

Asiakastyytyväisyystutkimus,
Case: Brand Factory Finland Oy



Laesvuori, Satu

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

**Asiakastyytyväisyystutkimus,
Case: Brand Factory Finland Oy**

Satu Laesvuori
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2009

Satu Laesvuori

Asiakastyytyväisyystutkimus, Case: Brand Factory Finland Oy

Vuosi 2009 Sivumäärä 108

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Brand Factory Finland Oy:n asiakastyytyväisyyttä ja tarjota toimeksiantajalle sitä parantavia kehitysehdotuksia. Asiakastyytyväisyys selvityksen pääpaino oli yrityksen nykyisten asiakkaiden tyytyväisyyden selvittäminen, mutta lisäksi selvitettiin myös syitä asiakasmenetyksiin ja yrityksen imagoon vaikuttavia tekijöitä. Toimeksiantaja Brand Factory Finland Oy kuuluu kansainväliseen Brand Factory Groupiin, joka tarjoaa asiakkailleen Pohjoismaissa ja Baltiassa yritysviestinnän ratkaisuja.

Teoriaviitekehys koostuu asiakaslähtöisen ajattelun peruseriaateista, asiakastyytyväisyyden käsitteestä, palvelun laadun käsitteestä, imagon merkityksestä koetun laadun suodattimena, asiakaskuuntelujärjestelmästä ja asiakastyytyväisyystiedon hyödyntämisestä yrityksen käytännössä.

Asiakastyytyväisyyskysely suoritettiin kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimusmenetelmällä. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin elektronista lomakekyselyä, johon vastasi 377 henkilöä. Syitä asiakasmenetyksiin kartoitettiin haastatteleamalla 9 menetettyä asiakasta.

Tutkimus toteutettiin vuoden 2009 helmikuun ja maaliskuun aikana. Tulokset analysoitiin SPSS - tilasto-ohjelmalla.

Tulosten mukaan Brand Factory Finland Oy:n asiakkaat ovat kokonaisuudessaan erittäin tyytyväisiä yritykseen. Asteikolla 4-10 yleisarvosanan keskiarvoksi muodostui 8,4. Erityisesti asiakkaat arvostivat yrityksen toimitusvarmuutta, palveluiden luotettavuutta, asioinnin joustavuutta, tuotteiden korkeaa laatua sekä palveluaitista ja ammattitaitoista henkilökuntaa. Asiakkaille tärkeimmistä tekijöistä eniten tyytymättömyyttä aiheuttivat yhteydenpitoon ja viestintään liittyvät tekijät, sekä yrityksen hintataso ja toimitusajat. Menetettyjen asiakkaiden haastatteluista saadut vastaukset tukivat asiakastyytyväisyystutkimuksen tuloksia.

Asiasanat asiakastyytyväisyys, asiakaslähtöisyys, kvantitatiivinen tutkimus

Satu Laesvuori

Customer satisfaction survey, Case: Brand Factory Finland Oy

| | | | |
|------|------|-------|-----|
| Year | 2009 | Pages | 108 |
|------|------|-------|-----|

The objective of this thesis is to investigate the customer satisfaction of Brand Factory Finland Oy and to suggest practical development ideas on how to improve service quality and customer satisfaction. The main focus of the research was on the satisfaction of current customers, but also the reasons behind losing customers and factors involving company image were investigated. The client, Brand Factory Finland, is part of the international Brand Factory Group that offers its customers solutions for visual company communications in the Baltic States and in the Nordic countries.

The theoretical section considers the basics of customer-oriented thinking, the concepts of customer satisfaction and service quality, the significance of company image as a filter of perceived service quality, customer listening systems, and the utilization of customer satisfaction information.

The method used in this thesis is quantitative research. The data were collected by an electronic survey, which was answered by 377 persons. The information on former customers was gathered by interviewing 9 customers.

The research was implemented during February and March of 2009. The statistical analysis was done with SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

The results show that as a whole, customers are very pleased with the company. The average total satisfaction was 8,4 on a scale from 4 to 10. Aspects that were particularly appreciated by customers included delivery certainty, the reliability of the services, flexibility in doing business, high-quality products, and helpful and skilled staff. The aspects that caused most of the dissatisfaction and were considered very important by the customers were factors involving the communication between the company and the customers. Some customers were also unhappy with the general level of prices and delivery times. The information collected on former customers supported the results of the customer satisfaction survey.

Keywords customer satisfaction, customer orientation, quantitative research

EXECUTIVE SUMMARY

Asiakastytyväisyystutkimus Brand Factory Finland Oy:lle

Opinnäytetyö keskittyy graafisen teollisuuden yrityksen asiakastytyväisyyden mittaamiseen. Graafinen teollisuus on merkittävä osa ihmisiin joka päivä kohdistuvaa viestintää. Koko joukkoviestinnästä painoviestinnän osuus koko on edelleen lähes 70 % ja vuonna 2007 julkaistun TNS Atlas tutkimuksen mukaan suomalainen viettää keskimäärin vuorokaudessa medioiden seuraamiseen 7 tuntia 46 minuuttia, painettujen tuotteiden parissa tästä ajasta käytetään noin 18 % eli 1 tunti ja 24 minuuttia. (Graafinen teollisuus ry & Viestinnän keskusliitto. Graafiset faktat 2008, 28.)

Brand Factory Finland Oy on 45 vuotta vanha, graafisen alan palveluyritys, joka tarjoaa asiakkailleen monipuolisia yritysviestinnän ratkaisuja. Yrityksen tarjoama toimintaketju kattaa suunnittelun, tuotannon, painatuksen ja asennuksen. Palveluihin kuuluvat muun muassa ajoneuvomainonta, myymälämainonta, ulkomainonta, tapahtumasomisteet, messusomisteet ja opasteet. Espoossa toimivan pääkonttorin lisäksi, yrityksellä on Suomessa 7 toimipistettä eri puolilla maata. Brand Factory Finland toimii osana kansainvälistä Brand Factory Group - konsernia, joka on yli 30 milj. euron liikevaihdolla markkinajohtaja Itämeren alueella. (Brand Factory -license to print 2008; Mainospyörä -näkyvää yritysviestintää.)

Yritys aloitti toimintansa vuonna 1964 Mainospyörä Oy nimellä. Kansainvälistymisen myötä nimi muutettiin kuitenkin vuoden 2008 syksyllä Brand Factory Finland Oy:ksi. Alun perin yritys oli tarroihin erikoistunut graafisen alan yritys, jossa työskenteli yhteensä kolme työntekijää. Nykyisin yrityksellä on Suomessa noin 140 työntekijää ja koko Skandinavian alueella yli 300 työntekijää, 15:ssä eri toimipisteessä. Yrityksen visio on olla brändinrakennusteollisuuden edelläkävijä. (Brand Factory -licence to print 2008; Brand Factory Finland Oy 2009.)

Yrityksen asiakaskanta on laaja ja eri puolilla maata toimivat toimipisteet mahdollistavat pienyritysten ja suurten koko maassa toimivien ketjujen palvelemisen nopeasti ja tehokkaasti. Asiakkaisiin kuuluvat muun muassa yritys- ja julkinen liikenne, media ja viestintä, kauppa ja teollisuus, pankit ja rahoitus sekä eri alojen palveluyritykset ja huoltoasemat. (Brand Factory -license to print 2008; Mainospyörä -näkyvää yritysviestintää.)

Yritykseltä saadun toimeksiannon lähtökohtana oli tehdä asiakastytyväisyystutkimus, jossa kartoitettaisiin yrityksen nykyisten asiakkaiden tyytyväisyystasoa sekä menetettyjen asiakkaiden osalta syitä asiakasmenetyksiin. Nimenvaihdos oli myös tutkimuksen teon aikaan yritykselle ajankohtainen asia, joten myös siitä haluttiin selvittää asiakkaiden näkemyksiä ja samalla myös hieman yleisemmin yrityksen imagosta.

Tutkimusongelmiksi muodostuivat seuraavat kysymykset: Miten tyytyväisiä Brand Factoryn asiakkaat ovat? Miten asiakastyytyväisyyttä voitaisiin parantaa, erityisesti niiden tekijöiden osalta joita asiakkaat pitävät tärkeimpinä? Miten asiakkaat suhtautuvat nimenmuutokseen ja vastaako mielikuva yrityksestä markkinointiviestinnällä tavoiteltua imagoa? Mitä syitä löytyy asiakasmenetyksiin ja voisiko yritys oppia niistä jotakin?

Vastaukset tutkimusongelmiin selvitettiin asiakastyytyväisyystutkimuksen kautta, joka toteutettiin vuoden 2009 helmi- ja maaliskuun aikana.

Asiakastyytyväisyystutkimuksen teoriapohja koostuu asiakaslähtöisen ajattelun peruseriaateista, asiakastyytyväisyyden ja palvelun laadun käsitteestä, imagon merkityksestä koetun laadun suodattimena, asiakaskuuntelujärjestelmästä, sekä asiakastyytyväisyystiedon hyödyntämisestä yrityksen käytännössä. Opinnäytetyössä perehdytään myös käytettyihin tutkimusmenetelmiin ja yleisiin tutkimuksen suorittamisen perusvaatimuksiin liittyviin käsitteisiin. Teoriapohjan tarkoituksena on tukea mahdollisimman hyvin opinnäytetyön suorittamista ja tutkimusongelmiin vastaamista.

Asiakastyytyväisyystutkimus toteutettiin kahdessa osassa. Nykyisten asiakkaiden tyytyväisyystasoa selvitettiin sähköisellä kyselylomakkeella, joka koostui kahdeksasta eri kysymysosiosta. Kysymysosiot koostuivat vastaajien taustatiedoista, käytetyistä tuotteista ja palveluista, imagoista ja tunnettuudesta, yhteydenpidosta, tyytyväisyydestä, tyytyväisyystekijöiden tärkeydestä, yleisarvosanasta sekä vapaasta palautteesta. Menetettyjen asiakkaiden osalta syitä asiakasmenetyksiin kartoitettiin semistrukturoidulla lomakkeella puhelinhaastatteluilla. Haastatteluissa käytetyssä lomakkeessa keskityttiin asiakassuhteen katkeamisen syihin.

Tutkimustulokset ja johtopäätökset

Asiakastyytyväisyyttä selvittävä lomake lähetettiin kohdeyrityksen kaikille nykyisille, eli vuosina 2007-2009 ostaneille asiakkaille. Kaiken kaikkiaan lomake lähetettiin 2194 henkilölle, joista vastasi yhteensä 377 asiakasta. Vastausprosentiksi muodostui näin ollen 17 %.

Vastaajat koostuivat pääosin yrityksen pitkäaikaisista asiakkaista, jotka käyttävät kohdeyrityksen palveluita melko tiheästi. Puolet vastaajista oli sopimusasiakkaita ja reilusti yli puolet vastaajista edusti liikevaihdoltaan yli 5 miljoonan euron yrityksiä. Suosituimmat palvelut vastaajien keskuudessa olivat tarrat ja liikkuvan kaluston pinnat. Lähes puolet asiakkaista oli käyttänyt myös tilojen merkintöjä ja opasteita. Pienimmät käyttöasteet olivat puolestaan saaneet myymäläkonseptit ja tapahtumien ilmeet.

Nimenmuutos sai asiakkaat jakautumaan kahtia. Noin puolet asiakkaista ilmoitti suhtautuvansa yrityksen nimenmuutokseen positiivisesti tai ainakin neutraalisti, kun taas toiset puolet ilmoitti kokevansa nimenmuutoksen negatiiviseksi asiaksi.

Tulosten mukaan asiakkaat eivät miellä kohdeyritystä kovin kansainväliseksi. Puolet vastaajista näki yrityksen valtakunnallisena toimijana ja lisäksi reilu viidesosa näki yrityksen toimivan vain paikallisesti. Kohdeyritys nähdään kuitenkin pääosin innovatiivisena ja alansa edelläkävijänä. Noin 70 % vastaajista oli kyseisen väittämän kanssa täysin samaa tai melko samaa mieltä.

Yrityksen nimenvaihdon yhteydessä uusituista verkkosivuista kysyttiin myös asiakkaiden mielipiteitä. Kyselyn ja verkkosivujen toteutuksen välissä olleesta noin 4 kuukauden ajasta reilu puolet ei ollut vierailut yrityksen verkkosivuilla. Henkilöt, jotka olivat vierailleet verkkosivuilla arvioivat olevan sivujen ulkoasuun, helppokäyttöisyyteen ja hyödyllisyyteen olevan enimmäkseen melko tyytyväisiä. Noin 80 % vastaajista piti kuitenkin yrityksen verkkosivujen laadukkuutta erittäin tärkeänä tai ainakin melko tärkeänä tekijänä käyttäessään kohdeyrityksen toimialan palveluita.

Tutkimustulosten pohjalta tehtiin myös kuiluanalyysi, jonka avulla pyrittiin selvittämään eri tekijöiden tyytyväisyyden ja tärkeyden tasoa yrityksen toiminnassa. Tulosten mukaan asiakkaat ovat keskimäärin hyvin tyytyväisiä yrityksen toimintoihin, mutta jonkin verran eroja eri tekijöiden välillä havaittiin. Analyysin mukaan tekijöihin, joita asiakkaat pitivät hyvin tärkeinä, mutta joihin he ovat vähiten tyytyväisiä, kuuluivat erityisesti tiedotukseen ja viestintään liittyvät tekijät sekä yrityksen yleinen hintataso ja jossain määrin myös toimitusajat.

Yrityksen tärkeimpiä vahvuuksia analyysin mukaan puolestaan ovat toimitusvarmuus, palveluiden luotettavuus, tuotteiden laatu, asioiden joustavuus sekä henkilökunnan palveluhaluttuus ja ammattitaito. Näillä tekijöillä oli myös korrelaatioanalyysin mukaan tärkeä merkitys asiakkaiden antamaan yleisarvosanaan.

Yrityksen johto oli myös kiinnostunut kartoittamaan asiakkaiden mielipiteitä extranet-palveluiden, asennuspalveluiden maan kattavan verkoston ja autoteippausten kirjallisten takuiden tärkeydestä. Tulosten mukaan asiakkaat pitävät extranet-palveluita hyvin tärkeinä. Puolet vastanneista piti extranet-palveluita erittäin tärkeänä ja n. 40 % vastanneista tärkeänä tekijänä. Asennuspalveluiden maan kattavaa verkostoa ja autoteippausten kirjallisia takuita piti vastanneista n. 75 % erittäin tärkeinä tai vähintään tärkeinä tekijöinä.

Tärkeimmät kehitysehdotukset johdettiin saatujen tutkimustulosten pohjalta. Näiden ehdotusten mukaan yrityksen tulisi lisätä viestintää sekä jokapäiväisissä kaupankäyntitilanteissa,

sillä asiakkaat arvostavat suuresti sitä, että heidät pidetään työn aikana hyvin ajan tasalla ja että heihin pidetään muutenkin yhteyttä. Toisaalta yritys voisi myös lisätä ns. yleisempää tietoa yrityksestä itsestään, toiminnastaan ja yhteyshenkilöistään. Yhtenä tärkeänä kanavana näiden tekijöiden kehittämisessä nähtiin yrityksen verkkosivut, joiden kautta yritys voisi tehostaa viestintäänsä ja parantaa siten asiakaspalveluaan. Verkkosivujen osalta kehityskohteenä esitettiin myös extranet-palvelut, joita asiakkaat kyselyn mukaan pitivät hyvin tärkeinä. Tulosten mukaan yrityksen tulisi myös tarkkailla palvelujen hintatason kehitystä sekä joidenkin tuotteiden osalta toimitusaikojen pituutta. Menetettyjen asiakkaiden osalta ei ilmennyt mitään kriittistä huomiota vaativaa toiminnan osa-aluetta, vaan haastatteluista saadut tiedot tukivat ja täydensivät osaltaan asiakastytyväisyystutkimuksen ensimmäisen osan tuloksia.

Kokonaisuudessaan yritykseen oltiin kuitenkin hyvin tyytyväisiä. Tästä kertoo myös asiakkaiden antama kokonaistyytyväisyyttä arvioiva yleisarvosana, joka muodostui asteikolla 4-10 keskiarvoltaan 8,4. Yleisin yksittäinen arvosana oli kuitenkin 9, jota oli ehdottanut noin puolet kaikista vastanneista. Korkean yleisarvosanan lisäksi 40 % ilmoitti jo suositelleensa yritystä omien kokemustensa perusteella ja jopa 50 % vastaajista olisi valmiita suosittelemaan yritystä tulevaisuudessa.

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto..... | 11 |
| 1.1 | Tutkimuksen taustaa..... | 11 |
| 1.2 | Tutkimuksen tavoitteet | 12 |
| 1.3 | Tutkimuksen rajaus | 13 |
| 1.4 | Tutkimuksen rakenne | 13 |
| 2 | Kohdeyrityksen esittely | 14 |
| 2.1 | Graafinen teollisuus toimialana..... | 14 |
| 2.2 | Brand Factory Finland Oy | 16 |
| 2.2.1 | Tuotteet ja palvelut..... | 16 |
| 2.2.2 | Asiakkaat | 17 |
| 2.2.3 | Tulevaisuus | 17 |
| 3 | Teoreettinen viitekehys..... | 18 |
| 3.1 | Asiakaslähtöisyys | 18 |
| 3.1.1 | Asiakkaan aseman muuttuminen markkinointiajattelussa | 18 |
| 3.1.2 | Asiakaslähtöisen ajattelutavan edellytykset | 20 |
| 3.1.3 | Asiakaslähtöisyyden määrittelyä | 21 |
| 3.1.4 | Asiakaslähtöisen toimintatavan edellytyksiä ja hyötyjä..... | 21 |
| 3.1.5 | Asiakaslähtöisen toimintatavan esteet..... | 24 |
| 3.2 | Asiakastyytyväisyys..... | 26 |
| 3.2.1 | Asiakastyytyväisyyden määrittelyä | 26 |
| 3.2.2 | Asiakastyytyväisyyden muodostuminen | 26 |
| 3.2.3 | Palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys..... | 29 |
| 3.2.4 | Yritysimago koetun laadun suodattimena | 30 |
| 3.2.5 | Asiakastyytyväisyyden hyödyt | 31 |
| 3.3 | Asiakastyytyväisyyden kuuntelujärjestelmä | 34 |
| 3.3.1 | Asiakastyytyväisyyden esitutkimukset..... | 35 |
| 3.3.2 | Asiakastyytyväisyystutkimus | 38 |
| 3.3.3 | Suorapalautejärjestelmä | 40 |
| 3.3.4 | Asiakastyytyväisyystiedon selvittämisen hyödyt ja ongelmat | 41 |
| 3.4 | Asiakastyytyväisyystiedon hyödyntäminen | 42 |
| 3.5 | Teoriaviitekehyyksen yhteenveto | 44 |
| 4 | Tutkimusmenetelmien valinta | 46 |
| 4.1 | Kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonhankintamenetelmät | 47 |
| 4.2 | Aineiston koko ja edustavuus..... | 49 |
| 4.3 | Tutkimuksen validiteetti ja realibiliteetti | 50 |
| 5 | Tutkimustulokset..... | 51 |
| 5.1 | Tutkimustulosten arviointi..... | 51 |

| | | |
|-------|---|----|
| 5.2 | Tutkimustulosten esittely | 53 |
| 5.3 | Vastaajajoukon rakenne..... | 53 |
| 5.3.1 | Vastaajien jakautuminen palveluiden käyttöiheyden mukaan | 53 |
| 5.3.2 | Vastaajien jakautuminen sopimusasiakkuuksien suhteen | 54 |
| 5.3.3 | Vastaajien jakautuminen ostopäätöksenteon suhteen..... | 54 |
| 5.3.4 | Vastaajien jakautuminen asiakassuhteiden keston mukaan | 55 |
| 5.3.5 | Vastaajien jakautuminen liikevaihdon suhteen | 56 |
| 5.3.6 | Vastaajien jakautuminen käytettyjen palveluiden suhteen | 57 |
| 5.4 | Kohdeyrityksen imago ja tunnettuus | 58 |
| 5.4.1 | Nimenmuutos | 58 |
| 5.4.2 | Toiminnan laajuus | 59 |
| 5.4.3 | Innovatiivisuus ja alan edelläkävijyys | 60 |
| 5.4.4 | Yrityksen ja sen palveluiden tunnettuus..... | 62 |
| 5.5 | Verkkosivut | 64 |
| 5.5.1 | Tyytyväisyys ulkoasuun, helppokäyttöisyyteen ja hyödyllisyyteen ... | 64 |
| 5.5.2 | Verkkosivujen laadun tärkeys asiakkaille | 64 |
| 5.6 | Tyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden väliset suhteet | 65 |
| 5.6.1 | Korrelaatioanalyysi | 65 |
| 5.6.2 | Yleisarvosanan ja tyytyväisyyden väliset korrelaatiot | 66 |
| 5.6.3 | Yleisarvosanan ja yhteydenpidon väliset korrelaatiot | 67 |
| 5.6.4 | Imagon & tunnettuuden ja yhteydenpidon väliset korrelaatiot | 67 |
| 5.7 | Suoritusarvioiden ja tyytyväisyystekijöiden tärkeyden kuiluanalyysi | 68 |
| 5.7.1 | Kuiluanalyysin tausta ja toteuttaminen..... | 68 |
| 5.7.2 | Kuiluanalyysin tulkinta..... | 69 |
| 5.7.3 | Kuiluanalyysin tulokset | 71 |
| 5.8 | Yleisarvosana ja suosittelu..... | 72 |
| 5.9 | Erilliskysymykset | 73 |
| 5.10 | Vapaat kommentit..... | 76 |
| 5.11 | Tutkimustulosten vertailu aiempaan asiakastyytyväisyystutkimukseen | 82 |
| 5.12 | Menetetyt asiakkaat | 85 |
| 6 | Johtopäätökset ja kehitysehdotukset..... | 86 |
| 7 | Tulevaisuuden tutkimukset..... | 91 |
| | Lähteet | 93 |
| | Kuviot..... | 97 |
| | Liitteet | 98 |

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Markkinoinnin ajattelutapojen kehittymisen myötä laatu on alettu nähdä hyvän liiketoiminnan edellytyksenä ja tärkeänä kilpailukeinona. Laadun määrittelyn painopiste on puolestaan kehityksen myötä siirtynyt teknisestä laadusta ja tuotantovirheiden minimoimisesta kohti asiakas-keskeisempää suuntausta. Asiakaslähtöinen laadun määrittely on siten lisännyt markkinoinnin merkitystä laadun varmistamisessa ja samalla suunnannut yritysten kiinnostuksen asiakastiedon keruuseen, markkinatutkimuksiin ja yleiseen asiakastyytyväisyyden tavoitteluun.

Asiakastyytyväisyys on keskeinen osa asiakaslähtöistä toimintaa ja se on ollut vahvasti esillä erityisesti palvelujen markkinoinnissa 1980-luvulta lähtien. Tyytyväisiä asiakkaita pidetäänkin nykyään toimialasta riippumatta yrityksen laadun takeena ja yhtenä menestyksen tärkeimmistä mittareista.

Asiakkaiden tyytyväisyyden tavoittelemisen on kuitenkin aina ollut markkinoinnin perusajatus. Tuotteiden valmistuksen lähtökohtana on aina ollut asiakkaat. Tuotteiden pienet tuotantomäärät ja huono saatavuus on kuitenkin aiemmin mahdollistaneet myyjän markkinat, eikä asiakkaiden tyytyväisyyden taso ole ollut samassa määrin kiinnostuksen kohteena.

Kuten "markkinoinnin maailman auktoriteetiksikin" kutsuttu Philip Kotler toteaa useissa teoksissaan; nykypäivänä ongelman ydin ei ole puute hyvistä tuotteista, vaan puute hyvistä asiakkaista. Tuotannon ylikapasiteetti kiristääkin monilla aloilla kilpailua, mikä voi puolestaan joutaa asiakkaiden epätoivoiseen houkuttelemiseen mm. hintakilpailulla ja erilaisilla tarjouksilla. Yleisesti tiedetään kuitenkin, että jatkuva hintakilpailu nakertaa yrityksen kannattavuutta, eikä edistä pitkiä asiakassuhteita.

Tässä opinnäytetyössä on pyritty teoriaosuuden kautta määrittelemään asiakastyytyväisyyteen liittyviä käsitteitä ja tarkastelemaan ilmiötä monipuolisesti eri näkökulmista. Tiivistetysti asiakastyytyväisyys perustuu suurelta osin yrityksen kykyyn kuunnella asiakasta ja taitoon käyttää tätä tietoa oman toimintansa kehittämiseksi. Yrityksen tulee tuntee asiakkaansa arvontuotantoprosessi, jotta se pystyy palvelemaan asiakkaitaan parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä on osa yrityksen asiakasosaamista, joka vaatii yritykseltä kykyä yhdistää erilaisia tiedon lajeja: numeerista, laadullista ja hiljaista tietoa. Asiakkaiden syvälinen tunteminen vaatii yritykseltä paljon, mutta voi luoda arvokasta kilpailuetua.

Graafisessa teollisuudessa asiakkaiden vaatimukset ovat kasvaneet ja uusilla toteutustavoilla pyritään huomioimaan asiakkaiden tarpeet entistä paremmin. Liiketoiminta ei ole lähtöisin kuitenkaan vain yrityksen resursseista vaan asiakassuhteista. Ratkaiseva osaaminen liittyykin

usein näiden suhteiden hallintaan. Hyvän palvelun ja korkealaatuisen lopputuotteen lisäksi asiakkaan kanssa halutaan luoda kumppanuus eli luja yhteistyösuhde. Kohdeyrityksen yhteishenkilöillä onkin ratkaiseva merkitys näiden suhteiden luomiseen.

Yrityksen kehityksen ja menestyksen kannalta on tärkeää tutkia asiakastyytyväisyyttä ja seurata sen kehitystä. Asiakastyytyväisyyden kuuntelujärjestelmän avulla yritys ymmärtää paremmin asiakkaitaan ja osaa siten paremmin myös ennakoida heidän muuttuvia tarpeitaan. On tärkeää ymmärtää mitä asiakkaat pitävät tärkeinä asioina, jotta yritys voi kohdistaa resurssinsa asiakkaiden näkökulmasta oikeisiin asioihin ja siten parantaa omaa toimintaansa ja asiakastyytyväisyyttä. Asiakastyytyväisyystutkimus parantaa osaltaan myös tiedonkulkua eri osapuolten välillä ja auttaa yhteisymmärryksen syntymistä.

Tämän opinnäytetyön asiakastyytyväisyystutkimus toteutetaan toimeksiantona graafisen teollisuuden yrityksen, Brand Factory Finland Oy:n asiakaskuuntelun tarpeisiin.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Asiakastyytyväisyystutkimuksen päätavoitteena on selvittää Brand Factory Finland Oy:n asiakastyytyväisyyden taso ja johtaa saatujen tulosten perusteella asiakastyytyväisyyttä parantavia kehitysehdotuksia. Toimeksiantajan toivomuksesta kyselyllä haluttiin lisäksi selvittää nopeasti asiakkaiden mielipiteitä yrityksen nimenvaihdoksesta ja imagosta. Edellä mainitut tekijät vaikuttavat suurelta osalta myös asiakastyytyväisyyteen, mutta rajataan usein asiakastyytyväisyystutkimuksen ulkopuolelle.

Tarkoituksena on myös kartoittaa menetettyjen asiakkaiden osalta, miksi he ovat lopettaneet yhteistyön Brand Factoryn kanssa ja voisiko yritys oppia näistä menetyksistä jotain.

Tutkimusongelmiksi muodostuivat seuraavat kysymykset:

1. Miten tyytyväisiä Brand Factoryn asiakkaat ovat?
2. Miten asiakastyytyväisyyttä voitaisiin parantaa tässä tutkimuksessa selvitettyillä tyytyväisyystekijöiden osalta, erityisesti niiden tekijöiden osalta, joita asiakkaat pitivät tärkeimpinä?
3. Miten asiakkaat suhtautuvat yrityksen nimenmuutokseen ja vastaako mielikuva yrityksestä markkinointiviestinnällä tavoiteltua imagoa
4. Mitä syitä löytyy asiakasmenetyksiin ja voitaisiinko niistä oppia jotain?

1.3 Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksessa keskitytään Brand Factory Finland Oy:n kaikkiin nykyisiin eli vuoden 2007-2008 aikana ostaneihin asiakkaisiin ja saman aikavälin menetettyihin asiakkaisiin. Yrityksen henkilöstö, potentiaaliset asiakkaat sekä muut sidosryhmät ovat rajattu tutkimuksen ulkopuolelle.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyö alkaa tutkimuksen taustan, tavoitteiden ja tutkimusongelmien määrittelyllä. Tämän jälkeen keskitytään kohdeyrityksen esittelyyn, jossa kerrotaan lyhyesti toimeksiantajan toimialasta ja toiminnasta.

Teoriaosuudessa keskitytään asiakaslähtöisen ajattelun peruseräisiin, asiakastytyvyyden käsitteeseen, palvelun laadun käsitteeseen, imagon merkitykseen koetun laadun suodattimena, asiakaskuuntelujärjestelmään ja asiakastytyvyydestiedon hyödyntämiseen yrityksen käytännössä. Teoriaviitekehys on pyritty valitsemaan siten, että se tukee mahdollisimman hyvin asiakastytyvyydestutkimuksen toteuttamista ja siten myös tutkimusongelmiin vastaamista. Tutkimuksen toteutukseen ja siten myös siihen valitun teoriapohjan muotoutumiseen on myös osaltaan vaikuttanut toimeksiantajan asettamat toiveet.

Tutkimusmenetelmien valinta -kappaleessa kerrotaan käytetystä tutkimusmenetelmästä ja siihen liittyvistä tiedonkeruumenetelmistä. Osuudessa tutustutaan myös yleisesti valittuun tutkimusmenetelmään liittyviin käsitteisiin ja määritellään keskeiset tutkimuksen toteutukseen ja onnistumiseen vaikuttavat käsitteet. Kappaleen avulla luodaan pohja Brand Factory Finland Oy:n asiakastytyvyydestutkimuksen toteutukselle. Kyselylomakkeen sisältöön on pyritty soveltamaan valittua teoriapohjaa sekä tutkimusmenetelmien käyttöön liittyviä vaatimuksia.

Tutkimustulokset -kappaleessa arvioidaan ensin tutkimuksessa saatuja tuloksia, jonka jälkeen tulokset esitellään kyselylomakkeen mukaisessa järjestyksessä. Tuloksia pyritään analysoidaan monipuolisesti ja tarkoituksenmukaisesti etsien vastauksia tutkimusongelmiin. Opinnäytetyön lopuksi esitetään johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia saatujen tutkimustulosten pohjalta.

2 Kohdeyrityksen esittely

2.1 Graafinen teollisuus toimialana

Graafiseen teollisuuteen ja siihen kuuluvaan viestintäalaan kuuluvat sisällön tuotanto, sen teknisen valmistuksen, jakelun sekä näitä tukevat palvelutoiminnot. Pääasiassa graafinen ala tuottaa painettua viestintää, josta sanomalehdet, aikakauslehdet ja kirjat kattavat lähes kolme neljäsosaa alan tuotannon arvosta. Muita alan tuoteryhmiä ovat mm. mainospainotuotteet, luettelot, lomakkeet, pakkaukset, kalenterit ja etiketit. Toimintaa tukevia toimintoja ovat mm. painotuotesuunnittelu, markkinointi, asiakaspalvelu ja jakelu. Suomen koko joukko- viestinnästä graafisen viestinnän osuus on n. 70 %. (Graafinen teollisuus ry 2008; Opetushallitus 2007)

Graafisen teollisuuden voidaan sanoa olevan osaksi kappaletavaratuotantoa ja osaksi prosessituotantoa. Kilpailukykyä pidetään yllä monissa painoviestännän alan yrityksissä osaltaan vuorotyön avulla, jotta voidaan hyödyntää kalliita koneita ja laitteita mahdollisimman tehokkaasti. Tilanteet muuttuvat usein nopeasti, eikä työtä yleensä hiljaisinaan aikoina ole mahdollista tehdä varastoon. Tuotannon työ tehdään useissa eri vaiheissa ja siksi kuormitushuippuja tulee väistämättä. (Opetushallitus 2007.)

Graafisen teollisuuden palveluksessa työskentelevien määrä on hieman laskenut viime vuosina. Graafisen toimialan palveluksessa työskentelee noin 11 000 henkilöä ja koko graafisella alalla, kustannustoiminta mukaan lukien yhteensä noin 27 000 henkilöä. Alan työntekijäammateissa työttömien työnhakijoiden määrä on laskenut koko maassa viime vuosina, mutta vuoden 2009 tammi-heinäkuun aikana työttömien määrä on lähtenyt kasvuun koko maassa. Graafisen teollisuuden yritysten konkurssien määrä on laskenut hieman vuodesta 2007. Pääosa konkurssiin hakeutuneista yrityksistä on ollut pieniä painoja. (Graafinen teollisuus ry 2008; Graafinen teollisuus ry & Viestinnän keskusliitto. Graafiset faktat 2008, 10.)

Graafisen teollisuuden ammatit olivat ennen perinteisiä käsityöammatteja, mutta tänä päivänä työ tehdään suureksi osaksi tietokoneohjatuilla automatisoiduilla konelinjoilla. Alan ammattilaisten onkin oltava moniosaajia, jotka tarvittaessa pystyvät siirtymään tehtävistä toiseen. Työntekijöiden jatkuva oppiminen on tärkeää myös, koska työmenetelmät ja laitteet kehittyvät jatkuvasti. Alan ammattilaisten on myös noudatettava tarkkoja työturvallisuusohjeita sekä otettava huomioon laatu- ja ympäristötekijöiden merkitys tuotannon eri vaiheissa. Tällä hetkellä perinteisen painotekniikan alueella on pulaa työvoimasta. (Opetushallitus 2007; Työ- ja elinkeinoministeriö 2008.)

Graafinen teollisuus on työvoimavaltainen teollisuuden ala. Työvoimakustannusten osuus alan tuotannon bruttoarvosta oli vuonna 2007 noin 26 % ja jalostusarvosta 67 %, kun teollisuudessa

vastaavat osuudet olivat keskimäärin noin 10 % yksikköä pienemmät. Vuodesta 2000 vuoteen 2007 keskimääräiset nimellisansiot ovat nousseet graafisessa teollisuudessa yli 15 %. Samalla aikavälillä ovat kuluttajahinnat nousseet 8,6 % ja graafisen toimialan tuottajahinnat noin 12,5 %. Kokonaisuudessaan toimialan tuotannon bruttoarvo kasvoi vuodesta 2006–2007 3,3 % ollen 4,6 mrd. euroa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008.)

Toimialalla toimii noin 2600 yritystä, mutta niistä säännöllisesti palkkaa maksavia yrityksiä on vain noin 1600. Ala on koko Euroopassa pienyritysvaltainen ja Suomessakin lähes puolet toimivista yrityksistä on alle viiden henkilön yrityksiä. 10 suurinta yritystä työllisti kuitenkin jo vuonna 2006 43,5 % alan koko henkilöstöstä ja kattoi yli puolet alan liikevaihdosta. Tähän on vaikuttanut alan omistuksen keskittyminen suuriin konserneihin viime vuosina. Alan yrityksistä lähes puolet sijaitsee Uudenmaan alueella ja yli puolet alan tuotannosta tuotetaan tämän seudun yrityksissä. (Viestinnän keskusliitto 2009; Graafinen teollisuus ry & Viestinnän keskusliitto. Graafiset faktat 2008, 7.)

Painetun ja sähköisen viestinnän rajat ovat muuttamassa muotoaan. Viestinnän sisällön tuottajilla on digitaalisen tekniikan myötä mahdollisuus käyttää informaatiokanavina myös sähköisiä jakelukanavia kuten tietoverkkoja sekä erilaisia sähköisiä tallenteita. Painotuotteiden suunnittelun digitalisoituminen on puolestaan mahdollistanut sen, että sisällön tuottajat ja -ostajat usein myös tuotteen ulkoasun valmiiksi. Pitkällä tähtäimellä teknologian kehitys mahdollistaa laitteiden ominaisuuksien jatkuvan parantamisen ja kustannussäästöjen syntymisen. (Opetushallitus 2007.)

Graafisen teollisuuden vietyjen painotuotteiden arvo vuonna 2008 oli lähes 265 miljoonaa euroa. Kokonaisuudessaan vienti laski vuodesta 2007 8,3 %. Tärkeimmät vientimaat suuruusjärjestyksessä olivat Venäjä, Ruotsi, Norja, Iso-Britannia, Tanska ja Italia. Kyseisiin maihin suuntautuu noin 90 % maamme painotuoteviestinnästä. Tärkeimpiä vientiin meneviä tuotteita ovat mainospainotuotteet sekä sanoma- ja aikakauslehdet. Painotuotteiden tuonti on kasvanut 1,9 % yltäen lähes 192 miljoonaan euroon. Suomen kauppatase painotuotteiden osalta on vahvasti positiivinen. Graafisen teollisuuden kansainvälisiä kilpailuvaltteja ovat mm. teknologian ja osaamisen edistyksellisyys, alan etujärjestöjen perinteikäs yhteistyö, joustava koulutusjärjestelmä, paperin kotimainen tuotanto sekä valistunut laatu- ja ympäristötietoisuus. (Työ- ja elinkeinoministeriö. (Graafinen teollisuus ry 2008.)

Yleisiä toimialalla vaikuttavia trendejä ovat mm. nopeiden toimitusaikojen vaatimukset, teknologian kehittyminen ja halventuminen (Auvinen 2001.) Yrityskoot ovat kasvamassa ja alalla tapahtuu fuusioita. Toimintaa pyritään keskittämään kunkin yrityksen ydinosaan, samalla kuitenkin tuotevalikoimia laajentaen. Asiakkaille pyritään tarjoamaan monipuolisia palveluita yhdestä pisteestä, mikä on lisännyt toimialan yritysten yhteistyötä ja verkostoitumista

eri toimijoiden kanssa. Perinteiset graafisen alan yritykset ovat myös laajentaneet toimintaansa mediatoimialalle. Painotuotteiden tuotanto eri muodoissaan on edelleen toiminnassa hallitseva. Alan suhdanneherkkyydestä huolimatta painotuotteilla on yhä laaja yhteiskunnallinen kattavuus ja mahdollisuus mm. tehokkaaseen kohderyhmämainontaan. (Opetushallitus 2007.)

2.2 Brand Factory Finland Oy

Yritys aloitti toimintansa Mainospyörän nimellä vuonna 1964. Alun perin yritys oli tarroihin erikoistunut graafisen alan palveluyritys, jossa työskenteli yhteensä kolme työntekijää. Sitten yritys on vuosien saatossa kasvanut Suomessa ja viimeisen kuuden vuoden ajan yritys on määrätietoisesti kansainvälistynyt Pohjoismaissa ja Baltiassa. Mainospyörä nimi vaihdettiin 2008 syyskuussa Brand Factory Finland Oy:ksi. Brand Factory Finland toimii osana Brand Factory Groupia, joka on yli 30 milj. euron liikevaihdolla markkinajohtaja Itämeren alueella. Nimensä vaihdoksella yritys pyrkii yhdenmukaistamaan toimintaansa ja tukemaan haluttua mielikuvaa itsestään. (Brand Factory -license to print 2008; Brand Factory Finland Oy 2009; Nygård, R. Toimitusjohtajan haastattelu 2009.)

Konsernin kolme suurta tehdasta toimii Espoossa, Svegissä ja Linköpingissä. Brand Factory ryhmässä toimii Suomessa noin 140 työntekijää ja koko Skandinavian alueella yli 300 työntekijää, 15:ssä eri toimipisteessä. Yrityksen visio on olla brändinrakennus-teollisuuden edelläkävijä. (Brand Factory -licence to print 2008; Brand Factory Finland Oy 2009.)

2.2.1 Tuotteet ja palvelut

Brand Factory toteuttaa yritysviestintää laajalla tuote- ja palveluvalikoimalla. Yrityksen tarjoaman toimintaketjuun kuuluvat suunnittelu, tuotanto, painatus ja asennus. Palveluihin kuuluvat muun muassa ajoneuvomainonta, myymälämainonta, ulkomainonta, tapahtumasomisteet, messusomisteet, näyttelysomisteet, tuotemerkinnot, laitemerkinnot ja opasteet. (Mainospyörä -näkyvää yritysviestintää.)

