

Anne-Mari Aaltonen

OSUUSKAUPPA KEULAN ASIAKASTOIMIKUNTIEN
TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Liiketalouden koulutusohjelma
2009

OSUUSKAUPPA KEULAN ASIAKASTOIMIKUNTIEN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Aaltonen, Anne-Mari
Satakunnan ammattikorkeakoulu Liiketoiminta Rauma
Liiketalouden koulutusohjelma
Maaliskuu 2009
Pirkanaho, Tapio
UDK: 658.81
Sivumäärä: 81

Asiasanat: asiakaspalaute, asiakassuhde, asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli kartoittaa, miten asiakastoimikuntien toimintaa voitaisiin kehittää kohdeyrityksessä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää sekä asiakastoimikuntien jäsenten että näiden toimipaikkojen esimiesten mielipiteitä siitä, miten asiakastoimikunnat tällä hetkellä toimivat ja miten niitä hyödynnetään. Tämän perusteella annettiin suosituksia asiakastoimikuntien toiminnan kehittämiseksi.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsiteltiin vuorovaikutusta asiakaskohtamisissa ja erityisesti asiakaspalautetta. Lisäksi teoriaosassa käsiteltiin asiakastyytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta.

Empiirisessä osassa käytettiin kvantitatiivista tutkimusta. Kyselylomakkeita jaettiin yhteensä 57, joista 16 lähetettiin esimiehille ja 41 asiakastoimikuntien jäsenille. Kyselyistä palautui 13 esimieheltä ja 25 asiakastoimikunnan jäseneltä. Kyselylomakkeiden vastausten perusteella analysoitiin sekä esimiesten että asiakastoimikunnan jäsenten käsitystä asiakastoimikuntien tämän hetkisestä toimivuudesta sekä kartoitettiin mahdollisia puutteita ja kehitysehdotuksia. Esimiehiltä ja asiakastoimikunnan jäseniltä saatuja tietoja vertailtiin. Tällä tavoin pystyttiin tarkastelemaan kokemuksia ja mielipiteitä kahdesta eri näkökulmasta.

Tutkimuksen tulokset tukevat OK Keulan asiakastoimikuntien toiminnan kehittämistä. Sekä asiakastoimikuntien jäsenet että esimiehet toivoivat enemmän aktiivisuutta ja yhteistyön lisäämistä. Tutkimuksessa kävi ilmi myös, että asiakastoimikuntien jäsenet kaipaivat enemmän opastusta. Molemmat osapuolet toivoivat selkeitä toimintaohjeita sekä yhteisiä pelisääntöjä. Lisäksi OK Keulan kannattaisi tiedottaa asiakkaille ja henkilökunnalleen nykyistä enemmän asiakastoimikuntien toiminnasta.

Tutkimukseen osallistuneet OK Keulan asiakastoimikuntien jäsenet sekä toimipaikkojen esimiehet suhtautuvat pääasiassa positiivisesti yhteistyöhön ja ovat halukkaita kehittämään sitä. Tämä olisi erittäin tärkeää sekä asiakkaiden että henkilöstön kannalta, sillä asiakastoimikunnan tarkoitus on edustaa alueensa asiakaskuntaa, tukea kaupallista toimintaa ja vahvistaa koko S-ryhmän mielikuvaa. Yhteistyötä toimipaikkojen ja niiden asiakastoimikuntien välillä tulisi tukea ja kannustaa molempien toimintaa.

DEVELOPMENT OF THE ACTIVITIES OF THE CUSTOMER COMMITTEES AT COOPERATIVE KEULA

Aaltonen, Anne-Mari
Satakunta University of Applied Sciences
Faculty of Business and Culture Rauma
March 2009
Pirkanaho, Tapio
UDC: 658.81
Number of Pages: 81

Keywords: customer feedback, customer contacts, customer satisfaction, customer loyalty

The aim of this thesis was to study how to increase the participation of the customer committees in the operations of the target company, a cooperative retailer. The study was conducted by surveying the opinions of the management and of the members of customer committees on the current functions of these committees and how they could further benefit the operations of the cooperative retailer. As a result, the study provides some recommendations to upgrade the functions of the customer committees.

The theoretical section discusses the interaction between the salesperson and the customer. Special importance is attached to customer feedback. Customer satisfaction and customer loyalty were also examined in this section.

In the empirical section, the study employed the quantitative research method. 57 questionnaires were sent to 16 members of management and 41 to the members of the customer committees and 38 responses were returned, 13 of management and 25 by members of customer committees. The responses to the questionnaire were analysed in regard of the managements and customer committees' present conceptions of the functionality, possible shortcoming and upgrading ideas of the customer committees' work by comparing the responses of management and members of the committees it was possible to analyse the experiences and opinions from two angles.

The results of the study clearly indicate that the activities of the customer committees of the cooperative retailer Keula should be upgraded. Both the committee members and the management desire more active involvement of the committees as well as more cooperation. The study showed that the committee members would like to have more initial guidance. Both parties desired explicit operational instructions and common rules of action. Furthermore, the coop should inform its customers and personnel about the work of customer committees.

The members of customer committees and the management participating in the study generally felt positively about the cooperation and were willing to develop it further. Cooperation is important for both customers and personnel, because the committees represent the local clientele, promote the economic activity and improve the image of the coop group. Cooperation between the various branches of the coop and between their customer committees should be supported and the activities of them both promoted.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	VUOROVAIKUTUS ASIAKKAAN KANSSA.....	8
2.1	Viestinnällinen vuorovaikutteisuus.....	8
2.1.1	Vuorovaikutusvalmiudet	9
2.1.2	Viestinnällisen vuorovaikutteisuuden tavoitteet	11
2.1.3	Asiakkaan informointi.....	11
2.2	Asiakaspalaute osana vuorovaikutusta	13
2.2.1	Asiakaspalautteen käsittely	16
2.2.2	Asiakaspalaute johtamisen välineenä.....	19
3	TYTYTYVÄINEN JA USKOLLINEN ASIAKAS	22
3.1	Tyytyväinen asiakas.....	22
3.2	Tyytymätön asiakas	24
3.3	Asiakastyytyväisyysmittaukset.....	28
3.4	Asiakaspalvelun laatu	32
3.5	Uskollinen asiakas	36
3.5.1	Asiakasuskollisuuteen vaikuttavia tekijöitä	39
3.5.2	Asiakasuskollisuuden seuranta ja lisääminen	40
4	OSUUSKAUPPA KEULAN ASIAKASTOIMIKUNNAT.....	42
4.1	Kohdeyrityksen esittely	42
4.2	Asiakastoimikuntien tarkoitus ja tehtävät.....	43
4.3	Asiakastoimikuntien kokoonpanot, kokoukset ja palkkiot.....	44
5	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS.....	45
5.1	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet.....	45
5.2	Käsitteellinen viitekehys.....	46
6	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	47
6.1	Tutkimusmenetelmä ja tutkimusotteen valinta.....	47
6.2	Perusjoukon määrittely ja otanta.....	49
6.3	Tutkimusaineiston kerääminen kyselylomakkeilla.....	49
6.4	Aineiston luotettavuus ja pätevyys	51
7	TUTKIMUSTULOKSET.....	52
7.1	Asiakastoimikuntien kyselyn tulokset	52
7.1.1	Vastaajien taustatiedot.....	52
7.1.2	Asiakastoimikuntien nykytila.....	54
7.1.3	Asiakaspalautteet osana asiakastoimikunnan toimintaa.....	56

7.1.4 Asiakastoimikuntien ja toimipaikkojen yhteistyö.....	57
7.1.5 Kilpailijaseuranta	60
7.2 Asiakastoimikuntien esimiesten kyselyn tulokset	62
7.2.1 Vastaajien taustatiedot.....	62
7.2.2 Asiakastoimikuntien nykytila.....	63
7.2.3 Esimiesten ja asiakastoimikuntien yhteistyö.....	67
7.2.4 Kilpailijaseuranta	71
8 YHTEENVETO JA TOIMINTASUOSITUKSET	72
LÄHTEET.....	79
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aihe liittyy Osuuskauppa Keulan (myöhemmin lyhennetään OK Keula) asiakastoimikuntien ja eri toimipaikkojen yhteistyön parantamiseen. Olen omassa toimipaikassani huomannut, ettei asiakastoimikuntien kanssa tehdä yhteistyötä niin paljon kuin pitäisi, eikä asiakastoimikuntia hyödynnetä niin paljon kuin voitaisiin.

Asiakastoimikuntien päätarkoituksena on edustaa toimipaikkojensa alueiden asiakas-kuntia ja kuluttajia. Asiakastoimikunnat toimivat vuorovaikutuskanavana osuuskauppan ja sen asiakkaiden välillä tuoden jatkuvaa palautetta toimipaikkojen päivittäisestä toiminnasta. Asiakastoimikuntien ja toimipaikkojen yhteistyöllä pyritään asiakastytyväisyyden parantamiseen ja asiakasuskollisuuden lisäämiseen.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten OK Keulan asiakastoimikuntien toimintaa voitaisiin kehittää. Tutkin, mitä asiakastoimikuntalaiset itse toivovat parannettavan.

Teen myös toimipaikkojen esimiehille kyselyn, jotta saan selville heidän kokemuksi-
aan asiakastoimikunnan hyödyntämisestä sekä parannusehdotuksia. Lisäksi opinnäy-
tetyössä kartoitetaan muiden alueosuuskauppojen toimintatapoja asiakastoimikuntien
suhteen. Lopuksi raportoin tutkimustulokset ja annan toimintasuositukset.

Tutkimuksen teoriaan olen koonnut tietoa yrityksen ja asiakkaiden välisestä vuoro-
vaikutuksesta. Olen käsitellyt viestinnällisen vuorovaikutuksen tavoitteita, asiakkaan
informointia sekä asiakaspalautetta osana vuorovaikutusta. Toisessa osassa käsittelen
asiakastytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta. Asiakastytyväisyyteen liittyvä teo-
riaosa käsittelee asiakastytyväisyyden perusasioita ja sen merkitystä yritykselle.
Asiakasuskollisuusosuudessa käydään läpi siihen vaikuttavia tekijöitä, miten asia-
kasuskollisuutta seurataan ja miten yritys voi lisätä ja kehittää asiakasuskollisuutta.

Tutkin, miten asiakastoimikuntien toiminta tällä hetkellä toteutuu ja lopuksi annan asiakastoimikunnan jäsenten ja esimiesten antamien palautteiden pohjalta kehitysehdotuksia ja toimintasuosituksia.

2 VUOROVAIKUTUS ASIAKKAAN KANSSA

2.1 Viestinnällinen vuorovaikutteisuus

Vuorovaikutus käsitteenä sisältää molemminpuolisuuden ja vastavuoroisuuden periaatteen. Ihmisten välinen vuorovaikutus tapahtuu enimmäkseen viestinnän keinoin. Vuorovaikutteinen viestintä on kohtaavaa ja läsnäoloa ilmentävää. (Hjelt-Putilin 2005, 29; ks. myös Åberg 2000, 33.)

Palvelutilanteissa vuorovaikutteisuus voi ilmetä monella eri tavalla. Storbackan, Blomqvistin, Dahlin ja Haegerin (1999, 32-33) mukaan kyse on tarjonnan sopeuttamisesta asiakkaan tilanteeseen ja tarpeisiin, sekä toisaalta myös asiakkaan ja toimittajan välisen tiedonvaihdon mukauttamisesta. Asiakaskohtaamistasolla asiakaspalvelijalla on oltava kyky sopeuttaa prosessiaan asiakkaan tarpeiden ja toivomusten mukaisesti sen tiedonvaihdannan perusteella, joka asiakaskohtaamisen aikana tapahtuu. Asiakkuustason vuorovaikutteisuudessa on kyse yrityksen ja asiakkaiden välisen vaihdannan jalostamisesta. Se ilmenee uskollisuutta lisäävinä ja suhdetta kehittävinä ohjelmina, mutta myös viestintänä ja asiakaspalautteen hankkimisena.

Asiakkaan ja yrityksen välinen vuorovaikutus on mutkatonta silloin, kun osapuolet täydentävät toisiaan. Jos vuorovaikutus menee ristiin, on seurauksena konflikti. Myös asiakkaalla on yrityksen tavoin vastuu asiakassuhteesta. Ihannetilanteessa molemmat osapuolet voittavat. Tavoitteena on tasavertainen suhde asiakkaan kanssa, sillä asiakaspalvelussa ei ole kyse nollasummapelistä. (Kannisto & Kannisto 2008, 52.)

Selin ja Selin (2005, 161) korostavat jokaisen kohtaamisen ensiarvoista tärkeyttä, oli sitten kyse ihmisen tai viestin ja asiakkaan kohtaamisesta. Kohtaaminen koostuu monesta eri tekijästä. Kun kaikki tekijät sujuvat ja osuvat kohdalleen, syntyy hyvä yhteisymmärrys.

Selin ja Selin nostavat asiakas kohtaamisen tärkeiksi elementeiksi:

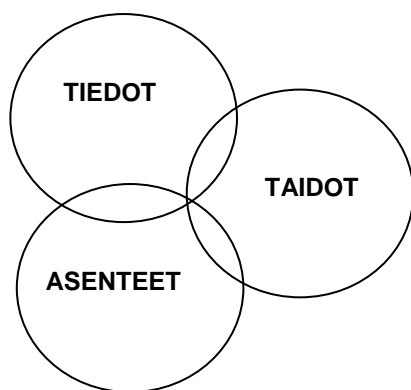
- omat asenteet ja uskomukset
- omat ennakkokäsitykset ja -ajatukset
- sanavalinnat
- oman ajankäytön
- läsnäolon tilanteessa

Edellä mainituilla tärkeillä elementeillä rakennetaan luottamusta, jotta hyvä vuorovaikutus ja asiakassuhde olisivat ylipäätään mahdollisia. (Selin & Selin 2005, 161.)

2.1.1 Vuorovaikutusvalmiudet

Vuorovaikutusvalmiudet ovat tietoja, taitoja ja asenteita, jotka auttavat viestimään tarkoituksen ja tavoitteen suuntaisella tavalla. Palvelutyössä vuorovaikutusvalmiudet ovat olennainen osa ammattipätevyyttä. Hyvää palvelua ei synny ilman riittäviä vuorovaikutusvalmiuksia. (Hjelt-Putilin 2005, 29.)

Tiedot, taidot ja asenteet vuorovaikutusvalmiuksien osa-alueina vaikuttavat toinen toisiinsa ja ovat osittain päällekkäisiä. Mitä enemmän tieto-, taito- ja asennetekijät kattavat toisiaan, sitä eheämmän kokonaisuuden vuorovaikutusvalmiutemme muodostavat. (Hjelt-Putilin 2005, 30-32.)



Kuvio 1: Vuorovaikutusvalmiuksien kolme eri aluetta. (Hjelt-Putilin 2005, 31.)

Vuorovaikutusvalmiuksien ensimmäinen alue, tiedot, sisältää tiedon viestittävästä asiasta, tiedon kommunikaatiosta, tiedon ihmisestä (toimijana ja kommunikoijana) sekä ihmiskäsityksen. Lisäksi siihen kuuluu muilla ja toisaalla olevan tiedon arvostaminen. Sisäistetty tieto vuorovaikutuksesta ja sen keinoista auttaa meitä ohjaamaan viestintäkäyttäytymistämme ja kehittämään vuorovaikutustaitojamme. Tieto voi vaikuttaa myös asennoitumiseemme. (Hjelt-Putilin 2005, 30-31.)

Toinen vuorovaikutusvalmiuksien osa-alue, asenteet, sisältävää yksilöllisyyden arvostuksen, erilaisuuden sietokyvyn, yhteistyöhalun, kommunikointihalun, motivaation, sitoutuneisuuden tavoitteisiin ja päämääriin ja vuorovaikutukseen paneutumisen. Lisäksi asenteisiin kuuluvat vastaanottava ja kuunteleva mielenlaatu sekä halu antaa ja ottaa palautetta vastaan. Kielteistä asennoitumista esiintyy usein niillä, joilla ei ole kokemuseräistä ja riittävän laajaa tietoa. Kuitenkin myönteinen asennoituminen vuorovaikutukseen usein kannustaa hakeutumaan lisätiedon äärelle ja altistaa hakeutumaan vuorovaikutustilanteisiin, jolloin vuorovaikutustaidot kehittyvät. Ja kun taidot harjaantuvat, myös asenne vuorovaikutusta kohtaan kehittyy aiempaa myönteisemmäksi. (Hjelt-Putilin 2005, 30-31.)

Kolmas vuorovaikutusvalmiuksien osa-alue, taidot, sisältää taidon hahmottaa sisällön ja tilanteen sekä kielenkäytön ja sanallisen viestinnän taidot unohtamatta äänellisen ilmaisun taitoa. Lisäksi taitoihin kuuluu muu sanaton viestintä (katse, ilmeet, eleet, asennot, liikkuminen, kosketus, fyysisen olemuksen, etäisyyden, suunnan, tilan ja ajan käyttö, vaatetus, värit yms.) Taitoja ovat myös sosiaaliset taidot ja tunnetaidot. Vuorovaikutustaitoihin kuuluu ymmärrys vuorovaikutuskumppanin roolista, näkökulmasta, tarpeista ja tavoitteista. Taitoihin kuuluvat myös empatia, omien tunteiden myöntäminen, tilanteeseen asettuminen sekä viestintäkäyttäytymisen joustavuus. Taitotason osaaminen tarjoaa kokemuseräistä tietoa. Se luo myös paremmat edellytykset oivaltaa, kuinka voimme käyttää tietojamme vuorovaikutuksen tukena. (Hjelt-Putilin 2005, 31.)

Vuorovaikutusvalmiuksilla voidaan vaikuttaa merkittävästi myös palvelutyön turvallisuuteen. Turvallisuuden näkökulmasta hyvät vuorovaikutusvalmiudet ovat myös ennaltaehkäisyä. Hallitut vuorovaikutusvalmiudet auttavat välttämään tilanteen kärjistymistä räjähdyspisteeseen asti. Esimerkiksi palvelutyötä tekevän ärsyttävä käyt-

täytyminen voi olla turvallisuusriski kiihtymis- tai raivostumisalttiin asiakkaan kanssa asioitaessa. Pitää kuitenkin muistaa, että vuorovaikutusvalmiudet ja viestintä eivät yksin takaa turvallisuutta. (Hjelt-Putilin 2005, 30.)

2.1.2 Viestinnällisen vuorovaikutteisuuden tavoitteet

Storbacka, Blomqvist, Dahl ja Haeger (1999, 32-34) löytävät viestinnälliselle vuorovaikutteisuudelle kolme tavoitetta. Ensimmäiseksi yritys pyrkii mukauttamaan asiakkaan kanssa harjoittamaansa viestintää saadakseen sille sellaisen sisällön, jota asiakas arvostaa. Tämän tarkoituksena on varmistaa, että oikea asiakas saa oikeaa tietoa oikealla hetkellä. Lisäksi yrityksen on kuunneltava asiakasta pystyäkseen määrittämään viestinnälleen sopivan sisällön ja voimakkuuden.

Toiseksi yrityksen on pyrittävä varmistamaan se, että kaikki asiakkuuteen liittyvä viestintä on yhtenäistä. Koska viestinnässä käytetään yhä enemmän eri kanavia, tiedonvaihdon yhdenmukaisuus muuttuu entistä tärkeämmäksi. Se vaikuttaa olennaisesti asiakkaan saamaan arvoon.

Kolmanneksi yrityksen tulee tarkastella asiakkaiden seurantajärjestelmää. Tarkoituksena on tehdä asiakkaalle mahdollisimman helpoksi antaa palautetta eri kanavissa ja järjestää asiakaskohtauksia nimenomaan sitä varten, että asiakkaalla on tilaisuus esittää näkemyksiään asiakkuuden kehittämiseksi. Järjestelmän tavoitteena on tehdä mittauksia asiakastyytyvyydestä ja asiakkaan kokemasta arvosta sekä lisätä yrityksen alttiutta ottaa vastaan asiakkaidensa spontaania palautetta.

2.1.3 Asiakkaan informointi

Asiakkaan informointi ei saisi olla yksipuolista tiedottamista, vaan asiakasta pitää rohkaista myös kysymään. Tiedottaja ei tiedä, mikä asiakkaalle on epäselvää, sillä ei sitä tiedä usein asiakas itsekään. Viestinnän kanavien tulisi olla kaksisuuntaisia ja vuorovaikutteisia. Informaation puute tai väärä tieto aiheuttavat epävarmuutta, hermostumista ja turhaa työtä asiakkaalle. Ennakoiva tiedottaminen maksaa itsensä ta-

kaisin, eikä yrityksen maine kärsi eikä turhia kuluja synny, kun ei jouduta vastaamaan kyselyihin ja oikomaan väärinkäsityksiä. Asiakasta on syytä informoida nopeasti asiasta, jos asiakkaalle annettua lupaus ei voidakaan yllättäen pitää. Lupaus on pyhä asia, jota ei sovi noin vain rikkoa, vaikka epäonnistumisia voikin sattua. Ongelmista ennalta tiedottaminen rakentaa luottamusta, kun taas jälkeensä tiedottaminen on selittelyä, jota asiakas ei välttämättä edes usko. (Pitkänen 2006, 62-63.)

Ongelmien salailu on houkuttelevaa, sillä huonojen uutisten tuojat eivät saa kiitosta. Yleensä kuitenkin asiakkaan informointi parantaa asiakkaan tyytyväisyyttä, olivat asiat sitten hyvin tai huonosti. Asiakkaan informointi on tärkeää, mutta se unohtuu monista eri syistä. Kun asiat ovat itselle selviä ja on tiedossa, mitä pitää tehdä ja mitä tulee tapahtumaan, voi tiedon jakaminen muille unohtua. (Pitkänen 2006, 47.)

Pitkäsen (2006, 63) mukaan asiakkaan informointi

- on avain tyytyväisyyteen, meni hyvin tai huonosti
- parantaa luottamusta, vähentää huhuja ja epäilyksiä
- voi ehkäistä suuriakin ongelmia
- on tiedottamista ennen kuin asiakas saa tiedon muualta
- kannattaa; tiedota vaikka asiat ovat sinulle selviä
- kannattaa; tiedota myös jos ei ole uutta tietoa
- on myös asiakkaan kuuntelemista
- kaikesta ei kuitenkaan voi tiedottaa, noudata ohjeita

Asiakas on hyvin motivoitunut kiinnittämään huomionsa ja käsittelemään mitä tahansa informaatiota, kun on vakaasti päättänyt tyydyttää jonkun tarpeensa ja saavuttamaan tavoitteensa. Toisin sanoen asiakas ei kiinnitä huomiota informaatioon, jota hän ei tunne tarvitsevansa eikä myöskään pidä tärkeänä tyydyttääkseen jonkun tarpeensa. (Solomon, Bamossy & Askegaard 1999, 99.)

Monet asiat muuttavat sisältöään ja merkitystään, kun niiden tarkastelunäkökulma vaihtuu. Tällöin myös uuden ratkaisun löytäminen on helpompaa. Liiketoiminnan suunnittelussa yksi tärkeimmistä näkökulmista on asiakasnäkökulma. Näkökulmien löytäminen on taito, jota voi harjoitella. Vuorovaikutustilanteissa ja asiakastyösken-

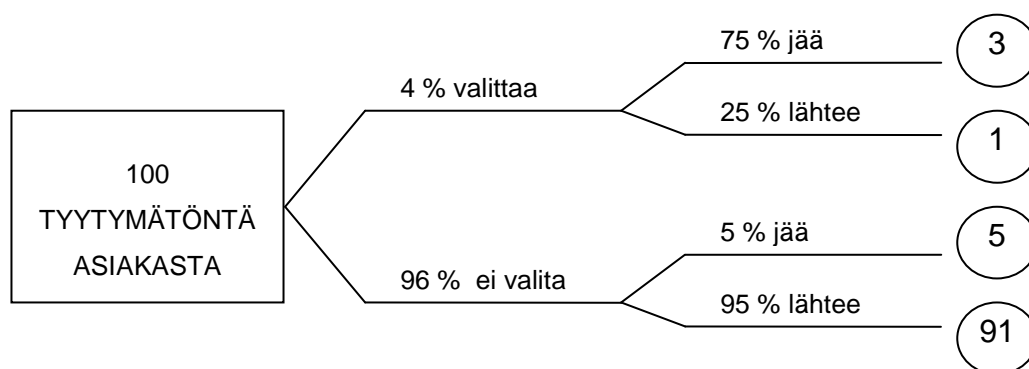
telyssä ovat vahvoilla ne, joilla on taito vaihtaa näkökulmaa asioihin ja nähdä asia toisen kantilta. (Selin & Selin 2005, 50-51.)

Asiakasnäkökulma vaatii organisaatiolta toisenlaista ajattelutapaa. Ajattelutavan muutos johtaa henkiseen muutokseen kaikilla organisaation tasoilla ja prosesseissa, koska asiakas on mukana kaikissa vaiheissa. (Selin & Selin 2005, 15.)

2.2 Asiakaspalaute osana vuorovaikutusta

Pitkänen (2006, 129) korostaa asiakkaan kuuntelemista sekä sitä, kuinka asiakkaan viestin käsittelystä on otettava vastuu. Asiakas arvio laadun, eikä toimittaja itse. Toisinaan on myös asiakkaita, jotka valittavat turhasta, mutta heitäkin on kuunneltava, vaikka olisivatkin väärässä. Pitkänen sanoo asiallisesti valittavan asiakkaan olevan suorastaan arvokas. Valittavan asiakkaan viesti voi joskus tuntua syytökseltä ja negatiiviselta, mutta hänen viestinsä on myönteinen. Pitkänen muistuttaa, että asiakkaan antama viesti on kuunneltava oikein: – Haluan jatkaa ja kehittää yhteistyötä!

Arantola (2003, 40) taas muistuttaa, että tyytymätön asiakas, joka ei halua pysyä asiakkaana, ei välttämättä vaivaudu valittamaan muutoin kuin esimerkiksi rahakorvauksen toivossa.



Kuvio 2: Tyytymättömien asiakkaiden palautetta kannattaa kuunnella. (Mäntyneva 2002, 29)

Tyytymättömät asiakkaat usein lopettavat asiakkuutensa ja usein siten, että eivät il-
maise tyytymättömyyttään. Yrityksen tulee kannustaa tyytymättömiä asiakkaitaan
antamaan palautetta, jotta yritys voi reagoida siihen ja yrittää pelastaa asiakkuuden

jatkumisen. Kuvion 2 luvut ovat suuntaa-antavia ja yritys voi omalla toiminnallaan vaikuttaa niiden välisiin suhteisiin. (Mäntyneva 2002, 29.)

Jokaisesta asiakkaan antamasta palautteesta tulee kiittä. Samalla kerrotaan toimenpiteistä, joihin aiotaan ryhtyä tilanteen korjaamiseksi ja vastaavien ennaltaehkäisemiseksi. Lopuksi selvitetään, onko asiakkaalla vielä jotain kysyttävää, ja esitetään toivomus yhteistyön jatkumisesta tulevaisuudestakin. Kun asiakas antaa palautetta, häntä pitäisi palkita siitä, sillä onhan hän juuri antanut kalliin neuvon yritykselle eli tiedon siitä, mitä se voi tehdä paremmin. (Jokinen, Heinämaa & Heikkonen 2000, 272-273; ks. myös Travanti 2007, 100-101)

Spontaani palaute tarkoittaa asiakkailta tulevia kiitoksia, moitteita, valituksia, toiveita ja kehittämideoita. Yrityksen on houkuteltava asiakkaita antamaan palautetta ja tehtävä se mahdollisimman helpoksi. Palautelomakkeita kannattaa pitää tarjolla eri paikoissa, asiakkaalle tarjotaan mahdollisuus soittaa palautepuhelimeen tai asiakas voi lähettää palautteen sähköpostina tai tekstiviestinä. Asiakaspalaute voi tulla myös yrityksen oman henkilökunnan ja jälleenmyyjien välityksellä. Palautekanavia tulee olla siis useita. Täytyy kuitenkin muistaa, että oli tiedonkeruuväline mikä tahansa, ei kaikilta asiakkailta saa palautetta. Sen vuoksi palautemäärän merkittävyyttä ei pidä asettaa liian suureksi. (Bergström & Leppänen 2004, 429; Rope & Pöllänen 1998, 81; ks. myös Rope & Pöllänen 1998, 78-79.)

Reinboth (2008, 102-103) kehottaa houkuttelemaan asiakasta antamaan palautetta kysymällä asiakkaan tyytyväisyyttä jo palvelutapahtuman aikana. Näin voidaan ennaltaehkäistä virheen tapahtuminen ja palvelun korjaaminen onnistuu parhaiten, kun palvelutapahtuma on vielä käynnissä. Asiakkaalle kannattaakin korostaa, että hän kertoo heti, jos hän kokee puutteita jossakin.

Bergström ja Leppänen (2004, 433) erottelevat neljä kohtaamispaikkaa asiakkaalle ja palautteen antamiselle. Ensinnäkin asiakkaat ovat kosketuksissa ostamiinsa tuotteisiin, joiden mukana voi olla palautelomake, asiakaskysely tai ainakin tieto, mihin voi tarvittaessa voi olla yhteydessä. Toinen kohtaamispaikka on henkilökontakteissa, jolloin yrityksen työntekijät voivat esittää kysymyksiä ja rohkaista asiakasta antamaan palautetta. Tukijärjestelmät, kuten laskutus ja Internet-sivut, ovat kolmas mahdolli-

nen kohtaamiskanava. Esimerkiksi laskun mukana voidaan lähettää tietoa uutuuksista tai lisätuotteista. Neljäs kohtaamispaikka on palveluympäristö. esimerkiksi odotustiloissa voidaan tarjota mahdollisuus vastata kyselyyn tai tutustua uusiin tuotteisiin. (ks. myös Selin & Selin 2005, 114.)

Arantola (2006, 67) huomauttaa, että asiakaspalveluhenkilöt sekä myyjät saavat paljon myös sellaista palautetta, joka ei kirjaudu mihinkään järjestelmään. Aina palautetta ei edes tunnista muodolliseksi palautteeksi. Syntyy kuitenkin hiljaista tietoa siitä, mitä on tekeillä. Mitkä palvelut herättävät kysymyksiä tai ärtymystä, mihin ollaan tyytyväisiä, mitä kilpailijat tuntuvat tekevän. Tämä tieto kertyy epäjärjestelmällisesti, yksilöille, mutta se voidaan kerätä systemaattisesti ja tehdä siitä yhteistä.

Usein myönteiseksi palautteeksi on luettava se, ettei anneta kielteistä palautetta. Myönteistä palautetta ei useinkaan anneta siksi, että siihen ei ole totuttu tai ei tiedetä, miten sitä annettaisiin. Toisinaan voidaan pelätä palautteen vastaanottajan ylipistyvän tai tulevan välinpitämättömäksi ja vähentävän panostaan. Aina ei myöskään ymmärretä myönteisen palautteen tärkeyttä. Myönteisellä palautteella on paljon hyviä vaikutuksia. (Aalto 2002, 82.)

Myönteinen palaute on joskus sen vastaanottajalle hämmentävää tai jopa kiusallista varsinkin, jos ei ole tottunut ottamaan vastaan myönteistä palautetta. Myönteisen palautteen vastaanottajan tehtävä ei kuitenkaan ole arvioida toisen arviota, vaan vastaanottaa palaute. (Aalto 2002, 84.)

Palautteen keräämisen kaksi perustehtävää. Ensinnäkin varmistaa asiakassuhteen jatkuvuus ja syventää sitä. Toiseksi antaa eväitä yrityksen toiminnan kehittämiseen asiakaskunnan spontaanien kommenttien avulla. (Rope & Pyykkö 2003, 339-340.)

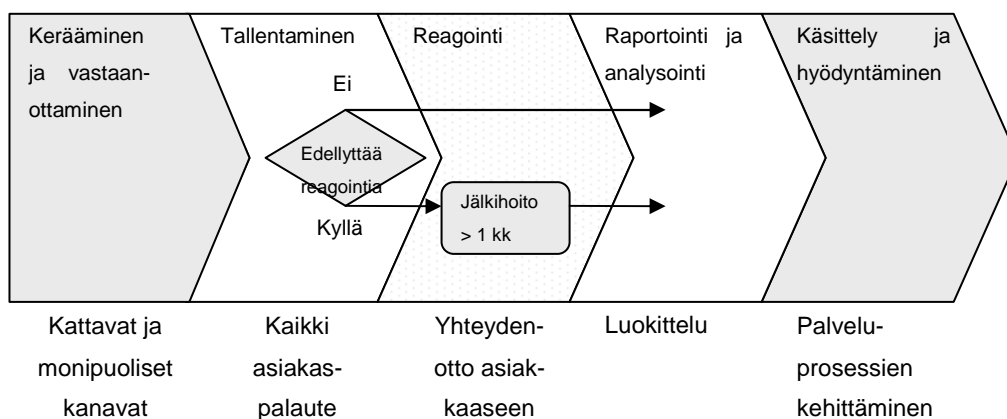
Asiakassuhde on vuorovaikutussuhde, jossa asiakkaan on voitava kokea, että hän pystyy vaikuttamaan saamaansa palveluun. Lyhyessä asiakassuhteessa asiakas ei pääse useinkaan kontrolloimaan sitä, vaikuttiko hänen antamansa palaute yrityksen toimintaan. Pidemmässä asiakassuhteessa taas asiakas näkee konkreettisesti, kuinka paljon hänen mielipiteitään arvostetaan ja mitä vaikutusta niillä on käytännön toimintaan. (Sipilä 1998, 170.)

Asiakkuuden loppumiseen tulee myös liittyä loppuneiden asiakkuuksien palautekohtaaminen, jonka päätavoitteena on kerätä tietoa niistä syistä, jotka ovat johtaneet asiakkuuden loppumiseen ja varmistetaan nk. ”beautiful exit”. (Storbacka & Lehtinen 1998, 117.)

2.2.1 Asiakaspalautteen käsittely

Aarnikoivu (2005, 70-71) on käynyt asiakaspalautteen käsittelyn vaiheittain läpi. Kun asiakas antaa palautetta, se tallennetaan aina. Tallennuksen jälkeen palautteet raportoidaan ja analysoidaan. Analysoinnin lopuksi palautteet myös luokitellaan. Luokittelussa käytetään apuna sisältöanalyysiohjelmaa, joka tukee luokittelun toteutumista. Luokitteluvaiheessa kiinnitetään huomiota prosessin tai prosessien osiin, jota palaute koskee. Tämän jälkeen hyödyntämistä varten tehdään luokitellusta palautteesta yhteenveto, joka toimitetaan esimiehille tai yrityksen johdolle käsittelyä varten.

Asiakaspalautteen tulee olla systemaattista läpi koko organisaation. Palautteet ovat yksiköiden ja osastojen viikkopalaverien agendoilla samoin kuin osasto- ja yksikkörajat ylittävien yhteistyöpalaverienkin.



Kuvio 3. Asiakaspalautteen käsittely (Aarnikoivu 2005, 70)

Luokittelun jälkeen asiakaspalaute saattaa jäädä avoimeksi ja edellyttää, että sen prosessin vastuutahon toimesta, jota palaute koski, asia tulee käsitellyksi, tehdyt toimenpiteet kirjatuksi ja avoin asiakaspalaute kirjatuksi käsitellyksi. Avoimeksi jäävä palaute siis edellyttää yleensä reagointia asiakkaan suuntaan varsinaisten prosessinkehitystoimenpiteiden ja korjaamiseen tähtäävien toimenpiteiden lisäksi. Olennaista on, että reagointi tapahtuu mahdollisimman nopeasti. Reagoinnin tapahduttua tulee varmistua asiakkaan tyytyväisyydestä jälkihoidolla. Jälkihoito on äärimmäisen tärkeää, jos palaute on koskenut vika- ja virhetilannetta. (Aarnikoivu 2005, 70-71.)

Olennaista on, että koko yrityksessä sitoudutaan palautteiden käsittelyyn. Useissa yrityksissä on palautekoordinaattori, joka toimii eri yksiköiden ja osastojen välissä koordinoivana palautteen osalta. Palautekoordinaattori huolehtii myös siitä, että kaikki palautteet on käsitelty asianmukaisesti. (Aarnikoivu 2005, 71.)

Yrityksellä tulisi olla käytössään palautejärjestelmä, jossa pyritään peilaamaan asiakkaiden tuntemuksia yrityksen toimintaa kohtaan. Palautejärjestelmässä ei kuitenkaan ole kyse vain palautteen keräämisestä. Asiakkaan näkökulmasta kyse on siitä, että hän on vakuuttunut, että hänen palautteensa otetaan vakavasti ja palaute on huomioitu. Aina, kun asiakas antaa yritykselle palautetta, yrityksen tulee antaa palautetta eli vastinetta saadusta palautteesta. (Rope & Pyykkö 2003, 338.)

On hyvä huomata, että vastaus on erilainen, jos asiakas on antanut kielteistä palautetta verrattuna asiakkaan antamaan positiiviseen palautteeseen. Näiden palauterakenteiden eroa voidaan kuvata seuraavalla taulukolla. (Rope & Pyykkö 2003, 339.)

Palaute kielteiseen palautteeseen	Palaute positiiviseen palautteeseen
Kiitetään saadusta palautteesta.	Kiitetään saadusta palautteesta.
Kerrotaan palautteen noteeraaminen ja että yritys on pahoillaan asiakkaan kielteisestä kokemuksesta.	Kerrotaan tyytyväisyys siihen, että asiakas on ollut tyytyväinen yrityksen toimintaa kohtaan.
Selvitetään yrityksen toiminta palautteen huomioimisessa, eli se, miten yritys palautteen pohjalta tulee reagoimaan.	Todetaan, että yritys yrittää jatkossa pitää tasonsa ja koko ajan sitä vieläkin kehittää.
Ei anneta palautelahjaa palautekommentin yhteydessä.	Annetaan palautteesta ilahduttamislahja kiitokseksi saadusta palautteesta.

Kuvio 4. Kielteisen ja myönteisen palauterakenteiden ero. (Rope & Pyykkö 2003, 339.)

Aarnikoivun (2005, 69-70) mukaan asiakaspalautteen käsittelyn ongelmat liittyvät usein tietojärjestelmään. Asiakaspalaute on yleensä saanut järjestelmässä vähäisen painoarvon ja huomion, koska sitä ei ole mielletty kriittiseksi prosessiksi. Tästä syystä asiakaspalvelija voi kokea asiakaspalautteen tallentamisen vaivalloiseksi, josta seuraa, että palaute jää usein kokonaan tallentamatta.

Muutos asiakaspalautteen painoarvossa näkyy myös järjestelmätoimittajien panoksissa ja aktivoitumisessa järjestelmien palauteominaisuuksien kehittämisen suhteen. Asiakaspalvelua toteuttavissa yrityksissä järjestelmä mahdollistaa palautteiden osalta vapaamuotoisen tekstin kirjoittamisen ja sisällön raportoitavuuden. Tämä helpottaa asiakaspalvelijan työtä, koska hänen ei tarvitse keskittyä esimerkiksi etsimään oikeaa koodia tai polkua palautteen kirjaamiseksi. (Aarnikoivu 2005, 69-70.)

