuetua. Asiakassuhteiden kehitys keskittyy nykyisiin asiakassuhteisiin. Tämän avulla voidaan saada uusia asiakkaita, satunnaiset asiakkaat kanta-asiakkaiksi sekä sitouttaa kanta-asiakkaita entisestään.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään kuluttaja-asiakkaisiin, toisin kuin yritysasiakkaisiin, koska suurin osa leipomomyymälöiden asiakkaista koostuu juuri kuluttaja-asiakkaista. Palveluala on kasvava ala, jonka myötä myös kilpailu palveluntarjoajien välillä kiristyy. Koska kuluttajilla on nykyään paljon tarjontaa palvelualoilla, kuluttajien ymmärtämisestä ja tarpeiden tunnistamisesta on tullut merkittävä osa yrityksen asiakassuhteiden kehitystä. Opinnäytetyössä halutaan ymmärtää leipomomyymälän palveluprosessia asiakkaan näkökulmasta, jonka avulla palveluprosessin eri vaiheita voidaan kehittää sitouttamisen näkökulmasta. Tähän tutkimusongelmaan pyritään vastaamaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- Miten asiakkaita voidaan sitouttaa leipomomyymälän liiketoimintaan?
- Millaiset toimintatavat palveluprosessissa sitouttavat asiakasta?

Lisäksi tutkimusongelmaa tarkastellaan ja selvitetään seuraavia tukikysymyksiä hyödyntäen:

- Kuinka sitoutuneita nykyiset asiakkaat ovat leipomomyymälään?
- Millaisia ovat asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus leipomomyymälää kohtaan?
- Mitkä ovat leipomomyymälän asiakassuhteiden sidokset?

Tutkielmassa käsitellään ensimmäiseksi leipomoalan toimintaympäristöä, Fazer yritystä ja Fazer leipomomyymälää sekä asiakkaan palvelukokemusta leipomomyymälässä. Tämän jälkeen

keskitytään asiakassuhteiden johtamiseen, asiakassuhteen elinkaareen ja asiakassegmentointiin. Seuraavassa luvussa käsitellään asiakkaan sitouttamista, asiakastyytyväisyyttä ja -uskollisuutta, asiakassuhteen sidoksia sekä asiakkaan saamaa arvoa ja hyötyä. Teoreettisen viitekehysten jälkeen siirrytään tutkimusprosessiin ja menetelmiin, jossa käydään läpi aineistonkeruumenetelmää kyselyä, sen toteutusta ja aineiston käsittelyä sekä pohditaan kyselyn luotettavuutta. Viimeisessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset ja analyysi, joiden perusteella on kehitetty leipomomyymälän asiakkaita sitouttavia kehitysehdotuksia.

2 Leipomoalan toimintaympäristö Suomessa

Leipomomyymälät ovat osa leipomoteollisuutta, ja leipomoteollisuus luetaan osaksi elintarviketeollisuutta, joka valmistaa niin ruokia kuin juomiakin kuluttajille eri tilanteisiin. Suomessa leipomoteollisuus oli vuonna 2014 noin 10 % koko elintarviketeollisuudesta. (Hyrylä 2015, 8, 10.)

Leipomoteollisuus on suurin elintarviketeollisuuden työllistäjä muusta elintarvikelasta poiketen. Leipomoalalla on paljon pieniä ja keskisuuria leipomoita ja perheyriytyksiä, ja vain harvoja suuria leipomoita. Fazer leipomot ja Lantmännen Unibaken (Vaasan & Vaasan Oy) ovat Suomen suurimmat leipomoalan toimijat, jotka toimivat myös kansainvälisestikin. Fazer leipomot ovat Suomen johtava leipomoalan yritys. (Hyrylä 2015, 34.) Suomessa kotimaisten elintarvikkeiden kotimaisuusaste on korkea. Suomen leipomoalaa on pidetty melko ennustettavana, koska liikevaihto on pysynyt vuosia samana tai muutokset ovat olleet maltillisia. Myös leivän kulutus on pysynyt melko tasaisena. (Hyrylä 2015, 27, 37 - 38.)

Leipomoalaan vaikuttavat monet muutosvoimat, jotka voidaan jakaa taloudellisiin, poliittisiin, lainsäädännöllisiin, demografisiin, teknisiin, vastuullis-ympäristöllisiin ja sosiokulttuuriin muuttujiin. Taloudellisia muutoksia luo kansainvälinen talouskasvun hidastuminen ja työttömyyden kasvu, jotka vaikuttavat yksittäisten kuluttajien ruokaostoksiin. Asiakkaiden ostovoiman vähentyessä asiakkaat usein kuluttavat vähemmän rahaa ruokaan ja leipään. Euroopan unioni tuo poliittisia muutostekijöitä alalle, joista poliittisia muutostekijöitä ovat muun muassa elintarvikealaa koskeva verotus. Tämä näkyy leipomomyymälöissä muun muassa hintojen kasvuna verotuksen lisääntyessä. Lainsäädännölliset muuttajat koskevat usein elintarvikkeiden laatu- ja turvallisuusjärjestelmiä. (Hyrylä 2015, 14 - 15.) Suomessa elintarvikkeiden turvallisuus ja laatu vaatimukset ovat korkeita, ja asiakkaalla onkin oikeus saada tieto leivän valmistusraaka-aineista. Väestönkasvu ja ikääntyminen, kulutusmuutokset ja kaupungistuminen ovat esimerkkejä demografisista muuttujista, jotka vaikuttavat leipomoalaan niin kuin myös sosiokulttuuriset muuttajat. Trendit, arvot ja erilaiset ruokavaliot ovat vahvasti läsnä kuluttajien valinnoissa. Kuluttajat ovat nykyään tietoisia ja kiinnostuneita tuotteiden kotimaisuudesta, alkuperästä ja tuoreudesta. (Hyrylä 2015, 20 - 21.) Näin kuluttajat haluavat tietää

enemmän leivän valmistuksesta ja alkuperästä. Ruoan suhteen kuluttajien valintojen merkitys on kasvanut, jolloin valinnoilla ilmennetään yksilöllisiä valintoja (Taloustutkimus 2014, Uusi Suomi Syö Visio -tutkimus pureutuu ruokatreendeihin ja -ilmiöihin).

Kuluttajat huomioivat ympäristöä ja kestävästä kehitystä tukevat tekijät valinnoissaan. Näitä kutsutaan vastuullis-ympäristölliseksi tekijöiksi. (Hyrylä 2015, 22.) Teknologian kehitys automatisoinut leipomoalaa ja digitalisaatio on luonut uusia näkökulmia myyntiin ja markkinointiin. Nykyään on kehitetty digitaalisia kanta-asiakkuusjärjestelmiä ja digitalisaatio on tarjonnut uusia markkinointi- ja myyntikanavia vanhojen rinnalle. Kansainvälinen kilpailu on kiristynyt ja niin myös Suomen sisäinen kilpailu. Investoinnit ja yritysten suuri määrä lisää kilpailua, etenkin kun taloudelliset haasteet vähentävät kuluttajien ostovoimaa. (Hyrylä 2015, 14, 20, 25.) Tällä hetkellä leipomoalaan vaikuttavia merkittäviä teemoja ovat digitaalisuus, suolan vähentäminen, kotimaisuus ja vihreät arvot sekä terveellisyys ja hyvinvointi (Hyrylä 2015, 21 - 24).

Leipomovalmisteita voidaan jaotella raaka-aineiden, valmistustavan tai käytön perusteella. Suurimman leipomoteollisuuden osan muodostaa pehmeä leipä ja tuoreet leivonnaiset. (Hyrylä 2015, 8, 10, 14.) Canadean leipomo- ja viljavalmisteita koskevan raportin mukaan suurin osa leipomovalmisteista 55 % myydään päivittäistavarakauppojen kautta, 21 % ostetaan lähikaupoista, erikoisliikkeet kuten leipomomyymälät myyvät leipomovalmisteista 20 % ja loput 4 % myydään muista paikoista. Kuluttajat haluavat ostaa leivän tuoreena, jonka myötä erilaiset paistopisteet ja leipomotuotemyymälät ovat lisääntyneet. (Hyrylä 2015, 12, 39.)

Vaikka suurin osa leipätuotteista ostetaan päivittäistavarakaupoista ja lähikaupoista, leipomomyymälät pystyvät vastaamaan kilpailuun ja kuluttajien kysyntään erityisesti tuotteiden tuoreudelle, kotimaisuudella, käsin leivonnalla sekä asiakaspalvelulla. Paistopisteiden kasvu on kasvattanut leipomotuotteiden tuontia ulkomailta, mutta leipomoteollisuuden toimialaraportin mukaan kuluttajat arvostavat tuoreuden lisäksi myös kotimaisuutta. (Hyrylä 2015, 39.) Nämä kilpailutekijät vaikuttavat leipomomyymälöiden korkeaan hintatasoon. Leipomomyymälän tuotteita voi ostaa myös irtokappaleina, kun päivittäistavarakaupoissa tuotteet ovat pääsääntöisesti valmiiksi pakattuja. Kuumat ja kylmät juomat toimivat lisäpalveluina ja asiakaspalvelun avulla asiakkaalle halutaan tarjota lisäarvoa. Leipomomyymälöiden tuotteiden esillepanoon ja myymälöiden viihtyvyyteen halutaan panostaa, jotta asiakkaat saisivat mahdollisimman onnistuneen palvelukokemuksen.

2.1 Fazer leipomomyymälät

Fazer yritys on perustettu vuonna 1891 leipuri-kondiittori Karl Fazerin toimesta. Nykyään Fazer tarjoaa erilaisia tuotteita kuten leipomo-, keksi- ja makeistuotteita sekä ravintola- ja kahvilapalveluita. Fazer on kansainvälinen toimija, ja on Suomessa markkinoiden johtavassa asemassa makeis- ja leipomoalalla. (Fazer Group 2016, Tuotteet ja palvelut.)

Leipomomyymälä -liiketoiminta on osa Fazer-konsernia, jonka missiona on luoda makuelämyksiä asiakkaille. Fazer konserni koostuu Fazer leipomoiden, Fazer makeisten ja Fazer ruokapalveluiden liiketoiminta-alueista, joista leipomomyymälän liiketoiminta kuuluu Fazer leipomoiden alaisuuteen. Leipomomyymälä toteuttaa Fazer-konsernin arvoja, jotka ovat laadukkuus, asiakaslähtöisyys ja yhteistyö. Leipomomyymälät edustavat Fazerin jatkuvaan kehitystä ja laajentumista uusien palvelukonseptien tavoin niin Suomessa kuin ulkomaillakin. Fazer on rakentanut vahvaa brändiä, joka perustuu erityisesti kuluttajatietoon. Konsernin visiona toimii ”Ylitämme odotuksesi”. (Fazer Group 2016, Luomme makuelämyksiä; Fazer vuosikatsaus 2015, 8.)

Fazer aloitti ruokaleivän myynnin ensin helsinkiläisissä omissa leipämyymälöissä, mutta 1952 vuodesta saakka tuoretta ruokaleipää on toimitettu vähittäiskauppoihin (Fazer Group 2016, Uunin täydeltä hyvää leipää). Leipomomyymälät ovat perinteistä ja vanhaan liiketoimintaa, joka lähes katosi Suomessa leivän saavuttua ruokakauppoihin. Tuoreen leivän kysynnän ja kuluttajien muutoksien myötä leipomomyymälöiden ja erilaisten paistopisteiden määrän kasvessa myös kilpailu on lisääntynyt (Hyrylä 2015, 15, 39.) Kilpailuetua haetaan eri keinoin muun muassa uusien palvelukonseptien avulla, jota Fazer leipomomyymälät edustavat Fazer yritykselle.

Fazer konsernin tavoin leipomomyymälöissä panostetaan laadukkaisiin tuotteisiin ja korkeatasoiseen asiakaspalveluun. Fazer leipomomyymälässä tarjotaan asiakkaille tuoreita, käsin leivottuja ja kotimaisia leipomotuotteita päivittäin. Leipomomyymälässä on myynnissä leipiä, sämpylöitä, kahvileipiä ja leivonnaisia, täytettyjä leipiä sekä erikoiskahveja ja virvokkeita. Leipiä on leivottu aitoon taikinajuureen ja niillä on pitkä lepoaika, minkä vuoksi leipään saadaan maukas aromi ja rapea kuori. Leivän laadukkuutta lisää ammattitaitoiset leipurit, Fazer myllyn jauhot sekä hyvät raaka-aineet. (Fazer 2016, Käsinkleivonta maistuu.)

Fazer leipomomyymälä konsepti on kotoisin Ruotsista, kun Fazer osti vuonna 2011 suosituksen ruotsalaisen leipämyymälä ketjun nimeltä Gateau AB. Fazer leipomomyymälöissä on pyritty yhdistämään Gateau ja Fazer yritysten vahvuudet. Fazer uskoo tuoreen, käsin leivotun ja laadukkaan leivän kasvuun, ja leipomomyymälä konsepti pyrkii vastamaan tähän kysyntään markkinoilla. (Fazer 2016, leipomomyymälät; Fazer vuosikertomus 2013, 12, 19.) Fazer leipomomyymälöitä on Suomessa viisi, jotka sijaitsevat pääkaupunkiseudulla Helsingissä ja Espoossa

(Fazer 2016, Leipomomyymälät). Ruotsissa Gateau leipämyymälöitä on yhteensä 34 (Gateau 2016, Om Gateau). Vuonna 2016 Fazer osti Keisari leipomot yrityksen, joka kasvattaa leipomomyymälöiden määrän viidestä viiteentoista. Näin Fazer jatkaa kasvuaan ja vahvistaa asemaansa tuoreen käsin leivotun leivän markkinoilla. (Leipuriliitto 2016, Fazer ostaa Leipomo Keisarin; Fazer vuosikatsaus 2015, 8.)