Tärkein tuoteryhmä yritykselle on autoteippaukset. Hallituksen puheenjohtajan Petri Melasen mukaan suurin osa Suomen ajoneuvomainonnasta on valmistettu ja asennettu Brand Factorylla. Tuote- ja palveluvalikoima laajenee jatkuvasti, sillä yritys pyrkii löytämään uusia, toimivia ratkaisuja asiakkailleen. Ajanmukaiset tuotantokoneet, kokemus ja osaava henkilökunta luovat edellytykset korkealaatuisille tuotteille ja palveluille. Laadun takeeksi yritys on myöntänyt mm. ainoana Suomessa autoteippauksille takuutodistukset, lisäksi mm. 3M Scotchprint Graphics- materiaaleilla myönnetään 6-10 vuoden kestävyystakuut. Laaja materiaalivalikoima kattaa harvinaiset, poikkeusoloissa kestävät tuotteet ja tarvittaessa väliaikaiset, helposti alla olevaa pintaa vahingoittamatta irrotettavat ratkaisut. Yritys pyrkii yhteistyössä kansainvälis-

ten kumppaneiden (3M Scotchprint) kanssa tarjoamaan asiakkailleen kokonaisvaltaiset yritysviestinnän ratkaisut. (Melanen, P. Hallituksen puheenjohtajan haastattelu 2009; Nygård, R. Toimitusjohtajan haastattelu 2009; Mainospyörä -näkyvää yritysviestintää.)

2.2.2 Asiakkaat

Yrityksellä on takanaan pitkä historia ja laaja asiakaskanta. Espoossa toimivan pääkonttorin lisäksi, yrityksellä on Suomessa 7 toimipistettä eri puolilla maata. Eri puolilla olevat toimipisteet mahdollistavat pienyritysten ja suurten koko maassa toimivien yritysten palvelemisen nopeasti ja tehokkaasti. Brand Factoryn asiakkaisiin kuuluvat mm. yritys- ja julkinen liikenne, media ja viestintä, kauppa ja teollisuus, pankit ja rahoitus, eri alojen palveluyritykset ja huoltoasemat. (Mainospyörä -näkyvää yritysviestintää: Brand Factory -license to print 2008.)

Suurimpiin asiakkaisiin kuuluvat muun muassa Finnair, Hok-Elanto, Alko ja Neste Oil. Osa asiakkaista on toiminut yrityksen kanssa yhteistyössä jo yli kymmenen vuotta. Brand Factoryn asiakkaat ovat hyvin erilaisia, mutta tärkeimmän ryhmän muodostavat ns. budjettiasiakkaat, jotka koostuvat ostokäyttäjyiseltään aktiivisimmista asiakkaista. Tähän ryhmään kuuluvat myös ns. sopimusasiakkaat, joiden kanssa tehdään esim. vuosittain sopimus, jossa asiakas sitoutuu sopimusaikana tiettyihin hankintoihin ja saa vastineeksi määräalennuksia. (Brand Factory -licence to print 2008: Nygård, R. Toimitusjohtajan haastattelu 2009.)

2.2.3 Tulevaisuus

Brand Factory Group on kolmanneksi suurin alan yritys Euroopassa. Yritys aikoo tulevaisuudessa jatkaa kasvuaan edelleen organisaation ja yritysostoin. Tavoitteena on olla alan johtava yritys kaikissa maissa, joissa se toimii. Tällä hetkellä yritys toimii Suomen lisäksi Ruotsissa, Norjassa, Virossa ja Liettuassa, ja lisäksi sopimuspartnerien kautta Tanskassa ja Latviassa. (Brand Factory Finland Oy 2009.)

Yrityksen haasteena on vastata asiakkaiden kasvaviin tarpeisiin uudella laajentuneella markkina-alueella epävarmassa taloustilanteessa. Toimitusjohtaja Raimo Nygårdin mukaan "Tällaisessa talouden tilassa yrityksen oma aktiivisuus korostuu enemmän kuin koskaan, on suuntauduttava ulospäin, haettava uusia markkinoita, ratkaisuja ja pidettävä rohkeus ja usko tulevaan". Brand Factory Finland tulee panostamaan uusiin palvelukonsepteihin ja digitaalisen median tarjoamiin ratkaisuihin yhdessä yhteistyökumppanien avulla.

Kasvua haettaessa ei kuitenkaan haluta unohtaa nykyisten asiakkaiden merkitystä, vaan kasvun perustana toimii nimenomaan nykyisen asiakaskannan tyytyväisenä pitäminen ja siihen yritys pyrkii määrätietoisesti myös jatkossa. (Brand Factory Finland Oy 2009: Nygård, R. Toimitusjohtajan haastattelu 2009.)

3 Teoreettinen viitekehys

Uusi tieto tuotetaan tutkimuksessa teorian avulla. Metodikirjallisuudessa tällaista tutkimuksessa käytettyä teoriaa kutsutaan teoreettiseksi lähestymistavasta tai teoreettiseksi viitekehyyksi. Teoreettisen viitekehyyksen ja empiirisen tutkimuksen suhde on vuorovaikutteinen, sillä kumpikin vaikuttaa kumpaankin. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi tarvitaan teoriaa, käsitteitä, ja kohdetta koskevaa empiiristä tietoa. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 16-18; Viikka 2005, 24.)

Asiakastyytyväisyystietoa voidaan käyttää moniin eri tarkoituksiin ja asiakastyytyväisyys ilmiönä voi antaa aihetta monenlaiseen tutkimukseen ja tulkintaan, siten myös saman ilmiön tutkimuksessa voidaan käyttää hyvinkin erilaista teoriapohjaa. Viikka (2005, 24-25) korostaa, että työelämän tutkimuksissa on usein syytä ottaa huomioon koulutusperinteen lisäksi myös epätieteellisiä lähestymistapoja. Tärkeintä on, että tutkimuksen lähestymistapa on tarkoituksenmukainen, perusteltu, eikä se perustu mielipiteisiin.

Tämän opinnäytetyön teoriaviitekehyyksessä käsitellään asiakkaan asemaa markkinointiajattelussa, asiakaskeskeistä ajattelutapaa, asiakastyytyväisyyttä, asiakastyytyväisyystiedon hyödyntämistä ja asiakastyytyväisyystiedon kuuntelujärjestelmää. Valittu teoriatausta on ohjannut empiirisen osan valintoja mm. ongelmanasettelun, metodien valinnan, tulosten tulkinnan, sekä johtopäätösten vetämisessä. Teoriaviitekehyyksen tarkoituksena on myös luoda kehitettävän kohteen kannalta keskeisimpiin asioihin katsaus, jotka tukevat tutkimusongelmien ratkaisua ja toisaalta antavat myös vähän syvemmälle menevää tietoa tarkasteltavana olevaan ilmiöön, sekä siihen vaikuttavaan laajempaan ajatusmalliin ja sen kehitykseen.

3.1 Asiakaslähtöisyys

3.1.1 Asiakkaan aseman muuttuminen markkinointiajattelussa

Asiakaslähtöisyys ajatusmallina tarkoittaa sitä, että asiakaslähtöisyys on osa markkinointiajattelun kehitysvaihetta. Yritysten toimintaympäristön muutokset on edellyttänyt uudenlaisten ajattelu- ja toimintatapojen omaksumista mm. teollistumisen, tuotantomenetelmien kehittymisen ja kilpailun lisääntymisen myötä. Erityisesti käsitys asiakkaan asemasta on muuttanut yritysten toimintaa. Toimintaympäristön muuttuminen vakaasta ja säännellystä yhä kilpailupainotteisemmaksi on pakottanut yritykset siirtymään tuotantokeskeisestä toimintatavasta kohti asiakkaiden tarpeista lähtevää toimintaa. (Vuokko 1997, 12; Lämsä & Uusitalo 2003, 34.)

Markkinoinnin ajattelu- ja toimintatapojen kehittyminen jaetaan perinteisesti tuotantolähtöiseen, tuotelähtöiseen, myyntilähtöiseen ja asiakaslähtöiseen suuntaukseen. Kolmea ensimmäistä

mäistä näistä voidaan kutsua myös organisaatio- tai tarjontalähtöisiksi markkinoinnin ajattelutavoiksi, sillä niissä lähtökohtana on yrityksen oma toiminta. (Vuokko 1997, 12-14)

Tuotantokeskeinen suuntaus edustaa markkinoinnin varhaisinta ajattelumallia, jossa lähtökohtana on tuotantoprosessin kehitys tuotannon tehostamisen tai kustannusten alentamisen kautta. Markkinoinnin ja asiakkaiden roolia ei nähdä merkittävänä, vaan toiminta rakentuu ensisijaisesti nykyisten tuotteiden ja käytettävissä olevan teknologian varaan. Tuotantokeskeinen suuntaus toimii sellaisissa tilanteissa, joissa tuotteista on puutteita, sillä tällöin kysyntää on ilman suuria markkinointiponnistuksia. Kehitys on kuitenkin usein johtanut tuotantokapasiteetin kasvuun ja sitä myötä myös kilpailun kasvuun. (Vuokko 1997, 120; Lämsä & Uusitalo 2003, 34.)

Tuotelähtöisessä ajattelussa tuotantokapasiteetin kasvun myötä lisääntyneen kilpailun ongelma pyritään ratkaisemaan laadukkaimmilla tuotteilla. Oletuksena on tällöin, että kaikki asiakkaat käyttävät laatua ostokriteerinä ja, että asiakkaat tunnistavat laadukkaan tuotteen. (Vuokko 1997, 13.)

Myyntikeskeisessä suuntauksessa lähtökohtana on markkinointi ja myynti. Ajattelun taustalla on oivallus siitä, että laadukkaatkaan tuotteet eivät välttämättä myy itseään. Tuotteen ominaisuudet ja asiakkaan tarpeet eivät ole ensisijaisesti kiinnostuksen kohteena, vaan olennaisinta on yrityksen kyky myydä sitä mitä on valmistettu. Aggressiivinen tehomyynti on tavoiteltua ja myynnin heiketessä ongelma nähdään usein asiakkaan tietämättömyydestä tai ymmärtämättömyydestä. (Lämsä & Uusitalo 2003, 35; Vuokko 1997, 13.)

Asiakaskeskeisen ajattelutavan lähtökohtana ovat asiakkaat. Ongelmana ei nähdä tietämättömiä asiakkaita vaan yrityksen omat toimintatavat. Menestyksen lähtökohdaksi nähdään yrityksen kyky mukautua kysynnän tarpeisiin. Tuotteita ja palveluita pyritään kehittämään asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden mukaan. Kova kilpailu vaatii yrityksiä myös ennakoimaan ja vaikuttamaan itse asiakkaidensa tarpeisiin. (Lämsä & Uusitalo 2003, 35; Vuokko 1997, 13.)

Lämsä & Uusitalo (2003, 34-38) tuovat asiakaslähtöisen ajattelumallien lisäksi esille kokonaisvaltaisen suuntauksen. Kokonaisvaltaisen suuntauksen mukaan asiakkaiden tyytyväisyyteen vaikuttavat yrityksen kaikki toiminnon osat. Kyse on kokonaisvaltaisesta kilpailukeinojen yhdistämisestä ja yrityksen imagon rakentamisesta. Koko yritys ja henkilöstö ovat sitoutuneet asiakasajatteluun sekä toisiaan että asiakkaita kohtaan.

Vuokko (1997, 13) puolestaan tuo esille sosiaalisen tai yhteiskuntalähtöisen markkinoinnin ajattelumallin, jossa otetaan asiakkaiden ja yrityksen tarpeiden lisäksi huomioon koko yhteiskunnan tarpeet pitkällä aikavälillä. Tätä markkinoinnin kehityssuuntaa tukee osaltaan markki-

noiden kasvavat eettisyyden vaatimukset, jotka korostavat yritysten sosiaalista vastuuta yhteiskunnassa. Sosiaalinen vastuu perustuu ajatukseen, jonka mukaan yritys voi omaa hyötyään tavoitellessaan ottaa huomioon yhteisölliset vaatimukset. (Lämsä & Uusitalo 2003, 38.)

Mikään edellä mainituista ajattelutavoista ei ole jäänyt kokonaisuudessaan historiaan. Eri ajattelumallit pohjautuvat toisiinsa ja ne vaikuttavat myös uusien ajattelutapojen kehitykseen. Asiakslähtöistä ajattelumalliakaan ei mikään yritys pysty toteuttamaan ilman myös tuote- ja myyntilähtöisyyttä, sillä ne ovat tärkeitä myös asiakslähtöisessä toiminnassa. Yhteiskuntalähtöisessäkin toiminnassa on otettava huomioon myös asiakkaiden ja yrityksen tarpeet, sillä ilman niitä ei ole liiketoimintaa. Toisaalta taas yhteiskuntalähtöinen toiminta on myös asiakslähtöistä, sillä se tukee myös asiakkaiden tyytyväisyyttä. Yhteiskuntalähtöisiä toimintatapoja voidaan toisaalta myös käyttää myynnin ja mainonnan argumentteina sekä tuotannon suunnittelussa. (Lämsä & Uusitalo 2003, 38; Vuokko 1997, 14.)

3.1.2 Asiakslähtöisen ajattelutavan edellytykset

Yritysten siirtyminen asiakslähtöiseen ajattelutapaan on edellyttänyt monia muutoksia markkinoissa. Aiemmin tuotannolla oli keskeinen asema yritystoiminnassa. Jos tuotteet olivat tehokkaasti ja laadukkaasti tuotettuja, massamainonnan avulla saatiin tuotteet myytyä. Tehaan esimiehet ja laaduntarkkailijat olivat arvostetuimpia työntekijöitä. Nykyisin tuotannolla on edelleen tärkeä merkitys yritystoiminnassa, mutta se ei ole yhtä vaativaa kuin ennen. Käytännössä lännen teollisuustuotanto onkin siirtynyt yhä enemmän alhaisempien tuotantokustannusten perässä itään, mm. Intiaan ja Kiinaan. (Leppänen 2007, 37-38.)

Maailmanlaajuisten jakeluverkostojen lisäksi myös uusi teknologia on mahdollistanut osaltaan etenkin tuotteiden ylituotannon. Tarjonnan lisääntyessä myös laatutaso on parantunut mm. teknologian ja tehokkaampien johtamismallien ansiosta. Laatutason yhdenmukaistuksessa joillakin toimialoilla laadun merkitys kilpailijoista erottumisessa onkin hävinnyt lähes kokonaan. Tiedon määrän lisääntyminen on myös vahvistanut asiakkaiden asemaa. Tänä päivänä asiakkaat saavat helposti tietoa eri tuotteista ja pystyvät vertailemaan eri tuotteiden ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä esimerkiksi internetissä. Myös koulutustason nousu, matkustamisen lisääntyminen ja media ovat osaltaan vaikuttaneet asiakkaiden vaatimustason kasvuun. (Hill, Brierley & MacDougall 2003, 1-3.)

Kilpailun kovetessa asiakkuuksien hankkiminen ja säilyttäminen tulee entistä vaativammaksi. Asiakkaat edellyttävätkin yrityksiltä yhä aktiivisempaa otetta mm. yhteydenpidon ja tiedottamisen suhteen. Godinin (2008) mukaan yritykset voivat tänä päivänä menestyä vain kehittämällä omaperäisiä tuotteita ja kertomalla niistä tarinoita. Rubanovitsch & Aalto (2007, 12) korostavat, että kokonaisvaltainen palvelu on yksi parhaista keinoista kilpailua vastaan.

Selvää kuitenkin on, että tänä päivänä markkinoilla on tarjolla monilla toimialoilla suuri määrä korkealaatuisia tuote- ja palveluvaihtoehtoja erittäin kilpailukykyisillä hinnoilla. Asiakastytyväisyyden merkitys yrityksen menestykselle onkin yhä ratkaisevampi.

3.1.3 Asiakslähtöisyyden määrittelyä

Ylikosken mukaan ”asiakaskeskeisyys on toisaalta organisaation toimintaa ohjaava ajattelutapa ja toisaalta tämän ajattelutavan mukaista markkinointitehtävien toteuttamista” (2000, 34). Toiminnan lähtökohtana on siis aina asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen. Storbacka ym. (1999) käyttävät mieluummin käsitettä asiakkuuslähtöisyys. Asiakkuuslähtöisyydellä halutaan korostaa asiakkaan aseman muuttumista objektista subjektiksi sekä myyjän ja asiakkaan kaksivuoroista suhdetta. Shapiron (1988, 120) mukaan asiakslähtöisyyden synonyyminä voidaan myös käyttää termiä markkinaorientaatio. Kokonaisvaltaisen laadun johtamismallissa (TQM) asiakslähtöisyys määritellään asiakkaan kokemaksi laaduksi, joka muodostuu asiakkaan odotusten ja tavoitteiden täyttymisestä. (Kano 1986, 14,20.) Seuraavissa kappaleissa käytetään edellä mainittuja termejä niissä käytettyjen lähteiden mukaisesti.

Kaikki yritykset eivät ole asiakaskeskeisiä toimijoita, vaan toiminnan lähtökohtana on usein organisaation omat tarpeet. Yksi tärkeä asiakaskeskeisen ajattelutavan suunnannäyttäjistä oli Theodore Levitt, joka kirjoitti 1960 Harvard Business Reviewn artikkelin ”Marketing myopia”. Artikkelissaan Levitt esittää kysymyksen: millä liiketoiminnan alalla sinä olet? Levittin esittämän esimerkin mukaan rautatiejohtajien tuli oivaltaa, etteivät he toimi rautatiealalla, vaan kuljetusalalla. Artikkelin kantavana ajatuksena olikin, että vastaamalla asiakkaiden tarpeisiin yritys tulee menestymään paremmin, kuin myymällä tuotteita. (Levitt 2004.) Tänä päivänä asiakslähtöisyys nostetaan yhä yleisemmin yritysten ja yhteisöjen strategiseksi ykköstavoitteeksi, mutta aito asiakslähtöinen toimintatapa edellyttää kuten Levittin artikkelissakin esitetään strategiakytkennän ja selkeiden toimintamallien lisäksi henkilökohtaista asennemuutosta. (Taloussanomien 2008.)

3.1.4 Asiakslähtöisen toimintatavan edellytyksiä ja hyötyjä

Asiakkaan määrittely

Liiketoiminnan ja markkinoinnin perustana on asiakkaiden tarpeiden tunnistus. Asiakslähtöisessä ajattelussa tarpeiden tunnistus edellyttääkin asiakkaan käsitteen uudelleen määrittelyä. Tavallisesti asiakas tarkoittaa henkilöä, yritystä tai muuta organisaatiota, johon on syntynyt asiakassuhde. Asiakkuus edellyttää siis ostamista. Yrityksen kannalta asiakas-käsitettä voi kuitenkin olla näkökulmasta riippuen tarkoituksenmukaista laajentaa. (Rope & Pöllänen 1995, 27.)

Rope ja Pöllänen (1995, 27) laajentavat asiakas-käsitettä asiakastyytyväisyysjohtamisen näkökannalta koskemaan kaikkia, jotka ovat olleet yrityksen kanssa tekemisissä. Näin ollen ostaneiden asiakkaiden lisäksi asiakkaiksi lasketaan myös potentiaaliset asiakkaat, joilla on ollut suora tai välillinen kontakti yritykseen, mutta eivät ole itse käyttäneet yrityksen palveluita. Lisäksi asiakaskäsitteistöön kuuluvat myös muut sidosryhmät. Asiakastyytyväisyyden kannalta merkityksellistä on, että aina kun henkilö on kontaktissa jonkin yrityksen osan kanssa, syntyy kontaktipinta yrityksen ja henkilön välillä. Ylikoski (2000, 35) korostaa että yrityksen tulee huomioida myös asiakkaan asiakkaat, sillä tuotteen käyttäjä ja maksaja voivat olla eri tahoja.

Saavutettavuus, vuorovaikutteisuus ja arvontuotanto

Storbacka ym. (1999, 23) mukaan asiakkuuslähtöisyyden avaintekijät ovat saavutettavuus, vuorovaikutteisuus ja arvontuotanto. Saavutettavuus on asiakkuuksien syntymisen perusedellytys ja siksi ensimmäinen askel kohti asiakkuuslähtöisyyttä. Yrityksellä tulisi olla vahva läsnäolo markkinoilla, siten että asiakkaiden olisi helppo lähestyä sitä fyysisesti, tiedon ja tunteenkin tasolla. Nykyään monet yritykset ovat melko huonosti saavutettavissa. Puhelimitse asiakaspalvelua joutuu monesti odottamaan pitkäänkin, aukioloajat voivat olla hankalia ja yrityksen viestintä voi olla vaikeasti ymmärrettävää.

Vuorovaikutteisuus puolestaan on asiakkuuksien kehittämisen edellytys, sillä mitä enemmän asiakas on mukana yrityksen prosesseissa, sitä paremmat mahdollisuudet yrityksellä on muokata toimintaa asiakkaan tarpeisiin. Asiakaskeskeisyyden yhtenä tärkeimpänä edellytyksenä on, että organisaatio tuntee kaikkien toimintojen tasolla asiakkaidensa tarpeet ja ymmärtää ostopäätöksiin liittyvät tekijät. Näitä tekijöitä ymmärtääkseen se tarvitsee jatkuvasti informaatiota asiakkaiden nykyisistä ja tulevista tarpeista. Parhaassa tapauksessa yritys pystyy tehokkaan informaatiohankinnan kautta toimimaan proaktiivisesti, eli asiakkaiden muuttuvia tarpeita ennakoivasti. (Ylikoski 2000, 38-40; Shapiro 1988, 120; Storbacka ym. 1999, 24-25.)

Vuorovaikutteisuuden edellytyksenä on hyvä saavutettavuus. Internet ja erilaiset vuorovaikutteiset mediat tarjoavatkin uusia mahdollisuuksia asiakkaan ja yrityksen väliseen tiedon, osaamisen ja tuotteiden vaihdantaan. Manipuloivan markkinoinnin sijasta yritykset ovat siirtymässä viestintäpohjaiseen markkinointiin, joka yhdistää ihmisiä ja synnyttää suhteita. (Storbacka ym. 1999, 24-25.)

Arvontuotanto on asiakkuusajattelun yksi keskeinen käsite, jonka mukaan asiakassuhteen täytyy perustua molemminpuoliseen hyötyyn ja arvon lisäykseen. Asiakkuusajattelussa toimitaan asiakkaan ehdoilla, tavoitellen kestävien asiakkuuksien johtamista, ei yksittäisen kaupan tuoton maksimoimista. Tärkeää ei ole pelkästään enää tuotteen laatu, vaan yrityksen yhdessä asiakkaan kanssa luoma kokonaisprosessi. (Storbacka & Lehtinen 1997, 19-23.)

Tässä yhteydessä tuotekin määritellään prosessiksi, jonka aikana asiakkaan ja yrityksen välillä tapahtuu vaihdantaa. Näin ollen kaikki vaihdanta, joka edistää asiakkaan arvontuotantoa on osa tuotetta. Tuotteiden jako tavaroiksi ja palveluiksi ei ole tärkeää vaan se, että tuote nähdään kokonaisuutena, jonka kautta yrityksen osaaminen siirtyy osaksi asiakkaan arvontuotantoa. Liiketoiminnassa siirrytään siis arvon jakelusta arvon luomiseen. Tämä ajatusmalli oivallettiin jo 1980-luvulla palveluyrityksen johtamista tutkittaessa, osaksi varmasti siksi, että asiakkaan rooli on näkyvämmässä roolissa palveluprosessissa kuin perinteisessä tavarantuotannossa. Palveluiden markkinoinnissa korostetaan kuitenkin enemmän yksittäisen totuuden hetken eli asiakkaan ja yrityksen henkilökunnan kohtaamisen merkitystä, kun taas asiakkuusajattelussa kauppohenkilökunnan tekeminen nähdään vain yhtenä osana asiakkuuksien hoitamiseen liittyvää työtä. (Storbacka & Lehtinen 1997, 19-26.)

Asiakkaan arvontuotantoprosessiin ja vuorovaikutteisuuteen liittyy läheisesti myös suhdemarkkinointiajattelu. Suhdemarkkinointi on näkökulma, jonka mukaan markkinointia pidetään asiakassuhteiden ja muiden sidosryhmien suhteiden hallintana. Asiakassuhteiden menestyksellinen hallitseminen edellyttää koko organisaatiolta markkinointihenkeä asennetta. Vain tällä tavoin voidaan varmistaa, että kaikkien toimenpiteiden asiakkaisiin kohdistuvat vaikutukset otetaan huomioon jo siellä missä ne aloitetaan, suunnitellaan ja toteutetaan. Suhdemarkkinoinnin filosofian perustana ovat yhteistyö ja luottamukseen perustuva suhde asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. (Grönroos 2000, 74-76.)

Sitoutuminen pitkän aikavälin tavoitteisiin

Asiakkuusajattelussa ei tyydytä asiakkaiden tyytyväisyyteen, vaan pyritään rakentamaan tehokkaita asiakassuhteita asiakkuuksia kehittämällä ja tarjoamalla asiakkaille uusia mahdollisuuksia tuottaa itselleen arvoa. Pitkällä aikavälillä yritys ei voi elää pelkästään tunnistamalla asiakkaiden tarpeita ja tyydyttämällä niitä. Vastuuta asiakkuuden kehittämisestä ei voi jättää asiakkaalle, vaan yrityksen tulee hyödyntää aktiivisesti omaa osaamistaan ja tarjota myös sellaisia arvontuotantotapoja, joita asiakas ei omaan osaamiseensa perustuen osaisi kaivatakaan. Asiakaskeskeisessä yrityksessä on tärkeää arvostaa luovuutta ja uusia ideoita, sillä niiden avulla se pystyy kehittämään palveluitaan. (Storbacka & Lehtinen 1997, 19-29; Ylikoski 2000, 45)

Asiakaskeskeisyyden toteutuminen yrityksessä tulee ilmetä johdon tahdonilmauksena ja liikeidean keskeisenä periaatteena. Johdon tulee toteuttaa sisäistä markkinointia, jonka avulla pyritään asiakaskeskeisen liikeidean toteuttamiseen. Käytännössä tämä edellyttää yrityksen henkilöstön sisäistävän liikeidean ja sitoutuvan sen toimintaperiaatteisiin ja tavoitteisiin. Si-

toutumiseen vaikuttavat sisäinen tiedotusjärjestelmä, koulutus, kannustejärjestelmä, ja yrityshengen luominen. (Rope 1991, 10-11.)

Asiakaskeskeisyyden toteuttamisen yhtenä sitoutumisen muotona voidaan tuoda esille sisäisen asiakkaan käsite. Sisäinen asiakkuus tarkoittaa sitä, että yrityksen sisällä kaikki näkevät toisensa asiakkaina. Koko henkilöstön tavoitteena on ilahduttaa omaa asiakastaan ja siten hyvää työtä vaaditaan myös henkilöstön toimesta organisaation sisällä. Yksilöiden, ryhmien ja yksiköiden tuleekin käydä jatkuvaa vuoropuhelua, vaihtaa mielipiteitä, tietoa ja toiveita. (Joensuu yliopisto/Psykologian laitos.)

Asiakaskeskeisyyden tulisi siis olla kiinteä osa yrityksen organisaatiokulttuuria. Lämsä & Hautala (2005, 176) määrittelevät organisaatiokulttuurin sisältävän ” organisaation jäsenten yhteisen maailmantulkinnan, yhteiset ajattelu- ja toimintatavat”. Jos asiakaskeskeinen kulttuuri on vahva, asiakkaan tyytyväisyys on yrityksen jokaisessa toiminnassa mukana keskeisenä päämääränä. Tällöin henkilökunta tietää yllättävissäkin tilanteissa ilman ohjeita millä tavalla sen tulisi toimia. Asiakaskeskeisyyden tulisikin ilmetä yrityksen kaikissa prosesseissa, eikä yksittäisinä päälle liimattuina toimenpiteinä. (Ylikoski 2000, 43.)

Erityisesti palveluorganisaatioissa asiakaspalvelussa työskentelevät henkilöt ovat avainasemassa tuotettuun laatuun ja asiakastytyväisyyteen. Asiakaskeskeisen organisaation onkin tärkeää pitää huolta ja osoittaa arvostusta henkilöstöään kohtaan. Asiakeskeisyys voikin vaikuttaa merkittävästi työilmapiiriin, ammattitilpeyteen ja sitoutumisasteeseen. Yrityksessä, jossa koko henkilöstö toimii yhteisen päämäärän eli asiakastytyväisyyden hyväksi on usein tyytyväisempiä ja sitoutuneempia työntekijöitä. (Ylikoski 2000, 45.)

Asiakaskeskeisen toimintatavan on todettu olevan yhteydessä yrityksen parempaan suorituskykyyn. Tähän sisältyy oletus, jonka mukaan markkinalähtöiset organisaatiot, jotka seuraavat ja pyrkivät vastaamaan asiakkaidensa tarpeisiin, myös pystyvät vaikuttamaan asiakastytyväisyyteen ja sitä kautta parantamaan myös yrityksen suorituskykyä. (Jaworski & Kohli & 1993, 57; Narver & Slater 1990.)

3.1.5 Asiakslähtöisen toimintatavan esteet

Asiakaskeskeisen markkinoinnin periaatteet ovat kiteytyneet jo 1950-luvun puolivälin jälkeen, mutta periaatteiden toteuttaminen käytännössä ei aina onnistu. Storbacka ym. (1999, 19) mukaan asiakslähtöisyyttä toteutetaankin markkinoinnin piirissä liian pinnallisesti.

Kesällä 2006 suoritetussa kyselytutkimuksessa selvitettiin asiakasymmärryksen tilannetta suomalaisissa yrityksissä. Kyselyyn osallistui pieni joukko Suomen 500 suurimman yrityksen päättäjää. Päättäjät valittiin sekä kuluttaja- että yritysasiakkaita palvelevista, asiakastyöhön

merkittävästi panostavista yrityksistä. Kyselystä saatavien tuloksien mukaan painopiste tiedon keräämisestä on alkanut siirtyä tiedon analysointiin ja hyödyntämiseen. Lisäksi asiakkaisiin liittyvä tieto kulkee organisaatioissa johtoryhmälle, mutta ei vielä hallitukseen asti. Tuloksien mukaan vaikuttaa siltä, että asiakastiedon hyödyntäminen on yleisempää strategiatyössä ja yrityssuunnittelussa kuin hankinnoissa, logistiikassa tai laadunjohtamisessa. (Arantola 2006, 133-137.)

Miettinen (2006, 36-37) korostaa, että useissa yrityksissä ylin johto ei saa niin syvällistä tietoa asiakkaistaan kuin se kokee tarvitsevänsä. Asiakkaiden päätöksiä ymmärretään näppituntumalla, vaikka yrityksellä olisi syvempääkin tulkintaa asiakkaiden käyttäytymisestä. Usein organisaation ongelma ei olekaan tiedon puute, vaan kyvyttömyys jalostaa oleellista tietoa asiakkaista. Tällöin vaarana on, että asiakkuuksista puhutaan vain pääomana.

Ropen (1991, 16) mukaan asiakaskeskeisyyden yleisin ja tärkein kompastuskivi on yrityksen kykenemättömyys muuttaa liiketoimintatapaansa. Myös Storbacka & Lehtinen (1998, 140) korostavat, että yrityksen siirtymistä asiakkuusajatteluun jarruttavat kaupakeskeinen ajattelu, tapa organisoitua myyntiosastoihin ja osto-osastoihin, sekä voimakas valtuuksien ja vastuun hajautus. Yrityksen tapa organisoida valta-organisaatio ja tietorakenteitaan kertovat kaikki osaltaan siitä, mitkä asiat yrityksessä ovat tärkeitä. Ylikosken (2000, 38) mukaan syyt organisaation asiakaskeskeisyyden ongelmiin löytyvät yleensä johdon taustasta, markkinoinnin väärin ymmärtämisestä, puutteellisesta sitoutumisesta tai yleisestä muutoksen vastustamisesta.

Yksi suurimmista ongelmista asiakkuuslähtöisessä toiminnassa on Storbackan ja Lehtisen (1998, 142) mukaan tuotepäällikköorganisaatio. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että samassa organisaatiossa on useampia tuotepäälliköitä, jotka tavoittelevat samaa asiakaskantaa. Palkkiojärjestelmän keskittyessä myynnin määrään, tietoja asiakkaista ei haluta jakaa. Kokonaisvaltaisten tuotteiden tarjoaminen asiakkaille edellyttääkin ensisijaisesti vinoutuneiden valtarakenteiden purkamista.

Vaikka organisaatio toteuttaisikin esimerkillisesti asiakaslähtöistä toiminta- ja ajattelutapaa, se ei välttämättä kuitenkaan aina riitä. Business-to-business toimialoilla uusien ajatusten myyminen asiakkaille voi olla erityisen vaikeaa sillä vastassa on yleensä osto-osasto, jonka tehtävänä on hankkia ylhäältä tulevien tietojen perusteella hankkia tuotteet tai palvelut mahdollisimman edullisesti kilpailuttamalla. Pahimmillaan myynti- ja osto-osastojen ainoana neuvottelun aiheena on hinta. Tällöin asiakkaan ja yrityksen prosessien integroituminen toisiinsa muodostuu mahdottomaksi, eikä asiakkuudesta saavuteta asiakkuusajattelussa korostettuja hyötyjä. (Storbacka & Lehtinen, 1998, 141.)

3.2 Asiakastyytyväisyys

3.2.1 Asiakastyytyväisyyden määrittelyä

1990-luvun aikana asiakastyytyväisyys ja palvelun laatu ovat nousseet markkinoinnin keskeisiksi käsitteiksi. Aiheista on julkaistu suuri määrä erilaisia tutkimuksia, mutta itse käsitteiden määrittäminen on ollut yksistään hankalaa. Käsitteitä on lähestytty eri näkökulmien, mallien ja teorioiden kautta, mutta laadun ja asiakastyytyväisyyden määritelmät ovat yhä moniselitteisiä. (Grönlund, Jacobs & Picard 2001, 13.)

Asiakastyytyväisyyden määritelmät eroavat toisistaan muun muassa sen suhteen arvioidaanko tyytyväisyyttä tunteella vai perustuuko tyytyväisyys rationaaliseen hyötyjen ja uhrauksiin perustuvaan kognitiiviseen arviointiin ja toisaalta taas liitetäänkö tyytyväisyyden kokeminen ajallisesti ostopäätöstilanteeseen vai sen jälkeiseen käyttötilanteeseen. Yksi yleinen tapa määritellä asiakastyytyväisyys on kuvata sitä odotusten ja kokemusten välisenä arviointiprosessina ja siihen liittyvänä tunnetilana. (Paavola 2006, 53-54.)

3.2.2 Asiakastyytyväisyyden muodostuminen

Se miten asiakastyytyväisyyden määrittelee käsitteenä, vaikuttaa suuresti siihen miten määritellään tekijät tai prosessi josta asiakastyytyväisyys tai tyytymättömyys muodostuu. Suurin osa asiakastyytyväisyyskirjallisuudesta keskittyy ostoa edeltävien odotusten ja oston jälkeisen tyytyväisyyden vertailusuhteeseen eli ns. diskonfirmaatio-malliin. Diskonfirmaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa asiakkaan odotukset ja kokemukset eroavat toisistaan

Rope & Pöllänen (1995, 28-30) mukaan asiakastyytyväisyys muodostuu siitä, miten henkilö koee yrityksen kontaktipinnat, joihin sisältyvät henkilöstö-, tuote, tukijärjestelmä- ja miljöökontaktit. Näistä kontakteista syntyy kokemuksia, jotka suhteutetaan omiin odotuksiin. Se miten koettu palvelu vastaa odotuksia muodostaa asiakastyytyväisyyden tason.

Kolme odotusulottuvuutta

Odotuslajit voidaan luokitella ihanneodotuksiin, ennakko-odotuksiin ja minimiodotuksiin. Ihanneodotukset ovat henkilön omaan arvomaailmaan pohjautuva mielikuva täydellisestä palvelukokemuksesta. Ihanneodotuksiin yritys ei pysty koskaan täysin vastaamaan, mutta oleellista on miten hyvin yritys vastaa näihin odotuksiin verrattuna muihin toimijoihin. (Rope & Pöllänen 1995, 30-39.)

Ennakko-odotukset sisältävät henkilön mielikuvan yrityksen imagosta. Ennakko-odotukset pohjautuvat siis henkilön kokonais käsitykseen yrityksestä ja siitä miten näitä käsitykseen vaikut-

tavia tekijöitä peilataan oman arvomaailman ja asenneperustan kautta. Mielikuva yrityksestä vaikuttaa muun muassa ostohalukkuuteen, suhtautumiseen yrityksen viestintään ja siihen millainen hinta tuotteesta ollaan valmiita maksamaan. Ennakko-odotukset ovat yrityksen itse itsestään mainonnan ja viestinnän avulla luomia mielikuvia. (Rope & Pöllänen 1995, 30-39.)

Minimiodotukset muodostavat henkilön mielikuvan vähimmäistasosta, jota hän edellyttää yritykseltä. Odotukset ovat aina henkilökohtaisia ja ne vaihtelevat tilanteesta, toimialasta ja yrityksestä riippuen. (Rope & Pöllänen 1995, 30-39.)

Odotusten vertaaminen kokemuksiin

Mallin mukaan asiakastyytyväisyys muodostuu siis asiakkaan ostoon tai kuluttamiseen liittyvään kokemukseen ja asiakkaan odotuksiin pohjautuvan vertailustandardin suhteesta.

Jos kokemukset ylittävät asiakkaan odotukset, asiakas kokee tyytyväisyyttä. Lievästi tyytyväinen asiakas ei kuitenkaan anna omatoimisesti palautetta tyytyväisyydestään. Vahvasti myönteiset asiakkaat sen sijaan antavat kysymättä palautetta, sekä kertovat tuttavilleen positiivisesta kokemuksesta. (Rope & Pöllänen 1995, 30-39.)

Kokemusten vastatessa odotuksia on asiakkaan kokema tunne neutraali. Asiakkaan odotusaste määrää, miten asiakassuhde kehittyy neutraalin kokemuksen jälkeen. Jos asiakkaalla oli ennestään korkeat odotukset, asiakassuhde vahvistuu ja kiinteytyy. Keskimääräisellä odotusasteella asiakassuhde pysyy ennallaan. Matalan odotusasteen asiakasta ei voi sanoa tyytyväiseksi, vaikka tämä ei olekaan pettynyt yritykseen. (Rope & Pöllänen 1995, 30-39.)

Kokemusten alittaessa odotukset, asiakas kokee tyytymättömyyttä. Lievästi tyytymättömät asiakkaat eivät yleensä anna palautetta, joten negatiivinen kokemus ei tule yrityksen tietoon. Samalla asiakas voi kuitenkin antaa negatiivista palautetta ympäristölleen ja suositella kilpailijaa yritystä. Voimakkaasti tyytymättömät asiakkaat sen sijaan antavat yleensä palautetta, tekevät valituksia ja usein myös päättävät asiakassuhteen. (Rope & Pöllänen 1995, 30-39.)

Odotusten hallinta

On tärkeää huomata, että vaikuttamalla asiakkaan odotuksiin ja kokemuksiin voidaan vaikuttaa tyytyväisyyteen, sillä samantasoinen toiminta eri odotusastein tuottaa asiakkaalle erilaisen tyytyväisyystuloksen.

Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat asiakkaan omat ominaisuudet, kuten esimerkiksi persoonallisuus ja sosiodemografiset tekijät. Lisäksi odotuksiin vaikuttavat aikaisemmat kokemukset ky-

seisestä tai kilpailevasta yrityksestä ja ympäristötekijät kuten tietolähteet ja kilpailutoiminta. Yritys vaikuttaa myös omalla toiminnallaan asiakkaiden odotuksiin mm. markkinointitoimenpiteillä esimerkiksi hinnan ja mainonnan kautta. (Lotti 1998, 188.)

Markkinoinnissa ongelmana on kuitenkin se, että yrityksen täytyy olla hyvin varovainen antamiensa lupauksen kanssa. Jos asiakkaan odotukset ovat korkealla, eikä yritys pystykään täyttämään lupauksiaan asiakas pettyy laatuun. Vaikka laatu muuten olisikin korkeatasoista, asiakas koskee laatutason huonoksi, sillä hänen odotukset suhteessa suoritukseen olivat epätasapainossa. (Kotler 2003, 36-42 ; Rope & Pöllänen 1995, 169-172.)

Markkinoinnin kannalta onkin parempi luvata liian vähän, sillä tällöin yrityksellä on mahdollisuus täyttää odotukset ja ehkä jopa ylittää ne. Odotusten ylittäminen edistää asiakasuskollisuutta ja uskolliset asiakkaat kasvattavat yrityksen kannattavuutta. Tähänkin ajatukseen sisältyy kuitenkin ongelma. Vaatimaton mielikuva ei houkuttele asiakkaita ja toisaalta taas jos yritys rakentaa korkeampaa mielikuvaa ja pyrkii ylittämään asiakkaan odotukset kerta toisensa jälkeen, se tarkoittaa myös sitä että asiakkaan odotukset kasvavat kerta toisensa jälkeen. Käytännössä mikään organisaatio ei pysty vastaamaan jatkuvasti kasvaviin odotuksiin. (Kotler 2003, 36-42 ; Rope & Pöllänen 1995, 169-172.)

Lele & Shethin (1991, 140-143) mukaan useimmat yritykset käyttävät väärin asiakkaiden odotuksia, koska niitä ei ymmärretä, ne tulkitaan väärin tai niistä ei välitetä. Suurin osa ei myöskään ymmärrä miten tärkeää on pyrkiä vaikuttamaan asiakkaiden odotuksiin. Usein taustalla on sisäisten paineiden tai kannustejärjestelmien suuntaava lyhytnäköinen voittojen tavoittelu, sen sijaan että pyrittäisiin tarjoamaan asiakkaalle sitä mitä nämä haluavat.