Gummesonin (2004, 141-143) mukaan reklamaation laadukas käsittely lujittaa asiakkaan ja yrityksen suhdetta ja saa sen joskus jopa paremmaksi kuin se aikaisemmin oli. Asiakas ei useinkaan tiedä, kenen puoleen kääntyä. Valituksen vastaanottaja on usein huonosti koulutettu, hänellä on vähäinen asema organisaatiossa eikä hänellä ole juurikaan kontakteja hierarkian ylemmille tasoille. Jos asiakas saa typerän vastauksen tai selityksen, ei tästä pitäisi syyttää asiakaspalveluhenkilöstöä, vaan toimitusjoh-

tajaa ja ylintä johtoa. Asiakaspalvelijoiden kykyyn ja valtuuksiin ratkaista ongelmia on syytä panostaa.

Luottamus voidaan usein palauttaa reklamaatiotilanteessa esittämällä anteeksipyyntö ja löytämällä nopea ja tehokas ratkaisu tilanteeseen. Takuun myöntäminen on yksi tapa estää asiakkaiden tyytymättömyyttä. Takuun olemassa olo voi pakottaa yrityksen tekemään parempaa työtä, koska asiakkaan vetoaminen takuuseen on merkki epäonnistumisesta. Tuotetakuita on ollut pitkään ja nykyään myös palveluja koskevat takuut ovat yleistymässä. (Grönroos & Järvinen 2001, 103; Gummesson 2004, 141-143.)

Palauteprosessin läpimeno menestyksellisesti vaatii sekä teknisiä innovaatioita että asenteellisia muutoksia. Asiakaspalautteen merkityksellisyyden ymmärtämisestä laajalti kertoo sen nivominen laatujärjestelmiin. Aarnikoivu on käyttänyt esimerkkinä ISO 9001:2000 laatujärjestelmää, jonka palautejärjestelmillä ja niiden hyödyntämisellä on merkittävä rooli kokonaisuudessa. Laatu edellyttää toteutuakseen myös asiakaspalautteiden hyödyntämistä. (Aarnikoivu 2005, 68.)

Barlow ja Møller (1998, 62) huomauttavat, että useimmat asiakkaat eivät kuitenkaan valita. Jos asiakkaat ostavat kalliita tuotteita, he epäilemättä valittavat, koska saatava raha korvaa valittamisesta aiheutuvan vaivan. Jos tuotteet tai palvelut kuitenkin ovat edullisia, asiakas pohtii, kannattaako nähdä vaivaa ja millaisia kuluja koituu yrityksestä saada rahaa takaisin.

2.2.2 Asiakaspalaute johtamisen välineenä

Yleensä kustannustehokkuus menee yrityksissä kaiken muun edelle, mutta asiakkuuksiin liittyvät tavoitteet ovat alkaneet kiinnostaa myös johtoa. Asiakkuusajattelun nousun yhtenä syynä on kiristynyt kilpailu. Kun uusasiakashankinta kallistuu kalliutumistaan, nykyisten asiakkaiden arvo on helpompi nähdä. Kaikkea asiakkuusarvoa ei voi mitata kassavirrassa. Se voi liittyä myös asiakkaan rooliin tuotekehityksessä tai yrityksen puolestapuhujana. B-to-b-puolella (business to business) asiakkuusajattelun nousu johtuu siitä, että tuotoista yhä isompi osa tulee palveluliiketoiminnasta. Asiak-

kaiden kuuntelu on isossa roolissa, sillä palveluja ei voi tuottaa varastoon. (Tyttö 2007.)

Kumppanuusjohtamisessa hyödynnetään asiakaspalautetta johtamisen välineenä. Asiakaspalautteen merkitys toimintaa ohjaavana ja kehittävänä tekijänä korostuu. Aarnikoivu (2005, 67) mukaan menestyvissä yrityksissä asiakaspalaute nähdään yrityksissä arvokkaana mahdollisuutena kehittää toimintaa asiakaslähtöisesti, kunhan asiakaspalautetta kerätään monikanavaisesti ja systemaattisesti. Asiakastytyväisyystutkimuksien antaman informaation avulla voidaan määrittää yrityksen toiminnalle sekä suuntaviivoja että tavoitetasoja. Kun asiakastytyväisyystutkimusten antama informaatio yhdistetään kilpailijatietouteen, mahdollistetaan ”benchmarkkaus” eli yrityksen suoritustason vertailu muiden yritysten suorituksiin.

Asetettujen tavoitetasojen toteutumista seurataan erilaisten raporttien avulla. Raporttien avulla voidaan määrittää esimerkiksi puhelinpalvelun ja muiden kanavien toimivuutta. Mitattavina asioina voivat olla muun muassa jonotus- ja vastausajat, yhteydenottoaikojen kestot ja ruuhka-ajat. Toteutuma suhteutetaan asiakkaan näkemykseen esimerkiksi kohtuullisesta odotusajasta, jolloin voidaan määrittää asiakkaan odotusten ja toteutuman välinen ero eli asiakkaan kokema kokonaislaatu. Näitä mitattavia asioita, kuten nopeaa vastausaikaa, voidaan käyttää kilpailutekijöinä. Esimerkiksi juuri puhelinpalvelun odotusaika on usein todella merkityksellinen asia asiakkaan valitessa palveluntarjoajaa. (Aarnikoivu 2005, 67-68.)

Aarnikoivu (2005, 69) kiinnittää huomiota yrityksen johtoryhmien asiakaspalautteiden käsittelyyn. Heikoimpana lenkinä asiakaspalautteen keräämisessä pidetään arjen asiakaskohtauksia. Useinkaan ei asiakkaalta saatu palaute päädy yrityksen toiminnan kehityksen aineksi. Yrityksissä usein ongelmana on se, että palautetta kerätään asiakaspalvelussa, mutta syystä tai toisesta asiakaskohtauksissa saatu palaute ei saavuta laajempaa tietoisuutta ja tule hyödynnetyksi koko yrityksen tasolla. Kovin harvassa yrityksessä johtoryhmä käsittelee asiakaspalautetta. Jos palautetta käsitellään on kyseessä yleensä poikkeustapaus. Asiakkaan ääni kuuluu vain varsinaiseen asiakaspalvelutoimintoon, joka pyrkii hyödyntämään sitä omassa toiminnassa pysymättä kuitenkaan ilman johdon tukea ja sitoutumista vaikuttamaan koko prosessiin. Jos yritys ei hyödynnä arjen asiakaspalautetta, ei yritys pysty toteuttamaan asiakas-

lähtöistä toimintaa. Asiakaslähtöinen toiminta on välitöntä reagoimista asiakkaan toiveisiin ja tarpeisiin.

On hyvin tavallista, että ylin johto on kiinnostuneempi omistajien saamasta arvosta kuin asiakkuuksien johtamisesta. Siksi ylimmässä johdossa ei aina ymmärretä asiakkuuspäälliköiden vastuuta. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 36.)

Aarnikoivun (2005, 71) mukaan on tärkeää, että johto seuraa asiakkaiden palautteiden lisäksi myös yksiköiden ja osastojen tekemiä toimenpiteitä palautteiden johdosta. Samoin johto tarvittaessa voi nostaa palautteiden perusteella kehittämisvaatimuksia yrityksen toimijoille ja tehdä strategisia linjauksia.

Kannisto ja Kannisto (2008, 85-86) kehottavat kääntämään perinteisen organisaatiokaavion päinvastaiseksi, jotta liiketoiminnan tavoitteet eivät hämärtyisi. Kun yrityksen organisaatio järjestetään alhaalta ylös niin, että johto on alimmaisena ja asiakaspalvelijat ylimmäisinä, esimiehestä tulee alaisilleen asiakaspalvelija. Hyvällä esimiehellä on aina aikaa alaisilleen. Jos asiakaspalvelijalla on ongelma, kuten ristiriitainen toimintaohje, esimiehen tulee auttaa viivytyksettä ja varmistaa, että asiakkaat eivät kärsi tilanteesta. Esimiehen on myös oltava itse asiakkaiden tavoitettavissa, jos palvelutilanteessa syntyy ylitsepääsemättömiä ristiriitoja, joita asiakaspalvelija ei pysty ratkaisemaan yksin.

Asiakaspalvelun kehittämisessä on tärkeää parantaa sekä palvelutapahtuman osia vaihe vaiheelta että yksittäisten asiakaspalvelijoiden osaamista. Asiakaspalvelun laatua kannattaa mitata säännöllisesti ja seurata palveluodotuksissa ja kokemuksissa tapahtuvia muutoksia. Jos yritys kilpailee hyvällä asiakaspalvelulla, sen on myös osattava nimetä, mikä tekee yrityksen palvelun muita paremmaksi. (Bergström & Leppänen 2007, 108.)

3 TYYTYVÄINEN JA USKOLLINEN ASIAKAS

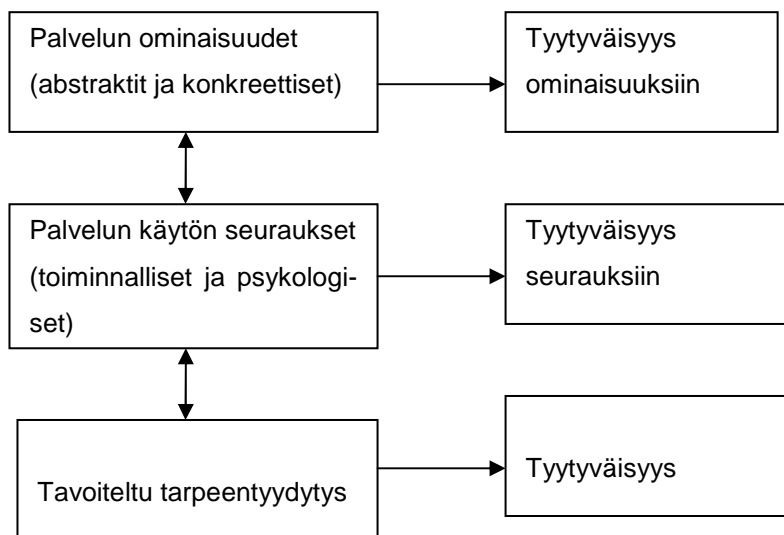
Yrityksen toiminnan tavoitteena on tyytyväinen asiakas. Tyytyväisyys on kuitenkin moniselitteinen sana. Asiakas voi olla tyytyväinen, että sai lopultakin katkaistuksi suhteensa yritykseen tai ymmärsi luopua kauan käyttämästään palvelusta. Tyytyväisyyteen kuitenkin ymmärretään kuuluvan asiakkaan mielihyvän, tunteen siitä, että se mitä hän sai oli vähintään sitä mitä odottikin. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 62.)

Rope ja Pöllänen huomauttavat tyytyväisyys-sanan viittaavan tyytyväisyysasteeseen ulottuvuudella tyytyväinen–tyytymätön. Tyytyväisyyden vastinpari ovat aina henkilön odotukset ja kokemukset, jotka syntyvät henkilöstö-, tuote-, tukijärjestelmä- ja/tai miljöökontaktissa. Odotustaso muodostaa lähtökohdan ja vertailuperustan kokemuksille. (Rope & Pöllänen 1998, 29.)

3.1 Tyytyväinen asiakas

Asiakas käyttää palvelua tyydyttääkseen jonkin tarpeensa. Tyytyväisyyden kokemus asiakkaan mielessä liittyy siihen, minkälaisen ”hyötykimpun” hän palvelun ostaessaan saa. (Ylikoski 1999, 151.)

Kokonaisvaltainen asiakastyytyväisyys syntyy siitä, että asiakkaan tarpeet ratkaistaan ja seurannasta huolehditaan. Asiakastyytyväisyydellä on suuri vaikutus yrityksen maineeseen. Maineen parantaminen asiakaskohtaamisten kautta on pitkäjänteistä työtä. Asiakkaita on palveltava entistä paremmin ja tehtävä järjestelmällisesti sekä kärsivällisesti oikeita, asiakkaalle tärkeitä asioita. Maine syntyy vain teoista. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 145-146.)



Kuvio 5. Palvelun ominaisuudet, käytön seuraukset ja asiakkaan tyytyväisyys (Ylikoski 1999, 151)

Jokaisessa vuorovaikutustilanteessa asiakas kohtaa kaikki palvelun laatutekijät. Hän kokee luotettavuuden, reagoitavuuden, palveluvarmuuden ja empatian sekä tekee havaintoja palveluympäristöstä. Hyvä laatu ja asiakkaan tyytyväisyys tulisivat saadaan aikaan jokaisessa palvelutilanteessa. Yksittäisten palvelutilanteiden onnistuminen vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyteen yrityksen toimintaan kokonaisuutena. Asiakkaan tyytyväisyyttä voidaan tarkastella sekä yksittäisen tapahtuman tasolla että kokonaisytytyväisyytenä. Asiakas voi olla tyytymätön johonkin palvelutapahtumaan, mutta silti tyytyväinen yrityksen toimintaan kokonaisuutena tai päinvastoin. (Ylikoski 1999, 155.)

Kun asiakas saa hyvää palvelua, hän muistaa sen pitkään ja levittää sanaa ympärilleen. Joskus hyvä kello kuuluu kauemmas kuin huono. Ainakin silloin, kun palvelu on ollut poikkeuksellisen hyvää. (Positiivarit Ky 2004, 101.)

Asiakastyytyväisyyden takaa sellainen kommunikointi,

- jossa asiakasta kuunnellaan
- jossa asiakkaan ongelmiin paneudutaan
- jossa osoitetaan palveluvalmiutta
- jossa etsitään ratkaisuja asiakkaan ongelmiin

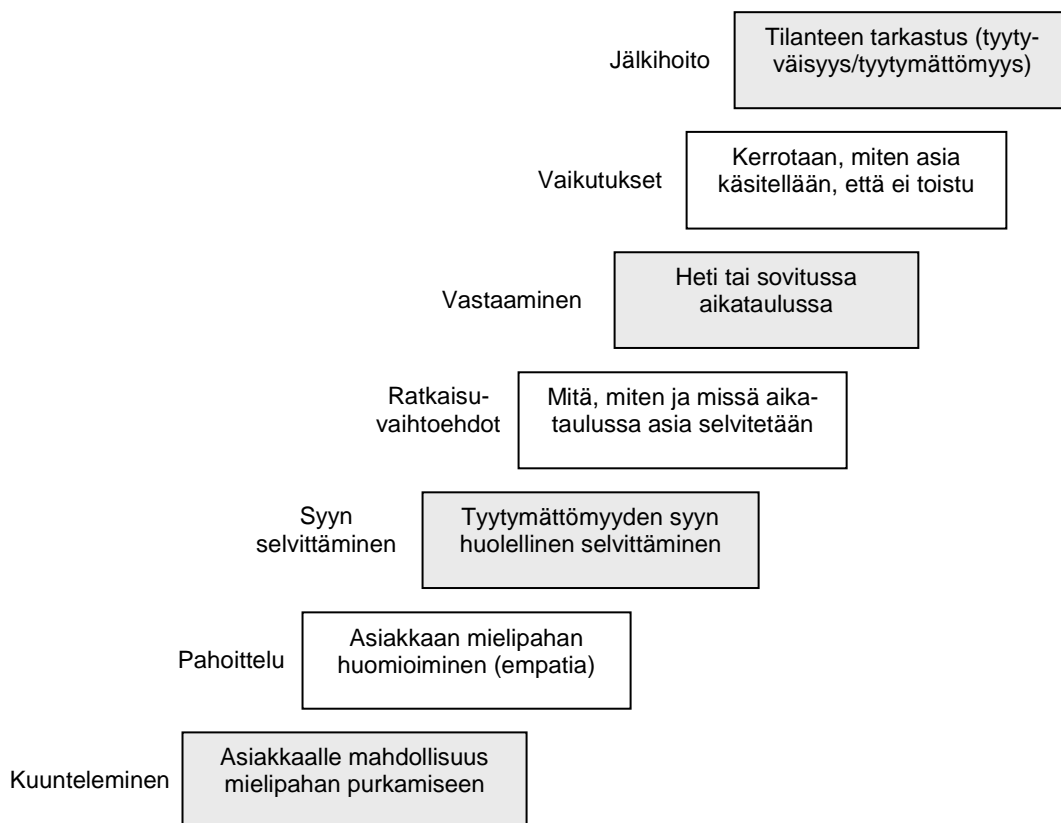
- jossa asiat sanotaan asiakkaan kielellä ja asiakkaalle tuttuja käsitteitä käyttäen
- jossa vaihtoehtoja perustellaan asiakkaan tavoitteista ja arvomaailmasta käsin
- jonka ansiosta asiakkaan kuva yrityksestä asiantuntevana ja luotettavana yhteistyökumppanina vahvistuu

(Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 96.)

3.2 Tyytymätön asiakas

Tyytymättömälle asiakkaalle syntyy negatiivinen tunnereaktio. Tyytymätön asiakas voi jättää asian sikseen, lakata käyttämästä kyseisen yrityksen palveluja, kertoa tuttavapiirilleen huonoista kokemuksistaan, valittaa eli pyytää yritykseltä hyvitystä tai viedä asia eteenpäin ulkopuoliselle organisaatiolle, esimerkiksi kuluttajaviranomaisille. (Ylikoski 1999, 109.)

Asiakastyytymättömyyteen ei päästä käsiksi, jos asiakasta ei saada kertomaan tyytymättömyydestään. Reinboth (2008, 103) kehottaa yrityksessä ottamaan käyttöön muutaman perusohjeen tyytymättömyystilanteen käsittelyssä. Ensimmäkin asiakastyytymättömyystilanteen hoitaa se, jonka kohdalle tilanne osuu. Työntekijöille annetaan valtuudet tietyissä rajoissa hoitaa tilanne ja heille annetaan tähän tarvittava koulutus. Työntekijän tulee selvittää tilanne juoksuttamatta asiakasta. Jos työntekijä ei saa tilannetta ratkaistuksi, hän pyytää paikalle esimiehensä, joka jatkaa asian selvittelyä. Jälkikäteen tyytymättömyydestään kertovaan asiakkaaseen ollaan aina henkilökohtaisesti yhteydessä, esimerkiksi jos asiakas lähestyy sähköpostilla, hänelle soitetaan (jos puhelinnumero on tiedossa). Ensisijaisesti tavoitteena on tilanteen korjaaminen ja vasta, jos se ei ole mahdollista, tilanne korvataan.



Kuvio 6. Tyytymättömän asiakkaan kohtaaminen kasvokkain / puhelimitse. (Aarnikoivu 2005, 73)

Jos asiakkaat yleisesti ovat tyytyväisiä palveluun, voi yksittäisen asiakkaan tyytymättömyystilanteen ratkaiseminen olla haastavaa. Reinboth (2008, 99-100) antaa viisi vaihtoehtoa toimia tilanteessa, jossa yritys kokee toimineensa omaa laatutasoaan vastaavasti ja asiakas on siitä huolimatta tyytymätön.

Ensimmäinen vaihtoehto on, että yritys hyvittää asiakkaalle vallitsevan normaalikäytännön mukaisesti. Tällä varmistetaan yleensä se, että asiakas ei kulje kertomassa kielteisiä asioita yrityksestä. Riski tilanteessa on se, että asiakas palaa takaisin ja tilanne toistuu.

Toinen vaihtoehto on, että yritys suostuu asiakkaan kohtuuttomaltakin kuulostaviin vaatimuksiin. Asiakas saattaa olla todella tyytymätön ja näin tilanne saadaan hoidettua tyylikkäästi. Tilanteen toistuessa asiakkaalle kannattaa suositella toista palveluntarjoajaa.

Kolmas vaihtoehto on, että mitään ei hyvitetä, koska mitään virhettä ei ole tapahtunut. Asiakkaan todella ollessa tyytymätön tällä voi olla kielteinen vaikutus yrityskuvaan. Asiakas saattaa hyödyntää julkisuutta kokiessaan tullessa epäoikeudenmukaisesti kohdelluksi. Yleensä asiakas ei palaa takaisin tai jos palaa, ei enää tavoittele ylimääräistä hyötyä.

Neljäs vaihtoehto on, että asiakkaan odotusten täyttäminen ja tyytyväiseksi saaminen vaikuttaa mahdolltomalta, suositellaan asiakkaalle siirtymistä kilpailijan asiakkaaksi. Jos tilanne hoidetaan diplomaattisesti ja asiakasta kunnioittaen, yrityksestä saattaa jäädä asiakkaalle myönteinen kuva.

Viides vaihtoehto on, että hintoihin lisätään tietty summa asiakkaan hemmotteluun. Tämä sopii Kuningaspalveluun, jossa palvelutaso on korkea ja jossa palvelutaso on asiakkaalle tärkeämpi kuin hintataso.

Reinboth (2008, 99-100) löytää kuusi syytä tämäntyyppisiin yksittäisiin asiakastyytymättömyystilanteisiin. Ensimmäinen syy voi olla että, asiakas ei lainkaan kuulu kohderyhmään. Silloin hän on usein vilpittömän tyytymätön saamansa palvelun laatuun, vaikka palvelussa ei varsinaisesti virhettä olisi tapahtunutkaan. Toisaalta asiakkaan odotukset voivat olla kohtuuttomat tai hän hakee odotuksiinsa nähden palvelua väärästä paikasta. Kolmas syy liittyy siihen, että asiakkaalle on tapahtunut jotakin, jolla ei ole mitään tekemistä tämän yrityksen kanssa. Neljäs syy liittyy asiakkaaseen itseensä. Asiakas voi olla pääsääntöisesti aina tyytymätön kaikkialla saamaansa palveluun ja hänen tyytyväiseksi saamisensa on erittäin vaikeaa tai jopa mahdotonta. Viides syy löytyy asiakkaan halusta hyötyä taloudellisesti asiakkaana olemisesta. Tällainen asiakas löytää palvelusta aina jotain, johon hän voi esittää olevansa tyytymätön. Kuudes syy on halu saada ylimääräistä huomiota.

Laadukkaan asiakaspalvelun luominen edellyttää, että mahdollisimman monen virheen esiintyminen voidaan ennaltaehkäistä kokonaan tai sellainen päästään korjaamaan mahdollisimman nopeasti. Reinboth (2008, 102) kehottaakin työntekijöiden ottavan oppia virheistään ja heitä tulisi kannustaa kertomaan niistä. Asiakastyytymättömyystilanne tulisi käydä läpi kolmella tasolla: ensin asiakkaan kanssa ja sitten tilanteessa mukana olleen työntekijän tai -tekijöiden kanssa. Lopuksi tieto analysoi-

daan ja mietitään miten siitä saadut opit voidaan hyödyntää jatkossa. Periaatteena asiakaspalvelussa kuitenkin on asioiden tekeminen oikein ensimmäisellä kerralla. Tähän päästään, kun työntekijöille annetaan asianmukainen perehdytys työhön sekä selkeät toimintaa ohjaavat ohjenuorat, tehdään itsearviointeja sekä asiakasvierailuja inspiraatioiden ja sovellusten hakemiseksi omaan toimintaan. Todellisesta laadusta ja ammattitaidosta kuitenkin on kyse vasta, kun virhetilanteet osataan korjata.

Aina asiakasta ei saada tyytyväiseksi, vaikka tilannetta kuinka yritetään selvittää ja hyvittää. Tavallista vaikeampaa on saada asiakas tyytyväiseksi silloin, kun kysymyksessä on tuore asiakassuhde, samoin silloin kun asiakkaalla on valmiiksi kielteinen kuva. Jos tilanteen korjaaminen epäonnistuu, asiakas on pettynyt kahteen kertaan ja asiakkaan tyytyväiseksi saaminen on erittäin vaikeaa. sen sijaan tyytymättömän asiakkaan saaminen erittäin tyytyväiseksi tekee asiakkaasta yleensä aikaisempaa sitoutuneemman. (Reinboth 2008, 105.)

Reinboth (2008, 104) antaa myös ohjeita, joilla tyytymättömän asiakkaan mielipaha voidaan kääntää mielihyväksi:

- ota huomioon asiakkaan mielipaha, ajanhukka ja vaivannäkö
- henkilökunnan empaattinen ja asiallinen käytös on kaikkein tärkeintä!
- tarjoa oikeudenmukainen korvaus suhteessa vahinkoon
- anna asiakkaalle jotain ylimääräistä
- anna mieluummin ylimääräistä kuin alennusta
- tunteisiin ei voi vaikuttaa rahalla
- esitä anteeksipyyntö, vaikei ole varmuutta siitä, onko jokin virhe tapahtunut
- jos tilanteessa on mukana useampia asiakkaita, ota huomioon koko seurue, ei pelkästään laskun maksajaa
- varmista asiakkaan tyytyväisyys
- huolehdi siitä, että kuluttajasuojalain minimivaatimukset ylittyvät

Aarnikoivu (2005, 78) kiinnittää huomion asennejumbaan, jossa hankala asiakas koetaankin haasteelliseksi. On aiheellista perehtyä syvällisemmin hankalaksi koetun asiakkaan olemukseen. Hankalan asiakkaan määritelmiä on yhtä monta kuin asiakas-

palvelijoitakin. Asiakkaan kokeminen hankalaksi on henkilökohtaista ja subjektiivista. Yleisesti hankalaa asiakasta voidaan kuvailla termeillä aggressiivinen, hyökkäävä, valittava ja kiihtynyt. Usein hankalaksi koetaan asiakkaat, jotka erottuvat valtavirrasta ja ovat vaativia. Asiakaspalvelijan on mahdollista kartoittaa omaa asennoitumista pohtimalla sitä, miten kokee sellaisen asiakkaan, joka kertoo tyytymättömänä yrityksen palvelussa kohtaamistaan epäkohdista. Jos ajattelee asiakkaan viestintää valituksen sijaan palautteena, osoittaa se ymmärrystä siitä, kuinka arvokasta asiakkaan antama informaatio on toiminnan kehityksenkin näkökulmasta.

Aarnikoivu (2005, 78-79) kutsuu *negatiiviseksi vuorovaikutuksen kehäksi* sitä, kun asiakaspalvelija kokee asiakkaan hankalana haasteellisen sijaan. Tällaisessa vuorovaikutustilanteessa osapuolten negatiiviset tulkinnat sävyttävät asiakaskohtaamista, eikä onnistuneen lopputuloksen aikaansaaminen onnistu. Positiivisen vuorovaikutuksen kehän lähtökohtana on asiakaspalvelijan asenne. Työympäristön tulee tukea oikeaa asennoitumista asiakkaisiin. Avainasemassa on johtaminen ja esimiestyö sekä ympäristön avoimuus, jossa asiakaspalvelijoille varsinaisen asiakaspalvelutaitojen koulutuksen lisäksi annetaan mahdollisuus työstää omia asenteitaan ja purkaa mahdollisia negatiivisia tuntemuksia. Yleinen tilanne on, että asiakaspalvelija suhtautuu positiivisesti asiakkaaseen ja asiakas negatiivisesti asiakaspalvelijaan ja yritykseen.

Positiivisen vuorovaikutuksen kehässä asiakaspalvelija onnistuu käännättämään asiakkaan positiiviseksi. Ideaalitulanteessa sekä asiakaspalvelija että asiakas suhtautuvat toisiinsa positiivisesti. Positiivinen vuorovaikutuksen kehä mahdollistaa kantaasiakkuuksien ja kumppanuuksien syntymisen.

3.3 Asiakastyytyväisyysmittaukset

Asiakastyytyväisyystutkimukset kohdistetaan yrityksen nykyiseen asiakaskuntaan, ja niissä selvitetään yrityksen ja tuotteiden toimivuus suhteessa asiakkaan odotuksiin, ei suhteessa kilpailijoihin. Kokemusten lisäksi pitäisi mitata asiakkaan odotuksia ja niiden toteutumista. Ostomäärä tai usein toistuva ostaminen eivät aina kerro tyytyväisyydestä, sillä asiakas saattaa ostaa tuotetta siksi, että parempaa ei ole saatavilla tai hän ei tiedä vaihtoehtoista. Tyytyväisyysmittauksilla mitataan kokonaistyytyväisyyttä ja tyytyväisyyttä osa-alueittain. Tutkimuksilla voidaan mitata tyytyväisyyden as-

tetta ja luokitella eri asiakasryhmien sisällä olevat asiakkaat sen perusteella. On tärkeää, että tyytyväisyyden seurantaan on valittu luotettavat mittarit ja että tutkimus toistetaan samoilla mittareilla riittävän usein, jotta tuloksia ja kehitystä voidaan vertailla. (Bergström & Leppänen 2004, 428–429; ks. lisäksi Rope & Pöllänen 1998, 59.)

Tutkimuksia on toteutettava säännöllisesti ja siten, että vertailut aikaisempaan ovat mahdollisia, jotta ne muodostuisivat osaksi asiakastyytyväisyyden seurantajärjestelmää. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että asiakkailta jatkuvasti kysyttäisiin samoja asioita. Turhan harvoin tehdyt mittaukset saattavat paljastaa ongelmat liian myöhään, kun asiakkaat on jo menetetty. Perussääntönä asiakastyytyväisyysmittausten tekoon on, että uusintatutkimuksia ei kannata tehdä ennen kuin korjaustoimenpiteet edellisten tutkimusten perusteella on tehty ja niiden voidaan olettaa alkaneen vaikuttaa asiakkaiden kokemuksiin. Organisaation tyyppi ja kilpailutilanne vaikuttavat mittaus-tarpeeseen. Uudet organisaatiot hyötyvät usein tapahtuvasta asiakastyytyväisyyden mittaamisesta, koska se auttaa niitä löytämään omia vahvuuksiaan. Asemansa vaikiinnuttaneet organisaatiot voivat tyytyä harvemmin tapahtuviin mittauksiin, ellei kilpailuolosuhteet muutu. Palvelut, joita asiakas käyttää usein, edellyttävät jatkuvaa asiakastyytyväisyyden seurantaa. Jatkuva seuranta kertoo, miten organisaatiossa onnistutaan päivittäin. (Ylikoski 1999, 169-170.)

Monet asiat voivat tehdä asiakkaat tyytyväisiksi tai tyytymättömiksi, joten on selvittävää, mitkä asiat ovat juuri kyseisen organisaation asiakkaille kaikkein tärkeimpiä tyytyväisyyden muodostumisessa. Näistä tekijöistä käytetään usein termiä *kriittiset tekijät*. Kriittiset tekijät ovat ehdottoman tärkeitä asiakkaalle. Kriittisillä tekijöillä on keskeinen vaikutus siihen, millaiseksi asiakkaan kokonaistyytyväisyys muodostuu. (Ylikoski 1999, 158.)

Ylikosken (1999, 156-158) mukaan asiakastyytyväisyystutkimuksilla on neljä pääta-voitetta. Ensimmäinen tavoite on selvittää asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat keskeiset tekijät. Tutkimuksen avulla pyritään saamaan selville, mitkä tekijät yrityksen toiminnassa tuottavat asiakkaille tyytyväisyyttä. Toinen tavoite on mitata tämänhetkinen asiakastyytyväisyyden taso eli miten yritys suoriutuu asiakastyytyväisyyden tuottamisesta. Kolmas tavoite on toimenpide-ehdotusten tuottaminen. Kun asiakas-

tyytyväisyys on mitattu, tulosten avulla voidaan nähdä, minkälaisia toimenpiteitä tyytyväisyyden kehittäminen edellyttää ja mikä on toimenpiteiden suositeltava tärkeysjärjestys. Neljäntenä tavoitteena on asiakastyytyväisyyden kehittymisen seuranta. Mittauksia tulee suorittaa tietyin väliajoin, jotta nähdään, miten asiakastyytyväisyys kehittyy ja miten korjaavat toimenpiteet ovat vaikuttaneet. Asiakastyytyväisyystutkimus etenee vaiheittain. Toimivan asiakastyytyväisyyden seurantajärjestelmän luominen edellyttää perusteellista pohjatyötä ja johdonmukaista suunnittelua. Kun prosessi on kerran viety läpi, seuranta jatkuu.

Tutkimustulokset eivät itsestään muutu käytännöksi. Analysointien perusteella on ensin ratkaistava, millaisia toimenpiteitä tarvitaan ja laaditaan toimenpidesuunnitelma. Jos tyytyväisyystaso on hyvä, tasoa tulee pitää yllä. Tutkimuksia tarvitaan edelleen, sillä asiakastyytyväisyyden taso muuttuu koko ajan. Asiakastyytyväisyyden parantaminen vaatii organisaatiolta panostuksia, jotka aiheuttavat kustannuksia. Tärkeä kysymys on, miten paljon asiakastyytyväisyyttä kannattaa parantaa, etteivät kustannukset nouse suuremmiksi kuin tuotto. Asiakastyytyväisyyden ja myynnin suhdetta tulisikin tarkastella pitkällä aikavälillä ja arvioida, miten paljon myynti tulee kasvamaan, jos tyytyväisistä asiakkaista tulee erittäin tyytyväisiä tai kun tyytymättömistä asiakkaista saadaan tyytyväisiä. (Ylikoski 1999, 166-167.)

Asiakastyytyväisyyden seurannassa suurin ongelma ei yleensä ole tietojen kerääminen vaan se, miten tietoja käytetään. Vaikka monet tietojen keruutavoista ovat kustannuksiltaan edullisia, kokonaisuudessaan asiakastyytyväisyyden seurantaan voi kuluu paljonkin rahaa. Jos palautteen hyväksikäyttö on tehokasta, asiakkaiden parantunut tyytyväisyys kattaa moninkertaisesti seurannan kustannukset. Palautteen hankkiminen ja hyödyntäminen vaikuttaa kannattavuuteen, koska sen avulla voidaan parantaa laatua ja kohdentaa organisaation resurssit tehokkaasti sellaisiin toimenpiteisiin, jotka kasvattavat asiakastyytyväisyyttä. (Ylikoski 1999, 168-169.)

Yksi kaikkein käytetyimmistä asiakaspalvelun ja tyytyväisyyden mittareista on asiakastyytyväisyyskysely, jonka juuret ovat yhteiskuntatieteellisessä survey-tutkimuksessa, jossa tilastollisia menetelmiä hyödyntämällä voidaan tutkia erilaisten ilmiöiden esiintymistä ja niihin vaikuttavien tekijöiden välisiä suhteita. Asiakastapahtuman päätteeksi asiakkaalle annetaan kyselylomake, jossa on muutamia väitteitä,

ja asiakas vastaa rastittamalla omia tuntemuksiaan vastaavan numeron. Reinbothin (2008, 106-108) mukaan yleisesti käytetyssä muodossaan asiakastyytyväisyyskyselyihin liittyy useita puutteita, joita harvemmin arvioidaan kyselyjä tehtäessä.

Asiakastyytyväisyyskysely on peräpeiliin katsomista. Asiakas poistuu paikalta ennen kuin hänen antamansa palaute käydään läpi. Asiakastyytyväisyyden pitäisi olla lähellä viittä (asteikolla 1 = erittäin tyytymätön – 5 = erittäin tyytyväinen), sillä kaikkiin asiakastyytymättömyys tilanteisiin tulisi päästä käsiksi ennen kuin asiakas päästetään lähtemään.

Numerohurmos vääristää kykyä analysoida tuloksia. Numerohurmos tarkoittaa käsitystä siitä, että asiat muuttuvat täsmällisiksi, kun ne ilmaista numeroina. Asiakastyytyväisyys on tunne, eikä sen ilmaiseminen numeroina ole aina kovin helppoa.

Kysely ei paljasta, miksi asiakas antaa tietyn numeron. Kyselystä saatavan tiedon hyödyntämisessä joudutaan arvuuttelemaan, miksi tietty numero on annettu. Arvaukset kertovat enemmän tulkintaa tekevän arvoista, uskomuksista ja oletuksista kuin asiakkaiden tyytyväisyyteen liittyvistä tekijöistä. Siten myös mahdolliset korjaustoimet voivat kohdistua aivan väärin asioihin.

Kysely ei ota huomioon, että asiakkaan tunnetilaan ja mielialaan vaikuttavat tekijät eivät aina ole yrityksen vaikutuspiirissä. Asiakkaan tunnetila ja mieliala vaikuttavat siihen, millaisen numeron hän paperiinsa ruksaa. Kysely saattaa mitata asiakkaan tunnetilaa, mutta ei sitä, mikä merkitys yrityksellä ja asiakaspalvelulla on tuohon tunnetilaan ollut.

Mittari on liian karkea. Jotta kyselyssä saadaan sellaisia tuloksia, että ne herättävät toimimaan, pitää todellisessa maailmassa tapahtua merkittäviä muutoksia. Esimerkiksi, jos edellisellä kerralla asiakastyytyväisyydeksi on mitattu 4,4 ja nyt asiakastyytyväisyys on 4,3, todetaan asiakastyytyväisyyden hieman laskeneen. 0,1 yksikön lasku kuitenkin tarkoittaa, että joka kymmenes asiakas kokee asiakastyytyväisyyden laskeneen suhteessa edelliseen mittaukseen. Jos tavoite on pyrkiä tasaiseen laatuun, niin tämä ei sitä ole. Miten tunnistaa todellisuudessa tapahtuvat muutokset, eikä uskoa niihin vasta, kun asiat ilmaistaan numeroina?

Pienet otokset vääristävät tulosta. Pienistä määristä laskettaessa yhden yksittäisen vastaajan mielipide korostuu ja vääristää koko tulosta. Kun lasketaan keskiarvo, on tarkasteltava myös hajontaa eli sitä, kuinka paljon vastauksia mikäkin arvosana on saanut.

Vaihtoehtoisuus näyttäytyy huonona laatuna. Tietyt palvelut ovat sellaisia, että ne ”kolahtavat” vain osaan mahdollisista asiakkaista. Siten huono arvosana ei tarkoita laadussa olevaa virhettä, vaan sitä, että tämä palvelu ei ollut oikea tälle asiakkaalle.

Karkeasti laaditulle asiakastyytyväisyyskyselyille on tyypillistä, että kun se on kertaalleen tehty, niissä ei esiinny sen jälkeen suuria heittoja ilman, että toiminnassa tehdään muutoksia. Kysely sopii helppokäyttöisyytensä vuoksi mittaamaan ”ennen ja jälkeen” –tilannetta silloin, kun asiakaspalvelun parantamiseksi on tehty tietoisesti kehittämistyötä. Vaikka mittari on karkea, se näyttää silti, onko halutuissa asioissa tapahtunut muutosta. Samoin kysely sopii hyvin uuden toimipisteen alkukuukausien laadun mittaamiseen. Säännöllisillä kyselyillä voidaan nähdä, milloin asiakaspalvelun laatu alkaa olla sillä tasolla, että asiakkaat ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä. Vaikuttuneen asiakaspalvelun mittaamiseen tällainen yleisesti käytetty asiakastyytyväisyyskysely on liian karkea, eikä anna uutta tietoa palvelun laadusta yrityksen johdolle. (Reinboth 2008, 108.)

3.4 Asiakaspalvelun laatu

Palvelu ja erityisesti hyvä palvelu koetaan yrityksissä erittäin tavoiteltavaksi arvoksi. Palvelu tehdään asiakasta varten, parhaimmillaan asiakkaan ”mittojen” mukaan. Palvelua ei voi tehdä varastoon eikä säilyttää siellä, vaan hyvä palvelu luodaan yhdessä asiakkaan kanssa palvelutilanteessa. (Rissanen 2005, 17.)

