

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous/Kotka

Kaisa Eerola

SUHDEMARKKINOINNIN KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Case: Timantti-Eerola Oy

Opinnäytetyö 2010

## TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous/Kotka

EEROLA, KAISA

Suhdemarkkinoinnin kehittämissuunnitelma

Case: Timantti-Eerola Oy

Opinnäytetyö

61 sivua + 7 liitesivua

Työn ohjaaja

KTM Kai Koski

Toimeksiantaja

Timantti-Eerola Oy

Kesäkuu 2010

Avainsanat

suhdemarkkinointi, palvelun laatu, asiakastyytyväisyys

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka hyvin Timantti-Eerola Oy:n tarjoamien palvelujen laatu on vastannut asiakkaiden odotuksia. Tutkimuksella pyrittiin selvittämään, miten yrityksen tulisi kehittää toimintojaan palvelun laadun parantamiseksi kokonaisvaltaisesti. Tekijän tavoitteena oli pyrkiä tarjoamaan yritykselle kehittämissuunnitelmaa palvelun laadun parantamiseksi ja laatia yritykselle suhdemarkkinoinnin kehittämissuunnitelma.

Tutkimus toteutettiin käyttämällä hyväksi kvalitatiivista tutkimustapaa. Syvähaastattelu suoritettiin yrityksen suurimmille asiakkaille sekä yrityksen johdolle. Tutkimuksessa käytettiin kysymyslomaketta, jossa oli 15 kysymystä. Kysymyslomake toimi syvähaastattelun runkona.

Tulokset paljastivat, että asiakkaat ovat olleet varsin tyytyväisiä Timantti-Eerolan tarjoamien palvelujen laatuun. Eniten parannuksia kaivattiin tiedottamiseen ja tarjousten selkeyteen ja täsmällisyyteen. Tyytyväisimpiä asiakkaat olivat olleet henkilöstön tavoitettavuuteen ja aikatauluissa joustamiseen.

## ABSTRACT

KYMENLAAKSO AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Administration/Kotka

EEROLA, KAISA

Development Plan for Relationship Marketing

Case: Timantti-Eerola Oy

Bachelor's thesis

61 pages + 7 pages of appendices

Supervisor

Mr. Kai Koski, MSc (Econ.)

Contractor

Timantti-Eerola Oy

June 2010

Keywords

relationship marketing, service quality, customer satisfaction

The purpose of this research was to find out how satisfied Timantti-Eerola's customers are for the service quality that is provided to them. The goal was to determine which sectors Timantti-Eerola should develop in order to comprehensively improve the quality. The author's own goal was to offer ideas for developing company's service quality and to provide a development plan.

The study was conducted by using qualitative method of research. The in-depth interview was carried out for five biggest customers and for the head of the company. The questionnaire consisted of 15 questions and the in-depth interview was based on them.

The results show that customers have been satisfied with the service quality. The most improvements were needed for information as well as clarity and accuracy in making the offers. Customers were the most satisfied with the accessibility of the staff and flexibility of schedules.

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 ASIAKASSUHDEMARKKINOINTI JA LISÄARVO	7
2.1 Asiakassuuntautuneisuus ja asiakasuskollisuus	7
2.2 Asiakassuhteiden ylläpitäminen ja kehittäminen	9
2.3 Asiakkuusprosessit	13
3 PALVELUN LAATU JA ASIAKASTYYTYVÄISYYS	17
3.1 Palvelun laatu	18
3.2 Asiakastyytyväisyys	23
3.3 Palvelun normalisointi	34
4 TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUKSEN TAVOITTEET	38
4.1 Yrityksen perustiedot	38
4.2 Tutkimusongelma	39
4.3 Tutkimuksen tavoitteet	39
4.4 Tutkimuksen suorittaminen	40
4.5 Kysymyslomake	40
4.6 Vastausten analysointi	41
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	42
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSIA	54
LÄHTEET	60
LIITTEET	

Liite 1. Kyselylomake

Liite 2. Syvähaastattelun kysymykset

Liite 3. Arvosanataulukko

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Timantti-Eerola Oy. Työn tarkoituksena on selvittää asiakkaiden tyytyväisyyttä yrityksen tuottamaa palvelun laatua kohtaan. Palvelun laadun tutkimuksen pohjalta pyritään selvittämään, miten yrityksen palvelun laatua ja asiakastyytyväisyyttä voitaisiin kehittää paremmaksi. Tutkimuksen pohjalta yritykselle laaditaan suhdemarkkinoinnin kehittämissuunnitelma, jonka avulla palvelun laatua ja asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata säännöllisesti ja käyttää palvelun laadun kehittämisen tukena.

Työn teoriaosuus koostuu kahdesta suuresta osa-alueesta. Ensimmäinen osuus käsittelee asiakassuhdemarkkinointia ja lisäarvoa. Osuudessa käsitellään asiakassuhteiden ylläpitämiseen ja kehittämiseen liittyviä tekijöitä sekä asiakkuusstrategioita. Teorian toinen osuus käsittelee palvelun kokonaislaadun muotoutumista, kilpailuetua ja palvelun laadun mittaamista. Lisäksi osuudessa käsitellään asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ja asiakastyytyväisyyden mittaamista.

Empiriaosuus käsittelee tutkimusongelmaa, tutkimuksen suorittamista ja tutkimuksesta saatuja tuloksia. Tutkimuksen tuloksien perusteella yritykselle laaditaan kehittämisideoita palvelun laadun ja asiakassuhteiden kehittämiseksi.

Työn merkitys on yritykselle suuntaa antava, koska yrityksessä ei ole aiemmin tutkittu palvelun laatua tai asiakastyytyväisyyttä. Tutkimus antaa yrittäjälle suuntaviivoja siihen, miten palvelun laatua tulisi kehittää ja millä tavoin palvelun laatua ja asiakastyytyväisyyttä kannattaisi jatkossa mitata.

## 2 ASIAKASSUHDEMARKKINOINTI JA LISÄARVO

Asiakkuusajattelun tavoitteena on pitkien ja kannattavien asiakassuhteiden luominen. Lähtökohtana syvälinen asiakastuntemus, joka perustuu siihen, että yritys toimii asiakkaiden ehdoilla, mahdollisimman lähellä asiakasta. Tavoitteena on vahvistaa asiakkuutta ja sen laatua jokaisessa kohtaamisessa. Asiakkuuslähtöisyyden kolme tärkeintä tekijää ovat: arvontuotanto, saavutettavuus ja vuorovaikutus. (Isohookana 2007, 45-46.)

### 2.1 Asiakassuuntautuneisuus ja asiakasuskollisuus

Kun yritys onnistuu tuottamaan palveluillaan lisäarvoa asiakkaalleen, asiakas saa palvelun käytöstä positiivisia kokemuksia. Aikaisemmat positiiviset kokemukset saavat asiakkaat ostamaan yrityksen palveluja uudelleen ja suosittelemaan palveluja tuttavilleen. Lisäarvon tuottaminen johtaa asiakastytyvyyteen ja sitä kautta asiakasuskollisuuteen. Asiakasuskollisuus puolestaan lisää asiakkaan kannattavuutta yritykselle ja tuottaa yritykselle suurempia voittoja. (Koski 2007.)

Asiakaskeskeisen ajattelun ideana on asiakkaan arvontuotannon lisääminen kannattavien asiakkuuksien säilyttämiseksi. Tarkoituksena on lisätä kannattavien asiakkaiden uskollisuutta. Yrityksen tulee tiedostaa, mitä uskollisuus on. Se, että asiakas ostaa usein, ei vielä tarkoita sitä, että asiakas olisi uskollinen. Uskollinen asiakas ostaa palvelunsa aina tai lähes aina yrityksestä eikä käytä kilpailijoiden tarjoamia palveluja. Tavoitteena on saada asiakkaat tekemään uusintaostoja, saada asiakkaat ostamaan enemmän ja pysymään uskollisina yritykselle. (Day 1999, 143, 146-147.)

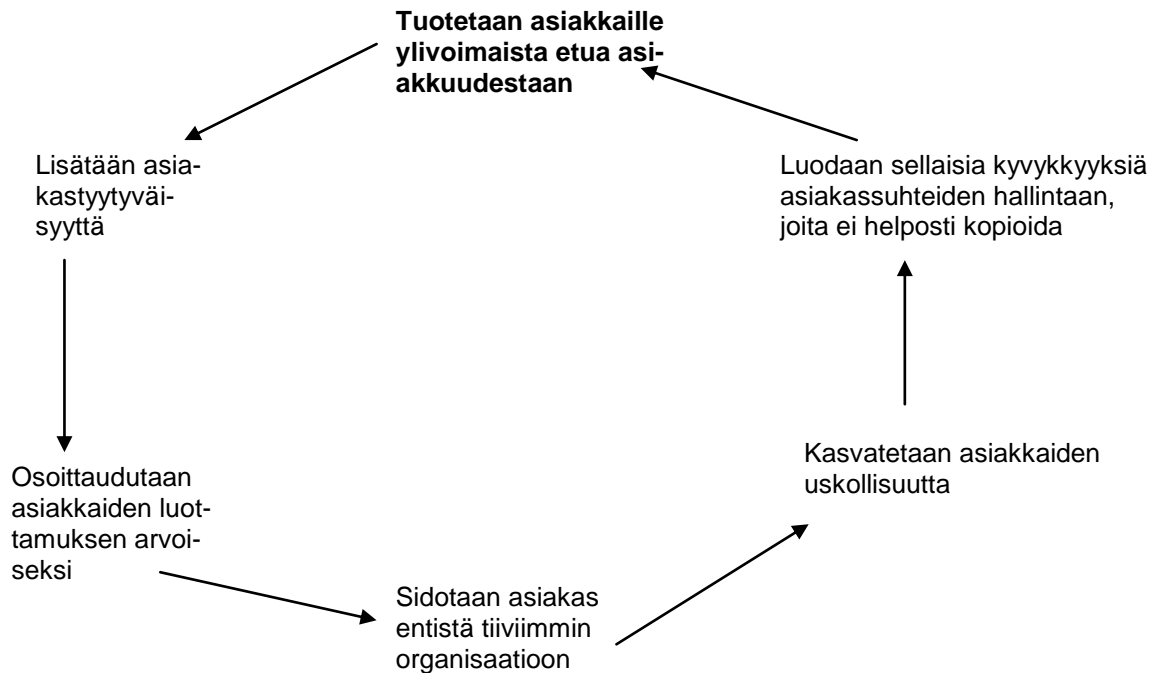
Yrityksen on pystyttävä tarjoamaan asiakkaalle parempaa palvelua kuin kilpailijat asiakkaan kokeman arvon lisäämiseksi. Näin pystytään lisäämään asiakkaiden ostouskollisuutta. Asiakkaan ymmärtäminen ja kuunteleminen mahdollistaa sen, että asiakkaalle saadaan tuotettua lisäarvoa. Tiedonvaihdon yrityksen ja asiakkaan välillä tulee olla kaksisuuntaista. Yrityksen on tiedettävä, mitä asiakas haluaa, jotta osaa lisätä asiakkuuden arvoa. (Day 1999, 153, 155.)

Yrityksen tulee määritellä yritykselle arvokkaat asiakkuudet. Kannattavat asiakkaat eivät vielä ole välttämättä uskollisia asiakkaita. Yrityksen tulee pyrkiä lisäämään arvokkaiden asiakkaiden uskollisuutta. Tavoitteena olisi, että asiakkaat ostaisivat kaikki palvelunsa yrityksestä eivätkä käyttäisi kilpailijoita. (Day 1999, 149.)

Asiakkuuksien kehittämiseksi tulisi kiinnittää huomiota erityisesti entisiin asiakkaisiin ja selvittää, miksi asiakas vaihtoi palvelun tarjoajaa. Näin saadaan tietoa siitä, missä kohdin on toimittu väärin ja kuinka toimintaa tulisi kehittää. Entisiltä asiakkailta saadaan usein arvokkaampaa tietoa kuin nykyisiltä asiakkailta. Tietojen pohjalta pystytään korjaamaan virheitä ja lisäämään asiakastyytyväisyyttä. (Day 1999, 147-149.)

Yrityksen täytyy osoittaa luotettavuutensa pitämällä kiinni lupauksista, joita on antanut asiakkaalle. Asiakkaiden uskollisuus riippuu paljon myös yrityksen uskollisuudesta asiakasta kohtaan. Yrityksen on osoitettava asiakkaalle sitoutuneensa asiakassuhteeseen. Molempinpuolisen luottamuksen edellytyksenä on reilu toiminta. Uskollisuuden parantamiseksi asiakas pitäisi saada sidottua yhä tiukemmin yritykseen. Yritys voi esimerkiksi tarjota parhaille asiakkailleen jäsenyyttä jäsenklubille tai muita lisäetuja. Parhaille asiakkaille tarjottavat lisäedut lisäävät asiakkaan uskollisuutta yritykseen, koska samanlaisia lisäetuja asiakas ei saa mistään muualta. Asiakkaille tarjottavien lisäetujen tulisi olla sellaisia, että niitä on vaikea kopioida. Kuvassa 1 havainnollistetaan asiakasuskollisuuden kehittämisprosessia. (Day 1999, 155 -156.)





Kuva 1. Uskollisuuspiraali (Koski 2007, alun perin Day, G.S)

## 2.2 Asiakassuhteiden ylläpitäminen ja kehittäminen

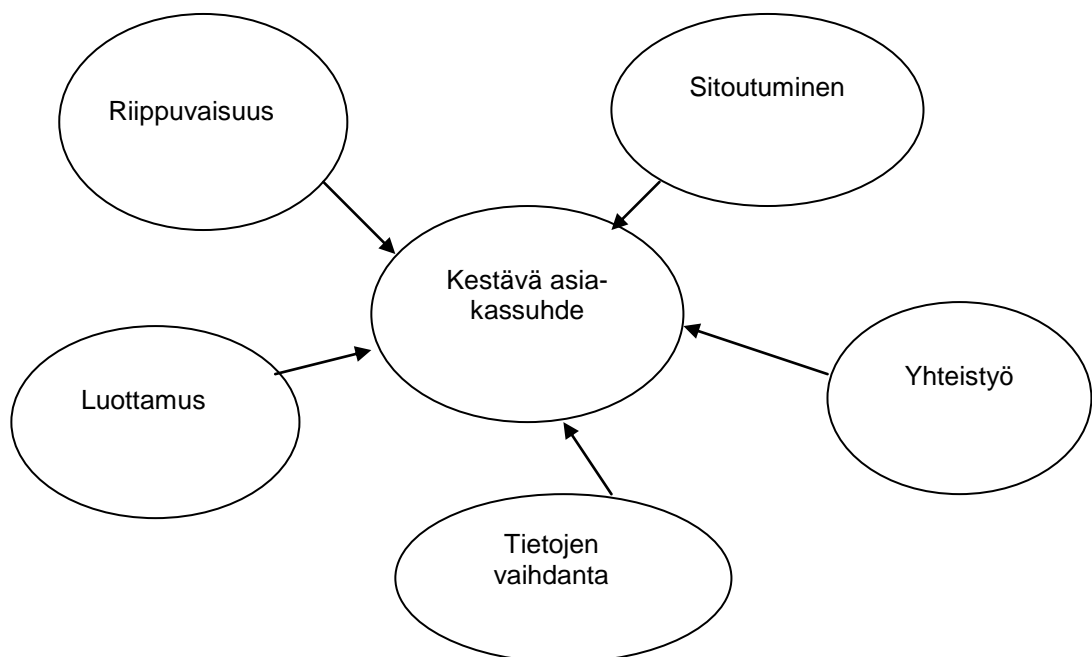
Asiakassuhdemarkkinoinnin tavoitteena on pyrkiä luomaan pitkäaikaisia ja taloudellisesti kannattavia sidoksia yrityksen ja sen asiakkaiden välille. Yritykselle on huomattavasti edullisempaa pitää kiinni nykyisistä asiakkaista kuin yrittää hankkia uusia. Suhdemarkkinoinnissa keskitytäänkin nimenomaan nykyisten asiakassuhteiden ylläpitämiseen ja kehittämiseen. (Zeithaml & Bitner 2000, 138.)

Yrityksen tulisi pystyä luomaan asiakkaalle tunneperäisiä siteitä yritykseen. Tunneperäiset siteet syntyvät asiakassuhteen jatkuvuudesta, molemminpuolisesta avoimesta vuorovaikutuksesta, tyytyväisyydestä yritykseen ja sen tuottamiin palveluihin ja asiakkaan saamasta arvosta sekä luottamuksesta. (Ylikoski 1999, 188-189.)

Kestävän asiakassuhteen edellytyksenä on molemminpuolinen luottamus ja sitoutuminen asiakassuhteeseen, yhteistyö, molemminpuolinen tietojen vaih-

danta sekä riippuvaisuus. Luottamuksen syntymiseen asiakkaan ja yrityksen välille vaaditaan molemminpuolista rehellisyyttä ja rehtiä toimintaa, sekä kaikin puolin eettisesti hyväksyttävää käytöstä. Olennaista on, että tehdään se, mitä on luvattu. Asiakassuhteen jatkuvuuden kannalta toinen olennainen tekijä on molemminpuolinen sitoutuminen asiakassuhteeseen. Luottamus ja sitoutuminen ovat tärkeimmät edellytykset asiakassuhteen onnistumiselle. Asiakassuhteen jatkuminen edellyttää jatkuvaa yhteistyötä asiakkaan ja yrityksen välillä. Yhteistyön jatkumisen kannalta oletuksena on, että asiakas ja yritys tarvitsevat toisiaan. Molemmat osapuolet ovat riippuvaisia toisistaan. Yrityksen ja asiakkaan välinen tietojen vaihdanta on edellytyksenä avoimuudelle ja asiakassuhteen toimivuudelle. (Weinstein & Johnson 1999, 137-140.)

Edellä esitettyjen tekijöiden merkitys riippuu paljolti asiakassuhteen pituudesta. Eri tekijöillä on erilainen merkitys eri asiakassuhteen vaiheissa. Esimerkiksi luottamuksen ja yhteistyön merkitys on suuri koko asiakassuhteen ajan. Tietojen vaihdannan, riippuvuuden ja sitoutuneisuuden merkitys kasvaa asiakassuhteen pidentyessä. Kuvassa 2 on esitetty asiakassuhteen jatkuvuuden edellyttävät tekijät. (Weinstein & Johnson 1999, 141.)



Kuva 2. Suhteiden syntymistä edesauttavat tekijät (Weinstein & Johnson 1999, 138)

Pitkäaikaisista asiakassuhteista toiset ovat toisia suhteita kannattavampia. Segmentoimalla asiakkaat asiakassuhteeseen ja sen kannattavuuteen vaikuttavien tekijöiden avulla voidaan selvittää eri segmenttien tärkeys. Näin voidaan suunnitella toimenpiteitä asiakassuhteiden parantamiseksi segmentti-kohtaisesti. Asiakassuhteet jaetaan kolmeen ryhmään: suojeltaviin asiakassuhteisiin, kehitettäviin asiakassuhteisiin ja muutettaviin asiakassuhteisiin. (Ylikoski 1999,187.)

Suojeltavat asiakassuhteet ovat yritykselle kaikkein tärkeimpiä asiakassuhteita. Tähän ryhmään kuuluvat asiakassuhteet ovat pitkäaikaisia ja kannattavia asiakassuhteita. Näitä asiakassuhteita tulee suojella kilpailevilta yrityksiltä, vaikka asiakassuhde onkin hyvin vakiintunut. Kehitettävien asiakassuhteiden kohdalla on paljon parantamisen varaa kannattavuuden suhteen. Näiden asiakkaiden kohdalla kannattavuutta tulisi kehittää lisäämällä asiakkaan palvelun käyttöä tai parantaa kustannuksia vähentämällä resurssien käyttöä kannattamattoman asiakkaan kohdalla. Muutettavia asiakassuhteita ovat kannattamattomat asiakassuhteet. Kannattamattomuuden syyt tulisi selvittää ja tämän pohjalta ryhtyä toimenpiteisiin asiakaskannattavuuden parantamiseksi. (Ylikoski 1999, 187-188.)