Ensimmäinen Fazer leipomomyymälä avattiin vuonna 2012 Ullanlinnaan, jonka jälkeen Pasilan asemalla perustettiin toinen leipomomyymälä. Fazer leipomomyymälöistä kolme sijaitsee kauppakeskusten yhteydessä Helsingin Citycenterissä ja Forumissa sekä Espoossa kauppakeskus Ainoassa. (Fazer 2016, Leipomomyymälät; Fazer vuosikertomus 2013, 19.) Fazer leipomomyymälä Tapiola avattiin vuonna 2014. Tapiolan keskusta elää tällä hetkellä muutostilassa, koska Tapiolan keskustaa rakennetaan uudestaan. Metro tulee kulkemaan tulevaisuudessa Tapiolassa, ja kauppakeskus Ainoa laajentaa. Tapiolan uusi keskusta valmistuu kokonaisuudessaan 2018 - 2019 aikana. (Tapiolan keskus 2016, Tapiola uudistuu.) Tämä korostaa myös opinnäytetyön ajankohtaisuutta, koska asiakasmäärien odotetaan kasvavan tulevaisuudessa sekä alueen kasvaessa kilpailevia palveluita tulee lisää.

2.2 Palvelu ja palvelukokemus leipomomyymälässä

Leipomoteollisuus on vahvasti yhteydessä muihin aloihin, mutta kuluttajan näkökulmasta leipomoala kytkeytyy erityisesti palveluun. Suomessa eletään niin sanotussa palveluyhteiskunnassa, koska palvelujen osuus kansantaloudessa on merkittävä ja kasvava, joka työllistää paljon ihmisiä. (Grönroos 2009, 21, 23.)

Vuosien saatossa liiketoiminnassa on siirrytty tuotanto- ja myyntikeskeisyydestä kohti asiakas- ja palvelukeskeisyyttä. Asiakkaat eivät osta ja kuluta vain tuotteita vaan palveluita. Asiakkaat tavoittelevat näiden tuotteiden ja palveluiden tuottamia hyötyjä, joista rakentuu asiakkaan saama arvo. (Grönroos 2009, 25 - 26.) Palvelun määritelmä on vuosien saatossa muuttunut ja laajentunut eikä yksimielisyyteen ole päästy. Kuitenkin Grönroosin (2009) mukaan palvelu tarkoittaa yksinkertaistettuna ”*aineettomien toimintojen prosessia, joka tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin, jossa tapahtuu palveluntarjoajan ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta.*” (Grönroos 2009, 76 - 77).

Palveluiden tyypillisiä piirteitä on palveluiden tuottamisen ja kulutuksen yhdenaikaisuus, asiakkaan osallistuminen tuotantoprosessiin sekä palvelun prosessiluontoisuus, joka koostuu toiminnoista. Tämä onkin palveluiden merkittävin piirre. Nämä palveluiden toimintojen resurssit voivat olla joko ihmisiä tai fyysisiä resursseja. (Grönroos 2009, 79.) Palveluiden piirteistä korostuu aineettomuus, omistamattomuus, ainutlaatuisuus ja heterogeenisyys, koska palveluihin vaikuttavat ihmiset niin henkilökunta kuin asiakkaatkin. Näin asiakkaan saama palvelu ei ole

koskaan täysin sama kuin toisen asiakkaan saama periaatteessa sama palvelu. (Grönroos 2009, 81.)

Fazer leipomomyymälän palvelun tarkoituksena on tarjota asiakkaille onnistunut palvelukokemus. Palvelun keskiössä olevan asiakkaan onnistuneeseen palvelukokemukseen pyritään vaikuttamaan palvelun eri elementtien avulla, joita ovat muun muassa leipomomyymälän palveluympäristö, henkilöstö ja tuotteet. Asiakkaan palvelukokemus koskee kaikkia yrityksen ja asiakkaan välisiä vuorovaikutustilanteita. Asiakkaan palvelukokemus rakentuu prosessina, jossa kulutus rakentuu aikajanan mukaisesta kokemuksen kulutuksesta. (Tuulaniemi 2011, 71, 78, 80.) Tätä asiakkaan saamaa kokemusta voidaan suunnitella ja kehittää asiakkaalle arvoa ja hyötyä tuottavaksi (Levanto 2013, 66).

Asiakkaan palvelukokemus tarkoittaa asiakkaan kuvaa yrityksestä, joka muodostuu vuorovaikutustilanteissa, tunteissa ja mielikuvissa. Näin ollen asiakkaan palvelukokemus perustuu kokemuksiin, jossa tunteet ovat vahvasti läsnä. (Löytänä & Korteso 2011, 11 - 12.) Tuulaniemi (2011) kertoo palvelukokemuksen kolmesta tasosta, jotka ovat toiminta, tunteet ja merkitys. Toiminnan tasolla pyritään vastaamaan asiakkaan tarpeisiin palvelun sujumuuden, saatavuuden, käytettävyyden ja monipuolisuuden tasolla. Asiakkaan henkilökohtainen kokemus ja tunteukset ovat tunnetasolla ja merkitystasolla ovat asiakkaan henkilökohtaiset ja identiteettiin liittyvät merkitykset. (Tuulaniemi 2011, 74 - 75.)

Palvelukokemus voidaan kuvata palvelupolun avulla, joka rakentuu yrityksen ja asiakkaan välisistä vuorovaikutustilanteista. Nämä vuorovaikutustilanteet voidaan jakaa palvelutuokioihin, jotka sisältävät erinäisiä kontakti- tai kosketuspisteitä. Asiakkaan kokemus syntyy juuri näissä palvelutuokioissa ja niiden sisältämissä kontaktipisteissä. (Tuulaniemi 2011, 78 - 80; Löytänä & Korteso 2011, 115.) Arantola (2003, 34) kutsuu kontakti- ja kosketuspisteitä kriittisiksi pisteiksi, koska ne muovaavat asiakkaan tyytyväisyyttä palveluun. Palvelupolun avulla palvelukonaisuus voidaan jakaa osiin, jolloin palvelun kehitys helpottuu (Tuulaniemi 2011, 78). Seuraavassa kuviossa 1. havainnollistetaan Fazer leipomomyymälän palvelupolku.



Kuvio 1. Fazer leipomomyymälän palvelupolku

Kuviossa 1. on kuvattu Fazer leipomomyymälä Tapiolan asiakkaan palvelupolku, joka kuvaa asiakkaan palvelukokonaisuutta vaiheittain palvelutuokioina (Tuulaniemi 2011, 78). Palvelupolku on luotu asiakasta sitouttavien palvelutuokioiden näkökulmasta seitsemään kohtaan. Ensimmäiseksi asiakas saa tiedon leipomomyymälästä. Tiedon saanti kanavia on useita, mutta tyypillisesti asiakkaalle tieto myymälästä on voinut välittyä ystävien tai tuttavien välityksellä tai markkinointikanavien kautta kuten verkkosivut, kauppakeskus markkinointi tai sosiaalinen media. Näitä eri kanavia voidaan kutsua palvelutuokion kontaktipisteiksi. Toisessa vaiheessa asiakas saapuu myymälään. On myös mahdollista, että asiakkaan ensimmäinen kontakti myymälään on sattumalta myymälän löytäminen. Tämän jälkeen seuraava palvelutuokio asiakkaaseen on leipomomyymälän toimitilat, johon liittyvät leipomomyymälän ulkonäkö, tunnelma, miljö, siisteys ja viihtyvyys. Asiakaspalvelussa tapahtuu myyjän ja asiakkaan välinen vuorovaikutus, johon sisältyy muun muassa tervehtiminen, tuotteiden esittely ja maksaminen. Tuotteiden käytössä ja kulutuksessa asiakas kuluttaa palvelussa tarjottavaa tuotetta, kuten leipomomyymälän tapauksessa kuluttaa kahvilapalveluita tai leipomotuotteita. Palautteen antaminen on tärkeä osa asiakkaan palvelupolkuja. Leipomomyymälässä tyypillisiä palautteenanto tapoja on suullinen palaute myymälässä ja palautteen välittäminen sähköpostitse, puhelimitse, Facebook sivujen tai Fazer verkkosivujen kautta.

Palvelupolku voidaan jakaa esipalveluun, ydinpalveluun ja jälkipalveluun asiakkaalle muodostuvan arvon näkökulmasta. Esipalvelu vaiheessa asiakkaalle alkaa vähitellen muodostumaan käsitystä mahdollisesta palvelun arvosta. Leipomomyymälän palvelupolulla myymälästä tiedon saaminen ja saapuminen myymälään ovat tällöin esipalvelua. Ydinpalveluun kuuluvat leipomomyymälän toimitilat, asiakaspalvelu, valikoima ja käyttö sekä kulutus. Näissä muodostuu varsinainen arvo. Asiakaspalaute on jälkipalvelu vaiheessa, koska se tapahtuu varsinaisen palvelun jälkeen. (Tuulaniemi 2011, 79.)

Tässä prosessissa rakentuu leipomomyymälän asiakkaan palvelukokemus, joka voi johtaa asiakassuhteen syntymiseen ja jatkumiseen. Tästä asiakassuhteiden hoitamisesta ja kehittämistä puhutaan käsitteellä asiakassuhteiden johtaminen. Nykyään on myös alettu puhua asiakaskokemusjohtamisesta, joka on seurausta asiakassuhteiden johtamisen käsitteelle. (Löytänä & Korteso 2011, 12.)

3 Asiakassuhteiden johtaminen

1990-luvulla alettiin puhumaan käsitteestä asiakassuhteiden johtaminen, josta englanninkielessä puhutaan lyhenteellä CRM (customer relationship management). Tämä tarkoittaa koko yrityksen johtamismallia, jossa yrityksen toimintaa johdetaan asiakaslähtöisesti. (Bergström & Leppänen 2009, 12; 460 - 461.) Asiakassuhteiden johtaminen on jatkuvaa asiakassuhteiden kehittämistä, jossa yritys luo ja ylläpitää asiakassuhteitaan. Asiakassuhteiden johtamisessa tavoitteena on uusien asiakkaiden hankinta, asiakassuhteiden kehitys ja ylläpitäminen sekä asiakkuuksien kasvattamiseen. (Viitala & Jylhä 2013, 87 - 88; Grönroos 2009, 317 - 318.) Erityisesti viime aikoina on keskitytty asiakkaiden ylläpitämisen ja säilyttämisen tärkeyteen (Grönroos 2009, 317 - 318).

Asiakassuhde tarkoittaa asiakkaan ja yrityksen välillä syntyvää vuorovaikutussuhdetta. Kuluttajamarkkinoilla asiakkaalla tarkoitetaan yleensä henkilöä, joka ostaa yrityksen tuotteita tai palveluita. Tästä alkaa yrityksen ja henkilön eri vuorovaikutustilanteissa muodostuva prosessi, jota kutsutaan asiakkuudeksi tai asiakassuhteeksi. (Mäntyneva 2002, 14; Rope 2005, 536.) Kun asiakassuhde nähdään jatkuvana prosessina, asiakassuhde säilyy ostojen välissäkin. Näin asiakas kokee helpommin muodostaneensa suhteen yritykseen. On tärkeää huomata, että asiakas määrittää asiakassuhteen syntymisen, ei yritys. (Grönroos 2009, 63.) Yrityksen tavoitteena on luoda mahdollisimman pitkäaikaisia asiakassuhteita, koska ne ovat kannattavampia yritykselle (Mäntyneva 2002, 14, 30). Jatkuva uusasiakashankinta on kuitenkin yritykselle tarpeellista muuttuvan kuluttajakäyttäytymisen vuoksi (Bergström & Leppänen 2009, 474).

Asiakkaiden ymmärtäminen on merkittävää asiakassuhteiden johtamisessa (Mäntyneva 2003, 15). Asiakassuhteiden johtaminen perustuu usein asiakastietoon, jonka avulla asiakassuhteille luodaan tavoitteet, visiot ja strategiat. Näin pohditaan, minkälaisiin asiakassuhteisiin kannattaa panostaa, minkälaista hyötyä ja arvoa eri asiakkaille voi tuottaa, miten asiakassuhteita säilytetään ja kehitetään sekä lopuksi miten asiakassuhteita seurataan. (Viitala & Jylhä 2013, 88; Bergström & Leppänen 2009, 467 - 472.)

Asiakassuhteen tavoitteet vaihtelevat, koska Grönroosin (2009, 64) mukaan asiakkaat voivat olla joko vaihtohakuisia tai suhdehakuisia yritystä kohtaan. Vaihtohakuiset asiakkaat ostavat omia tarpeita vastaavia tuotteita, jonka jälkeen eivät kaipaa vuorovaikutusta yrityksen

kanssa. Suhdehakuista asiakkaita on passiivisia ja aktiivisia. Aktiivisesti suhdehakuiset asiakkaat haluavat yhteydenpitoa ja vuorovaikutusta yrityksen kanssa, mutta passiivisesti suhdehakuille riittää tieto siitä, että yritys on valmiudessa palvelemaan tarvittaessa. (Grönroos 2009, 64.) Suhdehakuisten asiakkaiden ja sitoutuneiden asiakkaiden välillä voidaan nähdä yhtäläisyyksiä, koska esimerkiksi reklamointi ja palautteen antaminen on tyypillistä niin aktiivisesti suhdehakuille ja sitoutuneille asiakkaille (Arantola 2003, 40; Viitala & Jylhä 2013, 93; Grönroos 2009, 64).

3.1 Asiakassuhteen elinkaari

Asiakassuhteiden johtaminen perustuu usein asiakassuhteen elinkaareen, jonka tavoitteena on asiakassuhteen jatkuminen, syventyminen ja kehittyminen (Viitala & Jylhä 2013, 90). Asiakassuhteiden vaiheet elinkaarella ovat Mäntynevan (2003, 16 - 18) mukaan asiakkuuden hankinta, haltuunotto, kasvattaminen ja säilyttäminen, joiden läpi asiakas halutaan kuljettaa asiakassuhteiden johtamisen avulla. Tämä edustaa asiakassuhteiden johtamisen lähestymistapaa asiakassuhteen elinkaareen. Sitoutuminen voidaan nähdä myös asiakassuhteen kehittymisen vaiheena (Britton & Rose 2004, 41 - 42).

Yleensä asiakkuuden arvo nousee asiakassuhteen keston myötä. Mäntynevan (2003) mukaan hankinta ja haltuunotto vaiheessa asiakas ei ole asiakkaan arvo vielä kannattava. Asiakas hankinnan jälkeen tulisi miettiä, miten asiakassuhdetta voidaan lujittaa. Näin yrityksessä keskitytään kannattavien asiakkaiden säilyttämiseen. Tämä tarkoittaa eri asiakasryhmien tarpeiden ymmärtämistä, jolloin oikeita tuotteita ja palveluita osataan tarjota sopivissa kanavissa, jotta nämä asiakkuudet tavoitetaan. (Mäntyneva 2003, 15 - 18.)