Palvelun todellinen laatu on aina asiakkaan näkemys palvelun laadusta. Asiakkaan laatuarvioon vaikuttaa koko palveluprosessi. Asiakkaalla on yleensä mielikuvia ja ennakkokäsityksiä sekä yrityksestä että palveluprosessista. Asiakas arvio palvelun laatua vertaamalla odotuksiaan saamaansa laatuun, ja siitä muodostuu hänen koke-

mansa laatu. (Lepola, Pulkkinen, Raivio, Selinheimo & Sulkanen 1998, 28; ks. lisäksi Rissanen 2005, 17.)

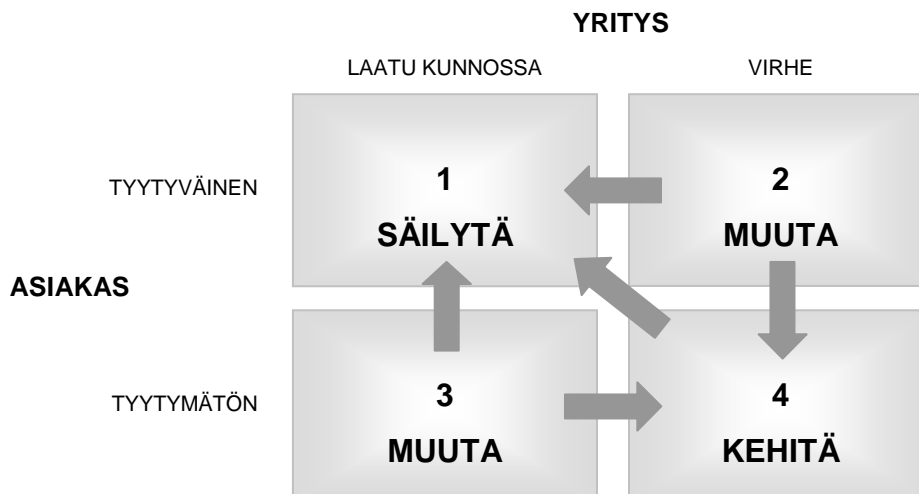
Asiakaspalvelu on asiakkaan ja asiakaspalvelijan välinen kohtaaminen, jossa asiakaspalvelija ilmentää toiminnassaan yrityksen arvoja ja suhdetta asiakkaaseen. Asiakaspalvelu on rajapinta, jossa asiakas ja asiakaspalvelija koko yrityksen ilmentäjänä kohtaavat. Kohtaamisen onnistumiseen vaikuttaa se, kuinka asiakaslähtöistä toimintaa esimerkiksi yrityksen tuote- ja palveluosastolla tai henkilöstöosaston vastuulla olevassa rekrytoinnissa harjoitetaan. (Aarnikoivu 2005, 16.)

Asiakaslähtöisyyden toteutuminen edellyttää yrityksessä asiakaskeskeisyyden arvoon sitoutumista. Asiakaslähtöisyyden edellytyksenä on myös asiakaslähtöisyyden toteutuminen, joka kumpuaa asiakaskeskeisyyden arvosta. Asiakaslähtöisyydellä Aarnikoivu (2005, 16) tarkoittaa sitä, että yrityksellä on asiakkaita koskevaa tietopääomaa, jota se kartuttaa aktiivisesti hyödyntäen monipuolisesti eri tiedonkeruukanavia.

Myös mainonta on asiakkaan palvelua, ja siitä mainonnan tekijät ovat vastuussa. Kuluttajalle tulee kertoa oikeaa tietoa ja kuluttajaa ei saa ”pistää halvalla” tai ”aliarvioida. Mainonnan tekijän tehtävä on palvella asiakasta ja mainostajien kunnioittaa tuotteiden loppukäyttäjää. (Puustinen 2008, 131.)

Asiakaspalvelu on parhaimmillaan elämysten tuottamista asiakkaalle, eikä pelkästään tarpeiden tyydyttämistä. Jokainen asiakaspalvelutyössä oleva on aina yrityksen käyntikortti, eli se henkilö, jonka perusteella asiakas luo käsityksensä yrityksen asiakaspalvelun tasosta. Jokainen asiakas ansaitsee tulla kohdelluksi yritykselle tärkeänä henkilönä, sillä tuohan hän yritykseen nyt ja tulevaisuudessa rahaa. Palveluja ei voi varastoida, mutta hyvät palvelukokemukset varastoituvat asiakkaan mieleen ja ohjaavat häntä hänen valinnoissaan. (Lepola ym. 1998, 29.)

Asiakkaan ja yrityksen näkemykset asiakaspalvelun laadusta voivat toisinaan poiketa toisistaan. Reinboth (2008) on käynyt läpi erilaisia vaihtoehtoja ja tuonut muutamia ideoita tilanteen korjaamiseksi ja edelleen kehittämiseksi.



Kuvio 7. Asiakkaan ja yrityksen näkemykset asiakaspalvelun laadusta. (Reinboth 2008, 96)

Tilanne 1: asiakas on tyytyväinen ja yritys kokee laatunsa olevan kunnossa.

Tämä on tavoitetilanne, jonka haasteet ovat sen säilyttämisessä. Tilanne edellyttää, että yrityksellä on tarpeeksi asiakkaita ja toiminta on taloudellisesti riittävän kannattavaa. Toiminnan painopisteet kannattaa suunnata laadun kehittämiseen pienin askelein, sillä parannettavaa löytyy aina. Lisäksi yrityksen kannattaa panostaa tehokkaiseen virheiden ennaltaehkäisy menetelmien käyttöön. Yrityksen tulee hyödyntää nopeasti toiminnan kehittämisessä satunnaisesti saatua kielteistä palautetta. Toiminnan painopisteet suunnataan onnistumisten tunnistamiseen, dokumentointiin ja näistä saatujen oppien soveltamiseen käytäntöön. Lisäksi yritys ylläpitää henkilökunnan motiivitumista.

Tilanne 2: asiakas on tyytyväinen, mutta yrityksen mukaan laadussa on virhe.

Yrityksessä määriteltyjen laatukriteereiden mukaan laatu ei ole kunnossa, vaikka asiakas on tyytyväinen. Tässä tilanteessa yritys voi edetä joko nostamalla laadun määrittelemälleen tasolle tai määritellä laadun asiakkaiden tärkeiksi kokemien tekijöiden pohjalta. ”Ylihyvät” laatuvaatimukset voivat ensisilmäyksellä vaikuttaa myönteiseltä asialta, mutta sitä ne eivät välttämättä ole. Asiakkaan ja yrityksen erilaiset näkemykset voivat viitata siihen, että asiakasta ja hänen odotuksiaan ei tunneta.

Jos asiakas on jo tyytyväinen, on mahdollista, että asiakas ei edes arvosta laadun nostamista.

Tilanne 3: asiakas on tyytymätön, mutta yritys kokee laatunsa olevan kunnossa.

Asiakas voi olla tyytymätön palvelun laatuun, vaikka yritys itse kokee laatunsa olevan kunnossa. Tilanteessa kannattaa erottaa yksittäinen tyytymättömyystapaus tois-tuvasti eri asiakkailta saatavasta kielteisestä palautteesta. Yleisen tyytymättömyyden korjaamiseen yrityksellä on vaihtoehtona vaihtaa asiakkaat tai nostaa laatua. Asiak-kaiden vaihtoon kannattaa ryhtyä, jos nykyisten asiakkaiden tyytyväiseksi saaminen ei ole kannattavaa tai asiakkaista halutaan päästä eroon imagollisista, ammattitaidol-lisista tai muista syistä. Asiakkaiden vaihtaminen kokonaan vaatii yleensä koko pal-velukonseptin uudelleensuunnittelun ja toteutuksen. Laatua nostetaan, koska yritys ei tunnista asiakkaidensa odotuksia eikä oman toiminnan laadun puutetta.

Tilanne 4: asiakas on tyytymätön ja yritys näkee palvelussa virheen.

Yritys on laadun kehittämisessä jo varsin pitkällä, kun laatuongelmien olemassaolo tiedostetaan. Kuitenkin puutteet asiakkaan kokemassa laadussa ovat aina hälytys-merkki. On tärkeää kehittää toimintaa kokonaisvaltaisesti, vaikka henkilöstöllä onkin keskeinen rooli tarjota laatukriteereiden mukaista asiakaspalvelua. Virhe ja asiakas-tyytymättömyys eivät ole sama asia, ja ne on syytä erottaa toisistaan. Yhteistä niille on se, että molempien olemassaoloon on reagoitava mahdollisimman nopeasti.

Asiakastyytyväisyyttä seurataan yleensä jatkuvasti, jotta tyytyväisyyden kehitys näh-dään pitemmällä tähtäimellä ja osataan ajoissa kehittää uusia tuotteita ja palvelutapo-ja. Tyytyväisyysseuranta hälyttää, jos jokin ei toimi. Yritys voi silloin reagoida no-peasti, jotta asiakasta ei menetetä. Asiakassuhdemarkkinoinnin ydin on jatkuva asia-kaspalaute. Asiakastyytyväisyyttä seurataan spontaanin palautteen avulla, tyytyväi-syystutkimusten avulla sekä suosittelumäärän perusteella. (Bergström & Leppänen 2004, 428–429.)

Tyytyväinen asiakas on yrityksen paras mainos. Tyytyväinen asiakas kertoo hyvästä kokemuksestaan eteenpäin ja tyytymätön asiakas kertoo huonoista kokemuksistaan vielä varmemmin omalle tuttavapiirilleen. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 54.)

Suurten ikäluokkien tullessa eläkeikään on alettu puhua hiljaisesta tiedosta. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan sellaista kokemuksen kautta saatua käytännön tietoa, jota ei voi opetella kirjoista. Siksi pitkään palvelleen henkilön siirtyessä eläkkeelle tai vaihtaessa toiseen tehtävään, on tärkeää yrittää siirtää tällaisen ammattilaisen hiljaista tietoa nuoremmille työntekijöille. Uusi työntekijä on hyvä esitellä asiakkaille, jotta asiakas voi luottaa siihen, että hän saa yhtä hyvää palvelua kuin tähänkin asti. (Lahtinen & Isoviita 2004, 16.)

3.5 Uskollinen asiakas

Asiakastyytyväisyyden uskottiin pitkään johtavan suoraan asiakasuskollisuuteen, mutta tutkimusten valossa tiedetään, että yhteys ei ole täysin selvä. Esimerkkinä Arantola (2003, 35) käyttää huoltopalvelua, jossa asiakasta pyydetään arvioimaan teknistä laatua. Asiakas voi ilmaista olevansa tyytyväinen, vaikka ei tosiasiassa osaa arvioida teknistä laatua ja lisäksi henkilökohtaisen palvelun laatu on merkittävämpi osa asiakkaan kokemusta.

On kuitenkin tärkeää seurata asiakastyytyväisyyttä, jotta mahdolliset heikentymiset voidaan korjata. Pitkäaikaiset asiakkuudet ovat hyvä mittari asiakastyytyväisyydestä, mutta asiakastyytyväisyys ei ennusta pitkiä asiakkuuksia. Asiakastyytyväisyys kuitenkin luo pohjaa asiakasuskollisuudelle. Asiakasuskollisuus puolestaan on edellytys pitkäaikaisen asiakassuhteen kehittymiselle. (Ylikoski 1999, 173.)

Asiakasuskollisuus on tulosta useista erityyppisistä sidoksista. Yrityksen ja asiakkaan välillä on ensinnäkin rakenteellisia sidoksia, joita ovat esimerkiksi juridiset, taloudelliset, tekniset, maantieteelliset ja ajalliset sidokset. Osapuolten välillä on myös koettuja sidoksia, joita ovat kulttuuriin liittyvät, tiedolliset, ideologiset ja psykologiset sidokset. Asiakastyytyväisyys kuuluu koettuihin sidoksiin. Asiakastyytyväisyys on tärkeä kysymys, mutta se ei riitä vielä takaamaan asiakasuskollisuutta. (Storbacka

ym. 1999, 61–62.) Parhaiten asiakasta sitovat henkilöstösuhteet asiakaspalvelijoihin ja sama arvomaailma yrityksen kanssa. (Bergström & Leppänen 2007, 270.)

Tyytymätön asiakas voi jatkaa ostamista, koska ei jaksaa vaihtaa ostopaikkaa tai lähistöllä ei ole tarjolla parempiakaan vaihtoehtoja. (Bergström & Leppänen 2004, 430) Yrityksen on ymmärrettävä, millaisilla sidoksilla on suurin vaikutus asiakasuskollisuuteen; tämä voi vaihdella paljonkin asiakassegmentistä toiseen. (Storbacka ym. 1999, 61–62.)

Uskollisuus voidaan luokitella käyttäytymisen mukaiseen uskollisuuteen ja asenteelliseen uskollisuuteen. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 38.)

		Käyttäytymiseen liittyvä uskollisuus	
		Matala	Korkea
Asenteellinen uskollisuus	Korkea	"Piilo-uskollisuus"	Korkea/kestävä uskollisuus
	Matala	Matala uskollisuus	Ristiriitainen uskollisuus

Kuvio 8. Asiakasuskollisuus. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 38.)

Matala uskollisuus tarkoittaa, että asiakas ei ole uskollinen yritykselle eikä myöskään toivo olevansa. "Piilouskollinen" asiakas toivoisi voivansa olla uskollinen, mutta se ei ole mahdollista esimerkiksi yrityksen kaukaisen sijainnin vuoksi. Ristiriitainen uskollisuus syntyy, kun asiakas käyttäytyy aktiivisesti suosien yritystä, mutta ei koe olevansa uskollinen. Tällainen asiakas on yleensä valmis vaihtamaan yritystä tai sen tarjoamia hyödykkeitä heti, kun parempi vaihtoehto osuu kohdalle. Korkea tai kestävä uskollisuus tarkoittaa, että asiakas sekä käyttäytyy uskollisesti että tuntee olevansa uskollinen. Tällainen uskollisuus syntyy yleensä pitkällä aikavälillä ja yrityksen tulisikin varmistaa, että sen tarjoama arvo asiakkaalle on jatkuvasti korkealla tasolla. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 39.)

On suuri erehdys tuudittautua varmuuteen siitä, että edes pitkäaikaiset kantaasiakkaat pysyisivät uskollisina vuodesta toiseen. Pienet epäonnistumiset ja virheet voidaan usein ohittaa ilman että asiakas ryhtyy vaihtamaan paikkaa, jossa hän on totunut asioimaan. Jos kuitenkin asiakkaan luottamus kokee kovan kolauksen, mikään anteeksipyyntö, selitys tai hyvitys ei tepsii. (Santonen 1996, 121.)

Asiakasuskollisuus voi näkyä myös muuna käyttäytymisenä kuin säännölliset ja merkittävät ostot. Uskollisuutta voi mitata myös sen kautta, miten monta uutta asiakaskontaktia tietty asiakas on tuonut vuositason ”puskaradion” kautta. Myös asiakaspalautteet ja reklamaatiot kertovat asiakkaan tavasta toimia yritykseen nähden. (Selin & Selin 2005, 154.)

Asiakasuskollisuutta tarkastellaan usein pelkästään asiakkaan ostokäyttäytymistä koskevien tietojen valossa. Tällöin ollaan kiinnostuneita siitä, miten kauan ja miten usein asiakas on käyttänyt palvelua. Uskollisena pidetään asiakasta, joka pidemmän aikaa on toistuvasti käyttänyt saman organisaation palveluja. Kun asiakasuskollisuudesta halutaan saada syvällisempi kuva, tarkasteluun otetaan käyttäytymisen lisäksi myös asiakkaan asenteet. (Ylikoski 1999, 173; 175-176.)

Syvimmillään asiakasuskollisuus ilmenee siten, että asiakas valitsee mieluummin juuri tietyn organisaation palvelut eikä kilpailevia palveluja. Todellinen asiakasuskollisuus muodostuu seuraavista osatekijöistä: asiakassuhteen kesto, asiakkaan tunneside organisaatioon sekä keskittämissuhteesta. Asiakassuhteen kestolla tarkoitetaan aikaa, jonka asiakas pysyy saman organisaation asiakkaana. Asiakasuskollisuus on myönteistä asennoitumista organisaatioon ja sen tarjontaan. Myönteinen asenne vaikuttaa asiakkaan ostokäyttäytymiseen ja vahvistaa sitä. Asiakasuskollisuuden syvintä astetta ilmentää se, missä määrin asiakas on keskittänyt ostoksensa yhteen organisaatioon. Keskittämissuhde kuvaa tietyn palveluorganisaation osuutta asiakkaan kokonaisuustoista. Uskollisena asiakkaana voidaan pitää asiakasta, joka ajan myötä luottaa siihen, että organisaatio tyydyttää täysin (tai suurimmaksi osaksi) hänen sellaiset tarpeensa, jotka kuuluvat organisaation tarjontaan. (Ylikoski 1999, 176-177.)

Seuranta, miten monipuolisesti asiakas osaa tai haluaa hyödyntää yrityksen tarjoamaa tuote- ja palvelukokonaisuutta, auttaa yritystä ideoimaan uutta asiakkaalle ja tar-

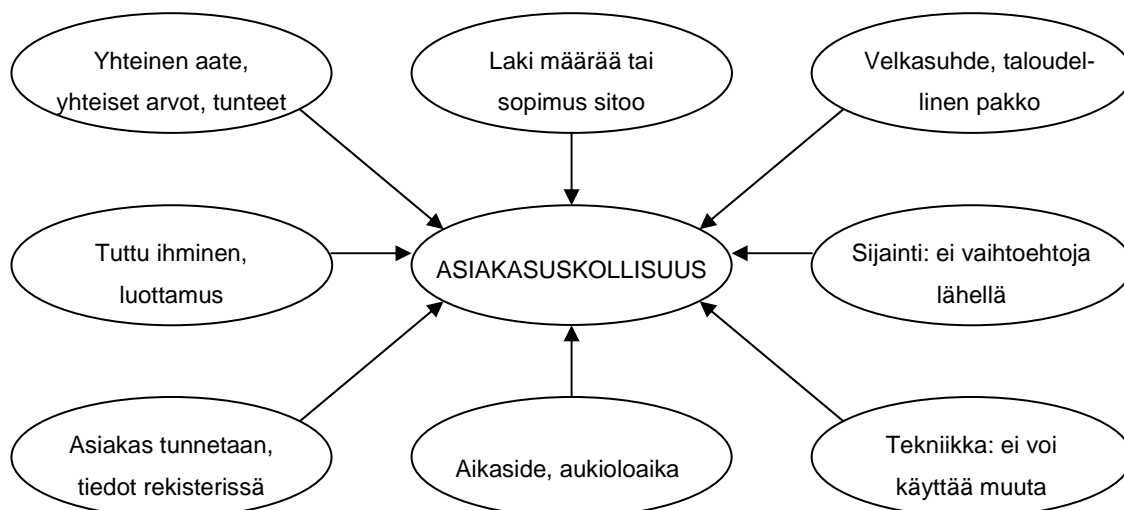
joaa hyvän mahdollisuuden asiakassuhteen syventämiseen. Kun on kyse uuden tuotteen ja palvelukokonaisuuden tarjonnasta nykyiselle asiakkaalle, seuranta antaa viitettä myös siitä, miten sitoutunut asiakas yritykseen on. (Selin & Selin 2005, 153-154.)

Sitoutuneisuus tarkoittaa asiakkuudessa syntyvää tilannetta, jossa osapuolet sekä asenteellisesti että tekemisen kautta pyrkivät viemään asiakkuutta tulevaisuuteen. Usein samalla sanotaan 'ei' kilpaileville vaihtoehdoille, koska uskotaan sitoutumisen kautta syntyvän enemmän arvoa sekä myyjälle että ostajalle. Sitoutumisen käsitettä on kuvattu sekä yrityksen tasolla (paljonko yritys panostaa asiakkuuden kehittämiseen) että yksilötasolla (miten hyvä suhde vallitsee myyjän ja ostajan välillä). Sitoutuneisuuden mittareita yritysasiakkuuksissa ovatkin yritysten panostukset yhteiseen kehittämiseen, luottamus sekä tulevaisuuteen suuntautuminen asenteena. (Arantola 2003, 36.)

3.5.1 Asiakasuskollisuuteen vaikuttavia tekijöitä

Pitkäaikaisten asiakassuhteiden luominen, ylläpitäminen ja kehittäminen ovat peruslähtökohtana kannattaviin asiakassuhteisiin, jotka ovat yrityksen toiminnan kulmakiviä. Kiintymys organisaatiota kohtaan syntyy, kun asiakas kokee palvelu- tai ostotahtuman myönteiseksi. Tämä kiintymys näkyy lojaalisuutena ja ostouskollisuutena. (Grönroos & Järvinen 2001, 96; ks. myös Hellman 2003, 133.)

Ostouskollisuus voi olla opittu tapa tai tietoinen valinta. Vahvimmat siteet yrityksen ja asiakkaan välillä syntyvät yhteisen arvotaustan ja ideologian välityksellä, kun asiakas kokee yrityksen tai sen tuotteiden edustavan hänelle tärkeitä ajatuksia, asioita ja toimintatapoja. Silloin hän ei tietoisesti halua vaihtaa käyttämäänsä ostopaikkaa toiseen. (Bergström & Leppänen 2004, 431.)



Kuvio 9. Asiakasuskollisuuteen vaikuttavat tekijät (Bergström & Leppänen 2004, 431)

Asiakasuskollisuus saa tunnetilan kautta uusia ulottuvuuksia. Kokemuksilla edesautetaan myönteisen tunteen syntymistä asiakkuuden kehittymisessä. Tunne voi syntyä hitaasti, vähitellen tai välittömästi. Tunne on myös pitkäkestoinen. se muuttuu hitaasti ja mitä syvempi se on, sitä hitaammin se muuttuu. Jos asiakkuus toimii vain tekojen tasolla, molemmat osapuolet haluavat koko ajan varmistaa toisen osapuolen toimet, etteivät tule petetyiksi. Riittävän syvän tunnetason vallitessa riittää molempien sana. Tällöin molemmat osapuolet ovat kiinnostuneita asiakkuuden jatkumisesta ja kehittymisestä. (Selin & Selin 2005, 30.)

3.5.2 Asiakasuskollisuuden seuranta ja lisääminen

Osa yrityksistä mittaa asiakasuskollisuutta ostojen viimekertaisuuden, ostojen useuden ja arvon perusteella. Uskollisuus voidaan kuitenkin nähdä moniulotteisempänä asiana. Uskollisuuteen liittyy hyvin vaikeasti mitattavia tunnesiteitä. Asiakas saattaa olla hyvinkin lojaali yritykselle, vaikka ei syystä tai toisesta ole ostanut sen palveluita tai tuotteita tietyllä aikavälillä. Uskollisuus-käsitteen moniulotteisuudesta johtuen ei ole yhtä yleisesti hyväksyttyä tapaa mitata tai arvioida uskollisuutta. Asiakasuskollisuus on hyvin riippuvainen myös toimialasta ja yrityksen tarpeista. Jokaisen yrityksen tulisi määritellä oman yrityksensä kohdalla asiakasuskollisuuden kriteerit. (Helman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 38.)

Asiakkaan ostokäyttäytymistä seuraamalla saadaan selville ostouskollisuuden kehittyminen. Ostokäyttäytymisen tutkiminen kertoo monentyyppisestä uskollisuudesta. On asiakkaita, jotka suosivat vain yhtä yritystä tai tuotemerkkiä ja asiakkaita, jotka ovat uskollisia jonkin aikaa yhdelle kerrallaan. Lisäksi on asiakkaita, jotka käyttävät samanaikaisesti paria kolmea ostopaikkaa tai merkkiä ja asiakkaita, jotka ovat hyvin vaihtelunhaluisia, eivätkä ole uskollisia millekään paikalle tai merkille. Omien asiakkaiden joukosta olisi hyvä tunnistaa erilaiset uskollisuuden asteet, jotta voidaan miettiä keinoja asiakasuskollisuuden lisäämiseksi. (Bergström & Leppänen 2004, 430–431.)

Asiakaspysyvyys tarkoittaa sitä, miten suuri osa asiakkaista on säilynyt organisaation asiakkaana tarkasteluajanjaksona. Asiakaspysyvyys on helppokäyttöinen asiakasuskollisuuden mittari, mutta se mittaa vain yhtä uskollisuuden osatekijää eikä todellista uskollisuutta. Asiakaspysyvyyttä seurataan yleensä sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Asian kääntopuolella on menetettyjen asiakkaiden määrä, mikä on myös tärkeä mittari. Menetettyjen asiakkaiden lähtösyiden analysointi voi paljastaa epäkohtia, jotka korjaamalla voidaan parantaa asiakaspysyvyyttä. (Ylikoski 1999, 177-178.)

Ostouskollisuutta yritetään parantaa kehittämällä kanta-asiakas- ja uskollisuusohjelmia, joiden toivotaan sitovan parhaat asiakkaat pitkäaikaisiksi asiakkaiksi. Pitkiä asiakassuhteita pitäisi palkita, mutta käytännössä uskolliset asiakkaat voivat joskus olla huonoja asiakkaita. Heille on mahdollisesti luvattu poikkeavia hinta- ja palveluita, jotka rasittavat asiakassuhteen kannattavuutta. Nämä asiakkaat eivät ole halukkaita muuttamaan ostokäyttäytymistään vaan vaativat samoja erikoispalveluja kuin ennenkin. (Bergström & Leppänen 2004, 431.)

Kanta-asiakasmarkkinointi on Pölläsen (1995, 19-22) mukaan systemaattinen seurantajärjestelmä, jossa yritys yhdessä kanta-asiakkaan kanssa ylläpitää ja kehittää kanta-asiakassuhdetta yksilöllisesti. Tavoitteena on molempien osapuolien tyytyväisyys suhteen kehittämiseen asiakassuhteen arvo huomioiden. Kanta-asiakasmarkkinoinnin käsitteen avaintekijöitä ovat systemaattisuus, asiakasohjautuvuus, yksilöperusteisuus, asiakaskannattavuus sekä tavoitteellisuus. Edellytyksenä kanta-

asiakasmarkkinoinnille ovat asiakkaiden asioinnin tiheys, asiakkaiden sitouttaminen ja asiakkaan vapaus valita ostopaikkansa.

Kanta-asiakkaan määritelmänä voidaan pitää, että hän on asiakas, joka ostaa yrityksestä uudelleen ja usein eli hän on uskollinen. Kanta-asiakkuuden kriteerit kuitenkin vaihtelevat yrityksittäin, ja jokaisen yrityksen tulee päättää omista kanta-asiakkuuden kriteereistään ennen kuin yrityksessä voidaan käynnistää kanta-asiakasmarkkinointia. Kriteerien tarkoituksena on erottaa kanta-asiakassegmentti muista asiakassegmenteistä. Kriteerien tulisi olla konkreettisia ja yksiselitteisiä. (Korkeamäki, Lindström, Ryhänen, Saukkonen & Selinheimo 2002, 156.)

4 OSUUSKAUPPA KEULAN ASIAKASTOIMIKUNNAT

4.1 Kohdeyrityksen esittely

Kohdeyritys on raumalainen palveluorganisaatio, Osuuskauppa Keula. OK Keulan yritysmuoto on osuuskunta ja sen toiminta perustuu asiakasomistajiin, joita 30.6.2008 oli 21 719. Keula on siis näiden yli 21 000 yksityisen ihmisen omistama osuustoiminnallinen raumalainen liikeyritys. OK Keulan toimialat ovat päivittäis- ja erikoistavarakauppa, huoltamokauppa sekä ravintolatoiminta. Keulan toimialue kattaa kaksi kaupunkia (Rauma, Laitila) ja kuusi kuntaa (Eurajoki, Lappi, Eura, Säkylä, Pyhäranta ja Kodisjoki). Asiakasomistajille maksetaan bonusta ostoista, joita kertyy 1-5 % kuukauden yhteenlaskettujen bonusostojen mukaan. Esimerkiksi 1.1.–31.6.2008 bonusta maksettiin asiakasomistajille 2,3 milj. euroa (ed. vuonna 1,7 milj. euroa). OK Keulan toimialueen asiakasomistajatalouspeitto oli 30.6.2008 60 %. (Osuuskauppa Keulan Toimintakatsaus 2008.)

Keula on osa menestyvää S-ryhmää. S-ryhmän muodostavat osuuskaupat ja SOK tytäryhtiöineen. S-ryhmä tuottaa market-, liikennemyymälä- ja polttonestekaupan, tavaratalo- ja erikoisliikeyrityksen, matkailu- ja ravitsemiskaupan, auto- ja autotarvike-

kaupan sekä maatalouskaupan palveluja. S-ryhmässä oli kesäkuun 2008 lopussa 1567 toimipaikkaa. Alueosuuskauppojen lukumäärä 30.6.2008 oli 22 ja paikallisosuuskauppojen 13. SOK on SOK-yhtymän emoyhteisö. SOK:n tehtävänä on sääntöjensä mukaan S-ryhmän keskusliikkeenä edistää ja kehittää osuuskauppojen ja muiden S-ryhmään kuuluvien yhteisöjen toimintaa, ohjata ja valvoa ryhmän kokonaisvoimavarojen tehokasta käyttöä sekä valvoa S-ryhmää ja sen eri osien toimintaa ja etuja. SOK vastaa S-ryhmän strategisesta ohjauksesta. Sen tehtävät muodostuvat ketjuohjaus-, asiakasomistaja- ja markkinointipalvelujen sekä muiden ryhmä- ja konsernipalvelujen tuottamisesta S-ryhmän yrityksille. SOK monipuolistaa asiakasomistajille suunnattua palveluntarjontaa valtakunnallisten ja alueellisten tytäryhtiöidensä kautta. (SOK-yhtymän osavuosisikatsaus.)

Keulan henkilöstön lukumäärä on noin 390, joista suurin osa (308) on osa-aikaisia. Keulan liiketoiminta-alueita ovat market- ja erikoistavarakauppa, ABC-toiminta ja ravintolatoiminta. Toimipaikkoja Keulan toimialueella on seuraavasti: yksi Prisma, kuusi S-markettia, viisi Sale-lähikauppaa, kaksi ABC-liikennemyymälää ja kuusi ABC-automaattiasemaa, Rosso, Public Corner, kaksi Rosso/ Rosso Expressiä ja Hesburger Prisman ravintolamaailmassa sekä Sokos ja Keulan Kirja. (Osuuskauppa Keulan Toimintakatsaus 2008.)

4.2 Asiakastoimikuntien tarkoitus ja tehtävät

OK Keulalla on tällä hetkellä 16 asiakastoimikuntaa. Seuraavassa hallintoneuvoston kokouksessa päätetään S-Market Äyhön sekä Äyhö Presson asiakastoimikunnat, jolloin asiakastoimikuntien määrä lisääntyy 18:aan. Jäseniä näissä 16:ssa asiakastoimikunnassa tällä hetkellä on 41.

Asiakastoimikunnan tarkoituksena on edustaa toimipaikkansa alueen asiakaskuntaa ja kuluttajia. Asiakastoimikunta tukee toimipaikan kaupallista toimintaa ja vahvistaa toimipaikan, OK Keulan ja koko S-ryhmän mielikuvaa. Asiakastoimikunta on mukana kehittämässä toimipaikkansa palveluita ja valikoimia. Jotta asiakastoimikunnan perustarkoitus toteutuisi asiakasomistajajäsenen olisi tunnettava ja sisäistettävä S-ryhmän toiminta-ajatus ja kilpailuedut. (Lehtonen 2007, PowerPoint-esitys OK Keulan asiakastoimikunnille.)

Asiakastoimikunnan jäsenten tehtävänä on tuoda nykyisiltä ja potentiaalisilta asiakailta jatkuvaa palautetta toimipaikan päivittäisestä toiminnasta. Jäsenet seuraavat pääkilpailijoiden toimintaa ja vertaavat oman toimipaikkansa toimintaa kilpailijoihin. Jäsenet tuovat palautetta huomioistaan toimipaikkaansa. Asiakastoimikunta toimii kiinteässä yhteistyössä toimipaikkansa esimiehen ja henkilöstön kanssa asiakastytyväisyyden parantamiseksi. Asiakastoimikunnat hoitavat yhteyksiä toimipaikan toimialueen sidosryhmiin (asiakkaat, asiakasomistajat, henkilöstö, julkinen sektori jne.). Tavoitteena sidosryhmätyössä on uusien asiakasomistajien hankinta ja sitouttaminen. Lisäksi asiakastoimikunnat voivat osallistua myös muihin toimipaikkansa ja OK Keulan tarpeitten mukaisiin erillistehtäviin. (Lehtonen 2007, PowerPoint-esitys OK Keulan asiakastoimikunnille.)

4.3 Asiakastoimikuntien kokoonpanot, kokoukset ja palkkiot

Jokaisella OK Keulan toimipaikalla on tukenaan oma asiakastoimikunta, joka muodostuu 3-6 jäsenestä. Jäsenet edustavat toimipaikan asiakasomistajia ikänsä, sukupuolensa ja ammattinsa mukaan. Asiakastoimikuntaan valittu on aktiivinen asiakasomistaja. Asiakastoimikunnan jäsen voi olla toimikunnassa yhtäjaksoisesti korkeintaan kymmenen vuotta ja vähintään kolmannes toimikunnasta vaihtuu vuosittain. Toimipaikan esimies yhdessä henkilöstönsä ja asiakastoimikunnan jäsenten sekä toimialajohtajan kanssa tekee ehdotuksen asiakastoimikunnan jäsenistä. Hallintoneuvosto valitsee asiakastoimikunnan vuodeksi kerrallaan. (Lehtonen 2007, PowerPoint-esitys OK Keulan asiakastoimikunnille.)

Asiakastoimikunta kokoontuu toimipaikkakohtaisesti vähintään kaksi kertaa vuodessa ja toimikunnat kokoontuvat yhdessä kerran vuodessa. Asiakastoimikunnan jäsenille maksettavista kokous- ja muista mahdollisista palkkioista sekä matkakuluista päättää hallintoneuvosto. (Lehtonen 2007, PowerPoint-esitys OK Keulan asiakastoimikunnille.)

5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS

5.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

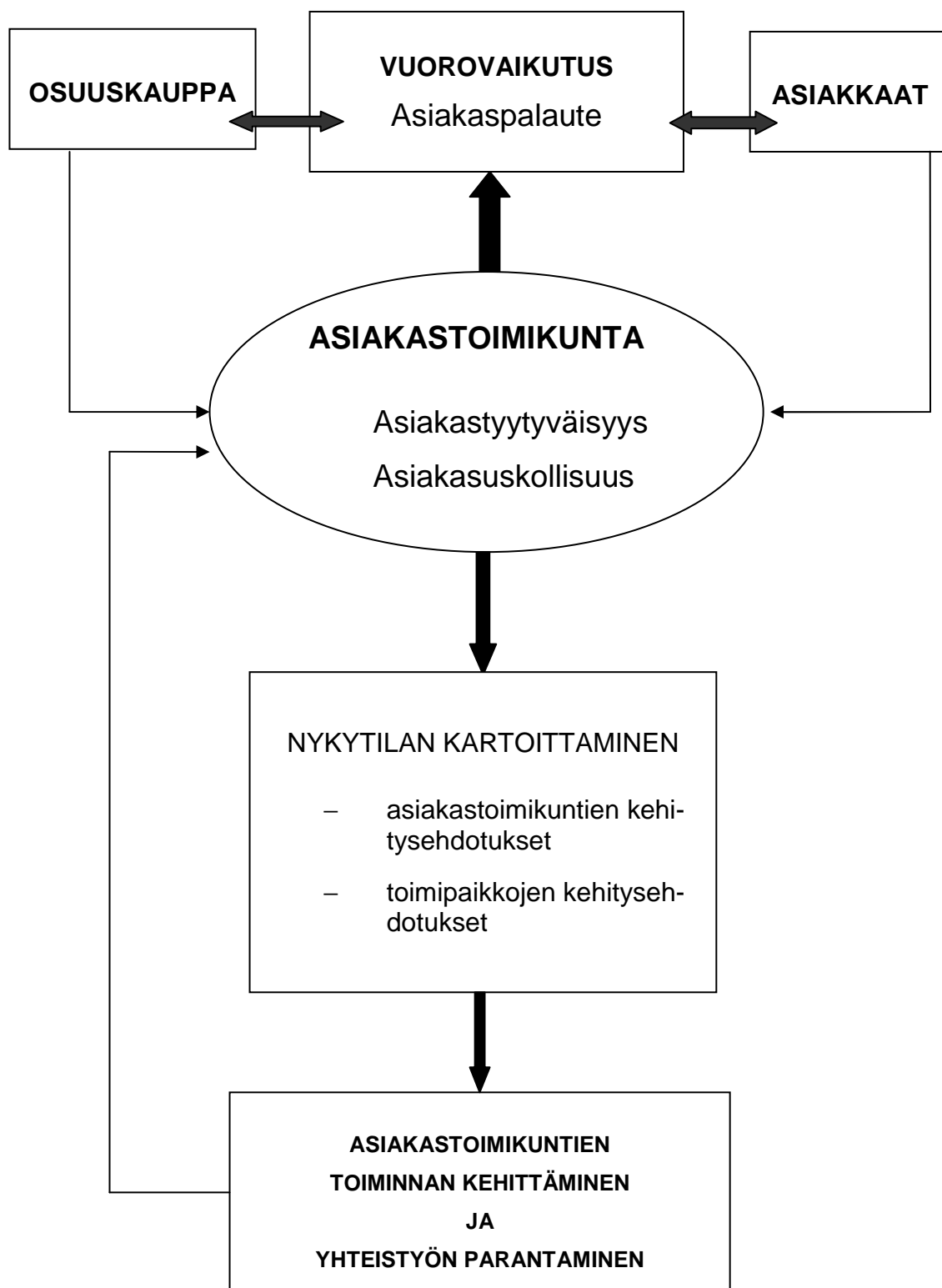
Tutkimuksen tavoitteena on selvittää OK Keulan asiakastoimikuntien toiminnan nykytila ja sitä kautta selvittää, miten toimintaa voitaisiin kehittää sekä yhteistyötä lisätä toimipaikkojen ja asiakastoimikuntien välillä.

Tutkimusongelma kysymyksen muodossa on: Miten OK Keulan asiakastoimikuntien toimintaa voidaan kehittää sekä asiakastoimikuntien ja toimipaikkojen yhteistyötä parantaa?

Tutkimuksen tavoitteet tiivistettyinä ovat:

- Selvittää, millainen on asiakastoimikuntien nykytila; kuinka usein kokoonnutaan, onko jäsenten määrä hyvä, esimiesten ja jäsenten aktiivisuus, asiakastoimikunnan jäsenten ja toimipaikkojen yhteistyön sujuminen.
- Selvittää, miten asiakastoimikuntia hyödynnetään tällä hetkellä.
- Saada asiakastoimikuntien jäsenten kehitysehdotuksia.
- Saada toimipaikkojen esimiesten kehitysehdotuksia.
- Antaa toimintasuosituksia asiakastoimikunnan toiminnan parantamiseksi ja yhteistyön kehittämiseksi.