Diskonfirmaatiomallin kritiikkiä

Spreng, MacKenzie & Olshavsky (1996) ovat kritisoineet diskonfirmaatio-mallia siitä, että asiakkaan toiveita ja odotuksia ei eroteta toisistaan. Toiveet vaikuttavat kuitenkin heidän tutkimuksensa mukaan tyytyväisyyteen yhtä paljon kuin odotukset. Kokemuksiin tulisi siis verrata sekä odotuksia että toiveita. Heidän kehittämän yhdistelmämallin mukaan tyytyväisyys muodostuu sen mukaan, missä määrin asiakkaan toiveet ja odotukset on pystytty täyttämään tai ylittämään on ominaisuus- ja informaatiotyytyväisyyden pohja. Ominaisuus- ja informaatiotyytyväisyyden idean mukaan asiakkaat määrittelevät tyytyväisyytensä tason suhteutettuna tuotteen suorituskykyyn ja siitä etukäteen saatuun informaatioon. Tutkijoiden mukaan kokonaistyytyväisyyden kokemukseen vaikuttavat siis tyytyväisyys tuotteen yksilöllisiin ominaisuuksiin ja tuotteen valintaan vaikuttava markkinointiviestintä.

3.2.3 Palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys

Kirjallisuudessa on kiistelty, onko palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden välillä eroa ja jos on, kumpi näistä koetaan ensin. Sureshchandar, Chandrasekharan Rajendran & Anantharaman (2002) esittävät, että palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys ovat erillisiä, toisistaan erottuvia käsitteitä, joilla on vahva yhteys toisiinsa ja joita tulisi tutkia samanlaisilla menetelmillä.

Grönroosin mukaan (2003, 122-123) palvelun laadun kokemus tapahtuu ensin ja tyytyväisyys tai tyytymättömyys laatuun syntyy vasta sen jälkeen. Tämä voidaan loogisesti perustella siten, että arvioidakseen kuinka tyytyväinen asiakas on, hän tarvitsee kokemuksia tuotteesta tai palvelusta. Palvelun laadun käsite eroaa täten asiakastyytyväisyydestä siten, että laatua voidaan arvioida ilman todellista kulutuskokemusta. Toiseksi asiakastyytyväisyys on riippuvainen arvosta, joka muodostuu hinnan tai edun ja havaitun laadun suhteesta, kun taas laatu ei yleisesti ole riippuvainen tuotteen tai palvelun hinnasta. Laatu liittyy myös enemmän nykyisyyteen, kun taas asiakastyytyväisyys pohjautuu kaikkiin aiempiin, mutta myös mahdollisiin tulevaisuuden kokemuksiin tuotteesta tai palvelusta.

Palvelun laatuun keskittyvät tutkimukset pohjautuvat asiakastyytyväisyystutkimukseen, mutta siitä on sittemmin kehittynyt oma, erillinen tutkimuksen alue. Palvelun laadun muodostumista on kuvattu asiakastyytyväisyyden diskonfirmaatio-mallin tapaan odotetun ja koetun palvelukokemuksen suhteena. Grönroosin (2003, 100) mukaan palvelun laatu muodostuu pohjimmaltaan teknisestä eli lopputulosulottuvuudesta ja toiminnallisesta eli prosessiulottuvuudesta. Tällöin asiakkaan odotus-kokemussuhdetta voidaan tarkastella kunkin ulottuvuuden kohdalla erikseen.

Horovitzin (1992, 16) mukaan tuotteen teknisen laadun ohella laatukäsitykseen vaikuttavat myös tuotteiden yhteydessä käytettävien palveluiden taso. Hän jakaakin tuotteisiin liittyvän palvelun kahteen osatekijään: tuotteen ongelmattomuusasteeseen ja asiakkaan saamaan lisäarvoon. Taloudellisten kustannusten osalta asiakas arvioi kuljetusta, asennusta, huoltoa sekä seisonta-aikaa, mutta ongelmattomuusasteeseen vaikuttavat tuotteesta aikaa myöten myös koituvat aika ja vaiva jotka liittyvät muun muassa seuraaviin tekijöihin:

- Toimitukset
- Korjaukset
- Laskujen virheettömyys
- Tuotteen käyttö
- Tuotetoimintojen ymmärtäminen
- Tuotteen tehokas hyödyntäminen
- Yhteyshenkilön nopea tavoittaminen ongelmatilanteissa
- Vanhasta tuotteesta eroon pääseminen (poiskuljetus tai uudelleenmyynti)

(Horovitz 1992, 16.)

Lisäarvo on arvo jonka asiakkaat saavat tuotteen teknisten ominaisuuksien lisäksi. Lisäarvo voi olla esimerkiksi tuotteen viestittämä mielikuva, rahallinen tuki (esim. joustavat maksuehdot) tai myynnin jälkeistä palvelua (esim. korjaukset ja takuut). Lisäarvo voi olla myös olla yrityksen toimintanopeutta ja joustavuutta. (Horovitz 1992, 16-17.)

Palvelupolitiikassa on tärkeintä pyrkiä minimoimaan asiakkaalle koituvat ylimääräiset kulut ja vaivannäkö. Samalla on kuitenkin otettava huomioon että kaikki asiakkaat eivät välttämättä ole valmiita maksamaan korkeaa hintaa täydellisestä palvelusta. Tärkeää onkin tarjota erilaisia palvelupaketteja ja antaa eri asiakkaille juuri heille sopivia ratkaisuja. (Horovitz 1992, 16-18.)

3.2.4 Yritysimago koetun laadun suodattimena

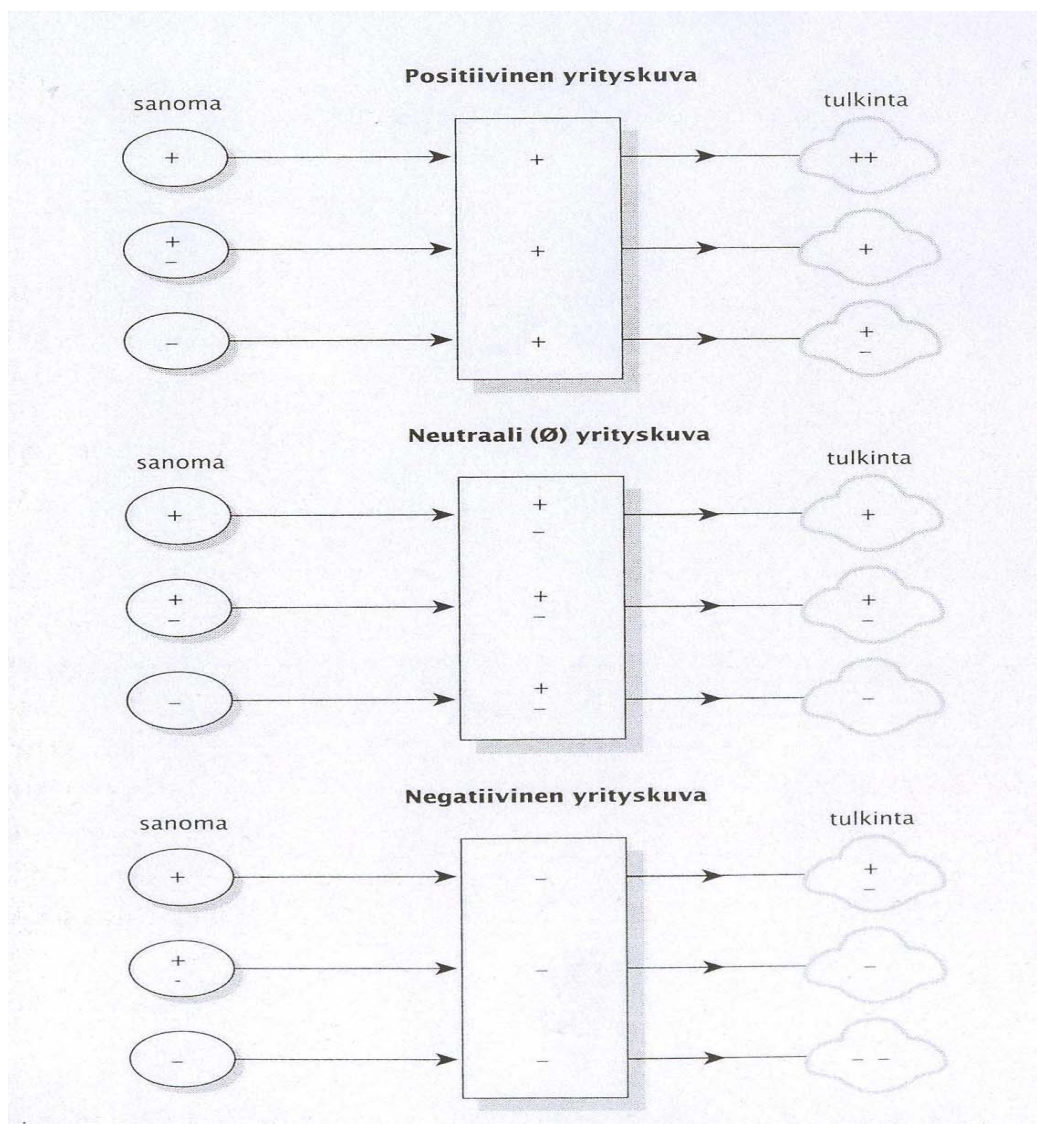
Yritysimago tai yrityskuva on ” kaikkien niiden käsitysten summa, joita yksilöllä, yhteisöllä tai sidosryhmällä on yrityksestä”. (Vuokko 2003, 103.) Imago on siis subjektiivinen käsitys kohteesta ja se syntyy, vaikka yritys ei sitä tietoisesti rakentaisikaan.

Grönroosin (2003, 101) mukaan imago on palveluiden suhteen erityisen tärkeä, sillä asiakas pystyy useimmiten näkemään yrityksen, sekä sen toimintatavat ja resurssit. Yrityksen tai paikallisen toimipisteen imago onkin hyvin tärkeä, sillä se vaikuttaa asiakkaan laadun kokemiseen.

Se, miten yritys nähdään vaikuttaa asenteisiin ja käyttäytymiseen yritystä kohtaan. Imago vaikuttaa siis asiakkaiden ostohalukkuuteen, uskoon siitä, mitä yrityksestä sanotaan, sen tekojen hyväksymiseen ja esim. halukkuuteen hakeutua kyseisen yritykseen töihin.

Jos asiakkailla on kielteinen mielikuva yrityksestä, pienilläkin virheillä on suhteellisesti suurempi vaikutus. Jos taas asiakkailla on myönteinen mielikuva yrityksestä, pienet virheet annetaan todennäköisesti helpommin anteeksi. Positiivisella yrityskuvalla onkin taipumus hidastaa negatiivista asennemuutosta, vaimentaa huhuja ja korostaa yrityksen hyviä puolia, kun taas negatiivisella yrityskuvalla vaikutukset ovat päinvastaiset. Imagoa voidaan siis pitää koetun laadun suodattimena. (Grönroos 2003, 101; Vuokko 2003, 104-107.)

Alla olevassa kuviossa on havainnollistettu positiivisen, neutraalin ja negatiivisen yrityskuvan suodattavia vaikutuksia.



Kuvio 1: Positiivisen, neutraalin ja negatiivisen yrityskuvan suodattava vaikutus (Vuokko 2003, 107)

Kuviosta nähdään, miten positiivinen yritysimage jalostaa hyvien viestien tulkinnan entistä paremmaksi, kun taas toisaalta huonoja viestejä vähätellään. Negatiivinen image puolestaan saa hyvät viestit kuulostamaan neutraalilta ja huonot viestit entistäkin huonommilla. Neutraali yritysokuva ei suodata viestejä värittyneenä hyvään, eikä huonoon suuntaan, mutta yksikin huono viesti voi muuttaa yrityksen imagon negatiiviseksi. Tärkeää onkin, että yritys pyrkii itse hallitsemaan omaa yrityskuvaa. (Vuokko 2003, 108.)

3.2.5 Asiakastytyväisyyden hyödyt

Pitkällä tähtäimellä tyytyväiset asiakkaat ovat yrityksen paras kilpailukeino. Uudet keksinnöt, tekniikka, alhaiset työvoimakustannukset, yrityksen koko tai erilaiset markkinoiden rajoituk-

set auttavat yritystä menestymään vain rajoitetun ajan. Asiakastyytyväisyyden tuomia hyötyjä yritykselle voidaan listata seuraavasti:

- Tyytyväiset asiakkaat ovat uskollisia ja ostavat enemmän että useammin
- Pitkäaikaiset asiakkaat antavat enemmän anteeksi ja maksavat korkeamman hinnan palveluista
- Asiakkaan ja palveluntarjoajan oppiessa tuntemaan paremmin, tehdään korjauksia vaativia virheitä vähemmän ja saadaan sitä kautta kustannussäästöjä
- Jatkotilausten solmiminen on kustannustehokkaampaa kuin uusille asiakkaille myyminen
- Pitkäaikaiset ja tyytyväiset asiakkaat toimivat ilmaisina markkinoijina

(Lele & Sheth 1991, 1-27.)

Asiakastyytyväisyys kasvattaa yrityksen asiakasuskollisuutta. Uskolliset asiakkaat ostavat enemmän ja useammin, eivätkä vaihda helposti uusiin tuotteisiin tai halvempaan toimittajaan. Tämä voi mahdollistaa yritykselle jatkoajan jonka avulla se voi suojautua yhä paremmin kilpailijoilta. Yleensä yritys pystyy ennakoimaan tällaiset muutokset, mutta toisaalta asiakkaat -myös odottavat yrityksen selviytyvän muutosvaiheesta. Jos yritys kuitenkin on liian hidas tai haluton muuttumaan, asiakkaat vaihtavat ennen pitkää toiseen yritykseen. Vaikka yritys menettäisikin asiakkaitaan, sen on vielä tämänkin jälkeen mahdollista saada pitkän tyytyväisyshistorian ansiosta asiakkaansa takaisin. (Lele & Sheth 1991, 1-27.).

Asiakastyytyväisyyden on myös todettu kasvattavan yrityksen pitkän aikavälin kannattavuutta. Kannattavuutta tukee mm. se, että yritys tietää, mitä asiakkaat haluavat. Tieto mahdollistaa asiakkaiden tarpeiden ennakoimisen ja niihin vastaamisen taloudellisesti ja hyvissä ajoin. Yrityksen ei siis tarvitse tuhlaata resurssejaan väärin tuotteiden kehittelyyn tai tarpeettomiin markkinatutkimuksiin. (Lele & Sheth 1991, 24-25.)

Tyytyväiset asiakkaat ovat myös valmiita maksamaan hieman enemmän yrityksen tuotteista ja palveluista. Hinnan määrään vaikuttavat mm. kilpailuympäristö, yrityksen asema ja asiakkaiden hintatietoisuus. Hintamarginaalin koosta riippumatta, korkeampi kate on aina yrityksen kannattavuudelle lisäetu. Merkkiuskollisuus on myös yleisempää tyytyväisten asiakkaiden keskuudessa. Tyytyväiset asiakkaat ostavat siis todennäköisemmin uudestaan ja ovat halukkaampia kokeilemaan myös muita tuotteita. Ostomäärien kasvaessa yrityksen liikevaihto kasvaa. (Lele & Sheth 1991, 24-28.)

Asiakasuskollisuuden myötä myös yrityksen myyntikustannukset pienenevät, sillä jatkotilausten solmiminen helpompaa ja kustannustehokkaampaa kuin uusille asiakkaille myyminen. Tällöin yrityksen ei tarvitse käyttää enää niin paljon aikaa myyntiin ja myös muut kaupantekoon

liittyvät toiminnot hoituvat pienimmillä kustannuksilla kun alustava paperityö on tehty ja asiakastiedot on kirjattu ylös ja varmistettu. (Lele & Sheth 1991, 26.)

Erittäin tyytyväiset asiakkaat toimivat myös yrityksen ilmaisina markkinoijina, he kertovat hyvistä kokemuksistaan ja suosittelevat yritystä lähipiirilleen. Tällainen suusanallinen, yrityksen ulkopuolelta tuleva mainonta on tutkitusti todettu olevan paljon tehokkaampaa, kuin muu asiakkaaseen kohdistuva viestintä. Yrityksen viestintä on tyytyväisten asiakkaiden myötä kustannuksiltaan sekä edullisempaa että tehokkaampaa. (Lele & Sheth 1991, 26-27.)

Edellytykset asiakastyytyväisyyden hyötyihin

Tyytyväisyys yrityksen tarjoamiin tuotteisiin ja palveluihin uskotaan siis yleisesti edistävän uusintaostoja ja sitä kautta myös asiakasuskollisuutta ja kannattavuutta. Tämä riippuvuus ei kuitenkaan ole aina näin suoraviivaista. Tutkimuksissa on havaittu, että vain erittäin tyytyväiset asiakkaat tekevät useita uusintaostoja ja suosittelevat palveluntarjoajaa muille. Tästä havainnosta voitaisiinkin päätellä, että asiakasuskollisuuden luomiseksi ei riitä vain asiakkaiden tyytyväisenä pitäminen, vaan vain erittäin tyytyväiset asiakkaat takaavat korkean asiakasuskollisuuden. (Grönroos 2003, 179-181; Paavola 2006, 57-59.)

Jones & Sasserin (1995) Yhdysvalloissa tehdyn laajan asiakastyytyväisyys ja uskollisuustutkimuksessa havaittiin, että testaamisessa mukana olleessa yrityksessä täydellisen tyytyväisten asiakkaiden uusintaoston todennäköisyys 18 kuukauden aikana oli kuusi kertaa suurempi kuin tyytyväisten asiakkaiden. Täydellinen asiakastyytyväisyys on siis edellytysluonteinen tekijä asiakasuskollisuutta rakennettaessa.

Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger (1999,61) toteavat kuitenkin myös että tutkimuksissa on tullut ilmi, että jopa 60-80 prosenttia toimittajaa vaihtaneista asiakkaista kertoi olevansa tyytyväinen tai jopa erittäin tyytyväinen entiseen toimittajaansa. Asiakkaat vaihtavat kilpailijaan mm. alhaisemman hinnan, paremman tuotteen, asiakkaan vaihtelun halun tai yrityksen välinpitämättömyyden vuoksi. Hyvin suoriutuva yritys voidaan siis vaihtaa, jos kilpailevat yritykset osaavat vastata asiakkaiden tarpeisiin paremmin. Toisaalta taas osa asiakkaista saattaa olla hyvinkin uskollisia vaikka ovat erittäin tyytymättömiä yrityksen toimintaan. Tällaiset asiakkaat voivat kokea, että käytetylle yritykselle ei ole varteenotettavaa vaihtoehtoa tai asiakkuus voi olla niin merkityksetön, ettei asiakas halua käyttää aikaansa asiaan.

Asiakasuskollisuudesta ei voida siis saada kokonaiskuvaa, ellei asiakastyytyväisyyden lisäksi analysoida myös asiakkaan käyttäytymiseen liittyviä sidoksia ja asiakkaan mahdollisuuksia lopettaa asiakkuus. Yrityksen tulisikin ymmärtää millaisilla sidoksilla on suurin vaikutus oman asiakaskannan uskollisuuteen.

Asiakasuskollisuuden ja kannattavuuden yhteydestä ollaan oltu laajalti yhtä mieltä. Storbacka ym. (1999, 65) korostavat että yleisesti ottaen suuri osa asiakkuuksista on kuitenkin kannattamattomia, eikä asiakasuskollisuus itsessään muuta kannattamattomia asiakkaita kannattavaksi, vaan yrityksen on vaikutettava asiakkuuden tuottoihin ja kustannuksiin. Tuotot ja kulut kirjataan yleensä tuotekohtaisesti, mutta tärkeää olisi myös selvittää mikä vaikutus eri tekijöillä on yrityksen asiakaskohtaisiin voittoihin. (Grönroos, 2003, 179-181).

Asiakastyytyväisyys itsessään ei siis aina tuo automaattisesti hyötyjä yritykselle. Asiakkaiden tyytyväisenä pitäminen luo yrityksen menestykselle hyvän pohjan, mutta tärkeää on myös kysyä kuinka tyytyväiset asiakkaat saadaan pidettyä asiakkaina ja toisaalta kuinka uskolliset asiakkaat saadaan kannattaviksi? Yrityksen ei myöskään tule luottaa liiaksi tyytyväisyyden luomaan suojakilpeen, vaan olla tarkkana ympäristössä tapahtuvien muutoksien suhteen.

3.3 Asiakastyytyväisyyden kuuntelujärjestelmä

Asiakaslähtöisyyden eli asiakkaiden tarpeiden huomioonottamisen edellytyksenä on näiden tarpeiden selvittäminen. Asiakkaiden tarpeisiin vastatakseen yrityksellä täytyy olla välineet kuuntelemiseen, sillä ilman kuuntelemista ei voida kehittää keinoja asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen. (Vuokko 1997,42.)

Tietoa asiakastyytyväisyydestä kerätään yrityksen asiakastyytyväisyyden kuuntelujärjestelmän avulla, johon yleensä kuuluvat asiakastyytyväisyystutkimukset ja suorapalautejärjestelmä. Näillä eri kanavilla on oma tärkeä, toisia täydentävä merkitys muodostettaessa kokonaiskäsitystä asiakastyytyväisyydestä. Asiakastyytyväisyyden selvittämisessä on kyse jatkuvan palautteen hankkimisesta asiakkailta. (Rope & Pöllänen 1995, 58-59.)

Mittauksen tavoitteiden määrittely

Lähtökohtana tyytyväisyystiedon hankinnan suunnitteluun on ensisijaisesti sen käyttötarkoitus. Rope & Pöllänen (1995, 61-63) mukaan yritys voi käyttää tyytyväisyystietoa toiminnan ongelmakohtien selvittämiseen, toiminnan nykytason ylläpitämiseen, kannuste- ja johtamisjärjestelmän perustana, systemaattiseen palautetiedon saamiseen, asiakkaiden arvostusten selvittämiseen ja eri asiakasryhmiin suuntautuvan markkinoinnin toteuttamisena. Ennen tutkimuksen suunnittelua onkin tärkeää tunnistaa kaikki mahdolliset hyödyntämiskohteet, jotka ovat yrityksen kannalta mahdollisia ja tärkeitä, jotta tutkimuksesta saadaan paras mahdollinen hyöty. Tutkimuksen käyttötarkoitus määrittää myös sen, mitä, miten ja kuinka usein tutkitaan.

Kokonaisuudessaan asiakastyytyväisyystiedon selvittämisjärjestelmä tulisi pyrkiä rakentamaan siten, että kaikkia edellä mainittuja tiedon käyttöalueita voidaan hyödyntää. Käytännössä täydellisen asiakastyytyväisyystiedon keruujärjestelmä on vaikea toteuttaa, ja se onkin yleensä kompromissi hyödyntämismahdollisuuksien, sekä taloudellisen ja toiminnallisen tarkoituksenmukaisuuden välillä. (Rope & Pöllänen 1995, 62-63.)

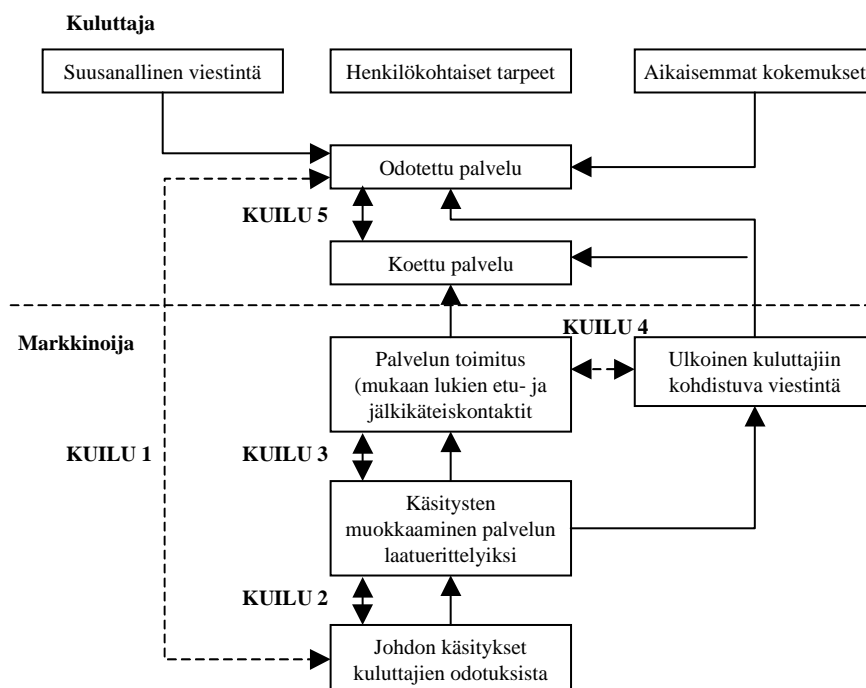
Asiakkaiden ja tuotteiden määrittely

Asiakkaiden määrittelemisen tutkittaville tuotteille ja palveluille ei aina ole niin selvää, kuin voisi olettaa. Business-to-business markkinoilla tuote käy läpi useita eri vaiheita jalostusketjussa ja siksi onkin tiedon luotettavuuden kannalta tärkeää selvittää kuka asiakasorganisaatiossa on oikea henkilö vastaamaan tutkittavaa osa-aluetta koskeviin kysymyksiin. Tuotteiden käyttäjä voi olla myös eri osapuoli kuin ostaja. Ostopäätökseen vaikuttavia tahoja ja ostopäätöksen varsinaisia tekijöitä voikin olla useita ja eri asiakastyypeillä saattaa olla varsin erilaiset odotukset tuotetta kohtaan. Asiakasta määriteltäessä tulisi aina käydä läpi koko toimitusketju ja sen eri osat. (Suomen laatuyhdistys 1995, 4.)

3.3.1 Asiakastyytyväisyyden esitutkimukset

Ennen asiakastyytyväisyyden kuuntelujärjestelmän mittareiden suunnittelua tulisi selvittää tärkeimpiä tyytyväisyystekijöitä, eli mitä tekijöitä tai ominaisuuksia asiakkaat odottavat saavansa yritykseltä. Näin ollen voidaan turhat ominaisuudet karsia tutkimuksen ulkopuolelle jo ennen varsinaisen tutkimuksen suorittamista. Yrityksellä saattaa olla vahva käsitys asiakkaalle tärkeistä tekijöistä, mutta ne saattavat olla myös täysin väärä. Arvostukset saattavat myös vaihdella eri asiakasryhmittäin merkittävästi. Oleellista laadun kriteerien valinnassa on, että asiakastyytyväisyyttä ei lähdetä mittaamaan pelkästään omien näkemysten pohjalta, vaan pyritään selvittämään asiakkaille oikeasti tärkeät tekijät. (Rope & Pöllänen 1995,64; Suomen laatuyhdistys 1995, 5.)

Ongelmaa voidaan lähestyä Zeithaml, Berry & Parasuraman kehittämän kuiluanalyysi-mallin pohjalta, jonka avulla voidaan osaltaan selvittää palvelun laadun rakentumista ja siten myös analysoida laatuongelmia sekä niiden parantamista. Mallin yläosassa on asiakkaaseen liittyviä ilmiöitä ja mallin alaosassa palveluntarjoajaan liittyviä ilmiöitä.



Kuvio 2: Kuiluanalyysimalli (Grönroos 2000, 146)

Kuvan mallissa on viisi eri laatukuilua, joissa asiakkaan odotusten ja niiden täyttymisen välillä oleva ero voi syntyä. Nämä laatukuilut ovat:

1. johdon näkemyksen kuilu
2. laatuvaatimusten kuilu
3. palvelun toimituksen kuilu
4. markkinaviestinnän kuilu
5. koetun palvelun laadun kuilu

Johdon näkemyksen kuilu tarkoittaa, että yrityksen johto näkee puutteellisesti asiakkaidensa laatuodotukset. Markkinatutkimukset ovat tärkeä apuväline asiakkaiden odotuksia ymmärtäessä ja kuilun syvyys riippuukin suurelta osin siitä, minkä verran yritys on hyödyntänyt markkinatutkimuksia. Johdon näkemyksen kuilun syvyyteen vaikuttavat myös tiedon kulun taso organisaation sisällä, asiakassuhteiden ylläpitämiseen ja vahvistamiseen suunnatut strategiat, sekä yrityksen kyky ymmärtää asiakkaiden valituksia ja tapaa reagoida palvelussa havaittuihin ongelmiin. (Zeithaml & Parasuraman 2004, 15-16.)

Laatuvaatimusten kuilu tarkoittaa, että palvelun laatuvaatimukset eivät ole yhdenmukaisia johdon laatu näkemysten kanssa. Asiakkaiden tarpeet eivät ole olleet ensisijaisina lähtökohtina palveluiden tai järjestelmien suunnittelussa. Kuilun syitä voivat olla mm. suunnitteluvirheet, suunnittelun epäonnistunut johtaminen tai suunnitteluprosessien riittämätön toteutus.

Suunnittelussa ilmeneviin ongelmien taustalla voi puolestaan olla ylimmän johdon sitoutumattomuus palvelun laatuun. (Zeithaml & Parasuraman 2004, 17; Grönroos 2000, 147-148.)

Palvelun toimituksen kuilu tarkoittaa palvelun laatuvaatimuksien ja todellisen palvelun toimituksen välistä eroavuutta. Todellinen palvelu siis poikkeaa siitä, miten johto on määritellyt palvelun. Laatuvaatimusten huono toteutuminen voi johtua johdon ja työnjohdon toimista, työntekijöiden omista, johdon kanssa poikkeavista näkemyksistä tai tekniikan ja operatiivisten järjestelmien puutteellisesta tuesta. Kuilun syntymiseen johtavat syyt voivat olla monimutkaisia, mutta niiden sulkemisen avaimena on ollut tiimityön kehittäminen. Toisaalta palvelun ongelmat voivat myös johtua osaltaan työntekijöiden sopimattomuudesta työtehtäviinsä. (Zeithaml & Parasuraman 2004, 17-18; Grönroos 2000, 148-150.)

Markkinointiviestinnän kuilu tarkoittaa, että yrityksen markkinointiviestinnässä antamat lupaukset poikkeavat toimitetusta laadusta. Yritys voi omalla viestinnällään kasvattaa asiakkaiden odotuksia palvelusta, joka todellisuudessa ei ehkä vastaa odotuksia ja aiheuttaa siten tyytymättömyyttä. Kuilun syntymiseen voivat vaikuttaa ulkoisen viestinnän ja palvelujen tuotannon ja toimituksen suunnittelun ja toteutuksen huono yhteensovittaminen tai yrityksen markkinointiviestinnässä yleisen liioittelun tyyli. Markkinointiviestintäkampanjoiden suunnittelun ja toteutuksen suhteen tulisikin tehdä yhteistyötä palvelun tuotannon ja toimituksen kanssa. Toisaalta markkinointiviestinnän suunnittelua voidaan myös tehostaa ja lisätä johdon valvontaa. (Zeithaml & Parasuraman 2004, 18-19; Grönroos 2000, 150-151.)

Koetun palvelun laadun kuilu tarkoittaa, että koettu palvelu poikkeaa odotetusta palvelusta. Poikkeaman syntymiseen vaikuttavat kaikissa edellisissä kuiluissa mainitut syyt ja niiden yhdistelmät. Kuilun olemassaolon seurauksia ovat mm. laatuongelmat, asiakkaiden kielteinen suusanallinen viestintä, yrityksen huono imago ja liiketoiminnan kutistuminen. Toisaalta taas kuilu voi myös olla myönteinen, joka tarkoittaa että yritys tarjoaa asiakkailleen liian hyvää laatua. (Grönroos 2000, 151-152.)

Brand Factoryn asiakastytyväisyystutkimuksen kohdalla pyrittiin ennen tutkimusmittariston suunnittelua hahmottaa kokonaiskuva toimeksiantajayrityksen toimialasta, sen kehityssuunnista ja alalla toimivien yritysten asiakkaiden arvostuksista. Apuna toimialan hahmotuksessa käytettiin erilaisia kirjallisia lähdetietoja internetistä, artikkeleita, tutkimusraportteja ja muuta kirjallisuutta. Tietoa kerättiin myös haastattelemalla kohdeyrityksen toimitusjohtajaa, hallituksen puheenjohtajaa, yhteyspäällikköä ja yrityksen pitkäaikaista asiakasta. Kohdeyrityksessä päästiin myös perehdytysjakson myötä tutustumaan paikan päällä yrityksen kaikkiin toiminnan osiin, suunnittelusta asennukseen.

Erityisen hyvänä materiaalina mittariston suunnittelussa oli yrityksessä aiemmin suoritetun asiakastyytyväisyystutkimuksen raportti, josta saatiin suoraa tietoa asiakkaiden arvostuksista. Tutkimusraporteissa asiakastyytyväisyyttä oli kerätty monipuolisesti perinteisesti lomaketutkimuksen muodossa, mutta lisäksi oli tehty myös puhelinhaastatteluja ja henkilökohtaisia haastatteluja yrityksen suurimmille ja tärkeimmille asiakkaille.

Asiakastyytyväisyyskirjallisuuden tyytyväisyysmallien pohjalta voidaan periaatteessa luoda melko yleispäteviä kysymyspatteristoja. Jokaisella toimialalla on kuitenkin omat erityispiirteensä ja painotuksensa ja vain näitä ymmärtämällä voidaan luoda parhaiten kyseisen yrityksen tarpeisiin sopivat mittarit.

3.3.2 Asiakastyytyväisyystutkimus

SERVQUAL

Yksi tunnetuimmista asiakastyytyväisyystutkimuksen sovelluksesta on Parasuramanin, Berryn ja Zeithamlin kehittämä SERVQUAL- menetelmä, joka alun perin pohjautui palvelun kymmeen ulottuvuuteen. Myöhemmin tutkijaryhmä supisti laajan tutkimuksen pohjalta laadun ulottuvuudet viiteen eri tekijään, joita ovat konkreettinen ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus ja empaattisuus. (Zeithaml, Parasuraman & Berry 1990.)

Konkreettisella ympäristöllä tarkoitetaan toimitiloja, laitteita, henkilökuntaa ja markkinointiviestintämateriaalia. Luotettavuudella tarkoitetaan kykyä toimittaa palvelua tarkasti ja luotettavasti luvatussa tavalla. Reagointialttiudella puolestaan tarkoitetaan yrityksen halukkuutta auttaa asiakkaita ja tarjota nopeaa palvelua. Vakuuttavuus edustaa henkilökunnan ammattitaitoa ja kykyä luoda luottamusta. Empaattisuudella tarkoitetaan huolenpitoa ja yksilöllistä palvelua asiakkaita kohtaan. Tutkimusten mukaan näistä viidestä ulottuvuudesta luotettavuus on asiakkaille tärkein tekijä ja fyysinen ympäristö vähäarvoisin tekijä. (Zeithaml ym. 1990, 23-28.)

SERVQUAL- menetelmä perustuu edellä mainittuihin viiteen eri osa-alueeseen ja diskonfirmaatio-mallin mukaiseen odotusten ja kokemusten vertailuun. Odotusten ja kokemusten viittä eri osa-aluetta kuvataan 22 attribuutilla, joiden suhteen asiakkaiden tulee valita 7-portaiselta asteikolta, jonka ääripäinä ovat täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä. Mitä suurempi ero odotetun ja koetun palvelun välillä on, sitä heikompi asiakastyytyväisyys. (Zeithaml & Parasuraman 2004, 48-51.)

Laajasta soveltamisesta huolimatta menetelmä on saanut osakseen myös kritiikkiä. Yksi kriittisin osa-alue on ollut odotusten mittaaminen. Jos odotuksia mitataan palvelun käytön aikana tai sen jälkeen asiakas ei pysty enää arvioimaan alkuperäistä odotusta, koska kyseinen palve-

lukokemus vinouttaa odotuksen. Toisaalta taas odotuksia ei myöskään ole mielekästä mitata ennen palvelukokemusta, koska asiakkaat eivät välttämättä vertaa kokemusta alkuperäisiin odotuksiin. Asiakkaathan voivat muuttavat odotuksiaan palvelukokemuksen aikana. Voidaan myös ajatella, että odotukset sinällään sisältyvät automaattisesti asiakkaan palvelukokemuksen arviointiin. (Grönroos 2003, 120.)

SERVQUAL- menetelmää on myös arvosteltu sen yleisestä rakenteesta. Mittaristoa tulisikin soveltaa harkitusti, sillä palvelut, markkinat ja kilpailuympäristöt ovat aina erilaisia. Mallina SERVQUAL on kuitenkin hyvä lähtökohta palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden tutkimukselle, ja sitä ovat soveltaneet laajasti akateemiset ja kaupalliset tutkijat. (Grönroos 2003, 118; Zeithaml & Parasuraman 2004, 12.)

Asiakastyytyväisyystutkimuksen ominaispiirteitä

Asiakastyytyväisyystutkimus on luonteeltaan jatkuva tutkimus, jonka tarkoituksena on yleensä saada mahdollisimman yksityiskohtaista tietoa tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä aiheuttavista tekijöistä. Samalla tutkimuksen tulee yleensä olla myös melko lyhyt, asiakkaalle helppo vastata, taloudellinen toteuttaa, tietojenkäsittelyyn soveltuva ja riittävän kattava. Yleisimmät ja toimivimmat tiedonkeruumenetelmät ovat kirjekysely, henkilökohtainen haastattelu ja puhelinhaastattelu. (Rope & Pöllänen 1995, 85-86.)

Perinteisesti asiakastyytyväisyystutkimukset ovat keskittyneet kuluttajamarkkinointiin, eikä yritysten välisten yhteistyösuhteiden välinen tutkimus ole ollut samassa määrin kiinnostuksen kohteena. Tyypillisesti yritysmarkkinoilla yhteistyösuhteet ovat kuitenkin yleensä monitahoisempia, pitkäkestoisempia ja ostopäätökseen vaikuttaa useampia tekijöitä.

Menetettyjen asiakkaiden tutkiminen

Yleensä asiakastyytyväisyystutkimuksissa keskitytään nykyisten asiakkaiden tyytyväisyyden selvittämiseen. Menetettyjä asiakkaita tutkimalla yritys pystyy tunnistamaan omat ongelma-kohtansa ja kehittämään palvelujaan ennen kuin syntyy suurempia asiakasmenetyksiä. Tutkimuksen avulla voidaan tarvittaessa myös laskea menetetyin asiakkaan kustannukset. (Zeithaml & Bitner 2000, 121-122.)

Menetetyt asiakkaat voidaan pääsääntöisesti jakaa kolmeen eri ryhmään (Storbacka & Lehtinen 1998, 112.):

- Asiakkuudet, jotka ovat päättyvät ilman suurempaa syytä
- Asiakkuudet, jotka päättyvät tyytymättömyydestä yritystä kohtaan

- Asiakkuudet, jotka päättyvät kilpailevan yrityksen vastatessa paremmin asiakkaan tarpeisiin

Analysoimalla menetettyjä asiakkaita voidaan tunnistaa asiakkuuteen liittyviä ongelmia. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvista asiakkaista ei kannata olla huolissaan, sillä näiden asiakkuuksien päättyminen ei ole riippuvainen yrityksen toiminnasta. Toiseen ryhmään kuuluvat asiakkaat voivat antaa aihetta yrityksen asiakaskohtaamisten kehittämiseen, erityisesti jos eri asiakkaiden tyytymättömyyden kohteet osoittautuvat samoiksi. Kolmanteen ryhmään kuuluvat asiakkaat puolestaan ovat yrityksen kannalta vakavin ongelma, erityisesti jos suuri osa menetetystä asiakkaista kuuluu tähän ryhmään. Jos asiakkaat eivät koe saavansa samaa arvoa kuin kilpailevalta yritykseltä, yrityksen tulisi analysoida omaan kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä. (Storbacka & Lehtinen 1998, 112-113.)

3.3.3 Suorapalautejärjestelmä

Asiakastyytyväisyyttä voidaan lähestyä mikrotason eli yksittäisen palvelutapahtuman ja asiakaskohtaamisen kautta tai laajemmin makrotason eli asiakkaan kaikista kohtaamisista muodostuvana kokonaistyytyväisyytenä. Suorapalautejärjestelmä tuo tietoa asiakastyytyväisyyden mikrotasosta ja sillä on tärkeä merkitys muodostettaessa kokonaiskäsitystä yrityksen asiakastyytyväisyydestä. (Rope & Pöllänen 1995, 78-82.)

Suorapalautejärjestelmän avulla voidaan saada tietoa asiakkaan ja yrityksen jokaisesta vuorovaikutustilanteesta. Asiakkailta saadut valitukset, kiitokset, ideat ja muut palautteet ovat palautejärjestelmän tärkeimmät mittarit. Tärkeää onkin, että asiakaspalautteista saatu tieto kanavoidaan yritykseen, siten että saadaan selville yksityiskohtaiset tyytyväisyys ja tyytymättömyyskohteet. Yleisiä suorapalautejärjestelmiä ovat mm. asiakaspalautepuhelin ja lipukkeet joissa asiakas voi kommentoida kokemuksiaan. (Rope & Pöllänen 1995, 78-82.)

