



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

VEIJO MATINTALO
ASIAKASUSKOLLISUUDEN KEHITTÄMINEN

Diplomityö

Tarkastaja: prof. Hannu Vanharanta
Tarkastaja ja aihe hyväksytyt

Talouden ja rakentamisen
tiedekuntaneuvoston kokouksessa
13. tammikuuta. 2016

TIIVISTELMÄ

VEIJO MATINTALO: Asiakasuskollisuuden kehittäminen
Tampereen teknillinen yliopisto
Diplomityö, 60 sivua
Huhtikuu 2016
Tuotantotalouden diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma
Pääaine: Teollisuustalous
Tarkastaja: professori Hannu Vanharanta

Avainsanat: Asiakaskeskeisyys, asiakaskokemus asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus, empatia, luottamus

Yritykset käyttävät valtavasti resursseja uusien asiakkaiden hankkimiseen, vaikka asiakasuskollisuutta kehittämällä voitaisiin päästä yrityksen kannalta parempaan lopputulokseen. Asiakaskokemusta mitataan useimmiten rationaalisena ostokäyttäytymisenä, jossa ihmisen tunnepuoli näyttelee hyvin pientä osaa. Asiakkuuksien takana on kuitenkin aina tunteva ihminen ja hänen kokemus palvelun laadusta vaikuttaa hänen uskollisuuteen yritystä kohtaan.

Tutkimuksen tavoitteena oli kirjallisuuden avulla selvittää miten asiakastyytyväisyys muodostuu ja mitkä ovat ne asiakkaan yksilönä kokemat tärkeimmät tekijät, jotka tekevät hänestä uskollisen asiakkaan. Kirjallisuuslähteistä oli tarkoitus löytää asiakasuskollisuutta parantava tekijä, jossa voitaisiin hyväksikäyttää jo yrityksessä olemassa olevia resursseja eli henkilöstöä. Sen pohjalta muodostettaisiin yritykseen toimintatapa, jolla asiakasuskollisuutta pystyttäisiin kehittämään. Henkilöstön käyttö yrityksen asiakasuskollisuuden kehittämisessä lisää yrityksen kilpailuetua ja on kilpailijoiden vaikeasti kopioitavissa.

Kirjallisuuslähteistä selvisi asiakaskäyttäytymisen moninaisuus ja kuinka yksilöllisiä asiakaskokemukset ovat. Koska asiakas on aina ihminen, niin tunnepuoli näyttelee erittäin suurta osaa asiakasuskollisuudessa. Luottamus näyttäytyi selvästi tärkeimpänä asiana, jonka asiakkaat mainitsivat asiakasuskollisuuden kehittämisessä. Henkilöstön osaaminen ja taidot asiakastarpeiden tunnistamiseen, sekä asiakkaan käyttäytymisen ymmärtämiseen ja luottamuksen rakentamiseen muodostavat yrityksissä ratkaiseviksi tekijöiksi asiakasuskollisuuden kehittämiseen. Tältä pohjalta muodostettiin luottamusketju, joka on toimintaohje yritykselle asiakasuskollisuuden kehittämiseksi. Luottamusketju on asiakaskeinen, luottamukseen ja empaattisuuteen perustuva toimintamalli. Se on osa yritysstrategiaa, jolloin sen noudattaminen lähtee yritysjohtosta virraten läpi henkilöstön ja päättyen asiakkaaseen. Luottamuspääoman kasvattaminen aloitetaan yrityksen sisältä, koska luottamuksen täytyy rakentua ensin yrityksen henkilöstössä, ennen kuin se voi näkyä asiakkaille.

ABSTRACT

VEIJO MATINTALO: Development of customer loyalty
Tampere University of Technology
Master of Science Thesis, 60 pages
April 2016
Master's Degree Programme in Industrial Management
Major: Industrial Management
Examiner: Professor Hannu Vanharanta

Keywords: Customer focus, customer experience, customer satisfaction, customer loyalty, empathy, trust

Companies use a lot of resources to secure new customers although they could get better results to develop customer loyalty. Customer experience is usually measured as a rational buying behaviour and human emotional side plays a very small role on it. Customer is always an emotional human whose experience of service quality response his loyalty for company.

The purpose of this thesis was to examine from literature how develop customer loyalty, and what are the most important customer experience matters which makes him as a loyal customer. It was purpose to find matter that develop customer loyalty by using existing resources like employees. Based on this the model of activities could be made so with it customer loyalty could be developed. By using employees to develop customer loyalty increase competitive advantage of company and it is difficult to copy by competitors.

Multiple of customer behaviour and individuality of customer experiences became clear from literature. Because customer is always human, emotionality plays a big role in customer loyalty. Trust seems to be the most important matter which customers mentioned to develop customer loyalty. Professional skill and talent to recognize customer needs and to understand customer behaviour and to develop trust are the critical things to develop customer loyalty. Based on this will formulate Chain of Trust which is the manual of activities to develop customer loyalty. Chain of Trust is customer focused, trust and empathy based model of activities. It is part of company strategy so obeying it start from company management and flow throw employees and ends to customers. Capital of trust must be grow first inside the company, because trust must be develop among employees before it can show to customers.

ALKUSANAT

Diplomityön tekeminen asiakasuskollisuuden kehittämisestä oli mielenkiintoinen ja antoisa kokemus, sillä luottamuksen merkitys ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja asiakasuskollisuuden kehittämisessä on liiketaloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna tärkeää. Yhteiskunnallisena ilmiönä luottamuksen rakentuminen on myös erittäin ajankohtainen ja merkityksellinen aihe.

Kiitän professori Hannu Vanharantaa diplomityöni ohjaamisesta sekä neuvoista ja kannustuksesta. Hän auttoi minua kohdentamaan ja ryhmittämään ajatuksiani, mikä helpotti uusien näkökulmien havaitsemiseen tutkimuksen edetessä.

Loimaalla 18.4.2016

Veijo Matintalo

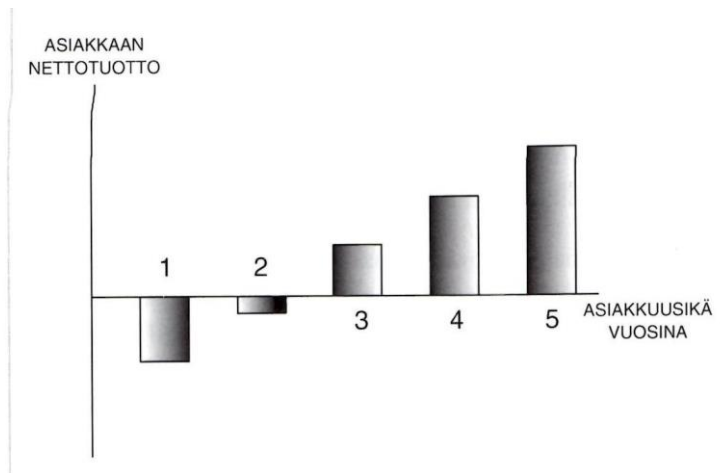
SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO	1
1.1	Lähtökohdat tutkimukseen	1
1.2	Tutkimuksen kysymykset.....	7
1.3	Tutkimuksen jäsennys	7
1.4	Tutkimusote.....	7
2.	ASIAKASTYYTYVÄISYYS	9
2.1	Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät	9
2.1.1	Tilannetekijät	10
2.1.2	Yksilötekijät	11
2.1.3	Ennakko – odotukset ja mielikuvat.....	11
2.1.4	Asiakastyytyväisyysprofiilit.....	15
2.1.5	Asiakastyytyväisyyden johtaminen.....	20
3.	ASIAKASKESKEISYYS	23
3.1	Asiakaskeskeinen yrityskulttuuri	23
3.2	Asiakaskeskeisyyden tasot	26
3.3	Asiakaskeskeinen johtaminen	28
3.4	Asiakkaalle luotava arvo	29
4.	ASIAKKAAN TUNNEARVOKOKEMUS	31
4.1	Luottamus.....	31
4.2	Organisaation luottamustekijät.....	33
4.2.1	Organisaation luottamuskierte	35
4.2.2	Organisaation epäluottamuskierte.....	37
4.3	Asiakasluottamuksen kehittäminen.....	39
4.4	Asiakassuhteen tasot	40
4.5	Empatia.....	42
5.	ASIAKASUSKOLLISUUS	45
5.1	Asiakasuskollisuuden tasot	45
5.2	Asiakasuskollisuuden kehittyminen.....	46
6.	TUTKIMUSTULOKSET	48
6.1	Asiakasuskollisuuden ontologia.....	48
6.2	Luottamusketju.....	50
7.	YHTEENVETO JA JATKOTUTKIMUKSET	54
	LÄHTEET.....	57

1. JOHDANTO

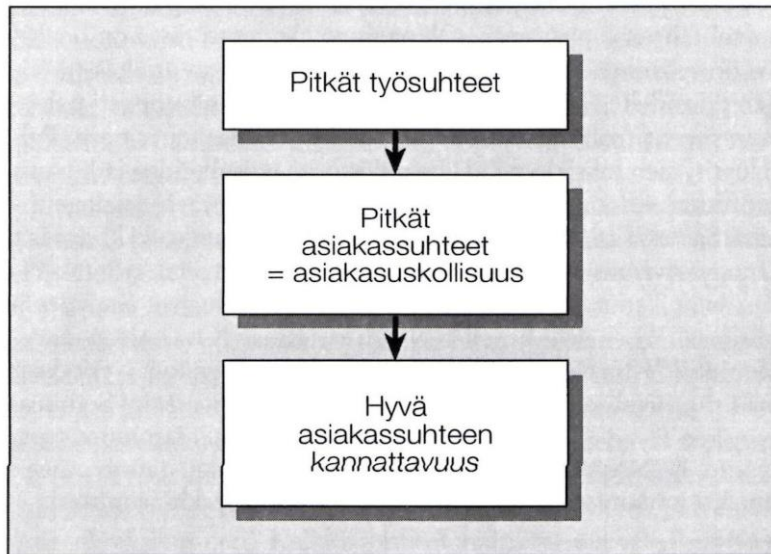
1.1 Lähtökohdat tutkimukseen

Asiakasuskollisuuden kehittäminen pitäisi olla jokaisen yrityksen intressissä, sillä asiakasuskollisuuden lisääntyminen parantaa yrityksen kannattavuutta ja toiminnan ennustettavuutta. Markkinat ovat globalisoituneet ja digitalisoituneet, jolloin asiakkailta on entistä paremmat mahdollisuudet vertailla ja kilpailuttaa eri yritysten tuotteita, palveluja, hintoja ja tapaa toimia (Pöllänen Jouni 2003, s.30). Tämä lisää myös yritysten mahdollisuuksia yksilölliseen markkinointiin, mikä puolestaan lisää asiakasuskollisuutta (Pöllänen Jouni 2003, s. 31). Asiakassuhteen kannattavuus on sitä parempi, mitä pidempi se on (Halonen Ossi 2001 s. 43). Uskolliset asiakkaat ovat yleensä kannattavampia ja kannattavuus kasvaa tietyn ajan, kuten seuraava kuva (kuva 1) osoittaa, jos yrityksen tuotanto-, toimitus- ja tukiprosessit on säädetty asiakkuuksien mukaan (Lecklin Olli, 2006, s.114).



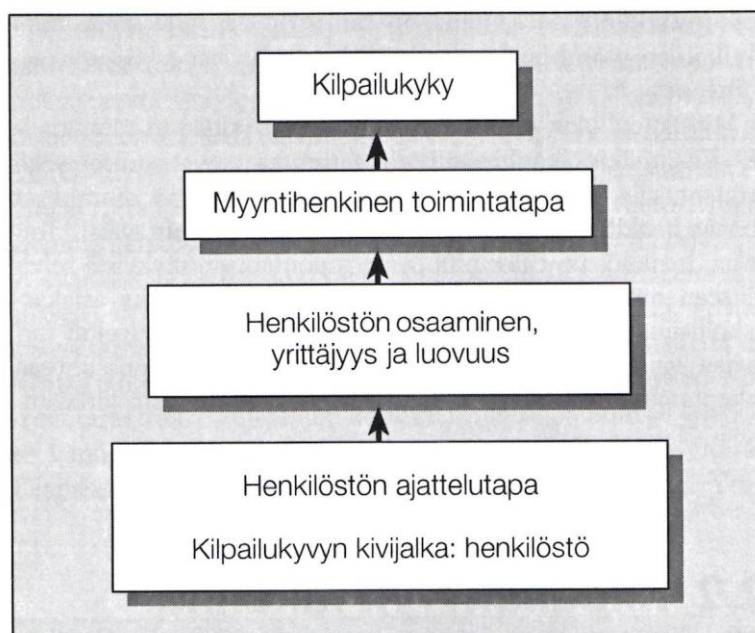
Kuva 1: Asiakkuusiän vaikutus asiakkaan kannattavuuteen. (Lecklin Olli, 2006, s.114)

Henkilöstön työsuhteiden pituudella luodaan perusta asiakassuhteiden pituudelle (Halonen Ossi 2011 s.43). Tuttu henkilö tuntee asiakkaansa tilanteen hyvin ja aikaa myöten heidän välilleen syntyy luottamussuhde (Halonen Ossi 2001 s.44). Seuraava kuva (kuva 2) osoittaa henkilöstön pitkien työsuhteiden vaikutuksen asiakassuhteen kannattavuuteen.



Kuva 2: Työsuhteen keston merkitys asiakassuhteen kannattavuuteen (Halonen Ossi, 2001, s.44)

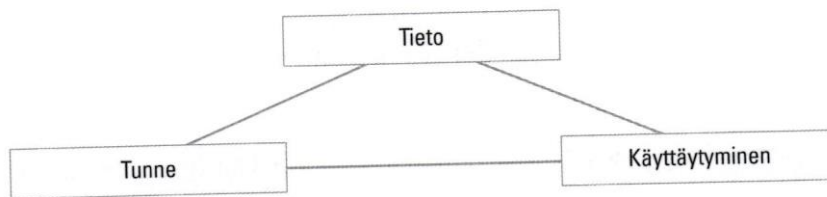
Tällainen suhde on vaikea purkaa, koska uuden suhteen luominen ja rakentaminen on vaikea ja aikaa vievä prosessi (Halonen Ossi 2001 s. 43 - 44). Näin muodostuu hyvin yksinkertainen kilpailukyvyn rakenne, jossa kivijalkana on henkilöstö, jonka asiakaskeskeinen luottamukseen rakentuvan ajattelutavan pohjalle rakennetaan osaaminen, yrittäjyys ja luovuus, mikä toteutetaan myyntihenkisellä tavalla, jota seuraava kuva (kuva 3) havainnollistaa (Halonen Ossi 2001 s. 45).



Kuva 3: Henkilöstöön perustuva kilpailukyvyn rakenne (Halonen Ossi, 2001, s.46)

Henkilöstöön pohjautuva kilpailuetu muodostuu jokaisessa yrityksessä omanlaisekseen kuten sormenjälki, siksi sen kopioiminen kilpailijayrityksiin on mahdotonta ja näin ollen sillä pystytään luomaan todellista pysyvää kilpailuetua.

Palveluyritysten osuus kansantalouksien veturina on selkeästi noussut siirryttäessä teollisuusyhteiskunnasta palveluyhteiskuntaan. Palveluyritysten osuus Suomen bruttokansantuotteesta perushintaan oli vuonna 2014 70,7 %. Palveluyritysten osuus bruttokansantuotteesta oli noussut kuudessa vuodessa 6,9 % ja on edelleen nousussa. (Tilastokeskus, kansantalous). Pitkäkestoinen asiakassuhde sekä erityisesti luottamussuhde asiakkaan ja myyjän välillä nähdään tärkeinä tavoitteina palveluyrityksissä (Lämsä Anna - Maija, Uusitalo Outi 2002 s.33). Luottamuksen merkitys korostuu palvelualalla, sillä moniin palveluihin liittyy suuri asiakkaan kokema riski ja epävarmuus asiakaskokemuksen moninaisuuden vuoksi (Lämsä Anna - Maija, Uusitalo Outi 2002 s.33). Siksi luottamuksen rakentaminen asiakasuskollisuuden kehittämisessä on eriarvoisen tärkeää yrityksen menestymisen kannalta, koska asiakaskäyttäytymistä ohjaa sekä tietoinen että tunneperäinen kokemus, kuten kuvasta (kuva 4) voimme todeta.



Kuva 4: Luottamuksen ulottuvuudet (Lämsä Anna-Maija, Uusitalo Outi 2002, s.77)

Yrityksen johto herää asiakkaiden luottamukseen vasta silloin, kun yritys omilla toimillaan tai toimettomuudellaan on sen menettänyt. Jokaisena päivänä yrityksen koko henkilökunnan pitäisi miettiä miltä oma toiminta näkyy asiakkaan näkökulmasta. Jatkuva toimintojen parantaminen asiakasuskollisuuden kehittämiseksi pitäisi olla selkeästi yrityksen strateginen valinta. Asiakaskeskeisyys eli kyky ”hypätä asiakkaan saappaisiin” on avainasemassa yrityksen kaikessa toiminnassa. Vain näin toimimalla päästään asiakkaiden luottamuksen rakentamiseen ja sitä kautta asiakasuskollisuuden parantamiseen.

Esimerkki: Stockmannin toimitusjohtaja Per Thelin lausunto: ” On vain yksi tie palauttaa asiakkaiden luottamus. Tämä tapahtuu tarjoamalla asiakkaille sitä hyvää palvelua, jota he odottavat saavansa. Silloin kun asiakkaita on paljon, on paikalla oltava myös palvelua ja siihen tarvittavaa henkilöstöä” (Talouselämä 2016).

Esimerkki: Soneran toimitusjohtaja Valdur Laid pyysi verkkovikaa anteeksi ja lupasi selvittää, miksi ongelma kasvoi niin suureksi ja toivoo voittavansa takaisin asiakkaiden luottamuksen (Tivi-Lehti 2016).

Harvat yritykset ovat vielä reagoineet asiakasuskollisuuden kehittämiseen rekrytoidessaan henkilökuntaa, varsinkin johdon rekrytointi on avainasemassa luottamussuhdemarkkinoinnissa ja sitä kautta asiakasuskollisuuden parantamisessa. Edelleen palkataan empatiakyvyttömiä, narsistisia tai jopa psykopaattisia luonteenpiirteitä omaavia johtajia. Näiden johtajien ensisijaisena tehtävänä on nopea voiton tavoittelu henkilöstön irtisanomisineen, eikä pitkäaikainen yrityksen ja henkilöstön kehittäminen. Kriminaalipsykologi Taija Stoaat on tutkinut psykopaatteja vankiloissa. Nykyään hän työskentelee rekrytointiyrityksessä ja tekee arviointeja johtajien soveltuvuudesta työtehtäviinsä. Hän on löytänyt johtajien keskuudesta manipulatiivisia ja psykopaattisia luonteenpiirteitä omaavia henkilöitä. (YLE: Katja Stoaat, 2015) Näiden johtajien tekemät karkeat virheet näkyvät suurten maailmanlaajuisten yritysten nopeana syöksykierteenä ja tuhoutumisena.

Esimerkki: Nokia oli viidenneksi arvokkain tuotemerkki vuonna 2001 (Business Week European Edition, elokuu 2001), sekä maailman suurin kännykän valmistaja. Forbes listasi arvokkaimmat tuotemerkit 2015 (Kauppalehti 2016) ja Nokia ei ollut enää 25 arvokkaimman joukossa, koska johdon tuhoaman Nokian matkapuhelinliiketoiminnan rippeet myytiin Microsoftille 2014. Ranskalainen johtamisopisto Insead julkaisi tutkimuksen, jossa paljastui, että Nokian ongelmat johtuivat pitkälti yhtiön sisäisestä pelon kulttuurista. Yhtiön organisaation oli pesiytynyt pelko, jossa johtajille ei uskallettu kertoa totuutta yhtiön tilasta, koska negatiiviset viestit heikensivät urakehitystä. Ylimmän johdon käyttäytyminen oli myös aggressiivista ja epäinhimillistä työntekijöitä kohtaan. Tästä johtuen keskijohto keskittyi liikaa lyhyen aikavälin tavoitteiden täyttämiseen, eikä sen vuoksi laittanut tarpeeksi voimavaroja pitkän aikavälin vastaiskujen kehittämiseen Appllelle (Talouselämä 23.9.2015).

