



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

BUSINESS-TO-BUSINESS- ASIAKASTYYTYVÄISYYSTUTKIMUS

Case: Yritys X

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2014
Polina Kalvarskaya

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

KALVARSKAYA, POLINA:

Business-to-business-
asiakastyytyväisyystutkimus
Case: Yritys X

Liiketalouden opinnäytetyö, 49 sivua, 1 liitesivu

Kevät 2014

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka tyytyväisiä ovat Yritys X:n yritysasiakkaat yrityksen tuotteisiin ja asiakaspalveluun sekä miten asiakastyytyväisyyttä voidaan kehittää.

Teoreettisessa osuudessa esitellään, mitä asiakastyytyväisyys on, mistä se muodostuu sekä miten sitä tulee mitata ja seurata. Asiakastyytyväisyyden säännöllinen seuranta on tärkeä osa asiakaslähtöisen yrityksen strategiaa, jonka avulla se pystyy kehittämään asiakassuhdetta ja saavuttamaan selkeää kilpailuetua markkinoilla.

Empiirisessä osuudessa teemahaastattelujen avulla tarkistetaan Yritys X:n yritysasiakkaiden asiakastyytyväisyyttä. Haastateltavina oli kaksitoista case-yrityksen eri asiakasryhmiin kuuluvaa yritysasiakasta. Haastatteluja suoritettiin keväällä 2014 puhelimitse ja osin sähköpostitse.

Tutkimus osoitti, että asiakkaat ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä Yritys X:n toimintaan. Tuotteiden laatu ja laaja tuotevalikoima, yrityksen brändin tunnettuus ja ammattitaitoinen henkilökunta saivat eniten kiitosta vastaajista. Tutkimus myös toi esille ongelmalliset kohteet, jotka case-yrityksen tulee parantaa. Niitä parannuksia ovat toimitusvirheiden vähentyminen, ulkoisen ja sisäisen viestinnän parantaminen, tuotepakkauksen kehitys ja hinnoittelun joustavuus. Yksi ehdotuksista koski myös tuotteiden kehitystä.

Tutkimustulosten perusteella pyrittiin analysoimaan Yritys X:n mahdollisia kehittämissuuntia sekä ehdotettiin teemoja jatkotutkimuksia varten.

Asiasanat: asiakastyytyväisyys, b2b, teemahaastattelut, kvalitatiivinen tutkimus

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

KALVARSKAYA, POLINA: Business-to-business customer
satisfaction survey
Case: Yrityks X

Bachelor's Thesis in Business Studies, 49 pages, 1 page of appendices

Spring 2014

ABSTRACT

The purpose of this study was to examine how satisfied Yrityks X business customers are with the company's goods and customer service and to find ways to improve customer satisfaction.

The theoretical part of the thesis examines terms and formation of customer satisfaction and the ways of measuring customer satisfaction. Regular monitoring of customer satisfaction is an important part of a customer-focused business strategy and helps to develop customer relationships to gain a distinct competitive advantage.

The empirical part of the thesis is based on a qualitative business customers' satisfaction survey for Yrityks X which was conducted with semi-structured interviews. Fourteen respondents from twelve different companies participated in the survey. Interviews were taken during spring 2014 by phone and e-mail.

The survey shows that customers are mostly satisfied with Yrityks X. The good quality and large range of products, company's brand awareness and high-skilled personnel got the most praise from customers. The survey also showed that there are parts of the business process that can be improved. Those improvements are reducing the number of delivery errors, improving external and internal communications, better packaging and more flexible pricing. One of the responses also included a suggestion for improving one of the products.

Using the results of the survey, potential improvements were analyzed and subjects for further investigations are proposed.

Key words: customer satisfaction, b2b, semi-structured interview, qualitative research

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön taustaa	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset	2
1.3	Tutkimusmenetelmät ja tiedonkeruu	3
1.4	Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys	4
1.5	Opinnäytetyön rakenne	4
2	ASIAKASLÄHTÖISYYS JA ASIAKASTYYTYVÄISYYS YRITYKSEN KILPAILUETUNA	6
2.1	Asiakaslähtöinen ajattelu	6
2.2	Asiakastyytyväisyyden muodostuminen	8
2.3	Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät	10
2.3.1	Tuotteen laatu	11
2.3.2	Asiakaspalvelulaatu	12
2.3.3	Ongelmatilanteiden hallinta	15
2.4	Business-to-business asiakastyytyväisyyden erityispiirteet	17
2.5	Asiakastyytyväisyyden mittaus ja seuranta	18
3	TOIMIALA-ANALYYSI	22
3.1	Metalliteollisuuden nykytila	22
3.2	Toimialan kilpailijat	22
4	CASE-YRITYS: NYKYTILA-ANALYYSI	23
4.1	Yritysesittely	23
4.2	SWOT-analyysi	23
4.3	4P markkina-analyysi	25
5	TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS JA TULOSTEN ANALYSOINTI	27
5.1	Teemahaastattelut	27
5.2	Haastattelurungon muodostaminen	27
5.3	Tutkimuksen toteutus	29
5.4	Case-yrityksen asiakastyytyväisyyden arviointi	31
5.4.1	Haastateltavien yritysten taustatiedot ja asiakkuuden kesto	31
5.4.2	Yleinen asiakastyytyväisyyden taso	32
5.4.3	Asiakastyytyväisyys tuotteisiin	34
5.4.4	Asiakastyytyväisyys asiakaspalvelulaatuun	34

5.4.5	Asiakastyytyväisyys ongelmatilanteiden hoitoon	35
5.4.6	Kehittämistoivomuksia	36
6	JOHTOPÄÄTELMÄT	39
6.1	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	39
6.2	Kehittämisehdotukset	40
6.3	Jatkotutkimusehdotuksia	42
7	YHTEENVETO	44
	LÄHTEET	45
	LIITTEET	50

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Muuttuva liiketoimintaympäristö ja jatkuvasti kiristynvä kilpailu luovat yrityksille yhä enemmän muutostarpeita. Muutokset koskevat johtamistapoja, organisaatioiden toimintaa, markkinointia ja tapoja tehdä yhteistyötä asiakkaiden kanssa.

Nykyiset markkinoijat ovat ymmärtäneet, kuinka tärkeää on säilyttää ja lujittaa nykyiset asiakassuhteet. Menetetty asiakas maksaa nykypäivinä paljon enemmän kuin ennen ja uuden asiakkaan hankkiminen voi olla jopa 10 kertaa kalliimpaa kuin kanta-asiakassuhteen säilyttäminen (Hämeen yrityskeskus 2014).

Sähköisen teknologian kehittäminen johtuu siihen, että asiakkaiden odotukset yritysten suhteen ovat kasvaneet. Asiakkaat haluavat, jotta yritys ei vain olisi yhteistyössä heidän kanssa, mutta myös kuuntelisi heitä ja vastaisi heille. (Kotler & Keller 2012, 145.)

Yritykselle on siis tärkeä tutkia, kuinka tyytyväisiä sen nykyiset asiakkaat ovat. Toimialaa huolimatta yrityksen tarkoitus on palvella asiakasta ja saada asiakas tuntemaan, että hänen tarpeensa ja toiveensa ovat täytetty ja jopa ylitäytetty. Asiakastyytyväisyyskyselyiden ja asiakaspalautteiden avulla yritys saa ymmärrystä siitä, mitä juuri hänen asiakkaille on tärkeää, ja miksi he valitsevat juuri tämän yrityksen tuotteita (Aarnikoivu 2005, 30, 37). On erittäin tärkeä myös ymmärtää, miksi asiakas lähtee ostamaan tuotteita kilpailijoilta ja miten asiakas voitaisiin saada takaisin. Ammattitaitoinen henkilökunta voi kääntää jopa huonot asiakaskokemukset positiiviseksi.

Asiakaspalaute tulee liittyä yrityksen liiketoimintaprosessiin siten, että sitä saa kehittää palautteiden avulla. Onnistunut asiakaspalauttekeruu ja sen myötä kehittynyt liiketoiminta parantavat asiakastyytyväisyyttä ja uskollisuutta, jotka ovat tärkeimmät tekijät nykyaikaisessa kilpailutilanteessa. Peter Drucker (BusinessClass 2013) vielä 50-luvuilla sanoi, että ”liiketoiminta on olemassa ainoastaan asiakkaita varten” ja tämä väite edelleen pitää paikkansa. Asiakkaiden

todellinen kuunteleminen auttaa valita sopivin tavan toimia eri asiakkaiden kanssa ja samalla mahdollistaa yrityksen toimintaprosessien kehittämisen sekä kilpailuaseman vahvistamisen (Selin & Selin, 129, 131).

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia case-yrityksen asiakastyytyväisyyden tasoa ja löytää kehittämiskeinoja, joiden avulla yritys pystyy tehostamaan asiakkuudenhallintaa.

Yritys X oli kiinnostunut asiakastyytyväisyystutkimuksen kohtaan, sillä sitä ei ole koskaan aiemmin tutkittu. Yritys haluaa kehittää asiakaspalvelulaatua siten, että se tekisi asiakassuhdetta pitempää ja kannattavampaa. Asiakas on Yritys X:n tärkein arvo, joten asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja toteuttaminen on yrityksen ensisijainen tehtävä. Tutkija työskenteli Yritys X:ssä kaksi edellistä kesää, joten yrityksen toiminta on hänelle tuttu.

Tutkimus koskee ainoastaan case-yrityksen asiakastyytyväisyyttä.

Opinnäytetyössä tutkitaan vain yritysasiakkaiden asiakastyytyväisyyttä, yksityisasiakkaita ei tutkimusta varten ole haastateltu.

Tutkimusongelma voidaan jakaa seuraaviin osatavoitteisiin:

1) Teoreettinen tavoite:

- Miten asiakastyytyväisyys muodostuu?
- Mitkä tekijät vaikuttavat asiakastyytyväisyyden tasoon?

2) Empiirinen tavoite:

- Kuinka tyytyväisiä ovat case-yrityksen asiakkaat yrityksen tuotteisiin ja asiakaspalvelulaatuun ja miten tutkimuksen perusteella voidaan parantaa asiakastyytyväisyyttä?

Empiirinen pääkysymys jaetaan kolmeen alakysymykseen:

- Mitkä tekijät saavat asiakas ostamaan yritykseltä?
- Mitä saa asiakkaita siirtymään kilpailijoille?
- Miten yritys pystyisi parantamaan tuote- ja asiakaspalvelulaatua?

1.3 Tutkimusmenetelmät ja tiedonkeruu

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen tapaustutkimus, joka suoritetaan teemahaastattelun avulla. Kvalitatiivinen tutkimus on tutkimusmenetelmä, joka perustuu empiiristen tietojen ymmärrykseen, selitykseen ja tulkintaan. Kvalitatiivinen tutkimus on hypoteesien ja tuottavien ideoiden lähde.

Kvalitatiiviselle tutkimukselle ovat tyypillisiä seuraavat asiat (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164):

- Kokonaisvaltainen tiedon hankinta tutkimusta varten
- Aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa
- Pidetään ihmistä tiedon keruun instrumenttina
- Induktiivisen analyysin käyttö
- Laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa
- Kohdejoukko valittu tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen
- Tutkimusmenetelmä muuttuu tutkimuksen edetessä
- Tapauksia ja aineistoa käsitellään sekä tulkitaan ainutlaatuisina

Kvalitatiivisia tutkimuksia toteutetaan useimmiten ryhmäkeskustelun, henkilökohtaisen syväkeskustelun, miniryhmäkeskustelun tai parihaastattelun kautta (IROP-research 2014). Puolistrukturoitu teemahaastattelu on tilanne, jossa käydään läpi ennalta määritettyjä aihealueita tai teemoja (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208).

Haastattelujen tavoitteena on selvittää, kuinka tyytyväiset asiakkaat ovat Yritys X:n tuotteisiin ja asiakaspalveluun ja löytää asiakastyytyväisyyden

kehittämissuuntia. Haastatteluryhmä muodostuu kahdestatoista case-yrityksen yritysasiakkaista. Haastatteluja suoritetaan keväällä 2014 puhelimitse ja osin sähköpostitse.

1.4 Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu asiakkuudesta ja asiakastyytyväisyydestä kirjoitetusta kirjallisuudesta ja sähköisistä lähteistä. Työn teoriaosuudessa selvitetään, mikä on asiakaslähtöisyys ja miten asiakkaan rooli liiketoiminnassa on muuttunut sekä kasvanut ajan myötä. Lisäksi tutkitaan asiakastyytyväisyyden käsitettä, sen muodostamisesta, mittaamisesta ja vaikuttamisesta yrityksen toimintaan.

Empiirisessä osuudessa tutkitaan Yritys X:n asiakastyytyväisyyttä ja ehdotetaan sen pohjalta kehittämissuuntia asiakkuudenhallinnan ja asiakastyytyväisyyden tasoa parantamista varten. Aluksi esitellään yleisiä tietoja Yritys X:stä, sen toiminnasta ja arvoista. Sitten kerrotaan asiakastyytyväisyystutkimuksen toteuttamista ja tuloksista sekä pohditaan tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta. Tulosten pohjalta pyritään määrittelemään suuntaviivoja, jotka voivat parantaa yrityksen asiakassuhteita.