Leppänen (2007) ja Grönroos (2009) esittävät mallin asiakassuhteen elinkaaresta asiakkaan näkökulmasta, jossa voidaan huomata kolme eri vaihetta, jotka ovat alkuvaihe, ostovaihe ja käyttö- ja kulutusvaihe. Alkuvaiheessa yritys tarjoaa asiakkaille palveluita ja pyrkii herättämään asiakkaan mielenkiinnon, joka etenisi ostovaiheeseen. Ostoprosessissa asiakas arvioi omia tarpeitaan ja palvelun arvoa. Jos alkuvaiheen arvio on myönteinen, asiakas siirtyy käyttö- ja kulutusprosessiin. Jos asiakkaan kokemukset vastaavat odotuksia tai parhaassa tapauksessa ylittävät asiakkaan odotukset, on todennäköistä että asiakassuhde jatkuu. (Leppänen 2007, 148 - 150; Grönroos 2009, 319 - 321.) Näissä vaiheissa voidaan nähdä yhtäläisyyksiä palvelukokemuksen esipalvelu, ydinpalvelu ja jälkipalvelun vaiheiden kanssa, koska palvelua ennen, sen aikana ja sen jälkeen asiakkaan palvelukokemuksen myötä asiakassuhteen halutaan jatkuvan (Tuulaniemi 2011, 79).

3.2 Asiakassegmentointi

Asiakassegmentointi on merkittävä osa asiakassuhteiden johtamista. Asiakkaita voidaan segmentoida esimerkiksi ostokäyttäytymisen, asiakkaan kannattavuuden perusteella tai asiakassuhteenvaiheen perusteella kuten edellisessä luvussa ilmeni. (Bergström & Leppänen 2009, 467 - 472.)

Segmentoinnin tavoitteena on ryhmitellä ja yhdistää asiakkaita heidän tarpeiden ja odotusten mukaan. Segmentoinnin avulla asiakasryhmiä pyritään yhdenmukaistamaan. Segmentointikriteerejä voivat olla joko demografiset tekijät tai elämäntapa tekijät tai tuotetta koskevat tekijät. Näiden avulla asiakasryhmille voidaan tarjota ja kehittää tuotteita tai palveluita, jotka vastaavat kyseisen asiakassegmentin tarpeita ja odotuksia. Segmentoinnilla pyritään muun muassa markkinointiviestinnän kohdentamiseen ja tuloksellisuuteen. (Mäntyneva 2003, 26 - 27.)

Perinteisesti asiakkaat ryhmitellään potentiaalsiin -, satunnaisiin -, kanta- ja entisiin asiakkaisiin. Satunnainen asiakas voi olla ensimmäistä kertaa myymälässä asioiva tai satunnainen uusintaostaja. Kanta-asiakkaat voidaan jakaa perusasiakkaisiin ja avainasiakkaisiin, jotka ovat yrityksen kannalta arvokkaimpia. Suositteelijat voivat olla kanta-asiakkaita tai satunnaisostajia, jotka suosittelevat yritystä ja tuotteita muille. Yrityksen on hyödyllistä ymmärtää syitä, miksi asiakassuhde entisiin asiakkaisiin on katkennut, jotta nämä ongelmat voitaisiin ratkaista. (Bergström & Leppänen 2009, 467 - 468.) Koska työssä keskitytään nykyisiin asiakassuhteisiin, satunnaiset asiakkaat ja kanta-asiakkaat ovat tutkielman keskiössä.

Bergström ja Leppänen (2009) jakavat nykyiset asiakkuudet kolmeen eri ryhmään, jotka ovat säilytettävät, kehitettävät ja muutettavat tai poistettavat asiakkuudet. Säilytettävät asiakkuudet ovat kannattavimpia asiakkaita yritykselle, kun taas kehitettävissä asiakkuuksissa on potentiaalista ostovoimaa. Säilytettäviä ja kehitettäviä asiakkaita halutaan sitouttaa leipomomyymälän liiketoimintaan, jotta ne muuttuisivat kannattavammaksi asiakkaiksi sitoutumisen myötä. Muutettavat ja poistettavat asiakkuudet ovat yritykselle kannattamattomia, jotka halutaan poistaa tai asiakkuus halutaan muuttaa kannattavammaksi. (Bergström & Leppänen 2009, 472 - 473.) Asiakkaita voidaan segmentoida uskollisuuden perusteella, koska Arantolan (2003, 32) mukaan on olemassa mahdollisia yhtäläisyyksiä asiakkaiden pysyvyyden ja muun muassa iän, ammatin ja asuinpaikan suhteen.

4 Asiakkaan sitouttaminen

Asiakkaan sitouttamisella tarkoitetaan asiakkaan ja yrityksen molemminpuolista halua asioida toistensa kanssa. Luottamuksella on merkittävä rooli sitoutumisen kannalta, koska luottamukseen perustava asiakassuhde johtaa todennäköisemmin sitoutumiseen ja pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen. (Grönroos 2009, 68 - 69; Britton & Rose 2004, 43.)

Ropen (2005) mukaan asiakasta sitouttavassa toiminnassa voidaan nähdä eri vaiheita, jotka ovat asiakkuuteen vieminen ja asiakkuuden ylläpito ja syventäminen (Rope 2005, 152, 173). Asiakas halutaan saada sitoutumaan yritykseen henkisesti tasolla, jolloin asiakas suosii yrityksen tuotteita ja palveluita ylitse muiden. Asiakkaan sitoutuminen edellyttää aina niin sanotun ihastumisen tai tykätymisen muodostumista, joka voi kohdistua yritykseen, henkilöön, tuotteeseen tai palveluun. (Rope 2005, 188 - 189.) Sitoutuminen tapahtuu kahdessa tasossa. Yrityksen tasolla tarkastellaan sitä, kuinka paljon yritys panostaa asiakassuhteiden kehitykseen, kun taas yksilötasolla tarkastellaan asiakkaan ja myyjän välistä suhdetta (Arantola 2003, 36.)

Sitoutunut asiakas usein välttää kilpailevia yrityksiä, jonka vuoksi sitoutumisen ajatellaan antavan lisäarvoa niin yritykselle kuin asiakkaallekin (Arantola 2003, 36). Asiakkaan sitouttamisen tavoitteena on saada asiakas ostamaan yhä uudestaan, kasvattamaan ostosten määrää sekä saada asiakas suosittelemaan yritystä. Tämä asiakkuuden säilyttäminen vaatii, että asiakkaita ymmärretään ja heidän todelliset tarpeet tunnistetaan. Asiakkuuden säilyttämisstrategiassa on kannattavaa tunnistaa asiakkaat, millaisia asiakkaita halutaan säilyttää ja millaisia he ovat. (Mäntyneva 2003, 18 - 22.)

Asiakkaan sitoutuminen perustuu yleensä asiakastyytyväisyyteen, mutta asiakastyytyväisyys ei yksin rakenna asiakassuhdetta vaan yritykseltä vaaditaan aktiivisia toimenpiteitä asiakassuhteen jatkumiseen. (Rope 2005, 174, 188.) Asiakkaan sitoutuminen on laaja käsite, jonka vuoksi siihen vaikuttaa asiakastyytyväisyyden lisäksi asiakasuskollisuus ja asiakkaan tunteet yritystä kohtaan (Levanto 2013, 67). Sitoutuneet asiakkaat usein suosittelevat palvelua tai tuotetta muille sekä antavat korjaavaa että kannustavaa palautetta (Viitala & Jylhä 2013, 93). Palautteen avulla asiakas voidaan osallistaa palvelun tai tuotteiden kehitykseen, mikä voi edistää asiakkaan sitoutumista yritykseen (Levanto 2013, 67).

4.1 Asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus

Asiakastyytyväisyys syntyy kaikista niistä palvelutuokioista ja kontaktipinnoista, joissa asiakas on ollut tekemisissä yrityksen kanssa (ks. kuvio 1.). Näiden palvelutuokioiden ja kontaktipin-

tojen asiakastyytyväisyys luo pohjaa onnistuneeseen palvelukokemukseen. Asiakkaan tyytyväisyys tai tyytymättömyys muodostuu, kun asiakas vertaa odotuksiaan kokemuksiinsa ja muodostaa tyytyväisyystason. (Rope 2005, 537 - 538.)

Asiakastyytyväisyys on korostunut viime vuosikymmenien aikana. Hyvä asiakastyytyväisyys korostaa mielikuvaa hyvästä yrityksestä, jolloin yrityksen uusien tuotteiden lanseeraus ja liiketoiminnan laajennus helpottuu. Tyytyväiset asiakkaat ovat usein myös valmiita maksamaan tuotteista ja palveluista enemmän kuin kilpailijoilla. Palaute on yksi merkittävistä keinoista asiakastyytyvyyden selvittämiseen. (Mäntyneva 2002, 27 - 29.) Asiakastyytyväisyys ei kuitenkaan suoranaisesti johda asiakasuskollisuuteen, vaikka näillä on vahva yhteys toisiinsa (Mäntyneva 2002, 27). Asiakasuskollisuus on haastava käsite, koska uskollisuutta on olemassa monenlaista. Uskollisuudella tarkoitetaan kuluttajan näkökulmasta uuden oston tekemistä samasta yrityksestä tietyn ajanjakson sisään. (Arantola 2003, 26.) Uskollisuus ei tarkoita vain asiakkaan uskollisuutta yritystä kohtaan vaan myös yrityksen uskollisuutta asiakkaaseen (Grönroos 2009, 62).

Asiakasuskollisuuteen voidaan vaikuttaa asiakastyytyvyydellä sekä asiakkaan säilyttävyyteen liittyvillä tekijöillä. Uskolliset asiakkaat yleensä käyttävät enemmän rahaa yritykseen ja kokeilevat uusia tuotteita ja palveluita useammin. Mäntyneva (2003) jakaa uskolliset asiakkaat aktiiviseen asiakasuskollisuuteen ja passiiviseen asiakasuskollisuuteen. Yrityksen aktiivinen asiakasuskollisuus ansaitaan, jolloin asiakas pysyy yrityksen asiakkaana tietoisesti. Tämä viittaa siihen, että asiakas on sitoutunut yritykseen. Passiivisesti uskolliset asiakkaat vaihtavat yritystä, jos toinen yritys tarjoaa parempaa. Mäntynevan (2003) mukaan valta osa asiakkaista on passiivisesti uskollisia. (Mäntyneva 2003, 22 - 24.) Keskityttäessä tiettyyn kohteeseen uskollisuus voi olla brändi-, palvelu-, toimittaja- tai myymäläuskollisuutta. Uskolliset asiakkaat ja kanta-asiakkaat mielletään usein samaksi asiaksi. (Arantola 2003, 26, 38, 72).

Asiakasuskollisuutta on mahdollista kehittää uskollisuusohjelmien avulla, jolloin asiakas keskittää ostoksensa haluttuun yritykseen. Näistä käytetään myös nimitystä kanta-asiakasjärjestelmät. Uskollisuusohjelmat voivat olla joko tuotteistettuja tai tuotteistamattomia. Tuotteistetussa uskollisuusohjelmassa asiakkaat tietävät eduista, kun taas tuotteistamattomassa uskollisuusohjelmassa edut tulevat yllätyksinä. (Bergström & Leppänen 2009, 478 - 480.) Uskollisuusohjelmat voivat olla joko avoimia tai hiljaisia. Avoimissa asiakas valitsee uskollisuusohjelmaan liittymisestä, kun taas hiljaisissa yritys kutsuu asiakkaan jäseneksi. (Arantola 2003, 83 - 85). Näiden uskollisuusohjelmien avulla asiakkaat halutaan sitouttaa yrityksen toimintaan. Uskollisuusohjelmien edut tulee olla niin asiakkaille kuin yritykselle sopivia sekä kiinnostavia, jotta niistä ei haluta luopua. Näitä etuja ovat muun muassa rahaedut tai suhdetoimintaedut.

Onnistuneille uskollisuusohjelmille tyypillisiä piirteitä ovat kiinnostavuus, omaleimaisuus, arvokkuus, vaihtuvuus, monipuolisuus, oikeudenmukaisuus ja sopivuus. (Bergström & Leppänen 2009, 478 - 480.)

4.2 Asiakassuhteen sidokset

Asiakassuhteen syntymiseen ja jatkumiseen vaikuttavat niin sanotut sidokset, jotka voivat olla maantieteellisiä, teknisiä tai tietämykseen liittyviä. Nämä sidokset saavat asiakkaan ostamaan yrityksen tuotteita ja palveluita, vaikka asiakas ei koe, että heidän välilleen olisi muodostunut asiakassuhdetta. Tämän vuoksi asiakkaat siirtyvät helposti toisen yrityksen asiakkaiksi, jos sidokset asiakkaan ja yrityksen väliltä häviävät. (Grönroos 2009, 61.) Toisin sanoen asiakkaalla voi olla sidos yritykseen, mutta sitoutumista ei ole tapahtunut.

Taloudellinen sidos voi tarkoittaa esimerkiksi rahallista kanta-asiakasetua. Lähikauppa toimii esimerkkinä maantieteellisestä sidoksesta, koska asiakassuhteen merkittävin kriteeri on sijainti. Juridinen sidos tarkoittaa sopimuskaudeksi sidottua asiakasta. Rakenteellinen sidos rakentuu muun muassa vakuutusyhtiöiden kanssa asioidessa. Asiakkaan oppiessa toimimaan tietyn yrityksen kanssa, syntyy osaamissidos, jolloin yrityksen vaihtaminen nähdään uuden toimintatavan opetteluna. Tunne- tai brändisidos koetaan vahvimiksi sidoksiksi, mutta myös haastavammiksi sidoksiksi tulkita. Tällöin asiakas ei halua eikä koe tarvetta yrityksen vaihtoon. Sosiaalinen sidos syntyy asiakkaan ja yrityksen yhteyshenkilön välille. Tekninen sidos tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yrityksen laitteet toimivat yhdessä joten perustuotteen vaihdossa joutuisi vaihtamaan myös lisäosat uuden kanssa sopivaksi. (Arantola 2003, 133 - 134.)

