



Open your mind. LUT.

Lappeenranta **University of Technology**

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

Menekinedistämisen vaikutukset palvelukokemukseen asiakaspalvelussa
Effects of cross-selling for service experience in customer service

7.1.2018
Nita Kumpu
Ohjaaja: Henna Järvi

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Nita Kumpu
Tutkielman nimi:	Menekinedistämisen vaikutukset palvelukokemukseen asiakaspalvelussa
Akateeminen yksikkö:	LUT School of Business and Management
Koulutusohjelma:	Kauppatieteet/ Kansainvälinen liiketoiminta
Ohjaaja:	Henna Järvi
Hakusanat:	menekinedistäminen, palvelukokemus, asiakaspalvelu

Tässä kandidaatintutkielmassa tutkitaan menekinedistämisen vaikutuksia palvelukokemukseen asiakkaan näkökulmasta asiakaspalvelutilanteessa. Tutkielma selvittää lisäksi olennaisimmat tekijät menekinedistämisen onnistumisessa, palvelukokemuksen merkittävimpiä piirteitä sekä menekinedistämisen ja palvelukokemuksen yhteneviä piirteitä. Tutkielma pyrkii täyttämään asetetut tavoitteet tutustumalla aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen sekä tutkielmaa varten kerätyn empiirisen aineiston keruulla. Tutkielman empiirinen aineisto on kerätty haastattelututkimuksella viideltä satunnaisesti valitulta henkilöltä syksyllä 2017.

Tutkielma syventyy aiheeseen keskittämällä työn teoreettisen viitekehyksen pääpainon menekinedistämisen tavoitteisiin sekä näiden tavoitteiden saavuttamiseen vaadittavien tekijöiden selvittämiseen. Lisäksi, teoreettinen viitekehys kuvaa palvelukokemuksen luonteen pääpiirteissään jakaen sen kolmeen osa-alueeseen. Tutkielman empiirinen osio kuvastaa menekinedistämisen sekä palvelukokemuksen ilmiötä asiakkaan näkökulmasta seuraten teoreettisen viitekehyksen rakennetta.

Tutkielman tulokset esittävät, että menekinedistäminen vaikuttaa asiakkaan arvioon palvelukokemuksesta. Tärkeimmät vaikutukset menekinedistämällä voi olla palvelukokemuksen arviointiin, kuitenkin huomioiden jokaisen palvelutilanteen uniikin luonteen. Menekinedistämistä ja palvelukokemusta yhdistävät kertaluontoisuus, vuorovaikutuksen merkitys sekä asiakkaan toive tulla kuulluksi.

ABSTRACT

Author: Nita Kumpu
Title: Effects of cross-selling for service experience in customer service
School: LUT School of Business and Management
Degree programm: Business administration/ International Business
Supervisor: Henna Järvi
Keywords: cross-selling, service experience, customer service

This Bachelor's Thesis examines the effects of cross-selling on service experience from a client's point of view in a customer service situation. The thesis also outlines the most important factors in the success of cross-selling, the most significant features of service experience, and the convergence of promotion and service experience. The thesis aims to meet the set goals by studying the relevant literature and collecting empirical material collected for the thesis. The empirical material of the thesis has been collected through an interview study of five randomly selected individuals in autumn 2017.

The thesis will deepen the subject by focusing on the goals of cross-selling the theoretical framework of the work and by identifying the factors required to achieve these goals. In addition, the theoretical framework describes the nature of the service experience in essence by dividing it into three sub-areas. The empirical part of the thesis reflects the phenomenon of cross-selling and service experience from the client's point of view, following the structure of the theoretical framework.

The results of the thesis suggest that promotion is affecting the customer's assessment of the service experience. The most important effects of promotion can be for the evaluation of service experience, however, taking into account the unique nature of each service situation. Promotion and service experience is combined with meaningful interaction and customer's desire to be heard.

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
1.1	Tutkielman aihe ja tavoitteet	2
1.2	Tutkimusmenetelmät	2
1.3	Tutkielman teoreettinen viitekehys ja kirjallisuuskatsaus	3
1.4	Tutkielman käsitteet.....	5
1.4.1	<i>Asiakaspalvelu</i>	5
1.4.2	<i>Menekinedistäminen</i>	5
1.4.3	<i>Palvelukokemus</i>	6
1.5	Tutkielman rajaukset	6
1.6	Tutkielman rakenne	6
2	Menekinedistäminen	8
2.1	Menekinedistämällä tavoiteltu arvo.....	9
2.2	Onnistuneen menekinedistämisen edellytykset.....	10
2.2.1	<i>Asiakas</i>	11
2.2.2	<i>Tuote</i>	12
2.2.3	<i>Henkilöstö</i>	14
3	Palvelukokemus	16
3.1	Palvelukokemuksen piirteet.....	16
3.1.1	<i>Palvelukokemukselle asetetut olosuhteet</i>	17
3.1.2	<i>Vuorovaikutuksellisuus</i>	18
3.1.3	<i>Reaktiot palvelukokemuksen jälkeen</i>	19
3.2	Menekinedistäminen palvelukokemuksessa	20
4	Menekinedistäminen asiakaspalvelutilanteessa asiakkaan näkökulmasta	23
4.1	Tutkimuksen tausta	23
4.2	Tutkimustapa	23
4.3	Menekinedistämisen merkitys asiakkaalle.....	25
4.4	Menekinedistämisen toteutus asiakkaan näkökulmasta.....	26
4.5	Palvelukokemus ja menekinedistämisen vaikutukset palvelukokemuksen arviointiin	29
5	Johtopäätökset	32
5.1	Tutkimuskysymykset ja tulokset	32

5.2	Tutkimustulosten käyttömahdollisuudet.....	38
5.3	Tutkielman rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet	38
	Lähteet.....	40

Liiteluettelo

Liite 1. Haastattelurunko

Kuvaluettelo

Kuva 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys	3
Kuva 2. Palvelukokemuksen muodostuminen, mukailleen Helkkula (2011) ja Vasconcelos et al. (2015).....	17

Taulukkoluettelo

Kuva 3. Tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien sukupuoli- ja ikäjakauma.....	24
--	----

1 Johdanto

Palveluiden merkityksen kasvu on ollut merkittävää viime vuosikymmenien aikana. Kuitenkaan palvelujen merkitystä ei edelleenkään olla kauttaaltaan yrityksissä huomioitu, mitä esimerkiksi Grönroos (2015, 21-22; 407) kritisoi. Hänen mukaansa palvelut nähdään yhä yhtenä erillisenä yritysmuotona eikä merkittävänä kilpailutekijänä jokaisen yrityksen toiminnan kehittämässä. Hän ehdottaa yrityksille siirtymistä palvelulähtöiseen ajattelutapaan, joka huomioi asiakaspalvelijan markkinoinnin avainhenkilönä, ja jossa nähdään palvelut asiakkaalle arvoa luovana elementtinä. Asiakas odottaa yksilöllistä palvelua eikä tämän odotukset siten täyty enää vain puhtaasti tuotteen tai palvelun ostamisesta, jotka ovat muutenkin helposti saatavilla joka puolella (Wilder, Collier & Barnes 2014, 446). Toisaalta yritysten on jatkuvasti pyrittävä etsimään tapoja lisätä myyntiään ja sitoa asiakkaitaan. Palvelulähtöinen ajattelutapa suosittelee, että myyntiä pyrittäisiin yhdistämään asiakaspalveluun menekinedistämisen kautta. Asiakkaan ongelmanratkaisun jälkeen tai sen ohessa on järkevää menekinedistämisen muodossa tarjota jotakin täysin uutta tai korvaavaa tuotetta. (Le Meunier-FitzHugh, Baumann, Palmer & Wilson 2011, 428) Kuitenkaan myynnin yhdistäminen palvelutilanteeseen ei ole yksinkertaista. Yrityksen kannalta onkin järkevää perehtyä sekä laadukkaan menekinedistämisen luonteeseen, että palvelutilanteen kulkuun ja siten asiakkaan palvelukokemuksen arviointiin. Tällöin yritys pystyy varmistamaan halutun lopputuloksen, eli sen, että menekinedistämässä tarjottu myynti kasvaa, eikä myöskään asiakassuhde kärsi heikentyneen palvelukokemuksen muodossa. (Patterson, Yu, & Kimpakorn 2014, 1945)

Tämä tutkielma selvittää millä tavoin menekinedistäminen asiakaspalvelutilanteissa vaikuttaa asiakkaan mielipiteeseen palvelukokemuksesta. Työssä perehdytään ilmiöön laajemmin, ja tutkitaan, millaisia vaikutuksia menekinedistämällä on palvelukokemukseen. Palveluiden ja myyntikentän yhteensopivuutta on tutkittu aiemmin, mutta tutkimusta näiden yhteisvaikutuksesta ei edelleenkään ole merkittävässä määrin (Patterson et al. 2013). Tutkimuksen alatutkimuskysymykset selvittävät erikseen menekinedistämisen ja palvelukokemuksen vaikuttavuuteen liittyviä seikkoja. Tutkielman teoreettinen viitekehys pyrkii yhdistämään

menekinedistämisen ja palvelukokemuksen, niin että pystytään luomaan selkeä yhteys palvelukokemuksen ja menekinedistämisen välille.

1.1 Tutkielman aihe ja tavoitteet

Tutkielman tavoitteena on tutkia, millaisia vaikutuksia asiakaspalvelussa toteutetulla menekinedistämisellä on asiakkaan palvelukokemukseen. Tutkielmassa otetaan näkökulmaksi kasvokkain tapahtuva asiakaspalvelu kaupan alalla. Työssä on tarkoitus korostaa ilmiötä kuluttajan eli asiakkaan näkökulmasta. Teoreettisena kokonaisuutena asiakkaan näkökulmaa käsitellään menekinedistämisen sekä palvelukokemuksen käsitteiden kanssa. Tutkimuskysymysten ohella tavoitteena on selvittää menekinedistämisen keinojen ja palvelukokemuksen yhteyttä ja löytää mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Päätutkimuskysymys:

Millä tavalla menekinedistämisen keinot asiakaspalvelussa vaikuttavat palvelukokemukseen?

Alatutkimuskysymykset:

Mitkä tekijät vaikuttavat menekinedistämisen onnistumiseen asiakkaan näkökulmasta?

Mitkä ovat merkittävimmät tekijät palvelukokemuksessa asiakkaan näkökulmasta?

Mitkä tekijät ratkaisevasti yhdistävät menekinedistämistä ja palvelukokemusta?

1.2 Tutkimusmenetelmät

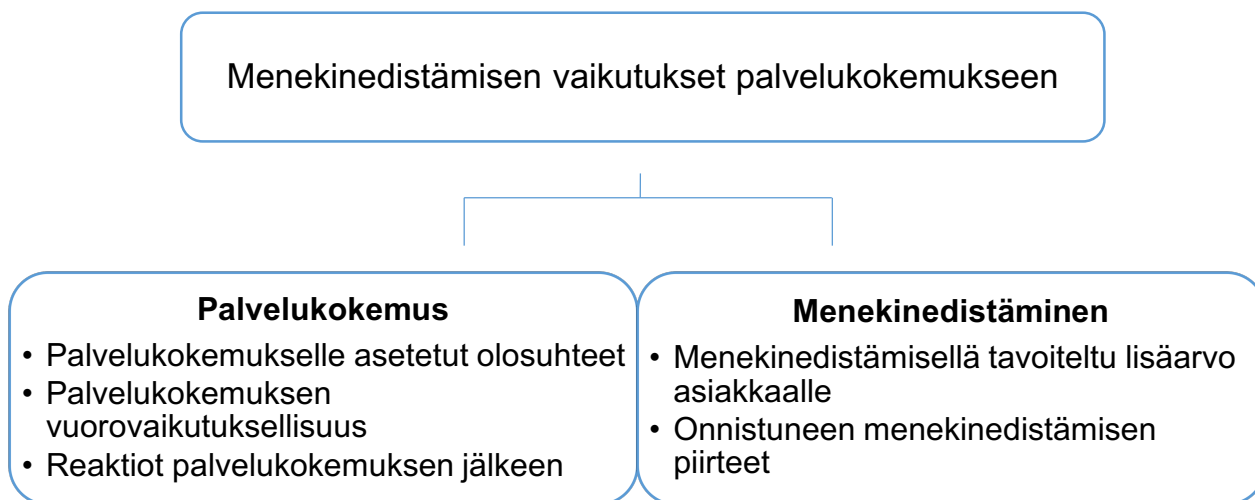
Työssä käytetty tutkimusote on kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimusote sopii juuri tähän tutkimukseen, koska aihe on abstrakti ja pyrkii etsimään yhteyttä kahden luonnollisen tilanteen väliltä. Aineistonkeruu tutkimusta varten tullaan toteuttamaan puolistrukturoidulla haastattelutavalla. Puolistrukturoitu haastattelutapa on

tutkimusaiheen kannalta kannattavin, koska aihe on laaja ja perustuu hyvin subjektiiviseen näkemykseen. Tällöin strukturoidun haastattelun kysymysasettelu voisi vaikuttaa tutkimustulokseen, sen rajoittaessa kysymysten ulkopuolista keskustelua. Puolistrukturoidussa haastateltavilla on mahdollisuus ilmaista vapaammin mielipiteitään myös kysymysten ulkopuolelta. (Metsämuuronen 2001)

Tutkimukseen valitaan 5 henkilöä, joita haastatellaan haastattelurungon avulla. Runko löytyy tämän työn liitteestä numero 1. Haastattelut nauhoitetaan ja haastattelija kirjaa ylös vastaukset ja keskustelun kulun. Kerätty aineisto voidaan sen jälkeen litteroida nauhoituksen perusteella ja hyödyntää tutkielman empiirisessä osassa.

1.3 Tutkielman teoreettinen viitekehys ja kirjallisuuskatsaus

Työn teoriassa käsitellään menekinedistämisen laajemmin ja palvelukokemusta pääpiirteissään. Työn fokus ei ole asiakaspalvelun menestystekijöiden läpikäynnissä, vaan juuri menekinedistämisen ja palvelukokemuksen tekijöiden yhteyden löytämisessä.



Kuva 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys

Le Meunier-Fitzhugh et. al. (2011) puhuvat siitä, miten organisaatioiden kannattaisi siirtää myyntifunktioitaan kohti palveluvaltaisuutta. Artikkelissa mainitaan se, miten nimenomaan palveluhenkilöstö on optimaalisessa asemassa asiakassuhteessa

tapahtuvan myynnin onnistumiseen. Kuitenkin he myös myöntävät tämän vaativan myyntihenkilöstöltä palveluvaltaisempaan otteeseen siirtymistä. Yu, Patterson ja de Ruyter (2015) mainitsevat palveluyritysten kasvaneen tarpeen myydä uutta jo olemassa oleville asiakkaille, jonka ajatusta jatkaa Söderlund (2013) tutkimalla, miten asiakas kokee positiivisen palvelutilanteen, joka kääntyy suosittelevaksi myynniksi. Hän toteaa, että suositteleva myynti laskee todennäköisyyttä sille, että asiakas ostaa tuotteen. Palvelutilanteessa tapahtuvan myynnin kirjallisuudessa käytetään runsaasti ristiinmyynnin termiä, jonka yhtenä osa-alueena voidaan nähdä menekinedistäminen. Kamakura (2002) toteaa, että ristiinmyynnistä on tullut yksi asiakassuhdejohtamisen strategioista, ja vertaa tutkimuksessaan ristiinmyymistä ja up-selling-taktiikkaa. Myös Li, Sun ja Montgomery (2011) puhuvat ristiinmyynnistä lähinnä kampanjoiden näkökulmasta, mutta toteavat että kampanjoidenkin näkökulmasta on tärkeää ymmärtää miten asiakas reagoi ristiinmyynnin keinoihin ja miten se vaikuttaa kampanjan tehokkuuteen.