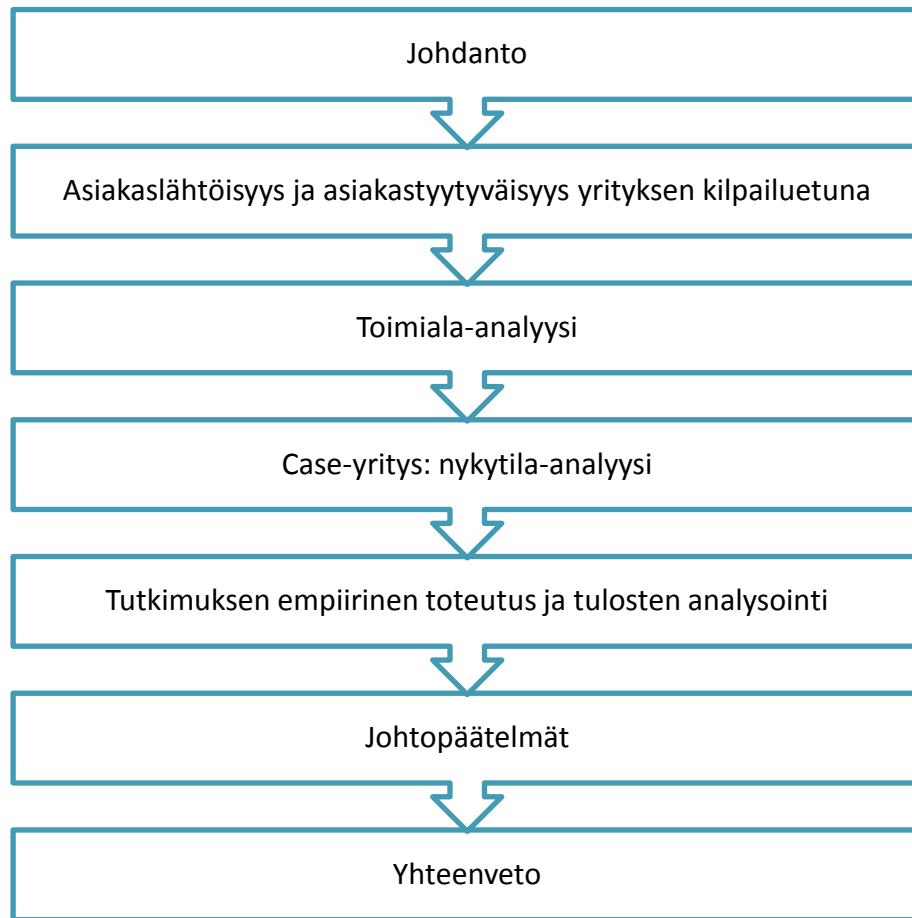
1.5 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön ensimmäinen osa on johdanto, jossa kerrotaan lyhyesti tutkimuksen taustasta, tavoitteista ja rajauksista. Johdannossa myös esitellään käytettyä tutkimusmenetelmää ja tiedonkeruuta.

Toinen osuus luo teoriapohjan opinnäytetyölle. Osuudessa käsitellään asiakastyytyväisyyttä osana asiakaslähtöisyyden strategiaa ja tarkastellaan tärkeimmän asiakastyytyväisyyden vaikuttavia tekijöitä.

Kolmannessa ja neljännessä osiossa kerrotaan case-yrityksen toimialasta ja nykytilasta.

Viidennessä ja kuudennessa osioissa esitellään empiirisen tutkimuksen toteutuksia, tuloksia ja analysointia sekä tehdään kehittämissuhteita ja johtopäätöksiä.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

2 ASIAKASLÄHTÖISYYS JA ASIAKASTYYTYVÄISYYS YRITYKSEN KILPAILUETUNA

Nykyään yritykset yhä enemmän pyrkivät sitoutumaan asiakaslähtöisyyden arvoon. Yritys ja sen asiakkaat toimivat yhdessä tasavertaisesti ja heidän vuorovaikutuksensa tuloksena syntyy arvoa (Korkman & Arantola 2009, 25). Yritykset suuntavat toimintaansa asiakaslähtöiseksi saavuttavat selkeää kilpailuetua verrattuna yrityksiin, jotka sivuuttavat tämän toimintatavan (Tschohl 2006). Seuraavissa osioissa kerrotaan, mistä asiakaslähtöisyys ja asiakastyytyväisyys muodostavat ja miksi ne ovat tärkeitä yritykselle.

2.1 Asiakaslähtöinen ajattelu

Asiakaslähtöinen ajattelumalli tuli esille 1980-luvuilla perinteisen tuotelähtöisen toimintatavan tilalle, jonka mukaan asiakkaan on pakko ostaa se, mikä hänelle oli tarjottu tai ei osta lainkaan. Asiakaslähtöiselle toiminnalle on tyypillistä, että tuotteen tai palvelun lisäksi asiakkaalle tarjotaan myös lisäarvoa ja hyötyä (Gummeson 2008, 19; Selin & Selin, 30-31). Kotler & Keller (2012, 146) kuvaavat miten perinteiset ja asiakaskeskeiset organisaatiot eroavat toisistaan. Kuvio 2 esittää perinteistä organisaatiotoimintaa, jossa asiakkaat ovat sijoitu pyramidin alhaiseen tasoon silloin kun yrityksen johto muodostaa sen huipun.



KUVIO 2. Perinteinen organisaatorakenne (Kotler & Keller 2009, 146)

Asiakaskeskeisessä yrityksessä organisaatiopyramidi on käännetty (Ks. Kuvio 3) ja asiakkaat muodostavat sen korkeimman tason. Asiakkaat on sijoitettu myös pyramidin sivuttain, sillä yrityksen kunkin tason johto palvelee asiakkaitaan.



KUVIO 3. Asiakaskeskeinen organisaatiorakenne (Kotler & Keller 2012, 146)

Perinteiselle toimintatavalle on tyypillistä ajatella tuotelähtöisesti, silloin kun asiakaslähtöinen ajattelu perustuu asiakkaan tarpeisiin. Kun asiakkaita ajatellaan asiakaslähtöisesti, ei ole oleellista, onko kyseessä palvelu- tai tavaroita myyvä yritys. On olemassa vain erilaisia asiakkuuksia. (Selin & Selin 2013, 30–31.) Taulukko 1 esittää perinteisen ja asiakaslähtöisen ajattelun eroja.

TAULUKKO 1. Perinteisen ajattelun ja asiakaslähtöisen ajattelun eroja (Selin & Selin 2013, 30)

Perinteinen ajattelu	Asiakaslähtöinen ajattelu
<p>Tuote</p> <ul style="list-style-type: none"> • tavara on aineellinen • kosketeltavissa • tavara on varastoitavissa • voidaan esitellä • ostaminen tuo omistusoikeuden • tavarat samanlaisia kaikille <p>Palvelu</p> <ul style="list-style-type: none"> • on aineetonta • mittaaminen on vaikeaa • esittely on vaikeaa • on kertakäyttöinen • ostaminen tuo käyttöoikeuden • ei myytävissä edelleen 	<p>Asiakkuus</p> <ul style="list-style-type: none"> • toiminnan perusta on vankka asiakastuntemus • on kokonaisvaltainen prosessi • koostuu tuotteen lisäksi palvelukokonaisuudesta, mikä tuottaa asiakkaalle aitoa lisäarvoa ja hyötyä • koostuu monesta kohtaamisesta erilaisesta vaiheesta • kohtaamiset ja tapahtumat suunnitellaan asiakas- ja kohderyhmäkohtaiseksi • omat toimintaprosessit suunnitellaan ja niitä kehitetään jatkuvasti soveltumaan asiakasprosesseihin parhaalla mahdollisella tavalla

Modernin menestyvän yrityksen on oltava asiakaslähtöinen ja tehokas samaan aikaan. Pitkäaikaisia asiakassuhteita, avoimutta ja luottamusta saavutetaan kustannustehokkuutta unohtamatta (Kuusela, Neilimo 2010, 24). Kotler & Keller (2012, 150) korostavat, että asiakastyytyväisyyden saavuttaminen alhaisilla hinnoilla ei ole järkevä, koska se vähentää yrityksen tulosta. Yrityksen täytyy myös panostaa keinoihin, jotka parantavat sen kannattavuutta esim. tehostamalla tuotantoprosessiaan.

Asiakaslähtöisyyden mittaaminen toteutetaan asiakastyytyväisyyskyselyiden ja asiakaspalautteiden avulla. Mitä enemmän yritys panostaa asiakasmielipiteen keräämiseen ja hyödyntämiseen, sitä korkeampi on sen asiakaskeskisyyden taso (Aarnikoivu 2005, 31).

2.2 Asiakastyytyväisyyden muodostuminen

Asiakastyytyväisyys on yksi tärkeimmistä mittareista, joka näyttää kuinka hyvin yritys on menestynyt tai menestyy tulevaisuudessa. On olemassa monta asiakastyytyväisyyden määritelmää, ja niissä kaikissa korostetaan asiakkaan odotuksien merkitys. Jos tuote tai palvelu on asiakkaan odotuksien huonompi, asiakas on tyytymätön. Tyytyväisyys syntyy kun tuote tai palvelu vastaa asiakkaan odotuksiin tai ylittää niitä.

Asiakastyytyväisyyden määritelmässä on kuitenkin olemassa merkittävä ero. Kotlerin & Kellerin mukaan (2012, 150) asiakastyytyväisyys tarkoittaa asiakkaan iloa tai pettymystä yrityksen tuotteen tai palvelun suorituskykyyn verrattuna omiin odotuksiin. Toisin sanoen he myöntävät, että asiakkaan reaktio voi olla negatiivinen. Muut kirjailijat, kuten Blackwell, Miniard ja Engel (2007, 271) määrittelevät asiakastyytyväisyyttä valitun vaihtoehdon myönteisellä arvioinnilla; varmuudella siihen, että valittu tuote vastaa asiakkaan odotuksiin tai jopa ylittää niitä.

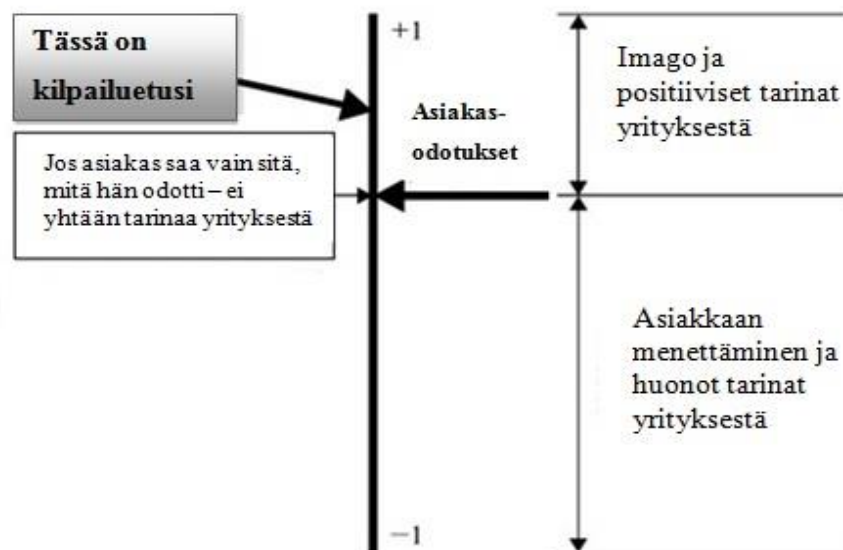
Caruana (2000) mainitsee odotuksen paradigman, jota käytetään monissa asiakastyytyväisyyden tutkimuksissa ja joka koostuu neljästä osasta:

- 1) odotukset
- 2) kokemus

- 3) diskonfirmaatio
- 4) tyytyväisyys

Positiivinen diskonfirmaatio syntyy kun asiakkaan odotukset on ylitetty, joten odotuksen diskonfirmaation ja tyytyväisyyden välillä on olemassa suora korrelaatio. Tämä tarkoittaa myös sitä, että asiakkaan korkeat odotukset todellisen kokemuksen suhteen voivat viedä tyytymättömyyteen eli negatiiviseen diskonfirmaatioon.

Kuvio 4 esittää mitä tapahtuu, kun asiakkaan odotukset ja kokemukset kohdistavat. Jos asiakas saa vain sitä, mitä hän odotti, hänen tyytyväisyysaste on nolla eikä mitään mielikuvaa yrityksen suhteen synty. Asiakkaan tyytymättömyys voi johtua riitatilanteisiin ja jopa asiakkaan menettämiseen. Tyytyväisyys syntyy, kun asiakas saa odotetun tuotteen tai palvelun lisäksi jotain sellaista, mikä saa hänet ihastumaan.



KUVIO 4. Asiakasodotuksien ja asiakaskokemusten vuorovaikutus (Fedotov 2005)

Ymmärrys asiakkaan odotusten luonnosta auttaa parantaa asiakastyytyväisyyden tasoa. Smith (2012) esittää seitsemän tyypillistä asiakkaan odotusta:

- 1) **Eksplisiittiset odotukset**, jotka kuvaavat asiakkaan vaatimukset tuotteen suorituskykyyn.
- 2) **Implisiittiset odotukset** eli ”kirjoittamattomat ja hiljaiset säännöt”, jotka riippuvat paljolti liiketoiminnasta yleisesti, toimialoista ja kulttuurista.
- 3) **Staattiset suorituskyvyn odotukset** koskevat tuotteen mukavuutta, kustomointia, ajantasaisuutta jne.
- 4) **Dynaamiset suorituskyvyn odotukset** kuvaavat miten tuotetta tai palvelua voisi kehittää ajan myötä.
- 5) **Teknologiset odotukset** koskevat kokonaista tuoteryhmän kehitystä.
- 6) **Ihmissuhteen odotukset** eli vuorovaikutus myyjän / yrityksen edustajan ja asiakkaan välillä.
- 7) **Tilannekohtaiset** eli vaikeasti määriteltävät **odotukset**, esim. tyylin tai imagon odotukset. Täytyy myös muista, että jokaisella asiakkaalla voivat olla ja ovatkin omia ainutlaatuisia odotuksia.

Miksi on niin tärkeä nimenomaan ylittää asiakkaan odotuksia? Odotusten ylittämisen tuloksena syntyy asiakasuskollisuus, joka on keskeinen tekijä yrityksen pitkäaikaisessa taloudellisen menestyksessä. ”Ylitytyväiset” asiakkaat ovat jopa kuusi kertaa enemmän valmiita ostamaan yrityksestä uudestaan kuin ”vain” tyytyväiset asiakkaat (Li 2014).

2.3 Asiakastytyväisyyteen vaikuttavat tekijät

Asiakastytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä on kirjoitettu runsaasti. Tässä opinnäytetyössä käsitellään seuraavia päävaikuttajia:

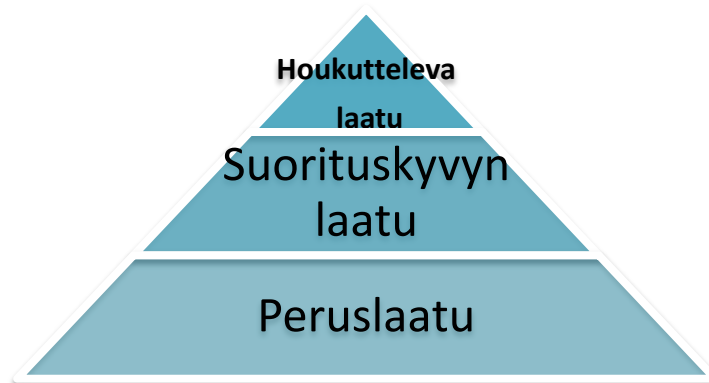
- tuotteen laatu
- asiakaspalvelulaatu
- ongelmatilanteiden hallinta.