5.2 Käsitteellinen viitekehys



Kuvio 10. Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys: Asiakastoimikunta ja asiakastoimikunnan toiminnan kehittäminen.

Viitekehyksessä lähtökohtana ovat OK Keulan asiakastoimikunnat. Asiakastoimikuntien päätarkoituksena on toimia vuorovaikutuskanavana OK Keulan toimipaikkojen ja niiden asiakkaiden välillä. Päätehtävänä asiakastoimikunnilla on tuoda erilaista palautetta asiakkailta toimipaikkaan sekä viestiä asiakkaille. Asiakastoimikuntien tarkoituksena on lisätä asiakastyytyväisyyttä sekä asiakasuskollisuutta. Viitekehysten alaosassa näkyy tutkimuksen tavoitteet. Tavoitteena on selvittää asiakastoimikuntien toiminnan nykytila sekä kuinka hyvin asiakastoimikunnan jäsenet ja toimipaikkojen esimiehet tekevät yhteistyötä. Halusin saada sekä asiakastoimikunnan jäsenten että esimiesten mielipiteitä nykytilasta sekä kehitysehdotuksia heiltä. Lopuksi annan toimintaehdotuksia asiakastoimikuntien toiminnan kehittämiseksi ja yhteistyön parantamiseksi, jolloin asiakastoimikuntien toimintaa voidaan kehittää ja näin lisätä asiakastyytyväisyyttä ja -uskollisuutta.

6 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Jo ennen aineistonkeruuta on tehtävä monenlaisia valintoja. Hyvä pohja tutkimukselle luodaan silloin, kun tutkijan valinnat neljällä tasolla – ongelmanasettelun, tieteenfilosofian, tutkimusstrategian ja teoreettisen ymmärtämisen tasolla – ovat yhteensouvia. Tutkimuksella on aina joku tarkoitus tai tehtävä. Tarkoitus ohjaa tutkimusstrategisia valintoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 119-120, 133.)

6.1 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusotteen valinta

Tutkimukset voidaan jakaa kahteen muotoon joko teoreettisiin tai empiirisiin. Teoreettinen tutkimus perustuu perustutkimukseen, jossa pyritään löytämään uutta tietoa ja uusia menetelmiä ja jossa ei niinkään pyritä käytännön tavoitteisiin. Empiirinen tutkimus taas on havainnoivaa tutkimusta, joka perustuu teoriasta johtuvan oletuksen toteuttamiseen käytännössä ja jossa pyritään johonkin käytännön tavoitteeseen. Empiirisen tutkimuksen yhteydessä puhutaan myös soveltavasta tutkimuksesta, koska tutkimuksen lähtökohtana on etsiä tietoa, joka auttaa paremmin ymmärtämään ratkaistavien ongelmien luonnetta ja löytää keinoja ongelmista selviämiseen. (Aaltola &

Valli 2001, 12; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 19; Holopainen & Pulkkinen 2003, 17.)

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007, 128) mukaan termi tutkimusstrategia tarkoittaa tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta, josta on erotettava suppeampana käsitteenä termi tutkimusmetodi. Tutkimusstrategian ja yksittäisten tutkimusmetodien valinta riippuu valitusta tutkimustehtävästä tai tutkimuksen ongelmista.

Tutkimusstrategioita tyypitellään monin tavoin. Perinteisesti tutkimusstrategiat jaetaan kolmeen ryhmään: kokeellinen (eksperimentaalinen) tutkimus, survey-tutkimus ja tapaustutkimus. Kokeellisessa tutkimuksessa mitataan yhden käsiteltävän muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan. Survey-tutkimuksessa kerätään tietoa standardoiduissa muodossa joukolta ihmisiä. Tapaustutkimuksessa (case study) kerätään yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 132-133.)

Tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan empiirisen tutkimuksen konkreettisia aineiston hankinta ja -analyysimetodeja, jotka voidaan puolestaan luokitella määrällisiin (kvantitatiivisiin) ja laadullisiin (kvalitatiivisiin) menetelmiin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä ovat muun muassa johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat, hypoteesin esittäminen, käsitteiden määrittely, havaintoaineiston soveltuminen määrälliseen ja numeeriseen mittaamiseen, muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon ja aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Päätelmien teko perustuu havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 136, 160.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä taas ovat, että tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja että aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Aineisto hankitaan käyttäen laadullisia metodeja eli metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille (teemahaastattelu, ryhmähaastattelut). Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, eikä satunnaisesti, tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä ja tapauksia käsitellään ainutlaa-

tuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 136, 160.)

Tämä tutkimus on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, sillä tutkimuksessa on pyritty keräämään empiiristä havaintoaineistoa. Havaintoaineistoa tarkastelemalla pyritään ymmärtämään asiakastoimikuntien toimintaa tällä hetkellä ja miten asiakastoimikuntien toimintaa ja yhteistyötä voitaisiin kehittää ja lisätä. Havaintoaineistoa tarkastelemalla pyritään lisäksi tekemään yleistyksiä kerätystä havaintoaineistosta. Tutkimuksessa havaintoaineisto on kerätty kyselyllä ja kerätty aineisto on saatettu tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii tähän tutkimukseen myös, koska tutkimuksessa kartoitetaan melko suuri otanta eli kaikki asiakastoimikuntien jäsenet sekä näiden toimipaikkojen esimiehet.

6.2 Perusjoukon määrittely ja otanta

Perusjoukon määrittelyllä tarkoitetaan ryhmää, josta halutaan saada tietoja eli on määriteltävä, mikä joukko on tutkimuksen kohteena.

Tutkimuksen perusjoukko koostui OK Keulan asiakastoimikuntien jäsenistä ja asiakastoimikuntien esimiehistä. Tutkimuksessa ei käytetty otantaa, vaan kyselylomakkeet lähetettiin kaikille OK Keulan asiakastoimikuntien jäsenille ja kaikille näiden asiakastoimikuntien toimipaikkojen esimiehille.

6.3 Tutkimusaineiston kerääminen kyselylomakkeilla

Kysely tunnetaan survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä. Aineisto, joka kerätään kyselyn avulla käsitellään yleensä kvantitatiivisesti. Kyselytutkimuksen etuna pidetään yleensä sitä, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Tutkimukseen voidaan saada paljon henkilöitä ja voidaan myös kysyä monia asioita. Kyselymenetelmä on tehokas, koska se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Hyvän lomakkeen laatiminen vie aikaa ja vaatii tutkijalta monenlaista tietoa ja taitoa. Kyselytutkimuksen haittoina pidetään sitä, että tutkijan ei ole mahdollista varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen ja miten onnistuneita anne-

tut vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajien näkökulmasta. Joissakin tapauksissa lisäksi vastaamattomuus nousee suureksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 188-190.)

Aloitin kyselylomakkeiden suunnittelun miettimällä, mitä asiakastoimikunnan jäsenten ja esimiesten taustatietoja tarvitsen tutkimuksessa. Kyselyn toinen osa koostui nykytilan kartoittamisesta ja ongelmien kartoituksesta. Käytin kyselyssä sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Avoimia kysymyksiä käytin saadakseni mielipiteitä ja kehitysehdotuksia sekä tarjotakseni mahdollisuuden vastata omin sanoin ja lisätä kommentin esitettyyn kysymykseen. Kyselyn lopussa vastaajalla oli vielä mahdollisuus lisätä muuta kommentoitavaa koskien OK Keulan asiakastoimikunnan toimintaa ja toiminnan kehittämistä.

Kyselylomakkeet (LIITE 2 ja 4) lähetettiin asiakastoimikunnan jäsenille postitse sekä näiden asiakastoimikuntien toimipaikkojen esimiehille OK Keulan sisäisessä postissa. Asiakastoimikuntien jäsenet palauttivat täytetyt lomakkeet suljetuissa palautuskuorissa toimipaikkoihinsa, joista esimiehet toimittivat ne OK Keulan konttorille. Samoin esimiehet palauttivat täyttämänsä lomakkeet suljetuissa palautuskuorissa konttorille, josta ne ohjattiin minulle analysoitaviksi. Lomakkeita jaettiin 16 esimiehelle ja 41 asiakastoimikunnan jäsenelle. Vastausaikaa annettiin runsas viikko.

Vastausprosentin suuruuteen vaikuttavat tutkimuksen kohderyhmä, aihe, kysymysten määrä, lomakkeen ulkoasu, tehdäänkö uusintakysely sekä se, kuinka saatekirjeellä tai vastaamisesta luvattulla palkkiolla on onnistuttu motivoimaan vastaajat. Erityisesti palautusprosenttiin vaikuttaa se, kuinka tärkeänä vastaajat pitävät tutkimusta. Suurelle yleisölle eli valikoimattomalle joukolle lähetetty lomake tuottaa parhaimmillaan vastausprosentiksi 30-40. Erityisryhmälle, jolle kyselyn aihe on tärkeä, voi vastausprosentti nousta 70-80 prosenttiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 191.)

Kyselytutkimuksen etuina pidetään sitä, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Kyselymenetelmä on tehokas, koska se säästää tutkijan aikaa ja vaivanäkää. Kun lomake suunnitellaan huolellisesti, aineisto voidaan käsitellä nopeasti tallennettuun muotoon ja analysoida tietokoneen avulla. Myös aikataulu ja kustannukset voidaan arvioida melko tarkasti. Kyselytutkimuksen heikkouksina voidaan

pitää sitä, että ei voi varmistua siitä, kuka lopulta täytti lomakkeen ja miten vakavasti vastaajat suhtautuivat tutkimukseen. Väärinymmärryksiä on vaikea kontrolloida eikä tiedetä myöskään sitä, miten vastaajat ovat selvillä alueesta, josta kysymyksiä esitettiin. Hyvän lomakkeen vaatiminen vie tutkijalta aikaa ja lisäksi vaatii monenlaista tietoa ja taitoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 190.)

6.4 Aineiston luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä. Kuitenkin tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, ja sen vuoksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Virheitä voi sattua tietoja kerätessä, syötettäessä tietokoneeseen, käsiteltäessä sekä tuloksia tulkittaessa. Reliabiliteetilla (luotettavuus) tarkoitetaan tulosten tarkkuutta. Reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Toisin sanoen mittauksen tai tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. Tulosta voidaan pitää reliabelina esimerkiksi, jos kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen tai tutkittaessa samaa henkilöä eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos. Validiteetilla (pätevyys) tarkoitetaan, että tutkimuksen tulee mitata sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Mitattavat käsitteet ja muuttujat tulee määrittellä tarkoin, jotta mittaustulokset olisivat valideja. Huolellisesti suunniteltu ja harkittu tiedonkeruu ennen tutkimusta vahvistaa validiteettia. Tutkijan tulee tulkita saamansa tieto oikein ja käyttää ainoastaan hallitsemiaan analysoinnin menetelmiä. Objektiivisuus tarkoittaa tutkimuksen puolueettomuutta. Tutkija ei saa vaikuttaa tuloksiin eikä vääristellä niitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226-227; Tuomi & Sarajärvi 2003, 133-135.)

Tutkimus onnistui mielestäni suhteellisen hyvin. OK Keulan asiakastoimikuntien jäsenistä tutkimukseen vastasi 61 % ja esimiehistä 81 %. Tutkimusta voidaan pitää validina, sillä sain sillä tarvitsemiani tietoja asettamiini tutkimusongelmiin nähden. Kyselylomakkeet pyrin laatimaan tutkimusongelmien pohjalta sekä asiakaskunnan toimintaan ja tehtäviin pohjautuen. Vastauslomakkeet palautettiin suljetuissa kuorissa, joten kukaan muu ei niitä nähnyt tai päässyt muuttamaan tuloksia. Vastauslomakkeita käsitellessäni kirjasin vastaukset Statistica-ohjelmalla ja koska vastauslomakkeita oli melko pieni määrä, syöttövirheiden riski on alhainen. Avoimia kommentteja muu-

tin sen verran, ettei niistä pysty tunnistamaan henkilöitä tai toimipaikkaa. Esimerkiksi avoimessa kommentissa mainittua nimeä en mainitse tässä tutkimuksessa.

7 TUTKIMUSTULOKSET

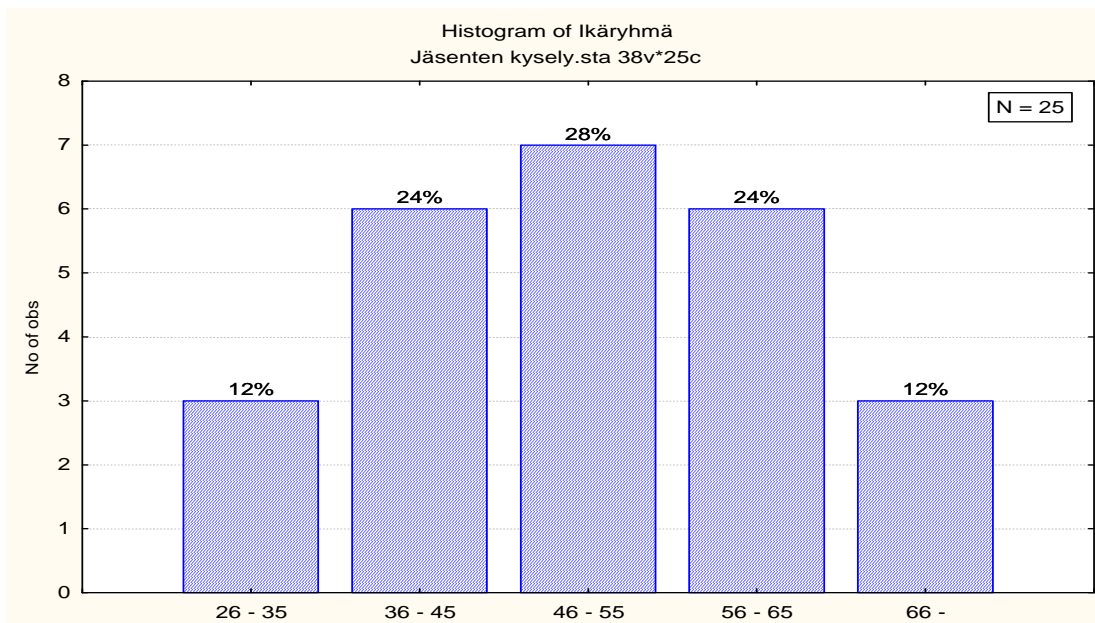
7.1 Asiakastoimikuntien kyselyn tulokset

Tässä luvussa esittelen ja analysoin asiakastoimikuntien jäsenten kyselyn tuloksia. Tutkimustulokset esitellään lähinnä kuvioina. Ensin esittelen vastaajien taustatiedot eli taustamuuttujat. Sen jälkeen käsittelen vastaajien mielipiteitä asiakastoimikuntien nykytilasta ja niiden toiminnasta.

7.1.1 Vastaajien taustatiedot

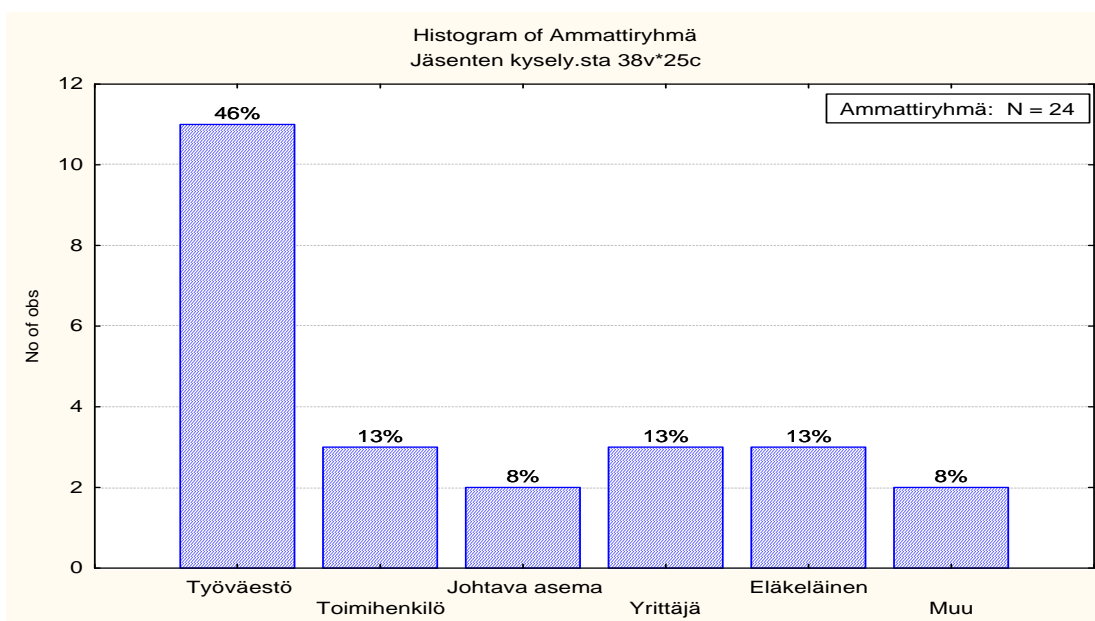
Tässä kyselyssä vastaajien taustatietoihin kuuluvat sukupuoli, ikäryhmä, ammattiryhmä, asiakastoimikunta, nykyisen jäsenyyden kesto, aikaisemmat jäsenyydet asiakastoimikunnissa sekä perehdytys asiakastoimikunnan toimintaan.

Kysely lähetettiin siis kaikille asiakastoimikuntien jäsenille eli yhteensä 41, joista palautui 25 kpl. Vastausprosentiksi näin ollen muodostuu 61 %. Asiakastoimikuntien jäsenten todellisten tietojen perusteella tiedetään naisia olevan enemmän kuin miehiä jäsenenä asiakastoimikunnissa. Näistä 25 vastaajasta 23 oli naisia (92 %) ja 2 miestä (8 %).



Kuvio 11. Vastaajien ikäjakauma (N=25).

Ikä oli luokiteltu ja ikäjakauma jaettiin viiteen ryhmään. Kuvio 11 nähdään, että eniten asiakastoimikuntien jäseniä on 46 – 55 -vuotiaita. Vastanneista yhtään ei kuulunut yhtään ikäryhmään 15 – 25. Vastanneista 26 – 35-vuotiaita oli 12 %, 36 – 45 -vuotiaita 24 %, 46 – 55-vuotiaita 28 %, 56 – 65 -vuotiaita 24 % ja yli 66 -vuotiaita 12 %. Tämän mukaan jäsenistössä on edustettuna melko tasaisesti eri ikäluokat.



Kuvio 12. Vastaajien ammattiryhmä (N=24).

Kuviosta 12 selviää, mihin ammattiryhmään vastaajat kuuluvat. Suurimman ryhmän muodosta työväestö, joiden osuus vastanneista on 46 %. Kun lasketaan kaikki työssä käyvät yhteen saadaan 80 %. Opiskelijoita vastanneista ei ollut yksikään ja kaksi vastaajaa ilmoitti kuuluvansa ryhmään muu. He olivat rouva ja maatalousyrittäjä. Lisäksi yksi vastanneista ilmoitti olevansa sekä yrittäjä että eläkeläinen.

Vastauksia tuli tasaisesti kaikkien asiakastoimikuntien jäseniltä. Isojen toimipaikkojen (Prisma ja S-marketit) asiakastoimikuntien jäseniltä vastauksia tuli 14 kappaletta (56 %) ja pienempien toimipaikkojen jäseneltä 9 kappaletta (36 %).

Vastaajista 20 jäsentä (87 %) ei ole ollut aikaisemmin jäsenenä toimikunnassa. Kolme (13 %) on ollut jäsenenä ennenkin ja 2 jätti vastaamatta. (Liite 5, kuvio 35.)

Vastanneista 80 % koki perehdytyksen olleen melko hyvää (40 %) tai erittäin hyvää (40 %). Vastaajista 12 % koki, että perehdytys ei ollut hyvää muttei huonoakaan ja 8 % koki perehdytyksen olleen melko huonoa tai erittäin huonoa. (Liite 5, kuvio 36.)

7.1.2 Asiakastoimikuntien nykytila

Asiakastoimikuntien nykytilaa kartoitettiin kysymällä muun muassa jäsenten mielipiteitä liittyen jäseniin ja esimiehiin sekä kokoontumisiin. Lisätietoa näihin löytyy liitteistä 5, 6, 7 ja 8, joissa tulokset esitetty kuvioina 37-44.

Kyselyyn vastanneista 92 % oli joko erittäin tyytyväisiä (52 %) tai melko tyytyväisiä (40 %) jäsenten määrään toimikunnassaan. Yksi (4 %) ei ollut tyytyväinen muttei tyytymätönkään ja yksi (4 %) oli erittäin tyytymätön. Melko tyytymättömiä ei ollut yhtään. (Liite 5, kuvio 37.)

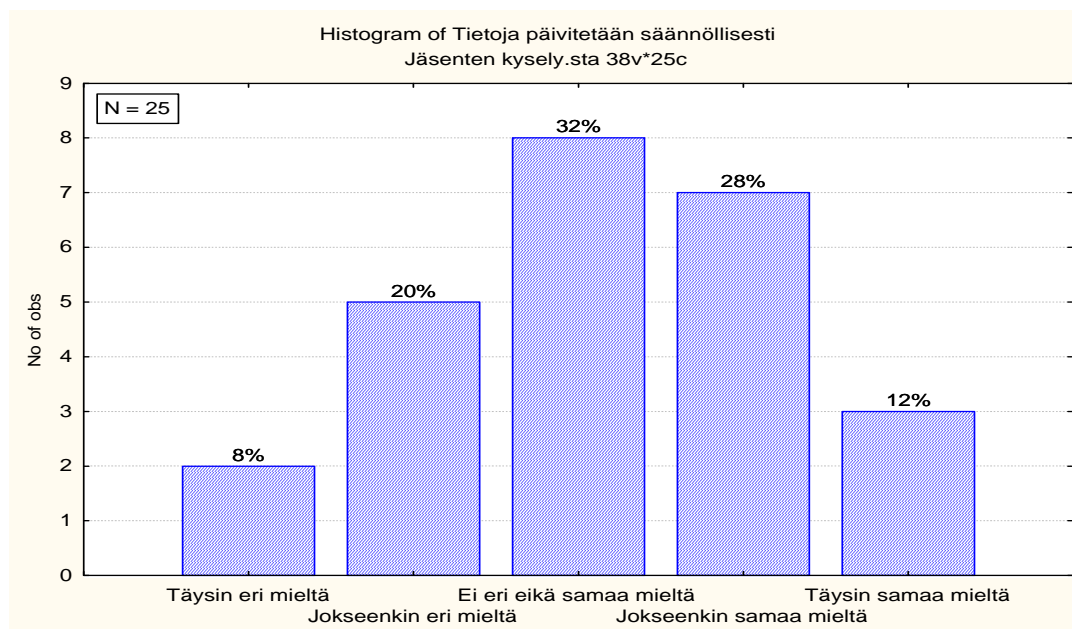
Vastanneista suurin osa (92 %) oli sitä mieltä, että OK Keulan asiakasomistajat ovat edustettuina toimikunnissa joko erittäin hyvin (32 %) tai melko hyvin (60 %). Yksi (4 %) vastasi ei hyvin muttei huonostikaan ja yksi (4 %) melko huonosti. (Liite 6, kuvio 38.)

Omaa aktiivisuuttaan arvioitaessa 63 % vastasi olevansa melko aktiivisia. 17 % vastasi olevansa erittäin aktiivisia ja toiset 17 % ei tarpeeksi aktiivisia. 4 % ei osannut sanoa. (Liite 6, kuvio 39.)

Arvioinnit jäsenten aktiivisuudesta kulkivat samoilla linjoilla oman aktiivisuuden kanssa. 60 % vastasi jäsenten olevan melko aktiivisia, 20 % erittäin aktiivisia ja 12 % ei tarpeeksi aktiivisia. Loput 8 % vastanneista ei osannut sanoa. (Liite 6, kuvio 40.)

Esimiesten aktiivisuutta arvioitaessa mielipiteet hieman tasaantuivat. 21 % vastasi esimiehen olevan erittäin aktiivinen, 46 % melko aktiivinen ja 25 % ei tarpeeksi aktiivinen. 8 % vastaajista ei osannut sanoa. (Liite 7, kuvio 41.)

Asiakastoimikuntien tulisi kokoontua vähintään kaksi kertaa vuodessa. Vastauksista päätellen kuitenkin useissa toimipaikoissa tätä sääntöä ei ole noudatettu. Vastaajista 64 % oli kokoontunut kuluvana vuonna kerran, 16 % kaksi tai useammin ja 20 % ei kertaakaan. Ei kertaakaan kokoontuneista 33 % oli sopinut kokoontumisesta vielä vuoteen 2008 ja 67 % ei ollut sopinut. (Liite 7, kuvio 42.)



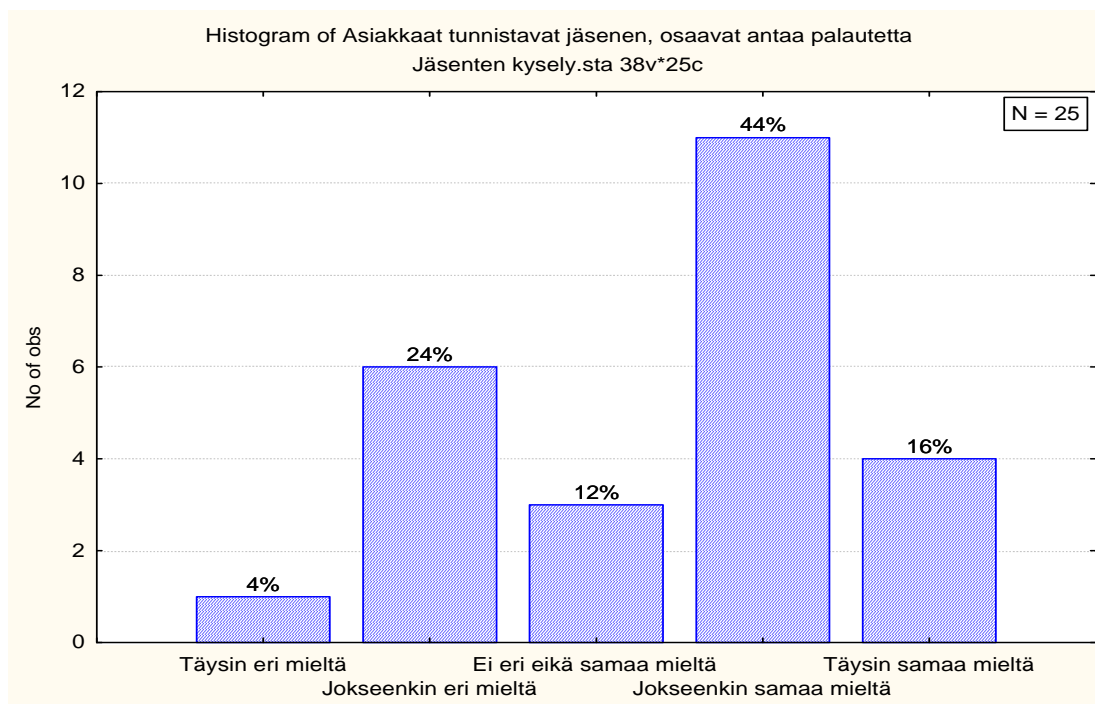
Kuvio 13. Asiakastoimikuntien tietoja päivitetään säännöllisesti (N=25).

Asiakastoimikunnan jäsenten tietojen päivittäminen jakoi vastaajien mielipiteitä, kuten kuvio 13 nähdään. Vastaajista 40 % oli väitteen kanssa samaa mieltä, 32 % ei ollut eri eikä samaa mieltä ja 28 % oli eri mieltä.

Kyselyn perusteella kuitenkin suurin osa asiakastoimikuntien jäsenistä kuitenkin tuntee sekä S-ryhmän toiminta-ajatuksen että S-ryhmän kilpailuedut hyvin. S-ryhmän toiminta-ajatuksen tuntee hyvin 76 %, 16 % ei ollut eri muttei samaa mieltä ja 8 % oli jokseenkin eri mieltä. S-ryhmän kilpailuedut tuntee hyvin 68 %, 24 % ei ollut eri eikä samaa mieltä ja 8 % oli jokseenkin eri mieltä. (Liite 7, kuvio 43 & Liite 8, kuvio 44.)

7.1.3 Asiakaspalautteet osana asiakastoimikunnan toimintaa

Asiakastoimikuntien toimintaa tutkittaessa kysyttiin muun muassa asiakaspalautteisiin liittyvistä toimista. Kyselyn perusteella asiakastoimikuntien jäsenistä suurin osa tapaa toimipaikkansa nykyisiä asiakkaita lähes päivittäin. Vastanneista 88 % oli joko jokseenkin samaa mieltä (46 %) tai täysin samaa mieltä (42 %) kyseisen väittämän kanssa. 13 % vastaajista ei ollut eri eikä samaa mieltä. (Liite 8, kuvio 45.)



Kuvio 14. Asiakkaat tunnistavat asiakastoimikunnan jäsenet ja osaavat antaa palautetta jäsenille (N=25).

Kuviosta 14 selviää, että 60 % vastanneista on joko täysin samaa mieltä (16 %) tai jokseenkin samaa mieltä (44 %) siitä, että toimipaikan asiakkaat osaavat antaa palautetta jäsenelle, koska tietävät hänen kuuluvan asiakastoimikuntaan. Kuitenkin iso osa vastanneista (40 %) näkee puutteita asiakkaiden tietämyksessä, sillä vastaajista 4 % on täysin eri mieltä, 24 % jokseenkin eri mieltä ja 12 % ei eri eikä samaa mieltä.

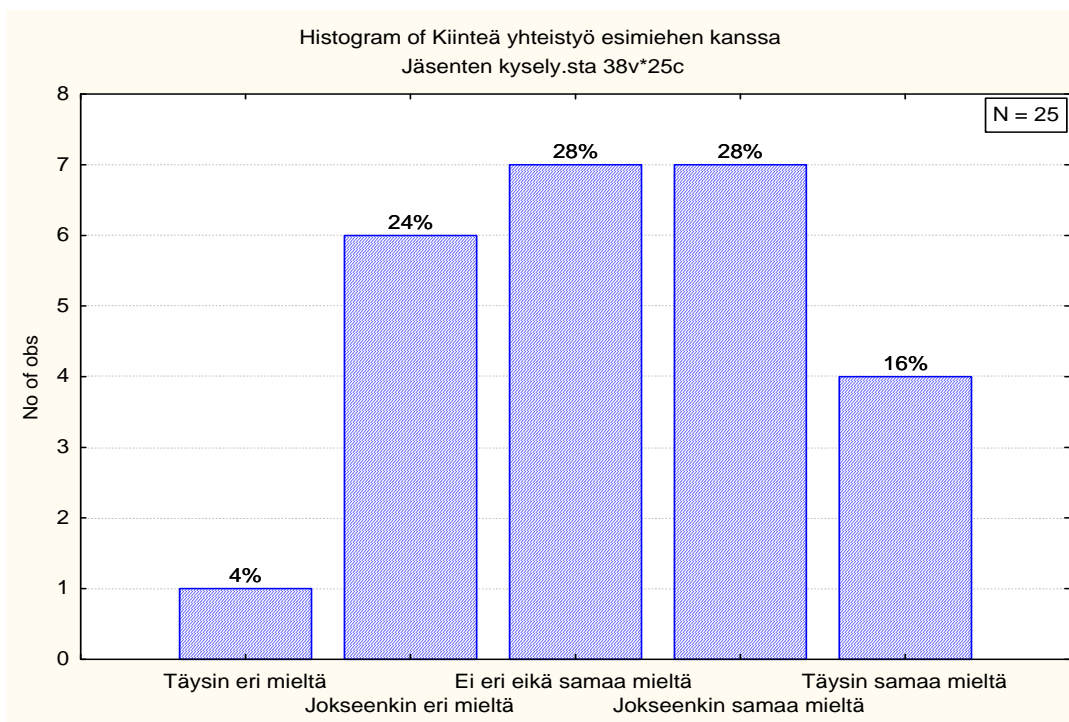
Asiakaspalautteiden vastaanottaminen koetaan kyselyn perusteella helpoksi. 28 % vastasi asiakaspalautteiden vastaanottamisen olevan erittäin helppoa, 52 % melko helppoa ja 20 % ei helppoa muttei vaikeatakaan. (Liite 8, kuvio 46.)

Myös asiakaspalautteiden eteenpäin vieminen joko toimipaikan esimiehelle tai henkilökunnalle koettiin helpoksi. Vastaajista 46 % koki asiakaspalautteen eteenpäinviemisen olevan erittäin helppoa ja 50 % melko helppoa. Vain 4 % koki asiakaspalautteen eteenpäinviemisen melko vaikeaksi. (Liite 9, kuvio 47.)

7.1.4 Asiakastoimikuntien ja toimipaikkojen yhteistyö

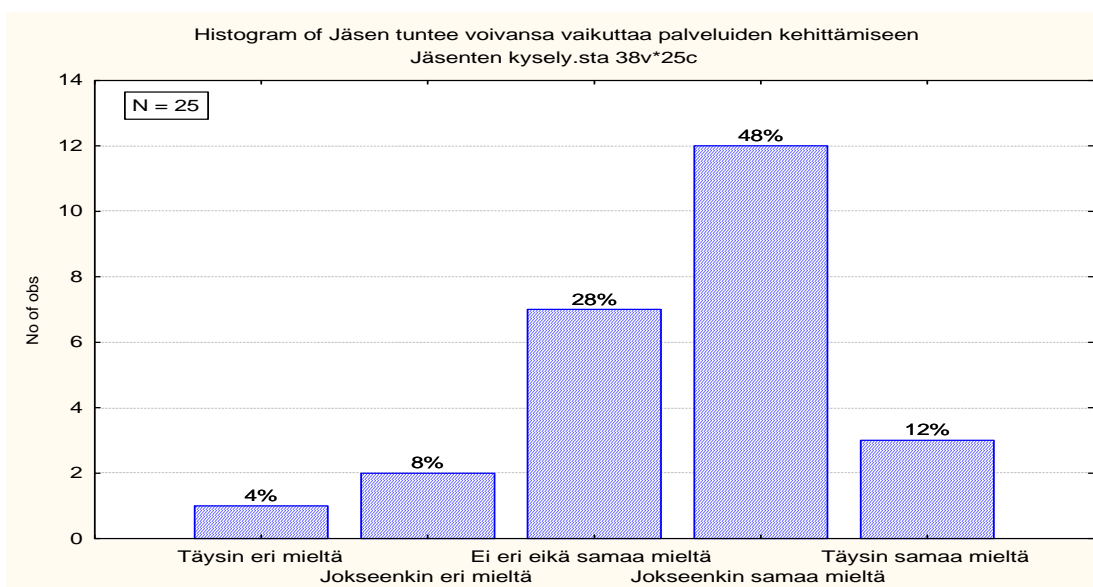
Yhteistyö oman toimipaikan kanssa näyttää myös sujuvan. 40 % on täysin samaa mieltä ja 56 % jokseenkin samaa mieltä, että rakentavien ehdotusten tekeminen asiakastoimikunnassa on helppoa. 4 % oli jokseenkin eri mieltä. (Liite 9, kuvio 48.)

Kyselyn perusteella suurin osa 88 % oli joko täysin samaa mieltä (50 %) tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että esimies ottaa mielellään vastaan palautetta. 8 % ei ollut samaa eikä eri mieltä ja 4 % jokseenkin eri mieltä. (Liite 9 kuvio 49.)



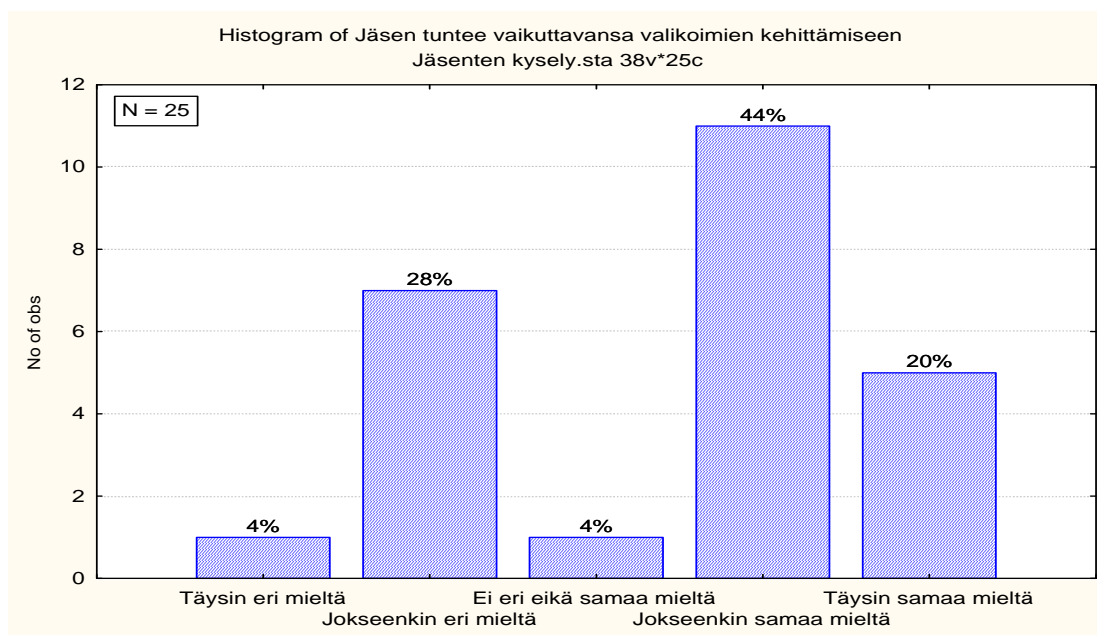
Kuvio 15. Asiakastoimikunta toimii kiinteässä yhteistyössä esimiehen kanssa asiakastytyväisyyden parantamiseksi (N=25).

Kuvio 15 osoittaa, että yhteistyössä asiakastoimikunnan ja esimiehen kanssa on kuitenkin parannettavaa. Vastaajista 44 % on täysin samaa mieltä (16 %) tai jokseenkin samaa mieltä (28 %) siitä, että yhteistyö on kiinteää asiakastytyväisyyden parantamiseksi. 28 % ei ole samaa eikä eri mieltä ja 28 % on joko jokseenkin eri mieltä (24 %) tai täysin eri mieltä (4 %).



