

Sonja Ala-Fossi

Asiakastyytyväisyyden seurantajärjestelmä palvelun laadun ja tuotekuvan osalta

Case: Skaala Ikkunat ja Ovet Oy vientitehdas

Opinnäytetyö

Kevät 2010

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö

Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Markkinointi



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö
Koulutusohjelma: Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto: Markkinointi

Tekijä: Sonja Ala-Fossi

Työn nimi: Asiakastyytyväisyyden seurantajärjestelmä palvelun laadun ja tuotekuvan osalta

Ohjaaja: Kimmo Kulmala

Vuosi: 2010 Sivumäärä: 48 Liitteiden lukumäärä: 14

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millä keinoilla työn toimeksiantaja, Skaala Ikkunat ja Ovet Oy:n venti-ikkunatehdas voisi nykyistä tehokkaammalla ja toimivammalla tavalla mitata ja seurata asiakkaidensa tyytyväisyyttä. Toimeksiantaja ei ole aikaisemmin mitannut vientiasiakkaidensa tyytyväisyyttä, joten tämä kehitystyö toimii myös yrityksen laadunhallintajärjestelmää tukevana osana. Työn tavoitteena on luoda järjestelmä, jonka sisältämän tiedon ja ohjeistuksen avulla yritys voi aloittaa asiakastyytyväisyyden seuraamisen järjestelmällisesti.

Tästä työstä saatujen tulosten avulla toimeksiantaja voi aloittaa asiakastyytyväisyyden mittaamisen ja seurannan. Mittaamisen avuksi on suunniteltu ohjeistus ja kyselytutkimusta varten suunnitellut mallipohjat. Toimeksiantaja voi saada tämän työn teoriaa sekä tuloksena laadittua ohjeistusta hyödyntämällä tärkeää tietoa asiakkaistaan. Tämän tiedon avulla yritys voi edelleen tehdä kehitysratkaisuja yrityksen ja sen asiakkaiden hyväksi. Tämän kehitystyön avulla selvitettiin erityisesti palvelun laatuun ja tuotekuvaan liittyviä osatekijöitä.

Työn teoreettinen viitekehys muodostuu palvelun laadun, tuotekuvan ja asiakastyytyväisyyden mittauksen ja sen hyötyjen ympärille.

Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyivät valmiit kyselylomakepohjat suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi sekä ohjeistus kyselyn toteuttamiseen, tulosten analysointiin ja seurantaan.

Avainsanat: laatujärjestelmät, asiakastyytyväisyys, laadunhallinta

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: BUSINESS SCHOOL

Degree programme: SME Business Management

Specialisation: Marketing

Author/s: Sonja Ala-Fossi

Title of thesis: Guidelines for measuring the customer satisfaction

Supervisor(s): Kimmo Kulmala

Year:2010

Number of pages:48

Number of appendices:14

The aim of the present thesis is to find out in what ways Skaala windows and doors could measure customer satisfaction systematically. There have been no previous customer satisfaction surveys for the export department at Skaala windows and doors. Furthermore this thesis will support the quality control system which is used in the company. The aim of this thesis is to create a system which includes all the information and guideline which is needed for Skaala to introduce a systematical measurement of customer satisfaction.

This thesis includes the information, guideline and completed survey forms which are needed in order to begin the measurement and follow-up of customer satisfaction. By using this information and guidelines for measurement of customer satisfaction Skaala may gain important information about their customers. This information can then be used to improve and develop the company's operations. The quality of service and the product image are the main areas of focus when creating the system for customer satisfaction measurement.

This thesis includes completed survey forms in Finnish, Swedish and English, the guideline for carrying out a survey and analyze of the results.

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
1 JOHDANTO	6
2 LAATU JA TUOTEKUVA LIIKETOIMINNASSA.....	8
2.1 Palvelun laatu	9
2.2 Laadun näkökulmat ja kriteerit	11
2.2.1 Laatu tulevaisuudessa	14
2.2.2 Laatuyritys	15
2.3 Asiakastytyväisyyslaatu.....	17
2.4 Laadunhallintajärjestelmät	18
2.5 Tuotokuva	21
2.5.1 Tuote kilpailukeinona	22
2.5.2 Tuotteen laatu	23
3 ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN MITTAAMINEN JA HYÖDYNTÄMINEN	25
3.1 Asiakastytyväisyyden seuranta ja tavoitteet	25
3.2 Asiakastytyväisyyden seurantajärjestelmä	29
3.2.1 Kyselylomakkeen laatiminen	30
3.2.2 Tutkimustiedon kerääminen ja analysointi	34
3.3 Asiakastytyväisyysjohtaminen	36
4 PALVELUN LAADUN JA TUOTEKUVAN SEURANTAJÄRJESTELMÄ YRITYKSEN KÄYTTÖÖN	39
4.1 Kehitystyön tavoite ja toteutus	39
4.2 Kyselylomakkeen laatiminen seurantajärjestelmään	40
4.3 Kyselyn toteuttaminen	42
4.4 Tulosten keräys ja analysointi	43
4.5 Tulosten hyödyntäminen yrityksen toiminnassa.....	44
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	46
LÄHTEET	48

LIITTEET	49
----------------	----

1 JOHDANTO

Tutkimuksen tavoitteet. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda ikkuna- ja oviratkaisuja valmistavalle toimeksiantajalle järjestelmä asiakastyytyväisyyden tutkimista ja seurantaan varten. Asiakkaiden tarpeiden ja tyytyväisyydentason selvittäminen systemaattisella seurannalla luo hyvät edellytykset toiminnan parantamiseen oikeilla osa-alueilla ja varmistaa siten yrityksen asemaa yhä kovenevassa kilpailussa. Asiakastyytyväisyyden seuranta systemaattisesti on tärkeää, jotta yritys voi seurata kehitystä, suorittaa tarvittavia kehitystoimenpiteitä ja vastata näin asiakkaidensa odotuksiin. Asiakkaiden odotuksia, kokemuksia ja eri osatekijöiden tärkeysjärjestystä tutkimalla ja seuraamalla yritys saa arvokasta tietoa toimintaansa.

Alun perin tämän opinnäytetyön oli tarkoitus tutkia toimeksiantajan asiakkaiden tyytyväisyyttä yksittäisen poikkileikkaustutkimuksen avulla. Toimeksiantajan tarpeet huomioiden ja tämän työn kirjoittajan mielenkiinnosta johtuen päädyttiin seurantajärjestelmän luomiseen. Seurantajärjestelmän luominen nähtiin yksittäistä tutkimusta hyödyllisempänä.

Tämän opinnäytetyön sisältämä teoria, ohjeistus ja konkreettiset kyselylomakke-pohjat on suunnattu Skaala Ikkunat ja Ovet Oy:n vientitehtaan käyttöön. Seurantajärjestelmä kyselylomakkeineen on suunniteltu yrityksen Ruotsalaisille ja Isobri-tannialaisille yritysasiakkaille. Asiakastyytyväisyyden tutkimisen osalta tämä työ painottuu palvelun laatuun ja tuotekuvaan. Seurantajärjestelmän luominen asiakastyytyväisyyden seurannan tueksi on yritykselle tarpeellinen, paitsi osana laatu-järjestelmää, myös siksi että asiakastyytyväisyyskyselyä ei viennin asiakkaille ole aikaisemmin tehty.

Toimeksiantaja. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Etelä-Pohjanmaalla sijaitseva Skaala Ikkunat ja Ovet Oy. Yritys valmistaa ja markkinoi ovia ja ikkunoita. Skaala Ikkunat ja Ovet Oy on perustettu vuonna 1956 ja tuolloin

yritys valmisti puusepäntuotteita paikallisesti. Nykyään yrityksellä on vahva markkina-asema Suomessa ja Skaala on lisäksi yksi alan suurimmista valmistajista Pohjoismaissa. Yrityksen tuotteita viedään Pohjoismaihin, Baltiaan, Venäjälle ja Englantiin. Skaalan tuotteet ovat tunnettuja erityisesti energiatehokkuudestaan. Skaalan palvelukonseptin mukaisesti yritys hoitaa sovitusti kaikki vaiheet, jotka liittyvät ovien ja ikkunoiden hankintaan. Palvelukonseptiin sisältyy mittauspalvelu, tarjouksen laatiminen, rahoitus, asennus ja jälkimarkkinointi.

Skaalan asiakkaisiin kuuluu yksityisasiakkaita, yritysasiakkaita ja asunto-osakeyhtiöitä. Yritysasiakkaisiin lukeutuu jälleenmyyjä, rakennusliikkeitä ja talotehtaita. Yrityksessä on työntekijöitä yhteensä noin 350 ja konsernin liikevaihto kokonaisuudessaan on noin 65 miljoonaa euroa. Skaalan tuotteiden valmistus tapahtuu viidessä eri yksikössä Etelä - ja Keski-Pohjanmaalla. Ylihärmässä sijaitsee pääkonttorin lisäksi tuotekehitys, logistiikkakeskus kotimaan ikkunatuotanto, ulko- ja parvekeovien tuotanto sekä eristyslasituotanto. Alahärmässä sijaitsee vienti-ikkunoiden tuotanto ja vientimyynti. Kurikkaan on keskitetty ulko- ja parvekeovituotantoa ja Kuortanelle sisustus- ja erikoisovien valmistus. Veteliin sijoittuu karmituotanto.

2 LAATU JA TUOTEKUVA LIIKETOIMINNASSA

Laadun käsite on entisestään laajentunut ja nykyään puhutaan kokonaisvaltaisesta laadunhallinnasta. Tähän kokonaisvaltaiseen laadunhallintaan kuuluu johtaminen, strateginen suunnittelu, organisaation kehittäminen sekä asiakaskeskeisyys. Laatutoiminnan ensisijaisena perustana ovat asiakkaiden tarpeet. Organisaatio tarkastelee laadunhallinnassaan tuotteiden lisäksi koko toimintaprosessia, ja laatu-konsepti ulottuu myös yrityksen sidosryhmiin. (Lecklin 2006, 17.)

Laadulla on eri ihmisille ja erilaisissa yhteyksissä monta merkitystä. Laatu voidaan liittää tuotteeseen, kokemukseen, odotuksiin, toimintaan, tai käsitteeseen, joka on abstrakti. Liike-elämän näkökulmasta laatu tarkoittaa nykyisin toiminnan erinomaisuutta. Erinomaisuudella voidaan tarkoittaa erityyppisiä asioita erilaisissa organisaatioissa. Teollisuudessa laatu käsitetään tavallisesti teknisenä erinomaisuutena. Laatuinsinöörien tehtäviin kuuluu huolehtia tehokkuudesta, virheettömyydestä ja asiakastyytyväisyydestä. (Laine & Lecklin 2009, 15–16.) Ylikosken (2001, 118) mukaan laadulla tarkoitetaan sitä, miten palvelu tai tavara vastaa niitä odotuksia ja vaatimuksia mitä asiakkaalla sitä kohtaan on, eli tyydyttyvätkö asiakkaan toiveet ja tarpeet. Laatua voidaan siis pitää asiakkaan muodostamana yleisenä näkemyksenä palvelun tai tuotteen onnistuneisuudesta. Laatua tulisi aina tarkastella asiakkaan puolelta, sillä asiakas voi ainoastaan kertoa onko laatu huono vai hyvä, eli vastasiko laatu asiakkaan odotuksia. (Ylikoski 2001, 118.)

Palvelun tuottaja pyrkii saavuttamaan objektiivisen laadun tuotekehityksen- ja tutkimuksen sekä laatustandardien- ja testien avulla. Asiakkaan kannalta laatuna voidaan pitää kaikkia sellaisia ominaisuuksia, joita hän palvelussa arvostaa. Laadun mittari on hinta sekä tuottajalle että asiakkaalle. Samalla kun kuluttajien tietoisuus ja huomio on yhä enemmän kohdistumassa ekologisiin ja yhteiskunnallisiin seikkoihin, on laatu käsitteenä laajentunut merkittävästi. Pitkään laadulla tarkoitettiin vain tuotteen käyttöikä ja käyttövarmuutta tai sitä kuinka laadukkaita tuotantorurssit ovat. Koska asiakkaan kannalta laatu käsittää kaikki ne ominaisuudet

joita asiakas pitää palvelussa arvossaan, kuuluu laatu-käsitteeseen myös sosiaalisen- ja yhteiskuntavastuun kantaminen sekä asiat jotka liittyvät ympäristöystävällisyyteen. Kuluttajien keskuudessa luonnonmukainen tuottaminen sekä ympäristötekijöiden huomioiminen ovatkin jo vakiintuneet laadun osatekijöiksi. Lisäksi asiakkaat odottavat yhä enemmän, että palvelun tuotanto on eettistä ja ovat entistä tietoisempia alkuperästä ja tuotantomenetelmistä. Nämä seikat vaikuttavat siten konkreettisesti palvelun laatuun. (Hollanti & Koski 2007, 89.)

Lecklin (2006, 18) on sitä mieltä, että laatuun liittyy lisäksi tarve suoritustason jatkuvasta parantamisesta kehityksen salliman nopeuden mukaisesti. Perusteita tai tarpeita kehittämiseen saadaan paitsi yrityksen omasta systemaattisesta työstä laadun suhteen myös ulkopuolisesta ympäristöstä. Laadulle asetetaan täysin uudenlaisia vaatimuksia kilpailijoiden toiminnan, innovaatioiden, yhteiskunnan muutosten ja markkinoiden aiheuttamien tilanteiden johdosta. Virheettömyys on sisällytynyt laadun määritelmään alusta alkaen, mutta kokonaislaadun kannalta virheettömyyttä tärkeämpää on tehdä oikeita asioita. Vaikka tuote olisi siis yrityksen näkökulmasta täydellinen, se saattaa olla asiakkaan mielestä ylilaatua. Ylilaadulla tarkoitetaan sitä, että tuotteessa on sellaisia ominaisuuksia, joita suurin osa asiakkaista ei tarvitse koskaan ja jotka vaikeuttavat laitteen käyttämistä. (Lecklin 2006, 18–19.)

