



# Asiakastyytyväisyystutkimus palvelun kehittämisen näkökulmasta

Case: KL Sport Oy



Hietaniemi, Tuomas

**Laurea-ammattikorkeakoulu**  
Laurea Leppävaara

**Asiakastyytyväisyystutkimus palvelun  
kehittämisen näkökulmasta - Case: KL Sport Oy**

Tuomas Hietaniemi  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2010

Tuomas Hietaniemi

**Asiakastyytyväisyystutkimus palvelun kehittämisen näkökulmasta - Case: KL Sport Oy**

Vuosi 2010 Sivumäärä 60

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää KL Sport Oy:n asiakkaiden tyytyväisyyttä yrityksen palveluun sekä pyrkiä löytämään tekijöitä, joihin yrityksen tulisi erityisesti kiinnittää huomiota palvelun parantamiseksi. Tämän tutkimuksen ollessa kohdeyrityksen ensimmäinen asiakastyytyväisyystutkimus, on yksi työn tavoitteista olla käynnistämässä säännöllistä asiakkaiden tyytyväisyyden mittaamista tulevaisuudessa. Työn toimeksiantajana toimiva yritys KL Sport Oy on urheiluvarusteiden maahantuonti- ja tukkumyyntiyritys, jonka asiakkaita ovat urheiluliikkeet ja tavaratalojen urheiluosastot ympäri Suomea.

Teoreettinen viitekehys muodostuu asiakastyytyväisyyden peruseriaatteiden selvittämisestä, asiakkuuden selventämisestä käsitteenä, palvelun tunnuspiirteistä ja sen merkityksestä yrityksen liiketoiminnalle, sekä asiakastyytyväisyystutkimuksen menetelmistä.

Asiakastyytyväisyyskysely suoritettiin kvantitatiivisella, eli määrällisellä tutkimusmenetelmällä ja aineisto kerättiin strukturoitua kyselylomaketta käyttäen. Tutkimus toteutettiin viiden Suomen suurimman kauppiaasvetoisen urheiluliikeketjun edustajille, ja aineisto kerättiin ketjujen ennakko-ostopäivillä helmi- ja maaliskuussa 2010. Tulokset analysoitiin MS Excel - taulukkolaskentaohjelmalla.

Tutkimukseen vastasi 21 asiakasta, joista 17 oli liikkeiden kauppiaita. Tulosten perusteella asiakkaat ovat tyytyväisiä KL Sportin palveluun. Asteikolla 4-10 palvelun yleisarvosanan keskiarvoksi muodostui 8,9. Erityisesti asiakkaat arvostivat myyntiedustajien palvelua, tilausten toimitusnopeutta ja -varmuutta, sekä yrityksen tapaa hoitaa reklamaatit.

Tutkimustuloksista ilmeni, että asiakkaat kokevat tuotekuvaston internet-sivuja parempana lähteenä tuotteiden informaation etsimiseen. Kuvasto koettiin vastaajien keskuudessa myös internet-sivuja laadukkaammin toteutettuna. Tulosten perusteella asiakkaat eivät ole tulevaisuudessa halukkaita suorittamaan tilauksia suoraan internetissä.

Tuomas Hietaniemi

**Customer satisfaction survey from the service development point of view - Case: KL Sport**

Year	2010	Pages	60
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis is to study KL Sport Oy customers' satisfaction with the company's services and to identify the key areas for service improvement. Due to the fact that this survey is the company's first customer satisfaction survey, one of the purposes is for it to act as a start for a regular measuring of customer satisfaction. The client company, KL Sport Oy, is an importer and distributor of sports equipment and its customers include sports retailers and department stores across Finland.

The theoretical framework consists of explaining the principles of customer satisfaction, clarifying the concept of customer relationship, the main characteristics of a service and its significance to the business, as well as methods of a customer satisfaction survey.

The survey was conducted as a quantitative study and the material was gathered using a structured questionnaire. The survey was conducted among the representatives of the five largest franchise-based sports retailer chains in Finland and the material was gathered during the pre-purchase days in February and March 2010. The results were analyzed using MS Excel.

The survey was answered by 21 respondents, of which 17 were the owners of the franchise. The results showed that the customers of KL Sport are satisfied with the company's service. On a scale of 4-10, the average grade is 8.9. In particular, the customers appreciated the service of the sales representatives, the speed of the deliveries as well as the way how the company processes complaints.