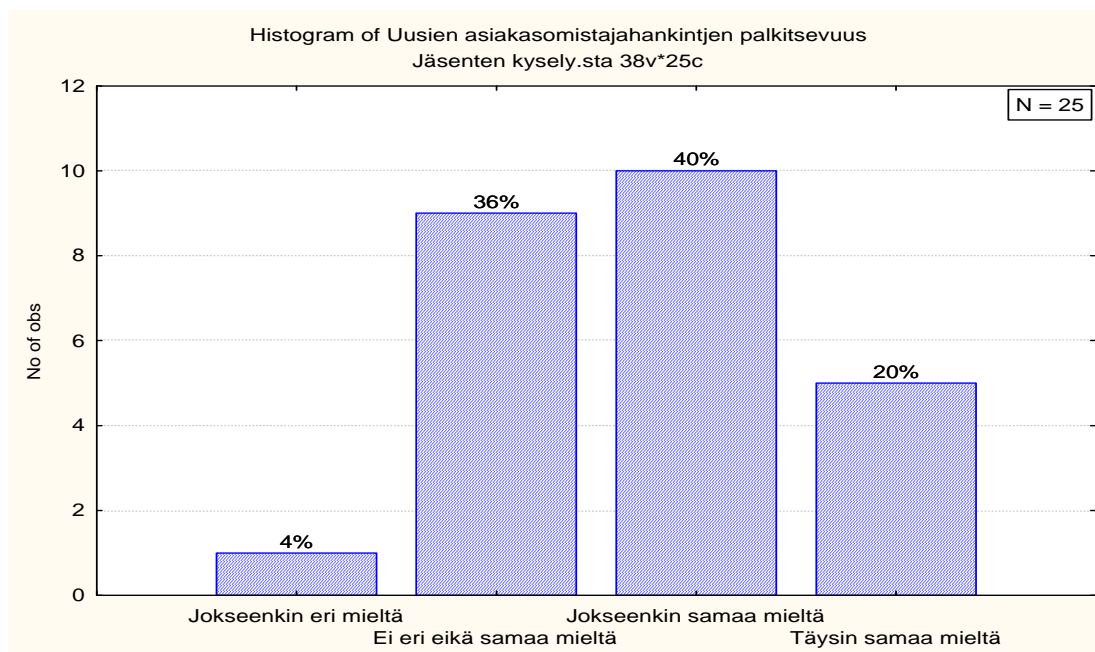
Taulukko 16. Asiakastoimikunnan jäsen tuntee voivansa vaikuttaa toimipaikkansa palveluiden kehittämiseen (N=25).

Kuvio 16 kuvastaa sitä, että suurin osa (60 %) vastanneista kokee voivansa vaikuttaa toimipaikkansa palveluiden kehittämiseen, 12 % on täysin samaa mieltä ja 48 % jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 28 % ei ole samaa eikä eri mieltä, 8 % jokseenkin eri mieltä ja 4 % täysin eri mieltä siitä, että voi vaikuttaa palveluiden kehittämiseen.



Taulukko 17. Jäsen tuntee voivansa vaikuttaa toimipaikkansa valikoimien kehittämiseen (N=25).

Kuviosta 17 näemme, että suurin osa (64 %) kokee voivansa vaikuttaa myös toimipaikkansa valikoimien kehittämiseen. Kuitenkin kun verrataan kuvioita 16 ja 17 huomataan, että 32 % on eri mieltä siitä, että tuntee voivansa vaikuttaa valikoimien kehittämiseen, kun kuviossa 16 vain 12 % oli eri mieltä vaikutuksesta palveluiden kehittämiseen.



Kuvio 18. Asiakasomistajahankintojen palkitsevuus (N=25).

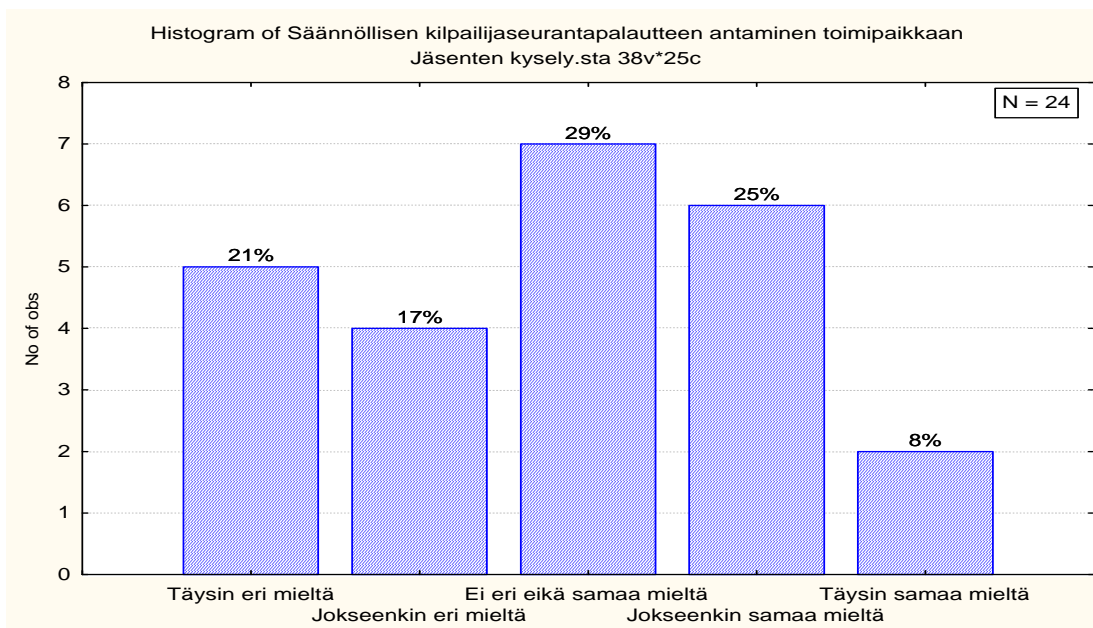
Kyselyn perusteella uusien asiakasomistajien hankkiminen koetaan palkitsevaksi, kuten kuviosta 18 nähdään. Kuitenkin 36 % vastaajista ei osannut kertoa selkeää mielipidettä asiasta, sillä kaikissa toimipaikoissa asiakastoimikuntien jäsenet eivät ole mukana uusien asiakasomistajien hankinnassa.

7.1.5 Kilpailijaseuranta

Asiakastoimikuntien jäsenten tulisi seurata pääkilpailijoiden toimintaa ja verrata sitä oman toimipaikkansa toimintaa. Jäsenet tulisi myös tuoda palautetta huomioistaan toimipaikkaansa.

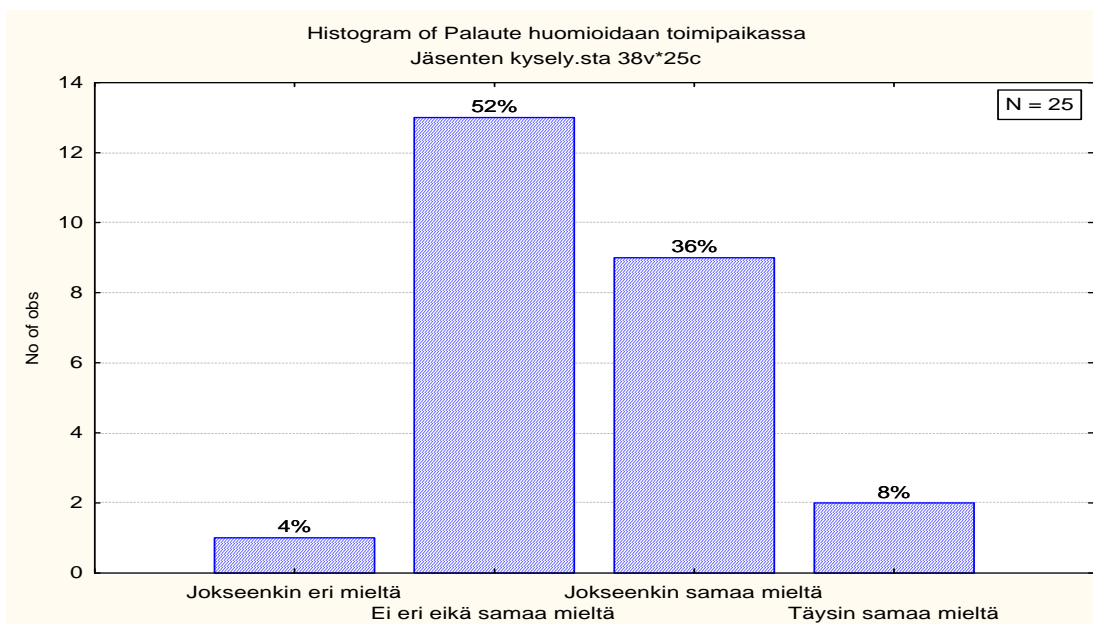
Kyselyn perusteella asiakastoimikunnan jäsenistä 68 % seuraa toimipaikkansa pääkilpailijoiden toimintaa (20 % täysin samaa mieltä ja 48 % jokseenkin samaa mieltä). Vastaajista 12 % oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa ja 20 % ei osannut kertoa selkeää mielipidettä asiasta. (Liite 10, kuvio 50.)

Vastaajista 67 % vertaa oman toimipaikkansa toimintaa sen kilpailijoihin. 21 % ei osannut muodostaa selkeää mielipidettä, vaan vastasi, ettei ole eri eikä samaa mieltä. 13 % ei mielestään vertaa oman toimipaikkansa toimintaa sen pääkilpailijoihin. (Liite 10, kuvio 51.)



Kuvio 19. Jäsenet antavat säännöllistä kilpailijaseurantapalautetta toimipaikkaansa (N=24).

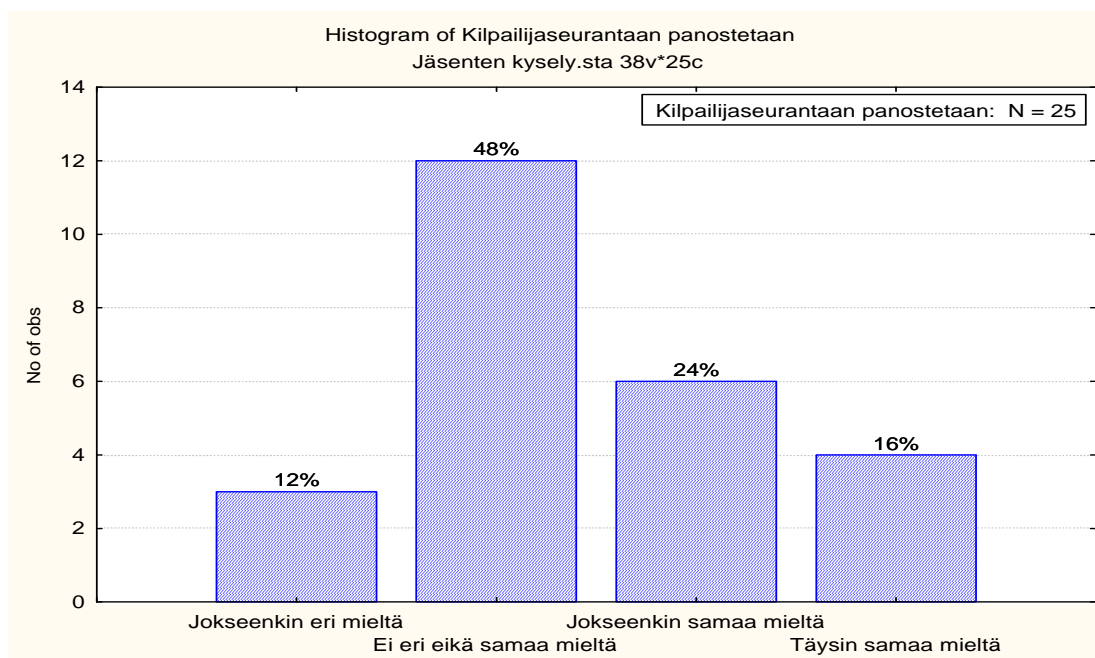
68 % vastanneista kertoo seuraavansa pääkilpailijoiden toimintaa, mutta vain 33 % heistä antaa säännöllistä palautetta kilpailijaseurannasta toimipaikkaansa. Kuvio 19 osoittaa, että 38 % asiakastoimikuntien jäsenistä ei anna palautetta kilpailijaseurannastaan.



Kuvio 20. Kilpailijaseuranta huomioidaan toimipaikassa (N=25).

Kuvio 20 havainnoi, kuinka yli puolet (52 %) vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään kilpailijaseurannan palautteen huomioimisesta toimipaikassaan, vaan vastasi,

ettei ole eri eikä samaa mieltä asiasta. 44 % oli samaa mieltä siitä, että palaute huomioidaan toimipaikassa.



Kuvio 21. Kilpailijaseurantaan panostaminen (N=25).

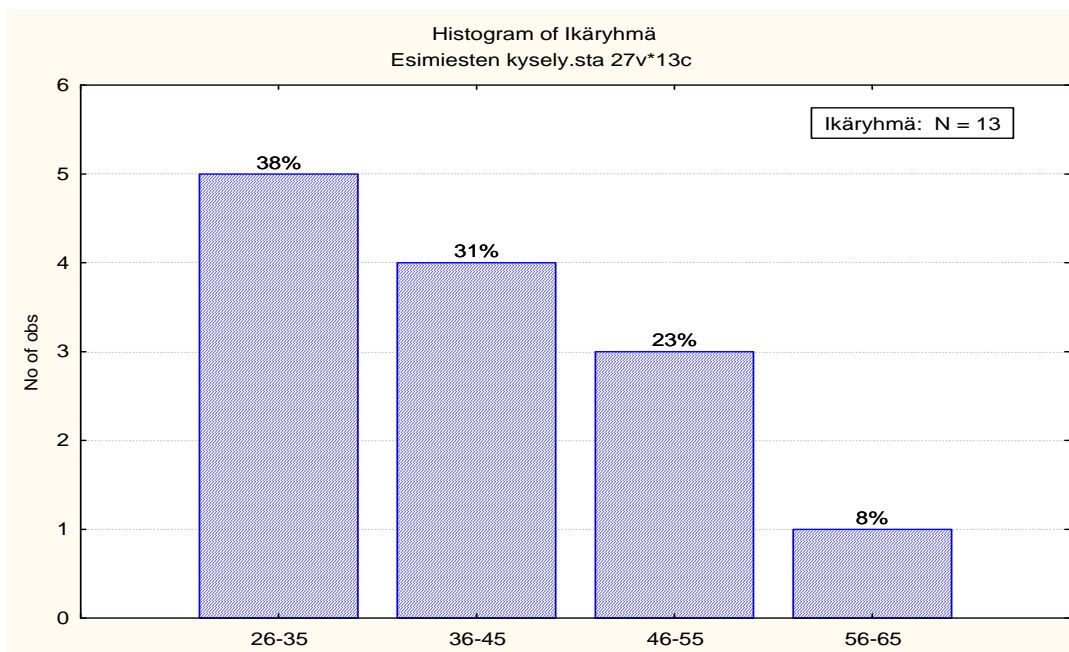
Kuvio 21 osoittaa, miksei palautetta kilpailijaseurannasta anneta säännöllisesti. Syy voi löytyä siitä, että vastaajista vain 40 % on sitä mieltä, että toimipaikassa panostetaan kilpailijaseurantaan. Melkein puolet (48 %) vastaajista ei osannut kertoa mieltänsä kilpailijaseurantaan panostamisesta.

7.2 Asiakastoimikuntien esimiesten kyselyn tulokset

Tässä luvussa esittelen ja analysoin asiakastoimikuntien esimiesten kyselyn tuloksia. Tutkimustulokset esitellään lähinnä kuvioina. Ensin esittelen vastaajien taustatiedot eli taustamuuttujat ja sen jälkeen esittelen esimiesten vastauksista analysoidut tutkimustulokset.

7.2.1 Vastaajien taustatiedot

Kysely lähetettiin kaikille asiakastoimikuntien esimiehille eli yhteensä 16, joista palautui 13 kpl. Vastausprosentiksi muodostuu 81 %. Näistä 13 vastaajasta 9 oli naisia ja 4 miestä.



Kuvio 22. Vastaajien ikäjakauma (N=13).

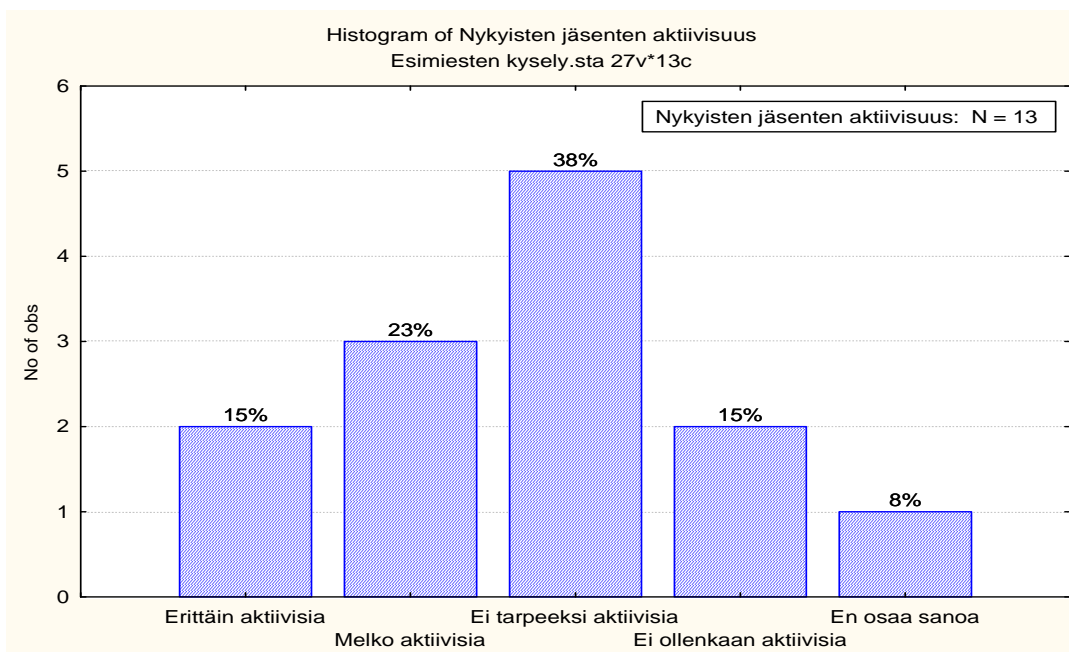
Myös esimiesten kyselyssä ikä luokiteltiin. Ikä jaettiin neljään ryhmään. Kuvio 22 osoittaa, että OK Keulassa esimiehet ovat melko nuoria. 38 % vastaajista kuuluu ikäryhmään 26 – 35, 31 % 36 – 45-vuotiaisiin, 23 % 46 – 55-vuotiaisiin ja 8 % 56 – 65-vuotiaisiin.

Esimiesten kyselyyn tuli vastauksia tasaisesti kaikista toimipaikoista. Isojen toimipaikkojen (Prisma ja S-marketit) esimiehiltä vastauksia tuli 6 kappaletta ja pienempien toimipaikkojen esimiehiltä 7 kappaletta.

7.2.2 Asiakastoimikuntien nykytila

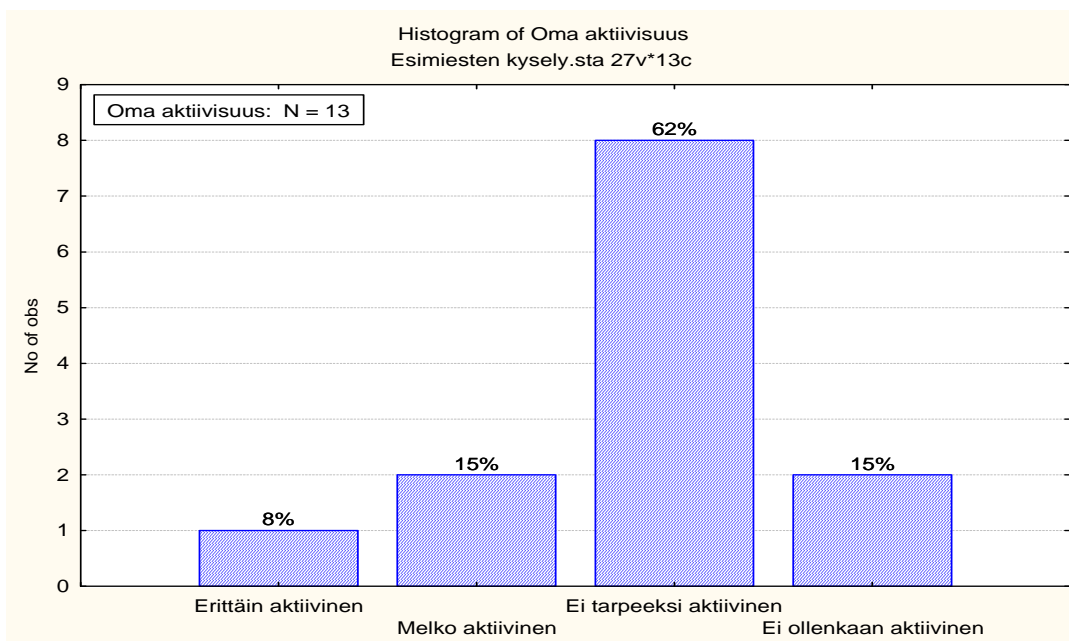
Asiakastoimikuntien nykytilaa kartoitettiin kysymällä muun muassa esimiesten mielipiteitä liittyen jäsenmäärään, aktiivisuuteen sekä kokoontumisiin.

Esimiehistä 75 % on tyytyväinen asiakastoimikuntansa jäsenmäärään. 8 % ilmoitti, ettei ole tyytyväinen muttei tyytymätönkään ja 17 % on melko tyytymätön. (Liite 12, kuvio 52.)



Kuvio 23. Jäsenten aktiivisuus (N=13).

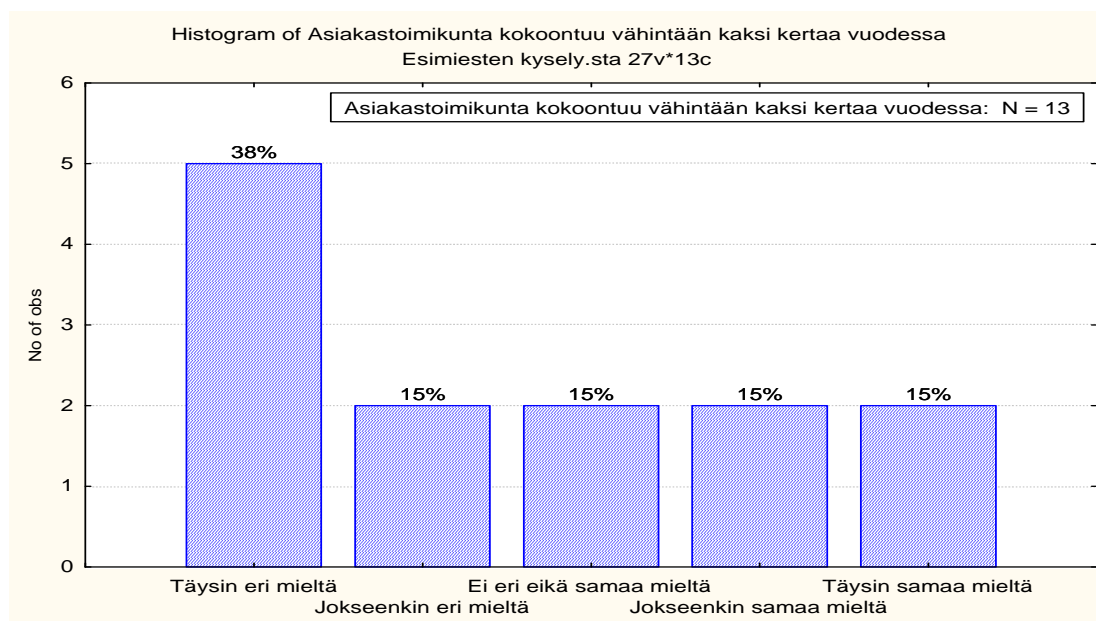
Kuvio 23 havainnoi, kuinka yli puolet (53 %) esimiehistä on sitä mieltä, että asiakas-toimikuntien jäsenet eivät ole tarpeeksi aktiivisia (38 %) tai ei ollenkaan aktiivisia (15 %). 38 % esimiehistä pitää jäseniä aktiivisina. 8 % ei osannut sanoa mielipidettään.



Kuvio 24. Oma aktiivisuus (N=13).

Esimiehet arvioivat myös omaa toimintaansa kriittisesti, sillä kuviosta 24 käy ilmi, että peräti 77 % esimiehistä ei pidä itseään tarpeeksi aktiivisena asiakastoimikuntaa kohtaan. 23 % arvioi olevansa aktiivinen asiakastoimikunnan toiminnassa.

Kuten asiakastoimikuntien jäseniltä myös esimiehiltä kysyttiin kokoontumisesta. Edelleen asiakastoimikuntien kuului kokoontua vähintään kaksi kertaa vuodessa. Esimiehistä 54 % ilmoitti asiakastoimikunnan kokoontuneen kerran kuluvana vuonna ja 46 % ei ollut kokoontunut vielä kertaakaan. Näistä 46 % ainoastaan 17 % oli sopinut kokoontumisesta vielä kuluvaan vuoteen ja 83 % ei ollut vielä sopinut kokoontumisesta. (Liite 12, kuvat 53. & 54.)

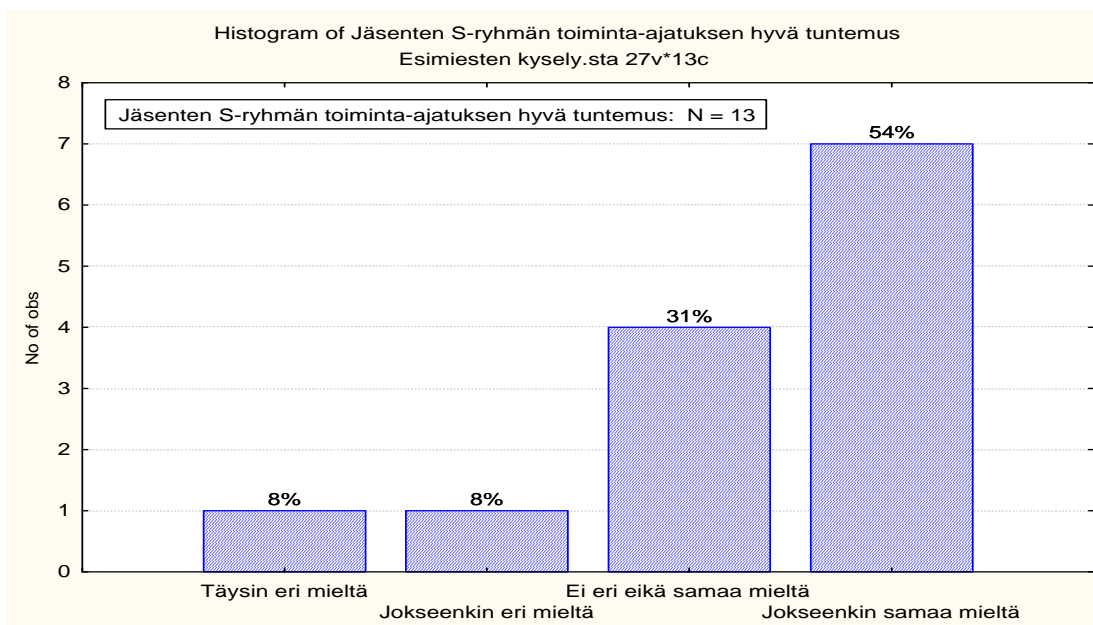


Kuvio 25. Asiakastoimikunta kokoontuu vähintään kahdesti vuodessa (N=13).

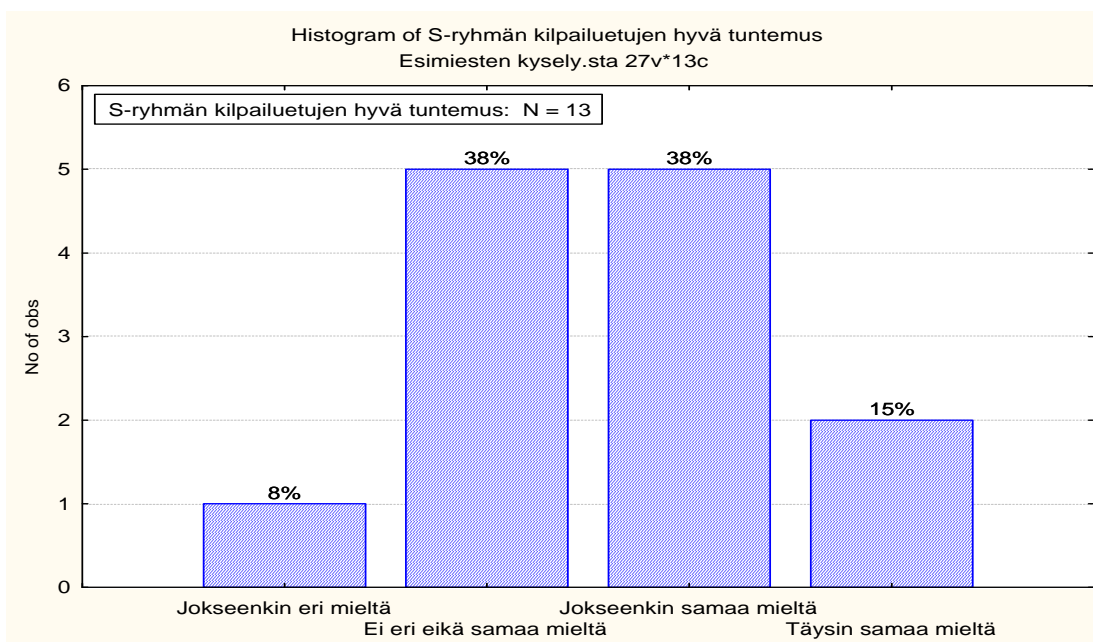
Kokoontumisesta kysyttiin myös väittämän muodossa. Väittämä kuului: Asiakastoi-
mikuntamme kokoontuu vähintään kaksi kertaa vuodessa. Kuvio 25 osoittaa, että yli
puolet eli 53 % oli sitä mieltä, että väittämä ei toteudu heidän toimipaikassaan. 30 %
taas oli sitä mieltä että väittämä toteutuu ainakin osittain.

Yksikään asiakastoimikunnista ei ainakaan vuonna 2008 saanut toteutettua kahta ko-
koontumista. 62 %:ia asiakastoimikunnista kokoontui kerran vuonna 2008. Kuitenkin
peräti 30 % esimiehistä oli sitä mieltä, että heidän asiakastoimikuntansa kokoontuu
kahdesti vuodessa.

Esimiehistä 46 % oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että asiakastoimikunnan jäsenten tietoja päivitetään säännöllisesti. 31 % ei osannut kertoa mielipidettään ja 23 % oli sitä mieltä, että tietoja ei päivitetä. (Liite 13, kuvio 55.)



Kuvio 26. Jäsenet tuntevat hyvin S-ryhmän toiminta-ajatuksen (N=13).



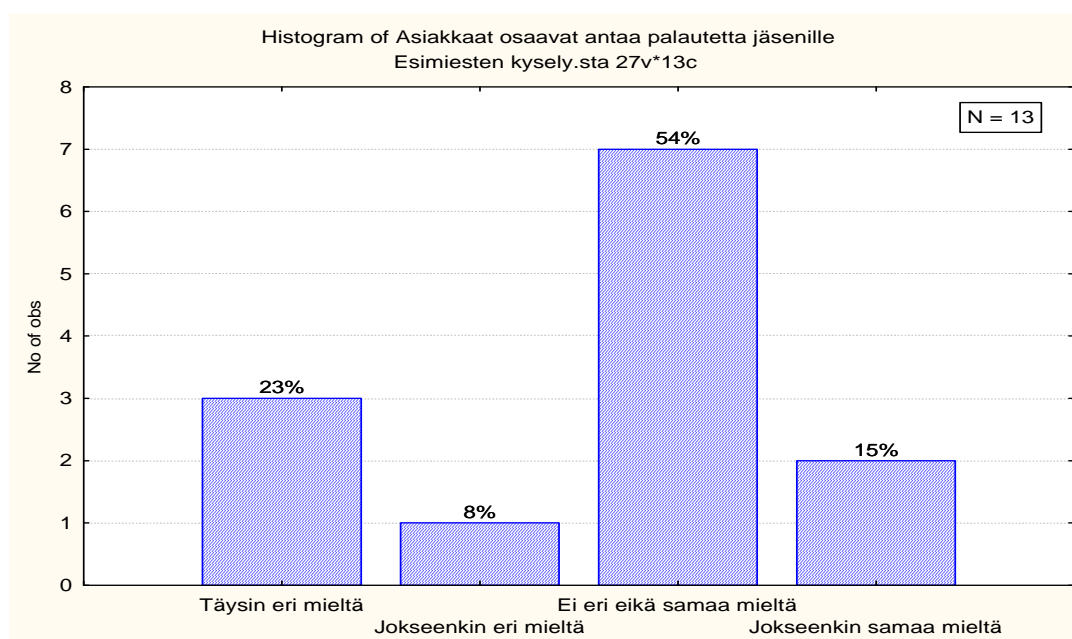
Kuvio 27. Jäsenet tuntevat S-ryhmän kilpailuedut hyvin (N=13).

Kuviossa 26 käy ilmi esimiesten mielipiteet asiakastoimikuntien jäsenten S-ryhmän toiminta-ajatuksen tuntemisesta ja kuviossa 27 S-ryhmän kilpailuetujen tuntemisesta.

Kyselyn perusteella sekä S-ryhmän toiminta-ajatuksen että kilpailuetujen tietämyksessä olisi parannettavaa. Esimiehistä 54 % oli sitä mieltä, että toiminta-ajatuksen tuntemus on hyvä ja 53 % piti kilpailuetujen tuntemusta hyvänä. 31 % ei osannut sanoa mielipidettään toiminta-ajatuksen tuntemisesta ja 38 % kilpailuetujentuntemuksesta.

7.2.3 Esimiesten ja asiakastoimikuntien yhteistyö

Esimiesten ja asiakastoimikuntien yhteistyötä tutkittaessa kysyttiin muun muassa jäsenten toiminnasta ja vaikutuksesta toimipaikan toimintaan.



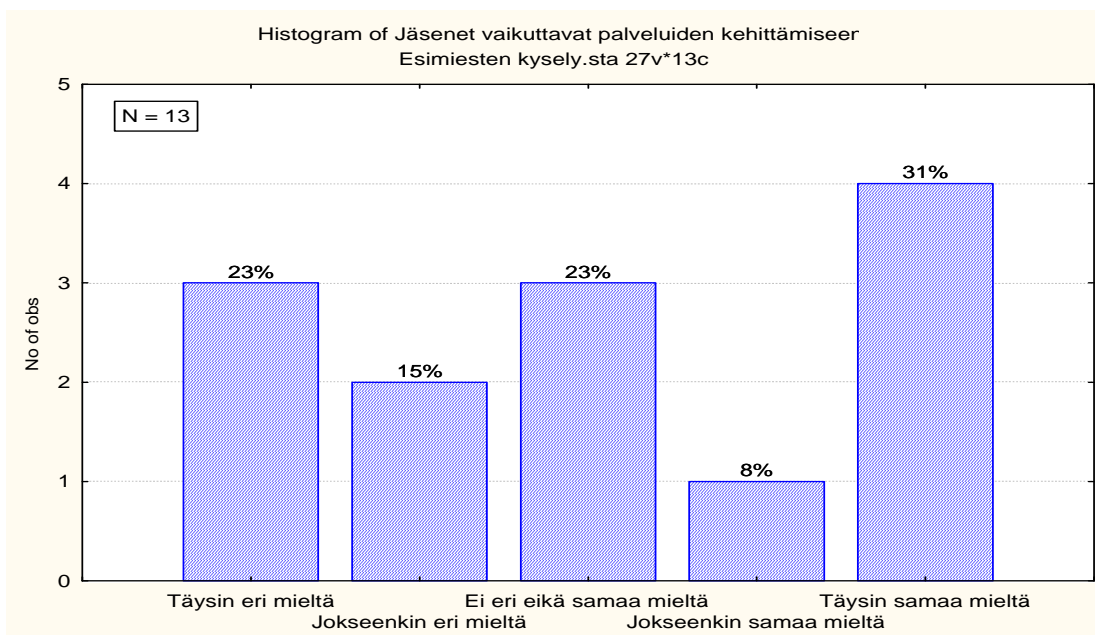
Kuvio 28. Toimipaikan asiakkaat osaavat antaa palautetta asiakastoimikuntansa jäsenille (N=13).

Kuviosta 28 käy ilmi, että yli puolet vastaajista (54 %) ei osaa sanoa selkeää mielipidettä siitä, tunnistavatko toimipaikan asiakkaat asiakastoimikunnan jäsenet ja osaavatko he antaa palautetta jäsenille. Vain 15 % esimiehistä on jokseenkin sitä mieltä, että asiakkaat osaavat antaa palautetta jäsenille.

Esimiehet kokevat asiakaspalautteiden vastaanottamisen helpoksi asiakastoimikunnan jäseniltä. 62 % esimiehistä kokee palautteiden vastaanottamisen erittäin helpoksi ja 23 % melko helpoksi. Vastaajista 16 % piti palautteiden vastaanottamista vaikeana. (Liite 13, kuvio 56.)

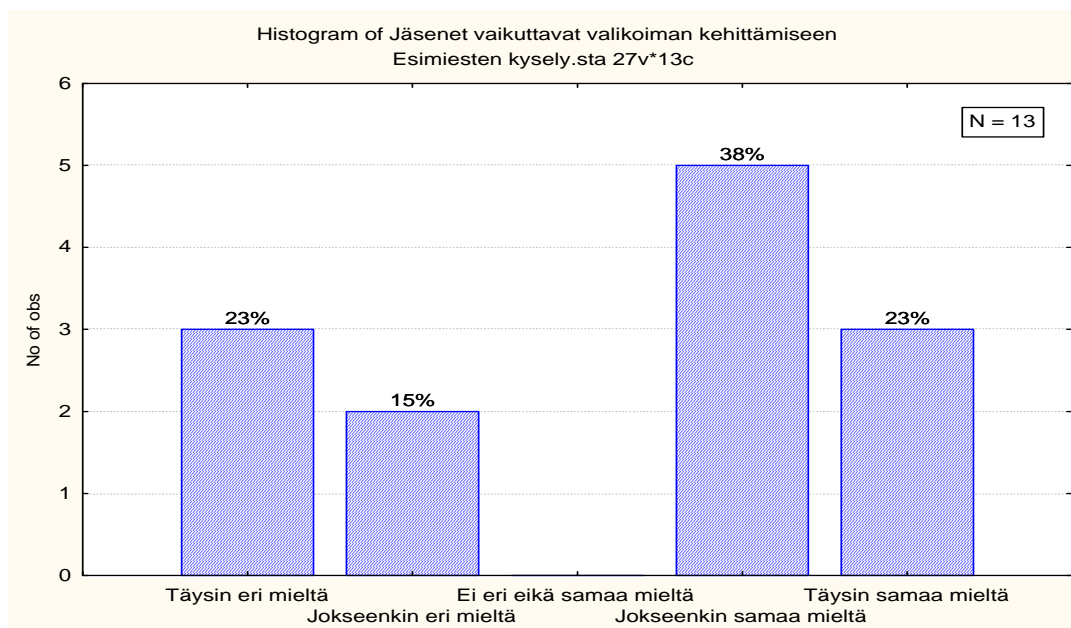
Esimiesten mielipiteet jakautuivat siitä, antavatko asiakastoimikunnan jäsenet rakentavista ehdotuksista asiakastyytyvyyden lisäämiseksi. 31 % vastaajista oli täysin eri mieltä väittämän kanssa, 23 % ei osannut kertoa selkeää mielipidettä ja 46 % oli sitä mieltä, että jäsenet osaavat antaa rakentavia ehdotuksia. (Liite 13, kuvio 57.)