2.1 Palvelun laatu

Viime vuosikymmeninä palvelut ovat kasvattaneet merkitystään osana organisaatioiden tuotteiden myymistä. Palvelun avulla organisaatio on pystynyt erilaistamaan tarjoamaansa tuotetta. Pelkkien tuotteiden myymisen sijaan, palveluiden kehittämisellä liiketoiminnassa on mahdollistettu parempi kate. Palvelutuotteiden keskeisin ominaisuus ilmenee niiden tuottamisessa, sillä palvelut tuotetaan useasti samalla, kun kulutetaan. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakas on osallistunut tuotantoprosessiin ja vaikuttaa itse sen lopputulokseen. Palvelukokemus on siis osaksi tai kokonaan ainutkertainen. Palvelutuote on ainakin osaksi aineeton, tuotannoltaan ja sisällöltään vaihteleva, kulutus ja tuottaminen tapahtuvat samanaikaisesti

ainakin osittain, ainutkertainen, sarja eli prosessi joka sisältää tapahtumia, tekoja ja toimintoja. Palvelutuotetta ei voi varastoida, kokea etukäteen tai myydä edelleen, ja siksi se asettaa markkinoinnille mielenkiintoisia haasteita. Palvelutuotetta ei voi myöskään palauttaa, jos jokin menee pieleen, ja sen takia yrityksen on kehitettävä vaihtoehtoisia hyvityskeinoja asiakkaan reklamointiin huonosta palvelusta. Asiakasvirran tulisi pysyä mahdollisimman tasaisena palvelutuotteen ollessa kyseessä, sillä sitä ei voi varastoida. Asiakas voi arvioida palvelutuotetta etukäteen esimerkiksi aikaisempien kokemusten pohjalta, ystävien, kriitikoiden tai muiden suosittelijoiden kertomusten kautta, henkilökunnan käytöksen ja asenteen perusteella, palvelun tuotantotilojen perusteella, tai sen perusteella, minkälainen taso palvelun tuottamisessa käytettävillä välineillä on. Palvelutuotteen markkinoinnissa tehokkainta on aikaisempien asiakkaiden eli suosittelijoiden esittämät arviot palvelusta. (Hollanti & Koski 2007, 69–71.) Bergströmin & Leppäsen (2007, 131) mukaan palvelutuotteiden laatuun kuuluu tekninen ja toiminnallinen eli vuorovaikutuslaatu, joista teknisellä laadulla tarkoitetaan sitä, mitä palvelusta saa eli mikä on palvelun tuotos ja vuorovaikutuslaadulla taas tarkoitetaan sitä, miten palvelutilanteen vuorovaikutus sujuu.

Asiakkaan kannalta palvelutuotteen laatuun vaikuttavat ne ominaisuudet, joita hän palvelulta odottaa ja ne toimenpiteet joita hän kokee toteutettaessa palvelua. Asiakkaan odotukset muodostuvat niistä tiedoista, joita hän on saanut palvelusta etukäteen organisaation markkinoinnin tai suosittelijoiden kautta, ja niistä tarpeista joita hänellä palvelua kuluttaessaan on. Laatuun, joka koetaan palvelun toteutuksen yhteydessä, vaikuttaa lopputuloksen laatu eli **tekninen laatu**, palvelun toteutus eli **toiminnallinen laatu** ja organisaation tuoma **lisäarvo eli imago**. Odotukset, joita palveluun kohdistuu, ovat merkittäviä laadukkaan kokemuksen saavuttamiseksi. Organisaatio voi kohdata asiakkaiden odotukset tarpeeksi tyydyttävästi, vain jos se pystyy hallitsemaan palvelutuotteisiin kohdistuvat odotukset. Se, mistä odotukset ovat peräisin, liittyy asiakkaisiin itseensä, siihen miten organisaatio on aiemmin toiminut ja minkälainen organisaation viestintä ja imago on. Myyntityöllä, asiakaspalvelulla ja mainonnalla yritys voi suoraan vaikuttaa odotuksiin. Odotusten hallinta on tärkeää myös siksi, että epäonnistunut odotusten hallinta voi johtaa asiakkaan arvioimaan palvelun laadun huonoksi väärrien odotusten johdosta, vaik-

ka laatu olisikin mitattu objektiivisesti korkeaksi. Yrityksen imagolla on oleellinen vaikutus koettuun laatuun. Palvelukokemus voidaan kokea paremmaksi tai virheitä antaa anteeksi, jos yrityksen imago on koettu hyväksi. Huono imago toimii päinvastoin hankaloittaen hyvien tilanteiden kokemista ja voimistaen koettuja virheitä. (Hollanti & Koski 2007, 90–91.) Grönroosin (2009, 106) mukaan monet laadunparannushankkeet eivät onnistu siksi, että palveluntarjoaja lupaa liian paljon liian aikaisin. Yrityksen on varmistettava että annetut lupaukset pystytään täyttämään ja siksi on parempi luvata ensin vähemmän ja mieluummin tarjota enemmän eli yllättää asiakas. (Grönroos 2009, 106.)

2.2 Laadun näkökulmat ja kriteerit

Laadun teknisiä elementtejä ovat: pieni hajonta, tuoteominaisuudet, sopivuus käyttötarkoitukseen, virheettömyys, kustannustehokkuus ja asiakastyytyväisyys. Tuoteominaisuuksiltaan laadukas tuote eli tavara tai palvelu on kestävämpi, monipuolisempi, tehokkaampi, toimintavarmempi kuin laaduton. Virheettömyyteen pyrkiminen on ollut pitkään keskeinen tarkoitus teollisuuden laadunvalvonnassa, ja sen seurauksena on syntynyt laaduntarkastajien ammattikunta. Asiakastyytyväisyys on tärkeä osa, sillä tuotteet valmistetaan asiakkaita varten. Jos vuorovaikutus ja yhteistyö asiakkaiden kanssa ovat monipuolista, ja asiakas otetaan mukaan jo suunnitteluvaiheessa, voidaan tappiollisilta ratkaisuilta välttyä jo alkuvaiheessa. Hankkimalla palautetta toiminnasta ja tuotteesta organisaatio pystyy parantamaan toimintaansa, ja voi saada kehittämisen kannalta arvokasta tietoa samalla kun asiakassuhde vahvistuu ja säilyy. Virheettömyyden ohella laatu tarkoittaa kustannustehokkuutta eli taloudellista tehokkuutta. Minimoimalla ulkoiset ja sisäiset kustannukset ja optimoimalla laadun ylläpitoon liittyviä kustannuksia määritellään kehityspotentiaali, jolloin koko toimintaketjun kustannukset otetaan kriittisen tarkastelun alle vaihtoehtoja vertaillen. Käyttötarkoitukseen sopivuudella tarkoitetaan sitä, että tuote on mitoitettu ja suunniteltu käyttötilanteeseen sopivaksi, jolloin asiakas saa positiivisia kokemuksia, jotka vastaavat asiakkaan arvoja. Markkinointiviestin-

nän ja tuotteen on myös vastattava toisiaan. Tuotteella on pieni hajonta, kun tuotteen ominaisuuksille määritellyt poikkeamat, jotka ovat sallittuja, pysyvät ihanteessa tai ylä- ja alarajojen sisällä. Laatupoikkeamia seurataan rekisteröityjen mittausarvojen avulla, ja poikkeamien syyt selvitetään. Hajontaa pienentämällä saadaan aikaan parempaa laatua. (Laine & Lecklin 2009, 17–19.)

Lecklin (2006, 20) esittää teoksessaan Paul Lillrankin laatimat laadun tarkastelunäkökulmat, joista käy ilmi, että laatu sisältää useita tunnusmerkkejä ja ominaisuuksia. Näistä näkökulmista kaikki ovat käytännön toiminnassa useimmiten edustettuina. Asiakaslaatua voidaan pitää avainasemassa, sillä se pakottaa sovittamaan yhteen useita laadun ulottuvuuksia korostamatta yhtä ainoaa. Seuraavat tarkastelunäkökulmat täydentävät toisiaan yrityskulttuurin määrittellessä painoarvon:

Valmistuslaatu: Osana valmistusprosessia, jossa määritysten mukainen tuotteiden valmistus varmistetaan. Virheet pyritään välttämään ja ennakoimaan kehittämällä prosessia.

Tuotelaatu: Suunnittelun osuus on korostettuna määriteltäessä tuotteen laatua.

Arvolaatu: Tuote, jolla saa parhaan arvon sijoitetusta pääomasta, on laadussa korkeimmalla.

Kilpailulaatu: Laadun ollessa samalla tasolla kilpailijan kanssa, on se riittävä.

Asiakaslaatu: Hyvänä laatuna voidaan pitää laatua, joka tyydyttää sekä asiakkaille luodut odotukset että asiakkaiden tarpeet.

Ympäristölaatu: Laadun mittausta voidaan tehdä myös yhteiskunnan ja ympäristön kannalta. Tuotetta suunniteltaessa tulee ottaa huomioon tuotteen elinkaari suunnittelusta hävittämiseen. (Lecklin 2006, 20.)

Ropen (2000, 552) mukaan laatukseskustelu on viimeaikoina pyörinyt asiakastytyväisyyden lisäksi kolmen hieman toisistaan poikkeavan näkökulman ympärillä. Näitä ovat palvelun laatu sisältäen palvelujohtamisen, kokonaislaadun kehittäminen, jonka toimintamallina on laatujohtaminen sekä laatustandardit, joista tunnetuin on selkeästi ISO 9000-järjestelmä. Palvelun laadussa ja palvelujohtamisessa korostetaan palvelukäsitteen näkökulmaa ja merkitystä laadun aikaansaamisessa. Kokonaislaadun kehittämisessä on tavoitteena varmistaa mahdollisimman hyvä toteutus kokonaislaadussa keinoilla, jotka ovat taloudellisesti toteutettavissa. ISO 9000 laatujohtajärjestelmän mukaisesti yritykselle rakennetaan standardit, jotka kattavat koko toiminnan ja, joita noudattaen tuotteen laatuvaatimukset toteutetaan laatujohtajärjestelmän avulla. Tällaiset laatuvaatimukset ovat joko asiakaskunnan ilmoittamia tai tuotteelle itsestään selviä. (Rope 2000, 552.)

Grönroos (2009, 122) esittää teoksessaan seuraavat laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä:

1. *Ammattimaisuus ja taidot:* Asiakas kokee palveluntarjoajan ja työntekijöiden omaavan tarpeelliset taidot ja tiedot, fyysiset resurssit ja operatiiviset järjestelmät pystyäkseen ratkaisemaan hänen ongelmansa ammattitaitoisena lopputuloksena aikaansaamiseksi.

2. *Asenteet ja käyttäytyminen:* Asiakas tuntee, että asiakaspalvelija kiinnittää hänen huomiota ja haluaa ratkaista hänen ongelmansa spontaanisti ja ystävällisesti.

3. *Lähestyttävyyden ja joustavuuden:* Palveluntarjoaja, sijainti, työntekijät, operatiiviset järjestelmät ja aukioloajat on suunniteltu toimivaksi siten, että asiakas tuntee palvelujen helpon saatavuuden. Lisäksi asiakas tuntee, että yritys on valmis vastaamaan joustavasti vaatimuksiin ja toiveisiin, joita asiakkaalla on.

4. *Luotettavuus:* Asiakas tietää voivansa luottaa palveluntarjoajan lupauksiin, ja siihen että toimitaan asiakkaan etujen mukaisesti.

5. *Palvelun normalisointi*: Asiakas ymmärtää, että jonkin mennessä pieleen tai jonkin odottamattoman tapahtuessa, ryhtyy palveluntarjoaja toimeen tilanteen hallitsemiseksi tai uuden ratkaisun löytämiseksi.

6. *Palvelumaisema*: Asiakas tuntee fyysisen ympäristön ja muun palvelutapaamisen ympäristöön liittyvien tekijöiden tukevan myönteistä kokemusta.

7. *Maine ja uskottavuus*: Tällä imagoon liittyvällä kriteerillä tarkoitetaan asiakkaan uskovan, että palveluntarjoajan toimintaan voi luottaa. Lisäksi se tarkoittaa, että palveluntarjoajan suorituskriteerit sekä arvot ovat sellaisia, jotka myös asiakas hyväksyy ja, että asiakas saa rahalleen vastineen. (Grönroos 2009, 122.)

Seitsemää hyväksi koetun laadun kriteeriä perustuvat vankkoihin teoreettisiin ja empiirisiin tutkimuksiin ja käytännön kokemuksiin. Siksi ne lienevät johtamisperiaatteina hyödyllisiä. Ensimmäinen kriteeri *ammattimaisuus ja taidot* kuvaa teknisen laadun ulottuvuutta ja liittyy siten lopputulokseen. Kriteereistä toinen, *maine ja uskottavuus* liittyvät imagoon ja täyttävät siksi suodatustehtävän. Neljä seuraavaa kriteeriä – *asenteet ja käyttäytyminen, saavutettavuus ja joustavuus, luotettavuus ja palvelun normalisointi* – liittyvät selkeästi prosessiin edustaen toiminnallista laadun ulottuvuutta. Seitsemäs kriteeri *palvelumaisema* on Bitnerin, Oliverin ja Rustin ehdottama ja se on selkeästi prosessiin liittyvä ja kriteerinä kuvaa toiminnallista laatua. Kriteerien tärkeys voi vaihdella asiakkaan ja alan mukaan. (Grönroos 2009, 121–122.)

2.2.1 Laatu tulevaisuudessa

Kokonaisvaltainen laadunhallinta ja laatu tulevat olemaan yrityksen menestystekijöitä myös tulevaisuudessa, vaikka toteuttamiskeinot ja nimitykset kehittyvät ja muuttuvat. Erillisten johtoryhmien ja laatuyksiköiden merkitys vähenee ja laatu integroituu muuhun toimintaan aikaisempaa enemmän. Normaalitylanteessa yksittäinen tiimi vastaa omasta laadusta, ja laatuasiantuntija kutsutaan paikalle vain, jos jossain kehitysvaiheessa laadun erityinen painotus on tarpeen. Laadun toteutumisi-

sen seuraaminen tapahtuu mittareilla, jotka ovat osa yrityksen toiminnan tehokkuuden ja tuloksellisuuden seuranta. Yksilön kannalta monitaitoisuus on tarpeen, ja hänellä on näin ollen edellytykset niin lopputuotteen kuin koko prosessin laadun kehittämiseen. Yksilön valtuudet ja vastuu lisääntyvät ja ongelmatilanteet sekä asiat ratkaistaan välittömästi työpisteellä. Itsenäisyys ja merkitys korostuvat, erityisesti asiakaspalveluhenkilöstön kohdalla. Tulevaisuudessa prosessiajattelun merkitys tulee korostumaan ja huomio voidaan kiinnittää oikeisiin asioihin yhdistämällä sidosryhmät yhteen ja samaan prosessiketjuun. Pääosin itseohjautuvat prosessitiimit tekevät paitsi työn, asettavat myös omat tavoitteet, vastaavat laadusta ja tuloksista ja suorittavat työnjaon. Johdon rooli on valmentaa, neuvoa, tukea ja kannustaa prosessitiimiä huipputason suorituksiin. Laatuyritys voidaan nähdä tulevaisuudessa nopealiikkeisenä ja joustavana. Laatuyrityksen henkilöistä suurin osa työskentelee tiimeissä ja johtajien sekä esimiesten määrä on vähäinen. Yrityksen prosessien yhä kiinteämmin nivoutuvat tiimit, toimittajat ja asiakkaat. Asiakaskeskeisyys ja asiakkaisiin sitoutuminen ovat koko organisaatioon vaikuttava osa-alue. (Lecklin 2006, 21–22.)

2.2.2 Laatuyritys

Laatukeskuksen pohtiessa sitä, mistä tuntee laatuyrityksen, esille nousi seuraavanlaisia tunnusmerkkejä:

Asiakassuuntautuneisuus. Laatuyrityksessä asiakkuus nähdään laajana käsitteenä, eikä asiakas ole pelkkä maksaja ja tilaaja, vaan asiakasketju on monissa tapauksissa pitkä. Asiakassuhteet ja asiakasketju on pystyttävä hallitsemaan loppukäyttäjään asti. Eri asiakassegmenttien preferenssien ja tarpeiden huomioon ottaminen jo tuotekehittelyn alkuvaiheessa sekä markkinointistrategioissa on edellytyksenä markkinoilla menestymiseen.

