



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Asiakasyritysten päättäjien tyytyväisyystutkimus Yrityksessä X

Liirre, Saara-Mari

2014 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Leppävaara

## Asiakasyritysten päättäjien tyytyväisyystutkimus Yrityksessä X

Liirre Saara-Mari  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Lokakuu, 2014

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Leppävaara  
Liiketalous

Tiivistelmä

Liirre, Saara-Mari

### Asiakastyytyväisyystutkimus Yritys X:n asiakasyritysten päättäjille

Vuosi	2014	Sivumäärä	61
-------	------	-----------	----

Autoleasingmarkkinoilla kilpaillaan asiakaspalvelun laadulla ja hinnan kilpailukyvyllä. Kilpailukyvyllä ylläpitämiseksi yritysten on keskityttävä jatkuvaan toiminnan kehittämiseen. Yrityksen tulee tuntee asiakkaidensa tarpeet, odotukset ja huolenaiheet tarkasti, jotta palveluliiketoiminta voidaan kääntää kilpailueduksi, jolla yritys erottautuu muista kilpailijoista.

Tämän tutkimuksen toimeksiantajana on autoleasingyritys Yritys X, joka on toiminut autoleasingmarkkinoilla vuodesta 2006 lähtien. Yritys X on alan johtavan yrityksen sekä merkittävän pohjoismaisen pankin omistama yhteisyritys. Liiketoimintakonseptina on tuottaa nykyaikaisia huoltoleasingratkaisuja kaiken kokoisille yrityksille, ja erityisesti sen omistajapankin yritysasiakkaille.

Tutkimuksen tarkoituksena on analysoida Yritys X:n asiakasyritysten päättäjien tyytyväisyyttä Yritys X:ää kohtaan sekä tutkia eroaako tyytyväisyys eri asiakassegmenttien välillä. Tuloksien pohjalta kehitetään Yritys X:n toimintaa asiakaslähtoisemmäksi. Työn teoriaosuus sisältää teoriaa asiakastyytyväisyydestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä sekä palvelun laadusta, sen tekijöistä ja johtamisesta.

Tutkimus on tapaustutkimus, jossa on käytetty menetelmätriangulaatiota. Työssä hyödynnettiin ja yhdisteltiin useita tutkimusmenetelmiä, jotta asiakasyrityksien tyytyväisyydestä saataisiin kokonaisvaltaisempi kuva. Tutkimusaineistoa kerättiin kyselyn ja haastattelujen avulla. Yrityksen X kaikki asiakasyritykset on jaettu autokannan koon mukaan kolmeen eri asiakassegmenttiin. Pienempien asiakasyritysten tyytyväisyyttä tutkittiin sähköisellä Webropol-kyselyllä, isompien asiakasyritysten tyytyväisyyttä selvitettiin haastatteluilla. Tutkimuksia analysoitiin taulukoinnilla ja teemoittelulla. Tutkimustulosten perusteella kehitysideoita pohdittiin aivoriihessä yhteistyössä yrityksen X kanssa.

Tutkimuksessa ilmeni, että asiakkaat ovat tyytyväisiä yrityksen X palveluihin. Tyytyväisyys parani isommissa asiakassegmenteissä, mikä voi selittyä Yritys X:n ja kyseisten isompien asiakasyritysten laajemmalla yhteistyöllä. Kehitettävää löytyi erityisesti Yritys X:n raportoinnissa, hintakilpailukyvyllä osoittamisessa sekä systematiikan puutteesta asiakaspalveluprosesseissa. Yritys X:n kannattaa panostaa palvelunsa kehittämiseen ja systemaattisuuteen, imagon parantamiseen markkinointiviestinnällisin keinoin sekä asiakastyytyväisyytensä ja palvelun laadun jatkuvaan seurantaan. Kehittämällä palveluliiketoimintaa Yritys X voi tarjota asiakaslähtöisiä palvelukokemuksia kaikenkokoisille asiakasyrityksilleen ja kasvattaa pitkäaikaisten ja tyytyväisten asiakkaiden määrää.

Asiasanat autoleasingyritys, asiakastyytyväisyys, palvelu, laatu

Liirre, Saara-Mari

**A customer satisfaction survey of the decision-makers among the corporate customers of Company X's**

Year	2014	Pages	61
------	------	-------	----

---

In the car leasing business companies compete for customers with their service and pricing. Companies need continuous development to distinguish themselves from their competitors and must research their customers' needs, expectations and concerns in order to understand them more deeply and thus create a competitive advantage.

This study is for the car leasing company X, which has been operating since 2006. Company X's concept is to provide modern leasing solutions for businesses of all sizes, especially for their owner company's corporate customers.

The purpose of this study is to determine the level of satisfaction of the decision-makers of the customers of Company X and also clarify how the satisfaction differs between different customer segments. The theoretical section discusses the subject of customer satisfaction and the factors affecting it and also the subject of service quality.

This research is a case study where multiple methods will help to understand better the customer companies. The research data was collected by the following methods: survey and interview. The customer companies of Company X are divided into three different customer segments according to the size of their car fleet. The decision-makers from smaller segments were sent a Webropol-questionnaire and the bigger segment's decision-makers were interviewed. The results were tabulated and divided into different themes. Finally, development proposals were sought in brainstorming.

The study results showed that Company X's customers are satisfied with their services. The satisfaction was improved in larger customer segments, which can be explained by the Company X and the customers' wider co-operation. Company X needs to improve their reporting, price competitiveness and to be systematic in their customer processes. For future, Company X should invest in service development and standardisation, image improvement with different ways of marketing and continuous monitoring of their customer satisfaction. After the change, Company X can provide customer-oriented service experiences for its customer companies of all sizes and increase the number of long-term and satisfied customers.

Key words car leasing company, customer satisfaction, service, quality

## Sisällysluettelo

1	Johdanto .....	7
1.1	Tutkimuksen taustat .....	7
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja -menetelmät.....	8
1.3	Tutkimuksen rakenne .....	9
1.4	Toimeksiantaja Yritys X.....	9
1.5	Yhteistyösopimusten ja leasingvuokrien sisältö.....	11
2	Asiakastyytyväisyys menestyksen avaintekijänä .....	12
2.1	Palvelujen määritelmä.....	13
2.2	Palvelun laadun eri ulottuvuudet .....	14
2.3	Asiakastyytyväisyys on odotuksien täyttämistä .....	16
2.4	Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät.....	17
2.5	Palvelun laadun sekä asiakastyytyväisyyden varmistaminen .....	18
2.6	Laadun johtaminen.....	19
3	Tutkimusmenetelmät kehittämistyössä .....	21
3.1	Tutkimusmenetelmillä tavoitteiden saavuttamiseen .....	21
3.2	Kysely tiedonkeruumenetelmänä .....	22
3.3	Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä.....	23
3.4	CIT-menetelmä kuvaa kriittisiä tekijöitä .....	23
3.5	SERVQUAL palvelun laadun mittarina .....	24
3.6	Aivoriihi ongelmanratkaisujen avuksi.....	25
3.7	Tiedon käsittely, analysointi ja tulkinta .....	26
3.8	Tutkimuksen arviointi.....	26
4	Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus .....	27
4.1	Kyselyn ja haastattelun suunnittelulla alkuun .....	27
4.2	Webropol-kysely S- ja M-segmentin asiakkaille .....	28
4.3	L-segmentin haastatteluiden toteutus .....	29
5	Tutkimustulokset .....	29
5.1	S-segmentin tulokset.....	30
5.2	M-segmentin tulokset .....	31
5.3	L-segmentin tulokset.....	33
5.4	Avoimien kysymyksien teemoittelu kaikista segmenteistä.....	36
5.5	Asiakassegmenttien tutkimustuloksien vertailu.....	39
6	Kehitysehdotukset .....	41
6.1	Aivoriihen tulokset .....	41
6.2	Johtopäätökset.....	45
6.3	Yrityksen X asiakasyritysten tyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät.....	45
7	Tutkimuksen merkitys.....	47

7.1 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti .....	47
7.2 Pohdintaa tutkimuksen menetelmistä.....	49
7.3 Tutkimuksen merkitys toimeksiantajalle .....	49
Lähteet.....	51
Kuviot .....	53
Taulukot .....	54

## 1 Johdanto

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa Yrityksen X asiakastyytyväisyyttä ja analysoida eroja tyytyväisyydessä eri asiakassegmenttien välillä. Tutkimustulosten perusteella havaittuja kehitysehdotuksia voidaan hyödyntää Yrityksen X päätöksenteossa sekä palveluliiketoiminnan kehittämistyössä.

### 1.1 Tutkimuksen taustat

Asiakkaat ovat jokaisen yrityksen menestyksen avaintekijä. Yrityksen ja asiakkaan välinen asiakassuhde - ja sen tuoma arvo - on yritysten tärkein pääoma. Näitä suhteita on arvostettava, niitä on vaalittava ja niiden ylläpitämiseksi on tehtävä töitä.

Nykyisin asiakkaiden vaatimus asettaa paineita yrityksissä kilpailun kiristyessä. Kun palvelu on huonoa eikä vastaa asiakkaiden odotuksia, asiakkaat ovat tyytymättömiä ja vaihtavat toimittajaa. Asiakkaiden tyytymättömyys heijastuu yrityksen ilmapiiriin ja tekee myös henkilökunnan tyytymättömäksi. Tämä johtaa yrityksessä heikkoihin tuloksiin ja kannattavuusongelmiin.

Autoleasingyritykset kilpailevat asiakkaista palvelullaan ja hinnallaan. Asiakasyritykset asettavat työsuhteautoilulle vaatimuksia ja haluavat leasingautoilta kustannustehokkuutta, vähäpäästöisyyttä sekä tarkoituksenmukaisuutta (Taloussanomat 2014). Erityisesti ympäristövasuullisuus on korostunut yritysautoilun trendinä, sillä suurin osa yrityksistä määrittää autopoliitikassaan automerkkien lisäksi tarkasti hiilidioksidipäästöt. Valtion päästösidonnoisen autoveeron vuoksi leasingmenoja järjeistetään useissa yrityksissä nimenomaan autojen hiilidioksidin päästörajoja alentamalla (Taloussanomat 2014).

Vaikka talous on taantumassa, leasingautojen suosio kasvaa jatkuvasti: ”Yritykset haluavat vapauttaa entistä enemmän omaa pääomaa ydinliiketoiminnan käyttöön” (Kauppalehti 2014). Merkittävää on myös se, että isotkin yritykset siirtyvät omistusautoista leasingautojen käyttöön, sillä yrityksen autokannan kuluja on helpompi ennakoida ja seurata.

Yrityksellä X palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys nähdään arvokkaana. Yritys X:n toimitusjohtajan sanoin:

”Asiakastyytyväisyys on erittäin tärkeää. Erinomainen asiakaskokemus on ainoa kilpailukeino, joka mahdollistaa sen, ettei aina tarvitse olla halvin palveluntarjoaja. Hintatason pitää tuki olla kohtuullinen, mutta hyvä asiakaskokemus säästää asiakkaan vaivaa ja ratkaisee heidän ongelmiaan ja asiakkaat laskevat näille arvoa. Tässä yhtälössä yritys voi, ja sen tulee pyrkiä,

olemaan asiakkaalleen edullisin vaihtoehto vaikka ei olisikaan halvin.” (Yritys X:n toimitusjohtaja, 2014.)

Menestyvän yrityksen tulee tukea asiakkaidensa toimintoja sekä prosesseja ja ennen kaikkea tehdä se muita paremmin. Menestyäkseen autoleasingmarkkinoilla, yrityksen tulee tuntea asiakkaidensa tarpeet, odotukset ja huolenaiheet. Hyvä laatu ja tyytyväisyys antavat mahdollisuuden menestyskierteen syntymiseen niin autoleasingyrityksissä kuin missä tahansa muussakin yrityksessä.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja -menetelmät

Tavoitteena on tutkia asiakasyrityksien päättäjien tyytyväisyyttä Yritys X:ää kohtaan ja selvittää eroaako tyytyväisyys eri asiakassegmenttien välillä. Kohteena ovat asiakasyritysten päättäjät, eli henkilöt, jotka päättävät tai hoitavat autoasioita yrityksissään. Tutkimusta voisi luonnehtia tapaustutkimukseksi, jossa syvennytään Yrityksen X asiakkuuksiin hyödyntäen useita tutkimusmenetelmiä, jotta asiakasyrityksistä saadaan mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva. Tuloksien eli asiakkaiden toiveiden, palautteiden ja kehitysideoiden pohjalta Yritys X voi ymmärtää asiakasyrityksiensä odotuksia paremmin sekä tarjota asiakaslähtöisiä palvelukemuksia asiakkailleen.

Yritys X:llä on tehty aikaisemmin erilaisia asiakastyytyväisyystutkimuksia, mutta tutkimuksen kohteena ovat olleet autojen käyttäjät. Kertaakaan ei ole tutkittu asiakasyritysten autoasioista vastaavien (päättäjien) tyytyväisyyttä Yritys X:ää kohtaan, mihin työn tutkimusongelma pohjautuu.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Kuinka tyytyväisiä asiakasyrityksien päättäjät ovat Yritys X:ää kohtaan?
2. Eroaako tyytyväisyys eri asiakassegmenttien välillä?

Opinnäytetyössä hyödynnetään menetelmätriangulaatiota, mikä lisää tutkimuksen kattavuutta ja luotettavuutta. Tutkimuksessa käytetään sekä laadullista että määrällistä menetelmää asiakastyytyväisyyden mittaamisessa. Kvantitatiivista menetelmää edustaa tutkimukseen valittu kyselymenetelmä ja kvalitatiivista menetelmää edustaa tutkimuksen haastattelu.

Tutkimuksen kohdejoukko on Yrityksen X asiakasyritysten päättäjät. Pienempien asiakasyritysten tyytyväisyyttä tutkitaan Webropol-kyselyllä. Webropol-kyselyn vastaanottaa yhteensä 110 asiakasyrityksen päättäjää. Isompien asiakasyritysten tyytyväisyyttä tutkitaan haastattelumenetelmällä, haastateltavia on yhteensä 14. Kyselyn ja haastattelun sisällöt pohjautuvat samaan kysymyspatteristoon, jolloin eri asiakassegmenttien tyytyväisyyttä voidaan vertailla



keskenään. Asiakastyytyväisyyssmittauksen tuloksia analysoidaan taulukoilla sekä teemoittelulla. Tuloksien avulla tehdään johtopäätökset sekä kehitysideat Yritykselle X.

Työ toteutetaan heinä-elokuun aikana (2014), jolloin moni asiakasyritysten todellisista päättäjäistä saattavat olla lomalla. Tämä voi osaltaan vaikuttaa työssä saatuihin tutkimustuloksiin. Yritysassiakkaiden luonnetta on tärkeää ymmärtää, sillä se eroaa kuluttaja-asiakkaiden käyttäytymisestä. Yritysassiakkaiden ostoprosessi on monimutkaisempi kuin kuluttajilla. Suurin osa löytyvästä asiakastyytyväisyyteen liittyvästä kirjallisuudesta käsittelee kuluttajia, ei organisaatio-ostajia. (Viitala & Jylhä 2013, 83.)

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen sisältö on jaettu teoriaosuuteen ja empiiriseen tutkimukseen. Tutkimuksen teoriaosuus painottuu palvelun laatuun ja asiakastyytyväisyyteen sekä niihin vaikuttaviin tekijöihin.

Opinnäytetyö sisältää yhteensä seitsemän kappaletta. Kappaleessa kaksi käsitellään palvelun laatua ja palvelun laadun eri ulottuvuuksia, asiakastyytyväisyyttä ja siihen vaikuttajia tekijöitä sekä lopuksi palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden varmistamista ja laadun johtamista. Seuraavassa kappaleessa käsitellään työssä käytettyjä tutkimusmenetelmiä: tiedonkeruumenetelmiä, CIT- ja SERVQUAL-menetelmää sekä ongelmanratkaisun aivoriihimenetelmää. Kappaleessa neljä kerrotaan kuinka tutkimus suunniteltiin ja toteutettiin tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Seuraavassa kappaleessa esitellään tutkimuksen kyselystä ja haastatteluista saadut tulokset. Kappaleessa kuusi esitellään työstä saatujen tulosten ja viitekehysten kautta esiin nousseet johtopäätökset ja kehittämissideat. Viimeisessä kappaleessa pohditaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia sekä tutkimuksen merkitystä toimeksiantajalle.

Tutkimuksen teorian lähdeaineistona on käytetty alan kirjallisuutta, internetlähteitä sekä Yrityksen X sisäisiä materiaaleja. Lähdeluettelo voi tarkastella sivulla 51.

### 1.4 Toimeksiantaja Yritys X

Nykyisin suurin osa yrityksistä tarjoaa henkilökunnalleen erilaisia luontoisetuja, kuten autoedun. Yrityksen tulee päättää minkälainen autoetu myönnetään henkilökunnalle: ”Vapaa autoetu on kyseessä silloin, kun työnantaja maksaa kaikki autosta aiheutuneet kustannukset, ja käyttöetu silloin, kun työntekijä suorittaa itse ainakin auton polttoainekulut muulle kuin työnantajalle.” (Mattinen, 2012, 22).

Monille työntekijöille auto on välttämätön oman työnsä luonteen vuoksi. Yritykset voivat joko ostaa omistusauton tai vuokrata auton työntekijälleen - missä kohtaan autoleasingyritykset astuvat kuvioon mukaan. Yritysautojen hankkiminen leasingsopimuksella auttaa yritystä budjetoinnissa ja vapauttaa yrityksen pääomaa yrityksen ydinliiketoiminnan käyttöön. Lisäksi leasingsopimukset tuovat vaivattomuutta ja joustavuutta yritysautoilun hallintaan. (Yrityksen X kotisivut 2014.)

Yritys X:n päätoimialana ovat ajoneuvojen pitkäaikaiset vuokraukset eli autoleasingvuokraukset muille yrityksille. Yritys X on alan johtavan yrityksen sekä merkittävän pohjoismaisen pankin omistama yhteisyritys. Yritys X:n toiminta aloitettiin 1.1.2006. (Yrityksen X kotisivut 2014; Yritys X Sales Strategy 2014.)

Yrityksen X liiketoimintakonseptina on tuottaa nykyaikaisia huoltoleasingratkaisuja kaiken kokoisille yrityksille, erityisesti sen omistajapankin yritysasiakkaille. Suurin osa Yritys X:n asiakkaista tulevat omistajapankin kautta, mutta monia asiakkaita saadaan myös suoraan auto-liikkeistä. Yrityksen X konseptia käytetään Suomen lisäksi myös muissa Pohjoismaissa, kuten Tanskassa, Norjassa ja Ruotsissa. (Yrityksen X kotisivut 2014; Yritys X Sales Strategy 2014.)

Yrityksen X:n kaikki asiakasyritykset ovat jaettu autokannan kokonsa mukaan kolmeen eri segmenttiin. S-segmenttiin kuuluvat asiakasyritykset, joiden autokanta on välillä 1-14; M-segmenttiin kuuluvat asiakasyritykset, joiden autokanta on 15-49; L-segmentissä on isoimmat asiakasyritykset, joiden autokanta on 50 autoa tai enemmän. (Yritys X Sales Strategy 2014.)