Kynnys palautteen antamiseen tulisi tehdä asiakkaalle mahdollisimman matalaksi. Jos asiakkaan tulee palautetta antaakseen soittaa jollekin yrityksen henkilölle, joka ehkä yhdistää puhelun oikealle henkilölle, palaute jää helposti antamatta. Suurin arvo oikein rakennetussa suorapalautejärjestelmässä onkin sen vaivattomuus asiakkaalle. Palautekanavia tulisikin olla erityyppisiä. Myös johtajien on hyödyllistä toimia suoraan asiakkaiden kanssa ja saada työhönä asiakasnäkökulmaa. (Ylikoski 2000, 170-171.)

Yleensä palautetta annetaan vain kun koetaan suuria pettymyksiä. Palautteen kautta saadaan tietoa siitä, miten tyytyväisyys kehittyy ja pystytään tiedostamaan sellaiset toiminnan kohdat, joiden taso on heikentynyt. Palautteen avulla ei pystytä muodostamaan käsitystä kokonaistyytyväisyydestä, mutta tarttumalla ongelma-kohtiin sen avulla voidaan vaikuttaa suoraan asiakastyytyväisyyteen. Asiakkaat voidaan ottaa mukaan myös tuotekehitystuoteryhmän toi-

mintaan, jolloin saadaan jo suunnitteluvaiheeseen asiakaspalautetta. (Rope & Pöllänen 1995, 78-82; Ylikoski 2000, 170-171.)

3.3.4 Asiakastyytyväisyystiedon selvittämisen hyödyt ja ongelmat

Sadasta tyytymättömästä asiakkaasta vain neljä ilmaisee pettymyksensä yritykselle. Tyytymättömän asiakas kertoo kokemuksestaan yleensä yhdelletoista ihmiselle ja jos hän on tyytyväinen, hän kertoo siitä vain kolmelle muulle. (Horovitz 1991, 31.)

Kotlerin (2003, 41-42) mukaan useimmat yritykset keskittävät huomionsa oman markkinaosuuden tarkkailemiseen kuin asiakastyytyväisyyden seurantaan. Markkinaosuus kertoo kuitenkin menneisyydestä kun taas asiakastyytyväisyys on tulevaisuutta ennakoiva mittari. Jos asiakastyytyväisyyden taso laskee, myös markkinaosuus tulee ennen pitkää laskemaan. Mitä parempi asiakastyytyväisyys yrityksellä on, sitä vähemmän se tulee menettämään asiakkaitaan ja siten myös markkinaosuuttaan. Tätä tukevat Kotlerin seuraavat neljä väittämää:

1. Uusien asiakkaiden hankkiminen maksaa 5-10 kertaa enemmän kuin nykyisten asiakkaiden tyytyväisenä pitäminen
2. Keskiuerto yritys menettää 10-30 prosenttia asiakkaistaan joka vuosi
3. Viiden prosentin vähennys menetettyjen asiakkaiden määrästä voi toimialasta riippuen kasvattaa tuottoa 25-85 prosenttia
4. Asiakkaan elinkaaren pidetessä myös tuottosuhte yleensä kasvaa

Vaikka yrityksen asiakastyytyväisyys olisikin hyvällä tasolla, se ei välttämättä riitä jos kilpailevien yritysten taso on korkeammalla. Hyvän asiakastyytyväisyystason saavuttaneiden yritysten tulisivat hyödyntää enemmän näitä tuloksia preferenssinä myös markkinoinnissaan. Erityisesti uusasiakkaiden kohdalla tieto korkeasta asiakastyytyväisyystasosta lisää luottamusta ja madaltaa kynnyksiä kokeilemaan uuden yrityksen palveluita. (Kotler 2003, 41-42.)

Asiakastyytyväisyyskyselyt antavat jonkinlaisen kuvan organisaation palveluiden nykytilasta verrattuna muihin palveluihin. Sen sijaan kyselyt eivät suoraan välitä tietoa asiakkaiden odo- tuksista tai parannusehdotuksista. Tämän vuoksi eri laatujärjestelmät ovat korostaneet myös välittömän palautteen merkitystä. Se on tapa saada arvokasta tietoa siitä, mikä jää kyselylo- makkeiden ulkopuolelle. Tämän ns. välittömän palautteen kautta on mahdollista saada asiak- kailta ja omalta henkilökunnalta myös hyödyllisiä kehitysideoita. Välittömän palautteen kaut- ta pystytään lisäksi havaitsemaan trendejä tai kehitystä jo melko varhaisessa vaiheessa. (Finch 2007.)

Laadulliset mittarit, kuten asiakastyytyväisyys ja palvelun laatu ovat haastavia, koska mitat- tavat ilmiöt ovat niin monitahoisia. Usein näitä ilmiöitä pyritään mittaamaan määrällisillä

menetelmillä, jotka tuovat omat haasteensa, lisäksi objektiivisen lähestymistavan löytäminen voi olla vaikeaa, varsinkin jos yritys itse toteuttaa omaa toimintaansa selvittävän tutkimuksen. Lyons (2000) vertaa artikkelissaan "The challenges of measuring consumer satisfaction" puolueellisia tyytyväisyystutkimuksia tekeviä yrityksiä miellyttäväksi ja suostuttelevaisiksi terapeuteiksi, jotka osaavat manipuloida potilaitaan pitämään heitä pätevinä, vaikka todellisuudessa he eivät auttaisi potilasta ollenkaan. Usein onkin suositeltavaa, että mittauksen kokonaisuuden hallinta pidetään omissa käsissä, mutta tutkimuksen toteutuksen hoitaa tarvittaessa yrityksen ulkopuolinen taho. (Suomen laatu yhdistys 1995, 8.)

Huonosti tehty tutkimus voi kääntyä yritystä vastaan. Yrityksen kannattaakin panostaa omiin sisäisiin mittareihin, joiden perusteella se voi arvioida melko hyvin omien asiakkaiden kokemuksia saamastaan palvelusta, näin ollen esimerkiksi kerran vuodessa tehtävällä asiakastyytyväisyystutkimuksella voidaan tarkentaa omien mittareiden vaikutusalueita. (Digitoday 2006.)

3.4 Asiakastyytyväisyystiedon hyödyntäminen

Tietoa syntyy ja sitä myös tarvitaan yhä enemmän. Tiedon käsitteleminen on kuitenkin rajallista, joten tiedon esittämistavalle, käytölle ja jakamiselle on määriteltävä tarkat kriteerit. Ennen kaikkea tiedon tulee olla helposti saatavilla ja sitä täytyy pystyä hyödyntämään yrityksen toiminnassa. Erityisesti, jos asiakas on luovuttanut tietoja itsestään, hän olettaa, että niitä tullaan käyttämään toiminnassa. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 168-169.)

Asiakastyytyväisyystiedon perusteella voidaan kehittää palveluita, yrityksen sisäistä toimintaa sekä antaa palautetta eri vastuualueille. Tiedon keräämisen lähtökohtana on tyytyväisyystiedon hyödyntäminen yrityksen ja asiakkaiden hyväksi. Asiakasinformaation tehokas hyödyntäminen edellyttää responsiivisuutta eli reagointia tarpeita koskevaan informaatioon. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen toimintatavat ja tarjonta mukautetaan asiakkaiden tarpeisiin niin ulkoisten kuin sisäistenkin tekijöiden osalta, unohtamatta kuitenkaan organisaation pitkän aikavälin tavoitteita. Tiedon täytyy olla myös saatavilla, kaikille sitä tarvitseville, osastosta tai toimintatasosta riippumatta. (Ylikoski 2000, 38-40; Shapiro 1988, 120.)

Toimintaa kehittäviin toimenpiteisiin tulisi ryhtyä välittömästi, jotta asiakas huomaa että hänen toiveitaan on todella kuunneltu. Mikäli kyselyt eivät johda näkyvään kehitystoimintaan, asiakkaiden vastausinto kyselyihin laskee ja kyselyt sinällään aiheuttavat asiakkaissa tyytymättömyyttä. Asiakastyytyväisyysmittaukset ovatkin osaltaan jo asiakkaalle lupaus toiminnan kehittämistä hänen toiveidensa suuntaan. Lähtökohtaisesti tutkimusta onkin turha lähteä edes toteuttamaan, jos tuloksia ei ole tarkoitus hyödyntää konkreettisesti toiminnan kehittämiseen. (Suomen laatu yhdistys 1995, 10.)

Tutkimustulosten perusteella tulisikin laatia toimenpidesuunnitelma. Vaikka tyytyväisyys olisikin hyvällä tasolla, yrityksen tulee työskennellä tason ylläpitämiseksi. Asiakastyytyväisyyden parantaminen vaatii panostuksia, jotka eivät kustannuksiltaan saisi olla suuremmat kuin niistä saatavat tuotot. Oleellista onkin analysoida asiakastyytyväisyyden ja myynnin suhdetta pitkällä aikavälillä. Kehitettävien toimenpiteiden osalta täytyy myös osata ottaa huomioon asiakkaiden määrittelemät prioriteetit, sillä kaikkia asioita ei voida parantaa yhtä aikaa. Jos asiakailta saatua palautetta osataan käyttää tehokkaasti hyväksi, parantunut tyytyväisyys korvaa yleensä runsaasti seurantaan käytetyt kustannukset. (Ylikoski 2000, 168-169.)

Asiakastyytyväisyystieto irrallisena informaationa ei tule johtamaan muutoksiin. Tieto tulisi sulauttaa yrityksen liiketoiminnan suunnitteluprosessiin, jotta ne ohjaisivat tehokkaasti tavoitteiden määrittelyä ja kehitystoimintaa. Informaation pohjalta johdonmukainen toiminta vaatii myös päätöksiin sitoutumista. Tämä edellyttää koko henkilöstön osallistumista sekä suunnittelu- että toteuttamisprosessiin. (Ylikoski 2000, 168-169.)

Henkilöstön sitouttamisen edellytyksenä on myös, että kaikki organisaation jäsenet tietävät asiakastyytyväisyyden tason. Henkilöstöllä on avainasema saadun tiedon muuttamisessa yrityksen käytäntöön. Henkilöstö tulisikin sitouttaa asiakastyytyväisyyden parantamiseen ottamalla se mukaan tutkimuksen kaikkiin vaiheisiin. Kehityskohteiden tunnistuksen jälkeen henkilöstön tulisi olla myös mukana kehitystoimenpiteiden suunnittelussa. Asiakastyytyväisyystutkimusten rinnalla voi olla myös hyödyllistä selvittää työtyytyväisyyttä, sillä asiakastyytyväisyys ja työtyytyväisyys ovat vahvasti toisiinsa yhteydessä olevia tekijöitä. (Ylikoski 2000, 169-170.)

Toimintojen suunnittelun pohjana täytyy olla myös tietoa ja näkemystä siitä, miten organisaatio hyödyntää parhaiten osaamistaan ja resurssejaan. Edellytyksenä tällöin on, että yritys tuntee asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisestä koituvat kustannukset yhtä perinpohjaisesti kuin asiakkaiden tarpeet. Organisaation tulee tuntea kilpailijansa ja seurata toimintaympäristönsä kehitystä. Erityisesti asiakkaiden suhtautuminen sekä kilpailijoihin että omaan yritykseen tulisi tuntea. Tärkeää on ymmärtää kilpailun merkitys, eikä yliarvioida omaa asemaansa markkinoilla. (Ylikoski 2000, 39-40.)

Asiakastyytyväisyystietoa käytetään yleisesti tuotteiden ja palveluiden laatua arvioitaessa ja kehittäessä, sekä osana henkilöstön palkkiojärjestelmiä. Asiakastyytyväisyystietoa voidaan hyödyntää myös luovasti, uusia kanavia hyödyntäen. Artikkelissa "Love the customers who hate you" Jeff Jarvis (Business Week 2008) kirjoittaa yhdysvaltalaisen tietokoneita ja oheislaitteita valmistavan yrityksen, Dellin käytännönläheisestä ideasta kääntää tyytymättömät asiakkaat yrityksen voimavaraksi.

Asiakkaille on annettu mahdollisuus arvostella Dellin tuotteita yrityksen omalla kotisivulla ja jättää palveluun nimeltä "Ideastorm" parannusehdotuksia sekä arvosteluja tuotteista. Sen sijaan että asiakkaat kirjoittaisivat verkossa muilla verkkosivuilla tai omiin blogeihinsa arvosteluja yrityksen tuotteista, Dell pyrkii kanavoimaan tämän tiedon omaan ja muiden sivuilla vierailevien asiakkaidensa käyttöön. Palvelun kautta asiakkaat ovatkin lähettäneet kymmeniä tuhansia kehitysehdotuksia ja satoja tuhansia tuotearvosteluja. Näin tyytymättömistä asiakkaista on kehitetty voimavara, jonka avulla on mahdollista parantaa palveluja ja tuotteita. Toisaalta taas sivulle jätetyt positiiviset tuotearvioinnit toimivat tehokkaana markkinointina sivuilla vieraileville muille asiakkaille. (Business Week 2008)

Asiakastyytyväisyystiedon hyödyntämistavoista riippumatta pysyvien positiivisten tulosten aikaan saamiseksi asiakastyytyväisyydessä edellyttää käynnistettyjen kehityshankkeiden seuranta, jotta voidaan varmistaa että kehitys menee toivottuun suuntaan. Asiakastyytyväisyysmittauksia tulisi myös toteuttaa säännöllisesti tietyn määräajoin välein, jotta voidaan seurata asiakastyytyväisyyden kehittymistä kilpailuympäristössä. Uusintatutkimuksia ei kuitenkaan tulisi tehdä, ennen kuin edellisen tutkimuksen perusteella käynnistetyt kehitysprojektit on tehty ja niistä voidaan odottaa jo jotain tuloksia. Tutkimusten tarpeeseen vaikuttavat myös yrityksen tyyppi ja kilpailutilanne. Tutkimustulokset voivat auttaa uusia organisaatioita hahmottamaan omia vahvuuksiaan, mutta jo asemansa vakiinnuttaneet organisaatiot voivat tyytyä pidempiin tutkimusväleihin. Toiminnan ohjauksen kannalta yrityksen sisäiset mittarit tulisi myös rakentaa siten, että ne kuvaavat mahdollisimman hyvin asiakkaiden tyytyväisyyttä. (Suomen laatuyhdistys 1995, 10; Ylikoski 2000, 170.)

3.5 Teoriaviitekehityksen yhteenveto

Opinnäytetyön teoriaviitekehitys koostuu neljästä pääkappaleesta, joissa käsitellään asiakaslähtöisyyttä, asiakastyytyväisyyttä, asiakaskuuntelujärjestelmää sekä lopuksi asiakastyytyväisyystiedon hyödyntämistä.

Asiakaslähtöisyys ajattelutapana on pohjana koko tutkimuksen toteutukselle, asiakastyytyväisyys puolestaan kiteytyy tutkimuksen tärkeimpiin ongelmiin ja niiden ymmärtämiseen, kun taas asiakaskuuntelujärjestelmä antaa pohjaa tutkimuksen toteutukselle. Viimeinen kappale asiakastyytyväisyystiedon hyödyntäminen pohjaa raportin viimeistä ja tärkeintä osaa, eli miten tutkimustuloksia tulisi hyödyntää käytännössä. Uusi tieto pyritään siis tuottamaan vanhan tiedon avulla ja tässä prosessissa opinnäytetyön eri osa-alueet vaikuttavat kaikki toisiinsa.

Asiakaslähtöinen ajattelutapa on muotoutunut markkinoissa tapahtuvien muutoksien seurauksena. Organisaatiolähtöisten toimintatapojen sijasta asiakkaiden merkitys on korostunut entisestään liiketoiminnassa. Asiakkuuksista on tullut yrityksille tärkein voimavara, joka ohjaa omilla tarpeillaan yritysten toiminnan kehitystä. Kokonaisuudessaan asiakaslähtöisen ajattelu-

tavan tulisi näkyä yrityksen käytännön toiminnassa ja siinä, miten asiakas kokee organisaation. Asiakkaan tulee tuntea, että hänen tarpeistaan ollaan kiinnostuneita ja että häntä kohdellaan hyvin.

Asiakaskuuntelujärjestelmät ovat osa asiakaslähtöistä toiminta- ja ajattelutapaa, mutta yrityksen kokonaisvaltaista asiakaslähtöisyyttä voidaan tarkastella mm. organisaatiokulttuurin käsitteen avulla. Ihanteena on, että asiakaslähtöisyys ilmenee yrityksen kaikissa prosesseissa, eikä päälle liimattuina toimina, joilla yritys pyrkii viestittämään olevansa asiakaslähtöinen, vaikkei todellisuudessa olisikaan. Tutkimuksen toteutuksen kannalta on oleellista asiakaslähtöisen ajattelutavan sisäistäminen, kohdeyrityksen sisälle pääseminen ja asettuminen asiakkaan asemaan. Yrityksen tai kenen tahansa on kuitenkin vaarallista yrittää asettua asiakaidensa asemaan ja lähteä toimimaan pelkästään kuviteltujen mielipiteiden ja arvostusten pohjalta. Tieto tulisi aina kerätä suoraan asiakkailta, sillä yrityksen ja asiakkaiden välisissä käsityksissä voi olla todellisuudessa suuretkin erot.

Asiakastyytyväisyyden ja palvelun laadun käsitteet ovat hyvin monitahoisia. Se, miten kyseiset asiat muodostuvat kohdeyrityksen asiakkaiden mielissä, vaatii sekä asiakkaiden perinpohjaista tuntemista että jatkuvaa tiedon keräämistä. Asiakaskuuntelujärjestelmä on hyvä työkalu tällaisen tiedon keräämiseen. Suorapalautteiden ja asiakastyytyväisyystutkimusten avulla voidaan kerätä tietoa systemaattisesti asiakkailta ja ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin. Asiakastyytyväisyyden kokemiseen vaikuttavat monet eri tekijät, kuten mm. yrityksen imago, jota voidaan kutsua laadun suodattimeksi. Hyvällä imagolla on tapana tehostaa asiakkaan kokemaa laatutasoa positiivisemmaksi kun taas huono imago laskee koettua laatutasoa. Asiakastyytyväisyyden itsessään tiedetään vaikuttavan positiivisesti yrityksen menestymiseen mm. asiakasuskollisuuden ja sitä kautta paremman kannattavuuden kautta. Hyvä asiakastyytyväisyyden taso ei kuitenkaan takaa yrityksen menestymistä, ellei yritys toimi aktiivisesti myös muiden toimintaan vaikuttavien tekijöiden suhteen.

Asiakastyytyväisyystiedon kerääminen ei myöskään riitä, vaan sitä on osattava myös hyödyntämään toiminnan kehittämiseen. Asiakastyytyväisyystiedon avulla resurssit pystytään kohdentamaan, siten että niistä saatava hyöty on paras mahdollinen. Asiakastyytyväisyystutkimuksia on kritisoitu siitä, että ne antavat tuloksia vain keskimääräisestä tyytyväisestä asiakkaasta. Tärkeää on kuitenkin huomata että ero tyytyväisen ja erittäin tyytyväisen asiakkaan välillä on erittäin suuri asiakkaan kannalta. Tämä ero korostuu erityisesti aloilla joilla on paljon kilpailua. Ero tyytyväisen ja erittäin tyytyväisen asiakkaan uskollisuuden tasolla on suuri.

Tyytyväisyyden ja siihen vaikuttavien tekijöiden selvittämisen lisäksi tärkeää olisi myös karvoittaa syitä asiakasmenetyksiin. Ymmärtämällä asiakasmenetyksen syitä, yritys voi myös tarvittaessa ryhtyä parantamaan palvelun laadussa havaittuja ongelmakohtia.

Tutkimuksen toteutuksessa ja siinä käytetyissä osioissa, kuten asiakastytyväisyyslomakkeissa on saatu suoraan ja epäsuoraan vaikutteita teoriaviitekehystä. Teoriaviitekehys ohjaa myös osaltaan tutkimustulosten käsittelyä, esittämistapaa, sekä tulosten hyödyntämistä.

4 Tutkimusmenetelmien valinta

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksen tekoon liittyvää teoriaa, keskittyen tämän opin näyteytön toteutuksen kannalta keskeisiin asioihin ja käsitteisiin. Teorian yhteydessä kerrotaan samalla miten asiaa on sovellettu tässä tutkimuksessa.

Tutkimus on ongelmanratkaisua ja yleensä käyttötarkoitus onkin lähtökohtana tutkimuksen suunnittelussa. Empiirisen tutkimuksen ydin tiivistyykin usein tutkimusongelman ja tulosten tarjoaman vastauksen suhteeseen. Aineiston ja tutkimusmenetelmän valintaa ohjaavat pääosalta kysymyksenasettelu ja valittu teoreettinen viitekehys. (Alkula ym. 1994, 15-16.)

Tutkimusmenetelmä valitaan siis ensisijaisesti siten, että tutkimusongelman selvittämiseen tarvittavat tiedot saadaan hankituksi. Työelämälähtöisen tutkimuksen menetelmän valintaan vaikuttavat kuitenkin myös osaltaan kustannukset, aikataulu ja toimeksiantaja. Tutkimus voi olla luonteeltaan teoreettista tutkimusta, jossa käytetään hyväksi valmista teoriapohjaa tai empiiristä tutkimusta, joka perustuu tutkimuskohteen havainnointiin tai mittaamiseen. (Lotti 1998, 29; Heikkilä 2004)

Tutkimusote voi olla kvantitatiivinen eli määrällinen tai kvalitatiivinen eli laadullinen. Kvantitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin miten moni, miten paljon, miten usein ja miten tärkeä jokin asia on. Tutkimus pohjautuu tarkkaan otantaan ja sen tulokset ilmoitetaan numeerisina arvoina. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa puolestaan kysymyksiin miksi ja miten. Tutkimus perustuu pieneen määrään tutkittavia ja tulokset pyrkivät kuvaamaan mm. tutkittavan joukon käyttäytymistä ja ajatuksia. (Lotti 1998, 42.)

Yleisen käsityksen mukaan kvantitatiivisilla tutkimusmenetelmillä saadaan pinnallista, mutta luotettavaa tietoa, kun taas kvalitatiivisilla menetelmillä syvällistä, mutta huonosti yleistettävää tietoa. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (1997, 132-133.) kuitenkin korostavat, että useimpien tutkijoiden mielestä tällainen vastakkainasettelu on turhaa, sillä karkeat jaottelut hahmottavat vain yleislinjoja. Käytännössä kvantitatiivista ja kvalitatiivista lähestymistapaa on vaikea erottaa toisistaan kovin tarkkarajaisesti. Nämä lähestymistavat tulisikin nähdä toisiaan täydentävinä, eikä kilpailevina suuntauksina. Tässä tutkimuksessa vallitsevana tutkimusmenetelmänä on kvantitatiivinen tutkimusote. Määrällistä asiakastytyväisyystutkimusta

olisi kuitenkin vaikea toteuttaa ilman myös laadullista tietoa kohdeyrityksestä, sen asiakkaista ja toimintaympäristöstä.

Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivinen tutkimus on vallitseva tutkimusstrategia sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä. Yleispätevien syyn ja seurauksen lakejen korostamisen taustalla on realistisen ontologian filosofia, jonka mukaan objektiivisesti todettavista tosiasioista rakentuu todellisuus. (Hirsjärvi ym. 1997, 137.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksena ei ole tutkia ilmiötä kokonaisuudessaan, vaan tietojen kerääminen keskittyy tärkeiksi miellettyihin asioihin. Kvantitatiivisen tutkimuksen mielekkyyden edellytyksenä on, että tutkittavan ilmiön peruspiirteet tai niistä eristetyt piirteet ovat systemaattisesti mitattavissa. Kvantitatiivisella tutkimuksella voidaan kuvata minkälaisista osista ilmiö koostuu ja löytyykö näiden osien välillä riippuvuussuhteita, tai muita yhteyksiä, sekä minkälaisia muutoksia tarkasteltavassa ilmiössä tapahtuu. (Alkula ym. 1994, 20-22.)

Hirsjärven ym. (1997, 137) mukaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa ovat keskeisiä mm. johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat, käsitteiden määrittelyminen, havaintoaineiston soveltuvuus määrälliseen mittaamiseen, otantasuunnitelmat, aineiston tilastollinen käsiteltävyys ja tilastollisen analyysin pohjautuva johtopäätösten teko.

4.1 Kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonhankintamenetelmät

Määrällisen tutkimusmenetelmän tutkimusaineisto voidaan kerätä joko kyselylomakkeella, systemaattisella havainnoinnilla tai valmiiden rekisterien ja tilastojen kautta. Yleisin kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeräystapa on kyselylomake. Siitä voidaan myös käyttää nimitystä postikysely, informoitu kysely tai joukkokysely. Yhteistä näille aineistonkeräystavoille on niiden standardoitu eli vakioitu luonne. Vakiointi tarkoittaa, että kaikilta vastaajilta kysytään kyselyssä samat asiat samalla tavalla. (Viikka 2005, 73.)

Kyselylomaketutkimuksessa vastaaja lukee itse kysymykset ja vastaa niihin kirjallisesti. Informoitu kysely on henkilökohtaisen haastattelun ja kirjekyselyn välimuoto. Haastattelija kohtaa perusjoukkoon kuuluvat vastaajat joko lomakkeen viejän tai noutajan roolissa, jolloin hän voi selostaa tai tarkistaa lomakkeen täytön ja esittää mahdollisia lisäkysymyksiä. (Lotti 1998, 51-52; Viikka 2005, 73.)

Tässä opinnäytetyössä hankittiin tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä kyselylomakkeella ja puhelinhaastatteluilla. Seuraavaksi käsitellään näitä tiedonhankintamenetelmiä hieman tarkemmin.

Kyselylomake

Kyselylomake voidaan lähettää postitse, sähköpostitse tai internetin välityksellä. Sähköpostitse tai internetin välityksellä tehtävän kyselyn kohdalla tulee etukäteen varmistaa, että perusjoukkoon kuuluvilla henkilöillä on mahdollisuus sähköpostin tai internetin käyttöön. Sähköiset kanavat tiedonkeräämisessä toimivatkin parhaiten perusjoukon muodostuessa eri organisaatioiden toimijoista, sillä tällöin otos on todennäköisesti riittävän suuri ja kaikilla vastaajilla on vastatessaan käytettävissä samat tietotekniset resurssit. (Vilka 2005, 74-75.)

Kyselylomake aineistonkeruutapana sopii hyvin suurelle ja hajallaan olevalle ihmisjoukolle. Lomake sopii myös hyvin arkaluontoisten asioiden selvittämiseen, sillä vastaaja voi jäädä tuntemattomaksi. Tosin sähköpostitse tai internetin välityksellä tehtävän kyselyn kohdalla vastaajan anonymiteetin turvaaminen voi olla joissakin tapauksissa vaikeaa, sillä sähköpostiosoitte paljastaa usein vastaajan henkilöllisyyden ja internetin kautta vastanneet voidaan tunnistaa IP-numeron kautta. (Vilka 2005, 74-75.)

Lomaketutkimuksen huonoja puolia on mm. alhaisen vastausprosentin riski. Haittapuolena on myös se, että tutkija ei voi tietää kuka oikeastaan täytti lomakkeen. Henkilökohtaiseen haastatteluun verrattuna kirjallinen kysely tuottaa myös helposti enemmän "ei osaa sanoa"-vastauksia. Lomakkeen täyttöön vaikuttaa myös merkittävästi tutkimusaiheen kiinnostavuus ja tärkeys vastaajalle. Osaltaan vastausprosenttiin vaikuttaa myös lomakkeen pituus, selkeys, johdonmukaisuus ja ulkoasu. Motivoivalla saatekirjeellä ja palkkioilla voidaan myös osaltaan saada vastausprosenttia nostetuksi. (Lotti 1998, 48-51.)

Puhelinhaastattelut

Puhelimitse tehdyt kyselyt ovat hyvin yleisiä, sillä nykypäivänä n. 90 % kansalaisista on tavoitettavissa puhelimen avulla. Poikkeuksen muodostavat ne, joilla ei ole puhelinta ja ne, joilla on salainen numero. (Vilka 2005, 74.) Menetelmän etuihin kuuluvat myös nopeus ja henkilökohtaista haastattelua edullisempi hinta. Puhelinhaastatteluista on saatu positiivisia kokemuksia myös yrityksiin suuntautuvissa tutkimuksissa. Puhelimitse tehtävissä haastatteluissa lomakkeen tulee olla lyhyt ja selkeä. (Lotti 1998, 46-47.)

4.2 Aineiston koko ja edustavuus

Tutkimus kohdistuu valittuun perusjoukkoon eli populaatioon. Aineiston kokoon vaikuttavat luonnollisesti tutkimusote, tutkimuksen tavoitteet, sekä aika ja kustannukset. Tutkimuksen kohteena olevan perusjoukon ollessa kovin suuri, on usein viisainta toteuttaa otantatutkimus. Otos voidaan suorittaa sattumanvaraisesti siten, että todennäköisyys havaintoyksiköiden joutumisen otokseen tunnetaan tai otos voidaan poimia harkinnanvaraisesti. Harkinnanvaraisen näytteen avulla voidaan saada totuudenmukainen kuva perusjoukosta, mutta tällöin tilastollinen päättely ei ole mahdollista. (Alkula ym. 1994, 106-107: Lotti 1998, 109.)

Otannan suhteen tärkeää on, että otos on riittävän edustava, jotta tuloksista voidaan johtaa perusjoukkoa yleistettäviä päätelmiä. Otoskokoon vaikuttaakin ensisijaisesti tulosten tarkkuuden vaatimustaso. Yleisenä periaatteena on siis, että mitä suurempi otos, sen tarkemmin tulokset vastaavat perusjoukkoa. (Hirsjärvi ym. 1997, 178-179.)

Tässä opinnäytetyössä päädyttiin tekemään kokonaistutkimus sekä nykyisten, että menetettyjen asiakkaiden suhteen. Varsinaista otantaa ei siis suoritettu, koska tutkittavaksi otettiin perusjoukon kaikki havaintoyksiköt. Alkula ym. (1994, 106) mukaan kokonaistutkimuksella saadaan luotettavinta tietoa perusjoukosta ja sähköisesti toteutettuna kysely mahdollisesti havaintoyksiköiden suuren määrän tutkimisen ilman suurta ajallista ja taloudellista vaivaa. Kuten kyselylomake -kappaleessa todettiin lomakekyselyissä on myös perinteisesti ollut melko alhainen vastausprosentti, joten kokonaistutkimuksella pyrittiin kato huomioon ottaen varmistamaan riittävän edustava vastausmäärä, jotta tulosten perusteella voitaisiin vetää mahdollisimman luotettavia ja perusjoukkoa kuvaavia johtopäätöksiä.

Otannan luotettavuuteen vaikuttaa otoskoon lisäksi siis poisputoaman määrä ja kadon osuus eri ryhmissä. Otoksen rakenteen tulisi edustaa mahdollisimman hyvin perusjoukon rakennetta. Kato voi aiheuttaa vinoumaa tuloksiin, jos jokin vastaajaryhmä on yli- tai aliedustettuna. Otoksen edustavuutta ei voida tarkistaa kaikkien muuttujien osalta, mutta apuna voidaan käyttää tutkimuksen ulkopuolisia tietoja, kuten tilastoja perusjoukon jakaumasta. (Alkula ym. 1994, 112-113.)

Otannan luotettavuuteen vaikuttavat myös perusjoukon tietojen sekä osoiterekisterin tuoreus ja taso. Ihanteena olisi tietenkin, että vastausprosentti olisi 100, mutta käytännössä tämä on lähes mahdotonta. Katoa syntyy, koska kaikkia kohdehenkilöitä ei tavoiteta joko huonon rekisterin, vastaamisesta kieltäytymisen, sairauden tai kohdehenkilön poissaolon vuoksi. Kadon määrän selvittäminen ja sen vaikutusten tarkasteleminen auttaa tutkimuksen luotettavuuden arvioimisessa. (Lotti 1998, 115-118.)

4.3 Tutkimuksen validiteetti ja realibiliteetti

Tutkimuksen kokonaisluotettavuutta voidaan mitata sen realibiliteetin ja validiteetin kautta. Validius eli pätevyys määritellään tutkimuksen kyvyksi mitata sitä, mitä on tarkoitus mitata. Validissa tutkimuksessa ei saisi esiintyä systemaattista virhettä, joka syntyy esimerkiksi silloin jos tutkittavat ymmärtävät tutkijan esittämät kysymykset muulla kuin tarkoitetulla tavalla. Tutkimuksen validiteettiin voidaan siis parhaiten vaikuttaa hyvällä suunnittelulla ja testaamalla. (Vilka 2005, 161.)

Alkula ym. (1994, 89-) korostavat kuitenkin, että validius ei ole pelkästään operationalisointiin liittyvä ongelma, vaan selkeiksikin luullut asiat voivat sisältää systemaattista virhettä. Kyselytutkimuksissa virhelähteenä voi olla myös tilastoaineissa valehteleminen. Valehtelu johdattaa useimmiten satunnaisvirheeseen, mutta on myös mahdollista että tutkimustuloksissa esiintyy systemaattista poikkeamaa totuudesta. Vilkan (2005, 162) mukaan satunnaisvirheitä voi syntyä myös vastaajan muistaessa jonkin asian väärin, vastatessa vahingossa väärään kohtaan tai tutkijan tekiessä virheitä tallentaessaan tuloksia. Tällaisten virheiden merkitys ei kuitenkaan ole kovin suuri, mutta tärkeää on että tutkija ottaa kantaa tutkimuksessa ilmenneisiin virheisiin.

Tutkimuksen realibiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Mittaustuloksen pitäisi olla siis sama saman henkilön kohdalla tutkijasta riippumatta. (Vilka 2005, 161.) Alkulan ym. (1994, 89) mukaan huono reliabelius alentaa myös validiutta, mutta reliabelius on riippumaton validiudesta.

Opinnäytetyössä on pyritty tutkimuksen hyvään validiteettiin ja realibiliteettiin teoriapohjan, huolellisen suunnittelun sekä projektin yhteyshenkilöiden; ohjaajan ja kohdeyrityksen asiantuntemuksen yhdistämisen kautta. Tutkimuksen luotettavuuteen on pyritty myös suorittamalla kyselyt kokonaistutkimuksina. Vastaajajoukon edustavuus suhteessa perusjoukkoon on pohjana hyvälle realibiliteetille.

Tutkimuksen validiteetti on otettu huomioon lomakkeiden suunnittelussa ja kyselylomakkeet on myös esitestattu opinnäytetyön ohjaajalla, kohdeyrityksen yhteyshenkilöillä sekä kohdeyrityksen asiakkaalla. Tutkimus on myös pyritty osoittamaan mahdollisimman tarkkaan kohdeyrityksen asiakastietorekisterin pohjalta tutkimuksen kannalta oikeille henkilöille, jotta tutkimustuloksiin ei tulisi vääristymiä, eikä suuria katoeroja lomakkeen eri kysymyksille. Kyselylomake lähetettiin kuitenkin suurelle joukolle ja on mahdollista, että joiltakin osin hyvinkin päivitetyssä rekisterissä on tapahtunut muutoksia, eikä kysely ole siten mennyt kaikkien vastaajien suhteen tarkoitetuille henkilöille. Asiakasrekisteri on kuitenkin kohdeyrityksessä jatkuvassa päivityksessä ja myös lomakkeiden kysymysten hyvä vastausprosentti tukee osaltaan sitä, että kysely on toteutettu pääosin onnistuneesti.

Tutkimuksen hyvän validiteetin toteutumiseksi lomakkeen kysymysten tulisi kattaa esitetyt tutkimusongelmat. Käytännössä kyselyssä on mahdotonta selvittää asiakkaiden tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä täydellisesti. Lomakkeen suunnittelussa onkin pyritty keräämään esitutkimuksen tapaan tietoa kohdeyrityksestä, sen toimialasta ja asiakkaista sekä näiden arvostuksista. Tietoa näistä on kerätty kirjallisuudesta, internetistä, artikkeleista sekä suoraan kohdeyritykseltä haastattelemalla sen edustajia ja suorittamalla yrityksessä perehdytysjakson. Hyödyllistä tietoa saatiin kysymysten asetteluun ja myöhemmin myös tulkintaan yrityksen aikaisemmasta asiakastyytyväisyystutkimuksesta. Tärkeältä osaltaan kysymysten laadinnassa on myös vaikuttanut opinnäytetyöhön valittu teoriaviitekehys. Näiden hankittujen tietojen pohjalta on pyritty laatimaan tutkimukselle kyselylomakkeet, jotka pyrkivät edellä mainittujen painotuksin vastaamaan tutkimusongelmiin käytännön rajoitusten rajoissa mahdollisimman pätevästi.

Validiteetin ja realibiliteetin lisäksi tutkimusta tehdessä on ollut tavoitteena objektiivisuus. Kysymykset on pyritty laatimaan objektiivisesti siten, että tuloksiin voidaan luottaa ja niitä voidaan hyödyntää kohdeyrityksessä. Se ettei tutkimusentekijällä ole ollut työsuhdetta tai muita sidoksia toimeksiantajayritykseen on osaltaan ollut hyvä tutkimuksen objektiivisuuden kannalta, mutta osaltaan ulkopuolisen asema on kuitenkin edellyttänyt enemmän työtä ja perehtymistä kohdeyritykseen ja sen toimintaan.

5 Tutkimustulokset

5.1 Tutkimustulosten arviointi

Tutkimustulokset on analysoitu SPSS -tilasto-ohjelmalla ja Microsoft Excel-taulukko-ohjelmalla. E-lomake -ohjelmaan rekisteröityneet vastaukset on siirretty sähköisesti taulukko-ohjelman kautta tilasto-ohjelmaan, joten siirron yhteydessä tapahtuneita virheitä ei pitäisi esiintyä.

Asiakastyytyväisyyttä selvittävä lomake lähetettiin kohdeyrityksen kaikille nykyisille, eli vuosina 2007-2009 ostaneille asiakkaille. Kaiken kaikkiaan lomake lähetettiin 2194 henkilölle, joista vastasi muistutuksen jälkeen yhteensä 377 asiakasta. Kaikista asiakkaista vastauksen lähetti siis 17 %. Vastausprosentti ei ole kovin korkea, mutta ottaen huomioon vastaajien lukumäärän, tulosten perusteella voitaneen vetää johtopäätöksiä asiakkaiden tyytyväisyydestä. Osaltaan alhaiseen vastausprosenttiin saattoi vaikuttaa kyselyn ajoittuminen hiihtoloma-ajan jälkeiselle viikolle. Vaikka varsinainen loma-aika olikin ohi, monet kohdeyrityksen asiakkaat olivat vielä seuraavinakin viikkoina lomalla. Pidemmät loma-ajat oli kuitenkin pyritty etukäteen huomioimaan 3 viikon vastausajalla ja muistutusviestillä.

Kaiken kaikkiaan kyselyyn vastanneet olivat vastanneet hyvin lomakkeen kysymyksiin. Moniin kysymyksiin oli vastannut 100 % kaikista kyselyyn osallistuneista ja loppuissakin kysymyksissä vastauskato oli alle prosentin tai korkeintaan muutaman prosentin luokkaa. Osaltaan vastausmattomuus saattoi johtua, siitä ettei kyselyyn vastannut henkilö tiennyt tai osannut arvioida kyseistä asiaa. Kysely pyrittiin kuitenkin kohdistamaan kohdeyrityksen asiakasrekisterin mukaisesti tilausten yhteyshenkilöille. Osaltaan yhteyshenkilöissä on voinut tapahtua muutoksia ja toisaalta etenkin suurissa yrityksissä osto sekä päätösprosessi voi olla useamman tekijän summa.

Tutkimuksen sisäistä yhtenäisyyttä arvioitiin lomakkeen tyytyväisyys- ja merkitys-osioiden osalta Cronbach's Alpha -kertoimella, joka on yleisin mittari realibiliteetin arvioinnissa. Arvojen perusteella havaittiin, että kunkin kysymysoSION sisäinen yhdenmukaisuus sai melko korkean arvon, eikä kysymyksen osia poistamalla realibiliteetti olisi noussut korkeammalle tasolle.