Yrityksen täytyy valita ne toiminnan osa-alueet, jossa se haluaa olla kilpailijoita parempaa. Käytännössä on mahdotonta olla paras kaikessa, joten yritysjohdon on valittava keskeiset ylivoimatekijät kilpailussa. (Rubanovitsch & Aalto, 93.)

2.3.1 Tuotteen laatu

Tuotteen laatu liittyy läheisesti asiakastyytyväisyyteen ja yrityksen tuloksiin. Laadulla tarkoitetaan tuotteen kykyä täyttämään siihen asetettuja vaatimuksia (Kotler & Keller 2012, 153).

Noriaki Kano vielä 1980-luvuilla kehitti teorian, joka esittää miten tuotteen laatu vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. Kanon malli muistuttaa Maslowin tarvehierarkian pyramidin, mutta sillä on vain kolme tasoa (Ks. Kuvio 5).

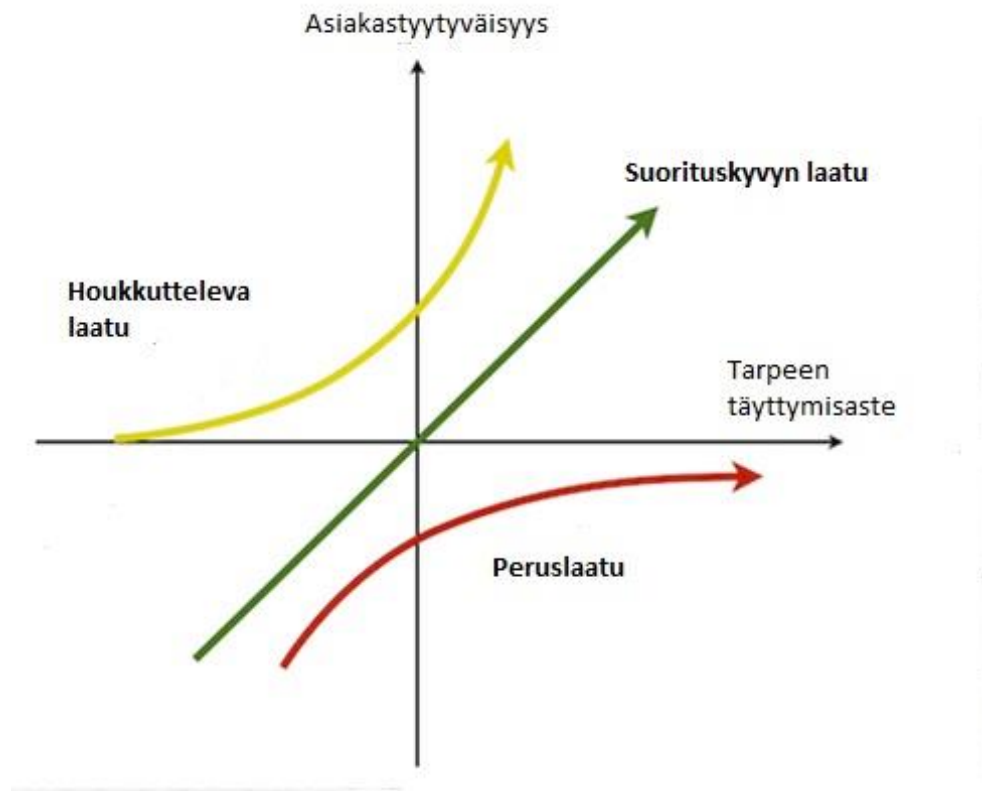


KUVIO 5. Kanon tuotelaadun pyramidi (Layon 2013)

Peruslaatu tarkoittaa tuotteen minimaalisia laatuominaisuuksia, joiden puute tekee asiakasta täysin tyytymättömänä. *Suorituskyvyn laatu* vastaa asiakasvaatimuksiin, sitä kutsutaan myös asiakkaan ääneksi. Mitä enemmän tuote tai palvelu vastaa asiakkaan odotuksiin, sitä tyytyväisempi asiakas on. *Houkutteleva laatu* tarkoittaa lisäominaisuutta, jota asiakas ei ole odottanut ja joka saa asiakasta yllättymään ja ihastumaan. (Layon 2013.)

Ym. laatutasojen perusteella voidaan piirtää asiakastyytyväisyyden käyrä (Ks. Kuvio 6). Kuviossa näkyy, että asiakas on erittäin pettynyt jos tuotteen peruslaatu ei vastaa hänen vaatimuksiin. Toisaalta jos peruslaadun taso on ylitetty, se ei vaikuta asiakkaan mielikuvaan lainkaan. Tuotteen suorituskyvyn laatu on suorassa korrelaatiossa asiakastyytyväisyyden kanssa. Houkuttelevan ominaisuuksien puute ei tee asiakasta tyytymättömänä, koska hän ei odottanut niitä, mutta ne voivat saada hänet erittäin tyytyväiseksi.

Kanon malli auttaa ymmärtää yhteyksiä tuotteen, markkinoiden ja asiakastyytyvyyden välillä. Sen myötä yritys myös pystyy kehittämään tuotteita tai palveluita ottaen huomioon asiakkaiden odotuksia ja tarpeita. Toisaalta tämä malli ei sovi yritykselle, jolla on todella laaja tuotevalikoima.



KUVIO 6. Asiakastyytyvyyden käyrä Kanon mukaan (Holst 2012)

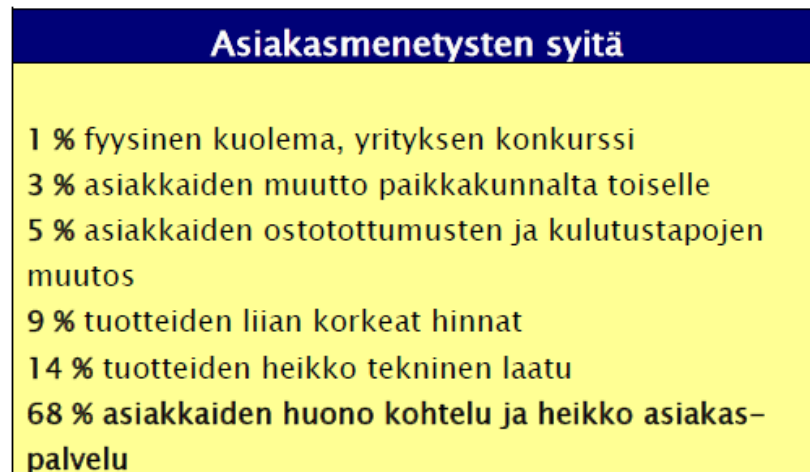
Asiakastyytymättömyys ei välttämättä tarkoita, että tuotteen tai palvelun laatu on huono. On hyvinkin mahdollista, että ongelma on yrityksen myynti- ja asiakaspalvelussa tai reklamaatioiden hoitotavassa (Rubanovitsch & Aalto 2008, 93). Voi olla myös, että yritys houkuttelee ”väärä” asiakkaita tai ei osaa palauttaa menettäneitä asiakkaita (Li 2014).

2.3.2 Asiakaspalvelulaatu

Asiakaspalvelu tarkoittaa asiakkaan ja asiakaspalvelijan välistä kohtaamista, jossa ilmestyy käytännössä yrityksen arvoja ja suhdetta asiakkaan (Aarnikoivu 2005, 16). Tyypillinen yritys saattaa menettää vuosittain 10 – 30 % asiakkaita huonon asiakaspalvelun takia (Timm 2011, 6). Asiakaspalvelussa on suora vaikutus

yrityksen kilpailukykyyn ja maineeseen, joten asiakaspalvelija on yksi tärkeimmistä tekijöistä ostopäätösprosessissa (Rubanovitsch & Aalto 2008, 88).

Kuviossa 7 näkee, että huono asiakaspalvelu on yksi useammista asiakkaan menettämisen syistä.



Kuvio 7. Asiakasmenetysten syitä (ASPAL 2014)

Miten asiakaspalvelulaatua voi mitata? Vuonna 1985 Yhdysvalloissa oli kehitetty SERVQUAL (Service – Quality) menetelmä, joka määrittää laadukkaan palvelun viisi pääkriteeriä (Kotler & Keller 2012, 396):

- 1) **Luotettavuus** – palvelun täsmällisyys ja virheettömyys.
- 2) **Reagoivaltuus** – kyky ja tahto auttaa asiakkaita.
- 3) **Vakuuttavuus** – yrityksen henkilökunnan luotettavuus.
- 4) **Empatia** – asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen, sydämellinen asiakaspalvelu.
- 5) **Konkreettinen ympäristö** – toimitilat, laitteet, henkilökunta.

Näiden kriteeriöiden pohjalla oli kehitetty 21 attribuuttia, jotka kuvaavat ym. osa-alueet. Christian Grönroos (2007, 90) on hyödyntänyt SERVQUAL-menetelmää esittämällä 7 kriteeriä, joilla voidaan myös arvioida palvelulaatua:

- 1) ammattimaisuus ja taidot
- 2) asenteet ja käyttäytyminen

- 3) lähestyttävyyys ja joustavuus
- 4) luotettavuus
- 5) ongelmien ratkaisu
- 6) palvelumaisema
- 7) maine ja uskottavuus

Yrityksen tavoitteena on lujittaa asiakkaiden luottamusta ja asiakasuskollisuutta, joten sen toiminnassa on oltava vahva asiakasnäkökulma. Koko yrityksen henkilökunta palvelee asiakkaita eri tasoilla ja oikea palveluasenne on sen tärkein ominaisuus. Selin & Selin (2013, 199-200) mainitsevat seuraavia hyvän asiakaspalvelijan ominaisuuksia:

- asiakaslähtöisyys ja kyky miettiä asioita asiakkaan positioista
- kyky syventää asiakastietoa
- vahva viestintätaito
- kyky toimia tasavertaisena kumppanina asiakkaalle
- rehellisyys, itseluottamus ja avoimuus
- vahva stressinsietokyky myös ongelmallisissa tilanteissa
- kyky luoda mukava ilmapiiri asiakkaalle
- hyvä ja lojaalinen tiimipelaaja
- motivaatio ja ammattitaito

Viestintätaito on erittäin tärkeä asiakaspalvelijan ominaisuus. Epäonnistunut kommunikaatio asiakkaan ja yrityksen työntekijän välillä saa helposti asiakkaan ärsytyneeksi. Myyjän epäkohteliaisuus, köyhä nonverbaalinen kommunikaatio (esim. silmäkontaktin puute) ja epäasianmukaiset vaatteet voivat helposti tuottaa asiakkaalle epämukavuutta (Timm 2011, 92-93). Yritykselle on tärkeä palkata ”oikeita” työntekijöitä ja kehittää jatkuvasti työntekijöiden viestintätaitoja ja toimintatapoja.

Voidaan todeta, että yrityksen työntekijöiden asenne on tärkeä tekijä asiakastyytyväisyyden kehittäessä. Vain tyytyväinen henkilökunta pystyy saamaan asiakkaitakin tyytyväisiksi. Yrityksen täytyy siis panostaa asiakaspalveluhenkilöstön kehittämiseen ja palkitsemiskäytäntöihin (Aarnikoivu

2005, 31). Kuvio 8 esittää miten henkilökunnan tyytyväisyys vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen ja miten ns. positiivinen kierre syntyy.



KUVIO 8. Asiakastyytyväisyyden kierre (McHugh 2011)

2.3.3 Ongelmatilanteiden hallinta

Yritystoiminnassa voi tapahtua virheitä ja ongelmatilanteita. Gummesson (2008, 105) mukaan ongelmatilanteessa oleva asiakas voi reagoida kolmella tavalla:

- Poistuminen: asiakas siirtyy kilpailijoille.
- Ääni: asiakas kertoo mielipidettä ja vaatii korvausta.
- Lojaalisuus: asiakas pysyy lojaalina vaihtoehtojen puutteen takia tai oman inertian takia tai muista syistä.

Erään Suomen tutkimuksen mukaan 27 pettyneistä asiakkaista 26 jättää valittamatta, mutta saattavat silti vaihtaa toimittajaa (ASPAL 2014). Jos asiakas haluaa ensin valittaa, se tarjoaa yritykselle ”lahjan”, sillä yrityksellä on mahdollisuus ratkaista ongelmaa (Kotler & Keller 2012, 390).

Yrityksen siis täytyy rohkaista asiakkaita antamaan palautetta ja reagoida ongelmatilanteisiin nopeasti. Asiakkaiden valitusten hoito vaatii yrityksestä seuraavia askeleita (Timm 2011, 121-122; Ridler 2014; Freifeld 2013):

- **Kuunteleminen.** Asiakasta tulee kiittämään palautteesta ja häntä tulee kuunnella tarkasti ilman keskeyttämistä. On tärkeä saada asiakas tuntemaan, että hänen ongelma on kuunneltu ja ymmärretty.
- **Ratkaisun etsiminen.** Asiakkaalle täytyy ehdottaa mahdollisia ratkaisuja ja kysyä hänen mielipidettä.
- **Ongelman ratkaisu.** Kun ongelman ratkaisu on löydetty, täytyy toteuttaa sitä pikaisesti.
- **Seuranta ja jälkihoito.** Yrityksen täytyy ehdottomasti seurata sitä, että asiakas on tyytyväinen tarjoamalla hänelle ratkaisulla ja varmistaa, että ongelma ei toistu uudestaan.

Tarjoaminen asiakkaalle ym. keinojen lisäksi ylimääräistä etua (esim. lisälennusta tai lahjakorttia) myös auttaa kääntää asiakkaan mielipahaa mielihyväksi (Reinboth 2008, 104; Timm 2011, 121).

Jim Moranin Instituutin tutkimuksen mukaan jopa 95 % asiakkaita tulee asioida yrityksen kanssa uudelleen, jos heidän valituksiaan oli ratkaistu ajoissa ja onnistuneesti (Ciotti 2013). Jos asiakas tietää sen, että vikaa korjataan, hän ei pelkää enää virhetilannetta (Aarnikoivu 2005, 88). Huonosti hoidettu asiakkaan reklamaatio, liian pitkä käsittelyaika tai byrokraattinen lähestymistapa voivat päinvastoin johtaa asiakkaan lopulliseen menettämiseen (Schoultz 2014).