Yritys X:n toimisto sijaitsee pääkaupunkiseudulla Vantaalla. Henkilökuntaan kuuluu tällä hetkellä toimitusjohtajan lisäksi yhdeksän henkilöä, joista kuusi työskentelee asiakaspalvelussa ja kolme työskentelee myynnissä. Yritys X:n toimitusjohtaja vastaa Suomen myynnistä ja suhteesta omistajapankin myyntikanavaan. Myynnin henkilökunta työskentelee avainasiakaspäällikköinä ja ovat vastuussa sekä uusmyynnistä että nykyisistä asiakkaista. Avainasiakaspäälliköillä on oma asiakassalkku, joka koostuu eri asiakassegmenttien eli erikokoisista asiakasyrityksistä. Avainasiakaspäälliköillä on jaetut aluevastuut, joissa he tapaavat sekä uusia asiakkaita että säännöllisin väliajoin vanhoja asiakkaita. Yrityksen asiakaspalvelijoitten päivittäisiin tehtäviin kuuluu asiakasyritysten leasingautoilijoitten (käyttäjien) palveleminen. Kaikki Yritys X:n operatiiviset toiminnot, kuten tekninen palvelu, laskutus sekä vaihtoautomyynti, ovat ulkoistettu omistajayrityksen puolelle. (Yritys X Sales Strategy 2014.)

## 1.5 Yhteistyösopimusten ja leasingvuokrien sisältö

Ajoneuvojen vuokrasopimusten rahoitusmuotona käytetään huoltoleasingia. Huoltoleasingosopimukset sisältävät kiinteällä kuukausihinnalla auton hankinnan, rahoituksen sekä hallinnoinnin. Auton omistaa aina Yritys X. Asiakasyritykset voivat ulkoistaa autoasioidensa hoidon Yritykselle X ja keskittyä omaan liiketoimintaansa ilman riskejä. (Yritys X yhteistyösopimukset 2014.)

Yritys X tarjoaa asiakkailleen kattavan palveluratkaisun. Yhteistyösopimukset sisältävät muun muassa:

- Autokannan hallinnointipalvelun
- Huoltoleasing palvelukokonaisuuden
- Autopolitiikan konsultoinnin
- Palvelutiimin
- Autojen hankinnan
- Leasingmaksujen laskituksen sekä
- Raportointityökalun

Huoltoleasing palvelukokonaisuus on asiakkaalle riskitön pääoman ja huoltokustannusten suhteen. Yrityksien autopoliitikoissa määritellään yritykselle hankittaville leasingautoille ohjenuorat, esimerkiksi sopimusajat, käytettävät automerkit sekä hiilidioksidipäästörajat. Autopolitiikan konsultoinnilla voidaan muokata asiakasyrityksen autopoliitikka selkeäksi, kustannustehokkaaksi ja henkilöstötyytyväisyyden kannalta houkuttelevaksi. Yhteistyösopimukseen kuuluu palvelutiimi, joka auttaa asiakasyrityksen autoasioiden päättäjää sekä autojen käyttäjiä erilaisissa asioissa: oma yhteyshenkilö auttaa päivittäisissä yritysautoiluasioissa, tekninen palvelu auttaa auton huoltoihin, korjauksiin ja muihin teknisiin kysymyksiin liittyen sekä avainasiakaspäällikkö vastaa itse asiakkuudesta. Kaikki autot hankitaan Yrityksen X yhteistyöliikkeistä, jolloin asiakasyritykset hyötyvät yhteistyöliikkeiden myöntämistä alennuksista. Raportointityökalu on Internet-pohjainen autokannan hallinta- ja seurantaohjelma, joka mahdollistaa yritykselle autokannan kustannusten reaaliaikaisen seurannan. Lisäksi sopimukseen on mahdollista sisällyttää lisäpalveluita, kuten rengassäilytys, polttoainekortit sekä vakuutukset. (Yritys X yhteistyösopimukset 2014.)

Jokaiselle asiakasyrityksen auton käyttäjälle tehdään autokohtainen sopimus. Käyttäjät hyötyvät huoltoleasingosopimuksen palveluista, kuten aikaisemmin mainittu oma yhteyshenkilö Yritys X:n päässä. Autonhankintaprosessi on yksinkertainen auton käyttäjälle: käyttäjä valitsee auton yrityksensä autopoliitiikan mukaisesti ja autoliike luovuttaa auton käyttäjälle. Lisäksi käyttäjälle on saatavilla useita lisäpalveluja auton käyttöön liittyen: huoltonouto-, lento-huolto-, lasinvaihto- sekä lähihuoltopalvelu. Yritys X auttaa myös käyttäjiään tiepalvelun, si-

jaisautojen sekä vahinkotapahtumiin liittyvissä järjestelyissä. Huoltoleasingsopimuksen vuokran hintaan vaikuttavat eniten auton uushankintahinta, sopimuskilometrit, sopimuksen pituus sekä auton mahdolliset lisävarusteet (Mattinen, 2012, 23-24).

## 2 Asiakastyytyväisyys menestyksen avaintekijänä

Asiakkaiden tyytyväisyys on hyvin arvokasta yrityksille. Yrityksien välinen kilpailu on kovaa ja asiakastyytyväisyys luo kilpailuetua. Pärjätäkseen kilpailussa, yrityksiä on ponnistettava konkreettisesti asiakastyytyväisyyden parantamiseksi. Asiakastyytyväisyys on yritysten liiketoiminnan keskeisimpiä ohjaustekijöitä. (Rope 2005, 535.)

Palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys ovat monisäkeisiä käsitteitä, jotka jokainen kokee omien mieltymyksien ja kokemusten mukaisesti. Parempi laatu ei aina takaa tyytyväistä asiakasta, sillä tyytyväisyyteen vaikuttaa useampi eri tekijä. Asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttavat palvelun ja tuotteen laatu sekä hintataso (Zeithaml & Bitner 2003, 85). Palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden varmistamiseksi on tehtävä töitä, jotta asiakkaat pysyvät uskollisina.

Grönroosin mukaan kirjallisuudessa on väitelty siitä, mitä varsinaista eroa on palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden välillä. Jos niiden välillä on eroa, kumpi koetaan ensin - palvelun laatu vai tyytyväisyys? ”Samalla tavalla kuin asiakas kokee ensin fyysisen tuotteen ominaisuuksien laadun ja päättää vasta sitten - ottamalla ehkä samalla huomioon hinnan ja muun vaaditun panostuksen - onko hän tyytyväinen tuotteeseen, palvelun kuluttajakin havaitsee ensin palvelun ulottuvuuksien laadun ja on vasta sitten joko tyytyväinen tai tyytymätön saamansa palvelun laatuun” (Grönroos 2010, 121). Tämän osoittaa, että palvelun laatu koetaan ensin ja tyytyväisyys tai tyytymättömyys laatuun koetaan jälkepäin.

Palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys kuulostavat samoilta käsitteiltä ja molemmat täydentävät toisiaan. Tyytyväisyys on kuitenkin laatua laajempi käsite ja siten palvelun laatu on yksi asiakastyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä (Ylikoski 2001, 149). Asiakastyytyväisyyden käsitettä tarkastellaan lähemmin kappaleessa 2.3.

Seuraavaksi käsitellään palvelun laatua ja asiakastyytyväisyyttä sekä niihin vaikuttavia tekijöitä. Aluksi selvennetään palveluiden määritelmää ja palveluiden eri ulottuvuuksia. Sitten pureudutaan asiakastyytyväisyyteen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Lopuksi tarkastellaan palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden varmistamista sekä laadun johtamista.

## 2.1 Palvelujen määritelmä

Käsitteenä palvelu on monimutkainen ja laaja, sillä palvelut miellään eri merkityksin. Palveluja voi ostaa ja myydä, mutta niitä ei voi kokea konkreettisesti. Grönroos määrittelee palvelun seuraavin sanoin:

”Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan palveluyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.” (2010, 77.)

Useimmiten palveluun sisältyy jonkinlaista vuorovaikutusta palveluntarjoajan kanssa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei asiakas olisi välttämättä henkilökohtaisesti vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa. Asiakkaalle näkymätöntä vuorovaikutusta voi tapahtua monessa tilanteessa: ”Kun autokorjaamo korjaa autossa ilmenneen vian, asiakas ei ole läsnä eikä ole vuorovaikutuksessa kenenkään tai minkään kanssa. Mutta kun korjaamo ottaa vastaan auton tai toimittaa sen takaisin asiakkaalle, vuorovaikutusta tapahtuu.” (Grönroos 2010, 77). Tällaiset vuorovaikutustilanteet ovat palvelun osia, joita asiakas arvioi. Palvelut ovat luonteeltaan aineettomia prosesseja tai toimintoja, eivätkä konkreettisia asioita. (Grönroos 201, 77-78.)

Myös laatua on vaikea määritellä yksinkertaisesti. Laatu tarkoittaa sitä, miten hyvin tuote vastaa asiakkaiden vaatimuksia tai odotuksia - toisinsanoin kuinka hyvin asiakkaiden tarpeet ja toiveet tyydyttyvät. Ylikosken mielestä laatua tulisi tarkastella aina asiakkaan näkökulmasta, koska asiakas on laadun tulkitsija. Vain asiakas voi kertoa, onko laatu hyvä vai huono. (Ylikoski 2001, 118.)

Palveluilla on Grönroosin mukaan kolme piirrettä:

1. Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat erilaisista toiminnoista
2. Palveluita kulutetaan ja tuotetaan yhtäaikaaisesti
3. Palvelun tuotantoprosessiin asiakas osallistuu kanssatuottajana

Grönroos luonnehtii palveluiden tärkeimmäksi piirteeksi niiden prosessiluonteen. Palveluprosessi muodostuu toiminnoista, joissa palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palveluihin käytetyt resurssit ovat vuorovaikutuksessa suoraan asiakkaan kanssa. Näitä resursseja ovat esimerkiksi henkilökunta tai muut fyysiset resurssit, tiedot, järjestelmät ja infrastruktuurit. Koska palvelut sisältävät monia toimintoja, jotka eivät ole asiakkaalle konkreettisia, aiheuttavat ne ongelmia esimerkiksi perinteisin menetelmin toteutetuissa laadunvalvonnassa sekä markkinoinnissa. Moni näistä resursseista on näkymättömiä asiakkaalle, jonka vuoksi tuli-

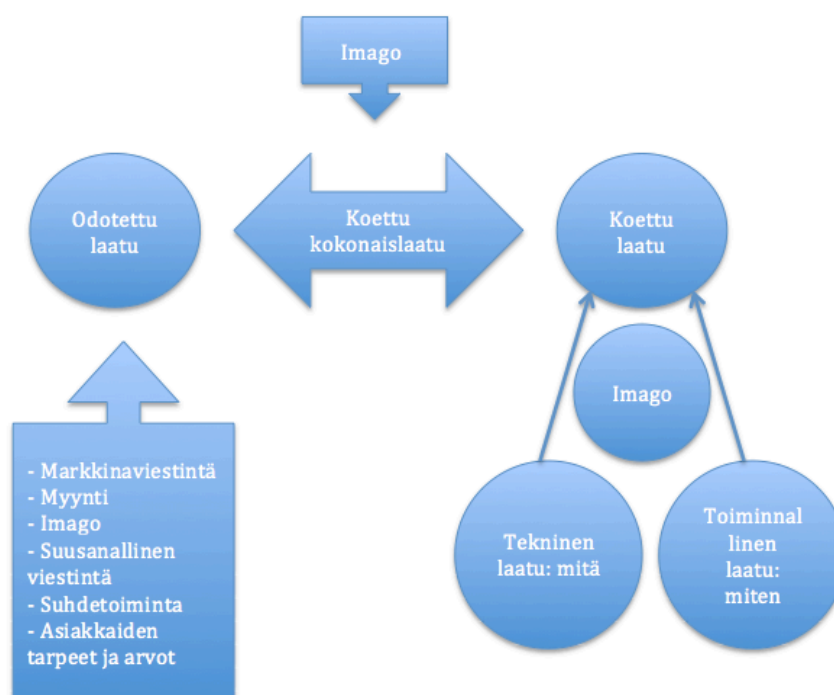
si huomata, että asiakas kiinnittää huomionsa tuotantoprosessin näkyvään osaan. Palveluiden kolmas piirre alleviivaa sitä, että asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajana eikä vain vastaanota palveluita. (Grönroos 2010, 79-80.)

## 2.2 Palvelun laadun eri ulottuvuudet

Kuten aikaisemmin mainittiin, palvelut ovat aineettomia prosesseja, joissa tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä on vuorovaikutustilanteita, jotka olennaisesti vaikuttavat asiakkaan kokemaan palveluun. Grönroos kirjoittaa, että palvelun laadulla on kaksi eri ulottuvuutta, jotka ovat osana asiakkaan laatukokemusta (2010, 101).

Sillä *mitä* asiakkaat saavat vuorovaikutuksessaan palveluntarjoajan kanssa, on suuri merkitys asiakkaiden arvioidessa palvelun laatua. Tätä Grönroos kuvastaa palvelun laadun yhdeksi ulottuvuudeksi: tekninen eli lopputulosulottuvuus kuvaa *mitä* asiakas saa vuorovaikutuksessaan yrityksen kanssa. Vuorovaikutukset sisältävät paljon hyvin ja huonosti hoidettuja palveluhetkiä ja siksi tekninen ulottuvuus ei sisällä kaikkea asiakkaan kokemaa laatua. Laatukokemukseen vaikuttaa myös toinen laatu-ulottuvuus eli se, *millä* tavalla tekninen laatu toteutetaan asiakkaalle: toiminnallinen eli prosessitulottuvuus kertoo *miten* asiakas saa palvelun ja millaiseksi hän kokee yhtäaikaisen tuotanto- ja kulutusprosessin. Esimerkiksi ravintolassa ruoan laatu on teknistä laatua ja asiakaspalvelu on toiminnallista laatua. (Grönroos 2010, 100-101.)

Laadun kokeminen on monimutkainen prosessi eikä se perustu pelkästään edellisessä kappaleessa mainittuihin laatu-ulottuvuuksista saatuihin kokemuksiin vaan myös asiakkaan koettuun sekä odotettuun laatukokemukseen. Grönroosin mukaan laatu on hyvä, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia eli odotettua laatua.



Kuvio 1: Palvelun kokonaislaatuun vaikuttavat tekijät (Grönroos 2010, 105)

Kuten Kuvio 1 osoittaa, asiakkaan kokemaa kokonaislaatuun vaikuttavat odotettu ja koettu laatu sekä imago. Odotettuun laatuun vaikuttavat useat eri tekijät: markkinointi, myynti, imago, suusanallinen viestintä, suhdetoiminta sekä asiakkaiden tarpeet ja arvot. Koettuun laatuun vaikuttavat aikaisemmin mainitut palvelun laadun ulottuvuudet, tekninen ulottuvuus (mitä asiakas saa?) ja toiminnallinen (miten asiakasta palvellaan?) ulottuvuus.

Vuokon mukaan ”yritysimago on kaikkien niiden käsitysten summa, joita yksilöllä, yhteisöllä tai sidosryhmällä on yrityksestä. Imago on siis subjektiivinen käsitys jostain kohteesta” (2003, 102). Imago vaikuttaa vahvasti asiakkaan laatukokemuksen muodostumiseen, koska se antaa tietynlaisen ennako-odotuksen yrityksestä. Kuvioista 1 huomaa, että imago toimii laatuulottuvuuksien eräänlaisena suodattimena. Se millaisena yritys nähdään, vaikuttaa asiakkaan ajatuksiin, asenteisiin ja käyttäytymiseen yritystä kohtaan. Esimerkiksi jos yrityksellä on hyvä imago, antaa asiakas enemmän anteeksi pienten palveluvirheitten sattuessa. Sama toimii myös päinvastoin - jos yrityksellä on huono imago, pienetkin palveluvirheet tuntuvat asiakkaalle suuremmilta. (Grönroos 2010, 105-106; Ylikoski 2001, 137.)

Koska asiakkaan odotuksilla on merkittävä vaikutus heidän kokemaansa palveluun, tulisi ymmärtää olla lupaamatta asiakkaille asioita, joita ei pystytä todellisuudessa toteuttamaan, jolloin asiakkaan odotukset nousevat suuriksi. Jos yrityksen markkinointikampanjat antavat run-

saasti palvelulupauksia, asiakkaat tulevat pettymään todennäköisemmin. Ihanteellista olisi, jos asiakkaan odotukset ylittyisivät - mihin olisi tarkoitus pyrkiä. (Grönroos 2010, 106.)

### 2.3 Asiakastyytyväisyys on odotuksien täyttämistä

Asiakastyytyväisyys on yrityksen liiketoiminnan keskeisimpiä ohjaustekijöitä. Ilman tyytyväisiä asiakkaita, yrityksellä ei voi olla kannattavaa liiketoimintaa (Rope 2005, 535). Economic kiteyttää asiakastyytyväisyyden määritelmän lauseeseen:

”Asiakastyytyväisyys kertoo kuinka hyvin yritys on onnistunut vastaamaan asiakkaiden odotuksiin tai parhaassa tapauksessa ylittämään odotukset” (2014).

Tyytyväisyys kuvastaa asiakkaiden arviointia yrityksen tuotteesta tai palvelusta sen mukaan onko tuote tai palvelu vastannut asiakkaan tarpeita ja odotuksia. Jos tarpeet tai odotukset eivät täyty, johtaa se asiakkaan tyytymättömyyteen. Kaikki asiakkaan kokemat palvelukokemukset - hyvät ja huonot - vaikuttavat asiakkaan kokemaan tyytyväisyyteen. (Zeithaml & Bitner 2003, 86-87.)

Asiakastyytyväisyys yrityksen toimintaa kohtaan muodostuu monista eri tekijöistä. Siihen vaikuttavat tuotteen tai palvelun ominaisuuksien lisäksi myös asiakkaan henkilökohtaiset mielipiteet. Asiakkaan odotukset ja kokemukset ovat tärkeässä osassa asiakassuhteen syntymistä ja ylläpitämistä ajatellen. (Zeithaml & Bitner 2003, 87.) Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan tarkemmin luvussa 2.4.