Asiakasuskollisuuden kehittämisessä avainasemassa on henkilöstö. Nokia esimerkkiin viitaten ylimmän johdon rekrytointi on tärkein tehtävä yrityksen tulevaisuuden kannalta. Ylin johto rakentaa arvomaailman, jonka ympärille koko yritys muodostuu. Ei voida siis liikaa korostaa ylimmän johdon arvomaailman tarkkaa ja perusteellista selvittämistä psykologisin menetelmin. Empaattisuus on tärkein piirre, joka johtajasta täytyy löytyä. Johdon täytyy rakentaa luottamus ensin yrityksen sisällä ja tällöin tunteisiin liittyvät taidot ovat eriarvoisen tärkeitä. Muodollinen koulutus ei ole riittävä asiakaskeskeisen yrityksen rekrytoidessa henkilöitä, vaan asiakaskokemuksen näkökulmasta palkattujen henkilöiden tunnusomaisia piireitä ovat (Löytänä Janne, Korkiakoski Kari, 2012, s.175):

- Empaattisuus

- Luonnostaan hyviä hoitamaan ihmissuhteita
- Kykeneviä ratkaisemaan ongelmia uusilla innovatiivisilla tavoilla
- Intohimoisia kaikessa mihin ryhtyvät

Ilman koko henkilöstön yhteistä luottamuksellista arvomaailmaa yritys ei voi rakentaa pitkäaikaista luottamusta asiakkaisiin. Paljon on puhuttu, että empaattisuutta voidaan opetella tai kouluttaa tunneköyhille johtajille, mutta empaattisuus on geneettinen ominaisuus kuten silmien väri ja se saadaan syntymälahjana (Vuorikoski Mippi, 2012, s.23). Tällä alalla puuhastelevat konsultit vain puhuvat oman leipätyönsä puolesta ja tunnekonsultin lähdettyä johtajien käytöshäiriöt palaavat vain entistä pahempina. Siksi johdon rekrytoinnissa täytyy olla kaikki keinot käytettävissä, koska siitä riippuu yrityksen elämä tai kuolema. Työpaikkailmoittelussa harvoin näkee asiakasuskollisuus termiä muutamia yksittäisiä poikkeuksia lukuun ottamatta, vaikka asiakasuskollisuuden kehittäminen on tulevaisuudessa entistä keskeisemmässä asemassa yritysten strategian luomisessa.

Esimerkki: Länsi-Auto, Turun toimipiste

”Vaihtoautomyyjä: Myyjän tehtävänä on myydä autoja ja huoltopalveluita nimetyille asiakaskannalle, jonka tarjoamme sinulle hoidettavaksi. Myös uusasiakashankinta kuuluu työhösi. Pääset palvelemaan sekä yksityis- että yritysasiakkaita. Edellytämme vallittavalta henkilöltä kokemusta myynnistä ja katsomme kokemuksen autoalalta eduksi. Olet tavoitteellinen ja kunnianhimoinen myyjä, joka nauttii niin liikkeessä asioivien asiakkaiden palvelemisesta kuin *asiakasuskollisuudesta huolehtimisesta*”.

Koska asiakas on aina ihminen, niin tiedostamattomilla tai tiedostetuilla tunteilla on suuri merkitys asiakaskäyttäytymiseen. Kaikki yrityksen toimet niin sisäiset kuin ulkoiset tulevat ennemmin tai myöhemmin asiakkaiden arvioitaviksi. Siksi yrityksen arvomaailman ja kaiken toiminnan täytyy olla sellaista, että se kestää läpinäkyvyydessään kriittisen tarkastelun ja saa asiakkaisa aikaan luottamusta, joka taasen johtaa asiakaskäyttäytymisessä asiakasuskollisuuden lisääntymiseen. Sijoittajamoguli Warren Buffet on sanonut: ”Luottamuksen rakentaminen kestää 20 vuotta, mutta sen voi tuhota 5 minuutissa”.

Esimerkki 1: McDonald`s on tällä hetkellä maailman kuudenneksi arvokkaina tuotemerkki. Kuitenkin pelkkä brändin vahvuus ei ole tae yrityksen menestykselle kilpailussa. Suomessa pikaruokaketju McDonald`s on suurissa vaikeuksissa ja on sulkenut seitsemän ravintolaa eri puolella Suomea syksyllä 2015. Yhtiö on kierrättänyt Euroopasta saamansa vuokratuotot ja lisenssimaksut Luxemburgin kautta välttyäkseen veroilta (Taloussanomien 30.10.2015). Luottamuksellisen yrityskuvan rakentamisessa vaikuttaa aivan kaikki yrityksen sisällä, että ulospäin näkyvä toiminta. Veronkierto eli kaunistellusti sanottu laillinen verosuunnittelu ja irtisanomiset vaikuttavat aina

asiakkaan mielikuvaan yrityksestä negatiivisesti. Huomattakoon vielä, että Mc Donald`s on Suomessa 30 vuotta toimiessaan, tehnyt aina tappiollisen tuloksen, johtuen osittain myös verosuunnittelustaan.

Läpinäkyvyyden vääjäämätön lisääntyminen johtaa vilpillisten yritysten paljastumiseen, ja kuluttajien luopumiseen brändeistä, jotka eivät kykene lunastamaan lupauksiaan, jolloin mädät omenat karsiutuvat markkinoilta (Mattila Pekka, YLE A – Studio 8.3.2016).

Esimerkki 2: Syksyllä 2015 paljastui maailmanlaajuinen Volkswagen-konsernin Audi, Porche, Seat, Skoda ja Volkswagen automerkkien päästöhuijausskandaali, jossa dieselautojen typpioksidipäästöt alennettiin ohjelmalla mittaustilanteessa huomattavasti normaalia tasoa alemmaksi. Myöhemmin myös selvisi, että tiettyjen bensiinimoottoristen autojen hiilidioksidipäästöjen suhteen oli toimittu samalla tavalla (Taloussanomat 4.11.2015). ”Valheella on lyhyet jäljet” on vanha sanonta, ja tämänkaltaiset teot tulevat ennemmin tai myöhemmin asiakkaiden arvioitaviksi. Volkswagenin kurssi syöksyi lähes 20 % Frankfurtin pörssissä, ja konsernin pääjohtaja Martin Winterkorn pyysi anteeksi yleisön luottamuksen pettämistä (HS 22.9.2015). Koko skandaali voi maksaa miljardeja Volkswagenille, ja asiakasuskollisuus on erittäin kovalla koetuksella, koska Volkswagenin autojen vähäpäästöisyys ja siihen kytketty ympäristöystävällisyys ovat olleet markkinoinnin pääargumentteja ja siten asiakkaiden ennako-odotuksia. Pääongelmana tässä on kuitenkin omistajien ja sijoittajien liian korkeat tuotto-odotukset ja vaatimukset, jolloin operatiivisen johdon paineet kasvavat sietämättömäksi ja he ajautuvat käyttämään vilpillisiä keinoja tulosten aikaansaamiseksi (Franck Henrika, YLE A - studio 8.3.2016). Yrityksen omistajien ja johdon ajatusmaailman ja sitä kautta koko yrityskulttuurin tulisi muuttua siten, että yritysten tuotteiden tai palvelujen korkealaatuisuus ja eettisyys olisivat yrityksen olemassaolon tarkoitus, eikä korkeiden hetkellisten tuottojen tekeminen omistajille ja sijoittajille (Franck Henrika, YLE A – Studio 8.3.2016).

Koska asiakasuskollisuuden rakentuminen on monimutkainen asiakaskokemuksen, asiakastyytyväisyyden, luottamuksen ja tunteiden muodostama yhtälö, on sen kehittäminen yrityksissä ollut vaikeaa. Erilaisia kanta-asiakkuusjärjestelmiä on kehitetty, jotta asiakkaat saataisiin sitoutumaan yritykseen. Näin on muodostunut järjestelmä, jossa asiakkaalla on kymmeniä kanta-asiakkuuskortteja eri yrityksiin, eikä merkittävää asiakasuskollisuuden lisääntymistä kuitenkaan ole saavutettu. Yritykset saavat kyllä kerättyä valtavasti tietoa asiakkaan käyttäytymisestä heidän yrityksessään. Tietoa asiakkaan käyttäytymisestä kilpailijalla tai muissa yrityksissä ei kuitenkaan tiedetä. Ongelmana on, että tunteet ja ihmisen käyttäytymisen filosofia ovat varsin vieraita käsitteitä vielä nykyäänkin kauppatieteilijöille sekä markkinointi- ja myyntihenkilöstölle. Asiakkaita pyritään jakamaan ryhmiin ostokäyttäytymisen perusteella, vaikka jokaisen asiakkaan kokema ostotapahtuma on aina yksilöllinen ja ainutkertainen. Siksi yrityksen henkilöstö on avainasemassa luottamuksen

rakentamisessa ja asiakasuskollisuuden kehittämisessä. Asiakasuskollisuuden kehittämisessä on luottamuksen rakentaminen asiakkaaseen yrityksen tärkein tehtävä, joka aikaansaa pitkäaikaisten asiakassuhteiden muodostumiseen ja sitä kautta yrityksen menestymisen markkinoilla. Siksi yrityksillä ei ole varaa esimerkkien kaltaisiin virheisiin, vaan kaiken yrityksen sisäisen ja ulkoisen toiminnan täytyy perustua täydelliseen läpinäkyvyyteen ja luottamukseen.

1.2 Tutkimuksen kysymykset

Tässä tutkimuksessa pyritään olemassa olevien teorioiden ja tutkimusten avulla selvittämään:

1. Miten asiakkaiden tyytyväisyys ja uskollisuus yritystä kohtaan muodostuvat?
2. Millä keinoin asiakasuskollisuus syvenee pitkäaikaiseksi asiakassuhteeksi?

1.3 Tutkimuksen jäsenitys

Luvussa 1 on esitetty taustaa tutkimukselle ja havaittuihin ongelmiin liittyviä kysymyksiä. Lisäksi 1. luvussa on esitetty tutkimuksen jäsenitys ja tutkimuksen toimintaote. Luvuissa 2, 3, 4 ja 5 on esitelty aiheeseen liittyvää teoriaa, jonka pohjalta tutkimusta tehdään. Luvussa 6 on muodostettu asiakasuskollisuuden ontologia yleisesti hyväksytyihin teorioihin pohjautuen ja oman käsiteanalyttisen pohdinnan tuloksena. Päätelmien pohjalta on lisäksi luvussa 6 esitetty luottamukseen perustuva yrityksen toimintamalli asiakasuskollisuuden kehittämiseksi. Luvussa 7 on yhteenveto ja ideoita aiheeseen liittyvälle jatkotutkimukselle.

1.4 Tutkimusote

Liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa on perinteisesti neljä eri lähestymistapaa, jotka ovat: Käsiteanalyttinen, nomoteettinen, päätöksentekometodologinen ja konstruktiivinen (Neilimo K, Näsi J 1980). Myöhemmin toiminta-analyttinen tutkimusote lisättiin mukaan tähän ryhmään, jota havainnollistetaan seuraavassa kuvassa (kuva 5) (Kasanen E., Lukka K. ja Siitonen A. 1991). Tässä tutkimuksessa käytetään käsiteanalyttistä tutkimusotetta, jossa olemassa olevien teorioiden ja tutkimusten avulla pyritään oman käsiteanalyttisen pohdinnan avulla saamaan vastauksia ja luomaan ratkaisuja esillä oleviin ongelmiin.

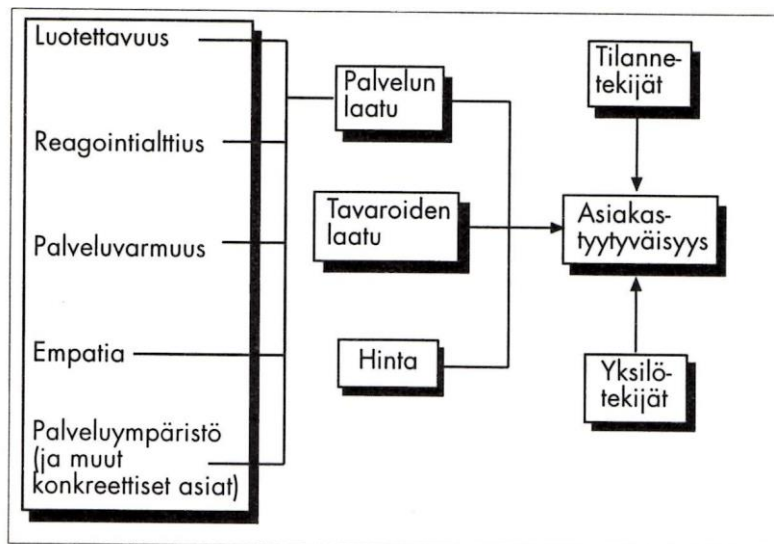
	Teoreettinen	Empiirinen
Deskriptiivinen	Käsiteanalyttinen tutkimusote	Nomoteettinen tutkimusote
Normatiivinen	Päätöksentekometodologinen tutkimusote	Toiminta-analyttinen tutkimusote Konstruktiiivinen tutkimusote

Kuva 5: Tutkimusotteet (Kasanen E., Lukka K., Siitonen A. 1991)

2. ASIAKASTYYTYVÄISYYS

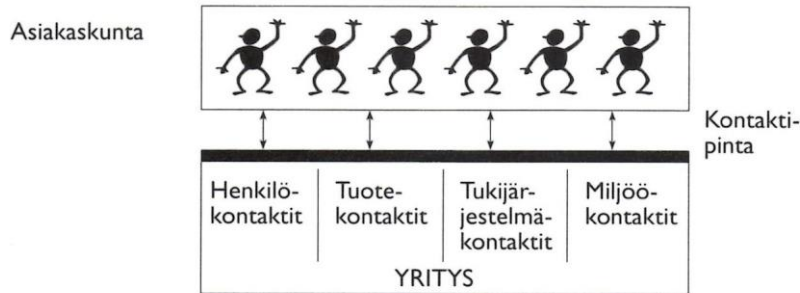
2.1 Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät

Asiakas käyttää palveluja halutessaan tyydyttää jonkin tarpeen, jolloin tyytyväisyyttä tuottavat yrityksen palvelujen tai tuotteiden ominaisuudet ja positiivinen asiakaskokemus (Ylikoski Tuire 1999, s.151 – 152). Asiakastyytyväisyys syntyy järkiperaisten ja tunneperäisten positiivisten kokemusten kautta, jota alla oleva kuva (kuva 6) havainnollistaa.



Kuva 6: Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät (Zeithaml Valerie & Bitner Mary 1993)

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät kuten tavaroiden laatu ja hinta ovat tekijöitä, jotka ovat helposti muutettavissa ja nykypäivän teknologialla tuotteiden laatu on myös helposti kopioitavissa. Palvelun laatuun vaikuttavat tekijät kuten luotettavuus, reagointialttius, palveluvarmuus ja empatia ovat yrityksen henkilöstöstä lähtöisin olevia kilpailutekijöitä, joita kilpailijoiden on vaikea kopioida ja jotka ovat keskeisiä tekijöitä positiivisen asiakaskokemuksen ja asiakastyytyväisyyden luomisessa (Anttila Mai, Iltanen Kaarina 2001, s.51). Asiakastyytyväisyyden mielessä asiakas-käsite ei edellytä asiakassuhdetta, vaan asiakastyytyväisyyden edellyttämä kontaktipinta syntyy aina kun henkilö on kontaktissa yrityksen jonkun osan kanssa (Rope Timo 2000, s.536).



Kuva 7: Yrityksen ja asiakaskunnan välinen kontaktipinta (Rope Timo 2000, s.537)

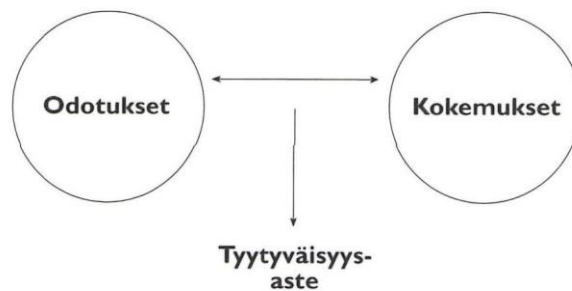
Kontaktipinta kytkee asiakkaan yritykseen ja asiakastyytyväisyys edellyttää henkilökohtaista kokemusta, jolloin asiakas on aina henkilö eikä yritys (Rope Timo 2000, s.537). Asiakastyytyväisyysajattelussa asiakas-sana lähestyy sidosryhmä merkitystä, koska kaikista sidosryhmäkontakteista syntyy kokemuksia ja tyytyväisyysperusteinen mielikuva yrityksestä (Rope Timo 2000, s.537).

2.1.1 Tilannetekijät

Tilannetekijät vaikuttavat riittävään palvelutasoon ja ne ovat usein tilapäisiä ja hetkellisiä sekä saavat asiakkaassa aikaan palveluodotusten tarkentamisen (Lämsä Anna – Maija, Uusitalo Outi 2002, s.58). Minimiodotuksiin vaikuttavat tilannetekijät ovat ostotilanne, ympäristötekijät ja tarjontatilanne (Rope Timo 2000, s.543). Tilannetekijät saattavat nostaa asiakkaan odottamaa palvelutaso poikkeuksellisissa kiireellisissä tapauksissa esimerkiksi auton hajoamisesta johtuva korjaustarve, jolloin asiakastyytyväisyys on vaikeammin saavutettavissa (Lämsä Anna – Maija, Uusitalo Outi 2002, s. 55). Vastaavasti odottamattomien ympäristötekijöiden aiheuttamat tapaukset, joihin yritys ei suoranaisesti ole voinut vaikuttaa, kuten esimerkiksi sähkökatkokset alentavat odotettua palvelutasoa, jolloin asiakastyytyväisyys on helpommin saavutettavissa (Rope Timo 2000, s.543). Muut asiakkaat muodostavat myös asiakastyytyväisyyteen vaikuttavan tilannetekijän, johon yritys ei suoranaisesti pysty vaikuttamaan ja joiden seurauksena asiakas voi saada joko positiivisen tai negatiivisen asiakaskokemuksen (Grönroos Christian 1987, s.41). Rajatulla asiakaspiirillä yritys voi etsiä samanhenkisiä kuluttajia asiakkaikseen, mutta tämäkään toimenpide ei silti kokonaisuudessa estä negatiivisen asiakaskokemuksen ja asiakastyytymättömyyden mahdollisuutta johtuen asiakkaiden yksilöllisistä asiakaskokemuksista.

2.1.2 Yksilötekijät

Yksilötekijät ovat asiakkaan perhetaustasta, persoonallisuudesta, arvostuksesta, kasvatuksesta, koulutuksesta ja tulotasosta riippuvia tekijöitä, jotka vaikuttavat suuresti odotuksiin ja siten asiakastyytyväisyyden tai - tyytymättömyyden muodostumiseen (Rope Timo 2000, s. 543). Tyytyväisyys viittaa tyytyväisyysasteeseen välillä tyytyväinen – tyytymätön, jolloin tyytyväisyysaste muodostuu henkilökohtaisten odotusten ja asiakaskokemusten yhtälöstä, kuten kuva (kuva 8) osoittaa (Rope Timo 2000, s.538).



Kuva 8: Odotusten ja kokemusten välinen tyytyväisyys (Rope Timo 2000, s.538)

Vanhempien vaikutus omien arvojensa ja kasvatuksen kautta lasten arvomaailmaan heijastuu jatkossa kuluttajan henkilökohtaisiin odotuksiin palvelun tai tuotteen laadusta, jolloin perhetausta yhtenä yksilötekijänä vaikuttaa asiakastyytyväisyyden muodostumiseen (Bergström Seija, Leppänen Arja 2000, s.88). Persoonalliset yksilötekijät ovat synnynnäisiä ominaisuuksia ja elinympäristön aikaansaamia piirteitä kuten fyysinen rakenne, perusluonne, temperamentti, älykkyys, lahjakkuus, oppimiskyky, asenteet, harrastukset ja elämäkokemukset (Bergström Seija, Leppänen Arja 2000, s.85). Asiakkaan koulutus ja tulotaso määräävät hyvin pitkälle hänen sosiaaliluokkansa, jolloin luokkatietoisuus vaikuttaa yksilön asiakaskäyttäytymiseen ja odotuksiin palvelun tasosta (Bergström Seija, Leppänen Arja 2000, s.87 – 88).

2.1.3 Ennako – odotukset ja mielikuvat

Odotukset eivät ole yhtenäinen kenttä, vaan ne jaetaan kolmeen kategoriaan seuraavasti (Rope Timo 2000, s.538):

1. Ihanneodotukset
2. Ennako-odotukset

3. Minimiodotukset

Ihanneodotukset ovat henkilön oman arvomaailman mukainen toivekenttä ja asiat, joita hän odottaa tuotteelta tai yritykseltä (Rope Timo 2000, s.538). Ihanneodotuksia ovat esimerkiksi:

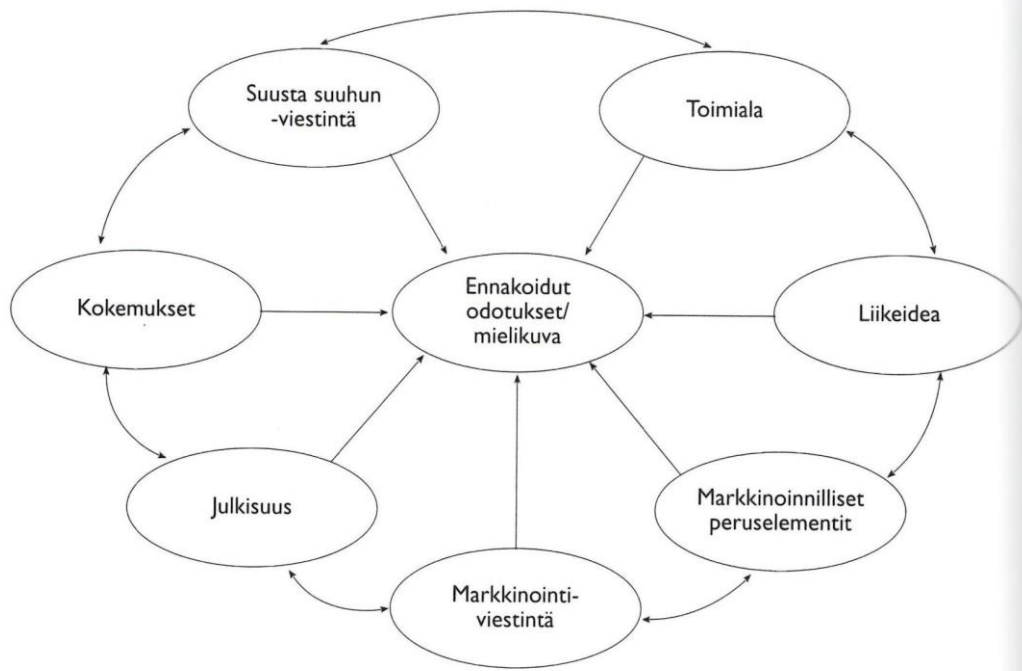
- Halvat hinnat
- Ystävällinen henkilökohtainen palvelu
- Täydelliset lajitelmat tai valikoimat
- Korkealaatuiset tuotteet
- Läheinen sijainti

Henkilöiden odotukset ovat erilaisia ja ihanneodotukset ovat yksilöllisiä, jolloin ominaisuuksien lista muodostuu yritykselle mahdottomaksi toteuttaa (Rope Timo 2000, s.539). Yritysten tavoitteena onkin päästä toiveodotuksissa minimitasolle, joka aikaansaa ostokäyttäytymistä (Rope Timo 2000, s.539).