Sidoksien vuoksi asiakassuhteita ollaan valmiita kehittämään entisestään, jotta sidos lujittuisi tai synnyttäisi lisää sidoksia. Sidoksilla pyritään selittämään asiakasuskollisuuden ja sitoutuneisuuden yhteyksiä, koska asiakkaan sitoutuminen tapahtuu juuri sidoksissa. Sidokset ovat johdettavissa yrityksessä, joiden kautta asiakas voidaan johtaa sitoutumiseen. Tällöin sitoutuminen voidaan nähdä prosessina. On tärkeää huomata jälleen, että sidokset ovat aina asiakkaan näkökulmia. Erilaisia sidoksia syntyy eri asiakassegmenteissä ja niiden lujuus vaihtelee asiakkaasta toiseen. (Arantola 2003, 133 - 135.) Sidokset voivat olla joko positiivisia tai negatiivisia. Jos asiakas kokee sidokset negatiivisinä, asiakas kokee olevan pakotettu tai pakosta yrityksen asiakkaana. Nämä sidokset syntyvät asiakassuhteessa sekä asiakkaan palvelukokemuksen myötä. (Arantola 2003, 135.)

Yritykset haluavat, että asiakkaat sitoutuvat yritykseen henkisellä tasolla, jolloin suhteen päättymisen on epätodennäköisempää. Yritysten on ansaittava asiakkaan sitoutuminen, koska asiakas päättää asiakassuhteen syntymisestä. Asiakassuhde on usein asennelähtöinen, jolloin

asiakas voi kokea samankaltaisuutta yrityksen kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys ymmärtää asiakkaitaan ja sitoutuu heihin. (Grönroos 2009, 61 - 62.)

4.3 Asiakkaan saama arvo ja hyödyt

Asiakkaan saama arvo keskittyy tuotteeseen tai palveluun sekä siihen liittyviin hyötyihin, seurauksiin ja vaikutuksiin verraten asiakkaan omiin tavoitteisiin (Viitala & Jylhä 2013, 94). Yrityksen liikeideassa tulee ilmetä, mikä on asiakkaan saama arvo tai hyöty tuotetta tai palvelua ostaessa. Asiakkaan kokema arvo voi koskea itse tuotetta tai palvelua, sen ostamista tai sen käyttämistä. Asiakkaille pyritään tuottamaan enemmän arvoa kuin asiakas joutuu hankintaa uhraamaan. Uhrauksina nähdään palveluun kuluvat kustannukset, joita ovat raha, aika ja toiminta. (Bergström & Leppänen 2009, 31 - 33.)

Palvelukokonaisuudessa asiakkaan ensisijainen tuote tai palvelu ei ole kaikille sama, koska toisen asiakkaan ydinpalvelu voi olla toiselle lisäpalvelu (Leppänen 2007, 135). Tämä tarkoittaa, että arvo ja hyöty eivät myöskään ole kaikille asiakkaille sama, joihin vaikuttaa myös toimintaympäristö sekä henkilökohtainen ympäristö. Tämän vuoksi myöskään sitouttamisen toimintatavat ja keinot eivät ole kaikille asiakkaille samat. Asiakkaat haluavat erilaisia hyötyjä sitoutumisesta yritykseen. Bergström ja Leppänen (2009) mukaan asiakkaan kokemia hyötyjä ovat rahallinen etu, hyvä laatu, helppous, omien arvojen ilmaisuus, seikkailu ja viihteellisyys. (Bergström & Leppänen 2009, 31 - 33.) Tätä yksinkertaisemmin jaon tekevät Viitala ja Jylhä (2013) jakamalla hyödyt toiminnalliseen, symboliseen ja kokemuksellisiin hyötyihin. (Viitala & Jylhä 2013, 94).

Gwinner, Gremler ja Bitner kertovat asiakkaan saamista hyödyistä, joita ovat varmuus, erityiskohtelu ja sosiaaliset hyödyt. Varmuuteen liittyvissä hyödyissä asiakkaan riskit pienenevät ja he pystyvät luottamaan yritykseen. Varmuuden jälkeen tärkeimmät hyödyksi osoittautuivat sosiaaliset hyödyt, jolloin asiakas kokevat, että heillä on yhteys yritykseen tai sen työntekijöihin. Erityiskohtelussa asiakkaat saavat ylimääräisiä palveluita, erikoishintoja tai he saavuttavat muita asiakkaita paremman aseman. (Grönroos 2009, 65 - 66.)

Vaikka yrityksen tarkoituksena on tarjota palvelua tai tuotetta asiakkaalle ratkaisuna tiettyyn tarpeeseen, on mahdollista lisäksi tarjota myös muita hyötyjä. Monet asiakkaat voivat kokea suhteen muodostumisen hyötynä, kun taas toiset asiakkaat eivät ole siitä kiinnostuneita lainkaan. Usein asiakassuhteesta koituu taloudellista hyötyä asiakkaalle ennen pitkään. (Grönroos 2009, 66.) Asiakassuhteiden johtamisessa ja asiakkaan sitouttamisessa asiakkaan ja yrityksen hyödyt pyritään maksimoimaan. Hyötyjen maksimoimista edistetään asiakasymmärryksen avulla, jolloin ymmärretään elementit, joista palvelun arvo muodostuu asiakkaalle (Tuulaniemi 2011, 71).

5 Tutkimusprosessi ja menetelmät

Tämä opinnäytetyö on lähtökohdaltaan tutkimuksellinen, mikä tekee työstä tutkielman. Tutkielma on kvantitatiivinen, jonka aineistonkeruumenetelmänä käytettiin asiakaskyselyä. Kyselytutkimus toteutettiin Fazer leipomomyymälä Tapiolassa. Kyselytutkimukseen päädyttiin, koska sillä pystyttiin tavoittamaan leipomomyymälän asiakaskunta parhaiten sekä vastamaan tutkimusongelmaan.

5.1 Aineistonkeruumenetelmänä kysely

Kyselyt ovat yksi tyypillisempiä tiedonkeruu menetelmiä, jota käytetään kvantitatiivisessa tutkimuksessa eli määrällisessä tutkimuksessa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa saadaan usein helposti yleistettävää tietoa, mutta tieto voi olla pinnallista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 121.)

Asiakaskysely on yleensä nopea ja tehokas tiedonkeruumenetelmä, jonka avulla saadaan usein laajaa tutkimustietoa. Tulokset tuottavat yleensä numeraalista tietoa, joita voidaan tilastoida ja analysoida. Haasteena on, että tieto voi olla pinnallista eikä vastaajien suhtautumisesta tiedetä. Kyselytutkimuksessa ei myöskään usein tiedetä, kuinka sopivia vastausvaihtoehdot ovat ja kuinka tietoisia vastaajat ovat kyseisestä aiheesta. Kysymyksiin vastaamattomuus voi myös osoittautua ongelmalliseksi. Kysely voidaan toteuttaa eri tavoin esimerkiksi sähköpostitse, puhelimitse, kasvokkain tai postitse tai kuten tässä tapauksessa leipomomyymälässä paikan päällä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 195; Ojasalo ym. 2014, 121;.)

Mittauksen eli kyselyn kohteena ovat leipomomyymälässä asioivat asiakkaat, jotka muodostavat tämän tutkielman havaintoyksikön. Havaintoyksikön ja kyselytutkimuksen tavoitteiden määrittäminen ovat kyselytutkimuksen ensimmäisiä vaiheita. Perusjoukoksi kutsutaan kaikkien havaintoyksiköiden muodostamaa joukkoa, jonka on tarkoitus edustaa koko asiakaskuntaa. Perusjoukosta tutkitaan yleensä satunnaisesti valittu otos, josta tilastollisen tutkimisen avulla voidaan tehdä koko perusjoukkoa koskevia yleistyksiä ja päätelmiä. Satunnaisuus on yksi tapa varmistaa, että perusjoukko kuvaa mahdollisimman hyvin asiakaskuntaa. (Ojasalo ym. 2014, 122 - 123.)

Kyselylomakkeen kysymykset luotiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Kyselylomake (Liite 1.) luotiin Google forms - ohjelman avulla, jonka jälkeen lomake tulostettiin paperille. Kyselylomakkeen alussa kerrottiin, kenelle kysely on tarkoitettu, miksi kysely tehdään ja mihin tietoja käytetään sekä kiiteltiin vastaamisesta. Kysely toteutettiin anonyymisti ja kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista. Kyselyyn vastaaminen vei aikaa noin 5 min, joka tuotiin esiin

kyselyn alussa. Vastaamisaika perustui testeihin. Kyselylomake laadittiin vain suomenkielellä, koska suurin osa myymälän asiakkaista on suomenkielisiä. Kysymysten muoto ja järjestys sekä vastausvaihtoehdot pyrittiin pitämään selkeänä. Jokaisen kysymyksen alussa oli vastausohje, koska näin pyrittiin ohjeistamaan vastaajaa.

Kyselyssä käytettiin strukturoituja kysymyksiä, joissa vastausvaihtoehdot olivat valmiina, jotka olivat toisiaan poiskulkevia. Kysymyksissä kuitenkin löytyi vastausvaihtoehto muu-, johon vastaajalla oli mahdollisuus vastata sekä kirjoittaa oma vastaus. Näin annettiin vastaajalle mahdollisuus kertoa vastausvaihtoehdosta, jota kyselyn laatija ei ollut osannut ottaa huomioon. Kysymykset olivat monivalintakysymyksiä ja asteikkoihin perustuvia kysymyksiä, joissa vastaaja vastaa väittämään sen perusteella kuinka samaa tai eri mieltä on väittämän kanssa. (Ojasalo ym. 2014, 132; Hirsjärvi ym. 2010, 198 - 200.) Kyselylomake testattiin ennen toteuttamista sekä hyväksytettiin tutkielman ohjaavilta opettajilta.

Kyselylomakkeessa (Liite 1.) oli yhteensä 13 kohtaa. Ensimmäisenä kysyttiin vastaajan syntymävuosi ja toiseksi vastaajan sukupuoli. Nämä taustakysymykset kysyttiin ensin, koska ne koetaan yleensä helpoiksi kysymyksiksi. Kolmas kysymys oli, että mistä asiakkaat ovat saaneet tiedon Fazer leipomomyymälä Tapiolasta, koska haluttiin tietää eri kanavia mistä mahdollinen asiakassuhde on saanut alkunsa. Neljäntenä kysymyksenä kysyttiin, kuinka usein vastaaja asioi kyseisessä myymälässä. Tämän kysymyksen tarkoituksena oli tarkentaa asiakkaan uskollisuutta myymälää kohtaan. Viidentenä kysymyksenä kartoitettiin, kuinka usein vastaajat käyttävät muita Fazerin palveluita, koska pyrittiin selvittämään asiakkaan sitoutumista yritykseen ja sen eri palveluihin. Kuudes kysymys koski syitä asioida leipomomyymälässä. Tällä pyrittiin selvittämään asiakkaan ensisijaista palvelua, josta asiakkaat pyrkivät hyötymään sekä mahdollisia sidoksia leipomomyymälää kohtaan. Seitsemännessä kohdassa asiakasta pyydettiin arvioimaan todennäköisyys asioida myymälässä tulevaisuudessa, koska haluttiin kartoittaa asiakkaan sitoutumisen tasoa myymälään. Tämän jälkeen pyydettiin arvioimaan, kuinka paljon asiakas arvostaa tai arvostaisi erinäisiä seikkoja kanta-asiakkuudessa. Näin haluttiin kartoittaa millaisia arvoja ja hyötyjä asiakkaat kanta-asiakkuudessa tavoittelevat ja arvostavat. Yhdeksäs kysymys koski leipomomyymälän asiakastyytyväisyyttä kahdeksan eri kohdan avulla, jotka oli luotu leipomomyymälän palvelupolkua hyödyntäen. Kymmenellä kysymyksellä pyrittiin kartoittamaan mahdollisten yhteydenpitokanavien yhteydenpito tiheyttä asiakkaisiin koskien tarjouksia, tapahtumia, alennuksia tai yritystä. Tämän jälkeen kysyttiin, että ovatko asiakkaat antaneet palautetta leipomomyymälälle ja suosittelisivatko asiakkaat leipomomyymälää muille. Viimeisessä kohdassa asiakkaat saivat jättää terveisiä Fazer leipomomyymälälle.

Asiakaskysely toteutettiin leipomomyymälässä viikkojen 21 - 23 aikana, jolloin asiakkaita kehoitettiin vastaamaan kyselyyn. Tavoitteena oli saada vähintään 100 vastausta. Tavoite toteutui, koska kyselyyn vastasi 112 henkilöä. Kyselyyn vastanneet asiakkaat saivat suodatinkahvin

alennettuun hintaan, mikä toimi vastaamisen kannusteena. Kysely toteutettiin kolmen viikon aikana jokaisena päivänä niin arkena kuin viikonloppuna myymälän avaamisesta sulkemiseen. Näin pyrittiin saamaan mahdollisimman laaja ja kattava vastaajaotanta.

5.2 Kyselyaineiston käsittely

Aineiston käsittely perustuu tilastolliseen analyysiin, jossa aineistosta saamaa tietoa käsitellään tilastollisten työkalujen avulla. Aineiston käsittelyssä ensimmäiseksi kyselyn vastausvaihtoehtoille määritettiin muuttujat ja arvot. Tämän jälkeen aineistoa kuvataan ja havainnollistetaan tekstin ja kuvioiden muodossa. (Heikkilä 2014, 139)

Kyselytutkimus kerättiin paperiversiolle, joista tieto siirrettiin ja tallennettiin tietokoneelle aineiston käsittelyä varten. Kyselytutkimuksen tieto purettiin ja käsiteltiin Excel-ohjelman avulla. Aineiston tiedot tallennettiin ja purettiin niin sanottu havaintomatriisin avulla Excel taulukkoon, jossa jokaisen kysymyksen vastausvaihtoehdoksi määritettiin oma muuttuja. Tämän avulla saatiin tietää määrät jokaiseen vastausvaihtoehtoon. (Heikkilä 2014, 120 - 124.) Havaintomatriisi rakennettiin siten, että pystysarake kuvasi yhtä vastaajaa ja vaakariveillä olivat kysymyksiä vastaavat muuttujat. Pystysarakkeita oli yhtä paljon kuin kyselyyn vastaajia eli yhteensä 112. Vaakariveillä muuttujia oli yhteensä 59 kyselylomakkeen kysymysten vastauskohtien mukaan. Yhteen Excel-soluun merkittiin vain yksi muuttuja, ja kyselyn vastamattomat kohdat jätettiin tyhjäksi. Lopuksi muuttujat ja arvot tarkistettiin.