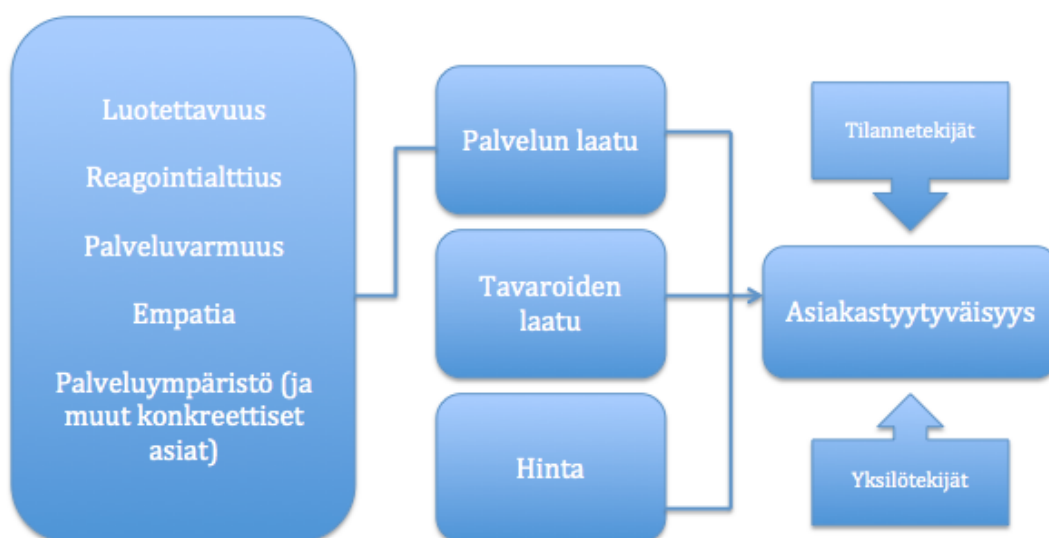
Jokaisella asiakkaalla on jonkinlaisia odotuksia yrityksen tuotteita tai palveluita kohtaan. Odotukset ovat haasteellinen kenttä, sillä ne voivat muuttua nopeasti ja monen eri tekijän vaikutuksesta. Asiakkaan odotusten ja kokemusten välinen suhde on läheinen, odotustason muodostaessa lähtökohdan ja vertailuperustan asiakkaan kokemuksille. Odotuksista puhutaan yleensä yhteisenä kenttänä, kun tarkastellaan odotusten ja kokemusten välisiä suhteita. Odotuksia voidaan luokitella eri tavoin, mutta eräs toimivimmista luokitteluista on kolmijako ihanneodotuksiin, ennakko-odotuksiin ja minimiodotuksiin. (Rope 2005, 538.)

Ihanneodotukset ovat henkilön omaan arvomaailmaan perustuvia toiveita siitä toiminnasta, mitä hän odottaa yritykseltä. Ennakko-odotukset muodostuvat henkilön mielikuvien perusteella: ovat merkitykseltään samanlaisia kuin imago, jonka määrittelee henkilön mielikuva tarkastelun kohteena olevasta yrityksestä tai sen tuotteesta. Minimiodotuksilla tarkoitetaan sitä vähimmäistasoa, jota asiakas vähintään edellyttää yrityksen tuotteelta tai palvelulta. (Rope 2005, 538 & 542.)



## 2.4 Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät

Erilaiset tarpeet muodostavat motiivin kuluttajille hankkia palveluita. Tyytyväisyyden kokemus koostuu siitä, minkälaisen hyödyn asiakas kokee siitä saavansa. Tyytyväisyyttä tuottavat palvelun eri ominaisuudet ja palvelun käytön seuraukset. (Ylikoski 2001, 151.)



Kuvio 2: Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät (Mukailtu Zeithaml & Bitner 2003, 85)

Kuvio 2 kuvaa asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia konkreettisia ja abstrakteja tekijöitä. Kokonaisuudessaan asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttavat palvelun laatu, tuotteen laatu sekä hinta. Asiakas voi esimerkiksi kokea yrityksen palvelun ja tuotteen hyväksi, mutta hinnan kuitenkin liian korkeaksi. Asiakas saattaa kokea maksavansa palvelusta enemmän kuin mitä saa vastineeksi. Palveluun, tuotteen laatuun sekä hintatasoon yritys voi itse vaikuttaa. (Ylikoski 2001, 153-155.)

Palvelun laatu voidaan jakaa seuraaviin viiteen osa-alueeseen:

- Luotettavuus
- Reagointialttius
- Palveluvarmuus
- Empatia ja
- Konkreettinen palveluympäristö (Grönroos 2010, 116.)

Luotettavuudella tarkoitetaan palvelun täsmällisyyttä sekä virheettömyyttä. Palveluyrityksen reagointialttius kuvastaa työntekijöiden halukkuutta auttaa asiakkaita, vastaamaan heidän

pyyntöihin ja palvelemaan heitä viipymättä. Palveluvarmuudella eli vakuuttavuudella tarkoitetaan työntekijöiden käyttäytymistä, jonka tulisi saada asiakkaat luottamaan yritykseen. Yrityksen empatiakyvyllä tarkoitetaan sitä, että yritys ymmärtää asiakkaitaan ja heidän ongelmiaan sekä kohtelee heitä yksilöinä. Yrityksen palveluympäristöön vaikuttavat sen toimittajien, laitteiden ja materiaalien miellyttävyyden sekä asiakaspalvelijoiden ulkoinen olemus. (Grönroos 2010, 116.)

Edellä mainitut ovat palvelun laatutekijöitä, jotka asiakas kohtaa jokaisessa vuorovaikutustilanteessa. Asiakas kokee samanaikaisesti luotettavuuden, reagoimattomuuden, palveluvarmuuden ja empatian sekä havainnoi palveluympäristöä ja näitä kautta kokee tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä. (Ylikoski 2001, 155.)

Tilanne- ja yksilötekijät vaikuttavat myös asiakkaan luomaan tyytyväisyyteen ja nämä jäävät yrityksen vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolelle. Yksilötekijöillä tarkoitetaan jokaisen asiakkaan yksilöllisiä ominaisuuksia, tilanetekijöitä ovat esimerkiksi asiakkaan kiire tai kulttuuri. (Ylikoski 2001, 153; Zeithaml & Bitner 2003, 85.)

Ylikosken mielestä hyvä laatu ja asiakkaan tyytyväisyys tulisi saada aikaan jokaisessa palvelutilanteessa. Yksittäiset onnistuneet palvelutilanteet kuitenkin vaikuttavat kokonaisvaltaisesti asiakkaan tyytyväisyyteen yritystä kohtaan. Ylikoski korostaa, että ”asiakkaan tyytyväisyyttä voidaan tarkastella sekä yksittäisen palvelutapahtuman tasolla että myös kokonaistyytyväisyytenä”. Asiakas voi olla tyytymätön johonkin palvelukokemukseen, mutta silti tyytyväinen kokonaisuudessaan yrityksen toimintaa kohtaan - sama pätee myös päinvastoin. (Ylikoski 2001, 155.)

## 2.5 Palvelun laadun sekä asiakastyytyväisyyden varmistaminen

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on tärkeässä asemassa yhtenä asiakasnäkökulman perusmittareista. Zeithamlin & Bitnerin mukaan asiat, jotka tekevät tänä päivänä asiakkaista tyytyväisiä, voivat olla jo erilaisia huomenna (2003, 85). Siksi jokaisen yrityksen tulisi mitata säännöllisesti asiakastyytyväisyyttä tasaisen palvelun laadun ja jatkuvan kehityksen edesauttamiseksi. Myös taloudellisesti vaikeina aikoina yrityksiin tulee pitää huolta asiakaspalvelunsa laadusta: tuoreen tutkimuksen mukaan on tärkeitä, että huonoina aikoina palveluyritykset kehittävät asiakaspalveluaan parantamalla asiakastyytyväisyyttä sekä vähentämällä virheitään, jolloin vaikutukset näkyvät taloudellisesti hyvinä aikoina (Informs 2014). Lahtinen & Isoviita kiinnittävät huomiota asiakastyytyväisyyden mittaamisessa myös menetettyihin asiakkuuksiin: ”Tärkeää on se, että tutkimuksissa selvitetään nykyisten asiakkaiden mielipiteiden lisäksi myös menetettyjen asiakkaiden ja muiden potentiaalisten asiakkaiden mielipiteet” (2001, 81).

Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata ja tukea monin eri keinoin, jotta saadaan selville asiakkaiden tyytyväisyys ja sitoutuminen tuotteita tai palveluita tarjoavaa yritystä kohtaan. Yksi käytetyimmistä mittareista on asiakastyytyväisyyskysely, jossa kaikilta kyselyyn osallistuvilta kysytään samat asiat samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Asiakastyytyväisyyskyselyn toteuttamiseen perehdytään tarkemmin sivulla 22 kappaleessa 3.2. Jokaisella yrityksellä tulisi olla jonkinlainen käsitys siitä, kuinka tyytyväisiä heidän asiakkaat ovat. Monilla yrityksillä on asiakastyytyväisyyden suoran palautteen järjestelmä, ja yksittäisistä reklamaatioista saa paljon tietoa asiakkaiden mielipiteistä yritystä kohtaan. Kuitenkin yrityksen johdon ja asiakaspalvelijoitten näkemys tyytyväisyydestä voi erota toisistaan. Asiakastyytyväisyystutkimuksia tarvitaan säännöllisesti tukemaan suoran palautteen järjestelmää, jotta yritys saisi mahdollisimman hyvän kokonaiskuvan asiakkaidensa tyytyväisyydestä. Aikaisemmin mainittiin laadun olevan osa asiakastyytyväisyyttä, joten asiakastyytyväisyystutkimus tuottaa tietoa myös palvelun laadusta. (Ylikoski 2001, 155-156.)

Edellisessä kappaleessa esitettiin tekijöitä, jotka ovat keskeisessä asemassa asiakastyytyväisyyden muodostumisessa. Ylikosken mielestä asiakastyytyväisyyden mittaamisessa on myös tärkeitä selvittää, mitkä asiat juuri kyseisen yrityksen kohdalla ovat asiakkaalle kaikkein tärkeimpiä tyytyväisyyden muodostumisessa. Ylikoski painottaa: ”Kriittiset tekijät ovat ehdottoman tärkeitä asiakkaalle. Palvelun epäonnistuminen kriittisissä tekijöissä johtaa asiakkaiden tyytymättömyyteen” (2001, 158). Kriittisillä tekijöillä on tärkeä vaikutus siihen, millaiseksi asiakkaan kokonaisuustyytyväisyys muodostuu ja siksi ne ovat tärkeitä selvittää palvelun laadun sekä asiakastyytyväisyyden varmistamiseksi. Kappaleessa 3.4 esitellään kriittisten tekijöiden menetelmää palveluyrityksen kehittämistä varten.

## 2.6 Laadun johtaminen

Menestyvän yrityksen tulee myydä asiakkailleen laatua. Kuitenkin se mitä laatu on, voi riippua katsojan näkökulmasta. Laatujohtaminen on johtamismalli, jossa laatua pyritään johtamaan ja hallitsemaan strategisesti. Laatujohtamisessa laatutaso määritellään erilaisten kriteerien avulla ja varmistetaan se käytännön tasolla. Viitalan & Jylhän mielestä ”lähtökohta on, että yritystoiminnassa jokainen toiminto ja työntekijä vaikuttaa laatuun” (2013, 287). Palvelun laatua parannetaan kehittämällä jokaisen yritystoiminnan tekijöiden laatua.

Yrityksen työntekijöillä on suuri rooli palvelun laadun varmistamisessa, sillä he ovat niin sanotusti viestin viejiä ja edustavat yrityksen asiakaspalvelua. Hannus painottaa, että ”korkea asiakaspalvelun laatu syntyy oman asiakaspalveluhenkilökunnan motivaatiosta, yrittäjyydestä ja palveluhenkisyydestä” (1994, 140). Jokaisella työntekijällä tulisi olla yhtenäinen käsitys

siitä, minkälaista laatua tavoitellaan. Yrityksen johdon tehtävänä on viestittää vaaditun palvelun taso henkilökunnalleen.

Laatujohtamisen tavoitteena on, että laadun parantamisen ja varmistamisen avulla yritys pärjää paremmin. Yrityksen tulee tavoitella sellaista organisaatiokulttuuria, jossa ”laadun valvonnasta ja kehittämisestä tulee koko henkilöstön jokapäiväinen tapa toimia” (Viitala & Jylhä 2013, 290). Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen edesauttaa laatujohdettua yrityskulttuurin tavoittelemista.

Laadunhallintajärjestelmä on laatujohtamisen työkalu, jonka avulla kiinnitetään huomiota tärkeisiin asioihin ja se velvoittaa toimimaan asetetun laatutavoitteen mukaisesti. Lisäksi laadunhallintajärjestelmä auttaa yrityksiä oppimaan laatu-tekijöihin vaikuttavia tekijöitä ja yhtenäistävät henkilökunnan laatua koskevia ajatusmalleja. (Viitala & Jylhä 2013, 291.)

Monesti laadunhallintaan käytetään kehyksinä ISO-standardeja, joita voidaan soveltaa kaikenkokoisissa ja kaikenkokoisissa yrityksissä. ”Kansainvälisen standardointijärjestön (International Organization for Standardization, ISO) kehittämä ISO 9000-standardisarja on maailmanlaajuisesti sovellettu laadunhallintajärjestelmien perusta” (Viitala & Jylhä 2013, 291). ISO-9000 on yleisohjeellinen standardi. Sarjaan kuuluu myös muita standardeja, kuten ISO-9001, jossa osoitetaan standardit asiakkaan tarpeiden ja odotusten täyttämiseksi. ”ISO-9001:ssa ei tarkastella tuotteiden tai palvelujen laatua sinänsä, vaan siinä osoitetaan, että organisaatio toimii vaativien laatu-kriteerien mukaisesti” (Viitala & Jylhä 2013, 291). ISO-sertifikaatissa arvioinnin kohteena ovat yrityksen seuraavat kahdeksan aluetta:

- Asiakaskeskeisyys
- Johtajuus
- Henkilöstön osallistuminen
- Prosessimainen toimintatapa
- Järjestelmällisyys
- Jatkuva parantaminen
- Faktoihin perustuva päätöstenteko sekä
- Molempia osapuolia hyödyttävät suhteet toimituksissa (Viitala & Jylhä 2013, 291).

Jotta ISO-sertifikaatin voi saada, on dokumentoitava tarkasti arvioinnin kohteena olevat menettelytavat. Lisäksi täytyy läpäistä ulkopuolisen tahon toteuttamat laatu-arvioinnit. Myös ilman virallista sertifikaattia voi harjoittaa ISO 9000-järjestelmän kriteereitä. (Viitala & Jylhä 2013, 291.)

### 3 Tutkimusmenetelmät kehittämistyössä

Liiketoiminnan jatkuvuus ja menestys edellyttävät säännöllistä kehittämistyötä yrityksissä tai organisaatioissa. Tutkimuksellista kehittämistyötä tarvitaan esimerkiksi kasvun aikaansaamiseen, uusien liiketoimintamallien kehittämiseen, toimivan organisaatorakenteen luomiseen sekä asiakkaiden tyytyväisyyden muutosten ymmärtämiseen. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi etenee suunnittelusta toteutukseen ja viimeiseksi arviointiin. Tutkimusmenetelmiä on erilaisia ja ne jaetaan usein kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin menetelmiin. Periaatteessa tutkimusongelman kysymysmuoto määrittelee käytettävän tutkimusmenetelmän. (Ojasalo, Moilainen & Ritalahti 2014, 12; Vilka 2005, 53.)

Tässä kappaleessa tarkastellaan kehittämistyön prosessin eri tutkimusmenetelmiä, lähestymistapoja sekä tiedonkeruumenetelmiä, joita voi hyödyntää onnistuneen tutkimuksen suunnittelussa sekä toteuttamisessa. Viimeisenä perehdytään tutkimuksen validiteettiin sekä reliabiliteettiin, joiden avulla parannetaan tutkimuksen virheettömyyttä sekä kokonaisluotettavuutta.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmillä tavoitteiden saavuttamiseen

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus kuvaa asioita numeeristen suureiden avulla, kuten prosentteina, euroina, kappaleina, kiloina jne. Käytännössä se tarvitsee tilastollisesti riittävän suuren otoksen, jotta tuloksien avulla voidaan tulkita tutkitun kohdejoukon tilannetta. Kvantitatiivinen menetelmä vastaa usein kysymyksiin kuka, missä, mitä, kuinka paljon ja kuinka usein. (Rope 2005, 423.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta sekä sen käyttäytymistä. Erona kvantitatiiviseen menetelmään on, että tutkimuksen otos (kohdejoukko) on yleensä pieni eikä sen avulla koeteta tilastollisesti huomattavaan edustavuuteen vaan pyritään selvittämään selittäviä tekijöitä. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä vastaa kysymyksiin miksi ja miten. (Rope 2005, 423.)

Tapaustutkimus on oivallinen lähestymistapa, kun halutaan ymmärtää paremmin yrityksen tilannetta, ongelmaa tai tuottaa kehitysehdotuksia. ”Tapaustutkimuksessa tutkitaan syvästi jotain kohdetta sen omassa ympäristössä” (Ojasalo, Moilainen & Ritalahti 2014, 37). Tyypillistä on, että hyödynnetään useita erilaisia tiedonhankintamenetelmiä, jotta saadaan kohteesta mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva. (Ojasalo, Moilainen & Ritalahti 2014, 37.)

### 3.2 Kysely tiedonkeruumenetelmänä

Yksi eniten käytetyistä tiedonkeruumenetelmistä ovat kyselyt. Kyselyt ovat helppoja ja tehokkaita tiedonkeruumenetelmiä. Niiden avulla voidaan kerätä tietoa suurelta määrältä ihmisiä. Kuitenkin riskinä on, että tuotettu tieto voi olla pinnallista tai vastaajien negatiivinen suhtautuminen kyselyyn.

Kyselytutkimuksessa vastaajalle esitetään kysymyksiä tai väitteitä kyselylomakkeen välityksellä (Vehkalahti, 2014, 11). Kyselyiden toteuttaminen on monipuolista. Kyselyn voi toteuttaa postitse, internetissä, puhelimitse sekä kasvokkain, jolloin haastattelija täyttää lomakkeen vastaajan puolesta. Erityisesti sähköiset kyselyt ovat nostattaneet räjähdysmäisesti suosiotaan viime vuosina. Toteuttamista varten voi käyttää erilaisia internetsovelluksia, joista tunnetuimmat ovat Webropol, Digium ja SurveyMonkey. Kyselysovelluksilla on helppoa luoda kyselylomakkeet, kerätä vastaukset ja raportoida tulokset eri tavoin. (Ojasalo, Moilainen & Ritalahti 2014, 128.)

Tutkimusta suunniteltaessa tulee kuitenkin huomioida eri tiedonkeruutekniikoiden vaikutus tutkimuksen luotettavuuteen. Esimerkiksi henkilökohtaisesti tehtävissä kyselyissä arkaluontoiset kysymykset saattavat saada vääristyneitä vastauksia. Posti- ja internetkyselyissä epävarmuutta tuo se, ettei haastattelija ole valvomassa vastaamista. (Ojasalo, Moilainen & Ritalahti 2014, 121.)

Kyselylomaketta suunniteltaessa tekijän tulee ensimmäisenä miettiä tutkimuksensa tavoitteita. Ojasalo jne. selventää, että ”lomakkeeseen sisällytetään kaikki sellaiset ja vain sellaiset kysymykset, jotka tarvitaan työn tavoitteiden saavuttamiseksi” (2014, 130). Tutkimukseen perehtymiseen sekä kyselylomakkeen suunnitteluun kannattaa käyttää paljon aikaa ja vaivaa, sillä hätiköidysti tehty kysely alentaa työn laatua ja aiheuttaa ajanhukkaa kyselyn tekijälle. (Ojasalo, Moilainen & Ritalahti 2014,130-131.)