Asiakaskokemukseen ovat perehtyneet muun muassa Juttner, Schaffner, Windler ja Maklan (2013) sekä Teixeira, Patricio, Nunes, Nobrega, Fisk ja Consantine (2012). Kootusti kirjallisuudesta voidaan todeta, että asiakaskokemuksen tutkiminen on tärkeää palvelujen menestyksen kannalta ja siten myös yrityksen menestymisen kannalta. Tässä työssä asiakaskokemuksen osa-alueista tutkitaan palvelukokemusta. Työssä pyritään antamaan tarkentavaa kuvaa siitä, millaiset asiakaspalvelun osatekijät vaikuttavat palvelukokemukseen. Anu Helkkula (2011) on käynyt läpi palvelukokemuksen kirjallisuutta toteuttaen siitä oman kirjallisuustutkimuksen. Tutkimuksessa selviää, että palvelukokemuksen kirjallisuutta voidaan selkeästi jaotella kolmeen eri osa-alueeseen; palvelukokemuksen ilmiöön, prosessiin tai sen jälkeisiin tapahtumiin. Harrison ja Beatty (2011) ovat arvioineet sitä, millä tavoin asiakas ennakoii palvelukokemuksensa laatua ja millä tavoin tämä vaikuttaa asiakkaan todennäköisyyteen asioida yrityksessä. Palvelukokemuksen laadun kehittämistä ovat arvioineet Lin ja Cheng (2015) sekä Wilder et al. (2014). Berry, Wall ja Carbone (2006) esittävät, että palvelukokemuksen arviointi syntyy monista pienistä, jopa näkymättömistä, vihjeistä, joita asiakas käsittelee ja jotka vaikuttavat palvelun laadun arviointiin. Monia samoja piirteitä voidaan löytää menekinedistämisen kirjallisuudesta. Kuitenkaan menekinedistämisen vaikutuksista nimenomaisesti palvelukokemukseen on erittäin vähän, jos lainkaan, tutkimusta. Käsitteiden yhteyden tutkinta perustuu

lähinnä palveluhenkilöstölle tarjottaviin mahdollisuuksiin, jotta he pystyvät toteuttamaan onnistuneesti sekä myyntiä että palvelutilanteen. (mm. Patterson et al. 2014; Jasmand, Blazevic & De Ruyter 2012; Sok, Sok & De Luca 2015)

1.4 Tutkielman käsitteet

Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ovat asiakaspalvelu, menekinedistäminen ja palvelukokemus. Nämä ovat lyhyesti esitelty seuraavassa.

1.4.1 Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelun käsite tarkoittaa niin asiakkaan ostamaa palvelua ja sen käsitystä sekä jonkin fyysisen tuotteen ostamisen yhteydessä tapahtuvaa palvelua. Fyysisen tuotteen oston yhteydessä palvelu voi olla myyntiin liittyvää tai esimerkiksi oikean tuotteen etsimiseen tarjottua apua. Asiakaspalvelu on osa yrityksen markkinointiviestintää ja asiakaspalvelija täten yrityksen yksi tärkeimmistä käyntikorteista. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 59-61) Asiakaspalvelu on jokaisen yrityksen itse määriteltävissä, ja täten vaikeasti kopioitavaa, joten se voidaan nostaa yhdeksi tärkeimmistä kilpailukeinoista (Korkeamäki, Pulkkinen & Selinheimo 2000, 11).

1.4.2 Menekinedistäminen

Menekinedistämisen on yksi mahdollinen yrityksen markkinointikeino. Menekinedistämällä tarkoitetaan yritystä saada asiakas ostamaan jotakin jo ostamansa rinnalle tai jotakin kokonaan jotakin uutta. Menekinedistämisen tavoitteena on saada asiakas kuluttamaan enemmän kuin mitä alun perin aikoi ja täten nostattaa yksittäisen asiakkaan käyttämää rahamäärää yritykseen. Menekinedistäminen on myös tunnistettu yhdeksi yrityksen asiakassuhdejohtamisen strategioista. (Kamakura 2008)

1.4.3 *Palvelukokemus*

Palvelukokemuksella tarkoitetaan koko palvelutilanteessa tapahtuvaa prosessia, palvelutilannetta edeltäviä ja sen jälkeisiä seikkoja. Palvelukokemusta kuvaillaan yksilölliseksi termiksi, joka on riippuvainen kontekstista ja perustuu subjektiiviseen näkemykseen (Helkkula 2011). Palvelukokemuksen prosessiin kokonaisuuteen vaikuttavat monet kognitiiviset, mutta myös emotionaaliset tekijät (Juttnes et. al 2013), kuin myös erilaiset vihjeet, joita asiakas aktiivisesti rekisteröi ympäristöstä, liittyen muun muassa palvelun luotettavuuden arviointiin (Berry, Wall & Lewis 2006).

1.5 Tutkielman rajaukset

Tutkimuksen tärkein rajaus on kuluttaja-asiakkaan näkökulmaan keskittyminen. Tämä on tutkimuksen kannalta olennaista, koska tutkimuksen tavoitteena on kuvata asiakkaan kokemuksia ja sitä, miten asiakas kokee menekinedistämisen keinojen vaikutukset palvelukokemukseen. Kuitenkaan näkökulmaa ei lähdetä laajentamaan yritysasiakkaisiin tai business-to-business markkinoille. Tutkimuksessa ei myöskään lähdetä tarkemmin perehtymään yrityksen sisäisiin toimintoihin tai niiden kehittämiseen.

Toinen tärkeä rajaus koskee asiakaspalvelun muotoa. Tutkimuksessa keskitytään vähittäiskaupan kasvokkain tapahtuvaan asiakaspalveluun. Erityisesti tutkimus keskittyy kaupan alalla tapahtuvaan asiakaspalveluun. Asiakaspalvelun muodoista jätetään siis pois call-centereissä tapahtuva puhelinasiakaspalvelu sekä sähköiset palvelukeinot kuten verkkosivut sekä sähköposti. Asiakaspalvelulla tarkoitetaan tutkimuksen yhteydessä tilannetta, jossa asiakas on jo ostanut tai kiertämässä liikettä ja asiakaspalvelija lähestyy tätä.

1.6 Tutkielman rakenne

Tutkielman rakenne alkaa johdantokappaleella, jossa esitellään työn tavoitteet, tutkimuskysymykset ja perehdytään aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen pintapuolisesti. Luvussa kaksi ryhdytään perehtymään menekinedistämisen teoriaan syvällisemmin. Luku kolme käsittelee palvelukokemusta ja jaottelee käsitettä kolmen eri osa-alueen

kautta käsitteen ymmärtämisen helpottamiseksi. Luvussa kolme yhdistetään myös menekinedistäminen ja palvelukokemus empirian käsittelyä varten. Työn empiirinen osuus alkaa neljännessä luvussa tutkimuksen haastattelutilanteen kuvailulla edeten haastattelukysymysten ja haastattelun osa-alueiden tarkempaan analysointiin. Työn viimeinen luku kasaa koko työn teoreettisen ja empiirisen osuuden yhteen ja selvittää vastaukset tutkimuskysymyksiin. Viimeisessä luvussa käsitellään myös tutkielman rajoitukset ja mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

2 Menekinedistäminen

Menekinedistäminen on yritykselle markkinointi- sekä asiakassuhteiden hallinnan työkalu. Menekinedistämisen voidaan nähdä suoramarkkinointina, joka on selkeä tapa saada asiakkaalta vastaus välittömästi ja sitä kautta kerätä asiakastietoa parhaasta saatavilla olevasta lähteestä, eli asiakkaalta. Tällöin markkinointi tapahtuu kasvokkain asiakkaan kanssa ja erityisesti asiakaspalvelijan on ymmärrettävä, että siksi hänen työnsä on tärkeä osa yrityksen markkinointistrategiaa. (Liu & Cai 2008) Toiselta näkökannalta, menekinedistämistä käytetään tärkeänä osana yrityksen asiakassuhteiden hallinnassa. Menekinedistämisen toteuttaminen vaatii asiakastietoa, mutta myös tuottaa sitä parhaimmillaan jatkuvasti. Tämä kehittää yrityksen suhdetta asiakkaaseen ja myös tässä tulee huomioida, että menekinedistäminen tapahtuu suorassa kontaktissa asiakkaan kanssa. (Jarrar & Neely 2001)

Englanninkielisessä kirjallisuudessa puhutaan menekinedistämisestä eri termein eri konteksteissa. Yleisimmin käytetyt termit ovat ”sales promotion”, ”cross-selling” ja ”up-selling”. ”Sales promotion” kattaa monia erilaisia keinoja, joilla pyritään saamaan asiakas ostamaan tuote tai lisätuote. Näitä keinoja ovat muun muassa ota kolme maksa kaksi- kampanjat ja myymälän asetteluun liittyvät seikat kuten kassan vierestä löytyvät edullisemmat käyttöesineet. Keinoilla voidaan tähdätä joko rahalliseen tuottoon tai asiakassuhteen parantamiseen. (Alvarez & Vasques 2005) ”Cross selling”- termillä eli ristiinmyynnillä tarkoitetaan jo olemassa oleville asiakkaille jonkin lisätuotteen myyntiä tai sen yritystä. Asiakaspalvelussa tämä tarkoittaisi juuri menekinedistämistä esimerkiksi niin, että asiakkaan ostaessa mekon, asiakaspalvelija tarjoaa tai suosittelee vyötä ostettavaksi mekon kanssa. (Shibo, Baohong & Montgomery 2011). ”Up-selling”- termi käsittää keinoja joilla asiakas saadaan ostamaan aiottua kalliimpi tuote, esimerkiksi suosittelun keinoin, seuraavasta hintaluokasta. (Kamakura 2008) Tässä tutkimuksessa tullaan soveltamaan ristiinmyynnin termiä apuna menekinedistämisen määrittelyssä.

Ristiinmyynti nähdä kilpailukeinona, koska sitä toteuttamalla yritys pystyy kasvattamaan olemassa olevien asiakkaiden käyttämää rahamäärää yritykseen

(Malms & Schmitz 2011). Ristiinmyynnin merkitys asiakkaiden säilyttämiseksi ja asiakassuhteen ylläpitämiseksi on huomioitu kirjallisuudessa (mm. Britt 1998; Toops 2014). Termiä käytettäessä tulee kuitenkin huomioida, että jokainen yritys käyttää sitä eri tarkoituksessa riippuen yrityksen koosta ja siitä millaisia toimintoja varten ristiinmyyntiä yrityksessä käytetään. (Hollensen 2010, 361) Ristiinmyynti voidaan nähdä kasvokkain tapahtuvana menekinedistämisenä asiakkaan kanssa suorassa kontaktissa. Tämän ohella ristiinmyynti on kasvavassa määrin myös informaatioteknologian keinoin käytettävä markkinointityökalu. Ristiinmyyntiä käytetään useilla verkkosivustoilla ja erilaisin algoritmein sivusto tarjoaa asiakkaalle sopivia lisätuotteita perustuen tämän aikaisemmin vieraillemi sivustoihin. (Jarrar & Neely 2001) Tässä työssä käsitellään ristiinmyynnin alueista menekinedistämistä kasvokkain. Teoriassa pyritään selventämään käsitettä ja esittelemään mitä menekinedistämisen vaatii onnistuakseen.

2.1 Menekinedistämällä tavoiteltu arvo

Asiakkaan ongelmaratkaisun lisäksi palvelutilanteessa kartoitetaan asiakkaan muita tarpeita ja tutustutaan asiakkaaseen lähemmin (Kamakura 2008). Liu ja Cai (2008, 36-38) ovat todenneet, että asiakkaan valinnanvapauden kasvaessa ja muuttuvien liiketoimintamallien, kuten verkkokaupan kasvun vuoksi, on entistä tärkeämpää pyrkiä luomaan suhdetta asiakkaaseen henkilökohtaisella tasolla. Menekinedistäminen voidaan siis juuri tätä kautta nähdä hyvänä strategiana, koska asiakaskontakti tapahtuu kasvokkain. Henkilökohtaisen kontaktin kautta pystytään rakentamaan suhdetta asiakkaaseen ja suhteen kautta löytää uusia etuja asiakkaalle (Mundt, Dawes & Sharp 2006, 465). Yritysten tavoite menekinedistämisen toteuttamisessa on nimenomaan näillä toimin pyrkiä luomaan lisäarvoa asiakkaalle. Tärkeintä onkin ymmärtää, että asiakkaan käsitys lisäarvosta voi erota yrityksen käsityksestä. Asiakkaan arvo jotakin tuotetta ostaessa muodostuu pääosin kyseisen tuotteen tai palvelun ominaisuuksista. Kuitenkin asiakas näkee kaiken tuotteen tai palvelun ympärillä arvoa luovia elementtejä, jolloin lisäarvo täytyy suunnitella jo tuotteen tai palvelun koko olemukseen. Pohjimmillaan asiakas haluaa saada haluamansa tuotteen tai palvelun ja näin täyttää tarpeensa, joten monet yrityksen näkökulmasta arvoa tuottavat elementit saattavat olla asiakkaan mielestä turhia tai epäolennaisia ja esimerkiksi vaikeuttaa tuotteen todellista käyttötarkoitusta. (Woodruff, Schumann &

Gardial 1993; Woodal 2003) Toisaalta esimerkiksi Hur, Park & Kim (2008, 942) ovat löytäneet yhteyden menekinedistämisen ja erilaisten symbolisten ja kokemuksellisten hyötyjen välillä. Tällöin asiakas siis voi herkemmin tarttua menekinedistämällä tarjottuun tuotteeseen, mikäli tuote tarjoaa jotakin asiakkaan näkökulmasta merkityksellistä sisältöä. Tämä on yksi piirteistä, joita yritys pystyy kehittämään samalla nostamalla asiakkaan lisäarvoa.

