

Opinnäytetyö (AMK)
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinto
2014

Kaisa Juhanoja

ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN MITTAAMINEN PALVELUTUOTANNOSSA

Case: xxx



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Kaisa Juhanoja

ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN MITTAAMINEN PALVELUTUOTANNOSSA

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona xxx Oy:lle. Osa opinnäytetyöstä toteutetaan salaisena. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia asiakastyytyväisyyden mittaamista palvelutuotannossa. Tarkoituksena on tutkia, mistä asiakastyytyväisyys palvelutuotannossa koostuu ja miten asiakas kokee hyvä laadun. Opinnäytetyössä selvitetään palvelun laadun ulottuvuuksia ja erityispiirteitä sekä erilaisia asiakastyytyväisyyden mittaustapoja ja niiden soveltuvuutta palvelutuotannossa käyttöön.

Opinnäytetyön rakenne koostuu kolmesta osasta, joista ensimmäisessä selvitetään asiakastyytyväisyyttä ja palvelun laadun eri ulottuvuuksia. Toisessa osassa tutkitaan asiakastyytyväisyyden mittaamisen haasteita ja käydään läpi kolme toimeksiantajan alaan sopivaa metodia mitata asiakastyytyväisyyttä. Työn kolmas salassa pidettävä osa käsittelee toimeksiantajayritystä ja sen palvelutuotantoa. Työn empiirisessä osassa selvitetään toimeksiantajayrityksen nykyistä tapaa mitata asiakastyytyväisyyttä ja tutkitaan saatua asiakaspalautetta. Toimeksiantajayrityksessä toteutettiin opinnäytetyöhön liittyen suppeahko haastattelututkimus, jonka tarkoituksena oli selvittää mitä asiakas erityisesti arvostaa toimeksiantajayrityksen palveluissa. Tutkimuksella selvitettiin myös palvelutuotannon käytännön keinoja parantaa asiakaskokemusta ja -tyytyväisyyttä.

Opinnäytetyön perusteella voidaan vahvistaa, että asiakaskokemus on aina ainutkertainen ja asiakastyytyväisyys on joka kerta lunastettava asiakaskohtaamistilanteissa. Opinnäytetyöhön liittyvällä haastattelututkimuksella selvisi joitakin palvelutuotannon asiakasprosesseissa parannettavia asioita, joihin tulisi kiinnittää huomiota. Asiakastyytyväisyyttä on mitattava jatkuvasti ja sen parantamisen eteen on työskenneltävä, sillä tyytyväiset asiakkaat ovat kaiken liiketoiminnan jatkuvuuden tae.

ASIASANAT:

asiakastyytyväisyys, asiakaskokemus, asiakassuhde, asiakasuskollisuus, asiakaspalvelu, asiakaslähtöisyys, palvelutuotanto

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Administration| Financial Management

2014| 42

Instructor Pirjo Varanka

Kaisa Juhanoja

MEASURING CUSTOMER SATISFACTION IN SERVICE PRODUCTION

The thesis was commissioned by xxx Oy. Part of the thesis work is restricted, due to confidential information. The thesis studies customer satisfaction and how it can be measured. The purpose of this thesis is to find out the elements of the customer satisfaction and how the quality of the customer service is experienced. The objective of the thesis is to find out the specific characteristics of the custom experience and study the best methods for measuring customer experience.

The thesis consists of three sections. The first section studies customer satisfaction and the dimension of service quality. The second section discusses the challenges of measuring customer satisfaction. Three measuring methods that might suit for the company are introduced in this section. The third section is restricted due to the confidential information of the company and the quality of service. The purpose of the thesis was to examine the customer satisfaction of the company's business clients and to provide tools for improving satisfaction. The empirical part of the thesis researches the existing method of measuring customer satisfaction in the company. A short survey was carried out as a telephone interview to find out what the customers value in the company and its services. The goal of the survey was to produce practical suggestions for improving customer experience in the service production of the company.

Based on the research findings, it can be concluded that the customer experience is always unique and individual and that customer satisfaction must be achieved in every customer service situation. The interview survey clarified some practical issues in the service process that can be improved. Some conclusions and suggestions for improvements can be made as a result of the thesis. Generally it can be said that customer satisfaction must be measured constantly. The only way to successful business is to keep the customers happy.

KEYWORDS:

customer satisfaction, customer experience, customer relationship, customer loyalty, customer service, customer-oriented approach, service production

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 ASIAKASTYYTYVÄISYYS	8
2.1 Asiakastyytyväisyyden ja asiakaskokemuksen merkitys	8
2.2 Palvelun määrittely ja kokeminen	9
2.3 Palvelun laadun ulottuvuudet	10
2.4 Palvelutuotannon erityispiirteet	12
2.5 Asiakkaan kohtaaminen palvelutuotannossa	13
3 ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN MITTAAMINEN	14
3.1 Asiakastyytyväisyyden mittaamisen haasteet	14
3.1.1 Kokemukset ja odotukset	14
3.1.2 Odotusten jako	16
3.2 Mittausmetodeja	17
3.2.1 Kriittisten tapahtumien menetelmä	17
3.2.2 Attribuuttipohjainen SERVQUAL-menetelmä	17
3.2.3 NPS-mittausmenetelmä	19
4 XXX OY (SALAINEN)	22
4.1 xxx	Error! Bookmark not defined.
4.2 xxx	Error! Bookmark not defined.
4.3 xxx	Error! Bookmark not defined.
4.4 xxx	Error! Bookmark not defined.
4.5 xxx	Error! Bookmark not defined.
4.6 xxx	Error! Bookmark not defined.
4.6.1 xxx	Error! Bookmark not defined.
4.6.2 xxx	Error! Bookmark not defined.
4.6.3 xxx	Error! Bookmark not defined.
4.6.4 xxx	Error! Bookmark not defined.
4.6.5 xxx	Error! Bookmark not defined.
5 JOHTOPÄÄTÖKSET(SALAINEN)	23
LÄHTEET	24