Suhdemarkkinoinnilla pyritään kehittämään nykyisiä asiakassuhteita. Yritys tarvitsee kuitenkin tämän lisäksi myös uusia asiakkaita. Yrityksen tulisi osata panostaa oikeassa suhteessa nykyisiin asiakassuhteisiin sekä uusien asiakkaiden hankintaan. (Ylikoski 1999, 188.)

Asiakassuhdemarkkinoinnissa on kolme eri tasoa. Ensimmäisellä tasolla pyritään käyttämään hintaa asiakkaan kokeman arvon lisäämiseksi. Taloudelliset siteet tuovat asiakkaalle taloudellista etua esimerkiksi erilaisilla bonuskortteilla. Taloudellisten siteiden merkitys ei ole kovin suuri. Kilpailijoiden on helppoa tarjota samoja etuja minkä vuoksi hinnan avulla harvemmin pystytään tuottamaan pysyvää kilpailuetua (Blomqvist, Dahl & Haeger 1993, 40-41.)

Taloudellisten siteiden lisäksi tarvitaan sosiaalisia siteitä, jotka muodostavat asiakassuhdemarkkinoinnin toisen tason. Sosiaalisia siteitä luodaan vuorovaikutustilanteissa asiakkaiden kanssa. Yritys luo asiakkaaseen sosiaalisia siteitä asiakaspalvelutilanteissa. Kiinteällä yhteydenpidolla asiakkaisiin opitaan tuntemaan asiakkaat paremmin ja näin osataan räätälöidä palvelut kullekin asiakkaalle oikeanlaisiksi. Asiakassuhdemarkkinoinnin toisella tasolla pyritään lisäämään asiakkaan luottamusta ja tuottaa rahallista syvempää arvoa. Palvelun henkilökohtaisuus vahvistaa asiakasuskollisuutta. Kilpailijoiden on vaikeampi kopioida sosiaalisia siteitä kuin rahallisia, joten suhdemarkkinoinnin toisella tasolla voidaan ensimmäistä tasoa todennäköisemmin saavuttaa kilpailuetua. (Blomqvist, Dahl & Haeger 1993, 41.)

Asiakassuhdemarkkinoinnin kolmannen tason luovat taloudellisten ja sosiaalisten siteiden lisäksi rakenteelliset siteet. Rakenteelliset siteet tuottavat lisäarvoa sellaisilla lisäpalveluilla, joita asiakas ei saa muualta ja joita asiakas ei voi omin päin käyttää. Tällaiset lisäpalvelut antavat yritykselle kilpailuetua erottua kilpailevista yrityksistä. Lisäpalveluiden tulee olla sellaisia, joita asiakkaat arvostavat ja ne antavat asiakkaalle taloudellista etua. Lisäpalvelujen tulee tuottaa asiakkaalle sellaista arvoa, että asiakkaan ei kannata vaihtaa palvelun toimittajaa koska palvelun toimittajan vaihtaminen tulisi asiakkaalle huomattavasti kalliimmaksi. Asiakassuhdemarkkinoinnin ylimmillä tasoilla pyritään useimmiten keskittymään yrityksen kanta-asiakkaisiin. (Blomqvist, Dahl & Haeger 1993, 42.)

Erityisen tärkeitä asiakassuhteita varten voidaan luoda kanta-asiakas-, tai asiakasuskollisuusohjelmia, joiden tarkoituksena on saada yritykselle tärkeät asiakkaat sitoutumaan vieläkin paremmin yritykseen. Kanta-asiakas- ja asiakasuskollisuusohjelmien ideana on saada asiakas tuntemaan, että on yritykselle tärkeä ja että yritys haluaa tehdä parhaansa asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi. Kanta-asiakas- ja asiakasuskollisuusohjelmien luomisen mahdollistaa asiakastietokannan ylläpitäminen. Asiakastietokannan avulla saadaan tietoa esimerkiksi siitä, millaisia palveluita asiakas käyttää ja kuinka kauan asiakassuhde on kestänyt. Asiakkaasta kerättyjen tietojen avulla osataan räätälöi-

dä palvelut, markkinointiviestintä ja hinnoittelu asiakas- tai segmenttikohtaisesti. Mitä paremmin asiakas tunnetaan, sitä helpompi on osata tarjota asiakkaalle oikeanlaisia palveluja ja lisäpalveluja sekä saada luotua viestintää molemminpuoliseksi ja henkilökohtaisemmaksi. (Ylikoski 1999, 192-194.)

### 2.3 Asiakkuusprosessit

Asiakkuusstrategioiden tavoitteena on lujittaa asiakassuhteita ja tätä kautta mahdollistaa pitkäaikaiset asiakassuhteet. Strategisessa asiakkuuksien johtamisessa päätavoitteena on pystyä hyödyntämään asiakkuutta täysipainoisesti ja kyetä havaitsemaan asiakkuudesta saatavat mahdolliset uudet liiketoiminnalliset mahdollisuudet. Lisäksi asiakkuusstrategioiden tarkoituksena on saada asiakas tuntemaan, että asiakkuus tuottaa asiakkaalle arvoa tukemalla asiakkaan tavoitteita ja prosesseja. Strategisista asiakkuuksista tulisi hyötyä tasapuolisesti sekä asiakkaan että yrityksen. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 21-22.)

Pitkän aikavälin menestyksen kannalta asiakkuusstrategiat ovat avainasemassa. Asiakkuusstrategioiden lähtökohtana on asiakkaan arvontuotantoprosessin syvällinen ymmärtäminen. Oikeanlaisilla asiakkuusstrategioilla on mahdollista saada kehitettyä asiakkuuksia kannattavammaksi. (Storbacka & Lehtinen 1997, 135-136.)

Asiakkuusstrategioissa on lähtökohtaisesti kysymys siitä, kuka sopeutuu. Sopeutuuko yritys asiakkaan prosesseihin, asiakas yrityksen prosesseihin vai sopeutuvatko molemmat. Näiden kolmen sopeutumismuodon mukaan voidaan jaotella strategiat kolmeen vaihtoehtoon sen mukaan, kuka sopeutuu. Tarrastrategiassa yritys sopeuttaa omat prosessinsa asiakkaan prosesseihin sopiviksi. Nepparistrategiassa asiakas sopeuttaa prosessinsa yrityksen prosesseihin sopiviksi. Vetoketjustrategiassa molemmat osapuolet sopeuttavat toimintonsa toimimaan yhdessä lomittain. (Storbacka & Lehtinen 1997, 121-123.)

Strategian valintaan vaikuttaa se, kuinka syvällisiä asiakkuuksia yritys haluaa, missä määrin ollaan valmiita sopeuttamaan omia toimintoja asiakkaan toimintoihin sopiviksi ja kuinka laajoista palvelukokonaisuuksista on kysymys. Usein yrityksissä palvelaan ”keskimääräistä asiakasta”, vaikka hyvin harva asiakasta on keskimääräinen. Tämä voi johtaa siihen, että asiakkaita palvelaan liian ”raskaalla” tai ”kevyellä” prosessilla. Tämä johtaa siihen, että joko resursseja uhrataan turhaan liian monimutkaisiin prosesseihin tai toimitaan liian vähäisillä prosesseilla koska resursseja ei ole tarpeeksi. Yrityksen tulisi osata määritellä omat asiakkuutensa ja niiden arvo, jotta osattaisiin rakentaa omille asiakkaille sopivat asiakkuusstrategiat, ja näin kohdistaa resurssit oikein asiakkuuksien arvon nostamiseksi. Parhaassa tilanteessa yritys voisi ylläpitää useampia strategioita, joista voitaisiin tarjota asiakkaalle erilaisia tapoja rakentaa asiakkuutta yrityksen kanssa. Olennaista on löytää oikea strategia oikealle asiakkaalle. (Storbacka & Lehtinen 1997, 121-123.)

#### Tarrastrategia

Tarrastrategiassa yritys sopeuttaa omat prosessinsa parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaan prosesseihin sopiviksi. Asiakkaan ei tarvitse muuttaa omia prosessejaan, vaan yritys ikään kuin tuo itsensä asiakkaan luokse. Tarrastrategiassa asiakaslähtöisyys on pinnallista. Yritys tarrautuu asiakkaaseen, ja asiakkuus nähdään yksipuolisesti vain asiakkaan kannalta. Toiminta on usein suunnittelematonta, mikä heikentää prosessien tehokkuutta. Tarrastrategialla ei voi menestyä pitkällä aikavälillä. (Storbacka & Lehtinen 1997, 123-124.)

#### Nepparistrategia

Nepparistrategiassa toimitaan yrityksen ehdoilla eli asiakas sopeuttaa omat prosessinsa yrityksen prosesseihin sopiviksi. Nepparistrategia on kuitenkin hyvin asiakaslähtöistä toimintaa koska nepparistrategian menestymisen edellytyksenä on syvälinen asiakkaan prosessien ymmärtäminen. Asiakkaan täytyy kokea saavansa tukea omaan arvontuotantoonsa. Strategiassa kaikki turhat toiminnot karsitaan pois ja vaihdannasta pyritään tekemään mahdollisimman tehokas. Asiakaskohtaamisten tulee olla sellaisia, että ne ovat asiakkaan

kannalta helppoja, sopivat asiakkaalle ja asiakas tietää miten tilanteessa tulee käyttäytyä. Asiakkaan on tiedettävä miten toimii, jotta tuntee saavansa kohtaamisesta tarvitsemansa. (Storbacka & Lehtinen 1997,126-127.)

Nepparistrategiaa toteutettaessa yrityksellä tulee olla laaja asiakaskanta ja monia eri asiakkuuksia. Asiakkuuksiin liittyvä tieto ei saa olla henkilökohtaiseen muistiin perustuvaa, vaan asiakkuuksien historian tulee tallentua tietokantaan, josta tietoja voidaan analysoida keskitetysti. Nepparistrategiassa asiakkuudet ovat yleensä yksinkertaisia, asiakkuuksissa on ainoastaan muutamia kohtaamistyyppisiä. Avainasiana nepparistrategian onnistumisessa on suunnitelmallisuus. Kohtaamiset tulee olla etukäteen hyvin suunniteltuja. Kohtaamisessa tapahtuvat toimenpiteet on etukäteen käsiteltäviä. Kohtaamisen tehokkuus on riippuvainen asiakkaan toiminnasta, minkä vuoksi asiakkaan toiminnan on oltava hyvin ohjattua koska tehokkuus on menestyksen kannalta tärkeässä asemassa. (Storbacka & Lehtinen 1997, 127-128.)

Nepparistrategiassa on tyypillistä, että asiakkuus ei ole asiakkaan kannalta kovinkaan merkityksellinen. Asiakkaan ostopäätökset eivät ole välttämättä erityisen tietoisia, mikä lisää haastetta asiakkuuden syntymisen kannalta. Haastavaa on se, miten saada asiakkuus tietoiselle tasolle ja asiakas tekemään ostopäätöksiä. Nepparistrategiaan liittyy useimmiten brandin tai tuotemerkin kehittäminen. Strategia perustuu harvoin henkilökohtaisten suhteiden kautta syntyneisiin tunneperäisiin sidoksiin, vaan tarvitaan muunlaisia tunnepuolen sidoksia asiakkuuden jatkuvuuden turvaamiseksi. Tällainen on esimerkiksi merkkiuskollisuus. Nepparistrategiassa voidaan joskus käyttää tietopohjaisia sidoksia, joita ovat erilaiset vuosisopimukset. Asiakaskohtaisia voidaan toteuttaa myös tekopohjaisilla sidoksilla, tällaisia ovat esimerkiksi erilaiset tietojärjestelmät. (Storbacka & Lehtinen 1997, 128-129.)

### Vetoketjustrategia

Vetoketjustrategiassa sekä yritys että asiakas sopeuttavat omia toimintojaan, jotta niiden toiminnot voivat toimia saumattomasti lomittain. Vetoketjustrategia edellyttää pitkäaikaista yhteistyötä ja prosessien syvällistä analysointia. Asiak-

kuudessa ei tehdä turhia toimintoja, jotka eivät tuota arvoa. Molempien osapuolten on turhaa suorittaa samoja toimintoja. Prosesseja yhdistelemällä ja karsimalla turhia toimintoja pois, säästetään resursseja ja lisätään tehokkuutta. Vetoketjustrategiassa ideana on, että molemmat osapuolet voittavat. Strategiassa on vaaditaan todellista sitoutumista molemmilta osapuolilta. Myös asiakas sitoutuu asiakkuuteen ja luopuu jatkuvasta kilpailuttamisesta. (Storbacka & Lehtinen 1997, 129-130.)

Vetoketjustrategiassa tavoitteena on karsia pois kaikki turhat toiminnot, usein varsinkin sellaiset, joiden tarkoituksena on kontrolloida toista osapuolta. Tämä vaatii osapuolilta täydellistä sitoutumista ja luottamusta. Asiakkuusajattelussa ei ole osapuolia kuten normaalissa kaupanteossa. Vetoketjustrategian lähtökohtana on avoimuusperiaate eli laaja ja avoin tiedonvaihto osapuolten välillä. Avoimuusperiaatteeseen ei kuulu tietojen ”pantaaminen” omassa tiedossa ja vallankäytön välineenä. Avoimuusperiaate kuuluu sekä asiakassuhteisiin, että yrityksen sisälle. (Storbacka & Lehtinen 1997, 130-131.)

Yrityksen ja asiakkaan väliseen vetoketjustrategiaan kuuluu yleensä kirjallisen sopimuksen tekeminen. Sopimus on juridinen asiakirja, mutta voi olla sen lisäksi eräänlainen vetoketjustrategian ohjekirja. Sopimus voi sisältää esimerkiksi vetoketjustrategiaan liittyviä osia jossa kuvataan yksityiskohtaisesti vetoketjustrategian sisältöä, yhteistyötavoitteiden määrittelyä sekä määritelmät avoimuusperiaatteen toteutuksesta. (Storbacka & Lehtinen 1997, 132.)

Vetoketjustrategiaa kannattaa lähteä kehittämään asiakaskannasta löytyvien arvokkaiden asiakkaiden kanssa. Asiakkaan tulisi olla sellainen, jonka kanssa partneruuden kehittäminen olisi mielekästä ja kannattavaa. Vetoketjustrategia vaatii paljon työtä ja suunnittelua onnistuakseen. Asiakkuudessa tapahtuvat kohtaamiset tulee suunnitella tarkasti koska kohtaamisia ja kohtaamistyypppejä on paljon. Asiakkaan kanssa tulee etukäteen suunnitella ja sopia miten kohtaamiset tapahtuu, mitä kohtaamisia tarvitaan, kuka niihin osallistuu ja mitä vaihdantaa kohtaamisissa tapahtuu. Prosessien yhteensovittamisen lähtökohdanna on molempien osapuolten prosessien hahmottaminen ja huolehtiminen kohtaamisista joissa vaihdanta tapahtuu. Analysoimalla molempien osapuol-



ten prosessien vaiheet, hahmotetaan yrityksen ja asiakkaan työnjako. (Storbacka & Lehtinen 1997, 132-134.)

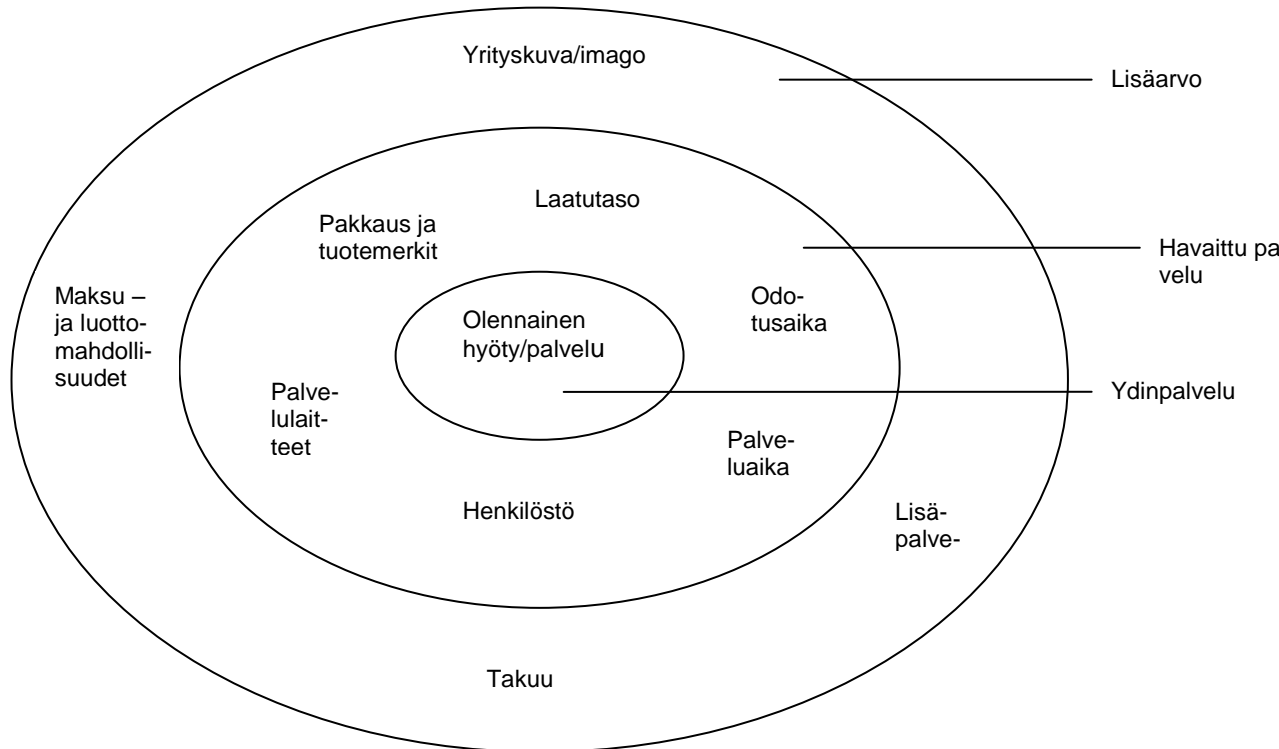
Vetoketjustrategia ei yleensä voi syntyä ilman aiempaa asiakkuutta, koska vetoketjustrategia vaatii täydellistä luottamusta ja molempien osapuolten tunteamista. Asiakkaalla tulisi olla aiempia positiivisia kokemuksia yrityksestä, jotta voisi kokea saavansa hyötyä vetoketjustrategian kehittämisestä. Vetoketjustrategia vaatii yritykseltä suurta panostusta, erityisesti yrityksen johdolta. Vetoketjustrategiaan siirtyminen on pitkäaikainen projekti johon molempien osapuolten on sitouduttava. Yritys ei voi olla luomassa monia vetoketjustrategioita samanaikaisesti. Asiakkuuden kesto on strategiassa pitkä, mikä vaatii jatkuvaa prosessien ja toimintatapojen arviointia ja uusien toimintatapojen kehittämistä. Pitkässä asiakkuudessa on riskinä, että tullaan sokeiksi omille toimintatavoille, eikä nähdä miten omia prosesseja pitäisi kehittää. Tilanteen välttämiseksi tulisi kehittää kohtaamisia, joissa tarkastellaan asiakkuuden nykytilaa ja mietitään miten sitä voitaisiin kehittää. (Storbacka & Lehtinen 1997, 134.)