Menekinedistämisen etuja on pisimpään hyödynnetty pankki- ja vakuutusalailla. Pankki- ja vakuutusalailla, kuten myös kaupan alalla, on elintärkeää, että asiakkaat keskittäisivät asiointinsa juuri kyseiseen yhtiöön, ja täten pyritään myymään asiakkaalle enemmän kuin vain hänen alun alkaen tarvitsemansa tuote. Menekinedistäminen on siis tietyllä tapaa ehto taloudelliselle pärjäämiselle. (Jarrar & Neely 2001; Harrison & Ansell 2001; Li, Sun & Wilcox 2005) Menekinedistämisen taloudellinen hyöty yrityksille onkin tärkein menekinedistämisen toteuttamisen syy. Tutkittavaksi siis jääkin, millaisia taloudellisia hyötyjä tarjotaan asiakkaalle, jotta menekinedistämiseen tarttuminen olisi kannattavaa myös asiakkaalle. Yhtenä hyötynä asiakkaalle voidaan nähdä erilaisten tarjoamavalikoimien saatavuuden helppous ja sitä kautta myös rahallisen hyödyn saavuttaminen, esittää muun muassa Thuring (2015) tutkimuksessaan vakuutuksista ja niiden yhdistämisestä autokauppaan. Tämä kulkee linjassa yrityksen tavoitteen kanssa, että asiakas jäisi keskittämään ostoksiaan yhteen liikkeeseen, samalla helpottaen omaa ostosprosessiaan, koska se tapahtuu tutussa ympäristössä, ja toisaalta taas pitkällä tähtäimellä asiakas voi alkaa saada pitkäaikaisen asiakkaan etuja, esimerkiksi jäsenyyden kautta. (Kamakura 2004)

2.2 Onnistuneen menekinedistämisen edellytykset

Menekinedistämisen tilanteessa ja sen onnistumisessa voidaan nähdä kolme osatekijää. Ensimmäinen on asiakas, joka subjektiivisella näkökulmallaan tarkastelee tilannetta (Kamakura 2008). Toiseksi, menekinedistämisen onnistumiseen voi merkittävästi vaikuttaa tarjotun tuotteen luonne (Wang & Tat Keh 2017). Viimeisimpänä ja usein myös kriittisimpänä tekijänä on henkilöstön panos ja osaaminen menekinedistämiseen. (Schimtz, Lee, Lilien 2014)

2.2.1 Asiakas

Asiakkaan näkökulmasta on tärkeää ymmärtää, että jokainen palvelutilanne on subjektiivinen ja täten jokainen asiakas näkee myös menekinedistämisen keinot eri tavalla. Tämä voi tarkoittaa sitä, että toisen asiakkaan silmissä tehostettu myyntitekniikka ja aggressiivinen menekinedistäminen on vain tavanomaista toivottua asiakaspalvelua, kun taas toisen silmissä tämä voidaan kokea äärimmäisen stressaavaksi kokemukseksi ja luotaantyöntäväksi. (Chu, Gerstner & Hess 1995, 97) Menekinedistäminen on jotain, mitä asiakas ei välttämättä odota, mutta se saattaa silti osan asiakkaista mielestä kuulua ratkaisevasti asiakaspalveluun. Suuri osa asiakkaista arvostaa sitä, että myynti- tai asiakaspalveluhenkilö kartoittaa hänen tarpeitaan ja tarjoaa hänen tarpeisiin paremmin sopivaa tuotetta tai jotakin mikä täydentää jo ostettua. Asiakas ei kuitenkaan halua joutua menekinedistämisyrityksen pommittamaksi niin, että asiakkaan kieltäytyessä myyntihenkilö tarjoaa aina jotakin uutta. Tämä muuttaa asiakkaan suhtautumista tulevaisuudessa tapahtuvia menekinedistämisyrityksiä kohtaan negatiivisemmaksi. (Kamakura 2008)

Kirjallisuudessa on huomattu, että asiakkaan henkilökohtaiset piirteet vaikuttavat vahvasti siihen, miten asiakas kokee menekinedistämisen. Tätä huomiota tukevat muun muassa Liu-Thompkins ja Tam (2013). He toteavat, että asiakkaan asenteellinen uskollisuus ja toisaalta tavat vaikuttavat vahvasti menekinedistämisen onnistumiseen ja suhteen rakentamiseen. Asenteellisella uskollisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä aikaisempien ostokertojen luomaa suhdetta yritykseen ja tavalla taas lähinnä käytännöllisyyden vuoksi tapahtuvaa ostosta. Asenteellisen uskollisuuden omaavat asiakkaat reagoivat menekinedistämiseen hyvin ja tämä usein jatkaa suhteen rakentamista asiakkaaseen. Asiakkaat, jotka asioivat liikkeessä vain tavan vuoksi, voivat taas nähdä menekinedistämisen negatiivisena ja negatiiviset vaikutukset voivat näkyä ostopaikan vaihtona, vaikka muutoin asiakas edelleen jatkaisi asiointia liikkeessä.

Toisaalta yrityksen toimialasta riippuen, asiakkaan kypsyydellä voi olla merkittäviä vaikutuksia menekinedistämisen onnistumiseen. Kypsyydellä voidaan tarkoittaa iän myötä syntynyttä kokemusta tai kyseiseen liikkeen asiointiin liittyvää kypsyyttä, jos asiakas on keskittänyt ostoksiaan pitkään samaan liikkeeseen. Esimerkiksi

elektroniikkaliikkeessä asiakkaan ostoprosessi luontaisesti kehittyy iän myötä, jos tämä keskittää kaikki hankintansa samaan liikkeeseen. Täten myös menekinedistäminen täytyy sopeuttaa asiakkaan kypsyyteen. Tällöin esimerkiksi ensimmäistä kahvinkeitintä ostettaessa, nuorelle ei kannata lähteä tarjoamaan erikoisvarusteita tai muita hintavia kodinkoneita. (Liu & Cai 2007, 61) Kypsyyden lisäksi, asiakkaiden segmentointi eri psykografisten tekijöiden mukaan saattaa olla menestyksestä. Peltier, Schibrowsky, Schultz ja Davis (2002, 12) ovat tutkineet lisäksi asiakkaiden jakamista psykografisten tekijöiden mukaan. Tutkimuksen perusteella segmentointi helpottaa erityisesti henkilöstön työtä ja oikean tuotteen kohdistusta. Tätä kautta myös yksittäisen asiakkaan tuottavuus nousee.

2.2.2 Tuote

Asiakkaan ostopäätös on moniulotteinen tapahtuma, johon vaikuttaa muun muassa asiakkaan kokemana tilannestressi. Yleisesti asiakkaat jotka ovat ostamassa jotakin tiettyä tuotetta reagoivat herkemmin tilannestressiin. Tämä saattaa johtaa koko ostotilanteen hylkäämiseen. Toisaalta taas asiakkaat jotka näkevät ostoksilla käynnin enemmän kokemuksena, käsittelevät nämä henkilöt korkeaa stressitilannetta paremmin ja jäävät liikkeeseen siitä huolimatta tekemään ostoksiaan. (Albrecht & Lehman 2017, 735) Asiakkaalle tarjotun tuotteen valitseminen kannattaa harkita tarkoin, ja perustaa valinta aiempiin myyntitilanteisiin ja ostodataan.

On todettu, että menekinedistäminen onnistuu varmemmin kuin tarjottu tuote on jo ostettua tuotetta täydentävä tai samasta tuotekategoriasta oleva. Tällöin esimerkiksi asiakkaan ostaessa takin, kannattaa hänelle tarjota liiviä joka sopii hyvin takkiin, eikä esimerkiksi mukia. (Wang & Tat Keh 2017) Tällöin tilanteessa, jossa asiakas ei ole lähtökohtaisesti itse hankkimassa mitään, kannattavampaa on lähteä tarjoamaan yhtä tuotetta kuin usean tuotteen valikoimaa. Toisaalta, mikäli asiakassuhde on pidempiaikainen ja asiakas on tottunut keskittämään ostoksiaan yhteen liikkeeseen, asiakas saattaa olla vastaanottavaisempi myös laajemman tuotevalikoiman tarjoamiseen. Eri tuotevalikoiman myynnin onnistumiseen vaikuttaa myös asiakkaan ostojen säännöllisyys. Mikäli asiakas käy ostoksilla liikkeessä verrattain usein, hän kiinnostuu myös liikkeen muista kategorioista ja täten eri kategorian tuotteen tarjoaminen muuttuu kannattavaksi. Jos asiakas taas keskittää ostoksiaan yhteen

liikkeeseen, mutta ostosväli on hyvin pitkä, on epätodennäköistä, että asiakas kiinnostuu vieraan kategorian tuotteista. (Kumar, Morris & Pancras 2008, 20-21) Tarjotun tuotteen hinnalla sitä vastoin näyttää myös olevan merkitystä menekinedistämisen onnistumiselle. Nafari ja Shahrabi (2010, 4070-4071) tutkivat tuotteen hinnan, hyllypaikoituksen ja menekinedistämistason suhdetta. He totesivat, että hinnanalennus tuotteissa joilla on korkea menekinedistämistaste tai yhteneväisyys muihin ostoksiin, on kannattavaa, koska tällöin vielä suuremmalla todennäköisyydellä asiakas ostaa tuotteen. Tällöin edullinen hinta herättää ostoaikeen asiakkaan mielessä.

Menekinedistämistä toteutetaan eri tilanteissa hieman eri tavoin. Erikoisliikkeessä, esimerkiksi elektroniikkaliikkeessä, tarjotaan usein jotakin toista täydentävää tuotetta vaikkapa puhelinta ostettaessa tai jotakin olennaista tuotteen lisäosaa. Vaateliikkeessä asiakkaalle saatetaan tarjota vyötä ostettavaksi housujen kanssa. Asiakkaan katsellessa myymälässä asiakaspalvelija lähtee kartoittamaan asiakkaan haluja kysymyksillä kuten ” Etsitkö jotakin erityistä?”. (Wang & Tat Keh 2017) Kaikki menekinedistämisen keinot ja tarjotut tuotteet tulisi perustaa aikaisempaan asiakastietoon ja tämä tieto tulee välittää myyntiä toteuttavalle henkilöstölle. Tehtyjä toimia tulee myös valvoa ja kehittää. Täten myös asiakkaan näkökulmaa ja mielipidettä on kriittisen tärkeää kartoittaa esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyiden muodossa. Menekinedistämisen tavoitteista johtuen käytettyjen keinojen toimivuutta on myös helppoa seurata; onnistuneet keinot johtavat kohonneeseen myyntitulokseen. (Jarrar & Neely 2001) Söderlund (2014) kuitenkin kritisoi, että todellista myyntitekniikoiden tutkimusta on erittäin vähän. Hän toteaa tutkimuksessaan, että myyntihenkilöstön positiivisella käytöksellä on suuri vaikutus asiakkaan asenteeseen, ja siihen palaako asiakas liikkeeseen tai tekee ostoja; tapahtui menekinedistämistä tai ei. Hän myös suosittelee menekinedistämisessä myyntiä toteutettavaksi niin, että tarjottu tuote yhdistetään selkeästi jo ostettuun tuotteeseen, joka on myös aiemmin tässä tutkielmassa todettu.

Yritykselle edullisinta menekinedistämisen onnistumiseksi olisi tutkia ostokäyttäytymistä, ja siihen pohjautuen esittää palveluhenkilöstölle ratkaisuja siitä, millaisiin tuotteisiin asiakas todennäköisimmin tarttuu. Tämä on kriittistä erityisesti uusien tuotteiden kohdalla. Parhaimmillaan juuri menekinedistämistilanne on paras

tilaisuus henkilökohtaisesti kertoa asiakkaalle uudesta, mahdollisesti juuri hänen tarpeisiin sopivasta tuotteesta. (Kamakura, Kossar, Wedel 2004, 1121)

2.2.3 Henkilöstö

Asiakaspalvelussa tapahtuvan menekinedistämisen eduiksi mainitaan asiakkaan oma-aloitteisuus. Erityisesti tilanteessa, jossa asiakas lähestyy itse asiakaspalveluhenkilöä, on hänelle mahdollista ongelmanratkaisun lisäksi tarjota jotakin sopivaa tuotetta, joko täysin uutta tai päivitystä nykyiseen. Asiakkaan voidaan olettaa tällöin olevan vastaanottavaisempi myyntityritykselle, koska on itse tehnyt aloitteen lähestyä yritystä. Toisaalta jos asiakaspalvelija sen jälkeen ryhtyy toteuttamaan myyntiä liian aggressiivisesti, muuttaa tämä yleensä asiakkaan suhtautumista negatiivisemmaksi. (Kamakura, 2008) Samaan tulokseen ovat päätyneet Ku, Kuo ja Chen (2013, 439), jotka kertovat, että vaikka asiakas odottaakin asiakaspalvelua, voi liian päällekkävyä asiakaspalvelu laskea asiakastyytyväisyyttä. Tämä vaikuttaa myös asiakkaan mielenkiintoon tarttua myynnin yritykseen, kuten toteavat Jha, Balaji, Yavas ja Babakus (2017), esittäessään, että nimenomaan asiakaskontaktin laadukkuus vaikuttaa myyntitulokseen. Asiakaskontaktin laadukkuuteen vaikuttavat pitkälti erilaiset asiakaspalvelijan otteet tilanteessa. Jokaisen palvelutilanteen ja asiakkaan ollessa ainutlaatuinen, tärkeä asiakaspalvelijan piirre on muokata myyntitekniikkaa ja jokaista kohtaamista sopimaan kyseiselle asiakkaalle. Tämä ominaisuus voi suuresti vaikuttaa siihen, miten asiakas näkee palvelutilanteen sekä tarttuuko hän tarjottuun lisämyyntiin. (Franke & Park 2006, 701) Esimerkiksi Polonsky et al. (2000) on esittänyt, että juuri asiakaspalvelijan myyntiotteella on merkittävä vaikutus siihen, miten asiakas kokee menekinedistämisen. Heidän tutkimus osoittaa, että esimerkiksi asiakkaan näkemys siitä, miten tämä arvioi asiakaspalvelijan motivaatiota menekinedistämisyriystä kohtaan, vaikuttaa ratkaisevasti siihen, tapahtuuko myyntiä. Asiakas arvioi palvelutapahtumaa paljon laajemmin kuin mitä yritys usein käsittää, ja tästä syystä monet myös alitajuntaisilta vaikuttavat seikat saattavat vaikuttavat ostopäätökseen (Berry et al. 2006, 43). Siten nämä näkymättömiltä tuntuvat seikat voivat vaikuttaa myös merkittävästi asiakaspalvelijan ja asiakkaan suhteeseen. Tämä asiakaspalvelija-asiakassuhde taas voi suuresti vaikuttaa yrityksen imagoon ja asiakasmäärään. Onnistunut kohtaaminen asiakaspalvelijan kanssa rakentaa suhdetta asiakkaaseen ja

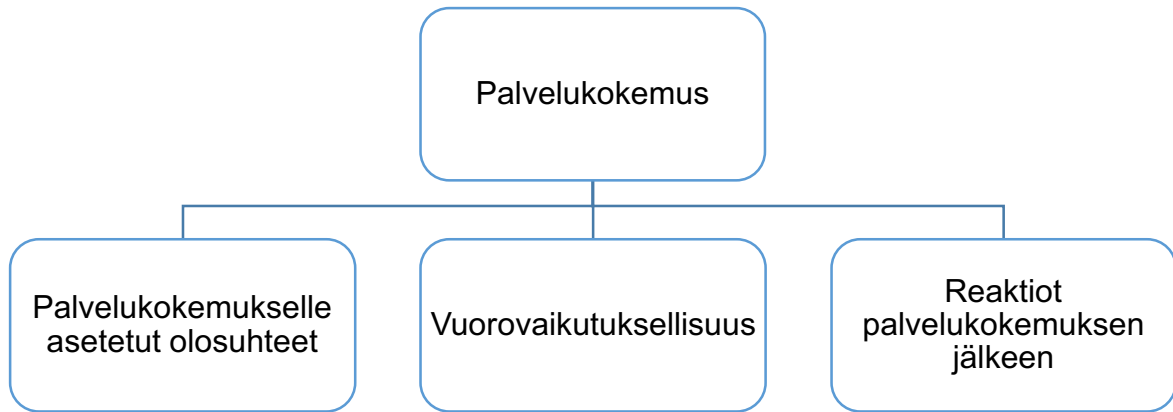
asiakas saattaa alkaa odottaa seuraavaa ostokertaa. Jokainen kohtaaminen asiakkaan kanssa on mahdollisuus rakentaa pitkäaikaista suhdetta, ja tätä kautta saada pitkäaikaisia tuottoja. Tämän vuoksi juuri myyntihenkilöstö on avainasemassa tämän suhteen avaamiseen, ylläpitämiseen ja katkeamiseen. (Crosby, Evans & Cowles 1990, 70-71)