Kyselylomakkeen pituus ja selkeys ovat oleellisia vastaajalle sekä myöhemmin raportointivaiheessa. Kyselyn vastausajan tulisi olla korkeintaan 15-20 minuuttia, sillä tätä pidempi vastausaika heikentää vastaamishalua. Kysymyksissä ja niiden asettelussa tulee keskittyä yksinkertaisuuteen, jotta vastaajat ymmärtäisivät kysymykset mahdollisimman samalla tavalla. Ennen valmiin kyselylomakkeen levittämistä, kyselylomake tulee testata esimerkiksi lähettämällä se luettavaksi tutkimuksen ohjaajille. (Ojasalo, Moilainen & Ritalahti 2014,132-133.)

”Kyselytutkimukseen liittyvien saatteiden tai saatekirjeiden laatiminen voi tuntua ylimääräiseltä vaivalta, mutta saatekirje on erittäin tärkeä dokumentti kyselytutkimuksen kannalta” (Ojasalo jne. 2014, 133). Saatekirjeen lähettäminen vaikuttaa paljon vastausprosenttiin, siksi sen

suunnitteluun tulisi panostaa. Saatekirjeessä tulee kertoa mikä tutkimus on kyseessä, tutkimuksen tekijät ja sen tarpeellisuus, maininta tulosten käytöstä ja vastaajien anonymiteetin säilymisestä sekä etukäteiskiitokset vastauksista. Kyselyn aikana kannattaa lähettää muistutusviesti kaikille vastaamattomille vastaajille. (Ojasalo, Moilainen & Ritalahti 2014, 133.)

### 3.3 Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä

Kyselyiden lisäksi yksi suosituimmista tiedonkeruumenetelmistä ovat haastattelut. Haastattelu on hyvä valinta tutkimusmenetelmäksi, kun halutaan saada syvällistä tietoa tutkimuksen kohteesta. Haastattelumenetelmiä on useita ja valintaan vaikuttaa se, minkälaista tietoa halutaan saada kehittämistyön kohteesta. Myös haastattelujen kestot vaihtelevat menetelmän mukaisesti: lyhyt haastattelu saattaa kestää vain 10 minuuttia, kun pitkässä haastattelussa voi mennä useitakin tunteja. Kaikki haastattelut tulisi aina äänittää, jotta mitään oleellista ei jää huomaamatta haastattelijalta. Haastattelujen jälkeen materiaali litteroidaan eli kirjoitetaan auki. Litteroinnin tarkkuus riippuu jälleen tutkimuksen kohteen luonteesta. (Ojasalo, Moilainen & Ritalahti 2014, 106-107.)

Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat laadittu etukäteen ja haastattelija esittää ne suunnitellusti ennalta määrättyssä järjestyksessä. ”Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta haastattelija voi vaihdella niiden järjestystä haastattelun kulun mukaisesti. Myös kysymysten tarkat sanamuodot voivat vaihdella.” (Ojasalo, Moilainen & Ritalahti 2014, 108). Avoimessa haastattelussa keskustellaan avoimesti aiheesta tai ongelmasta. Puolistrukturoitu ja avoin haastattelu ovat kelpo valinta, kun tarvitaan esimerkiksi taustatyötä ennen kvantitatiivisen tutkimuksen tekemistä tai halutaan tutkia jonkin ilmiön merkitystä osallistujille. Myös toinen oiva haastattelumenetelmä - syvähaastattelu - on luotamuksellinen keskustelu yleensä ennalta valitusta teemasta.

### 3.4 CIT-menetelmä kuvaa kriittisiä tekijöitä

CIT-menetelmä (Critical Incident Technique) on kriittisten tekijöiden tekniikka palveluyritysten toiminnan kehittämistä varten. Tällä menetelmällä saadaan esille kokemukset, jotka ovat erityisesti jääneet asiakkaan muistiin poikkeavina palvelukokemuksina. Ojasalo ym. kirjoittavat, että ”haastateltavaa pyydetään kertomaan jostain erityisen huonosta ja toisaalta erityisen hyvästä palvelukokemuksesta. Tällaista poikkeuksellisen hyvää tai huonoa palvelua kutsutaan kriittiseksi tapahtumaksi” (2014, 109). Haastattelijan tulee huomioida haastattelun aikana asioita kuten: mitä, missä ja milloin kokemus tapahtui, kenen kanssa sekä kokemuksen perusteluita. Haastattelujen jälkeen analysoidaan palvelukokemuksien kriittiset tekijät ja saadaan esille sekä erittäin onnistuneen että erittäin epäonnistuneen vuorovaikutuksen tyyppi-

liset ominaisuudet. Tämän avulla ymmärretään mitä asioita asiakkaat arvostavat asiakaspalvelussa. (Ojasalo, Moilainen & Ritalahti 2014, 109; Ylikoski 2001, 159-160.)

### 3.5 SERVQUAL palvelun laadun mittarina

Asiakkaiden tyytyväisyyttä heidän kokemaansa palveluun voi Grönroosin mukaan mitata kahdella tapaa: palvelun ominaisuuksia kuvaavilla attribuuteilla (attribuuttipohjaiset mittausvälineet) tai aikaisemmin esitetyllä kriittisten tapahtumien arviointiin perustuvalla CIT-menetelmällä. (Grönroos 2010, 113.)

Palvelun laadun osatekijöitä käytiin aikaisemmin läpi kappaleessa 2.4. Tämä kappale käsittelee palvelun laadun osatekijöiden hyödyntämistä tutkimusmenetelmissä.

Grönroos mainitsee, että palvelun laadun kokemista on tutkittu laajasti ja attribuuttipohjaisista malleista suosituimmaksi on noussut SERVQUAL-menetelmä. SERVQUAL-menetelmällä voidaan mitata miten asiakkaat kokevat palvelun laadun. Tämä menetelmä syntyi, kun tutkittiin koetun palvelun laadun käsitteen pohjalta palvelun laadun osatekijöitä ja sitä, miten asiakkaat arvioivat palvelun laatua. Tutkimustuloksista ilmeni, että palvelun laatu voidaan jakaa viiteen osa-alueeseen (Kuvio 3): konkreettinen ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus sekä empatia. Käytettäessä SERVQUAL-menetelmää, edellä mainittuja viittä osaluetta kuvataan yleensä 22 attribuutilla ja vastaajien tulee kertoa mitä he odottivat palvelulta ja millaiseksi he kokivat sen seitsemän kohdan asteikolla, jonka ääripäinä ovat ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä”. Jos tulos osoittaa kokemusten jääneen odotuksia huonommaksi, on palvelun laatu koettu odotuksia heikommaksi. (Grönroos 2010, 112; 116.)





Kuvio 3: SERVQUAL-menetelmä (Grönroos 2010, 116)

### 3.6 Aivoriihi ongelmanratkaisujen avuksi

Aivoriihi on ongelmanratkaisumenetelmä, jota voidaan käyttää teoreettisen tai käytännön ongelmien käsittelyssä. Aivoriihen tarkoituksena on saada osallistujat miettimään annettua ongelmaa ennakkoluulottomasti ja innovatiivisesti. (Verkostojohtaminen 2014.)

Aivoriihen lähtökohdaksi tarvitaan kysymys tai ongelmallinen tilanne. Aivoriihellä tulisi olla vetäjä, joka ohjeistaa osallistujia aivoriihen aikana. Vetäjä voi myös jakaa aluksi taustatieto- ja aivoriihen aiheesta. Aivoriihessä jokainen osallistuja keksii vuorollaan annetulle ongelmalle monenlaisia vastauksia tai ratkaisuja, myös hullunkurisilta tuntuvia ideoita. Tarkoituksena ei ole saada suoraan toteuttamiskelpoisia ideoita vaan saada runsaasti erilaisia ja monipuolisia ideoita. Ideoita voidaan kirjata Post-it-lapuille. (Verkostojohtaminen 2014.)

Aivoriihen tärkeimpänä sääntönä on, että muiden ideoita ei saa arvostella ideoinnin aikana, sillä se tappaa innovaation. Vasta aivoriihen lopuksi arvioidaan kaikkia keksittyjä ideoita.

Konkreettisimmat ratkaisuvaihtoehdot valitaan keskustelemalla tai äänestämällä. (Verkostojohtaminen 2014.)

### 3.7 Tiedon käsittely, analysointi ja tulkinta

Tiedonkeruumenetelmiä on useita sekä menetelmiä tuloksien analysointiin. Aineisto tulee valmistella analysointia varten esimerkiksi litteroimalla. Ojasalo ym. kirjoittavat, että kaksi yleisintä haastatteluaineiston pelkistämisen työvälinettä ovat koodaaminen ja teemakortistot (2014, 141).

Koodaamisessa käytetään koodeina kirjaimia, joita kirjoitetaan tekstin sisään tekstin kohdalle annetun tulkinnan mukaisesti. Koodit kertovat, mitä aineistossa käsitellään missäkin kohdassa. Lisäksi koodit helpottavat löytämään tekstistä kohdat, joihin halutaan keskittyä. (Ojasalo, Moilainen & Ritalahti 2014, 141.)

Teemakortistoa rakentaessa aineisto jaetaan myöhempiä tulkintoja varten. Aineistoon merkitään vastaavanlaisia koodauksia kuin koodaamisessakin, mutta koodatut tekstikohdat kopioidaan erilliseen tiedostoon eli erillisiksi ”teemakorteiksi”. Myöhemmin materiaalia on helppo lukea ja tulkita teemoittain. (Ojasalo, Moilainen & Ritalahti 2014, 142.)

Tutkimuksen tulkinta on yksi kriittisin vaihe, koska tutkijan tehtävänä on tulkita analysoinnin tulokset sekä tehdä johtopäätökset. Tulkinnat voi perustua aiempaan teoriaan ja tutkimukseen. (Ojasalo, Moilainen & Ritalahti 2014, 143.)

### 3.8 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen mittauksen luotettavuuden arviointi sekä kriittinen analysointi ovat ensiarvoisen tärkeitä koko tutkimuksen ajan. Tutkimuksen mittauksen luotettavuuden keskeisiä käsitteitä ovat reliabiliteetti (luotettavuus) sekä validiteetti (pätevyys).

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten tarkkuutta sekä johdonmukaisuutta. Tutkimuksen tulisi olla toistettavissa ja sillä pitäisi saada täsmälleen sama mittaustulos riippumatta tutkijasta. (Vilkkä 2005, 161.)

Validiteetilla eli tutkimuksen pätevyydellä ilmaistaan tutkimuksen perusteellisuutta sekä tuloksien ja päätelmien oikeanlaisuutta. Esimerkiksi tutkija voi tuottaa vääränlaiset johtopäätökset tuloksistaan tai tuottaa tulokset vääränlaisesti ymmärrettäväksi muille. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Menetelmätriangulaatiossa käytetään useita tiedonhankintamenetelmiä. ”Triangulaatiota voidaan käyttää lisäämään tutkimuksen laatua” (Kananen 2012, 178). Menetelmätriangulaation käyttöä voidaan perustella sillä, että yksittäisellä tutkimusmenetelmällä ei tavoiteta riittävän kattavaa kuvaa tutkimuksen kohteesta. Useamman menetelmän käytöllä on mahdollisuus parantaa tutkimuksen luotettavuutta. (Kananen 2012, 180.)

#### 4 Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia asiakasyritysten autoasioista päättävien tyytyväisyyttä Yritys X:ää kohtaan. Yritys X toimitti listan asiakasyrityksistä, jotka oli jaettu S-, M- ja L-segmentteihin. Listaa käytettiin tutkimuksen pohjana ja eri asiakassegmentit jakavat hyvin tutkimuksen kohdejoukon, jotta niitä voidaan vertailla keskenään.

L-segmentin asiakkaat päätettiin tutkia haastattelumenetelmällä, koska menetelmänä se antaa tutkijalle syvällisempää tietoa haastateltavista. L-segmentin asiakasyritykset ovat Yritys X:n avainasiakkaita. Kyseiset asiakasyritysten päättäjät ovat kiireisiä, korkeissa asemissa työskenteleviä henkilöitä, joilla ei olisi aikaa eikä motivaatiota vastata esimerkiksi Webropolin kaltaiseen kyselyyn. Haastattelu antaa siis laadukkaampaa ja luotettavampaa tietoa L-segmentin tärkeiden avainasiakkaiden tyytyväisyydestä Yritys X:ää kohtaan.

S- ja M-segmentin asiakkaiden tutkimus toteutettiin sähköisellä Webropol-kyselyllä. Verrattuna L-segmentin asiakkaisiin, S- ja M-segmentissä on lukumäärällisesti enemmän asiakkuuksia. Kysely toimii tehokkaampana menetelmänä paremmin heille. Lisäksi Webropol on looginen ja yksinkertainen ohjelma kyselyiden toteuttamiseen, millä saadaan vastaajalle helppoja ja visuaalisesti hienoja kyselyitä vastattavaksi.

##### 4.1 Kyselyn ja haastattelun suunnittelulla alkuun

Tutkimustyö aloitettiin kyselyn sisällön suunnittelulla. Kyselyn rakenteen suunnittelu pohjautui tutkittuun tietoon kyselyn toteuttamisesta, joita käsiteltiin kappaleessa 3.2. Kyselyn oli tarkoitus olla yksinkertainen, kaikille ymmärrettävissä, mutta ei liian pitkä. Kyselyn kysymyksissä hyödynnettiin SERVQUAL- sekä CIT-menetelmiä, joita käsiteltiin kappaleissa 3.4 sekä 3.5.

Kyselyn rakenne hahmoteltiin seuraavista asioista, kyselyä voi tarkastella liitteestä (liite 1): taustatekijät, tietoja Yrityksen X asiakkuudesta, odotukset ja kokemukset SERVQUAL-menetelmällä Yritystä X kohtaan, hyvät sekä huonot kokemukset CIT-menetelmällä Yritystä X kohtaan ja viimeisenä avoimen palautteen kysymys. Vastausvaihtoehdot hahmoteltiin myös valmiiksi. Koska avoimia vastausvaihtoehtoja tulee kyselyissä välttää niiden vastausten ana-

lysoinnin vaikeuden vuoksi, on suurin osa vastausmuodoista sellaisia, missä vastausvaihtoehdot ovat annettuja vastaajalle. Lisäksi kyselyn visuaalinen puoli huomioitiin: Yritys X:n logo oli selkeästi esillä ja kyselyn värit ja fontit olivat omistajapankin graafisen ohjeitten mukaisia.

Kun kyselyn hahmotelma oli valmis, tavattiin Yritys X:n avainasiakaspäälliköt jokainen erikseen. Tapaamisessa esiteltiin tutkimuksen taustaa ja tarkoitusta, minkä jälkeen tutustuttiin kyselyn hahmotelmaan. Tarkoituksena oli kuulla avainasiakaspäälliköiden mielipiteet ja toivomukset kyselyyn liittyen, sillä he ovat asiakasrajapinnassa ja voisivat tuoda lisäarvoa kyselyn onnistumiselle. Tapaamisten palaute oli positiivista: kysely sekä tutkimus kokonaisuudessaan olivat hyviä ja mielenkiintoisia. Avainasiakaspäälliköt toivoivat kysymyksiä, kuten ”miksi asiakkaat ovat valinneet Yritys X:n yritysautojen toimittajaksi” ja ”onko harkinnut toimittajan vaihtamista”.

Toimitusjohtajan kanssa pidettiin myös tapaaminen, jossa keskusteltiin kyselyn toteuttamisesta sekä avainasiakaspäälliköiden kommentteista kyselyyn liittyen. Kyselyn kieli ja rakenne tarkastettiin yhdessä. Lisäksi avainasiakaspäälliköiden aikaisemmin mainitut toiveet kysymyksiin liittyen päätettiin toteuttaa. Viimeisillä muutoksilla kysely saatiin valmiiksi.

Yrityksen X suurimmat asiakkaat tutkittiin haastattelumenetelmällä. Jotta tutkimusongelmien mukaisesti voitaisiin vertailla erikokoisten asiakkuuksien tyytyväisyyttä Yritys X:ää kohtaan, tuli haastattelun rakenne pohjautua Webropol-kysymyksiin. Samoilla tutkimuskysymyksillä on helpompi vertailla tuloksia keskenään. Erona Webropol-kyselyyn on se, että haastattelija ja haastateltava on vuorovaikutuksessa sekä se, että mitään vastausvaihtoehtoja ei annettu, vaan vastaaja vastaa itsenäisesti kysymyksiin. Haastattelu oli siis muodoltaan strukturoitu haastattelu. Haastattelijan tarkoituksena ei ollut ohjata tai osallistua keskusteluun millään tavoin.

#### 4.2 Webropol-kysely S- ja M-segmentin asiakkaille

Kun kysely saatiin valmiiksi, oli aika lähettää kysely S- ja M-segmentin asiakasyrityksien autoasioista hoitaville henkilöille. Jotta eri segmenttien vastaukset eivät sekoittuisi, lähetettiin molemmille segmenteille omat kyselyt, jotka olivat kuitenkin täysin identtisiä. Tämän avulla on helpompi vertailla asiakassegmenttien vastauksia keskenään kyselyn päätyttyä.

Kysely lähetettiin tiistaina 4.8.2014 Webropol-ohjelman kautta henkilöiden sähköpostiin saatekirjeen kera (liite 2). S-segmentin kyselyn vastaanotti yhteensä 64 henkilöä ja M-segmentin kyselyn vastaanotti yhteensä 46 henkilöä. Saatekirje suunniteltiin tarkkaan, sillä se vaikuttaa oleellisesti vastaajien motivaatioon vastata kyselyyn. Saatekirje sisälsi kappaleessa 3.2 käydyt

huomioitavat asiat. Aluksi vastaajien määrä näytti jäävän vähäiseksi, joten viikon päästä kyselyn lähettämistä lähetettiin ensimmäinen muistutusviesti, joka oli pohjaltaan samanlainen kuin saatekirje. Toinen muistutusviesti lähetettiin päivää ennen kyselyn sulkemista kaikille niille, jotka eivät olleet vielä vastanneet kyselyyn. Kysely suljettiin kaikilta vastaajilta tiistaina 19.8.2014 klo 16.00, jolloin kysely oli tasan kaksi viikkoa auki vastaajille. Pidempi vastausaika johtui kesälomakaudesta, sillä moni kyselyn vastaanottajista saattoi olla kesälomalla vielä elokuun alussa.