Vetoketjustrategiassa yrityksen ja asiakkaan välille syntyy monenlaisia sidoksia. Prosessien yhteensovittaminen on yksi vahvimmista siteistä. Luottamuksen synnyttämä tunnepohjainen sidos osapuolten välillä ja henkilökohtaiset siteet henkilöstön välillä ovat hyvin vahvoja. Lisäksi osapuolten tekemät sopimukset ovat luoneet siteitä osapuolten välille. Yrityksen ja asiakkaan välille syntyneet monenlaiset siteet tekevät yhteistyön loppumisesta aina vaikean tapahtuman, lisäksi yhteistyön päättymisen vaatii suuria resurssipanostuksia. Olennaista yhteistyön päättymisen osalta on jättää aina mahdollisuus sille, että yhteistyö voitaisiin mahdollisesti tulevaisuudessa käynnistää uudelleen. (Storbacka & Lehtinen 1997, 135.)

### 3 PALVELUN LAATU JA ASIAKASTYYTYVÄISYYS

Palvelu koostuu kolmesta eri tasosta. Palvelun ensimmäisen tason muodostaa ydinpalvelu. Ydinpalvelu kertoo mitä varten yritys on olemassa ja mitä konkreettista hyötyä asiakas saa palvelusta. Ydinpalvelu on kilpailuedun saavuttamisen lähtökohta ja kehittämisen kohde. Palvelun toisen tason muodostaa ha-

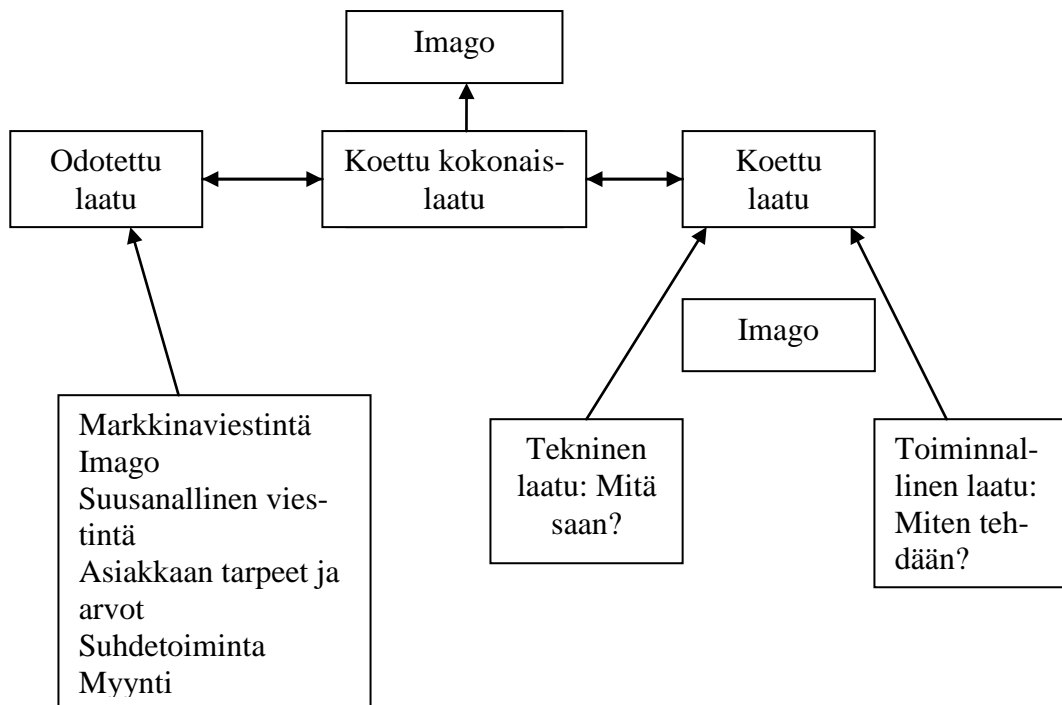
vaittu palvelu. Havaittu palvelu muodostuu esimerkiksi laatutasosta, henkilöstöstä, palvelulaitteista, palveluajasta ja odotusajasta. Ydinpalvelu ja havaittu palvelu muodostavat yrityskuvan pohjan. Kolmantena palvelun ulottuvuutena on laajennettu palvelutuote. Sen muodostaa esimerkiksi erilaiset lisäpalvelut, yrityskuva ja imago. Laajennetun palvelutuotteen tulisi tuottaa asiakkaalle lisäarvoa, ja sitä kautta yritykselle kilpailuetua. Kuvassa 3 on kuvattu palvelun eri kerrokset. (Kuusela, 1998, 80-81.)



Kuva 3. Palvelutuotteen eri tasot (Kuusela 1998, 80)

### 3.1 Palvelun laatu

Palvelun kokonaislaatu koostuu asiakkaan odottamasta palvelusta ja koetusta palvelusta. Odotuksiin vaikuttaa yrityksen antamat lupaukset. Koettuun palvelun laatuun vaikuttaa palvelun tekninen -ja prosessiulottuvuus, sekä lisäksi yrityksen imago. Koettu kokonaislaatu vuorostaan vaikuttaa yrityksen imagon muotoutumiseen. Palvelun kokonaislaadun muotoutuminen on havainnollistettu kuvassa 4. (Grönroos 2000, 100-101, 104-105.)



Kuva 4. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2000, 105)

#### Koetun palvelun laadun ulottuvuudet

Asiakkaan kokema palvelun laatu koostuu pääosin kahdesta ulottuvuudesta. Koettuun laatuun vaikuttaa palvelun tekninen -eli lopputulosulottuvuus ja prosessi -eli toiminnallinen ulottuvuus. Tekninen ulottuvuus on se, mitä palvelu on ja mikä on palveluprosessin lopputuotos. Tekninen ulottuvuus kertoo sen, mitä asiakkaalle jää käteen palvelusta. Prosessitulottuvuus kertoo miten palvelu suoritetaan palveluprosessin aikana. Toiminnallinen ulottuvuus käsittää kaikki palveluprosessin vaiheet alusta lopputuotteeseen saakka.

(Grönroos 2000, 100.)

Koetun laadun kolmantena ulottuvuutena voidaan pitää ympäristöä, missä palvelutapaaminen suoritetaan. Fyysinen tapaamispaikka vaikuttaa olennaisesti asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Lisäksi on ehdotettu, että neljänneksi ulottuvuudeksi voisi lisätä taloudellisen laadun ulottuvuuden. Taloudellisen

laadun ulottuvuus kuvaa asiakkaan käsitystä palveluratkaisun taloudellisista seurauksista. (Grönroos 2000, 102-103.)

Asiakas arvioi saamaansa palvelun laatua viidestä näkökulmasta. Ensimmäisenä kriteerinä on kuinka hyvin yritys pystyy vastaamaan asiakkaan odotuksiin. Toiseksi asiakas arvioi palvelua yrityksen käyttämien koneiden ja laitteiden, henkilöstön ja kommunikointivälineiden perusteella. Kolmanneksi palvelua arvioidaan täsmällisyyden ja sen perusteella, millainen on yrityksen halu palvella asiakasta. Neljäs arviointikriteeri on henkilöstön tietämys ja osaaminen sekä luotettavuus. Viidentenä asiakas arvioi palvelua sen kautta, kuinka hyvin yritys osaa huomioida asiakkaansa ja toimia empaattisesti asiakasta kohtaan. Kaikista viidestä kriteeristä tärkeimpänä pidetään yrityksen kykyä vastata asiakkaan odotuksiin. (Berry 1995, 79.)

#### Odotettu ja koettu palvelun laatu

Kokonaislaadun muotoutumiseen asiakkaiden silmissä vaikuttaa olennaisesti se, millaista palvelua asiakas on odottanut ja millaisena kokenut saamansa palvelun. Jos odotukset ja asiakkaan kokema palvelun laatu eivät vastaa toisiaan, se vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti palvelun laadun muotoutumiseen. (Grönroos 2000, 105-106.)

Asiakas kokee pettymyksen jos koettu palvelu ei vastaa odotuksia. Palvelun kokonaislaatu on silloin hyvä, kun asiakkaan kokema laatu vastaa odotettua laatua. Tärkein tavoite on saavuttaa asiakkaan odottama laatutaso. Paras tilanne on, jos pystyttäisiin tarjoamaan asiakkaalle vielä enemmän. Palvelun pitäisi pystyä tarjoamaan enemmän kuin mitä asiakas odotti. Asiakas tulisi yllättää pienillä lisäelementeillä palveluprosessin vaiheissa. (Berry 1995, 89.)

Asiakkaan odottamaan palvelun laatuun vaikuttaa yrityksen markkinaviestintä, myyntityö, suhdetoiminta, suusanallinen viestintä, asiakkaiden tarpeet ja arvot, sekä yrityksen imago. Jos yritys lupaa viestinnässään liikoja, asiakkaalla on liian suuret odotukset palvelun suhteen. Liian suuret odotukset suhteessa tarjottuun palveluun, vaikuttaa kokonaislaatuun negatiivisesti. Parempi vaihtoehto

on luvata asiakkaalle liian vähän ja yllättää asiakas paremmalla palvelulla kuin tämä osasi odottaa kuin antaa tyhjiä lupauksia. (Grönroos 2000, 105-107.)

Tunteilla on suuri vaikutus koettuun laatuun. Koettuun palvelun laatuun vaikuttaa paljon se, millainen asiakas on ja millainen on asiakkaan tunnetila. Huonossa tunnetilassa asiakas kokee palvelun huonommaksi kuin hyvässä mielentilassa. Koko palveluprosessin sujuminen alusta loppuun on onnistuttava hyvän palvelukokemuksen saattamiseksi asiakkaalle. (Grönroos 2000, 112-113.)

### Laatu ja kilpailuetu

Kilpailuedun saavuttamiseksi palvelun on oltava kohdeasiakkaiden arvostama. Ylivoimaisuus perustuu siihen, että kohderyhmä pitää palvelua ja sen ominaisuuksia merkityksellisinä. Kohderyhmän arvostuksen lisäksi palvelun on oltava ylivoimainen kilpailijoiden palveluihin verrattuna. Ylivoimaisuutta ei välttämättä tarvitse saavuttaa toiminnallisessa mielessä. Ylivoimaisuus voidaan saavuttaa myös mielikuvatekijöillä. Kilpailuedun tavoittelemisen tulee olla liiketaloudellisesti kannattavaa. Kilpailuetu on saatava markkinoiden tietoisuuteen ja kilpailuedun on oltava uskottava, eli kohderyhmä on saatava uskomaan kilpailuedun olemassaoloon. (Rope, 2003, 91-95.)

Kilpailuedun saavuttamiseksi on päätettävä ja tiedettävä millä keinoin yritys haluaa saavuttaa kilpailuetua. On tiedettävä kilpaillaanko lopputuotteella vai palvelun toiminnallisella puolella. Palvelun tekninen lopputulos on hyvän laadun perusedellytys. Se ei kuitenkaan yleensä yksin riitä kilpailuedun saavuttamiseksi, eikä sillä kannata lähteä kilpailemaan, ellei palvelu ole ainutlaatuinen. Kun palvelun lopputulos on hyvä, sen merkitys pienenee, sillä asiakkaat pitävät hyvää lopputulosta itsestään selvänä asiana. Kilpailuetua on useimmiten kannattavampaa lähteä hakemaan toiminnalliselta puolelta. Yrityksen tulisi pystyä tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa palveluprosessin aikana erottuakseen kilpailevista yrityksistä. Tarjoamalla erityisen hyvää palvelua koko palveluprosessin alusta loppuun saakka, yritys pystyy saavuttamaan kilpailuetua tarjoa-

malla asiakkaalle jotakin ainutlaatuista, jota kilpailevilla yrityksillä ei ole tarjolla. (Grönroos 2000, 103-104.)

#### Palvelun laadun mittaaminen

Sen, mitä palvelun laatu on, määrittää aina asiakas. Laatu on sitä, mitä asiakas sanoo sen olevan. Asiakas määrittää palvelun laadun kokemustensa kautta. Kuten jo aiemmin mainittiin, asiakkaan kokemaan palvelun laatuun vaikuttaa tekninen lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen prosessiulottuvuus sekä yrityksen imago. (Grönroos 1998, 62-64.)

Palvelun laadun kehittämisen tukena voidaan käyttää asiakkaiden antamaa palautetta. Asiakkaiden mielipiteitä palvelun laadusta voidaan selvittää kyselytutkimuksien, asiakaspaneelien, haastattelujen ja suoran palautteen avulla, sekä hyödyntämällä kriittisen tapahtuman menetelmää. (Kuusela, 1998, 134-135.)

SERVQUAL- menetelmällä tutkitaan sitä, miten asiakkaat kokevat palvelun laadun. Menetelmässä on viisi osa-aluetta: konkreettinen ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus ja empatia. Kyseisiä osa-alueita kuvataan normaalisti 22 attribuutilla. Vastaajat kuvaavat seitsemän kohdan asteikolla (täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä) mitä odottivat palvelulta ja millaiseksi kokivat palvelun. Kokonaislaatu muotoutuu odotusten ja kokemusten välisestä kuilusta. Mitä heikompaa on kokemukset verrattuna odotuksiin, sitä heikompaa on palvelun laatu. (Grönroos 2000, 117-118.)

Kriittisen tapahtuma –menetelmän ideana on selvittää yrityksen ongelma -ja vahvuusalueet. Tutkimuksessa asiakkaita pyydetään kuvailemaan tavanomaisesta poikkeavia myönteisiä ja kielteisiä palveluun liittyviä tapahtumia. Tarkoituksena on selvittää mitä tapahtui ja miksi asiakas piti tapahtumaa kriittisenä. Vastausten pohjalta haetaan vastauksia ja syitä siihen, millaisia laatuongelmia yrityksellä on ja miksi. Lisäksi selvitetään yrityksen vahvuudet. (Grönroos 2000, 121-122.)

Palvelun laatua tutkittaessa on aiempien tutkimusten perusteella havaittu, että laadun tärkeimpänä ulottuvuutena pidetään toiminnallista ulottuvuutta eli miten palvelu suoritetaan asiakkaalle. Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä ovat aiemmin tehtyjen tutkimusten ja teoreettisten pohdintojen yhdistelmä, joita voidaan käyttää ohjenuorina kun tehdään palvelun laadun tutkimusta. Kriteerejä voi ja kannattaa muuttaa toimialasta ja yrityksestä riippuen paremmin sopiviksi. Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä ovat: ammattimaisuus ja taidot, asenteet ja käyttäytyminen, lähestyttävyyys ja joustavuus, luotettavuus, palvelun normalisointi, palvelumaisema sekä maine ja uskottavuus. Maine ja uskottavuus viittaa yrityksen imagoon. Ammattimaisuus ja taidot viittaa tekniseen laatuun. Asenteet ja käyttäytyminen, lähestyttävyyys ja joustavuus sekä palvelun normalisointi viittaavat palvelun prosessiulottuvuuteen. (Grönroos 2000, 123-124.)

### 3.2 Asiakastyytyväisyys

Tyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen vaikuttavat aina erilaiset tilanteet ja erilaiset asiakkaat. Niihin vaikuttavat tekijät eivät myöskään ole toistensa vastakohtia. Vaikka jonkin palvelun osatekijän puutteellisuus tuottaisi asiakkaalle tyytymättömyyttä, sen onnistuminen ei automaattisesti tuota asiakkaalle tyytyväisyyttä. Asiakkaan ennalta odottamien ns. odotustekijöiden oletetaan kuuluvan palveluun automaattisesti, jotta palveluun ollaan tyytyväisiä. Odotustekijöiden puutteellisuus aiheuttaa automaattisesti tyytymättömyyttä eli on tyytymättömyystekijä. Positiivinen yllätystekijä sen sijaan tuottaa asiakkaalle tyytyväisyyttä eli on tyytyväisyystekijä. Esimerkkejä tyytyväisyys -ja tyytymättömyystekijöistä on kuvassa 5. (Rope & Pöllänen 1994, 165-166.)

Tyytyväisyystekijät	Tyytymättömyystekijät
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poikkeuksellisen hyvä, henkilökohtainen asiakaspalvelu</li> <li>- Tilannekohtainen asiakkaan ongelmatilanteen mallikas hoitaminen</li> <li>- Yllättävän positiivisen ekstraelementin antaminen tuotteen mukana</li> <li>- Poikkeuksellisen hyvin hoidettu valitus</li> <li>- Neuvon antaminen asiakkaan ongelmatilanteen kuntoon saattamiseksi</li> <li>- Asiakkaan pyytämää ratkaisua positiivisemmän (=edullisemmän/laadukkaamman) ratkaisun tarjoaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sovittujen asioiden pettäminen esim. aikataulut, tuoteominaisuudet, toimitusvarmuus</li> <li>- Epätasainen toimintataso/alle imago-odotusten jäävä toiminta</li> <li>- Hintaan laitettavat lisukkeet (pienlaskutuslisä yms.) joista asiakas ei ollut etukäteen tietoinen</li> <li>- Asiakkaalle yllätyksenä maksun yhteydessä ilmitulleet suuret hintojen nousut</li> <li>- Valitusten käsittelemättä jättäminen/niistä tiedottomuus</li> <li>- Asiakkaan pyyntöihin (esim.soittopyyntö) reagoimattomuus</li> </ul>

Kuva 5. Tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden aiheet (Rope&Pöllänen 1994, 166)

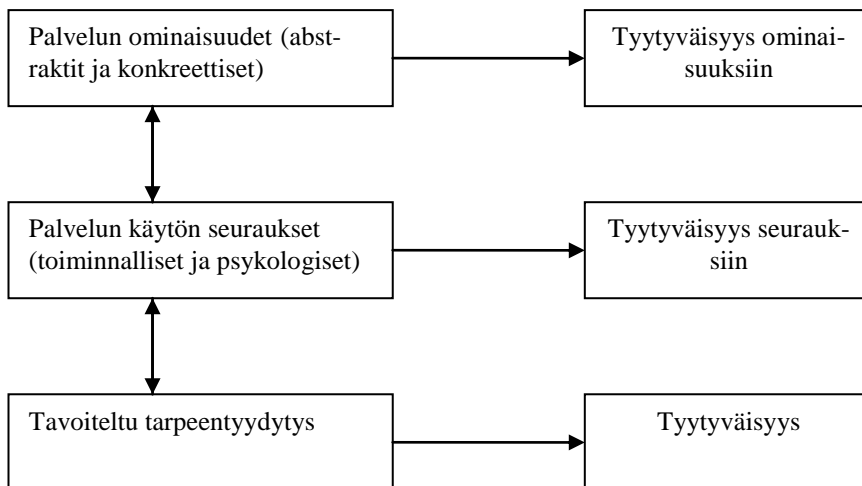
Kokonaistyytyväisyys muodostuu odotuksista ja niiden täyttymisasteesta sekä tyytymättömyys- ja tyytyväisyystekijöiden keskinäisestä suhteesta. Joissakin tapauksissa voidaan korvata tyytymättömyyttä aiheuttaneet tekijät tyytyväisyystekijöillä (esimerkiksi sattuneeseen virheeseen nopea reagoiminen ja sopeva hyvitys). Useimmiten kuitenkin tyytymättömyystekijät vaikuttavat tyytyväisyystekijöitä voimakkaammin. Menestyksen kannalta paras ratkaisu on pyrkiä minimoimaan tyytymättömyystekijät ja tyytyä pieniin tyytyväisyystekijöihin. (Rope & Pöllänen 1994, 167.)

Tyytyväisyyden rakentamisessa olennaista on pyrkiä minimoimaan tyytymättömyystekijät ja varmistamaan tasalaatuisuus ja odotustason täyttäminen kaikilla kontaktipinnoilla. Tyytymättömyystekijät tulee pyrkiä korjaamaan ja korvaamaan asiakkaalle mahdollisimman hyvin. Lisäksi tulisi pyrkiä tekemään pieniä positiivisia tekijöitä, jotka yllättävät asiakkaan. (Rope & Pöllänen 1994, 168.)