3 Palvelukokemus

Palvelukokemuksen luonne on subjektiivinen ja moniulotteinen, joka vaikeuttaa käsitteen tutkimusta ja sen potentiaalın hyödyntämistä manageriaalisesti. Palvelukokemusta ei tulisi nähdä vain palvelutapahtuman seurauksena. Sen on todettu koostuvan monista erillisistä tekijöistä, joiden yhteisvaikutus muodostaa lopullisen palvelukokemuksen. Näitä tekijöitä on mainittuna esimerkiksi palvelutilanteen ympäristö, maan kulttuuri, jonka sisällä palvelutilanne tapahtuu ja asiakkaat sekä työntekijät, jotka osallistuvat palvelutilanteen luomiseen, eli kokonaisuudessaan tilanteen konteksti. (Vasconcelos , Barichello, Forcellini, Ferreira & Miguel 2015)

3.1 Palvelukokemuksen piirteet

Tutkimuksen toteuttamisen kannalta on oleellista, että palvelukokemuksen olemusta pystytään kuvaamaan sen moniulottuneisuudesta huolimatta. Palvelukokemuksesta tehdyt kirjallisuuskatsaukset pyrkivät jäsentämään palvelukokemuksen tutkimuksen kenttää, mutta myös itse ilmiötä. Helkkula (2011) jakaa palvelukokemuksesta tehtyä kirjallisuutta sen eri ominaisuuksiin perustuen. Hän jaottelee palvelukokemuksen kirjallisuuden ilmiöllisiin, prosessiin-liittyviin sekä lopputulokseen-liittyviin lohkoihin. Hyvin samanlaiseen jaotteluun palvelukokemusta määritellesä ovat päätyneet Vasconcelos et al. (2015). Heidän jaottelunsa pääpaino keskittyy palvelukokemuksen käytännön luonteen selittämiseen. Myös he löytävät palvelukokemuksesta kolme selkeää aluetta; palvelukokemukselle asetetut olosuhteet, vuorovaikutuksellisuuden ja reaktioihin liittyvät seikat. Nämä seuraavat hyvin samaa linjaa kuin Helkkulan (2011) teksti. Seuraava palvelukokemuksen määrittely pohjautuu näihin kahteen jaotteluun käsitteen ymmärtämisen helpottamiseksi.



Kuva 2. Palvelukokemuksen muodostuminen, mukailten Helkkula (2011) ja Vasconcelos et al. (2015)

3.1.1 *Palvelukokemukselle asetetut olosuhteet*

Kuin aiemmin yllä on todettu, palvelukokemusta ei tulisi nähdä vain palvelutapahtuman seurauksena. Ensimmäiseksi, palvelukokemuksen kokonaisuuteen kuuluu kriittisen vahvasti palvelutapahtumaa edeltävät seikat. Voidaan nähdä, että asiakas ennakoi tapahtumaa ja tämä ennakoiti voi vaikuttaa palvelukokemukseen. Asiakas tietoisesti tai epätietoisesti valmistautuu palvelukokemukseen, jonka odottaa kohtaavansa. Valmistautuminen voidaan osittain nähdä negatiivisena piirteenä, koska asiakkaan valmistautuminen liittyy usein mahdollisten riskien, kuten tuotteen hinnannousun, hallintaan tai huonon palvelukokemuksen ennakoitiin. (Harrison & Beatty 2011, 580) Tämänkaltaiset negatiiviset odotukset palvelukokemukselta saattavat vaikuttaa myös kokemuksen lopulliseen arviointiin ja esimerkiksi asiakastyytyvyyteen (Coye 2004, 55). Asiakkaan odotuksia muokkaavat eniten aiemmat palvelukokemukset joko kyseisessä yrityksessä tai samankaltaisessa yrityksessä (Ligas & Coulter 2001, 71).

Asiakkaan näkökulmasta palvelutilanne voi näyttäytyä usealla eri tavalla, vahvasti riippuen myös asiakkaan omista tuntemuksista palvelutilannetta kohtaan. Asiakas voi palvelutilanteen aikana kokea niin positiivisia kuin negatiivisiakin tuntemuksia ja nämä siten vaikuttavat palvelukokemukseen. Nämä tuntemukset voivat vaikuttaa radikaalisti siihen, siirtykö asiakas johonkin muuhun liikkeeseen asioimaan tulevaisuudessa. (Dong & Siu 2012, 548-549) Palvelutilanteen aikana muodostuvat tunteet muodostuvat yleensä tilanteen kulun mukaan, jonotus ja asiakaspalvelijan epämiellyttävä käytös

saa aikaan negatiivisia tunteita; nopea ja ystävällinen palvelu taas positiivisia. Kokemuksen arviointiin vaikuttavat myös merkittävästi asiakkaan henkilökohtaiset tunteet. Tunteita, jotka vaikuttavat palvelutilanteen kulkuun asiakkaan mielessä, voi esimerkiksi olla pelko sosiaalisia tilanteita kohtaan tai ahdistus omasta taloudellisesta tilanteesta. (Menon & Dube 1999. 18-19) Tämän kaltaisia, asiakkaan henkilökohtaisiin piirteisiin liittyviä seikkoja yritys voi jollain tasolla hallita. Hui & Bateson (1991, 175) ovat esittäneet että, asiakkaalle tarjottu kontrolli tilanteen hallintaan vaikuttaa palvelukokemuksen arviointiin. Kun asiakkaalle annetaan selkeä mahdollisuus vaikuttaa palvelutilanteen kulkuun, on todennäköistä, että hän kokee palvelukokemuksen kokonaisuudessaan miellyttävämpänä.

Ympäristö ja monet muut palvelutilannetta ympäröivät tekijät kuten muut asiakkaat ja henkilöstö vaikuttavat palvelukokemuksen laadun tulkintaa, toteavat Chang ja Huang (2016, 28-29). Ympäristöllä tarkoitetaan kaikkia fyysisesti rekisteröitäviä tekijöitä, kuten tilan sisustusta, musiikkia ja asiakkaan asettumista tilaan tai tilassa liikkumisen helppoutta. Asiakas tulkitsee ympäristöä kokonaisuudessaan ja ympäristön tekijät vaikuttavat kokemukseen eri tavoin. Esimerkiksi musiikki on yksi tekijöistä joka jakaa mielipiteitä vahvasti. Musiikin tyyli, sen puuttuminen tai äänenvoimakkuus voivat vaikuttaa kokemukseen merkittävästi. Kaikki ympäristön tekijät eivät ole näin moniulotteisia. (Walter & Edvarsson 2012, 110-115)

3.1.2 Vuorovaikutuksellisuus

Palvelutilanteen kulku ja rakenne vaikuttavat merkittävästi palvelukokemuksen arviointiin. Palvelutilanne ja sen kulku ovat myös keskeisin sitä osaa palvelukokemuksesta, johon yritys pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan. Siksi palvelukokemuksen suunnittelua ei tulisi ylenkatsoa ja se tulisi toteuttaa huolellisesti. Palvelukokemuksen tutkimuksen kehittyessä ollaan laajalti tulossa siihen lopputulokseen, että palvelukokemus on interaktiivinen ja yhteistoiminnallinen kokonaisuus, jossa arvoa luodaan yhdessä asiakkaan kanssa (Jaakkola, Helkkula & Aarikka-Stenroos 2015). Tärkeässä osassa kokemusta asiakkaan lisäksi on palveluhenkilöstö. Palveluhenkilöstön tiedot ja taidot eroavat yrityksissä riippuen koulutuksesta ja palveluhenkilöstöön keskittymisen tasosta. Kuitenkin jokaisen palveluhenkilön luontainen piirre on kategorisoida asiakkaita tiettyihin ryhmiin ja siten

muuttaa palvelutapaansa riippuen asiakkaasta tekemästään arviosta. (Bettencourt & Gwinner 1994, 9) Tällöin palveluhenkilöstöltä voidaan olettaa johdonmukaisuutta kategorisoinnissa. Kuitenkaan jaottelu eri ryhmiin ei saa viedä huomiota pois asiakkaan todellisten tarpeiden täyttämislähtöiseltä, ja siitä, että asiakaspalvelijan tulee pystyä kohtaamaan jokainen asiakas etsien tämän tarpeita ja mukautuen tämän käytökseen. (Wilder, et al. 2014, 455) Asiakas etsii ympäristöstään jatkuvasti erilaisia vihjeitä, joilla arvioi palvelukokemusta. Tämä voi olla tiedostettua tai tiedostamatonta arviointia. Vihjeitä voidaan jaotella, toiminnallisiin, mekaanisiin ja inhimillisiin. Toiminnalliset vihjeet tarkoittavat palvelukokemuksen syvintä olemusta eli sitä, mitä palvelukokemuksessa tapahtuu ja mihin se johtaa. Mekaaniset vihjeet taas koskevat ympäristöä ja sen tuoksua, muotoja ja ääniä. Inhimilliset vihjeet koskevat palveluhenkilöstöä ja miten he viestivät asiakkaalle. Vihjeiden arviointi vaikuttaa vahvasti palvelukokemuksen tulkintaan, mutta toisaalta vihjeiden tunnistus on hyvin subjektiivista ja asiakaskohtaista. (Berry, Wall & Carbone 2006, 44-46)

Vaikka palvelukokemuksen kulkua ja tapahtumia yritys pystyy hyvin pitkälle hallitsemaan ja siten vaikuttamaan kulkuun, yritys ei kuitenkaan täysin pysty vaikuttamaan asiakkaiden väliseen suhteeseen tai vuorovaikutukseen. Edellä on mainittu, että asiakkaan henkilökohtaiset piirteet vaikuttavat merkittävästi palvelukokemuksen määrittämiseen. Tämä myös vaikuttaa asiakkaiden keskinäiseen suhteeseen, kun erityyppiset persoonat risteävät mahdollisesti samanaikaisessa palvelutilanteessa. Grove ja Fisk (1997) ja Brocato, Voorhees ja Baker (2012) ovat puhuneet ilmiöstä ja todenneet että, asiakkaiden välinen ristiriitaisuus voi vaikuttaa palvelukokemuksen arviointiin merkittävästi. Toisaalta asiakkaiden välinen vuorovaikutus voi olla palvelukokemuksen arviota nostattava. Asiakas myös vertaa itseään muihin asiakkaisiin ja arvioi tätä kautta kokemustaan peilaten itseään muihin asiakkaisiin. Tämän vuoksi palvelukokemukseen vaikuttaa myös se, miten yritys positioi itsensä markkinoilla.

3.1.3 Reaktiot palvelukokemuksen jälkeen

Edellä on lueteltu seikkoja, jotka vaikuttavat palvelukokemukseen kulkuun. Kaikki edellä mainitut seikat vaikuttavat asiakastyytyvyyteen, kokemuksen jälkiarviointiin ja siihen, miten asiakkaan ennako-olettamukset ovat muuttuneet.

Asiakastyytyväisyyteen palvelukokemuksen jälkeen vaikuttaa merkittävästi se, kokeeko asiakas saaneensa mielestään positiivista vai negatiivista palvelua. Tässä asiakaspalvelijalla on jälleen merkittävä rooli. Mikäli asiakaspalvelija hoitaa asiakkaalle alustavasti epämiellyttävän tilanteen, kuten väärinymmärretyn hinnan, positiivisella, asiakkaan parasta ajattelevalla tavalla, on asiakkaan arvio omasta tyytyväisyydestään kokemuksen jälkeen huomattavan positiivinen. Jos taas väärinymmärryksestä syytetään asiakasta ja asiakaspalvelijan sävy on negatiivinen, jää tyytyväisyys huomattavan alhaiseksi. Positiivisen ja negatiivisen tilanteen arviointiin vaikuttaa myös asiakkaan arvio siitä tuntee hän olonsa tilanteessa kotoiseksi vai ulkopuoliseksi. (He, Chen & Alden 2012) Saman kaltaisen viestin välittää Wang & Tat Keh:in (2017) toteamus siitä, että kokemuksen arviointiin vaikuttaa asiakkaan henkilökohtainen näkemys yhteisöllisyyden merkityksestä.

Tynan, McKechnie ja Hartley (2014, 1066) käyvät läpi palvelukokemuksen arvoa asiakkaalle ja toteavat arvon määrittämisen perustuvan pitkälti asiakkaan omaan arvomaailmaan ja osallisuuden haluun. Osallistumisen merkitys palvelukokemuksen arviointiin on todettu myös muualla. Palvelujen yhteistoiminnallisuudesta puhuvat muun muassa Jaakkola et al. (2015) ja Vega-Vazquez, Revilla-Camacho ja Cossío-Silva (2013). Erityisesti Vega-Vazques et al. (2013) kertovat juuri yhteistoiminnallisuuden vaikutuksesta arvonluontiin ja positiivisesta korrelaatiosta yhteistoiminnallisuuden ja asiakastyytyväisyyden välillä. Yhteistoiminnallisuus vaikuttaa merkittävästi koko palvelutilanteen kulkuun ja palvelukokemuksen arviointiin. Yhteistoiminnallisuus perustuu palveluhenkilön ja asiakkaan yhteyteen, jossa erityisesti palveluhenkilöllä on merkittävä rooli. Henkilöstön oletetaan ottavan selvää asiakkaasta ja pystyvän luomaan kokemusta asiakkaalle, asiakkaan kanssa. Tällöin asiakas kokee, että hänestä ollaan kiinnostuneita, joka taas rakentaa hyvän pohjan asiakassuhteelle. (McColl-Kennedy, Cheung & Ferrier 2015, 269-270)

3.2 Menekinedistäminen palvelukokemuksessa

Palvelutilanteessa tapahtuvaa myyntiä on erityisesti tarkasteltu palveluhenkilöstön ja sille asetettujen kriteereiden näkökulmasta. Kuitenkin se, mikä todetaan myös kirjallisuudessa, on myynnin ja palvelutilanteiden toisiaan täydentävä vaikutus. Vaikka kummatkin sinänsä ovat yrityksen erillisiä, itseohjautuvia toimintoja, voi kumpikin

toiminto vahvistaa toisen vaikutusta. Täten siis menekinedistäminen voi kääntää palvelutilanteen tuotoksi kulun sijaan, ja taas toisin päin. (Patterson et al. 2013) Menekinedistäminen pyrkii tuottamaan yritykselle taloudellista menestystä, rakentamaan asiakassuhteita ja siten tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle. Laadukkaan palvelukokemuksen tavoittelu pyrkii samanlaiseen lopputulokseen. Palvelukokemus pyrkii tuottamaan uutta asiakastietoa, syventämään suhdetta asiakkaaseen ja hankkimaan laadukkaalla palvelukokemuksella kilpailuetua (Sandström, Edvardsson, Kristensson & Magnusson 2008, 117). Kuitenkin mielenkiintoista on tutkia millä tavalla menekinedistäminen vaikuttaa näihin palvelukokemuksen haettuihin tavoitteisiin. Menekinedistäminen on jotakin lisättyä palvelutilanteeseen ja siten on aiheellista kyseenalaistaa sen vaikutus.