Tyytyväisyyttä mittaavien muuttujien osalta Cronbachin alphan arvo oli 0,854. Heikkilän (2005, 187) mukaan realibiliteettikerroin saa arvonsa välillä 0-1 ja mitä korkeampi kertoimen arvo, sen korkeammasta realibiliteetistä arvo ilmoittaa. Mitään yksiselitteistä rajaa realibiliteettikertoimelle ei ole, mutta Heikkilän mukaan luvun tulisi mielellään olla yli 0,7. Tyytyväisyyttä mittaavien muuttujien osalta arvo on siis melko korkea eli mittarin osiot mittaavat samantyyppistä asiaa.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,854 | 19 |

Kuvio 3: Cronbachin alpha tyytyväisyyttä mittaaville muuttujille

Tyytyväisyystekijöiden tärkeyttä mittaavien tekijöiden osalta laskettu Cronbachin alphan realibiliteettikerroin oli arvoltaan 0,903 eli myös kyseisen mittariston sisäinen yhdenmukaisuus on melko korkea.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,903 | 26 |

Kuvio 4: Cronbachin alpha tyytyväisyystekijöiden tärkeyttä mittaavista tekijöistä

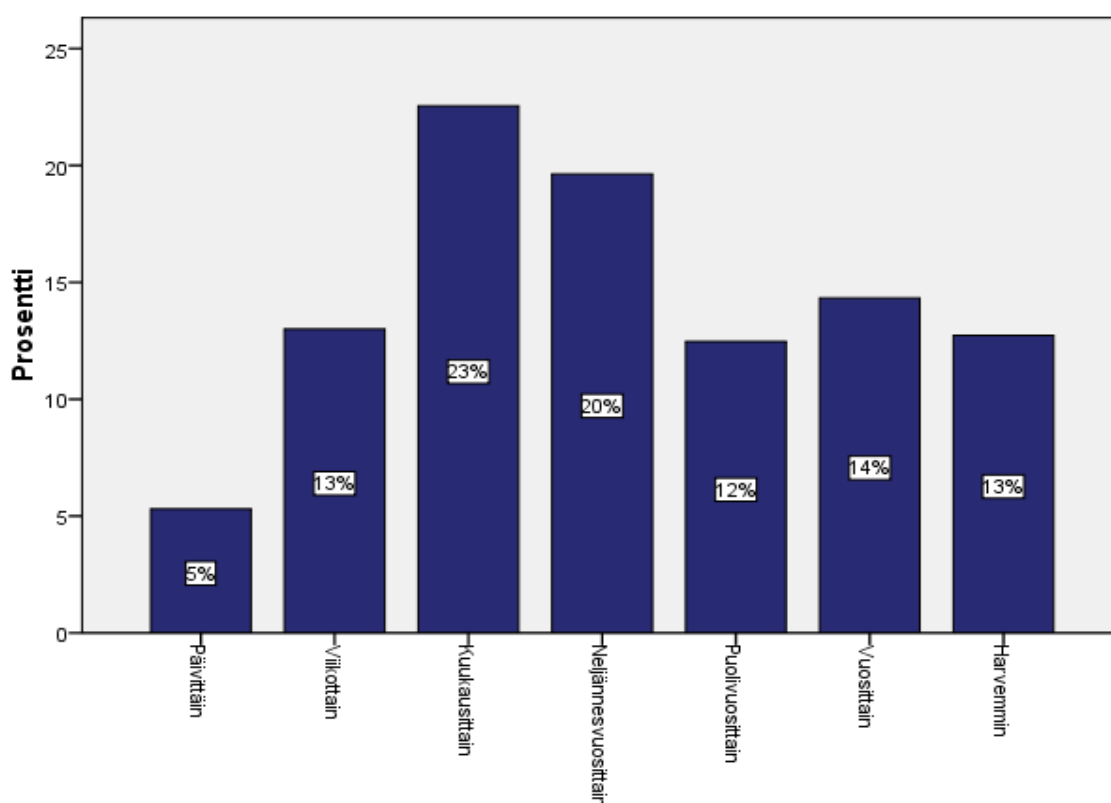
5.2 Tutkimustulosten esittely

Seuraavaksi käydään läpi tutkimuksessa saadut vastaukset pääosin kyselylomakkeen mukaisessa järjestyksessä. Tulokset esitetään tekstin ja kuvioiden avulla, keskittyen tutkimuksen kannalta oleellisimpiin havaintoihin. Tutkimuksessa käytetty kysely- (Liitteet 3-5) ja haastattelulomake (Liite 7), sekä saatekirjeet (Liitteet 1-2) ja arvontalomake (Liite 6) löytyvät raportin lopusta.

5.3 Vastaajajoukon rakenne

5.3.1 Vastaajien jakautuminen palveluiden käyttöiheyden mukaan

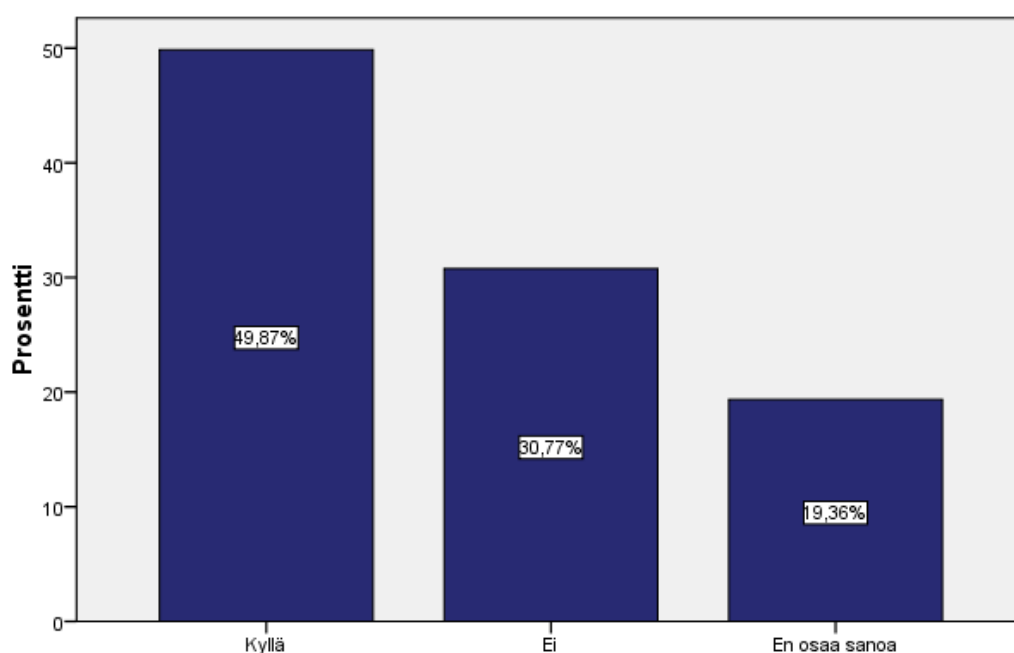
Brand Factory Finland Oy:n asiakkaat näyttävät käyttävän yrityksen palveluita melko tiheästi. Vastanneista 5 % ilmoitti käyttävänsä yrityksen palveluita päivittäin, 13 % viikoittain ja 23 % kuukausittain. Neljännesvuosittain tai puolivuositain käyttää yhteensä 32 % ja vuosittain tai harvemmin yhteensä 27 % vastanneista.



Kuvio 5: Palveluiden käyttöiheys

5.3.2 Vastaajien jakautuminen sopimusasiakkuuksien suhteen

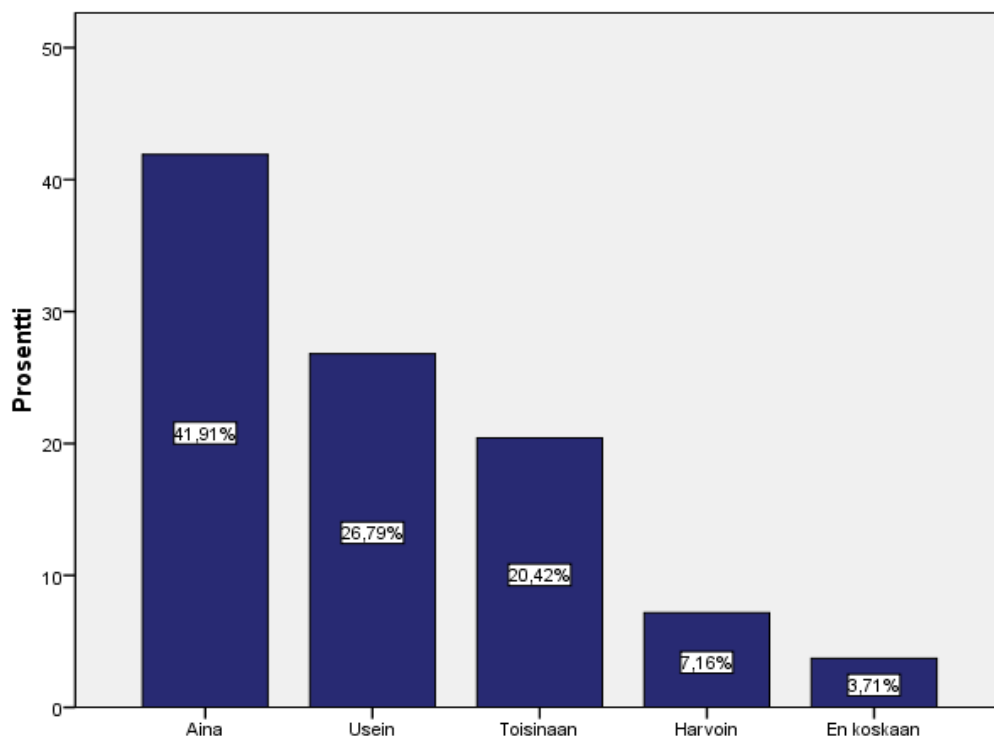
Puolet kyselyyn vastanneista ilmoitti olevansa kohdeyrityksen sopimusasiakas. Vastanneista 31 % ei ollut sopimusasiakkaita ja 19 % vastanneista ei osannut sanoa, onko hänen edustamansa yritys sopimusasiakas. Jos vastaaja ei osaa sanoa, onko hänen edustamansa yritys sopimusasiakas, voi olla että kysely ei näiden henkilöiden osalta ole kohdistunut halutuille henkilöille.



Kuvio 6: Sopimusasiakkuudet

5.3.3 Vastaajien jakautuminen ostopäätöksenteon suhteen

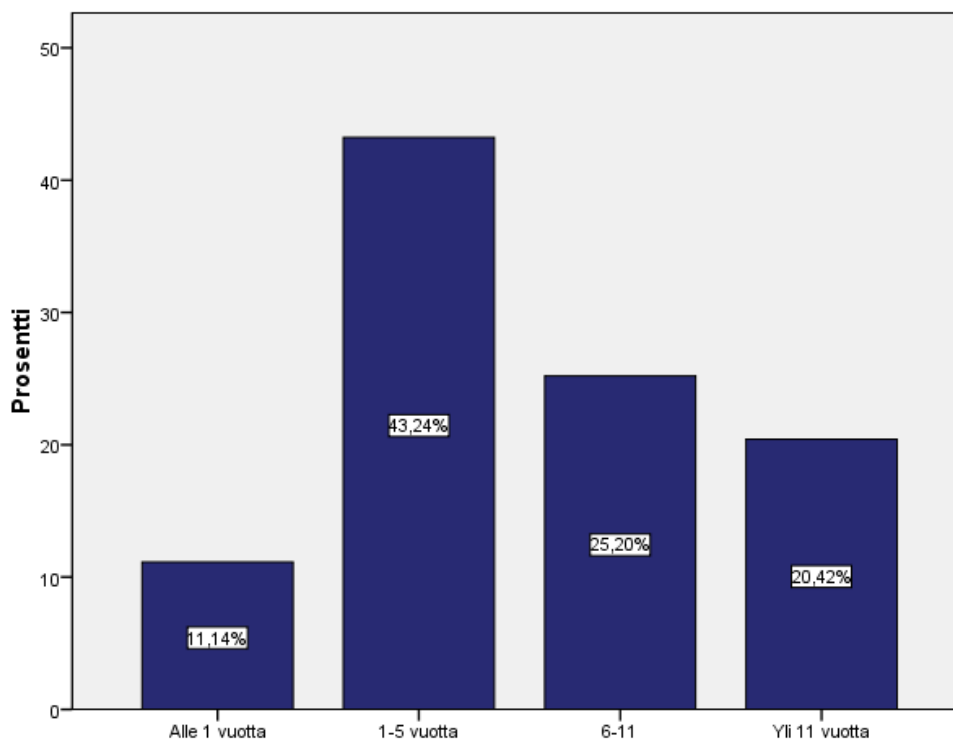
Vastaajajoukosta 69 % osallistuu aina tai vähintään usein ostopäätöksentekoon kohdeyrityksen toimialan palveluista. Toisinaan ostopäätökseen osallistuvia oli 20 % ja harvoin tai ei koskaan osallistuvia yhteensä 11 %. Kysely haluttiin kohdistaa ostopäätöksentekoon mahdollisimman usein osallistuville ja näiden tulosten mukaan kysely olisi pääosin kohdistunut oikeille henkilöille.



Kuvio 7: Osallistuminen ostopäätöksen tekoon

5.3.4 Vastaajien jakautuminen asiakassuhteiden keston mukaan

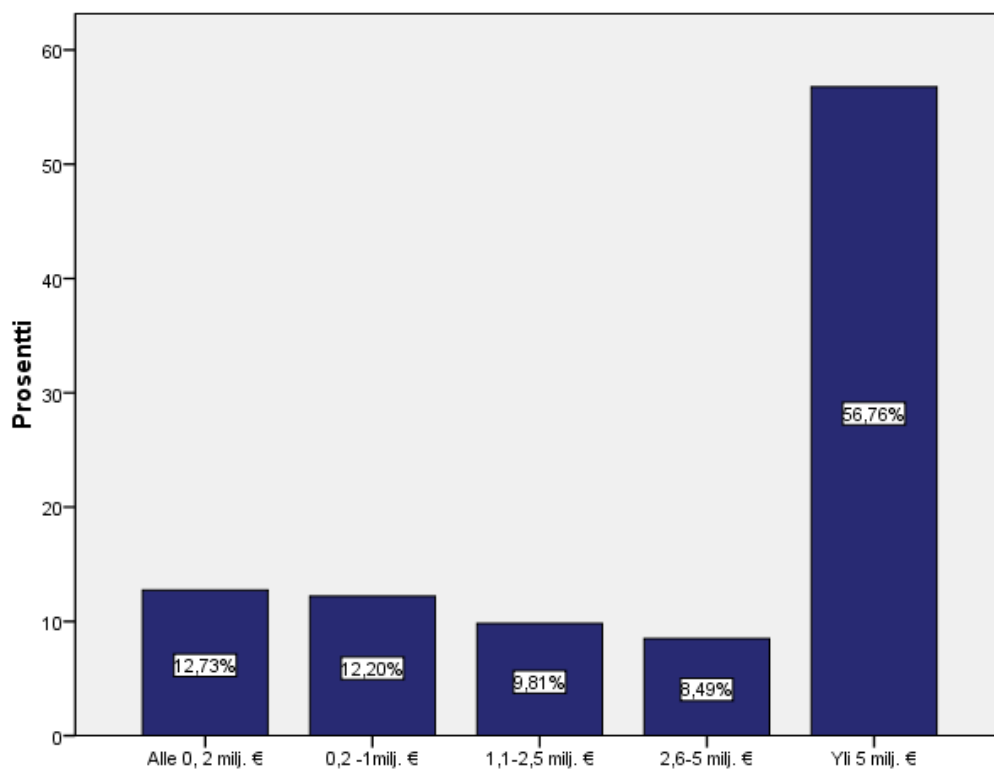
Vastaajajoukosta 46 % on ollut kohdeyrityksen asiakkaana 6-11 vuotta tai yli. Asiakkaina 1-5 vuotta olleita oli melkein yhtä suuri ryhmä eli 43 %. Pienin ryhmä vastanneista oli ollut alle 1 vuotta asiakkaina, heitä oli yhteensä 11 %.



Kuvio 8: Asiakassuhteiden pituus

5.3.5 Vastaajien jakautuminen liikevaihdon suhteen

Selvästi suurimman ryhmän vastaajista muodostivat liikevaihdoltaan yli 5 miljoonan euron yritykset, joita oli yhteensä 57 % vastaajista. Seuraavaksi eniten oli liikevaihdoltaan alle 0,2 miljoonan ja 0,2-1 miljoonan euron yrityksiä, joita oli yhteensä 25 % vastanneista.

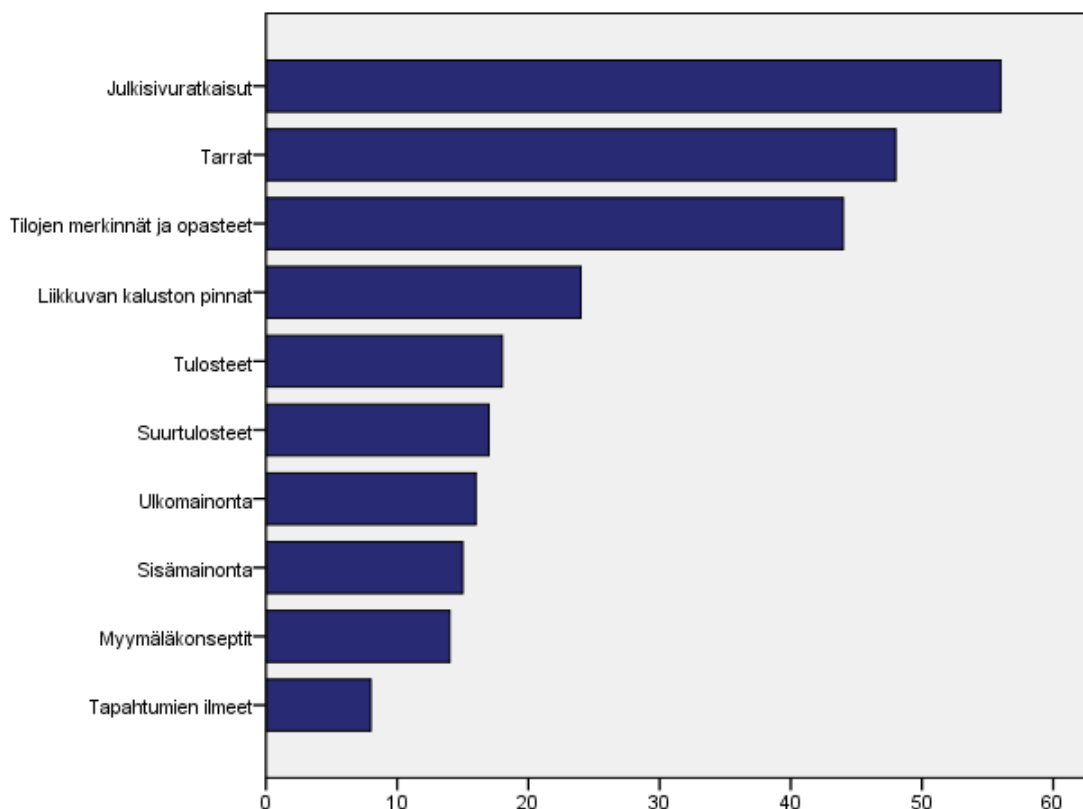


Kuvio 9: Liikevaihto

5.3.6 Vastaajien jakautuminen käytettyjen palveluiden suhteen

Käytettyjen palveluiden osalta vastaajia pyydettiin ilmoittamaan kaikki käyttämänsä Brand Factoryn tuotteet/palvelut.

Kaikista vastanneista 74 % ilmoitti käyttäneensä yrityksen tuotteista/palveluista tarroja, lisäksi liikkuvan kaluston pinnat jotka osaltaan myös kuuluvat kyseiseen tuoteryhmään sai käyttöosuuden 35 %. Tilojen merkintöjä ja opasteita oli käyttänyt 47 % vastanneista. Pienimmät käyttöasteet saivat myymäläkonseptit ja tapahtumien ilmeet, kumpikin noin 8 %.

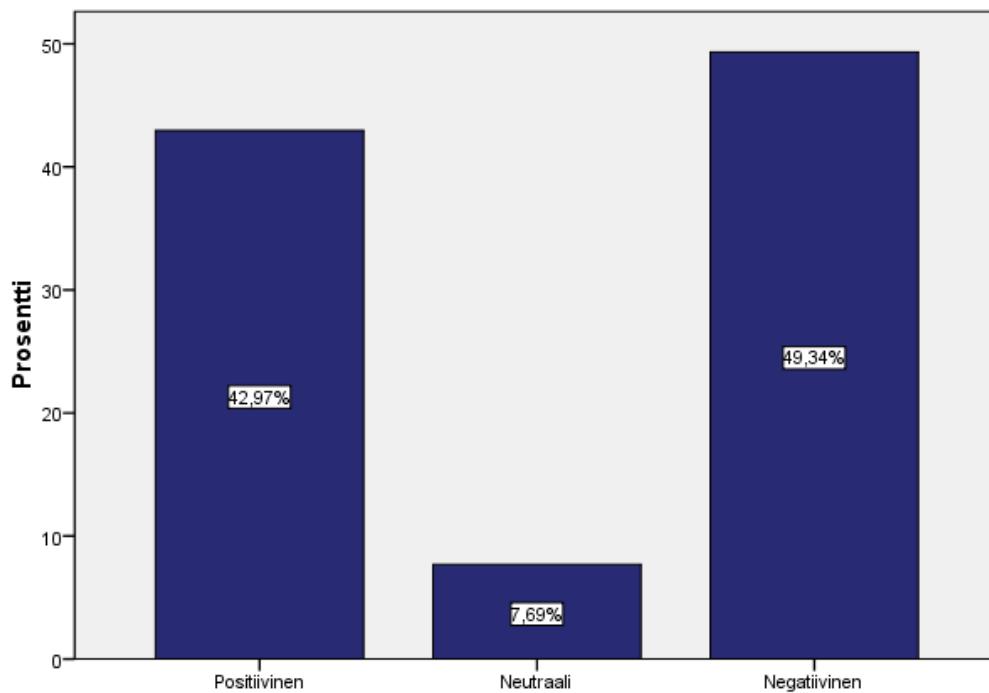


Kuvio 10: Palveluiden käyttöjakauma

5.4 Kohdeyrityksen imago ja tunnettuus

5.4.1 Nimenmuutos

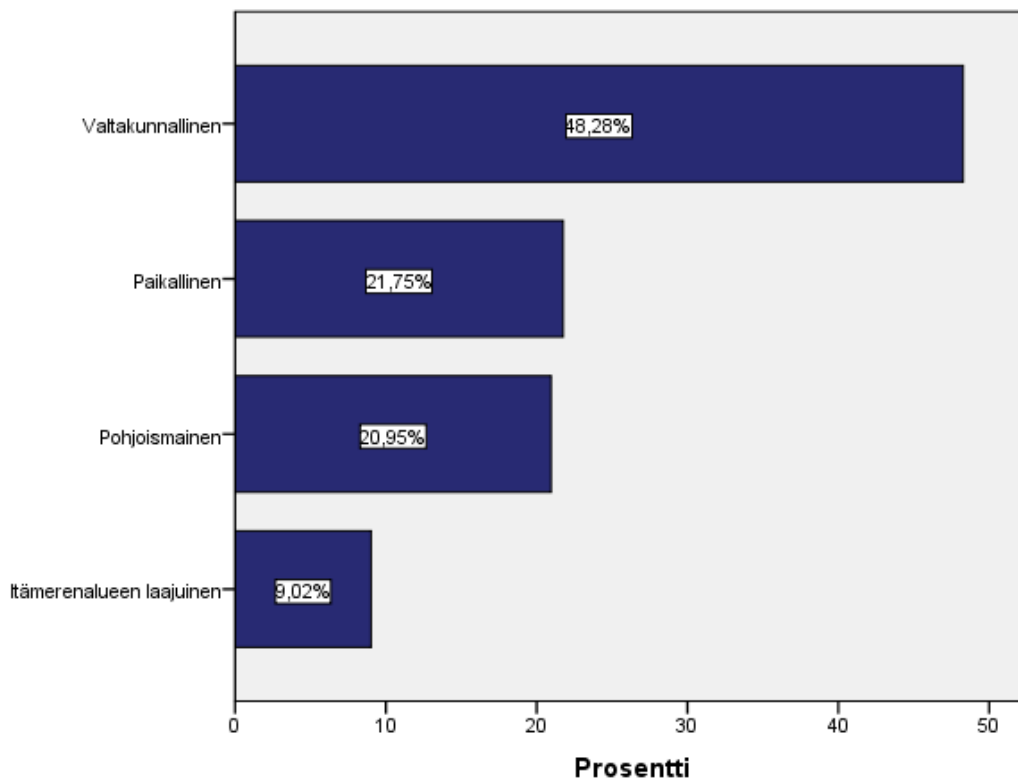
Nimenmuutoksen suhteen puolet vastanneista koki asian positiivisesti tai neutraalista ja puolet vastaajista suhtautui asiaan negatiivisesti. Lomakkeen lopussa asiakkaiden antamien vapaan palautteen muodossa tuli osaltaan ilmi, että osa kohdeyrityksen asiakkaista kokee Mainospöytä-nimen tuttuna ja turvallisenä, kun taas uusi nimi on heille ainakin toistaiseksi etäinen ja hankalatajuinen. Toinen puoli asiakkaista taas kokee Brand Factory -nimen vastaavan paremmin yrityksen muuttunutta toimintaa.



Kuvio 11: Asiakkaiden suhtautuminen nimenmuutokseen

5.4.2 Toiminnan laajuus

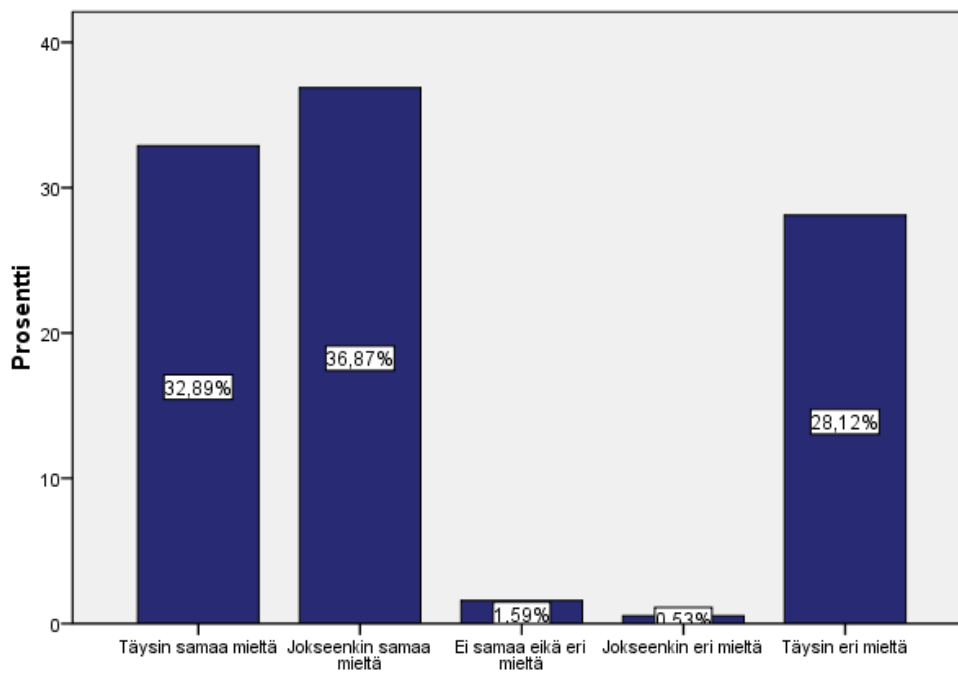
Kysyttäessä asiakkaiden näkemyksiä kohdeyrityksen toiminnan laajuudesta suurin osa eli 48 % piti toimintaa valtakunnallisena. Vastaajista 22 % piti toimintaa paikallisena ja lähes yhtä moneksi eli 21 % piti toimintaa pohjoismaisena. Vain 9 % asiakkaista piti kohdeyrityksen toimintaa Itämerenalueen laajuisena.



Kuvio 12: Toiminnan laajuus

5.4.3 Innovatiivisuus ja alan edelläkävijyys

Asiakkailta kysyttiin missä määrin olette samaa tai eri mieltä väitteestä: Brand Factory on innovatiivinen ja alansa edelläkävijä? Vastaukset jakoutuivat kolmeen suureen luokkaan, joista 33 % oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä, 37 % jokseenkin samaa mieltä ja 28 % täysin eri mieltä. Huomion arvoista on, että vaikka 70 % vastanneista näkee kohdeyrityksen ainakin jokseenkin innovatiivisena ja alansa edelläkävijänä, lähes kaikki lopuista vastaajista näkevät yrityksen täysin päinvastaisesti.

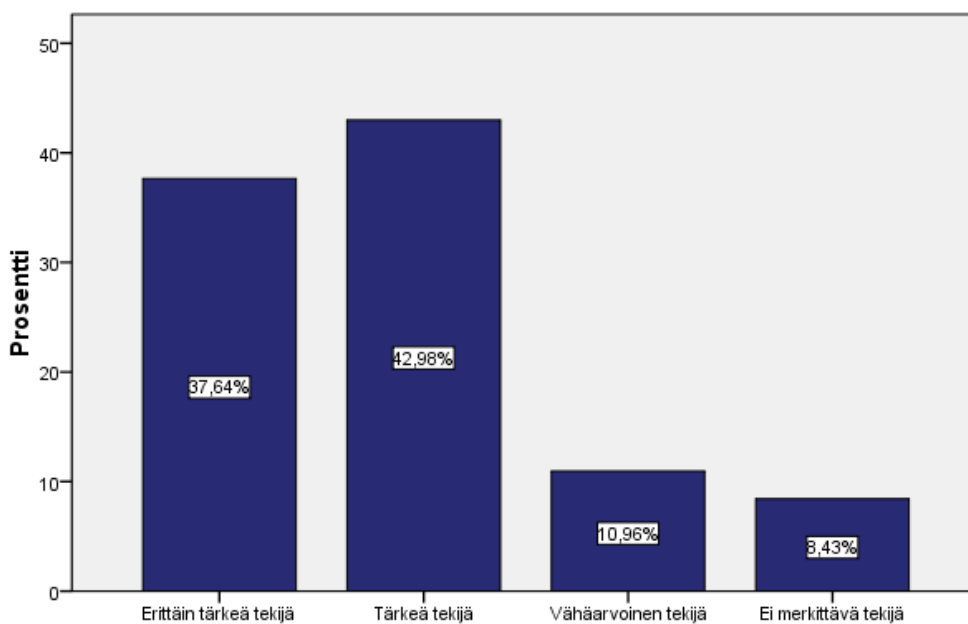


Kuvio 13: Innovatiivisuus ja edelläkävijyys

Yrityksen tunnettuus

Innovatiivisuuden tärkeys kohdeyrityksen asiakkaiden valintakriteerinä

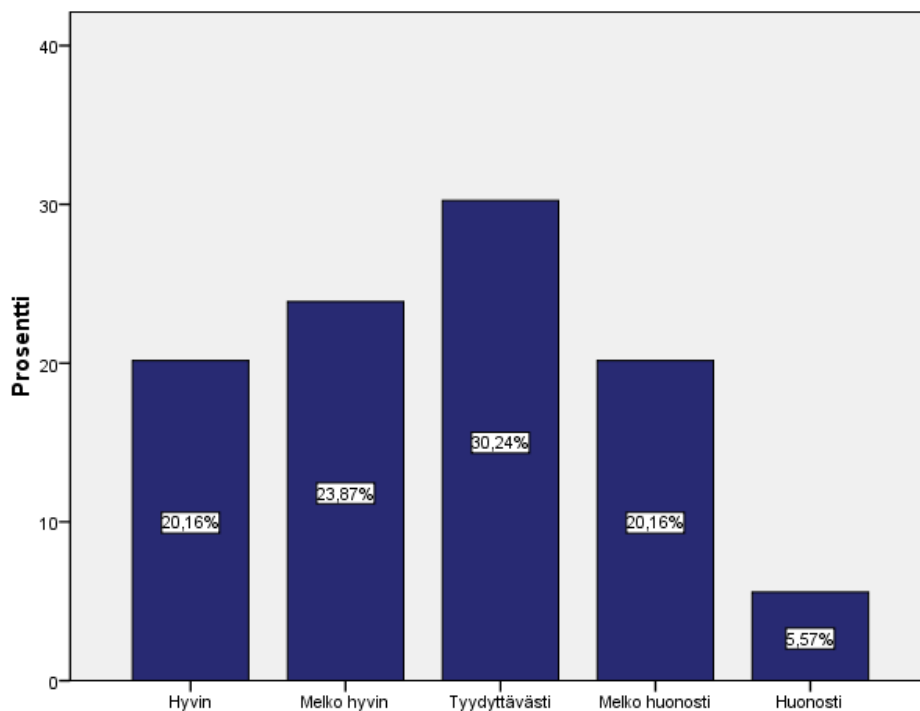
Tulosten mukaan kohdeyrityksen asiakkaat pitävät yrityksen innovatiivisuutta tärkeänä tekijänä. Kysymykseen vastanneista reilut 80 % piti kohdeyrityksen innovatiivisuutta erittäin tärkeänä tai vähintään tärkeänä tekijänä. Vähäarvoisena tekijänä innovatiivisuuden näki noin 11 % ja ei merkittävänä tekijänä noin 8 % vastaajista.



Kuvio 14: Innovatiivisuuden tärkeys kohdeyrityksen asiakkaille

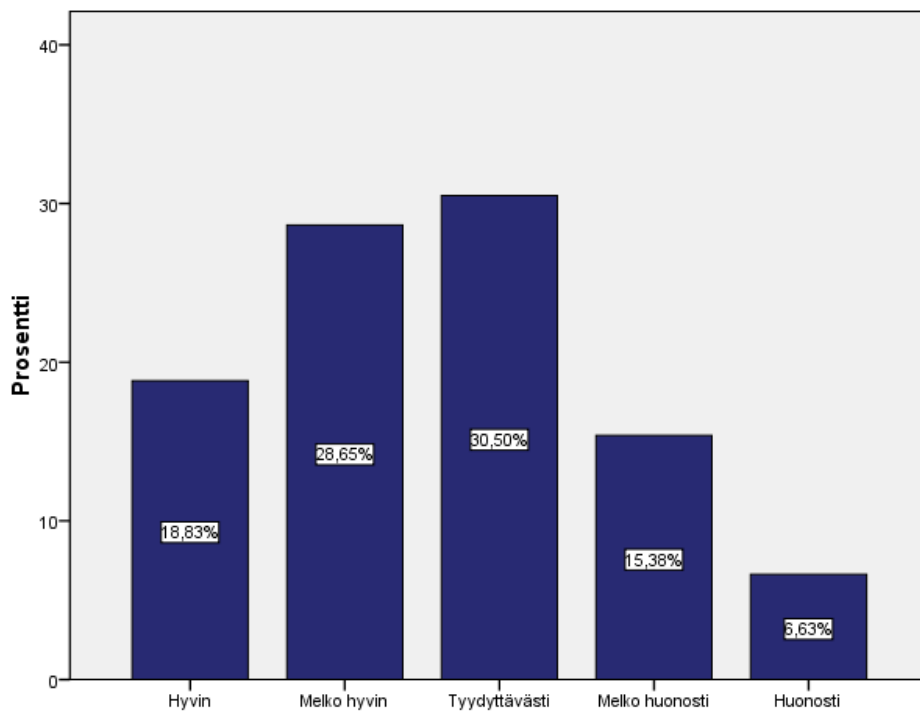
5.4.4 Yrityksen ja sen palveluiden tunnettuus

Asiakkailta kysyttiin miten tunnette Brand Factoryn yrityksenä? Hyvin tai melko hyvin yrityksen tunsi 44 % vastaajista, tyydyttävästi 30 % ja 20 % vastaajista tunsi yrityksen melko huonosti. Huonosti yrityksen tunsi vain 6 % vastaajista.



Kuvio 15: Yrityksen tunnettuus

Kysyttäessä miten tunnette kohdeyrityksen tuotteet ja palvelut vastaukset olivat samansuuntaisia kuin edellisessä kysymyksessä. Vastaajista 48 % tuntee yrityksen tuotteet ja palvelut hyvin tai melko hyvin, tyydyttävästi 31 % ja melko huonosti 15 %. Huonosti tuotteet ja palvelut tunsivat 7 % vastaajista.

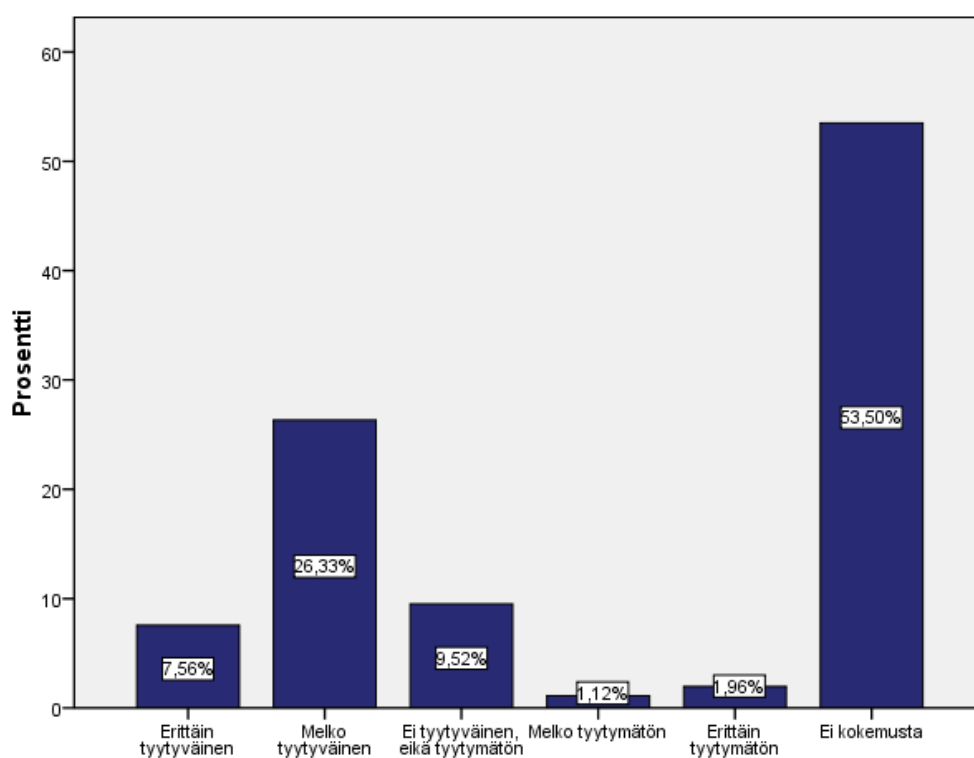


Kuvio 16: Tuotteiden ja palveluiden tunnettuus

5.5 Verkkosivut

5.5.1 Tyytyväisyys ulkoasuun, helppokäyttöisyyteen ja hyödyllisyyteen

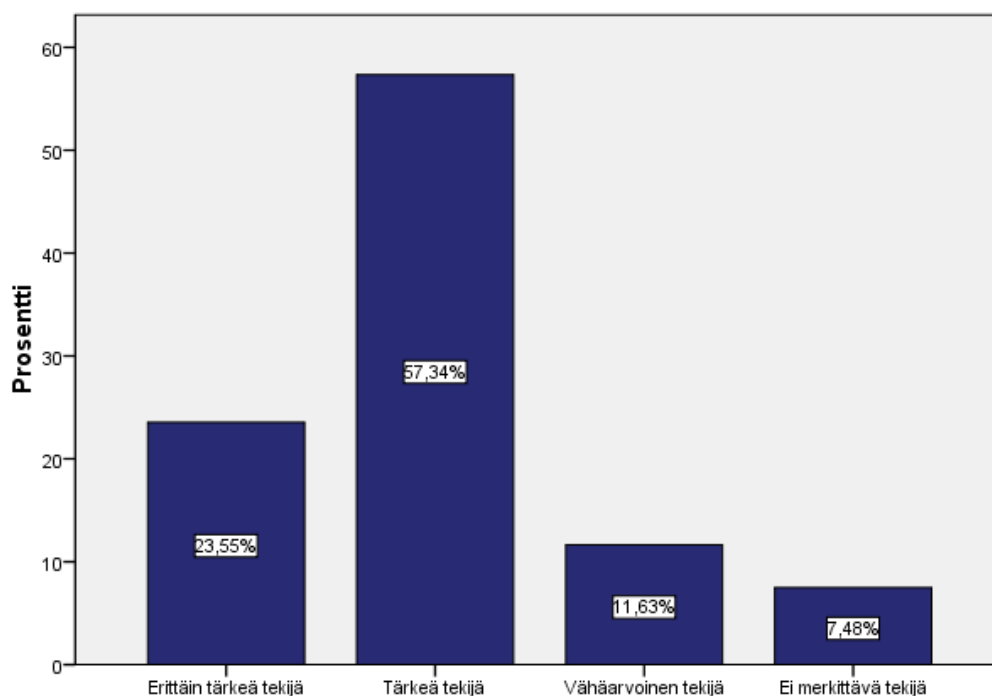
Vastausjakaumat verkkosivujen ulkoasuun, helppokäyttöisyyden ja hyödyllisyyden välillä olivat lähes identtiset. Niinpä alla oleva kuva kuvaa yhdistetysti näiden kolmen eri kysymyksen vastauksia. Suurin osa eli reilu puolet vastaajista ei ollut vierailut yrityksen uusilla verkkosivuilla kolmen kuukauden aikana lainkaan. Henkilöt jotka olivat sivuilla vierailleet, olivat pääosin melko tyytyväisiä verkkosivuihin. Erittäin tyytyväisiä oli kuitenkin vain noin 8 % vastanneista.