Palvelun ominaisuuksien ja palvelun käytöstä koituvien seurausten vaikutus asiakastyytyvyyteen

Tyytyväisyyttä asiakkaalle tuottavat palvelun ominaisuudet ja palvelun käytöstä koituvat seuraukset. Palvelun ominaisuudet voivat olla abstrakteja tai konkreettisia. Palvelun käytöstä koituvat seuraukset ovat joko toiminnallisia tai psykologisia. Toiminnalliset ominaisuudet tuottavat tyytyväisyyttä käytännöllisellä tasolla. Psykologinen ominaisuus voi olla esimerkiksi statuksen tavoittelua. Asiakkaan yksilölliset ominaisuudet vaikuttavat vahvasti siihen millaista etua palvelulta haetaan, varsinkin psykologisilta ominaisuuksilta. Palvelun ominaisuuksien ja käytön seurausten vaikutuksia tyytyväisyyteen on havainnollistettu kuvassa 6. (Ylikoski 1999, 151-153.)



Kuva 6. Palvelun ominaisuudet, käytön seuraukset ja asiakkaan tyytyväisyys (Ylikoski 1999, 151)

Kukin asiakas kokee tyytyväisyyden palveluun sen ominaisuuksien ja seurausten kokonaishyödyistä. Olennaista on se, kuinka paljon asiakas kokee saavansa lisäarvoa koko palveluprosessista suhteessa omaan panokseensa. Asiakkaan täytyy kokea saavansa enemmän hyötyä palvelusta, kuin mitä itse siihen panostaa esimerkiksi rahallisesti ja ajallisesti. (Ylikoski 1999, 151, 153.)

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa palvelun hinta ja laatu. Palvelun korkea laatu suhteessa edulliseen hintaan lisää asiakkaiden tyytyväisyyttä palveluun. Yrityksen hyvä imago ja toimiva palveluympäristö ovat tärkeitä tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen. Tilannetekijät ovat asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä, joihin ei pystytä vaikuttamaan (esimerkiksi asiakkaan heikko kielitaito). Vuorovaikutustilanteet henkilöstön kanssa vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen. Asiakkaan tulisi kokea, että häntä palvellaan parhaalla mahdollisella tavalla jokaisella kerralla kun on kontaktissa yrityksen henkilökunnan kanssa. Asiakastyytyväisyyttä voidaan tarkastella yksittäisenä palvelutapahtumana tai kokonaistyytyväisyytenä. Asiakas voi olla tyytyväinen yrityksen palvelun tasoon kokonaisuudessaan vaikka olisikin kokenut pettymyksen yhdessä palvelutapaamisessa tai päinvastoin. (Ylikoski 1999, 153-155.)

#### Odotusten ja kokemusten vaikutus asiakastyytyväisyyteen

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa se, millaisia kokemuksia asiakkaalla on yrityksestä ja sen palveluista. Kontaktit yrityksen henkilöstöön, sen palveluihin, tukijärjestelmiin ja miljööseen vaikuttavat asiakkaan saamiin kokemuksiin. Nämä tekijät muodostavat yrityksen kontaktipinnan. Kokemuksiin vaikuttaa se, millaiset ovat olleet asiakkaan odotukset yritykseen ja sen palveluihin. Odotukset luovat lähtökohdan kokemuksille. Odotukset voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan; ihanneodotuksiin, ennakko-odotuksiin ja minimiodotuksiin. (Rope & Pöllänen 1994, 28-30.)

Ihaneodotukset ovat tarpeiden luomia ihanteellisia odotuksia yritystä ja sen tuottamia palveluita kohtaan. Kaikkia ihanneodotuksia yritys ei pysty täyttämään, joten on valittava mitkä ihanneodotukset halutaan täyttää ja kohdistaa palvelut segmentille, joiden ihanneodotuksia pyritään vastaamaan. (Rope & Pöllänen 1994, 30-31.)

Ennakko-odotuksia luovat yrityksen liikeideaperusta, toimialaperusta, julkisuuden antama kuva yrityksestä, markkinointiviestintä ja suullinen viestintä sekä mielikuvat yrityksestä. Mielikuvamarkkinoinnin tehtävänä on vaikuttaa ihmisten mielikuviiin yrityksestä ja saavuttaa kilpailuetua kilpaileviin yrityksiin nähden.

Hyvin rakennetulla mielikuvalla yritys saa kilpailuetua kilpailijoihin nähden ja mahdollistaa pitkät ja kestävät asiakassuhteet. Asiakkailla pitää olla parempi mielikuva omasta yrityksestä kuin kilpailevista yrityksistä. (Rope & Pöllänen 1994, 31-32.)

Minimiodotukset ovat vähimmäisodotuksia, joiden alittavaa toimintaa ei hyväksytä. Minimiodotukset ovat toimiala-, yritys-, tilanne -ja henkilökohtaisia. Nämä tekijät yhdessä vaikuttavat minimiodotusten syntymiseen. (Rope & Pöllänen 1994, 35-36.)

Kokemukset suhteessa odotuksiin voidaan jakaa kolmeen tyytyväisyysluokkaan. Aliodotustilanteessa asiakas saa myönteisen kokemuksen koska palvelu on ylittänyt odotukset. Myönteinen kokemus voi olla lievästi tai vahvasti myönteinen. Myönteisen kokemuksen seurauksena asiakassuhde vahvistuu, asiakas viestii positiivisesta kokemuksestaan muille ihmisille ja näin odotustaso yrityksen palveluita kohtaan nousee. Tasapainotilanteessa odotukset vastaavat myönteisellä tavalla kokemusta. Yliodotustilanteessa asiakas kokee lievän tai vahvan pettymyksen yritystä kohtaan. Kielteisen kokemuksen seurauksena asiakassuhde heikkenee ja asiakas viestii kielteisestä kokemukseen muille mikä johtaa odotustason heikkenemiseen. (Rope & Pöllänen 1994, 38-40.)

Odotukset voidaan jakaa kolmeen odotustasoon: matalaan, keskimääräiseen ja korkeaan odotustasoon. Se, millä odotustasolla asiakkaan odotukset on yritystä ja sen palveluita kohtaan, vaikuttaa suoraan siihen, miten asiakas reagoi kokemukseensa. (Rope & Pöllänen 1994, 43, 45.)

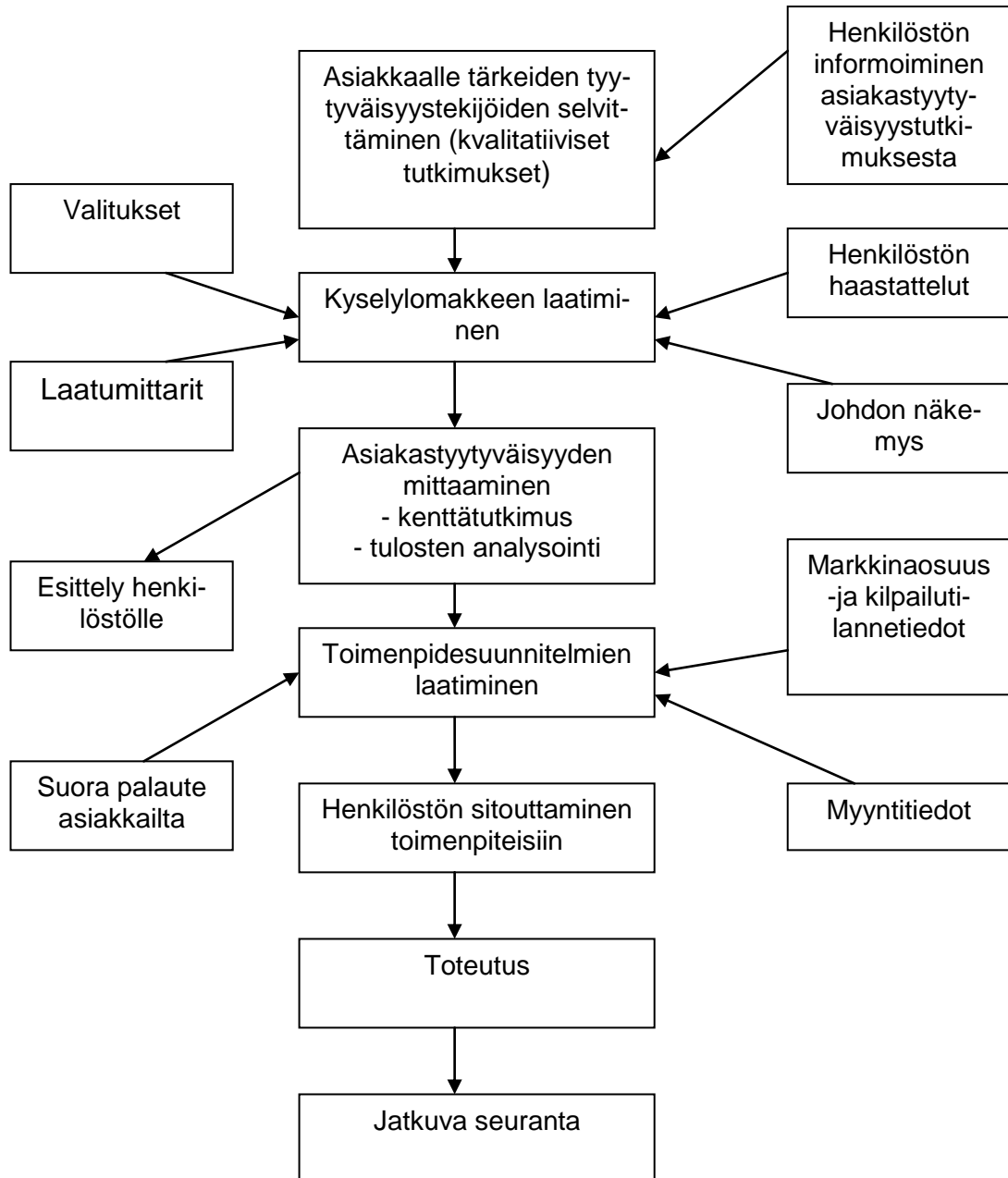
#### Asiakastyytyväisyyden tutkiminen

Asiakkaiden tyytyväisyyttä yrityksen tarjoamia palveluja kohtaan voidaan tutkia mm. asiakaspalautelomakkeilla, suullisella asiakaspalautteella, henkilökohtaisilla haastatteluilla, asiakastyytyväisyystutkimuksilla nykyisille asiakkaille, sekä tutkimalla potentiaalisia asiakkaita. Uusintaostojen määrällisellä seurannalla sekä myynnin kehityssuunnan seurannalla voidaan hankkia epäsuo-

rasti tietoa asiakastyytyväisyyden tasosta. (Woodruff & Gardial 1996, 223-224.)

Asiakastyytyväisyystutkimuksilla kerätään tietoa asiakkaan vaatimuksista ja tarvittavista korjaustoimenpiteistä, sekä selvitetään yrityksen menestystekijät. Asiakastyytyväisyyttä tutkimalla saadaan tietoa samalla myös palvelun laadusta. Palvelun laatu vaikuttaa olennaisesti asiakastyytyväisyyteen. (Lotti 2001, 67.)

Asiakastyytyväisyystutkimuksella on neljä päätavoitetta. Ensimmäinen tavoite on asiakastyytyväisyyteen vaikuttavien keskeisten tekijöiden selvittäminen eli selvittää asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tyytyväisyystekijät. Toisena tavoitteena on tämän hetkisen asiakastyytyväisyyden tason mittaaminen eli selvittää miten suoriudutaan asiakastyytyväisyyden tuottamisessa. Kolmantena tavoitteena on toimenpide-ehdotusten tuottaminen, eli selvittää minkälaisiin toimenpiteisiin on ryhdyttävä tyytyväisyyden kehittämiseksi. Kuvassa 7 on havainnollistettu tutkimusprosessin kulku. (Ylikoski 1999, 156.)



Kuva 7. Asiakastyytyväisyyden tutkiminen prosessina (Ylikoski 1999, 157)

Prosessin ensimmäisessä vaiheessa selvitetään tärkeimmät tekijät tyytyväisyyden muotoutumisessa. Tarkoituksena on löytää kriittiset tekijät. Kriittiset tekijät ovat niitä tekijöitä, jotka ovat asiakkaalle ehdottoman tärkeitä. Palvelun onnistuminen kriittisissä tekijöissä johtaa tyytyväisyyteen ja epäonnistuminen kriittisten tekijöiden suhteen johtaa tyytymättömyyteen. Asiakkaiden tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä tutkitaan kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuk-

sella. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan paremmin selville sellaisia asioita, joita ei muuten saataisi helposti selville. Tutkimusmuotoina voidaan käyttää haastattelua ja ryhmäkeskusteluja, joihin osallistuu eri asiakasryhmien edustajia sekä kriittisten tapausten tekniikkaa. Asiakkaiden lisäksi tutkimukseen voidaan haastatella myös yrityksen henkilökuntaa. (Ylikoski 1999, 158-160.)

Selvitettyjen tyytyväisyystekijöiden pohjalta laaditaan kyselylomake. Lomaketta käytetään selvittämään asiakastyytyväisyyden määrää. Kyselylomakkeen ideana on saada kysytyä samat kysymykset kaikilta samalla tavalla. Kyselylomaketta käytetään kvantitatiiviseen tutkimukseen eli määrällisen tiedon hankkimiseen. Kvalitatiivisesta tutkimuksesta saadut tiedot yhdistetään jo olemassa oleviin tietoihin. Lisäksi hyödynnetään myös johdon ja henkilöstön näkemyksiä. Myös muita lähteitä hyödynnetään, koska jotkin asiat ovat niin itsestään selviä, etteivät ole välttämättä nousseet esille kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Tietojen pohjalta kootaan laaja lista ominaisuuksia joiden pohjalta laaditaan kyselylomake. Lista tulee tiivistää tarpeeksi tiiviiksi ja siinä mitattavien asioiden tulee olla asiakkaalle tärkeitä asioita, mutta kuitenkin sellaisia joihin organisaatio voi vaikuttaa. (Ylikoski 1999, 160-162.)

Tyytyväisyyttä tuottavat tekijät jaetaan kolmeen ryhmään: perusominaisuuksiin, asiakkaiden ilmaisemiin ominaisuuksiin ja asiakkaalle positiivisia yllätyksiä tuottaviin ominaisuuksiin. Perusominaisuudet ovat toimialalle tyypillisiä perusominaisuuksia, joiden puutteellisuus aiheuttaa aina tyytymättömyyttä. Näiden ominaisuuksien täyttäminen tai ylittäminen ei sen sijaan kasvata tyytyväisyyttä. Asiakkaiden ilmaisemat ominaisuudet ovat asiakkaiden kvalitatiivisessa tutkimuksessa esille tuomia ominaisuuksia. Kyseiset ominaisuudet toimivat monesti valintakriteereinä. Näiden tekijöiden kohdalla odotusten ylittäminen kasvattaa asiakastyytyväisyyttä. Asiakkaalle positiivisia yllätyksiä tuottavat ominaisuudet tuottavat asiakkaalle lisäarvoa, jos odotukset selkeästi ylitetään. Ominaisuudet voivat olla aivan tavallisia asioita, mutta yllättävät asiakkaan jontenkin. (Ylikoski 1999, 161.)

Asiakastyytyväisyystutkimuksen kysymyslomakkeessa tulisi olla seuraavaksi lueteltuja kysymyksiä. Lomakkeen alussa tulisi esittää ”tarkistuskysymyksiä”, joilla karsitaan tutkimuksen ulkopuolelle ne vastaajat, jotka eivät kuulu tutkimuksen kohderyhmään esim. eivät ole käyttäneet kyseistä palvelua. Lisäksi lomakkeessa tulisi olla yleisarvosana tyytyväisyydestä, organisaation suorittaminen asiakastyytyväisyystekijöissä, ostoaikomukset, palvelun käyttöä koskevat tiedot ja asiakkaan taustatiedot. Lisäksi lomakkeessa on usein muutama avoin kysymys lomakkeen lopussa, jossa asiakas voi tuoda mielipiteensä esille omin sanoin. (Ylikoski 1999, 162-163.)

Asiakastyytyväisyysmittauksessa halutaan usein myös mitata asiakastyytyväisyystekijöiden tärkeyttä. Kyselyssä pyydetään arvioimaan tyytyväisyyteen liittyviä tekijöitä asteikolla yhdestä viiteen (1=ei lainkaan tärkeä, 5= erittäin tärkeä). Tärkeysmittauksen perusteella voidaan asettaa asiakastyytyväisyystekijät tärkeysjärjestykseen. (Ylikoski 1999, 163-164.)

Ennen mittauksen suorittamista on päätettävä tutkitaanko tyytyväisyyttä asiakassuhteeseen vai yksittäiseen palvelutapahtumaan. Näitä kahta asiaa ei pidä sekoittaa keskenään. Kysymykset on osattava muotoilla sen mukaan, kumpaan ollaan vastaamassa. Vastaajan on tiedettävä kumpaan ollaan vastaamassa, jotta tutkimusta voidaan pitää luotettavana. (Ylikoski 1999, 164.)

Tutkimukseen valitaan tilastollinen näyte asiakaskunnasta koska yleensä ei ole mahdollista suorittaa tutkimusta koko asiakaskunnalle. Kysely kohdistetaan ainoastaan valituille asiakkaille. Näytteeseen valitaan useimmiten eri tyyppisiä asiakkaita, jotta tutkimuksesta saataisiin monipuolinen. Kysely voidaan suorittaa myös rajatun vain jollekin tietylle asiakasryhmälle kuten esimerkiksi entisille menetetyille asiakkaille. Kysely suoritetaan yleensä, postitse, puhelimitse, internetissä tai sähköpostitse. (Ylikoski 1999, 165.)

Tutkimuksen analysointi tapahtuu yksinkertaisimmillaan prosenttilukuina ja keskiarvoina esitettynä. Tutkimuksilla voidaan selvittää tyytyväisyyden tasoa koko asiakaskunnassa ja segmentteinä. Voidaan myös selvittää kuinka hyvin yritys on menestynyt asiakkaiden mielestä tärkeissä asioissa. Selville saadaan

myös tyytyväisyystekijöiden tärkeysjärjestys. Tulokset esitetään kuvioina ja taulukkoina. (Ylikoski 1999, 166.)

Tutkimuksesta saatujen tietojen perusteella yrityksen tulee laatia toimenpidesuunnitelma asiakastyytyväisyyden parantamiseksi. Asiakastyytyväisyyden parannustoimenpiteet vaativat yritykseltä panostuksia, mikä taas aiheuttaa yritykselle kustannuksia. Yrityksen tulisikin tehdä laskelmat siitä, kuinka paljon asiakastyytyväisyyden parannustoimenpiteisiin kannattaa panostaa suhteutettuna siitä saatuihin hyötyihin pitkällä aikavälillä. Olennaista on laskea mikä on myynnin kasvun ja asiakastyytyväisyyden parantamiseen sijoitettujen kustannusten suhde. Yrityksen tulisi tutkia, kuinka paljon myynti kasvaa asiakastyytyväisyyden kasvaessa. (Ylikoski 1999, 166-167.)

Asiakastyytyväisyys mittauksia tulee tehdä jatkossakin siitä huolimatta, että tutkimuksen mukaan asiakastyytyväisyys olisikin ollut hyvää tasoa. Asiakastyytyväisyyden taso muuttuu jatkuvasti ja vaatii sen vuoksi jatkuvaa seuranta. Palautteen hankkiminen ja sen hyödyntäminen on yrityksen kannalta kannattavaa. Laadun parantamisella ja osaamalla kohdistaa resurssit tarpeellisiin toimenpiteisiin, lisätään kannattavuutta ja parannetaan asiakastyytyväisyyttä. (Ylikoski 1999, 167, 169.)