Sekä menekinedistämisessä, että palvelukokemuksessa, korostuu asiakkaan subjektiivisen näkökulman ymmärrys menestyksen takeena. Tämä johtaa siihen, että palvelun räätälöinti ja muokkaaminen jokaiselle yksilölliselle asiakkaalle korostuu sekä myynnin toteuttamisessa, että muun palvelutilanteen hoitamisessa. (Kts. Esim. Chu, Gerstner & Hess 1995 ja Grove & Fisk 1997) On todettu, että asiakaskohtainen palvelu voi kasvattaa myyntitulosta tiettyyn rajaan asti, mutta sopivan palvelun yksilöitymisen taso tulisi etsiä jokaisen yrityksen sisällä. Kuitenkin jokaiseen asiakkaaseen keskittyminen yksilönä on myös kannattavaa palvelukokemuksen arvion kannalta, koska lähes jokaisessa tapauksessa asiakaskohtaisen palvelun toteuttaminen, tuottaa positiivisia tuloksia palvelukokemuksen arvioinnin kannalta. (Homburg, Muller & Klarmann 2011, 55)

Lisäksi kirjallisuuteen pohjautuen nähdään, että sekä menekinedistämisessä, että palvelukokemuksen luomisessa yrityksen asiakaspalveluhenkilöstöllä on äärimmäisen suuri merkitys niin menekinedistämisessä onnistumiseen, että palvelukokemuksen arvioon. Itse palvelutilanteen hoitaminen, niin että asiakaspalvelija tuottaa positiivisen arvion palvelukokemuksesta, voi olla haastavaa, mutta lisäksi myynnillisen elementin yhdistäminen tilanteeseen vaatii jo tietynlaista motivaatiota itse asiakaspalvelijalta. (Sok, Sok & De Luca 2016,144) Asiakaspalveluhenkilöstön rooli kuitenkin korostuu palvelukokemuksen luomisessa yrityksen edustajan roolissa. Tämä palvelutilanteen ja sitä kautta palvelukokemuksen luoma kuva yrityksestä voi vaikuttaa yleiseen kuvaan siitä, haluaako asiakas ostaa kyseiseltä yritykseltä tuotteita ja sitä kautta muuttaa myös

asiakkaan suhtautumista yrityksen toteuttamaa menekinedistämistä kohtaan. (Jeng 2011)

Koska menekinedistämisen ja palvelukokemuksen yhteydestä, tai toisen vaikutuksesta toiseen, ei suoranaisesti ole löydettävissä juuri samoin termein käytettyä aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, tullaan tässä tutkielmassa toteuttamaan seuraavaksi haastattelututkimus, joka pyrkii syventämään näiden kahden vaikutusta toisiinsa.

4 Menekinedistäminen asiakaspalvelutilanteessa asiakkaan näkökulmasta

Seuraavan luvun on tarkoitus selventää menekinedistämisen ilmiötä sekä menekinedistämisen vaikutusta asiakkaan palvelukokemukseen asiakkaan näkökulmasta. Luvussa analysoidaan tutkielman empiirinen osio syksyllä 2017 tehtyyn haastattelututkimukseen perustuen.

4.1 Tutkimuksen tausta

Empiirisen keräyksen välineeksi valittiin laadullinen tutkimusotanta. Laadullisen tutkimusotannan menetelmistä keruussa käytettiin haastattelututkimusta. Haastattelututkimuksen muodoksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelutapa, jotta pystyttiin takaamaan joustava keskustelu haastattelun aikana. Haastattelututkimuksen kysymykset pohjautuvat työssä esiteltyyn kirjallisuuteen tarvittavan teorian ja empirian yhteneväisyyden säilyttämiseksi. Tutkimusaineiston analyysi seuraa tutkielman teoreettisen viitekehyksen mukaista rakennetta, eli toisessa luvussa selvennettyä kaavaa menekinedistämisen arvosta asiakkaalle sekä onnistuneen menekinedistämisen piirteistä. Palvelukokemuksen käsittely perustuu erityisesti teorian luvussa kolme esitettyyn Helkkulan (2011) ja Vasconcelos et al. (2015) kirjallisuuskatsausten mukailtuun rakenteeseen. Empiirisen aineiston keruulla tähdätään löytämään jotain uutta jo kirjallisuudessa käsitellystä aiheesta sekä löytämään yhteneväisyyksiä perustuen jo aiempaan tutkimustietoon. Kysymysasettelu on toteutettu niin, että kysymysten vastauksien avulla sekä tutkielman teoriaan nojaten pystyttäisiin vastaamaan tutkielman tutkimuskysymyksiin.

4.2 Tutkimustapa

Työn tutkimus toteutettiin haastattelemalla viittä henkilöä 12 kysymystä sisältävän haastattelurungon avulla. Haastateltavat valittiin sattumanvaraisesti tutkijan tuntemien henkilöiden keskuudesta eikä tutkimusta kohdennettu tiettyyn ikä-tai sukupuoliryhmään. Alla on kerrottu haastateltavista lyhyesti. Analyysissa on käytetty

taulukon mukaisia nimityksiä haastateltavista.

Taulukko 1. Tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien sukupuoli- ja ikäjakauma.

Haastateltava	Sukupuoli	Ikä
Haastateltava A	Nainen	22 vuotta
Haastateltava B	Nainen	50 vuotta
Haastateltava C	Nainen	22 vuotta
Haastateltava D	Mies	24 vuotta
Haastateltava E	Mies	32 vuotta

Koska haastatteluasetelmassa haettiin tavallisen, jokapäiväisen asiakkaan mielipiteitä ja näkemyksiä aiheeseen, haastateltavilta ei oletettu erityisiä pohjatietoja tai perehtymistä aiheeseen ennen haastattelutilannetta. Haastattelukysymykset oli asetettu niin, että haastateltava pystyi vastaamaan niihin aiempien kokemustensa perusteella. Kysymykset eivät keskittyneet tiettyyn asiointitilanteeseen tai ennalta määrättyyn tilannekuvaukseen. Haastattelut toteutettiin rauhallisessa ympäristössä, joka sovittiin aina haastateltavalle parhaiten sopivaan paikkaan ja haastattelut nauhoitettiin, jotta niiden analysointi jälkepäin olisi tarkempaa. Kysymysten järjestys toteutettiin johdonmukaisesti niin, että haastateltava tutustettiin aiheeseen kahdella kysymyksellä, jonka jälkeen haastattelija kertoi lyhyesti mitä kahdella tutkielman ydinkäsitteellä, eli menekinedistämisellä ja palvelukokemuksella tarkoitetaan juuri tässä tutkielmassa. Tätä kautta haastattelu eteni niin, että haastateltava osasi keskittyä juuri oikeanlaiseen asiakaspalvelutilanteeseen ja täten antaa juuri kasvokkain tapahtuvasta menekinedistämisestä vapaita esimerkkejä kokemastaan palvelusta. Haastattelija esitti myös tarpeen mukaan lisäkysymyksiä tai tarkennuksia esitettyihin kysymyksiin. Haastattelurunko löytyy kokonaisuudessaan liitteestä 1. Haastatteluprosessin jälkeen haastattelujen sisältö litteroitiin nauhoitusten avulla. Tutkimuksen analysointi tapahtuu tässä luvussa, ja analysoinnissa käytettiin sekä epäsuoria että suoria lainauksia haastatteluista.

4.3 Menekinedistämisen merkitys asiakkaalle

Menekinedistäminen nähdään yrityksen markkinointikeinona, joka on yhdistetty asiakaspalveluun (Kamakura 2008, 48). Tällöin on merkittävää käsittää millaista asiakkaan mielestä hyvä asiakaspalvelu on, ennen kuin pystymme määrittelemään miten menekinedistäminen vaikuttaa tähän näkemykseen ja millä tavoin menekinedistäminen vaikuttaa näkemykseen palvelukokemuksesta. Toisaalta voidaan kysyä, millaista menekinedistämistä tavallinen kuluttaja-asiakas kohtaa mahdollisesti päivittäin tai viikoittain. Mielenkiintoista asiakkaan näkökulman suhteen on myös millä tavalla asiakas itse näkee asiakaspalvelun sekä menekinedistämisen suhteen.

Kysyttäessä millaista on hyvä asiakaspalvelu, muutama keskeinen teema näkyi selvästi haastatteluvastauksissa. Kaikkien viiden haastateltavan vastauksissa mainittiin asiakkaan todellisen tarpeen kartoitus, asiakaspalvelijan asiantuntemus ja asiakkaan huomioiminen tämän haluamalla tavalla. Asiakkaan todellisen tarpeen kartoitus haastateltavan E mukaan voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että, myyjä löytää tarjottavaksi tuotteita joita asiakas ei itse ymmärtänyt tarvitsevansa tai haastateltavan A sanoin ” *sellaista asiakaspalvelua missä mitkään myyntitavoitteet ei sanele sitä palvelua vaan juuri se asiakkaan todellinen tarve*” Tarpeiden kartoituksen ohella keskeiseksi nousi myös asiakaspalveluhenkilöstön asiantuntevuus. Haastateltava B mainitsi tuotetietouden tärkeänä kriteerinä, jota korosti myös haastateltava C, joka toivoi myyjän pystyvän myös laajentamaan näkökulmaansa oman liikkeen ulkopuolelle, ja toteamaan, että asiakkaan tarvitseman tuotteen voi löytää myös muualta. Haastatteluissa heräsi keskusteluun myös tapa jolla myyjät huomioivat ja keskittyvät asiakkaaseen. Auttavaisuus sekä tilanteen lukeminen ja tilanteeseen reagointi nousivat kaikissa haastatteluissa esiin. Haastateltava C mainitsi tärkeäksi sen, että mikäli hän itse haluaa apua niin sitä saa, mutta toisaalta jos kieltäytyy niin asiakaspalvelija jättää rauhaan. Haastateltava D totesi vielä kysymyksen loppuun, että ” *tärkeää on että, asiakas kokee, että hän on tärkeä siinä tilanteessa ja saa tarvitsevat informaatiot ja jos semmosta ei oo heti saatavilla, niin että tulee semmoinen fiilis, että tää selvitetään jälkeinpäin.*”

Jokainen haastateltava kertoi kohdanneensa menekinedistämistä. Yleisimmät paikat, joita haastateltavat mainitsivat menekinedistämisen toteutuspaikoiksi, olivat vaate- ja elektroniikkaliikkeet. Kaikki haastateltavat mainitsivat kohdanneensa kassalla tapahtuvan menekinedistämisyrityksen ja pienet käyttötavarat, joita kassan yhteydessä liikkeessä yritetään tarjota. Lisäksi jokainen mainitsi tilanteen, jossa liikkeen asiakaspalvelija tulee kysymään mitä asiakas on etsimässä. Kaksi haastateltavista kertoi kaksi konkreettista lähiaikoina kokemaansa tilannetta, jossa hän oli ostanut jotakin ja hänelle oli tarjottu kylkeen jotakin muuta hyödyllistä tuotetta. Molemmat totesivat tarjotun tuotteen olleen hyödyllinen ja olleensa iloisia, että asiakaspalvelija huomasi tarjota kyseistä lisätuotetta.

Yritysten käyttäessä asiakaspalvelua ja sitä kautta myös menekinedistämistä markkinointiin ja asiakassuhteiden ylläpitämiseen, on kasvokkain tapahtuvalla palvelulla suuri merkitys (Mundt et al. 2006, 465) Kuitenkin se millä tavalla asiakaspalvelua toteutetaan ja toisaalta miten menekinedistäminen siihen yhdistetään, saattaa olla suuri merkitys asiakkaan näkökulmasta. Haastatteluissa selvisi, että jokaisen haastateltavan mielestä menekinedistäminen kuuluu heidän määritelmäänsä hyvästä asiakaspalvelusta. Kuitenkin jokainen haastateltava selvensi missä yhteydessä menekinedistäminen heidän mielestään vaikuttaa positiivisesti näkemykseen asiakaspalvelusta ja milloin taas negatiivisesti. Haastateltava B kokosi hyvin yhteen tämän ajatuksen; *”Mielestäni kuuluu, kartoitetaan ja herätellään asiakasta, että se saattaa huomata jotain mitä ei ollut ajatellut tarvitsevansa, että sillä tavalla autetaan asiakasta. Mutta se on tärkeä asia, että miten se tehdään se lisäpalvelu ja menekinedistäminen, että sitäkin voi olla monella tavalla, ei saa tulla tunne, että tyrkytetään vaan, että sulle annetaan vaihtoehto.”* Myös haastateltava D korosti *” se kuuluu --- jos en selkeästi itse tajunnut että esim. jos ostan jonkun laitteen enkä tiennyt, että siihen tarvitsee tietynlaisen johdon niin silloin on tosi positiivista”*.

4.4 Menekinedistämisen toteutus asiakkaan näkökulmasta

Menekinedistämisen onnistumisella on yritykselle merkitystä sekä taloudellisesta näkökulmasta että asiakassuhteiden ylläpitämisen ja rakentamisen kannalta. Menekinedistäminen todellisen onnistumisen määrittelee kuitenkin asiakas. Asiakkaan näkökulmasta menekinedistämisen onnistumiseen vaikuttaa

menekinedistämisen kokonaisuus, johon vaikuttavat niin menekinedistämistilanteen osapuolet eli asiakaspalvelija ja asiakas sekä tarjottu tuote ja tilanteen konteksti. Mikä haastattelututkimuksessa selkeimmin nousi esiin, oli juuri asiakaspalvelijan merkitys koko palvelutilanteeseen, ja sitä kautta palvelukokemukseen sekä menekinedistämisen onnistumiseen eli lisättyyn myyntituloon ja asiakassuhteen vahvistamiseen. Toisaalta tarjotun lisätuotteen ominaisuuksilla, kuten hinnalla ja yhteneväsyydellä muihin ostettuihin tuotteisiin, todettiin olevan suuri merkitys nimenomaisesti lisätuotteen ostamiseen. Asiakkaan henkilökohtaisten piirteiden vaikutus sitä vastoin ei haastattelututkimuksessa korostunut vastauksissa erityisemmin.

”Se (asiakaspalvelija) on musta se kaikkein tärkein asia siinä koko hommassa—” totesi haastateltava E kysyttäessä, millainen merkitys yksittäisellä asiakaspalvelijalla tai myyjällä on menekinedistämistilannetta arvioidessa. Myös muut haastateltavat totesivat asiakaspalvelijalla olevan erittäin tärkeä merkitys siinä, miten hän kokee menekinedistämisen. Omasta mielestään tärkeiksi asiakaspalvelijan piirteiksi haastateltavat mainitsivat ”iloinen, ”asiantunteva” ja ”kuuntelee minun tarpeet”. Haastatteluissa todettiin henkilökohtaisen palvelun tärkeys ja se, että asiakaspalvelijan koetaan räätälöivän palvelu jokaiselle asiakkaalle erikseen. Ulkoa opettelut myyntitekstit ja jokaiselle asiakkaalle samanlaisen tarjouksen tarjoaminen koettiin kaikista epämiellyttävämmäksi. Haastateltava B sanoi: *”ensinnäkin on tärkeää, ettei ole millään tavalla monotoninen, että se (asiakaspalvelija) on tietyn asian opettelut ulkoa ja että se on opetellut sen suoraan paperista”*. Tämänkaltainen tarjoamistaktiikka ei koskaan johtanut ostotapahtumaan haastateltavien antamissa esimerkeissä. Taktiikka herätti negatiivisia tuntemuksia kaikissa haastateltavissa. Toisaalta, haastateltava E totesi, että jos hänelle tarjotaan selkeästi jotakin henkilökohtaista tarjousta, tai ainakin joka vaikuttaa siltä, eli tarjousta ei esimerkiksi lue missään, tarttuu hän todennäköisesti tarjoukseen ja kokee tilanteen erityisen mielekkäänä.