#### 4.3 L-segmentin haastatteluiden toteutus

L-segmentin asiakkaiden haastattelut toteutettiin 24.7.2014-15.8.2014 välisenä aikana. Haastateltavia oli yhteensä 14. Suurin osa haastatteluista toteutettiin henkilökohtaisesti asiakkaan omassa toimistossa, mutta osa haastatteluista toteutettiin puheluhaastatteluina esimerkiksi asiakasyrityksen sijainnin vaikeuden vuoksi. Ennen haastatteluajkojen varaamista, Yritys X:n toimitusjohtaja lähetti jokaiselle haastateltavalle henkilökohtaisesti viestin tutkimuksesta. Viesti sisälsi samoja elementtejä kuin saatekirjekin: tutkimuksen tekijä ja sen tarpeellisuus, maininta tulosten käytöstä ja asiakkaiden anonymiteetin säilymisestä sekä etukäteiskiitokset vastauksista. Näin asiakasyritysten päättäjät tiesivät, ettei tutkimus ole kenen tahansa teettämä vaan Yrityksen X toimeksiantama. Myös monet asiakasyritysten päättäjistä ovat henkilökohtaisesti tavanneet Yritys X:n toimitusjohtajan, jolloin kynnys viestin lähettämiseksi oli selkeästi matalampi.

Kun asiakasyritysten päättäjiin oli kontaktoitu tutkimukseen liittyen, oli aika soittaa heille henkilökohtaisesti sekä kertoa tutkimuksesta enemmän ja varata aika tapaamiseen. Moni kontaktoitava oli kesälomalla eri aikoihin, mutta jokainen saatiin kuitenkin tavoitettua. Haastattelut nauhoitettiin ja jokaista nauhoitusta varten kysyttiin lupa. Nauhoitusten avulla vastauksien jatkokäsittely litteroimalla on helpompaa. Haastattelut kestivät keskimäärin 15 minuuttia.

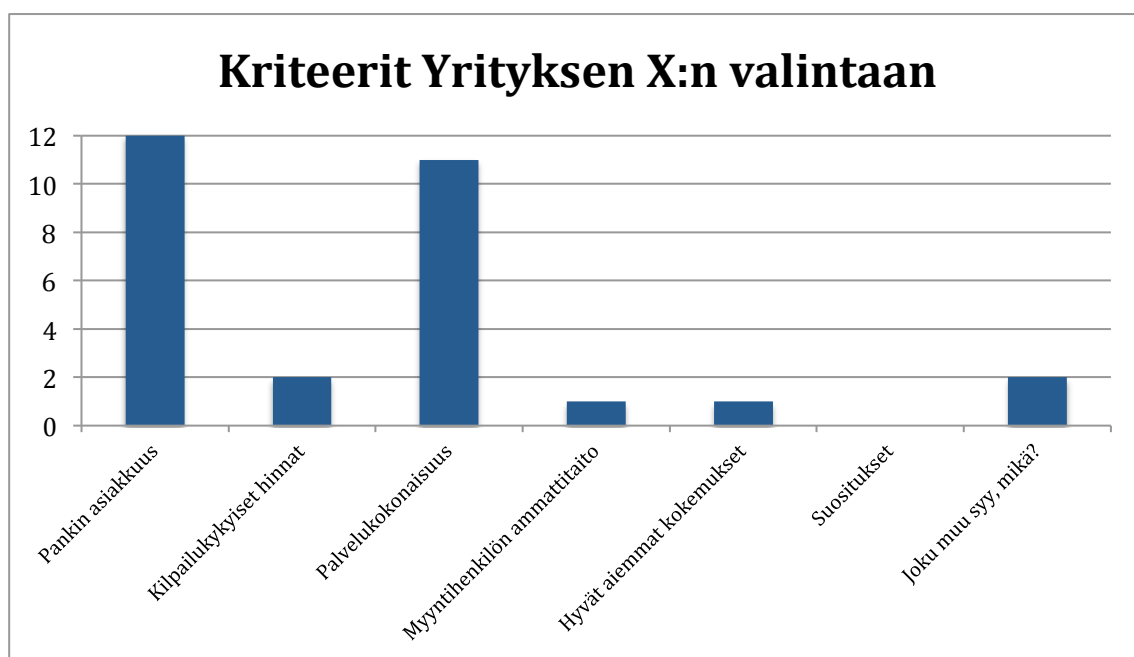
## 5 Tutkimustulokset

Seuraavaksi käsitellään tutkimuksesta saatuja tärkeimpiä tuloksia. S- ja M-segmenttien tulokset ovat peräisin Webropol-ohjelmalla tehdystä kyselystä. L-segmentin haastatteluista analysoitiin teemoittelun avulla. Tässä kappaleessa vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: Kuinka tyytyväisiä asiakasyritysten päättäjät ovat Yritys X:ää kohtaan? Jokaisen asiakassegmentin tuloksiin perehdytään erikseen ja lopuksi vertaillaan tuloksia keskenään.

## 5.1 S-segmentin tulokset

S-segmentin Webropol-kyselyn vastausprosentti oli 28 prosenttia, jolloin 18 henkilöä 64:stä vastasi kyselyyn. S-segmentin vastaajista kahdeksan olivat miehiä ja kymmenen olivat naisia. lältään vastaajat olivat suurimmaksi osaksi 46-55-vuotiaita (56 %), seuraavaksi suurin osuus oli 36-56-vuotiaita (28 %). Asiakasyritykset olivat sijainniltaan enimmäkseen Etelä-Suomesta, toiseksi eniten Länsi-Suomesta.

Suurin osa S-segmentin asiakasyrityksistä ovat olleet 2-4 vuotta Yrityksen X asiakkaina, loput asiakkaista ovat olleet pidempään asiakkaina. Enemmistö osasi nimetä asiakasvastuullisensa Yrityksessä X, mutta viisi ei tiennyt asiakasvastuullisensa nimeä. Myös suurin osa osasi nimetä asiakasvastuullisensa pankissa, kuitenkin kuusi ei osannut nimetä asiakasvastuullistaan pankin päässä.



Kuvio 4: S-segmentti: asiakaspäätäjien valintakriteerit

Kuten Kuvio 4 osoittaa, S-segmentin asiakkaista selkeästi suurin osa ilmoittivat valinneensa Yritys X:n yritysautojensa toimittajaksi pankkisuhteensa vuoksi. Seuraavaksi suurin syy oli Yritys X:n palvelukokonaisuus. Kaksi henkilöä vastasivat syyksi "joku muu, mikä?" vastausvaihtoehdon. He kirjoittivat syiksi pohjoismaisen yhteistyön sekä auton palautusmahdollisuuden kesken sopimuskauden. Huomattavaa on, että tässä kysymyksessä vastaajilla oli mahdollista valita yksi tai useampi vastausvaihtoehto.

Vastaukset toimittajan vaihtamisesta jakoi S-segmentin vastaajat. Kymmenen (10/18) vastaajaa vastasivat harkinneensa toimittajansa vaihtamista ja vastaavasti kahdeksan (8/18) vastaajaa ilmoittivat, ettei ole harkinnut toimittajansa vaihtamista. Perusteeksi toimittajan vaihtamiselle vastaajat ilmoittivat Yrityksen X heikon hintakilpailukyyn.

	1	2	3	4	5	6	7	Yhteensä	Keskiarvo
Täsmällinen ja virheetön palvelu	0	0	0	4	2	9	3	18	5,61
Asiat tehdään sovituksessa ajassa	0	0	0	2	5	6	5	18	5,78
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>36</b>	<b>5,69</b>

	1	2	3	4	5	6	7	Yhteensä	Keskiarvo
Halukkuus auttaa ja vastata toiveisiinne	0	0	1	1	4	8	4	18	5,72

	1	2	3	4	5	6	7	Yhteensä	Keskiarvo
Työntekijöiden käyttäytyminen	0	0	0	0	4	9	5	18	6,06
Kohteliaisuus	0	0	0	0	5	7	6	18	6,06
Osaa vastata kysymyksiinne	0	0	0	0	4	8	6	18	6,11
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	<b>24</b>	<b>17</b>	<b>54</b>	<b>6,07</b>

	1	2	3	4	5	6	7	Yhteensä	Keskiarvo
Ymmärtää ongelmianne	0	0	0	1	6	8	3	18	5,72
Toimii Teidän etujen mukaisesti	0	0	1	2	4	8	3	18	5,56
Kohtelee Teitä yksilöinä	0	1	0	1	5	8	3	18	5,56
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>15</b>	<b>24</b>	<b>9</b>	<b>54</b>	<b>5,61</b>

Taulukko 1: S-segmentin asiakkaiden kokemat arvot

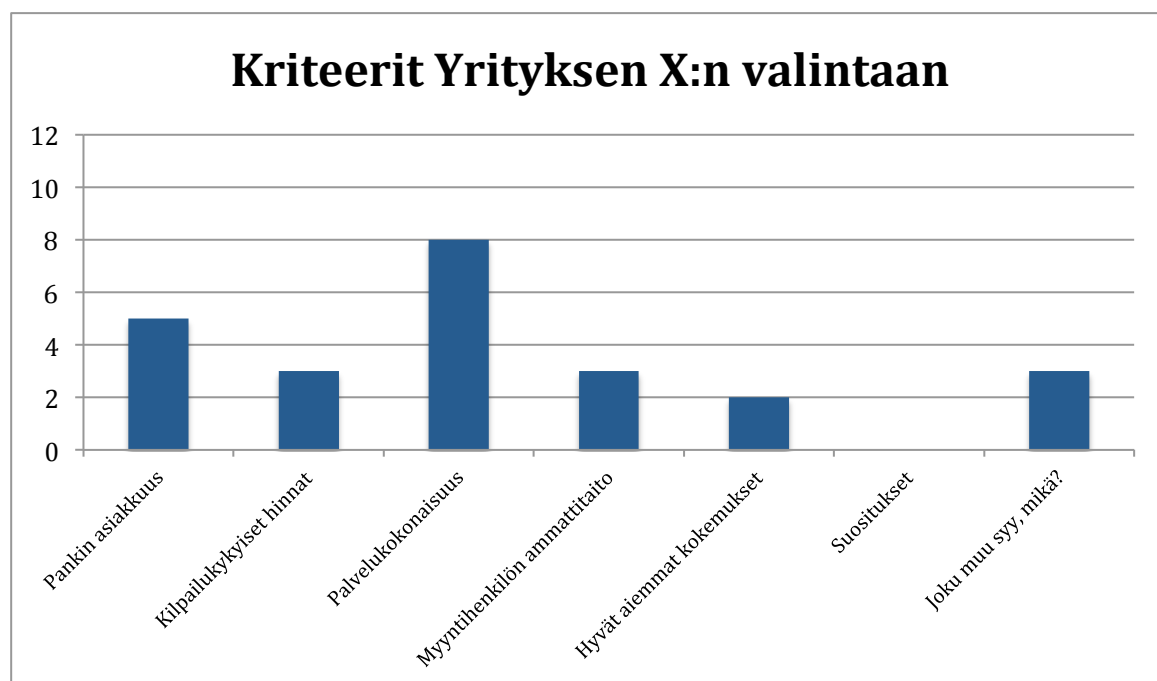
Taulukosta 1 voi huomata, että S-segmentin asiakkaat antoivat melko korkeat arvot tyytyväisyydestään Yrityksestä X. Vastaajan tuli valita arvo väliltä 1-7, jossa yksi on ”erittäin huono” ja seitsemän on ”erittäin hyvä”. Taulukosta näkee, että S-segmentin päättäjät antoivat Yritykselle X korkeimman arvosanan yrityksen kyvystä vastata kysymyksiin. Alimmat arvot saatiin kohdista ”toimii etujen mukaisesti” sekä ”kohtelee yksilöinä”.

## 5.2 M-segmentin tulokset

M-segmentin kysely oli täysin identtinen S-segmentin kyselyn kanssa. M-segmentissä vastausprosentti oli aavistuksen suurempi, 30 prosenttia, jolloin 14 vastaajaa 46:sta vastasi kyselyyn.

M-segmentin vastaajista kymmenen olivat miehiä ja neljä vastaajista olivat naisia. Iältään vastaajat olivat suurimmaksi osaksi 46-55-vuotiaita. M-segmentin asiakasyritykset olivat sijainniltaan pääsääntöisesti Etelä-Suomesta ja kolme asiakasyritystä ilmoittivat olevansa Länsi-Suomesta. M-segmentin asiakkuuksien pituudet vaihtelevat: Viisi asiakasyritystä ilmoittivat olleensa Yrityksen X asiakkaita 5-9 vuotta, seuraavaksi suurin osuus, neljä asiakasyritystä, ilmoittivat olleensa Yrityksen X asiakkaita 2-4 vuotta.

Kun kysyttiin asiakasvastuullisen nimeä Yrityksessä X sekä pankissa, ainoastaan yksi vastaaja ilmoitti, ettei tiedä asiakasvastuullisensa nimeä Yrityksessä X. Myös pankin asiakasvastuullisensa osasi suurin osa nimetä (9 asiakasta). Kuitenkin neljä vastaajaa ilmoittivat, ettei tiedä pankin asiakasvastuullisensa nimeä.



Kuvio 5: M-segmentti: asiakaspäätäjien valintakriteerit

M-segmentin tuloksien Kuvio 5 osoittaa, että Yrityksen X palvelukokonaisuus on suosituin kriteeri yritysautojensa toimittajan valinnassa. Toiseksi painavin kriteeri oli pankin asiakkuus. Myös kilpailukykyiset hinnat, myyntihenkilön ammattitaito ja hyvät aiemmat kokemukset saivat ääniä. Kolme vastaajaa ilmoittivat syyksi jonkin toisen, jotka olivat ”toimiva yhteistyö” sekä ”ei osaa vastata”.

Kun M-segmentin asiakasyritysten päättäjiltä kysyttiin mielipidettä yritysautojensa toimittajan vaihtamisesta, vastasi suurin osa (12 asiakasyritystä) ettei ole harkinnut toimittajan vaihtamista. Kaksi asiakasyritystä ilmoittivat harkinneensa vaihtoa, syynä oli hintakilpailukyyn varmistamisen.



	1	2	3	4	5	6	7	Yhteensä	Keskiarvo
Täsmällinen ja virheetön palvelu	0	0	0	0	4	4	6	14	6,14
Asiat tehdään sovitusajassa	0	0	0	1	1	7	5	14	6,14
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>28</b>	<b>6,14</b>

	1	2	3	4	5	6	7	Yhteensä	Keskiarvo
Halukkuus auttaa ja vastata toiveisiinne	0	0	0	0	0	7	7	14	6,5

	1	2	3	4	5	6	7	Yhteensä	Keskiarvo
Työntekijöiden käyttäytyminen	0	0	0	0	1	5	8	14	6,5
Kohteliaisuus	0	0	0	0	0	4	10	14	6,71
Osaa vastata kysymyksiinne	0	0	0	0	0	7	7	14	6,5
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>16</b>	<b>25</b>	<b>42</b>	<b>6,57</b>

	1	2	3	4	5	6	7	Yhteensä	Keskiarvo
Ymmärtää ongelmianne	0	0	0	1	0	7	6	14	6,29
Toimii Teidän etujen mukaisesti	0	0	0	1	3	4	6	14	6,07
Kohtelee Teitä yksilöinä	0	0	0	1	1	7	5	14	6,14
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>42</b>	<b>6,17</b>

Taulukko 2: M- segmentin asiakkaiden kokemat arvot

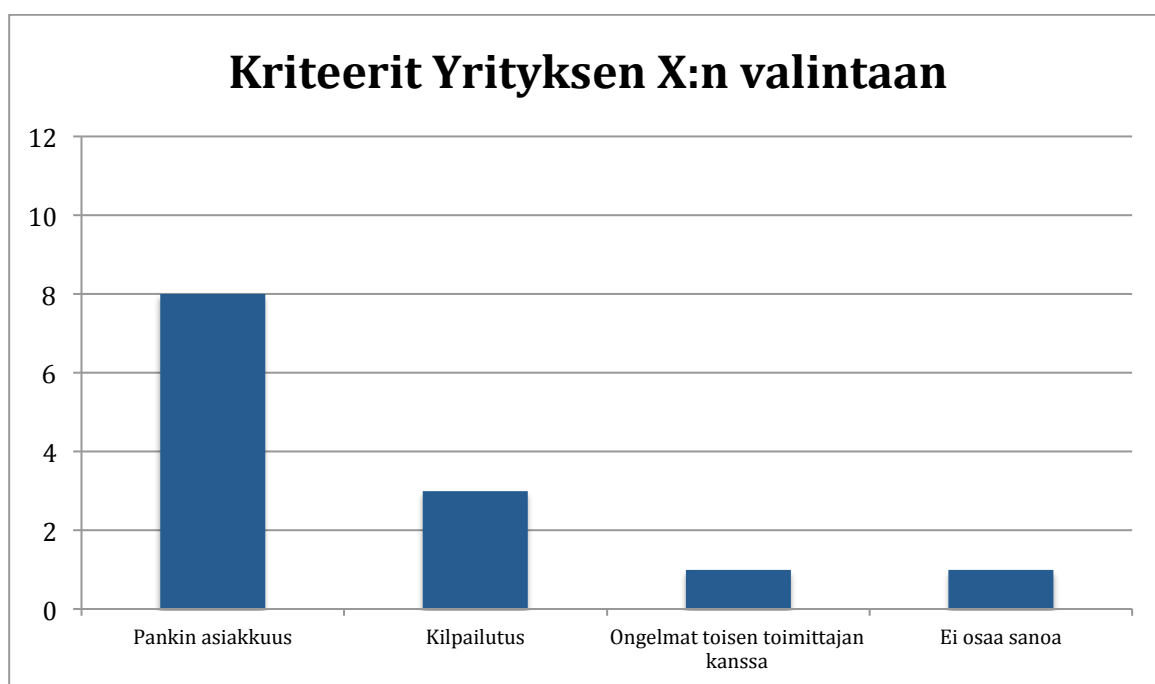
Taulukko 2 osoittaa M-segmentin asiakkaiden kokemuksia Yrityksestä X. Vastajien tuli antaa jälleen arvot 1-7, joissa yksi on ”erittäin huono” ja seitsemän on ”erittäin hyvä”. Taulukko osoittaa, että M-segmentin asiakasyritystekset antoivat Yritys X:n työntekijöiden kohteliaisuudelle korkean arvon (6,71). Etujen mukaisesti toimiminen sai alimman arvon, vaikka sekin on korkeahko arvo (6,07).

### 5.3 L-segmentin tulokset

Seuraavaksi käsitellään L-segmentin tuloksia. L-segmentissä hyödynnettiin S- ja M-segmenttiin verrattuna eri tutkimusmenetelmää - haastattelumenetelmää.