KUVAT

Kuva 1. Organisaation elinkaariteoria. (Rissanen 2006,104.)	11
Kuva 2. Gummerssonin 4Q-laatumalli (Grönroos 2009, 109).	15
Kuva 3. NPS:n laskukaava (Löytänä & Korteso 2011, 203.)	20
Kuva 4. NPS huippulukuja (Riechheld, 20).	21

KUVIOT

Kuvio 1. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2009,103.)	12
---	----

1 JOHDANTO

Asiakastyytyväisyys on tärkeä tekijä kaikessa liiketoiminnassa. Toimittaessa homogeenisillä markkinoilla, joilla fyysisen tuotteen erot ovat pieniä, asiakastyytyväisyys kilpailuetuna korostuu erityisesti. Palvelutuotannossa asiakkaan kokemus laatu muodostuu aina palvelun teknisestä osasta ja siihen liittyvästä palvelun toiminnallisesta laadusta, eli siitä miten asiakasta palvellaan. Asiakaskokemus perustuu aina asiakkaan odotuksiin ja aiempiin kokemuksiin. Mukana on aina myös tunnetaso. Ihminen, ei organisaatio, tekee valinnan myös B2B-puolella.

Asiakastyytyväisyys ja sen mittaaminen kiinnostaa minua, sillä työskentelen itse palvelutuotannossa. Työssäni tyytyväinen asiakas on yksi tärkeimmistä tavoitteistamme. Olen kiinnostunut siitä, miten asiakaskokemusta voidaan parantaa. Työni toimeksiantajana toimii yritys, jossa itse toimin palvelutuotannon asiakasvastuullisena.

Työni tavoitteena on tutkia miten ja mistä syntyy onnistunut asiakaskokemus. Tavoite on tietää, mitä asiakas arvosta toimeksiantajayrityksen palvelussa ja mitkä asiat hän kokee tärkeiksi. Toivon työni selkeyttävän uusia parempia tapoja, miten asiakastyytyväisyysluvuista kertyvää historiaa voidaan hyödyntää ja miten sen pohjalta asiakkaita voidaan segmentoida eri asiakaskontaktimuodoilla. Työn ohella toteutettavan projektin tavoitteena on kehittää palvelutuotannolle keinoja parantaa asiakastyytyväisyyttä ja vahvistaa asiakassuhdetta.

Opinnäytetyön teoriaosassa tutkin asiakastyytyväisyyttä ja asiakaskokemuksen syntyä kirjallisuuden ja nettiaineistojen kautta. Keskeisimpiä lähdeteoksiani ovat Christian Grönroosin Palvelujen johtaminen ja markkinointi ja Janne Löytänän ja Katleena Kortesuon Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Selvitän opinnäytetyössäni palvelun laadun ulottuvuuksia ja palvelutuotannon erityispiirteitä. Tutkin asiakastyytyväisyyden mittaamisen haasteita sekä erilaisia mittaustapoja ja niiden soveltuvuutta palvelutuotannossa käytettäväksi.

Tutkimuksen empiirisessä osassa selvitän toimeksiantajayrityksen nykyistä tapaa mitata asiakastyytyvääisyyttä ja tutkin saatua asiakaspalautetta. Tavoitteeni on tutkia, mistä eri osista asiakastyytyväisyys syntyy ja miten sitä voidaan parantaa palvelutuotannossa. Pyrkimyksenäni on selvittää asiakaskokemuksen kannalta oleelliset kohdat palvelutuotannon asiakasprosesseissa sekä käytännön keinoja, miten näissä palveluketjun eri kohdissa pystytään parantamaan palvelun laatua ja asiakastyytyvääisyyttä. Toimeksiantajayrityksessä tehdään myös puhelinhaastatteluihin perustuva tutkimus, jossa toimin projektipäällikkönä. Toivon tutkimuksen tuovan esiin asioita, jotka asiakas kokee palvelussa niin arvokkaaksi, että sitoutuu toimeksiantajayritykseen.

2 ASIAKASTYYTYVÄISYYS

Asiakastyytyväisyys on tärkeä tekijä kaikessa liiketoiminnassa. Ilman tyytyväistä asiakasta ei liiketoiminnalla ole jatkuvuutta, sillä vain tyytyväinen asiakas asioi toistekin yrityksessä ja ostaa lisää sen palveluja. Asiakastyytyväisyys on myös yrityksen imagoon vaikuttava tekijä, sillä asiakas kertoo saamastaan palvelusta eteenpäin lähipiirilleen ja yhteistyökumppaneilleen. Nykyään sosiaalinen media luo helpon väylän välittömän asiakaspalautteen antamiseen sekä hyvässä että pahassa (Viestintätoimisto Tulus Oy 2010, 3). Homogeenisillä markkinoilla tuotteiden ollessa hyvin samankaltaisia, korostuu palvelun laatu. Hyvä, positiivinen asiakaskokemus on tärkeä kilpailutekijä, jolla yritys pystyy erottumaan markkinoilla. (Kotler 2011, 249.)