Yksi haastateltava kertoi tunnistavansa tilanteen, jossa myyjä tarjoaa jotakin tiettyä tuotetta selkeästi ainoastaan siksi, koska tietää saavansa itse provision juuri kyseisestä tuotteesta, eikä esimerkiksi samanlaisesta toisen merkin tuotteesta. Tämän haastateltava koki negatiivisena asiana, koska näkee tällöin selvästi myyjän ajavan

vain omaa etuaan eikä asiakkaan etua. Myös haastateltava A kertoi kohdanneensa tilanteen, jossa huomasi selkeästi myyjän tarjoavan tuotteita vain, koska tiesi henkilökohtaisen provision mahdollisuuden, eikä kartoittanut asiakkaan tarvetta millään tavalla. Haastateltavat kokivat tämän kaltaisen toiminnan ohittavan asiakkaan täysin ja jättävän ”pahan maun suuhun” palvelutilanteesta. Muita negatiivisia ilmaisuja, jotka ilmenivät asiakaspalvelijan tarjoamistaktiikan suhteen haastatteluissa, olivat ”tuputtaminen”, ja ”tyrkyttäminen”.

Menekinedistämisessä tarjotun tuotteen hinta vaikuttaa haastateltavien mukaan vahvimmin tuotteen ominaisuuksista, siihen ostaako asiakas tuotetta, mutta kukaan haastateltavista ei varsinaisesti kokenut sen vaikuttavan heidän palvelukokemukseensa. Haastateltava B totesi toivovansa, että kun kysyy apua jonkin tuotteen etsimisessä, asiakaspalvelija osaa tarjota useampaa mahdollisesti eri hintaluokan tuotetta. Toisaalta hän toteaa, että jos tuote on vain esimerkiksi kassalla tarjottu lisätuote, täytyy tuotteen olla erittäin kohtuuhintainen, jotta tarttuisi tarjoukseen. Kuitenkin, jos tarjottu tuote sopi loistavasti yhteen jo ostetun tuotteen kanssa, saattaa se vaikuttaa kokemukseen positiivisesti. Yhteneväisyys jo ostettuihin tuotteisiin nousi toiseksi tärkeimmäksi kriteeriksi tarjotun tuotteen luonteesta puhuttaessa. Tilanteet joita asiakas erityisesti arvosti, olivat sellaisia, joissa asiakkaalle kerrottiin jo jonkin ostetun tuotteen lisäosasta, jota ostetun tuotteen käyttö saattaa edellyttää. Haastateltavat kokivat, että tämänkaltaisen, todelliseen tarpeeseen perustuva lisätuotteen tarjoaminen, oli kannattavaa ja heille mielekästä. Toisaalta, mikäli tarjottu tuote ei millään tavalla liittynyt asiakkaan harkitsemiin tai ostamiin tuotteisiin, vaikutti tämä hänestä jälleen vain lisämyyntiprovision tavoittelulta ja sitä kautta epämiellyttävältä. Haastateltavat eivät maininneet muita tuotteen laatuun liittyviä kriteerejä.

Haastattelututkimuksessa ei varsinaisesti selvitetty asiakkaiden henkilökohtaisia piirteitä, mutta muiden kysymysten yhteydessä ilmeni myös asiakkaan henkilökohtaisten piirteiden sekä tunnetilojen merkitys menekinedistämisen onnistumiseen. Erityisesti haastateltavat totesivat, että omaan näkökulmaan esimerkiksi asiakaspalvelijan arviointiin, vaikuttaa myös juuri palvelutilanteen hetkellä vallitseva tunnetila tai aiemmat päivän tunnelmat. Kaksi haastateltavista mainitsivat henkilökohtaisen kokemuksen menekinedistämisen toteuttamisesta työntekijänä ja

kertoivat tämän myös vaikuttavan omaan näkemykseensä menekinedistämisen onnistuneisuudesta.

4.5 Palvelukokemus ja menekinedistämisen vaikutukset palvelukokemuksen arviointiin

Yrityksen menekinedistämällä tavoiteltu onnistuminen, eli rahallinen lisäarvo sekä asiakassuhteen rakentuminen, pohjautuu pitkälti asiakkaan kokeman palvelukokemuksen arviointiin. Palvelukokemus muotoutuu asiakaspalvelutilanteen ympärille, ja täten asiakaspalvelutilanteessa toteutettu menekinedistäminen voi muuttaa palvelukokemuksen arviota joko positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan. Epäonnistuneeksi menekinedistämistilanteeksi haastateltavat kokosivat tuntemuksia yhteen lyhyesti. Haastateltava B totesi, että epäonnistunut menekinedistäminen tulee puheeksi esimerkiksi silloin, kun sitä ei tapahdu lainkaan, tai jos asiakaspalvelija vaikuttaa pakotetulta toteuttamaan sitä. Haastateltava C vuorostaan mainitsi tilanteen jossa asiakaspalvelija jää ”roikkumaan” häneen kiinni, eikä anna rauhaa asioida yksin, epäonnistuneena menekinedistämisenä.

Kukaan haastateltavista ei todennut mielestään epäonnistuneen menekinedistämisen vaikuttaneen merkittävästi siihen asioiko uudestaan liikkeessä. Syinä tähän todettiin, että useimmin muut syyt, kuten hinta tai liikkeen sijainti, ovat tärkeämpiä kriteerejä ostopaikan valinnassa, kuin huono asiakaspalvelukokemus. Kuitenkin todettiin, että mikäli aiemmin on jäänyt erittäin huonot kokemukset jostakin liikkeestä, valitsee henkilö mieluummin jonkin muun liikkeen. ” *Ei nyt mitään niin radikaalia oo ollut, mutta jos on ollut jotain semmoista mistä on jäänyt huono kokemus mieluummin, kyllä se on vaikuttanut, että en ehkä haluan siihen liikkeeseen mennä tai ainakin valitsen jonkun muun liikkeen mieluummin*”, sanoi esimerkiksi haastateltava B. Positiivisen menekinedistäminen taas sitä vastoin toimi useammin motiivina mennä johonkin liikkeeseen kuin negatiivisen menekinedistämisen motiivi olla menemättä liikkeeseen. Esimerkiksi haastateltava E totesi ” *-- ehkä vielä enemmän niin päin, että ne positiiviset kokemukset muistaa, mutta negatiivisia kokemuksia ei niinkään*”.

Haastateltavista D ja E totesivat ennakoivansa ostoprosessiaan erityisesti rahallisesti arvokkaampien tuotteiden yhteydessä etsimällä tietoa tuotteesta etukäteen

internetistä. Haastateltava D kertoi; ” *jos haluan asiantuntevuutta (myyjältä) niin sen verran itsekin tiedän, että en mene täysin valmistautumatta tällaiseen kauppaan, vaan osaan tietynlaisia tietoja antaa, jotta he sitten osaavat vielä paremmalla tietomäärällä auttaa*”. Haastateltava E kuvaili ostopersonansa ”suorituskeskeiseksi” ja siksi kertoi suunnittelevansa ostoksiaan paljon jo etukäteen. Kumpikaan heistä, eikä kukaan muu haastateltavista kuitenkaan kertonut palvelutilanteen ennakoinnin vaikuttavan merkittävästi heidän arvioonsa palvelukokemuksesta.

Palvelukokemuksen arvioinnin koskiessa itse palvelutilannetta ja sitä ennakoivia tekijöitä, myös palvelutilanteen konteksti vaikuttaa asiakkaan arvioon tilanteesta. Kuitenkin kontekstista puhuttaessa muiden asiakkaiden osa haastateltavien palvelukokemuksen arvioinnissa, jää suurimman osan mielestä pieneksi. Vain haastateltavista A totesi muiden asiakkaiden vaikuttavan suuresti, jopa enemmän kuin liikkeen asiakaspalvelijat, palvelukokemukseen. Omin sanoin hän kertoi ” *ihan älyttömästi (vaikuttaa), koska joskus ihmiset ei vaan osaa käyttäytyä, esim. jos joku on humalassa. Että ne muut ihmiset vaikuttaa varmaan enemmän kuin myyjät* ”. Muut haastateltavat arvioivat tilannetta niin, että esimerkiksi ruuhkainen tai käytöshäiriöinen ympäristö saattaa ärsyttää, mutta eivät huomio tilannetta erityisemmin eikä se vaikuta pidemmällä tähtäimellä liikkeessä asiointiin.

Palvelutilanteiden yhteistoiminnallisuus on todettu esimerkiksi Tynan et al. (2014) ja Vega-Vazques et al. (2013) artikkeleissa. Tutkimuksen haastateltavien mielestä asiakaspalvelijalla on suurin vastuu palvelutilanteen menestyksekkäästä läpiviennistä. Esimerkiksi haastateltava E sanoi ” *kyllä se kuuluu siihen hyvään palvelukokemukseen, että se myyjä on aloitteellinen ja huomaavainen*”. Haastateltava B totesi olettavansa, että jos itse lähestyy asiakaspalvelijaa kohteliaalla asenteella, saa hän myös kohteliaan vastauksen. Tärkeäksi keskustelussa asiakkaan kanssa todettiin myös asiakkaan tarpeiden kartoittaminen ja kuuntelua. Kaikki haastateltavat totesivat, että lähtevät myös ajoittain itse lähestymään asiakaspalvelijaa, mutta erityisesti tämä koski tilanteita, jossa haastateltavan omat tiedot eivät riitä tuotteen ostamiseen ja kaipaavat konsultaatiota.

Mikä ilmeni kolmessa viidestä haastattelusta, oli asiakkaan ymmärrys asiakaspalvelijaa ja tilanteen kontekstia kohtaan. Haastateltavat totesivat

ymmärtävänsä asiakaspalvelijan tekevän vain työtään tarjotessaan erilaisia tarjoomavalkoimia, mutta toisaalta myös sen, että asiakkaan oma mielentila ja tilanne, jossa menekinedistämisen tapahtuu, vaikuttaa siihen millaisen arvion palvelukokemuksesta antaa jälkeenpäin. Heidän mielestään monissa tilanteissa oikea toimintatapa voi olla asiakaspalvelijankin näkökulmasta mahdotonta löytää ja täten ymmärtävät tilanteet joissa asiakaspalvelija ajoittain toimii asiakkaan mielestä väärin. Kuitenkin mitä kaikki haastateltavat läpi haastatteluiden korostivat, oli asiakkaan lukemisen tärkeys ja se, että jokainen asiakas kohdattaisiin henkilökohtaisesti ja eritavalla. Haastateltava E jäikin haastattelun jälkeen vielä pohtimaan, koulutetaanko asiakaspalvelijoita psykologisessa mielessä lukemaan asiakasta, koska koki sen olevan niin suuressa osassa onnistunutta palvelukokemusta. Haastateltava C tiivistä haastattelun lopuksi menekinedistämisen ilmiön yleisyydestä seuraavasti *”Lisämyynti on niin yleistä joka paikassa, ettei siltä voi välttyä, että kyllä se kaikkialla tulee jossain muodossa. Että vähän pakko, sillä lailla tottua ajatukseen.”* Tämä toteamus voidaan yleistää käyväksi myös muihin haastateltaviin, koska haastattelun alussa kysyttäessä mielikuvia sanasta menekinedistäminen, oli jokainen hyvin oikeilla jäljillä siitä mitä käsitteellä tarkoitetaan. Aihe on siis erittäin ajankohtainen, ja siksi myös tämän tutkielman tulokset hyvin mielenkiintoisia.

5 Johtopäätökset

Tässä luvussa käydään läpi vastaukset tutkielman tutkimuskysymyksiin yksitellen kysymys kerrallaan. Tarkoituksena on päättää tutkielma johtopäätöksiin yhdistämällä teoria sekä empiria johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Luvussa todetaan tutkielman tulosten käyttömahdollisuudet sekä tutkielman rajoitukset. Lopuksi pohditaan millaisia jatkotutkimusaiheita tutkimustulosten perusteella voidaan harkita.

5.1 Tutkimuskysymykset ja tulokset

Tutkielman tavoitteena oli selvittää millä tavalla menekinedistäminen vaikuttaa palvelukokemukseen. Lisäksi tutkielman tavoitteeksi määriteltiin menekinedistämisen ja palvelukokemuksen yhteisten piirteiden löytäminen sekä jatkotutkimusaiheiden etsintä. Tutkimuskysymykset auttavat jäsentämään tutkielman tuloksia ja niitä käsitellään seuraavaksi aloittaen alatutkimuskysymyksistä, päättyen päätutkimuskysymykseen.

Tutkielman ensimmäinen alatutkimuskysymys selvitti menekinedistämisen onnistumiseen vaadittavia tekijöitä ja oli muodossa:

”Mitkä tekijät vaikuttavat menekinedistämisen onnistumiseen asiakkaan näkökulmasta?”

Kirjallisuudesta pystyttiin osoittamaan kolme eri onnistuneen menekinedistämisen osatekijää. Asiakas, tarjotun tuotteen luonne sekä palveluhenkilöstö luovat kolme kriittistä puolta, joita menekinedistämisen onnistumisen tavoittelussa tulee huomioida. Onnistuneeksi menekinedistämiseksi yrityksen näkökulmasta todetaan taloudelliset hyödyt sekä asiakassuhteen vahvistaminen, kuten ovat todenneet muun muassa Jarrar & Neely (2001) ja Harrison & Ansell (2001) Asiakkaan mielessä taas onnistunut menekinedistäminen nähdään useimmiten lisäarvona hankitulle tuotteelle tai palvelulle (Thuring 2015). Tutkielman tulokset tukevat näitä kolmea osatekijää menekinedistämisen onnistumisen vaatimana. Näiden kolmen tärkeysjärjestys

noudatti seuraavaa järjestystä: palveluhenkilöstö, tarjottu tuote ja asiakkaan henkilökohtaiset piirteet.

Polonsky et al. (2000) todistavat asiakaspalvelijan myyntiotteen merkityksen menekinedistämisen onnistumiseen. Asiakaspalvelijan tehtävä on kohdata asiakas kasvotusten ja täten hän on kriittisessä asemassa asiakassuhteen rakentamisen kannalta (Crosby et al. 1990). Olennainen osa menekinedistämistä tutkielman tulosten mukaan on asiakaspalvelijan mukautuminen kunkin asiakkaan tarpeisiin ja asiakaskohtaisten tarjoamien tarjoaminen annettujen mahdollisuuksien mukaan. Tulosten mukaan tähän kuuluu myös asiakaspalvelijan asiantuntevuus liikkeen tuotteista ja valikoiman laajuudesta. Tulosten mukaan asiakkaalle tarjottu menekinedistäminen on parhaimmillaan yksilöllistä ja aitoa, ei päälle liimattua tai ulkoa opeteltua. Saman seikan ovat todenneet myös Wilder et al. (2014). He peräänkuuluttavat erityisesti asiakaspalvelijan johdonmukaisuutta asiakaskunnan kategorisoinnissa ja palvelutavan muokkaamisessa. Tulokset nostivat esiin myös asiakkaiden tarkkaavaisuuden esimerkiksi asiakaspalvelijan motiiveja kohtaan. Asiakkaiden todettiin huomaavan, mikäli asiakaspalvelija tavoittelee vain provisiota ja sitä kautta tarjoaa myös täysin asiakkaalle turhia tuotteita.