Kuvio 17: Tyytyväisyys verkkosivuihin

5.5.2 Verkkosivujen laadukkuuden tärkeys asiakkaille

Suurin osa vastanneista eli 57 % piti verkkosivujen laadukkuutta tärkeänä tekijänä ja 24 % erittäin tärkeänä tekijänä. Vähäarvoisena tai ei merkittävänä tekijänä verkkosivujen laadukkuutta piti yhteensä 19 % vastanneista.



Kuvio 18: Verkkosivujen laadun tärkeys

5.6 Tyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden väliset suhteet

5.6.1 Korrelaatioanalyysi

Tutkimustulosten analysoinnissa käytettiin hyväksi korrelaatioanalyysia. Korrelaatioanalyysissä selvitetään korrelaatiomatriisin avulla ovatko vastaukset mahdollisesti yhteydessä eri tekijöihin ja jos ovat, niin miten.

Alkula ym. (1994, 233) mukaan korrelaatiolla viitataan yleisessä merkityksessä muuttujien yhteisvaihteluun, mutta tarkemmin määriteltynä sillä yleensä tarkoitetaan "välimatka tai suhdeasteikollisten muuttujien lineaarista yhteyttä kuvaavaa tilastollista tunnuslukua, tulomomenttikorrelaatiota eli (Pearsonin) korrelaatiokerrointa". Korrelaatiokertoimella kuvataan kahden muuttujan riippuvuutta.

Korrelaatio on positiivista, jos muuttujan x korkeisiin arvoihin liittyvät muuttujan y korkeat arvot tai jos muuttujan x alhaisiin arvoihin liittyvät muuttujan y alhaiset arvot. Nollakorrelaatio tarkoittaa puolestaan sitä, että muuttujien x ja y arvot vaihtelevat täysin toisista riippumatta. Korrelaatio on negatiivista, jos muuttujan x arvoon liittyvät usein muuttujan y matalat arvot tai toisinpäin. (Alkula ym. 1994, 234.)

Heikkilän (2005, 206.) mukaan karkeasti yleistettynä voidaan sanoa, että korrelaatiokertoimen ollessa alle 0,3 ei riippuvuudella ole yleensä merkitystä, vaikka riippuvuus p-arvon mukaan olisikin tilastollisesti merkitsevä.

Merkitsevyytason valinta määrittää todennäköisyyden virheellisen valinnan riskistä. Tieteellisissä tutkimuksissa käytetään yleisesti 0,05 tai 0,01 riskitasoa. 5 % riskitaso tarkoittaa, että tulos on tutkimuksen perusjoukossa 95 % varmuudella pätevä, mutta samalla, että virheen todennäköisyys on 5 %, vastaavasti 1 % riskitaso tarkoittaa virheen todennäköisyyden ollessa 1 %, että tulos on 99 % varmuudella pätevä. P-arvon ollessa alle 0,05 voidaan tuloksen sanoa olevan tilastollisesti melkein merkitsevä alle 0,01 tilastollisesti merkitsevä ja alle 0,001 tilastollisesti erittäin merkitsevä. (Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, 2003.) Tässä tutkimuksessa merkitsevyytastasoksi valittiin 0,01. Luokitteluasteikon tasoisille muuttujille käytettiin Pearsonin korrelaatiokertoimia ja järjestysasteikon tasoisille muuttujille Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimia.

Kuten jo aikaisemmassa kappaleessa kävi ilmi, tyytyväisyys lomakkeessa kysytyihin tekijöihin on korkealla tasolla, eikä eri tyytyväisyystekijöiden tai tyytyväisyystekijöiden tärkeyden välillä ollut keskiarvojen mukaan suuria eroja. Korrelaatiomatriisien avulla haluttiin selvittää löytyisikö eri asiakassegmenttien väliltä suurempia mielipide-eroja. Vastauksia asiakassegmentteittäin tarkasteltiin käytettyjen palveluiden ja taustatietojen avulla. Tyytyväisyyden, tyytyväisyystekijöiden tärkeyden, imagon ja yhteydenpidon välillä ei kuitenkaan löytynyt taustatietojen tai käytettyjen palveluiden suhteen yli 0,3 korrelaatiokertoimia.

Kokonaisuudessaan tutkimuksesta saadut tulokset olivat hyvin yhtenevät mikä voi osaltaan selittää sen, ettei tässä tutkimuksessa selittävää voimaa löytynyt tyytyväisyyteen vaikuttaneiden tekijöiden väliltä. Seuraavaksi käydään läpi niitä muuttujia, joiden väliltä löydettiin vähintään kohtalaista korrelaatiota ja huomattavaa riippuvuutta.

5.6.2 Yleisarvosanan ja tyytyväisyyden väliset korrelaatiot

Toiminnan eri osa-alueet jotka, korreloivat annetun yleisarvosanan kanssa antavat tietoa siitä, minkä tekijöiden menestykselliseen suorittamiseen yrityksen tulisi erityisesti panostaa. Yleisarvosanan tasoon näyttivät vaikuttavan eniten korrelaatiomatriisin mukaan se, miten tyytyväisiä asiakkaat ovat tuotteiden laatuun ($r=0,440$; sig. > 0,01), toimitusnopeuteen ($r=0,507$; sig. > 0,01), toimitusvarmuuteen ($r=0,553$; sig. > 0,01), palveluiden luotettavuuteen ($r=0,606$; sig. > 0,01), asioinnin joustavuuteen ($r=0,586$; sig. > 0,01), henkilökunnan ammattitaitoon ($r=0,566$; sig. > 0,01), henkilökunnan palveluaittuteen ($r=0,582$; sig. > 0,01), henkilökunnan tavoitettavuuteen ($r=0,507$; sig. > 0,01) ja kokonaispalvelun tasoon ($r=0,549$; sig. > 0,01). (Liite 10: Korrelaatiotaulukko 2.)

5.6.3 Yleisarvosanan ja yhteydenpidon väliset korrelaatiot

Yhteydenpitoon liittyvistä tekijöistä näytti yleisarvosanan tasoon eniten vaikuttavan asiakkaan ajan tasalla pitäminen työn/projektin aikana ($r=0,433$; sig. $> 0,01$) ja palautteen antamisen helppouden ($r=0,432$; sig. $> 0,01$). (Liite 11: Korrelaatiotaulukko 3.)

5.6.4 Imagon & tunnettuuden ja yhteydenpidon väliset korrelaatiot

Väittämän Brand Factory on innovatiivinen ja alansa edelläkävijä suhteen asiakkaiden mielipiteeseen näytti vaikuttavan se, miten hyvin asiakkaat tunsivat yrityksen ($r=0,466$; sig. $> 0,01$) ja sen palvelut ($r=0,407$; sig. $> 0,01$). (Liite 9: Korrelaatiotaulukko 1)

Kysymys tunnetteko Brand Factoryn yrityksenä korreloi ymmärrettävästikin voimakkaasti sen mukaan, miten asiakas tuntee yrityksen tuotteet ($r=0,720$; sig. $> 0,01$), toisaalta taas sen mukaan saako asiakas riittävästi tietoa uusista tuotteista/palveluista ($r=0,448$; sig. $> 0,01$), onko yhteyshenkilöt selkeästi määriteltäviä ($r=0,437$; sig. $> 0,01$) ja onko palautteen antaminen yritykselle helppoa ($r=0,417$; sig. $> 0,01$). (Liite 9: Korrelaatiotaulukko 1.)

Tuntevatko asiakkaat yrityksen tuotteet ja palvelut on yhteydessä yrityksen tuntemisen lisäksi siihen, saako asiakas riittävästi tietoa uusista tuotteista ja palveluista ($r=0,461$; sig. $> 0,01$). (Liite 9: Korrelaatiotaulukko 1)

Väittäjä saan riittävästi tietoa uusista tuotteista ja palveluista vastaukset näyttivät olevan yhteydessä yrityksen ja sen tuotteiden tuntemisen lisäksi siihen, pidetäänkö asiakas hyvin ajan tasalla työn/projektin aikana ($r=0,424$; sig. $> 0,01$), onko yritys riittävästi yhteydessä asiakkaaseen ($r=0,541$; sig. $> 0,01$) ja siihen onko yhteyshenkilöt selkeästi määriteltäviä ($r=0,418$; sig. $> 0,01$). (Liite 9: Korrelaatiotaulukko 1.)

Väittäjä "minut pidetään hyvin ajan tasalla työn/projektin aikana" on yhteydessä ymmärrettävästi siihen ollaanko asiakkaaseen riittävästi yhteydessä ($r=0,630$; sig. $> 0,01$), mutta myös siihen saako asiakas riittävästi tietoa uusista tuotteista ja palveluista ($r=0,424$; sig. $> 0,01$), sekä onko palautteen antaminen yritykselle helppoa ($r=0,412$; sig. $> 0,01$). (Liite 9: Korrelaatiotaulukko 1.)

Väittäjä "Brand Factory on minuun riittävästi yhteydessä" korreloi sen suhteen, saako asiakas riittävästi tietoa uusista tuotteista/palveluista ($r=0,541$; sig. $> 0,01$), pidetäänkö asiakas hyvin ajan tasalla työn/projektin aikana ($r=0,630$; sig. $> 0,01$), onko yhteyshenkilöt selkeästi määriteltäviä ($r=0,441$; sig. $> 0,01$), ja onko palautteen antaminen yritykselle helppoa ($r=0,494$; sig. $> 0,01$). (Liite 9: Korrelaatiotaulukko 1.)

Se, onko yhteyshenkilöt selkeästi määriteltyjä on yhteydessä siihen, miten helppoa palautteen antaminen on yritykselle ($r=0,646$; sig. $> 0,01$), onko yritys riittävästi yhteydessä asiakkaaseen ($r=0,441$; sig. $> 0,01$), saako asiakas riittävästi tietoa uusista tuotteista/palveluista ($r=0,418$; sig. $> 0,01$) ja siihen tuntee Brand Factoryn yrityksenä ($r=0,437$; sig. $> 0,01$). (Liite 9: Korrelaatiotaulukko 1.)

Palautteen antamisen helppoutteen vaikuttaa yhteyshenkilöiden selkeän määrittelyn lisäksi onko yritys asiakkaaseen riittävästi yhteydessä ($r=0,494$; sig. $> 0,01$), pidetäänkö asiakas hyvin ajan tasalla työn/projektin aikana ($r=0,412$; sig. $> 0,01$) ja tuntee Brand Factoryn yrityksenä ($r=0,417$; sig. $> 0,01$). (Liite 9: Korrelaatiotaulukko 1.)

5.7 Suoritusarvioiden ja tyytyväisyystekijöiden tärkeyden kuiluanalyysi

5.7.1 Kuiluanalyysin tausta ja toteuttaminen

Grönlund ym. (2001, 95-97) ovat soveltaneet SERVQUALIN ja Kano-mallin mukaisia analysointitekniikoita asiakstyytyväisyystutkimuksessa tekemällä asiakkaan valintakriteerien merkityksen ja suoritusarvioiden kuiluanalyysin. Tässä opinnäytetyössä sovelletaan tätä ideaa kohdeyrityksen suoritusarvioiden ja tyytyväisyystekijöiden merkityksen havainnollistamiseen.

Kuiluanalyysin tarkoituksena tässä tapauksessa on tarjota näkemys kohdeyrityksen palvelun kriittisistä osa-alueista, joita tulisi pyrkiä kehittämään. Analyysi havainnollistaa myös yrityksen nykyisiä vahvuuksia ja niiden merkitystä asiakkaiden silmissä.

Analyysiin otettiin kyselylomakkeesta mukaan yhteydenpito, tyytyväisyys ja tärkeys-osioihin kuuluvat kysymykset. Tärkeys- osuudesta jätettiin kuitenkin pois kysymykset, joiden osalta ei oltu kysytty suoritusarviota tai jotka liittyivät yrityksen imagoon. Yhteydenpito ja tyytyväisyys-osioiden vastausvaihtoehdot poikkeavat hieman toisistaan vastausmuodoltaan, mutta analyysin toteuttamisen kannalta niiden katsottiin olevan kuitenkin riittävän lähellä toisiaan. Yhteydenpito-osuudesta vastausvaihtoehto "en osaa sanoa" sijoitettiin kuitenkin melko samaa mieltä ja melko eri mieltä -vastausvaihtoehtojen väliin, jotta vastaukset olisivat samanmuotoisia tyytyväisyys-osion kanssa. Ei kokemusta" -vastaukset jätettiin pois analyysistä, koska ne eivät tarjoa tietoa yrityksen suorituksesta.

Asteikkojen pisteytyksen jälkeen on laskettu kunkin tyytyväisyystekijän suorituksen ja merkityksen keskiarvot. Suorituskeskiarvojen mediaani jakaa suoritukset pystyakselilla kahteen ryhmään ja merkityskeskiarvojen mediaani jakaa merkitykset kahteen ryhmään. Näistä tuloksista on muodostettu nelikenttä, jolla esitetään kuiluanalyysin tuloksia.

5.7.2 Kuiluanalyysin tulkinta

Ylempään vasempaan neljännekseen sijoittuvat tekijät ovat asiakastyytyväisyyden kannalta erityistä huomiota vaativia tekijöitä. Asiakkaat eivät ole antaneet näistä tekijöistä suhteessa muihin tekijöihin hyvää arvosanaa, mutta ne ovat kuitenkin luokiteltu merkitykseltään erittäin tärkeiksi. (Grönlund ym. 2001, 96)

Ylempään oikeaan neljännekseen sijoittuvat tekijät ovat puolestaan yrityksen nykyisiä vahvuuksia. Näistä asiakkaat ovat antaneet korkean suoritusarvosanan ja ne ovat myös luokiteltu erittäin tärkeiksi tekijöiksi. Yrityksen tulisivin kiinnittää erityistä huomiota myös näiden tekijöiden parantamiseen ja tason ylläpitämiseen. (Grönlund ym. 2001, 96)

Alempaan vasempaan neljännekseen sijoittuvat tekijät ovat toissijaisia tekijöitä. Asiakkaat ovat antaneet näistä suhteessa muihin arvioihin huonon arvosanan, mutta toisaalta niiden merkitys on myös luokiteltu vähemmän tärkeäksi. (Grönlund ym. 2001, 96)

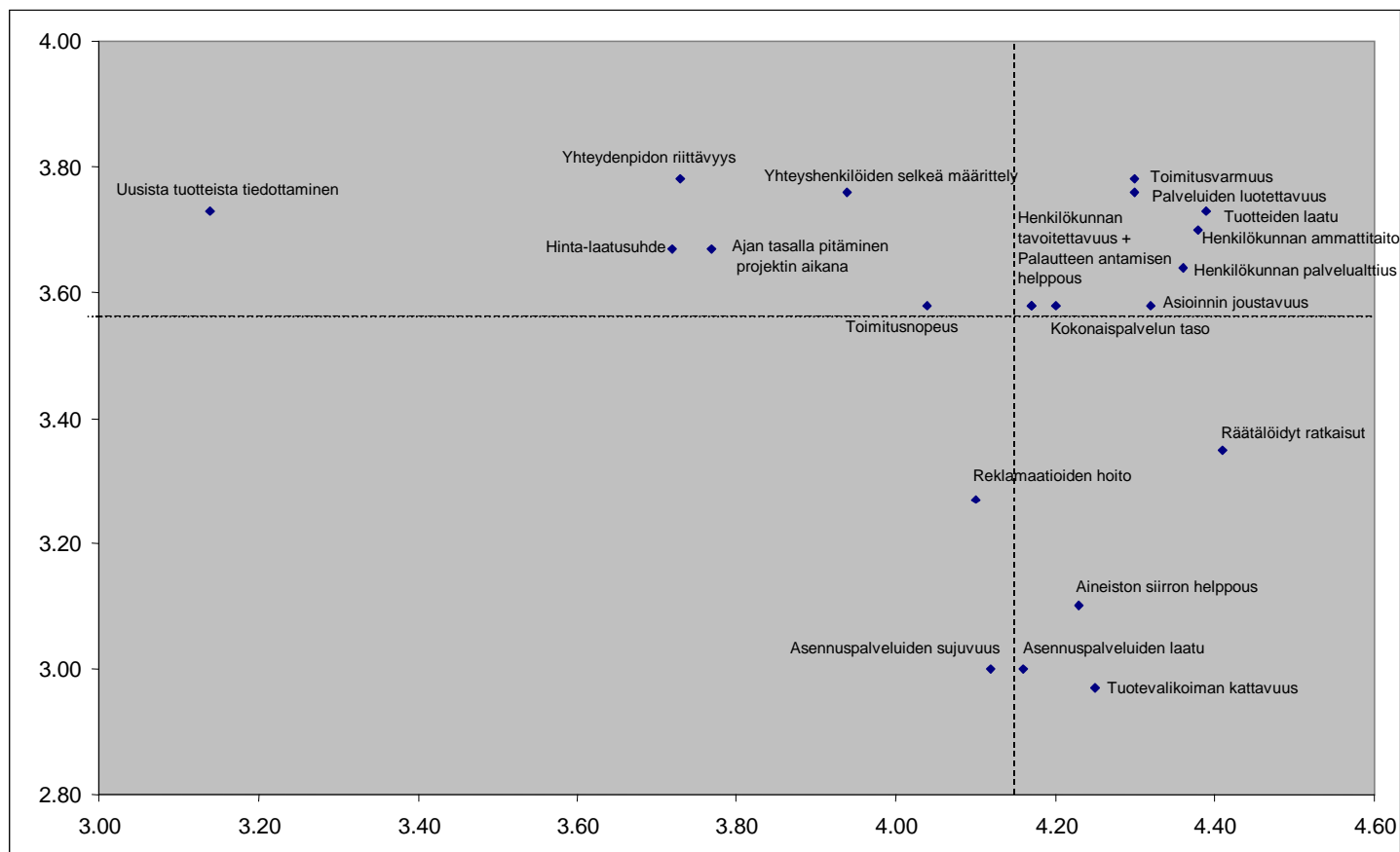
Alempaan oikeaan neljännekseen sijoittuvat tekijät ovat ns. "tarpeettomia" vahvuuksia. Näistä asiakkaat ovat antaneet korkean arvosanan, mutta niiden merkitys on luokiteltu suhteessa muihin tekijöihin vähäiseksi. (Grönlund ym. 2001, 96)

| | | |
|---------|------------------------------|---------------------------|
| Tärkeys | Huomiota vaativat tekijät | Nykyiset vahvuudet |
| | Toissijaiset tekijät | Tarpeettomat vahvuudet |
| | Tyytyväisyys | |

Kuvio 19: Kuiluanalyysin tulkintamalli (Grönlund ym. 2001, 96)

| | Tyytyväisyys | Tärkeys |
|---|--------------|-------------|
| Toimitusvarmuus | 4.30 | 3.78 |
| Riittävä yhteydenpito | 3.73 | 3.78 |
| Palveluiden luotettavuus | 4.30 | 3.76 |
| Yhteyshenkilöiden selkeä määrittely | 3.94 | 3.76 |
| Tuotteiden laatu | 4.39 | 3.73 |
| Uusista tuotteista tiedottaminen | 3.14 | 3.73 |
| Henkilökunnan ammattitaito | 4.38 | 3.70 |
| Ajan tasalla pitäminen projektin aikana | 3.77 | 3.67 |
| Hinta-laatusuhde | 3.72 | 3.67 |
| Henkilökunnan palvelualttius | 4.36 | 3.64 |
| Toimitusnopeus | 4.04 | 3.58 |
| Palautteen antamisen helppous | 4.17 | 3.58 |
| Kokonaispalvelun taso | 4.20 | 3.58 |
| Asiain joustavuus | 4.32 | 3.58 |
| Henkilökunnan tavoitettavuus | 4.17 | 3.58 |
| Räätälöidyt ratkaisut | 4.41 | 3.35 |
| Reklamaatioiden hoito | 4.10 | 3.27 |
| Aineiston siirron helppous | 4.23 | 3.10 |
| Asennuspalveluiden laatu | 4.16 | 3.00 |
| Asennuspalveluiden sujuvuus | 4.12 | 3.00 |
| Tuote/palveluvalikoiman kattavuus | 4.25 | 2.97 |
| Mediaani | 4.17 | 3.58 |

Kuvio 20: Kuiluanalyysin laskelmat



5.7.3 Kuiluanalyysin tulokset

Kuvio 21: Kuiluanalyysi

Huomiota vaativiin tekijöihin sijoittuivat uusista tuotteista tiedottaminen, hinta-laatusuhde, yhteydenpidon riittävyys, asiakkaan ajan tasalla pitäminen työn/projektin aikana, yhteyshenkilöiden selkeä määrittely ja toimitusnopeus. Hinta-laatusuhteen osalta voidaan olettaa, että asiakkaat ovat tyytymättömiä lähinnä hintaan, sillä tuotteiden laatu sijoittui erittäin korkealle suoritusarvioinneissa.

Nykyisiin vahvuuksiin sijoittui henkilökunnan tavoitettavuus, palautteen antamisen helppous, kokonaispalvelun taso, toimitusvarmuus, palveluiden luotettavuus, tuotteiden laatu, henkilökunnan palvelualttius, henkilökunnan ammattitaito ja asioinnin joustavuus.

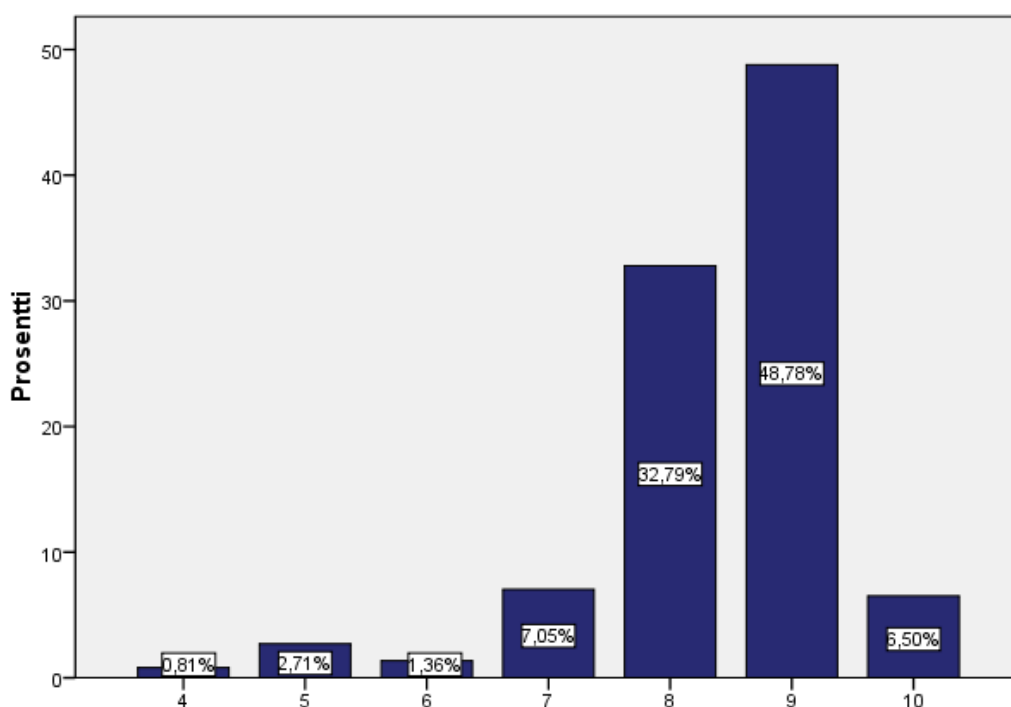
Toissijaisiin tekijöihin sijoittuivat reklamaatioiden hoito ja asennuspalveluiden sujuvuus.

”Tarpeettomiin” vahvuuksiin sijoittui puolestaan tuotevalikoiman kattavuus, aineiston siirron helppous, asennuspalveluiden laatu ja räätälöidyt ratkaisut.

Kokonaisuudessaan kohdeyritys oli saanut varsin hyviä arvioita. Pisteet sijoittuvat nelikentässä hyvin lähelle toisiaan, joten kovin voimakkaiden johtopäätösten veto on vaikeaa. Joitakin painotuksia analyysissä oli kuitenkin selvästi havaittavissa.

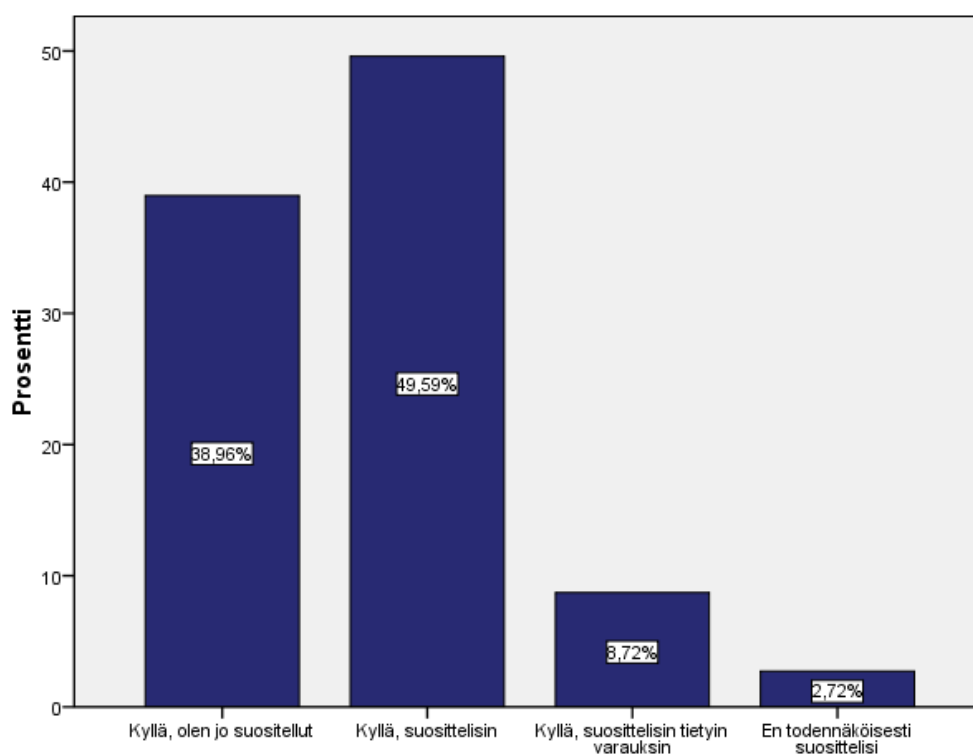
5.8 Yleisarvosana ja suosittelu

Vastaajia pyydettiin antamaan kouluarvosana kohdeyritykselle tähänastisten kokemusten perusteella. Yleisarvosanan keskiarvoksi muodostui 8,4. Yleisin arvosana oli kuitenkin 9, jonka oli antanut 49 % vastaajista. Toiseksi eniten valittu arvosana oli 8, jonka oli valinnut 33 % vastaajista. Arvosanat 7 ja 10 olivat kumpikin saaneet 7 % kannatuksen. Tyydyttävän arvosanan alle menevän arvosanan oli valinnut yhteensä 5 % vastanneista.



Kuvio 22: Yleisarvosana

Kysymykseen suosittelisitko Brand Factoryn palveluita myös muille omien kokemusten perusteella, 41 % vastasi jo suositelleensa. Kyllä, suosittelisin -vastausvaihtoehdon oli valinnut 48 % ja tietyin varauksin suosittelisi 9 % vastanneista. Yritystä ei suosittelisi 3 % kaikista vastanneista.



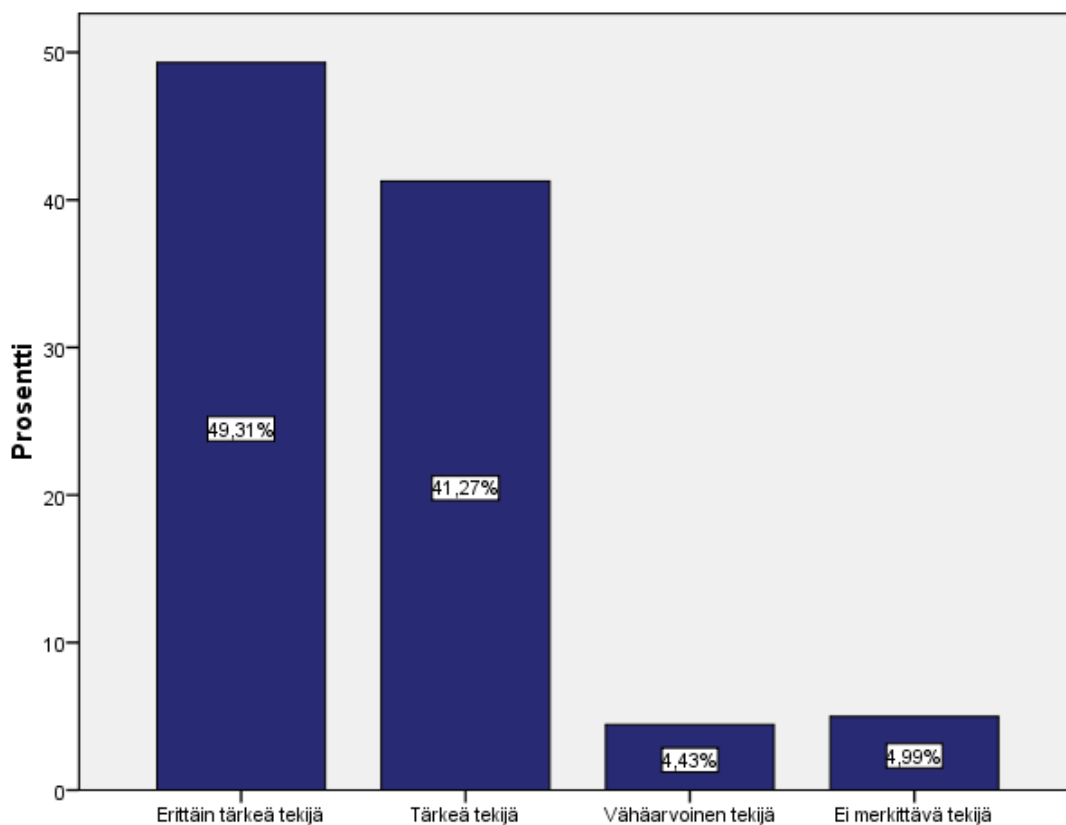
Kuvio 23: Suositellu

5.9 Erilliskysymykset

Kohdeyrityksen johto halusi selvittää asiakastyytyväisyyskyselyn tärkeys-osion yhteydessä, kolmen eri tekijän tärkeyttä asiakkaiden ostaessa ja käyttäessä kohdeyrityksen toimialan palveluita. Osiossa kysyttiin Extranet-palveluiden (esim.verkkokauppa), asennuspalveluiden maan kattavan verkoston ja autoteippausten kirjallisten takuiden tärkeyttä. Asennuspalveluiden maan kattava verkosto ja autoteippausten kirjalliset takuut ovat kohdeyrityksen kannalta tärkeitä tekijöitä, joiden osalta se eroaa monista kilpailijoistaan. Kirjallisia takuita autoteippauksille ei myönnä kukaan muu toimija Suomessa ja asennuspalveluiden laajan verkoston kautta yritys pystyy palvelemaan tehokkaasti mm. isoja ketjuja. Yrityksessä on asiakkaiden käytössä myös extranet-palveluita ja niitä ollaan tulevaisuudessa mahdollisesti kehittämässä.

Extranet-palveluiden merkitys

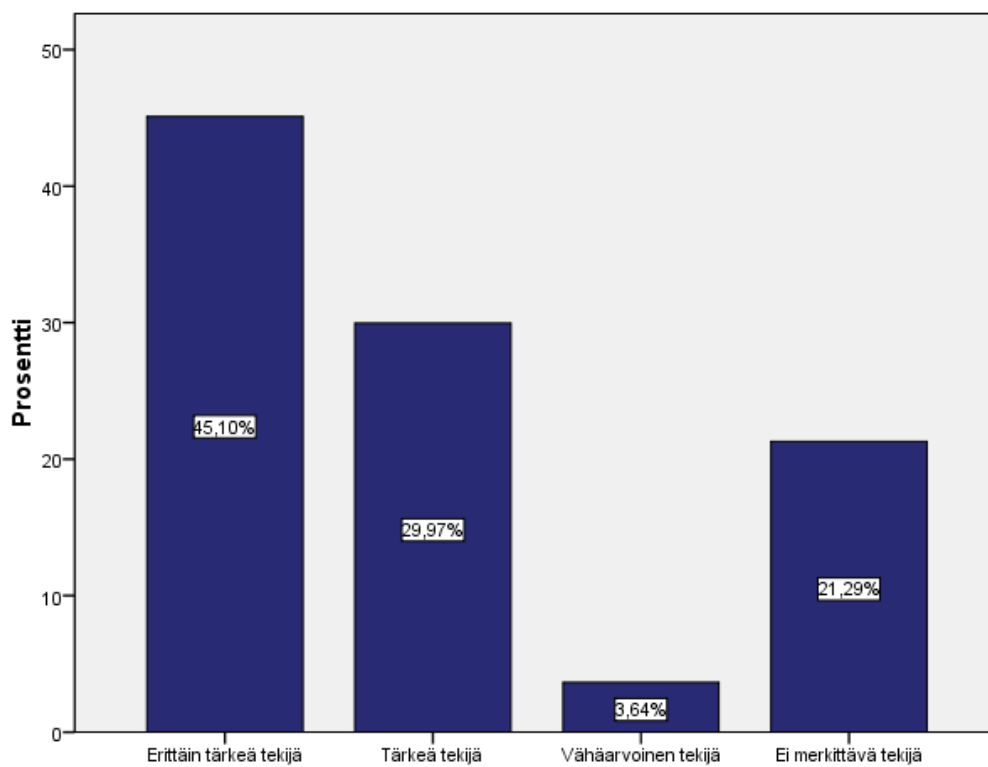
Kaikista kysymyksen vastanneista extranet-palveluita piti erittäin tärkeänä 49 % ja tärkeänä tekijänä 41 %. Vähäarvoisena tekijänä palveluita piti 4 % ja ei merkittävänä tekijänä 5 % vastanneista.



Kuvio 24: Extranet-palveluiden tärkeys asiakkaille

Asennuspalveluiden maan kattavan verkoston tärkeys

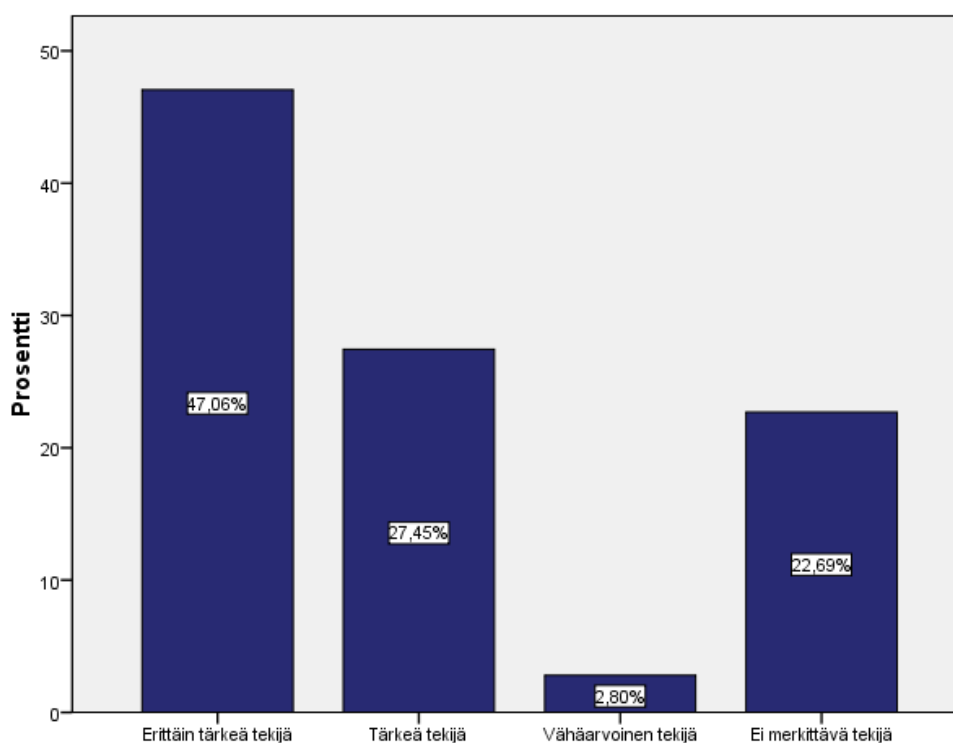
Kysymykseen vastanneista 45 % piti asennuspalveluiden maan kattavaa verkostoa erittäin tärkeänä tekijänä ja 30 % asiakkaista piti verkostoa tärkeänä tekijänä. Vähäarvoisena tekijänä verkostoa piti 4 % ja ei merkittävän tekijänä 21 % vastanneista.



Kuvio 25: Asennuspalveluiden maan kattavan verkoston tärkeys

Autoteippauksien kirjallisten takuiden merkitys

Kysymykseen vastanneista 47 % piti autoteippauksien kirjallisia takuita erittäin tärkeänä ja 27 % tärkeänä tekijänä. Asiakkaista 3 % piti takuita vähäarvoisena tekijänä ja 23 % ei merkittävänä tekijänä.



Kuvio 26: Autoteippausten kirjallisten takuiden merkitys

5.10 Vapaat kommentit

Kohdeyrityksen nykyisille asiakkaille suunnatun lomakkeen lopussa oli varattu asiakkaiden vapaille kommentteille tilaa. Kaikista kyselyyn vastanneista palautetta jätti noin 24 %. Pääosin palaute oli hyvin positiivista ja kannustavaa. Jonkin verran asiakkaat oli kuitenkin myös jättäneet kehitystoiveita ja negatiivista palautetta.

Avoin kenttä antaa vastaajalle mahdollisuuden sanoa omilla sanoillaan, nimettömästi, itselleen tärkeän asian, joten niiden lukeminen voi antaa osaltaan tärkeää, täydentävää tietoa asiakastytyväisyystutkimuksen muille osille. Avoimia kysymyksiä ei voida käsitellä tilastollisesti, mutta alla palautteet on ryhmitelty lukemisen helpottamiseksi ruusuihin, kehitysehdoiksiin, risuihin ja muihin kommentteihin.

Ruusut

- Onnea opinnäytteeseen!
- Terveiset Kivenlahden pisteen henkilöstölle. Erittäin ammattitaitoista toimintaa. Erityiskiitokset Tiina Lindille ja Anita Kuposelle.
- Yhteistyö joustavaa ja mutkatonta, vaikka kysymyksessä alan johtava yritys, toivottavasti byrokratiaa ei lisätä.