2.1 Asiakastyytyväisyyden ja asiakaskokemuksen merkitys

Yksikään yritys ei voi menestyä pitkään ilman tyytyväistä asiakasta. Tyytyväisyys on edellytyksenä uusintaostoille ja -hankinnoille, eli ilman tyytyväistä asiakasta ei ole pitkäkestoista liiketoimintaa. Asiakastyytyväisyys on liiketoiminnan kannalta merkittävä tekijä. Tyytyväinen asiakas on sitoutunut tuotteeseen ja myös hintaherkkyys vähenee. Tuotetta, johon ollaan tyytyväisiä, ei lähdetä niin herkästi korvaamaan edullisemmalla tuotteella. Hyvä asiakastyytyväisyys antaa hinnoittelulle väljyyttä ja mahdollistaa paremman kannattavuuden.

Asiakastyytyväisyydestä puhuttaessa käytetään usein myös termiä asiakaskokemus. Asiakaskokemus on terminä neutraalimpi eli asiakaskokemus voi olla myös negatiivinen. Puhutaan myös asiakaskokemuksen johtamisesta, jonka englanninkielinen vastine on Customer Experience Management eli CEM. Asiakaskokemuksen johtamisen tavoite on maksimoida arvo, jonka yritys tuottaa asiakkaalleen ja tätä kautta kasvattaa yrityksen tuottoja. (Löytänä & Korteso 2011,56–57.)

”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa” (Löytänä & Korteso 2011,11).

Kyseessä on yhden ihmisen tekemä tulkintojen summa. Asiakaskokemukseen vaikuttavat rationaalisuuden sijaan tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnot. (Löytänä & Korteso 2011,11.) Mukana ovat aina myös asiakkaan henkilökohtaiset ja tilannekohtaiset tekijät, joihin yritys ei pääse vaikuttamaan.

Mitä vahvempia tunteita, kohtaamisia ja mielikuvia asiakkaalle syntyy, sitä vahvempi on asiakaskokemus. Voimakas myönteinen kokemus eli elämys synnyttää vahvan positiivisen asiakaskokemuksen. Vahva asiakaskokemus on usein mainittuna edelläkävijäyritysten arvoissa. Esimerkiksi amerikkalaisen menestyneen verkkokenkäkaupan, Zapposin, nettisivuilla yritys mainitsee arvoissaan ensimmäisenä kohtana: yllätä asiakkaasi WOW-luokan palvelulla. Muissakin arvoissaan yritys tuo esiin tunneasioita ja rohkaisee olemaan hauska, ennakkoluuloton ja rohkea (Zappos 2014.)

Yrityksen on analysoitava, mitkä ovat sen mahdollisuudet tuottaa elämyksiä, jotka yllättävät positiivisesti. Kyse on yrityskulttuurista, jossa innovatiivisuuteen kannustetaan. Totuus on, että keskinkertaisuus ja tavallisuus unohtuvat, ne eivät jätä positiivista muistijälkeä. Jos yritys haluaa kehittää asiakaskokemusta positiiviseksi, sen on asiakaskohtaamisissa hyödynnettävä tilanteita, joissa on mahdollisuus tehdä asiat poikkeuksellisen hyvin. Asiakas yllättyy positiivisesti, kun palvelu ylittää hänen odotuksensa. Erinomaisuus muistetaan ja hyvästä palvelusta ilahtunut asiakas on uskollinen. Hän palaa palvelun pariin. (Löytänä & Korteso 2011, 48–49.)

2.2 Palvelun määrittely ja kokeminen

Palvelun keskeinen osa on usein aineeton. Palvelu kulutetaan ja tuotetaan samanaikaisesti yhdessä asiakkaan kanssa. Tuotteen ydin on fyysinen tuote, palvelu tai niiden yhdistelmä. Palvelutarjooma koostuu ydintuotteen ympärille koostuvista integroiduista palveluista ja piilopalveluista. Kokonaisvaltaisen palvelutarjooman kehittämistä pidetään strategisesti tärkeänä. Palvelunäkökulmaisessa johtamisessa johdon ensisijainen tehtävä on huomioida, että kaiken toiminnan lähtökohtana on asiakkaan näkökulma. Grönroos puhuu kirjassaan palve-

lukilpailusta. Palvelukilpailu on tilanne, jossa ydinratkaisu on menestyksen välttämätön edellytys, mutta jossa menestyminen määräytyy kokonaisvaltaisen palvelutarjooman eli kokonaisuuden perusteella. Palvelutarjooma perustuu ydintuotteeseen, jonka ympärille integroidaan toisia palveluja ja lisäelementtejä, jotka voivat olla myös laskuttamatta jääviä piilopalveluja. Ydinratkaisulla tarkoitetaan tässä oleellista tuotetta tai osaa, johon muut lisäpalvelut ja toiminnot perustuvat, ja joka on yrityksen perusosaamista ja sen palvelujen perusta. (Grönroos 2009, 26–29.)