Tarjotun tuotteen merkitys korostui erityisesti tutkielman tuloksissa. Tarjotun tuotteen merkityksestä ovat puhuneet myös muun muassa Wang ja Tat Keh (2017) ja Söderlund (2014). Molemmat ovat todenneet tärkeäksi sen, että tarjottu tuote on yhteneväinen henkilön muiden ostosten kanssa tai yhdistyy selkeästi jo ostettuihin tuotteisiin. Tämä koettiin tärkeäksi myös tuloksia läpikäytäessä. Haastateltavat totesivat jonkin, täysin ostetusta tuotteesta eriävän, tuotteen tarjoamisen aiheuttavan hämmennystä, ja kokivat, että tällöin tehty menekinedistäminen ei perustu asiakkaan tarpeeseen. Toinen korostunut seikka tarjotun tuotteen laadussa, oli tarjotun tuotteen hinta. Erityisesti jos tarjottu tuote oli lisätuote jonkin muun ostoksen kylkeen, korostivat haastateltavat matalan hinnan tärkeyttä. Tähän perustuen voidaan todeta että, tarjotun tuotteen yhteneväisyys muihin ostoksiin sekä hinta, vaikuttavat keskeisimmin siihen ostaako asiakas tarjotun tuotteen. Kuitenkaan tutkimustulosten mukaan, kukaan ei kokenut tarjotun tuotteen laadulla olevan juuri vaikutusta heidän arvioonsa palvelukokemuksesta. Tarjotun tuotteen laadun voidaan siis todeta vaikuttavan menekinedistämisen taloudelliseen onnistumiseen ja myynnin tapahtumiseen.

Chu et al. (1995) korostavat räätälöidyn asiakaspalvelun ja menekinedistäminen merkitystä jokaisen asiakkaan henkilökohtaisten piirteiden vuoksi. Asiakkaan henkilökohtaisiksi piirteiksi voidaan nähdä esimerkiksi asiakkaan kypsyys (Liu & Cai 2007, 61), yhteisöllisyyden merkitys kyseiselle asiakkaalle (Wang & Heat 2017, 180) ja kyseisen päivän tuntemukset ja aiemmat tapahtumat. Haastattelututkimuksessa henkilökohtaiset piirteet korostuivat lähinnä liittyen mieltymyksiin menekinedistämisen toteutusta harkitessa. Myös asiakaspalvelutilanteessa vallitsevat hetkelliset, henkilökohtaiset tuntemukset ja mieliala vaikuttivat arvioon menekinedistämisestä, josta haastateltavat myös huomauttivat. Henkilökohtaisten piirteiden ei kuitenkaan todettu merkitsevästi vaikuttavan siihen onnistuuko menekinedistäminen.

Tutkielman toinen alatutkimuskysymys keskittyi palvelukokemukseen ja oli seuraavassa muodossa:

”Mitkä ovat merkittävimmät tekijät palvelukokemuksessa asiakkaan näkökulmasta?”

Tutkielman teoriaosassa palvelukokemuksen luonnetta jaoteltiin kolmeen eri osaan. Sekä teoriassa että tutkimustuloksissa palvelukokemuksessa ja palvelukokemuksen arvioinnissa selkeästi merkittävämmäksi osaksi muodostui vuorovaikutuksellisuus. Kuitenkin myös kahden muun osa-alueen, eli palvelukokemukselle asetettujen olosuhteiden sekä reaktiot palvelukokemuksen jälkeen herättivät keskustelua.

Palvelukokemukselle asetetut olosuhteet tarkoittavat palvelutilannetta ympäröiviä seikkoja. Harrison ja Beatty (2011) puhuvat siitä millä tavalla asiakas ennakoii jokaista palvelutilannetta, ja toteavat tämän näyttäytyvän usein negatiiviseen palvelukokemukseen varautumisena. Tutkimustuloksissa ilmeni asiakkaan ennakoivan ostosten tekoa esimerkiksi etsimällä tietoa tuotteista etukäteen internetistä. Kuitenkaan tuloksien mukaan asiakas ei koe palvelutilanteen ennakoinnin vaikuttavan arvioon palvelukokemuksesta. Asetettuihin olosuhteisiin kuuluu myös tilanteen konteksti ja siten esimerkiksi muut liikkeessä asioivat asiakkaat. Muiden asiakkaiden läsnäolon vaikutuksesta palvelukokemuksen arviointiin ovat todenneet tarkemmin Brocato et al. (2012). Tutkimustuloksissa muut asiakkaat eivät merkitsevästi vaikuttaneet asiakkaan palvelukokemuksen arviointiin. Vain yhdessä

tapauksessa asiakas kertoi häiriintyvänsä muista asiakkaista, ja kertoi muiden asiakkaiden vaikuttavan hänen palvelukokemukseensa jopa merkittävämmiin, kun asiakaspalvelija.

Palvelukokemuksen vuorovaikutuksellisuus ilmenee selkeimmin asiakkaan ja asiakaspalvelijan vuorovaikutuksessa. Hyvän asiakaspalvelun piirteiksi tutkimustuloksissa mainittiin asiakkaan todellisen tarpeen kartoituksen, asiakaspalvelijan asiantuntemuksen ja asiakkaan huomioimisen tämän haluamalla tavalla. Nämä piirteet toteuttava suurimmaksi osin juuri asiakaspalvelija ja täten tämän tulee huomioida palvelukokemukseen vaikuttavat tekijät omassa työskentelyssään. Bettencourt ja Gwinner (1994) ovat tutkineet palveluhenkilöstön luontaista taitoa kategorisoida ihmisiä ja muovata palvelutapaansa jokaiselle sopivaksi. Tutkimustuloksissa korostui yksilöllisen ja räätälöidyn palvelun tärkeys. Läpi tulosten juuri palvelukokemuksen vuorovaikutuksellinen ominaisuus oli vahvasti läsnä, joka täsmää myös Jaakkolan et al. (2015) havaintoihin palvelukokemuksen yhteistoiminnallisuudesta. Voidaan siis todeta vuorovaikutuksen ja sen toteuttamisen olevan isossa osassa palvelukokemuksen arviointia.

Palvelukokemuksen arviointi alkaa palvelutilanteen jälkeen ja usein sen arviointi perustuu siihen, onko asiakas saanut mielestään positiivista vai negatiivista palvelua. Tämän ovat todenneet myös muun muassa He et al. (2012). Tutkimustuloksista ilmeni, että asiakas jossain määrin jää miettimään kokemaansa palvelua, mutta merkitys jää usein muiden tuotteen tai palvelun seikkojen varjoon. Käytännön tasolla palvelutilanteen arviointi palvelukokemuksen kannalta voi jäädä pieneksi, mutta vaikuttaa jatkossa esimerkiksi tilanteessa, jossa valitaan kahden samaa tuotetta myyvän liikkeen välillä.

Tutkielman viimeinen alatutkimuskysymys keskittyi menekinedistämisen ja palvelukokemuksen yhteisiin piirteisiin ja oli muodossa:

” Mitkä tekijät ratkaisevasti yhdistävät menekinedistämistä ja palvelukokemusta”.

Kirjallisuuteen sekä tutkimustuloksiin perustuen voidaan todeta ratkaisevasti yhdistäviksi tekijöiksi kummankin subjektiivisen katsannon luonne, palveluhenkilöstön

roolin tärkeys ja toisiaan täydentävä vaikutus, sekä asiakkaan toive siitä, että palvelua tehdään juuri hänelle henkilökohtaisesti. Täydentävä vaikutus voi tuottaa positiivisia lopputulemia, esimerkiksi silloin, kuin hyvän palvelukokemuksen luomisen ansiosta asiakaspalvelija onnistuu myös menekinedistämässä tai jos menekinedistämisen laadukkuus vaikuttaa positiivisesti palvelukokemuksen arviointiin ja sen vaikutuksiin tulevaisuuden asiointin kannalta. (Patterson et al. 2013) Henkilökohtaisen palvelun rooli korostuu myyntiä tehtäessä ja se voi parhaimmassa tapauksessa nostaa yrityksen menekinedistämisen onnistumista runsaasti (Homburg et al. 2011, 55). Tätä arvostettiin myös läpi tutkimustulosten. Sekä menekinedistämisen että hyvän asiakaspalvelun määritelmässä tutkielman tuloksissa toivottiin kuuntelevaa otetta ja sitä, että niin asiakaspalvelua kuin menekinedistämistäkin tehtäisiin, koska asiakas sitä kaipaa, ei koska asiakaspalvelijalle on niin ohjeistettu. Kootusti tutkielman tuloksista voidaan todeta, että menekinedistämisen toteutus tulisi tapahtua hyvää asiakaspalvelumallia mukaillen, jotta menekinedistämisen vaikutukset palvelukokemukseen ja sen arviointiin pystyttäisiin pitämään mahdollisimman positiivisina niin asiakkaan kuin yrityksenkin näkökulmasta.

Tutkielman päätutkimuskysymys keskittyi kokoamaan menekinedistämisen tärkeimmät vaikutukset palvelukokemukseen.

”Millä tavalla menekinedistämisen keinot asiakaspalvelussa vaikuttavat palvelukokemukseen?”

Tutkielma selittää menekinedistämisen ja palvelukokemuksen ilmiötä kattavasti kirjallisuuteen pohjautuen, mutta myös tutkielman tutkimustulokset tukevat kirjallisuuden toteamaa. Tärkeimmät vaikutukset menekinedistämällä oli palvelukokemuksen arviointiin, ei niinkään palvelukokemuksen kulkuun. Menekinedistäminen vaikutti positiivisesti palvelukokemukseen silloin kun se on asiakkaan mielestä toteutettu hyvin ja positiivisella otteella, mutta negatiivisesti jos menekinedistäminen on toteutettu asiakkaan mielestä huonosti tai sitä ei ole lainkaan. Kuitenkin mikä todettiin, oli menekinedistämisen ja siten myös palvelukokemuksen ainutkertaisuus ja sekä jokaisen palvelutilanteen kontekstisidonnaisuus, sekä menekinedistämisen että palvelukokemuksen arvioinnissa.

Asiakkaan tuntemukset saattavat vaikuttaa palvelukokemuksen arviointiin radikaalisti (Dong & Siu 2012, 548-549). Tämä tieto vaikutti tutkimustulosten taustalla ja tiedon pohjalta todettiin, että asiakkaat ymmärtävät menekinedistämisen tarkoituksen, mutta kokevat sen silti aiheuttavan nopeasti negatiivisia tuntemuksia. Kuitenkin kaikki haastateltavat sanoivat menekinedistämisen kuuluvan heidän mielestään hyvään asiakaspalveluun, jotta asiakas saa tarvitsemansa palvelun. Tällöin voidaan siis esittää, että asiakkaan mielestä positiivinen menekinedistäminen tuo palvelukokemukseen lisäsisältöä ja tällöin myös parantaa arviota siitä. Lisäksi, asiakkaan mielestä oikeanlaisen menekinedistämisen puuttuminen, saattaa heikentää arviota palvelukokemuksesta, samoin kuin negatiivisesti toteutettu menekinedistäminen. Näin myös tuotetta ympäröivät seikat lisäävät lisäarvoa asiakkaan mielessä, kuten lisäarvon tärkeydestä asiakkaan mielessä ovat todenneet esimerkiksi Woodruff et al. (1993).

Kirjallisuus todentaa palvelukokemuksen vaikeasti määriteltävän luonteen. Helkkula (2011) ja Vasconcelos et al. (2015) ovat kirjallisuuskatsauksissaan määritelleet tätä luonnetta, ja tutkielma totesi mukailleen näitä kahta kirjallisuuskatsausta, kolme eri palvelukokemuksen osa-aluetta; palvelukokemukselle asetut olosuhteet, vuorovaikutuksellisuus ja reaktiot palvelukokemuksen jälkeen. Tärkein huomio myös haastateltavien kanssa käydyistä keskusteluista oli palvelutilanteen ainutlaatuinen ja subjektiivinen luonne. Täten jokainen palvelutilanne tapahtuu vain kerran asianomaisten välillä, eikä täysin samanlaista palvelukokemusta tai sen arviota siten ole mahdollista saavuttaa kahdesti. Tämä johti myös siihen ajatelmaan, että palvelukokemuksen arviointi ja sitä kautta menekinedistämisen arviointi on tilannekohtaista, ja siihen vaikuttavat esimerkiksi asiakkaan kyseisen päivän aiemmat tapahtumat. Siksi tutkimustulosten perusteella ei pystytty antamaan tiukkoja rajoja esimerkiksi siihen, milloin asiakaspalvelijan käytös tai menekinedistämiseen käytetyt toimenpiteet, vaikuttavat negatiivisesti palvelukokemukseen. Samankaltaiseen tulokseen pääsivät myös Menon ja Dube (1999) todetessaan, että palvelutilanteen kulkuun vaikuttaa myös asiakkaan palvelutilanteen kontekstiin liittyvät tuntemukset.

Mikäli palvelukokemus halutaan nähdä elementtinä, joka tuottaa kilpailuetua yritykselle, nostaa se menekinedistämisen vaikutuksen merkitystä entisestään. (Sandström et al. 2008) Tutkimustuloksissa korostui erityisesti se, että positiivisen

palvelukokemuksen ja menekinedistämisen takia valitaan liike todennäköisemmin kuin vältellään huonon palvelukokemuksen takia liikettä. Tämä seuraa Liu-Thompkins ja Tam (2013) toteamaa asenteellisen uskollisuuden luomasta suhteesta yritykseen ja asiointiin yrityksessä, jonka tässä yhteydessä voidaan yksinkertaistaa onnistuneiden palvelukokemusten summaksi. Mikä siis korostuu asiakkaan näkökulmasta, on nimenomaan asiakkaan silmissä laadukkaan menekinedistämisen toteutus kilpailuedun vahvistajana.

5.2 Tutkimustulosten käyttömahdollisuudet

Tutkielman perustuessa aidon asiakkaan objektiiviseen mielipiteeseen ilman vahvempia kantoja esimerkiksi jotakin yritystä kohtaan, voidaan tutkimustuloksia tarkastella käytännönläheisesti ja siten hyödyntää myös käytännössä. Tutkielman empiiriset tulokset tukevat aiempaa kirjallisuutta esimerkiksi asiakaspalveluhenkilöstön aseman tärkeydestä menekinedistämisen onnistumisessa ja palvelukokemuksen luomisessa (kts. esimerkiksi Polonsky et al. 2000, Jaakkola et al. 2015 & Patterson et al. 2013). Tätä kautta tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää muun muassa asiakaspalveluhenkilöstön koulutuksessa sekä menekinedistämistekniikoiden suunnittelussa. Esimerkiksi elektroniikkaliikkeessä tuloksia voitaisiin hyödyntää asiakaspalvelijoiden koulutuksessa tai esimerkiksi suunnitellessa paremmin asiakkaalle tuotavia erinäisiä myyjien palkitsemisjärjestelmiä, jotta tuotemyynnistä saatu provisiokäytäntö olisi näkyvämpää.