Toimenpidesuunnitelman toteutuminen käytännössä vaatii henkilöstön sitouttamista asiakastyytyväisyyden parantamiseen. Henkilöstön tulee tietää mikä asiakastyytyväisyyden taso on ja mitkä ovat asiakastyytyväisyyden parantamiseksi asetetut tavoitteet. Henkilöstön tulisi olla mukana käymässä läpi asiakastyytyväisyysmittauksen tuloksia. Asiakastyytyväisyysmittausten ohella tulisi suorittaa työtyytyväisyyttä mittaavia tutkimuksia. Henkilöstön työssäviihtyvyydellä ja työilmapiirillä on suuri vaikutus asiakaspalvelun laatuun. (Ylikoski 1999, 169-170.)

Asiakastyytyväisyysmittauksia tulisi tehdä säännöllisesti. Yrityksen toimiala ja kilpailutilanne vaikuttavat paljolti siihen, kuinka usein mittaukset tulisi toistaa. Uusintamittaus kannattaa suorittaa kuitenkin vasta kun korjaustoimenpiteet



edellisen tutkimuksen pohjalta on suoritettu ja niiden voidaan olettaa alkaneen vaikuttaa asiakkaiden kokemuksiin palvelusta. (Ylikoski 1999, 170.)

### Suoran palautteen järjestelmä

Yritys saa suoraa palautetta asiakastyytyväisyydestä usein asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa toimivan henkilöstön kanssa. Valitettavan usein tieto ei kuitenkaan siirry sitä vastaanottavalta henkilöltä eteenpäin. Ratkaisuna ongelmaan on suoran palautteen järjestelmä. Asiakaspalautekanavia ovat mm. asiakaspuhelimet, sähköposti, suoran palautteen mahdollistavat tietokonepäätteet ja palautekaavakkeet. Olennaista on se, että palautteen antaminen on tehtävä asiakkaalle mahdollisimman helpoksi. (Ylikoski 1999, 170-171.)

Asiakas antaa useimmiten palautetta ainoastaan silloin kun on kokenut pettymyksen palvelun suhteen. Tämän takia suoran palautteen perusteella ei voi tehdä pitkälle vedettyjä johtopäätöksiä tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden suhteen. Suoran palautteen avulla saadaan nostettua esille parantamista vaatia epäkohtia ja näin tehtyä tarvittavia korjauksia ja parannettua asiakastyytyväisyyttä. (Ylikoski 1999, 171.)

### Asiakastyytyväisyyden vaikutus liiketoimintaan

Asiakastyytyväisyys vaikuttaa oleellisesti yrityksen menestykseen. Asiakastyytyväisyyslaatu vaikuttaa välillisesti tai välittömästi asiakassuhteiden jatkuvuuteen ja uusien asiakkaiden hankintaan, kannattavuuden ylläpitämiseen sekä vaikuttaa positiivisesti yrityksen imagoon. (Rope & Pöllänen 1994, 165.)

Asiakastyytyväisyydestä on hyötyä yritykselle monella tapaa. Yritys säästää kuluja uusasiakkaiden hankinnassa. Vanhojen asiakkaiden säilyttäminen tulee huomattavasti edullisemmaksi kuin uusien asiakkaiden hankkiminen. Tyytyväiset asiakkaat ovat uskollisempia, eikä yrityksellä ole niin suurta tarvetta uusien asiakkaiden hankintaan. Pitkäaikaisissa asiakassuhteissa asiakkaan tekemät ostot useimmiten kasvavat, mikä kasvattaa tuottoja. Osapuolet tuntevat toisensa paremmin, jonka ansiosta palveluprosessi sujuu paremmin, eikä virhei-

den korjaamiseen kulu yhtä paljon varoja. Pitkäaikaiset ja tyytyväiset asiakkaat suosittelevat palvelua tuttavilleen. Asiakas siis markkinoi yritystä ilman kustannuksia ja positiivinen suusanallinen viestintä vaikuttaa positiivisesti yrityksen imagoon. Pitkäaikaiset asiakkaat maksavat usein palvelusta enemmän kuin uudet asiakkaat, koska he ymmärtävät yrityksen tarjoaman palvelun arvon ja käyttävät hyvin tuntemaansa palvelun tarjoajaa. (Grönroos 2000, 181-184.)

Tutkimusten mukaan asiakkaiden menettämistason laskiessa voitot kasvavat. Tyytyväisyys ei kuitenkaan automaattisesti johda asiakasuskollisuuteen. Asiakasuskollisuuteen ja asiakassuhteen kestoon vaikuttaa merkittävästi asiakkaiden tekemät uhraukset mukavuuden, hinnan, ajan ja kustannusten suhteen sekä kokemus saadusta arvosta. (Grönroos 2000, 184-185.)

### 3.3 Palvelun normalisointi

Ihanteellisessa tapauksessa palveluprosessin laatu on hyvää ja virheetöntä. Kaikesta huolimatta virheitä tapahtuu. Virheitä voivat aiheuttaa esimerkiksi yrityksen työntekijät, asiakkaat tai järjestelmien pettäminen. Yrityksen tehtävänä on korjata virheet, olivat ne sitten itsestä tai muista johtuvia. Virheen tapahtuessa yritykselle tulee mahdollisuus näyttää asiakkaalle kuinka sitoutunut on asiakassuhteeseen ja on valmis tekemään parhaansa tilanteen korjaamiseksi. Onnistunut palvelun normalisointi voi jopa johtaa parempaan asiakastyytyväisyyteen kuin ilman että koko virhettä olisi tapahtunut ja tätä kautta johtaa myös asiakassuhteen lujittumiseen. (Grönroos 2000, 161-162.)

Palvelun normalisointi johtaa joko tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen riippuen siitä, kuinka hyvin yritys onnistuu hoitamaan palvelun normalisoinnin. Ensimmäinen vaihtoehto on, että asiakas tekee valituksen virheestä ja yritys onnistuu korjaamaan virheen onnistuneesti, mikä johtaa tyytyväisyyteen ja mahdollisesti asiakassuhteen lujittumiseen. Toinen vaihtoehto on, että asiakas valittaa virheestä mutta yritys ei onnistu palvelun normalisoinnissa, mikä johtaa tyytymättömyyteen ja riski menettää asiakas kasvaa. Kolmantena vaihtoehtona on, että asiakas ei tee valitusta lainkaan, jonka vuoksi yritys ei edes tiedä sat-

tuneesta virheestä, eikä osaa korjata virhettä. Tilanne johtaa tyytymättömyyteen ja hyvin todennäköisesti asiakassuhteen katkeamiseen, eikä yritys koskaan saa tietää miksi asiakas vaihtoi palvelun toimittajaa. (Berry 1995, 97.)

Perinteisen reklamaatiokäsittelyn sijaan palvelun normalisointia pidetään pitkällä aikavälillä reklamaatiota kannattavampana ratkaisuna. Perinteinen reklamaatiokäsittely vie usein paljon aikaa ja vaivaa asiakkaalta. Palvelun normalisoinnin tarkoituksena on korjata tilanne mahdollisimman nopeasti, asiakkaan kannalta oikeudenmukaisella tavalla. (Grönroos 2000, 162-164.)

Palvelun normalisointi vaikuttaa koettuun palvelun laatuun. Toiminnallisen laadun parantuminen hyödyttää pitkällä aikavälillä, vaikka asiakkaalle hyvitetäisiinkin ylimääräistä ja vaikka asiakas olisikin itse aiheuttanut virheen. Lyhyen aikavälin tappiosta huolimatta on parempi saada hyötyä pitkällä aikavälillä. (Grönroos 2000, 162, 165.)

Virheen tapahtuessa myös asiakkaiden odotukset kasvavat. Asiakkaat odottavat saavansa jotakin enemmän kuin jos virhettä ei olisi tapahtunut. Vähimmäisodotuksina on anteeksipyyntö sattuneesta virheestä, ja että yritys tarjoutuu korjaamaan palvelussa sattuneen virheen. Yrityksen täytyy myöskin osoittaa asiakkaalle, että on kiinnostunut korjaamaan virheen ja auttamaan asiakasta sen selvittämisessä. Asiakkaalle on tarjouduttava hyvittämään virheestä aiheutuneet kulut. (Berry 1995, 95.)

Onnistuneen normalisointiprosessin avain on palvelukeskeisyys ja sen avulla voidaan parantaa asiakassuhteita. Ensisijaisesti yrityksen tehtävänä on havaita laatuongelmat itse, eikä se ole asiakkaan tehtävä. Asiakkaan tulisi joutua ilmoittamaan ongelmasta ainoastaan siinä tapauksessa, että yritys ei ole vielä ehtinyt laatuongelmaa havaita. (Grönroos 2000, 164.)

Reklamaatioiden tekeminen tulisi tehdä asiakkaalle mahdollisimman helpoksi. Monimutkainen ja vaikea reklamaatioprosessi saa asiakkaat usein jättämään koko reklamaation tekemättä ja siirtymään toisen yrityksen asiakkaaksi, ilman että kertoisivat palvelun toimittajalle mikä meni pieleen. Korjaustoimenpiteet ja

hyvitykset asiakkaalle tulisi hoitaa niin nopeasti kuin mahdollista, jotta riski menettää kannattava asiakas pienenee. Yrityksen henkilökunnan tulee osata huomioida asiakkaan tunnereaktiot ja pyrkiä vastaamaan niihin empaattisesti ja ymmärtää asiakkaan turhautuneisuus. Virheen sattuessa anteeksipyyntö on esitettävä vaikka se yksin ei yleensä riitä ja tarvitaan silti hyvitys. Normalisointijärjestelmää tulee jatkuvasti kehittää ja tukea, jotta pystytään hyödyntämään sitä mahdollisimman hyvin. Keskeisinä toimijoina normalisointijärjestelmän tukemisessa on koulutetut esimiehet ja työntekijät. (Grönroos 2000, 164-165.)

#### Palvelun normalisointiprosessit

Palvelun normalisointiprosessien tehtävänä on asiakassuhteiden säilyttäminen. Normalisointiprosesseissa on kolme keskeistä osaa: ongelmista ja normalisointiprosesseista puhuminen, ongelmien tehokas ratkaisu ja palveluprosessien jatkuva seuranta. (Grönroos 2000, 169-170.)

Virheen tapahtuessa tulisi laskea puutteiden ja virheiden kustannukset. Kannattavalle asiakkaalle kannattaa hyvittää vaikka virhe johtuisikin asiakkaasta tai jouduttaisiin hyvittämään ylimääräistä. Kannattavan asiakkaan menettäminen tulee yritykselle huomattavasti kalliimmaksi kuin maksaa liikaa hyvitystä. Uusien asiakkaiden hankkiminen on aina kalliimpaa kuin yrittää hankkia uusia. Asiakas saattaisi myös levittää yrityksestä negatiivista suusanallista viestintää, mikä heikentäisi yrityksen mainetta. (Grönroos 2000, 166-167.)

Ongelmien selvittämiseksi tulisi rohkaista asiakkaita kertomaan mahdollisista puutteista ja virheistä sekä muista pettymyksen aiheuttaneista tekijöistä. Asiakas useimmiten huomaa ongelmat ja puutteet ensin. Jos asiakas huomaa virheen eikä tee valitusta ja vaihtaa palvelun toimittajaa, yritys ei edes tiedä mikä vuoksi asiakas vaihtoi toimittajaa. Asiakkaalle tulisi siis tehdä mahdollisimman helpoksi valittaa mahdollisista ongelmista. Tällä tavoin virheet saadaan korjattua mahdollisimman nopeasti ja estetään negatiivisten puheiden leviäminen. (Grönroos 2000, 167.)

Normalisoinnin tarpeet tulisi määrittää jotta tiedettäisiin millä alueilla ongelmia esiintyy eniten. Ongelma-alueiden määrittämisellä voidaan kiinnittää huomio erityisesti huomioita vaativiin kohteisiin ja pystytään kehittämään kyseisiä osalualueita. Työntekijöillä tulee olla sopiva ymmärrys siitä, miksi heillä on vastuu korjata tarvittavat ongelmat ja toimia asiakkaan kannalta oikeudenmukaisella tavalla. Asiakaspalvelijoilla tulee olla valtuudet ja toimintaedellytykset toimia tehtävässään. (Grönroos 2000, 167-168.)

Virheiden sattuessa asiakas on pidettävä jatkuvasti ajan tasalla siitä, mitä on tapahtunut ja miten toimitaan. Tietämättömyys lisää asiakkaan tyytymättömyyttä entisestään. Asiakkaalle on kerrottava miten virhe on tapahtunut, milloin ongelma on ratkaistu, miten kauan ongelman selvittämiseen menee aikaa, esittää vaihtoehtoja jos ongelmaa ei pystytä ratkaisemaan, keinot estää ongelman syntymisen tulevaisuudessa ja pitää tilanteen tasalla jos ongelmaa ei ole voitu ratkaista välittömästi. (Berry 1995, 107.)

Ongelman ratkaisemisen jälkeenkin asiakasta on informoitava tuloksesta, mitä virheestä on opittu ja mitä toimenpiteitä on tehty ongelmien korjaamiseksi. Palvelujen normalisoinnista saatuja kokemuksia tulee hyödyntää normalisointijärjestelmässä, jotta osataan oppia tehdyistä virheistä ja toimia seuraavalla kerralla paremmin. (Grönroos 2000, 169. )

Palvelun normalisoinnissa painotetaan nopeaa ja tehokasta toimintaa sekä riittävää hyvitystä. Normalisoinnin ajoituksella on vaikutuksia siihen, kuinka myönteisenä asiakas kokee palvelun toiminnallisen laadun. Ajoituskeinoja on kolmenlaisia. Hallinnollisessa lähestymistavassa normalisointi hoidetaan erillisenä palvelutapahtumasarjana, jälkikäteen, vastuu jätetään asiakkaalle, joka tekee reklamaation tapahtuneesta ja saa hyvityksen jälkikäteen. Tämä ns. passiivinen normalisointitapa vastaa perinteistä reklamaation hoitoa, eikä ole asiakkaan kannalta edullinen tapa. Varsinaista normalisointia ei tässä tapauksessa tapahdu lainkaan. Asiakas saa hyvityksen tapahtuneesta, mutta vasta jälkikäteen mikä todennäköisesti vaikuttaa negatiivisesti asiakkaan kokemaan palvelun tasoon. Lisäksi asiakas itse joutuu hakemaan korvausta eli asiakas itse laittaa koko hyvitysprosessin liikkeelle. (Grönroos 2000, 170-171.)

Puolustautuvassa eli aktiivisessa palvelun normalisointitavassa tilanne yritetään selvittää ilman virallista reklamaatiota. Asiakkaalle luvataan hyvittää hänelle koituvat ylimääräiset kulut. Virallinen normalisointi suoritetaan jälkeensä, kuitenkin osana päätapahtumasarjaa. Normalisointitapa on puolustautuva, koska asiakas joutuu ensin itse selvittämään ongelman vaikka tietäänkin saavansa hyvityksen jälkeensä. Laatukokemus on tässä tilanteessa asiakkaan kannalta parempi, koska asiakas tietää alusta alkaen saavansa korvauksen tapahtuneesta virheestä. (Grönroos 2000, 171.)

Ennakoiva eli aggressiivinen palvelun normalisointi on tapa jossa virhe pyritään korvaamaan asiakkaalle heti, osana koko tapahtumaepisodia. Yritys pyrkii korvaamaan asiakkaalle koituvat kulut ennakoivasti ja säästää asiakasta vaivannäöltä ja ongelmilta. Tällä toimintatavalla asiakas luultavasti yllättyy siitä, kuinka hyvin asia hoidetaan ja on hyvin tyytyväinen palvelun tasoon ja on ehkä jopa tyytyväisempi, kuin olisi ollut ilman sattuneita ongelmia. (Grönroos 2000, 171.)

#### 4 TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUKSEN TAVOITTEET

Tutkimus suoritettiin Timantti-Eerola Oy:n toimeksiannosta. Tässä luvussa kerrotaan yrityksen perustiedot, kohdemarkkinat ja kilpailijat sekä kuvaillaan tutkimusongelma ja selvitetään tutkimuksen tavoitteet.

##### 4.1 Yrityksen perustiedot

Timantti-Eerola Oy on rakennusalan yritys, jonka tarjoamia palveluita ovat timanttiporaukset ja -sahaukset seiniin ja lattioihin, vaijerisahaukset, BOBCAT-työt, piikkausrobotitustyöt ja purkutyöt. Yritys on perustettu vuonna 1989 toiminnalla ja vuonna 1996 muutettiin osakeyhtiöksi toiminimen rinnalle. Yrityksessä on henkilöstöä tällä hetkellä omistajien lisäksi 8 henkeä.

Yrityksen liikeideana on tarjota asiakkailleen ammattitaitoisia timanttityö- ja purkupalveluja. Yrityksen palvelut suoritetaan kokemuksen tuomalla ammattitaidolla, asiakkaiden toiveiden mukaisesti.

#### Kohdemarkkinat ja kilpailijat

Yrityksen palveluita ostavat pääsääntöisesti Kymenlaakson alueella toimivat rakennusliikkeet, taloyhtiöt, teollisuuslaitokset sekä kunnat. Yrityksen palveluille on kysyntää niin uudisrakentamisen puolella kuin saneerauspuolella.

Yrityksen kilpailijoita ovat muut Kymenlaakson alueella toimivat saman alan yritykset. Suurin kilpailija on Sakki Oy. Muita kilpailevia yrityksiä ovat Kymen Betonileikkaus Ky ja Kymen Timanttityö Oy. Ala on vielä kohtuullisen uusi, joten kilpailu Kymenlaakson alueella tulee todennäköisesti tulevaisuudessa kasvamaan.

## 4.2 Tutkimusongelma

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään asiakkaiden mielipiteitä yrityksen tarjoamasta palvelun laadusta. Tutkimuksella kerättiin tietoa siitä, miten yrityksen asiakkaat kokevat Timantti-Eerolan tarjoaman palvelun laadun vastanneen heidän odotuksiaan. Tutkimuksessa selvitettiin, mihin tekijöihin asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä ja mihin asioihin kaipaisivat parannuksia.

## 4.3 Tutkimuksen tavoitteet

Tavoitteena oli kerätä tietoa yrityksen asiakkailta siitä, kuinka hyvin yrityksen tarjoamien palveluiden laatu on vastannut heidän odotuksiaan. Tutkimuksesta saatujen tietojen perusteella pyritään kehittämään yritykselle asiakastytyvyyden mittaamisjärjestelmä, jonka avulla asiakastytyvyyttä pystytään tulevaisuudessa seuraamaan säännöllisesti ja järjestelmällisesti. Tutkimus oli kokeiluersio asiakastytyvyyden mittaamisjärjestelmälle, joka on tarkoitus luoda tämän tutkimuksen pohjalta käytettäväksi laajemmalle asiakaskunnalle. Laatua halutaan tulevaisuudessa kehittää paremmaksi koko palveluprosessin

alusta loppuun saakka. Palvelun laatua halutaan kehittää asiakkaiden toiveiden mukaisesti ja näin lisätä asiakastyytyvää ja lujittamaan asiakassuhteita.

#### 4.4 Tutkimuksen suorittaminen

Tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen. Tutkimus suoritettiin henkilökohtaisella syvähaastattelulla, joka perustui kyselylomakkeeseen. Kyselylomake toimi haastattelun runkona. Lomakkeen vastausten pohjalta käytiin keskustelua siitä, miten palvelun laatu on poikennut asiakkaan odotuksista, mitkä tekijät siihen vaikuttavat ja miten palvelun laatua voitaisiin kehittää. Haastateltavina oli viisi yrityksen asiakasta.