Ikä ilmoitettiin syntymävuotena, jonka vuoksi arvoja oli useita. Sukupuolta kysyttäessä, kumpikin sukupuolen vastausvaihtoehdon muuttuja oli omalla vaakarivillä. Leipomomyymälästä tiedon saamista ja asiointitiheyden muuttujat olivat kaikki omilla riveillä, jolloin muuttujia ei tarvinnut määrittää. Kysymyksen viisi vastausten muuttujat määriteltiin seuraavasti: 1 säännöllisesti, 2 joskus, 3 harvoin ja 4 en koskaan, kun selvitettiin käyttäkö asiakkaat myös muita Fazerin palveluita. Sama toistettiin kysymyksen kuusi kohdalla, jossa selvitettiin kolme tärkeintä syytä asioida leipomomyymälässä (1 tärkein, 2, toiseksi tärkein, 3 kolmanneksi tärkein). Asiakkaan arvio tulevaisuudessa asioimisesta määritettiin seuraavasti: 1 hyvin todennäköisesti, 2 melko todennäköisesti, 3 en osaa sanoa, 4 melko epätodennäköisesti ja 5 hyvin epätodennäköisesti. Kahdeksas kysymys koski sitä, kuinka paljon asiakkaat arvostaisivat kanta-asiakkuuden erinäisiä seikkoja. Näiden vastausten muuttujat määriteltiin, että 1 todella paljon, 2 melko paljon, 3 en osaa sanoa, 4 melko vähän ja 5 todella vähän. Tulosten esittämisen kannalta selkeämmäksi nähtiin yhdistää muuttujat 1 ja 2, jolloin voidaan kertoa vastaajien arvostavan väittämää ja muuttujat 4 ja 5, jolloin taas voidaan kertoa, että vastaajat eivät arvosta väittämiä (ks. kuvio 6). Asiakastyytyväisyyttä mittaavassa kysymyksessä väittämien vastausvaihtoehdot määritettiin seuraavasti: 1 täysin samaa mieltä, 2 osittain samaa mieltä, 3 en osaa sanoa, 4 osittain eri mieltä ja 5 täysin eri mieltä. 1 säännöllisesti, 2 joskus,

3 harvoin ja 4 en koskaan olivat määritetyt muuttujat kysymyksessä kymmenen, kun kartoitettiin yhteydenpito kanavia asiakkaaseen. Viimeiset kysymykset, jotka koskivat palauteenantoa ja suosittelua, vastausvaihtoehtojen muuttujat määritettiin omille vaakariveille.

Tämän jälkeen havaintomatriisiin muuttujien määrät laskettiin yhteen ja siirrettiin omaan Excel tiedostoon. Tämän avulla laskettiin kuinka monta vastausta kukin vastausvaihtoehto oli saanut sekä tehtiin tiedon luokitteluja ja yhdistämisiä. Aineiston tilastollisessa analyysissä on keskitytty yhden muuttujan kuvaamiseen kerralla, joka tarkoittaa tulosten yksiulotteista tarkastelua. Tutkimustuloksia kuvataan graafisten kuvioiden avulla, koska kuviot auttavat havainnollistamaan tutkimustuloksen yksinkertaisesti, nopeasti ja selkeästi. Kun havaintomatriisin vastausmäärät olivat laskettu, laskettiin näiden vastaus muuttujien prosentuaaliset määrät kaikkien vastaajien kesken. Koska ikä kysyttiin syntymävuotena, tuli iän arvoja yhdistää. Tämän vuoksi syntymävuodet luokiteltiin yhdeksän vuoden tasavälisiin luokkiin (paitsi alle 20-vuotiaat ja yli 71-vuotiaat) ja käännettiin ikävuosiksi, jotta vastaajien ikä olisi helpommin luettavissa (ks. Kuvio 3.). (Heikkilä 2014, 129, 139, 148, 174.)

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

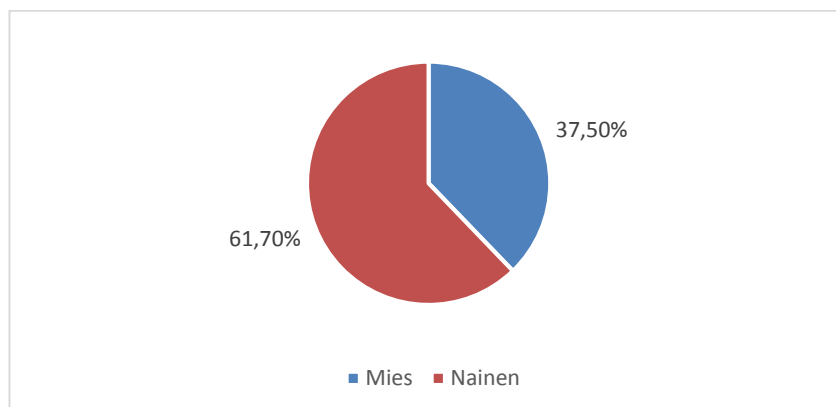
Tiedonkeruumenetelmä vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Asiakaskysely toteutettiin paikan päällä myymälässä, koska näin tavoitettiin tutkielman kohderyhmä, jotka olivat myymälän nykyiset asiakkaat. Tutkielman havaintoyksiköksi määrittyivät kaikki Fazer leipomomyymälä Tapiolan asiakkaat niin satunnaiset ja kanta-asiakkaatkin. Tutkimuksen perusjoukko edustaa hyvin myymälän asiakaskuntaa, koska kysely toteutettiin myymälän kaikkina aukioloaikoina niin arkena kuin viikonloppuisin usean viikon ajan. Lisäksi kyselyyn vastasi tavoitteen mukainen määrä. Tämä mahdollistaa yleistämisen koko asiakaskuntaan.

Kysely toteutettiin paikassa, joka on myös tutkielman tekijän työpaikka. Kyselylomakkeen ulkopuolinen tarkistus on merkittävää, koska kyselyä koskeva ympäristö on laatijalle jo entuudestaan tuttu. Toisaalta kysely toteutettiin kaikkina aikoina, jolloin myös muu henkilöstö oli töissä kyseisenä aikana eikä kyselyyn vastaaminen ollut kyselytutkimuksen tekijästä kiinni. Testaamisen avulla pyrittiin välttämään virheitä ja kyselylomakkeen vastausvaihtoehtojen päällekkäisyyttä. Vaikka kyse oli strukturoidusta kyselystä, vastaajille annettiin mahdollisuus vastausvaihtoehtojen ulkopuolisen vastauksen kertomiseen muu- vastausvaihtoehdon vuoksi. Näin asiakkaan ei tarvinnut valita vastausvaihtoehtoa, joka ei sopinut kuvaan tai jättää vastaamatta kysymykseen. Näin haluttiin pienentää tutkimuksen virhemarginaalia. Asiakaskyselyn toistettavuus lisää tutkimuksen luotettavuutta. Kuitenkin tutkimuksen heikkoutena voidaan nähdä vain yhden menetelmän käyttö. Avoimien kysymysten kautta olisi ollut mahdollista saada syvempää tietoa, mutta vaikeammin yleistettävää.

Kyselyyn vastaajat asiakkaat saivat kahvin alennus hintaan, mikä toisaalta varmisti vastaajien määrää, mutta saattoi toimia niin, että asiakkaat eivät vastanneet kyselyyn tosissaan. Luotettavuuteen vaikuttaa juuri se, että ei tiedetä kuinka tosissaan vastaajat olivat. Toisaalta myyjän innokkuus tarjota kyselyyn vastaamista saattoi vaikuttaa vastaajien määrään. Kyselyssä ei selviä asiakkaan nykyinen elämäntilanne eikä millainen päivä hänellä on ollut, jotka voivat vaikuttaa vastauksiin. Kiire saattoi olla myös tekijä, mikä vaikutti asiakkaan vastauksiin. Asiakkaat kuitenkin saivat vastata kyselyyn omassa tahdissa myymälässä asiointin yhteydessä. Kyselyssä ei kysytty henkilökohtaisia kysymyksiä, minkä vuoksi vastaamiseen oli matala kynnyks. Kyselytutkimuksen tekijän kokemattomuutta voidaan pitää tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavan tekijänä. Mittauksen luotettavuuteen voi vaikuttaa aineiston käsittelijän satunnaisvirheet.

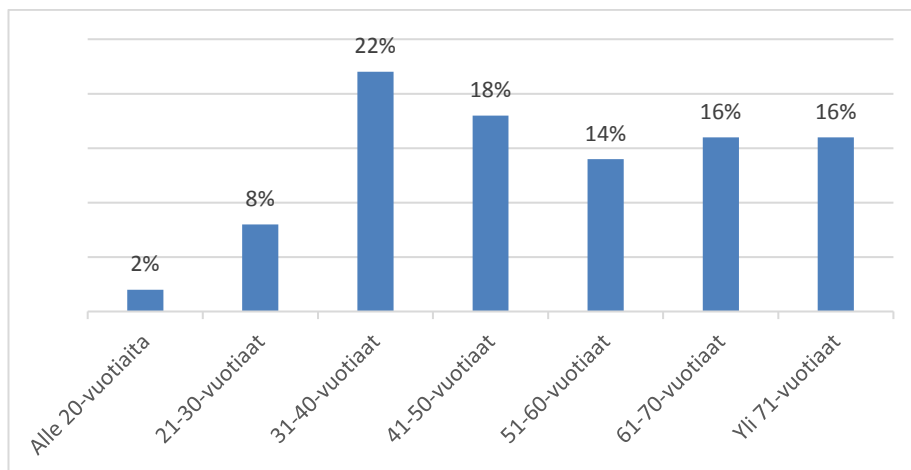
6 Kyselyn tulokset

Tässä luvussa esitellään kyselyn tulokset. Kyselytutkimuksen kaikki tulokset esitetään tekstillä numeraalisen ja prosentuaalisen tiedon avulla. Numeraalinen tieto ilmoitetaan prosenttilukuna, jotta suhteellisuus vastaajien välillä korostuisi. Vastausten perusteella Excel-taulukossa koostettiin kuusi kuviota, jotka ovat merkittävimpiä tutkimustuloksia.



Kuvio 2. Kyselyyn vastanneiden sukupuolijakauma

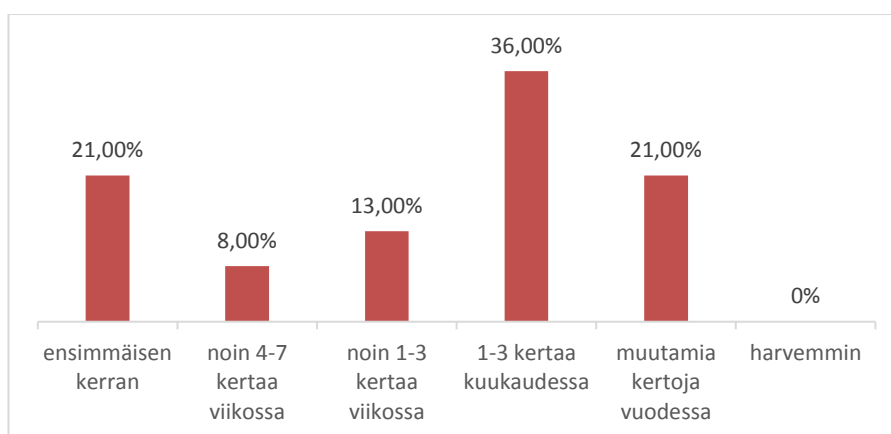
Kuviossa 2. kuvataan vastanneiden sukupuolijakauma. Vastanneita oli yhteensä 112, joista miehiä oli 42 kappaletta ja naisia 69. Yksi henkilö ei vastannut sukupuolta koskevaan kysymykseen. Tämä tarkoittaa, että naisia oli vastanneista 62 % ja miehiä 38 %.



Kuvio 3. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma

Kuviossa 3. nähdään vastanneiden ikäjakauma. Nuorin vastanneista oli 16-vuotias ja vanhin 88-vuotias. Alle 20-vuotaita vastaajia oli 2 % ja 21 - 30-vuotiaita vastaajia oli 9, mikä tekee 8 % vastaajista. 31 - 40-vuotiaita oli yhteensä 22 % vastaajista ja 41 - 50-vuotiaita vastaajia oli 18 %. 51 - 60-vuotiaita oli 14 % vastaajista, 61 - 70-vuotiaita oli yhteensä 16 % ja yli 71-vuotiaita vastaajia oli 16 %. Suurin joukko vastaajista oli 31 - 40-vuotiaita ja toiseksi suurin joukko oli 41 - 50-vuotiaita. Vastaajia oli 112, joista 4 jätti iän kertomatta. Vastaajien ikäjakauma kertoo, että suurin osa asiakkaista on yli 30-vuotiaita.

112 vastaajasta 23 % oli saanut tietää leipomomyymälästä ystävältä, perheeltä tai tutuilta. Suurin osa 71 % ei tiennyt kyseisestä paikasta tai oli sattumalta löytänyt paikan. 5 % oli saanut tietää kyseisestä paikasta sosiaalisesta mediasta tai Ainoa kauppakeskuksen verkkosivuilta.



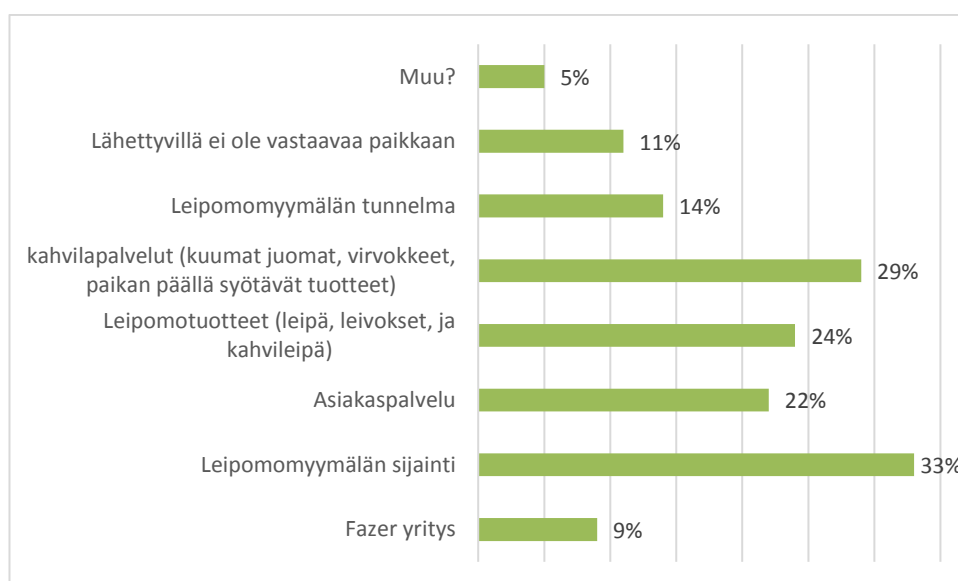
Kuvio 4. Kuinka usein asiakkaat vierailevat Fazer Leipomomyymälä Tapiolassa?