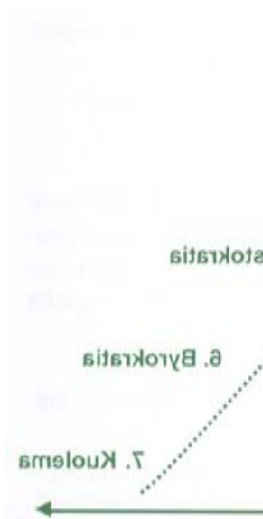
2.3 Palvelun laadun ulottuvuudet

Asiakkaan palvelun laatuun kohdistamat odotukset vaihtelevat paljon. Asiakas muodostaa käsityksensä palvelun laadusta seuraavien laadun ulottuvuuksien pohjalta: (Rissanen 2006, 215–216.)

- palveluntuottajan pätevyys ja ammattitaito
- luotettavuus
- uskottavuus
- saavutettavuus
- turvallisuus
- kohteliaisuus
- palvelualltius, palveluvaste
- viestintä
- asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen
- palveluympäristö (Rissanen 2006, 215–216).

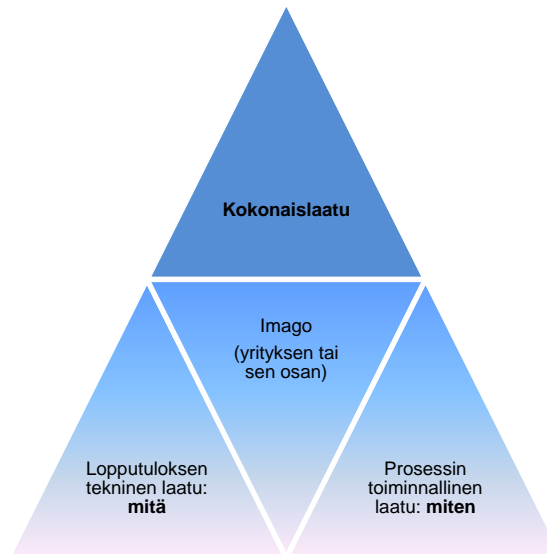
Organisaation elinkaaren vaihe vaikuttaa hyvän palvelun tuottamiseen. Hyvä palvelu edellyttää yhteistyötä ja uuden oppimista. Nämä piirteet ovat parhaiten esillä organisaation elinkaaren alkuvaiheissa. Palvelun kehittämiseksi parhaimpia organisaation elinkaaren vaiheita ovat nuoruus ja aikuisuus. Kuten kuvasta 1 näkyy, nuoruuden ja aikuisuuden elinkaaren vaiheissa tapahtuu oppimista ja palvelutaso nousee. Palvelun kehittämiseksi heikompaa aikaa ovat organisaation elinkaaren myöhemmät vaiheet, joita ovat aristokratia, byrokratia ja kuolema.

Aristokratiaa leimaa ylemmydentunne, byrokratiaa toiminnan joustamattomuus ja kuolema vaiheessa kehitystä ei enää tapahdu. Kaikissa organisaation myöhemmissä vaiheissa aitojen palvelutavoitteiden sijasta huomiota kiinnitetään ohjausvälineiden tavoitteisiin. (Rissanen 2006,96.)



Kuva 1. Organisaation elinkaariteoria. (Rissanen 2006,104.)

Palvelun laadun ulottuvuudet voidaan määritellä myös kahden eri tekijän kannalta. Nämä tekijät ovat mitä eli lopputuloksen tekninen laatu ja miten eli prosessin toiminnallinen laatu. Kuten kuviosta 1 havaitsemme tekninen laatu ja toiminnallinen laatu yhdessä imagon kanssa muodostavat palvelun kokonaislaadun. (Grönroos 2009,103.)



Kuvio 1. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2009,103.)

Toisinaan myös missä eli palvelutapaamisen fyysinen ympäristö sisällytetään kolmanneksi ulottuvuudeksi. Bitner kuvaa tätä ulottuvuutta palvelumaiseman laaduksi sanalla *serviscape* eli palvelumaisema. Se muodostuu palveluprosessin fyysisistä resursseista ja tekniikasta. Palvelumaisema vaikuttaa ilmapiiriin ja sitä kautta sekä asiakkaiden että asiakaspalvelijoiden käytökseen. (Bitner, M. J. 1992, 52.) Holmlund on ehdottanut että yritysten välisessä kaupankäynnissä koettuun palvelun laatuun lisättäisiin mukaan taloudelliset seuraukset. Tässä on kyse käsityksestä, joka asiakkaalla on ratkaisun taloudellisista seurauksista. (Holmlund 1997.)

2.4 Palvelutuotannon erityispiirteet

Palveluilla on muutamia yleisiä peruspiirteitä. Palvelut ovat aineettomia ja abstrakteja. Ne ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai joukosta toimintoja ja niille on tyypillistä että ne tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Usein asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajana, eli toimii yhteistyössä palveluntuottajan kanssa. Palvelulle on tyypillistä, että se koetaan aina subjektiivisesti ja tilannekohtaisesti. (Rissanen 2006,19.)

Palvelutuotannolle on siis ominaista ainutkertaisuus ja subjektiivisuus. Täysin samantasoinen palvelu koetaan yksilökohtaisesti eritasoisena, koska palvelutason mittaamiseen vaikuttavat henkilökohtaiset odotukset ja aiemmat kokemukset.

Sama palvelu voi tarjota erityyppisille asiakkaille eri näkökulman tuotteeseen:

- uusille osaajille perustuksia ja kivijalkaa
- käytännönläheiselle osaajalle käytännöllisiä rakennuspalikoita ja arjen vinkkejä
- teoriasta pitävälle osaajalle kattokäsitteitä ja ylätason rakenteita (Korteso Katriina, luento 5.12.2012).