Rakentavien ehdotusten vastaanottaminen asiakastoimikunnan jäseniltä on esimiesten mielestä helppoa (64 %). 15 % vastaajista oli koki rakentavien ehdotusten vastaanottamisen erittäin vaikeaksi ja 15 % ei osannut sanoa mielipidettään. (Liite 14, kuvio 58.)



Kuvio 29. Jäsenet vaikuttavat toimipaikan palveluiden kehittämiseen (N=13).

Kuvio 29 havainnoi, kuinka tasaisesti esimiesten mielipiteet jakaantuivat jäsenten vaikuttamisesta palveluiden kehittämiseen. Vastaajista 39 % oli sitä mieltä, että asiakastoimikunnan jäsenet vaikuttavat toimipaikkansa palveluiden kehittämiseen, 23 % ei osannut kertoa selkeää mielipidettä ja 38 % oli sitä mieltä, että jäsenet eivät vaikuta.

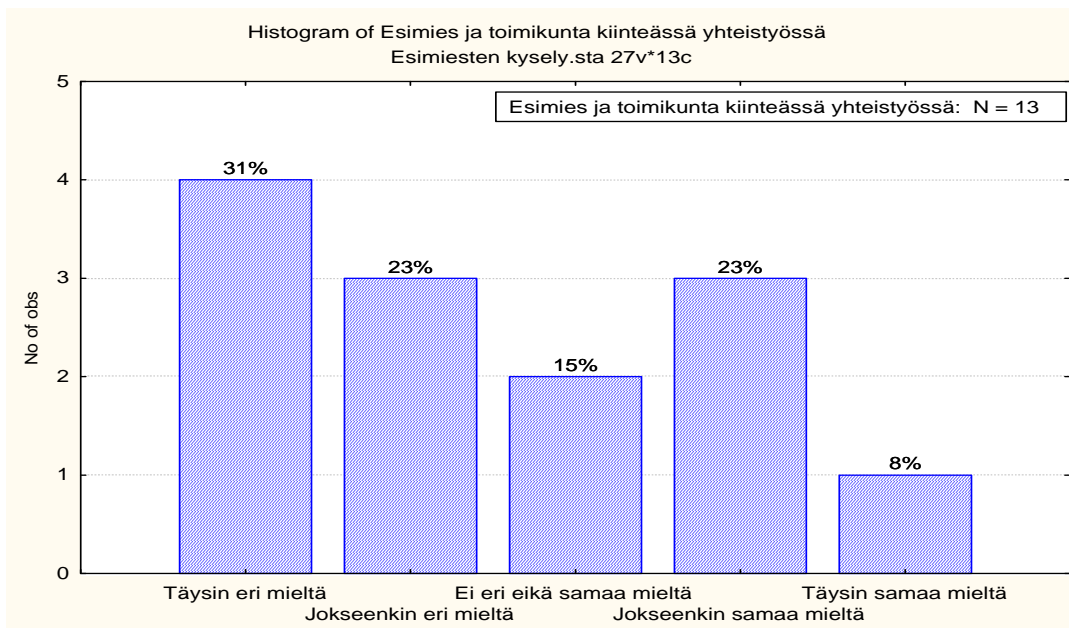


Kuvio 30. Jäsenet vaikuttavat toimipaikan valikoiman kehittämiseen (N=13).

Esimiehillä oli selkeä kuva siitä, vaikuttavatko asiakastoimikuntien jäsenet toimipaikan valikoiman kehittämiseen. Suurin osa vastaajista (61 %) oli sitä mieltä, että jäsenet vaikuttavat valikoiman kehittämiseen ja 38 % oli eri mieltä.

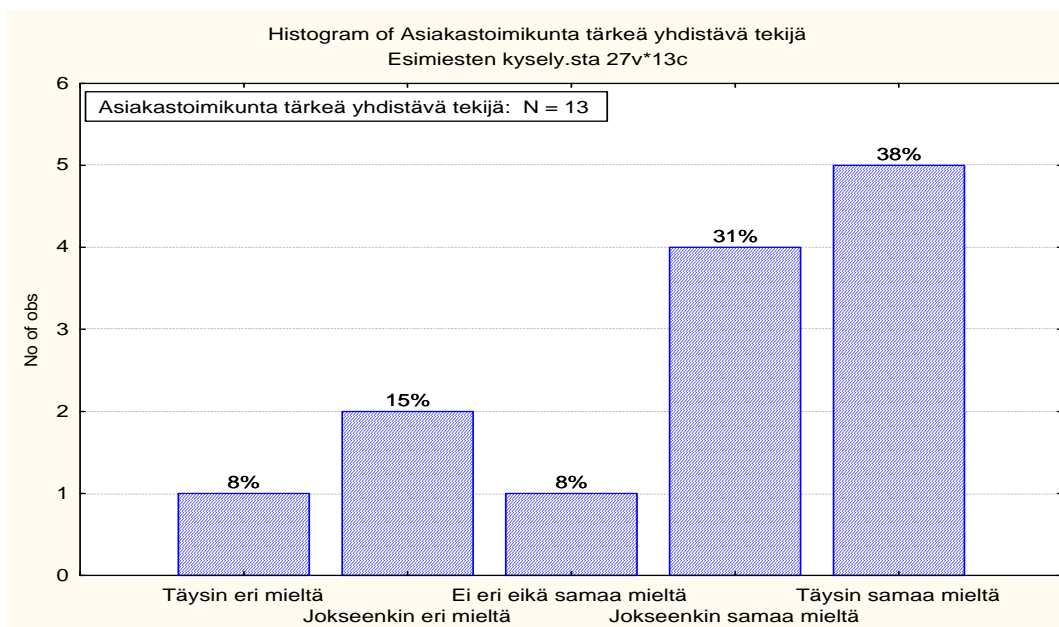
Asiakastoimikuntien jäsenet vievät S- viestintää nykyisille ja potentiaalisille asiakkaille kyselyn mukaan. 46 % vastaajista oli tätä mieltä, 15 % ei osannut kertoa kantansa. Vastaajista 38 % oli sitä mieltä, että jäsenet eivät S- viestintää vie eteenpäin asiakkaille. (Liite 14, kuvio 59.)

Uusien asiakasomistajien hankinnassa asiakastoimikuntien jäsenet voisivat olla enemmän mukana. Kyselyn mukaan vain 23 % oli sitä mieltä, että jäsenet ovat mukana asiakasomistajahankinnoissa. 38 % vastasi, ettei ole eri eikä samaa mieltä ja 38 % oli eri mieltä. (Liite 14, kuvio 60.)



Kuvio 31. Esimies ja asiakastoimikunta toimii kiinteässä yhteistyössä asiakastyytyvyyden lisäämiseksi (N=13).

Myös yhteistyön tekemistä voisi lisätä, sillä kuvio 31 osoittaa, että yli puolet vastaajista (54 %) oli sitä mieltä, ettei yhteistyö ole riittävää. Kolmasosan (31 %) mukaan esimies ja asiakastoimikunta toimii kiinteässä yhteistyössä ja 15 % ei osannut kertoa mielipidettään asiasta.

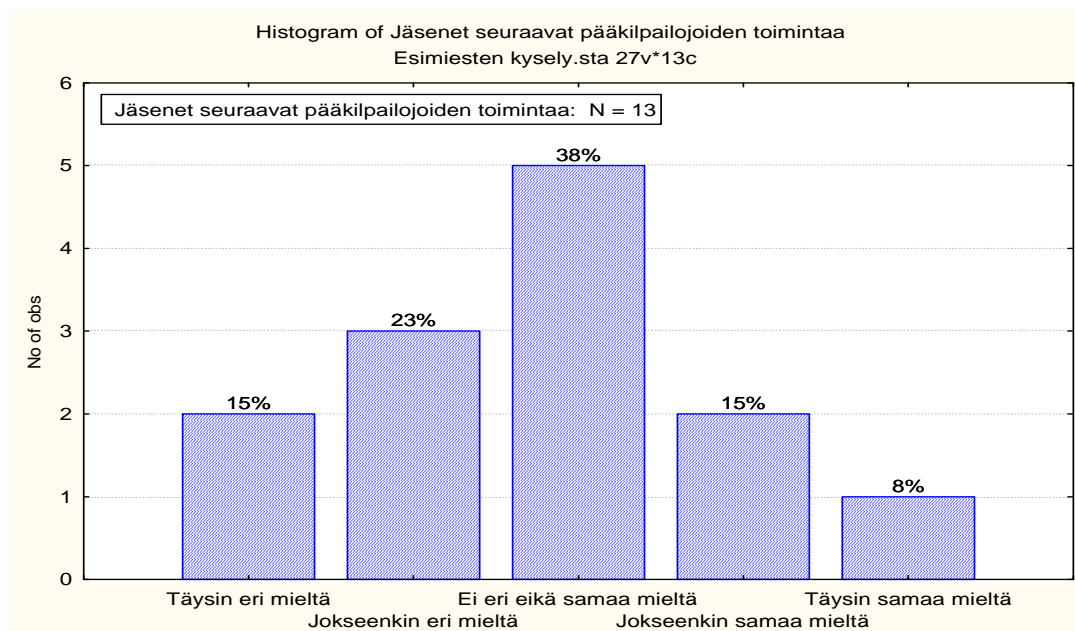


Kuvio 32. Vastaja kokee asiakastoimikunnan tärkeäksi yhdistäväksi tekijäksi toimipaikan ja sen asiakaskunnan välillä (N=13).

Kaiken kaikkiaan esimiehet (69 %) näkivät asiakastoimikunnan tärkeäksi yhdistäväksi tekijäksi toimipaikkansa ja sen asiakkaiden välillä kuten kuviosta 32 näemme. 8 % vastaajista ei osannut kertoa selkeää mielipidettä asiasta ja peräti 23 % ei pidä asiakastoimikuntaa tärkeänä yhdistävänä tekijänä.

7.2.4 Kilpailijaseuranta

Tutkimuksessa kartoitettiin myös esimiesten mielipiteitä asiakastoimikuntien kilpailijaseurannasta. Kyselyyn vastaajista suurin osa (69 %) oli sitä mieltä, että toimipaikoissa panostetaan kilpailijaseurantaan. 15 %:in mielestä kilpailijaseurantaan ei panosteta ja 15 % ei osannut määrittellä selkeää mielipidettä. (Liite 15, kuvio 61.)



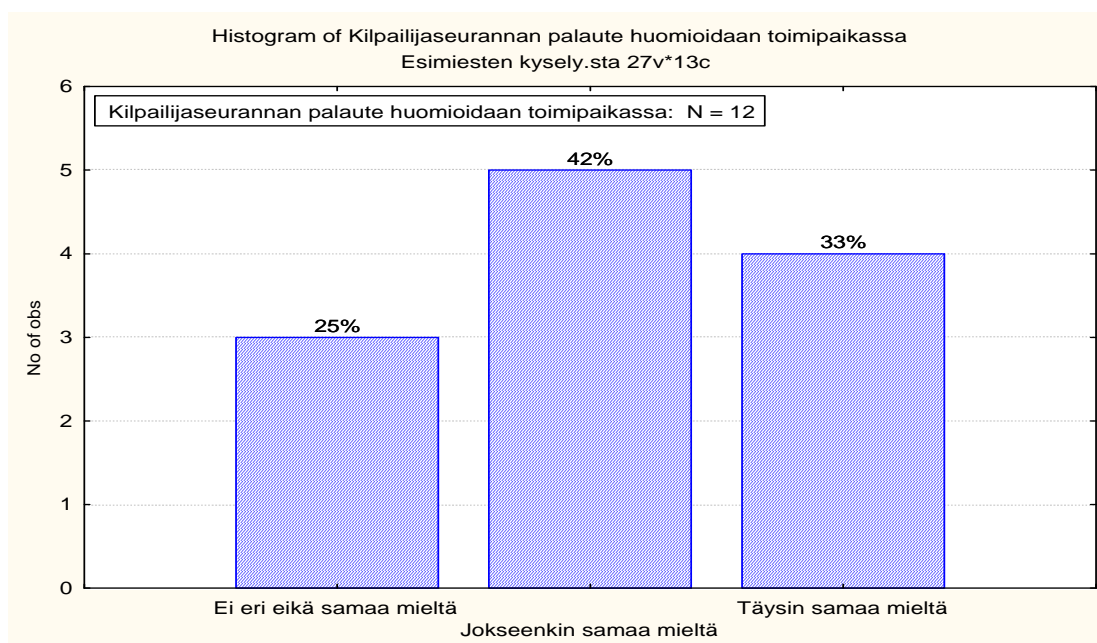
Kuvio 33. Asiakastoimikunnan jäsenet seuraavat pääkilpailijoiden toimintaa (N=13).

Esimiesten mielestä asiakastoimikuntien jäsenet eivät kuitenkaan seuraa riittävästi pääkilpailijoiden toimintaa. Kuvio 33 osoittaa, että vastaajista vain 23 % mukaan asiakastoimikunnan jäsenet seuraavat pääkilpailijoiden toimintaa. 38 % vastasi, ettei ole eri eikä samaa mieltä väittämän kanssa.

Lisäksi kyselyn mukaan esimiehet kaipaavat enemmän säännöllistä palautetta asiakastoimikunnan jäseniltä kilpailijaseurannasta. Peräti 61 % oli sitä mieltä, että palautetta kilpailijaseurannasta tulisi antaa säännöllisemmin. Vain 16 % piti palautetta riit-

tävän säännöllisenä ja 23 % ei osannut kertoa selkeää mielipidettä. (Liite 15, kuvio 62.)

Esimiesten mielipiteet siitä, kuinka asiakastoimikunnan jäsenet vertaavat oman toimipaikkansa toimintaa pääkilpailijoihin jakaantui selkeästi. 46 %:in mielestä jäsenet vertaavat toimintaa ja 38 %:in mielestä ei vertaa. Vain 15 %:la ei ollut selkeää mielipidettä. (Liite 15, kuvio 63.)



Kuvio 34. Kilpailijaseuranta huomioidaan toimipaikan toiminnassa (N=12).

Kuvio 34 osoittaa, kuinka selkeä mielipide esimiehillä on kilpailijaseurannan palautteen huomioimisessa. Selkeä enemmistö (75 %) oli sitä mieltä, että kilpailijaseuranta huomioidaan ja 25 % osannut sanoa selkeää mielipidettä asiasta.

8 YHTEENVETO JA TOIMINTASUOSITUKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli teoriaosuudessa perehtyä vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa sekä tyytyväiseen ja uskolliseen asiakkaaseen. Tutkimusosassa selvitettiin sekä asiakastoimikuntien jäsenten että esimiesten mielipiteitä asiakastoimikunti-

en nykytilasta ja toiminnasta. Lisäksi pyrittiin saamaan avoimia kommentteja ja toiveita asiakastoimikunnan toiminnan kehittämiseksi.

Teoriaosassa perehdyttiin kolmeen pääalueeseen, jotka olivat vuorovaikutus asiakkaan kanssa, tyytyväinen asiakas ja asiakasuskollisuus. Ensimmäisessä teorialuvussa, vuorovaikutus asiakkaan kanssa, tarkastellaan viestinnällistä vuorovaikutusta asiakkaan kanssa sekä asiakaspalautetta osana vuorovaikutusta. Viestinnällinen vuorovaikutteisuus vaatii asiakaspalvelijalta tiettyjä vuorovaikutusvalmiuksia. Lisäksi tarkastellaan viestinnällisen vuorovaikutteisuuden tavoitteita sekä asiakkaan informointia. Ensimmäisessä teoriaosassa käydään läpi asiakaspalautteen käsittelyä sekä tarkastellaan, miten asiakaspalautetta voidaan käyttää johtamisen välineenä.

Toinen teoriaosan pääluku, tyytyväinen ja uskollinen asiakas, perehtyy siihen, millainen on tyytyväinen ja tyytymätön asiakas. Lisäksi selvitetään, miten asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata. Luvussa perehdytään myös asiakaspalvelun laatuun. Toisen teoriaosan lopussa käydään läpi asiakasuskollisuuden vaikuttavia tekijöitä sekä asiakasuskollisuuden seuranta ja miten asiakasuskollisuutta voidaan lisätä.

Tutkimusosassa esitellään tutkimustulokset kuvioina. Ensin on esitelty OK Keulan asiakastoimikuntien jäsenten kyselystä saadut tulokset ja sen jälkeen esimiesten kyselyn tulokset.

Tutkimuksen mukaan asiakastoimikunnissa on monipuolisesti edustettuna ikänsä ja ammattinsa puolesta toimipaikkojen asiakasomistajia. Naisia (92 %) kuitenkin on enemmän kuin miehiä. Puolet (52 %) vastanneista on ollut jäsenenä alle viisi vuotta, 32 % 6-10 vuotta ja 16 % yli 10 vuotta. Nämä yli 10 vuotta olleet tulisikin vaihtaa, sillä yhtäjaksoisesti asiakastoimikunnan jäsenenä voi olla korkeintaan 10 vuotta.

Asiakastoimikuntien jäsenmäärään ovat kokonaisuudessaan tyytyväisiä sekä jäsenet että esimiehet. Esimiehet kuitenkin ovat tyytymättömpiä jäsenmäärään ja avoimista kommentteista ilmeneekin, että jäsenmäärä tulisi suhteuttaa myymälän kokoon. Nykyinen ohje on, että asiakastoimikunta muodostuu 3-6 jäsenestä. Pienemmissä yksiköissä voisi riittää kaksi jäsentä ja isommissa 3-4 jäsentä. Prisma voisi noudattaa

edelleen vanhaa ohjetta. Jäsenen kommentista päätellen yksi jäsen asiakastoimikunnassa on kuitenkin liian vähän.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan sekä omaa että muiden aktiivisuutta. Jäsenet arvioivat 80 %:esti olevansa aktiivisia ja esimiehistä 67 % olevan aktiivisia. Esimiehet olivat arvioinneissaan kriittisempiä. He arvioivat, että jäsenistä vain 38 % on aktiivisia ja esimiehistä 23 %. Aktiivisuuskysymyksiin annettiin paljon avoimia kommentteja, joiden perusteella voidaankin sanoa sekä jäsenten että esimiesten aktiivisuudessa olevan parannettavaa. Sekä jäsenet että esimiehet toivoivat enemmän yhteydenpitoa ja yhteydenottamista. Toisaalta esiin nousi myös epäselvyys siitä, kummalla on vastuu yhteydenottamisesta. Kuten teoriaosassa mainittiin (sivulla 8) vuorovaikutus on molemminpuolista ja vastavuoroista. Jäsenet kaipasivat enemmän yhteistyötä ja myös opastusta siitä, missä asioissa voisi olla aktiivinen.

Sen lisäksi, että asiakastoimikuntien jäsenet tarttuvat hihasta käydessään toimipaikassa, voitaisiin kanssakäymistä lisätä sähköpostin välityksellä. Sähköpostilla viestiminen lisäisi varmasti yhteydenpitoa ja tiedon kulkua. Sähköpostilla esiin nousevia asioita pystyttäisiin paremmin hyödyntämään myös muissa toimipaikoissa. Kun esiin nousee jokin epäkohta tai huomio jostakin asiasta, on viestiä helpompi lähettää eteenpäin ja kysyä asiasta muiden toimipaikkojen kokemuksia ja näkemyksiä. Vastuuongelmaan auttavat yhteiset säännöt ja ohjeet, joiden mukaan toimitaan. Myös selkeä vastuunjako asiakastoimikunnissa helpottaa yhteydenottamista ja viestintää. Asiakastoimikunnan jäsenet ja esimies sopivat, kuka vastaa mistäkin. Samalla sovitaan, mistä kaikista asioista kuuluu viestiä esimiestä, muita asiakastoimikunnan jäseniä ja asiakkaita. Yhteydenpitäminen kuuluu kaikille.

Asiakastoimikuntien tulisi kokoontua vähintään kaksi kertaa vuodessa. Näiden kokoontumisten lisäksi kaikki toimikunnat kokoontuvat yhdessä kerran vuodessa. Yhteenvetona voidaan todeta, että vain noin puolet asiakastoimikunnista oli kokoontunut kerran vuonna 2008. Kuitenkin esimiehistä peräti kolmasosa kokoontui mielestään kaksi kertaa vuodessa. Kokoontumisessakin oli epäselvyyttä. Jäsenet odottavat aloitteen tulevan esimieheltä, ja toisaalta yksi esimiehistä ei ollut edes tietoinen kokoontumisista ja yksi ei osannut sanoa asiasta mitään. Jäsenten avoimista kommentteista voi päätellä, että kokoontumisia toivottiin enemmän.

Kokoontumisia olisi varmasti säännöllisemmin, jos asiakastoimikuntien toimintaan kehitettäisiin jonkinlainen seurantajärjestelmä. Esimiehiä voitaisiin vaatia laatimaan pöytäkirja tai raportti kokoontumisista. Lisäksi esiin nousevia asioista voitaisiin kirjata Sintranettiin, jotta varsinkin ongelmiin löydetäisiin ratkaisuja. Seurantajärjestelmän avulla saataisiin luotua toimintamalleja, joita voidaan hyödyntää kaikissa toimipaikoissa ja joita pystytään päivittämään myös yhteiseen toimintaohjeeseen. Lisäksi asiakastoimikunnan jäsenet voisivat keskenään pitää palavereja ja keskustella toimipaikkaan ja asiakastoimikunnan toimintaan liittyvistä asioista. Kuitenkin myös näissä palavereissa ja keskusteluissa esiin nousevista asioista pitää informoida esimiestä, jotta hänkin pysyy ajan tasalla.

Jäsenet arvioivat perehdytyksen olleen hyvää. Tietojen päivittämisessä kuitenkin olisi parannettavaa, sillä sekä jäsenistä että esimiehistä kolmasosa ei osannut kertoa selkeää mielipidettä tietojen päivittämisestä. Neljännes kaikista vastaajista oli sitä mieltä, että tietoja ei päivitetä. Tutkimuksen mukaan kuitenkin ainakin puolet asiakastoimikuntien jäsenistä tuntee sekä S-ryhmän toiminta-ajatuksen että kilpailuedut. Kolmasosa esimiehistä ei osannut arvioida jäsenten tietämystä. Yksi jäsen toivoi parempaa perehdytystä omasta toimipaikastaan.

Tietokin lisääntyisi, jos kokoontumisia olisi enemmän. Käyttöön voitaisiin ottaa myös OK Keulan konttorilta lähetettävä säännöllinen kirje tai tiedote, jolla huolehditaisiin asiakastoimikuntien jäsenten tietojen päivittämisestä. Lisäksi uuden jäsenen tullessa asiakastoimikuntaan perehdytys voisi olla toimipaikkakohtainen, jossa esitellään toimipaikkaa ja sen toimintatapoja. Lisäksi tutustuttaisiin henkilöstöön. Tärkeää on muistaa uuden työntekijän tullessa toimipaikkaan, kertoa hänelle asiakastoimikunnasta, sen jäsenistä sekä toiminnasta.

Tutkimuksessa tuli ilmi, että asiakastoimikuntien toiminta ei ole täysin selvää kummallekaan osapuolelle. Selvät toimintaohjeet puuttuvat, eikä yhteisiä sääntöjä ole tai niistä ei ainakaan tiedetä. Esimiehet kommentoivat myös asiakastoimikuntien saamia palkkioita, sillä niitä pidettiin liian korkeina työn määrään nähden. Selkeiden ohjeiden laatiminen sekä asiakastoimikuntien jäsenille että esimiehille auttaisi asiakastoimikuntien toiminnan pyörittämisessä. Myös vastuun lisääminen ja tehtävien selkeyt-

täminen asiakastoimikuntien jäsenille lisäisi asiakastoimikuntien toimintaa, jolloin myös maksetuille palkkioille saataisiin enemmän katetta.

Asiakastoimikunnista ja niiden toiminnasta tulisi tiedottaa enemmän toimipaikkojen asiakkaille. Tutkimuksen mukaan esimiehistä vain 15 % on sitä mieltä, että asiakkaat tunnistavat asiakastoimikuntalaiset ja osaavat antaa palautetta heille. Jäsenistä yli puolet arvioi asiakkaiden tunnistavan heidät asiakastoimikunnan jäseneksi. Suurin osa jäsenistä tapaa asiakkaita lähes päivittäin. Jäsenistä enemmistön mukaan asiakaspalautteiden vastaanottaminen on helppoa. Tutkimuksen aikana kävi ilmi myös, että edes kaikki OK Keulan henkilökunnasta eivät tiedä, mitä asiakastoimikunnat ovat ja mikä niiden tarkoituksena on. Tämän vuoksi voi syntyä hämmentäviä tilanteita asiakastoimikunnan jäsenen ottaessa kontaktia henkilöstöön, joka ei tiedä asiakastoimikunnista. Tilanteessa viestintä ei toimi niin kuin pitäisi.

Asiakastoimikunnista tulisi tiedottaa enemmän ja tehdä niiden toimintaa näkyvämmäksi. Toimipaikkoihin voitaisiin laatia yhtenäiset ilmoitukset, joista kävisi ilmi asiakastoimikuntien tarkoitus, keitä jäsenenä on ja miten heihin saa yhteyttä. Toiminnasta voisi tiedottaa säännöllisesti myös asiakasomistajille Bonuspostin mukana. Lisäksi asiakastoimikuntien toiminnasta informoitaisiin myös henkilöstöä esimerkiksi Sintranetin kautta.

Asiakastoimikunnan jäsenten mielestä asiakaspalautteiden eteenpäinvieminen joko esimiehelle tai henkilökunnalle koetaan helpoksi. Myös esimiehet kokivat palautteen vastaanottamisen helpoksi. Jäsenten avoimissa kommentteissa tuli palautetta siitä, että esimies ei ota kielteistä palautetta vastaan. Kuten teoriaosassakin (alkaen sivu 13) käy ilmi, asiakaspalaute on usein kielteistä, ja jäsenestä voi tuntua siltä, että palaute on vain valittamista asioista. Esimiehet taas kommentoivat, että palautteen vastaanottaminen olisi helppoa, jos sitä jäseniltä saisi. Palautteen toivottiin olevan kaikenlaista viestintää, mitä asiakkailta tulee. Teoriaosassa mainitaan (sivu 32) asiakaslähtöisyydellä tarkoitettavan sitä, että yrityksellä on asiakkaita koskevaa tietopääomaa, jota se kartuttaa aktiivisesti hyödyntäen monipuolisesti eri tiedonkeruukanavia. OK Keulalla asiakastoimikunnat ovat yksi tiedonkeruukanava.

Melkein puolet esimiehistä oli sitä mieltä, että jäsenet antavat rakentavia ehdotuksia asiakastytyväisyyden lisäämiseksi. Jäsenet itse olivat samoilla linjoilla. Jäsenistä 44 % koki yhteistyön olevan kiinteää asiakastytyväisyyden parantamiseksi. Molemmat osapuolet kuitenkin toivoivat yhteistyön olevan vieläkin kiinteämpää ja säännöllisempää. Esimiehet kokivat asiakastoimikunnan tärkeäksi yhdistäväksi tekijäksi toimipaikan ja sen asiakaskunnan välillä. Asiakastoimikuntien toimintaan tulisikin panostaa ja toimintaa kehittää, koska asiakastoimikunnat ovat tärkeä linkki asiakkaisiin.

Uusien asiakasomistajien hankinnassa jäsenet voisivat olla enemmän mukana. Noin 40 % tutkimukseen osallistuneista ei osannut sanoa kantaansa asiasta. Monessa toimipaikassa asiakastoimikunnan jäsenet eivät ole mukana asiakasomistajahankinnoissa ollenkaan. Kuitenkin jäsenet kokevat uusien asiakasomistajien hankkimisen palkitsevaksi. Esimiesten mukaan myös S-viestinnän eteenpäinviemisessä on parannettavaa.

Jäsenten mahdollisuudesta vaikuttaa toimipaikkansa palveluiden ja valikoiman kehittämiseen esimiehet ja jäsenet ovat melko samoilla linjoilla. Molempien kyselyjen tuloksena oli, että neljännes vastanneista ei osannut muodostaa mielipidettä siitä, voivatko jäsenet vaikuttaa palveluiden kehittämiseen. S-ryhmässä ketjuohjaus on sen verran vahvaa valikoimien suhteen, että sekä asiakastoimikuntien jäsenistä että esimiehistä 40 %:ia koki, ettei jäsen voi vaikuttaa valikoimien kehittämiseen.

Asiakastoimikuntien tulisi seurata oman toimipaikkansa pääkilpailijoita, verrata niiden toimintaa omaan toimipaikkaansa ja antaa kilpailijaseurannasta palautetta toimipaikkaansa. Tutkimuksen mukaan jäsenistä puolet ei osannut ottaa kantaa siihen, panostetaanko toimipaikassa kilpailijaseurantaan. Samoin yli puolet jäsenistä ei osannut arvioida, huomioidaanko heidän palautteensa kilpailijaseurannasta toimipaikoissa. Kuitenkin melkein 70 % jäsenistä kertoi seuraavansa toimipaikkansa pääkilpailijoita. Esimiehistä taas 70 % oli sitä mieltä, että kilpailijaseurantaan panostetaan ja 75 % oli sitä mieltä, että kilpailijaseurannasta saatu palaute huomioidaan. Asiakastoimikunnan jäsenet eivät kuitenkaan seuraa riittävästi kilpailijoiden toimintaa ja esimiehet kappavatkin enemmän säännöllistä palautetta seurannasta. Yhteiset ohjeet ja säännöt parantaisivat myös kilpailijaseurantaa. Kaikki asiakastoimikuntien jäsenet eivät edes tiedä, että toimipaikalla on kilpailija.

Tutkimukseen osallistuneet OK Keulan asiakastoimikuntien jäsenet sekä toimipaikkojen esimiehet suhtautuvat pääasiassa positiivisesti yhteistyöhön ja ovat halukkaita kehittämään sitä. Tämä olisi erittäin tärkeää sekä asiakkaiden että henkilöstön kannalta, sillä asiakastoimikunnan tarkoitus on edustaa alueensa asiakaskuntaa, tukea kaupallista toimintaa ja vahvistaa koko S-ryhmän mielikuvaa. Yhteistyötä toimipaikkojen ja niiden asiakastoimikuntien välillä tulisi tukea ja yhteistyön tulisi kannustaa molempien toimintaa. Yhteistyö ei ole kummaltakaan pois, vaan päinvastoin kehittämällä toimintaa ja parantamalla yhteistyötä kaikki voittavat.

Tutkimustulosten pohjalta jatkotutkimuksen aiheiksi voitaisiin ehdottaa:

- Nykyisten ohjeitten päivittäminen.
- Toimintaohjeet OK Keulan asiakastoimikuntien esimiehille ja jäsenille.
- Seurantajärjestelmä, jotta toiminta ei aivan pääsisi tyrehtymään, vaan lähtisi kehittymään.
- Asiakastoimikuntien toiminnasta tiedottaminen asiakkaille ja henkilökunnalle.

LÄHTEET

- Aalto, M. 2002. Vuorovaikutustaidot. Forssa: Aseman Lapset ry.
- Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas – Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Arantola, H. 2006. Customer insight – Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Juva: WS Bookwell Oy.
- Barlow, J. & Møller, C. 1998. Ota asiakasvalitus lahjana. Fälth & Hässler.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2004. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Markkinoinnin maailma. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Grönroos, C. & Järvinen, R. 2001. Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Gummesson, E. 2004. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja –strategiat – Asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja -portfoliot. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hjelt-Putilin, P. 2005. Turvallisuutta viestinnällä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2003. Tilastolliset menetelmät. Vantaa: Dark Oy.
- Jokinen, T., Heinämaa, L. & Heikkonen, I. 2000. Tervetuloa asiakas – Myyntityön ja asiakaspalvelun taito. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Kannisto, P. & Kannisto, S. 2008. Asiakaspalvelu – Tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Korkeamäki, A., Lindström, P., Ryhänen, T., Saukkonen, M. & Selinheimo, R. 2002. Asiakasmarkkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2004. Markkinoinnin perusteet. Tampere: A5 Repropalvelu Oy.

- Lehtonen, M-L. 2007. PowerPoint-esitys OK Keulan asiakastoimikunnille.
- Lepola, R., Pulkkinen, I., Raivio, L., Selinheimo, R. & Sulkanen, L. 1998. Asiakaspalvelu. Porvoo: WSOY – Kirjapainoyksikkö.
- Mäntyneva, M. 2002. Kannattava markkinointi. Vantaa: Dark Oy.
- Osuuskauppa Keulan Toimintakatsaus 1.1.-30.6.2008.
- Pesonen, H-L., Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena – Markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua – Miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Positiivarit Ky. 2004. 101 ideaa asiakaspalveluun – Käytännön neuvoja ja positiivisia virikkeitä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Puustinen, L. 2008. Kuluttajamuotti – Kuluttajuuden tuottamisesta mainonnan instituutioissa. Tampere: Tammer-Paino.
- Pöllänen, J. 1995. Kanta-asiakasmarkkinointi. Porvoo: WSOY:n graafiset laitokset.
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Rope, T. & Pyykkö, M. 2003. Markkinointipsykologia – Väylä asiakasmieleiseen markkinointiin. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Rope, T. & Pöllänen, J. 1998. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Juva: WSOY – Kirjapainoyksikkö.
- Rissanen, T. 2005. Hyvä palvelu. Vaasa: Fram.
- Rubanovitsch, M. D. & Aalto E. 2005. Myynnin lyhytterapia – sanoista tekoihin. Helsinki: Kyriiri Oy.
- Santonen, P. 1996. Palvele ja markkinoi. Karkkila: Kustannus-Mäkelä Oy.
- Selin, E. & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta – Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Pieksämäki: RT-Print Oy.
- Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas – myymmekö tunteja vai tulosta? Porvoo: WSOY – Kirjapainoyksikkö.
- SOK-yhtymän osavuosisikatsaus 1.1.-30.6.2008 Saatavissa:
<http://www.digipaper.fi/sok-yhtyma/16947/>
- Solomon, M., Bamossy, G. & Askegaard, S. 1999. Consumer Behaviour – A European Perspective, 4th edition. Spain: Grafos S.A., Arte sobre papel.
- Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY – Kirjapainoyksikkö.

- Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1998. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Porvoo: WSOY – Kirjapainoyksikkö.
- Storbacka, K., Sivula, P. & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Travanti, V. 2007. Mestari-myjäkoulutus Asiakaspalvelu. Helsinki: K-kauppiasliitto ry.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Typpö, A. 2007. Johto kiinnostui asiakkaista: Taloussanomat. [verkkolehti], [viitattu 8.12.2008]. Saatavissa: <http://www.taloussanomat.fi/markkinointi/2007/08/15/johto-kiinnostui-asiakkaista/200719558/135>
- Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

LIITELUETTELO

LIITE 1 Saatekirje asiakastoimikuntien jäsenille

LIITE 2 Kyselylomake asiakastoimikuntien jäsenille

LIITE 3 Saatekirje asiakastoimikuntien toimipaikkojen esimiehille

LIITE 4 Kyselylomake asiakastoimikuntien toimipaikkojen esimiehille

LIITE 5 Kuviot 35-37. Aikaisempi jäsenyys asiakastoimikunnissa, perehdytys sekä tyytyväisyys jäsenmäärään

LIITE 6 Kuviot 38-40. Asiakasomistajat edustettuna, jäsenen oma aktiivisuus, jäsenen aktiivisuus

LIITE 7 Kuviot 41-43. Esimiesten aktiivisuus, Kokoontumisten määrä sekä toiminta-ajatuksen tunteminen

LIITE 8 Kuviot 44-46. Kilpailuetujen tunteminen, asiakkaiden päivittäinen tapaaminen sekä asiakaspalautteiden vastaanottaminen

LIITE 9 Kuviot 47-49. Asiakaspalautteiden eteenpäinvieminen, rakentavien ehdotusten tekeminen sekä rakentavien ehdotusten vastaanottaminen jäseniltä

LIITE 10 Kuviot 50 ja 51. Asiakasomistajahankintojen palkitsevuus, pääkilpailijaseuranta sekä kilpailijan vertaaminen omaan toimipaikkaan

LIITE 11 Jäsenten avoimet kommentit

LIITE 12 Kuviot 52-54. Tyytyväisyys jäsenmäärään, kokoontumiset, onko sovittu kokoontumisesta

LIITE 13 Kuviot 55-57. Tietojen päivittäminen, asiakaspalautteiden vastaanottaminen sekä rakentavia ehdotuksia jäseniltä

LIITE 14 Kuviot 58-60. Rakentavien ehdotusten vastaanottaminen, jäsenten s- viestintä sekä jäsenet asiakasomistajahankinnassa

LIITE 15 Kuviot 61-63. Kilpailijaseurantaan panostaminen, kilpailijaseurantapalautteen säännöllisyys sekä toiminnan vertaaminen kilpailijoihin

LIITE 16 Esimiesten avoimet kommentit

ARVOISA ASIAKASTOIMIKUNNAN JÄSEN

Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa liiketoimintaa. Olen tekemässä opintoihini liittyvää kyselyä yhteistyössä Osuuskauppa Keulan kanssa. Tavoitteenani on selvittää Keulan asiakastoimikuntien nykytila ja saada Teiltä arvoisa asiakastoimikunnan jäsen arvokasta tietoa asiakastoimikunnan nykytilasta sekä mielipiteitänne toiminnan kehittämiseksi ja yhteistyön parantamiseksi.

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja kaikki tiedot käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Kyselyyn vastataan nimettömästi, joten kenenkään henkilöllisyys ei ole tunnistettavissa. Kyselyyn vastaamalla autatte asiakastoimikuntien toiminnan kehittämisessä ja yhteistyön parantamisessa. Pyydän Teitä ystävällisesti vastaamaan oheiseen kyselyyn. Aikaa siihen kuluu noin 10 minuuttia.

Jos Teillä on jotain kysyttävää tutkimuksesta, vastaan mielelläni kysymyksiinne.

Kiittäen

Anne-Mari Aaltonen

Tradenomiopiskelija

anne-mari.aaltonen@student.samk.fi

KYSELYLOMAKE

Vastatkaa kysymyksiin ympäröimällä numero, joka on lähinnä omaa mielipidettänne tai kirjoittakaa mielipiteenne sille varattuun tilaan. Palauttakaa täytetty lomake suljetussa palautuskuoressa sen toimipaikan esimiehelle, jonka asiakastoimikunnassa olette mukana viimeistään 10.11.2008.