Haastattelun aluksi haastateltava täytti lomakkeen, jossa vastattiin asteikolla yhdestä viiteen, kuinka hyvin kunkin palvelun laadun osa-alue on vastannut asiakkaan odotuksia. Haastattelulomake on liitteenä 1. Lomakkeen vastausten pohjalta pyydettiin tarkentavia vastauksia asiakkaan vastaamiin kohtiin. Esimerkiksi jos asiakkaan odotukset olivat ylittyneet, pyydettiin kertomaan mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että asiakas oli kokenut saavansa odotettua parempaa palvelua, ja päinvastoin minkä vuoksi palvelun osa-alue ei ole vastannut odotuksia. Lisäksi pyydettiin kehittämisehdotuksia palvelun laadun parantamiseksi.

Asiakashaastatteluiden lisäksi suoritettiin sama syvähaastattelu yrityksen johdolle. Haastateltavana oli Timantti-Eerolan toimitusjohtaja Veli-Matti Eerola. Syvähaastattelun pohjalta haluttiin saada tietoa siitä, miten yritys arvioi palveluidensa laadun ja mitä parannettavaa laadun suhteen olisi yrityksen näkökulmasta. Kyselyllä kartoitettiin lisäksi sitä, miten yrityksen omat arviot tuottamastaan palvelun laadusta poikkeavat asiakkaiden vastauksista.

#### 4.5 Kysymyslomake

Haastattelulomake laadittiin Christian Grönroosin (Grönroos 2000, 124) laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteerin pohjalta. Palvelun laatua kos-



kevat kysymykset on jaoteltu kolmeen ryhmään: ensimmäinen ryhmä koskee osaamista ja asiakassuuntautuneisuutta, toinen ryhmä koskee viestintää ja kolmas ryhmä saatavuutta ja luotettavuutta. Yksisivuisessa lomakkeessa oli 15 kohtaa, joihin asiakas vastasi asteikolla yhdestä viiteen, kuinka hyvin palvelun laadun osa-alue on vastannut asiakkaan odotuksia (1=reilusti alle odotusten, 3=vastaa odotuksia, 5=reilusti yli odotusten).

Haastattelulomakkeen tueksi laadittiin lisäkysymyslomake, jonka pohjalta haettiin syvällisempiä perusteluja haastattelulomakkeen vastauksille. Lisäkysymykset on esitetty liitteessä 2. Lisäkysymyksillä paneuduttiin lähinnä reilusti alle ja reilusti yli odotusten vastauksiin ja haettiin vastauksia siihen, miksi odotukset olivat alittuneet tai ylittyneet, mitkä tekijät tähän vaikuttaa ja miten palvelua voitaisiin parantaa. Lisäkysymyslomakkeella verrattiin myös Timantti-Eerolan työn laatua kilpailijoihin nähden. Kaikkien asiakkaiden kanssa kilpailijavertailua ei voinut tehdä, koska yritykset eivät käytä kilpailevia yrityksiä, joten vertailukohtaa ei ollut.

#### 4.6 Vastausten analysointi

Asiakkaiden antamien arvosanojen keskiarvot laskettiin Excel-taulukkoon. Yritykselle suoritetusta haastattelusta kerättiin yrityksen antamat arvosanat asiakkaiden antamien vastausten rinnalle. Taulukosta voidaan havaita miten asiakkaiden antamat arvosanat poikkeavat yrityksen antamista arvosanoista. Eriyisesti huomion arvoisia ovat ne osa-alueet, jotka ovat saaneet keskiarvoa heikomman arvosanan, sekä arvosanat, joista yritys on antanut paremman arvosanan kuin asiakkaat keskimäärin. Arvosanataulukon pohjalta laadittiin vaakapylväsdiagrammi, joka kuvaa asiakkaiden ja yrityksen antamien arvosanojen eroavaisuuksia. Lisäksi jokaiselle kolmelle palvelunlaadunryhmälle laadittiin diagrammit, joista voidaan havaita vastausten keskinäiset erot.

Arvosanojen lisäksi analysoitiin asiakkaiden syvähaastattelussa antamia vastauksia. Vastauksissa käydään läpi niitä tekijöitä, joihin asiakkaat ovat olleet erityisen tyytyväisiä tai tyytymättömiä ja mitkä tekijät tyytyväisyyteen tai tyyty-

mättömyyteen vaikuttaa. Lisäksi käydään läpi asiakkaiden ja yrityksen antamia kehitysideoita palvelun laadun parantamiseksi.

Tulosten perusteella yritykselle laadittiin kehittämissideoita palvelun laadun parantamiseksi sekä suunniteltiin palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden mittaamisjärjestelmä.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

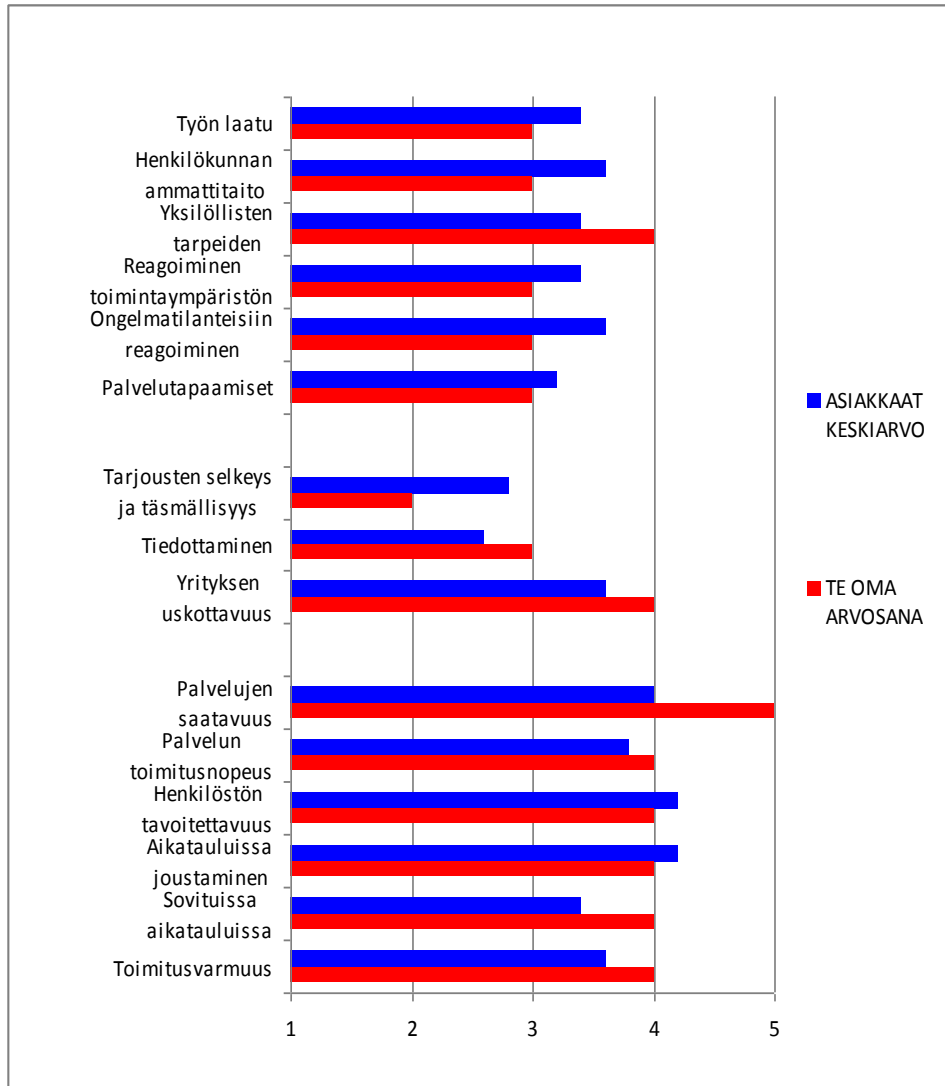
Tutkimukseen osallistui Timantti – Eerola Oy: n viisi suurta asiakasta. Lisäksi suoritettiin kysely myös yrityksen johdolle. Arvosanojen lisäksi tarkastelun kohteena olivat asiakkaiden antamat perustelut ja kehitysideat koskien palvelujen ominaisuuksia.

Tutkimus oli kokeilu, ja se tullaan tulevaisuudessa suorittamaan laajemmalle asiakaskunnalle. Tutkimuksen perusteella saatiin tietoa siitä, miten kyselyä tulisi kehittää, jotta se saataisiin toimivammaksi. Tulevaisuudessa tämän kokeiluversion perusteella voitaisiin luoda yritykselle asiakastyytyväisyydenmittaamisjärjestelmä, jonka pohjalta asiakastyytyväisyyttä palvelun laatuun voitaisiin seurata säännöllisesti ja järjestelmällisesti.

Tutkimuksella kerättiin tietoa suurimpien asiakkaiden tyytyväisyydestä yrityksen tuottamaa palvelun laatua kohtaan. Kyselyn perusteella saatiin tietoa siitä, miten yrityksen toimintaa tulisi kehittää palvelun laadun parantamiseksi. Lisäksi saatiin tietoa siitä, kuinka paljon asiakkaiden ja yrityksen näkemykset poikkeavat toisistaan palvelun laatua arvioitaessa. Vertailun avulla nähtiin, missä kohdin yritys kuvittelee tuottavansa asiakkailleen parempaa palvelua kuin todellisuudessa tuottaa. Erityisesti näiden osa-alueiden tiedostaminen on tärkeää, jotta laatua pystytään parantamaan.

Palvelun ominaisuuksia kuvaavat ominaisuudet on esitettyinä liitteessä 3. Taulukkoon on koottu asiakkaiden antamien vastausten keskiarvot ja Timantti-Eerolan omat arvosanat. Taulukossa on näkyvillä erot näiden vastausten välillä. Taulukkoon on merkitty laatua kuvaavat osa-alueet eri väreillä. Sinisellä

merkityt ominaisuudet kuvaavat osaamista ja asiakassuuntautuneisuutta, vihreällä merkityt viestintää ja keltaisella merkityt kuvaavat saatavuutta ja luotettavuutta.



Kuva 8. Asiakkaiden ja Timantti-Eerolan antamien vastausten väliset erot

Kuten kuvasta 8. nähdään, suurin poikkeama asiakkaiden ja Timantti-Eerolan antamien arvosanojen välillä oli palvelujen saatavuudessa. Yrityksen oma arvio palvelujen saatavuudesta oli arvosanan parempi kuin asiakkailta. Lisäksi yritys oli arvioinut toimitusvarmuuden, sovituisissa aikatauluissa pysymisen, toimitusnopeuden, yrityksen uskottavuuden, tiedottamisen ja yksilöllisten tarpeiden huomioimisen paremmaksi kuin asiakkaat olivat antaneet arvosanaksi.

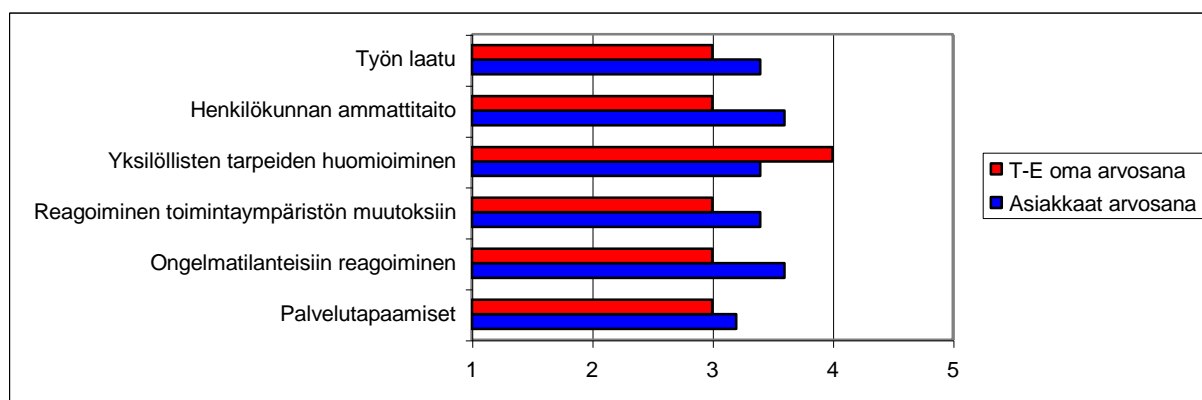
Parhaimmat arvosanat asiakkailta Timantti-Eerola sai henkilöstön tavoitettavuudessa ja aikatauluissa joustamisen suhteen. Keskiarvoa huonommat arvosanat yritys sai tarjousten selkeydestä ja täsmällisyydestä sekä tiedottamisesta.

### Syvähaastattelun tulokset

Syvähaastattelun avulla saatiin syvällisempää tietoa koettuun palvelun laatuun vaikuttavista tekijöistä. Kukin palvelun laadun osa-alue analysoidaan erikseen asiakkaiden antamien vastausten pohjalta.

### Osaaminen ja asiakassuuntautuneisuus

Osaamista ja asiakassuuntautuneisuutta kuvaavat palvelun laadun osa-alueet saivat keskiarvoa paremmat arvosanat asiakkailta. Yritys oli arvioinut palvelun laadun vastaavan asiakkaiden odotuksia muilla osa-alueilla, paitsi yksilöllisten tarpeiden huomioimisessa. Yritys oli arvioinut yksilöllisten tarpeiden huomioimisen paremmaksi kuin asiakkaat olivat antaneet arvosanaksi. Asiakkaiden ja yrityksen antamat arvosanat on esitettyinä kuvassa 9.



Kuva 9. Osaamista ja asiakassuuntautuneisuutta kuvaavien ominaisuuksien arvosanat ja vastausten väliset erot

## Työn laatu

Työn laatu sai vastaajien kesken keskiarvon 3,4. Koska kyseessä on purku-alan yritys, laatua on melko vaikea mitata, mutta tärkeänä laadun kriteerinä pidettiin sitä, että työ tehdään sovitulla tavalla ja lopputulos on sovitun mukainen. Kokonaisuus määrittää työn laadun eli ammattitaito, täsmällisyys, aikataulut ja että sovitusta asioista pidetään kiinni.

Työn laatuun vaikuttaa olennaisesti myös se, kuinka hyvin siivoukset hoidetaan. Erityisen tärkeää siivouksesta huolehtiminen on yrityksissä, joissa on tarkat määräykset turvallisuudesta ja hygieniasta. Näiden yritysten kohdalla siivouksiin on todennäköisesti panostettu muita enemmän, koska heidän palautteensa oli positiivista. Osalta vastaajista palaute oli positiivista, heidän kohdallaan siivoukset ja suojaukset on hoidettu todella hyvin. Kaikki eivät siivouksiin olleet täysin tyytyväisiä, vaan siivoukseen toivottaisiin näiden asiakkaiden osalta suurempaa panostusta. Työn laatua heikentävänä tekijänä pidettiin sitä, että työntekijöiden ammattitaito yrityksessä on vaihtelevaa. Kaikkien ammattitaito ei ole samalla tasolla, mikä vaikuttaa olennaisesti työn laatuun.

Kilpailijoihin nähden palvelun laatu koettiin saman tasoisena suurimman kilpailijan Sakki Oy:n kanssa. Muihin kilpailijoihin verrattuna laatua pidettiin parempana tai saman tasoisena. Vastaajista kaksi ei käytä kilpailevia yrityksiä, koska Timantti-Eerola on koettu hyväksi palvelun toimittajaksi, eikä ole ollut tarvetta käyttää muita kilpailevia yrityksiä.

Yritys arvioi työn laadun vastaavan asiakkaiden odotuksia eli sai arvosanaksi 3. Asiakkaiden antamien vastausten keskiarvo oli 3,4 eli asiakkaat arvioivat työn laadun hieman paremmaksi kuin yritys itse.

## Henkilökunnan ammattitaito

Henkilökunnan ammattitaito sai keskiarvoksi 3,6. Perusteluina oli, että työntekijöillä on pitkä kokemus alalta ja näin myös ammattitaitoinen tietämys ja

osaaminen. Erityisesti purkutöissä kokemus on olennainen tekijä, koska vain kokemuksen kautta voi oppia ja kehittyä ammattilaiseksi. Tärkeää ammattitaitoa on, että tiedetään mitä tehdään. Ilman kokemusta on mahdotonta pystyä ennakoimaan ja tietämään miten työ kannattaa tehdä.

Kritiikkiä työntekijöiden ammattitaitoon liittyen sai se, että kaikkien työntekijöiden ammattitaito ei vastaajien mielestä ole saman tasoista. Ammattitaito työntekijöiden välillä vaihtelee suurestikin, mikä vaikuttaa ratkaisevasti työn laatuun ja kuvaan yrityksen ammattitaidosta. Yrityksessä on todella ammattitaitoisia ja kokeneita työntekijöitä mutta myös niitä, joilla ammattitaito ei vielä ole odotetulla tasolla. Uusilla työntekijöillä ei ole samanlaista pidempää kokemusta alalta, mikä vaikuttaa ammattitaitoon. Timantti- ja purkutöihin ei ole tarjolla koulutusta, joten kaikki tarvittavat taidot opetetaan yrityksessä vanhempien kokeneempien työntekijöiden avustuksella. Uudet työntekijät, jotka tulevat yritykseen töihin, ovat siis useimmiten kouluttamattomia työhön.

Kilpailijoihin verrattuna, jos sellaisia käytetään, ammattitaitoa pidettiin kilpailijoita parempana tai saman tasoisena. Kuitenkin tämäkin on hyvin työntekijäkohtaista, koska yrityksissä työskentelee hyvin eritasoisia työntekijöitä.

Yritys arvioi henkilökunnan ammattitaidon vastaavan odotuksia eli sai arvosanaksi 3. Asiakkaiden antamien vastausten keskiarvo oli 3,6 eli on keskimääräisesti ylittänyt odotukset. Asiakkaiden antamat arvostamat olivat korkeammat kuin mitä yritys itse arvioi ammattitaidon olevan. Yrityksen näkökulmasta yksi haastavimmista tekijöistä ammattitaidon suhteen on se, että alalle ei ole koulutusta ja sopivien työntekijöiden löytäminen on ongelmallista. Ala on yhä melko tuntematon eikä alalle ole tarjolla koulutusta. Tulevaisuudessa tekijän vastuu tehdystä työstä kasvaa koko ajan, joten tietämystä ja osaamista on jatkuvasti pystyttävä kehittämään.

Yksilöllisten tarpeiden huomioiminen

Yksilöllisten tarpeiden huomioiminen sai vastaajien kesken arvosanaksi 3,4 eli hieman yli keskiarvon. Asiakkaat ovat vastausten mukaan kokeneet, että hei-

dän tarpeensa on huomioitu odotusten mukaisesti. Erityisvaatimukset työmail-  
la on otettu hyvin huomioon ja erilaisiin työkohteisiin osattu kehittää oikeanlai-  
set ratkaisut. Tarpeet on huomioitu myös sen suhteen, että joillakin työmailla  
työt pystytään hoitamaan vain tiettyinä aikoina (esim. koulut ja päiväkodit).  
Kaikki vastaajat kokivat, että Timantti-Eerola tekee parhaansa tehdäkseen  
työn heidän kannaltaan parhaalla mahdollisella tavalla. Vastaajat kokevat, että  
heitä kuunnellaan ja työ toteutetaan heidän toiveidensa mukaisesti.

Yksilöllisten tarpeiden huomioiminen sai yritykseltä arvosanaksi 4 eli yli odo-  
tusten. Yrityksen oma arvosana oli parempi kuin mitä asiakkaat antoivat ar-  
vosanaksi. Yrityksen antama arvosana oli 4 ja asiakkaiden antamien vastaus-  
ten keskiarvo 3,4. Yritys siis kuvittelee vastaavansa paremmin asiakkaiden  
yksilöllisiin tarpeisiin kuin mitä todellisuudessa tekee.

#### Reagoiminen toimintaympäristön muutoksiin

Reagoiminen toimintaympäristön muutoksiin sai keskiarvosanaksi 3,4. Asiak-  
kaat ovat kokeneet, että muutoksiin on reagoitu odotetulla tavalla mutta mi-  
tään erityismainintoja ei tullut asiasta.