Results showed that the customers prefer the catalogue over the Internet when searching for product information. The respondents also considered the catalogue to be of a better quality. Based on the results the customers are not willing to place orders directly over the Internet in the future.

Key words    customership, customer satisfaction, service

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkimuksen aihe .....	7
1.2	Työn tavoite.....	7
1.3	Tutkimusongelmat .....	8
1.4	Tutkimuksen rajaus .....	8
1.5	Tutkimuksen toteutus .....	9
1.6	Aikaisemmat tutkimukset.....	9
2	Asiakas .....	9
2.1	Asiakkuuden arvo.....	10
2.2	Asiakkuuden elinkaari .....	11
2.3	Asiakkuuden lujuus .....	11
2.4	Asiakassuhdesegmentointi .....	12
3	Asiakastyytyväisyys .....	13
3.1	Asiakastyytyväisyyden muodostuminen .....	13
3.2	Odotuslottuvuudet.....	14
3.3	B2B-asiakastyytyväisyys.....	16
3.3.1	Organisaatio ostajana .....	16
3.3.2	Organisaation ostoprosessi .....	17
3.4	B2B-asiakastyytyväisyyden vaikutus uskollisuuteen.....	18
3.5	Asiakastyytyväisyystutkimus .....	19
4	Palvelu .....	19
4.1	Palvelun tunnuspiirteitä .....	19
4.2	Palvelun laatu.....	20
4.3	Palvelun merkitys .....	22
4.4	Henkilöstö ja palvelu .....	23
4.5	Palveluun motivoituminen.....	23
4.6	Ongelmatilanteiden hoito .....	24
4.7	SERVQUAL- ja SERVPERF- menetelmät .....	24
4.8	Palvelun laadun vaikutus asiakastyytyväisyyteen .....	25
5	KL Sport Oy.....	26
6	Tutkimuksen toteutus .....	28
6.1	Kvantitatiivinen tutkimus.....	29
6.2	Kyselylomake .....	29
6.3	Kyselylomakkeen laadinta .....	30
6.4	Perusjoukko .....	30
6.5	Aineiston kerääminen .....	31
6.6	Analyysimenetelmät .....	32

6.7	Validiteetti ja reliabiliteetti .....	32
7	Kyselylomakkeen analysointi.....	33
7.1	Vastaajien taustatiedot .....	33
7.2	Vastaajien edustaman yrityksen taustatiedot.....	34
7.3	Vastaajien tottumukset .....	36
7.4	Palvelun laadun tulokset.....	38
8	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	48
8.1	Kehittämisehdotus .....	49
8.2	Oma pohdinta .....	51
	Lähteet .....	53
	Kuviot .....	55
	Taulukot .....	55
	Liitteet.....	56
	Liite 1 Kyselylomake.....	57

## 1 Johdanto

Koko opiskeluaikani olen ollut eniten kiinnostunut markkinointiin ja asiakashallintaan liittyviä asioista, ja olen pitänyt mielekkäänä ajatuksena toteuttaa opinnäytetyö asiakastyytyväisyystutkimuksen muodossa. Olen työskennellyt KL Sport Oy -nimisessä yrityksessä koko opiskeluaikani, ja siksi tuntuu luonnolliselta tehdä opinnäytetyö kyseiselle yritykselle. Kun opinnäytetyön aihetta suunniteltiin, yrityksessä koettiin parhaiten sitä hyödyntävänä aiheena asiakastyytyväisyystutkimus.

KL Sport Oy:ssä ei ole koskaan aikaisemmin tehty kunnollista asiakastyytyväisyystutkimusta. Sen takia tämän työn tarkoituksena on paitsi selvittää asiakkaiden suhtautumista yrityksen toimintaan ja kehittää toimintaa saatujen tietojen pohjalta, toimia myös eräänlaisena pilottitutkimuksena tulevaisuutta varten. Tavoitteena on pyrkiä kehittämään yrityksessä jatkuvuutta asiakkaiden tyytyväisyyden ja yrityksen oman toiminnan laadun mittaamisessa myös tämän tutkimuksen jälkeen. Tarkoituksena on siis, että tämä tutkimus ei jää KL Sportissa yksittäiseksi työksi, vaan työ johtaa samalla asiakastyytyväisyyden säännölliseen mittaamiseen tulevaisuudessa.