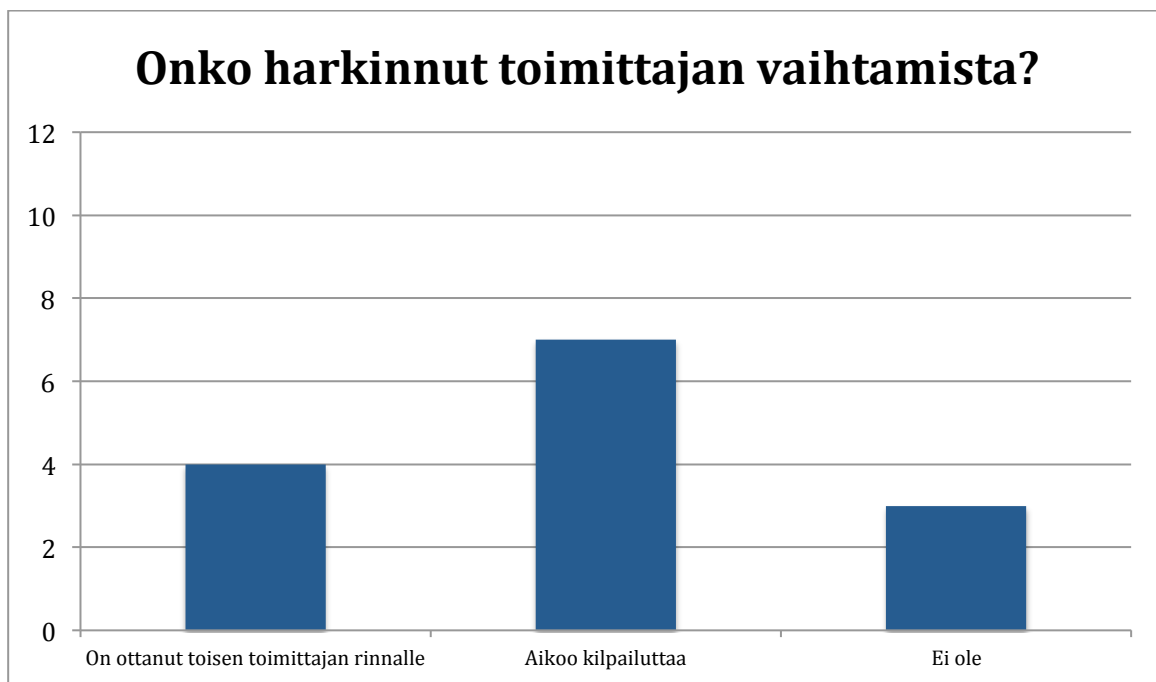
L-segmentissä käytettiin eri menetelmää, joten se myös analysoitiin eri keinoin. Kaikki seuraavat tulokset ovat analysoitu haastateltavien nauhoitusten litteroinneista ja taulukot tehty Office Word-ohjelmalla. Tästä syystä johtuen taulukot saattavat erota sisällöltään sekä ulkoiseltaan S- ja M-segmentin tuloksiin verrattuna.

L-segmentin asiakasyrityksien haastateltavien keskiarvollinen ikä oli 54.5 vuotta, joista selkeä enemmistö oli miehiä. Asiakasyritykset sijaitsivat suurimmaksi osaksi Etelä-Suomessa, erityisesti Helsingissä. L-segmentin asiakkaat ovat suurin osa Yrityksen X pitkäaikaisia asiakkaita: 5 vastaajaa ilmoittivat olleensa 5-9 vuotta Yritys X:n asiakkaita ja neljä vastaajaa sanoivat olleensa yli kymmenen vuotta Yritys X:n asiakas.



Kuvio 6: L-segmentti: asiakaspäätäjien valintakriteerit

Suurin osa L-segmentin haastateltavista sanoivat, että suhde pankkiin on ollut suurin syy aloittaa Yrityksen X kanssa yhteistyö (Kuvio 6). Seuraavaksi syyksi ilmoitettiin, että Yritys X on voittanut kilpailutuksen, jonka perusteella se valittu yhteistyöhön. Myös ongelmat aikaisempien toimittajien kanssa on saanut vaihtamaan yritysautojensa toimittajaa Yritys X:ään. Jos haastateltava ei osannut vastata kysymykseen, oli syynä se, että hänen edeltäjänsä oli tehnyt yhteistyösopimuksen Yrityksen X kanssa.



Kuvio 7: L-segmentti: Onko harkinnut toimittajan vaihtamista?

L-segmentissä suurin osa haastateltavista ilmoittivat, että yritysautojensa toimittajat kilpailutetaan säännöllisin väliajoin, eli aikovat kilpailuttaa toimittajat uudelleen lähitulevaisuudessa. Osa kertoi, että ovat ottaneet toisen toimittajan rinnalle. Kolme haastateltavaa kertoivat, ettei ole harkinnut toimittajan vaihtamista.

	1	2	3	4	5	6	7	Yhteensä	Keskiarvo
Täsmällinen ja virheetön palvelu	0	0	0	0	4	8	2	14	5,85
Asiat tehdään sovitussa ajassa	0	0	0	1	0	9	4	14	6,14
Yhteensä	0	0	0	1	4	17	6	28	5,99

	1	2	3	4	5	6	7	Yhteensä	Keskiarvo
Halukkuus auttaa ja vastata toiveisiinne	0	0	0	1	1	7	5	14	6,14

	1	2	3	4	5	6	7	Yhteensä	Keskiarvo
Työntekijöiden käyttäytyminen	0	0	0	0	0	7	7	14	6,50
Kohteliaisuus	0	0	0	0	0	5	9	14	6,71
Osa vastata kysymyksiinne	0	0	0	0	3	9	2	14	5,92
Yhteensä	0	0	0	0	3	21	18	42	6,37

	1	2	3	4	5	6	7	Yhteensä	Keskiarvo
Ymmärtää ongelmianne	0	0	0	1	2	9	2	14	5,85
Toimii Teidän etujen mukaisesti	0	0	1	2	2	8	1	14	5,42
Kohtelee yksilöinä	0	0	0	1	4	6	3	14	5,78
Yhteensä	0	0	1	4	8	23	6	42	5,68

Taulukko 3: L-segmentin asiakkaiden kokemat arvot

Taulukko 3 ilmentää L-segmentin haastateltavien antamia arvosanoja Yritys X:stä saamien kokemusten perusteella. Taulukosta voi huomata, että Yritys X:n työntekijöiden kohteliaisuus sai jälleen suurimman arvon (6,71), kun alimman arvon sai etujen mukaisesti toimiminen (5,42). Kuitenkin kaikki annetut arvot ovat korkeahkoja.

#### 5.4 Avoimien kysymysten teemoittelu kaikista segmenteistä

Kyselyn ja haastattelun kolme viimeistä kysymystä liittyivät avoimeen palautteeseen, jossa vastaajat saivat kertoa kokemuksistaan ja kehitysideoistaan Yritys X:lle. Koska kyselyssä hyvin harva kiinnostui kirjoittamaan hyvistä ja huonoista kokemuksistaan sekä avointa palautetta Yritys X:lle, koottiin kaikki vastaukset kaikista segmenteistä teemoittelusta seuraaviin taulukoihin. Lisäksi erona haastattelussa ja kyselyssä oli kysymys odotuksista: kyselyssä vastaajat

antoivat arvon odotuksistaan ja haastatteluissa vastaajat saivat kertoa vapaasti odotuksistaan Yritystä X kohtaan. Taulukko sisältää yhteenvedon odotuksista.

Teema:	Yhteenvedo:
Odotukset Yritys X:ää kohtaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyvä ja tehokas palvelu</li> <li>• Asiakas pääsisi mahdollisimman helpolla</li> <li>• Kilpailukykyinen hinnoittelu</li> <li>• Joustavuus asiakasta kohtaan</li> <li>• Luotto asiakkaan yritystoimintaan</li> </ul>

Taulukko 4: Odotukset Yritys X:ää kohtaan

Seuraava taulukko osoittaa esiin nousseet teemat ja yhteenvedon niiden sisällöistä. Vastaajilta nousivat avoimessa palautteessa seuraavat teemat esille teemoittelussa:

- Prosessit
- Raportointi
- Autopolitiikat
- Raportointityökalu
- Hintakilpailukyvyyn osoittaminen
- Polttoainekortit
- Joustavuus
- Palvelu ja yhteistyö
- Hankalat ja äkilliset tilanteet sekä
- Tavoitettavuus

Teema:	Yhteenvedo:
Prosessit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autojen tilaus käytäntö on kätevä</li> <li>• Autojen vaihdot hoidetaan hyvin</li> <li>• Sujuvammats sekä kohtuullisemmat autojen palautukset, erityisesti pienten kolhujen laskuttaminen asiakkaalta on aiheuttanut närkästystä</li> </ul>
Raportointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usea koki, että raportoinnissa on paljon parantamisen varaa</li> <li>• Raportteja saisi tulla useammin ja olla aktiivisempaa. Haastateltavien mielestä hyvä raportointiväli olisi 2-4 kertaa vuodessa</li> <li>• Raportit saisivat olla kattavimpia: enemmän dataa kululajeista, kuten huolto- ja polttoainekuluista</li> <li>• Osan mielestä, raportteja pitää aina kysyä Yritys X:stä, vaikka niiden pitäisi tulla kysymättäkin</li> </ul>

Autopolitiikat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaivattiin enemmän rohkeita ideoita ja ehdotuksia asiakasyritysten autopoliitiikkaan</li> <li>• Osa oli kuitenkin tyytyväisiä Yritys X:n kanssa suunniteltuihin, jo muutettuihin, kustannustehokkaampiin autopoliitikoihin</li> <li>• Toivottiin enemmän sopimusten kilometriseurantaa, jolloin voisivat ehdottaa uudenlaisia sopimuksia</li> </ul>
Raportointityökalu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raportointityökalu koettiin käytettävyydeltään huonoksi</li> <li>• Sisältää paljon päivittämätöntä tietoa</li> <li>• Kilpailijoiden vastaaviin datasivustoihin nähden huono</li> <li>• Sivustojen sisältämä autolaskuri koettiin huonoksi</li> <li>• Osan mielestä työkalu olisi ideaali, jos sillä voisi hakea monipuolisempia raportteja, esimerkiksi ajetuista kilometreistä sekä eri kuluista.</li> </ul>
Hintakilpailukyvyyn osoittaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enemmän avoimuutta sekä läpinäkyvyyttä kustannuksissa, mistä vuokra oikeasti koostuu asiakkaalle</li> <li>• Osa haastateltavista koki, että Yritys X on ollut välillä ulkona hintakilpailuista</li> <li>• Toivottiin hintakilpailukyvyyn selkeätä osoittamista, mikä vakuuttaisi asiakkaat, että Yritys X on markkinoiden paras ja tuottavat asiakkaalle suurimman lisäarvon</li> <li>• Esimerkiksi Yritys X voisi toteuttaa neutraalilla tutkijalla tutkimuksen, jolla osoittaisi hintakilpailukyvyyn asiakkaalle</li> </ul>
Polttoainekortit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Polttoainekorttien uusinnat epäonnistuivat, kortteja lähetettiin myöhään tai niitä ei lähetetty ollenkaan käyttäjille</li> <li>• Polttoainekorttien uusinnasta ei ole tiedotettu käyttäjiä tarpeeksi ajoissa</li> <li>• Haastatellut mainitsivat ymmärtäneensä, että polttoaineyhtiöt ovat korttiusunnoissa kolmantena osapuolena, mutta silti kokivat, että vastaavia tilanteita ei pitäisi tulla</li> </ul>
Joustavuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osa oli tyytyväisiä Yritys X:n joustavuuteen, osa kaipasi sitä enemmän erikoistilanteissa, kuten auton lunastuksessa</li> </ul>
Palvelu ja yhteistyö	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suurin osa mainitsi olevansa tyytyväisiä palveluun</li> <li>• Kommunikointi on helppoa ja vapaamuotoista Yrityksen X kanssa</li> <li>• Yrityksen X:n proaktiivisuus koettiin hyväksi</li> </ul>
Hankalat tai äkilliset tilanteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hankalat tilanteet sekä reklamaatiotapaukset ovat haastatelluiden mielestä hoidettu hienosti</li> <li>• Arvostavat, että Yritys X on esimerkiksi hankkinut nopeasti vara-auton asiakkaalle</li> </ul>
Tavoitettavuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osa koki saavansa kysymyksiinsä vastauksen nopeasti ja osa mainitsi, että joskus vastauksia on saanut odottaa jopa viikkoja</li> <li>• Moni kiitteli, että yritykselle on osoitettu oma yhteyshenkilö</li> </ul>

Taulukko 5: Teemoittelun yhteenveto

Prosesseilla tarkoitetaan leasingauton elinkaarta: auton tilauksesta auton palautukseen. Raportoinnista saatiin paljon palautetta, vastaajat kokivat sen parantuneen vuosien varrella, mutta siinä on edelleen kehitettävää, esimerkiksi raportoinnin aktiivisuuden kanssa.

Autopolitiikan konsultointi jakoi vastaajien mielipiteet, kaivattiin enemmän sopimusten kilometriseurantaa, joiden pohjalta sopimuksia voisi muuttaa. Kun sopimuskilometrit ylittyvät, joudutaan niistä yleensä maksamaan ylimääräistä. Siksi kilometriseurannalla tulisi huomata jos joku käyttäjä ajaa paljon vähemmän tai enemmän kuin sopimuksessa on odotettu, voidaan sopimusmuutoksilla puuttua tilanteeseen.

Raportointityökalu kaipaisi haastateltavien mukaan muutoksia, joilla sen yleinen käytettävyys parantuisi. Hintakilpailukyvyyn osoittaminen herätti myös haastateltavissa ajatuksia: enemmän läpinäkyvyyttä hinnoittelussa sekä hintakilpailukyvyyn selkeätä osoittamista. Polttoainekorttien uusinnat olivat toteutettu heikosti, uusia polttoainekortteja ei ollut lähetetty käyttäjille ajoissa tai ollenkaan. Yritys X:n joustavuuteen oltiin osaltaan tyytyväisiä, osa haastateltavista kaipasi sitä enemmänkin. Erityisesti hankalissa tai äkillisissä tilanteissa joustavuutta kuulemma löytyi. Moni koki tavoittavansa helposti oman yhteyshenkilönsä, vaikka välillä vastauksissa on kestänyt. Yleisesti Yrityksen X kanssa työskentelyyn sekä palvelun tasoon oltiin tyytyväisiä.

## 5.5 Asiakassegmenttien tutkimustuloksien vertailu

Seuraavaksi vertaillaan kyselyn ja haastattelun tuloksia keskenään ja selvitetään löytyykö tuloksista merkittäviä eroavaisuuksia. Kappale vastaa tutkimuksen toiseen kysymykseen: Kuinka tyytyväisyys eroaa erikokoisten segmenttien välillä?

S- ja M segmentissä vastausprosentit olivat suurin piirtein samat: S-segmentissä 28 prosenttia ja M-segmentissä hieman suurempi, 30 prosenttia. L-segmentissä haastateltiin jokaisen asiakasyrityksen autoasioiden hoitaja tai päättäjä. Naisten osuus pieneni vastaajissa aina isompaan asiakassegmenttiin mentäessä, kun L-segmentissä selkeästi suurin osa haastateltavista olivat miehiä. Vastaajien ikäjakauma on suurin piirtein sama joka asiakassegmentissä. Vastaajien yritysten sijainneissa voi huomata selkeästi, että mitä suurempi yritys, sitä lähempänä se on sijainniltaan Etelä-Suomea. S-segmentissä vastaajia oli eri puolin Suomea ja L-segmentissä selkeä suuri osa asiakasyrityksistä olivat pääkaupunkiseudulta, erityisesti Helsingistä.

Myös asiakassuhteitten pituuksissa näkyi eroja eri asiakassegmenteissä: S-segmentissä oli eniten lyhyitä asiakassuhteita ja L-segmentissä oli pisimpiä asiakassuhteita. Tämä voi osaltaan johtua siitä, että S-segmentin pienempien yritysten on helpompi vaihtaa yritysautojen toimittajia sekä leasingautojen tarve saattaa vaihdella enemmän verrattuna esimerkiksi L-segmentin isoihin yrityksiin.

S-segmentissä suurempi osa ei tiennyt pankin asiakasvastuullisensa tai Yritys X:n avainasiakaspääällikkönsä nimeä. M-segmentissä osuus pieneni, mutta M-segmentissä myös pieni osa ei tiennyt asiakasvastuullisensa nimiä. Tämä voi johtua siitä, että S-segmentissä yhteistyön määrä voi olla pienempi verrattuna M-segmenttiin autojen vähäisyyden vuoksi.

S- ja M-segmentissä molemmissa selkeästi suurin osa ilmoitti pankin asiakkuuden sekä Yritys X:n palvelukokonaisuuden tärkeimmiksi valintakriteereiksi yritysautojensa toimittajan valinnassa. L-segmentissä suhde pankkiin oli tärkeä syy, mutta myös kilpailutus nousi yhdeksi tärkeäksi syyksi.

S-segmentissä suurin osa ilmoitti harkinnensa yritysautojensa toimittajan vaihtamista, kun taas M-segmentissä se on päinvastoin: ainoastaan 2 vastaajaa ilmoittivat harkitsevansa toimittajansa vaihtamista ja 12 ilmoittivat ettei harkitse lainkaan toimittajansa vaihtamista. Tämä voi jälleen selittyä S-segmentin pienempien yritysten suuremman liikkuvuuden vuoksi markkinoilla.

Viimeisenä käsitellään vielä segmenttien kokemuksia Yrityksestä X. M-segmentissä koettiin palvelun laadun tekijät paremmiksi kuin S-segmentissä. M- ja L-segmentissä koettiin Yritys X:n työntekijöiden kohteliaisuus parhaimmaksi arvolla 6,71, S-segmentissä ”kyky vastata kysymyksiin” sai korkeimman arvon arvolla 6,11. Alimmat arvot sai ”etujen mukaisesti toimiminen” kaikissa segmenteissä. Jos laskee kaikista arvoista keskiarvollisen arvon, saadaan S-segmentille arvo 5,77, M-segmentille 6,34 ja L-segmentille 6,04. Kaikki arvot ovat kohtuullisen korkeita ja karkeasti voidaan sanoa, että M-segmentin päättäjät antavat parhaat arvot kokemuksilleen Yrityksestä X.

Kaikista tuloksista voidaan sanoa, että eri asiakassegmenttien asiakasyritykset ovat tyytyväisiä Yrityksen X palveluun. Kuitenkin on tärkeitä huomata segmenttejä tarkasteltaessa yhteistyön laajuus, sillä oletettavasti L-segmentin suuriasiakkuuksia hoidetaan eri tavalla kuin S-segmentin pienempiä yrityksiä. Tämä voi olla osasyynä siihen, miksi M- ja L-segmenteissä on tyytyväisempiä asiakkaita: pääkaupunkiseudun asiakkaita on vaivattomampaa tavata, asiakkuudet ovat pidempiä, asiakasyritykset tuntevat asiakasvastuullisensa paremmin, eivät suurilta osin harkitse toimittajansa vaihtamista ja palvelun laatu koetaan paremmaksi. Yhteistä jokaiselle asiakassegmentille on niiden suhde Yritys X:n omistajapankkiin.



## 6 Kehitysehdotukset

Kun tutkimuksen tulokset oli käsitelty, toteutettiin Yritys X:n kolmelle avainasiakaspäällikölle ja toimitusjohtajalle aivoriihimenetelmä. Aivoriihimenetelmää käsiteltiin kappaleessa 3.6.

Yrityksen X aivoriihen lähtökohdaksi annettiin kaikki kappaleessa 5.4 kerrotut teemat. Teemoja voidaan myös ajatella Yritys X:n palvelun kriittisinä tekijöinä, kuten kappaleessa 2.5 kuvailtiin: ”Kriittisillä tekijöillä tarkoitetaan tekijöitä, jotka ovat kaikkein tärkeimpiä tyytyväisyyden muodostumisessa asiakkaalle”. Näille teemoille oli tarkoitus keksiä jonkinlainen realistinen ratkaisu aivoriihessä.