Ennako-odotus on odotustaso hinnan, laadun ja palvelun suhteen eli käsitteellisesti kohdehenkilön mielikuva yrityksestä tai tuotteesta (Rope Timo 2000, s.539). Ennako-odotukset rakentuvat seuraavista seikoista ja joiden riippuvuussuhteita havainnollistaa (kuva 9):

- Toimialaperusta (ravintola vs. konepaja)
- Liikeideaperusta (Tokmanni vs. Stockmann)
- Markkinointiviestinnällä luodut odotukset
- Asiakassuhteen pohjalta muodostuneet odotukset
- Tiedotusvälineiden kirjoitukset yrityksen toiminnasta ja tuotteista
- Asiakkaiden suositukset tai varoitukset tuttavapiirille ja sieltä eteenpäin määräytyen kokemuksista yrityksestä
- Yrityksen odotuksia luovat logot, iskulauseet, symbolit, värit ja nimi

Ennako-odotuksiin vaikuttavat tekijät ovat välittömässä ja välillisessä vaikutussuhteessa toisiinsa, jolloin mielikuva on monisäikeinen sekä yksilöllinen, koska se peilataan henkilökohtaisen arvomaailman ja asenneperustan kautta, jota seuraava kuva (kuva 9) havainnollistaa (Rope Timo 2000, s.541).



Kuva 9: Ennakko-odotuksiin vaikuttavat tekijät (Rope Timo 2000, s.540)

Minimiodotukset kuvaavat sitä asiakkaan asettamaa vähimmäistaso, mitä hän edellyttää yrityksen tai tuotteen toiminnalta ja ne ovat seuraavat (Rope Timo 2000, s.542):

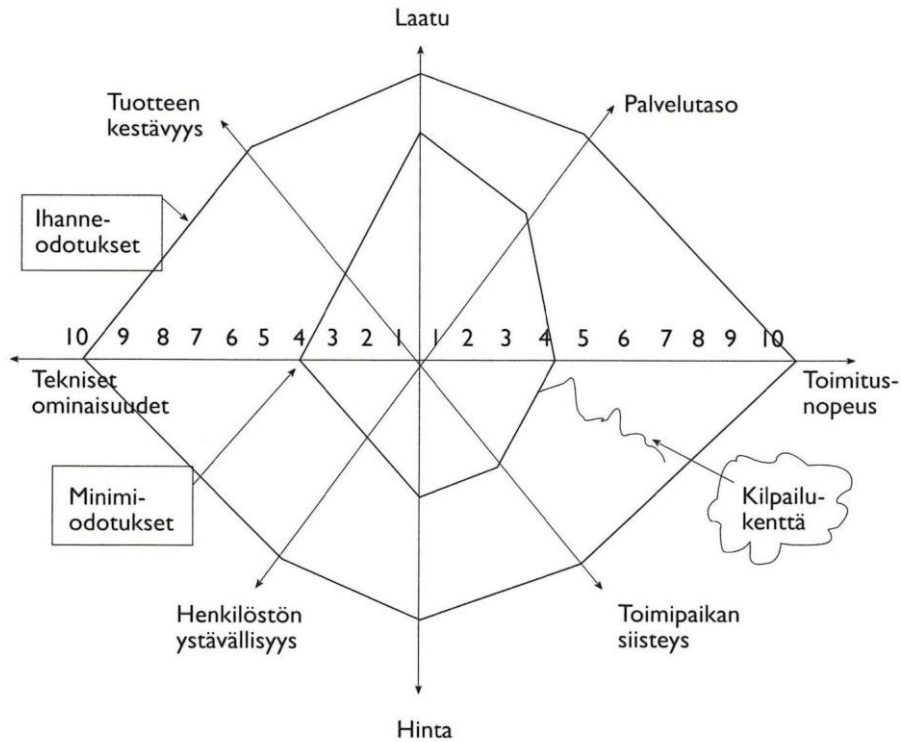
- Henkilökohtaiset minimiodotukset ovat hänen taustastaan ja tyylistään johtuva taso
- Tilannekohtainen minimiodotus on ostotilanteeseen suoraan kytkeytyvä vähimmäistaso esim. liikematka vs. turistimatka
- Toimialakohtainen minimiodotus, jolloin toimialojen välillä on erilainen hinta, laatu ja palvelutaso.
- Yrityskohtainen minimiodotus on yrityksen markkinoinnista johtuvat vähimmäistaso, kuten 5 tähden hotelli vastaan 2 tähden hotelli.

Myös minimiodotuksiin vaikuttavat tekijät ovat vuorovaikutussuhteessa toisiinsa ja niiden vuorovaikutussuhteita on havainnollistettu seuraavassa kuvassa (kuva 10) (Rope Timo 2000, s.543):



Kuva 10: Minimiodotuksiin vaikuttavat tekijät (Rope Timo 2000, s. 543)

Minimiodotukset ovat monilla aloilla nousseet, johtuen kilpailun kiristymisestä, teknisestä kehityksestä, kasvaneesta markkinajulkisuudesta, kuluttajaliikkeen aktivoitumisesta, tuotestandarteista, tuote- ja kuluttajasuojasta, sekä koulutus-, tulo-, ja yritystason noususta (Rope Timo 2000, s.543 - 544). Aikaisempi yritysten toiminnan taso ei enää täytä asiakastyytyväisyyden minimivaatimuksia, ja kilpailussa ovat mukana vain ne yritykset, jotka täyttävät kaikki edellytetyt minimiodotukset, koska minimiodotukset määrittävät yrityksen ja tuotteen vähimmäistason, jonka asiakas voi hyväksyä (Rope Timo 2000, s.544). Keskeistä tässä on, että yritys ei voi jäädä yhdessäkään ominaisuudessa alle minimiodotustason, jotta se pääsisi niiden yritysten joukkoon, joista asiakas tekee lopullisen valinnan (Rope Timo 2000, s.544). Seuraava kuva (kuva 11) havainnollista minimiodotusten ja ihanneodotusten välistä kilpailukenttää.



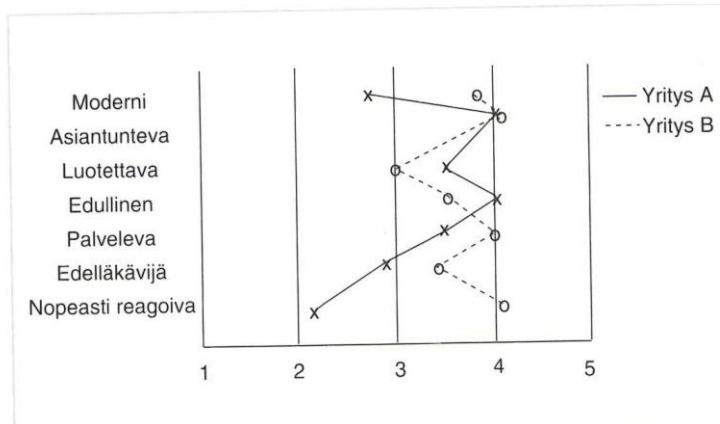
Kuva 11: Minimiodotusten ja ihannoodotusten välinen kilpailukenttä (Rope Timo 2000, s. 544)

2.1.4 Asiakastyytyväisyysprofiilit

Yleisimmin asiakastyytyväisyyttä mitataan 5-portaisella mitta-asteikolla seuraavasti:

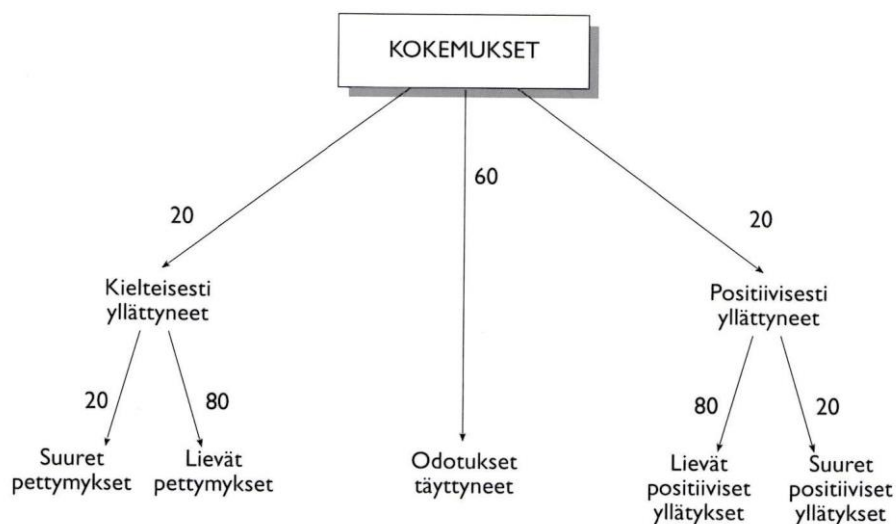
- 1 = erittäin tyytymätön
- 2 = tyytymätön
- 3 = ei tyytyväinen eikä tyytymätön, neutraali
- 4 = tyytyväinen
- 5 = erittäin tyytyväinen

Tyytyväisyystulos on vastausten keskiarvo, mutta 5-portaisessa asteikossa asiakkailla on taipumus antaa eniten neutraaleja arvosanoja, jolloin 4-portainen asteikko olisi käyttökelpoisempi, koska se poistaa neutraalin vaihtoehdon (Lecklin Olli 2006, s.109). Asiakkaiden kannalta tutuin ja helpoiten hahmotettava asteikko olisi kouluarvosana-asteikko 4-10 (Lecklin Olli 2006, s.109). Seuraavassa kuvassa (kuva 12) on esitetty 5 – portaisella asteikolla tehty asiakastyytyväisyysprofiili.



Kuva 12: Asiakastyytyväisyysprofiili 5-portainen asteikko, (Lecklin Olli 2006, s.110)

Myönteisten asiakaskokemusten seurauksena odotustaso yrityksen toimintaa kohtaan nousee, jolloin hetki on otollinen asiakassuhteen vahvistamiselle ja erittäin myönteisen kokemuksen jälkeen asiakas toimii myös yrityksen positiivisena markkinoijana kertoen myönteisistä kokemuksistaan tuttavilleen (Rope Timo 2000, s. 546). Kielteinen asiakaskokemus johtaa taas vastakkaiseen toimintaan, minkä seurauksena odotustaso yritystä kohtaan laskee, jolloin asiakassuhde todennäköisesti katkeaa ja asiakas toimii yrityksen negatiivisena markkinoijana kertoen pettuneistä kokemuksistaan tuttavilleen (Rope Timo 2000,s-546). Eri aloilla tehtyjen tyytyväisyystutkimusten avulla on saatu keskimääräinen asiakastyytyväisyyden prosentuaalinen jakautuminen, jota selventää alla oleva kaavio (kuva 14):



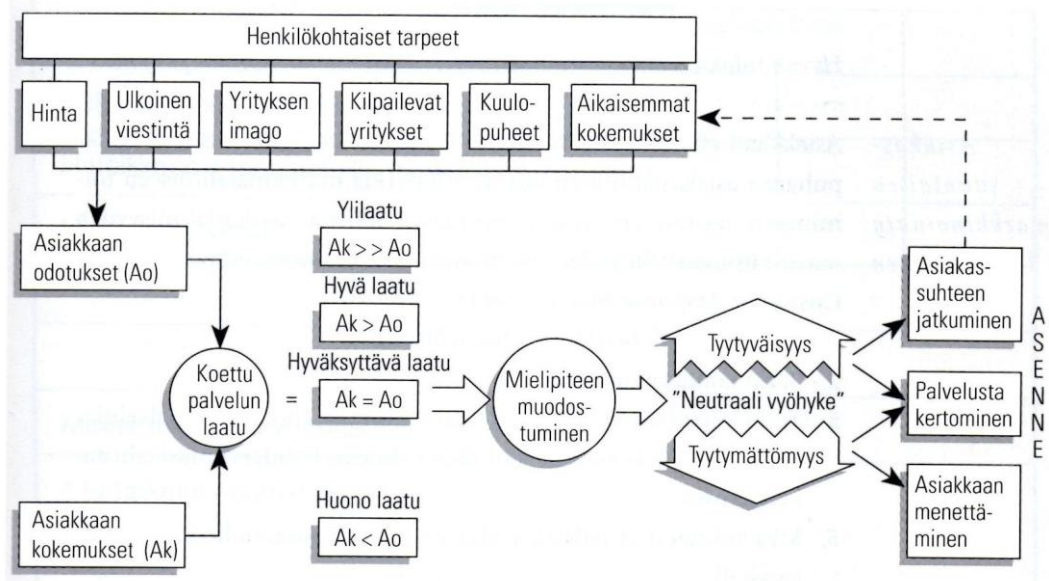
Kuva 13: Kokemusten (% asiakaskontakteista) jakautuminen tyytyväisyysasteen mukaan (Rope Timo 2000, s.546)

Kielteisesti pettyneitä on 20 % kaikista asiakaskontakteista ja näistä kielteisistä asiakaskontakteista 20 % on suuresti pettyneitä ja 80 % lievästi pettyneitä. Suuresti pettyneet valittavat, katkaisevat asiakassuhteen ja levittävät negatiivista viestiä yrityksestä, ellei yrityksen toimilla pystytä korvaamaan pettymistilannetta ja poistamaan pettymystunnetta (Rope Timo 2000, s.547). Siksi reklamaatioiden erinomainen hoito on parasta markkinointityötä, mitä yritys voi tehdä. Lievästi pettyneet eivät yleensä valita, mutta ovat seuraavalla ostokerralla valmiita hankkimaan toisen tuotteen ja kysyttäessä ovat valmiita suosittelemaan jonkun toisen yrityksen käyttämistä (Rope Timo s.547).

Odotukset täyttyneet ryhmä muodosti 60 % kontakteista ja tämän ryhmän toimintaan vaikuttavat heidän henkilökohtaiset odotusarvonsa palvelun tai tuotteen laadussa. Korkean ennako-odotuksen mukainen toiminta vahvisti asiakassuhdetta, kun taas keskimääräinen - ja matala taso mahdollistivat kilpailijoiden mukanaolon tarjoamalla paremmat odotukset omien kilpailuetujensa avulla (Rope Timo 2000, s.548).

Kaikista asiakaskontakteista positiivisesti yllättyneitä oli 20 %, joista 20 % oli suuresti positiivisesti yllättyneitä ja 80 % lievästi positiivisesti yllättyneitä. Suuresti positiivisesti yllättyneet tilanteet tapahtuvat yleensä, kun yrityksen edustaja henkilökohtaisella toiminnallaan auttoi asiakkaan pulasta tai yrityksessä jokin osatoiminto tai toimintaprosessi pelasi tasolla, johon asiakas ei ollut aikaisemmin tottunut (Rope Timo 2000, s.548). Näissä tapauksissa asiakas omatoimisesti jakoi kiitosta ja kertoi uskomattomasta positiivisesta kokemuksestaan eteenpäin toimien yrityksen positiivisena markkinoijana (Rope Timo 2000, s.548). Lievästi positiivisesti yllättyneet ovat asiakassuhteen kaikkein sitoutunein joukko, kunhan yritys pystyy jatkuvasti järjestämään pieniä positiivisia yllätyksiä, niin asiakassuhde tulee kannattavammaksi, johtuen asiakkaan positiivisten kokemusten lisääntymisestä (Rope Timo 2000, s.548).

Tyytyväinen asiakas kertoo positiivisista kokemuksistaan muille ihmisille, joten tyytyväinen asiakas on yrityksen paras mainos (Anttila Mai, Iltanen Kaarina 2001, s.51). Tutkimuksen mukaan tyytyväinen asiakas kertoo positiivisista kokemuksistaan kolmelle henkilölle, kun taas tyytymätön asiakas kertoo negatiivisista kokemuksistaan yhdelletoista henkilölle 3/11 säännön mukaisesti (Anttila Mai, Iltanen Kaarina 2001, s.51). Seuraava kaavio kuvaa erinomaisesti asiakkaan tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden muodostumisen omien odotusten ja palvelun laadun suhteen ja siitä johtuneen kokemuksen sekä asiakkaan jatkotoimenpiteet yrityksen suhteen (kuva 14):



Kuva 14: Palvelun laadun kokeminen ja asiakkaan tyytyväisyys (Määttä 1992)

Asiakaskokemuksen kehittämisen potentiaalin myyminen yrityksen johdolle ja johtoryhmälle on vaikeaa ilman yhteyttä rahaan, minkä johdosta yritysten tulisi tehdä asiakashyötylaskelmia omien numeroiden pohjalta tai etsiä mahdollisimman vertailukelpoisia yrityksiä (Löytänä Janne, Korkiakoski Kari, 2014, s.65 - 68).

Esimerkki: Lego on mitannut menestystään Net Promoter Score – mittarilla (katso kuva 15) ja verrannut tuloksia asiakkuuksien elinkaaren arvoon ja saanut selville kuinka paljon asiakkaat käyttävät rahaa Legon tuotteisiin.

- Suosittelijat käyttivät 208 euroa
- Passiiviset käyttivät 165 euroa
- Arvostelijat käyttivät 136 euroa

Lisäksi Lego on selvittänyt, kuinka monelle ihmiselle suosittelija suosittelee yritystä ja sen tuotteita ja vastaavasti kuinka monelle ihmiselle arvostelija arvostelee yritystä ja sen tuotteita.

- Jokainen suosittelija tuo lisämyyntiä suosittelun kautta 693 euroa
- jokainen arvostelija vie myyntiä 1495 euroa

Kokonaisero suosittelijoiden ja arvostelijoiden välillä onkin 72 euron sijaan 2260 euroa.



Kuva 15: Legon selvitys asiakaskokemuksen taloudellisista hyödyistä (Löytänä Janne, Korkiakoski Kari 2014, s.66)

Asiakaskokemuksen kytkeminen suoraan asiakkaan elinkaaren arvoon, helpottaa investointien perustelua ja tekemistä asiakaskokemuksen kehittämisessä. Tämä voisi tarkoittaa vaikka uusien työntekijöiden palkkaamista, jos henkilöstövaje on ollut merkittävä negatiivisen asiakaskokemuksen syy.

2.1.5 Asiakastyytyväisyyden johtaminen

Asiakastyytyväisyysjohtamisen peruselementit sisältävät termit: Asiakas, tyytyväisyys ja johtaminen (Rope Timo 2000, s.535). Asiakas tarkoittaa kuluttajajyödykemarkkinoilla ostavaa henkilöä ja business to business – markkinoilla ostavaa yritystä ja muuta ostavaa organisaatioita, jonka kanssa on asiakassuhde (Rope Timo 2000, s.536). Asiakastyytyväisyysjohtamisessa asiakas on jokainen yrityksen kanssa välillisessä tai välittömässä kontaktissa ollut, jolloin asiakas käsite muodostuu seuraavasti (Rope Timo 2000, s. 536):

- Ostaneet eli asiakassuhde on muodostunut
- Potentiaaliset asiakkaat, jotka ovat olleet yrityksen myyntihenkilöstön kanssa tekemisissä, mutta eivät ole ostaneet
- Välillisessä kontaktissa yritykseen olleet, jotka ovat tehneet tilauksen suoramarkkinoinnin kautta, mutta eivät ole jostain syystä saaneet toimitusta

Asiakastyytyväisyysjohtamisessa on oleellista, että keskitytään laadun kehittämisessä ja ylläpitämisessä niihin toiminnan laatulementteihin, joilla on merkitystä asiakastyytyväisyyden kehittämisessä (Rope Timo, Pöllänen Jouni 1994, s.157). Henkilöstön hyvinvointi mahdollistaa asiakastyytyväisyyden kehittämisen, sillä hyvinvoiva palveluhenkilöstö on motivoitunut kehittämään palvelua asiakkaan odotuksia vastaavaksi (Aaltonen Tapio, Junkkari Lari 2003, s. 255 – 256). Asiakkaiden odotuksista ja tarpeista kerätään tietoa markkinatutkimuksella ja jatkuvalla suoralla asiakaspalautteella (Grönroos Christian 1987, s.27). Odotus- ja tyytyväisyysristiriita vaikeuttaa asiakastyytyväisyyden aikaansaamista (Rope Timo, Pöllänen Jouni, 1994, s.169). Ristiriita syntyy kun yrityksen tulisi luoda korkeat ennako-odotukset houkuttelevuusasteen nostamiseksi (Rope Timo, Pöllänen Jouni 1994, s.169). Asiakastyytyväisyys on tällöin vaikeampi saavuttaa ja vastaavasti vaatimattomampi mielikuva on helppo saavuttaa, mutta sen markkinallinen vetovoima on heikko (Rope Timo, Pöllänen Jouni 1994, s.169). Keskeisen asiakastyytyväisyyden aikaansaamiseksi varmistetaan asiakkaille riittävä laatu ja mielikuva, jota seurataan jatkuvalla suoralla asiakastyytyväisyysmittauksella (Repo Timo, Pöllänen Jouni 1994, s.197). Asiakastyytyväisyysjohtamisen toimintaprosessi muodostuu seuraavista tekijöistä (Rope Timo, Pöllänen Jouni 1994, s.197 – 206):

Jatkuva asiakastyytyväisyysmittaus: Asiakastyytyväisyysmittaus tapahtuu suoran asiakaspalautteen keinoin, koska tyytyväisyystutkimus on liian raskas toimenpide, jolloin suoraa palautetta voidaan käyttää jatkuvana johtamisjärjestelmän osana.