- Osaavan henkilökunnan kanssa asiointi sujuvaa ja nopeaa. Tämä tärkeää minulle: jos tilaus olisi epätarkka, työstä soitetaan ja varmistetaan AINA, jolloin asiakkaalle tulee entistä luottavaisempi mieli ja hommat hoituu nopeasti. Työn laatu ja takuut on pitäneet 100 %.
- Ei kokemusta Brand Factoryna, mutta olen asioinut Mainospyörän kanssa jo 1980-luvulta asti ja palvelu toiminut.
- Teille on aina mukava soittaa. Huomaa heti äänestä että teitä ei 'nypi' olla töissä! Näin jatketaan hyvissä merkeissä :)
- Yhteyshenkilö on ihan parhaasta päästä, hyvä on 'keskuskin', mutta joillakin muilla yrityksen edustajilla, joiden kanssa olen asioinut, on vielä erityisesti asenteessa pikkuisen parannettavaa. Kaikki eivät tiedosta, ketkä heidän palkkansa itse asiassa maksavat. Koko yritys kuitenkin kymppin arvoinen.
- Yhteyshenkilöllemme Jari Vuorensalmelle erityiskiitos positiivisuudesta ja rauhallisesti suhtautumisesta, palvelualltiudesta
- Yhteyshenkilönäni on Juha-Matti Pääkkönen ja hän on loistava asiakaspalvelija. Luotettava ja järkevä. Kiitokset hänelle.
- On ollut helppo asioida henkilöstön kanssa Tyytyväinen palveluihin sekä tuotteisiin
- On ilo tehdä töitä osaavien ammattilaisten kanssa. Helsingin Energian Viestinnän ja markkinoinnin graafisien suunnittelijoiden kiitokset hyvästä yhteistyöstä Jari Vuorensalmelle, Ilkka Ristimäelle, Matti Vaittiselle & co.
- Palautteeni/arvosteluni on ehkä hieman kapea-alainen, sillä pääsääntöisesti tilaan Ramirent Finland Oy:lle valmiiksi 'räätälöityjä' sekä myyntivarastoon valmistettuja tarramalleja (jotka asentajamme itse teippaavat koneisiin). Yhteyshenkilönä Satu Miettinen hoitaa tehtävänsä esimerkillisesti ja siksi arvosteluni on kokonaisuutena hyvin positiivinen. Ramirent Finland Oy varaosat Antero Sainio
- Asiointi Brand Factoryn kanssa on aina ollut todella helppoa ja palvelusta on jäänyt pelkättään positiivinen mielikuva Menestystä jatkossakin Teidän teamille!
- Homma on pelannut hyvin.
- Kiitos joustavuudesta, loistavasta laadusta ja hyvästä asiakashoidosta!
- Uusien palveluiden mainostaminen on meille tärkeää. Innovatiivisena markkinointiratkaisujen kehittäjänä meille on tärkeää että alihankkijamme tarjoavat meille uusimpia ja jopa konseptiasteella olevia tuotteita. Kiitos hyvästä yhteistyöstä!
- TÄSTÄ ON AIKAA KUN OLEN TEHNYT KAUPPAA MAINOSPYÖRÄN KANSSA - MUTTA NIMI ON JÄÄNYT POSITIIVISENA MIELEEN. ELI ASENNUKSET, TOIMITUKSET OVAT ONNISTUNEET SOVITUSTI ! JOS TARVITSEN ALANTUOTTEITA JA PALVELUJA NIIN YHTIÖNNE ON MUKANA TARJOUSPYYNNÖISSÄ !
- Olemme olleet todella tyytväisiä palveluun, yhteyshenkilömme Peter Nordström on mies paikallaan. Häneltä saa tarvittavat tiedot nopeasti ja vaivattomasti. Yrityksen tarjoamat tuotteet sekä asennuspalvelut ovat todella korkealaatuisia. Reklamaatioiden määrä on todella vähäistä. Kiitos hyvälle yhteistyökumppanille

- Kaikki toimii hienosti, autot saavat teippaukseen joustavasti ja tilatut tuotteet tulevat kätevästi.
- Paljon kiitoksia Satu Miettiselle hyvästä yhteistyöstä!
- Terveiset Tapani Färmille: myös pienet asiakkaat tulisi hoitaa asiallisesti ja jos käy erhe voisi edes vaivautua soittamaan, eikä laittaa jotain toista henkilöä hoitamaan jälkipyykin. Tosin se oli ehkä onnemme, koska hän sitten kyllä hoiti ja osasi asiansa !!!!
- Osittain on omaakin vikaa etten ole kovin selvillä yrityksenne asioista. Olen perinyt yhteistyökumppanuuden edeltäjältäni 1,5 vuotta sitten ja koska homma on toiminut olen jatkanut vanhaan malliin. Ehkä piipahdan jonain päivänä katsomassa miten hommat siellä hoidellaan
- kiitos Jari Lindqvistille hyvästä asiakaspalvelusta
- Ei voi antaa muuta kuin ruusuja
- Olemme ostaneet viime aikoina tarroja ja niiden hinta/laatusuhde on ollut loistava, sekä tarrojen toimitus nopeus kiitettävää. Jatkakaa samaan malliin.
- Jatkamme onnistunutta yhteistyötä.
- ++++++ ensimmäisen kerran kysyttiin mitoituksen toleransseja!! ++++++ kysyttiin myös neilikulmaisten aukkojen kulmien pyörityksiä. --- nimen vaihto ('ulkomaankieliseksi', ei-kuvaavaksi)
- Olen toiminut vain tuuraajana teidän yrityksenne sektorille osuvissa ostoissa. Vähäiset kokemukset ovat kuitenkin positiivisia.
- Projektit toteutettu erinomaisesti
- Oman yhteyshenkilön merkitys on todella tärkeää. Samoin henkilöstön pysyvyys ja näin ollen pitkäjänteisen yhteistoiminnan sujuvuus!
- Saija Suomalaisen kanssa asiointi on helppoa ja mukavaa.
- Onnea ja menestystä jatkossakin!
- Jatkakaa samaan malliin!
- Tiina Uurasmaa loistava yhteyshenkilö.
- Jari Lindqvist on hoitanut asiakas-suhteen parhaalla mahdollisella tavalla !
- Ruusuja yhteydenottotavoista: Soittoihin ja sähköposteihin tuli teiltä aina kiittäminen ja tiesin, missä vaiheessa tilaus/tarjouspyyntö oli. Myös yhteyshenkilöt ovat selvillä.
- Tähän asti ruusuja!!!
- Suuret kiitokset Satu Miettiselle hyvästä palvelusta.
- Yhteistyö Jari Lindqvistin kanssa on toiminut erittäin hyvin. Kiitos!
- Brand Factoryn toiminta on helppoa ja sujuvaa, lisäksi hinnat ovat kohdallaan, eikä koskaan tule ikäviä yllätyksiä. Olen ollut asiakkaana jo aiemmassa elämässä ja kaikki on sujunut hienosti.
- Asennustyön laatu on ollut erittäin hyvää ja toimitusajat pitäneet paikkansa.
- Kiitos Jari
- Hyvä palvelu myös pienelle asiakkaalle.
- Mainospöytä on ollut hyvä yritys. Ehkä nimenmuutos kuvaa paremmin nykyistä toimintaa.

- Juhis Pääkköselle terveisiä, oli mukava tehdä yksi asiakasprojekti hänen kanssaan; vaikka tiukka aikataulu ja kustannuskuri tiukka. Samoin terveiset siinä projektissa mukana olleille asentajille. Ammatillaisen hommaa oli.
- Oma yhteyteni yritykseen alkoi siitä että tunsin toimitusjohtajan ja tiesin hänen ammattitaitonsa ja oikean asenteen graafisen ala töihin. Hän on alalla legenda ja minulle koko yrityksen takuumies.
- ASENNUSTIIMILLE ISO+ Hiton hyviä tyyppejä, jotka uskaltavat sanoa oman mielipiteensä aiheeseen!
- kaikki on toiminut hyvin!
- Heli Uljalalle kiitos hyvästä asiakkuuden hoidosta!
- Moi. Kovasti kiitosta tulee ja henkilöityy Satu Miettiseen. Hänen kautta olen saanut kaiken tarvitsemani palvelun, helposti, tehokkaasti, asiakasystävällisesti. Jussi
- . En usein mutta kun olen tarvinnut jotain niin asiat ovat sujuneet hyvin se mikä on tärkeätä on että on yksi henkilö jonka kanssa voi asioida ja joka tuntee ja tietää missä mennään yst terv Gun järnefelt/piccola oy

Kehitysehdotukset

- Määritellä selkeämmin vastuuhenkilöt (asennus erityisesti). Myös sovituisissa aikatauluissa pysyminen on erittäin tärkeää - asiakasta pitää informoida mahdollisista muutoksista!
- Mainospyörä nimenä kotoisampi ja tuttu/turvallinen. Vie aikansa että kaikkeen uuteen tottuu. Laskut joskus liian vähän kertovia meidän tapauksessamme, koska tilioimme kustannukset useille kustannuspaikoille. Tästä annettu palaute ja asiaan tullutkin jo parannusta. Toivoisin tilauslomaketta BF-palveluihin sopimusasiakkaalle, koskien ns. varastotavaraa.
- Tarjousta pyydetessä kannattaa ehkä vastata. Jos se työ ei ole kiinnostava tai sovi jostain syystä, niin sekin on vastaus. Yhteyden saaminen myyntiin on ollut haasteellista ja hintojen saaminen vielä haasteellisempaa. Tiedän, että monessa kohdassa pelaan nappikauppaa teidän mittapuun mukaan, mutta arvostan ammattitaitoanne ja innovatiivista ongelmaratkaisua.
- Toivoisin selkeämpää tietoa BF:n muiden Suomen toimipisteiden vastuuhenkilöistä ja niiden valmiuksista eri tuotteiden valmistukseen ja asennukseen.
- Olen ollut tyytyväinen palveluihin. Nettisivujen designia ja sisältörakennettakin voisitte kyllä miettiä (www.barandfactory.fi). Ovat aika tunkkaiset ja vanhanaikaiset. Case-esimerkeissä kuvat ovat havainnollisia, mutta jotain tekstiäkin niistä voisi olla.
- Sähköpostilla suoraan myyjälle tehtyyn tilaukseen voisi laittaa aina takaisin kiittauksen, esim. että sähköposti on tullut perille ja asiaa hoidetaan eteenpäin jne... ei tarvis miettiä, että meniköhän nyt sähköposti varmasti perille asti ja matskut tuloillaan. Mut juu on tilatut tavarat kuitenkin aina tulleet sitten postissa, kun on vaan odotellut ja toimitusajatkin ovat olleet lyhyitä...iso kiitos siitä. Joskus vuosi pari sitten pyysin jonkinlaista kuvastoja/esitettä/hinnastoa silloisen mainospyörän tuotteista enkä ole vielä mitään sellaista

saanut. Kaikin puolin olen kuitenkin tyytyväinen saamaani palveluun, sekä tuotteiden laatuun joita olen tilannut.

- vastauksen saaminen kyselyyn, tarjouspyyntöön tms. kestää joskus useita päiviä. tämä on ihan ymmärrettävää, eikä sinänsä haittaa, jos kyse ei ole kiireellisestä projektista. mutta toivoisin, että sähköpostikyselyt voitaisiin kuitata vastaanotetuiksi saman tien. tästä tulisi tunne, että nyt joku yrityksessä on huomannut viestini, asialle tapahtuu pian jotain. vaikka tyyliin: kysely (tms.) veisti on vastaanotettu, teihin ollaan yhteydessä viikon kuluessa tai x päivään mennessä.
- Asennustyön laskutuksessa pitäisi olla tieto, mitä lasku käsittää, tämä kommentti koskee VR:lle tehtäviä asennustöitä. Näistä puutteista tulee turhaa jatkoselvittelyä VR:n sisällä.
- Palvelujen ja tuotteiden hintoja voisi tarkistaa alaspäin.
- Lisätkää tuotevalikoimaanne.
- jälleenmyyjille halvemmat hinnat - myös meille pienille toimijoille!
- Jos on luvattu jotain se pitää toimia niin

Risut

- BF:N TOIMITUSAIKA ON JOISSAIN TAPAUKSISSA RAJOITTAVA TEKIJÄ --> LIIAN PITKÄ TOIMITUSAIKA.
- BF:n ja alueellisten sopimuskumppaneitten epäselvä mandaatti: voiko BF myydä muille alan yrityksille suoraan: toimitus/laskutus.
- Pieni kommentti: Siirrän tiedostoja ftp-palvelimelle, ja jostain syystä siellä on jotain ongelmia yli 100 Mt suuruisten aineistojen siirrossa. Joudun pilkkomaan kansioita pienempiin jotta ne tulisivat, ja siinä aina virheiden mahdollisuus kasvaa.
- Pienetkin toimitukset voivat asiakkaalle olla tärkeitä ja niiden toimitusajat venyvät usein turhan pitkiksi
- Kokemukset melko vähäisiä, negatiivista ollut lähinnä yhden auton teippauksen täydellinen epäonnistuminen. Muut asiointit ok.
- Osa ostamistamme tuotteista ovat korkeatasoisia ja tarkoituksenmukaista käyttöömme esim. opastetaulukartat. Sen sijaan siirtotarra-nimikylttien toimittaminen Helsingistä Turkuun on ollut hankalaa. Virheellisyyksien korjaaminen ja nimien muuttaminen on vaivalloista ko. systeemillä. Parempi keino olisi keksittävä. Turun pisteen asennuspalvelu on nopeaa ja moitteetonta. Rannikon Tapiolle pisteitä 10.
- Kuten palautteestani saattaa arvata, emme ole suoranaisesti asiakkaana Brand Factorylle, vaan oma asiakkaamme on ollut Brand Factoryn asiakas, mistä syystä olemme itsekkin joutuneet tekemään paljon yhteistyötä. Mikään ei ole kyllä sujunut halutusti. En ole pyynnöistä huolimatta saanut tietoa asennusten ajankohdista, asennukset ovat kestäneet tuhtomman kauan, teippejä on asennettu ohjeista huolimatta väärin, yhteyshenkilöä on vaihdettu ilmoittamatta ja kertomatta syytä ym. En ole tyytyväinen ja asiakkaammekin on aikeissa vaihtaa yhteistyökumppanin pian toiseen juuri näiden ongelmien vuoksi.

- tarjouspyyntöihin vastaaminen järjestettömän hidasta, toimitusajat rempallaan, asiakaspalvelun hitaus ja ammattitaidottomuus, liian pitkät toimitusajat 'pienissä' töissä
- Vaikeasti hahmotettava nimi, varsinkin suomalaiseseen suuhun ja päähän. 'brändi' on parempi kuin 'brand' jos on pakko vaihtaa engelskaan.
- Meillä tehtiin autoihin pienehkö päivitys viime syksyn aikana, joka ei ole vielä valmistunut. Työn laatu oli karmeaa! Miehet lähtivät suorittamaan autojen teippauksia, vaikka teipit olivat virheellisiä, eikä kukaan kysynyt mitä tehdään! Loppujen lopuksi teippejä laitettiin kaksi kertaa väärin vaikka kuvat olivat ok! Eikä tässä vielä kaikki. Työmääräarvio heitti todella pahasti, töitä yritettiin laskuttaa yli puolet enemmän mitä arviossa oli annettu. Reklamaatio-prosessin yhteydessä heräsikin kysymys, että yritettiinkö teippien asennustyö laskuttaa meiltä kahdesti vaikka toisin väitettiin. Myös työn etenemisestä oli erittäin vaikea saada tietoa. Projekti koski n. 70 autoa ja piti kysyä moneen otteeseen tietoa missä mennään ja koskaan ei tullut yksiselitteistä selvää listaa, mistä olisi nähnyt mitä on tehty ja mitä tekemättä. Ja viimeinen piste oli kun tilasin n. 3 viikkoa sitten kahteen autoon yht. 4 mainosteippiä. Piti olla maks. noin viikon homma. Vieläkään ei ole teippejä tullut, eikä mitään informaatiota.
- Yhteyshenkilö epäselvä. Yhteenkin tarjoukseen/tilaukseen saatan saada meiliä jopa 3 eri henkilöltä, enkä tiedä kuka heistä on minun pääasiallinen kontakti.
- .Kysymys BrandFactoryn käytöstä vuosissa. Mainospyörää olen käyttänyt tätä ennen n. 20 vuotta. Joten kysymys asettelu ontui. Tilaan Brand Factorysta ainoastaan nimikyltit toimistovien viereen ja mahd. muita opasteita.
- Joustamattomuus kiiretilanteissa on todella suuri ja vaikeuttaa asiakkaana toimintaani usein, joskus asiakkaallakin on kiire!
- Tilaamamme tuotteet viivästyivät, olivat lopulta erilaisia jotka alun perin sovittiin (en viitsinyt enää edes reklamoida kun oli muutenkin jo vienyt niin paljon aikaa) Sähköpostilla asiointi oli helppoa ja mutkatonta, muuten henkilökunnan saavutettavuus oli huono.
- olipa pitkä lomake...
- extranetin päivityksessä ja ajan tasalla pitämisessä ollut ongelmia. Muuten yhteistyö pelannut hyvin.
- Aikaisemmin asiat hoituneet kerralla kuntoon eikä ole ollut tarvetta reklamointiin. Josatin syystä juuri 'nimen muutoksen' jälkeiseen ajankohtaan on sattunut muutama projekti, joka ei ole mennyt sovitulla tavalla ja olemme joutuneet asiasta reklamoimaan.
- Edellisestä yhteistyöstä on aikaa, tarjouspyyntö vaiheeseen on jääty. henkilökohtaisen kontaktin puuttuminen varmasti vaikuttanut palveluiden käyttöön ja muistijälkeen tarjouspyyntövaiheessa.
- Vuoden 2008 alkupuolella oli laatuongelmia joissakin tarroissa, eli eivät irronneet alustastaan kunnolla. Ongelma ratkaistiin kyllä varsin nopeasti, jonka jälkeen laatu on ollut erinomaista.
- Alkavat olla liian yleisiä nämä 'GALLUPIT'
- Nimen vaihdos jäi jotenkin hämärään. Vanha nimi tuttu vuosien takaa. Miksi piti vaihtaa nimi? Vaikka olen saanut yhteydenottoja taholtanne on nimi joka kerta kysymysmerkki? Ker-

tooko Brand Factory toiminnastanne vaikka painotuotteen tilaajan mielestä? Mielestäni Brand Factory kuvaa jonkin tuotteen brändäystoimenpidettä tai tuotteen brändäyksen konsultoinnin myyntiyritystä ? ei palvelua.... Sori, mutta nimi kalskahtaa myymiseltä, konsultoinnilta, rahastukselta. Nilfisk-Advance Oy Ab Peter Mandelin Tuotepäällikkö

- Brand Factoryn toiminta on tähän asti ollut ok, mutta viimeisin kuorma-auton teippaus ja sen yhteydessä käydyt keskustelut veivät luottamusta asennuspalvelusta (auton toinen sivu jouduttiin uusimaan takuutyönä). Opasteiden hankinta ja teippaukset on hoidettu erittäin mallikkaasti.
- Suurkuvatulosteissa Brand Factorylla kilpailijoita pidempi toimitusaika.
- Nettisivut eivät ole linjassaan ulkoasultaan eivätkä sisällöltään Brand Factoryn laajan ja laadukkaan tuotannon kanssa. Ajankohtaista palstankin pari juttua ovat melkein puoli vuotta vanhoja.
- -harmi että hyvä, luotettava suomalainen nimi on muutettava kansainvälistymisen vuoksi. - olen jo toinen toinen polvi mainosalalla, käyttämässä 'Mainospyörää', kolmannelle se onkin jo Brand Factory, niin se entinen Mainospyörä
- Tarrojen osalta pienien erien tilaaminen on ainakin ollut 'sikäkallista'. Mielestäni suhde varastoidun ja ei varastoidun välillä on liian suuri.

Muut kommentit

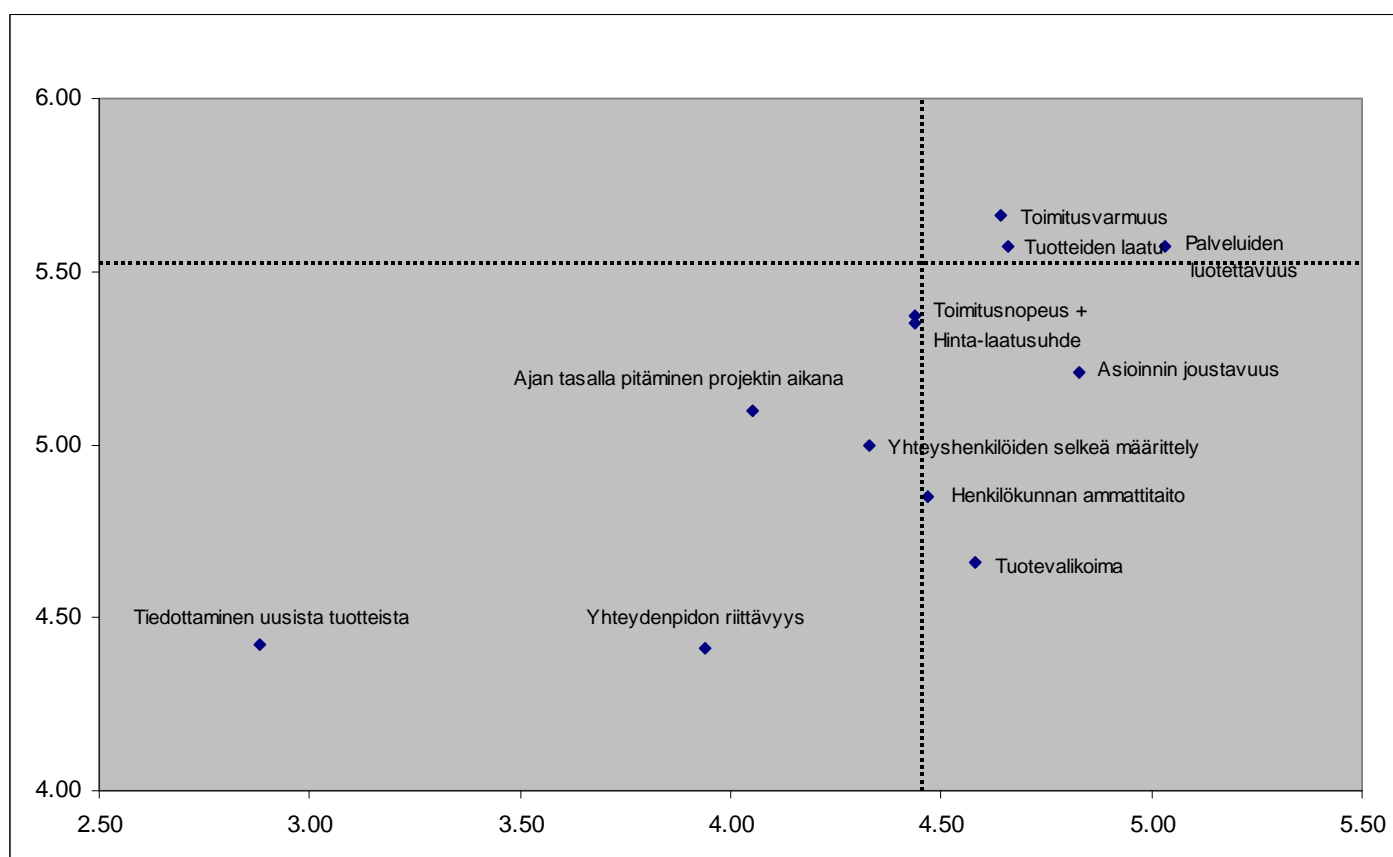
- hei ,en ole ollut brandfactoryn asiakas, vaan mainospyörän
- Täydensin lomakkeen vain oman osastoni ja omien tuotteideni osalta osana Finnairin koko pakettia.
- En ole tilannut kuin 2 valomainosta ja asentanut itse, joten kokemukseni ovat suppeat.

5.11 Tutkimustulosten vertailu aiempaan asiakastyytyväisyystutkimukseen

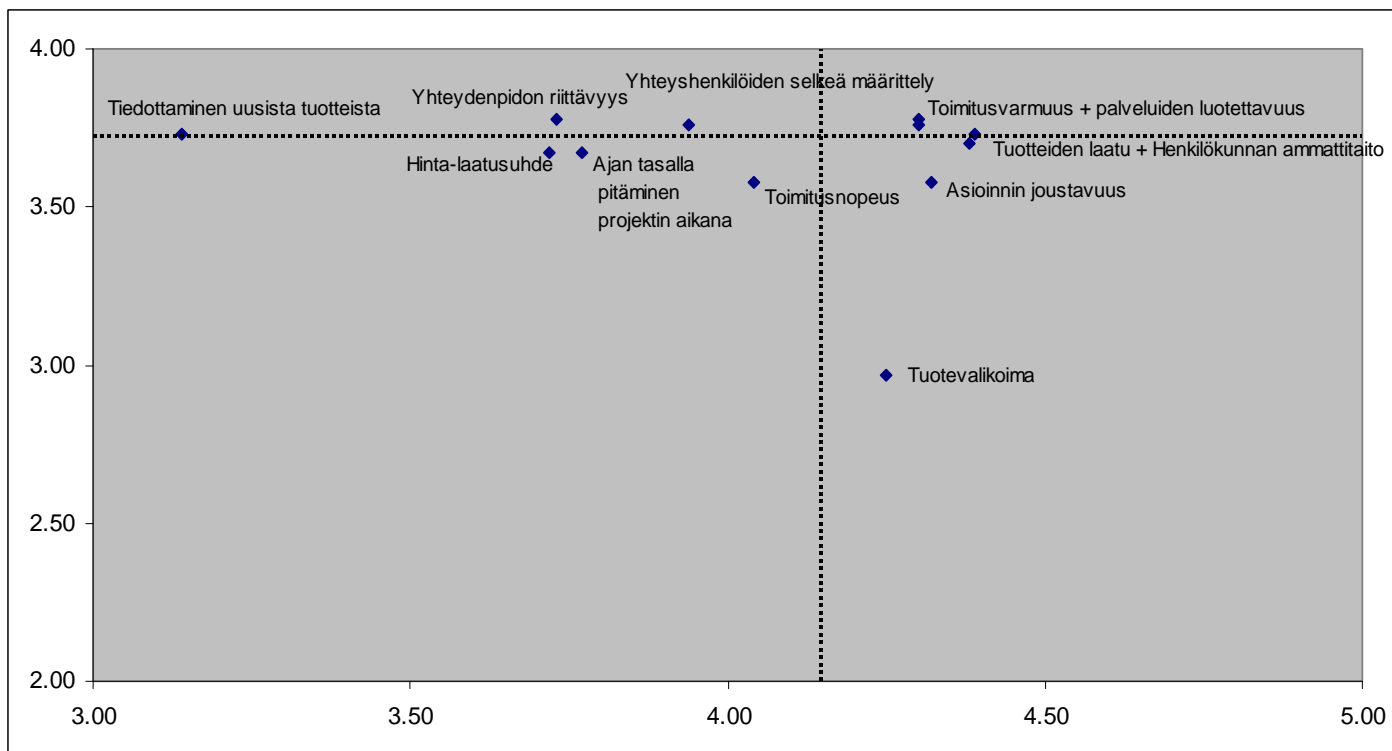
Kohdeyrityksen viimeisin asiakastyytyväisyystutkimus toteutettiin vuoden 2004 joulukuussa. Internet-kyselyssä kartoitettiin budjettiasiakkaiden eli saman perusjoukon mielipiteitä, kuin tässäkin tutkimuksessa. Kyselyn toteutti Marketing Management Concept Oy ja kysely lähetettiin 87 henkilölle. Tutkimuksen vastausprosentin ollessa 40,23 % tulokset perustuvat 35 henkilön vastauksiin. (Marketing Management Concept Oy, 2004.)

Tutkimustulokset perustuvat siis huomattavasti pienempään vastausmäärään ja myös vastaus-ten porrastaminen on ollut erilaista, mikä tekee osaltaan vertailusta hankalaa. Vertailua voidaan kuitenkin tehdä molemmissa kyselyissä kysytyjen aihealueiden yleisen tyytyväisyyden tasosta ja näiden tyytyväisyystekijöiden tärkeydestä. Vertailussa saatua tietoa voidaan käyttää asiakastyytyväisyyden ja asiakkaiden arvostusten kehittymisen seurantaan.

Alla olevissa kuvioissa on pyritty havainnollistamaan kappaleessa 5.7 käsitellyn kuiluanalyysin muodossa vuoden 2004 ja 2009 asiakastyytyväisyystutkimuksissa kysyttyjen samojen kysymysten osalta niiden tyytyväisyyden ja tärkeyden kehittymistä. Vuoden 2004 asiakastyytyväisyystutkimuksessa tyytyväisyyttä ja tyytyväisyystekijöiden tärkeyttä arvioitiin 6-portaisella vastausasteikolla ja vuoden 2009 tutkimuksessa tyytyväisyyttä arvioitiin 5-portaisella vastausasteikolla ja tärkeyttä 4-portaisella vastausasteikolla. Molemmissa kuvioissa vaaka-akselina on tyytyväisyystekijöiden tärkeyden mediaani ja vastaavasti pystyakselina toimii asiakkaiden tyytyväisyyden mediaani. Tyytyväisyyden ja tärkeyden arvojen sijoittuminen nelikenttään on määrätynyt niiden saamien keskiarvojen mukaan.



Kuvio 27: Vuoden 2004 asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset



Kuvio 28: Vuoden 2009 asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset

Vertaillen kuvioita 27 ja 28 voidaan havaita, että kummassakin tutkimuksessa asiakkaat ovat antaneet yritykselle varsin hyviä arvosanoja ja että erot näiden tekijöiden välillä on melko pieniä. Oikeaan yläkulmaan sijoittuvat tekijät, eli tekijät joihin asiakkaat ovat olleet tyytyväisimpiä ja joiden tärkeys on arvioitu suureksi ovat kummassakin kuviossa suureksi osaksi samoja. Yrityksen vahvuudet toimitusvarmuus, palveluiden luotettavuus, tuotteiden laatu ja henkilökunnan ammattitaito ovat kummassakin kuviossa arvioitu korkealle.

Suhteessa näihin 12 vertailtavaan eri tekijään, näyttäisi siltä että asiakkaat ovat kummassakin tutkimuksessa olleet tyytymättömiä yhteydenpitoon ja tiedotukseen. Näitä tekijöitä ovat tiedottaminen uusista tuotteista, yhteydenpidon riittävyys, ajan tasalla pitäminen projektin aikana ja yhteyshenkilöiden selkeä määrittely. Vuoden 2009 tuloksien mukaan nämä yhteydenpitoon ja tiedotukseen liittyvät tekijät oli kuitenkin arvioitu selvästi korkeammalle tärkeydeltään kuin aikaisemmassa tutkimuksessa. Hinta-laatusuhteeseen asiakkaat näyttäisivät olevan 2009 tulosten mukaan tyytymättömiä kuin aikaisemmassa tutkimuksessa. Tyytymättömyyden voidaan kuitenkin päätellä kohdistuvan erityisesti hintaan, sillä tuotteiden laatu oli arvioitu molemmissa tutkimuksissa hyvin korkealle. Vertailtavat tulokset perustuvat kuitenkin hyvin eri määrään vastauksia joka voi vaikuttaa merkittävästi tulosten vertailtavuuteen.

5.12 Menetetyt asiakkaat

Syitä asiakasmenetyksiin oli tarkoitus kartoittaa haastattelemalla 14 menetettyä asiakasta puhelimitse semistrukturoidun kyselylomakkeen avulla. Yhteystiedot saatiin toimeksiantajayrityksen omasta rekisteristä. Haastateltavat asiakasyritykset koostuivat pääosin suurista yrityksistä, joissa monissa oli vaihtunut yhteyshenkilö. Neljää haastattelua ei voitukaan kyseistä syystä toteuttaa ja lisäksi yksi yhteyshenkilöistä kieltäytyi haastattelusta. Tulokset perustuvat näin ollen yhdeksän henkilön haastatteluihin.

Haastatelluista asiakkaista kuusi oli vaihtanut yritystä tyytymättömyydestä kohdeyrityksen toimintaan ja kolme vastanneista kertoi yhteystyön hiipuneen omien tarpeiden muuttuessa. Näitä muutoksi olivat mm. toimintojen ulkoistaminen, tarpeen vähentyminen ja taloudellisen tilanteen kiristyminen.

Asiakassuhteen kohdeyrityksen kanssa purkaneet asiakkaat olivat tyytymättömiä yrityksen viestintään ja yhteydenpitoon, toimitusaikoihin, asennuspalveluiden saatavuuteen, sekä hintatasoon. Erityisesti tarjouspyyntöihin liian hidas vastaaminen tai vastaamatta kokonaan jättäminen koettiin ongelmaksi. Pienten tilausten tekeminen koettiin myös turhan vaikeaksi. Toiveena oli mm. vakiohinnasto ja että, pienen esim. 50 euron tilauksen pystyisi tekemään nopeasti puhelimitse. Pienten tilausten tehokas hoitaminen ennakoi asiakkaiden mielestä isompien tilausten hoitotapaa. Eräs haastatelluista korostikin, että jos pieniä tilauksia ei saada hoidetuksi kunnolla, eivät he halua tehdä sen jälkeen isojakaan tilauksia kyseiselle yritykselle. Useampi haastatelluista esitti toivomuksen kohdeyrityksen aktiivisemmasta otteesta. Osa asiakkaista koki kohdeyrityksen hintatason olevan liian korkea ja toimitusajat liian pitkiä. Eräs asiakas koki yrityksen olevan fyysisesti liian kaukana (100km) ja halusi mieluummin käyttää lähempänä olevaa, paikallista yritystä.

Kiitosta yritys sai usealta vastaajalta tuotteiden laadun ja toimitusvarmuuden suhteen. Moni haastateltavista oli myös perillä yrityksen nimenmuutoksesta. Kysyttäessä olisivatko haastateltavat kiinnostuneita tulevaisuudessa käyttämään yrityksen palveluita, suurin osa vastasi myöntävästi. Osa kuitenkin tarkensi, että heidän kokemiaan epäkohtia ei tällöin saisi esiintyä ja osa taas vastasi käyttävänsä yrityksen palveluita jos se pärjäisi kilpailutuksessa. Yksi haastateltavista puolestaan kertoi asioivansa jälleen Brand Factoryn toimipisteen kanssa ja toinen kertoi jättäneensä kevään aikana tarjouspyynnön. Pääosin menetetyillä asiakkailla tuntuikin olevan melko myönteinen mielikuva yrityksestä ja kiinnostustakin sen palveluiden käyttöön löytyi.

Asiakasyritykset, joissa yhdyshenkilö oli vaihtunut voisivat olla kohdeyritykselle mahdollisuuteen alkuun ja haastatteluissa saatujen vaikutelmien perusteella se voisi toimintaansa kehittämällä saada ainakin osan menetetyistä asiakkaista takaisin. Haastatteluissa saadut arviot

kohdeyrityksestä tukivat joka tapauksessa asiakastyytyväisyystutkimuksen ensimmäisessä osiossa saatuja tuloksia ja antavat kohdeyritykselle lisätietoa toiminnan kehittämisen tärkeimmistä painopisteistä.

6 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tässä kappaleessa pyritään vastaamaan saatujen tutkimustulosten pohjalta, johtopäätösten ja kehitysehdotusten muodossa asetettuihin tutkimusongelmiin.

Opinnäytetyön tutkimusongelmina olivat:

1. Miten tyytyväisiä Brand Factoryn asiakkaat ovat?
2. Miten asiakkaat suhtautuvat nimenmuutokseen ja vastaako mielikuva yrityksestä markkinoitviestinnällä tavoiteltua imagoa?
3. Miten asiakastyytyväisyyttä voitaisiin parantaa, erityisesti niiden tekijöiden osalta, joita asiakkaat pitävät tärkeimpinä?
4. Mitä syitä löytyy asiakasmenetyksiin ja voitaisiinko niistä oppia jotain?

Kokonaisuudessaan asiakastyytyväisyystutkimuksesta saadut tulokset ovat erittäin positiivisia. Yrityksen saama yleisarvosana oli keskiarvoltaan 8,4. Yleisin yksittäinen arvosana oli kuitenkin 9, jota oli ehdottanut noin puolet kaikista vastanneista. Asiakkaiden voidaan siis kokonaisuudessaan sanoa olevan hyvin tyytyväisiä kohdeyritykseen. Kyselyyn osallistuneista myös 40 % ilmoitti jo suositelleensa yritystä omien kokemustensa perusteella ja jopa 50 % vastaajista olisi valmiita suosittelemaan yritystä tulevaisuudessa.

Vastauksia analysoimalla haluttiin selvittää löytyisikö eri asiakasryhmien tyytyväisyydessä eroja. Korrelaatioanalyysissä taulukoitiinkin eri muuttujia, mutta eroja eri asiakasryhmien väliltä ei löydetty. Kohdeyritys näyttäisi siis palvelevan eri asiakasryhmiä yhtä hyvin, eikä eri asiakasryhmien arvostamat asiat poikenneet toisistaan.

Nimenvaihdokseen suhtautui puolet asiakkaista positiivisesti tai neutraalisti ja puolet suhtautui asiaan negatiivisesti. Yrityksellä on pitkä historia Mainospyöränä ja uuteen nimeen tottuminen vie aikansa. Yrityksen nimi vaikuttaa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien suhtautumiseen yritykseen. Nimenmuutos voikin herättää voimakkaita mielipiteitä ja tunteita, ainakin hetkellisesti. Vapaissa kommentteissa eräs asiakas olikin halunnut vielä huutomerkein tähdentää, ettei ole Brand Factoryn asiakas vaan Mainospyörän.

Nimenvaihdos voi olla yritykselle suuri viestinnällinen haaste, varsinkin jos yrityksen nimi on muodostunut tärkeäksi osaksi yrityksen identiteettiä. Mainospyörän tapauksessa nimenvaihdoksen taustalla on kuitenkin positiiviset voimat, yrityksen kansainvälistyminen ja toiminnan kehittyminen. Parhaiten yritys pystyykin vakuuttamaan uutta nimeä epäilevät asiakkaansa ja

sidosryhmänsä rakentamalla uutta entistä vahvempaa yritysimagea, tarjoamalla heille tuttua, hyvää palvelua.

Kyselyn antamien tulosten mukaan asiakkaat eivät miellä yritystä kovin kansainväliseksi toimijaksi. Puolet asiakkaista näki yrityksen toimivan valtakunnallisesti ja reilu viidesosa näki yrityksen toiminnan vain paikallisena. Vain reilu viidesosa vastaajista näki yrityksen toiminnan pohjoismaisena ja vajaa kymmenesosa piti toimintaa Itämerenalueen laajuisena. Mikäli yritys haluaa tulevaisuudessa näyttäytyä asiakkaiden silmissä kansainvälisenä toimijana, sen tulisiikin lisätä asiakkaiden tietoisuutta omasta kehityksestään ja kasvusta.

Yritys nähdään kuitenkin pääosin innovatiivisena ja alansa edelläkävijä. Noin 40 % vastanneista oli väittämän kanssa täysin samaa ja noin 30 % melko samaa mieltä. Huomionarvoista on kuitenkin, että lähes kaikki loput vastaajista oli väittämän kanssa täysin eri mieltä. Yrityksen visio olla asiakkaiden silmissä brändinrakennusteollisuuden edelläkävijä siis on saavutettu melko hyvin. Se, mistä johtuu että loput asiakkaat olivat niin voimakkaasti eri mieltä väittämän kanssa ei tutkimuksessa selvinnyt. On kuitenkin mahdollista, että kaikki vastaajat eivät ehkä käsittäneet innovatiivisuuden merkitystä tässä yhteydessä samalla tavalla. Kohdeyrityksen ei itse varsinaisesti kehitä uusia tekniikoita, vaan sen toiminnassa innovatiivisuus ilmenee lähinnä uusien laitteiden ja materiaalien nopeana käyttöönottona.

Nimenvaihdon yhteydessä yrityksen tunnettuus laskee tai häviää kokonaan. Tässä asiakastyytyväisyystutkimuksessa kyselylomakkeen yhteydessä lähetetyssä saatekirjeessä kerrottiin vielä asiakkaille yrityksen nimenvaihdoksesta, koska haluttiin varmistaa että kaikki vastaajat tietävät varmasti mistä yrityksestä on kyse. Lähes puolet vastaajista sanoi tuntevensa yrityksen ja sen palvelut hyvin tai ainakin melko hyvin. Toinen puoli asiakkaista ilmoitti tuntevensa yrityksen tyydyttävästi tai melko huonosti. Yrityksen tunnettuuden lisäämiseksi asiakaskannassa on siis vielä työtä jäljellä.

Nimenvaihdon yhteydessä yritykselle tehtiin uudet verkkosivut, joiden ulkonäöstä, hyödyllisyydestä ja helppokäyttöisyydestä kysyttiin asiakkaiden mielipiteitä. Suurin osa eli noin 200 kaikista 377 vastaajasta ei ollut käynyt yrityksen uusilla verkkosivuilla. Henkilöt, jotka olivat käyttäneet kyseisiä verkkosivuja arvioivat olevansa niiden ulkoasuun, hyödyllisyyteen ja helppokäyttöisyyteen pääasiassa melko tyytyväisiä. Uusien verkkosivujen ja kyselytutkimuksen toteutuksen välillä asiakkailta olisi ollut yli 3 kuukautta aikaa käydä yrityksen verkkosivuilla, mutta suurin osa asiakkaista ei ollut tällä aikavälillä sivuilla vierailut. Noin 80 % vastaajista piti kuitenkin verkkosivujen laadukkuutta erittäin tärkeänä tai vähintäänkin tärkeänä tekijänä käyttäessään kohdeyrityksen toimialan palveluita.

Asiakkaat eivät siis näyttäisi käyttävän yrityksen verkkosivuja kovin usein, mutta he kuitenkin pitävät laadukkaita verkkosivuja hyvin tärkeinä. Yrityksen verkkosivut ovat yrityksen kannalta melko helppo ja vaivaton tapa jakaa tietoa asiakkaille. Lisäämällä tietoa yrityksen tarjoamista palveluista, materiaaleista ja omasta toiminnastaan se pystyisi palvelemaan paremmin asiakkaitaan ja lisäämään asiakkaiden tietoutta itsestään. Yrityksen verkkosivut ovat myös käyntikortti uusille asiakkaille ja osa yrityksen omaa itsensä rakentamaa imagoa. Verkkosivujen kehittäminen voisikin olla yksi hyvä keino viestinnän lisäämisessä, jonka tarvetta käsitellään enemmän seuraavassa kappaleessa.

Asiakkaiden tyytyväisyyttä ja eri tyytyväisyystekijöiden tärkeyttä vertailevan kuiluanalyysin tulosten mukaan yrityksen tulisikin erityisesti kiinnittää huomiota asiakkaisiin suuntautuvaan viestintään ja yhteydenpitoon, sillä nämä olivat asiakkaille tärkeistä tekijöistä, niitä joihin he olivat vähiten tyytyväisiä. Tulosten vertailu aiempaan asiakastyytyväisyystutkimukseen oli mittauksten erilaisuuden takia hankalaa, mutta myös tämä vertailu antoi viitteitä että näihin samoihin yhteydenpitoon liittyviin tekijöihin asiakkaat ovat olleet myös viisi vuotta sitten vähiten tyytyväisiä.