Johtajuus ja toiminnan päämäärätietoisuus. Laatuyrityksen johto on sitoutunut laatutyöhön henkilökohtaisesti ja johtajat luovat eettiset säännöt, arvot, hyvän hallittavan sekä kulttuurin. Johto toimii esimerkkinä henkilöstölle, käyttää aikaa pa-

rannushankkeisiin ja sidosryhmiin sekä suorittaa katselmuksia säännöllisesti arvoista johdettujen tavoitteiden ja strategioiden täyttämisen varmistamiseen.

Henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen. Laatuyrityksessä henkilöstö nähdään sellaisena todellisena voimavarana, joka tekee laadun ja, jonka avulla asiakastyytyväisyys saavutetaan. Henkilöstön työtyytyväisyydestä huolehditaan ja ilmapiiri on avointa. Henkilöstö saa vapauttaa koko potentiaalinsa käyttöön, sillä yksilön kehitystä tuetaan ja edistetään. Asiakaspalvelutehtävien arvoa pidetään korkeana ja näissä tehtävissä toimivat parhaat tekijät.

Tuloshakuisuus. Laatuyrityksen reagointikyky on nopea ja erilaiset vaihtoehdot osataan ennakoida. Tuotanto-, tuotekehitys-, ja toimitusprosessia nopeuttamalla vaikutetaan yleensä positiivisella tavalla kilpailukykyyn ja vähennetään virheiden lukumäärää. Laatuyrityksellä on lisäksi kyky verkostoitua ja tunnistaa ajan mukaiset trendit. Tulevaisuudesta on selvä visio ja toimintasuunnitelmat kyetäänkin rakentamaan tätä visiota tukevalla tavalla.

Prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen. Johtaminen ja päätöksenteko perustuvat eheään prosessikonaisuuteen ja luotettavaan, todelliseen tietoon. Prosesseille ja asiakastyytyväisyydelle on toimivuuden seuraamiseksi asetettu mittarit ja selkeät tavoitteet sekä niille seurantajärjestelmänsä. Syyt poikkeamiin selvitetään.

Kumppanuuksien kehittäminen. Menestyvällä yrityksellä hyvä yhteistyökyky ilmenee yrityksen sisällä ja suhteesta ulkoiisiin sidosryhmiin. Tiimejä ja projektiryhmiä on helppo perustaa osastojen välisten raja-aitojen ollessa matalalla. Liikesuhteet yhteistyökumppaneiden kanssa halutaan pyrkiä pitämään pitkäaikaisina ja kaikkia osapuolia hyödyttävinä.

Yhteiskunnallinen vastuu. Laatuyrityksen toimintaperiaatteisiin kuuluu korkea liikemoraali, terveys- ja turvallisuusnäkökohtien huomioon ottaminen, ympäristöhaittojen synnyn esto ja luonnonvarojen säästeliäs käyttö. Laatuyritys tukee lähiympäristön kehittymistä.

Jatkuva parantaminen. Jatkuva parantaminen kuuluu laatutyöhön, sillä asiat voi aina tehdä entistä paremmin. Katselmukset, palautejärjestelmät, välineiden ja menetelmien kehittäminen ja arviointi sekä ulkopuolisen ympäristön seuraaminen ovat perusasioita kehittämisestä puhuttaessa. (Lecklin 2006, 26–28.)

2.3 Asiakastyytyväisyyslaatu

Asiakastyytyväisyyslaatu on osa asiakastyytyväisyysjohtamista, ja sillä tarkoitetaan tyytyväisyyden tunteita niistä kokemuksista, joita asiakkaalle on yrityksen toiminnasta muodostunut. Asiakastyytyväisyyslaatu kattaa kaikki osa-alueet joista tyytyväisyys asiakkaan näkökulmasta muodostuu. Asiakastyytyväisyyslaatukuvaan vaikuttavat henkilökontaktit, tuotekontaktit, tukijärjestelmäkontaktit ja miljöökontaktit. Asiakastyytyväisyyslaatu vaikuttaa välittömästi tai välillisesti. Näitä vaikutuksia ovat imagon positiivinen kehittyminen, asiakassuhteiden jatkuminen, uusien asiakkaiden tulo positiivisten mielikuvien kautta ja tätä kautta edelleen markkinaosuu- den ja myynnin kasvu, kannattavuuden ylläpito seurauksena tyytyväisistä asiakkaista. Perustellusti voidaan siis sanoa, että yksi kriittisen liiketoiminnan menestystekijöistä on asiakastyytyväisyyslaadun aikaansaaminen. (Rope 2000, 556.) Lahtinen & Isoviita (2004, 87) ovat myös sitä mieltä, että ostopäätös tehdään yhä useammin asiakastyytyväisyyslaadun osatekijöihin perustuen. Asiakastyytyväisyyslaatu sen sijaan muodostuu ehdoilla, jotka perustuvat mielikuvamaailmaan. Tällaiset mielikuvat ovat tunnepitoisia, tunnetason tekijöitä ja ne perustuvat asenteisiin, tunteisiin, uskomuksiin, ennakkoluuloihin sekä omiin havainnoiteihin ja kokemuksiin. Mielikuvien muodostumisessa ainoastaan tiedot eli järki perustuvat tosiasioihin. (Lahtinen & Isoviita 2004, 87.)

Asiakastyytyväisyysperusteisessa laadussa on oleellista ottaa huomioon, että keskitytään kehittämään ja ylläpitämään niitä laatulementtejä toiminnan sisällä, jotka ovat todellisesti merkityksellisiä asiakastyytyväisyyden kehittämisen ja varmistamisen osalta. Jotta menetelmää voi tuloksellisesti toiminnassa soveltaa, on asiakastyytyväisyyden oltava selkeää, luotettavaa ja jatkuvaa, ja seurannasta saatuja mittareita on hyödynnettävä eri toimintaprosesseissa yrityksessä. Näiden seurannas-

ta saatavien mittareiden avulla asiakasnäkökulma pystytään huomioimaan juuri oikein, ja priorisointi keskeisiin tyytymättömyyttä ja tyytyväisyyttä aiheuttaviin toimintatekijöihin voidaan aloittaa. (Rope & Pöllänen 1998, 157.)

Reinbothin (2008, 22) mukaan asiakaslähtöisyys ei sulje pois taloudellista kannattavuutta. Yrityksen kehittämisen lähtökohta tulee olla siinä, että asiakasta voidaan palvella jatkossa jollain tavalla, jota asiakas arvostaa ja tehdä se nykyistä paremmin. Jos yrityksessä on tavoite, että asiakkaan odotukset pyritään ylittämään, on määriteltävä mitä se tarkoittaa, miten se aiotaan toteuttaa ja miten se mitataan. (Reinboth 2008, 22–23.)

2.4 Laadunhallintajärjestelmät

Laadunhallinnalla tarkoitetaan ISO 9000 – standardissa koordinoituja toimenpiteitä yrityksen ohjaamiseksi ja suuntaamiseksi asioissa, jotka liittyvät laatuun. Laadunhallintajärjestelmällä taas tarkoitetaan johtamisjärjestelmää, jonka avulla ohjataan ja suunnataan yritystä asioissa, jotka liittyvät laatuun. (Lecklin 2006, 29.)

Laadunhallintaan liittyvät standardit on kehitetty ratkaisemaan sekä asiakkaan että tuotteen toimittajan tarvetta varmistaa tuotteen laatu. Toimittajan suhteen volyymin kasvaessa kaikkien tuote-erien tarkastus on alkanut käydä raskaaksi sekä liikaa resursseja kuluttavaksi toiminnaksi. Laadun valvontaan ja tarkastamiseen käytettäviä resursseja on pystytty merkittävästi vähentämään ja käyttämään ne kehittämistehtäviin, kun laadulle asetettavat vaatimukset on sovittu yhdessä, standardoitu ne ja annettu valvonta ja kehittäminen puolueettomalle taholle. Laadunhallintaan liittyvissä standardeissa edelläkävijämaa on ollut Yhdysvallat, mutta lisäksi Englannissa on standardointia käytetty laajasti jo ennen kuin yhtenäiset kansainväliset standardit on hyväksytyt. Alun perin standardit ovat olleet laadun varmistamiseksi asetettujen suoritusvaatimusten sarja, mutta nykyisin standardeilla on myös suorituskyvyn parantamisen ohjeistuksena suuri merkitys. Standardien käyttö tulee olla joustavaa hyödyntämistä siten, että ne palvelevat yrityksen toimintaa

eivätkä rasita sitä. ISO 9000 – standardisarja on käytössä nykyisin melkein sadassa maassa. (Lecklin 2006, 308 – 309.)

Yrityksen kannalta keskeisiä standardeja ovat 9001 ja 9004. Näitä standardeja tulee käyttää yhdessä. ISO 9001 standardi määrittelee asetettavat vaatimukset tuotteiden laadunvarmistukselle sekä asiakastyytyvyyden lisäämiselle. Sertifikaatti on mahdollista saada ainoastaan ISO 9001 standardin perusteella. ISO 9004 – standardin avulla saa laadunhallintaan laajemman näkökulman suorituskyvyn parantamista opastaen. Talouselämässä ISO 9000 – standardien merkitys on korostunut niin paljon, että saadakseen tilauksia tietyn toimialan yrityksen on jopa pakko hankkia standardeihin perustuva sertifikaatti. Yrityksen tulee ottaa huomioon soveltuvilta osin ne vaatimukset, joita standardi asettaa, mutta muutoin voi yritys laatia järjestelmän, joka sille parhaiten sopii. (Lecklin 2006, 310.)

Laatutyöhön kuuluu myös auditointi, joka toimii johdon apuvälineenä laadunkehittämistyössä. Sisäisellä laatuauditoinnilla tarkoitetaan arviointia, jonka yritys suorittaa itse. Tavoite on selvittää, miten yritys toimii käytännössä, mitkä asiat toimivat kunnolla ja mihin on kiinnitettävä huomiota ja suunniteltava parantamistoimenpiteet. Auditointi, joka suoritetaan ulkopuoliselta taholta, on luonteeltaan virallisempi, ja koskee tietyn tarkoituksen palvelemista tai kohdistuu toiminnan tiettyyn osaluueeseen. Hyvin suoritettuna auditointi toimii sekä ryhdistävänä tekijänä laadunkehittämistyölle että nostattaa toiminnan tehokkuutta. (Lecklin 2006, 72–73.)

Laatukäsikirja on tärkeä käytännön apuväline. ISO 9000 -standardin mukaisesti yrityksellä on oltava laadittu laatukäsikirja, jota ylläpidetään. Laatukäsikirjan on pidettävä sisällään laadunhallintajärjestelmän soveltamisala, kuvaus vuorovaikutuksista prosessien väleillä ja menettelyohjeistuksen. Laatukäsikirjan lähtökohtana tulee olla yrityksen tarpeet ja käsikirjan rakenne sekä sisältö rakennetaan mahdollisimman hyvin yrityksen omia tarpeita palveleviksi. Hyvän laatukäsikirjan avulla on helpompi ymmärtää yrityksen toimintaa kokonaisuutena. Käytännössä laatukäsikirja on hyvä apuväline työn suorittamiseen ja toimintaan perehdyttämiseen. Dokumentoinnin osalta laatukäsikirjalle ei ole tarkkoja vaatimuksia, kunhan se on tarvittaessa tulostettavissa. (Lecklin 2006, 29–30.)

Lecklin (2006, 311) esittää teoksessaan ISO 9000 – standardin laadunhallinnan kahdeksan periaatetta, joita ovat seuraavat:

- *asiakaskeskeisyys*
- *johtajuus*
- *henkilöstön osallistuminen*
- *prosessimainen toimintamalli*
- *järjestelmällinen johtamistapa*
- *jatkuva parantaminen*
- *tosiasioihin perustuva päätöksenteko*
- *molempia osapuolia hyödyntävät suhteet toimituksissa.* (Lecklin 2006, 311.)

Edwards Deming on kehittänyt johtamismallin, joka on yleisesti hyväksytty ja, jota tulisi käyttää osana kaikkia prosesseja laadun parantamiseksi. Malli sisältää ensimmäisenä suunnitteluvaiheen (Plan). Toinen vaihe on toteuttaminen (Do). Kolmas vaihe on (Check) tulosten arviointi ja viimeinen parantaminen (Act), joka tapahtuu arvioinnin perusteella. Ympyrän sulkeuduttua suunnitteluvaihe aloittaa uuden kierroksen. Useimmat yritykset käyttävät Demingin mallia kehittämisen apuna. (Lecklin & Laine 2009, 32–33)

Lecklinin (2006, 311) mukaan laadunhallintaa voidaan kuvata prosessimallin avulla, jossa yrityksen täytyy tunnistaa ja pystyä johtamaan toisiinsa sidoksissa olevat vuorovaikutteiset prosessit. Tällaiset prosessit liittyvät niin asiakkaille toimitettavien tuotteiden toteuttamiseen kuin toiminnan johtamiseen sekä jatkuvaan parantamiseen. Asiakas on tällaisen prosessin molemmissa päissä määräten tarpeet ja vaatimukset prosessissa. Asiakastytyväisyys mitataan prosessin tuotoksen valmistutua ja palaute käytetään prosessin parantamiseen. Prosesseihin perustuvassa

mallissa Demingin suunnitteluvaihetta vastaa johdon vastuu, joka pitää sisällään ymmärryksen asiakkaiden vaatimuksista, tavoitteiden asettamisen ja varmistuksen tarkoituksenmukaisista prosesseista sekä resursseista. Toteuttamisen vaihetta vastaa prosessien hallinta, jossa yritys määrittää tarvittavat resurssit laadunhallintajärjestelmän ylläpitoon ja kehitykseen sekä asiakastyytyvyyden parantamiseen. Arviointivaiheen laadunhallinnan prosessimallissa muodostaa analysointi ja mittaaminen. Tämä sisältää sisäisen auditoinnin, asiakastyytyvyyden mittaamisen, tuotteen ja prosessien mittauksen ja seurannan ja ohjauksen poikkeavan tuotteen kohdalla. Parantaminen päättää prosessimallin ja siten yrityksellä tulisi olla jatkuvan parantamisen tukena käytössä prosessi parannustoimintojen yksilöintiin ja johtamiseen. (Lecklin 2006, 311–313.)

2.5 Tuotokuva

Yritystoiminnan sydän sanotaan olevan tuote, sillä toiminnallisessa mielessä yrityksen kaikki asiat näyttävät nitoutuvan tuotteen ympärille. Tästä syystä asiakas-keskeisen ajatustavan tuominen tuotekeskeisen ajattelutavan tilalle liiketoimintaan on ollut usein melko työlästä. Tuote on kilpailukeinojen, kuten markkinoinnin, hinnoittelun ja viestinnän perustana, vaikka avain onnistuneessa liiketoiminnassa on tuotteen aseman muutostyö sellaiseen asemaan, jolla yrityksen osaaminen voidaan rakentaa liiketaloudelliseksi tulokseksi. Tuotetta ei tällöin voida pitää toiminnan lähtökohtana, vaan välineenä, jonka avulla asiakas ostamaan yritykseltä. Onnistuneen tuotesisällön aikaansaaminen edellyttää siis asiakasnäkökulmaisuu- den kytkemistä tuoteratkaisujen perustaksi. Toinen tärkeä asia on tehdä kaikki ratkaisut koskien tuotetta markkinoinnillisesta näkökulmasta. Tällöin tuotteen jalostusperusteinen kilpailuetu ja myyvyys toteutuisivat mahdollisimman suurena tuoteratkaisuis- sa. (Rope 2000, 208.)