Tyytyväisyystulokset: Tyytyväisyystulokset tulostetaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja lyhyellä aikavälillä, jolloin pystytään rakentamaan kannustinjärjestelmä lyhyen aikavälin tyytyväisyystavoitteille.

Tyytyväisyyskannusteet: Tyytyväisyyskannusteet ovat keino henkilöstön palkitsemiseksi tyytyväisyystavoitteiden ylittyessä tai positiivisen asiakaspalautteen perusteella. Kannustejärjestelmän toimivuus edellyttää koko henkilöstön sitoutumista tavoitteisiin, jolloin palkkioiden pitää olla etukäteen tiedossa, ja kaikilla pitää olla yhtäläinen mahdollisuus palkkioiden saamiseksi. Ryhmä- tai tiimipalkkiot ovat henkilökohtaisia palkkioita parempi ratkaisu, koska se lisää yhdessä tekemisen henkeä ja luottamuksen rakentamista työyhteisössä.

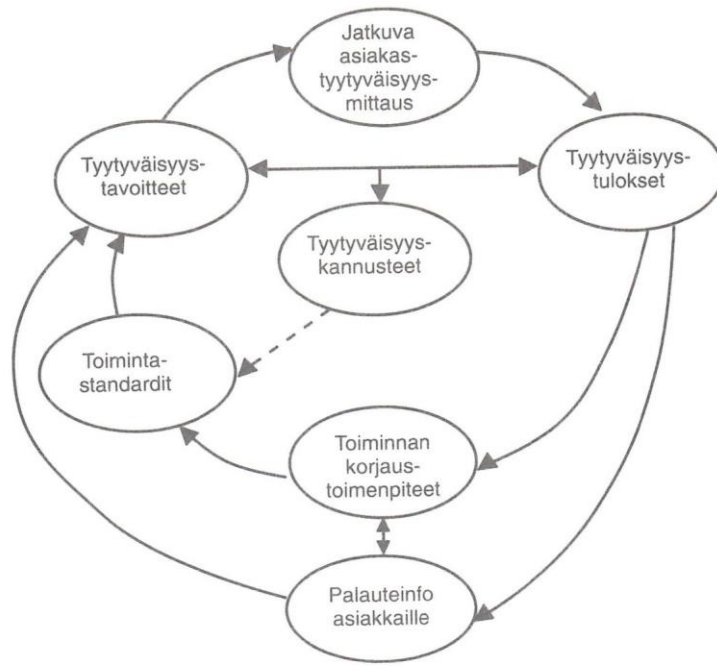
Tyytyväisyystavoitteet: Tyytyväisyystavoitteet toimivat liiketoiminnan kehittämisen ja taloudellisen tuloksen aikaansaamiseksi, jolloin tyytyväisyystavoitteet tulisi kohdistaa mahdollisimman tarkasti kaikkiin asiakastyytyväisyyteen vaikuttaviin tekijöihin. Tyytyväisyystavoitteet ovat asiakastyytyväisyysjohtamisen perusta asiakastyytyväisyyden järjestelmällisessä kehittämisessä, jolloin se muodostuu systemaattiseksi yrityksen toimintatavaksi.

Toiminnan korjaustoimenpiteet: Toiminnan korjaustoimenpiteet alkavat suoran ja tarkan tyytymättömyyspalautteen saamisen jälkeen välittömästi, jolloin tapauskohtaisiin tai systemaattisiin epäkohtiin pystytään puuttumaan ja poistamaan ne mahdollisimman nopeasti.

Palauteinfo asiakkaalle: Palauteinfo asiakkaalle annetaan asiakkaan tyytymättömyyspalautteen pohjalta mahdollisimman nopeasti, jolloin asiakas kokee tulleen huomioduksi ja saaneensa riittävän korvauksen sekä tiedon yrityksen toiminnan parantamiseksi.

Toimintastandardit: Toimintastandardien mukaan toimien pyritään varmistamaan asiakastyytyväisyyden parempi toteutuminen, jolloin korjaustoimenpiteiden seurauksena tehtyjen uusien parempien toimintamallien ja toimintastandardien mukaisesti toimintaa jatkossa toteutetaan.

Asiakastyytyväisyysjohtamisen toimintaprosessin eri komponenttien yhteyttä toisiinsa selvennetään seuraavassa kaaviossa (kuva 16):

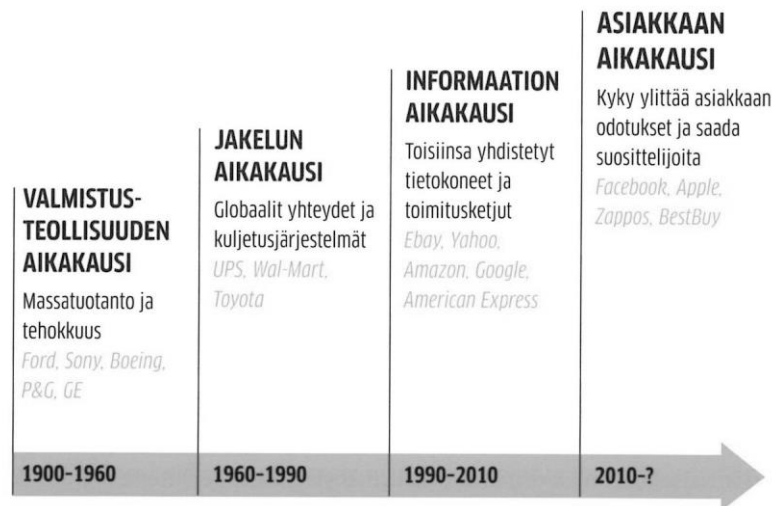


Kuva 16: Asiakastyytyväisyysjohtamisen toimintaprosessi (Rope Timo, Pöllänen Jouni 1994, s.197)

3. ASIAKASKESKEISYYS

3.1 Asiakaskeskeinen yrityskulttuuri

Asiakaskeskeisessä organisaatiossa toiminnan lähtökohtana on asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen (Ylikoski Tuire 1999, s.34). Asiakaskeskeinen yritys pyrkii kaikin tavoin ymmärtämään asiakkaiden arvontuotantoprosessia, jotta yritys voisi kehittää asiakkuutta sekä asiakkaan että yrityksen lähtökohdista (Storbacka Kaj, Lehtinen Jarmo R. 1997, s.20). Yrityksen asiakaskeskeisyys edellyttää saavutettavuutta, vuorovaikutteisuutta ja kykyä tukea asiakkaan arvontuotantoa (Blomqvist Ralf, Dahl Johan, Haeger Tomas 1999, s.23 – 26). Asiakaskeskeisen strategian luominen yrityksissä on tulevaisuudessa entistä tärkeämpää, koska yhteiskunta on entistä enemmän muuttumassa palveluyhteiskunnaksi, jossa asiakkaiden henkilökohtaisen palvelun merkitys korostuu. Asiakkaan aikakaudella yrityksen menestys perustuu sen kykyyn luoda asiakkaalle arvoa tuottava kokemus, jolloin yrityksen asiakaskeskeinen lähestymistapa täytyy näkyä yrityskulttuurissa, strategiassa, johtamisessa, asiakaskohtaamisissa ja mittaamisessa (Löytänä Janne, Korkiakoski Kari 2014, s.16). Alla oleva Age of the customer – malli esiteltiin 2011, jossa esiteltiin yritysten eri kilpailukeinoja teollisuusajakaudelta tähän päivään asti (kuva 17):



Kuva 17: Yritysten kilpailukeinojen aikakaudet (Forrester research Inc. 2011)

Asiakaskeskeisessä yrityskulttuurissa asiakkaan etu katsotaan koko yrityksen eduksi ja koko henkilöstö on sitoutunut parantamaan asiakastytyväisyyttä, jolloin henkilöstö

ilman ohjeistustakin ymmärtää miten asiakastilanteissa toimitaan (Ylikoski Tuire 1999, s. 43 – 44). Yrityksen asiakaskeskeisyyden edellytyksiä ovat asiakaskeskeisyyden toimivuus sekä strategisella että operatiivisella tasolla, jolloin koko organisaatiolla ja sen henkilöstöllä on ammatilliset tiedot ja taidot sekä motivaatio toimia asiakaskeskeisellä tavalla (Vuokko Pirjo 1997, s. 37). Yrityksen suhtautuminen asiakkaisiin vaihtelee sen mukaan millainen yrityskulttuuri on valittu toiminnan malliksi ja yrityksen suhtautumistapoja asiakkaaseen (kuva 18) ovat tuotekeskeisyys, reagoitikeskeisyys, ammattikeskeisyys, itsekeskeisyys, lammasmaisuuus ja asiakaskeskeisyys (Payne Adrian 1993):

- *Tuotekeskeisyys:* Yritys kokee, että heidän valmistamansa tuotteet ovat markkinoiden laadukkaimpia ja asiakkailta on samanlaiset ostokriteerit, jolloin heidän pitäisi myös kyetä erottamaan laadukas tuote muista huonommista tuotteista.
- *Reagoitikeskeisyys:* Yritys on keskittänyt paljon henkilöstöä puhelin-, verkko-, ja henkilökohtaiseen palvelun tuottamiseksi, jotta se kykenisi mahdollisimman nopeasti reagoimaan asiakkaiden esittämiin tiedusteluihin.
- *Ammattikeskeisyys:* Yritys kokee heillä olevan markkinoiden korkein mahdollinen ammattitaito kilpailijoihinsa nähden, jolloin muut asiakkaiden odotukset palvelusta ovat toissijaisia.
- *Itsekeskeisyys:* Yritys katsoo mahdollisimman suuren voiton olevan yrityksen olemassaolon tarkoitus, jolloin eettiset arvot ovat yhdentekeviä ja yritys voi toiminnallaan esimerkiksi tuhota luontoa tai käyttää lapsityövoimaa.
- *Lammasmaisuuus:* Yrityksellä itsellään ei ole selkeää strategiaa, vaan toiminta perustuu kilpailijoiden seuraamiseen ja heidän toiminnan kopioimiseen.
- *Asiakaskeskeisyys:* Yrityksen lähtökohtana on valmistaa tuotteita, joita asiakas haluaa tai saattaisi haluta ostaa, jolloin toiminta lähtee asiakkaiden eikä yrityksen tarpeista.

Suhtautumistapa	Suhtautumiseen liittyvät asenteet
Tuotekeskeisyys	Palvelumme ovat niin hyviä, että ne myyvät itse itsensä. Asiakkaat tulevat aina tarvitsemaan palvelujamme.
Reagointikeskeisyys	Vastaamme kaikkiin tiedusteluihin.
Ammattikeskeisyys	Meidän ammattitaitomme on korkeinta mahdollista tasoa, siksi asiakkaat ovat ilman muuta kiinnostuneita meistä.
Itsekeskeisyys	Yritys on olemassa tuottaakseen osakkeille taloudellista hyötyä.
Lammasmaisuus	Teemme perässä kaiken sen, mitä kilpailijat tekevät.
Asiakaskeskeisyys	Asetamme tavoitteemme asiakkaidemme syvällisen ymmärtämisen pohjalta.

Kuva 18: Suhtautumistapoja asiakkaaseen (Payne Adrian 1993)

Yrityksen markkinoinnin pitää myös olla asiakaskeskeistä ja yksilöllistä, jotta asiakkaan henkilökohtaiset odotukset ja toiveet voidaan ottaa parhaimmalla tavalla huomioon. Asiakaskeskeisessä markkinoinnissa tuotteet ja palvelut pyritään erilaistamaan asiakkaiden eritystoiveiden mukaisesti, jolloin peruslähtökohtana on asiakastyytyväisyys (Anttila Mai, Iltanen Kaarina 2001, s.34). Yksilömarkkinoinnissa mainonta siirretään massamedioista suoramedioihin, jolloin markkinoijat luovat kiinteitä ja tiiviitä suhteita asiakkaisiin, jolloin asiakkaiden ostot ja ostouskollisuus lisääntyvät sekä samalla pystytään laskemaan asiakaskustannuksia (Arantola Heli 2003, s. 62). Yksilömarkkinointi perustuu yrityksen oppimiselle, jossa yritys muistaa asiakkaan aikaisemmat valinnat ja personoinnille, jossa mainonnan sisältö ja viestintä kohdennetaan ja tehdään yksilökohtaiseksi (Arantola Heli 2003, s.63). Yksilömarkkinointiin siirtyminen tarkoittaa strategisen tason päätöstä johdolta ja asiakas- ja yksilökeskeisen toimintamallin rakentamista ja kehittämistä koko henkilöstön avulla (Pöllänen Jouni 2003, s.187). Koko yrityksen henkilökunnan on sisäistettävä uusi tapa toimia erilaisten asiakkaiden kanssa uudentlaisissa kohtaamistilanteissa, jotta yksilömarkkinointi saadaan toimimaan yrityksen kannattavuutta kohentavasti (Pöllänen Jouni 2003, s.188). Yksilömarkkinoinnin asiakas kokee saavansa yksilöllistä juuri hänen tarpeet tyydyttävää markkinointia ja palvelua, joka nostaa hänen arvostustaan kyseistä yritystä kohtaan ja lisää näin ollen asiakasuskollisuutta. Seuraavassa kuvassa (kuva 19) on vertailtu yksilömarkkinoinnin ja massamarkkinoinnin eroja:

Ajattelutapa	Massamarkkinointi	Yksilömarkkinointi
Vertailukohde	Massamarkkinointi	Yksilömarkkinointi
Asiakas	Tilastollinen keskiarvo, segmentti	Yksilö ja yhteistyökumppani, jolla on omat ainutlaatuiset tarpeet ja toiveet
Markkinoinnin onnistumiskriteeri	Markkinaosuus	Asiakasosuus
Suunnittelukohde	Tuotteiden tai toimintojen markkinointi	Yksittäinen asiakassuhde
Markkinoinnin suunnittelujärjestelmä	Kampanjasuunnitelmat	Jokaiselle asiakkaalle räätälöity, tietokantapohjainen asiakashoitosuunnitelma
Toteutustapa	Erillistoimenpiteet tai -kampanjat	Asiakassuhteen yksilöllisten vaiheiden mukaisesti ohjautuva prosessimarkkinointi
Asiakassuhteen ohjaus	Yritys	Asiakas ja yritys yhdessä dialogin avulla
Seuranta	Kampanjamittarit, myyntivolyymit	Asiakassuhdemittarit
Markkinointivastuu	Markkinointiosasto ja markkinointi-ihmiset	Markkinoinnilliset ihmiset

Kuva 19: Massamarkkinoinnin ja yksilömarkkinoinnin erot (Pöllänen Jouni 2003, s.187)

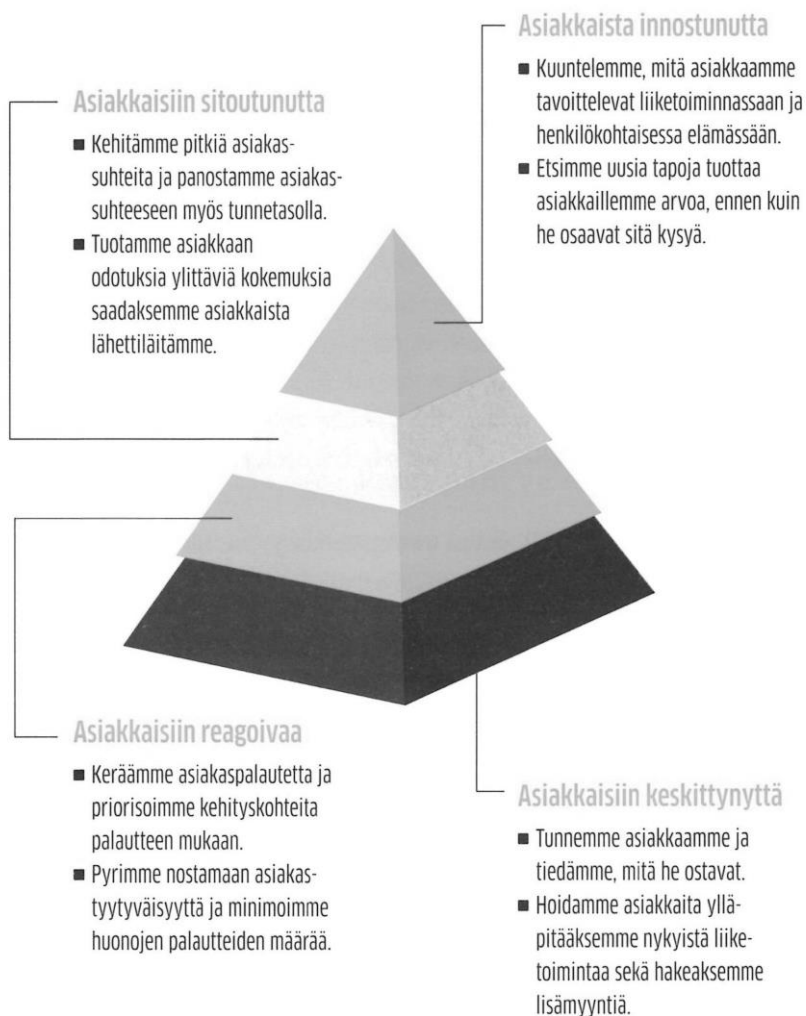
3.2 Asiakaskeskeisyyden tasot

Yrityksen asiakaskeskeisyys muodostaa neljä eri tasoa, joita ovat asiakkaisiin keskittyneet, asiakkaisiin reagoivat, asiakkaisiin sitoutuneet ja asiakkaista innostuneet (Löytänä Janne, Korkiakoski Kari 2014, s.25):

- *Asiakkaisiin keskittyneet:* Asiakkaisiin keskittyneet yritykset tuntevat asiakkaidensa ostokäyttäytymisen ja pyrkivät tavoittelemaan lisämyyntiä, jolloin toiminta keskittyy enemmän yrityksen sisä- kuin ulkopuolelle.
- *Asiakkaisiin reagoivat:* Asiakkaisiin reagoivat yritykset pitävät itseään asiakaskeskeisinä ja keräävät asiakaspalautteita, joiden mukaisesti pyrkivät kehittämään toimintojaan nostaakseen asiakastytyvääisyyttä.
- *Asiakkaisiin sitoutuneet:* Asiakkaisiin sitoutuneet yritykset pyrkivät luomaan pitkiä tunnetason asiakassuhteita, jossa asiakkaalle luodaan odotukset ylittäviä kokemuksia, jolloin asiakkaat toimivat yrityksen suosittelijoina.

- *Asiakkaista innostuneet:* Asiakkaista innostuneet yritykset pyrkivät ymmärtämään asiakkaiden tavoitteita työ – ja henkilökohtaisessa elämässä, jolloin yritys luo asiakkaalle arvoa ennen kuin asiakas edes ymmärtää tarvettaan.