5.3 Tutkielman rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet

Tutkielman tuloksia tarkastellessa tulee huomioida tutkimuksen pieni laadullinen tutkimusotanta, jolloin tutkimuksen yleistettävyyden mahdollisuus jää alhaiseksi. Huomioitavaa tutkimustuloksen käytössä on, että tutkielman empiirinen aineisto on kerätty suomalaisilta henkilöiltä ja keskittyy Suomen markkinoille. Lisäksi, tutkimus keskittyy kuluttajamarkkinoihin, jolloin sen tulosten käyttömahdollisuudet B2B-kontekstissa ovat rajalliset. Tutkielma rajoittuu vain pienelle markkina-alueelle koskien vain kaupan alan liikkeissä tapahtuvaa asiakaspalvelua, joka tulee myös huomioida tulosten käytössä. Tuloksia ei suoraan sellaisenaan voi soveltaa esimerkiksi call-

centerin toimintaympäristöön, vaikka kyseessä onkin samankaltainen menekinedistämistilanne.

Mahdollisia jatkotutkimusaiheita tutkimuksen pohjalta herää useita. Kuluttaja-asiakasrajapintaan sijoittuvaa laadullista tutkimusta menekinedistämisen vaikutuksista palvelukokemuksiin ei ole saatavilla suuria määriä. Tämän tutkimuksen pohjalta asiakkaan näkökulmaa pystyttäisiin lähteä laajentamaan useammalle toimialalle, yksi mahdollinen tutkimusote voisi olla esimerkiksi laadullisella tutkimuksella toteutettu tutkimus call-centereissä tapahtuvasta menekinedistämisestä ja sen vaikutuksista asiakkaan palvelukokemukseen ja esimerkiksi todennäköisyyteen asioida yrityksen kanssa uudelleen puhelimitse. Tässä tutkielmassa nousi selkeästi esiin myös asiakkaan ja asiakaspalvelijan suhteen merkitys palvelukokemuksen kannalta. Myös tätä suhdetta voisi lähteä tutkimaan tarkemmin ja esimerkiksi keskittyä osapuolten psykologisten piirteiden analysointiin ja niiden vaikutuksiin asiakas-asiakaspalvelija-suhteessa. Lisäksi tämä tutkielma esittelee muutamia tärkeitä seikkoja menekinedistämisen onnistumisten kannalta, ja näitä eri toimenpiteitä ja niiden vaikutuksia myynnin onnistumiseen olisi mielenkiintoista tutkia.

Lähteet

Albrecht, C. & Lehmann, D.R. (2017) The relationship between consumer shopping stress and purchase abandonment in task-oriented and recreation-oriented consumers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 45.5. pp. 720-740.

Alvarez Alvarez, B. & Vasques, C. (2005) Consumer evaluations of sales promotion: The effect on brand choice. *European Journal of Marketing*, Vol. 39.1/2. pp. 54-70.

Berry, L., Wall, E.A. & Carbone, L.P. (2006) Service clues and customer assessment of the service experience: Lessons from marketing. *Academy of Management Perspectives* Vol. 20. 2. pp 43-57.

Bettencourt, L. A. & Gwinner, K (1996) Customization of the service experience: The role of the frontline employee. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7. 2. pp. 3-20.

Britt, P. (1998). Testing cross-selling techniques. *America's Community Banker*, Vol. 7.8. pp. 10-15.

Brocato, E. D. Voorhees, C & Baker, J. (2012) Understanding the Influence of Cues from Other Customers in the Service Experience: A Scale Development and Validation. *Journal of Retailing*, Vol. 88. 3. pp. 384-398.

Chang, W. & Huang, L-Y. (2016). Measuring service experience: A utility-based heuristic model. *Service Business*, Vol. 1. 1. pp. 1-30.

Chu, W., Gerstner, E. & Hess, J (1995) Costs and Benefits of Hard-Sell. *Journal of Marketing Research*, Vol. 32. 1. pp. 97-102.

Coye, R. W. (2004) Managing customer expectations in the service encounter. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15.1. pp. 54-71.

Crosby, L. A., Evans, K.R & Cowles, D. (1990) Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing*, Vol. 54.3. pp. 68-81.

Dong, P. & Siu, N.YM. (2013) Servicescape elements, customer predispositions and service experience: The case of theme park visitors. *Tourism Management*, Vol. 36. pp. 541-551.

Franke, G. R. & Park, J-E. (2006). Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, Vol. 43.4. pp. 693-702.

Grove, S. J. & Fisk, R.(1997) The impact of other customers on service experiences: A critical incident examination of "getting along". *Journal of Retailing*, Vol. 73. 1. pp. 63-85.

Grönroos, C. (2009) *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 3., uud. p. Helsinki: WSOYpro.

Hartline, M. D. & Maxham, J & Mckee, D. (2000) Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees. *Journal of Marketing*, Vol. 64. 2. pp. 35-50.

Harrison, M. & Beatty, S.E. (2011) Anticipating a service experience. *Journal of Business Research*, Vol. 64. pp. 6. 579.

He, Y., Chen, Q & Alden, DL. (2012) Consumption in the public eye: The influence of social presence on service experience. *Journal of Business Research*, Vol 65.3. pp. 302-310.

Helkkula, A. (2011) Characterising the concept of service experience. *Journal of Service Management*, Vol. 22. 3. pp. 367-389.

Hollensen, S. (2010) *Marketing management: A relationship approach*. 2nd ed. Harlow: Pearson Education

Homburg, C., Muller, M. & Klarmann, M. (2011) When Should the Customer Really Be King? On the Optimum Level of Salesperson Customer Orientation in Sales Encounters. *Journal of Marketing*, Vol. 75. 2. pp. 55.

Hui, M. & Bateson, J. (1991) Perceived control and the effects of crowding and consumer choice on the service experience. *Journal Of Consumer Research*, Vol.18.2. pp.174-184

Hur, W-M, Kim, M & Park, K (2008) *Advances in Consumer Research* Vol.35, p.941-942

Jaakkola, E., Helkkula, A. & Aarikka-Stenroos, L. (2015) Understanding and advancing service experience co-creation. *Journal of Service Management*, Vol. 26. 2.

Jarrar, Y. F. & Neely, A. (2002) Cross-selling in the financial sector: Customer profitability is key. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 10. 3. pp. 282.

Jha, S., Balaji, M.S., Yavas, U. & Babakus, E. (2017) *European Journal of Marketing*, Vol.51. 2. pp.282-303

Jasmand, C., Blazeviz, V & De Ruyter, K. (2012) Generating sales while providing service: A study of customer service representatives' ambidextrous behavior. *Journal of Marketing*, Vol. 76.1. pp. 20-37.

Jeng, S. (2011) The effect of corporate reputations on customer perceptions and cross-buying intentions. *The Service Industries Journal*, Vol. 31.6. pp. 851-862.

Jüttner, U., Schaffner, D., Windler, K., & Maklan, S. (2013) Customer service experiences. *European Journal of Marketing*, Vol. 47.5. pp. 738-769.

Kamakura, W. A., Kossar, . Wedel (2004) Identifying Innovators for the Cross-Selling of New Products. *Management Science*, Vol. 50. 8. pp. 1120-1133.

Kamakura, Wagner A. (2008) "Cross-Selling: Offering the Right Product to the Right Customer at the Right Time." *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 6. 3-4. pp. 41-58.

Korkeamäki, A., Pulkkinen, I. & Selinheimo, R. (2000) *Asiakaspalvelu ja markkinointi*. Porvoo: WSOY.

Kumar, V., Morris, G. & Pancras, J. (2008) Cross-buying in retailing: Drivers and consequences. *Journal of Retailing*, Vol. 84.1. pp. 15-27.

Ku, H-H., Kuo, C-C. & Chen, M. (2013) "Is maximum customer service always a good thing? Customer satisfaction in response to over-attentive service", *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 23. 5, pp.437-452

Kwortnik, R. & Thompron, G.M. (2009) Unifying Service Marketing and Operations With Service Experience Management. *Journal of Service Research: Journal of Service Research*, Vol.11. 4. pp. 389-406.

Le Meunier-FitzHugh, K., Baumann, J., Palmer, R. & Wilson, H. (2011) The Implications of Service-Dominant Logic and Integrated Solutions on the Sales Function. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 19. 4. pp. 423-440.

Li, Shibo, Sun, B. & Montgomery, A.L. (2011) "Cross-selling the Right Product to the Right Customer At the Right Time." *Journal of Marketing Research*, Vol 48 .4. pp. 683-700.

Lin, C. J. & Cheng, L-Y. (2015) An integrated model of service experience design improvement. *The Service Industries Journal*, Vol. 35. 1-2. pp. 62-80.

Ligas, M & Coulter, Ra (2001) Changing faces in services relationships: Customers' roles during dissatisfactory service encounters *Advances In Consumer Research*, Vol Xxviii pp.71-76

Liu, C.& Cai,S. (2007) Customer Cross-Selling Model Based on Customer Maturity and Product Grade. *International Management Review*, Vol. 3. 4. pp. 50-62.

Liu, C. & Cai, S. (2008) Customer cross-selling model based on counter propagation network. *Direct Marketing: An International Journal*, Vol. 2. 1. pp. 3647.

Liu-Thompkins, Y. & Tam,L. (2013) Not All Repeat Customers Are the Same: Designing Effective Cross-Selling Promotion on the Basis of Attitudinal Loyalty and Habit. *Journal of Marketing*,Vol. 77.5. pp. 21

Malms, O. & Schmitz, C. (2011) Cross-Divisional Orientation: Antecedents and Effects on Cross-Selling Success. *Journal of Business-to-Business Marketing*,Vol .18.3. pp. 253-275.

Menon, K. & Dube, L. (1999) Scripting consumer emotions in extended service transactions: A prerequisite for successful adaptation in provider performance *Advances In Consumer Research*, Vol 26. pp.18-24

Mccoll-Kennedy, J, R., Cheung, L. & Ferrier, E. (2015) Co-creating service experience practices. *Journal of Service Management*, Vol. 26.2. pp. 249-275.

Metsämuuronen, J. (2001) Laadullisen tutkimuksen perusteet. 2. tark. p. Helsinki: International Methelp.

Mundt, K., Dawes, J. & Sharp, B. (2006) Can a brand outperform competitors on cross-category loyalty? An examination of cross-selling metrics in two financial services markets. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 23. 7. pp. 465-469.

Nafari, M. & Shahrabi, J. (2010) A temporal data mining approach for shelf-space allocation with consideration of product price. *Expert Systems With Applications*, Vol. 37.6. pp. 4066-4072.

Pareigis, J. & Edvarsson, B. & Enquist, B. (2011) Exploring the role of the service environment in forming customer's service experience. *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 3.1. pp. 110-124.

Patterson, P., Yu, T., & Kimpakorn, N. (2014) Killing two birds with one stone: Cross-selling during service delivery. *Journal of Business Research*, Vol. 67. 9. pp. 1944.

Peltier, J.W., Schibrowsky, J.A., Schultz, D.E. & Davis, J. (2008) *Journal of Advertising Research* Vol.42. 2. pp.7-18

Pesonen, H., Lehtinen, J. & Toskala, A. (2002) Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena: Markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Sandström, S., Edvardsson, B., Kristensson, P. & Magnusson, P. (2008) Value in use through service experience. *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 18. 2. pp. 112-126.

Sok, K., Sok, P., De Luca. & Luigi M. (2016) The effect of 'can do' and 'reason to' motivations on service–sales ambidexterity. *Industrial Marketing Management* May, Vol. 55. pp.144-155

Söderlund, M. (2013) Positive social behaviors and suggestive selling in the same service encounter. *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 23. 4. pp.305-320.

Thuring, F. (2012) A credibility method for profitable cross-selling of insurance products. *Annals of Actuarial Science* Vol. 6. 1. pp. 65-75.

Toops, L. M. (2014) Cross-Selling 101. *Property Casualty 360 - National Underwriter*, p. n/a.

Tynan, C., Mckenchie, S & Hartley, S. (2014) Interpreting value in the customer service experience using customer-dominant logic. *Journal of Marketing Management*, pp. 1-24.

Yu, T., Patterson, P. & de Ruyter, K. (2015) Converting service encounters into cross-selling opportunities. *European Journal of Marketing*, Vol. 49. 3/4. pp. 491-511.

Vasconcelos, A., Barichello, R., Forcellini, A., Ferreira, M & Miguel, P. (2015) "Conceptualisation of the service experience by means of a literature review", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 22. 7, pp.1301-1314

Vega-Vazquez, M. Ángeles Revilla-Camacho, M & Cossío-Silva, F. (2013) The value co-creation process as a determinant of customer satisfaction. *Management Decision*, Vol. 51.10. pp. 1945-1953.

Walter, U & Edvarsson, B. (2012) The physical environment as a driver of customers' service experiences at restaurants. *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol.2. pp. 104-119.

Wang, X. & Tat Keh (2017) Consumer susceptibility to cross-selling persuasion: The roles of self-construal and interpersonal harmony. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 34, pp. 177-184.

Wilder, K., Collier, J. & Barnes, D (2014) Tailoring to Customers' Needs: Understanding How to Promote an Adaptive Service Experience with Frontline Employees. *Journal of Service Research*, Vol. 17.4. pp. 446-459

Woodall, T. (2003) Conceptualising 'Value for the Customer': An Attributional, Structural and Dispositional Analysis. *Academy of Marketing Science Review*, 2003, pp. 1.

Woodruff, R., Schumann, D., Gardial, S. (1993) Understanding value and satisfaction from the customer's point of view. *Survey of Business*, Vol 29. 1. pp. 33.

Zboja, J. J. & Hartline, M.D. (2010) Using Internal Relationship Marketing Activities to Enhance Cross-Selling Performance in Services. *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 9. 3. pp. 117-131

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Kuka olet ja minkä ikäinen olet.

1. Mitä sinulle tulee mieleen sanasta menekinedistäminen?
2. Miten määrittäisit omin sanoin sanan palvelukokemus?

Tähän väliin kerron mitä näillä termeillä tutkimuksessa tarkoitetaan, jotta haastateltava ymmärtää mistä tutkimuksessa on kysymys

3. Millaista mielestäsi on hyvä asiakaspalvelu?
4. Millaista menekinedistämistä olet kohdannut? Missä ja missä muodoissa?
5. Kuuluko menekinedistäminen sinun mielestäsi hyvään asiakaspalveluun?
Millainen merkitys menekinedistämällä on sinun palvelukokemukseesi?
6. Millaiseksi koet yksittäisen myyjän tarjoamisasenteen menekinedistämistilanteessa?
7. Oletko kokenut huonoa menekinedistämistä? Missä ja missä muodoissa?
8. Miten tarjottu tuote, esimerkiksi sen hinta, yhteneväisyys muihin ostoksiisi ja niin edelleen, vaikuttaa siihen miten näet menekinedistämisen?
9. Miten epäonnistuneeksi kokemasi menekinedistäminen on vaikuttanut asiointiisi yrityksessä? Millä tavalla tämä on vaikuttanut yleiseen mielipiteeseesi kyseisestä yrityksestä?
10. Jos tiedät että jossakin liikkeessä toteutetaan paljon menekinedistämistä, vaikuttaako tämä siihen menetkö liikkeessä? Miksi?
11. Kun asioit jossakin liikkeessä, millä tavoin muut liikkeessä asioivat vaikuttavat palvelukokemukseesi?
12. Millä tavoin haluat itse osallistua palvelukokemuksesi kulkuun? Miten uskot oman osallistumisesi vaikuttavan sinun arvioon menekinedistämisen toteuttamisesta?