Nykyaikana yrityksen täytyy hoitaa asiakkaan reklamaatioita erityisesti huolellisesti, sillä Internetin ja sosiaalisen median kehittämisen vuoksi asiakkaalla on mahdollisuus ”yhellä klikillä” pilata yrityksen maineen.

On myös tärkeä ymmärtää, että hetkisen reklamaation hoito voi olla vain jäävuoren huippuna. Mahdollisten ongelmien todellinen ratkaisu vaatii kolme osallistujaa: asiakkaan, asiakaspalvelijan ja yrityksen johdon. Yrityksen johdon tehtävä on löytää mistä ongelma on tullut ja miten sitä voi ratkaista siten, että se ei toistu uudestaan muiden asiakkaiden kanssa. (Michel, Bowen & Johnston 2008.)

2.4 Business-to-business asiakastyytyväisyyden erityispiirteet

Edellisessä luvussa mainitut asiakastyytyväisyyden tekijät vaikuttavat melkein samalla tavalla sekä kuluttajiin että yritysasiakkaisiin. Kuitenkin b-to-b- ja b-to-c-markkinoiden välillä on oleellisia eroja:

- Päätöksentekoprosessi b-to-b markkinoilla on monimutkaisempi ja monivaiheisempi kuin kuluttajamarkkinoilla.
- B-to-b asiakkaat ovat rationaalisempia kuin kuluttajat. Käytännössä se tarkoittaa, että ostot b-to-b maailmassa perustuvat taloudellisiin päätöksiin eivätkä ne synty emootioiden tuloksena.
- B-to-b tuotteet ovat monimutkaisia, silloin kun kuluttajamarkkinoilla tarjotaan eniten yksinkertaisempia tuotteita.
- Ostajien määrä b-to-b markkinoilla on paljon pienempi kuin kuluttajamarkkinoilla, joten yhden asiakkaan menettäminen tuottaa myyjälle merkittäviä taloudellisia seuraamuksia.
- B-to-b markkinoilla on vähemmän markkinasegmenttejä, sillä kohderyhmä markkinoilla on pienempi kuin kuluttajamarkkinoilla.
- Henkilökohtaisten suhteiden merkitys b-to-b markkinoilla on korkeampi, mitä johtuu siitä, että suhteellisesti pieni kanta-asiakaskunta ostaa säännöllisesti samalta toimittajalta. Yritysten väliset suhteet ovat siis kestäviä ja luotettavia.
- B-to-b asiakkaat ovat pitkäaikaisia asiakkaita. (Hague, Hague & Harrison 2014 .)

Business-to-business asiakkaat kiinnittävät paljon huomiota myyjän brändin luotettavuuteen, tuotteen ominaisuuksiin ja asiakaspalvelulaatuun. Jos kaksi samantasosta yritystä tarjoaa asiakkaalle vastaavia tuotteita vastaavilla hinta- ja toimitusehdoilla, yritysasiakkaan valinta perustuu useimmiten asiakaspalvelulaadulla ja word of mouth-markkinoinnilla. (Daniel 2013.)

2.5 Asiakastyytyväisyyden mittaus ja seuranta

Asiakaspalaute on keskeinen vaikuttava tekijä yritystoiminnan kaikenlaisiin parannuksiin. On olemassa monta keinoa kerätä asiakasmielipidettä, joista suosituimmat ovat seuraavat:

- asiakaspalautekortti
- asiakastyytyväisyystutkimus.

Asiakaspalautekortti (Feedback card) on lomake, jota yleensä täytetään paikan päällä tai yrityksen web-sivuilla. Lomake yleensä koostuu muutamasta monivalintakysymyksistä. Lomaketietoja on helppoa analysoida ja niiden perusteella voidaan vertailla trendejä ja laskea asiakastyytyväisyysindeksi (Li 2014). Tässä menettelyssä on kuitenkin oleellisia heikkouksia (Timm 2011 120-121; Washam 2012):

- Asiakas haluaa antaa palautetta, kun hän on erittäin tyytyväinen tai pettynyt. Käytännössä tämä tarkoittaa, että suurin osa asiakkaita jättää kysymyksiä vastaamatta.
- Lomakkeessa voi olla liian paljon kysymyksiä. Suositeltava pituus on 3 – 5 kysymystä.
- Lomakkeessa saattaa olla liian paljon avoimia kysymyksiä, joihin vastaaminen vaatii liian paljon aikaa.
- Anonymiteetti. Jotkut asiakkaat eivät halua täyttää lomaketta, jos heiltä kysytään nimeä ja osoitetta. Toisaalta anonymilta lomakkeelta puuttuu mahdollisuus vastata asiakkaan toivomuksiin ja huomautuksiin henkilökohtaiseksi.

Asiakastyytyväisyystutkimus (Customer survey) on muodoltaan syvällisempi ja systemaattisempi keino kerätä asiakkaiden mielipiteitä.

Asiakastyytyväisyystutkimus voidaan toteuttaa esim. henkilökohtaisella haastattelulla, puhelinhaastattelulla, sähköposti- tai web-kyselyillä (Timm 2011, 125). Taulukko 2 esittää ym. menetelmien heikkoudet ja vahvuudet.

TAULUKKO 2. Asiakastyytyväisyystutkimusmenetelmien vahvuudet ja heikkoudet (Mukautettu: Hague & Hague 2014)

Menetelmä	Vahvuudet	Heikkoudet
Postikyselyt / web-kyselyt	<ul style="list-style-type: none"> • Helppous; • Matalat kustannukset; • Asiakkaat saavat vastata kysymyksiin silloin kun heille sopii; • Voidaan esittää visuaalisia selityksiä. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pieni vastausprosentti; • Heikot vastaukset avoimiin kysymyksiin; • Kysymysten väärinymmärrystä ei voida oikaista; • Houkuttelee vastamaan joko erittäin tyytyväisiä tai erittäin tyytymättömiä asiakkaita.
Henkilökohtaiset haastattelut	<ul style="list-style-type: none"> • Mahdollisuus viedä enemmän aikaa haastateltavan kanssa; • Mahdollisuus käyttää näyttökorttia; • Täydet vastaukset avoimiin kysymyksiin. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kallis menetelmä jos asiakkaat ovat maantieteellisesti kaukana toisistaan; • Tutkimuksen suorittaminen vie enemmän aikaa.
Puhelinhaastattelu	<ul style="list-style-type: none"> • Matalat kustannukset; • Haastattelijan valvonta ja kontrolli; • Helppo käyttää yksinkertaisia asteikkoja arvioinnissa; • Nopea tulosten käsittely. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakas voi kyllästyä kysymyksiin, joissa täytyy arvostaa kymmeniä attribuutteja; • Voi olla hankala saada asiakasta kiinni; • Ei ole mahdollista käyttää näyttökorttia.

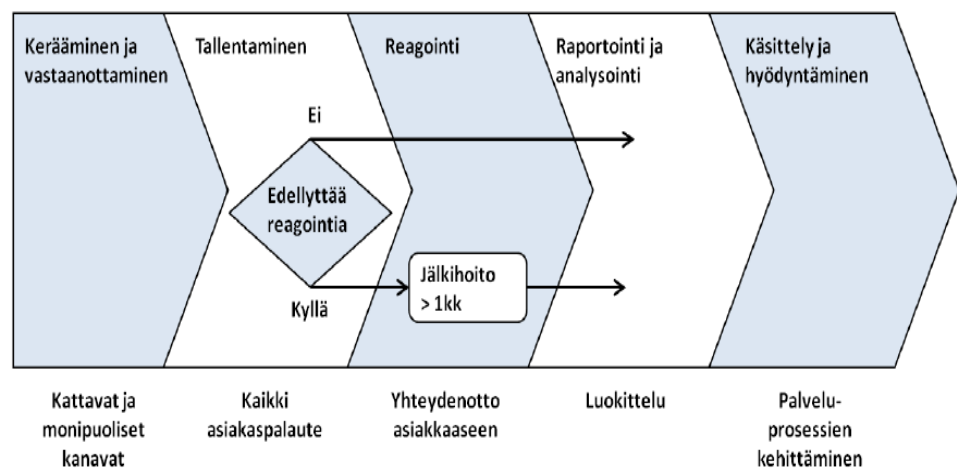
Asiakasmyyväisyystutkimuksen avulla voidaan määrittää 4 tärkeintä tyytyväisyyden mittaria:

- 1) **Yleinen (emotionaalinen) mittari**, joka näyttää asiakkaan tyytyväisyys yritykseen ja yrityksen tarjoamaan tuotteen tai palveluun yleisellä tasolla.
- 2) **Lojaalisuuden mittari**, joka näyttää tuleeko asiakas suosittelemaan yritystä muille.
- 3) **Tuotteen / palvelun ominaisuuksien mittarit**, jotka näyttävät minkälaiset tuotteen tai palvelun ominaisuudet ovat tärkeitä asiakkaalle.

- 4) **Uusintaoston mittari**, joka näyttää asiakkaan tavoitetta asioida yrityksen kanssa tulevaisuudessa.

Asiakastyytyväistutkimusten frekvenssi riippuu paljolti yrityksen toimialasta ja siitä, kuinka usein se on yhteydessä asiakkaiden kanssa. Asiakaspalautteiden muotoa huolimatta, saaman aineiston analysointi on tutkimuksen tärkein osa.

Aineiston analysoinnissa kannattaa käsitellä erikseen nykyisten, kanta- ja uusien asiakkaiden tutkimustuloksia. Se mahdollistaa vertailua monivuotisten asiakkaiden mielipiteitä uusien asiakkaiden kokemuksiin (Rubanovitsch & Aalto 2008, 93). Jotkut asiakaspalautteet vaativat reagointia ja jälkihoitoa varmistaakseen, että ongelma on hoidettu ja asiakas on tyytyväinen. Jotkut palautteet saattavat vaatia tiettyjen toimintaprosessien kehittymistä ja korjaamista. Yrityksen johdon on tärkeä seurata asiakaspalautteiden lisäksi myös yrityksen osastojen ja henkilöiden suorittamia palautteiden perusteella toimenpiteitä. Kuvio 9 esittää asiakaspalautteiden käsittelyprosessia.

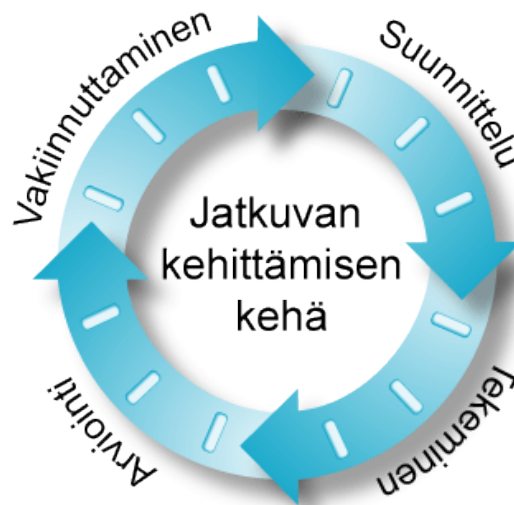


KUVIO 9. Asiakaspalautteen käsittely (Aarnikoivu 2005, 70)

Asiakkaan odotukset kasvavat koko ajan, joten asiakastyytyväisyyttä tulee seuraamaan jatkuvasti, jos halutaan nähdä tyytyväisyyskehitys pidemmällä tähtäimellä. Yrityksen johdon on erittäin tärkeä tehdä tarvittavia toimenpiteitä palautteiden johdosta parantaakseen asiakaspalvelulaatua ja välttääkseen asiakkaan menettämistä.

Kuvio 10 esittää ns. PDCA-sykli (Plan, Do, Check, Act), jota voidaan käyttää asiakastyytyväisyyden parantamista varten:

- **Plan** – suunnitellaan ja kehitetään tuotteita ja palveluita, jotka täyttävät asiakkaan odotuksia ja tarpeita;
- **Do** – valmistellaan parempia tuotteita ja palveluita;
- **Check** – tarkastellaan asiakaspalautteita;
- **Act** – tehdään yhteistyötä ylittääkseen asiakkaan odotuksia.



KUVIO 10. Plan-Do-Check-Act toimintamalli (Laatuakatemia 2010)

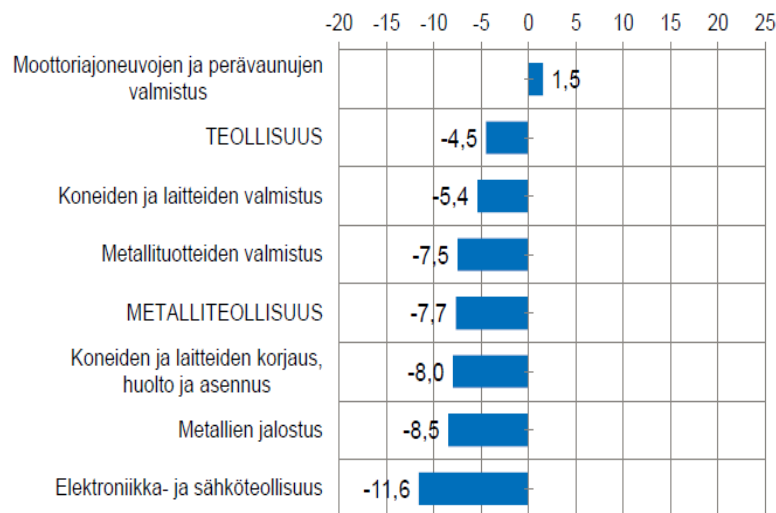
Säännöllinen asiakastyytyväisyyden seuranta auttaa ymmärtää asiakkaiden tarpeita ja toivomuksia sekä parantaa toiminta- ja päätöksentekoprosesseja. Hyväksymällä sen, että asiakaslähtöinen toimintatapa on yrityksen strateginen prosessi, yritys pystyy kehittämään asiakassuhteita ja saavuttamaan selkeää kilpailuetua markkinoilla.

3 TOIMIALA-ANALYYSI

Seuraavaksi analysoidaan case-yrityksen toimialan tämänhetkinen tilanne.