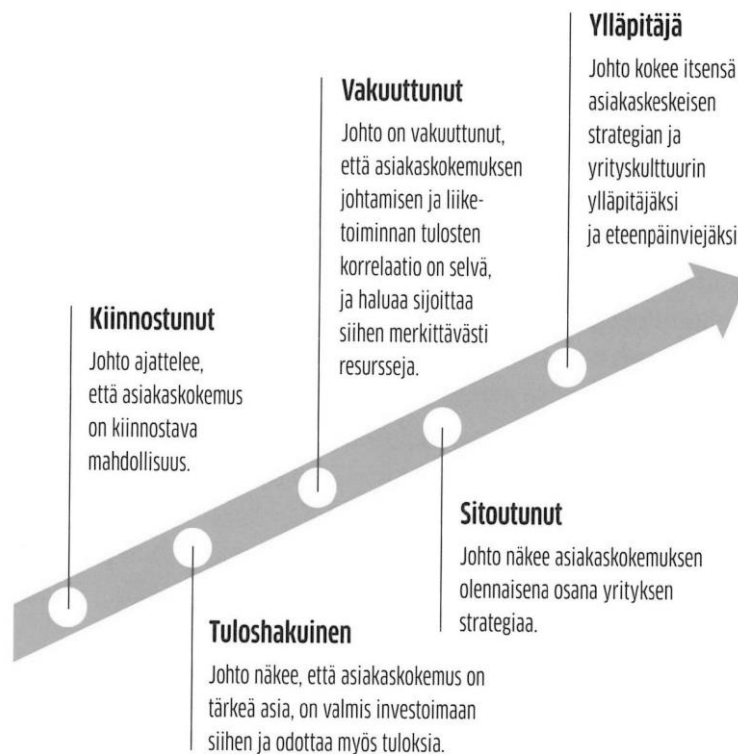
Asiakaskeskeisyyden tasot kuvaavat asiakaskeskeisen ajattelun ja toiminnan kehittymisen eriasteisia tasoja, jolloin sitä voidaan kuvata pyramidimallin mukaisesti, kuten seuraava kuva (kuva 20) selventää:



Kuva 20: Asiakaskeskeisyyden tasot (Löytänä Janne, Korhikoski Mika 2014, s. 26)

3.3 Asiakaskeskeinen johtaminen

Asiakaskeskeinen strategia vaatii johdon vahvaa sitoutumista, ja johdon tärkein tehtävä on edistää sitä yrityksen kaikilla tasoilla, jolloin asiakaskeskeisyys muodostuu yrityskulttuuriksi (Löytänä Janne, Korkiakoski Kari 2014, s.29). Johdon asiakaskeskeisyyteen sitoutumisen asteita ovat (kuva 21): Kiinnostunut, tuloshakuinen, vakuuttunut, sitoutunut ja ylläpitäjä (Löytänä Janne, Korkiakoski Kari 2014, s. 28).



Kuva 21: Johdon sitoutumisen asteet (Löytänä Janne, Korkiakoski Kari 2014, s.28)

Johdon sitoutumisen asteet kuvan 21 mukaan:

- *Kiinnostunut johto*: Kiinnostunut johto ajattelee asiakaskokemuksen johtamisen olevan mahdollisuus ja siirtää vastuun operatiiviselle tasolle.
- *Tuloshakuinen johto*: Tuloshakuinen johto on valmis palkkaamaan tehtävään oman vastuuhenkilön, mutta odottaa myös tuloksia investoinnilleen.
- *Vakuuttunut johto*: Vakuuttunut johto on tiedostanut, että asiakaskokemuksen ja liiketoiminnan tulosten välillä on yhteys, jolloin johto haluaa panostaa siihen merkittävästi.

- *Sitoutunut johto:* Sitoutunut johto pitää asiakaskokemusta osana yrityksen strategiaa
- *Ylläpitävä johto:* Ylläpitävä johto on asiakaskeskeisen strategian ja yrityskulttuurin ylläpitäjä ja eteenpäin viejä.

3.4 Asiakkaalle luotava arvo

Asiakkaalle luotava arvo muodostuu asiakkaan henkilökohtaisen asiakaskokemuksen kautta, jolloin yrityksen on luotava kokonaisvaltaisella toiminnallaan sellaiset edellytykset, joiden avulla asiakas kokee saavansa arvoa suhteessaan yritykseen (Löytänä Janne, Korkiakoski Kari 2014, s. 18). Asiakkaalle luotavat arvot (kuva 22) ovat taloudellinen arvo, toiminnallinen arvo, symbolinen arvo ja emotionaalinen arvo:

- *Taloudellinen arvo:* Taloudellinen arvo muodostuu asiakkaalle edullisena hintana tai alennuksena, jolloin se on kilpailijoiden helposti kopioitavissa.
- *Toiminnallinen arvo:* Toiminnallinen arvo on tuotteen tai palvelun toimintavarmuus, luotettavuus ja kokonaisvaltainen laatu, jotka myös ovat helposti kilpailijoiden kopioitavissa.
- *Symbolinen arvo:* Symbolinen arvo on brändien luomiin mielikuviin ja asiakkaan kokemaan yhteenkuuluvuuteen liittyvä arvo, mutta nyky maailmassa ne ovat menettäneet tehoaan, sillä niihin liittyy paljon suuria lupauksia, jotka useimmiten jäävät lunastamatta.
- *Emotionaalinen arvo:* Emotionaaliset arvot ovat asiakkaan tunnekokemuksia tuotteesta tai palvelusta, jolloin ne ovat henkilökohtaisia ja yksilöllisiä muodostaen kilpailuedun, jota on mahdoton kopioida.



Kuva 22: Asiakkaalle luotavat arvot (Löytänä Janne, Korkiakoski Kari 2014, s.18)

Asiakkaiden kokemat emotionaaliset arvot ovat heikosti ymmärretty ja käytetty asiakasarvoa luotaessa, vaikka kaikki asiakkaan tunteisiin ja henkilökohtaiseen kokemukseen liittyvät positiiviset kohtaamiset yrityksen kanssa luovat kilpailuedun, joka on mahdotonta kopioida (Löytänä Janne, Korkiakoski Kari 2014, s.20).

4. ASIAKKAAN TUNNEARVOKOKEMUS

4.1 Luottamus

Kotimaisten kielten keskuksen sanakirjan mukaan ”Luottamus on tunne tai varmuus siitä, että johonkukaan tai johonkin voi luottaa, että joku tai jokin ei petä toiveita tai aiheuta pettymystä. Luottamus on filosofisen ajattelun mukaan odotuksia, jossa lähtökohtaisesti ihmiset käyttäytyvät toistensa parhaaksi ja ihmisten asenne toisia kohtaan on ennemmin huolehtiva kuin harmia tuottava (Baier Anette 1986, s.231 – 260)). Ihmiset tekevät kaiken aikaa eettisiä arvioita luottamuksesta ja ihmiset voivat luottaa toisiinsa eriasteisesti, jolloin luottamus ja epäluottamus ovat suhteessa eri rooleihin ja tilanteisiin (Govier Trudy 1993, s.99 – 120). Sosiologisesti luottamus on ryhmiin, organisaatioihin tai instituutioihin liittyvä asia, jolloin ilman ihmisten välisiä sosiaalisia suhteita, ei luottamuksellekaan ole tarvetta (Lewis David, Weigert Andrew 1985, s.967 – 985). Luottamus voidaan jakaa kolmeen osa - alueeseen seuraavasti (Govier Trudy 1993, s.99 – 120):

1. Itseensä luottaminen
2. Luottaminen itseensä suhteessa toisiin ihmisiin
3. Luottaminen toisiin ihmisiin

Itseensä luottava ihminen kykenee hyväksymään oman haavoittuvuuden sekä itseään luotettavana pitävä toimii useimmiten luotettavasti (Govier Trudy 1993, s.99 – 120). Toisiin luottava ihminen ottaa riskin olla ymmärtäväinen, myötätuntoinen ja toimia vastuullisesti, kun taas itsekäs ihminen ajaa vain omaa etuaan, ei huomio muiden tarpeita, ei ota vastaan kriittistä palautetta ja saattaa olla muille ilkeä ja kateellinen (Govier Trudy 1993, s.99 – 120). Alla on luettelo luotettavan ihmisen ominaisuuksista, jotka synnyttävät positiivisia luottamuksen kokemuksia muissa ihmisissä (Brewster Cori, Railsback Jennifer 2003, s. 4 - 5):

1. *Hyväntahtoisuus*: Ihminen ajattelee toisista hyvää ja hänen motiivinsa ovat positiivisia ja hän on tarvittaessa valmis puolustamaan toisten etuja.
2. *Todenperäisyys*: Ihminen ei ole laskelmoiva, vaan kykenee ottamaan riskin toisiin luottaessaan ja pitämään antamansa lupaukset, sekä vastaamaan muiden asettamiin kohtuullisiin odotuksiin, koska uskoo muidenkin toimivan johdonmukaisesti.

3. *Pätevyys*: Ihminen pystyy suoriutumaan hänelle annetuista työtehtävistä.
4. *Rehellisyys*: Ihmisellä on korkea moraalit, jolloin hän toimii rehellisesti.
5. *Avoimuus*: Ihminen haluaa jakaa tietoaan muille ja luottaa muihin.

Toisaalta sokeasti kaikkiin luottavaa ihminen ei ole muiden mielestä luotettava (Frowe Ian 2005). Ylettömästi kaikkiin luottava ihminen on viaton, hyväuskoinen ja naiivi, jolloin hän saattaa asettaa itsensä alttiiksi muiden hyväksikäytölle (Raatikainen Eija 2015, s.54).

Teoreettisesti luottamus voidaan jakaa myös järjelliseen ja tunteelliseen tasoon, jossa luottamus on ilmiönä tunteen ja järjen vuorottelua, ja siitä rakennettua mallia voidaan käyttää hyväksi asiakaskohtaamisissa (Lewis David, Weigert Andrew 1985, s. 967 – 985). Luottamus voidaan jakaa ideologiseen, kognitiiviseen, järjelliseen, tunnepohjaiseen, tavanomaiseen ja ilmeiseen luottamukseen seuraavan kuvan (kuva23) mukaisesti:

		Tunteilu		
		Runsas	Vähäinen	Poissaoleva
Järkeily	Runsas	Ideologinen luottamus	Kognitiivinen luottamus	Järjellinen arvaus tai ennustus
	Vähäinen	Tunneluottamus	Tavanomainen luottamus	Ilmeinen luottamus
	Poissaoleva	Usko	Kohtalo	Epäröivä paniikki

Kuva 23: Luottamuksen järjellinen ja tunteellinen alkuperä (Lewis David, Weigert Andrew 1985)

Luottamus on ansaittava tekemällä jotakin sellaista, mikä antaa riittävän näytön ja perusteet luottamuksen ansaitsemiseen ja ansaittuaan luottamuksen on oltava saadun luottamuksen arvoinen (Maister David H., Green Charles H., Galford Robert M. 2012, s. 42). Luottamusta ei voi lainata eikä ostaa, vaan se on ansaittava omalla käyttäytymisellä, koska luottamus vaatii syntyäkseen ihmisten välistä kanssakäymistä, vuorovaikutusta ja yhteistyötä (Harisalo Risto, Miettinen Ensio 2010, s.29).

Luottamuksen kuusi keskeisintä piirrettä (Maister David H., Green Charles H., Galford 2012, s. 47 – 52):

1. *Luottamus kasvaa vähitellen eikä se muodostu hetkessä tyhjästä*: Luottamus kasvaa vähitellen, vaikka henkilö saattaakin heti alussa tuntua luotettavalta, niin

luottamuksen synty vaatii työtä, tahtoa ja ponnistuksia eli näyttöjä siitä, että henkilö on luottamuksen arvoinen.

2. *Luottamus on rationaalista ja emotionaalista eli järkeen ja tunteeseen vetoavaa:* Luottamus perustuu järkeen eli henkilön ammattitaito ja asiantuntemus täytyy olla tasolla, jolla hän pystyy ratkaisemaan asiakkaan ongelmat, kun taas tunteisiin vetoavassa luottamuksessa asiakas kokee tunnepohjaisella tasolla saavansa henkistä tukea ja neuvoja, jotka edistävät hänen etujaan.
3. *Luottamussuhde on vastavuoroista:* Luottamus on vastavuoroinen suhde, joka syntyy kahden ihmisen välille, jolloin molemmat osapuolet kokevat suhteen antavan sekä järkiperaisii että tunteisiin vetoavaa hyötyä.
4. *Luottamukseen sisältyy riskiä ja uskallusta:* Luottamussuhteeseen liittyy riski petetyksi tulemisesta, mutta pitkäaikaisessa luottamussuhteessa molemmat toimivat luottamusta odottavalla tavalla.
5. *Asiakkaan luottamus eroaa myyjän luottamuksesta:* Luottamussuhteessa asiakas luottaa myyjän toimivan hänen parhaakseen, jolloin myyjään luotetaan ja luottamuksen pysyvyys varmistetaan vai olemalla luottamuksen arvoinen.
6. *Luottamus on henkilöä koskevaa:* Yritys ei pysty luomaan luottamusta, vaan luottamus on henkilökohtaista kanssakäymistä yrityksen yksittäisten henkilöiden ja asiakkaan välillä, jossa toiminta on pitkäjänteistä eikä jokaisessa tilanteessa tapahtuvaa voiton maksimointia.

4.2 Organisaation luottamustekijät

Luottamusta voidaan kasvattaa ja epäluottamusta heikentää, kun luottamus luodaan yrityksen kokonaisvaltaiseksi toimintakulttuuriksi ja johto luo sille kasvun edellytykset omalla päivittäisellä esimerkillään. Luottamus on ensisijainen voima, jonka johdannaisia ovat hyvät ihmissuhteet, toimiva työyhteisö ja menestyvät yritykset (Harisalo Risto, Miettinen Ensio 1995, s.13). Kestävät arvot syntyvät, kun yritys on onnistunut luomaan luottamuskulttuurin, joka läpäisee koko yrityksen, jolloin luottamuskulttuuri muodostuu toiminnaksi, jolla ihmiset käyttäytyvät ja kuinka yritys menestyy (Harisalo Risto, Miettinen Ensio 1995,s.19). Luottamus parantaa vuorovaikutussuhteita työyhteisössä, jolloin työntekijät pystyvät avoimesti jakamaan ideoitaan ja muodostamaan yhteisen näkemyksen yrityksen suunnasta ja toiminnasta (Ojala Leenamajja, Ahonen Guy 2005, s. 126). Rehellisyys, ennakoitavuus, inspiroivuus ja kyvykkyys muodostuvat inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena ja aikaansaavat luottamuspääoman kasvua, joka puolestaan synnyttää arvostusta ja kunnioitusta (Harisalo Risto, Miettinen Ensio 1995, s.26). Arvostus ja kunnioitus ovat ihmisille ja

yrityksille tärkeämpiä, kuin raha ja materia, sillä arvostus ja kunnioitus luo edellytykset hankkia rahaa, mutta raha ei takaa arvostusta ja kunnioitusta (Harisalo Risto, Miettinen Ensio 1995, s.26 – 27). Seuraavassa kuvassa (kuva 24) on yhteenveto luottamukseen vaikuttavista tekijöistä organisaation sisällä:

Luottamukseen vaikuttavat tekijät

Luottamustekijä	Luottamusta vähentää	Luottamusta lisää
Vastavuoroisuus	Valvonta Hierarkia Eriytynyt tehtävänjako	Itseohjautuvuus Verkostot Osaamisen kehittäminen ja jakaminen
Avoin vuorovaikutus, palaute	Tieto on johdolla Johdon monologi Palaute kritiikkinä	Tieto on kaikilla Dialogi Palaute kehittämisen edellytyksenä Johtaminen on kanssakäymistä
Yhteinen tavoite, sitoutuminen	Tavoitteet ylhäältä Sitoutuminen ”pakolla” Vastuu johdolla	Tavoitteet yhdessä Sitoutuminen sydämellä Vastuu yhteisestä päämäärästä Vapaus ja väljyys tehdä
Keskinäinen kunnioitus, erilaisuuden arvostaminen	Aseman kunnioitus Samanlaisuuden arvostaminen Erilaisuus uhkana	Asiantuntemuksen arvostus Erilaisuuden arvostaminen Yhdessä oppiminen
Ennustettavuus, turvallisuus	Odotus pysyvyydestä Tulevaisuus johdon käsissä	Tulevaisuus oman osaamisen ja sosiaalisten suhteiden varassa

Kuva 24: Luottamukseen vaikuttavat tekijät (Mäkipeska Marja, Niemelä Terttu 2005, s.46)

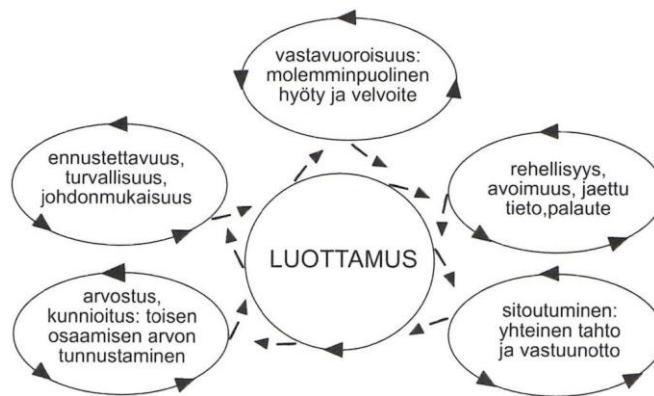
Luottamus perustuu aina rehellisyyteen ja avoimuuteen, jolloin osapuolilla on oltava samanlainen tieto siitä, minkälaista kumppanuutta tai yhteistyötä ollaan rakentamassa, ja tämän tiedon on oltava riittävän kattavaa, jotta osapuolet voivat ymmärtää sopimuksen ja sen kohteena olevan todellisuuden voidakseen sitoutua siihen (Mäkipeska Marja, Niemelä Terttu 2005, s.33).

Esimerkki: Palvelualojen ammattiliitto PAM päätti, ettei liito lähde mukaan neuvottelemaan kilpailukyky sopimuksesta. Syyksi liiton puheenjohtaja Ann Selin kertoi luottamus pulan hallitusta kohtaan. ”Meidän hallitus kävi kolmetuntisen keskustelun ja pääasiallinen syy oli se, että maan hallitukseen ei kerta kaikkiaan luottamusta tahdo

löytyä. Oli sellainen epäily, että vaikka tehtäisiin minkäläinen sopimus, niin siitä huolimatta hallitus mahdollisesti tulee omilla päätöksillään tekemään päätöksiä, joilla työntekijöiden asemaa vielä heikennetään”, Selin kuvailee. Erityisesti ihmeteltiin, miksi pääministeri ei sanonut sitä selkeästi, onko hallitus valmis toteuttamaan neuvottelutuloksessa olevat tuloveroalennukset. Veroalennusten lisäksi PAM halusi varmuuden siitä, että yritykset investoisivat Suomeen ja sitä kautta syntyisi uusia työpaikkoja. ”Epäluottamus on niin suurta, että äänestimme äänin 11 – 5, että tässä vaiheessa edes neuvottelupöytäankkään tahdota lähteä”, Selin kertoo (YLE 4.3.2016).

Kaikkien osapuolten sitoutuminen pitää olla aitoa, jotta käytännön toiminta olisi johdonmukaista ja yhtäpitävää sovitun kanssa, jolloin kaikki osapuolet antavat siihen parhaan mahdollisen panoksensa ja myös keskinäinen arvostus ja kunnioitus kasvavat, jonka johdosta syntynyt luottamuksellinen yhteistyö luo ennustettavuutta, turvallisuutta ja varmuutta (Mäkipeska Marja, Niemelä Terttu 2005, s. 33). Tämä prosessi aikaansaa itseään vahvistavan kierteen, jolloin minkä tahansa osatekijän vahvistaminen pistää kierteen liikkeelle tai vahvistumaan, jolloin siitä muodostuu sosiaalista pääomaa, kunhan luottamus muodostuu pysyväksi toimintakulttuuriksi (Mäkipeska Marja, Niemelä Terttu 2005, s.33).

4.2.1 Organisaation luottamuskierte



Kuva 25: Luottamusdynamikka (Mäkipeska Marja, Niemelä Terttu 2005, s.34)

Luottamukselle on ominaista vastavuoroisen antamisen ja saamisen periaate, jolloin odotetaan, että toisen toiminta tuo hyötyä omalle toiminnalle ja yhdessä tekeminen tuottaa enemmän lisäarvoa asiakkaalle kuin yksin tekeminen (Mäkipeska Marja, Niemelä Terttu 2005, s.34). Luottamukseen perustuva vastavuoroisuus työntekijän ja työnantaja välillä vaatii johtajalta ihmisten voimavarojen esille saamista ja kehittämistä, sekä osallistumisen ja itseohjautuvuuden edistämistä, jolloin ihmisten keskinäinen luottamus lisääntyy ja yhteisöllisyys kasvaa (Mäkipeska Marja, Niemelä Terttu 2005, s.

35). Työyhteisössä vastavuoroisuudesta huolehditaan työjakoa joustamalla, ruuhkahuippuja yhdessä tasaamalla, osaamista monipuolistamalla, jolloin tehtävät koetaan yhteisiksi ja tiedonjako on avointa, sekä ongelmatilanteissa on helppo pyytää työtovereilta apua (Mäkipeska Marja, Niemelä Terttu 2005, s.36).

Rehellisyys ja avoin vuorovaikutus luovat luottamuksen ilmapiirin, jossa asioista voidaan puhua suoraan ja kiertelemättä, jolloin kommunikaatio on helppoa ja epämuodollista sekä tiedon ja palautteen jakaminen rehellistä ja reilua (Mäkipeska Marja, Niemelä Terttu 2005, s.37). Tieto on valtaa ja mitä ylemmäs organisaatiotasolla nousee sitä arvokkaammaksi ja suuremmaksi on nähty tiedon määrä, vaikka todellisuudessa tiedon luonne vain on erilainen, ja mitä paremmin se saadaan kokonaisuudessaan käyttöön, sitä luovempia ja monipuolisempia ratkaisuja on mahdollista tehdä organisaation joka tasolla (Mäkipeska Marja, Niemelä Terttu 2005, s.37). Keskinäinen luottamus mahdollistaa rakentavan palautteen antamisen ja vastaanottamisen, koska palautteella pyritään rakentamaan yhteistä menestystä, jolloin koskettavaakin kritiikkiä on helppo hyväksyä ja käsitellä (Mäkipeska Marja, Niemelä Terttu 2005, s.38).