2.5 Asiakkaan kohtaaminen palvelutuotannossa

Palvelun tuottamiseen liittyy aina asiakkaan ja yrityksen edustajan kohtaaminen. Se voi olla esimerkiksi asiakkaan puhelu, kohtaaminen palvelutiskillä tai reklamaation selvitys puhelimitse. Aina on kuitenkin kyse kohtaamisesta myös henkilökohtaisella tasolla. Asiakaspalvelijan on kohdattava asiakas ja hänen tarpeensa ja ongelmansa. Asiakkaan on koettava, että häntä kuunnellaan ja hänen asiansa on huomioitu. Puhutaan totuuden hetkestä, koska tällaisessa kohtaamisessa asiakkuus lunastetaan aina uudelleen. Tilanteen mukaan asiakkuus joko vahvistuu tai heikkenee. Asiakaskohtaamisessa palveluntarjoajalla on tässä ja nyt mahdollisuus osoittaa asiakkaalleen palvelujensa laatu. Se on todellinen tilaisuus, johon tulee tarttua. Kun mahdollisuus on menetetty ja asiakas on lähtenyt, ei ole käytettävissä helppoja tapoja lisätä arvoa koettuun palvelun laatuun. (Grönroos 2009,111.)

3 ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN MITTAAMINEN

Asiakastyytyväisyys kertyy kumulatiivisesti ja eri pisteissä, joissa asiakaspalvelua ja asiakaskohtaamisia tapahtuu. Asiakastyytyväisyydelle kertyy historiaa, eli sitä voidaan tarkastella koko asiakkuuden hoidon ja historian näkökannalta tai tilannekohtaisesti. Tilannekohtaisesti tarkasteltaessa arvioidaan vain kyseessä olevassa asiointipisteessä tapahtuvaa toimintaa, mutta aina, myös tilannekohtaisessa arvioinnissa, on mukana kertynyt aiempi historia kokemuksineen. Taustalla vaikuttavat myös asiakkaan odotukset ja ennakoasenteet.

Asiakastyytyväisyyden mittaamisen tulee olla säännöllistä ja sitä tulee tehdä useissa kohtauspisteissä. Kun mittaaminen on säännöllistä, muutokset havaitaan ja niihin pystytään reagoimaan. Spontaani palaute on arvokasta, ja siihen tulee asiakasta kannustaa. Toiminnan ja palvelun kehittämisen kannalta on tärkeää, että spontaanista palautteesta osataan poimia oleelliset asiat ja signaalit. Asiakasta kannattaa aktivoida antamaan palautetta, tietyistä toiminnoista ja kohtauspisteistä. (Löytänä 2011,189.)

3.1 Asiakastyytyväisyyden mittaamisen haasteet

Asiakastyytyväisyyden mittaamiselle asettaa haasteita koetun laadun yksilöllisyys ja se, että asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat monet asiat. Taustalla vaikuttavat aina asiakkaan aiemmat kokemukset ja odotukset, jotka voivat vaihdella laajasti. Osa odotuksista on tiedostettuja ja osa tiedostamattomia.

3.1.1 Kokemukset ja odotukset

Asiakkaan kokemaan palvelun laatuun vaikuttavat aina odotukset, kokemukset sekä teknillinen laatu ja asiakassuhteen laatu. Kuvassa 2 esittämäni Gummersonin 4Q-laatumalli kuvaa sekä palvelun että fyysisen tuotteen elementtejä. Se sopii näin hyvin kuvaamaan palveluyrityksen toimintaa. Mallin muuttujia ovat odotukset, kokemukset sekä imago ja brändi. Mallissa laadun lähteinä maini-

taan suunnittelun laatu sekä tuotannon ja toimituksen laatu. Asiakkaan kokema laatu jaetaan suhteen laatuun ja tekniseen laatuun. Asiakkaan kokema laatu voidaan erotella välittömästi koettuun ja pitkäaikaiseen laatuun. (Grönroos 2011, 109–110).



Kuva 2. Gummertssonin 4Q-laatumalli (Grönroos 2009, 109).

Haasteelliseksi asiakastyytyväisyyden mittaamisen tekee siis se, että asiakkaiden kokemaa laatua verrataan aina asiakkaiden odotuksiin, jotka taas muuttavat aina edellisten kokemusten mukaan. Kun asiakkaan kokema palvelulaatu ei kohtaa hänen odotuksiaan, puhutaan laatukuilusta. Tällainen laatukuilu voi olla tekninen, jolloin palvelun tekninen puoli ei vastaa odotuksia, tai palvelun toiminnallista laatua koskeva laatukuilu, jolloin koetun palvelun taso ei ole asiakkaan odotusten mukainen. Nämä molemmat tekijät, sekä tekninen että toiminnallinen laatu, vaikuttavat asiakkaan kokonaisuutena kokemaan laatuun. Kun kokonaislaatu ei vastaa odotuksia, puhutaan kokonaispalvelun laatukuilusta. (Brogowitz, A. A. ym. 1990, 39.)