3.1 Metalliteollisuuden nykytila

Suomen metalliteollisuuden vuoden 2013 kumulatiivinen liikevaihto oli 7,5 % pienempi kuin edellisenä vuonna (Tilastokeskus 2014). Tuotanto on supistanut heikon kansainvälisen talouskehityksen takia. Tammi- marraskuun aikana suurin pudotus tapahtui elektroniikka- ja sähköteollisuudessa (11,6 %) ja metallien jalostuksessa (8,5 %). Kuvio 11 esittää koko teollisuuden ja metallin alojen liikevaihdon kehitys vuonna 2013.



KUVIO 11. Koko teollisuuden ja metallin alojen liikevaihdon kehitys ajanjaksolla 1/2013 – 11/2013, % (Metalliliitto 2013)

Odotetaan, että vuonna 2014 metalliteollisuuden tuotanto pysyy viime vuoden tasolla tai kääntyy pieneen kasvuun. Alan kehitys riippuu paljolti EU:n ja maailman taloustilanteesta, mutta suurin osa ennusteista on myönteinen. (Metalliliitto 2013.)

3.2 Toimialan kilpailijat

Tiedot toimialan kilpailijoista poistettu anonymiteetin turvaamiseksi.

4 CASE-YRITYS: NYKYTILA-ANALYYSI

Tässä osioissa kerrotaan case-yrityksen historiasta ja nykytilasta. Lisäksi tehdään SWOT-analyysi ja markkina-analyysi 4P-mallin mukaan.

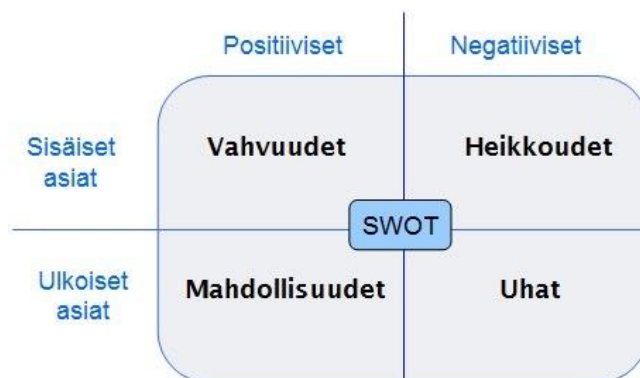
4.1 Yritysesittely

Yritys X on Etelä-Suomessa sijaitseva metalliteollisuusyritys, joka oli perustettu 60-luvuilla. Yritys työllistää 80 henkilöä ja sen tärkeimmät markkinat Suomen lisäksi ovat Ruotsi, Norja, Venäjä ja Baltian maat. Lisätiedot Yritys X:n toiminnasta poistettu anonymiteetin turvaamiseksi.

Asiakastyytyväisyys on case-yrityksen tärkein arvo. Yritys pyrkii parantamaan jatkuvasti asiakastyytyvää ymmärtämällä ja toteuttamalla asiakkaiden toiveita ja tarpeita. Lisäksi Yritys X:n arvoihin kuuluvat sitoutuminen, ihmiset, turvallisuus sekä ympäristö ja yhteisö.

4.2 SWOT-analyysi

SWOT eli nelikenttäanalyysi on yleisin keino arvioida yrityksen toiminnan vahvuudet, heikkoudet, sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat (Kotler & Keller 2012, 70). Kuvio 13 esittää nelikentän rakenteen.



KUVIO 13. SWOT-analyysin rakenne (Suomen Riskienhallintayhdistys 2014)

Case-yrityksen *vahvuuksina* ovat yrityksen tunnettuus, korkealaatuisia tuotteita, asiakaslähtöisiä ratkaisuja, juostavuus ja ammattitaitoinen henkilökunta. Yritys X:n

tuotemerkki on tunnettu hyvin sekä Suomessa, että Venäjällä. Yrityksellä on laaja jälleenmyyjien verkosto koko maassa.

Heikkouksina voidaan pitää hintataso, joka on tuotteiden korkean laadun vuoksi korkeampi kuin kilpailijoilla. Lisäksi tuotevalikoima on pysynyt samalla muutamaan vuoteen.

Yrityksellä on *mahdollisuudet* laajentaa liiketoimintaa sekä Suomessa että ulkomailla löytämällä uusia jälleenmyyjiä.

Uhkina voidaan pitää raaka-aineiden hintojen nousua, taloudellista taantumaa, euron valuuttakurssin nousua, joka saattaa vaikuttaa negatiivisesti yrityksen vientimyyntiin. Myös mahdollisesti tulevat uudet kilpailijat voivat aiheuttaa ongelmia yritykselle.

TAULUKKO 4. Yritys X:n SWOT-analyysi

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> • Tunnettu valmistaja ja tuotemerkki; • Korkealaatuiset tuotteet; • Joustavuus ja asiakaslähtöiset ratkaisut; • Ammattitaitoinen henkilökunta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hitaasti päivitettävä tuotevalikoima; • Korkea hintataso.
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> • Liiketoiminnan laajentaminen Suomessa ja ulkomailla. 	<ul style="list-style-type: none"> • Raaka-aineiden hintojen nousu; • Taloudellinen taantuma; • Euron valuuttakurssin nousu; • Kilpailun kiristäminen; • Uudet kilpailijat.

Taulukko 4 esittää case-yrityksen SWOT-analyysin. Taulukossa esitetyt vahvuudet, heikkoudet sekä mahdollisuudet ja uhat perustuvat tutkijan omiin näkemyksiin ja julkisiin tietoihin case-yrityksestä ja sen toimialasta.

4.3 4P markkina-analyysi

Neljä P-malli on markkinointimixin kilpailukeinojen yhdistelmä. Malli koostuu seuraavista vaikuttajista (Kotler & Keller 2012, 47):

- *Product* eli tuote, valikoima, tuotteiden ominaisuudet ja muotoilu, pakkaus, takuu ja palautuksen mahdollisuudet.
- *Price* eli tuotteen hinta, alennukset ja maksuehdot.
- *Promotion* eli markkinointiviestintä sekä tiedotus- ja suhdetoiminta.
- *Place* eli saatavuus, tuotteiden sijainti ja toimitusehdot.

Yritys X:n 4P analyysi näyttää seuraavalta:

Tuote

Tiedot Yritys X:n tuotevalikoimasta poistettu anonymiteetin turvaamiseksi.

Hinta

Tuotteita valmistetaan korkealaatuisesta materiaalista, joten tuotteiden hinnat ovat suhteellisesti korkeita. Hinnat myös riippuvat paljolti raaka-aineiden hinnoista. Yritys X tarjoaa yritysasiakkaille erilaiset määräportaiset alennukset ja joustavat maksuehdot.

Markkinointiviestintä

Yritys X osallistuu aktiivisesti kotimaisiin ja ulkomaisiin rakennusmessuihin. Yrityksellä on omat web-sivut, joita päivitetään säännöllisesti. Lisäksi Yritys X:llä on omat Facebook-sivut ja venäjänkielinen Twitter-mikroblogi. Yrityksen uutiskirje lähetetään jälleenmyyjille sähköpostitse kuukausittain. Yritys X:llä on myös painetut esitteet ja tuotekansiot, joita toimitetaan uusille, nykyisille ja potentiaalisille asiakkaille.

Saatavuus

Yleinen toimitusaika yritysasiakkaalle on yksi viikko tilauksesta; erikoistuotteiden toimitusaika on pitempi. Asiakkailta on mahdollisuus noutaa tilauksensa itse tai

tilata Yritys X:n rahdin. On myös mahdollista toimittaa tilauksia postitse, Matkahuollon tai Kaukokiidon kautta.

5 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS JA TULOSTEN ANALYSOINTI

Tässä osiossa esitellään tutkimuksen toteutus, jonka tarkoituksena oli selvittää kuinka tyytyväisiä ovat Yritys X:n asiakkaat yrityksen toimintaan ja miten asiakastyytyväisyyttä voisi parantaa. Ensin kerrotaan tutkimusmenetelmistä ja haastateltavista, sitten keskitetään tutkimuksen tuloksiin, jotka ryhmitellään tutkimuskysymyksien ja teorian pohjan mukaisesti.

5.1 Teemahaastattelut

Tutkimuksen menetelmä on kvalitatiivinen tapaustutkimus, joka suoritettiin teemahaastattelun avulla. Kvalitatiivinen tutkimus on valittu siksi, että sen kautta voidaan päästä kokonaisvaltaiseen ja syvälliseen käsitykseen saamista ilmiöstä, mikä ei ole mahdollista tehdä tilastollisen analyysin kautta.

Puolistrukturoitu teemahaastattelu on tilanne, jossa käydään läpi ennalta määritettyjä aihealueita tai teemoja (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208). Menetelmän etuna on se, että haastateltavalla on vapaus kysymysten suhteen. Saatu aineisto ensin litteroidaan puhtaaksi, ja sitten analysoidaan. Teemahaastattelu menetelmänä antaa mahdollisuuden tehdä analyysia aiheittain tai teemoittain, mikä helpottaa laadullisen aineiston tulkintaa (Aaltola & Valli 2007, 42). Aineiston analysointia pidetään silti ongelmallisena, sillä valmiita raportti- ja tulkintamuotoa ei ole olemassa (Hirsjärvi & Hurme 2010, 35).

Teemahaastattelun kulku riippuu paljolti haastattelijan taidosta, esim. kyvystä esittää tarkentavia apukysymyksiä haastattelun aikana. Haastatteliija voi antaa tiedostamattomia signaaleja, jotka saattavat saada haastateltavaa vastamaan kysymyksiin haastattelijan haluttamalla tavalla. Teemahaastattelu on myös kallis ja aikaa vievä menetelmä (Sociological Research Skills 2014).

5.2 Haastattelurungon muodostaminen

Tutkimuksen haastattelurunko oli laadittu teoreettisen pohjan ja toimeksiantajan toivomuksien mukaisesti. Haastattelurunko muodostui seuraavista kahdestatoista

kysymyksestä, jotka käsittelevät tutkimusongelman pääkysymystä eli kuinka tyytyväisiä ovat case-yrityksen asiakkaat yrityksen tuotteisiin ja asiakaspalvelulaatuun:

- 1) Kuinka kauan olette toimineet Yritys X:n asiakkaana?
- 2) Kuinka suuren osuuden vuosittaisesta liikevaihdostanne X-tuotteet muodostavat? (n.arvio)
- 3) Yleisesti, oletteko tyytyväinen Yritys X:n toimintaan?
- 4) Miten tyytyväinen olette Yritys X:n toimintaan verrattuna muihin yhteistyökumppaneihinne?
- 5) Millaisiin asioihin olette tyytyväinen yhteistyössä Yritys X:n kanssa?
- 6) Millaisiin asioihin ette ole tyytyväinen yhteistyössä Yritys X:n kanssa?
- 7) Vastaavatko Yritys X:n tuotteet ja tuotevalikoima odotuksiinne ja tarpeisiinne? Jos eivät, niin miksi?
- 8) Koetteko yhteydenoton yritykseen ja tilauksen helpoksi? Vastataanko puhelimeen ja sähköpostiin riittävällä nopeudella?
- 9) Vastaavatko ammattipalveluhenkilökunnan ammattitaidot ja palvelunhaluisuus odotuksiinne? Jos eivät, niin miksi?
- 10) Oletteko koskaan tehneet valituksen Yritys X:n toimituksesta? Minkälainen oli syy valitukseen?
- 11) Oletteko tyytyväinen valituksenne hoitoon? Jos ette, niin miksi?
- 12) Missä asioissa mielestänne Yritys X:n tulisi kehittää toimintansa?

Haastattelurunko on jaettu kuuteen teemaan:

- asiakkaan taustatiedot
- yleinen asiakastyytyväisyyden taso
- asiakastyytyväisyys tuotteisiin
- asiakastyytyväisyys asiakaspalvelulaatuun
- asiakastyytyväisyys ongelmatilanteiden hoitoon
- kehittämistoivomuksia

Kaksi ensimmäistä kysymystä koskee asiakkaan taustatietoa. Niiden avulla pystymme kartoittamaan asiakkuuden kestoa. Toinen kysymys myös antaa case-yritykselle mahdollisuuden arvioida asiakkaan ostopotentiaalia.

Kysymykset 3 – 6 koskevat yleistä asiakastyytyväisyyden tasoa. Kysymykset 4 ja 5 käsittelevät tutkimusongelman ensimmäistä alakysymystä: mitkä tekijät saavat asiakas ostamaan yritykseltä. Kysymys 6 koskee asiakastyytymättömyyden yleisiä syitä, joiden takia asiakas saattaa siirtyä kilpailijoille.

Kysymykset 7 – 10 muodostuvat esitetyn teorian pohjalta. Kysymys 7 koskee asiakastyytyväisyyttä case-yrityksen tuotteisiin, kysymykset 8 ja 9 liittyvät asiakaspalvelulaadun tyytyväisyyteen, ja kysymykset 10 sekä 11 käsittelevät tyytyväisyyttä ongelmatilanteiden hallintaan.

Viimeinen kysymys käsittelee tutkimusongelman kolmatta alakysymystä eli miten yritys pystyisi parantamaan tuote- ja asiakaspalvelulaatua. Sen avulla pyritään kartoittaa asiakkaiden kehittämistoivomuksia ja odotuksia.

5.3 Tutkimuksen toteutus

Kattavan näkemyksen saamiseksi tutkija ja case-yrityksen toimitusjohtaja valitsivat yhdessä kuusitoista yritysasiakasta, jotka edustavat kattavasti asiakaskuntaa. Niistä kaksitoista yritystä suostui osallistumaan tutkimukseen. Näin ollen haastatteluryhmä muodostui suurista, keskisuurista ja pienistä, uusista sekä kanta-asiakkaista.

Haastateltavilta saatuja tietoja käsiteltiin anonymisti käyttäen nimityksiä Yritys 1, Yritys 2 jne. Jos saman yrityksen vastaajia oli enemmän kuin yksi, heitä nimitettiin tittelin mukaisesti esim. Aluemyyntipäällikkö A, Aluemyyntipäällikkö B jne. Haastatteluihin oli valittu ne henkilöt, jotka ovat vastuussa X-tuotteiden ostoista. Alun perin suunniteltiin suorittaa haastatteluja kasvotusten tai puhelimitse, mutta vastaajien kiireiden vuoksi niitä toteutettiin puhelimitse ja sähköpostitse.