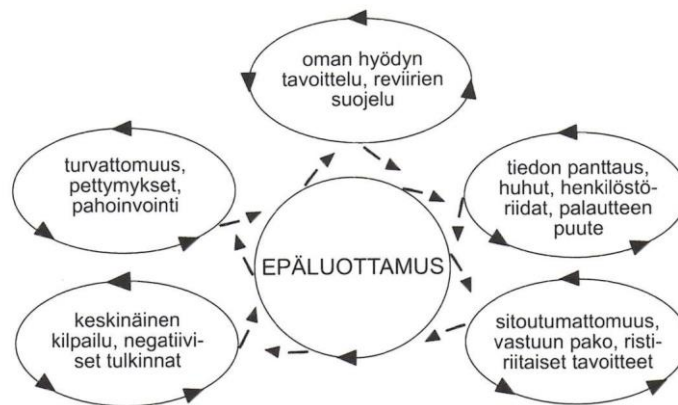
Ryhmässä on valtavasti voimaa silloin, kun sillä on yhteinen tavoite, jolloin sitoutuminen tällaiseen ryhmään henkilökohtaisella panostuksellaan takaa kaikkien jäsenten menestymisen (Mäkipeska Marja, Niemelä Terttu 2005, s.39). Osallistamalla strategian ja yhteisten päämäärien asettamiseen taataan erinomainen sitoutuminen, jolloin vapaus ja väljyys tehdä työtä omaehtoisesti paikasta ja ajasta riippumatta ilman kontrollointia muodostuu luottamuksen keskeiseksi tekijäksi (Mäkipeska Marja, Niemelä Terttu 2005, s.40).

Keskinäinen kunnioitus ja toisen ammattitaidon arvostaminen lisäävät luottamusta, sillä yksilön kokiessa oman osaamisensa arvostamista, on hänen helpompaa arvostaa myös muiden osaamista, ja näin ollen ryhmän keskinäinen luottamus vahvistuu. Luottamuksen ilmapiiri luo mahdollisuuden erilaisten näkemysten esittämiseen, jolloin niitä uskalletaan kertoa, vaikka ne poikkeisivat toisten mielipiteistä, jolloin luodaan edellytyksen yrityksen toiminnan kehittämiseksi (Mäkipeska Marja, Niemelä Terttu 2005, s.41 – 42). Ihmiskeskeisessä organisaatiossa positiivinen ihmiskäsitys, jossa yksilö tekee aina parhaansa, luo raamit johtajan toiminnalle, jolloin hän ei ole esimies vaan valmentajana ja valtuuttajana, joka omalla toisia arvostavalla toiminnalla saa yksilöiden parhaimmat kyvyt esille kohden yhteistä päämäärää (Mäkipeska Marja, Niemelä Terttu 2005, s.42 -43).

Ihminen suunnittelee tulevaisuuttaan, ja ennustettavuus luo turvallisuutta, jota jatkuvat organisaatiouudistukset, irtisanomiset ja pätkätyöt ovat omiaan heikentämään (Mäkipeska Marja, Niemelä Terttu 2005, s.43). Pitkäaikainen työsuhte mahdollistaa vahvojen verkostojen kehittämisen, jolloin sosiaalinen pääoman kasvu lisää henkilökohtaista pääoman kasvua, ja oman turvallisuustunteen parantuessa myös

luottamus kasvaa (Mäkipeska Marja, Niemelä Terttu 2005, s.44). Turvallisuuutta luovassa työyhteisössä yksilöiden osaamista kehitetään, jotta yksilön kilpailukyky olisi parempi suhteessa ulkoistettuun palveluun, jolloin yrityksenkin intressissä ovat pitkät työsuhteet niiden kilpailuedun vuoksi (Mäkipeska Marja, Niemelä Terttu 2005, s.44 – 45).

4.2.2 Organisaation epäluottamuskierte



Kuva 26: Epäluottamuksen dynamiikka (Mäkipeska Marja 2005, s.47)

Epäluottamus muodostaa myös itseään vahvistan kierteen, jos organisaatiossa on oman edun tavoittelua ja kilpailua työntekijöiden kesken, sekä henkilöiden välistä ristiriitaa että tiedon panttaamista tai reviirien varjelu, jolloin näkemystä yhteisen hyödyn muodostumiselle ei synny (Mäkipeska Marja, Niemelä Terttu 2005, s. 47).

Organisaation jatkuva henkilöstöressurssien vähentäminen aikaansaa kilpailutilanteen yrityksen henkilöstön välille, jolloin oman hyödyn tavoittelu lisääntyy johtaen henkilökohtaisen reviiriin suojeluun (Mäkipeska Maija, Niemelä Terttu 2005, s.49 – 50). Turvattomuus työpaikalla lisääntyy, koska jatkuvuus ja ennustettavuus työyhteisössä ovat kadonneet, jonka johdosta luottamus työtovereihin, esimiehiin ja koko organisaatioon vähenee ja vastavuoroisuus kääntyy oman edun tavoitteluksi ja reviirikamppailuksi (Mäkipeska Marja, Niemelä Terttu 2005, s.50).

Epäluottamuksen ilmapiirissä tiedon panttaus ja erilaiset huhut ovat työpaikkakiusaamisen välineitä, joka johtaa henkilöstöriitoihin ja vuorovaikutuksen heikentymiseen, jolloin työsuoritukset myös heikkenevät, koska yhteisen päämäärään ei koeta enää palvelevan myös omaa etua (Mäkipeska Marja, Niemelä Terttu 2005, s.52). Työpaikoilla muodostuu erilaisia ”kuppikuntia” ryhmittymiä, joiden sisällä oikeaa tietoa

jaetaan, mutta näiden ryhmien välillä vallitsee epäluottamus, jolloin tiedonkulku on heikkoa tai jaettu tietoa saattaa olla jopa väärää (Mäkipeska Marja, Niemelä Terttu 2005, s.52).

Ristiriitaiset tavoitteet, jossa johdon rahaa ylikorostavat tavoitteet aikaansaavat negatiivisia tunteita kohdatessaan työntekijöiden työhön ja arvomaailmaan liittyvät tavoitteet, vaikeuttavat yhteisiin päämääriin sitoutumista ja johtavat johdon ja henkilöstön täydelliseen epäluottamukseen (Mäkipeska Marja, Niemelä Terttu 2005, s.52).

Esimerkki: ”Työntekijät raivostuivat uusista vähennyksistä. Tieto uusista vähennyksistä raivostutti Finnairin tekniikan työntekijät. Ilmailutekniikan ammattiyhdistyksen puheenjohtaja Jukka Korhosen mielestä työntekijät on petetty. Vaikuttaa siltä, että mitä tahansa henkilöstö tekee, se petetään työnantajan puolelta aina uudelleen. Luottamusmies Markku Kaukanen oli samaa mieltä. Ammattiliitto Pro puheenjohtaja Antti Rinteen mielestä Finnairin työntekijät ovat olleet yhteistyökykyisesti mukana yhtiön säästöohjelmissa ja sitoutuneet sen kilpailukyvyn parantamiseen lukuisin erilaisin joustoin. Henkilöstö on valmis turvaamaan yhtiön tulevaisuutta, mutta yhtiön johto ei arvosta näköjään pätkääkään näitä henkilöstön toimenpiteitä” (YLE 15.3.2013).

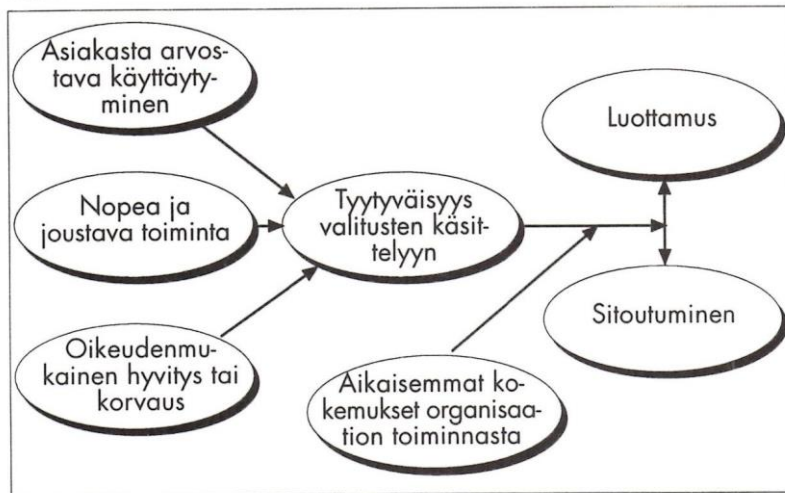
Keskinäinen kilpailu työpaikoilla johtuu työntekijöiden kokemasta arvostuksen puutteesta, koska toimintojen eriytyneisyyden johdosta koetaan, että esimiehet ja työtoverit eivät tiedä, mikä kuuluu yksittäisten työntekijöiden päivittäisiin työtehtäviin (Mäkipeska Marja, Niemelä Terttu 2005, s.55). Pitkään työelämässä olleilla henkilöillä on valtavaa ammatillista ja sosiaalista pääomaa, jota varsinkin nuoret johtajat eivät osaa hyödyntää, vaikka organisaation kannalta tämä hiljainen tieto pitäisi saada nuorempien työntekijöiden käyttöön. Jos vanhempi työntekijä kokee, ettei hänen ammattitaitoaan arvosteta, johtaa se helposti tilanteisiin, jossa hän katsoo tarpeettomaksi oman tiedon jakamisen uusille työntekijöille, varsinkin jos kokee epävarmuutta työpaikan suhteen (Mäkipeska Marja, Niemelä Terttu 2005, s. 56).

Pettymykset ja turvattomuus lisäävät pahoinvointia työpaikoilla ja varsinkin irtisanomiset saattavat vaikuttaa organisaation toimintakykyyn jopa vuosikymmeniä (Mäkipeska Maija, Niemelä Terttu 2005, s.58). Turvattomuutta ja turhautumista aiheuttavat myös jatkuvat organisaatiomuutokset ja toimintojen kehittäminen, varsinkin silloin kun näitä toimenpiteitä ei saateta maaliin, vaan uudet kehittämissuunnitelmat esitellään ennen kuin vahojakaan ehditään loppuunsaattamaan saati sitten toimeenpanemaan ja testaamaan käytännössä sekä arvioimaan muutosten hyödyt ja haitat (Mäkipeska Maija, Niemelä Terttu 2005, s.59). Pettymykset koetaan työyhteisössä suurimmaksi silloin kun kehittämistoimenpiteet muodostavat odotuksia henkilökohtaisten hyötyjen saamiseksi, mutta toimenpiteet jäävät toteutumatta tai ne koetaan epäoikeudenmukaisiksi ja toisia suosiviksi (Mäkipeska Maija, Niemelä Terttu 2005, s. 59 – 60).

4.3 Asiakasuottamuksen kehittäminen

Asiakasuottamuksen rakentamiseen kuuluu oikeiden kysymysten esittäminen ja kuuntelemisen taito, jolloin kysymysten tasosta asiakas voi päätellä, onko hän tekemisissä asiantuntijan kanssa ja voiko hän luottaa tämän tarjoamaan palveluun (Selin Erica, Selin Jarmo 2013, s.194). Hyvällä asiakaspalvelijalla on suuri vaikutus asiakkaan yrityksestä muodostamaan positiiviseen luottamuskuvaan, koska luottamus syntyy asiakaspalveluhenkilön ammattitaidosta ja palveluasenteesta, joita ovat kunnioitus, ystävällisyys, empatia ja vaivannäkö asiakkaan puolesta (Aarnikoivu Henrietta 2005, s.82). Luottamus ihmiseen kasvaa niin kauan, kun hän on oma itsensä, eikä näyttele jotain roolia, sillä muut aistivat tämän helposti ja luottamus häneen vähenee (Selin Erica, Selin Jarkko 2013, s.195). Luottamuksen rakentaminen asiakkaaseen on tärkein tehtävä kestävän, pitkäaikaisen ja kannattavan asiakassuhteen rakentamisessa (Selin Erica, Selin Jarkko 2013, s.191). Vanha sanonnan mukaisesti: ”Luottamus on ansaittava, sitä ei voi ostaa”.

Asiakkaiden luottamusta ja sitoutumista pystytään parantamaan myös negatiivisen asiakaskokemuksen jälkeen, jos valitukseen reagoidaan välittömästi ja asiakas kokee oikeudenmukaista, rehellistä ja empaattista kohtelua ja saa omasta mielestään riittävän korvauksen kokemastaan huonosta palvelusta (Ylikoski Tuire 1999, s.202 – 203). Asiakkaan valittaessa tuotteen tai palvelun hänen odotukset alittavasta kokemuksestaan, pitää asiakaspalveluhenkilöstön toimia nopeasti ja joustavasti, asiakasta arvostavasti käyttäytyen ja korvata asiakkaan kokema mielihäiriö oikeudenmukaisella hyvityksellä ja korvauksella, jonka asiakas on valmis hyväksymään. Seuraavassa kaaviossa (kuva 27) havainnollistetaan asiakkaan luottamuksen ja sitä kautta sitoutumisen lisääntymiseen vaikuttavia tekijöitä erinomaisesti hoidetun asiakasreklamaation jälkeen:



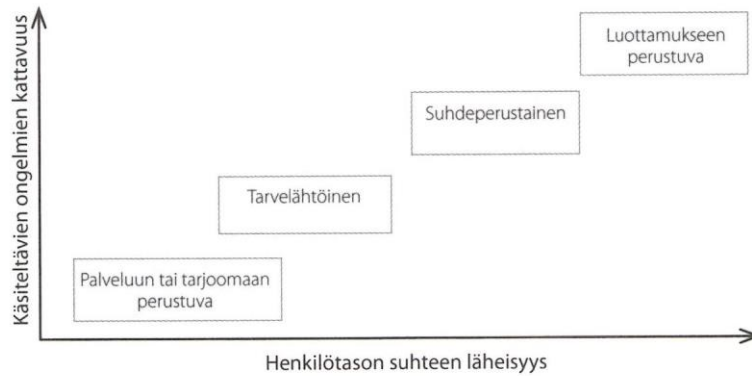
Kuva 27: Valitusten hoitamisen vaikutus asiakkaan luottamukseen ja sitoutumiseen (Tax S., Brown S., Chandrsashekan M. 1998)

4.4 Asiakassuhteen tasot

Asiakassuhde perustuu neljään eri suhdetason, jotka ovat (Maister David H., Green Charles H., Galford Robert M 2012, s.29 – 30):

- Tuotteeseen tai palveluun perustuva
- Tarvelähtöinen
- Suhdeperusteinen
- Luottamusperusteinen

Käsiteltävien asioiden kattavuus ja myyjien henkilötason suhteet asiakkaisiin ratkaisevat asiakassuhteen tason, kuten alla olevasta kuvasta (kuva 28) voimme havaita.



Kuva 28: Neljä asiakassuhteen tasoa (Maister David H., Green Charles H., Galford Robert M. 2012, s. 30)

Korkeimmalle luottamukseen perustuvalla suhteella on vahva ihmisten välinen vuorovaikutus ja yksilölliset näkökulmat, jolloin asiakkaan myyjälle esittämät liiketoiminnalliset tarpeet ovat moninaisia ja asiakkaan ja myyjän välillä vallitsee luja henkilökohtainen suhde (Maister David H, Green Charles H., Galford Robert M. 2012 s.30). Seuraavasta kuvasta (kuva 29) selviää, miten kullakin tasolla toiminnot asiakkaan suhteen vaihtelevat ja kukin suhdetyyppi sisältää erilaisia asioita kuten erilaisen ajan ja energian käytön, erilaiset painopistealueet, erilaiset tulemat asiakkaalle ja erilaiset onnistumisen mittarit:

Suhteen perusta	Mihin työ kohdistuu:	Tekemisen ja ajankäytön ydin:	Mitä asiakas saa:	Onnistumisen mittarit:
Palvelu	Vastauksia, asian-tuntemusta, panoksia	Selitetään asioita	Informaatiota	Aikataulussa pysyminen, laatu
Tarve	Liiketoiminnan ongelma	Ratkaistaan ongelmia	Ratkaisuja	Ratkaistut ongelmat
Suhde	Asiakkaan organisaatio	Tarjotaan oivalluksia	Ideoita	Jatko-toimeksiantoja
Luottamus	Asiakas yksilönä	Ymmärretään asiakasta	Turvasataman vaikeille asioille	Useita, esim. luova veloitustapa

Kuva 29: Asiakassuhteiden syvyystasot ja niiden ominaispiirteet (Maister David H., Green Charles H., Galford Robert M. 2012 s. 31)

Asiakassuhteiden syvyystasot ovat kuvan (kuva 29) mukaisesti palveluperusta, tarveperusta, suhdeperusta ja luottamusperusta:

Palvelu: Palvelusuhteessa asiakkaaseen yritys toimii tuotantokeskeisesti keskittyen tuotannon, jakelun ja laadun tehostamiseen, jolloin asiakkaalle tarjotaan tuoteasiantuntemusta ja tuoteinformaatiota.

Tarve: Tarvesuhteessa yritys pyrkii ratkaisemaan asiakkaan liiketoimintaan liittyviä ongelmia aina kulloinkin esiintyvän tarpeen mukaisesti.

Suhde: Suhdeperusteisessa asiakassuhteessa voidaan puhua jo pitkälle asiakkaan organisaatioon ulottuvasta toiminnasta, jossa yritys pyrkii uusien luovien ideoiden avulla tarjoamaan oivalluksia asiakkaan ongelmiin ja siten saamaan myös jatkoa asiakassuhteeseen.

Luottamus: Luottamuksellisessa asiakassuhteessa asiakas ja yritys ovat luoneet keskenään pitkäaikaisen kumppanuussuhteen, jossa asiakasta ja hänen toimintaansa kohdellaan yksilöllisesti. Tällöin asiakkaan etu katsotaan ja ymmärretään pitkällä tähtäimellä myös yrityksen eduksi, jolloin erilaisten yksilöllisten ja tilannekohtaisten veloitustapojen käyttö on myös mahdollista. Luottamuksellisessa asiakassuhteessa yritys ei ole aina veloittamassa viimeistä hintaa, vaan asiakassuhteen kannattavuutta tarkastellaan koko elinkaaren ajalta.

4.5 Empatia

Empatia on toisen mielentilaan eläytyminen (Manninen Antero, Leikola Anto 1977, s.55). Empaattisuus on myötäelämisen taito. Empatiassa yhdistyy järkiperäinen ja tunneperäinen kyky (Saarikivi Katri 18.2.2015).

1. Järkiperäinen kyky on asettua toisen asemaan ja ymmärtää hänen käytöstä ja näkökantaa.
2. Tunneperäinen kyky on samaistua toisen tunteeseen ja kokea tapahtuma samoin kuin toinen on sen kokenut.

Empatian avulla yritys pystyy asettumaan asiakkaan asemaan, jolloin yritys kykenee luomaan asiakasta parhaiten palvelevan, laadukkaan ja arvokkaan tuotteen (Saarikoski Katri 18.2.2015), Empatian avulla yrityksen johto pystyy ymmärtämään toisten näkökantoja ja kokemaan asiat heidän kannaltaan, jolloin johto kykenee toimimaan vastuullisemmin ja paremmin perustelemaan toimintaansa (Saarikoski Katri 18.2.2015). Empatia on vielä varsin tuntematon käsite yritysten johdon parissa, mutta kovan kilpailuhengen ja häikäilemättömyyden aika saattaa olla pian ohitse, kun työelämässä alkaa painottua ymmärrys ihmisestä, sillä ilman empatiaa työelämässä on yksinpuheluita, huonoa johtamista, luokatonta asiakaspalvelua ja käyttäjäepäystävällisiä tuotteita (Saarikoski Katri, 18.2.2015).

Empaattisella ihmisellä on luontaista sanaton viestintää, jolloin myötäeläminen välittyy kehon kielenä, jolloin kasvojen ilmeet, katsekontakti, kehon asennot, elehdintä ja koskettaminen syntyvät vuorovaikutuksessa empaattisen reaktion kanssa (Tapiala Kimmo 2009, s.27). Empatia luo ihmisen välille arvostusta ja kunnioitusta ja lisää työyhteisön yhteenkuuluvuutta, sujuvuutta ja tehokkuutta, koska empatia lisää luottamusta ihmisten välillä (Lehtinen Esa 4.1.2016). Empaattisen johtajan kymmenen käyttäytymisohjetta (Lahtinen Esa, 4.1.2016):

1. Asenne kuntoon eli pidä ihmistä ja työskentelystä heidän kansaa, sekä heidän auttamisestaan.
2. Arvioi ja arvosta ihmisiä yksilöinä.
3. Kiinnostu ihmistä ja heidän elämästään.
4. Ole keskustelussa täysillä läsnä äläkä näprää kännykkää tai puhelinta.
5. Kuuntele ihmisiä korvillasi, silmilläsi ja sydämelläsi.
6. Älä keskeytä ihmisiä heidän puheensa aikana, vaan anna jokaiselle heidän arvokas hetkensä.
7. Huomioi, että 93% viestinnän tulkinnasta perustuu kehon kielelle ja vain 7% puheelle.
8. Rohkaise kaikkia ihmisiä osallistumaan keskusteluun palavereissa.
9. Anna aitoa tunnustusta ja palautetta, varsinkin sitä myönteistä.
10. Aito hymy muille kirkastaa jokaisen päivän.