Odotusten mittaamisessa on pätevyysongelmia, jotka Grönroos (2009,119) tiivistää seuraavasti:

- Mitattaessa odotuksia palvelukokemuksen aikana tai sen jälkeen, mittauksen kohteena ei ole alkuperäinen odotus, vaan jo koetun kokemuksen vinouttama odotus.
- Myöskään ennen palvelun kokemista ei odotuksia välttämättä kannata mitata, sillä asiakkaan palvelukokemuksen aikana saamat kokemukset voivat muuttaa hänen odotuksiaan. Tällöin tulisi käyttää näitä muuttuneita odotuksia laatukokemuksen vertailukohteena.
- Odotusten mittaaminen ei ole järkevää sillä kokemukset sisältävät aina aikaisemmat odotukset. Jos mitataan odotukset ja sitten kokemukset, tulevat odotukset mitattua kahteen kertaan. (Grönroos 2009, 119.)

Teoriassa voi kokemusten ja odotusten vertaaminen olla järkevää, mutta käytännössä koetun laadun mittaamiseen saattaa olla tarpeen käyttää muita tapoja (Grönroos 1993, 56).

3.1.2 Odotusten jako

Asiakaspalveluun kohdistuvat odotukset voidaan pitkällä aikavälillä jakaa kolmenlaisiin odotuksiin seuraavasti:

- Hämärit eli sumeat odotukset, jolloin asiakas odottaa palveluntarjoajan ratkaisevan jonkin ongelman, mutta hänellä ei itse tiedä ratkaisua.
- Julki lausutut eli eksplisiittiset odotukset, jotka voidaan jakaa realistisiin ja epärealistisiin.
- Hiljaiset eli implisiittiset odotukset, jotka viittaavat palvelun elementteihin, joita asiakas pitää selviönä. (Ojasalo 1999, 97.)

Aina ei ole helppoa ylittää asiakkaan odotuksia, saati edes erottaa asioita mitä asiakas pitää selviönä. Odotukset vaihtelevat tilanteittain ja henkilöittäin, mutta aina kun pystytään ylittämään asiakkaan odotukset, saadaan luotua onnistunutta asiakaspalvelua.

3.2 Mittausmetodeja

Asiakastyytyväisyyden mittaamiseen on monia tapoja. Päivittäistavarakaupassa palvelusta voidaan liikkeestä lähtiessä antaa hymynaama-arvio, painamalla palvelutiskin vieressä olevaa päätettä, jossa asiakas voi antaa arvion palvelutasosta eriasteisista hymynaamoista sopivimman valitsemalla. Toinen ääripää on kanta-asiakkaille säännöllisesti tehtävä yksityiskohtainen asiakastyytyväisyyskysely. Seuraavissa kappaleissa on muutamia asiakastyytyväisyyden mittausmetodeja, jotka mielestäni soveltuvat toimeksiantajayrityksen toimialaan.

3.2.1 Kriittisten tapahtumien menetelmä

Kriittisten tapahtumien menetelmä on kvalitatiivinen tapa mitata laatua. Tässä menetelmässä pyydetään palvelua käyttänyttä asiakasta miettimään tilanteita, joissa palvelu tai mikä tahansa palveluprosessin osa, prosessin lopputulos mukaan lukien, poikkeaa tavanomaisesta joko myönteisesti tai kielteisesti. Nämä ovat kriittisiä tapahtumia. Vastaajaa pyydetään kuvailemaan mahdollisimman tarkasti mitä tapahtui ja miksi hän piti tapahtumaa kriittisenä. Menetelmä tuo esiin ongelma-alueet ja vahvuudet samoin kuin sen mitä yrityksen tulisi kehittää, jotta sen palvelujen laatu koettaisiin paremmaksi. Kriittisten tapahtumien tutkimuksen tulokset antavat usein käytännönläheisiä viitteitä parannettavista prosessin yksityiskohdista ja toimintaa kehittävästä toimenpiteistä. (Grönroos 2009,120.)

3.2.2 Attribuuttipohjainen SERVQUAL-menetelmä

SERVQUAL-menetelmä perustuu laadun osatekijöiden määrittelyyn ja siinä palvelun laatu jaetaan kymmeneen osatekijään: luotettavuus, reagointialttius, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, viestintä, uskottavuus, turvallisuus, asiakkaan ymmärtäminen sekä fyysinen ympäristö. Näistä pätevyys liittyy selvästi lopputuloksen tekniseen laatuun ja uskottavuus koetun laadun ima-

gonäkökohtaan. Kaikki muut tekijät liittyvät koetun laadun prosessiolottuvuuteen. Menetelmä korostaa toiminnallista laatua.(Parasuraman, A. ym. 1985, 47).

Nämä palvelun laadun kymmenen osatekijää karsittiin myöhemmin viiteen osa-alueeseen:(Parasuraman, A. ym. 1988, 12–40).

1. konkreettinen ympäristö
2. luotettavuus
3. reagointialttius
4. vakuuttavuus
5. empatia

Näitä viittä osa-aluetta kuvataan yleensä 22 attribuutilla ja vastaajaa pyydetään ilmoittamaan seitsemän kohdan asteikolla, mitä he odottivat palvelulta ja miten he kokivat sen. Asteikon ääripäät ovat ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä”. Odotusten ja kokemusten poikkeamien perusteella voidaan laskea kokonaislaatua kuvaava tulos. Jotta SERVQUAL-menetelmällä päästään mahdollisimman hyviin tuloksiin, tulee osa-alueet ja attribuutit mukauttaa kulloiseenkin alaan ja tilanteeseen. (Grönroos 2009, 116.)