Lahtisen & Isoviitan (2004, 77) mukaan tuote on kokonaisuus, joka muodostuu mielikuvista, tavaroista ja palveluista. Tätä kokonaisuutta yritys markkinoi. Tuotteen osia ovat mielikuvatuote, ydintuote ja oheispalvelut. Ydintuotteella tarkoite-

taan sitä konkreettista tavaraa tai ydinpalvelua, jonka asiakas hankkii. Mielikuva-tuotteen elementtejä ovat tuotenimi, pakkaus, muoto, väri, brandi, tuotteen maine ja palveluympäristö. Oheispalveluilla tarkoitetaan kaikkia niitä lisäpalveluja, jotka voidaan ydintuotteeseen liittää. Oheispalvelut antavat lisäarvoa tuotteelle. (Lahtinen & Isoviita 2004, 77)

Lotin (1998, 168) mukaan tuotekuva voidaan määritellä kokonaiskuvaksi, joka asiakkaalla on tuotteesta. Tuotekuva koostuu osatekijöistä joita on useita. Näiden osatekijöiden merkitystä voidaan mitata ja ne ovat erilaisia tuoteryhmittäin ja toimialoittain. Tuotekuvan tutkimisessa on tavallisesti mukana laatutekijät, hintatekijät, tuotteen maku- tai käyttöominaisuudet, tuotteen ulkonäkö sekä pakkaus. Tuotekuvatutkimuksessa voidaan keskittyä fyysisiin ominaisuuksiin joita tuotteella on, ja joita voidaan arvioida rationaalisesti. Lisäksi tuotekuvatutkimukseen voidaan ottaa mukaan persoonallisuuteen liittyviä tekijöitä joita tuotteella on, eli epärationaalisia tekijöitä. (Lotti 1996, 168–169.)

2.5.1 Tuote kilpailukeinona

Tuotteen voidaan ajatella olevan yrityksen keskeisin kilpailukeino, koska kaikki muut kilpailukeinoratkaisut rakennetaan tuotteen ympärille. Kun liikeideassa määrittellään asiakasryhmät tarpeineen, halutaan sen jälkeen määrittää millä tuotteella näihin tarpeisiin vastataan. Tuote täytyy ajatella markkinoinnillisena kokonaisuutena, sillä markkinoinnin avulla tuotteesta luodaan kokonaisuus, joka tuo arvoa ostajalleen. Nykyisin ei ole välttämättä riittävää, että yritys yrittää tuntea asiakkaitaan ja on asiakassuuntautunut, vaan yrityksen täytyy olla asiakaskeskeinen. Yksittäinen asiakas voi jopa muokata tuotteen oman tarpeensa mukaisesti. Tuotekäsittä voidaan siis ajatella hyvin laajasti. Kun tuotetta rakennetaan kilpailukeinoksi, on lähdeittävä liikkeelle liikeidean määrittämisestä: mitä halutulle kohderyhmälle tarjotaan. Siihen perustuen määrittellään keinot, joita sovelletaan tuotteen yhteydessä. Tarjoaman eli valikoima- ja lajitelmapäätösten suunnitteluun kuuluu tuotteistaminen ja tuotekehitys. Tuotteen elinkaari alkaa, kun tuote pääsee markkinoille ja saa

siten asemansa. Näin tuote positioituu ostajan mieleen ja yritys alkaa rakentaa brandiä vuoropuhelussa asiakkaiden kanssa. (Bergström & Leppänen 2009, 194.)

Bergström & Leppänen (2009, 205) ottavat teoksessaan esille yrityksen tuotekehityksen, jonka tavoitteena on aikaansaada kokonaisuuksia, joilla vastataan ostajien tarpeita. Tällaista tuotekehitystä pystytään tekemään, jos yritys seuraa markkinoita ja trendejä, tulkitsee asiakkaiden käyttäytymistä ja panostaa systemaattiseen tutkimukseen. Tuotekehityksessä on huomioitava lisäksi taloudellinen kehitys, väestön ikääntyminen ja ilmastonmuutos. Luonnollisuus, terveellisyys, turvallisuus ja kestävä kehitys ovat tämän päivän trendejä, joihin tuotekehityksen on osaltaan vastattava. (Bergström & Leppänen 2009, 205.)

2.5.2 Tuotteen laatu

Tuotteen laatu on monitahoinen käsite jo siksi, että se mielletään erilaisten tuotteiden ollessa kyseessä eri tavoin. Tuotteen laatuun vaikuttaa ainakin merkki, pakkaus, muotoilu, myyntipaikka, hinta, raaka-aineet, tuotantomenetelmä, tuoteydin, yrityskuva ja maakuva, tuotokuva ja markkinointiviestintä. Kuten aikaisemmin mainittu, laatu tarkoittaa kuitenkin kaikkia ominaisuuksia, joita asiakas tuotteessa arvostaa. Laatu pyritään takaamaan tutkimuksella, joka on jatkuvaa, erilaisilla testeillä tuotekehityksen aikana tai laatustandardeilla. Tuotteen kannalta laatu on kestävyttä ja suorituskykyä. Toisaalta yksi ihminen näkee laadun kestävytenä, toinen turvallisuutena, ulkonäkönä, kotimaisuutena, ystävällisyytenä palvelussa tai osamisena teknisesti. Omien asiakkaiden käsitykset ovatkin yritykselle hyvin tärkeää tietoa, kuten myös palautteen saanti ja asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja toimiminen niiden tietojen valossa. Asiakastyytyväisyyttä mittaava järjestelmä on kehitetty moniin yrityksiin, mutta usein toimenpiteisiin ryhtyminen palautteen perusteella jää toteuttamatta. Edellä mainittua tuoteydintä, joka on toimiva, pidetään lähtökohdana laadulle. Lisäpalvelullakaan ei pystytä korjaamaan tuoteydintä, joka on heikko. Tuotantomenetelmän ajatellaan usein kertovan millainen tuoteytimen laatu on. (Bergström & Leppänen 2009, 237–239.)

Bergström & Leppänen (2007, 130) mukaan tuotteen hinta on laadun tärkeä mittari ja yrityksen toimintapa markkinoilla ja valmistusmaan maine vaikuttavat ostajan käsitykseen tuotteen laadusta.

3 ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN MITTAAMINEN JA HYÖDYNTÄMINEN

Asiakkaan tyytyväisyys hankintaansa syntyy kokemusten ja odotusten vertailusta. Asiakkaan tyytyväisyydellä tarkoitetaan tunnereaktiota, joka on positiivinen palvelukokemusta kohtaan. Jos siis kuluttaja saa palvelusta sen minkä odottikin saavansa, on kuluttaja tyytyväinen. Jos odotukset olivatkin korkeammalla kuin hyöty, jonka kuluttaja koki, kuluttaja on tyytymätön ja petetty. (Ylikoski 2001,109.)

Palvelua käytettyään on asiakas joko tyytymätön tai tyytyväinen. On helppoa olla tyytyväinen hyvään laatuun. Tyytyväisyys ja laatu termejä käytetään usein arkikielessä toistensa synonyymeina, vaikka tyytyväisyys on laajempi käsite kuin laatu. Palvelun laatu onkin vain yksi tekijä, joka vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. Kun yritys on asiakaskeskeinen, se pyrkii toteuttamaan tavoitteensa asiakastyytyväisyyden avulla. Jotta yritys voi vaikuttaa asiakkaidensa tyytyväisyyteen, se tarvitsee täsmällistä tietoa siitä, mitkä seikat tekevät asiakkaan tyytyväiseksi. Tieto on asiakaskeskeisyyden nimissä hankittava suoraan asiakkailta itseltään.(Ylikoski 2001,149.)

3.1 Asiakastyytyväisyyden seuranta ja tavoitteet

Asiakastyytyväisyys on yksi keskeinen mittari kun selvitetään ja analysoidaan yrityksen mahdollisuuksia menestymiseen nykyhetkessä ja tulevaisuudessa. Vaikka taloudellinen tulos yrityksessä osoittautuisi hyvinkin lupaavaksi, ei pitkän tähtäimen menestystä voi odottaa, jos asiakastyytyväisyyttä ei voida pitää vähintään hyvätasoisena. Asiakkailla on erilaisia kokemuksia yrityksen toiminnasta ja asiakastyytyväisyys onkin aina suhteellinen ja yksilöllinen näkemys. Myyntineuvottelijan, yritysjohtajan ja asiakkaan käsitykset asiakastyytyväisyydestä voivat kaikki ero-

ta toisistaan ja siksi yrityksellä ei voi olla asiakastyytyväisyydestä täyttä tietoa ilman asiakastyytyväisyyden selvityksiä. Asiakastyytyväisyystutkimuksella selvitetään asiakkaan kokemusta tuotteesta/yrityksestä. (Rope & Pöllänen 1998, 58–59.) Myös Lecklinin (2006, 105) mukaan asiakastyytyväisyyttä voidaan pitää suorituskyvyn indikaattorina, sillä asiakastyytyväistuloksilla voi ennakoida myynnin kehitystä. Laadun kehittämisessä ehdoton painopistealue on asiakastyytyväisyys, sillä tyytyväiset asiakkaat ovat kulmakivi menestyvälle yritykselle.

Ylikosken (2001, 140–150) mukaan yksittäisellä tutkimuksella on yritykselle vähän käyttöä, sillä ne kertovat ainoastaan yhden hetken tilanteen. Asiakastyytyväisyyden seurannan on sen sijaan oltava jatkuvaa, määrätietoista tiedonkeruuta ja hyväksikäyttöä. Asiakastyytyväisyysseurannan pohjalta on suoritettava tarvittavia toimenpiteitä tyytyväisyyden parantamiseksi ja näitä vaikutuksia edelleen seurattava. Lisäksi asiakkaat alkavat usein odottaa toimenpiteitä ja palvelun paranemista tutkimusten ja selvitysten johdosta.

Tutkimuksen lisäksi asiakaspalautetta voidaan kerätä myös suoran palautteen järjestelmällä. Suoran palautteen järjestelmä on hyödyllinen osa asiakastyytyväisyyden seurantaa etenkin silloin, kun on kyseessä suora kontakti asiakkaan kanssa, eli usein palveluyrityksessä. Asiakas voi suoran palautteen järjestelmää käyttävässä yrityksessä asioidessaan jättää palautetta helposti esimerkiksi palautekaavakkeeseen, asiakaspalautepuhelimeen tai suoraan henkilöstölle palvelutilanteessa. (Ylikoski 2001, 170–171.)

Asiakastyytyväisyystutkimuksella on Ylikosken (2001, 156) mukaan neljä päätavoitetta, jotka ovat seuraavat:

1. Keskeisten asiakastyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden selvittäminen. Mitkä tekijät yrityksessä ja sen toiminnassa tuottavat tyytyväisyyttä asiakkaille.
2. Nykyisen asiakastyytyväisyyden tason selvittäminen. Miten yritys suoriutuu tyytyväisyyden tuottamisessa.

3. Toimenpide-ehdotusten selvittäminen. Asiakastyytyväisyysmittauksen jälkeen, tulosten analysoinnin avulla voi nähdä, minkälaisiin toimenpiteisiin on ryhdyttävä ja missä tärkeysjärjestyksessä, jotta tyytyväisyyttä voidaan kehittää.
4. Asiakastyytyväisyyden kehityksen seuranta. Asiakastyytyväisyysmittaus tulee tehdä tietyin väliajoin, että pystytään näkemään tyytyväisyyden kehitys ja korjaustoimenpiteiden vaikutus. (Ylikoski 2001, 156.)

Lecklin (2006, 107–108) esittää, että asiakastyytyväisyysmittauksen suorittaminen ja suunnittelu muodostavat prosessin, joka on tärkeä ja jota on lisäksi kehitettävä jatkuvasti sekä kytkettävä se kiinteäksi osaksi yrityksen johtamisjärjestelmää. Tulosten tehokas hyödyntäminen ja nopea saatavuus edellyttävät, että mittausprosessilla on tarpeellinen tietotekniikkatuki. Asiakastyytyväisyysmittausprosessi pitää sisällään asiakastyytyväisyysmittauksen käyttökohteiden selvittämisen, mittaustavan suunnittelun, mittareiden rakentamisen, mittaussystematiikan toteutuksen ja mittaamisen tulosten käytön johtamisjärjestelmän ja markkinointijärjestelmän kehittämisen apuna. Viimeinen kohta on merkittävin yrityksen laadunkehittämisen kannalta. Asiakastyytyväisyydenmittausprosessin avulla päästään kehittämään johtamisjärjestelmää ja markkinointijärjestelmää kehitysseurantaa, kehitystoimenpiteitä ja markkinointitoimenpiteitä toteuttaen.

Ropen & Pölläsen (1998, 83–84) mukaan asiakastyytyväisyystutkimus on yksi markkinointitutkimuksen muoto, joten asiakastyytyväisyystutkimusta koskevat normaalit toteutusperiaatteet ja tutkimuksen toimivuuden kannalta yleiset kriteerit kuin markkinointitutkimusta yleensä. Näitä ovat

- a) Validiteetti. Asiakastyytyväisyystutkimus mittaa niitä tyytyväisyyden osatekijöitä, mitä tutkimuksella toivotaankin mitattavan. Validiteetin toteutumiseksi ovat tutkimuskysymysten muotoilu, kysymysten valitut vaihtoehdot ja kysymysten sijoittelu lomakkeeseen keskeisessä roolissa.

- b) Realiabiliteetti. Tutkimustulosten on oltava pysyviä ja luotettavia siten, että jos tutkimus toistetaan tulokset pysyvät käytännössä muuttumattomina. Realiabiliteettia heikentää liian pieni otos, pieni vastausmäärä, kysymysten epäselvyys ja väärä tutkimusajankohta.
- c) Järjestelmällisyys. Tutkimus tulee toteuttaa systemaattisesti, jotta kehitystä voidaan seurata ja vertailla eri käyttöalueita keskenään.
- d) Lisäarvon tuottaminen. Lisäarvon tuottamista tapahtuu, jos tutkimuksen avulla pystytään tekemään kehitystoimia yrityksen sisäisesti ja markkinoinnissa.
- e) Automaattinen kytkeytyminen toimintaan. Asiakastyytyväisyystutkimuksen on oltava sellainen, että saadut tulokset tuottavat automaattisesti impulssia ja toiminnassa ja kehittämispäätöksissä. (Rope & Pöllänen 1998, 83–84.)