Kuviossa 4. on havainnollistettu pylväin, sitä kuinka usein kyselyyn vastanneet 112 asiakasta vierailevat Fazer Leipomomyymälä Tapiolassa. Noin 21 % vastaajista oli ensimmäistä kertaa leipomomyymälässä. 8 % kertoi asioivansa myymälässä 4-7 kertaa viikossa ja noin 13 % asioi

myymälässä 1-3 viikossa. Noin 36 % kertoi asioivansa myymälässä 1-3 kuukaudessa ja 21 % asioi vain muutamia kertoja vuodessa. Satunnaisiksi asiakkaiksi voidaan lukea ensimmäistä kertaa myymälässä asioivat asiakkaat sekä muutamia kertoja vuodessa asioivat asiakkaat. Satunnaisia asiakkaita oli 42 % vastaajista, kun taas kanta-asiakkaita oli 57 % vastaajista. Kanta-asiakkaiksi laskettiin noin 4-7 kertaa viikossa, noin 1-3 kertaa viikossa asioivat ja 1-3 kertaa kuukaudessa asioivat asiakkaat.

Viidennessä kysymyksessä selvitettiin, kuinka paljon asiakkaat käyttävät muita Fazerin palveluita. Kysymyksessä oli viisi kohtaa, jotka olivat Fazer leipomomyymälät, Fazer Cafe, Fazer ravintolat, Fazer lähileipomot ja Fazerin valikoima päivittäistavara-kaupoissa ja jokaisessa oli neljä vastausvaihtoehtoa säännöllisesti, joskus, harvoin tai ei koskaan. 112 vastaajasta yhteensä 65 % kertoi käyttävänsä Fazer leipomomyymälöitä harvoin tai ei koskaan, ja 21 % vastaavasti kertoi käyttävänsä leipomomyymälöiden palveluita säännöllisesti tai joskus. Fazer Cafen palveluita 52 % vastaajista sanoi käyttävänsä säännöllisesti tai joskus ja 38 % vastasi käyttävänsä harvoin tai ei koskaan. 39 % vastasi käyttävänsä säännöllisesti tai joskus Fazer ravintoloiden palveluita ja 42 % harvoin tai ei koskaan ja Fazer lähileipomoiden palveluita vastaajista yhteensä 46 % kertoi käyttävän säännöllisesti tai joskus, kun taas harvoin tai ei koskaan vastasi 41 % vastaajista. Suuri osa eli 77 % vastaajista kertoi käyttävänsä päivittäistavara-kauppojen Fazerin tuotteita säännöllisesti tai joskus ja 16 % vastasi samaan kohtaan harvoin tai ei koskaan.

Kuudennessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin antamaan kolme tärkeintä syytä asioida Fazer Leipomomyymälä Tapiolassa. Vastausvaihtoehtoja olivat Fazer yritys, leipomomyymälän sijainti, asiakaspalvelu, leipomotuotteet, kahvilapalvelut, leipomomyymälän tunnelma, lähettyvillä ei ole vastaavaa paikkaa tai jokin muu syy.

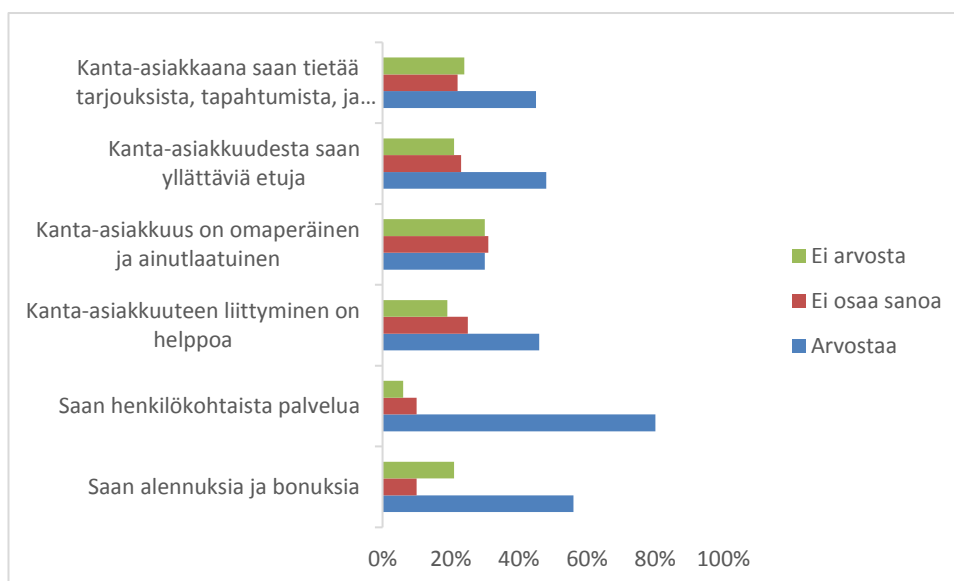


Kuvio 5. Vastanneiden ensisijainen syy asioida leipomomyymälässä

Kuvio 5. tuo esiin, että eniten tärkeimmäksi syyksi 112 vastauksesta selvisi leipomomyymälän sijainti, jonka 33 % vastaajista kertoi olevan tärkein syy asioida myymälässä. 29 % vastaajista puolestaan sanoi kahvilapalveluiden olevan tärkein syy asioida myymälässä ja kolmanneksi eniten tärkeimmäksi valittiin leipomotuotteet, jonka 24 % valitsi tärkeimmäksi. Neljänneksi tärkeimmäksi syyksi asetui asiakaspalvelu, jonka 22 % vastaajista valitsi tärkeimmäksi. Viidenneksi tärkein syy oli leipomomyymälän tunnelma (14 % vastaajista) ja kuudenneksi tärkein (11 % vastaajista) syy oli, että vastaavaa paikkaa ei löydy lähetyviltä. 9 % kertoi Fazer yrityksen olevan tärkein syy ja 5 % valitsi kohdan muu.

Seitsemännessä kysymyksessä asiakkaita pyydettiin arvioimaan todennäköisyys asioida myymälässä tulevaisuudessa. 112 vastaajasta 75 % vastasi kysymykseen joko hyvin todennäköisesti tai melko todennäköisesti asioivat myymälässä tulevaisuudessa. 9 % ei osannut arvioida todennäköisyyttä ja 16 % piti tulevaisuudessa asiointia joko melko epätodennäköisenä tai hyvin epätodennäköisenä.

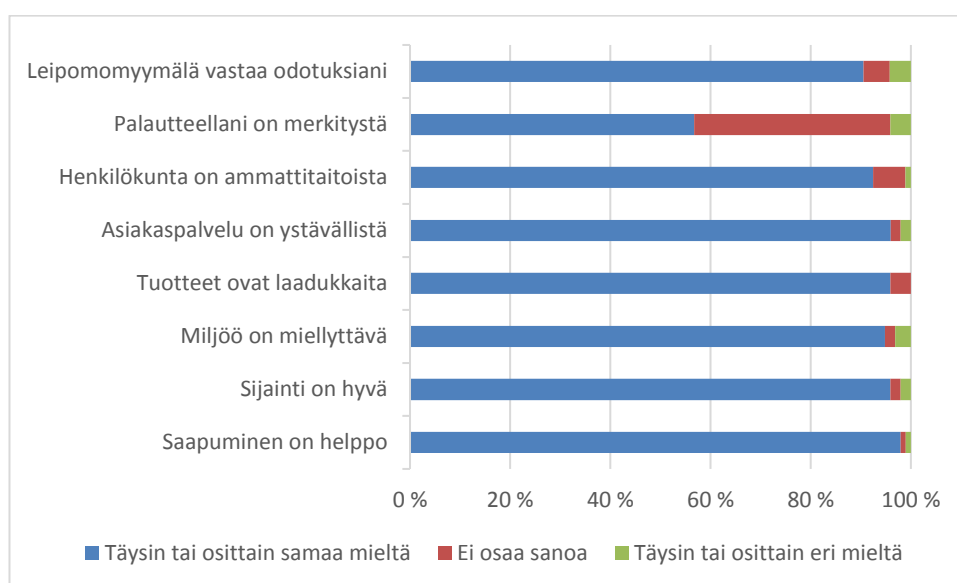
Asiakailta kysyttiin kuuden eri kohdan avulla, millaisia seikkoja he arvostavat tai arvostaisivat kanta-asiakkuudessa, jotka koskivat alennuksien ja bonuksien saantia, henkilökohtaista palvelua, kanta-asiakkuuden liittymisen helppoutta ja kanta-asiakkuuden omaperäisyyttä ja ainutlaatuisuutta, yllättäviä etuja ja tiedon saamista tarjouksia, alennuksia ja tapahtumia muita aiemmin. Vastausvaihtoehtoina olivat väittämien arvostaminen todella paljon, melko paljon, en osaa sanoa, melko vähän tai todella vähän.



Kuvio 6. Mitä seikkoja asiakkaat arvostaisivat kanta-asiakkuudessa?

Kuviossa 6. on havainnollistettu erilaisia seikkoja, joita asiakkaat arvostavat tai arvostaisivat kanta-asiakkuudessa. 112 vastaajasta 56 % vastasi arvostavansa kanta-asiakkuudessa alennuksia tai bonuksia, 10 % ei osannut sanoa ja 21 % arvostaisi melko tai todella vähän. 80 % kertoi arvostavansa henkilökohtaista palvelua todella tai melko paljon, 10 % ei osannut sanoa arvostaisiko kanta-asiakkaana henkilökohtaista palvelua ja 6 % kertoi arvonsa melko tai todella vähän. Kanta-asiakkuuteen liittymisen helppous ei ole juurikaan tärkeää 19 %, kun taas 25 % ei osannut vastata ja 46 % kertoi arvostavansa kanta-asiakkuuden kyseistä ominaisuutta. Kanta-asiakkuuden omaperäisyys ja ainutlaatuisuus jakautui tasan vastausten kesken, kumpikin arvostaa ja ei juurikaan arvosta siavat 30 % vastauksista ja 31 % ei osannut kertoa. Yllättäviä etuja kanta-asiakkuudessa arvostaisi 48 %, kun taas 21 % arvostaisi vähän ja 23 % ei osannut kertoa. 45 % kertoi arvostavansa, jos kanta-asiakkaana saisi tietää tapahtumista, tarjouksista tai alennuksista ennen muita ja vastaavasti 24 % kertoi arvostavansa kyseistä ominaisuutta melko tai todella vähän.

Asiakastyytyväisyyttä selvitettiin kahdeksan kohdan avulla, jotka koskivat leipomomyymälään saapumista ja sijaintia, miljööstä, tuotteita, asiakaspalvelun ystävällisyyttä ja henkilökunnan ammattitaitoa, palauteen merkitystä ja odotuksia leipomomyymälästä. Vastausvaihtoja oli viisi, joihin vastattiin väittämien mukaan täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, en osaa sanoa, osittain eri mieltä ja täysin eri mieltä. Tulokset jaettiin kolmeen osaan, jotka olivat täysin/osittain samaa mieltä, ei osaa sanoa ja osittain/täysin eri mieltä.



Kuvio 7. Fazer Leipomomyymälä Tapiolan asiakastyytyväisyys

Kuviosta 7. on nähtävissä 112 vastaajan asiakastyytyväisyys. 96 %, että vastaajista oli sitä mieltä, että leipomomyymälään on helppo saapua ja 94 % oli sitä mieltä, että leipomomyymä-

län sijainti on hyvä. 91 % vastaajien mielestä leipomomyymälän miljö on miellyttävä. Vastaa- jista 94 % oli samaa mieltä, että tuotteet ovat laadukkaita. Asiakaspalvelu oli ystävällistä 95 % mielestä, ja 86 % kertoi henkilökunnan olevan ammattitaitoista. Vastaaajista 55 % koki, että heidän palautteellaan on merkitystä, mutta 38 % ei osannut sanoa ja 4 % ei kokenut, että hei- dän palautteella olisi merkitystä. Vastaaajista 86 % oli sitä mieltä, että Leipomomyymälä vas- tasi heidän odotuksiaan, 5 % ei osannut sanoa vastasiko paikka odotuksia ja 4 % kertoi, että paikka ei vastannut odotuksia. Yleisesti voidaan todeta, että leipomomyymälän asiakastyty- väisyys on korkea.

Kysymys kohdassa kymmenen haluttiin tietää mahdollisia asiakasta sitouttavia yhteydenpito- kanavia, mistä asiakas saisi tietää myymälää koskevista tarjouksista, alennuksista ja tapahtu- mista. Näitä kanavia olivat sähköposti, kirjeet, myymälässä asiointi, sosiaalinen media tai In- ternet ja vastausvaihtoehtoina olivat säännöllisesti, joskus, harvoin tai ei koskaan. 112 vas- taajasta 52 % vastasi, että ei haluaisi tai haluaisi harvoin yhteydenottaja sähköpostitse ja 36 % vastasi samaan kysymykseen säännöllisesti tai joskus. Vain 16 % haluaisi tietää leipomomyy- mälää koskevista asioista kirjeitse. 74 % tahtoi tietää leipomomyymälän asioista joko sään- nöllisesti tai joskus leipomomyymälässä asioinnin yhteydessä ja 14 % vastasi samaan kohtaan, että ei tahtoi tai harvoin tahtoi tietää leipomomyymälän asioinnin yhteydessä. Sosiaalisen median kautta tietoa haluaisi säännöllisesti tai joskus saada 37 %, kun taas 44 % vastasi kieltä- västi tai harvoin. Viimeiseen kohtaan, jossa kanavana ehdotettiin internetiä 42 % vastasi kiel- tävästi tai harvoin ja 38 % taas haluaisi tietoa säännöllisesti tai joskus tietoa Leipomomyymä- lästä internetin kautta.