Viestintään ja yhteydenpitoon liittyviä yksittäisiä tekijöitä olivat uusista tuotteista tiedottaminen, yhteydenpidon riittävyys, asiakkaan ajan tasalla pitäminen työn/projektin aikana ja yhteyshenkilöiden selkeä määrittely. Muita huomiota vaativia tekijöitä kuiluanalyysin perusteella olivat hintataso ja toimitusnopeus. Yrityksen johto antoi viitteitä jo ennen tutkimuksen toteuttamista, että asiakkaiden suurin tyytymättömyys luultavasti kohdistuisi juuri hintatasoon. Korkea hintataso nostaa asiakkaiden vaatimuksia ja odotuksia suoritustasosta, mutta kokonaistyytyväisyyden perusteella kohdeyritys on kuitenkin pystynyt vastaamaan näihin odotuksiin varsin hyvin. Toisaalta hintatason noustessa selkeästi kilpailijoita korkeammalle asiakkaat voivat vaihtaa kilpailijaan, vaikka he olisivatkin muuten erittäin tyytyväisiä yrityksen toimintaan. Tulosten perusteella viestintä ja yhteydenpito vaikuttaisi kuitenkin olevan myös hyvin tärkeitä asiakkaille. Hinnan merkitys korostuu tietysti kilpailutuksessa, mutta se miten yritys hoitaa asiakaskohtaamisensa on myös hyvin tärkeää.

Kohdeyrityksen yhteyshenkilöt eivät olleet selvillä kaikille asiakkaille. Vapaissa kommentteissa toivottiin yrityksen internetsivuille kattavampaa listaa yhteyshenkilöistä yhteystietoineen ja toimenkuvineen. Eräs asiakas taas kertoi saavansa sähköposteihinsa useammalta henkilöltä vastauksia, eikä tällöin tiedä keneen hänen tulisi ottaa yhteyttä. Asiakkaat toivovat myös, että heidät pidetään myös itse projektien aikana hyvin ajan tasalla ja lisäksi he haluaisivat saada enemmän tietoa uusista tuotteista ja palveluista. Kaiken kaikkiaan asiakkaat siis odottavat kohdeyritykseltä aktiivisempaa otetta yhteydenpidon suhteen.

Toimitusnopeus sijoittui analysissa lähelle yrityksen nykyisiä vahvuuksia, mutta verrattuna muihin tekijöihin se vaikuttaisi olevan tekijä johon ainakin osa asiakkaista on ollut tyytymättömämpiä kuin vertailussa olleisiin muihin asiakkaille tärkeisiin tekijöihin.

Yrityksen tärkeimpiä vahvuuksia ovat kuiluanalyysin mukaan henkilökunnan tavoitettavuus, palautteen antamisen helppous, kokonaispalvelun taso, toimitusvarmuus, palveluiden luotettavuus, tuotteiden laatu, henkilökunnan palveluaittius, henkilökunnan ammattitaito ja asiointin joustavuus. Nämä tekijät vaikuttavat myös korrelaatioanalyysin mukaan merkittävästi asiakkaiden antamaan yleisarvosanaan. Asiakastytytyväisyyden kannalta onkin tärkeää, että nämä tekijät säilyttävät myös tulevaisuudessa nykyisen korkean tasonsa.

Yrityksen johto oli myös kiinnostunut kartoittamaan asiakkaiden mielipiteitä asennuspalveluiden maan kattavan verkoston, autoteippausten kirjallisten takuiden ja extranet-palveluiden tärkeydestä. Tulosten mukaan asennuspalveluiden maan kattavaa verkostoa ja autoteippausten kirjallisia takuita piti vastanneista yhteensä n. 75 % erittäin tärkeinä tai vähintään tärkeinä tekijöinä. Niiden tärkeyden voidaan siis sanoa olevan suurimmalle osalle asiakkaista suuri ja ne ovat varmasti myös jatkossa tärkeä osa yrityksen toimintaa.

Asiakkaat pitävät myös extranet-palveluita hyvin tärkeinä. Puolet vastanneista pitää extranet-palveluita erittäin tärkeinä ja n. 40 % vastanneista tärkeinä tekijänä. Menetettyjen asiakkaiden haastatteluissa tuli ilmi, että osa asiakkaista saattaa kokea erityisesti pienten tilausten tekemisen hankalaksi. Samassa yhteydessä toivottiin myös pienille tilauksille vakiohinnastoa, joka myös helpottaisi tilauksen tekemistä. Kyselylomakkeessa extranet-palveluiden esimerkkinä käytetty verkkokauppa voisikin mahdollisesti yhdistää nämä toivomukset. Extranet-palveluiden kehittäminen voisikin olla tulevaisuudessa yksi asiakastytytyväisyyden kehittämisen kohteista.

Menetettyjen asiakkaiden haastatteluista saadut tulokset tukivat pääosin kuiluanalyysin tuloksia, sillä myös heidän kohdallaan tyytymättömyyttä aiheutti eniten hintataso, toimitusajat, sekä yhteydenpito ja viestintä. Erityisesti tarjouspyyntöihin hidas vastaaminen tai vastaamatta kokonaan jättäminen aiheutti asiakkaissa tyytymättömyyttä. Sähköisen kyselylomakkeen lopussa olevaan vapaat kommentit kenttään eräs asiakas oli jättänyt toivomuksen, että lähetettyyn viestiin tulisi aina heti vastaus, jossa kerrottaisiin että viesti on vastaanotettu ja milloin häneen otetaan yhteyttä. Puhelinhaastatteluissa saatujen tietojen mukaan asiakkaat saattavat arvioida pienten tilausten sujuvuuden perusteella myös mahdollisten isompien tilausten sujuvuutta. Pientenkin tilausten hoitaminen voi siis olla pitkällä aikavälillä tärkeämpää kuin niiden tilaushetken rahamääräinen arvo. Toimitusaikoihin oltiin tehtyjen haastattelujen ja vapaiden kommenttien perusteella tyytymättömiä lähinnä pienten tilausten kohdalla.

Viimeisenä kehitysehdotuksena nostaisin esille asiakastyytyväisyystutkimuksen tulosten hyödyntämisen viestinnässä. Asiakkaat ovat antaneet kohdeyrityksestä kokonaisuudessaan erittäin hyviä arvioita ja niitä voitaisiinkin hyödyntää markkinoinnissa. Ainakin kyselyyn vastanneet asiakkaat, jotka ovat käyttäneet aikaansa yrityksen kehittämisen hyödyksi haluaisivat varmasti kuulla tutkimustuloksista ja siitä, miten he ovat vaikuttaneet yrityksen toimintaan. Mielikuva siitä, että kohdeyritys ottaa asiakkaidensa antamat palautteet toiminnassaan huomioon voi vaikuttaa merkittävästi myös tulevaisuuden tutkimusten vastausmotivaatioon ja siten myös niistä saataviin tuloksiin.

7 Tulevaisuuden tutkimukset

Asiakastyytyväisyystutkimuksista saatava hyöty perustuu suureksi osaksi niiden toistettavuuteen. Tärkeää olisi myös saada vertailukelpoista tietoa omasta kehittymisestä. Asiakastyytyväisyystutkimuksen tulisi tarjota yritykselle tietoa, jonka avulla se voi kehittää toimintaansa asiakastyytyväisyyden kehittämisen kannalta tärkeimpien asioiden osalta. Tutkimuksen hyöty jää pieneksi jos se ei tarjoa yritykselle konkreettisia kehittämiskohteita, eikä yritys ryhdy näiden ehdotusten pohjalta toteuttamaan parannuksia toimintaansa. Tässä tutkimuksessa tulosten vertailu oli hyvin hankalaa sillä tutkimusten toteutustavat poikkesivat suuresti toisistaan. Tulevaisuudessa tulosten vertailtavuuden kannalta olisikin hyvä jos tutkimuksissa käytetty kysymyslomake olisi rakennettu siten, että tuloksia pystytään vertailemaan keskenään ja näin saamaan luotettavampaa tietoa asiakastyytyväisyystason kehittymisestä.

Asiakastyytyväisyyskyselyn yhteydessä voitaisiin tulevaisuudessa toteuttaa ns. peilitutkimus yrityksen henkilöstölle. Tutkimuksen ideana on toteuttaa samanlaiset kyselylomakkeet sekä asiakkaille, että henkilöstölle sillä erotuksella että henkilöstön tulee yrittää täyttää lomake sen mukaan miten he uskovat että asiakkaat sen täyttäisivät. Tällä tavoin voidaan saada selville asiakkaiden ja yrityksen näkemyksissä olevia kuiluja, joita havainnollistettiin opinnäytetyössä kappaleessa 3.3. Vaikka tutkimuksessa ei suuria kuiluja löytyisikään tutkimus on myös hyvä keino saada henkilöstö mukaan asiakastyytyväisyystutkimusprosessiin. Henkilöstön mukana olo asiakastyytyväisyyden kehittämisprosessissa on luontevaa sillä, heillä yleensä on suurin vaikutus asiakastyytyväisyyteen. (Hill yms. 2003, 106-109.)

Tässä tutkimuksessa tulosten analysoinnissa huomiota herättävää oli vastausten yhdenmukaisuus. Vastaajajoukko oli melko suuri ja olisi voinut kuvitella että erilaisilla asiakkailla olisi ollut kohdeyrityksen suhteen erilaisia tarpeita, arvostuksia ja näkemyksiä sen toiminnasta. Koostuihan vastaajajoukko hyvin erilaisista asiakkaista. Vastausten analysoinnissa pyrittiin etsimään mahdollisia poikkeavuuksia, mutta mitään eroavaisuuksia ei havaittu. Tulevaisuudessa voitaisiinkin tutkia löytyisikö eri asiakassegmenttien välillä suurempia eroavaisuuksia. Tällä tavalla voitaisiin mahdollisesti saada luotettavampaa tietoa myös eri asiakasryhmien tarpeista.

Seuraavia asiakastyytyväisyystutkimuksia ei tulisi toteuttaa kovin lyhyen aikavälin päästä, ellei tutkimus suuntaudu toiseen asiakasryhmään tai jos tutkimuksen kohde suuntautuu eri asiaan. Asiakastyytyväisyystutkimuksia toteuttaa useat yritykset ja jatkuva kyselyyn vastaaminen voi ärsyttää asiakkaita. Tutkimusta on myös turha toteuttaa lyhyellä aikavälillä, sillä tällöin siitä saatava hyöty ei välttämättä muodostu kovin suureksi.

Tutkimusten välinen aikaväli riippuu osaltaan tutkimuksen tarkoituksesta, mutta yleensä uusintatutkimuksen aikaväli on silloin sopiva, kun yritys on aikaisemman asiakastyytyväisyystut-

kimuksen jälkeen lähtenyt toteuttamaan kehitysprojektia ja sen tulosten voidaan odottaa jo näkyvän asiakaskannassa. Tutkimuksen tarpeeseen vaikuttavat myös yrityksen tyyppi ja kilpailutilanne. Asemaltaan vakiintuneet organisaatiot voivat tyytyä pidempiin tutkimusväleihin. Vaikka toimintaa ei lähdettäisiinkään kehittämään erityisillä toimenpiteillä, tietoa asiakastyytyväisyydestä kannattaa kuitenkin säännöllisesti seurata. Tärkeää on, että tutkimuksella on suunniteltu tarkoitus, jota se palvelee ja, että se on looginen osa yrityksen asiakaskuuntelu-järjestelmää.

Lähteet

Kirjallisuus ja artikkelit

- Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Juva: WSOY.
- Arantola, H. 2006. Customer insight -Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Juva: WS Bookwell.
- Auvinen, T. 2001. Painotuotteiden jakelu ja graafisen toimialan pohjoinen liiketoimintaympäristö. Helsingin kauppakorkeakoulu. Helsinki: TEDIM publications.
- Godin, S. 2008. Kaikki markkinoijat ovat valehtelijoita - luotettavien tarinoiden voima epäilevässä maailmassa. Suomentanut Renko, R. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Grönlund, M., Jacobs, R. & Picard, R. 2001. Customer satisfaction -elements and preconditions expectations and assessments of finnish printing industry customers. Series B research reports. Turku School of Economics and Business Administration.
- Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Tillman, M.. 2. painos. Porvoo: WS Bookwell.
- Heikkilä, T. 2005. Tilastollinen tutkimus. 5.-6. painos. Helsinki: Edita Prima.
- Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Juva: WS Bookwell.
- Hill, N., Brierley, J. & MacDougall, R. 2003. How to measure customer satisfaction. 2. edition. England: Gower Publishing.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammer-paino.
- Horovitz, J. 1991. Kohti nollavirhettä palvelun laadussa. Suomentanut Palmroth-Rapeli, I. Helsinki: Rastor-julkaisut.
- Jaworski, B. & Kohli, A. Market orientation: Antecedents and consequences. Journal of Marketing; Jul93, Vol. 57 Issue 3.
- Jones, Thomas O.; Sasser Jr., W. Earl. Harvard Business Review, Nov/Dec95, Vol. 73 Issue 6.
- Kano, N. 1986. Laatu turvaa tuloksen TQC, yrityksen uusi toimintatapa. 2.painos. Suomen laatu yhdistys ry.
- Kotler, P. 2003. Marketing insights from a to z -80 concepts every manager needs to know. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Lele, M.,M & Sheth, J.,N. 1991. Asiakas - menestyksen avain. Silva Lehtinen. Helsinki: Rastor-julkaisut.
- Leppänen, E. 2007. Asiakslähtöinen myynti. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Levitt, T. 2004. Harvard Business Review Classics: Marketing Myopia. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Lotti, L. 1998. Markkinointitutkimuksen käsikirja. 4. painos. Porvoo: WSOY.

- Lyons, J.S. 2000. The challenges of measuring consumer satisfaction. *Outcomes & Accountability Alert*. 1/2000.
- Lämsä, A. & Hautala, T. 2005. *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Helsinki: Edita Prima.
- Lämsä, A. & Uusitalo, O. 2003. *Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena*. Helsinki: Edita.
- Mattinen, H. 2006. *Asiakkuusosaaminen -kuuntele asiakastasi*. Hämeenlinna: Talentum Media.
- Narver, J.C. & Slater, S.F. 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*. Oct90, Vol. 54 Issue 4.
- Paavola, H. 2006. *Asiakasuskollisuuden jaetut merkitykset*. Tampere: Tampere University Press.
- Rope, T. & Pöllänen, J. 1995. *Asiakastytyväisyysjohtaminen*. Juva: WSOY.
- Rubanovitsh, M.,D. & Aalto, E. 2007. *Myy enemmän myy paremmin*. 4. uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell.
- Shapiro, B. What the Hell Is 'Market Oriented'? *Harvard Business Review* Nov/Dec 1988.
- Spreng, R., MacKenzie, S. & Olshavsky, R. A re-examination of the determinants of consumer satisfaction *Journal of Marketing* Jul 1996.
- Sureshchandar, G.,S., Chandrasekharan Rajendran & Anantharaman, R.,N. 2002. The relationship between service quality and customer satisfaction - a factor specific approach. *Journal of Services Marketing* Volume: 16 Issue: 4.
- Storbacka, K.,Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 1999. *Asiakkuuden arvonalähteillä*. Suomen-tanut Tillman, M. Juva: WSOY.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J.R. 1998. *Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla*. 3.painos. Porvoo: WSOY.
- Vilka, H. 2005. *Tutki ja kehitä*. Helsinki: Tammi.
- Vuokko, P. 1997. *Avaimena asiakaslähtöisyys*. Helsinki: Edita.
- Vuokko, P. 2003. *Markkinointiviestintä: merkitys, vaikutus ja keinot*. Porvoo: WS Bookwell.
- Ylikoski, T. 2000. *Unohtuiko asiakas?* 2. uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Zeithaml, V.A , Berry, L. & Parasuraman, A. 1988. Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing*, American Marketing Association, April. Vol. 52, Issue 2.
- Zeithaml, V.A, Parasuraman,A. & Berry, L. 1990. *Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations*. New York: Free Press.
- Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J. 2000. *Services marketing -integrating customer focus across the firm*. 2' edition. Boston, Mass. : McGraw-Hill.
- Zeithaml, V.A. & Parasuraman, A. 2004. *Service quality*. Cambridge: Marketing Science Institute.

Internet

Agi Suomi. Mainospyörän nimi muuttui. 2008. Tulostettu 1.11.2008.
http://agisuomi.fi/index.php?path=news&uutislukka=3&news_id=470

Brand Factory Finland Oy. 2009.
<http://www.brandfactoryfinland.fi>

Business Week. 2008. Love the customers who hate you. Tulostettu 3.3.2009.
http://www.businessweek.com/magazine/content/08_09/b4073058449430.htm

Digitoday. 2006. Miten laatua oikein mitataan? Asiakastytyväisyyden mittaus ontuu pahasti. Tulostettu 3.3.2009.
<http://www.digitoday.fi/mielipide/2006/12/21/asiakastytyvaisyyden-mittaus-ontuu-pahasti/200624076/66>

Graafinen teollisuus ry. 2008. Tulostettu 3.2.2009.
<http://www.graafinenteollisuus.fi/index.phtml?s=2>

Graafinen teollisuus ry & Viestinnän keskusliitto. Graafiset faktat 2008. Tulostettu 4.8.2009.
http://www.graafinenteollisuus.fi/files/35/Graafiset_faktat_2008.pdf

Joensuun yliopisto/Psykologian laitos. Kuittinen Matti. Mitä oppiva yritys tarkoittaa käytännössä? Tulostettu 6.4.2009.
http://www.joensuu.fi/psykologia/laitos/henkilokunta/kuittinen/oppiva_yritys.html

Opetushallitus. Graafinen ja viestintätekniikka. 2007. Tulostettu 12.3.2009.
<http://www.koulutusnetti.fi/index.php?file=354>

Talouselämä. 2008. Asiakslähtöisyys on sydämen asia. Tulostettu 12.3.2009.
<http://www.talouselama.fi/sivullinen/article169489.ece>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2008. Graafinen teollisuus. Tulostettu 12.3.2009.
http://www.ammattinetti.fi/c/portal/layout?p_l_id=1.2&p_p_id=aky-search-ammattiala_WAR_aky-portlet-webapp-0.1-SNAPSHOT_INSTANCE_msse&p_p_action=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_order=w1&p_p_col_pos=0&p_p_col_count=1&aky-search-ammattiala_WAR_aky-portlet-webapp-0.1-SNAPSHOT_INSTANCE_msse_command=detailView&aky-search-ammattiala_WAR_aky-portlet-webapp-0.1-SNAPSHOT_INSTANCE_msse_alaid=14&aky-search-ammattiala_WAR_aky-portlet-webapp-0.1-SNAPSHOT_INSTANCE_msse_subAlaid=14.3&

Viestinnän keskusliitto. 2009. Kustannustoiminta ja graafinen teollisuus toimialana. Tulostettu 12.3.2009.
http://www.vkl.fi/toimiala/kustannustoiminta_ja_graafinen_teollisuus

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. 2003. Hypoteesien testaus. Tulostettu 13.6.2009.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/hypoteesi/testaus.html#merkitsevyytaso>

Julkaisemattomat lähteet

Brand Factory -licence to print. 2008.

Mainospyörä - Näkyvää yritysviestintää.

Mainospyörä Oy. Asiakaskuuntelu, syksy 2004.

Marketing Management Concept Oy.2004. Asiakastyytyväisyystutkimus.

Melanen, P. Hallituksen puheenjohtajan haastattelu 28.1.2009. Brand Factory Finland Oy. Espoo.

Nygård, R. Toimitusjohtajan haastattelu 22.12.2009, 15.1.2009. Brand Factory Finland Oy. Espoo.

Kuviot

| | |
|--|----|
| Kuvio 1: Positiivisen, neutraalin ja negatiivisen yrityskuvan suodattava vaikutus (Vuokko 2003, 107) | 31 |
| Kuvio 2: Kuiluanalyysimalli (Grönroos 2000, 146)..... | 36 |
| Kuvio 3: Cronbachin alpha tyytyväisyyttä mittaaville muuttujille | 52 |
| Kuvio 4: Cronbachin alpha tyytyväisyystekijöiden tärkeyttä mittaavista tekijöistä..... | 52 |
| Kuvio 5: Palveluiden käyttötiheys | 53 |
| Kuvio 6: Sopimusasiakkuudet | 54 |
| Kuvio 7: Osallistuminen ostopäätöksen tekoon..... | 55 |
| Kuvio 8: Asiakassuhteiden pituus | 56 |
| Kuvio 9: Liikevaihto..... | 57 |
| Kuvio 10: Palveluiden käyttäjakauma | 58 |
| Kuvio 11: Asiakkaiden suhtautuminen nimenmuutokseen | 59 |
| Kuvio 12: Toiminnan laajuus | 60 |
| Kuvio 13: Innovatiivisuus ja edelläkävijyys | 61 |
| Kuvio 14: Innovatiivisuuden tärkeys kohdeyrityksen asiakkaille..... | 62 |
| Kuvio 16: Yrityksen tunnettuus | 63 |
| Kuvio 17: Tuotteiden ja palveluiden tunnettuus..... | 63 |
| Kuvio 18: Tyytyväisyys verkkosivuihin | 64 |
| Kuvio 19: Verkkosivujen laadukkuuden tärkeys | 65 |
| Kuvio 20: Kuiluanalyysin tulkintamalli (Grönlund ym. 2001, 96) | 69 |
| Kuvio 21: Kuiluanalyysin laskelmat..... | 70 |
| Kuvio 22: Kuiluanalyysi..... | 71 |
| Kuvio 23: Yleisarvosana | 72 |
| Kuvio 24: Suosittelu | 73 |
| Kuvio 25: Extranet-palveluiden tärkeys asiakkaille..... | 74 |
| Kuvio 26: Asennuspalveluiden maan kattavan verkoston tärkeys | 75 |
| Kuvio 27: Autoteippausten kirjallisten takuiden merkitys..... | 76 |
| Kuvio 28: Vuoden 2004 asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset | 83 |
| Kuvio 29: Vuoden 2009 asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset | 84 |

Liitteet

| | |
|---------------------------------------|-----|
| Liite 1: Saatekirje | 97 |
| Liite 2: Muistutuskirje..... | 98 |
| Liite 3: Kyselylomake 1/3 | 99 |
| Liite 4: Kyselylomake 2/3 | 100 |
| Liite 5: Kyselylomake 3/3 | 101 |
| Liite 6: Arvontalomake..... | 102 |
| Liite 7: Haastattelulomake | 103 |
| Liite 8: Haastattelulomake..... | 104 |
| Liite 9: Korrelaatiotaulukko 1 | 105 |
| Liite 10: Korrelaatiotaulukko 2 | 106 |
| Liite 11: Korrelaatiotaulukko 3 | 107 |

Arvoisa Brand Factory Finland Oy:n asiakas

Mainospyörä Oy vaihtoi nimensä 1.10.2008 Brand Factory Finland Oy:ksi. Yhtiö on osa pohjoismaista Brand Factory Groupia, joka pyrkii vastaamaan asiakkaidensa kasvaviin tarpeisiin uudella laajentuneella markkina-alueella. Nimen vaihdos noudattaa valittua strategiaa, jolla pyritään muodostamaan yhden yrityksen ja yhtenäisen palvelun tarjonta.

Tämän asiakastytyväisyyskyselyn tavoitteena on parantaa Brand Factoryn toimintaa vastaamaan yhä paremmin tarpeitanne.

Asiakastytyväisyystutkimus toteutetaan osana Laurea-ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijan opinnäytetyötä. Vastaamalla oheiseen kyselyyn voitte vaikuttaa Brand Factoryn toiminnan kehittämiseen ja samalla annatte arvokasta apua opinnäytetyön onnistumiseksi.

Kyselylomakkeen täyttämisen jälkeen on myös mahdollisuus osallistua arvontaan. Arvomme kaikkien kyselyyn vastanneiden kesken 3M Mpro110 micro projektorin (arvo 369€).

Tutkimusaineisto kerätään ainoastaan tutkimukseen, johon tämä saatekirja liittyy. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja aineiston käsittelyn jälkeen sähköiset lomakkeet hävitetään. Halutessanne voitte pyytää tutkimustulokset opinnäytetyön valmistuttua.

Vastaamiseen menee noin 10-15 minuuttia. Palautathan kyselyn 20.3.2009 mennessä.

Lisätietoja tutkimuksesta antaa Satu Laesvuori joko satu.laesvuori@laurea.fi tai puhelimitse 040 539 8182.

Linkki lomakkeeseen:

<https://elomake.laurea.fi/v2/lomakkeet/3773/lomake.html>

Kiitokset jo etukäteen ajastanne ja aurinkoista kevättä!

Ystävällisin terveisin,

Satu Laesvuori
tutkimusentekijä

Brand Factory Finland Oy
toimeksiantaja

Osoitelähde: Brand Factory Finland Oy:n asiakasrekisteri

Arvoisa Brand Factory Finland Oy:n asiakas

Lähetimme tämän asiakastyytyväisyyskyselyn 25.2.2009.

Olemme saaneet jo aika paljon vastauksia ja haluamme kiittää kaikkia jo osallistuneita. Tutkimuksen ja opinnäytetyön onnistumiseksi tarvitsimme kuitenkin vastauksia vielä lisää. Mikäli et ole vielä vastannut kyselyyn, toivoisimme, että käyttäisit hetken aikaasi vastaamiseen. Vastaamalla voit osallistua myös 3M Mpro110 micro projektorin arvontaan.

Mainospyörä Oy vaihtoi nimensä 1.10.2008 Brand Factory Finland Oy:ksi. Yhtiö on osa pohjoismaista Brand Factory Groupia, joka pyrkii vastaamaan asiakkaidensa kasvaviin tarpeisiin uudella laajentuneella markkina-alueella. Nimen vaihdos noudattaa valittua strategiaa, jolla pyritään muodostamaan yhden yrityksen ja yhtenäisen palvelun tarjonta.

Tämän asiakastyytyväisyyskyselyn tavoitteena on parantaa Brand Factoryn toimintaa vastaamaan yhä paremmin tarpeitanne.

Asiakastyytyväisyystutkimus toteutetaan osana Laurea-ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijan opinnäytetyötä. Vastaamalla oheiseen kyselyyn voitte vaikuttaa Brand Factoryn toiminnan kehittämiseen ja samalla annatte arvokasta apua opinnäytetyön onnistumiseksi.

Kyselylomakkeen täyttämisen jälkeen on myös mahdollisuus osallistua arvontaan. Arvomme kaikkien kyselyyn vastanneiden kesken 3M Mpro110 micro projektorin (arvo 369€).

Tutkimusaineisto kerätään ainoastaan tutkimukseen, johon tämä saatekirja liittyy. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja aineiston käsittelyn jälkeen sähköiset lomakkeet hävitetään. Halutessanne voitte pyytää tutkimustulokset opinnäytetyön valmistuttua.

Vastaamiseen menee noin 10-15 minuuttia. Palautathan kyselyn 20.3.2009 mennessä.

Lisätietoja tutkimuksesta antaa Satu Laesvuori joko satu.laesvuori@laurea.fi tai puhelimitse 040 539 8182.

Linkki lomakkeeseen:

<https://elomake.laurea.fi/v2/lomakkeet/3773/lomake.html>

Kiitokset jo etukäteen ajastanne ja aurinkoista kevättä!

Ystävällisin terveisin,

Satu Laesvuori
tutkimusentekijä

Brand Factory Finland Oy
Toimeksiantaja

Osoitelähde: Brand Factory Finland Oy:n asiakasrekisteri



BRAND FACTORY FINLAND OY -ASIAKASTYYTYVÄISYYSTUTKIMUS

Tutkimuksemme onnistumiselle on ensiarvoisen tärkeää että pyrkisitte vastaamaan kaikkiin kysymyksiin mahdollisimman huolellisesti. Vastatkaa kysymyksiin käyttämällä pudotusvalikkoo tai rastiittamalla oikeaksi katsomanne vaihtoehto/vaihtoehdot. Lomakkeen lopussa voitte kirjoittaa palautetta sille varattuun kohtaan.

TAUSTATIEDOT

1. Kuinka usein yrityksenne käyttää Brand Factoryn palveluita? Valitse käsitystänne lähinnä oleva vaihtoehto.

Paivittäin
 Päivittäin
 Viikottain
 Kuukausittain
 Neljännesvuosittain
 Puoli vuosittain
 Vuosittain
 Harvemmin

2. Onko yrityksenne Brand Factoryn sopimusasiakas?

Kyllä
 Kyllä
 Ei
 En osaa sanoa

3. Osallistutteko ostopäätöksentekoon Brand Factoryn toimialan palveluista?

Aina
 Aina
 Usein
 Toisinaan
 Harvoin
 En koskaan

4. Kuinka kauan olette olleet Brand Factoryn asiakkaana?

Alle 1 vuotta
 Alle 1 vuotta
 1-5 vuotta
 6-11 vuotta
 yli 11 vuotta

5. Yrityksenne liikevaihto?

Alle 200 000€
 Alle 200 000€
 200 000-1 milj.
 1,1 milj.-2,5 milj.
 2,6 milj.-5 milj. €
 Yli 5 milj. €

TUOTTEET JA PALVELUT

6. Valitkaa listasta kaikki käyttämänne Brand Factoryn tuotteet/palvelut.

- Julkisivuratkaisut
 Myymäläkonseptit
 Tilojen merkinnät ja opasteet
 Liikkuvan kaluston pinnat
 Tarrat
 Tapahtumien ilmeet
 Ulkomainonta
 Sisämainonta
 Tulosteet
 Suurtulosteet

IMAGO & TUNNETTUUS

7. Mikä on suhtautumisenne Mainospöyrän nimen muutoksesta Brand Factory Finland Oy:ksi?

Positiivinen
 Positiivinen
 Neutraali
 Negatiivinen

8. Mikä seuraavista kuvaa mielestänne parhaiten Brand Factoryn toiminnan laajuutta?

Paikallinen
 Paikallinen
 Valtakunnallinen
 Pohjoismainen
 Itämeren alueen laajuinen

9. Missä määrin olette samaa tai eri mieltä väitteestä: Brand Factory on innovatiivinen ja alansa edelläkävijä?

Täysin samaa mieltä
 Täysin samaa mieltä
 Jokseenkin samaa mieltä
 Ei samaa eikä eri mieltä
 Jokseenkin eri mieltä
 Täysin eri mieltä

10. Tunnetteko Brand Factoryn yrityksenä

Hyvin
 Hyvin
 Melko hyvin
 Tyydyttävästi
 Melko huonosti
 Huonosti

TÄRKEYS

18. Määrittele seuraavien ominaisuuksien tärkeys sinun arvostusasteikossasi ostaessasi ja käyttäessäsi Brand Factory:n toimialan tuotteita.

| | Erittäin tärkeä tekijä | Tärkeä tekijä | Vähäarvoinen tekijä | Ei merkittävä tekijä |
|--|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Tuote/palveluvalikoiman kattavuus | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tuotteiden laatu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Räätälöityjen ratkaisujen mahdollisuus | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Asennuspalveluiden laatu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Asennuspalveluiden sujuvuus | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Aineiston siirron helppous | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Hinta-laatusuhde | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Toimitusnopeus | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Toimitusvarmuus | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Palveluiden luotettavuus | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Asiainnin joustavuus | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Henkilökunnan ammattitaito | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Henkilökunnan palveluaittius | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Henkilökunnan tavoitettavuus | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Reklamaatioiden hoito | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Yrityksen verkkosivujen laadukkuus | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Uusista tuotteista/palveluista tiedottaminen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Extranet-palvelut (esim. verkkokauppa) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Asennuspalveluiden maan kattava verkosto | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Autoteippauksen kirjalliset takuut | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Yrityksen innovatiivisuus | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Asiakkaan ajan tasalla pitäminen työn/projektin aikana | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Palautteen antamisen helppous | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Riittävä yhteydenpito asiakkaaseen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Yrityksen yhteyshenkilöiden selkeä määrittely | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kokonaispalvelun taso | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

YLEISARVOSANA

19. Minkä kouluarvosanan tähänastisten kokemusten perusteella antaisitte Brand Factoryn toiminnasta? 4 5 6 7 8 9 10
20. Suositteisitko Brand Factoryn palveluita myös muille omien kokemusten perusteella? Kyllä, olen jo suositellut
 Kyllä, suosittelisin
 Kyllä, suosittelisin tietyn varauksin
 En todennäköisesti suosittelisi

VAPAAT KOMMENTIT

21. Arvoisimme paljon myös vapaamuotoista palautetta: risuja, ruusuja, kehitysehdotuksia tms.

Tietojen lähetyk



Kiitos vastauksistanne! Halutessanne voitte nyt osallistua arvontaan.

Täyttämällä alla olevat kentät osallistutte 3M MPro110 Micro Projektorin arvontaan (arvo 369€).
Lisätietoja tuotteesta valmistajan verkkosivuilta <http://www.3m.com/intl/ca/english/centres/office/vsd/mpro/index.html>
Arvonta suoritetaan kaikkien vastanneiden kesken 31.3.2009. Voittajalle ilmoitetaan henkilökohtaisesti.

Huom! Arvontaan luovuttamianne yhteystietoja ei voida yhdistää kyselylomakkeen vastauksiin.

| Yhteystiedot | |
|--|---|
| Etinimi | <input type="text"/> |
| Sukunimi | <input type="text"/> |
| Osoite | <input type="text"/> |
| Postinumero | <input type="text"/> |
| Postitoimipaikka | <input type="text"/> |
| Sähköposti | <input type="text"/> |
| Tietojen lähetyks | |
| <input type="button" value="Lähetä tiedot"/> | <input type="button" value="Tyhjennä"/> |

Onnea arvontaan!

Haastattelurunko

Yrityksen
nimi:

Haastateltava
henkilö:

Aika:

KÄYTETYT TUOTTEET / PALVELUT

1. Mitä Mainospyörän tuotteita/palveluita olette käyttäneet?

YHTEISTYÖN KATKEAMISEN SYY

2. Mikä tai mitkä tekijät vaikuttivat yhteistyön katkeamiseen Mainospyörä Oy:n kanssa?

MUU PALAUTE

3. Haluatteko antaa muuta palautetta Mainospyörälle?

YHTEYDENOTTO

4. Olisitteko kiinnostunut käyttämään Mainospyörän palveluita tulevaisuudessa?

A) Jos ei, miksi?

| ssä määrin amaa tai eri väitteestä: Factory on atiivinen ja edelläkävijä? | 10. Tunnetteko Brand Factoryn yrityksenä? | 11. Tunnetteko Brand Factoryn tuotteet/palvelut? | 12. Saan riittävästi tietoa uusista tuot- teista/palveluista | 13. Minut pidetään hyvin ajan tasalla työn/projektin aika- na | 14. Brand Factory on minuun riittävästi yhteydessä | 15. Yhteyshenkilöt ovat selkeästi mää- riteltyjä | 16. Palautteen an- taminen Brand Fac- torylle on helppoa |
|--|---|--|--|--|--|--|--|
| ,257** ,000 377 | ,223** ,000 377 | ,130* ,013 377 | ,083 ,113 368 | ,156** ,003 367 | ,133* ,011 367 | ,178** ,001 368 | |
| -,196** ,000 377 | -,181** ,000 377 | -,187** ,000 377 | -,254** ,000 368 | -,187** ,000 367 | -,201** ,000 367 | -,221** ,000 368 | -,195** ,000 368 |
| 1,000,466** ,000 377 | ,407** ,000 377 | ,315** ,000 377 | ,242** ,000 368 | ,219** ,000 367 | ,292** ,000 367 | ,259** ,000 368 | |
| | 1,000,720** ,000 377 | ,448** ,000 377 | ,226** ,000 368 | ,297** ,000 367 | ,437** ,000 368 | ,417** ,000 368 | |
| ,720** ,000 377 | | 1,000,461** ,000 377 | ,192** ,000 368 | ,270** ,000 367 | ,358** ,000 368 | ,366** ,000 368 | |
| ,448** ,000 368 | ,461** ,000 368 | | 1,000,424** ,000 368 | ,541** ,000 366 | ,418** ,000 366 | ,392** ,000 367 | |
| ,226** ,000 367 | ,192** ,000 367 | ,424** ,000 367 | | 1,000,630** ,000 367 | ,371** ,000 365 | ,412** ,000 366 | |
| ,297** ,000 367 | ,270** ,000 367 | ,541** ,000 367 | ,630** ,000 366 | | 1,000,441** ,000 367 | ,494** ,000 366 | |
| ,437** ,000 368 | ,358** ,000 368 | ,418** ,000 368 | ,371** ,000 367 | ,441** ,000 366 | | 1,000,646** ,000 368 | |
| ,417** ,000 368 | ,366** ,000 368 | ,392** ,000 368 | ,412** ,000 367 | ,494** ,000 366 | ,646** ,000 366 | 1,000 ,000 367 | |

| 17. Miten tyytyväi- nen olette Brand Factoryn henkilö- kunnan ammattitai- tuuteen? | 17. Miten tyytyväi- nen olette Brand Factoryn henkilö- kunnan palveluaitiuteen? | 17. Miten tyytyväi- nen olette Brand Factoryn henkilö- kunnan tavoitetta- vuuteen? | 17. Miten tyytyväi- nen olette Brand Factoryn reklaama- tioiden hoitoon? | 17. Miten tyytyväi- nen olette Brand Factoryn kokonais- palvelun tasoon? | 17. Miten tyytyväi- nen olette Brand Factoryn uusien verkkosivujen ulko- asuun? | 17. Miten tyytyväi- nen olette Brand Factoryn uusien verkkosivujen help- pökäytteisyyteen? | 17. Miten tyytyväi- nen olette Brand Factoryn uusien verkkosivujen hyö- dyllisyyteen? | |
|--|--|--|---|---|---|--|---|------------------------|
| -,586** ,000 361 | -,566** ,000 363 | -,582** ,000 364 | -,507** ,000 362 | -,190** ,000 359 | -,549** ,000 357 | -,193** ,000 355 | -,184** ,000 360 | -,169** ,001 358 |
| ,668** ,000 360 | ,668** ,000 361 | ,571** ,000 362 | ,266** ,000 361 | ,650** ,000 357 | ,209** ,000 356 | ,206** ,000 354 | ,198** ,000 359 | ,198** ,000 357 |
| 1,000,719** ,000 363 | ,794** ,000 362 | ,657** ,000 363 | ,320** ,000 361 | ,682** ,000 357 | ,205** ,000 356 | ,217** ,000 354 | ,198** ,000 359 | ,198** ,000 358 |
| ,783** ,000 362 | 1,000,783** ,000 365 | ,572** ,000 365 | ,282** ,000 363 | ,637** ,000 359 | ,147** ,006 358 | ,164** ,002 356 | ,141** ,008 361 | ,141** ,008 359 |
| ,783** ,000 363 | ,679** ,000 365 | 1,000,679** ,000 366 | ,333** ,000 364 | ,650** ,000 360 | ,166** ,002 359 | ,171** ,001 357 | ,151** ,004 362 | ,151** ,004 360 |
| ,572** ,000 361 | ,679** ,000 363 | ,679** ,000 364 | 1,000,268** ,000 364 | ,575** ,000 358 | ,162** ,002 357 | ,177** ,001 355 | ,163** ,002 360 | ,163** ,002 358 |
| ,282** ,000 357 | ,333** ,000 359 | ,268** ,000 360 | 1,000,346** ,000 361 | ,346** ,000 356 | ,232** ,000 356 | ,222** ,000 353 | ,210** ,000 358 | ,210** ,000 356 |
| ,637** ,000 356 | ,650** ,000 358 | ,575** ,000 359 | ,346** ,000 357 | 1,000,253** ,000 356 | ,253** ,000 359 | ,258** ,000 352 | ,251** ,000 357 | ,251** ,000 355 |
| ,147** ,006 354 | ,166** ,002 356 | ,162** ,002 357 | ,232** ,000 355 | ,253** ,000 353 | 1,000,951** ,000 352 | ,951** ,000 357 | ,930** ,000 356 | ,930** ,000 353 |
| ,164** ,002 354 | ,171** ,001 356 | ,177** ,001 357 | ,222** ,000 355 | ,258** ,000 353 | ,951** ,000 352 | 1,000,944** ,000 357 | ,944** ,000 356 | ,944** ,000 353 |

| | 14. Brand Factory on minuun riittä- västi yhteydessä | 15. Yhteysenkilöt ovat selkeästi mää- riteltyjä | 16. Palautteen antaminen Brand Factorylle on help- poa |
|-----------------------------|--|---|---|
| detään asalla n aika- | | | |
| -433** | -393** | -393** | -432** |
| ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| 365 | 365 | 366 | 366 |
| | ,541** | ,418** | ,392** |
| | ,000 | ,000 | ,000 |
| 366 | 366 | 367 | 367 |
| 1,000 | ,630** | ,371** | ,412** |
| ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| 367 | 365 | 366 | 366 |
| | 1,000 | ,441** | ,494** |
| | ,000 | ,000 | ,000 |
| 365 | 367 | 366 | 366 |
| | ,441** | 1,000 | ,646** |
| ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| 366 | 366 | 368 | 367 |
| | ,494** | ,646** | 1,000 |
| ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| 366 | 366 | 367 | 368 |