Kuvio 8: Yrityksen X kehitysalueet

Kuviossa 8 näkyy kaikki teemat, joita käsiteltiin aivoriihessä. Jokainen teema käsiteltiin yksitellen ja aivoriihen osallistujat ideoivat ratkaisujaan Post-it-lapuille. Lopuksi ratkaisuista valittiin toteutuskelpoisin idea, joita esitellään seuraavaksi.

### 6.1 Aivoriihen tulokset

Seuraavaksi käsitellään yksitellen aivoriihestä saatuja tuloksia. Usealle teemalle keksittiin yksi tai useampi ratkaisu, jotka parantaisivat kyseisen teeman tai kriittisen tekijän tilannetta asiakaslähtöisemmäksi.



Kuvio 9: Kehitysalue: prosessit

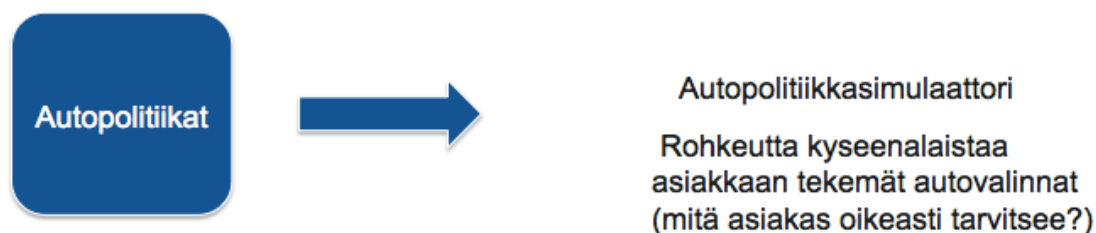
Autojen palautuksien yhteydessä suurehkot vaurioveloitukset tarkistettaisiin aina avainasiakaspäälliköillä: he tarkastelevat kokonaisuutta, sillä vastaavat omista asiakkuuksistaan ja tuntevat ne parhaiten.

Lisäksi autojen ostoja ei tekisi jatkossa myyntihenkilökunta. Leasingautojen ostot ovat suuri-  
töisiä ja siksi vievät aikaa myynnin sekä asiakaspalvelun henkilökunnalta. Esimerkiksi operatiivinen osasto voisi tehdä autojen ostot, jolloin myynnin henkilökunta voisi keskittyä tärkeään ydintyöhönsä.



Kuvio 10: Kehitysalue: raportointi

Raportointiin liittyen ideoitiin kustannusraportin kehittämistä, jolloin laskutusdata otettaisiin käyttöön analysoituna. Asiakkaalle lähetettäisiin säännöllisin väliajoin selkeästi luettava raportti, joka sisältäisi tietoa asiakasyrityksen erilaisista kuluista, kuten vakuutus-, polttoaine- sekä huoltokulut. Raportista tehtäisiin vakiopohjainen ja se sisältäisi kuluista erilaisia piirakka- tai taulukkodiagrammeja, joita asiakkaan olisi helppo tulkita omaan käyttöönsä.



Kuvio 11: Kehitysalue: autopolitiikat

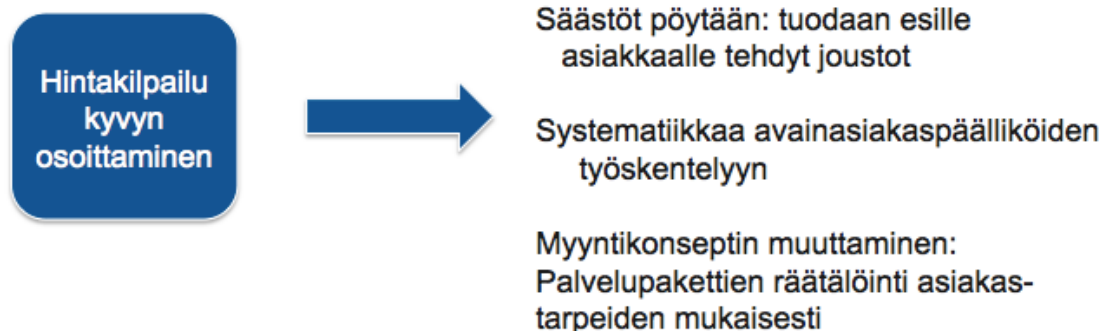
Autopolitiikkasimulaattori helpottaisi avainasiakaspäälliköiden autopolitiikoiden konsultoinnissa. Simulaattorin avulla voisi helposti simuloida erilaisia autopolitiikoita asiakasyrityksille.

Avainasiakaspäälliköiden tulisi miettiä asiakkaitaan pintaa syvemältä: mitä asiakas oikeasti tarvitsee? Kuten Storbacka & Lehtinen kirjoittavat: ”asiakkuuden onnistumisen keskeisiä edellytyksiä ovat aito vuorovaikutus ja pyrkimys sellaiseen asiakkuuteen, jossa molemmat osapuolet saavat etua panostamisestaan asiakkuuteen” (2002, 20). Avainasiakaspäälliköt voivat entistä rohkeammin kyseenalaistaa asiakkaan autopolitiikkaan tekemät autovalinnat. Vaikka Yritys X menettäisi taloudellisesti parempia sopimuksia, se osoittaisi miten asiakkaan etu on tärkein Yritykselle X.



Kuvio 12: Kehitysalue: raportointityökalu

Yritys X:n raportointityökalulle on tällä hetkellä kehitteillä uusi ja parempi versio. Uuden intrapalvelun julkaisemisesta ei ole tutkimuksen teon aikana vielä tietoa.



Kuvio 13: Kehitysalue: hintakilpailukyvyyn osoittaminen

Hintakilpailukyvyyn osoittamiseen ideoitiin useita ratkaisuja. ”Säästöt pöytään”-ratkaisulla tuotaisiin esille kaikki asiakkaalle tehdyt hintajoustavuudet, esimerkiksi leasingsopimusten hinnoittelussa, autojen mahdollisissa lunastuksissa tai autojen palautuksen yhteydessä vauriokustannuksissa.

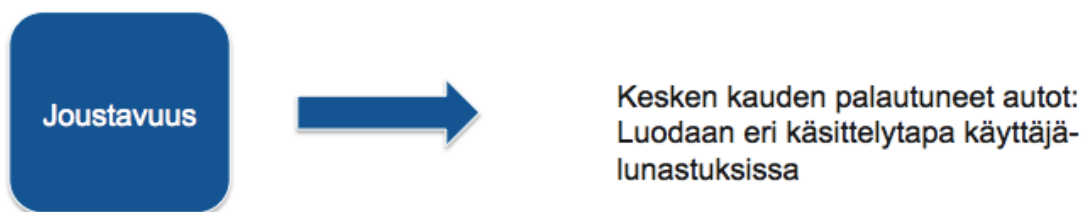
Avainasiakaspäälliköiden työskentely kaipaisi systematiikkaa, sillä tällä hetkellä avainasiakaspäälliköt työskentelevät hieman eri tavoin. Systematiikkaa voisi lisätä esimerkiksi raportoinnissa, asiakkaan kontaktoinnissa ja yleisesti koko asiakkuuden elinkaareissa.

Myyntikonseptin muuttaminen toisi hintakilpailukyvyyn osoittamiseen sekä joustavuuteen muutosta. Erilaisilla palvelupaketeilla asiakkaat voisivat räätälöidä itselleen sellaisen palvelupaketin kuin olisi tarpeellista ja maksaa vain niistä lisäpalveluista mitä kokee tarvitsevansa.



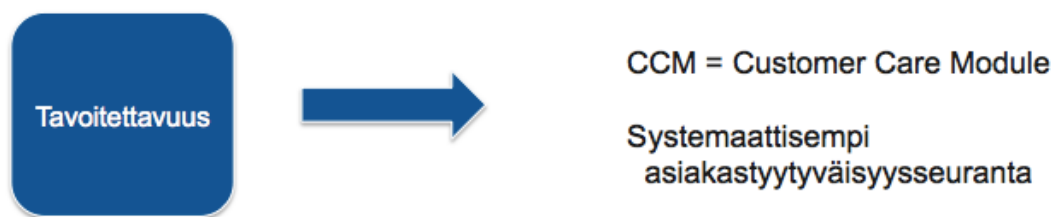
Kuvio 14: Kehitysalue: polttoainekortit

Polttoainekorttiasiat kaipaavat myös systematiikkaa: tästä olisi syytä tehdä erillinen projekti, jossa systematisoidaan polttoainekorttien hoitaminen. Lisäksi moniyhtiökortti, eli yksi kortti kaikille polttoaineasemille, helpottaisi paljon autojen käyttäjien autoilua, kun käyttäjän ei tarvitse omistaa useampaa polttoainekorttia.



Kuvio 15: Kehitysalue: joustavuus

Joustavuus on käsitteenä vaikea, sillä asiakkaat kokevat joustavuuden eri tavoin. Aivoriihessä ideoituin, että yhtä joustavuuden aluetta voitaisiin parantaa kesken sopimuskauden palautuneissa autoissa. Esimerkiksi jos käyttäjä haluaa lunastaa auton omaan omistukseensa, Yritys X voisi sovitella purkumaksuja asiakkuuden tila huomioiden.



Kuvio 16: Kehitysalue: tavoitettavuus

Viimeisenä aivoriihessä käsiteltiin tavoitettavuus. Asiakkuuden hallintaan (Customer Care Module) kehitettäisiin toimiva tietojärjestelmä, jotta asiakkuuksien tiedot olisivat kätevästi nykyistä helpommin sekä kattavasti jokaisen työntekijän käsillä. Lisäksi ideoitiin systemaattisemmasta asiakastytyväisyysseurannasta, jolloin asiakkaiden palautteisiin voidaan reagoida tehokkaammin.

## 6.2 Johtopäätökset

Aivoriihen avulla saatiin paljon hyviä ja käytännöllisiä kehitysehdotuksia useampaan palvelun kriittiseen tekijään, mutta saatujen tutkimustuloksien lisäksi tulee kehitysideoita miettiä kokonaisvaltaisemmin. Kehitysideat perustuvat laajempiin kokonaisuuksiin, joilla pystyttäisiin kehittämään Yritys X:n toimintaa kokonaisvaltaisemmin sisältäen lisää ratkaisuja myös aivoriihessä käsiteltyihin useampaan ongelmateemaan. Lisäksi tässä kappaleessa tarkastellaan Yritys X:n asiakastytyväisyyttä teoreettisen viitekehyksen kautta.

## 6.3 Yrityksen X asiakasyritysten tyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät

Sivulla 17 esitetyn Kuvion 2 mukaan asiakastytyväisyyteen Yritys X:ssä vaikuttavat palvelun laatu, tavaroiden laatu sekä hintataso. Palvelun laatuun vaikuttivat Grönroosin mukaisesti viisi eri osa-aluetta: luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus, empatia sekä palveluympäristö (2010, 116). Yrityksessä X palvelun osa-alueet, kuten luotettavuus ja vakuuttavuus, korostuvat Yrityksen X työskennellessä asiakasyrityksiensä päättäjiensä kanssa. Päättäjien kanssa tapaamiset ovat henkilökohtaisempia ja päättäjien ostoprosessi on rationaalisempaa. Siksi luotettavuuden ja vakuuttavuuden osoitus on tärkeässä osassa päättäjien kanssa työskennellessä. Reagointialttius korostuu enemmän asiakaspalvelijoiden työssä, jolloin auton käyttäjien yhteydenotot ovat päivittäisiä. Palveluympäristön rooli Yrityksessä X melko pieni, sillä asiakkaita tavataan toimiston ulkopuolella, ainoastaan Yritys X:n työntekijöiden ulkoinen olemus merkitsee. Vaikka palvelun laatuun ja sen eri osa-alueisiin ollaan jokaisessa asiakassegmentissä tyytyväisiä, on Yrityksen X tärkeätä tiedostaa palvelun laatuun vaikuttavat osatekijät.

Palvelun tason varmistamisesta voidaan pitää huolta esimerkiksi laadun johtamisella. Luvussa 2.6 esiteltiin laatujohtamisen menetelmä, ISO 9000-standardisarja. ”ISO-9001:ssa ei tarkastella tuotteiden tai palvelujen laatua sinänsä, vaan siinä osoitetaan, että organisaatio toimii vaativien laatuksien mukaisesti” (Viitala & Jylhä 2013, 291). ISO-standardilla Yritys X voisi toimia laatuksien mukaisesti ja kehittää asemaansa asiakasyrityksiensä silmissä. ISO-standardit auttaisivat konkreettisesti myös tutkimuksessa nousseisiin ongelma-kohtiin: asiakasprosesseissa, joustavuudessa sekä tavoitettavuudessa. Näissä toimisivat samat laatuksien kriteerit jokaisella työntekijällä. Ennen kaikkea hintakilpailukyvyyn osoittamisessa Yritys X voisi todistaa toimivansa kansainvälisen standardiohjelman mukaisesti. ISO-standardi toisi systemaattikkaa sekä johdon että henkilökunnan työskentelyyn, samalla oppien enemmän laatumallien mukaisesti työskentelystä. ISO-standardi olisi asiakkaille päin positiivista markkinointia Yrityksestä X. Halu ISO-standardin hakemisesta lähtee Yrityksen X johdosta, minkä jälkeen asetettu tavoitelatu tulee saada ymmärretyksi koko henkilökunnalle.

Yrityksen tavaroiden laatua eli Yrityksen X:n palvelupakettia esiteltiin kappaleessa 1.5. Sen ydintuotteita ovat huoltoleasing (auton rahoitus sekä hallinnointi) ja ydintuotetta tukevat leasingsopimuksien liitännäispalvelut. Palvelupaketin kehittämiseen saatiin aivoriihessä hyviä ideoita, kuten idea myyntikonseptin muuttamisesta. Uudessa mallissa asiakkaat saisivat valita mistä lisäpalveluista haluavat maksaa. Tämä antaisi enemmän kontrollia asiakkaalle ja läpinäkyvyyttä hinnoitteluun. Myös joustavuuden tunne lisääntyi: asiakas voisi itse räätälöidä sopimuksen omien toivomustensa mukaisesti.

Kolmas Yritys X:n asiakastyytyväisyyteen vaikuttava tekijä on hintataso. Hinnat ovat käsitteenä vaikea teema, koska useimmiten ostajan päässä vain hinta ratkaisee. Viitala & Jylhä selittävät tätä: ”Yritysten välisillä markkinoilla ostajat ovat hintatietoisempia kuin kuluttajat ja kaupanteko on rationaalisempaa” (2013, 83). Kuitenkin hintakilpailukyvyyn osoittamiseen Yritys X voi itse vaikuttaa. Hinnoittelu on oleellisesti yksi yritysten keskeisimmistä päätöksistä, joilla vaikutetaan suoraan yrityksen kannattavuuteen.

Myös palvelun eri ulottuvuudet vaikuttavat Yrityksen X asiakasyritysten kokemaan kokonaislaatuun. Sivulla 15 esitetyssä Kuviossa 1 voidaan nähdä, että tekninen laatu sekä toiminnallinen laatu vaikuttavat koettuun laatuun. Yrityksen X kohdalla teknisellä laadulla tarkoitetaan heidän huoltoleasinginsä palvelupakettia ja toiminnallisella laadulla asiakkaan prosessista saamaa kokemusta. Koska yritysten imago vaikuttaa oleellisesti asiakkaiden kokemaan laatuun, tulisi Yritys X:n huomioida kokonaisvaltaisen viestinnän tarpeellisuus. Yritys X voisi lisätä sisäistä sekä ulkoista viestintäänsä imagonsa parantamiseksi. Asiakkaisiin kohdistuvassa markkinoinnissa voisi käyttää pohjana yrityksen asiakkuussegmenttejä: L-segmentin asiakkaille markkinointiin eri tavoin kuin pienemmille S- ja M-segmentin asiakkaille. Markkinointi voisi pitää sisällään uutisia yritysautoilusta, palvelu-uudistuksista sekä ohjeistuksista eri ajankoh-

taisiin yritysautoiluun liittyvissä asioissa. Yrityksen X:n työntekijöistä valittaisiin markkinointivastaava, joka pitäisi huolen markkinoinnin sisällöstä ja säännöllisyydestä yhdessä johdon kanssa. Yrityksen X:n johto määrittäisi markkinoinnille budjetin, joka sisältäisi myös markkinointivastaavan koulutukset markkinoinnin laadun parantamiseksi. Markkinointivastaava pitäisi lisäksi huolen työntekijöihin kohdistuvasta viestinnästä, jota ei välttämättä olisi määrällisesti paljon henkilökunnan pienuuden vuoksi.

Viimeisenä kehitysajatuksena on Yritys X:n asiakastyytyväisyysseurannan systematisointi. Kuten kappaleessa 2.5 esitettiin, yrityksissä on tärkeitä mitata säännöllisesti asiakastyytyvyyttä tasaisen palvelun ja jatkuvan kehityksen edesauttamiseksi. Tästä tulee huolehtia myös taloudellisesti vaikeina aikoina. Tämän tutkimuksen avulla Yritys X on saanut hyvän käsityksen asiakasyrityksiensä päättäjien tyytyväisyyden tasosta sekä sen kriittisistä tekijöistä. Suoraa palautetta tulisi kuitenkin saada myös eri järjestelmistä tukemaan asiakastyytyväisyystutkimuksen tuloksia. Jatkossa Yritys X voisi selvittää nykyisten asiakkaiden lisäksi myös menetettyjen asiakkaiden mielipiteitä, jotta yritys saisi entistä laajemman kuvan asiakkaiden yritystä koskevista mielipiteistä. Esimerkiksi avainasiakaspäälliköiden vastuuna olisi soittaa menetyille asiakkaille. Avainasiakaspäälliköt käyttäisivät valmista kysymyspatteristoa puhelussa sekä kirjaisivat vastaukset asiakasjärjestelmiin. Asiakaspalautteiden avulla voidaan tehdä Yrityksen X:n sisällä toimenpiteitä erilaisten tilanteiden korjaamiseksi sekä selvittää mihin tyytyväisyys on kehittynyt edellisestä mittauksesta.

Edellä kuvatuilla kehitysideoilla sekä aivoriihen tuloksilla voidaan kehittää Yritys X:n liiketoimintaa kohti tyytyväisempiä asiakkaita sekä kannattavimpia asiakkuuksia. Kehitysideat keskittyivät sertifioidulla ISO 9000-standardiin perustuvaan laadunhallintaan, Yritys X:n palvelupaketin kehittämiseen, hintakilpailukyvyyn osoittamiseen, imagon parantamiseen markkinointiviestinnällisin keinoin sekä asiakastyytyväisyyden jatkuvaan seurantaan.

## 7 Tutkimuksen merkitys

Tämän raportin viimeisessä kappaleessa käsitellään tutkimusmenetelmien ja -tulosten luotettavuutta. Lisäksi pohditaan tutkimuksessa nousseita ongelmakohtia. Viimeisenä esitetään toimeksiantajan ajatuksia tutkimuksen merkityksestä Yritykselle X.