Ylikosken (2001, 166–169) mukaan tutkimustuloksista saatavan analysoinnin perusteella on ratkaistava millaisiin toimenpiteisiin on ryhdyttävä ja laadittava sitten toimenpidesuunnitelma. Jos asiakastyytyväisyyden taso on jo hyvä, tulee tätä tasoa pitää yllä. Asiakastyytyväisyyden tasossa tapahtuu kuitenkin muutoksia koko ajan, joten tutkimuksia tarvitaan edelleen. Asiakastyytyväisyyden parantaminen aiheuttaa yritykselle kustannuksia, ja tärkeää onkin pohtia, ettei asiakastyytyväisyyttä paranneta niin paljon, että kustannukset kasvavat tuottoja suuremmaksi. Tällöin myynnin ja asiakastyytyväisyyden suhdetta on hyvä arvioida pitkällä aikavälillä. Kehitystoimenpiteiden tarpeellisuutta ja toteuttamisjärjestystä pohdittaessa, on hyödyllistä ryhmitellä sitä, mikä on ominaisuuden tärkeyden taso verrattuna tyytyväisyyden tasoon. Suurin ongelma asiakastyytyväisyyden seurannassa ei ole tietojen keräys vaan se, miten saatuja tietoja käytetään eli hyödynnetään. Yritys voi käyttää seurantaan paljonkin rahaa, mutta palautteen tehokkaalla hyväksikäytöllä ja siten asiakkaiden parantuneella tyytyväisyydellä yritys kattaa seurannan kustannukset moninkertaisesti. Kannattavuus parantuu palautetta hankkimalla ja hyödyntämällä, sillä sen avulla voidaan tehdä laadunkehittämistä ja suunnata resurssit tehokkaasti toimenpiteisiin, joiden tiedetään kasvattavan asiakastyytyväi-

syyttä. Lisäksi yrityksen koko henkilöstön tulisi olla sitoutettuna asiakastyytyväisyyden kasvattamiseen ja tulisi taten tietää mikä asiakastyytyväisyyden taso on. Tällöin tutkimusten tavoitteet tulisi kertoa henkilöstölle ja tutkimustulokset käydä läpi henkilöstön ollessa läsnä.

3.2 Asiakastyytyväisyyden seurantajärjestelmä

Kun yritys suunnittelee asiakastyytyväisyyden seurantajärjestelmää, on sen ensimmäisenä selvitettävä mittaustiheys eli se kuinka usein tutkimus toistetaan, millainen otos on, mitä asioita tutkimuksella halutaan selvittää ja minkälaista mittaus- tekniikkaa käytetään mittaukseen, eli käytetäänkö avoimia kysymyksiä, asteikkosystematiikkaa vai yhdistelmämittaria. (Rope & Pöllänen 1998, 62–63.) Ylikosken (2001, 170) mukaan tutkimuksia on toteutettava säännöllisesti, jotta niistä muodostuisi osa asiakastyytyväisyyden seurantajärjestelmää ja vertailut aikaisempiin tutkimuksiin olisivat mahdollisia. Asiakastyytyväisyyden mittaustiheyttä miettiessä hyvä perussääntö on, että uutta tutkimusta ole kannattavaa tehdä ennen kuin edellisen tutkimuksen perusteella suoritetut korjaustoimenpiteet on tehty ja ne ovat asiakkaiden kokemusten alaisina. Lisäksi kilpailutilanne ja yrityksen toimiala vaikuttavat mittaustarpeeseen. Yritykset, jotka ovat jo vakiinnuttaneet asemansa voivat mitata tyytyväisyyttä uusia yrityksiä harvemmin, kilpailutilanteen muutokset kuitenkin huomioon ottaen.

Asiakastyytyväisyyden seurantajärjestelmä voi koostua jo aiemmin mainitusta suorin palautteen järjestelmästä ja tutkimuksista. Suora palaute ja erilaiset asiakastyytyväisyystutkimukset tukevat toisiaan. Asiakastyytyväisyydestä saadaan kattavampi kokonaiskuva kun yhdistellään näistä kahdesta menetelmästä saatuja tietoja. Tutkimuksilla on kuitenkin keskeinen rooli seurattaessa asiakastyytyväisyyttä. (Ylikoski 2001, 155–156.)

3.2.1 Kyselylomakkeen laatiminen

Kyselylomakkeen laadinta lähtee liikkeelle markkinoinnin ongelmien muuttamisesta tutkimusongelmaksi. Kun tutkimusongelma on selvitetty, voidaan se muuttaa kysymyksiä. Tutkimusongelman muuttaminen kysymyksiä tulee toteuttaa siten, ettei mikään vaihe jää pois. Jos markkinoinnin ongelmia ei oteta huomioon riittävästi aseteltaessa tutkimusongelmaa, tuotos voi olla epämääräistä, eikä sitä pystytä hyödyntämään. Lomakkeen laadinta on aikaa vievää ja vaatii paljon työtä, etenkin uusia tutkimuksia tehdessä. Kuitenkin markkinoinnissa esiintyvät ongelmat ovat useilla tuotealueilla samankaltaisia, joten kokemuksia aikaisemmista tutkimuksista voidaan käyttää hyväksi ja lyhentää näin työmäärää. Lisäksi voidaan käyttää standardikysymyksiä suunnittelun helpottamiseksi. (Lotti 1998, 72.)

Ylikosken (2001, 158–160) mukaan tekijät, jotka tuottavat asiakastyytyväisyyttä ovat keskeisessä asemassa asiakastyytyväisyystutkimuksen kaikissa vaiheissa. Asiakkaan voi tehdä tyytyväiseksi tai tyytymättömäksi moni eri asia, ja siksi ensin on selvitettävä, mitkä seikat kyseisen yrityksen kohdalla muodostavat asiakkaalle tärkeimmät tyytyväisyystekijät. Näitä tekijöitä voidaan kutsua kriittisiksi tekijöiksi, sillä ne ovat asiakkaalle ehdottoman tärkeitä. Tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä voidaan kartoittaa laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella. Tällaisen tutkimuksen toteutus voi olla esimerkiksi keskustelut asiakkaiden kanssa tai henkilöstön ja asiakkaan välisen vuorovaikutustilanteen tutkiminen. Asiakkaille tärkeiden tyytyväisyystekijöiden selvittämisen jälkeen kyselylomakkeen laatiminen voi alkaa. Lomakkeen avulla mitataan asiakastyytyväisyyttä kvantitatiivisin keinoin, jolloin asiakastyytyväisyyden määrästä saadaan käsitys ja määrällistä tietoa. Kyselylomaketta käytetään, jotta kaikilta kyselyn vastaanottajilta kysyttäisiin samalla tavalla samat kysymykset.

Kyselylomake laaditaan kaiken sen tiedon pohjalta, mitä saadaan asiakkaiden valituksista, asiakkaiden tyytyväisyyteen vaikuttavista seikoista ja henkilöstön näkemuksista. Näiden seikkojen lisäksi tyytyväisyyttä tuottavia tekijöitä ovat perusominaisuudet, joita ovat toimialalle tyypillisiä tyytyväisyys- ja palvelun laatutekijöitä. Lisäksi tyytyväisyyttä tuottavia tekijöitä ovat asiakkaiden ilmaisemat ominaisuudet

ja sellaiset ominaisuudet, jotka tuottavat positiivisia yllätyksiä asiakkaalle. Asiakkaiden ilmaisemat ominaisuudet liittyvät usein henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen, esimerkiksi henkilökunnan ystävällisyyteen. Positiiviset yllätykset tuottavat lisäarvoa, asiakkaan odotukset ylittämällä. Tyytyväisyystekijöitä kartoitetaan siis monesta eri lähteestä, ja siksi niiden luettelosta voi tulla pitkä. Listaa tulee karsia tarkoituksenmukaisemmaksi ja valita asiakkaalle kriittiset tekijät, yksityiskohtien sijaan. Lisäksi yrityksen tutkimat asiat täytyy olla sellaisia, joihin yritys pystyy vaikuttamaan. Tyytyväisyysmittauksen varsinaisten kysymysten lisäksi kyselylomake sisältää kysymyksiä vastaajan taustatiedoista, jotta vastauksia voidaan tarkastella asiakasryhmittäin. Asiakastyytyväisyystutkimuksessa on tyypillisesti seuraavanlaisia kysymyksiä: (Ylikoski 2001, 160–162.)

1. ”Tarkistuskysymykset”. Näiden kysymysten avulla varmistetaan että vastaaja kuuluu tutkimuksen kohderyhmään. Aineistosta karsitaan näin pois vastaajat, jotka eivät ole käyttäneet kyseistä palvelua lainkaan. Toisaalta, jos kysely tehdään ajantasaiseen asiakastietokantaan perustuen, tällaisia kysymyksiä ei tarvita.
2. Yleisarvosana tyytyväisyydestä. Asiakasta pyydetään usein antamaan yritykselle arvosana tätä mitattaessa. (esimerkiksi asteikolla 1-5)
3. Yrityksen suoriutuminen asiakastyytyväisyystekijöissä. Tässä mitataan asiakkaan näkemystä tyytyväisyyttä tuottavien asioiden toteutumisen onnistumisessa. Yleensä käytetään asteikkoa, mielipiteen vahvuuden selvittämiseksi. Samaa asteikkoa tulee käyttää, kun tutkimus uusitaan.
4. Ostoaikomukset. Tyytyväisyystutkimuksissa pyydetään usein vastaajaa arvioimaan kuinka todennäköisesti hän käyttäisi palvelua uudelleen, sillä yritys on luonnollisesti kiinnostunut siitä, uskollisia asiakkaat tulevaisuudessa ovat.

5. Tiedot, jotka koskevat palvelun käyttöä. Näitä tietoja voidaan käyttää apuna asiakkaita ryhmiteltäessä tai tiedusteltaessa kilpailevien yritysten palveluiden käytöstä.
6. Asiakkaan taustatiedot. Asiakkaan taustatietoja, kuten ikää, sukupuolta, koulutusta tai tuloja koskevat kysymykset auttavat tutkimuksen analysointivaiheessa. Näin voidaan selvittää onko jokin asiakasryhmä toista tyytymättömämpi. (Ylikoski 2001, 162–163.)

Kysymysten muotoilussa voidaan käyttää eri tapoja, joista yleisimmin käytetään kolmea eri muotoa. Näitä ovat avoimet kysymykset, monivalintakysymykset ja asteikkoihin perustuvat kysymykset. Avoimessa kysymyksessä esitetään pelkästään kysymys ja sitä seuraa vastausta varten jätetty tyhjä tila. Monivalintakysymyksessä on laadittu valmiiksi numeroidut vastausvaihtoehdot. Asteikkoihin perustuvassa kysymystyypissä puolestaan esitetään väittämiä. Vastaja valitsee miten voimakkaasti kokee olevansa eri mieltä tai samaa mieltä esitetyn väittämän kanssa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 193–195.)

Pölläsen & Ropen (1998, 88–89) mukaan asiakastyytyväisyystutkimuksessa tulee ottaa selvää kaikista niistä asioista, jotka vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen sekä sen muodostumiseen. Näitä asioita ovat ennakoitu odotustaso, kokemustaso ja toimintaominaisuuksien merkitys. Asiakastyytyväisyystutkimusta tehtäessä on tärkeää että edellä mainitut tekijät selvitettäisiin yksiselitteisellä, yksinkertaisella, helpolla, vertailukelpoisella, luotettavalla, edullisella ja yksilöitäviin tyytymättömyys-/tyytyväisyystekijöihin paneutuvalla tutkimusmittaristolla. Tämä lista on kuitenkin täynnä ristiriitaisuuksia markkinointitutkimusta tehdessä, joten tutkimusmittariston suhteen on tehtävä kompromisseja tutkimuksen luonteen mukaisesti. Tyytyväisyystutkimuksen raskaus ja perusteellisuus ovat syynä siihen, että tutkimus toteutetaan melkein aina tietyssä ajankohtana, esimerkiksi kerran vuodessa. Tällöin käytetään myös tiettyä otantaa. Seuraavassa on esitetty tarkemmin kolme eri tasoa joita tutkimuksessa on tarpeellista selvittää:

Ennakoitu odotustaso on hyvä selvittää sekä eri kriteereistä (edullisuus, palvelu, laatu jne.) erikseen, että kokonaisuutena. Jos asiakkaan kokemukset poikkeavat odotuksista, on mahdollisia muutoksia helppo tehdä. Tyytyväisyys muodostuu kokonaistason, eli kokemusten ja odotusten vastaavuuden lisäksi kriteeritasolla. Näistä muodostuu yhdessä kokonaistyytyväisyys. Odotustason selvittäminen eri kriteereistä voidaan selvittää kysymyksellä, joka perustuu asteikkoon. Asteikossa voidaan käyttää kouluarvosanaa 4-10 tai asteikkoa 1-5, jossa (1) on heikko ja (5) kiitettävä. Käytettäessä jälkimmäistä asteikkoa asteikkotasoa tulee nimetä, jotta väärinkäsityksiä ei synny. Kysymys voi olla muodoltaan esimerkiksi seuraava: Minkälainen mielikuva teillä oli yrityksen toiminnan tasosta asteikolla 1-5 seuraavia kriteereitä ajatellen? (5) Kiitettävä. (4) Hyvä. (3) Tyydyttävä (2) Välttävä (1) Heikko. Eri kriteerien lisäksi on tärkeää kysyä erikseen myös kokonaistaso, sillä kokonaismielikuva voi poiketa keskiarvosta jonkin verran. (Rope & Pöllänen 1998, 88–91.)

Kokemustaso tulisi mitata myös kriteereittäin ja kokonaisuutena. Kokemustaso muodostaa suhteutettuna ennakoituun odotustasoon tasapaino-, aliodotus- tai yliodotustilanteen. Jotta nämä kaksi tasoa voidaan kytkeä vastinpareiksi, on oleellista, että molemmat tasot mitataan samanlaisilla mittausasteikolla ja kriteeristöllä. Kokemustaso selvitetään siten identtisesti odotustason kaltaisena ja kysymys voi olla muodoltaan esimerkiksi seuraava: Minkälainen oli kokemuksenne käyttämäne yrityksen toiminnasta? Tätä tekniikkaa käyttäen kokemusten ja odotusten väliset erot havainnollistuvat vaivattomasti, sillä asteikkojen numeroita pystytään vertaamaan toisiinsa. Mikäli odotusten ja kokemusten kohdilla käytetään samanlaisia asteikkoja, voidaan kokemusten ja odotusten eroa pitää asiakastyytyväisyysmittarina laskemalla asteikon erotukset ja katsomalla jääkö ero miinus, neutraali tai plusmerkkiseksi. (Rope & Pöllänen 1998, 88–92.)

Toimintaominaisuuksien merkityksellä voidaan selvittää millä poikkeamilla odotus- ja kokemustasoissa on suurin merkitys, ja mitkä poikkeamat ovat merkitykseltään vähäisiä. Toimintaominaisuuksien merkityksen selvittäminen on tärkeää, jotta tutkimus palvelisi täysimääräisesti asiakastyytyväisyysjohtamista ja kehittäminen kohdistettaisiin keskeisiin toimintatekijöihin erityisesti asiakkaan kannalta. Toimin-

taominaisuuksien merkityksen selvittäminen tapahtuu toimivimmin 4-portaista asteikkoa käyttämällä. Kysymys voidaan muotoilla esimerkiksi seuraavasti: Määrittele seuraavanlaisten ominaisuuksien merkitys arvoasteikossasi ostaessasi sekä käyttäessäsi yrityksen tuotteita? Asteikkotasolla on seuraavat sanalliset ilmaisut: Edellytysluonteinen tekijä, Tärkeä tekijä, Vähäarvoinen tekijä, Ei mitenkään merkittävä tekijä. (Rope & Pöllänen 1998, 88, 93.)