Haastateltavia henkilöitä oli yhteensä neljätoista, joista puolet osallistui tutkimukseen puhelimitse ja puolet sähköpostitse.

Haastatteluryhmä muodostui näin seuraavaksi (ks. Taulukko 5):

TAULUKKO 5. Haastatteluryhmän koostumus

Yritys	Toimiala	Haastateltavat henkilöt	Haastattelun suoritustapa
Yritys 1	Teräsohutlevy tuotteiden valmistaminen	Aluemyyntipäällikkö A	puhelimitse
		Aluemyyntipäällikkö B	s-postitse
		Aluemyyntipäällikkö C	puhelimitse
Yritys 2	Kattotarvikkeiden varastomyynti	Myyntipäällikkö	s-postitse
Yritys 3	Kattotarvikkeiden varastomyynti	Myyntipäällikkö	puhelimitse
Yritys 4	Talovarusteiden jälleenmyynti ja asennus	Toimitusjohtaja	puhelimitse
Yritys 5	Peltikatojen, kattoturvaluotteiden ja sadevesijärjestelmät toimitus ja asennus	Myyntipäällikkö	s-postitse
Yritys 6	Kattorakenteiden asennus	Toimitusjohtaja	s-postitse
Yritys 7	Rautakauppa	Osastopäällikkö	puhelimitse
Yritys 8	Peltisepäntyöt ja rakennusalan palvelut	Toimitusjohtaja	puhelimitse
Yritys 9	Kattorakenteiden asennus	Toimitusjohtaja	puhelimitse
Yritys 10	Peltikattotyöt, sadevesijärjestelmien ja kattoturvaluotteiden asennus	Toimitusjohtaja	s-postitse
Yritys 11	Rakennuspeltityöt	Toimitusjohtaja	s-postitse
Yritys 12	Rauta- ja rakennustarvikkeiden yleisvähittäismyynti	Toimitusjohtaja	s-postitse

Haastatteluja suoritettiin vuonna 2014 viikoilla 12, 13 ja 14. Haastateltaville lähetettiin etukäteen kysymysrunko sähköpostitse, jotta heillä olisi mahdollisuus tutustua aiheeseen. Puhelinhaastatteluja nauhoitettiin tutkijan matkapuhelimen sanelusovelluksella ja sitten litteroitiin. Nauhoituksia varten kyseltiin ennalta vastaajien lupaa. Yksi haastateltava kieltäytyi nauhoittamisesta, joten hänen haastattelunsa aikana tehtiin tärkeitä muistiinpanoja, joita kirjoitettiin puhtaaksi heti haastattelun jälkeen Word-tiedostoon. Puhelinhaastattelut kestivät keskimäärin 15 – 25 minuuttia. Litteroidut haastattelut ja sähköpostilla saadut vastaukset vertailtiin keskenään löytääkseen yhtäläisyyksiä ja eroja.

5.4 Case-yrityksen asiakastytyväisyyden arviointi

Seuraavissa osioissa analysoidaan haastateltavien yritysten asiakkuuden kestoa sekä tyytyväisyyden tasoa Yritys X:n tuotteisiin, asiakaspalveluun ja ongelmatilanteiden hoitoon. Lisäksi määritellään mahdollisia parannussuuntia.

5.4.1 Haastateltavien yritysten taustatiedot ja asiakkuuden kesto

Haastateltavien yritysten taustatiedot esitellään taulukossa 6. Vastaajista kaksi ovat toimineet Yritys X:n kanssa alle viisi vuotta, muiden asiakkaiden yhteistyösuhteet kestävät viidestä kolmekymmentä vuoteen.

TAULUKKO 6. Asiakkaiden taustatiedot

Yritys	Asiakkuuden kesto, v.	X-tuotteiden osuus liikevaihdossa, %
Yritys 1	15	5
Yritys 2	4	60
Yritys 3	10	25
Yritys 4	6	100
Yritys 5	30	90
Yritys 6	10	80
Yritys 7	5	0,3
Yritys 8	14	20
Yritys 9	27	25
Yritys 10	5	30
Yritys 11	6	5
Yritys 12	1,5	10

Asiakkuuden jakauma on esitetty tarkemmin kuviossa 14. Toisessa kysymyksessä asiakkaita pyydettiin arvioimaan X-tuotteiden osuus asiakkaiden vuosittaisessa liikevaihdossansa. Vastauksien perusteella Yritys X pyrkii arvioimaan asiakkaiden ostopotentiaalia vertaamalla saadut tiedot ja asiakkaiden ostomäärät toisiin.



KUVIO 14. Haastateltavien yritysten asiakassuhteen kesto

5.4.2 Yleinen asiakastyytyväisyyden taso

Tutkimus osoitti, että kaikki asiakkaat pääsääntöisesti ovat tyytyväisiä Yritys X:n toimintaan. Yksi vastaaja mainitsi, että muutama vuosi sitten yhteistyö tuntui ongelmalliselta, mutta Yritys X on parantanut toimintatapansa huomattavasti:

Meillä ollut erittäin huonoja vuosia tässä 2000-luvun puolivälin jälkeen, 2000 puolivälissä ja sitten toissa vuonna. Sillä oli suurta toimitusepävarmuutta ja kaikilla toimitus osa-alueilla myöhässä, puuttui tavaraa, eksynyt tilaukset ja kaikkennäköistä. Mutta tällä hetkellä Yritys X toimii oikeinkin hyvin. (Aluemyyntipäällikkö A, Yritys 1)

Verrattuna muihin vastaajien yhteistyökumppaneihin Yritys X:n toimintaa pidettiin samantasoisena tai parempana.

Ollaan tyytyväisempi kuin muihin. (Myyntipäällikkö, Yritys 5)

No aina kehittämistä varmasti löytyy mutta tuotteiden puolelta ollaan yhtään tyytyväisiä, niissä ei oo varmasti mitään valittavista mutta ei muissa jutuissa isompia ongelmia oo. Eli ollaan yhtä tyytyväisiä. (Aluemyyntipäällikkö C, Yritys 1)

Tämän hetken yhteistyökumppaneista Yritys X on toiminut parhaiten. (Toimitusjohtaja, Yritys 6)

Erittäin tyytyväinen, ei mitään pahaa sanottavaa. Pääasiallisesti

toimii hyvin.(Osastopäällikkö, Yritys 7)

Yhden vastaajan mielestä Yritys X:n kilpailijat kuitenkin toimivat paremmin silloin, kun kyseessä on ”erittäin nopea toimitus”:

... tavallaan asiakas, joka on meille tärkeä asiakas, joka haluaa jostain syystä kauheaa nopeasti tavaraa, niin Yritys X ei oo niin hyvä nopeassa toimituksessa kuin kilpailijat. Pääsääntöisesti toimitusaika on hyvä, ei siinä oo mitään. Mutta silloin kun tarvitaan nopeaa palvelua, Yritys X ei oo niin hyvä kuin kilpailijat jostain syystä. (Aluemyyntipäällikkö A, Yritys 1)

Muilla vastaajilla ei ollut valittavaa toimitusnopeuden suhteen, vaikka yksi yritys mainitsi, että kesäsesongin aikana toimitusaika saisi olla nopeampi. Lisäksi toinen yritys esitti toivomusta, että erikoisia tilauksia voisi saada nopeammin (yleensä toimitusaika erikoistilauksille on kaksi viikkoa).

Asiakastyytyväisyyden tekijöistä vastaajat mainitsivat tuotteiden laatu, Yritys X:n brändin tunnettuus, toimitusvarmuus ja toimitusaika sekä asiakaspalvelu.

Tuotteiden laatu on hyvä ja Yritys X on tunnettu. X-tuotteita on aika helppo kaupata. Ja on tasonlaatuista tavaraa. Ja Yritys X:n kaikki laatu- ja myyntityydytykset ja myös omat testaukset tuovat luotettavuutta.(Aluemyyntipäällikkö A, Yritys 1)

Tuotteet on kyllä hyviä, niissä ei oo mitään valittamista ja meidän tilaussysteemi ja toimitus heiltä toimii ihan kohtuu hyvin. (Aluemyyntipäällikkö C, Yritys 1)

Tavarat saa lähes joka kerta suoraan hyllystä ja jos rahat ovat tiukoilla Yritys X ei juurikaan hoputa maksamaan laskujaan eli on joustoa. (Toimitusjohtaja, Yritys 10)

Laatu on ihan hyvä ja toimitukset mut ei aina. Ja tuotteet on hyviä.. eli laatu ja tuotteet ihan OK. (Myyntipäällikkö, Yritys 3)

Kahdestatoista yrityksistä puolet eivät löytäneet mitään sellaista, mihin ne eivät olisi tyytyväisiä yhteistyössä Yritys X:n kanssa. Osa niistä on joskus tehnyt reklamaatioita Yritys X:n toimituksista, mutta vastaajien mielestä ne olivat niin harvinaisia ja hyvin hoidettuja, ettei niitä kannata enää mainita. Nämä vastaukset vahvistavat teoriaosuudessa esitetyn väitteen, että suurin osa asiakkaita tulee asioida yrityksen kanssa uudelleen jos heidän valituksia oli ratkaistu ajoissa ja onnistuneesti.

Kertomalla asiakastyytymättömyyden syitä viisi yritystä mainitsi ennen kaikkea toimitusvirheitä, jotka tapahtuvat kesäsesongin aikana. Yleisimpinä toimitusvirheiden syinä on väärä tai väärävärinen tuote sekä puutteellinen toimitus.

Emme ole tyytyväisiä sesonkiaikana varastolla tapahtuvaan kaaokseen.(Toimitusjohtaja, Yritys 6)

Yksi vastaaja lisäsi, että myös reklamaatioiden hoito hänen mielestään kestää liian kauan.

Kaksi saman yrityksen vastaajaa eivät olleet tyytyväisiä case-yrityksen hintatasoon. Heidän mielestään hinta on sen verran korkea ja joustamaton, että Yritys X usein häviää hintakilpailuissa kilpailijoille.

Vielä yksi yritys oli erittäin tyytymätön uuteen Yritys X:n kuormalavojen palautuspolitiikkaan, jonka mukaan asiakkaalle hyvitetään vain 80% kuormalavojen laskutetusta hinnasta.

5.4.3 Asiakastyytyväisyys tuotteisiin

Neljästätoista vastaajista kaksitoista oli täysin tyytyväisiä case-yrityksen tuotteisiin ja tuotevalikoimaan.

Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että Yritys X:n täytyy laajentaa tuotevalikoimansa erikoisella tarvikkeella. Lisätiedot ehdotetusta laajentamisesta poistettu liikesalaisuuden turvaamiseksi.

Tuotteiden laadusta ei kenelläkään ollut mitään valittavaa. Vastaajat pitivät case-yrityksen tuotteita laadukkaina, ajantasaisina ja luotettavina.

Tuotteet on hyviä ja valikoima on hyvä. Tästä ei oo mitään huonoa sanottavaa. Se kyl on parasta puolta heidän toiminnassa. (Aluemyyntipäällikkö C, Yritys 1)

5.4.4 Asiakastyytyväisyys asiakaspalvelulaatuun

Kaikki neljätoista vastaajaa oli tyytyväisiä case-yrityksen asiakaspalveluun ja pitivät myyntihenkilökuntaa mukavana ja ammattitaitoisena. Jos asiakkaan

kysymys on myyntihenkilön ulkopuolisella osa-alueella, asiakas aina ohjataan oikealle henkilölle, mikä on vastaajien mielestä erittäin positiivinen asia.

Palveluhaluisuus on hyvää. Perustuotteiden tuntemus on hyvää. Erikoistuotteiden tuntemuksessa on parantamisen varaa, mutta asiakas ohjataan usein henkilölle, jolla on parempi tieto asiasta. (Myyntipäällikkö, Yritys 5)

Kyllä jos jotain erikoista tarvitaan ja kysellään, täältä löytyy ihan ammattitaidosta porukkaa ja palvelunhalu on ihan makeeta. Kyl asiat on yleensä selvinnyt siellä, ei oo oikeastaan mitään huonoa sanottavaa. (Aluemyyntipäällikkö C, Yritys 1)

Jopa noutojen yhteydessä on voinut täydentää tilausta, mikä mielestäni on erinomainen asia. (Toimitusjohtaja, Yritys 11)

Toimitusjohtajan tavoitettavuus ja valmius auttaa erilaisissa teknisiissä kysymyksissä myös keräsi vastaajien kiitosta. Suurin osa vastaajista piti yhteydenoton case-yritykseen helppona ja mutkattomana. Kaksi yritystä mainitsi, että tiettyjä henkilöitä kuten myyntipäällikköä tai varastomyyjiä on välillä todella hankala saada kiinni. Myös sähköpostin vastausaika saattaa olla liian pitkä.

Tilausten teko vastaajien mielestä sujuu hyvin. Yritys X:n ja yhden yrityksen välillä on tällä hetkellä käytössä sähköinen tilausjärjestelmä, mikä helpottaa tilausprosessin molemmille osapuolelle. Toinen yritys odottaa vastaavan tilausjärjestelmän käyttöönottoa lähiaikoina. Muut yritykset tekevät tilauksia puhelimitse tai sähköpostitse.

No tilausten teko on toiminut ihan hyvin ja tilaukset on vahvistettu kohtuu ajallaan. Ja puhelimella kyl saadaan tarvittaessa joku kiinni. Ei kyl tuosta puolesta oo mitään hirveästi huonoa sanottavaa. (Aluemyyntipäällikkö C, Yritys 1)

Yhteydenpito on sujuvaa. Odotamme sähköistä tilausjärjestelmää. (Myyntipäällikkö, Yritys 5)

5.4.5 Asiakastyytyväisyys ongelmatilanteiden hoitoon

Neljästätoista vastaajista kolme eivät koskaan tehneet reklamaatioita case-yrityksen toiminnasta. Muut vastaajat ovat reklamoineet toimituksista ainakin kerran. Valitusten syyt useimmiten olivat keräilyvirheitä – toimitettu tuote oli väärätyyppinen, väärävärinen tai se jäi puuttumaan toimituksesta kokonaan. Kaksi

yritystä kerran valittivat varioituneista tulleista tuotteista ja myöhässä olevasta toimituksesta.