### 7.1 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Jokaisessa tutkimuksessa tulee arvioida tutkimuksen luotettavuusmittareita: validiteettia sekä reliabiliteettia (Kananen, 2012, 162). Validiteettia ja reliabiliteettia käsiteltiin kappaleessa 3.8. Pitkin tutkimuksen kulkua on valittu eri tutkimusmenetelmiä tutkimuksen suunnitteluun, toteutukseen sekä tuloksien kehittämiseen. Tärkeimmät tutkimusmenetelmät ovat kyse-

ly ja haastattelu. Tutkimuksen menetelmätriangulaatio lisää tutkimuksen luotettavuutta sekä pätevyyttä kokonaisvaltaisesti.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustuloksien pysyvyyttä. Jos tutkimus toistetaan, saadaan samat tulokset. Tutkimuksen kysely lähetettiin noin sadalle vastaajalle, jotka edustavat Yrityksen X:n kaikkia asiakkaita S- ja M-segmentissä. Kyselyn vastausprosentista johtuen vastaajat edustavat vain noin kolmasosaa asiakaskunnasta kyseisissä segmenteissä, joten ristiintaulukointia ja vertailua on vaikea tehdä. Kyselyn reliabiliteetti on suhteellisen hyvää, sillä vastauksissa voi havaita samanlaisuuksia sekä kaavamaisuutta, jolloin tutkimuksen uusittaessa todennäköisesti saadaan samanlaisia tuloksia.

Haastattelumenetelmän reliabiliteetti on myös hyvällä tasolla. Haastattelumenetelmä edustaa kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja sen reliabiliteetin arvioiminen on vaikeampaa. Jokainen L-segmentin asiakas osallistui tutkimukseen, jolloin he edustavat täydellisesti L-segmentin tuloksia. Haastattelu oli menetelmänä hyvä, sillä se antoi syvällistä tietoa ja oli myös kyselyä miellyttävämpi tapa L-segmentin päättäjille osallistua tutkimukseen. Teemoittelussa nousi esille samanlaisia teemoja, sillä moni haastateltavista puhui samoista aiheista.

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Validiteetissa on kyse siitä onko tutkimus pätevä: onko se perusteellisesti tehty, ovatko saadut tulokset ja tehdyt johtopäätökset oikeanlaisia.

Tutkimusmenetelmien tulee mitata validiteetin kannalta oikeita asioita. Haastattelut ja kyselyt ovat toimivia menetelmiä ja niiden käyttöä on tässä tutkimuksessa perusteltu. Tutkimukseen valittiin menetelmät sen mukaan, minkälaista tietoa haluttiin saada. Kohderyhmänä toimivat Yritys X:n kaikki asiakasyritysten päättäjät. Pienemmille asiakasyrityksille toteutettiin kysely sen tehokkuuden vuoksi ja isoimmat asiakasyritykset haastateltiin, sillä haastattelu antaa syvällisempää tietoa kohderyhmästä. Kysymyspatteristo suunniteltiin validiksi, jotta saataisiin tietoa, jota voi hyödyntää tutkimuksen johtopäätöksissä.

Haastatteluissa ja kyselyissä käytettiin samaa kysymyspatteristoa, mikä parantaa tutkimuksen validiteettia. Haastattelut olivat strukturoituja haastatteluita ja haastatteluissa ei ollut keskustelunomaisia piirteitä. Tulee myös huomioida, että tutkimus ei sisältänyt arkoja aiheita, mikä voisi vaikuttaa siihen, miten vastaajat ovat vastanneet kysymyksiin.

Luotettavuutta on pyritty parantamaan dokumentoimalla tutkimus tarkasti. Tutkimusmenetelmiin on perehdytty etukäteen, jotta ymmärrettäisiin niiden soveltuvuus tutkimukseen. Työssä on pyritty perustelemaan kaikki tutkimukseen tehdyt ratkaisut ja valinnat.



## 7.2 Pohdintaa tutkimuksen menetelmistä

Vaikka tutkimusmenetelmät toteutuivat odotetulla tavalla ja tuottivat tuloksia, olisi tutkimuksessa voinut hoitaa asioita eri tavalla. Tieto asiakkaan odotuksista on tärkeää tietoa asiakastyytyväisyyden ymmärtämisessä, sillä asiakastyytyväisyys on kiteytetysti sanottuna ”odotuksien täyttämistä”. Tämän vuoksi kysymys odotuksista päätettiin sisällyttää alun perin kyselyyn ja haastatteluun. Kuitenkin kyselyn kysymys odotuksista ei tuonut tutkimukseen lisäarvoa, sillä odotuksia ja kokemuksia ei voida vertailla keskenään niihin valittujen eri sanamuotojen vuoksi. Odotuksien ja kokemusten vertailu onnistuisi paremmin, kun uudelta asiakkaalta kysytään odotuksia ja vuoden asiakkuuden jälkeen kysytään uudelleen, kuinka odotukset toteutuivat. Kuitenkin L-segmentin haastattelussa haastateltavat saivat vastata avoimesti odotuksiinsa Yritys X:ää kohtaan. Vastauksista saatiin arvokasta tietoa, mitä Yritys X voi jatkossa tiedostaa. Lisäksi on tärkeää havaita, etteivät haastatteluiden odotuksien vastaukset vastanneet kyselyssä tutkijan suunnitteleminen valmiiden annettujen vastausvaihtoehtojen odotuksien kanssa.

Webropol-kyselyiden vastausprosentit olivat 28 prosenttia sekä 30 prosenttia eli melko alhaisia. Sähköisissä kyselyissä vastausprosentit eivät usein ole korkeita, joten siihen nähden vastausprosentit olivat kuitenkin kohtuullisia. Vastausprosenttiin voi olla useita syitä. Koska kysely toteutettiin kesäaikaan, useat vastaajista ovat voineet olla vielä kesälomalla kyselyn toteuttamisen aikana. Toisaalta monella on saattanut olla normaalia enemmän aikaa vastata kyselyyn, koska yrityksissä on kesäaikaan hiljaista. Myös sähköisten kyselyiden lähettämisessä on usein se ongelma, että kutsut kyselyihin saattavat joutua vastaajien roskapostiin. Toisaalta toinen syy vastaamattomuuteen on voinut olla yksinkertaisesti motivaation puute, eli vastaaja ei ole kiinnostanut osallistua tutkimukseen.

CIT-menetelmän käyttö ei toteutunut toivotusti. CIT-menetelmä ei toimi, kun tutkimus kohdistuu yritysasiakkaiden päättäjiin, sillä heillä ei välttämättä tule mieleen yksittäisiä palvelukokemuksia, koska eivät välttämättä työskentele Yritys X:n kanssa säännöllisesti. Lisäksi kyselyssä CIT-menetelmän kysymykset eivät olleet pakollisia kysymyksiä, jolloin monikaan ei vastannut niihin. Kuitenkin vastaajista monet kertoivat, mitä arvostavat Yrityksessä X, jolloin saatiin hyödyllistä tietoa palvelun kriittisistä tekijöistä käytettäväksi tutkimuksen tuloksissa.

## 7.3 Tutkimuksen merkitys toimeksiantajalle

Tutkimus toteutettiin tiiviissä yhteistyössä yhdessä Yrityksen X kanssa - toimitusjohtajan kanssa pidettiin yhteensä kahdeksan palaveria tutkimuksen aikana. Opinnäytetyön aiheen päätti toimitusjohtaja, joka koki tutkimukselle olevan paljon tarvetta ja mielenkiintoa yrityksessä.

Tutkimustulokset esitettiin Yritys X:n koko henkilökunnalle perjantaina 22.8.2014. Esitys kesti reilusti yli esitysajan, sillä se aiheutti paljon keskustelua työntekijöiden välillä. Tämä kertoo siitä, että tutkimustulokset ovat olleet kiinnostavia ja herättäneet ajatuksia henkilökunnassa.

Yritys X:n toimitusjohtajan mielestä tutkimus on tuonut heille konkreettista hyötyä asiakastyön kehittämisessä. Hän sanoo, että ”yrityksellämme ei ole ennen ollut näin systemaattista asiakastyytyväisyyden mittausmenetelmää ja opinnäytetyö tuo meille hyvän pohjan aiheelle”. Hänen mielestään kehitysehdotukset ovat konkreettisia ja suurelta osin toteutettavissa olevia. Kehitysidea ISO 9000-sertifikaatista on hyvä, mutta ongelmaksi nousee omistajayritykset: Yritys X:n prosessit ja järjestelmät ovat kiinni omistajayrityksissä. Markkinointikoordinaattori olisi harkinnan arvoinen asia ja sillä olisi positiivisia vaikutuksia. Lisäksi asiakastyytyväisyysseurannassa erityisesti menetettyjen asiakkaiden palautteen saamisen hän koki hyvin tärkeäksi. Kokonaisuudessaan toimeksiantaja oli hyvin tyytyväinen tutkimuksen kulkuun ja tuloksiin.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet

Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Juva: WSOYpro.

Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Mattinen, K. 2012. Henkilökuntaedut käytännönläheisesti. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

Lahtinen, J., Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. 2. Painos. Helsinki: TALENTUM.

Storbacka, K., Lehtinen, J. 2002. Asiakkaiden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Helsinki: WSOY.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura.

Viitala, R., Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vuokko, P., 2003. Markkinointiviestintä. Merkitys, vaikutus ja keinot. Porvoo: WSOY.

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas?. 2. Painos. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Zeithaml, V., Bitner, M. 2003. Services Marketing. Integrating customer focus across the firm. 3. Painos. New York: McGraw-Hill.

## Sähköiset lähteet

E-conomic. 2014. Mitä tarkoittaa asiakastyytyväisyys? Viitattu 28.5.2014.  
<http://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/asiakastytyvaisuus>

Informa. 2014. Customer experience matters more when the economy is doing better. Viitattu 11.9.2014.  
<https://www.informs.org/About-INFORMS/News-Room/Press-Releases/Customer-experience-and-economy>

Kauppalehti. 2014. Taloudellisuus painaa yritysautoilussa. Viitattu 28.8.2014.  
<http://www.kauppalehti.fi/auto/uutiset/taloudellisuus+painaa+yritysautoilussa/201405679551>

Yritys X. 2014. Yrityksen X kotisivut. Viitattu 8.7.2014

Taloussanomien. 2014. Avoauto joutui pannaan - huono maine pelottaa. Viitattu 28.8.2014.  
<http://www.taloussanomien.fi/autot/2014/08/28/avoauto-joutui-pannaan-huono-maine-pelottaa/201411809/304>

Taloussanomien. 2014. Nämä autot myyvät aina. Viitattu 28.8.2014.  
<http://www.taloussanomien.fi/autot/2014/03/13/nama-autot-myyvat-aina/20143545/304?rss=13>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu 8.7.2014.  
[http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_1.html](http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L3_3_1.html)

Verkostojohtaminen. 2014. Verkostojohtamisen opas. Ideariihet ja aivoriihet. Viitattu 31.8.2014.  
[http://verkostojohtaminen.fi/?page\\_id=143](http://verkostojohtaminen.fi/?page_id=143)

## Julkaisemattomat lähteet

Yritys X. 2014. Yrityksen X toimitusjohtaja. Sales Strategy 2014-2016. Vantaa.

Yritys X. 2014. Yrityksen X toimitusjohtajan haastattelu. Haastateltu 9.7.2014. Vantaa.

Yritys X. 2014. Yrityksen X yhteistyösopimukset. Vantaa.

## Kuviot

Kuvio 1: Palvelun kokonaislaatuun vaikuttavat tekijät (Grönroos 2010, 105).....	15
Kuvio 2: Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät (Ylikoski 2001, 152).....	17
Kuvio 3: SERVQUAL-menetelmä (Grönroos 2010, 116).....	25
Kuvio 4: S-segmentti: asiakaspäätäjien valintakriteerit .....	30
Kuvio 5: M-segmentti: asiakaspäätäjien valintakriteerit .....	32
Kuvio 6: L-segmentti: asiakaspäätäjien valintakriteerit .....	34
Kuvio 7: L-segmentti: Onko harkinnut toimittajan vaihtamista?.....	35
Kuvio 8: Yrityksen X kehitysalueet.....	41
Kuvio 9: Kehitysalue: prosessit.....	42
Kuvio 10: Kehitysalue: raportointi.....	42
Kuvio 11: Kehitysalue: autopolitiikat.....	42
Kuvio 12: Kehitysalue: raportointityökalu.....	43
Kuvio 13: Kehitysalue: hintakilpailukyvyyn osoittaminen.....	43
Kuvio 14: Kehitysalue: polttoainekortit.....	44
Kuvio 15: Kehitysalue: joustavuus.....	44
Kuvio 16: Kehitysalue: tavoitettavuus.....	45

## Taulukot

Taulukko 1: S-segmentin asiakkaiden kokemat arvot .....	31
Taulukko 2: M-segmentin asiakkaiden kokemat arvot.....	33
Taulukko 3: L-segmentin asiakkaiden kokemat arvot .....	36
Taulukko 4: Odotukset Yritys X:ää kohtaan.....	37
Taulukko 5: Teemoittelun yhteenveto.....	37

## Liitteet

Liite 1: Webropol-kysely.....	56
Liite 2: Kyselyn saatekirje.....	61

## Liite 1 Webropol kysely

Tällä kyselyllä tutkimme asiakasyritystemme tyytyväisyyttä Yritys X:n toimintaan. Vastauksenne on tärkeä tutkimuksen onnistumisen kannalta. Tutkimus toteutetaan yhteistyössä Laurea-ammattikorkeakoulussa tehtävän opinnäytetyön kanssa.

Tutkimuksen saatujen tietojen avulla kehitetään Yritys X:n toimintaa asiakkaiden toivomusten mukaisesti sekä palvelun laadun varmistamiseksi.

Kaikki vastaukset käsitellään nimettömästi ja ehdottoman luottamuksellisesti.

Huomaathan, että \*-merkityt kysymykset ovat pakollisia

### Taustatiedot

#### 1. Sukupuoli \*

- Nainen
- Mies

#### 2. Ikä \*

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- Yli 55

#### 3. Valitse yrityksenne sijainti \*

- Etelä-Suomen lääni
- Länsi-Suomen lääni
- Itä-Suomen lääni
- Oulun lääni
- Lapin lääni



Ahvenanmaa

4. Mikä on yrityksenne autokannan koko? \*

1-5

6-25

26-100

101-250

251-

En osaa sanoa

5. Kuinka kauan yrityksenne on ollut Yritys X:n asiakas? \*

Alle vuoden

1-2 vuotta

2-4 vuotta

5-9 vuotta

yli 10 vuotta

En osaa sanoa

6. Kuka on yrityksellenne osoitettu avainasiakaspäällikkö Yritys X:ssä? \*

Avainasiakaspäällikkö 1

Avainasiakaspäällikkö 2

Avainasiakaspäällikkö 3

En osaa sanoa

7. Kuka on yrityksenne asiakasvastuullinen pankissa? \*

Pankin asiakasvastuullisen nimi

\_\_\_\_\_

Emme ole kyseisen pankin asiakkaita

En osaa sanoa

**8. Mikä sai Teidät valitsemaan Yritys X:n yritysautojen toimittajaksi? \***

Voitte valita useamman vastausvaihtoehdon

- Pankin asiakkuus
- Kilpailukykyiset hinnat
- Palvelukokonaisuus
- Myyntihenkilön ammattitaito
- Hyvät aiemmat kokemukset
- Suositukset
- Joku muu, mikä?
- \_\_\_\_\_

**9. Minkälaiset odotukset Teillä oli seuraavista asioista Yritys X:n yritystä kohtaan? \***

Valitse arvo väliltä 1-7, jossa 1 = erittäin huono ja 7 = erittäin hyvä

	1	2	3	4	5	6	7
Täsmällinen ja virheetön palvelu, asiat tehdään sovitussa ajassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Halukkuus auttaa ja vastata toiveisiinne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden käyttäytyminen ja kohteliaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaa vastata kysymyksiinne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimii Teidän etujen mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kohtelee Teitä yksilöinä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. Oletteko harkinneet toimittajanne vaihtamista? \***

- Kyllä
- Ei

11. Miksi haluaisitte mahdollisesti vaihtaa toimittajaanne?

---

---

---

Valitse seuraavista väittämistä Yritys X:stä saamien kokemusten perusteella.

Valitse arvo väliltä 1-7, jossa 1 = erittäin huono ja 7 = erittäin hyvä

12. Luotettavuus \*

1 2 3 4 5 6 7

Täsmällinen ja virheetön palvelu ○○○○○○○○

Asiat tehdään sovitusajassa ○○○○○○○○

13. Reagoitavuus \*

1 2 3 4 5 6 7

Halukkuus auttaa ja vastata toiveisiin ○○○○○○○○

14. Vakuuttavuus \*

1 2 3 4 5 6 7

Työntekijöiden käyttäytyminen ○○○○○○○○

Kohteliaisuus ○○○○○○○○

Osa vastata kysymyksiinne ○○○○○○○○

**15. Empatia \***

	1	2	3	4	5	6	7
Ymmärtää ongelmianne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimii Teidän etujen mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kohtelee Teitä yksilöinä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**16. Kuvaile jotakin mieleesi jäänyttä erityisen hyvää palvelukokemusta Yritys X:llä. Perustele myös miksi se oli mielestäsi hyvää palvelua.**

---

---

---

**17. Kuvaile vastaavasti jotakin mieleesi jäänyttä tilannetta, jossa Yritys X:llä olisi ollut jotakin parannettavaa palvelussa?**

---

---

---

**18. Viimeiseksi voitte vielä kirjoittaa kehitysideoitanne tai avointa palautetta Yritys X:lle.**

---

---

---

Liite 2 saatekirje

### **Kutsu Yritys X:n asiakkaille asiakastutkimukseen osallistumiseksi**

Arvoisa asiakkaamme,

Tutkimme asiakasyritystemme tyytyväisyyttä Yritys X:n toimintaan. Osallistumiseen on arvokasta meille ja toivomme, että käyttäisitte noin 5-10 minuuttia ajastanne kyselyyn vastaamiseen. Vastauksenne on tärkeä tutkimuksen onnistumisen kannalta. Tutkimus toteutetaan yhteistyössä Laurea-ammattikorkeakoulussa tehtävän opinnäytetyön kanssa.

Tutkimuksen saatujen tietojen avulla kehitetään Yritys X:n toimintaa asiakkaiden toivomusten mukaisesti sekä palvelun laadun varmistamiseksi.

Opinnäytetyö on julkinen, mutta kaikki vastaukset käsitellään nimettömästi ja ehdottoman luottamuksellisesti.

Vastaathan kyselyyn 19.8.2014 klo 16 mennessä.

Kaikissa tutkimukseen liittyvissä kysymyksissä, voitte ottaa yhteyttä Saara Liirteeseen [saara.liirre@laurea.fi](mailto:saara.liirre@laurea.fi)

Yhteistyöterveisin,

**Yritys X**