3.2.2 Tutkimustiedon kerääminen ja analysointi

Kyselylomakkeen valmistuttua toteutetaan tietojen kerääminen. Tutkimustietojen keräämien voidaan toteuttaa monella eri tavalla tutkimuksen kohteesta ja tavoitteista riippuen. Kaikkien asiakkaiden mielipiteen kysyminen on harvoin mahdollista ja näin ollen asiakaskunnasta päätetään ottaa tilastollinen näyte. Tutkimus kohdistetaan siten ainoastaan valituille asiakkaille. Näytteenotolla on tarkoitus varmistaa, että vastaajat edustavat yrityksen koko asiakaskuntaa. Tutkimukseen saadaan tällöin mukaan asiakkaita, jotka ovat erityyppisiä. On myös mahdollista, että asiakastytyväisyystutkimus kohdistetaan rajatummin esimerkiksi kanta-asiakkaisiin tai uusiin asiakkaisiin. Lisäksi voidaan kysyä mielipiteitä entisiltä asiakkailta. Entisiin asiakkaisiin kohdistuvalla tutkimuksella voidaan saada tärkeää tietoa asiakassuhteiden päättymisen syistä, vaikka käytännössä tällaisia tutkimuksia toteutetaan harvoin. (Ylikoski 2001, 165.)

Aineiston kerääminen voidaan toteuttaa ainakin kahdella tavalla, joita ovat posti- ja verkkokyselyt ja kontrolloitu kysely. Kun kyselylomake lähetetään postitse tai verkkokyselynä, vastaajat täyttävät lomakkeet itse ja palauttavat sen jälkeen ne takaisin lähettäjälle. Jos lomake lähetetään postitse, on mukana oltava palautuskuori. Palautekuoren postimaksu tulee olla maksettuna ja siitä on hyvä olla huomautus lähetekirjeessä. Posti ja verkkokyselyn etuina on nopeus ja aineiston vaivaton saanti. Ongelmana on kato, jonka suuruus riippuu tutkimuksen aihepiiristä ja vastaajajoukosta. Valikoimattoman joukon ollessa kyseessä, tulokseksi saadaan parhaimmillaan 30–40 vastausprosentiksi. Erityisryhmän kohdalla tai kyselyn aiheen ollessa sattumalta vastaajan kannalta tärkeä, vastausprosentti saattaa olla korke-

ampi. Usein tutkija joutuu karhuamaan lomaketta eli muistuttamaan asiakkaita, jotka eivät ole vastanneet. Karhuaminen toistetaan useimmiten kaksi kertaa, ja toisen kerran yhteydessä voidaan lähettää uusi kysymyslomake. Tällöin vastausprosentissa voidaan päästä 70–80 prosenttiin. Kontrolloitu kysely voi olla informoitu kysely tai henkilökohtaisesti tarkistettu kysely. Informoidussa kyselyssä tutkija suorittaa lomakkeiden jaon vastaajille henkilökohtaisesti. Tutkija voi mennä esimerkiksi messutilaisuuteen ja jakaa lomakkeet kertoen samalla tarvittavia asioita tutkimuksesta. Henkilökohtaisesti tarkistetussa kyselyssä lomakkeet on voitu lähettää tutkijan toimesta, mutta tutkija kuitenkin noutaa lomakkeet itse ja voi samalla keskustella tutkimukseen liittyvistä asioista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 191–192.)

Yksi yleisimmistä tavoista toteuttaa tiedonkeruu asiakastyytyväisyystutkimuksen kohdalla on luontaiseen asiakaskontaktiin yhdistäminen. Tämä voi tapahtua esimerkiksi tavarantoimituksen yhteydessä, laskutuksen yhteydessä tai asiakastapahtumatilanteessa. Kaikille yrityksille palvelutapahtumaan kytkeytyvä tyytyväisyystutkimus ei kuitenkaan ole sopiva. Tietojen keruu saatetaan sen sijaan toteuttaa vasta toimituksen jälkeen, joko laskutuksen yhteydessä tai toimituksesta erillisenä asiakastyytyväisyystutkimuksena. Yritykset, joilla on tavaratuote tai monivaiheinen ja pitkäkestoinen palveluprosessituote käyttävät selkeästi erillistä asiakastyytyväisyystutkimusta. Näin ollen tyytyväisyys voidaan mitata vasta tuotteen käyttämisen jälkeen. (Rope & Pöllänen 1998, 86–87.)

Tuloksia analysoitaessa tilastollisten menetelmien käyttö on hyödyllistä. Tilastollisten menetelmien avulla tutkimuksen isosta tietomäärästä saadaan oleellinen esille. Asiakastyytyväisyystietoja voidaan yksinkertaisimmillaan tarkastella vain keskiarvojen ja prosenttilukujen avulla. Tutkimuksen tulos antaa tietoa siitä, millainen on tyytyväisyyden taso eri asiakassegmenteissä tai koko asiakaskunnassa. Lisäksi saadaan selville miten hyvin yritys on pystynyt täyttämään asiakkaille tärkeät asiat ja mikä näiden tekijöiden tärkeysjärjestys on. Tulokset voidaan esittää kuviaina tai taulukkoina. Tutkimustulosten ja analysointien pohjalta voidaan ratkaista ensin se, millaisia toimenpiteitä on tarvittavaa tehdä ja laadittava sen jälkeen toimenpidesuunnitelma. Tutkimuksia on perusteltua jatkaa, vaikka tyytyväisyyden taso koet-

taisiin hyväksi, sillä tyytyväisyyden taso muuttuu jatkuvasti. (Ylikoski 2001, 165–167.)

3.3 Asiakastyytyväisyysjohtaminen

Asiakastyytyväisyysjohtaminen termi pitää sisällään kolme tärkeää peruskäsitettä: asiakas, tyytyväisyys ja johtaminen. Asiakastyytyväisyysjohtamisen toteutustapa pohjautuu näiden ulottuvuuksien ja tehtävien määritykseen. Asiakkaalla voidaan tässä yhteydessä tarkoittaa yksityistä henkilöä tai yritystä johon on asiakassuhde syntynyt. Asiakastyytyväisyysjohtamisessa asiakas ei ole pelkästään ostaja, mutta joku ja jokainen, jonka kanssa yrityksellä on kontaktia. Asiakastyytyväisyysjohtamisen toteutuksessa asiakas-käsitteeseen puolestaan sisältyy asiakkaat jotka ovat jo ostaneet, asiakkaat jotka kuuluvat yrityksen segmenttiin potentiaalisina ostajina ja joihin myyntihenkilöstö on ollut yhteydessä sekä ne jotka ovat välillisesti olleet kontaktissa yrityksen kanssa palveluiden osalta. Tyytyväisyys syntyy, kuten aiemmin kerrottu, kokemuksista ja odotuksista jotka asiakkaalla yrityksen vaikutuksesta muodostuu. Asiakastyytyväisyysjohtamisessa on tyytyväisyyden aikaansaamiseen pyrittäessä oleellista, että pystytään vaikuttamaan sekä kokemuksiin että odotuksiin. Asiakkaan kokemat odotukset voidaan jakaa kolmeen odotuslajiin joita ovat: ihanneodotukset, ennakko-odotukset ja minimiodotukset. Ihanneodotukset perustuvat henkilökohtaisiin arvomaailmoihin ja eri segmenteillä on erilaiset ihanneodotukset. Ennakko-odotuksilla tarkoitetaan tasoa eri ominaisuuksien, kuten hintataso, palvelu ja laatu. Näiden odotustasojen suhteen henkilö tarkastelee yritystä ja sen tuotteita. Asiakastyytyväisyysjohtaminen kytkeytyy ennakko-odotusten kautta suoraan mielikuvamarkkinointiin, sillä käsitesisältö on yhteneväinen imagon kanssa. (Rope 2000, 535–539.)

Lecklinin (2006, 115) mukaan asiakastyytyväisyysjohtamisesta voidaan puhua, kun yrityksen markkinoinnissa ja johtamisessa painopisteenä on asiakastyytyväisyys. Asiakastyytyväisyysjohtamisen konsepti pitää sisällään yrityksen ulkoiseen toimintaan eli markkinointiin ja yrityksen sisällä tapahtuvaan toimintaan vaikuttamista. Asiakastyytyväisyyspalveluksilla pyritään saamaan johdolle tukea päätök-

sentekoon, siten että asiakkaiden suhtautumisesta ja tyytyväisyydestä saadaan mahdollisimman monipuolinen ja totuudenmukainen kuva. Näin asiakastyytyväisysselvityksillä on vaikutuksensa asiakastyytyväisyysjohtamisessa sekä sisäiseen että ulkoiseen toimintaan. Sisäiseen toimintaan vaikuttaa lisäksi asiakastyytyväisyysperusteinen laatujohtaminen, jolla tarkoitetaan kokonaisvaltaista laadunhallintaa. Asiakkaan näkemys yrityksen laadun tilasta on laatuajattelun keskeinen komponentti. Kehittämistyötä ja laadunhallintaa ohjaavat asiakaspalaute ja asiakkaan tyytyväisyys. Sisäisen toiminnan osa on myös henkilöstön toiminta ja sisäinen markkinointi. Jotta henkilöstö saadaan toimimaan korkean asiakastyytyväisyystason ylläpitämiseksi ja saavuttamiseksi yhdenmukaisella tavalla, on sisäistä markkinointia käytettävä kommunikoitaessa henkilöstölle asiakastyytyväisyyden merkityksestä. Asiakastyytyväisyysjohtamisessa ulkoisen toiminnan osa on markkinointi, joka pitää sisällään tietokannat, asiakassuhteet ja mielikuvat. Tietokantamarkkinointi tarkoittaa markkinoinnin perustaa, sillä yrityksen tietokantaan on tallennettu systemaattisesti asiakkaiden tiedot. Nämä asiakastiedot pidetään ajan tasaisena ja tietokannan rakenteen avulla asiakastietoja voi käsitellä yksilöllisesti. Asiakassuhdemarkkinoinnissa käytetään tietokantaa yksilöllisten toimenpiteiden ja markkinointiohjelmien toteuttamisessa. Markkinointia suunniteltaessa on otettava huomioon asiakastyytyväisyys, yhteydenpito yrityksen ja asiakkaan välillä sekä asiakkaan ostokäyttäytyminen. Asiakkaan tilanne ja tarpeet pyritään tyydyttämään mahdollisimman tarkasti käyttämällä kohdistamista ja suoramarkkinointia. Mielikuvamarkkinoinnin avulla yritys pyrkii luomaan positiivisia odotustiloja ja herättämään asiakkaan kiinnostuksen tarjontaan. Liian suurten ennako-odotusten herättäminen on varottava, mutta mielikuvien avulla asiakkaan tulee kokea yrityksen tarjonta houkuttelevana. Asiakastyytyväisyysjohtaminen yhdistää laatujohtamisen ja uudet menetelmät markkinoinnin saralla. Toiminnan ensisijaisena mittarina ja ohjaajana on asiakasnäkökulma. Sisäinen laatu ja tehokkuus liitetään asiakastyytyväisyysjohtamisessa markkinointiin. Jotta asiakastyytyväisyysjohtamista voidaan soveltaa, yrityksen seuraavat perusasiat on oltava kunnossa:

- Yrityksellä on seurantajärjestelmä asiakastyytyväisyydelle ja sen on toimittava kehittämiseen kytkettynä

- Yrityksellä on asiakastietokanta, jonka avulla voidaan suunnata markkinointia yksilöllisesti
- Yrityksessä on johtamisjärjestelmä, joka on toimiva
- Yrityksen johto ottaa laadun menestystekijänä huomioon toiminnassaan. (Lecklin 2006, 116–117.)

4 PALVELUN LAADUN JA TUOTEKUVAN SEURANTAJÄRJESTELMÄ YRITYKSEN KÄYTTÖÖN

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus luoda seurantajärjestelmä, jonka avulla Skaala Ikkunat ja Ovet Oy pystyy aloittamaan järjestelmällisen asiakastyytyväisyyden mittaamisen ja seurannan. Seurantajärjestelmän käyttö kohdistuu Skaala Ikkunat ja Ovet Oy:n viennin palvelun laadun ja tuotekuvan tutkimiseen ja seurantaan. Seurantajärjestelmän luomisessa on lähdettävä liikkeelle yrityksen toimintaympäristöstä ja sen tarpeista. Skaala Ikkunat ja Ovet Oy:llä on käytössään ISO 9001 – standardi. ISO 9001 standardin mukaisesti asiakastyytyväisyyttä tulee lisätä. Asiakastyytyväisyyden seurantajärjestelmän käyttöönotto ja hyödyntäminen tukevat yrityksen laadunhallintaa ja sen mukaista jatkuvaan parantamiseen pyrkimistä. Seurantajärjestelmän rakentaminen perustuu työssä edellä esitetyn teorian tiedon hyödyntämiseen ja sen soveltamiseen lomakkeissa ja ohjeistuksessa.

4.1 Kehitystyön tavoite ja toteutus

Tämän kehitystyön tavoitteena on, että yritys voisi aloittaa asiakastyytyväisyyden mittaamisen järjestelmällisesti valmiita kyselylomakkeita ja tämän työn tietoa hyödyntämällä. Kyselylomakkeiden suunnittelu valmiiksi pohjiksi on tämän kehitystyön merkittävin osa-alue. Tavoitteena on luoda mahdollisimman selkeä ja toimiva pohja sekä ohjeistus tyytyväisyyden seurantaan. Tällaisen seurantajärjestelmän avulla yritys voi hankkia tärkeää tietoa asiakkailtaan ja kehittää toimintaansa edelleen. Seurantajärjestelmän luonti ja käyttö kohdistuvat yrityksen vientiasiakkaisiin ja tarkemmin Ruotsin ja Iso-Britannian yritysasiakaskuntaan. Näihin yritysasiakkaisiin kuuluu rakennusliikkeitä, talotehtaita, jälleenmyyjiä ja taloyhtiöitä.

Tässä työssä seurantajärjestelmän kyselylomakepohjat luodaan kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän keinoin. Kvantitatiiviselle tutkimukselle keskeistä on muun muassa se, että aineiston keruu suunnitellaan numeeriseen mittaamiseen soveltu-

vaksi ja tutkimuksen päätelmiä voidaan käyttää tilastolliseen analysointiin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 136). Heikkilän (2008, 16) mukaan kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla voidaan selvittää prosenttiosuuksiin ja lukumääriin liittyviä asioita. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää, että otos on riittävän edustava ja suuri. Aineisto kerätään yleensä käyttämällä standardoituja tutkimuslomakkeita joissa on valmiita vastausvaihtoehtoja. Tuloksia pystytään havainnollistamaan kuvioin ja taulukoin ja asioita voidaan kuvata numeerisilla suureilla. Usein kvantitatiivisessa tutkimuksessa selvitetään riippuvuuksia eri asioiden sisällä tai muutoksia joita on tapahtunut tutkittavassa ilmiössä.