Yhdestätoista valitusten tehneistä vastaajista kymmenen oli tyytyväisiä reklamaatioiden hoitoon.

Kyllä ne virheet korjataan nopeasti. (Toimitusjohtaja, Yritys 9)

Meidän ei tarvi joka kerta niin kuin erikseen tavallaan tehdä valituskierrosta siellä ja käydä asiaa läpi. Siellä vain toimitaan kuin sovittu Yritys X:n kanssa ja sen mukaan hoidetaan nyt hyvin asiaa. Sanoisin nyt näin että kyl me ollaan 8,5 koulun arvosanan tyytyväisiä. (Aluemyyntipäällikkö A, Yritys 1)

Asia oli hoidettu erinomaisesti ja nopeasti. (Toimitusjohtaja, Yritys 12)

Vain yksi vastaaja kertoi, että reklamaatioiden hoito kestää liian kauan.

Mielenkiintoista, että muut saman yrityksen vastaajat olivat täysin eri mieltä valitustensa käsittelyprosessista.

Kuten teoriassa mainittiin, täysin virheetön yritystoiminta on lähes mahdotonta, joten nopea ja tehokas reagointi asiakkaan valitukseen voi pelastaa paljon.

Vastauksien perusteella voidaan todeta, että case-yritys pärjää ongelmatilanteissa onnistuneesti. Toki Yritys X:n täytyy analysoida mistä toimitusvirheet ovat useimmiten syntyneet ja miten niitä voisi ehkäistä tai ainakin minimoida.

5.4.6 Kehittämistoivomuksia

Neljä vastaajaa eivät osanneet kertoa, miten Yritys X:n tulisi kehittää toimintansa. Heidän mielensä case-yrityksen nykyinen toimintakonsepti toimii ihan hyvin, eikä sitä tarvitsi muuttaa.

Kaksi vastaajaa toivotti toimitusvirheiden vähentämistä. Vaikka Yritys X pystyy korjaamaan virheitä nopeasti, ne kuitenkin tuntuvat ärsyttävältä ja aiheuttavat viivästyksiä loppuasiakkaiden ja urakoitsijien asennustöihin.

Suurin osa kehittämisehdotuksia koski Yritys X:n sisäistä ja ulkoista viestintää. Yhden vastaajan mielestä tiedonkulku varasto-, tuotanto- ja myyntihenkilöstön välillä ei aina onnistu.

Välillä jäänyt kuormasta tavaroita pois vaan sen takia että toinen ei ole maininnut että oheiset tavarat kuuluvat samaan kuormaan. Elikkä lyhyesti sanottuna tuotannon ja varaston / lähettämön viestittely ei ole aina sujunut. (Toimitusjohtaja, Yritys 6)

Yksi vastaaja kertoi, että Yritys X:n myyntihenkilöstön tulisi hallita varaston ylläpitoa paremmin. Hänestä välillä tuntuu, että myyjät eivät tiedä täsmällisesti löytyykö varastolta riittävästi tavaraa.

Kolme vastaajaa toivotti parempaa tiedottamista uusista ja nykyisistä tuotteista sekä tuotteiden muutoksista. Osa vastaajia kommentoi, että heistä ulkoinen viestintä on järjestetty huonosti, sillä he usein saavat tiedot uusista ratkaisusta kahden käden kautta. Yksi vastaaja kaipasi viime kesällä tietoja CE- merkinnän myöntämisen etenemisestä. Hänen mielestään siitä voisi informoida aktiivisemmin ja paremmin. Koulutuksia uusista tuotteista ja ajantasaisen tuotekansioiden säännöllinen toimittaminen asiakkaille olivat myös toivottavia.

Vastaajat olivat sitä mieltä, että case-yrityksen tuotteet ovat ajantasaisia eikä niissä olisi paljon muutettavaa tai kehitettävää. Ainoastaan yksi vastaaja ehdotti miettiä erikoisen tarvikkeen valmistamisesta.

Kaksi vastaajaa tahtoi tuotehinnoittelun joustavuutta. Vaikka case-yrityksen tuotteet ovat tunnetuita ja laadukkaita, korkean hinnan takia kaupat välillä menevät ohi. Vastaajat kertoivat, että ne voivat saada alennusta jos kyseessä on suuri tilausmäärä, mutta jos tilaus Yritys X:n näkökulmasta ei ole riittävän iso, hintaneuvottelut tuntuivat ongelmallisilta.

Kehitysehdotukset eivät koskeneet toimitusaikaa, mutta kaksi vastaajaa mainitsi haastattelujen aikana, että se saisi olla vielä nopeammin. Yksi vastaaja toivotti erikoistuotteiden nopeampaa toimitusta (yleensä se on kaksi viikkoa tilauksesta). Sama vastaaja oli erittäin tyytymätön uuteen kuormalavojen palautuspolitiikkaan ja ehdotti muuttaa sen asiakkaan kannalta järkeväksi.

Kaksi vastaajaa kertoi, että tuotteiden pakkaus voisi olla parempi ja tehokkaampi. Heidän mielestä nykyinen muovipakkaus on liian ohut ja saattaa vaurioitua kuljetuksessa, joten paremman muovin ja pahvipakkauksen käyttö helpottaisi kuljetusta ja varastointia.

Yhteenveto case-yrityksen vahvuudesta ja kehittämistarpeista esitellään taulukossa 7.

TAULUKKO 7. Yritys X:n vahvuudet ja kehittämistarpeet

Vahvuudet	Kehittämistarpeet
<ul style="list-style-type: none"> • tuotteiden laatu ja tuotevalikoima; • brändin tunnettuus ja luotettavuus; • toimitusaika ja toimitusvarmuus; • asiakaspalvelulaatu ja henkilökunnan palvelunhaluisuus; • joustava maksupolitiikka. 	<ul style="list-style-type: none"> • toimitusvirheiden vähentäminen; • ulkoisten ja sisäisten viestinnän parantaminen; • tuotteiden kehitys; • toimitusajan nopeuttaminen; • hinnoittelun joustavuus; • tuotteiden pakkauksen kehittäminen.

Yrityksen vahvuuksia ovat tuotteiden laatu ja valikoima, brändin tunnettuus, toimitusvarmuus ja nopea toimitusaika, korkea asiakaspalvelulaatu ja joustava maksupolitiikka. Suurin osa kehittämis ehdotuksia koski pääsääntöisesti toimitusvirheiden vähentämistä ja viestinnän parantamista, joten yrityksen kannattaa miettiä, miten se voisi tehostaa toimitusten täsmällisyyttä ja kehittää vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa.

6 JOHTOPÄÄTELMÄT

Tässä osiossa arvioidaan tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti. Lisäksi tutkimustulosten pohjalta tuodaan esille kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä arvioidaan käsitteillä reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli toisin sanoen sitä, että tutkimukset tulokset eivät ole sattumanvaraisia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.) Tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä. Otanta yrityksen asiakkaita on kattava ja se esittelee eriasiakasryhmien näkökulmaa. Jos toinen tutkija toistaisi tutkimuksen samalla tavalla, hän pääsisi samankaltaisiin tuloksiin. Haastateltavien vastaukset analysoitiin huolellisesti vertaamalla teoreettiseen viitekehukseen.

Haastateltaville lähetettiin kysymysrunko etukäteen, jotta heillä oli aika tutustua aiheeseen. Haastateltavat osallistuivat tutkimukseen puhelimitse tai sähköpostitse heille sopivana ajankohtana. Molemmissa tapauksissa haastateltavilla oli mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä tutkijalle jos haastattelulomakkeessa oli jotain epäselvää. Myös tutkija pystyi kysymään tarkennusta haastateltavien vastauksiin. Vaikka tutkija on työskennellyt case-yrityksessä kaksi edellistä kesää, hänen työnsä ei liittynyt X-tuotteiden kotimaamyyntiin, joten hän oli ulkopuolinen henkilö kaikille haastateltaville. Vastajat siis pystyivät esittämään mielipiteensä täysin avoimesti.

Tutkimuksen pätevyys eli validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231). Tutkimuksen validiteetti on hyvä. Valittu tutkimusmenetelmä eli teemahaastattelu sopi hyvin tutkimusongelman selvittämiseen. Haastattelurunko laadittiin teoreettisen pohjan ja toimeksiantajan toivomuksien mukaisesti. Saadut vastaukset olivat hyviä ja perusteltuja. Tutkimuksen tavoitteena oli mitata case-yrityksen asiakastyytyväisyyden tasoa sekä löytää kehittämissuuntia, ja tavoite toteutui.

6.2 Kehittämisehdotukset

Tutkimus osoitti, että kaikki vastaajat ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä case-yrityksen toimintaan. Laadukkaat tuotteet, brändin tunnettuus, nopea toimitusaika ja hyvä asiakaspalvelulaatu tuovat Yritys X:lle lisäarvoa ja asiakasuskollisuutta. Tutkimus myös toi esille ongelmalliset kohdat, joita vastaajien mielestä case-yrityksen tulisi parantaa ja kehittää. Ryhmitellään kehittämisehdotuksia osiossa 4.3 esitetyn neljä P-mallin mukaan.

Tuote

Tiedot Yritys X:n tuotteiden kehittämisehdotuksista poistettu liikesalaisuuden turvaamiseksi.

Hinta

Tuskin korkealaatuiset tuotteet voivat olla halpoja, joten case-yrityksen hinnoittelu vastaa tuotteiden laatua. Yritys X voi tarjota asiakkaille lisäalennusta jos kyseessä on riittävä iso tilausmäärä, mutta jonkun mielestä se voisi olla joustavampi hinnoittelussa myös pienimmissä kaupoissa.

On ihan ymmärrettävä, että kaikki asiakkaat haluavat alennusta. On myös ymmärrettävä, että Yritys X haluaa saada kaupan jälkeen omaa katetta joten alennus pienistä kaupoista sen kannalta ei ole järkevä. Kuitenkin Yritys X varmasti voisi olla joustavampi hintaneuvotteluissa kun kyseessä on asiakkaan kannalta tärkeä kauppa.

Markkinointiviestintä

Tutkimus osoitti, että Yritys X:n tulee parantaa ulkoista viestintää asiakkaille. Asiakkaat haluavat saada tiedot uusista tuotteista ja ratkaisuista säännöllisesti, joten case-yrityksen täytyy miettiä miten se voisi kehittää tiedonkulkua. Lähetetäänkö asiakastiedostot riittävällä aikavälillä? Löytyykö niistä kaikki tarvittavat tiedot nykyisestä tilanteesta ja tulevista muutoksista? Päivitetäänkö yrityksen web- ja sosiaalisen median sivut säännöllisesti?

Uusille asiakkaille aina toimitetaan tuoreet tuotekansiot ja esitteet. Muistetaanko päivittää niitä nykyisille asiakkaille? Kuinka usein järjestetään koulutuksia yritysasiakkaille ja heidän asentajille? Kuinka usein tehdään asiakaskäyntiä?

Monet vastaajat olivat sitä mieltä, että juuri sen puoli on Yritys X:n huonompi kuin kaikki muut, joten case-yrityksen täytyy panostaa sen osa-alueen kehittämiseen. Uutiskirjeiden kehittäminen ja täydentäminen on yksi ensimmäisistä askeleista proaktiiviseen viestintään.

Saatavuus

Yritys X:n toimitusaika pidettiin kohtuullisena ja riittävästi nopeana. Kuitenkin yksi yritys toivotti, jotta toimitusaika kesäsesonkina olisi tavallista nopeampi. Toinen yritys kertoi, että erikoistuotteiden toimitus saisi myös olla nopeampi.

Yleinen toimitusaika vakiotuotteille on yksi viikko ja erikoistuotteille kaksi viikkoa tilauksista. Toimitusajan nopeuteen vaikuttavat varaston kuormitus sesonkiaikana ja myös se, noutaako asiakas tilauksensa itse, vai toimittaako Yritys X sen omalla rahdilla / kuljetusliikkeen kautta. Erikoistuotteiden valmistus voi riippua muista raaka-aineiden toimittajista ja maalaamon kuormituksesta, joten kaksi viikkoa on kohtuullinen aika. Muiden vastauksien perusteella voidaan todeta, että Yritys X:n toimituspolitiikka on todella hyvä, ja yritys aina tulee asiakkaita vastaan, mikäli on mahdollista.

Ym. vaikuttajien lisäksi voidaan lisätä vielä viides – henkilöstö. Yksi kehittämissuhteista koskee toimitusvirheiden vähentymistä ja sisäisen viestinnän parantamista, ja ne tekijät riippuvat paljolti henkilöstön osaamisesta ja asenteesta.

Henkilöstö

Vastaajien mielestä Yritys X:n henkilöstön ammattitaidot ja palvelunhaluisuus ovat hyviä. Kuitenkin suurin osa vastaajista ainakin kerran on tehnyt reklamaatiota case-yrityksen toimituksesta keräilyvirheiden takia. Vaikka Yritys X pyrkii korjaamaan virheitä nopeasti, asiakasta voi ärsyttää jos virheet toistuvat toimituksesta toiseen. Yrityksen täytyy siis tutkia missä vaiheessa virheet tapahtuvat useimmiten.

Yritys X joka vuosi palkkaa varastolle kesätyöntekijöitä, joilta ei välttämättä löydy riittävää alan kokemusta. Vaikka uusia työntekijöitä perehdytetään, ei se aina pelasta keräilyvirheistä. Onko siis ongelma määräaikaisten työntekijöiden ammattitaidon puutteessa? Onko mahdollista nostaa varastohenkilöstön palkkatasoa sen verran, että yritys pystyisi palkkaamaan kokeneempia työntekijöitä? Vai onko ylipäätään mahdollista järjestää henkilökunnan kesälomat siten, ettei tarvitsisi palkata ylimääräisiä työntekijöitä lainkaan?

Virheet saattavat tapahtua myös tilausten tehtäessä, jos esim. myyjää kirjaa virheellisen tuotekoodin tilausjärjestelmään. Vaikka asiakkaalle aina lähetetään tilausvahvistus, ei hänellä aina ole mahdollisuutta tarkistaa sitä jos hän on työmaalla tai reissulla. Jos kirjausvirheitä ovat useita, täytyy löytää keinoja tällaisten virheiden vähentämiseen esim. järjestämällä koulutuksia myyntihenkilökunnalle.