Amerikkalaistutkijoiden mukaan nuorten empatiataidot ovat heikentyneet, jonka syyksi tutkijat epäilevät ihmisten välisen vuorovaikutuksen siirtymisestä nettiin (YLE TV1, Prisma Studio, 16.3.2016). Tietyt empatiamekanismit eivät toimi samaan tapaan internetissä kuin henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa, koska toisen tunteista saadaan vain rajallinen määrä viestejä (Saarikivi Katri 16.3.2016). Aikaisemmin mainitut empatian sanattomaan viestintään eli ihmisen välittämät äänen sävyyn, kasvojen ilmeisiin, kehon asentoihin ja kosketukseen liittyvät viestit eivät välity internetin välityksellä. Koska empatia on osa ihmisen ilmiä ja ilmiä muodostuu geeneistä ja lapsuuden sekä nuoruuden elinympäristöstä on vaarana, että tulevien sukupolvien empatiataidot ovat entistä heikompia, jos ihmisten välinen vuorovaikutus on yhä enenevässä määrin verkon välityksellä tapahtuvaa (Saarikivi Katri 16.3.2016). Siksi

tutkijat yrittävät selvittää, miten empaattista vuorovaikutusta verkossa voitaisiin kehittää.

Asiakkaiden arvioidessa yrityksen palvelujen laatua empatian merkitys katsottiin myös tärkeäksi yritysten henkilökunnan toiminnassa (Ylikoski Tuire 1999, s. 134). Kyselyssä asiakkaita pyydettiin jakamaan 100 pistettä olemassa olevien laatumittarien kesken, jotka jakautuivat seuraavasti:

1. Luotettavuus	32 pistettä
2. Reagointialttius	22 pistettä
3. Palveluvarmuus	19 pistettä
4. Empatia	16 pistettä
5. Palveluympäristö	11 pistettä
Yhteensä	100 pistettä

Maailman talousfoorumin WEF on nostanut empatiaindeksi yhdeksi yritysten menestystekijöistä. Brittiläinen Lady Geek konsulttiyhtiö on kehittänyt tavan mitata yritysten empaattisuutta ja ylläpitää maailman ensimmäistä Lady Geek 2015 Global Empatic Index empatiaindeksiä. Konsulttiyhtiön mukaan empaattiset yritykset kasvavat nopeammin ja ovat kannattavampia kuin tavalliset yritykset. Lady Geekin mukaan yrityksissä empatia on työntekijöiden kuin asiakkaiden kokemusten tiedollista ja tunteellista ymmärtämistä sekä myötäelämistä, joka tuottaa yrityksissä oikeanlaista toimintaa. Indeksissä tutkitaan ainakin henkilöstön hyvinvointia, naisten hallituspaikkoja, yhtiön skandaaleita ja kohuja sekä esiintymistä sosiaalisessa mediassa (Sulander Tytti 23.12.2015)

5. ASIAKASUSKOLLISUUS

5.1 Asiakasuskollisuuden tasot

Asiakastyytyväisyys luo pohjaa asiakasuskollisuudelle, mikä puolestaan on edellytys pitkäaikaisen asiakassuhteen kehittymiselle (Ylikoski Tuire 1999, s.173) Tehokkaatkaan markkinointikampanjat eivät yksistään saa aikaan asiakasuskollisuutta, vaan pitkäaikaisen asiakassuhteen kehittämiseen vaaditaan tavoitteellista toimintaa, jolla turvataan asiakkaan kokema lisäarvo ja sitä kautta tyytyväisyys yrityksen toimintaan (Ylikoski Tuire 1999, s.173). Asiakasuskollisuutta tarkastellaan usein asiakkaan ostokäyttäytymistä koskevien tietojen valossa, vaikka asiakasuskollisuus on monitahoinen ilmiö ja uskollisuudella on eri asteita (Isokoski Tuire 1999, s.173). Isokoski kuvaa näitä asteita seuraavasti:

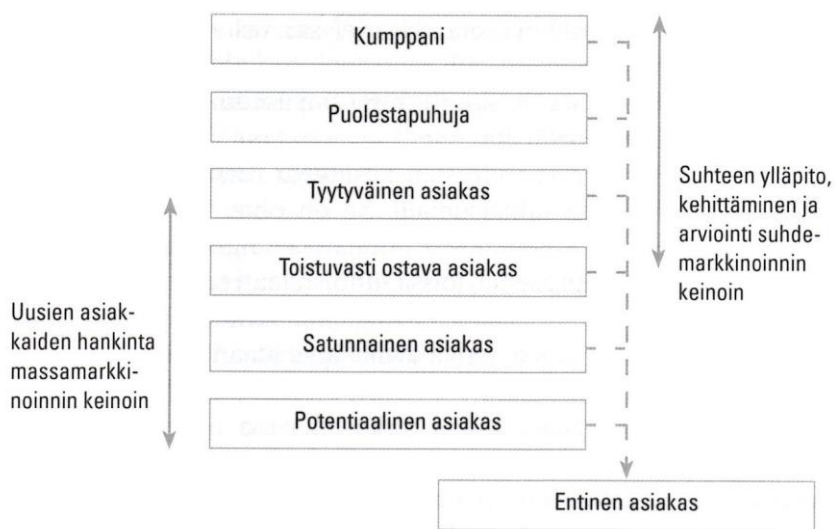
- *Jakamaton asiakasuskollisuus:* Asiakas käyttää toimialoittain vain yhden yrityksen palveluja eli ostaa lomamatkansa aina Aurinkomatkoilta ja on keskittänyt pankki- ja vakuutusasiansa OP - konserniin.
- *Jaettu asiakasuskollisuus:* Asiakas käyttää muutaman keskenään kilpailevan yrityksen palveluja eli tilaa lomamatkansa Aurinkomatkoilta ja Finnmatkoilta.
- *Välipitämättömyys:* Asiakas ei ole uskollinen, vaan ottaa parhaat hyödyt ja kerää edullisimmat tarjoukset useasta yrityksestä omistamallaan kanta-asiakaskortteilla.

Uskollisuus terminä tuo mieleen tunteisiin liittyvää, vaikka asiakas voikin olosuhteiden pakosta joutua käyttämään yrityksen palvelua, koska paikkakunnalla on vain yksi lounasruokala (Ylikoski Tuire 1999, s.175). Uskollisen asiakaskäyttäytymisen mittaaminen on ongelmallista ja uskollisuutta voidaankin tarkastella kahdesta eri näkökulmasta seuraavasti (Lämsä Anna-Maija, Uusitalo Outi 2002, s.69):

1. Uskollisuus on käyttäytymistä
2. Uskollisuus on tunneperäistä sitoutumista

Koska uskollisuus nähdään käyttäytymisenä, on säännöllinen ostaminen merkki uskollisuudesta, vaikka tunnesiteen puuttuminen johtaa pinnalliseen uskollisuuteen, jolloin tavan vuoksi ostaminen katsotaan uskollisuudeksi (Lämsä Anna-Maija, Uusitalo Outi 2002, s.69 - 70). Asiakas pitää palvelusta, jolloin hänellä on tunneperäinen sitoutuminen siihen, mutta se ei välttämättä johda ostokäyttäytymiseen (Lämsä Anna-

Maija, Uusitalo Outi 2002, s.69). Asiakasuskollisuus voidaan määritellä asiakkaan halukkuudella asioida jatkuvasti samassa yrityksessä, ja ostaa sekä käyttää yrityksen tarjoamia tavaroita ja palveluja toistuvasti ja säännöllisesti (Lämsä Anna-Maija, Uusitalo 2002, s.70). Uskollinen asiakas sulkee pois vaihtoehdon kilpailijoiden palveluiden ja tuotteiden käyttämisestä, jolloin uskollisuutta voidaan verrata yksiavioisuuteen (Lämsä Anna-Maija, Uusitalo 2002, s.70). Asiakasuskollisuus kehittyy ja syvenee pitkäaikaiseksi asiakassuhteeksi ja lopulta kumppanuudeksi eri tasojen kautta, jota kuvastaa hyvin seuraava kuva (kuva 30):

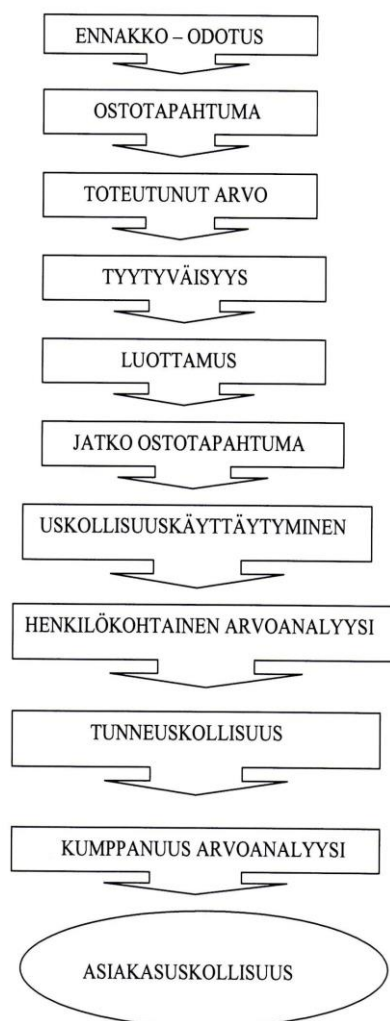


Kuva 30: Asiakassuhteen tasot (Payne, Christopher, Clark & Peck 1995), (Lämsä Anna-Maija, Uusitalo Outi 2002, s.71)

5.2 Asiakasuskollisuuden kehittyminen

Asiakastyytyväisyyden uskottiin pitkään johtavan asiakasuskollisuuden kehittymiseen, mutta henkilökohtaisen asiakaspalvelun laatu näyttelee huomattavaa osaa tunneperäisessä asiakaskokemuksessa, jolloin pelkkä asiakastyytyväisyys ei muodostu asiakasuskollisuudeksi ja pitkäaikaiseksi asiakassuhteeksi (Arantola Heli 2003, s. 35). Positiivinen asiakaskokemus muodostuu, kun asiakkaan kokema palvelun laatu vastaa asiakkaan odotuksia palvelun laadusta, jolloin asiakastyytyväisyys ja luottamus yritystä kohtaan kasvavat, mikä mahdollistaa uudet ostotapahtumat yrityksessä ja positiivisen luottamuskierteen kehittymisen (Grönroos Christian 1987, s. 11). Luottamus onkin tärkein elementti, joka mahdollistaa asiakkaan ostokäyttäytymisen ja asiakassuhteen jatkumisen, sillä asiakkaat muodostavat suhteen yritykseen vain silloin kun he kokevat osapuolen pitävän lupauksensa, jolloin yritykselle avautuu uusia tilaisuuksia luoda pitkäaikaista luottamuksellista kumppanuussuhdetta asiakkaaseen (Lämsä Anna – Maija, Uusitalo Outi 2002, s.75). Tunnepohjainen asiakasluottamus muodostuu

palveluhenkilöstön empaattisuuden ja henkilökohtaisen asiakassuhteen sekä pitkäaikaisen vuorovaikutuksen seurauksena mahdollistaen asiakasuskollisuuden kehittymisen ja pitkäaikaisen asiakassuhteen muodostumisen (Lämsä Anna – Maija, Uusitalo Outi 2002, s. 75 – 78). Asiakasuskollisuus on moniulotteinen kokonaisuus, joka muodostuu asiakkaan käyttäytymisuskollisuudesta ja yrityksen asiakasystävällisyydestä sekä luottamuksen, henkilökohtaisen asiakaskokemusarvoanalyysin ja kumppanuuskokemusarvoanalyysin seurauksena. (Costabile Michele 2000 s.17). Luottamuksen aikaansaaminen asiakkaisiin on yrityksen ykköstavoite, sillä ilman luottamusta ei synny pitkäaikaisia ja kannattavia asiakassuhteita. Seuraava kuva (kuva 31) selventää luottamuksen merkitystä asiakkaan ostokäyttäytymisessä ja asiakasuskollisuuden muodostumisessa.



Kuva 31: Asiakasuskollisuuden muodostuminen asiakkaan ostokäyttämisen kautta (Costabile Michele 2000, s.18, mukaeltu)

6. TUTKIMUSTULOKSET

Tämän teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen tärkeimmät kaksi tutkimustulosta ovat asiakasuskollisuuden ontologia sekä luottamusketjukonseptin luominen toimintaohjeeksi yrityksille. Seuraavassa nämä tärkeät tutkimustulokset on esitetty yksityiskohtaisemmin

6.1 Asiakasuskollisuuden ontologia

Asiakastyytyväisyys syntyy asiakkaan ennako – odotusten ja asiakaskokemusten kautta. Asiakas muodostaa ennakkoon käsityksen palvelun laadusta. Markkinoinnin avulla yritys pystyy muovaamaan asiakkaan ennako-odotuksia. Yritysten itsestä antama kuva pitääkin vastata hyvin tarkasti asiakkaalle mainonnan kautta muodostettua ennako – odotusta. Siksi annettujen lupauksen tulee täyttyä tai mielellään ylittyä, jotta asiakas kokisi palvelun tason riittäväksi. Asiakkaan kokiessa palvelun vastaavan tai ylittävän hänen ennako – odotuksensa asiakastyytyväisyys kasvaa. Asiakaskokemuksen ollessa negatiivinen asiakastyytymättömyys lisääntyy, jolloin asiakas joko valittaa palvelusta tai vaihtaa käyttämään toisen yrityksen palveluja. Asiakastyytyväisyys syntyy asiakkaan järkipäisten ja tunneperäisten positiivisten kokemusten seurauksena.

Yrityksen tehtävänä on asiakaskokemuksen kehittäminen tasolle mikä vastaa tai ylittää asiakaskokemuksen. Miellyttävän asiakaskokemuksen saanut henkilö kertoo myönteisistä kokemuksistaan tuttavilleen, jolloin hän toimii yrityksen positiivisena markkinoijana. Epämiellyttävän asiakaskokemuksen saanut henkilö kertoo kokemuksistaan tuttavilleen, jolloin hän toimii negatiivisen tiedon lähteenä. Yrityksen toiminnan kannalta negatiivisen tiedon kertominen on tuhoisaa, sillä 3/11 - säännön mukaisesti asiakas kertoo yhdelletoista henkilölle tyytymättömyytensä yritykseen. Vastaavasti tyytyväinen asiakas kertoo positiivista kokemuksistaan keskimäärin kolmelle henkilölle. Tyytyväisen asiakkaan kannattavuus on moninkertainen verrattuna tyytymättömän asiakkaan kannattavuuteen, johtuen juuri positiivisen tai negatiivisen tiedon välittämisestä eteenpäin potentiaalisille asiakkaille. Asiakkaalle luotava arvo muodostuu henkilökohtaisen asiakaskokemuksen kautta, jolloin yrityksen on luotava kokonaisvaltaisella toiminnallaan sellaiset edellytykset, jossa asiakas kokee saavansa arvoa suhteessaan yritykseen.

Yrityksen palvelun laadulla on erittäin suuri vaikutus asiakaskokemuksen muodostumiseen ja palveluhenkilöstö on avainasemassa positiivisen asiakaskokemuksen luomisessa. Asiakaskokemuksen muodostumisessa

henkilökohtainen kontakti ihmisen kanssa aikaansaa suurimmat tunneperäiset kokemukset, jolloin henkilöstön palveluallttius, asiakkaiden arvokas ja oikeudenmukainen kohtelu, reagoitavuus ja empaattisuus muodostuvat asiakaspalveluhenkilöstön tärkeimmiksi ominaisuuksiksi ammatillisten tietojen ja taitojen ohella. Tunneperäinen positiivinen asiakaskokemus on vahvin asiakastyytyväisyyden luoja, joten asiakaspalveluhenkilöstön tulee keskittyä toiminnassaan positiivisen tunnekokemuksen luomiseen.

Asiakkaiden valitukseen on reagoitava välittömästi. Empaattinen lähestymistapa asiakkaan kokemaan ongelmaan auttaa lieventämään tai kokonaan poistamaan asiakkaan kokeman tyytymättömyyden. Empaattinen henkilökunta pystyy asettumaan asiakkaan asemaan ja näin luomaan ilmapiirin, jossa asiakas kokee, että hänen valituksensa on otettu vakavasti. Tällöin asiakkaan luottamus yritystä kohtaan voi nousta, vaikka ensikokemus palvelusta olisikin ollut negatiivinen. Valituksen välitön selvittäminen ja korvaaminen asiakkaalle, sekä myötäeläminen asiakkaan ongelman kanssa myös edesauttavat asiakastyytyväisyyden muodostumiseen. Erinomaisesti hoidettu asiakasvalitus johtaa usein asiakastyytyväisyyteen, vaikka alkuperäinen asiakaskokemus olisikin ollut negatiivinen, joten valitusten luottamusta herättävä käsittely toimii kuten positiivinen asiakaskokemus.

Asiakastyytyväisyys lisää luottamusta yritystä kohtaan, ja vaikkei se suoraan johda asiakasuskollisuuteen, niin se luo hyvän kasvualustan asiakasuskollisuuden kehittymiseen. Luottamus onkin tärkein asiakastyytyväisyydestä seuraava komponentti kohti asiakasuskollisuuden muodostumista, sillä se johtaa asiakassuhteen jatkumiseen mahdollistaen henkilökohtaisen kanssakäymiseen asiakkaan ja yrityksen henkilöstön välillä ja siten luo pohjaa luottamuspääoman kasvattamiseen.

Asiakasuskollisuuden muodostuminen on monisäikeinen järkipäisen käyttäytymisen ja tunnepohjaisen sitoutumisen muodostama liitto. Uskollisuus on luottamusta ja luottamus lisää uskollisuutta. Asiakasuskollisuuden muodostuminen vaatii kumppanukseen luottamusta. Luottamus on vastavuoroista, jolloin sen muodostamiseen tarvitaan aina ihminen. Siksi asiakasuskollisuus ei ole yrityksen ja asiakkaan välistä, vaan aina yrityksen henkilöstön ja asiakkaan välinen kumppanuus. Henkilöstön merkitys asiakasuskollisuuden luoja on ratkaiseva ja välttämätön.

Henkilöstön ammattitaito ja asiantuntemus lisäävät asiakkaan luottamusta. Luottamus syntyy, kun asiakas kokee yrityksen myyjän toimivan hänen parhaakseen. Asiakasuskollisuuden syntymiseen tarvitaan myös luottamuksellinen yrityksen ilmapiiri, sillä muutoin henkilöstö ei kykene toimimaan luottamusta herättävästi. Johdon ja muiden työtoverien arvostus ja luottamus sekä asiakaskeskeinen toimintatapa luovat kasvun tekijät asiakasuskollisuuden muodostumiselle. Luottamuspääoman jakaminen on helpompaa, jos sitä löytyy yrityksen sisältä. Henkilöstölle muodostuu positiivinen

ihmiskäsitys, jolloin sen kohdentaminen asiakkaisiin luo luottamuksen ilmapiiriin ja mahdollistaa asiakasuskollisuuden kehittymisen.

Empaattisuus myös lisää asiakkaiden luottamusta, sillä myötäeläminen asiakkaan toiveiden ja ongelmien ratkaisemisessa lisää asiakkaan tunneperäistä kokemusta. Tunneperäinen kokemus on huomattavasti voimakkaampi sitouttaja ja asiakasuskollisuuden luoja kuin järkiperäinen ostokäyttäytyminen. Asiakkaan luottamus yrityksen toimintaa kohtaa lisääntyy positiivisen kokemuksen myötä, jolloin hän jatkaa asioimista kyseisessä yrityksessä. Asiakkaan lisääntynyt kanssakäyminen yrityksen henkilökunnan kanssa mahdollistaa asiakkaan luottamuksen kasvattamisen onnistuneella asiakaskokemuksella. Luottamuksen kasvettua riittävästi asiakas muodostaa tiedostaen ja tiedostamattaan henkilökohtaisen arvoanalyysin positiivisista asiakaskokemuksistaan yrityksessä. Tämän jälkeen hän muodostaa tunnepohjaisen arvoanalyysin kumppanuudestaan yritystä kohtaan. Kumppanuus on korkein sitoutumisen aste, joka johtaa asiakasuskollisuuteen. Asiakasuskollisuuden saavuttaessa tunnepohjaisen kumppanuuden johtaa se sitoutumiseen ja pitkäaikaisten asiakassuhteiden muodostumiseen. Tällainen asiakassuhde on kilpailijoiden mahdotonta syrjäyttää, sillä se pohjautuu henkilökohtaiseen pitkäaikaiseen luottamuksen rakentamiseen ja asiakasuskollisuuden muodostumiseen. Luottamus on tärkein rakennusaine asiakasuskollisuuden muodostumisessa.