4.2 Kyselylomakkeen laatiminen seurantajärjestelmään

Seurantajärjestelmän hyödyntämisen kannalta toimiva ja hyvin suunniteltu kyselylomake on tässä työssä avain asemassa. Kyselylomakkeen kysymykset on laadittava niin, että ne ovat selkeitä ja vastauksista pystytään saamaan arvokasta tietoa. Kyselylomakepohjaa tulee käyttää kysymysten osalta varsin muuttumattomana toistettaessa kysely, jotta tuloksia voidaan alkaa vertailemaan ja toimintaa kehittämään niiden mukaisesti. Kyselylomakkeen sisältö on pyritty laatimaan siten, että se kattaa palvelun laadun ja tuotekuvan osatekijät. Palvelun laadun selvittämisen osalta on otettu huomioon mielikuvien ja siten asiakkaan odotusten selvittäminen kysymysten asettelussa. Odotusten selvittämisen avulla Skaala voi vaikuttaa asiakkaidensa odotuksiin asiakaspalvelun, mainonnan ja myyntityön keinoin. Aikaisemmin tässä työssä esitetyt Grönroosin teoksessaan julkaisemat laadukkaan palvelun kriteerit on pyritty ottamaan huomioon kysymyksiä laatiessa.

Tätä seurantajärjestelmään varten kyselylomakepohjat on toteutettu ruotsiksi ja englanniksi, jotta Skaala voi käyttää kyselylomakkeita selvittäessään Ruotsin ja Iso-Britannian asiakaskunnan tyytyväisyyttä palvelun laadun ja tuotekuvan osalta. Kyselylomakkeiden luominen muulle kuin omalle äidinkielelle vaikuttaa lomakkeiden suunnitteluun, siten että huolellisuuteen kielivalinnoissa on kiinnitettävä erityistä huomiota. Kyselylomake ja sen sisältö on ensin suunniteltava suomeksi lomakkeen toteuttajan äidinkielen ollessa suomi. Vasta suomenkielisen kyselypohjan

valmistuttua voidaan alkaa miettimään miten kysymykset saadaan muotoiltua ruotsin kielellä ja erikseen englannin kielellä, siten että kysymysten sisältö ja tarkoitus pysyvät muuttumattomina. Lisäksi käännoistyössä on otettava huomioon kielelliset seikat niin, että kieli on paitsi kieliopillisesti virheetöntä myös tyyllisesti oikeaa. Kääntämistyössä on pyrittävä sellaiseen huolellisuuteen, että kyselyn vastaanottajan ei tarvitse miettiä mitä kysymyksellä tarkoitetaan tai ei ymmärrä sano-
maa kielellisten puutteiden takia.

Kyselylomake sisältää kysymyksiä jotka ovat muodoiltaan avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä tai asteikkokysymyksiä. Näitä kolmea kysymysmuotoa käyttämällä kysymyslomakkeeseen saadaan vaihtelua ja houkuttelevuutta. Lisäksi kysymysten erilainen luonne, ja tulosten hyödyntäminen, asettavat vaatimukset erilaisten kysymysmuotojen käytölle. Kysymykset on pyritty sijoittelemaan lomakepohjaan siten, että ne olisivat johdonmukaisessa järjestyksessä ja mielekkäästi siten, että taustatietoja selvitetään ensimmäisenä ja monivalintakysymysten väliin on sijoitettu ainakin yksi avoin kysymys. Kyselylomake sisältää muutamia avoimia kysymyksiä, sillä niiden avulla voidaan saada sellaista tärkeää tietoa, mitä monivalinta- tai asteikkokysymykset eivät ota huomioon. Kyselylomakkeen sisältämien avoimien kysymysten avulla halutaan selvittää kehitysideoita, joita vastaajalla saattaa olla Skaalan ja asiakasyrityksen väliseen toimintaan. Lisäksi halutaan selvittää vastaajan mielipidettä ostoprosessista kokonaisuudessaan ja sitä minkälainen mielikuva vastaajalla on suomalaisista tuotteista. Mielikuvaa suomalaisista tuotteista halutaan selvittää, jotta voidaan saada oleellista tietoa etenkin markkinointipäätösten tueksi. Näiden kysymysten kautta luodaan vastaajalle mahdollisuus kertoa sellaisesta seikasta, joka ei muutoin ilmene kysymyksissä. Ruotsalais-
ta asiakaskuntaa varten laadittiin kysymyslomakkeeseen vielä avoin kysymys siitä, millaisena vastaaja näkee Skaala brändin Ruotsissa. Tämän kysymyksen avulla voidaan niin ikään saada hyödyllistä tietoa markkinoinnin tueksi.

Asiakastyytyväisyyden osalta tarkempia mittauskohteita, jotka halutaan mahdollisiksi kyselyn avulla selvittää, ovat palvelun laadun ja tuotekuvan sekä niihin liittyvien kriteerien selvittäminen. Palvelun laadun osalta halutaan selvittää kriteereitä kuten palvelun asiantuntevuus, ystävällisyys, yhteydenpito, toimintanopeus, palve-

lu ja laatu. Tuotekuvan osalta halutaan selvittää hinta-laatusuhdetta, laadukkuutta, energiatehokkuutta, tuotetietojen saatavuutta ja tuotevalikoiman kattavuutta. Näiden aiheiden osalta halutaan selvittää odotustaso, kokemustaso ja ominaisuuksien merkitys. Odotustaso ja kokemustaso selvitetään kysymysten avulla kokonaisuutena ja eri kriteerien mukaisesti. Kokemustason kriteerit ovat odotustason kanssa identtisiä niiden kriteerien kohdalla, joista voidaan olettaa vastaajalla olleen mielikuvaa ennen ostotapahtumaa. Kokemus- ja odotustason kriteereistä voidaan tarkastella niitä, jotka ovat identtisiä ja näin havaita eroja odotusten ja kokemusten väleillä. Kokemustason kriteereissä on lisäksi asioita, jotka koettiin tärkeäksi selvittää. Kyselylomakkeessa käytetään taustatietokysymyksenä asiakkaan yrityksen toimintaa selventävää kysymystä sekä vastaajan asemaa tai tehtävää selventävää kysymystä. Näiden kysymysten avulla voidaan haluttaessa jakaa tuloksia esimerkiksi talotehtaiden ja rakennusliikkeiden osalta ja vertailla sitä, oliko toinen asiakasryhmä toista tyytyväisempi. Lisäksi vastaajia voidaan jakaa asemansa tai työtehtävänsä mukaisesti ja vertailla erilaisessa asemassa toimivia asiakkaita. Valmiit kyselylomakepohjat löytyvät tämän työn liitteistä.

4.3 Kyselyn toteuttaminen

Yksinkertaisin ja nopein tapa toteuttaa asiakastyytyväisyyskysely on verkkokysely. Heikkilän (2008, 20) mukaan www-kyselyissä, verrattuna henkilökohtaiseen haastatteluun, puhelinhaastatteluun ja postikyselyyn, vastausten saanti on nopeaa, haastattelihoita ei tarvita, jolloin haastattelijan vaikutus kyselyyn vältetään, mahdollisuus arkaluontoisten kysymysten käyttöön on hyvä sekä avoimiin kysymyksiin jätetään helposti vastaamatta.

Verkkokyselyjen toteuttamista varten löytyy monta erilaista kyselysovellusta. Tällaisia ohjelmia on saatavilla sekä ilmaisina että maksullisina. Suomalaisista yrityksistä esimerkiksi Webropol tarjoaa kysely- ja tiedonkeruusovellusta. Yhteistä internetpohjaisille kyselysovelluksille on se, että ne toimivat usein verkkoselaimen avulla, kysely voidaan toteuttaa sähköpostin kautta ja tulokset voi saada analysoituna

raportointia varten. Kysely voidaan joidenkin saatavilla olevien kyselysovellusten kautta toteuttaa myös siten, että asiakkaat löytävät yrityksen kotisivuilta linkin kyselyyn.

Kyselyn toteuttaminen tapahtuu kvantitatiivisen tutkimuksen keinoin. Tutkimus kohdistetaan verkkokyselyinä yrityksen asiakasrekisteriin tallennettujen tietojen mukaan Ruotsin ja Iso-Britannian yritysasiakkaille. Täten kysely kohdistetaan asiakkaille, jotka ovat jo käyttäneet yrityksen palveluja ja tuotteita. Kysely voidaan toteuttaa myös kirjekyselynä lähettämällä valmis pohja esimerkiksi mainoslehden tai uudistetun tuotekuvaston lähettämisen yhteydessä. Verkkokysely on Skaala Ikkunat ja Ovet Oy:n vientipuolelle edullisin vaihtoehto tiedon saannin ja raportoinnin etujen kannalta. Tähän seurantajärjestelmään kuuluvien valmiiden kyselylomakkeiden kysymysten käyttö edesauttaa lomakkeen luomista kyselysovelluksen avulla edelleen. Käytettäessä Webropol-sovellusta kysymyslomakkeen luonti tapahtuu valitsemalla kysymystyyppin käytön kysymyksen mukaan, valitsemalla lomakkeen ulkoasun ja lisäämällä haluttaessa yrityksen logon kyselyyn. Sähköpostikyselyssä yritys tallentaa kyselyn vastaanottajien sähköpostiosoitteet Webropol kyselypohjaan, josta henkilökohtaiset linkit lähtevät sovelluksen kautta. Webropol sovelluksen avulla nähdään myös vastaamattomat ja vastanneet. Näin kyselyyn vastaamattomille on mahdollista lähettää muistutusviesti. Kysely on hyvä toteuttaa tietyin väliajoin ja mittaustiheys on päätettävä viimeistään ensimmäisen mittauksen aloittamisen yhteydessä. Sopiva mittaustiheys voi olla vuoden tai puolentoista vuoden välein.

4.4 Tulosten keräys ja analysointi

Käytettäessä internetpohjaista kyselysovellusta tulosten kerääminen on yksinkertaista, sillä kyselyt lähtevät vastaajille sovelluksen kautta sekä palautuvat kyselysovellukseen. Tulokset saadaan näin analysointia varten mahdollisesti valmiina taulukoina tai prosentteina. Kuten jo edellä todettiin, kysely kohdistuu yritysasiakkaisiin jotka ovat jo asioineet yrityksessä ja saaneet kokemuksia sen toimintatavoista. Todennäköisimmin asiakasrekisteriin tallennetut yritysasiakkaat asioivat

yrittäjien kanssa toistuvasti. Toisaalta asiakasrekisteriin tulee uusia asiakkaita jotka otetaan mukaan kun tutkimus seuraavan kerran toteutetaan.

Kyselyä toistettaessa on otettava huomioon, että kysely toteutetaan kysymysten muuttumattomana, jotta tuloksia pystytään vertaamaan aikaisempiin. Mikäli jokin kysymys osoittautuu epäselväksi tai muutoin sellaiseksi ettei sillä tavoiteta haluttuja tietoja, on syytä miettiä kysymyksen muotoilua tai sisältöä uudelleen. Toisaalta kyselyn toteuttamisen tai toimintojen muutoksien yhteydessä voi tulla esiin kysymyksiä, joita ei ole otettu huomioon tässä työssä. Tällöin kysymyslomakepohjia on päivitettävä ajanmukaisiksi, niin että seurantajärjestelmästä saadaan paras mahdollinen tieto tyytyväisyyden ylläpitämiseksi ja toiminnan kehittämiseksi. Tuloksia analysoitaessa voidaan tehdä päätelmiä siitä, miten yritys on pystynyt täyttämään ne odotukset, joita asiakkaalla oli yrityksen toiminnasta. Asiakkaalle tärkeät asiat ja niiden tärkeysjärjestys ovat seikkoja, joiden tulosten pohjalta voidaan tehdä päätöksiä toimenpiteiden ja toimenpidesuunnitelmien osalta.

4.5 Tulosten hyödyntäminen yrityksen toiminnassa

Kyselyistä saatava tieto on tallennettava yrityksen tietokantaan, siten että se on käytettävissä kehitystoimenpiteitä ja kyselyiden tuloksien vertailuja varten. Asiakastytyväisyyskyselyjen tulosten avulla on tehtävä päätöksiä siitä, mitkä asiat ovat asiakkaiden ja yrityksen kannalta niin tärkeitä ja olennaisia, että on ryhdyttävä muutost toimiin. Ropen & Pöllänen (1998, 109) mukaan kyselyn tulokset sekä kehittämissuunnitelma on tärkeää käydä yrityksessä läpi yhdessä koko henkilökunnan kanssa. Lisäksi yrityksen johto on ratkaisevassa asemassa laadittaessa kehityssuunnitelmaa toiminnan kehittämiseksi.

Skaala Ikkunat ja Ovet Oy:llä on Ruotsissa vientikonttori ja Iso-Britanniassa tytäryhtiö. Asiakastytyväisyystutkimusten tulosten hyödyntämisen kannalta on olennaisen tärkeää, että tulokset kulkevat vapaasti toimintayksiköiden välillä. Ruotsin vientikonttorin henkilöstön kanssa käydään läpi kyselyn tuloksia ja päätetään mahdollisista kehittämistoimenpiteistä. Näin toimitaan myös Iso-Britannian tytäryh-

tiön henkilöstön suhteen. Tekemällä tällaista yhteistyötä seurantajärjestelmän hyväksikäyttämiseksi, voidaan toimintaa kehittää tulosten pohjalta oikeassa toimipaikassa. Lisäksi kyselylomakkeen sisältöön voidaan saada uutta, olennaista tietoa tai selvitettävää kysymystä, kun kohdemaan henkilöstöllä on tietoa yritysasiakaiden tyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä.

Asiakastyytyväisyyttä voidaan alkaa seuraamaan systemaattisesti, jotta tuloksia voidaan hyödyntää yrityksen toiminnassa. Tulosten hyödyntäminen laadun parantamiseksi voidaan toteuttaa esimerkiksi aikaisemmin tässä työssä mainittua Edwards Demingin johtamismallia apuna käyttäen. Tämän mallin sisältämän suunnitteluvaiheen (Plan) osalta, toimenpiteitä ei tarvita, sillä tämän työn seurantajärjestelmä on tehty pohjaksi toimien näin suunnitteluvaiheena. Mallin toinen vaihe on asiakastyytyväisyyskyselyn toteuttamisvaihe (Do) tarkoittaen sitä, että yritys toteuttaa kyselyn tässä työssä esitetyn ohjeistuksen ja kyselylomakkeiden sekä omien valintojensa mukaisesti. Kolmannen eli tulosten arvioimisvaiheen (Check) mukaan yritys tekee kyselyn tulosten pohjalta päätelmiä tyytyväisyyden tasosta. Viimeisen vaiheen kohdalla (Act) kehittämistoimenpiteet toteutetaan yrityksessä arviointivaiheen tietoja käyttäen. Näiden vaiheiden avulla pyritään lopulta parantamaan toimintaa. Seuraavan kerran Demingin johtamismalli otetaan käyttöön, kun on aika suorittaa uusi kysely.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön ja kehitystyön tarkoituksena oli luoda riittävä ohjeistus ja valmiudet, jotta toimeksiantaja pystyisi aloittamaan asiakastyytyväisyyden seurannan järjestelmällisesti. Toimeksiantaja ei ollut aikaisemmin tutkinut asiakkaidensa tyytyväisyyttä asiakastyytyväisyyskyselyiden avulla kyseisessä kohderyhmässä. Tämän lisäksi kehitystyön tavoite tukee toimeksiantajayrityksen laadunhallintajärjestelmää. Ohjeistuksen ja teorian ohella tärkein konkreettinen tuotos tässä työssä ovat valmiit kyselylomakepohjat suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi. Kyselylomakepohjat toimivat jatkuvan seurannan apuna siten, että asiakastyytyväisyyttä voidaan seurata suorittamalla kysely sovituin väliajoin samoja valmiita lomakepohjia käyttäen. Tätä menetelmää hyödyntämällä tyytyväisyyden kehitystä voidaan vertailla ja seurata pitkällä aikavälillä.