Blogissaan Asiakasymmärrys ja asiakaspersoonat Sini Laaksonen on käyttänyt SERVQUAL-menetelmää arvioidessaan käyttämäänsä LVI-alan palvelua, odotuksiaan ja kokemuksiaan siitä. Poimin tähän muutamia osa-alueita ja käytännön esimerkkejä niistä. Esimerkiksi luotettavuus tekijää Laaksonen arvioi siten, että tämän LVI-palvelun tilaajana hänen ei tarvinnut pelätä arvotavaroidensa puolesta, kun hän tilasi asentajat kotiinsa. Reagointiherkkyys oli hyvä, sillä hänen pyyntöihinsä vastattiin viivytyksettä ja muutaman päivän viivytyksestä projektissa tiedotettiin heti henkilökohtaisesti. Empatiaa LVI-yrityksen asentajat osoittivat ottamalla lapsiperheen tarpeet hyvin huomioon. Tämä esimerkki todistaa että kyseiset attribuutit sopivat moneen toimialaan. (Laaksonen 2013).

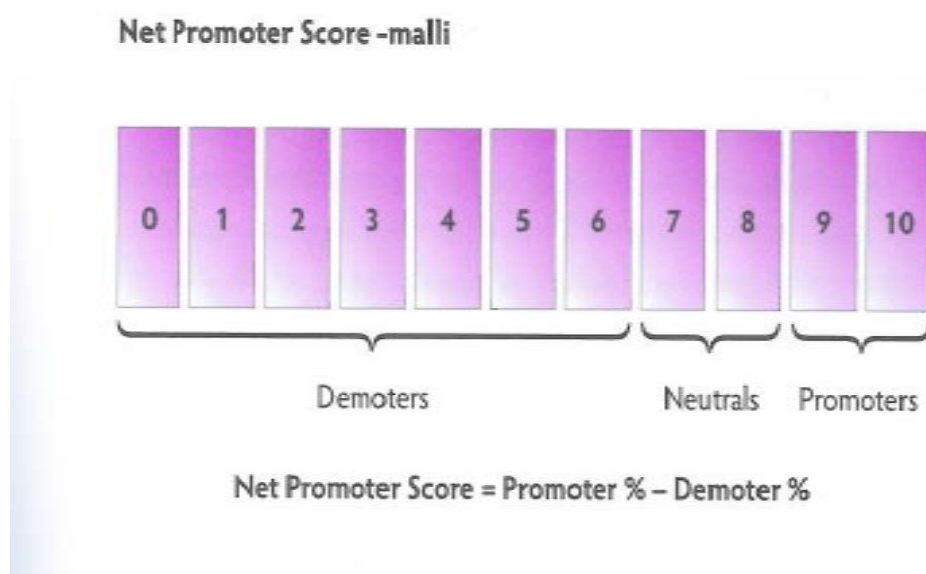
3.2.3 NPS-mittausmenetelmä

- NPS eli Net Promoter Score on menetelmä, jolla mitataan asiakkaan suositteluhalukkuutta. NPS on suojattu tuotemerkki, jonka on kehittänyt Fred Reichheld. (Reichheld & Markey 2011.)

Menetelmällä seurataan asiakasuskollisuutta ja uskollisuuden vaikutusta liiketoiminnan tulokseen. Tutkimus perustuu kysymykseen valmiudesta suositella tutkimuksen kohteena olevaa yritystä tai tuotetta. Suosittelemisen on huomattu olevan monesti suurin yksittäinen asiakasuskollisuutta ja asiakastyytyväisyyttä selittävä tekijä, ja indeksillä on myös todistettu yhteys yrityksen avaintunnuslukuihin.

NPS perustuu yhteen kysymykseen: millä todennäköisyydellä olisit valmis suosittelemaan yritystä, tuotetta tai palvelua ystävällesi tai kollegallesi, kun käytetään asteikkoa 0–10? Se ei ole vain asiakastyytyväisyyden mittari, vaan johtamisen väline, joka kannustaa myös työntekijöitä luomaan parempia asiakassuhteita (Reichheld 2011).

NPS eli nettosuosittelemisindeksi on siis yksi luku, joka lasketaan suosittelijoiden eli promoters (antaneet arvion 9 tai 10) ja ei-suosittelemijoiden eli demoters (arvion 0-6) prosentuaalisten osuuksien erotuksena. Arvon 7 tai 8 antaneiden neutraalien vastaukset eivät vaikuta tulokseen. (Löytänä & Korteso 2011, 203.) Kuvassa 3 näkyy miten NPS-luku lasketaan.



Kuva 3. NPS:n laskukaava (Löytänä & Kortesus 2011, 203.)

NPS-luvut vaihtelevat suuresti toimialoittain. Huipputasoin hotelleissa päästään jopa 80–90 prosentin nettosuosittelevuuksiin. Lentoyhtiöt, joiden toimintaan vaikuttaa monia hallitsemattomia ulkopuolisia tekijöitä, kuten säätila ja tekniset viat, yltävät tasolle 0–20. Vielä muutama vuosi sitten suomalaisilla matkapuhelinoperaattoreilla NPS-luku oli selvästi miinuksella, eli niillä oli enemmän asiakkaita, jotka eivät suositelleet yritystä, kuin yritystä suosittelevia asiakkaita. (Löytänä & Kortesus 2011, 203.) Menetelmää käyttävät monet kansainväliset yritykset, mm. Philips.

Kuvassa 4 on muutamia NPS-lukujen kansainvälisiä huippuyrityksiä (Reichheld, 20). Mukana ovat esimerkiksi Amazon ja EBay. Täytyy todeta, että useimmilla yrityksillä on näihin lukuihin matkaa.