Tämänhetkiset tiedot asiakkaiden suhtautumisesta KL Sportin palvelua kohtaan perustuvat lähinnä myyntiedustajien ja kauppioiden välisiin keskusteluihin. Nämä keskustelut voivat toimia yksittäisenä tietolähteenä ja arvokkaina tietoina yksittäisistä tapahtumista, mutta laajempaa tietopohjaa asiakastyytyväisyyden mittaamiseksi niistä ei ole.

### 1.1 Tutkimuksen aihe

Tutkimuksen kohdeyrityksenä toimii urheiluvarusteiden ja -tarvikkeiden maahantuonti- ja tukkumyyntiyritys KL Sport Oy. Tarkoituksena on tutkia asiakkaiden tyytyväisyyttä kohdeyrityksen palvelua kohtaan. Asiakkaita ovat KL Sportin asiakkaina toimivat urheiluliikkeet ympäri Suomea. Tarkoituksena on keskittyä yrityksen tarjoaman palvelun kannalta keskeisiin kulmaviin, kuten toimitusvarmuuteen ja -nopeuteen, asiakaspalvelun laatuun ja siihen, miten miellyttävänä asiakas kokee yhteistyön KL Sportin kanssa.

### 1.2 Työn tavoite

Tämä tutkimus on KL Sportille ensimmäinen asiakastyytyväisyystutkimus. Tutkimuksella on kaksi tavoitetta. Ensisijaisena tavoitteena on selvittää jälleenmyyjien näkemys KL Sportin palvelun ja toiminnan laadusta. Toiseksi, tutkimustuloksien perusteella työssä pyritään löytämään keinoja parantaa yrityksen palvelua ja sitä myötä lisätä asiakkaiden tyytyväisyyttä KL Sportia kohtaan.

Myyntiedustajat kiertävät säännöllisesti omia alueitaan ja tapaavat kauppiaita tai liikkeiden vastuuhenkilöitä keskimäärin 2-4 kertaa vuodessa. Tämänhetkiset tiedot asiakkaiden tyytyväisyydestä KL Sportin palveluun rajoittuvat pääasiassa näihin tapaamisiin. Kyseisissä tapaamisissa keskitytään kuitenkin pääasiassa kaupantekoon, joten kommentit ja palvelukokemuksista kuulemiset ovat melko harvinaisia. Nämä harvatkin kommentit saattavat jäädä pelkästään myyntiedustajien tietoon päätyttä itse yrityksen tietoisuuteen.

### 1.3 Tutkimusongelmat

Kuten johdannossa mainittiin, tämä tutkimus on yritykselle ensimmäinen asiakkaiden tyytyväisyyttä mittaava tutkimus. Työssä halutaan saada yleinen katsaus asiakkaiden suhtautumisesta KL Sportin palveluun. Siksi tämän tutkimuksen pääongelma on seuraava:

- Miten laadukkaana KL Sport Oy:n asiakkaat kokevat yrityksen tarjoaman palvelun?

Tämä ongelma jakautuu seuraaviin osaongelmiin:

- Mihin tilaus-toimitusketjun osiin yrityksen tulisi erityisesti kiinnittää huomiota parantaakseen palvelua?
- Mitä kanavaa pitkin asiakas hankkii informaation tuotteista?

Tutkimus koostuu pääongelmaan liittyvän teeman selvittämisestä. Osaongelmat ovat tekijöitä, joista pääongelma osittain muodostuu, ja jotka nähdään KL Sportissa tärkeimmiksi asioiksi palvelun kehittämisen kannalta.

### 1.4 Tutkimuksen rajaus

Tutkimus on päätetty rajata siten, että siinä keskitytään palveluun ja sen kehittämismahdollisuuksiin. Jotta työssä pystytään keskittymään näiden asioiden selvittämiseen ja niiden vaikutusta asiakkaan tyytyväisyyteen, rajataan aihealueen ulkopuolelle itse tuotteiden laatuun ja hintoihin liittyvät asiat. Vaikka tuotteisiin liittyvät tekijät osaltaan vaikuttavat asiakkaan tyytyväisyyteen yritystä kohtaan, palvelun merkitystä tilauspäätöksiin on vaikeampi mitata yksittäisten kommenttien tai esimerkiksi reklamaatioiden perusteella. Asiakkaiden tyytyväisyyden mittaaminen palvelua kohtaan verrattuna kilpailijoiden palveluun on vaikeampaa, kuin mitä olisi kilpailijoiden tuotteiden tai hintojen vertailu KL Sportin vastaaviin.