112 vastaajan mukaan 32 % vastaajista oli antanut palautetta leipomomyymälälle, kun taas 68 % vastaajista ei ollut antanut myymälälle. Viimeisessä kohdassa kysyttiin suosittelisivatko asi- akkaat leipomomyymälää muille, johon 94 % vastasi kyllä, 5 % ei osannut sanoa ja 1 % vastasi, että ei suosittelisi myymälää muille.

6.1 Tulosten analysointi

Tutkimustuloksista selvisi, että vastaajista suurin osa todennäköisesti asioi leipomomyymä- lässä myös tulevaisuudessa, josta voidaan olettaa että palvelukokemus oli onnistunut ja asia- kassuhde jatkuu ja säilyy. Toisaalta joka neljäs vastaajista ei osannut vastata tai näki tulevai- suudessa asioinnin epätodennäköisenä, mikä korostaa asiakassuhteen jatkumiseen tähtäävien toimenpiteiden tarpeellisuutta. Tutkimustulosten mukaan leipomomyymälän asiakastytyväi- syys oli varsin korkea ja kanta-asiakkaita oli yli puolet vastaajista, mikä kertoo osittain asia- kasuskollisuudesta. Asiakastytyväisyys ja -uskollisuus ovat merkittävät lähtökohdat sitoutta- misen kehitykseen, mutta eivät yksistään kerro, että asiakas olisi sitoutunut leipomomyymä-

lään. Tutkimustuloksissa ilmeni myös asiakkaiden useat ensisijaiset syyt asioida leipomomyymälässä, mikä kertoo, että leipomomyymälän palvelun ensisijainen palvelu ei ole kaikille sama, jonka vuoksi sitouttavia toimenpiteitä tulee olla erilaisia.

Kyselyn tuloksista selvisi, että suurin osa Fazer leipomomyymälä Tapiolan asiakkaista oli löytänyt myymälän sattumalta ja noin joka kolmas vastaajista kertoi sijainnin olevan tärkein syy asioida myymälässä. Tämä kertoo sijainnin suuresta merkityksestä asiakassuhteeseen, mikä taas kertoo asiakkaan ja myymälän välisestä maantieteellisestä sidoksesta. Tulokset kertovat myös, että asiakkaat eivät ole tietoisia leipomomyymälästä, vaikka asiakastyytyväisyyden mukaan vastaajista valta osa koki myymälään saapumisen helpoksi ja sijainnin hyväksi. Tästä voi tehdä johtopäätöksen, että alueella asuu potentiaalisia asiakkaita, mutta jotka eivät ole tietoisia leipomomyymälän palveluista. Monet vastaajat olivat vastanneet muu- kohtaan, että asiakkaat olivat töissä lähialueella tai asuivat lähetyvillä tai muuten asioilla Tapiolassa, jolloin olivat törmänneet myymälään. Metron ja Tapiolan alueen kasvun myötä alueelle tulee lisää työpaikkoja ja asiakasvirrat kasvavat palveluiden lisääntyessä. Tässä huomataan leipomomyymälän palveluprosessin alun ja asiakassuhteen hankinnan ja haltuunoton heikkous, joka vaatii kehitystä, jotta asiakkaan sitouttaminen voi alkaa.

Lähes joka neljäs vastaaja oli kuullut kyseisestä paikasta ystävältä, tuttavalta tai perheeltä. Tämä kertoo nykyisten asiakkaiden leipomomyymälän suosittelusta eteenpäin tuttavapiireilleen. Tämä tukee myös tutkimustulosta, jossa lähes kaikki vastaajista kertoivat suositteluvansa leipomomyymälää. Tämä kertoo, että ystävien, tuttavien ja perheen vaikutus kyseisen paikasta tiedonlähteenä ja suosittelijana on merkittävä. Suosittelijoiden suuri määrä olisi hyvä saada käytäntöön, jolloin suosittelevat kanta-asiakkaat toisivat lisää asiakkaita.

Kyselyn tuloksissa selvisi, että leipomomyymälän asiakaspalvelu koettiin neljänneksi tärkeimmäksi syyksi asioida myymälässä sekä 80 % asiakkaista koki arvostansa henkilökohtaista palvelua osana kanta-asiakkuutta. Tutkimuksessa asiakaspalvelun ja henkilöstön ystävällisyyttä ja ammattitaitoa koskevien kysymysten asiakastyytyväisyys oli korkea, mikä on hyvä lähtökohta asiakaspalvelun ja henkilöstön kehitykseen. Henkilöstön avulla voidaan luoda sosiaalisia sidoksia muun muassa maantieteellisen sidoksen rinnalle sekä antaa sosiaalisia hyötyjä kehittämällä myyjän ja asiakkaan välistä tasoa. Asiakaspalvelun kehittämistä tukee myös tutkimustulos, jonka mukaan suurin osa asiakkaista haluaisi yhteydenpidon pitäytyvän juuri myymälässä asioinnin yhteydessä. Asiakkaat harvemmin toivoivat yhteydenpitoa yritykseltä tai myymälältä sähköpostitse tai muuten verkon kautta.

Yli puolet vastaajista kertoi arvostavansa alennuksia ja bonuksia kanta-asiakkuudessa. Uskollisuusohjelmien avulla halutaan luoda uskollisuutta leipomomyymälää kohtaan, jolloin asiakas

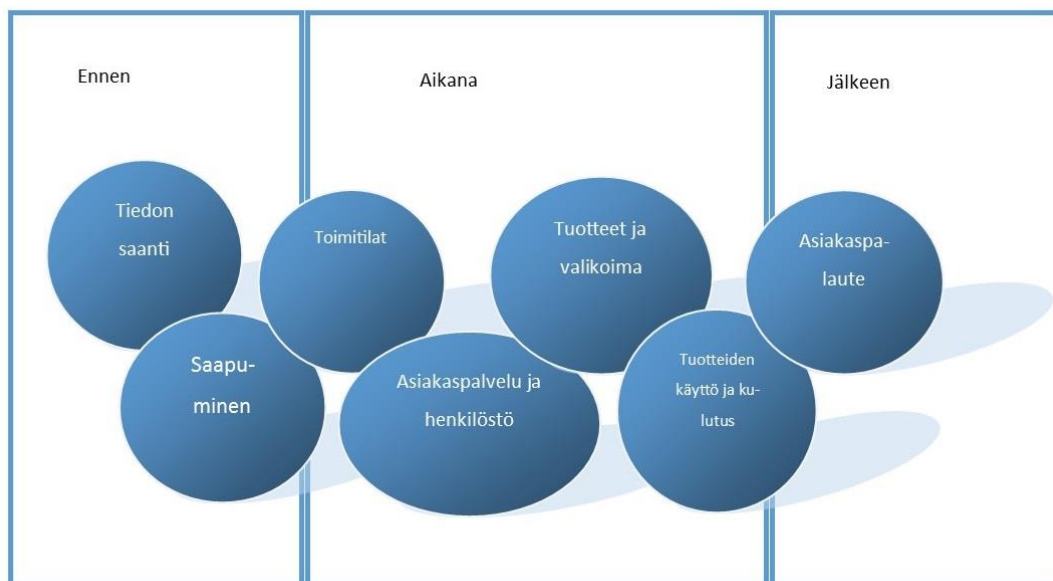
keskittäisi ostoksensa juuri Fazer leipomomyymälään. Leipomomyymälöissä on uskollisuusohjelmana kahvipassi, jossa jokaisesta ostamasta erikoiskahvista saa leiman ja joka 11 erikoiskahvi on ilmainen. Tätä uskollisuusohjelmaa voidaan nimittää tuotteistetuksi, koska asiakkaat tietävät eduista ja avoimeksi, koska kaikilla on mahdollisuus saada kahvipassi. Uskollisuusohjelma tarjoaa taloudellista hyötyä asiakkaalle ja kannustaa asiakasta tekemään uusinta oston. Uskollisuusohjelman heikkoutena on, että keskittäminen koskee vain erikoiskahvituotteita sekä taloudellinen hyöty on verrattain pieni. Tässä nähdään mahdollisuus nykyisen uskollisuusohjelman jatkokehitykseen, jotta asiakkaan saama hyöty voitaisiin maksimoida.

Teoreettisessa viitekehyksessä tuli esiin, että sitoutuneet asiakkaat ovat usein niitä, jotka antavat niin kannustavaa kuin rakentavaakin palautetta. Tutkimus tuloksissa kävi ilmi, että 38 % ei osannut sanoa oliko heidän palautteellaan merkitystä ja 4 % ei kokenut että heidän palautteellaan olisi merkitystä. Lähes 70 % vastaajista ei ollut antanut leipomomyymälälle palautetta. Tutkimustulos kertoo osittain siitä, että nämä asiakkaat eivät ole sitoutuneita tai palautekanavat eivät ole selviä. Palaute menetelmiä kehittämällä voidaan saada suurempi osa asiakkaista antamaan palautetta, jonka myötä asiakkaat voivat kokea yhteyttä yritykseen, joka tuottaa asiakkaalle hyötyä asiakassuhteen muodossa. Tässä palvelukokemuksen jälkipalvelun vaiheessa on mahdollisuus asiakkuuden säilyttämiseen ja syventämiseen. Asiakaspalautteen kehityksen avulla asiakas sidotaan osaksi palveluprosessia, joka parantaa palvelukokemusta.

Fazer yritys on Suomen arvostetuimpia yrityksiä, jonka vuoksi useilla asiakkaille voi olla brändisidos ja brändi uskollisuutta yritykseen, jolloin asiakas suosii kyseisen yrityksen tuotteita ja palveluita ylitse muiden. Fazerin vahvan brändin vuoksi asiakkaiden sitouttaminen voi osittain helpottaa, mutta brändi luo myös korkeita odotuksia asiakkailta Fazer leipomomyymälöitä kohtaan. Tutkimustuloksissa ilmeni, että 9 % mielestä tärkein syy asioida myymälässä oli Fazer yritys, joka kertoo kyseisten asiakkaiden brändiuskollisuudesta. Suurin osa vastaajista kertoi leipomomyymälän vastaavan osittain tai täysin asiakkaiden odotuksia, mutta 9 % ei osannut vastata tai odotukset eivät täyttyneet. Tämän vuoksi on merkittävää, että Fazerin leipomomyymälät tukevat ja ylläpitävät tätä vahvaa brändiä asiakassuhteita kehittämällä.

6.2 Sitouttamisen kehitysehdotukset

Koska palvelu ja asiakassuhde nähdään prosessina, tulisi asiakkaan sitouttaminenkin nähdä osana tätä prosessina. Asiakkaan sitouttaminen kulkee palvelun mukana, jolloin nämä prosessit ovat rinnakkain ja toisiaan tukevia toimintoja. Seuraavaksi esitetään tuloksien pohjalta luodut kehitysehdotukset Fazer leipomomyymälälle, joiden tavoitteena on sitouttaa asiakasta.



Kuva 8. Asiakasta sitouttavat kehitysehdotukset leipomomyymälän palveluprosessissa

Sitouttamisen kehitysehdotukset on havainnollistettu kuviossa 8., jossa ne on sidottu osaksi asiakkaan palvelupolkua ja palvelukokemusta (kuvio 1.). Kuviossa palvelu on jaettu kolmeen vaiheeseen jotka ovat ennen (esipalvelu), aikana (ydinpalvelu) ja jälkeen (jälkipalvelu). Näin havainnollistetaan, mihin palveluprosessin vaiheeseen kehitysedotus sijoittuu. Kehitysehdotuksia on viisi koskien leipomomyymälän sijaintia, asiakaspalvelua, asiakkaan taloudellista hyötyä ja palautetta sekä suosittelua.

Sidoksena sijainti

Ensimmäinen kehitysehdotus koskee leipomomyymälän sijaintia, josta pyritään muodostamaan sidos asiakkaan ja leipomomyymälän välille. Tulosten analyysissa ilmeni, että asiakassuhteeseen vaikuttaa merkittävästi leipomomyymälän sijainti. Markkinointia hyödyntämällä voidaan saada lähialueen asukkaat leipomomyymälän asiakkaiksi. Asiakkaat sitoutetaan leipomomyymälän asiakkaiksi ennen kuin Tapiolan alue kehittyy ja kilpailu kasvaa. Näin keskitytään asiakkaan hankintaan ja haltuunottoon sekä asiakkaan viemiseen sitoutumiseen, josta asiakassuhde pääsee kehittymään.

Asiakaspalvelu sitouttajana

Toinen kehitysehdotus keskittyy siihen, kuinka myymälässä asioinnin yhteydessä henkilökohtaista palvelua voisi korostaa. Asiakaspalvelu ja henkilökohtaisuus nousivat tutkimustuloksissa esiin. Henkilöstö, erityisesti leipomomyymälän myyjät ovat avainasemassa onnistuneessa palvelukokemuksessa, koska myyjät toimivat suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Näin

voidaan luoda sosiaalinen sidos asiakkaan ja henkilöstön välille. Koska leipomomyymälä- liike-toiminnassa myyntitapahtuma on usein lyhyt, asiakaspalvelulla on merkittävä rooli palvelukokemuksen onnistumiseen ja asiakassuhteen jatkumiseen. Asiakaspalvelua voidaan kehittää luotettavammaksi ja henkilökohtaisemmaksi, josta asiakkaalle muodostuisi hyötyjä niin sosiaalisia kuin varmuutta. Tämä kehitysehdotus keskittyy ydinpalveluun, josta voi hyödyntää kaikissa asiakassuhteen elinkaaren vaiheissa.

Taloudellisista hyötyä asiakkaalle

Kolmas kehitysehdotus keskittyy antamaan rahallisia etuja ja taloudellista hyötyä asiakkaalle leipomomyymälässä asioinnin yhteydessä. Suuri osa asiakkaista arvostaisivat alennuksia kanta-asiakkuudessa sekä liittymisen helppoutta ja henkilökohtaista palvelua. Leipomomyymälän nykyinen uskollisuusohjelma kahvipassi koskee vain erikoiskahveja, jolloin leipomomyymälän muu valikoima jää uskollisuusohjelman ulkopuolelle. Kahvipassin voisi laajentaa koskemaan myös muuta valikoimaa. Kyseisen kanta-asiakaspassin heikkoutena on vanhanaikaisuus nykyisessä digitaalisten kanta-asiakkuuksien kehittyessä, mutta antaa lähtökohdan digitaalisen kanta-asiakasohjelman kehitykseen tulevaisuudessa. Kuitenkin suurin osa leipomomyymälän asiakkaista on 30 - 80-vuotiaita, jotka saattavat vierastaa digitaalisia kanta-asiakasohjelmia.