EXHIBIT 1-1**Selected NPS stars**

USAA	82%
HomeBanc*	81%
Harley-Davidson	81%
Costco	79%
Amazon	73%
Chick-fil-A*	72%
eBay	71%
Vanguard	70%
SAS	66%
Apple	66%
Intuit (TurboTax)*	60%
Cisco	57%
Federal Express	56%
Southwest Airlines	51%
American Express	50%
Commerce Bank	50%
Dell	50%
Adobe	48%
Electronic Arts	48%

*All NPS statistics are based on Bain or Satmetrix surveys with the exceptions of Intuit, Chick-fil-A, and HomeBanc. For these firms, we used data that they provided. Their data was gathered in a reasonable (but not perfectly equivalent) fashion.

Kuva 4. NPS huippulukuja (Reichheld, 20).

NSI eli nettosuosittelemuindeksi on Taloustutkimuksen käyttämä versio NPS-luvusta. Taloustutkimus on lisännyt versiossaan luvun laskentakaavaan vielä kaksi kysymystä, joilla selvitetään positiivisia ja negatiivisia asioita. Suosittelemuhalukkuuden numeroarvion lisäksi kysytään mitkä tekijät antavat aiheita suosittelemuun eli missä on onnistuttu positiivisesti. Viimeiseksi kysytään, mitkä tekijät vähentävät suosittelemuhalukkuutta tai missä olisi vielä parannettavaa. Asiakkailta kysytään myös spontaanisti perustelua vastaukselleen. Näin saadaan tietää, mihin asiakkaat ovat tyytyväisiä ja mitä toimintoja pitää kehittää ja vahvistaa jatkotoimenpiteillä. (Taloustutkimus Oy 2014.)

4 XXX OY (SALAINEN)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

LÄHTEET

- Brogowicz, A. A. ; Delene, L. M. & Lyth, D. M. 1990. A Synthesized Service Quality Model with Managerial Implications, *The International Journal of Service Industry Management* 1(1), Emerald Insight
- Bitner, M. J. 1992. Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees, *Journal of Marketing*, April Tennessee
- Fonecta Oy 2014a. Tuotteet. Viitattu 23.3.2014. <http://www.fonecta.fi/yrityksille/kotisivut/voima/>
- Fonecta Oy 2014b. Tuotteet/Voima-paketti. Viitattu 23.3.2014. <http://www.fonecta.fi/yrityksille/kauppa/>
- Fonecta Oy, 2014c. Kotisivujen toimivuuden mittaaminen eli analytiikka. Viitattu 19.5.2014 <http://www.fonecta.fi/yrityksille/kotisivut/voima/>
- Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 4. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Grönroos, C, 1993. Toward a Third Phase in Service Quality Research: Challenges and Future Directions. Teoksessa Swartz, T. A.; Bowen, D. E, & Brown, S. W. (toim.), *Advances in Services Marketing and Management*, Volume 2, Greenwich, CT: JAI Press
- Holmlund, M. 1997. *Perceived Quality in Business Relationships*. Helsinki: Hanken/CERS.
- Kangaslahti, L. 2013. Seitsemän kysymystä parhaasta asiakaskokemuksesta, *Fonectalainen henkilöstölehti* 3, s.26-27.
- Kotler, P, & Keller, K. L. 2009. *Marketing Management* 13. painos. Upper Saddle River, New Jersey: PearsonPrentice Hall
- Laaksonen S. 2013. Asiakasymmärrys ja asiakaspersoonat. Viitattu 6.4.2014. http://asiakasymmarrysjapersoonat.blogspot.fi/2013_05_01_archive.html
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. *Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Helsinki: Talentum Media Oy
- Ojasalo, J. 1999. *Quality Dynamics in Professional Services*. Helsinki: Swedish School of Economics/CERS.
- Parasuraman, A. , Zeithaml, V.A & Berry L. L., 1985, A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of marketing*, 49 (Fall) American marketing Association
- Parasuraman, A. , Zeithaml, V.A & Berry L. L., 1988. SERVQUAL: A multiple Item scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64
- Reichheld, F. & Markey R. 2011. *The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World*, Haward Business Review Press
- Reichheld, F. 2006, *The Ultimate Question, Driving Good Profits and True Growth*, Haward Business School Press, Boston, Massachusetts
- Reichheld, F. & Markey R., 2011. From Score to System: How the Net Promoter Score (NPS) Grew from a Metric to a Management System. Haward Business Press Chapters <http://hbr.org/product/from-score-to-system-how-the-net-promoter-score-nps-grew-from-a-metric-to-a-management-system/an/8573BC-PDF-ENG>

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti

Taloustutkimus Oy 2014. Viitattu 15.3.2014. www.taloustutkimus.fi>tuotteet ja palvelut asiakas-
suhde>nettosuositteluindeksi.NSI
http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/asiakassuhde/nettosuositteluindeksi_nsi/

Viestintätoimisto.Tulus Oy 2010. Sosiaalinen media- uhka vai mahdollisuus, Some opas.pdf
.Viitattu 18.5.2014 <http://193.208.197.11/osaamisellakasvuun/> >sosiaalisen median opas

Zappos IP, Inc. 2014. Zappos family core values. Viitattu 14.5.2014 www.zappos.com>[our-nique-culture](http://www.zappos.com/our-nique-culture)>[zappos-core-values](http://www.zappos.com/our-nique-culture)