Reagoiminen toimintaympäristön muutoksiin sai yritykseltä arvosanaksi 3.  
Asiakkaat arvioivat yrityksen reagoivan toimintaympäristön muutoksiin hieman  
paremmin kuin yritys itse.

#### Ongelmatilanteisiin reagoiminen

Ongelmatilanteisiin reagoiminen sai keskiarvosanaksi 3,6. Asiakkaat ovat ko-  
keneet, että ongelmatilanteisiin on puututtu ajoissa, ja tehty kaikkensa asioi-  
den korjaamiseksi. Yllättävissä tilanteissa tilalle on pystytty yleensä kehittä-  
mään vaihtoehtoinen ratkaisu. Asiakkaat uskovat voivansa luottaa tulevaisuu-  
dessa siihen, että ongelmatilanteisiin reagoidaan mahdollisimman nopeasti ti-  
lanteen korjaamiseksi.

Ongelmatilanteisiin reagoiminen sai yritykseltä arvosanaksi 3. Ongelmatilanteisiin pyritään reagoimaan aina mahdollisimman nopeasti ja pitämään yhteyttä sekä tiedottamaan asianomaisille. Tärkeää on pyrkiä ennakoimaan mahdollisimman hyvin ja pyrkiä varautumaan mahdollisimman hyvin ongelmatilanteisiin. Kaikki ongelmatilanteet eivät ole itsestä kiinni, vaan aivan muista tekijöistä. Tällaisiin tilanteisiin ei pysty tietenkään etukäteen varautumaan. Asiakkaat arvioivat yrityksen reagoineen paremmin ongelmatilanteissa kuin yritys itse.

#### Palvelutapaamiset

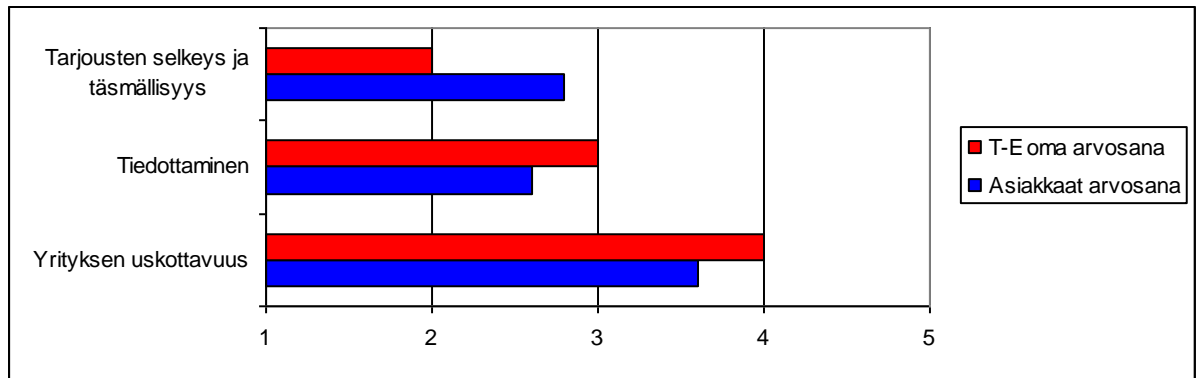
Palvelutapaamiset sai keskiarvosanaksi 3,2 eli keskimäärin hieman yli asiakkaiden odotusten. Asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä palvelutapaamisiin, eikä niistä tullut mitään erityistä mainintaa.

Palvelutapaamiset sai yritykseltä arvosanaksi 3 eli arvioitiin vastaavan odotuksia. Asiakkaat olivat arvioineet keskiarvollisesti palvelutapaamiset hieman paremmaksi kuin yritys itse.

#### Viestintä

Viestintä sai tutkimuksen heikoimmat arvosanat. Yritys oli arvioinut uskottavuuden ja tiedottamisen paremmaksi kuin se asiakkaiden mukaan on. Tarjousten selkeyden ja täsmällisyyden yritys arvioi huonommaksi kuin asiakkaat. Tiedottaminen ja tarjousten selkeys ja täsmällisyys – arvosanat olivat alle keskiarvon. Yrityksen uskottavuus sai keskiarvoa paremmat arvosanat. Viestinnän arvosanat ja vastausten väliset erot on esitettyinä kuvassa 10.





Kuva 10. Viestintää kuvaavien ominaisuuksien arvosanat ja arvosanojen väliset erot

### Tarjousten selkeys ja täsmällisyys

Tarjousten selkeys ja täsmällisyys keskiarvo oli 2,8 eli hieman alle keskiarvon. Tarjouksia pidettiin keskimäärin odotuksia vastaavana ja vaatimusten mukaisina. Tarjouksien sisältöön toivottiin tarkempia selvityksiä siitä, mitä kaikkea työ pitää sisällään, ja maininta siitä, mitä työ ei sisällä (esim.asbestityöt). Yksikköhintojen tulisi olla erikseen mainittuina.

Hinnat tulisi olla kirjattu paremmin. Hinoille voisi esimerkiksi suunnitella valmiin pohjan, johon ne merkittäisiin järjestelmällisesti ja josta ne löytyisivät. Yksi vastaajista toivoisi hinnat urakoista sähköisesti, eikä puhelimitse.

Tarjousten selkeys ja täsmällisyys sai yritykseltä arvosanaksi 2 eli alle odotusten. Kehittämistä olisi erityisesti siinä, että pienten urakoiden hintojen merkitseminen pitäisi olla järjestelmällisempää, jotta hinnat löytyisivät helposti kun niitä tarvitaan. Kirjaamista varten tulisi kehittää jonkinlainen toimiva valmis pohja, johon hinnat olisi helppo merkitä. Myös tarjouksissa olisi kehittämisen varaa.

Yritys itse arvioi tarjousten selkeyden ja täsmällisyyden huonommaksi kuin asiakkaat keskiarvallisesti. Asiakkailla ja yrityksellä oli melko samanlaiset käsitykset siitä, kuinka tarjouksien laatua voitaisiin parantaa.

## Tiedottaminen

Tiedottaminen sai keskiarvosanaksi 2,6 eli alle odotusten. Suurimmalla osalla vastaajista tiedottaminen oli ollut odotusten mukaista. Puhelin oli koettu hyväksi tiedottamisvälineeksi. Useimmille puhelin on paras tiedottamisen väline.

Yhdeltä asiakkaalta tuli kritiikkiä siitä, että asioista tulisi tiedottaa myös sähköisesti. Sähköinen tiedottaminen olisi parempi vaihtoehto, jotta asioista jäisi kirjallinen tiedote. Asiakas toivoisi, että asioista ilmoitettaisiin mieluummin sähköisesti kuin puhelimitse.

Yritys sai rakennusliikkeeltä toivomuksen siitä, että alan töistä ja työhön käytettävästä kalustosta pidettäisiin esittely vasta valmistuneille rakennusmestareille. Vasta valmistuneilla mestareilla ei ole tietoa alasta, koska kouluissa ei opeteta mitään timanttistöistä. Esimerkiksi kuukausipalaverissa voitaisiin antaa jonkinlainen esittely käytettävistä laitteista ja koneista.

Tiedottaminen sai yritykseltä arvosanaksi 3 eli vastaa odotuksia. Erilaisille tiedoille tulisi kehittää toimiva ratkaisu, jotta muistettavat asiat saataisiin kirjattua järjestelmällisesti ja helposti muistiin ja josta tiedot olisi helposti löydettävissä asiakkaalle.

Asiakkaat antoivat tiedottamisesta arvosanan 2,6 ja yritys itse antoi arvosanan 3. Timantti-Eerola siis arvioi tiedottamisensa paremmaksi kuin se todellisuudessa on.

## Yrityksen uskottavuus

Yrityksen uskottavuus sai keskiarvosanaksi 3,6 eli on keskimääräisesti ylittänyt asiakkaiden odotukset. Yrityksen uskottavuuteen vaikuttavista tekijöistä tärkeimpänä pidettiin sitä, että sovituista asioista pidetään kiinni ja työ tehdään sovitusti alusta loppuun. Uskottavuuteen vaikuttaa lisäksi aikatauluissa pysyminen, täsmällisyys laskutuksen suhteen, resurssien riittävyys ja että muutoksista ilmoitetaan, sekä joustavuus. Tietenkin uskottavuuteen vaikuttaa myös

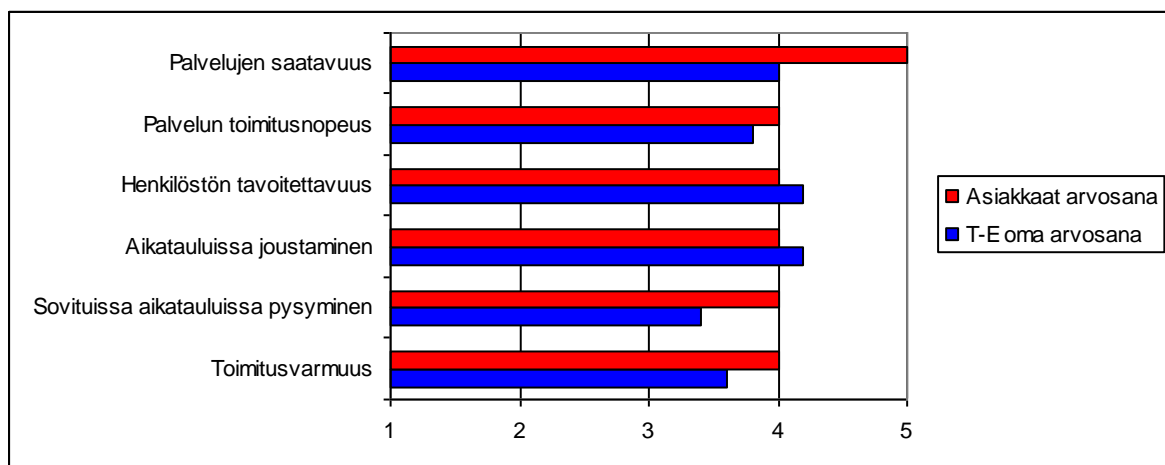
työntekijöiden ammattitaito ja kokemus. Uskottavuus on kaikkien palveluun liittyvien osa-alueiden kokonaisuus.

Kilpailijoihin verrattuna yrityksen uskottavuutta pidettiin parempana ja toinen vastaajista saman tasoisena Sakin kanssa. Uskottavuuteen vaikuttavana tekijänä mainittiin se, että koska Timantti-Eerola on perheyritys, työt hoidetaan ”omina töinä” eli välitetään enemmän työmaan asioista kuin monissa muissa yrityksissä, mikä luo Timantti-Eerolalle kilpailuetua.

Yrityksen uskottavuus sai yritykseltä arvosanaksi 4. Kokonaisuutena uskottavuuteen vaikuttavina tekijöinä pidettiin ammattitaitoista henkilökuntaa, kilpailukykyisiä hintoja, toimitusvarmuutta, saatavuutta ja luotettavuutta. Yritys arvioi oman uskottavuutensa paremmaksi kuin asiakkaat keskiarvallisesti.

#### Saatavuus ja luotettavuus

Palvelujen saatavuus ja luotettavuus oli vastausten perusteella yrityksen vahvin alue. Kaikki arvosanat olivat yli keskiarvon. Toimitusvarmuuden ja saatavuuden yritys oli arvioinut paremmaksi kuin asiakkaat. Arvosanat ja vastausten väliset erot on esitettyä kuvassa 11.



Kuva 11. Saatavuuteen ja luotettavuuteen liittyvät arvosanat ja arvosanojen väliset erot

## Palvelujen saatavuus

Palvelujen saatavuus sai keskiarvosanaksi 4,0, eli saatavuus on ylittänyt asiakkaiden odotukset. Palvelujen saatavuus on yksi Timantti-Eerolan vahvuuksista. Asiakkaat ovat olleet hyvin tyytyväisiä siihen, että palveluita on saatu yleensä aina kun niitä on tarvittu ja asiat on pyritty järjestämään niin, että palvelu saadaan toimitettua asiakkaalle, kun asiakas niitä tarvitsee. Kiitosta tuli siitä, että yrittäjän asenne on oikeanlainen ja että hän pyrkii tekemään kaikkensa, jotta asiakkaan haluama palvelu on mahdollista mennä tekemään muista kiireistä huolimatta. Kilpailijoihin nähden asiakkaat pitivät saatavuutta parempana kuin muilla kilpailijoilla, joita on käytetty, tai samantasoisena Sakin kanssa.

Yritys antoi palvelujen saatavuudelle arvosanan 5 eli reilusti yli odotusten. Yrityksen pyrkimyksenä on aina saada toimitettua palvelu asiakkaalle. On harvinaista, että yritys joutuisi myymään ”ei oo” :ta. Ajatuksena on kuitenkin se, että on joissakin tilanteissa on parempi myydä ”ei oo”:ta kuin huonoa palvelua. Yritys arvioi palvelujen saatavuuden paremmaksi kuin asiakkaat keskimäärin. Asiakkaat eivät ole olleet palvelujen saatavuuteen yhtä tyytyväisiä, kuin yritys kuvitteli.

## Palvelun toimitusnopeus

Palvelun toimitusnopeus sai keskiarvosanaksi 3,8 eli palvelujen toimitusnopeus on ylittänyt asiakkaiden odotukset. Vastaajien mukaan toimitusnopeus on myös yksi Timantti-Eerolan vahvuuksista. Asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä siihen, että palvelut on saatua toimitettua nopeasti asiakkaalle. Asiakas kokee että voi jatkossakin luottaa siihen, että palvelut toimitetaan nopeasti perille. Kilpailijoihin verrattuna toimitusnopeus on ollut parempaa kuin muilla tai samaa tasoa Sakin kanssa.

Palvelun toimitusnopeus sai yritykseltä arvosanaksi 4. Palvelujen toimitusnopeus on hyvä mutta vaihtelee tietysti tilanteen mukaan. Tavoitteena on toimit-

taa palvelu aina mahdollisimman nopeasti asiakkaalle. Yritys arvioi palvelujensa toimitusnopeuden paremmaksi kuin asiakkaat keskimääräisesti.

#### Henkilöstön tavoitettavuus

Henkilöstön tavoitettavuus sai keskiarvosanaksi 4,2. Tavoitettavuus kuuluu Timantti-Eerolan vahvuuksiin. Asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä siihen, että henkilöstön saa aina tavoitettua puhelimen välityksellä. Tavoitettavuus on tärkeä tekijä, joka vaikuttaa myös siihen, että palvelu saadaan toimitettua nopeasti perille. Kilpailijoihin nähden tavoitettavuudessa ei nähty suurta eroa.

Henkilöstön tavoitettavuus sai yritykseltä arvosanaksi 4. Henkilöstön tavoitettavuus on hyvä. Oman henkilökunnan tavoittaminen on työntekijäkohtaista. Asiakkaat arvioivat henkilöstön tavoitettavuuden paremmaksi kuin yritys.

#### Aikatauluissa joustaminen

Aikatauluissa joustaminen sai keskiarvosanaksi 4,2. Asiakkaat kokevat että aikatauluissa on osattu joustaa kun urakka on sitä vaatinut. Yrityksellä on valmiutta ja palvelualttiutta tehdä ylitöitä ja joustaa, mikä on yritykselle kilpailuetu. Aikatauluissa on myös joustettu esimerkiksi urakoissa, jotka tehdään päiväkodeissa tai kouluissa, joissa työt on tehtävä koulujen ja päiväkotien loma-aikoina.

Aikatauluissa joustaminen sai yritykseltä arvosanaksi 4. Yritys kokee joustavansa hyvin aikatauluissa, koska se menestyksen kannalta välttämätöntä. Yrityksen henkilökunta on joustavaa ja valmiita tekemään ylitöitä mikä on edellytys hyvälle palvelulle. Asiakkaat arvioivat että aikatauluissa on joustamisen paremmaksi kuin yritys itse.

#### Sovituissa aikatauluissa pysyminen

Sovituissa aikatauluissa pysyminen sai keskiarvosanaksi 3,4 eli on jonkin verran ylittänyt asiakkaiden odotukset. Vastausten mukaan sovituissa aikatau-

luissa on pysytty hyvin. Kilpailijoihin verrattuna aikatauluissa on pysytty vähintään yhtä hyvin. Tärkeää on se, että mikäli työ viivästyy, asiasta informoidaan asiakkaalle ja kysytään mahdollisesta lisääjasta, mikäli lisääaika on tarpeen.

Sovituissa aikatauluissa pysyminen sai yritykseltä arvosanaksi 4. Aikatauluissa pysyminen koetaan omaksi vahvuudeksi. Se, mitä asiakkaalle on luvattu, myös pidetään. Yritys arvioi pysyvänsä aikatauluissa paremmin kuin asiakkaiden mielestä.

### Toimitusvarmuus

Toimitusvarmuus sai keskiarvosanaksi 3,4 eli palvelujen toimitusvarmuus on hieman ylittänyt asiakkaiden odotukset. Asiakkaiden mielestä Timantti-Eerola on varma palvelun toimittaja alaan nähden. Alalla yritykset usein lupaavat liikkoja mutta eivät pysty kuitenkaan toimittamaan palvelua asiakkaalle. Asiakkaat kokevat voivansa luottaa siihen, että Timantti-Eerola toimittaa palvelun perille. Kilpailijoihin nähden toimitusvarmuutta pidettiin hieman muita parempana tai kilpailijoiden kanssa samalla tasolla.

Toimitusvarmuus sai Timantti-Eerolalta arvosanan 4. Yrityksen toimitusvarmuutta alaan nähden pidetään hyvänä. On tärkeää pitää lupaukset, jotka on annettu, eikä luvata liikkoja asiakkaalle. Yritys arvioi toimitusvarmuuden paremmaksi kuin asiakkaat olivat antaneet arvosanaksi.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

### Johtopäätökset

Tutkimuksen perusteella saatiin selville, että yrityksen tuottama palvelun laatu oli suurimmaksi osaksi odotetulla tai odotettua paremmalla tasolla. Timantti-Eerolan vahvuuksia ovat palvelujen saatavuus, henkilöstön tavoitettavuus, aikatauluissa joustaminen ja palvelun toimitusnopeus. Tutkimuksen perusteella

yrittäjien heikkouksia ovat tarjousten selkeys ja täsmällisyys sekä tiedottaminen. Vastausten perusteella Timantti- Eerolan suurin kilpailija on Sakki Oy.

Tutkimustulosten perusteella nähtiin, että yritys kuvitteli monella osa-alueella olevansa parempi kuin se asiakkaiden mielestä oli. Niin kauan kun yritys kuvittelee olevansa parempi jossakin, kuin mitä todellisuudessa on, parannuksia ei osata tehdä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli pyrkiä kehittämään yrityksen suhdemarkkinointia. Suhdemarkkinoinnin tavoitteena on pystyä palvelemaan asiakkaita yhä paremmin ja näin saada asiakkaat pysymään uskollisena yritykselle ja ostamaan yrityksen palveluja yhä enemmän. Yrityksen menestyksen kannalta välttämättömyyksiä on ollut asiakaslähtöinen toiminta. Asiakkaiden toiveet on pyritty täyttämään parhaalla mahdollisella tavalla. Yritykselle ei kuitenkaan ole aiemmin tehty asiakastytyvyyttä tai palvelun laatua mittaavia tutkimuksia. Palautetta palvelun laadusta ja asiakastytyvyydestä on saatu ainoastaan suorana palautteena asiakkailta. Tutkimuksen avulla saatiin tietoa siitä, kuinka asiakkaita voitaisiin tulevaisuudessa palvella entistä paremmin, ja näin lisätä asiakastytyvyyttä ja asiakkaiden uskollisuutta.