TAUSTATIEDOT:

1. Vastaajan sukupuoli

- 1) Nainen
- 2) Mies

2. Ikäryhmä, johon kuulutte

- 1) 15 – 25
- 2) 26 – 35
- 3) 36 – 45
- 4) 46 – 55
- 5) 56 – 65
- 6) 66 –

3. Ammattiryhmä, johon kuulutte

- 1) Opiskelija
- 2) Työväestö
- 3) Toimihenkilö
- 4) Johtava asema
- 5) Yrittäjä
- 6) Eläkeläinen
- 7) Muu, mikä? _____

4. Asiakastoimikunta, jonka jäsen olette

- 1) Prisma Rauma
- 2) S-Market Eura
- 3) S-Market Eurajoki
- 4) S-Market Laitila
- 5) S-Market Säskylä
- 6) S-Market Tarvontori
- 7) S-Market Äyhö
- 8) Sale Lahdenkatu
- 9) Sale Lappi
- 10) Sale Monnankatu
- 11) Sale Pyhäranta
- 12) Sale Syväraumankatu
- 13) ABC Kortela
- 14) ABC Talliketo
- 15) Keulan Kirja
- 16) Sokos Rauma
- 17) Rosso & Public Corner
- 18) Presso Äyhö

5. Nykyisen jäsenyyden kesto _____ vuotta

6. Oletteko ollut aikaisemmin jäsenenä asiakastoimikunnassa?

1) Kyllä

1) Milloin? _____

2) Missä toimipaikassa? _____

2) En

7. Kuinka hyvin Teidät on mielestänne perehdytetty asiakastoimikunnan toimintaan?

- 1) Erittäin hyvin
- 2) Melko hyvin
- 3) Ei hyvin muttei huonostikaan
- 4) Melko huonosti
- 5) Erittäin huonosti

8. Jos vastasitte melko huonosti tai erittäin huonosti, niin minkälaista lisäperehdytystä olisitte halunneet tai haluaisitte jatkossa?

NYKYTILA:

9. Kuinka tyytyväinen olette toimikuntanne jäsenmäärään?

- 1) Erittäin tyytyväinen
- 2) Melko tyytyväinen
- 3) En tyytyväinen mutten tyytymätönkään
- 4) Melko tyytymätön
- 5) Erittäin tyytymätön

10. Jos vastasitte melko tyytymätön tai erittäin tyytymätön, miten haluaisitte muuttaa jäsenten määrää toimikunnassanne?

11. Kuinka monipuolisesti Osuuskauppa Keulan asiakasomistajat ovat mielestänne edustettuna asiakastoimikunnassanne?

- 1) Erittäin hyvin
- 2) Melko hyvin
- 3) Ei hyvin muttei huonostikaan
- 4) Melko huonosti
- 5) Erittäin huonosti

12. Jos vastasitte melko huonosti tai erittäin huonosti, onko mielestänne jokin tietty ryhmä (esimerkiksi ikä, elämäntilanne: opiskelija, vuorotyöläinen, eläkeläinen) korostettu liikaa tai jäänyt huomioimatta kokonaan?

13. Ovatko mielestänne nykyiset jäsenet aktiivisia asiakastoimikunnan toiminnassa?

- 1) Erittäin aktiivisia
- 2) Melko aktiivisia
- 3) Ei tarpeeksi aktiivisia
- 4) Ei ollenkaan aktiivisia
- 5) En osaa sanoa

14. Onko mielestänne toimipaikkanne esimies aktiivinen asiakastoimikunnan suhteen?

- 1) Erittäin aktiivinen
- 2) Melko aktiivinen
- 3) Ei tarpeeksi aktiivinen
- 4) Ei ollenkaan aktiivinen
- 5) En osaa sanoa

15. Jos vastasitte ei tarpeeksi aktiivinen tai ei ollenkaan aktiivinen, mitä toivoisitte toimipaikkanne esimieheltä enemmän asiakastoimikunnan suhteen?

16. Oletteko itse mielestänne aktiivinen asiakastoimikunnan suhteen?

- 1) Erittäin aktiivinen
- 2) Melko aktiivinen
- 3) Ei tarpeeksi aktiivinen
- 4) Ei ollenkaan aktiivinen
- 5) En osaa sanoa

17. Jos vastasitte ei tarpeeksi aktiivinen tai ei ollenkaan aktiivinen, miten voisitte parantaa aktiivisuuttanne?

18. Kuinka monta kertaa olette kokoontuneet asiakastoimikuntanne kanssa kuluvan vuoden aikana?

- 1) Kerran
- 2) Kaksi tai useammin
- 3) Ei kertaakaan

19. Jos vastasitte ei kertaakaan, niin onko asiakastoimikunnallanne sovittu kokoontuminen vielä tähän vuoteen? Jos ei, niin miksi?

20. Kuinka helpoksi koette asiakaspalautteiden vastaanottamisen?

- 1) Erittäin helpoksi
- 2) Melko helpoksi
- 3) En helpoksi mutten vaikeaksikaan
- 4) Melko vaikeaksi
- 5) Erittäin vaikeaksi

21. Jos vastasitte melko vaikeaksi tai erittäin vaikeaksi, niin mikä asiakaspalautteen vastaanottamisesta tekee vaikeaa?

22. Kuinka helpoksi koette asiakaspalautteiden viemisen eteenpäin joko toimipaikkanne esimiehelle tai henkilökunnalle?

- 1) Erittäin helpoksi
- 2) Melko helpoksi
- 3) En helpoksi mutten vaikeaksikaan
- 4) Melko vaikeaksi
- 5) Erittäin vaikeaksi

23. Jos vastasitte melko vaikeaksi tai erittäin vaikeaksi, mikä asiakaspalautteen eteenpäinviemisestä tekee vaikeaa?

24. Seuraavaksi on esitetty erilaisia väittämiä koskien asiakastoimikunnan toimintaa ja yhteistyötä. Miten hyvin väittämät vastaavat omaa mielipidettänne ja käyttäytymistänne? Ympyröikää **kunkin väittämän kohdalla lähinnä omaa mielipidettänne oleva vaihtoehto.**

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1) Rakentavien ehdotusten tekeminen asiakastoimikunnassani on helppoa	1	2	3	4	5
2) Toimipaikkani esimies ottaa mielellään vastaan asiakastoimikunnan tekemiä ehdotuksia	1	2	3	4	5
3) Tunnen, että voin vaikuttaa toimipaikkani palveluiden kehittämiseen	1	2	3	4	5
4) Tunnen, että voin vaikuttaa toimipaikkani valikoiman kehittämiseen	1	2	3	4	5
5) Asiakastoimikunnan jäsenten tietoja (esim. toimipaikan suhteen, S-viestintä) päivitetään säännöllisesti	1	2	3	4	5
6) Tunnen S-ryhmän toiminta-ajatuksen hyvin	1	2	3	4	5
7) Tunnen S-ryhmän kilpailuedut	1	2	3	4	5
8) Toimipaikkani kilpailijaseurantaan panostetaan	1	2	3	4	5
9) Seuraan toimipaikkani pääkilpailijoiden toimintaa	1	2	3	4	5
10) Annan säännöllisesti palautetta toimipaikkaani sen kilpailijoista	1	2	3	4	5
11) Vertaan oman toimipaikkani toimintaa sen pääkilpailijoihin	1	2	3	4	5
12) Palautteeni kilpailijaseurannasta otetaan huomioon toimipaikassani	1	2	3	4	5
13) Tapaan lähes päivittäin nykyisiä toimipaikkani asiakkaita	1	2	3	4	5
14) Toimipaikkamme asiakkaat osaavat antaa palautetta minulle, koska tietävät minun kuuluvan asiakastoimikuntaan	1	2	3	4	5

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
15) Toimimme kiinteässä yhteistyössä toimipaikkani esimiehen kanssa asiakastytyväisyyden parantamiseksi	1	2	3	4	5
16) Uusien asiakasomistajien hankkiminen on palkitsevaa	1	2	3	4	5

25. Muuta kommentoitavaa tai lisättävää koskien OK Keulan asiakastoimikunnan toimintaa ja toiminnan kehittämistä?

KIITOS VASTAUKSESTANNE!

ARVOISA ESIMIES

Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa liiketoimintaa. Olen tekemässä opintoihini liittyvää kyselyä yhteistyössä Osuuskauppa Keulan kanssa. Tavoitteenani on selvittää Keulan asiakastoimikuntien nykytila ja saada Teiltä arvoisa esimies arvokasta tietoa asiakastoimikunnan nykytilasta sekä mielipiteitänne toiminnan kehittämiseksi ja yhteistyön parantamiseksi.

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja kaikki tiedot käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Kyselyyn vastataan nimettömästi, joten kenenkään henkilöllisyys ei ole tunnistettavissa. Kyselyyn vastaamalla autatte asiakastoimikuntien toiminnan kehittämisessä ja yhteistyön parantamisessa. Pyydän Teitä ystävällisesti vastaamaan oheiseen kyselyyn. Aikaa siihen kuluu noin 10 minuuttia.

Jos Teillä on jotain kysyttävää tutkimuksesta, vastaan mielelläni kysymyksiinne.

Kiittäen

Anne-Mari Aaltonen
Tradenomiopiskelija
anne-mari.aaltonen@student.samk.fi

KYSELYLOMAKE

Vastakaa kysymyksiin ympäröimällä numero, joka on lähinnä omaa mielipidettänne tai kirjoittakaa mielipiteenne sille varattuun tilaan. Palauttakaa täytetty lomake suljetussa palautuskuoressa Keulan konttorille sisäisessä postissa viimeistään 11.11.2008.

Myös asiakastoimikuntien jäsenille on lähetetty samaan tutkimukseen liittyvä kysely. Heitä on ohjeistettu palauttamaan oma täytetty kyselylomakkeensa palautuskuoressa omaan toimipaikkaansa 10.11.2008 mennessä. Huolehdittehan siitä, että nämä palautuskuoret tulevat sisäisessä postissa konttorille 11.11.2008!

TAUSTATIEDOT:

1. Vastaajan sukupuoli

- 1) Nainen
- 2) Mies

2. Ikäryhmä, johon kuulutte

- 1) 15 – 25
- 2) 26 – 35
- 3) 36 – 45
- 4) 46 – 55
- 5) 56 – 65

3. Asiakastoimikunta, jonka esimies olette

- 1) Prisma Rauma
- 2) S-Market Eura
- 3) S-Market Eurajoki
- 4) S-Market Laitila
- 5) S-Market Säskylä
- 6) S-Market Tarvontori
- 7) S-Market Äyhö
- 8) Sale Lahdenkatu
- 9) Sale Lappi
- 10) Sale Monnankatu
- 11) Sale Pyhäranta
- 12) Sale Syväraumankatu
- 13) ABC Kortela
- 14) ABC Talliketo
- 15) Keulan Kirja
- 16) Sokos Rauma
- 17) Rosso & Public Corner
- 18) Presso Äyhö

NYKYTILA:

4. Kuinka tyytyväinen olette toimikuntanne jäsenmäärään?

- 1) Erittäin tyytyväinen
- 2) Melko tyytyväinen
- 3) En tyytyväinen mutten tyytymätönkään
- 4) Melko tyytymätön
- 5) Erittäin tyytymätön

5. Jos vastasitte melko tyytymätön tai erittäin tyytymätön, miten haluaisitte muuttaa jäsenten määrää toimikunnassanne?

6. Ovatko mielestänne nykyiset jäsenet aktiivisia asiakastoimikunnan toiminnassa?

- 1) Erittäin aktiivisia
- 2) Melko aktiivisia
- 3) Ei tarpeeksi aktiivisia
- 4) Ei ollenkaan aktiivisia
- 5) En osaa sanoa

7. Jos vastasitte ei tarpeeksi aktiivisia tai ei ollenkaan aktiivisia, mitä toivoisitte toimipaikkanne asiakastoimikunnan jäseniltä enemmän asiakastoimikunnan toiminnan suhteen?

8. Oletteko Te mielestänne aktiivinen asiakastoimikuntanne toiminnan suhteen?

- 1) Erittäin aktiivinen
- 2) Melko aktiivinen
- 3) Ei tarpeeksi aktiivinen
- 4) Ei ollenkaan aktiivinen
- 5) En osaa sanoa

9. Kuinka monta kertaa olette kokoontuneet asiakastoimikuntanne kanssa kuluvan vuoden aikana?

- 1) Kerran
- 2) Kaksi tai useammin
- 3) Ei kertaakaan

10. Jos vastasitte ei kertaakaan, niin onko asiakastoimikunnallanne sovittu kokoontuminen vielä tähän vuoteen? Jos ei, niin miksi?

11. Kuinka helpoksi koette asiakaspalautteiden vastaanottamisen asiakastoimikuntanne jäseniltä?

- 1) Erittäin helpoksi
- 2) Melko helpoksi
- 3) En helpoksi mutten vaikeaksikaan
- 4) Melko vaikeaksi
- 5) Erittäin vaikeaksi

12. Jos vastasitte melko vaikeaksi tai erittäin vaikeaksi, niin mikä asiakaspalautteen vastaanottamisesta tekee vaikeaa?

13. Seuraavaksi on esitetty erilaisia väittämiä koskien asiakastoimikunnan toimintaa ja yhteistyötä. Miten hyvin väittämät vastaavat omaa mielipidettänne ja käyttäytymistänne? Ympyröikää **kunkin väittämän kohdalla lähinnä omaa mielipidettänne oleva vaihtoehto.**

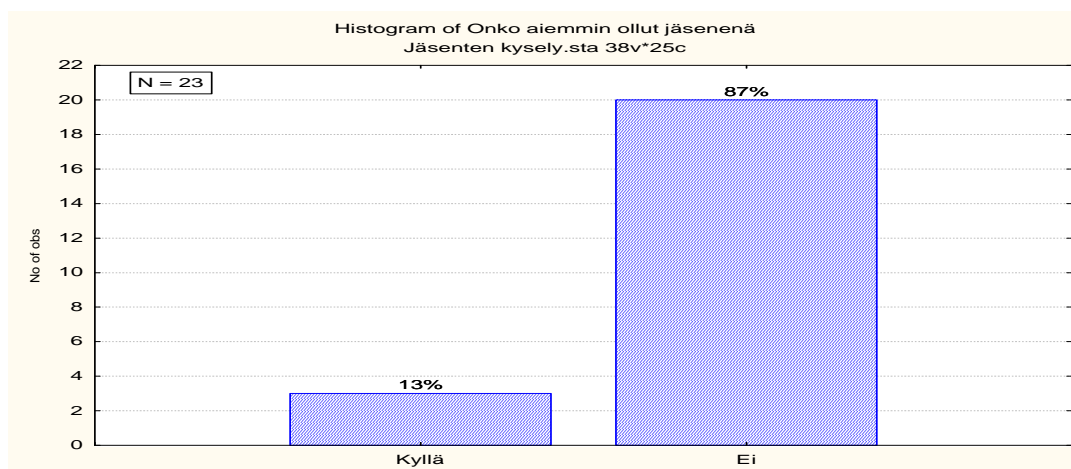
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1) Asiakastoimikuntani jäsenet antavat rakentavia ehdotuksia toimipaikkani asiakastyytyväisyyden lisäämiseksi	1	2	3	4	5
2) Rakentavien ehdotusten vastaanottaminen asiakastoimikuntani jäseniltä on helppoa	1	2	3	4	5
3) Asiakastoimikuntani jäsenet vaikuttavat toimipaikkani palveluiden kehittämiseen	1	2	3	4	5
4) Asiakastoimikuntani jäsenet vaikuttavat toimipaikkani valikoiman kehittämiseen	1	2	3	4	5
5) Koen asiakastoimikunnan tärkeäksi yhdistäväksi tekijäksi toimipaikkani ja asiakaskunnan välillä	1	2	3	4	5
6) Asiakastoimikunnan jäsenten tietoja (esim. toimipaikan suhteen, S-viestintä) päivitetään säännöllisesti	1	2	3	4	5
7) Asiakastoimikunnan jäsenet tuntevat S-ryhmän toiminta-ajatuksen hyvin	1	2	3	4	5
8) Asiakastoimikunnan jäsenet tuntevat S-ryhmän kilpailuedut hyvin	1	2	3	4	5
9) Toimipaikkani kilpailijaseurantaan panostetaan	1	2	3	4	5
10) Asiakastoimikunnan jäsenet seuraavat toimipaikkani pääkilpailijoiden toimintaa	1	2	3	4	5
11) Asiakastoimikuntani jäsenet antavat säännöllisesti palautetta toimipaikkaan sen kilpailijoista	1	2	3	4	5
12) Asiakastoimikuntani jäsenet vertaavat toimipaikkani toimintaa pääkilpailijoihimme	1	2	3	4	5

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
13) Asiakastoimikunnan jäsenten antama palaute kilpailijaseurannasta otetaan huomioon toimipaikkani toiminnassa	1	2	3	4	5
14) Toimipaikkamme asiakkaat osaavat antaa palautetta asiakastoimikuntani jäsenille ..	1	2	3	4	5
15) Toimimme kiinteässä yhteistyössä toimipaikkani asiakastoimikunnan jäsenten kanssa asiakastyytyväisyyden lisäämiseksi	1	2	3	4	5
16) Asiakastoimikunnan jäsenet vievät S-viestintää eteenpäin sekä nykyisille että potentiaalisille asiakkaille	1	2	3	4	5
17) Asiakastoimikunnan jäsenet ovat mukana uusien asiakasomistajien hankkimisessa .	1	2	3	4	5
18) Asiakastoimikuntamme kokoontuu vähintään kaksi kertaa vuodessa	1	2	3	4	5

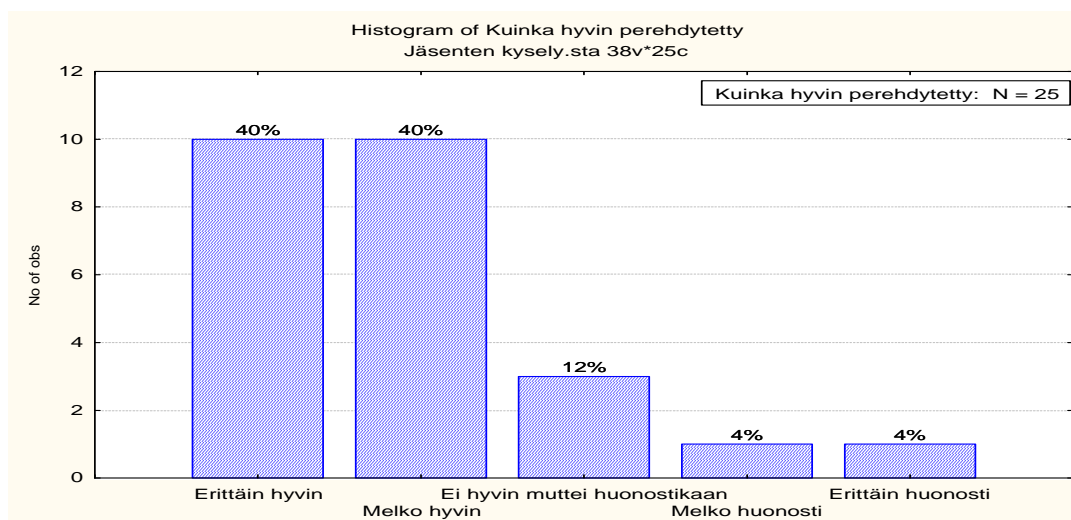
14. Muuta kommentoitavaa tai lisättävää koskien OK Keulan asiakastoimikuntien toimintaa tai toiminnan kehittämistä?

KIITOS VASTAUKSESTANNE!

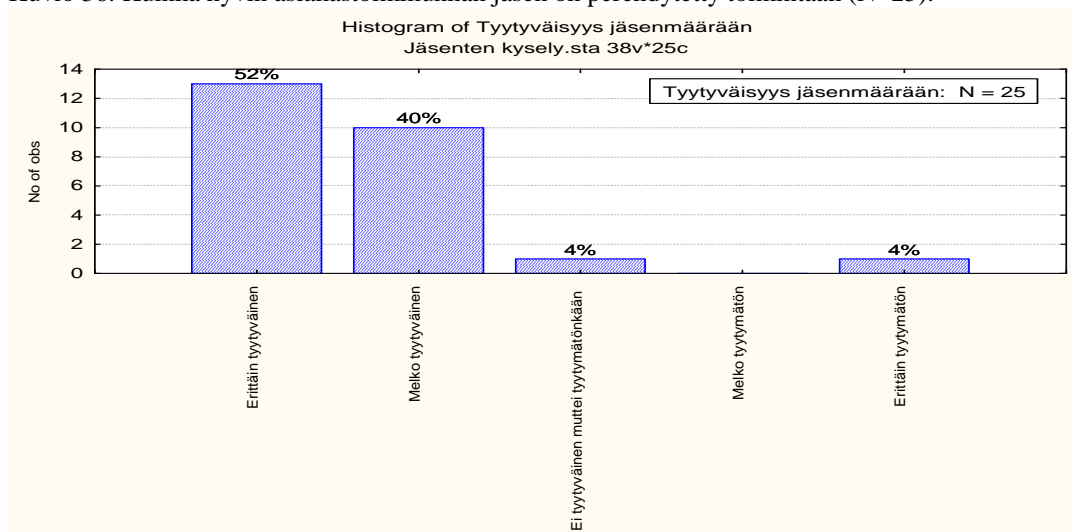
KUVIOT 35-37



Kuvio 35. Onko vastaaja ollut aiemmin asiakastoimikunnan jäsenenä (N=23).

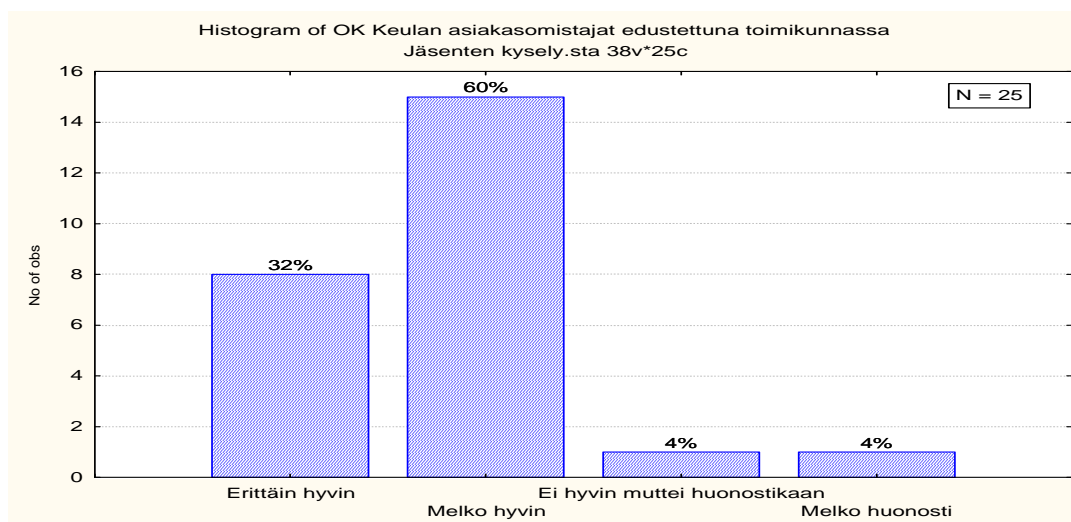


Kuvio 36. Kuinka hyvin asiakastoimikunnan jäsen on perehdytetty toimintaan (N=25).

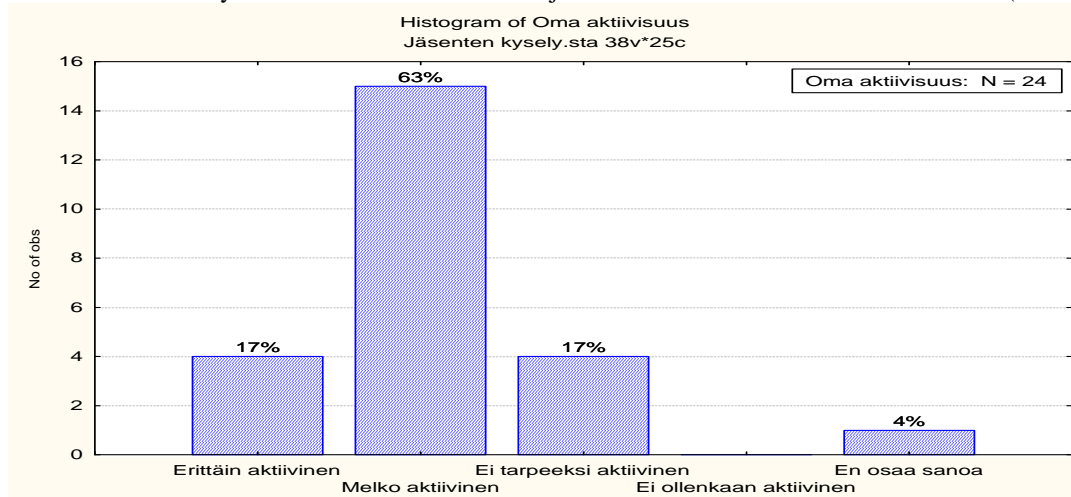


Kuvio 37. Vastaajan tyytyväisyys jäsenmäärään (N=25).

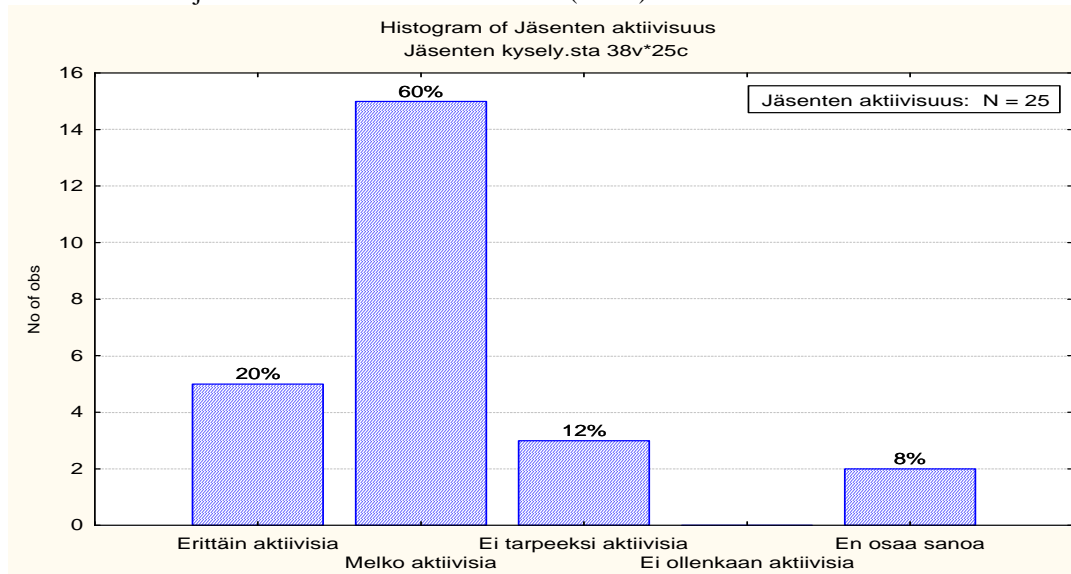
KUVIOT 38-40



Kuvio 38. Kuinka hyvin OK Keulan asiakasomistajat ovat edustettuina asiakastoimikunnissa (N=25).

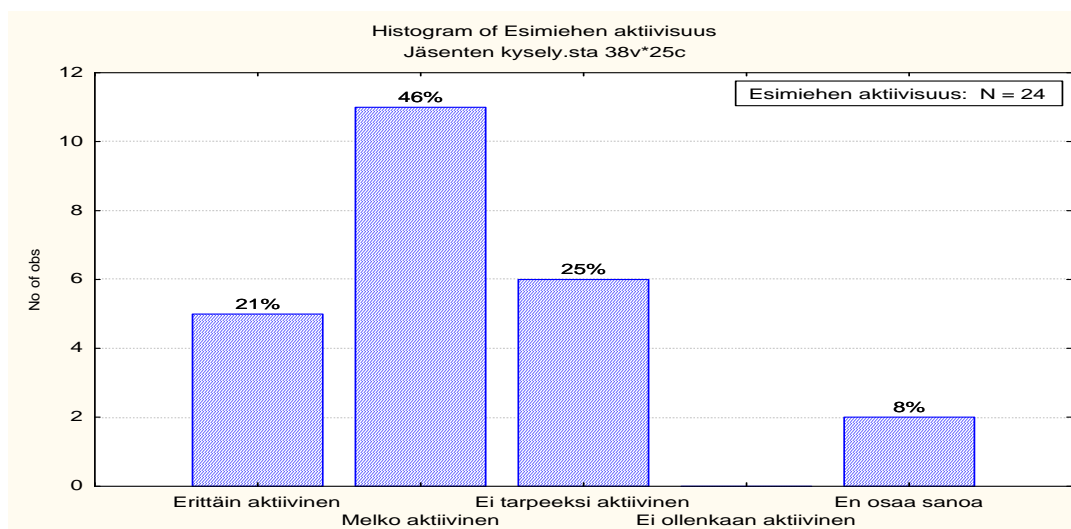


Kuvio 39. Vastaajan arvio omasta aktiivisuudestaan (N=24).

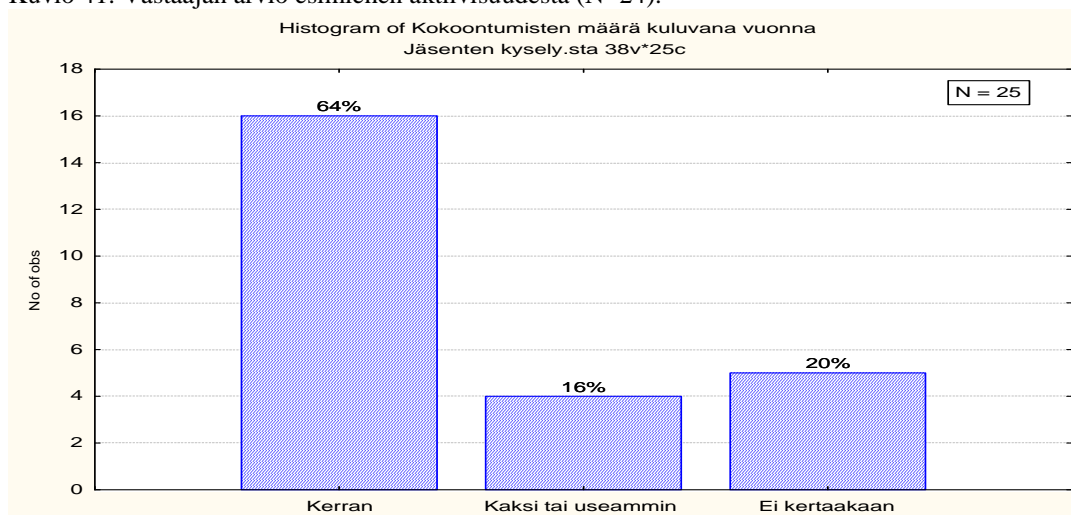


Kuvio 40. Vastaajan arvio jäsenten aktiivisuudesta (N=25).

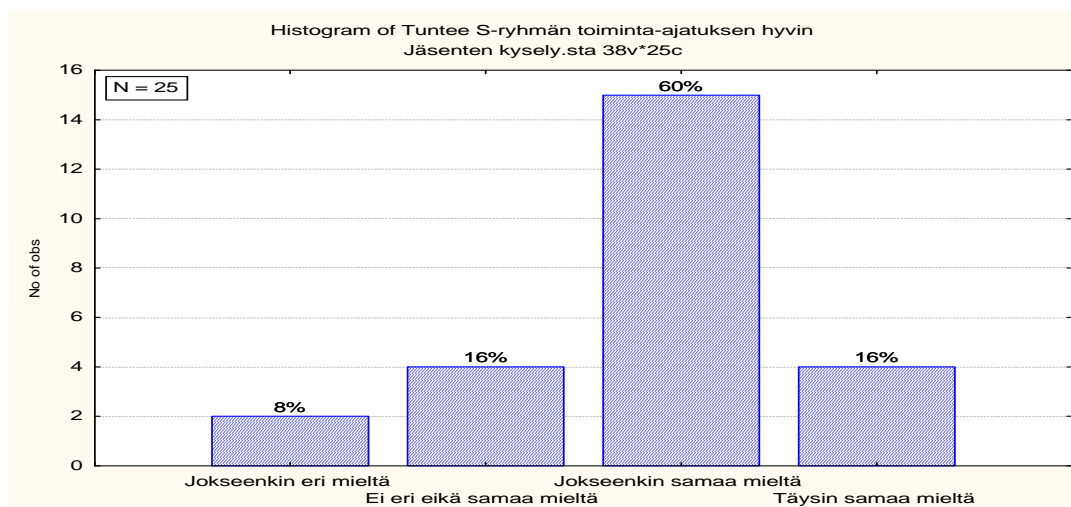
KUVIOT 41-43



Kuvio 41. Vastajaan arvio esimiehen aktiivisuudesta (N=24).

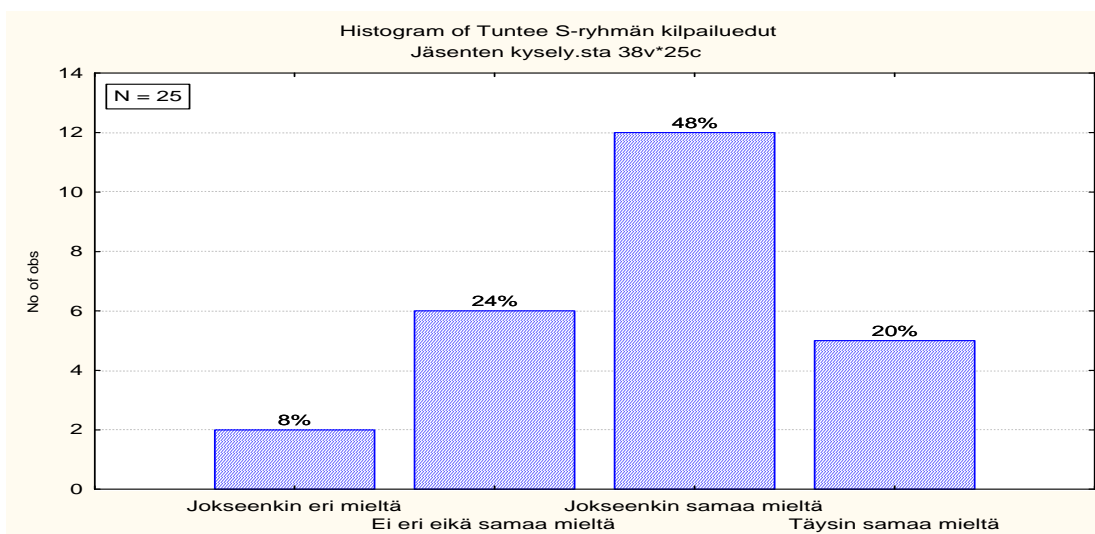


Kuvio 42. Kokoontumisten määrä vuonna 2008 (N=25).

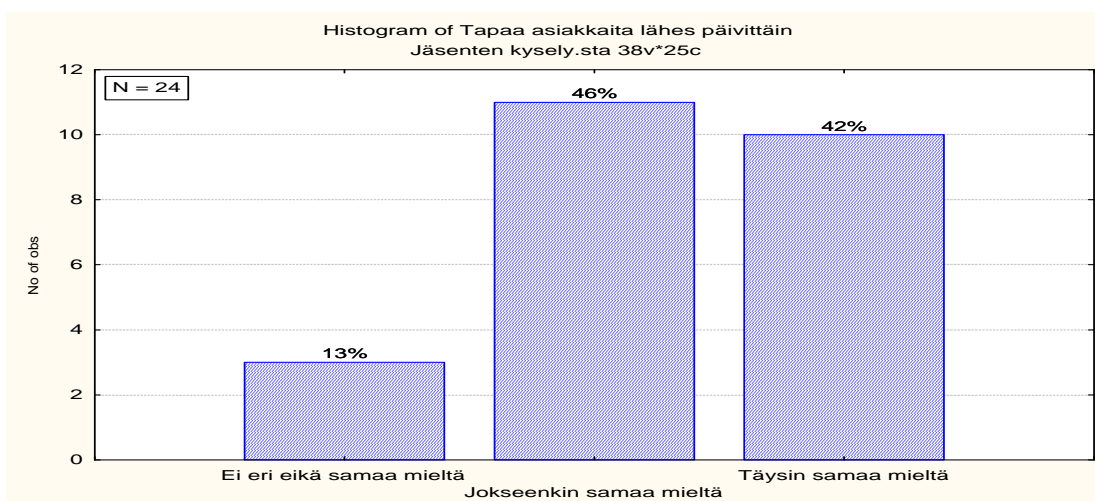


Kuvio 43. Vastaja tuntee S-ryhmän toiminta-ajatuksen (N=25).

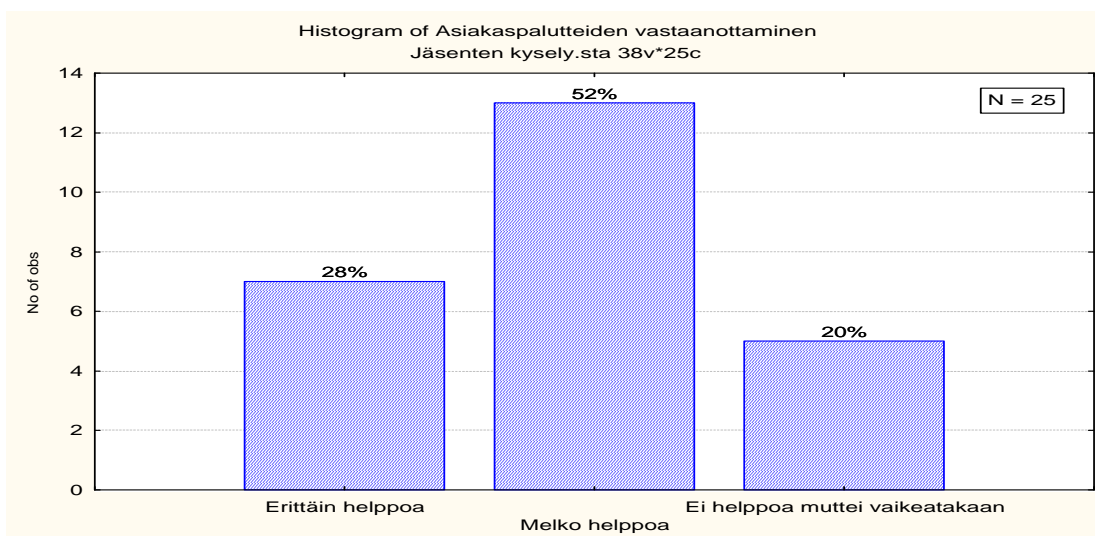
KUVIOT 44-46



Kuvio 44. Vastaaja tuntee S-ryhmän kilpailuedut (N=25).

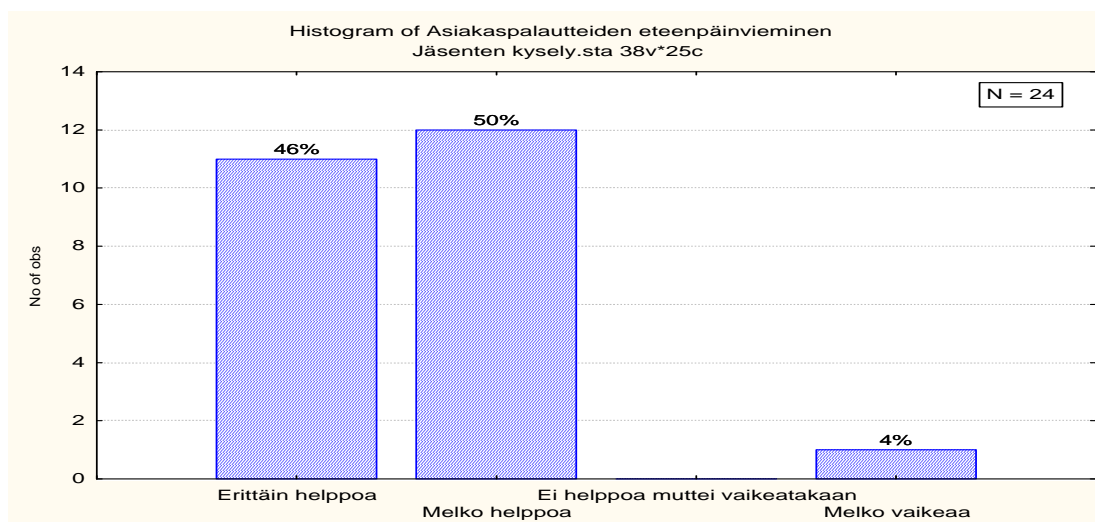


Kuvio 45. Vastaaja tapaa toimipaikkansa asiakkaita lähes päivittäin (N=24).