Tässä työssä teoria-osuudet käsittelevät palvelun laatua, tuotekuvaa ja asiakastyytyväisyyden mittaamisen hyödyntämistä. Nämä teoriaosuudet ovat tärkeä osa tätä kehitystyötä, sillä ne antoivat tarvittavan teoreettisen tiedon seurantajärjestelmän ohjeistusta ja suunnittelua varten. Kehitystyö perustuu suurilta osin työn sisältämään teoriaan. Palvelun laadun osatekijät ja tuotokuva olivat niitä osa-alueita, joihin haluttiin kiinnittää erityistä huomiota. Seurantajärjestelmän avulla haluttiin tehdä toimeksiantajalle mahdolliseksi selvittää palvelun laatuun ja tuotokuvaan kytkeytyviä seikkoja asiakkailtaan.

Työn päätuloksena voidaan pitää ohjeistusta tyytyväisyyden seurantaan ja erityisesti harkiten suunniteltuja kyselylomakepohjia. Ohjeistus suunniteltiin erityisesti internetpohjaiseen sovellukseen ja seurantaan, sillä se nähtiin toimeksiantajan kannalta järkevimpänä vaihtoehtona. Tarpeen niin vaatiessa työssä esillä oleva teoria ja ohjeistus antavat kuitenkin valmiudet myös toisenlaista tulosten keräämistä varten. Käytettävissä oleva aika ja tiedon puute yrityksen yksityiskohtaisista tarpeista seurantajärjestelmää kohtaan johtivat siihen, että laajempaa ohjeistusta tyytyväisyystiedon hyödyntämisestä yrityksen käytössä ei voitu toteuttaa. Kehitystyöllä

saavutettiin kuitenkin hyvä pohja toimeksiantajayrityksen käyttöön tyytyväisyystiedon keräämistä ja hyödyntämistä varten. Lisäksi on selvää, että tämän kehitystyön tietoa hyödyntämällä ja tyytyväisyyskyselyjen jatkuvalla toteuttamisella toimeksiantajayritys saa asiakkaistaan kilpailukyvyn ylläpitämiseksi hyödyllistä tietoa.

LÄHTEET

- Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Markkinoinnin maailma. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja Kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Hollanti, J. & Koski, J. 2007. Visio, Markkinoinnin soveltaminen liiketoiminnassa. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2004. Markkinoinnin perusteet. Tampere: A5 Repopalvelu Oy
- Laine, R. & Lecklin, O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Karisto Oy
- Lotti, L. 1998. Markkinointitutkimuksen käsikirja. Porvoo: WSOY
- Pöllänen, J. & Rope, T. 1998. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Juva: WSOY
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy
- Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy
- Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomakepohja

1. Onko yrityksenne?

Talotehdas

Rakennusliike

Taloyhtiö

Jälleenmyyjä

Jokin muu, mikä? _____

2. Tehtävä/asema yrityksessä

toimitusjohtaja/omistaja

myyjä

myyntipäällikkö

hankinta-/ostotoimet

muu, mikä?

3. Mitä asioita pidätte tärkeänä kun valitsette ikkunanvalmistajaa?

4. Minkälainen oli ennakkokäsityksenne Skaala Ikkunat ja Ovet Oy:n toiminnan tasosta asteikolla 1-5 (5=kiitettävä, 4=hyvä, 3=Tyydyttävä, 2=Välttävä, 1=heikko) seuraavien kriteerien pohjalta? Ympyröi jokaiseen ominaisuuteen oma mielikuvasi

Toiminnan joustavuus 1 2 3 4 5

Laatu 1 2 3 4 5

Ystävällisyys 1 2 3 4 5

Palvelu 1 2 3 4 5

Toimitusnopeus 1 2 3 4 5

Kokonaismielikuva 1 2 3 4 5

5. Mitä mieltä olitte käyttämästänne Skaala Ikkunat ja Ovet Oy:n toiminnasta asteikolla 1-5 (5=kiitettävä, 4=hyvä, 3=Tyydyttävä, 2=Välttävä, 1=heikko) seuraavien kriteerien pohjalta?

Toiminnan joustavuus	1 2 3 4 5
Laatu	1 2 3 4 5
Ystävällisyys	1 2 3 4 5
Toimitusnopeus	1 2 3 4 5
Palvelu	1 2 3 4 5
Ammattitaitoinen henkilökunta	1 2 3 4 5
Yhteydenpito/Tiedon saanti	1 2 3 4 5
Toimitusvarmuus	1 2 3 4 5
Tuotteiden mukautus tarpeeseen	1 2 3 4 5
Kokonaistaso	1 2 3 4 5

6. Miten Skaala Ikkunat ja Ovet Oy:n ja Teidän välistä suhdetta voisi vielä kehittää?

7. Miten tärkeäksi koette asteikolla 4-10 seuraavat tekijät ostaessanne ja käyttäessänne Skaala Ikkunat ja Ovet Oy:n tuotteita? 4= ei lainkaan tärkeä...10= ratkaiseva ostopäätöksen kannalta.

Hinnoittelu	<input type="checkbox"/>
Ystävällisyys	<input type="checkbox"/>
Palvelu	<input type="checkbox"/>
Toimintavarmuus	<input type="checkbox"/>

- | | |
|--------------------------------|--------------------------|
| Toimitusnopeus | <input type="checkbox"/> |
| Tuotteiden mukautus tarpeeseen | <input type="checkbox"/> |
| Toiminnan joustavuus | <input type="checkbox"/> |
| Ammattitaitoinen henkilökunta | <input type="checkbox"/> |
| Yhteydenpito | <input type="checkbox"/> |
| Laatu | <input type="checkbox"/> |
| Energiatehokkuus | <input type="checkbox"/> |
| Tuotetiedon saatavuus | <input type="checkbox"/> |
| Tuotevalikoiman kattavuus | <input type="checkbox"/> |

8. Minkälaisena näette Skaala brändin Ruotsissa muihin saman alan yrityksiin nähden? /Tämä kysymys vain Ruotsin asiakaskunnalle

9. Minkälaisena näette Skaalan tuotteet seuraavien kriteerien mukaan asteikolla 1-5? (5=kiitettävä, 4=hyvä, 3=Tyydyttävä, 2=Välttävä, 1=heikko) Ympyröi jokaiseen ominaisuuteen mielipiteenne

Hinnoittelu	1 2 3 4 5
Laatu	1 2 3 4 5
Energiatehokkuus	1 2 3 4 5
Tuotevalikoiman kattavuus	1 2 3 4 5
Tuotetiedon saatavuus	1 2 3 4 5
Kokonaiskuva	1 2 3 4 5

10 Miten sujuva ja selkeä ostoprosessi (tarjouspyynnöstä toimitukseen) oli mielestänne?

11. Skaala on suomalainen perheyritys – Minkälainen mielikuva Teillä on suomalaisista tuotteista?

1. Which of the following your company represents? / Which of the following describes your company?

Prefabricated house manufacturer

Construction firm

Housing association

Retail store

Something else

2. Your position/duty in the company?

Manager/owner

Salesperson

Sales manager

Procurement/Purchasing

Something else

3. What are the things you consider as important when deciding on a window supplier?

4. What sort of an impression did you have beforehand about Skaala windows and doors operations on a scale from 1 to 5? (5=Excellent, 4=Good, 3=Satisfactory, 2=Pass, 1=Weak) Choose which best describes your impression on each feature.

Flexibility in functions	1 2 3 4 5
Quality	1 2 3 4 5
Friendliness	1 2 3 4 5
Service	1 2 3 4 5
Delivery time	1 2 3 4 5
Overall impression	1 2 3 4 5

5. What sort of experience did you have after having used Skaala windows and doors functions on a scale from 1 to 5? (5=Excellent, 4=Good, 3=Satisfactory, 2=Pass, 1=Weak) Choose which best describes your experience on each feature.

Flexibility in functions	1 2 3 4 5
Quality	1 2 3 4 5
Friendliness	1 2 3 4 5
Service	1 2 3 4 5
Delivery time	1 2 3 4 5
Personnel's expertise	1 2 3 4 5
Contacting/Communication	1 2 3 4 5

Reliability of delivery 1 2 3 4 5

Adapting products according needs 1 2 3 4 5

Overall level 1 2 3 4 5

6. In what ways and means do you think the relation between Skaala windows and doors and your company could be improved?

7. On a scale from 4 to 10 how important do you see the following factors when purchasing and consuming Skaala products? 4= Not important at all... 10= Crucial when deciding on purchase

Pricing

Friendliness

Service

Reliability of delivery

Delivery time

Adapting products according needs

Flexibility in functions

Personnel's expertise

Contacting/Communicating

Quality

Energy efficiency

Availability of product information

Comprehensive product selection

Overall level

**8. How do you see Skaala windows and doors products according to following criterion on a scale from 1 to 5? (5=Excellent, 4=Good, 3=Satisfactory, 2=Pass, 1=Weak)
Choose which best describes your opinion on each feature.**

Pricing 1 2 3 4 5

Quality 1 2 3 4 5

Energy efficiency 1 2 3 4 5

Comprehensive product selection 1 2 3 4 5

Availability of product information 1 2 3 4 5

Overall level 1 2 3 4 5

9. What is your opinion and experience about how smooth and clear the purchasing process (from request for quotation to the delivery) was?

10. Skaala is a Finnish family company – What is your impression about Finnish products?

1. Vilket av följande beskriver Ert företag?

Husfabrik

Byggnadsföretag

Bostadsbolag

Återförsäljare

Något annat, vad? _____

2. Vilken är Er position /plikt i företaget?

Verkställande direktör/Ägare

Försäljare

Försäljningschef

Anskaffning/Inköpare

Någon annan, vad

3. Hurdana saker anser Ni vara viktiga när ni väljer er fönstertillverkare?

4. Vilken slags föreställning hade Ni om Skaala fönster och dörrar verksamhet innan ni använde företagets tjänster. Bedöm på en skala från 1 till 5? (5= Utmärkt, 4 = Bra, 3 = Tillfredsställande, 2 = Försvarlig, 1 = Svag) Välj det nummer som bäst beskriver Er intryck på varje funktion.

Flexibilitet i funktioner	1 2 3 4 5
Kvalitet	1 2 3 4 5
Vänlighet	1 2 3 4 5
Service	1 2 3 4 5
Leveranstid	1 2 3 4 5
Helhetsintryck	1 2 3 4 5

5. Hurdan var Er uppfatning efter att ha använt Skaala fönster och dörrar tjänster på en skala från 1 till 5? (5 = Utmärkt, 4 = Bra, 3 Tillfredsställande, 2 = Försvarlig, 1 = Svag) Välj det nummer som bäst beskriver Er upplevelse på varje funktion.

Flexibilitet verksamhetens	1 2 3 4 5
Kvalitet	1 2 3 4 5
Vänlighet	1 2 3 4 5
Leveranstid	1 2 3 4 5
Service	1 2 3 4 5
Yrkkeskunnig personal	1 2 3 4 5
Kontakt/information	1 2 3 4 5
Leveranssäkerhet	1 2 3 4 5
Anpassning av produkter enligt behov	1 2 3 4 5
Helhetserfarenhet	1 2 3 4 5

6. På vilka olika sätt tror Ni att relationen mellan Skaala fönster och dörrar och Ert företag kan förbättras?

7. På en skala från 4 till 10 hur viktiga anser Ni följande faktorer vara när Ni köper och använder Skaala produkter? 4 = Inte alls viktigt ... 10 = Avgörande vid inköpsbeslutet

Prissättning

Vänlighet

Service

Leveranssäkerhet

Leveranstid

Anpassning av produkter enligt behov

Flexibilitet verksamhetens

Yrkeskunnig personal

Kontakt/information

Kvalitet

Energieffektivitet

Tillgänglighet av produktinformation

Omfattande sortiment

8. Hur ser Ni på Skaala brand i Sverige jämfört med andra företag i branschen?

9. Hur ser Ni Skaala fönster och dörrar produkter enligt följande kriterier på en skala från 1 till 5? (5 = Utmärkt, 4 = Bra, 3 = Tillfredsställande, 2 = Försvarlig, 1 = Svag) Välj det nummer som bäst beskriver din åsikt om varje funktion.

Prissättning 1 2 3 4 5

Kvalitet 1 2 3 4 5

Energieffektivitet 1 2 3 4 5

Omfattande sortiment 1 2 3 4 5

Tillgänglighet av produktinformation 1 2 3 4 5

Helhet 1 2 3 4 5

10. Vad är Er åsikt och erfarenhet hur flytande och tydlig var köpprocessen (från anbudsbegäran till leverans)?

11. Skaala är ett finskt familjeföretag – Vad är Ert intryck om finska produkter I överhuvudtaget?

Liite 2 Kyselyn suorittajan tehtävälista

Valitse asiakasrekisteristä tutkimuksen kohderyhmään kuuluvat asiakkaat

Valitse aineiston keruutapa, esimerkiksi Webropol – kyselysovellus. Hanki sovellukseen tunnukset.

Aloita (Webropol) kyselysovellusta käyttäen kyselyn luonti. Kysymykset saat valmiina tässä työssä esitetyistä lomakepohjista. Sovelluksessa voit valita kysymyksen muodon kyselylomakepohjia mallina käyttäen.

Valitse vastausten keräystapa (esim.sähköposti), päätä yrityksen logon ja muistutusviestin käytöstä.

Kyselyn sulkeuduttua saat tuloksista valmiit taulukot analysointia varten. Raportointityökalua käyttämällä saat tarvittaessa ristiintaulukointia.

Tuloksista saadaan selville muun muassa se, miten hyvin asiakkaan odotukset vastasivat kokemuksia kriteereittäin sekä kokonaistasolla, ja miten tärkeänä asiakas näitä asioita pitää. Kehitystoimenpiteisiin voidaan ryhtyä kun tuloksista on tehty tarvittavat tulkinnat ja nähty mitkä seikat ovat asiakkaiden mielestä kaikkein tärkeimpiä.

Tallenna kyselyn tulokset sovittuun tietokantaan, jotta tuloksiin voidaan palata tyytyväisyyden seurantaa suoritettaessa.

Kehitystoimenpiteiden täytäntöönpano aloitetaan.

Kysely toistetaan, kun edellisen kyselyn tulosten perusteella tehdyt kehitystoimenpiteet on suoritettu, ja asiakkaat ovat oletettavasti päässeet osallisiksi kehitykseen tuotteiden tai palvelun kautta.