## 1.5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus päätettiin toteuttaa kyselylomakkeella kvantitatiivisena tutkimuksena viiden alan merkittävimmän kauppiasvetoisen ketjun liikkeille, jotka ovat Intersport, Kesport, Sportia, Elmo-Sport ja Sport'in. Tästä syystä kysely on helposti toistettavissa tulevaisuudessa ja mukaan tutkimukseen voidaan ottaa sekä KL Sportille merkittäviä asiakkaita, kuin myös sellaisia asiakkaita, jotka tilaavat harvoin tai mahdollisesti eivät ollenkaan.

Tutkimusaineiston keräysajankohdaksi valikoitui helmi- ja maaliskuussa järjestettävät Ostopäivä- messut, joilla kyseisten ketjujen kauppiaat ja työntekijät ovat paikalla. Messut pidetään yhdelle ketjulle kerrallaan, eli esimerkiksi Sportian messuilla on ainoastaan Sportian liikkeet edustettuna. Messujen kesto yhtä ketjua kohti on 2-3 päivää, ja paikalla on ketjun kaikki liikkeet edustettuina, joitakin satunnaisia poissaoloja lukuun ottamatta.

Tällä tavalla tutkimusaineistoa kerätessä oli odotettavissa, että vastausprosentti on suurempi kuin esimerkiksi kirjeitse lähetettynä. Lisäksi koettiin eduksi, että oli tiedossa tarkasti jo etukäteen, milloin aineisto on kerättyä.

## 1.6 Aikaisemmat tutkimukset

KL Sportissa ei ole koskaan aikaisemmin tehty minkäänlaista kirjallista tutkimusta, joten tämä tutkimus tulee toimimaan vertailukohtana tulevaisuudessa toteutettaville tutkimuksille. Urheiluvälineiden tukkumyyjistä tehdään vuosittain jälleenmyyjille suunnattu kyselytutkimus, jolla mitataan jälleenmyyjien tyytyväisyyttä alan tukkumyyntiyrityksiä kohtaan. Tutkimuksen toteuttaa Sporttimyyjä-lehti, joka on alan toimijoille suunnattu ammatillinen erikoislehti. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan KL Sport ole ollut mukana.

## 2 Asiakas

Asiakas voi esiintyä kolmessa roolissa: valitsijana, maksajana ja käyttäjänä. Valitsijana asiakas tekee päätöksen eri vaihtoehtojen välillä, maksajana hän suostuu vaihtoon ja hyväksyy siihen liittyvät riskit, ja käyttäjänä kuluttaa tai investoi hankkimansa toimitteen. Asiakas voidaan aikaperspektiivin mukaan jakaa kertakauppa-asiakkaisiin ja pitkäaikaisiin kumppaneihin. Jälkimmäisessä tapauksessa puhutaan asiakkuudesta. (Lillrank 1998, 42.)

Asiakas-käsitteeseen sisältyvät asiakastyytyväisyysjohtamisessa Ropen ja Pölläsen (1994, 27.) mukaan

- ne, jotka ovat ostaneet eli joiden kanssa on asiakassuhde
- ne, jotka kuuluvat segmenttiin ja ovat olleet esimerkiksi kontaktissa yritykseen, mutta eivät ole vielä käyttäneet yrityksen palveluita
- ne, jotka ovat olleet yrityksen palveluiden kanssa välillisessä kontaktissa.

(Rope & Pöllänen 1994, 27.)