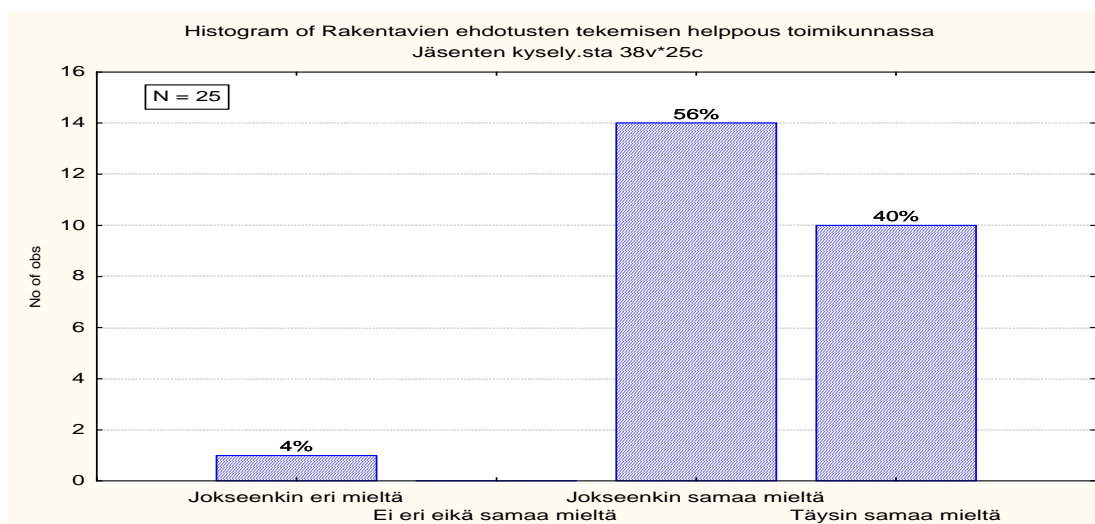


Kuvio 46. Vastaaja kokee asiakaspalutteen vastaanottamisen helpoksi (N=25).

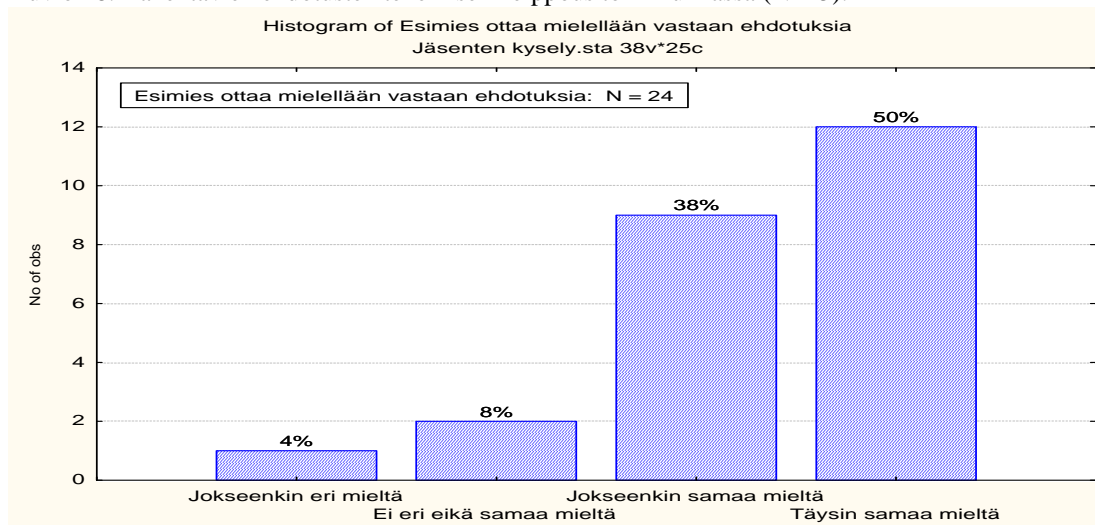
KUVIOT 47-49



Kuvio 47. Vastaaja kokee asiakaspalautteen eteenpäinviemisen helpoksi (N=24).

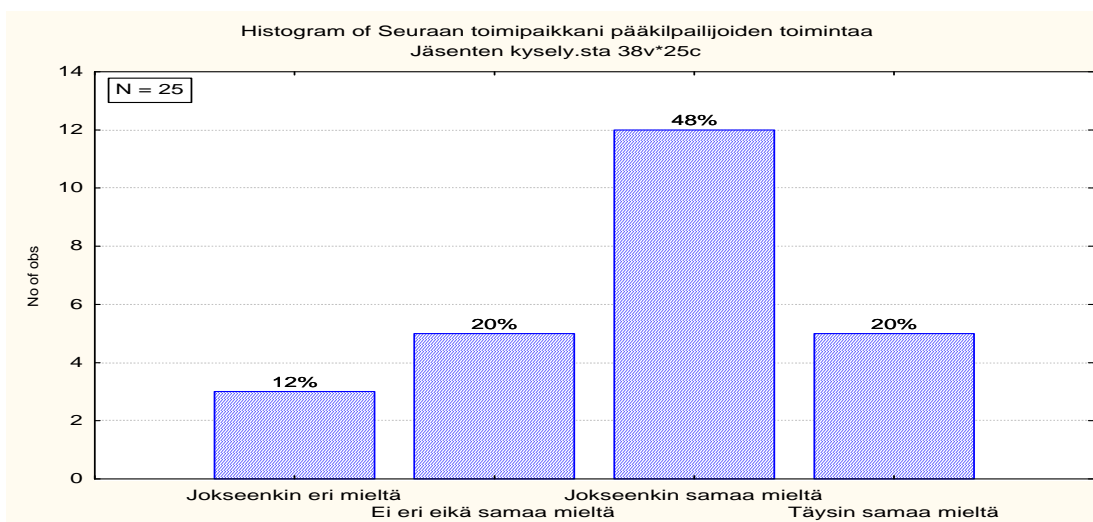


Kuvio 48. Rakentavien ehdotusten tekemisen helppous toimikunnassa (N=25).

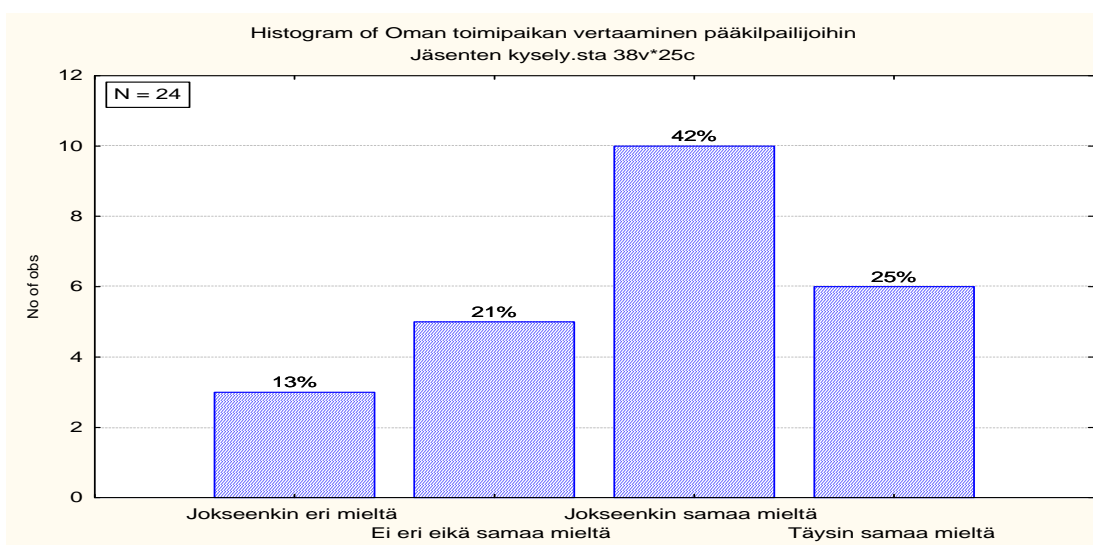


Kuvio 49. Esimies ottaa mielellään vastaan ehdotuksia jäseneltä (N=24).

KUVIOT 50 ja 51



Kuvio 50. Vastaaja seuraa toimipaikkansa pääkilpailijoiden toimintaa (N=25).



Kuvio 51. Vastaaja vertaa oman toimipaikkansa toimintaa sen pääkilpailijoihin (N=24).

JÄSENTEN AVOIMET KOMMENTIT:

Kysymys 8. ...minkälaista lisäperehdytystä olisitte halunneet tai haluaisitte jatkossa?

- Koulutusta kaikille uusille jäsenille ja henkilökohtainen selvitys ko. pisteestä (liikkeestä).
- Mitä tarkoittaa, oikeudet ja velvollisuudet, miten on toimittu ja miten voidaan tulevaisuudessa enemmän olla mukana ko. liikkeen toiminnassa, avustaa työntekijöitä.
- Yhteisiä palavereja, mutta ei kuitenkaan liikaa.

Kysymys 10. ...miten haluaisitte muuttaa jäsenten määrää toimikunnassanne?

- Haluaisin lisää jäseniä tähän toimikuntaan, koska olen yksin tällä hetkellä.

Kysymys 12. ...onko mielestänne jokin tietty ryhmä korostettuna liikaa tai jäänyt huomioimatta kokonaan?

- Saman ammatin omaavia on liikaa.

Kysymys 14. ...mitä toivoisitte toimipaikkanne esimieheltä enemmän asiakastoimikunnan suhteen?

- Enemmän yhteydenottoja, selvityksiä ja kokouksia enemmän.
- Yhteisiä palavereja voisi joskus pitää.

Kysymys 17. ...miten voisitte parantaa aktiivisuuttanne?

- Tapahtumissa mukana, ”laatuarvioinneissa”, aktiivisemmin palautteen keräilyä.
- Ennen oli toiminta yleensä paljon aktiivisempaa. Nyt yhteistoiminta on aika laimeaa.
- Tarvittaessa olen erittäin/melko aktiivinen.
- Ajan puute lienee työ- & harrastuselämässä aktiiviselle suurin kysymysmerkki.
- Opastusta, miten voisin olla aktiivisempi. Missä tilanteissa?

Kysymys 19. ...onko asiakastoimikunnallanne sovittu kokoontuminen vielä tähän vuoteen? Jos ei, niin miksi?

- Toiminta todella laimeaa.
- En osaa sanoa, oletan että aloite yksikön (kaupan) esimieheltä. Ehkä oletan väärin?

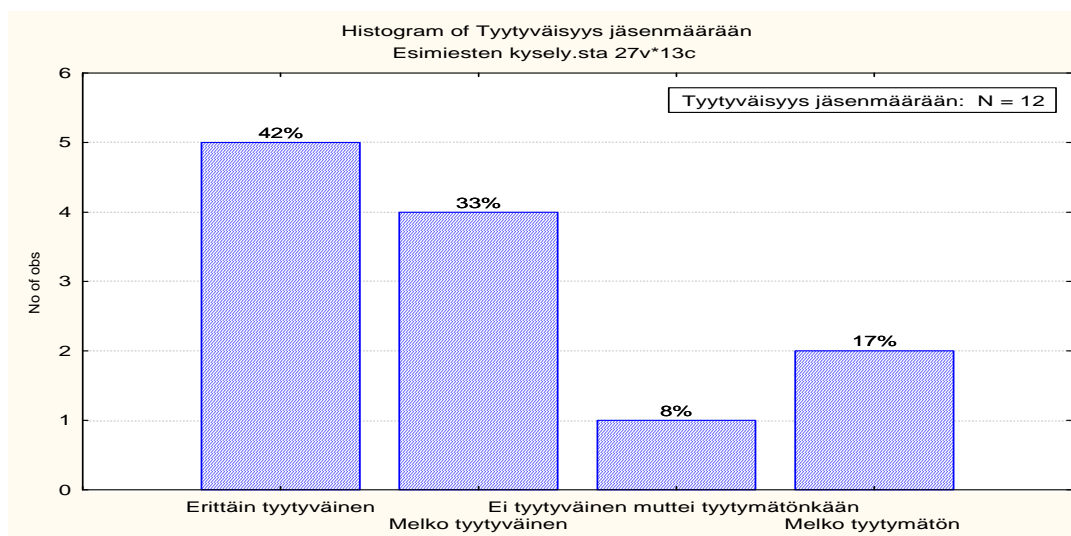
Kysymys 23. ...mikä asiakaspalautteen eteenpäinviemisestä tekee vaikean?

- Työntekijät eivät tunne meitä ja ihmettelevät mitä me höpötämme, ja tuntee itsensä vaikeaksi kun aina joutuu valittamaan asioista, tai pyytämään jostain...
- Esimies ei mielestäni ota vastaan kielteistä palautetta.

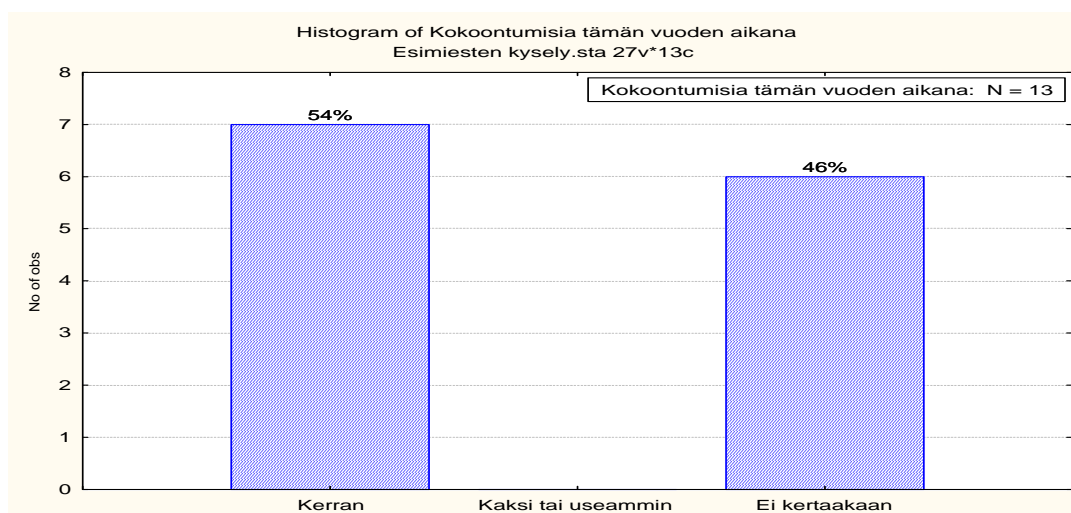
Kysymys 25. Muuta kommentoitavaa / lisättävää koskien OK Keulan asiakastoimikunnan toimintaa ja toiminnan kehittämistä?

- Pitääkö tapaamisaloitteen tulla asiakastoimikunnalta vai päälliköltä?
- Lisää yhteistyötä.
- Nuorennus ei ole auttanut toiminnassa. Vanhat tekee työtehtävät! Mielellään!
- Voisihan sitä kaikenlaisia tempauksia kehitellä, kun aikaa vaan olisi... jatkuva kiire lienee pahin aloitteiden ja ideoiden latistaja.
- Yhteiskokouksia voisi pitää kaikkien asiakasomistajien kanssa.
- Työntekijöille pitäisi selvittää asiakastoimikunnan tarkoitus ja jäsenet tehdä tutuiksi. Ei riitä 1 kerta/vuosi kokouksia.
- Ja selvittää työntekijöille, että olemme käytössä kaikenlaisissa tapahtumissa, ja että meitä myös käytettäisiin.
- On tyhmää antaa palautetta myyjille, kun tuntuu, että aina valittaa tai tuo rikkinäisiä paketteja....
- Asiakastoimikunnat paremmin esille asiakkaille.
- Asiakkaat eivät tiedä ja tunne ketkä ovat asiakastoimikunnassa. Tähän asiaan kaivataan parannusta. Ja tietysti, mikä on meidän tehtävä.
- Jäsenkampanja edistyy.

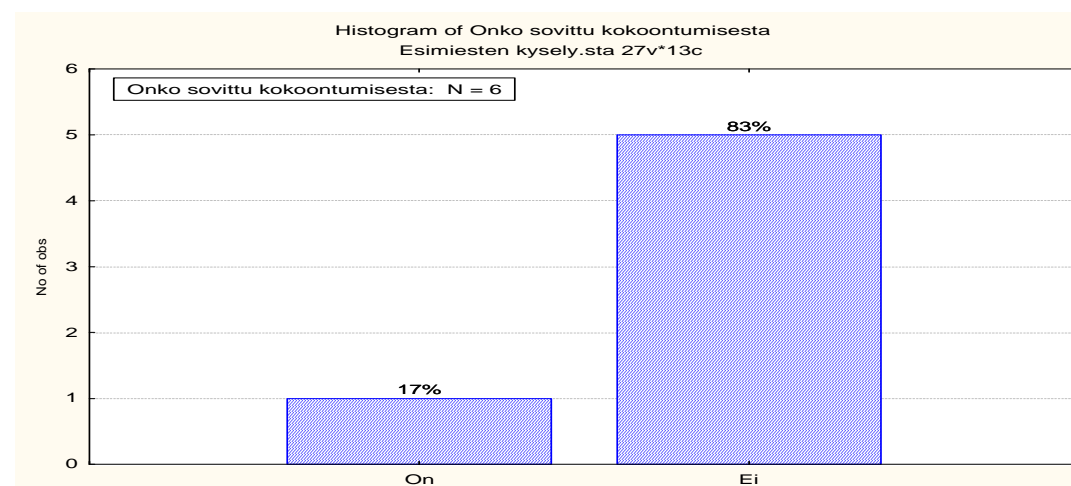
KUVIOT 52-54



Kuvio 52. Esimiesten tyytyväisyys jäsenmäärään (N=13).

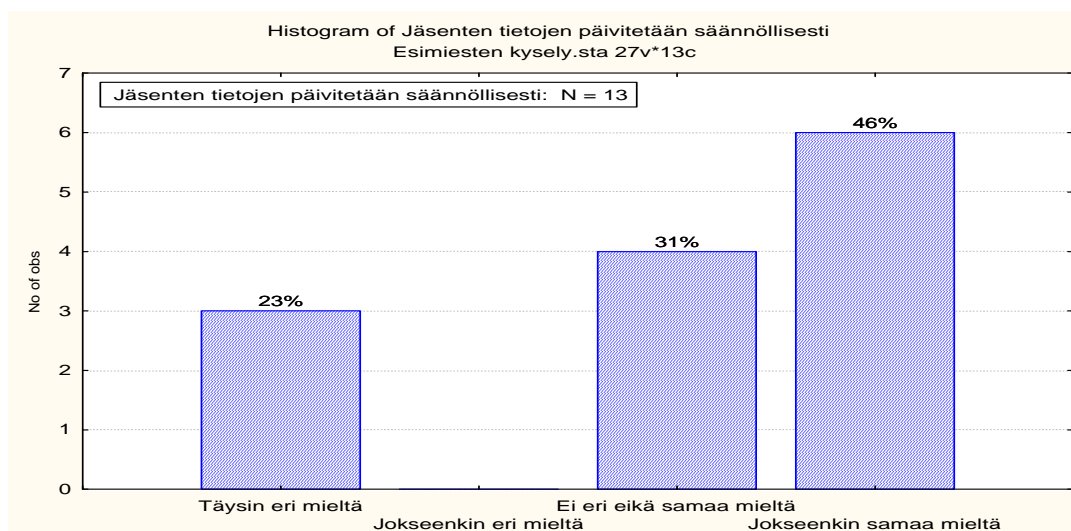


Kuvio 53. Asiakastoimikunnalla ollut kokoukset vuonna 2008 (N=13).

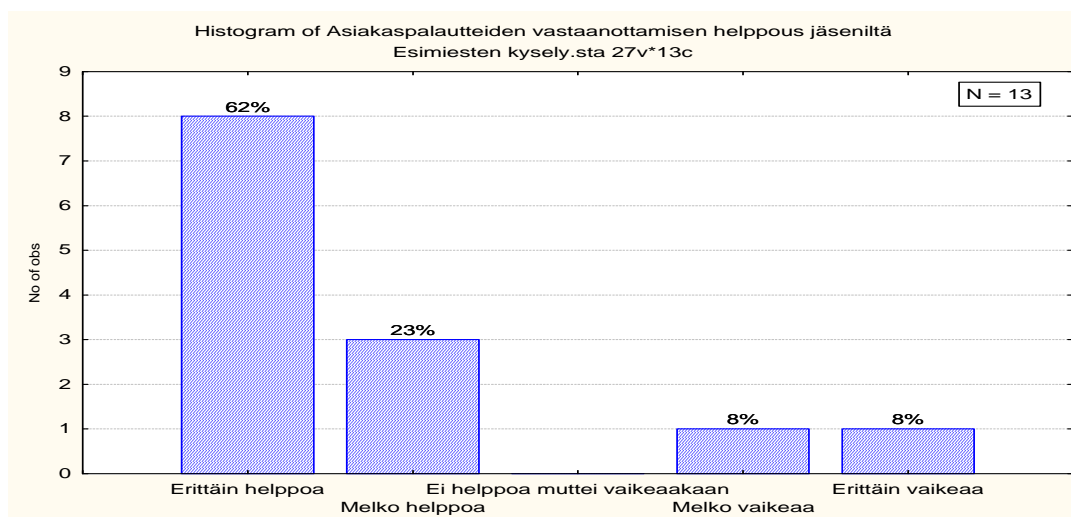


Kuvio 54. Onko asiakastoimikunnalle sovittu kokouksesta (N=6).

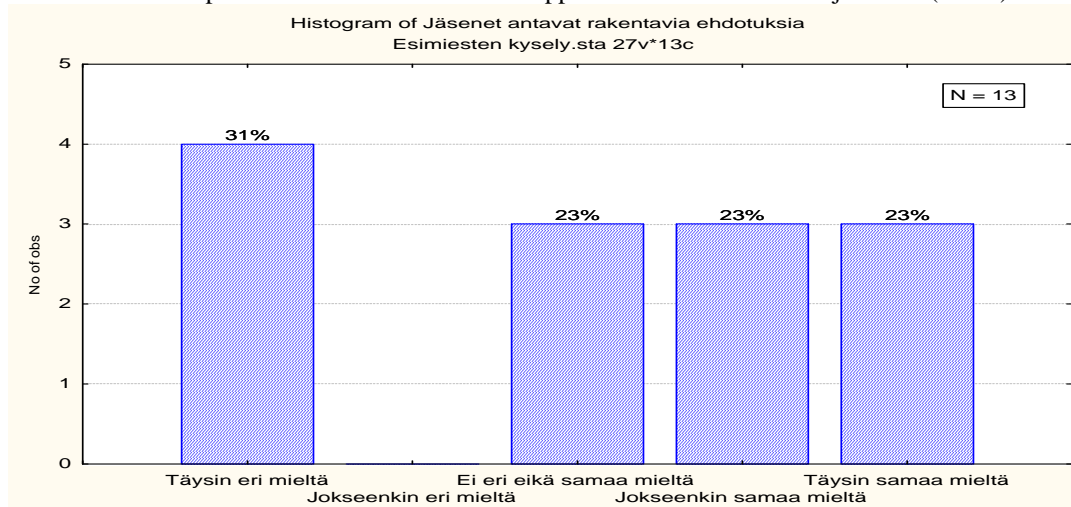
KUVIOT 55-57



Kuvio 55. Esimiesten mukaan asiakastoimikunnan jäsenten tietoja päivitetään säännöllisesti (N=13).

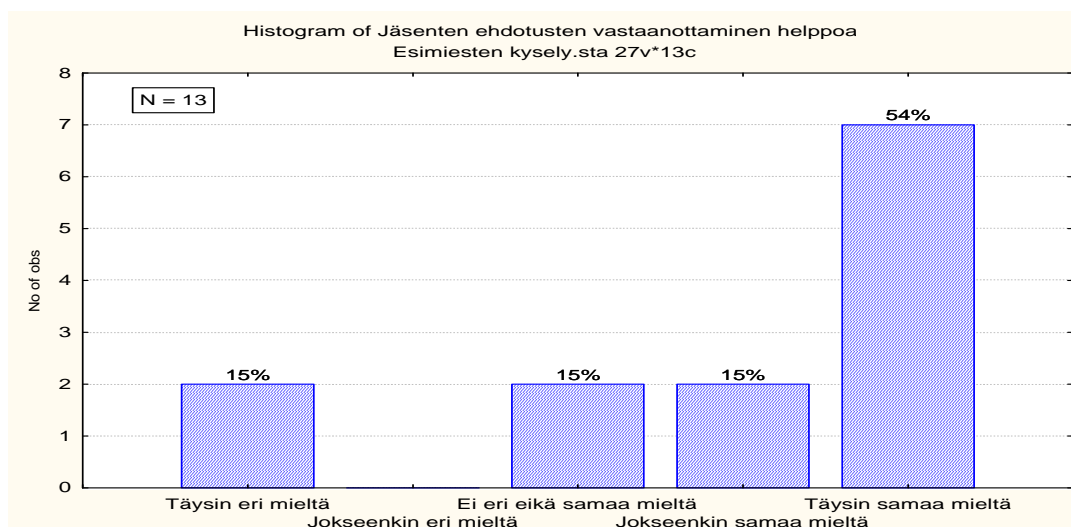


Kuvio 56. Asiakaspalautteen vastaanottamisen helppous asiakastoimikunnan jäseniltä (N=13).

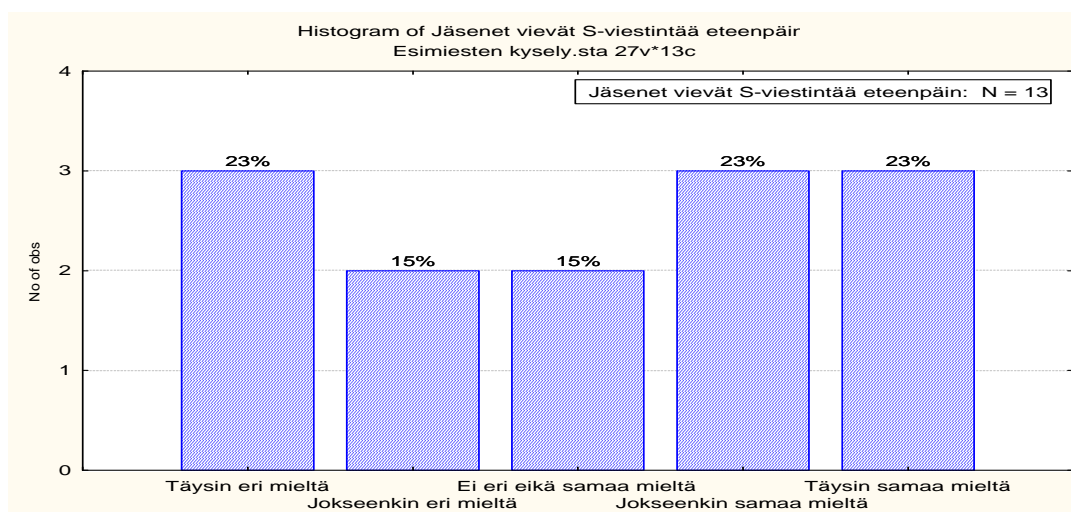


Kuvio 57. Asiakastoimikuntien jäsenet antavat rakentavia ehdotuksia asiakastytyväisyyden lisäämiseksi (N=13).

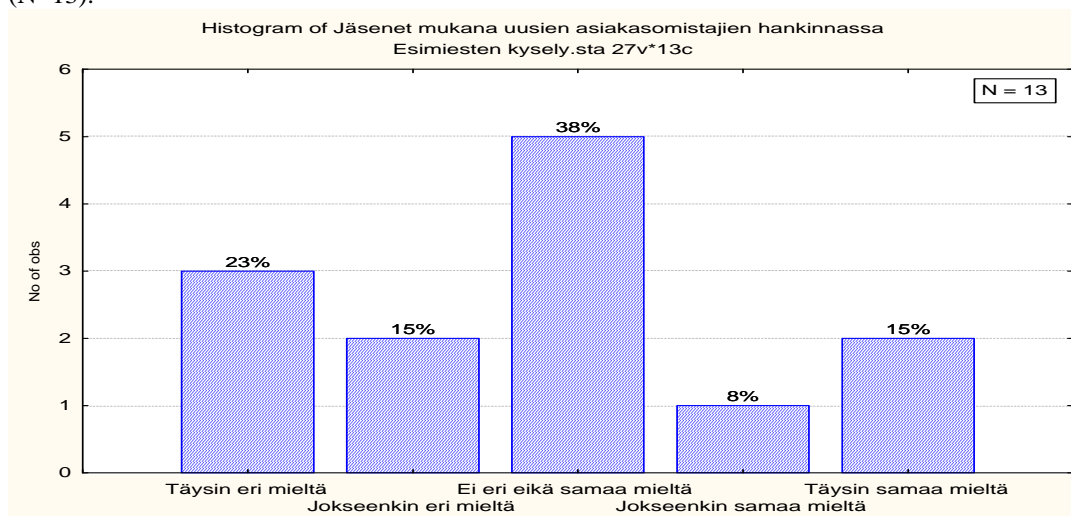
KUVIOT 58-60



Kuvio 58. Asiakastoimikunnan jäsenten rakentavien ehdotusten vastaanottamisen helppous (N=13).

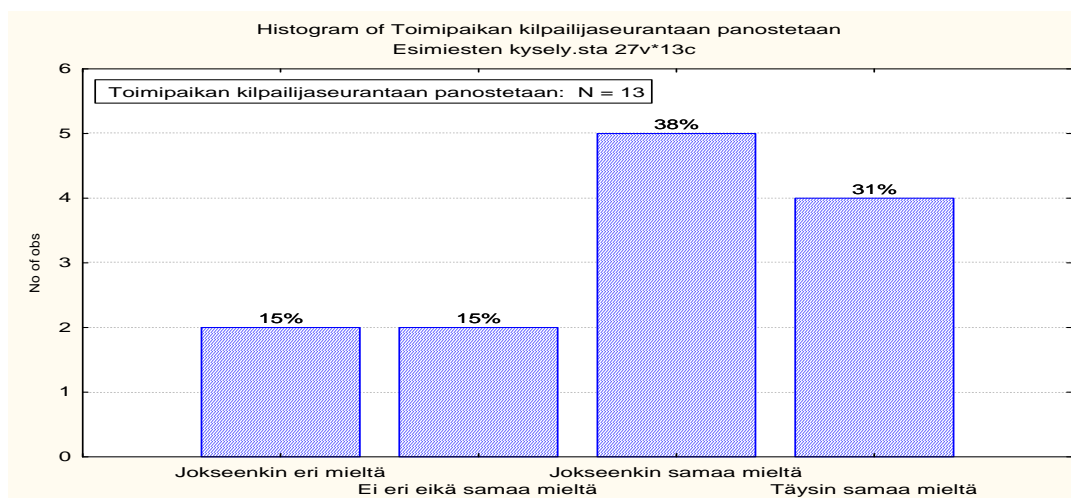


Kuvio 59. Asiakastoimikunnan jäsenet vievät S-viestintää nykyisille ja potentiaalisille asiakkaille (N=13).

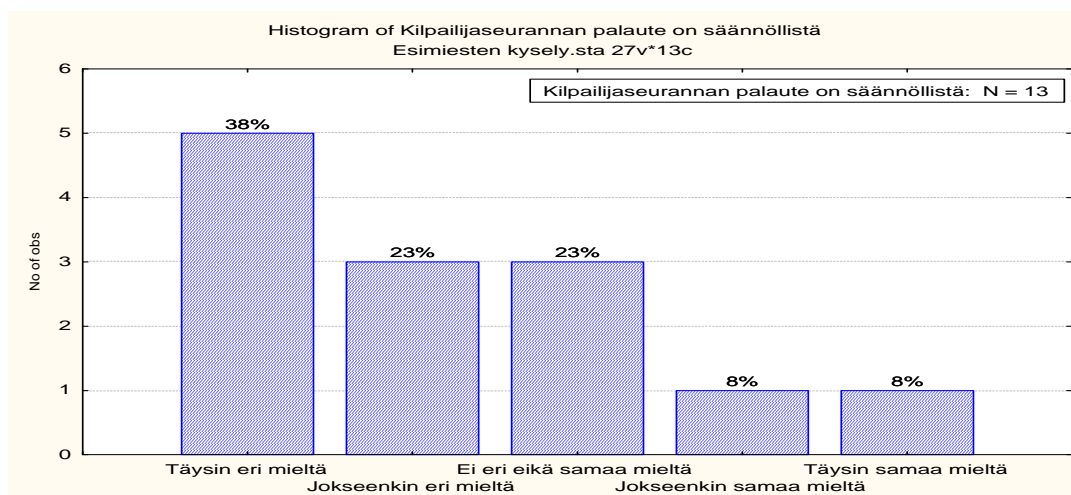


Kuvio 60. Asiakastoimikuntien jäsenet ovat mukana uusien asiakasomistajien hankinnassa (N=13).

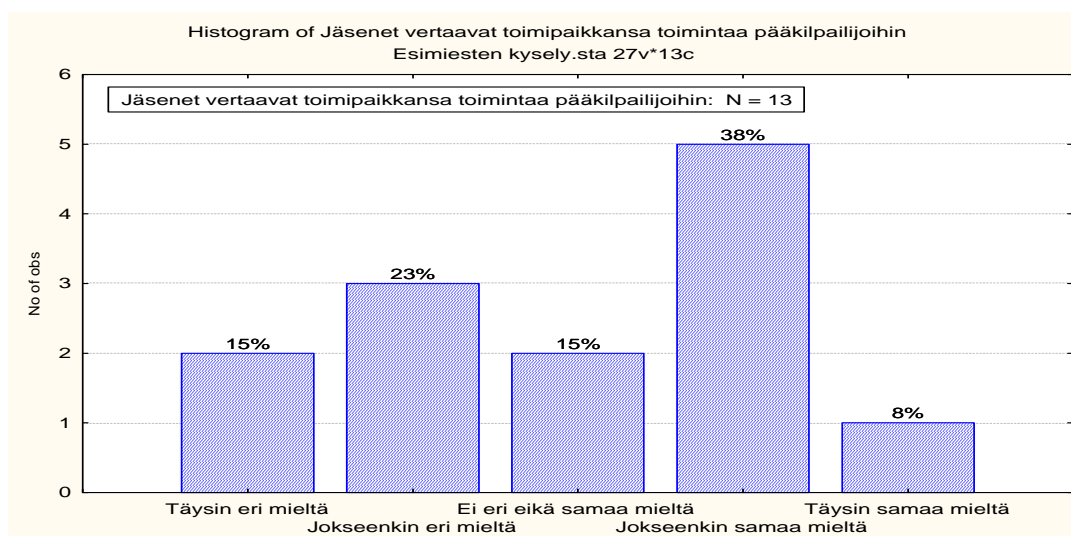
KUVIOT 61-63



Kuvio 61. Toimipaikan kilpailijaseurantaan panostaminen (N=13).



Kuvio 62. Asiakastoimikunnan jäsenten antama kilpailijaseurannan palaute on säännöllistä (N=13).



Kuvio 63. Asiakastoimikunnan jäsenet vertaavat toimipaikkansa toimintaa sen pääkilpailijoihin (N=13).

ESIMIESTEN AVOIMET KOMMENTIT:

Kysymys 5. ...miten haluaisitte muuttaa jäsenten määrää toimikunnassanne?

- Jäseniä tällä hetkellä 2, muutos ehkä 1.
- Nyt 1, tarvittais 2 tai 3.
- 1-2 henkilöä enemmän olis hyvä.
- Vähempikin riittäisi.

Kysymys 7. ...mitä toivoisitte toimipaikkanne asiakastoimikunnan jäseniltä enemmän asiakastoimikunnan toiminnan suhteen?

- Enemmän palautetta.
- Kommentteja myymälästä, hyvää & rakentavaa palautetta, heidän kuulemi-
aan kommentteja toimipaikalle.
- Enemmän omaehtoista aktiivisuutta – taitaa olla lähinnä luonnekysymys.
- Tietysti itse vois käyttää enempi, mutta myös heiltä aktiivisuutta.
- Palautetta, osallistumista toimipaikan toimintaan.
- Palautetta niin + kuin -, yleensäkin yhteistyötä.
- "Viestiä kentältä"

Kysymys 10. ...onko asiakastoimikunnallanne sovittu kokoontuminen vielä tähän vuoteen? Jos ei, niin miksi?

- Ei.
- Ei ole, tietämätön kokoontumisista.
- Ei ole sovittu – olen ajatellut vaihtaa toimikuntalaisen ensi vuonna.
- En osaa sanoa.
- ...ei, mutta heti ensi vuoden alussa.
- Palaveri pidetään vielä tänä vuonna.

Kysymys 12. ...mikä asiakaspalautteen vastaanottamisesta tekee vaikeaa?

- Ei ole asiakaspalautetta tullut.
- Kun sitä ei heiltä saa.
- Asiakaspalautteen vastaanottaminen OLISI helppoa.

Kysymys 14. Muuta kommentoitavaa / lisättävää koskien OK Keulan asiakastoimikuntien toimintaa tai toiminnan kehittämistä?

- Olisi hyvä saada yhteiset toimintasäännöt.
- Säännöllinen sähköinen palaute olisi tosi hyvä, itsekin aktivoituisi.
- Koen asiakastoimikunnan tehtävät hieman ”oudoiksi” – pelkkä jouluglögitys ei ihan riitä tehtäväksi, ja kaikki eivät suostu siihenkään.
- Jatkossa aion myös kiinnittää enemmän huomiota toimikuntalaisen yleiseen aktiivisuuteen. Kai toimikuntalaisia on hankala aktivoida ilman, että heiltä vaaditaan mitään.
- Esimiehille selvät toimintaohjeet talossa, aktiivisuutta molemmin puolin.
- Sale myymälä; yksi asiakastoimikunnan jäsen riittävä.
- Asiakastoimikunta ja myymälän yhteistyö tosi tärkeä, enemmän ”keula” mukaan. Toivoisin kerran vuodessa kahvia ja pullaa marraskuussa. Enemmän henkilökunnan mukaan ja Keulaa tutuksi...
- Mahtavatko ”normaalit” asiakkaat edes tiedostaa asiakastoimikunnan olemassaoloa?
- Henkilökuntaedut myös asiakastoimikuntalaisille ovat mielestäni liian hyvät!