Selvittämällä yrityksen vahvuudet ja heikkoudet pystytään parantamaan asiakastytyvyyttä. Heikkoja osa-alueita tulisi pyrkiä kehittämään niin, että ne vähintäänkin vastaisivat asiakkaiden odotuksia. Vahvuuksista tulee pitää kiinni ja pyrkiä pysymään vähintään tämän hetkiselä tasolla. Vahvuuksia ylläpitämällä ja kehittämällä pystytään tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa. Yrityksen tulee tietää, mitkä ovat sen vahvuudet ja heikkoudet, jotta pystytään kehittämään niitä ja luomaan yritykselle kilpailuetua. Ylivoimaisen lisäarvon tuottaminen mahdollistaa asiakassuhteiden lujittumisen entisestään. Lisäarvon tuotannon lisääminen mahdollistaa myös sen, että hinnan merkitys asiakkaalle palvelun tuottajaa valittaessa vähenee. Asiakas ostaa palvelun mieluummin yritykseltä, jonka palvelut tuottavat asiakkaalle ylivoimaista lisäarvoa, vaikka hinta olisikin tarjouskilpailussa hieman kilpailijoiden hintoja korkeampiin.

Timantti-Eerolalla on useita pitkiä asiakassuhteita. Pitkät asiakassuhteet ovat yrityksen kannalta arvokkaimpia. Timantti-Eerola pyrkii toiminnassaan pitkiin ja kannattaviin asiakassuhteisiin. Pitkien asiakassuhteiden edellytyksenä on molemminpuolinen luottamus. Asiakkaat painottivat syvähaastattelussa luottamuksen tärkeyttä ja sitä, että sovituista asioista pidetään kiinni. Alaan nähden Timantti-Eerolaa pidettiin luotettavana palvelun toimittajana.

Kilpailu alalla tulee todennäköisesti tulevaisuudessa kasvamaan, mikä tulee lisäämään pitkäaikaisten asiakassuhteiden tärkeyttä entisestään. Asiakassuhteiden ylläpitämiseksi on pystyttävä jatkuvasti kehittämään toimintaa asiakkaiden toivomaan suuntaan. Olennaista on kuunnella asiakkaita ja selvittää, miten asiakkaiden toiveisiin pystyttäisiin vastaamaan paremmin. Myös työmenetelmien ja -laitteiden on oltava ajanmukaisia, koska työmenetelmät ja -laitteet kehittyvät jatkuvasti.

Yritys sai syvähaastattelun avulla kehitysideoita palvelun laadun ja asiakastytyvyyden kehittämiseksi. Asiakkaiden antamien arvosanojen ja kehitysideoiden pohjalta voidaan antaa yritykselle palvelun laadun kehittämisideoita asiakastytyvyyden parantamiseksi.

#### Kehittämisehdotuksia

Tutkimuksesta saatujen tietojen pohjalta yrityksen tulisi kehittää erityisesti viestintää. Tiedottamista tulisi kehittää asiakaskohtaisesti niin, että käytettäisiin kullekin asiakkaalle sopivinta tiedottamistapaa. Suurin osa vastaajista oli tyytyväisiä puhelimeen tiedottamisen välineenä. Yksi vastaajista toivoi muutoksista tiedotettavan myös sähköisesti. Yritys voisi käyttää puhelimen lisäksi sähköpostia tiedottamisvälineenä.

Yritys sai yhdeltä vastaajalta toivomuksen pitää alan töistä ja työhön käytettävistä kalustosta esittelyn vastavalmistuneille rakennusmestareille. Yritys voisi pitää esimerkiksi kuukausipalaverissa esittelyn käytettävistä koneista ja laitteista. Esittelyjä voitaisiin pitää mahdollisesti myös muille asiakkaille. Esittelyn



avulla voitaisiin kehittää uskottavuutta ja parantaa asiakassuhteita. Lisäksi se olisi myös mainosta omalle yritykselle.

Tarjouksissa tulisi olla tarkemmat selvitykset siitä, mitä kaikkea työ pitää sisäl-  
lään ja selvitykset myös siitä, mitä työ ei sisällä (esim. asbestityöt). Yksikkö-  
hintojen tulisi olla erikseen mainittuna.

Pienten urakoiden hinnoille tulisi suunnitella valmis pohja, johon hinnat merkit-  
täisiin järjestelmällisesti ja josta ne olisi helppo löytää. Yksi vastaajista toivoi,  
että urakoiden hinnat ilmoitettaisiin sähköisesti, eikä puhelimitse. Myös tässä  
kohtaa yritys voisi käyttää sähköpostia puhelimen rinnalla.

Työn laadun parantamiseksi siivouksiin tulisi panostaa enemmän. Tällä het-  
kellä siivouksiin on panostettu eniten niissä yrityksissä, joilla on tarkat hy-  
gieniavaatimukset. Siivouksiin tulisi panostaa enemmän myös muiden asiak-  
kaiden kohdalla työn laadun parantamiseksi.

Ammattitaitoa pitäisi pyrkiä parantamaan uusien työntekijöiden kohdalla. Alalle  
ei ole koulutusta ja ala on yhä melko tuntematon, joten hyvien työntekijöiden  
löytäminen on ongelmallista. Yritys voisi harkita pitävänsä esittelyjä alasta  
myös ammattikouluilla. Tätä kautta tieto alasta lisääntyisi, mikä mahdollistaisi  
uusien työntekijöiden löytymisen tätä kautta ja yritykseen voitaisiin ottaa esi-  
merkiksi oppisopimustyöntekijä.

Tutkimuksen perusteella saatiin tietoa tämän hetkisestä asiakastyytyväisyy-  
destä ja palvelun laadusta. Jatkossa palvelunlaatua ja asiakastyytyväisyyttä  
mittaava tutkimus suoritettaisiin laajemmalle asiakaskunnalle, mikä lisäisi tie-  
toa laajemmin asiakaskunnan tyytyväisyydestä ja tutkimusta voitaisiin pitää  
luotettavampana.

Tutkimus tulisi suorittaa vuosittain, jotta saataisiin tietoa asiakastyytyväisyy-  
den tasosta ja siitä, kuinka parannustoimenpiteet ovat vaikuttaneet palvelun  
laatuun ja asiakastyytyväisyyteen. Asiakastyytyväisyyden jatkuva seuranta li-  
sää tietoutta siitä, missä ollaan hyviä ja mitä asioita tulee parantaa. Kilpailun

kannalta on tärkeää kuunnella asiakkaita ja kehittää palvelun laatua asiakaslähtöisesti.

Tutkimuksessa kysytään, kuinka hyvin kyseiset palvelun laadun ominaisuudet ovat vastanneet asiakkaiden odotuksia. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään kyseisten osa-alueiden tärkeys. Näin pystytään selvittämään, mitkä palvelun osa-alueet ovat asiakkaille tärkeimpiä. Tämän pohjalta pystytään selvittämään, kuinka hyvin palvelun laatu on vastannut asiakkaiden odotuksia tärkeimmillä osa-alueilla. Yrityksen on tärkeää pystyä kehittämään palvelun laatua juuri asiakkaiden tärkeinä pitämällä osa-alueilla. Asiakkaille vähemmän tärkeillä osa-alueilla ei ole tarvetta panostaa yhtä paljon palvelun laatuun, kuin tärkeimmillä osa-alueilla. Tärkeää on osata panostaa asiakkaille tärkeisiin osa-alueisiin ja jättää asiakkaille vähemmän tärkeät osa-alueet vähemmälle huomiolle. Tyytyväisyys – tärkeystutkimuksen pohjalta yritys osaa kohdistaa resurssinsa oikeisiin toimenpiteisiin. Kuvassa 12 on esitetty, miten parannustoimenpiteet tulisi kohdistaa, kun on saatu selville asiakkaiden tyytyväisyys-tärkeystekijät.

		Tyytyväisyys	
		Alhainen	Korkea
Ominaisuuden tärkeys	Alhainen	Parannustoimenpiteet eivät kiireellisiä	Tarpeettomia vahvuuksia –voidaan heikentää
	Korkea	Ensisijalla olevat parannettavat ominaisuudet	Organisaation vahvuudet

Kuva 12. Asiakastyytyväisyystutkimuksen tulosten tarkastelu (Ylikoski 1999, 167)

Tutkimus tullaan suorittamaan asiakaskohtaisesti one to one -tutkimuksena. Asiakaskohtainen tutkimus on Timantti-Eerolan kannalta paras ratkaisu, koska asiakaskunta ei ole kovin suuri ja yrityksessä pyritään keskittymään pitkiin ja

kestäviin asiakassuhteisiin nykyisten asiakkaiden kanssa. Asiakaskohtaisella haastattelulla saadaan tietoa tärkeiltä asiakkailta, joiden kanssa asiakkuutta halutaan kehittää. Palveluita on mahdollista räätälöidä asiakaskohtaisesti kunkin asiakkaan tarpeiden vaatimalla tavalla. Haastattelut suoritetaan niin, että kustakin yrityksestä haastateltaisiin useampaa työntekijää. Tällä tavoin saadaan kerättyä tietoa laajemmin ja monipuolisemmin.

Myös oman yrityksen sisällä haastatteluja suoritetaan useammalle henkilölle. Yrityksen johdon lisäksi haastateltavana on työntekijöitä. Työntekijöitä haastatteleamalla tutkimukseen saadaan työntekijänäkökulmaa ja saadaan työntekijät paremmin sitoutettua palvelun laadun kehittämiseen.

Tutkimuksella pyritään selvittämään asiakkaiden tyytyväisyyttä yrityksen ydinpalveluihin eli timanttikorauksiin ja -sahauksiin sekä purkutöihin. Lisäksi selvitetään tyytyväisyyttä oheispalveluihin, kuten siivouksiin ja suojauxsiin. Tyytyväisyydestä palvelun laatuun tutkimuksen kohteena olisi annettujen lupauten pitäminen, palvelujen toimitusnopeus, palvelun yksilöllisyys, normalisointi sekä ammattitaito. Lisäksi tutkimuksen kohteena olisi yrityksen imago sekä tyytyväisyys asiakassuhteeseen.

## LÄHTEET

Berry, Leonard L, 1995. On great service. New York: The Free Press.

Blomqvist, Ralf, Dahl, Johan & Haeger, Tomas. 1993. Suhdemarkkinointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Day, George S. 1999. The Market Driven Organization. New York: THE FREE PRESS.

Grönroos, Christian. 2000. Nyt kilpaillaan palvelulla. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Grönroos, Christian. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Isohookana, Heli. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.

Kymenlaakson Ammattikorkeakoulu. Koski, Kai. 2007. Opetusmoniste. Tietokantamarkkinointi, 2009.

Kuusela, Hannu. 1998. Markkinoinnin haaste. Porvoo: WSOY.

Lotti, Leila. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Juva: WS Bookwell Oy.

Rope, Timo & Pöllänen, Jouni. 1995. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Juva: WSOY.

Rope, Timo. 2003. Johdon markkinointiratkaisut. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Storbacka, Kaj & Lehtinen, Jarmo R. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Porvoo: WSOY.

Storbacka, Kaj, Sivula, Petteri & Kaario, Kari. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Weinstein, A & Johnson, W. 1999. Designing and delivering superior customer value. CRC Press LLC.

Woodruff, Robert E & Gardial, Sarah F. 1996. Know your customer. Cambridge: Blackwell publishers Ltd.

Ylikoski, Tuire. 1999. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otava.

Zeithaml, Valarie A. & Bitner, Mary Jo. 2000. Services marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm. 2<sup>nd</sup> edition. Boston: The McGraw-Hill Companies.

## Liite 1

Merkitkää alla oleviin kohtiin, kuinka hyvin Timantti – Eerolan palvelut ovat vastanneet odotuksianne

(1 = reilusti alle odotusten, 3 = vastaa odotuksia, 5 = reilusti yli odotusten)

	1		3		5
Työn laatu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilökunnan ammattitaito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yksilöllisten tarpeiden huomioiminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reagoiminen toimintaympäristön muutoksiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ongelmatilanteisiin reagoiminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palvelutapaamiset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarjousten selkeys ja täsmällisyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedottaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yrityksen uskottavuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palvelujen saatavuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palvelun toimitusnopeus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstön tavoitettavuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aikatauluissa joustaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sovituissa aikatauluissa pysyminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimitusvarmuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kysymykset reilusti alle odotusten ja reilusti yli odotusten –vastauksille  
Kilpailijoihin vertailevia kysymyksiä

#### TYÖN LAATU

Miksi työn laatu on ollut parempaa kuin olette odottaneet?

Mikä työn laadussa ei ole vastannut teidän odotuksianne?

Miten laatua voitaisiin mielestänne parantaa?

Kuinka vertaisitte työn laatua kilpailijoihin nähden?

Onko työn laatu samaa tasoa, huonompaa vai parempaa?

Miksi näin?

#### HENKILÖKUNNAN AMMATTITAITO

Miksi henkilökunnan ammattitaidot ovat ylittäneet odotuksenne?

Miksi henkilökunnan ammattitaito ei ole vastannut odotuksianne?

Miltä osin ammatillisia valmiuksia olisi parannettava?

Kuinka vertaisitte henkilöstön ammattitaitoa kilpailijoiden ammatilliseen osaamiseen?

Onko suuria eroavaisuuksia osaamisen suhteen? Onko osaaminen keskimäärin samaa tasoa, huonompaa tasoa vai parempaa kilpailijoihin verrattuna?

Miksi näin?

#### YKSILÖLLISTEN TARPEIDEN HUOMIOIMINEN

Missä asioissa teidän tarpeenne on huomioitu erityisen hyvin?

Miksi ette koe yksilöllisiä tarpeitanne huomioitavan tarpeeksi hyvin?

Miltä osin toivoisitte tarpeenne huomioitavan paremmin?

Koetteko että teitä kuunnellaan ja työ toteutetaan toiveidenne mukaisesti?

Koetteko että Timantti – Eerola tekee parhaansa tehdäkseen työn teidän kannaltanne parhaalla mahdollisella tavalla? Voitaisiko työ tehdä vielä paremmin?

#### REAGOIMINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSIIN

Miten yritys on mielestänne osannut reagoida oikealla tavalla ympäristön vaatimiin muutoksiin?

Miltä osin yritys ei ole mielestänne pystynyt valmistautumaan ympäristön vaatimiin muutoksiin?

Miten olisitte toivonut muutoksiin varauduttavan?

#### ONGELMATILANTEISIIN REAGOIMINEN

Minkälaisissa tilanteissa ongelmaan on puututtu paremmin kuin olisitte osanneet odottaa?

Miten tilanteessa toimittiin?

Minkälaisia tilanteita on ollut, joissa ongelmatilanteisiin ei ole reagoitu odottamallanne tavalla?

Millä tavoin olisitte toivonut tilanteeseen reagoitavan?

Voitteko jatkossa luottaa siihen, että yritys ryhtyy ongelmatilanteissa välittömästi tarvittaviin toimenpiteisiin tilanteen korjaamiseksi?

#### PALVELUTAPAAMISET

Miksi palvelutapaamiset ovat sujuneet paremmin kuin olette odottaneet?

Mikä on mennyt hyvin?

Miksi palvelutapaamiset eivät ole sujuneet odottamallanne tavalla?

Mikä on mennyt pieleen?

#### TARJOUSTEN SELKEYS JA TÄSMÄLLISYYS

Miksi tarjousten selkeys on ylittänyt odotuksenne?



Miksi tarjousten selkeys ei ole vastannut odotuksianne?  
Mitä parannuksia kaipaisitte tarjousten selkeyttämiseksi?

#### TIEDOTTAMINEN

Miksi asioista tiedottaminen on ylittänyt odotuksenne?

Miksi asioista tiedottaminen ei ole vastannut odotuksianne?  
Miten toivoisitte tiedottamista kehitettävän?

#### YRITYKSEN USKOTTAVUUS

Minkä vuoksi yrityksen uskottavuus on ylittänyt odotuksenne?  
Mitkä tekijät tähän vaikuttaa?

Minkä vuoksi yrityksen uskottavuus ei ole vastannut odotuksianne?  
Mitkä tekijät tähän vaikuttaa?  
Mitä asialle pitäisi mielestänne tehdä?

Miten mieltä olette yrityksen uskottavuudesta verrattuna sen kilpailijoihin?

#### PALVELUJEN SAATAVUUS

Millä tavoin palvelujen saatavuus on ylittänyt teidän odotuksenne?

Minkälaisia ongelmia teillä on ollut saada tilattua tarvitsemianne palveluita käyttöönnne?

Miten vertaisitte palvelujen saatavuutta kilpailijoihin nähden? Onko kilpailijoiden palvelut mielestänne helpommin vai vaikeammin saatavilla?

#### PALVELUN TOIMITUSNOPEUS

Miksi ja miten palvelujen toimitusnopeus on ylittänyt odotuksenne?

Miksi palvelujen toimitusnopeus ei ole vastannut odotuksianne?

Onko ollut paljon tilanteita, joissa palvelua ei ole pystytty toimittamaan perille tarpeeksi nopeasti?

Miten vertaisitte toimitusnopeutta kilpailijoihin nähden?

Pystyvätkö kilpailijat toimittamaan palvelun nopeammin vai kestääkö kauemmin?

### HENKILÖSTÖN TAVOITETTAVUUS

Miksi henkilöstön tavoitettavuus on ylittänyt odotuksenne?

Millaisia ongelmia teillä on ollut henkilöstön tavoittamisessa?

Onko kilpailevia yrityksiä helpompi vai vaikeampi tavoittaa verrattuna Timantti - Eerolaan?

### AIKATAULUISSA JOUSTAMINEN

Miten/miksi odotuksenne on ylitetty joustamalla aikatauluissa?

Esimerkkitilanteita?

Miksi koette, että aikatauluissa ei ole osattu joustaa tarpeeksi?

Onko tällaisia tilanteita sattunut useasti?

Esimerkkitilanteita?

Miten olisitte ko. tilanteissa halunnut toimittavan?

### SOVITUISSA AIKATAULUISSA PYSYMINEN

Miksi T – E on ylittänyt odotuksenne aikatauluissa pysymisen suhteen?

Millä tavoin aikatauluissa pysyminen ei ole vastannut odotuksianne?

Kuinka hyvin T – E pysyy sovituissa aikatauluissa kilpailijoihin verrattuna?

### TOIMITUSVARMUUS

Miten/miksi palvelujen toimitusvarmuus on ylittänyt odotuksenne?

Miten palvelujen toimitusvarmuus ei ole vastannut odotuksianne?

Onko esimerkkejä tapauksista, joissa tilattua palvelua ei ole toimitettu?

Onko T – E mielestänne luotettava ja varma palvelun toimittaja suhteessa kilpaileviin yrityksiin?

## KYSELYN ARVOSANAT JA KESKIARVOT

PALVELUN OMINAISUUS								
	1. Reilusti alle odotusten	2.	3. Vastaa odotuksia	4.	5. Reilusti yli odotusten	ASIAKKAAT KESKIARVO	TE OMA ARVOSANA	ERO
Työn laatu			3	2		3,4	3	0,4
Henkilökunnan ammattitaito			2	3		3,6	3	0,6
Yksilöllisten tarpeiden huomioiminen			3	2		3,4	4	-0,6
Reagoiminen toimintaympäristön muutoksiin			3	2		3,4	3	0,4
Ongelmatilanteisiin reagoiminen			2	3		3,6	3	0,6
Palvelutapaamiset			4	1		3,2	3	0,2
Tarjousten selkeys ja täsmällisyys		1	4			2,8	2	0,8
Tiedottaminen		2	3			2,6	3	-0,4
Yrityksen uskottavuus			2	3		3,6	4	-0,4
Palvelujen saatavuus			1	3	1	4	5	-1
Palvelun toimitusnopeus			1	4		3,8	4	-0,2
Henkilöstön tavoitettavuus			1	2	2	4,2	4	0,2
Aikatauluissa joustaminen				4	1	4,2	4	0,2
Sovituissa aikatauluissa pysyminen			3	2		3,4	4	-0,6
Toimitusvarmuus			2	3		3,6	4	-0,4