Sitouta palautteella

Neljäs kehitysehdotus keskittyy asiakaspalautteeseen, joka on merkittävä osa palveluprosessia. Tutkimustuloksissa selvisi, että asiakaspalautteen määrää on mahdollista kasvattaa sekä luoda asiakkaalle näkyväksi palautteen merkitys leipomomyymälälle. Asiakaspalautteen myötä asiakas tuotaisiin osaksi palvelua ja asiakkaille annettaisiin mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi tuotekehitykseen. Teoreettisessa viitekehyksessä kävi ilmi, että sitoutuneet asiakkaat antavat yleensä palautetta. Asiakaspalauttekanavia ja sisältöä kehittämällä voidaan asiakasta sitouttaa jälkipalvelun vaiheessa, jolloin asiakassuhteen ylläpito, säilyttäminen ja syventäminen mahdollistuu.

Suosittelu käytäntöön

Viides kehitysehdotus hyödyntää suosittelua osana asiakkaan sitouttamista, jossa nykyistä asiakassuhdetta ylläpidetään ja samalla hankitaan uusia asiakassuhteita. Tutkimustuloksissa nousi esiin suosittelun merkitys, koska suurin osa suosittelisi leipomomyymälää muille ja joka neljäs oli kuullut leipomomyymälästä ystäviltä, tuttavilta tai perheeltä. Nykyisten asiakkaiden avulla leipomomyymälään voisi saada lisää asiakkaita. Asiakkaita tulisi kannustaa suositteluun ja suosittelun ottamista käytäntöön voi hyödyntää osana markkinointia.

7 Yhteenveto

Asiakassuhteiden kehitys ja asiakkaan sitouttaminen ovat merkittävä osa yrityksen asiakassuhteiden johtamista. Asiakkaan sitouttamisen kehitys toimii yrityksen kilpailuetuna ja tarjoaa asiakkaille ja yritykselle hyötyä ja arvoa. Tutkimustuloksista voidaan tehdä yleinen johtopäätös, että Fazer leipomomyymälällä on hyvät lähtökohdat asiakassuhteiden kehitykseen.

Opinnäytetyön tarkoituksena ja tavoitteena oli asiakasnäkökulman hyödyntäminen asiakasta sitouttavien toimintatapojen kehityksessä. Asiakkaan sitouttamisen näkökulmasta asiakkaan ymmärtäminen lisääntyi ja leipomomyymälän palvelun heikkouksia ja vahvuuksia nousi esiin. Tutkielmassa nousi esiin palveluprosessin kehityskohteita, joihin oli mahdollista rakentaa kehitysehdotuksissa. Keskeisimmät tulokset koskivat leipomomyymälästä tiedon saantia, asiakaskollisuutta, asiakkaan ensisijaista palvelua, kanta-asiakkuuden tyypillisiä tekijöitä ja asiakastyytyväisyyttä sekä asiakaspalautetta ja suosittelua. Näiden tuloksien pohjalta luotiin viisi kehitysehdotusta koskien leipomomyymälän sijaintia, asiakaspalvelua, asiakkaan taloudellista hyötyä ja palautetta sekä suosittelua, jotka sidottiin osaksi leipomomyymälän palveluprosessia. Asiakkaan sitoutuminen rakentuu prosessina asiakassuhteen ja asiakkaan palvelukokemuksen tavoin. Opinnäytetyössä nämä pyrittiin sitomaan yhteen.

Tutkielma ovat yleistettävissä koskemaan kaikkia Fazer leipomomyymälöitä, vaikka asiakaskysely keskittyi vain yhteen leipomomyymälään. Kehitysehdotuksia pystytään soveltamaan eri leipomomyymälöille sopiviksi. Tutkielman luotettavuuden kannalta nähtiin tarpeelliseksi, että kehitysehdotukset kirjoitettiin tiivistettyyn ja yksinkertaistettuun muotoon niiden monistettavuuden vuoksi. Kehitysehdotuksissa käy ilmi kehitysehdotuksen vaihe asiakassuhteessa ja palveluprosessissa sekä kehitysehdotuksen teorian ja tutkimustulosten välinen vuorovaikutus.

Tutkielman aiheesta löytyi riittävästi kirjallisuutta, jota tutkimuksessa pystyi hyödyntämään. Vaikka asiakkaan sitouttamista koskeva kirjallisuus pääosin keskittyi enemmän yritysasiakkaisiin, pystyttiin teoriaa soveltamaan koskemaan myös kuluttaja-asiakkaita. Aineiston kerääminen leipomomyymälän asiakkailta onnistui moitteetta. Asiakaskyselyyn olisi voinut lisätä kvalitatiivista tietoa kerääviä avoimia kysymyksiä antamaan syvällisempää tietoa. Aineistoa kuitenkin saatiin kerättyä tarpeellinen määrä, jotta yleistyksen ovat mahdollisia ja päteviä. Näin saavutettiin asiakaskyselyn tavoitteet. Aineiston käsittelyssä ja analyysissä monimuuttuja tarkastelun avulla olisi voinut selvittää erinäisiä syy ja seuraus suhteita asiakaskyselyn kysymysten välille. Tutkimusta olisi mahdollista jatkaa keskittymällä tarkastelemaan vain yhden palvelun vaiheen tai asiakassuhteen vaiheen sitouttamista, ja sen merkityksiä.

Tutkielman haasteita olivat tekijän ajankäyttö sekä kokemattomuus kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Kuitenkin teoreettinen viitekehys oli kattava, tutkimustuloksia oli riittävästi ja

analysoinnin avulla pystyttiin johtamaan toimivia kehitysehdotuksia. Tutkielman ja kehitysehdotuksien avulla voidaan edistää asiakassuhteen säilyttämistä ja lujittamista, asiakastytyvyyden ja uskollisuuden lisäämistä sekä asiakaskokemuksen parantamista, jotka yhdessä johtavat asiakkaan sitoutumiseen Fazer leipomomyymälään. Onnistumisena voidaan pitää myös opinnäytetyön tekijän omaa oppimista leipomoalasta, asiakassuhteiden johtamisesta, palvelukokemuksesta sekä kvantitatiivisesta tutkimuksesta.

Lähteet

Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas - Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Helsinki: WSOY.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2014. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

Britton, J.E. & Rose, J. 2004. Managing Customer Relationships. A Strategic Framework. Teoksessa Peppers, D. & Rogers, M. (toim). Thinking about Relationships Theory, s. 38-50. Wiley. New Jersey.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Helsinki: Yrityskirjat.

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus - Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Mäntyneva, M. 2003. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.

Mäntyneva, M. 2002. Kannattava markkinointi. Helsinki: WSOY.

Ojasalo, K., Moilanen, T & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma pro.

Rope, T. 2005. Markkinoinnilla menestykseen - Hehkeys- ja ilahduttamismarkkinointi. Hämeenlinna: Inforviestintä.

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Talentum.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen - Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Sähköiset aineistot

Fazer. Käsinkleivonta maistuu. Viitattu 20.10.2016.

<http://www.fazer.fi/kahvilat-ja-leipomot/leipomomyymalat/artikkelit/kasinleivonnasta/>

Fazer. Leipomomyymälät. Viitattu 11.10.2016.

<http://www.fazer.fi/kahvilat-ja-leipomot/leipomomyymalat/>

Fazer Group. Luomme makuelämyksiä. Viitattu 4.10.2016.

<http://www.fazergroup.com/fi/tietoa-meista/luomme-makuelamyksia/>

Fazer Group. Tuotteet ja Palvelut. Viitattu 4.10.2016.

<http://www.fazergroup.com/fi/tietoa-meista/tuotteet--palvelut/>

Fazer Group. Uunin täydeltä hyvää leipää. Viitattu 11.10.2016.

<http://www.fazergroup.com/fi/tietoa-meista/history--heritage/an-oven-full-of-tasty-bread/>

Fazer Group. Vuosikertomus 2015. Viitattu 11.10.2016.

http://www.fazergroup.com/globalassets/global/fazergroup/about-us/annual-review-2015/fazer_group_annual_review_2015_fi.pdf

Fazer Group. Vuosikertomus 2013. Viitattu 11.10.2016.

<http://epaper.fi/read/347/Pr3UESV2>

Gateau. Om Gateau. Viitattu 11.10.2016.

<http://www.gateau.se/om-gateau/>

Hyrylä, L. 2015. Toimialaraportti - Leipomoteollisuus. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 1.11.2016.

http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2560/22_TOIMIALARAPORTTI_Leipomoteollisuus_2015.pdf.

Levanto, E. 2013. Asiakassuhteet kilpailueduksi: Asiakassuhteiden johtamisen kehittäminen Yritys X:ssä. YAMK - opinnäytetyö. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu, Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Helsinki. Viitattu 25.10.2016.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/64388/Levanto_Elise.pdf?sequence=1

Suomen Leipuriliitto Oy. Fazer ostaa Keisari Leipomon. Viitattu 11.10.2016.

<http://www.leipuriliitto.fi/?x171034=509051>

Taloustutkimus Oy. Uutiskirje 5/2014: Uusi Suomi Syö Visio -tutkimus pureutuu ruokatrendeihin ja -ilmiöihin. Viitattu 11.10.2016.

<http://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutiskirje/uutiskirje-5-2014/uusi-suomi-syo-visio-tutkimus-pu/>

Tapiolan keskus. Tapiola uudistuu. Viitattu 11.10.2016.

<http://www.tapiolankeskus.fi/fi/Tapiola-uudistuu>

Liitteet

Liite 1: Asiakaskysely Fazer leipomomyymälä Tapiola 40

Liite 1: Asiakaskysely Fazer leipomomyymälä Tapiola

Asiakaskysely Fazer leipomomyymälä Tapiola

Tämä kysely on tarkoitettu Fazer leipomomyymälä Tapiolan asiakkaille. Asiakaskysely tehdään osaksi opinnäytetyötä, jonka tuloksia hyödynnetään Fazer leipomomyymälä- liiketoiminnan kehityksessä. Opinnäytetyön aiheena on asiakassuhteiden kehitys. Kysely on anonyymi eikä tietoja ei tulla välittämään eteenpäin. Kyselyyn vastaaminen vie noin 5 min. Kiitos vastauksestanne!

1. Syntymävuosi?

.....

2. Sukupuoli?

Merkitse vain yksi soikio.

- Mies
 Nainen

3. Mistä saitte tietää Fazer leipomomyymälä Tapiolasta

Merkitse vain yksi soikio.

- Ystävältä/perheeltä/tuttavalta
 Fazerin verkkosivuilta
 Sosiaalisesta mediasta
 Ainoa kauppakeskuksen verkkosivuilta
 En tiennyt kyseisestä paikasta
 En osaa sanoa
 Muu:

4. Kuinka usein asioitte Fazer leipomomyymälä Tapiolassa?

Merkitse vain yksi soikio.

- Ensimmäinen kerta
 noin 4-7 kertaa viikossa
 noin 1-3 kertaa viikossa
 1-3 kertaa kuukaudessa
 Muutamia kertoja vuodessa
 Harvemmin

5. Kuinka usein käytätte Fazerin muita palveluita?

Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	Säännöllisesti	Joskus	Harvoin	En koskaan
Fazer leipomomyymälät (ullanlinna, Citycenter, Pasila, Forum)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fazer Café	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fazer Ravintolat (esim. amica)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kauppojen yhteydessä olevat Fazer lähileipomot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päivittäistavara-kauppojen valikoima (leivät, leivokset, makeiset)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Miksi asioit Fazer leipomomyymälä Tapiolassa?

Valitse numeroin kolme tärkeintä vaihtoehtoa. 1 tärkein, 2 toiseksi tärkein ja 3 kolmanneksi tärkein.

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Fazer yritys
- Leipomomyymälän sijainti
- Asiakaspalvelu
- Leipomotuotteet (leipä, leivokset, ja kahvileipä)
- Kahvilapalvelut (kuumat juomat, virvokeet, paikan päällä syötävät tuotteet)
- Leipomomyymälän tunnelma
- Lähettyvillä ei ole vastaavaa paikkaa
- Muu:

7. Arvio kuinka todennäköisesti asioit leipomomyymälä Tapiolassa tulevaisuudessa?

1 hyvin todennäköisesti 2 melko todennäköisesti 3 en osaa sanoa 4 melko epätodennäköisesti 5 hyvin epätodennäköisesti

Merkitse vain yksi soikio.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Arvio kuinka paljon arvostatte/arvostaisitte seuraavia asioita kanta-asiakkuudessa?

8. Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	Todella paljon	melko paljon	en osaa sanoa	melko vähän	Todella vähän
Saan alennuksia tai bonuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan henkilökohtaista palvelua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kanta-asiakkuuteen liittyminen on helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kanta-asiakkuus on omaperäinen ja ainutlaatuinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kanta-asiakkuudesta saan yllättäviä etuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kanta-asiakkaana saan tietää tarjouksista, tapahtumista ja alennuksista aiemmin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Arvio kuinka tyytyväinen olette Fazer leipomomyymälä Tapiolaan?

Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Leipomomyymälään on helppo saapua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leipomomyymälän sijainti on hyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leipomomyymälän miljöö on miellyttävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myymälän tuotteet ovat laadukkaita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalvelu on ystävällistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökunta on ammattitaitoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteellani on merkitystä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leipomomyymälä vastaa odotuksiani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Miten haluaisitte tietää Fazer Leipomomyymälää koskevista tapahtumista, tarjouksista, alennuksista tai yrityksestä?

Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	Säännöllisesti	Joskus	Harvoin	En koskaan
Sähköpostitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirjeitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leipomomyymälässä asioinnin yhteydessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosiaalisen median kautta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internetistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Oletteko antaneet palautetta Fazer leipomomyymälä Tapiolalle?

Merkitse vain yksi soikio.

- Kyllä
- Olen ajattelut antaa, mutta en ole vielä antanut
- En
- En halua antaa palautetta
- Muu:

12. Suositteletko Fazer leipomomyymälä Tapiolaa muille?

Merkitse vain yksi soikio.

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa
- Muu:

13. Terveisiä Fazer leipomomyymälälle

.....

.....

.....

.....