Yksi vastaajista mainitsi, että hänen mielestä tiedon kulku tuotannon ja lähettämön välillä ei aina suju. Toisesta vastaajasta välillä tuntui, että varastohenkilöt eivät tiedä täsmällisesti, mitä varastolta löytyy. Sisäinen viestintä on yksi tärkeimmistä kilpailukeinoista, joten case-yrityksen kannattaa kiinnittää huomiota siihen, kuinka hyvin sisäinen viestintänsä on järjestetty ja miten sitä voi tehostaa.

Vaikka vastaajat mainitsivat, että myös Yritys X:n kilpailijat tekevät vastaavia toimitusvirheitä, yrityksen kuitenkin täytyy miettiä miten niitä voisi vähentää. Reklamaatiot eivät vain ole epämukavia ja ärsyttäviä asiakkaiden kannalta, mutta ne myös tuottavat lisäkustannuksia yritykselle itselle ja pilaavat sen imagon. Nopea ja mahdollisimman virheetön toiminta on menestyvän yrityksen ehdoton edellytys.

6.3 Jatkotutkimusehdotuksia

Tämä tutkimus keskittyi case-yrityksen yritysasiakkaiden tyytyväisyyteen. Olisi mielenkiintoista tutkia myös Yritys X:n kuluttaja-asiakkaiden mielipidettä esim. sähköisten kyselylomakkeiden avulla. Case-yritys pystyisi tarkistamaan samalla, kuinka asiakkaat ovat tyytyväisiä myös sen jälleenmyyjien toimintaan.

Tutkimuksessa saadut tuotekehitysehdotukset vaativat syvällisempää ja yksityiskohtaisempaa tutkimusta ymmärtääkseen ovatko ne ehdotukset pakollisia ja taloudellisesti kannattavia.

Tutkimus toi esille ne toiminnan osa-alueet, joita case-yrityksen tulee parantaa ja kehittää. Yrityksellä nyt on mahdollisuus määrittää ja suunnitella ne toimenpiteet, jotka se pystyy toteuttamaan tänä kesäsesonkina. Sesongin päättyessä voisi tehdä toinen haastattelukierros ymmärtääkseen miten asiakkaiden mielipide on muuttunut toimenpiteiden toteutumisen jälkeen. Kuten teoriassa esitettiin, asiakaspalautekeruu on jatkuva prosessi, jos yritys haluaa kehittää asiakassuhdetta ja saavuttaa selkeää kilpailuetua markkinoilla.

7 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön empiirisenä tavoitteena oli selvittää, kuinka tyytyväisiä Yritys X:n yritysasiakkaat ovat yrityksen toimintaan, sekä löytää asiakastyytyväisyyden tason kehittämiskeinoja.

Teoriaosuudessa käsiteltiin yrityksen asiakaslähtöisen strategian erityispiirteitä, asiakastyytyväisyyden määritelmä, muodostaminen sekä seuraamiskeinoja. Asiakastyytyväisyys on yksi tärkeimmistä yrityksen menestystekijöistä erityisesti business-to-business myynnissä, jossa asiakkaan ostomäärät ovat suuria ja odotuksia – korkeita. Kiristyvän kilpailun vuoksi asiakasodotukset kasvavat koko ajan, joten jatkuva asiakastyytyväisyyden seuranta on modernin yrityksen ehdoton edellytys.

Yritys X:n asiakastyytyväisyystutkimus toteutettiin teemahaastatteluilla keväällä 2014. Teoreettisen viitekehyksen ja case-yrityksen toivomusten pohjalta laadittiin kaksitoista avointa kysymystä teemahaastatteluja varten. Kysymysten avulla arvioitiin asiakkaiden yleistä asiakastyytyväisyystasoa, tyytyväisyyttä tuotteisiin, asiakaspalvelulaatuun ja ongelmatilanteiden hoitoon sekä määritettiin kehitystoimenpiteitä. Haastatteluihin osallistui kaksitoista Yritys X:n yritysasiakasta.

Tutkimus osoitti, että asiakkaat ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä Yritys X:n toimintaan. Laadukkaat tuotteet, brändin tunnettuus, nopea toimitusaika ja hyvä asiakaspalvelulaatu tuovat Yritys X:lle lisäarvoa ja asiakasuskollisuutta. Tutkimus toi myös esille ongelmalliset kohteet, jotka Yritys X:n tulee kehittää parantaakseen asiakastyytyväisyyden tasoa.

Kehittämissuositukset koskivat pääsääntöisesti toimitusvirheiden vähentymistä, ulkoisen ja sisäisen viestinnän tehostamista, hinnoittelun joustavuutta ja tuotepakkauksen kehittämistä. Tutkimuksen tuloksen pohjalta yritys saa määrittää ja suunnitella ne toimenpiteet, jotka se pystyy toteuttamaan tulevan kesäsesongin aikana.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 3. uudistettu painos
Jyväskylä: PS-kustannus

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY

Blackwell, R., Engel J., Miniard P. 2007. Consumer behavior. 10th edition. Pietari:
Piter

Grönroos, C. 2007. Service management and marketing: Customer management in
service competition. Third edition. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd

Gummesson, E. 2008. Total relationship marketing. Third edition. Oxford:
Butterworth-Heinemann

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja
käytäntö. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu
painos. Helsinki: Tammi

Korkman, O. & Arantola, H. 2009. Arki – eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen.
Helsinki: WSOYpro Oy

Kotler, P. & Keller, K. 2012. Marketing management. 14th edition. Harlow:
Pearson Education Limited

Kuusela, H. & Neilimo, K. 2010. Kaupan strategiosaaminen. Helsinki: Edita
Publishing

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2008. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Oy
Imperial Sales AB.

Selin, E. & Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. 2. uudistettu painos. Espoo: SelinSelin.

Timm, P. 2011. Customer service. Career success through Customer Loyalty. New Jersey: Prentice Hall.

Elektroniset lähteet:

Asiakaspalvelun perusteet. Materiaali. 2014. ASPAL – Asiakaspalvelun virtuaalikoulu. [viitattu 16.2.2014]. Saatavissa:

<http://www.innofocus.fi/moduulit/Aspal/01.htm>

BusinessClass. 2013. [viitattu 11.2.2014] Saatavissa:

<http://www.businessclass.md/news/drucker/>

Caruana, A. 2000. Service loyalty: the effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. Malta: Centre for communication technology, University of Malta. [viitattu 14.2.2014]. Saatavissa:

http://scholar.google.fi/scholar_url?hl=fi&q=http://translate-english-indonesia.com/download/International%2520Relations/Service_loyalty.pdf&sa=X&scisig=AGBfm1x1hKOc9AnTiy9Fd77b_Lslw7qaQ&oi=scholarr&ei=9Rv-UqrVEfCM4gSC_YCIDQ&ved=0CCwQgAMoADAA

Ciotti, G. 2013. 15 tips for successfully handling customer complaints. Help Scout. [viitattu 16.2.2014]. Saatavissa:

<https://www.helpscout.net/blog/customer-complaints/>

Daniel, L. 2013. 6 Things to Know About B2B Customer Service. [viitattu 12.04.2014]. Saatavissa:

<https://smallbusiness.yahoo.com/advisor/6-things-know-b2b-customer-023209106.html>

Fedotov, V. 2005. Asiakastytyväisyyden arviointi ja seuranta. [viitattu 14.2.2014]. Saatavissa:

<http://www.icgrp.ru/docs/list/article/?action=showproduct&id=58>

Focused (semi-structured) interviews. 2014. Sociological Research Skills. [viitattu 27.2.2014]. Saatavissa: www.sociology.org.uk/methfi.pdf

Freifeld, L. 2013. How to handle customer complaints. Training: The source for professional development. [viitattu 17.2.2014]. Saatavissa: <http://www.trainingmag.com/content/how-handle-customer-complaints>

Hague, P. & Hague, N. 2014. Customer Satisfaction Surveys & Customer Satisfaction Research. B2B International: Beyond knowledge. [viitattu 17.2.2014]. Saatavissa: <http://www.b2binternational.com/publications/customer-satisfaction-survey/>

Hague, P., Hague, N & Harrison, M. 2014. B2b marketing: what makes it special? [viitattu 16.4.2014]. Saatavissa: <http://www.b2binternational.com/publications/b2b-marketing/>

Holst, S. 2012. UX and Kano model. [viitattu 15.2.2014]. Saatavissa: <https://baymard.com/blog/kano-model>

Hämeen yrityskeskus. 2014. Menesty markkinoilla! Kilpailuetua markkinoinnin suunnittelulla. [viitattu 11.2.2014] Saatavissa: http://www.hameenuusyrityskeskus.fi/materiaalit/Hameen_uusyrityskeskuksen_markkinointiopas.doc

IROResearch. 2014. Tietoja tutkimusmenetelmistä. [viitattu 25.1.2014]. Saatavissa: <http://www.iro.fi/kvalitatiivinen-vai-kvantitatiivinen>

Laatutyökaluja. 2010. Laatuakatemia [viitattu 21.2.2014]. Saatavissa: <http://www.kotiposti.net/tuurala/PDCA.htm>

Layon, M. 2013. Digital product management: and prioritizing enhancements for website and mobile app design. Peachpit. [viitattu 15.2.2014]. Saatavissa: <http://www.peachpit.com/articles/article.aspx?p=2163347&seqNum=2>

Li, G. 2014. Asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus. [viitattu 14.2.2014]. Saatavissa: <http://www.marketing.spb.ru/read/article/a47.htm>

Liikevaihdon vuosimuutos toimialoittain. 2014. Tilastokeskus. [viitattu 17.3.2014].

Saatavissa:

http://www.tilastokeskus.fi/til/tlv/2013/12/tlv_2013_12_2014-03-13_tau_001_fi.html

McHugh, H. 2011. The virtuos circle of online communities. [viitattu 16.2.2014].

Saatavissa:

<http://www.kurtosys.com/blog/the-virtuous-circle-of-online-communities/>

Metallin toimialakatsaus 2013. 2013. Metalliliitto. [viitattu 21.2.2014]. Saatavissa:

<http://www.metalliliitto.fi/documents/10137/23167/Toimialakatsaus+marraskuu+2013/6d9e4955-23db-4a8b-806d-1a9ee8db3972>

Michel, S., Bowen, D. & Johnston R. 2008. Making the most of customer

complaints. The Wall Street Journal 22.9.2008 [viitattu 17.2.2014]. Saatavissa:

<http://online.wsj.com/news/articles/SB122160026028144779?mg=reno64-wsj&url=http%3A%2F%2Fonline.wsj.com%2Farticle%2FSB122160026028144779.html>

Ridler, B. 2014. Six steps to deal with customer complaints. EO: Entrepreneurs'' organization. [viitattu 17.2.2014]. Saatavissa:

<http://www.eonetwork.org/KNOWLEDGEBASE/SPECIALFEATURES/Pages/SixStepstoDealingwithCustomerComplaints.aspx>

Schoultz, M. Handling customer complaints: 8 mistakes to avoid. Digital spark marketing. [viitattu 17.2.2014]. Saatavissa:

<http://www.digitalsparkmarketing.com/customer-focus/customer-service/handling-customer-complaints/>

Smith, S. 2012. Customer expectation: 7 types all exceptional researchers must understand. Qualtrics: Qualtrics Blog [viitattu 15.2.2014]. Saatavissa:

<http://www.qualtrics.com/blog/customer-expectations/>

Suhdanneseuranta. 2014. Metalliliitto. [viitattu 21.2.2014]. Saatavissa:

http://www.metalliliitto.fi/documents/10137/23167/Suhdannepaketti_17022014.pdf/25d67de4-c101-4eb7-ab4d-33b26a297b10

Tschohl, J. 2006. Laadukas palvelu - sinun salainen ase. [viitattu 13.2.2014]
Saatavissa: http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_3426/

Washam, J. 2012. Advantages & Disadvantages of Customer Comment Cards.
Ehow. [viitattu 17.2.2014]. Saatavissa:
http://www.ehow.co.uk/facts_7614665_advantages-disadvantages-customer-comment-cards.html

Haastattelut:

Aluemyyntipäällikkö A, Yritys 1. Haastattelu 18.03.2014

Aluemyyntipäällikkö B, Yritys 1. Haastateltu 18.03.2014

Aluemyyntipäällikkö C, Yritys 1. Haastattelu 19.03.2014

Myyntipäällikkö, Yritys 2. Haastateltu 17.03.2014

Myyntipäällikkö, Yritys 2. Haastateltu 21.03.2014

Osastopäällikkö, Yritys 7. Haastateltu 24.03.2014

Toimitusjohtaja, Yritys 10. Haastateltu 28.03.2014

Toimitusjohtaja, Yritys 11. Haastateltu 31.03.2014

Toimitusjohtaja, Yritys 12. Haastateltu 27.03.2014

Toimitusjohtaja, Yritys 4. Haastateltu 17.03.2014

Toimitusjohtaja, Yritys 5. Haastateltu 18.03.2014

Toimitusjohtaja, Yritys 6. Haastateltu 19.03.2014

Toimitusjohtaja, Yritys 8. Haastateltu 24.03.2014

Toimitusjohtaja, Yritys 9. Haastateltu 01.04.2014

LIITTEET

LIITE 1. Saatekirjelmä

Arvoisa vastaanottaja!

Olen Lahden ammattikorkeakoulun liiketalouden alan aikuisopiskelija. Opintoni ovat loppuvaiheessa ja teen asiakastytyväisyystutkimusta opinnäytetyönä Yritys X:lle.

Opinnäytetyöhöni liittyy teemahaastattelu, joka on suunnattu Yritys X:n yritysasiakkaille. Haastattelun tavoitteena on kartoittaa asiakastytyväisyyden tasoa Yritys X:n tuotteisiin ja asiakaspalvelulaatuun sekä määrittää mahdollisia parannusehdotuksia.

Olisin kiitollinen jos Teillä olisi kiinnostusta ja noin 30 minuuttia aikaa osallistua tutkimukseeni joko kasvotusten tai puhelimitse. Liitteestä löytyy teemahaastattelurunko, joka koostuu kahdestatoista avoimesta kysymyksestä. Haastattelut toteutan 14.3 – 21.3 ja 24.3 – 28.3 aikavälillä.

Mielipiteenne on tutkimuksen kannalta hyvin tärkeä.

Ystävällisin terveisin,

Polina Kalvarskaya