6.2 Luottamusketju

Luottamusketju on asiakaskeskeisyyteen ja luottamukseen perustuva yrityskulttuuri, joka tässä tutkimuksessa on rakennettu yrityksen sisäiseksi toimintaohjeeksi asiakasuskollisuuden kehittämiseen. Koska luottamus on keskeinen ja tärkein osatekijä asiakasuskollisuuden muodostumisessa, niin luottamus pääoman kasvattaminen tulee olla yrityksen tärkein tehtävä. Luottamusketju on yrityksen toimintaohje asiakasuskollisuuden kehittämiseksi. Luottamus on tärkein voima, jolla asiakasuskollisuutta voidaan kehittää. Henkilöstö on avainasemassa luottamukseen perustuvassa toimintamallissa, sillä luottamus on vuorovaikutteista rakentuen asiakkaan ja yrityksen henkilöstön välille. Johdon täydellinen sitoutuminen luottamusketjun rakentamisessa on avainasia tehtävän onnistumisessa. ”Ketju on niin vahva kuin sen heikoin lenkki”, joten yrityksen kaiken toiminnan pitää olla luottamusta lisäävää.

Luottamusketju – toimintaohje asiakasuskollisuuden kehittämiseksi

Yrityksen arvot:

- Yrityksen olemassaololla on suurempi tarkoitus, kuin maksimaalisen voiton kerääminen omistajilleen. Yrityksen olemassaolon suurempi tarkoitus on aina tavalla tai toisella ihmisten elämän laadun parantaminen.
- Yrityksen pitää ensitöikseen rakentaa luottamusta ja empatiaa mittaavat järjestelmät, sillä niiden pohjalta toimintaa ohjataan.
- Yrityksen kaiken toiminnan pitää olla läpinäkyvää, rehellistä, oikeudenmukaista ja luottamusta herättävää.
- Yrityksen toimintaa ohjaavat eettiset ja moraaliset arvot.
- Yritys huolehtii yhteiskuntavastuustaan.
- Yritys on ylpeä veronmaksaja ja maksaa veronsa ilman aggressiivista verosuunnittelua.
- Yrityksen luottamus – ja empatiatavoitteiden toteutuessa yrityksen koko henkilöstö palkitaan.
- Yrityksen voittoa jaetaan vain luottamus – ja empatiatavoitteiden täytyessä. Voitonjaon täytyy olla kohtuullista, ettei se aiheuta yleistä paheksuntaa ja epäluottamusta.
- Yrityksen johdon palkat ja palkkiot ovat kohtuullisia.
- Yritys maksaa työntekijöilleen keskimääräistä parempaa palkkaa.
- Yrityksen työntekijöiltä ei vaadita lääkärintodistusta alle viiden päivän sairauslomista.
- Yrityksen toiminta on asiakaskeskeistä.
- Yrityksen rehellisellä markkinoinnilla luodaan asiakkaalle tuotteen tai palvelun laatua vastaava ennakko – odotus, jolloin positiivinen asiakaskokemus on helpommin saavutettavissa.
- Yritys viestittää avoimesti ja jatkuvasti omasta arvokulttuuristaan.
- Yrityksen johdon valinnassa arvojohtajuus, empaattisuus ja sosiaaliset taidot ovat keskeisiä ominaisuuksia.
- Yritys sitoutuu työntekijöihinsä, jolloin se palkkaa työntekijöitä vain vakituisiin työsuhteisiin, sekä perusteellisen tarveharkinnan tuloksena.

- Yritys ei voitollisena voi irtisanoa työntekijöitään ja tappiollisenakin muut toimenpiteet ovat ensisijaisia.
- Yrityksen hallituksessa ja johtoryhmässä on myös työntekijöiden keskuudestaan valitsevia luottamushenkilöitä.
- Yrityksen tavoitteet luodaan yhdessä henkilöstön kanssa.

Yrityksen johto:

- Yrityksen johdon tärkein tehtävä on työyhteisön luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin rakentaminen ja ylläpitäminen.
- Yrityksen johto kohtelee kaikkia ihmisiä arvostavasti, kohteliaasti ja empaattisesti, sekä ottaa huomioon heidän yksilölliset vahvuudet ja heikkoudet.
- Yrityksen johto jakaa tietoa avoimesti.
- Yrityksen johto luo edellytykset uusien ideoiden kehittämiseksi.
- Yrityksen johto ei rankaise virheistä, vaan ne ovat mahdollisuus toiminnan kehittämiseksi.
- Yrityksen johto käy jatkuvaa vuoropuhelua työntekijöiden kanssa.
- Yrityksen johto ei valvo työntekijöitä, vaan mahdollistaa itseohjautuvuuden.
- Yrityksen johto huolehtii henkilöstön jatkuvasta kouluttamisesta.
- Yrityksen johto kannustaa työntekijöitään verkostojen luomiseen.

Yrityksen työntekijät:

- Yrityksen työntekijät sitoutuvat yhteisten arvojen ja tavoitteiden toteuttamiseen..
- Yrityksen työntekijät arvostavat johdon ja työtovereidensa ammattitaitoa ja osaamista, sekä kohtelevat heitä arvostavasti, kunnioittavat ja empaattisesti.
- Yrityksen työntekijät jakavat tietoa ja osaamistaan avoimesti.
- Yrityksen työntekijät kehittävät jatkuvasti omaa ammattitaitoaan ja osaamistaan.
- Yrityksen työntekijät osallistuvat yhdessä ruuhkahuippujen tasaamiseen.

Yrityksen palveluhenkilöstö:

- Yrityksen palveluhenkilöstö kohtelee asiakkaitaan arvostavasti, kohteliaasti ja empaattisesti.
- Yrityksen palveluhenkilöstö pyrkii ylittämään asiakkaiden odotukset.
- Yrityksen palveluhenkilöstö reagoi välittömästi asiakkaiden toiveisiin ja tarpeisiin.
- Yrityksen palveluhenkilöstö voi suositella asiakkaalle myös toisen yrityksen palveluja tilanteissa, jossa hän ei pysty toteuttamaan asiakkaan toiveita.
- Yrityksen palveluhenkilöstö hoitaa asiakkaiden valitukset välittömästi ja empaattisesti, sekä asiakasta tyydyttävällä tavalla.
- Yrityksen palveluhenkilöstö toimii suoran asiakastyytyväisyyspalautteen keräilijänä ja kehittää toimintaa niiden mukaisesti.
- Yrityksen palveluhenkilöstö kohtelee asiakkaitaan, niin kuin haluaisivat itseään kohdeltavan.

7. YHTEENVETO JA JATKOTUTKIMUKSET

Tutkimuksessa lähtökohtana oli selvittää miten asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus yritystä kohtaan muodostuvat ja miten asiakasuskollisuus syvenee pitkäaikaiseksi asiakassuhteeksi. Tulosten perusteella luotiin toimintaohje tai yrityskulttuuri, joka tähtää ensisijaisesti asiakasuskollisuuden kehittämiseen.

Asiakasuskollisuus kehittyy järkiperaisten ja tunnepohjaisten arvopohdintojen pohjalta, jolloin asiakasuskollisuus muodostuu asiakkaan henkilökohtaisten positiivisten kokemusten ja tunnepohjaisten kumppanuustekijöiden pohjalta luodun arvoanalyysin seurauksena (Costabile Michele 2000, s.17). Asiakasuskollisuus on luottamukseen perustuva kumppanuus, joka vaatii pitkäaikaista suhdetta asiakkaan ja yrityksen palveluhenkilöstön välillä (Halonen Ossi 2001, s 43 – 44). Asiakasuskollisuuden muodostuminen vaatii asiakastyytyväisyyden ja luottamuksen kehittymistä positiivisen asiakaskokemuksen kautta (Lämsä Anna – Maija, Uusitalo Outi 2002, s.33). Positiivinen asiakaskokemus taas muodostuu asiakkaan odotusten ja palvelukokemuksen yhtälönä (Grönroos Christian 1987, s. 11). Henkilöstön empatiakyvyllä on suuri vaikutus positiivisen asiakaskokemuksen luomisessa (Ylikoski Tuire 1999, s.134).

Asiakaskokemus on yksilöllinen ja henkilökohtainen asiakkaiden erilaisista odotuksista johtuen (Rope Timo 2000, s.534). Erilaiset odotukset johtuvat asiakkaan mielessään luomasta ennako – odotuksesta (Lämsä Anna – Maija, Uusitalo Outi 2002, s. 50). Yritys kykenee markkinoinnin avulla luomaan asiakkaalle mielikuvan tuotteen tai palvelun laadusta (Grönroos Christian 1987, s. 22). Muokkaamalla asiakkaan ennako – odotusta on yrityksen helpompi täyttää ja ylittää asiakkaan toiveet ja aikaansaada positiivinen asiakaskokemus (Rope Timo 2000, s.540). Markkinoinnin tulee olla rehellistä ja vastata mielikuvaa, jonka yritys kykenee lunastamaan, sillä valheellinen mainonta johtaa negatiiviseen asiakaskokemukseen, jolloin asiakkaan ennako – odotukset ovat liian korkeat saatuun tuotteeseen tai palveluun nähden (Lämsä Anna – Maija, Uusitalo Outi 2002, s. 119). Tällöin asiakkaan luottamus yritystä kohtaa vähenee ja mahdollisuudet asiakasuskollisuuden luomiseen heikkenevät.

Asiakasuskollisuuden kehittyminen vaatii luottamusta ja luottamus on ihmisten välistä vuorovaikutteista toimintaa, jolloin asiakas ei muodosta luottamusta yrityksen, vaan yrityksen yksittäisten henkilöiden kanssa (Harisalo Risto, Miettinen Ensio 2010, s.32). Asiakasuskollisuuden kehittäminen onkin luottamuksen kehittämistä yksilöiden välillä, jolloin henkilöstön merkitys on kiistaton asiakasuskollisuutta kehitettäessä (Lämsä Anna – Maija, Uusitalo Outi 2002, s.75). Yrityksen sisällä täytyykin vallita

luottamuksen ilmapiiri, sillä luottamuksellisen työilmapiirin vallitessa henkilöstö kykenee jakamaan luottamusta myös asiakkaisiin kohtelemalla heitä arvostavasti, rehellisesti, oikeudenmukaisesti ja empaattisesti (Mäkipeska Marja, Niemelä Terttu 2005, s.33). ” Kohtelee muita niin kuin haluaisit itseäsi kohdeltavan ”.

Luottamuskulttuurin rakentaminen yritykseen ei ole helppoa, sillä luottamus on vaikeasti mitattavissa. Luottamukseen perustuvan yrityskulttuurin rakentaminen saattaa joissakin tapauksissa johtaa empatiakyvyttömiä johtajien karsimiseen. Luottamuspääoma ei näy omana rivinä tulos – tai taselaskelmissa, vaikka tutkimuksen mukaan luotettavat ja empaattiset yritykset menestyvät paremmin (Harisalo Risto, Miettinen Ensio 2010, s. 140 – 141). Yritysten omistajat, sijoittajat ja ylin johto hakevat monesti nopeita pikavoittoja, jolloin luottamuksen pitkäaikainen rakentaminen ei ole houkutteleva vaihtoehto. Tutkimuksen mukaan psykopaattiset ja narsistiset johtajat tuhoavat toiminnallaan maailmanlaajuisia yrityksiä. Maailmanlaajuisen pankkikriisin, yritysten tuotehujausten ja pankkisektorin veroparatiisikytkösten kaltaisten tapahtumien jälkeen toivoisi ihmisten ja päättäjien vihdoin heräävän. Yritysten alkuperäinen tarkoitus on selkeästi hämärtynyt, sillä niiden alkuperäinen tarkoitushan oli elämää helpottavien tuotteiden ja palveluiden tarjoaminen sekä elämysten tuottaminen kuluttajille ei maksimaalisen voiton kerääminen omistajilleen (Franck Henrika YLE A – Studio 8.3.2016). Toivottavasti omistajat ja sijoittajat alkavat vaatia luottamukseen perustuvaa yrityksen toimintakulttuuria asiakasuskollisuuden katoamisen pelossa. Internetin aikakaudella asiakkaan on entistä helpompi vertailla yritysten tarjoamia palveluja keskenään. Lisäksi tietoa on helposti ja nopeasti saatavilla, jolloin yritysten skandaalit ovat hetkessä kaikkien arvioitavissa, jolloin se johtaa valheellisesti, epäeettisesti tai moraalittomasti toimivien yritysten katoamiseen, jolleivät ne suostu muuttamaan toimintatapojaan (Mattila Pekka YLE A – Studio 8.3.2016). Asiakasuskollisuus perustuu luottamukseen ja luottamusta ei voi ostaa vaan se on ansaittava.

Jatkotutkimusideoita:

1. Täsmällisen luottamusmittausjärjestelmän ja luottamusasteikon kehittäminen yrityksen tarpeisiin. Näillä mittareilla yritys pystyisi valvomaan luottamuspääomansa kasvua.
2. Kotimaisten yritysten luottamusindeksin kehittäminen ja palvelun tarjoaminen verkossa. Yritykset laitettaisiin luottamuspääoman perusteella paremmuusjärjestykseen. Yritykset voitaisiin ryhmitellä erilaisiin kategorioihin toimialan, yhtiöjärjestyksen ja liikevaihdon mukaisesti. Yrityksille palvelu olisi maksullista. Asiakkaille palvelun käyttäminen olisi maksutonta.
3. Empatiamittausjärjestelmän kehittäminen ja asteikon luominen. Tällä asteikolla yritys pystyisi mittaamaan empaattisuuden kehittymistä yrityksessä.

4. Kotimaisten yritysten empatiaindeksin kehittäminen ja palvelun tarjoaminen verkossa. Yritykset laitettaisiin paremmuusjärjestykseen empaattisuuden perusteella. Yritykset voitaisiin ryhmitellä erilaisiin kategorioihin toimialan, yhtiöjärjestyksen ja liikevaihdon mukaisesti. Yrityksille palvelu olisi maksullinen. Asiakkaille palvelun käyttö olisi maksutonta. Maailmalla on yksi empatiaa mittaava indeksi Lady Geek 2015 Empathy Index, josta saa vinkkejä jatkotutkimukseen.
5. Luottamusketju – toimintamallin jatkokehittelyä.

LÄHTEET

Aaltonen Tapio, Junkkari Lari, Yrityksen arvot ja etiikka, WS Bookwell Oy 2003, s.308

Aarnikoivu Henrietta, Onnistu asiakaspalvelussa, WSOY 2005, s.176

Anttila Mai, Iltanen Kaarina, Markkinointi, WS Bookwell Oy 2001, s. 404

Arantola Heli, Uskollinen asiakas – Kuluttaja – asiakkuuksien johtaminen, WSOY 2003, s. 164

Baier Anette, Trust and antitrust, Ethics 96, 1986, s.231 - 260

Bergström Seija, Leppänen Arja, Yrityksen asiakasmarkkinointi, Oy Edita Ab 2000, s.362

Blomqvist Ralf, Dahl Johan, Haeger Tomas, Storbacka Kaj, Asiakkuuden arvon lähteillä, WSOY 1999, s.163

Brewster Cori & Railsback Jennifer, Building trusting relationship for school improvemets implications for principals and teachers, Northwest Regional Educational Laboratory 2003, s.54, <http://educationnorthwest.org/sites/default/files/trust.pdf>

Costabile Michele, A dynamic model of customer loyalty, 16th IBM Annual Conference, Bath, England 2000, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.196.5502&rep=rep1&type=pdf>

Franck Henrika, YLE TV1, A – Studio 8.3.2016

Frowe Ian., Professional trust, British Journal of Educational Studies, 2005, 53(1) s.34 – 53, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8527.2005.00282.x/abstract;jsessionid=4ADA0E48FA7CABCC9E3222FF6D172337.d04t04>

Grönroos Christian, Miten palveluja markkinoidaan, Amer – yhtymä Oy, Weilin + Göös kirjapaino 1987 s.135

Halonen Ossi, Yhdessä ykköseksi, Talentum Media Oy, Gummerus kirjapaino Oy 2001, s.218

Harisalo Risto, Miettinen Ensio, Luottamus – Pääomien pääoma, Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print 2010, s. 189

Harisalo Risto, Miettinen Ensio, Luottamuspääoma – Yrittäjyyden kolmas voima, Tampereen yliopiston julkaisujen myynti 1995, s.167

Helsingin Sanomat, <http://www.hs.fi/talous/a1442808695557>

Kasanen E, Lukka K, Siitonen A, Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä 1991, Liiketaloudellinen aikakauskirja numero 3, s.301 - 327

Kauppalehti, <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/lehti-listasi-maailman-arvokkaimmat-brandit/EYp7WkaJ#!>

Kauppalehti, <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/hesburgerin-tulos-kehnoinvuosiin/bhFFFDmx>

Lady Geek 2015 Global Empathy Index, <http://ladygeek.com/empathy-brand-index/>

Lecklin Olli, Laatu yrityksen menestystekijänä, Talentum Media Oy 2006, s.408

Lehtinen Esa, “Mitä tekemistä empatialla on johtamisen kanssa?” Hämeen Sanomat 4.1.2016: <http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2016/01/04/mita-tekemista-empatialla-on-johtamisen-kanssa/>

Lewis David & Weigert Andrew, Trust as a social reality, Social Forbes 63 (4), 1085, s.967 - 985

Lämsä Anna-Maija, Uusitalo Outi, Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena, Edita Prima Oy 2002, s.196

Löytänä Janne, Korkiakoski Kari, Asiakkaan aikakausi, Talentum Media Oy 2014, s. 199

Maister David H., Green Charles H., Galford Robert M., The trusted advisor Simon & Schulster Inc.2000, käänös Laukkanen Mauri, Talentum Media Oy 2012, s.298

Mattila Pekka, YLE TV1, A – Studio 8.3.2016

Manninen Antero, Leikola Anto, Pieni sivistyssanasto, WSOY 1977, s.195

Mäkipeska Marja, Niemelä Terttu, Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne, Edita publishing Oy 2005, s.244

Määttä J, Ravintolan laatujohtaminen – Selvitys ravintolapalvelun eri osien vaikutuksesta asiakastyytyväisyyteen, Helsingin kauppakorkeakoulun pro gradu työ 1992

Neilimo Kari, Näsi Juha, Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede – tutkimus positivismiin soveltamisesta, Tampereen yliopisto 1980, s.82

Otala Leenamajja, Ahonen Guy, Työhyvinvointi tuloksentekijänä, WS Bookwell Oy 2005, s.282

Payne Adrian, The essence of services marketing, Prentice Hall 1993, s.253

Pöllänen Jouni, Yksilömarkkinointi – Oppivan asiakassuhteen markkinointi, Talentum Media Oy, Gummerus kirjapaino Oy 2003, s.190

Rope Timo, Suuri markkinointikirja, Kauppakaari Oyj 2000, s. 645

Rope Timo, Pöllänen Jouni, Asiakastyytyväisyysjohtaminen, Weilin & Göös 1994, s.259

Saarikivi Katri, Mitä jos empatia olisi tärkein taito?, 18.2.2015:
http://yle.fi/uutiset/empatia_kannattaa_myos_kovassa_bisnesmaailmassa/8548611

Storbacka Kaj, Lehtinen Jarmo R., Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla, WSOY 1997, s.177

Talouselämä, <http://www.talouselama.fi/uutiset/toimitusjohtaja-thelin-lupaa-pelastaa-stockmannin-hbl-on-vain-yksi-tie-palauttaa-asiakkaiden-luottamus-3471662>

Talouselämä, <http://www.talouselama.fi/uutiset/nokian-vaki-muistele-ollilaa-huusi-keuhkojensa-taydelta-johtaja-hakkasi-poytaa-niin-etta-hedelmat-lentelivat-6000527>

Taloussanomat, <http://www.taloussanomat.fi/autot/2015/11/04/volkswagen-huijasi-myos-bensakoneissa-koskee-naita-autoja/201514436/304>

Taloussanomat, <http://www.taloussanomat.fi/i ihmiset/2015/10/30/joka-kymmenes-makkari-sulkee-ovensuomessa/201514219/137>

Tapiala Kimmo, Empatia asiakkaiden kohtaamisessa 2009:
http://www.muutosavux.suntuubi.com/datafiles/userfiles/File/Empatia_kohtaamisessa.pdf

Tax S, Brown S, Chandrashekan M, Customer evaluations of service complaint experiences 1998, Implications of relationship marketing, Journal of marketing 62/4 s.60-76

Tilastokeskus, Kansatalous, http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_kansantalous.html

Tivi-lehti, http://www.tivi.fi/Kaikki_uutiset/riittaako-soneran-julkinen-anteeksipyynto-vikoja-jarkyttava-maara-6246693

Vuokko Pirjo, Avaimena asiakaslähtöisyys, Oy Edita Ab 1997, s.172

Vuorikoski Mippi, Ammattiauttajien kokemuksi Empatian viestimisestä riippuvuusongelmaisille asiakkaille, Tampereen Yliopisto, Pro Gradu, 2012, s.65, <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/83819/gradu06096.pdf?sequence=1>

YLE: <http://yle.fi/aihe/artikkeli/2015/03/18/kuinka-psykopaatti-sai-tyopaikan>

YLE: http://yle.fi/uutiset/pam_jaa_pois_kilpailukykysojmukselta/8720474?origin=rss

YLE Talous 15.3.2013: <http://www.hs.fi/talous/a1363243767142>

YLE-Talous-23.12.2015:

http://yle.fi/uutiset/empatia_kannattaa_myos_kovassa_bisnesmaailmassa/8548611

YLE TV1, Prisma Studio 16.3.2016

Ylikoski Tuire, Unohtuiko asiakas?, Otavan kirjapaino Oy 1999, s.358

Zeithaml Valerie & Bitner Mary, Service marketing, McGraw – Hill 1996

Yhteensä 55 kappaletta.