## 2.1 Asiakkuuden arvo

Asiakkuuden arvo tarkoittaa sitä, miten arvokas asiakkuus yritykselle on. Asiakkuuden arvon ulottuvuudet riippuvat kuitenkin yrityksestä ja sen toimialasta. Asiakkuuden arvon tärkein mittari on se, kuinka kannattava asiakkuus yritykselle on. Muita mittareita asiakkuuden arvon mittaamiselle on Storbackan ja Lehtisen (1997, 29) mukaan

- asiakkuuden koko elinkaaren kannattavuus
- asiakkuuden rahallinen volyymi
- asiakkuuden lujuus
- asiakasosuus
- asiakkuuden referenssiarvo
- asiakkuuden osaamisarvo
- asiakkuuden kesto
- asiakkuuden potentiaalinen arvo

(Storbacka & Lehtinen 1997, 30 - 32)

Vaikka asiakaslähtöisen yrityksen tavoitteena on tarjota korkea asiakastyytyväisyys suhteessa kilpailijoihin, sen ei kannata yrittää kuitenkaan maksimoida sitä. Yritys voi aina lisätä asiakastyytyväisyyttä laskemalla hintojaan tai lisäämällä palveluita, mutta samalla nämä voivat laskea tuottoja. Markkinoinnin tehtävänä onkin luoda asiakassuhteesta kannattava, joka tarkoittaa että asiakastyytyväisyyden ja -kannattavuuden tasapaino on yrityksen kannalta hyvä.

(Porter 2005, 14.)

Lehtinen ja Storbacka (1997) kirjoittavat yleisestä oletuksesta, että uskolliset asiakkaat ovat kannattavimpia. Heidän mukaansa kuitenkin suuri osa asiakkuuksista on kannattamattomia riippumatta asiakkuuden kestosta. Myöskään uskolliset, mutta kannattamattomat asiakkuudet eivät tule ajan myötä kannattaviksi, ellei asiakkuusrakenteeseen pystytä vaikuttamaan tavalla, joka vähentäisi asiakkuuskustannuksia mutta lisäisi tuloja samanaikaisesti. (Storbacka & Lehtinen 1997, 103.)

## 2.2 Asiakkuuden elinkaari

Asiakassuhteella on elinkaari siinä missä tuotteellakin. Asiakkuus kehittyy vähitellen, mutta asiakas voidaan myös menettää elinkaaren kaikissa vaiheissa. Asiakassuhteen elinkaaren ensimmäisessä vaiheessa asiakas ei vielä tunne yritystä. Elinkaareissa tavoitteena on kulkea kohti tilannetta, jossa asiakas toimii suosittelija-asiakkaan roolissa.

(Lepola ym. 1998, 24.)

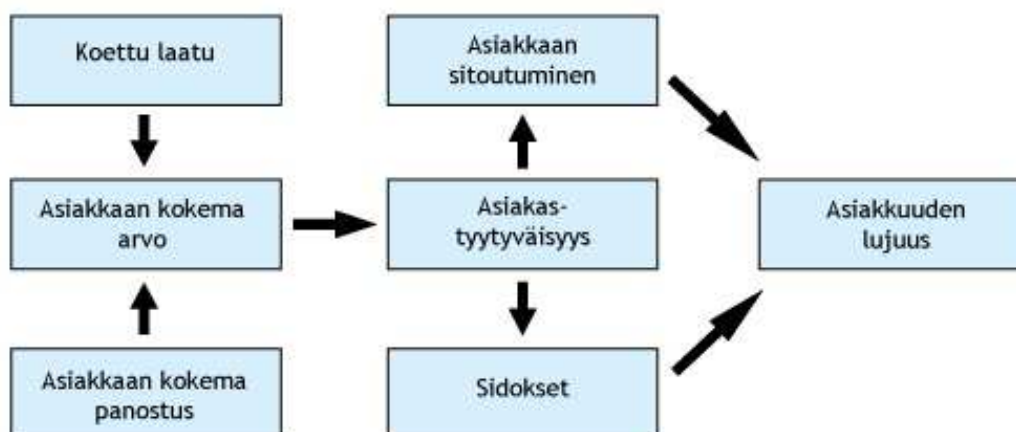
Storbackan ja Lehtisen (1997, 86 - 87) mukaan elinkaaren vaiheita ovat syntyminen, jalostuminen ja loppuminen. Asiakkuuden syntyvaihe tarkoittaa sitä vaihetta, jossa sovitaan asiakkuudesta. Sopiminen voi tapahtua kirjallisesti, suullisesti tai hiljaisesti. Hiljainen sopiminen voi olla esimerkiksi nyökkäys, jolla asiakas toivotetaan tervetulleeksi. (Storbacka & Lehtinen 1997, 86 - 87.)

Elinkaaren syntyvaihetta seuraa jalostuminen. Tässä vaiheessa tapahtuu asiakkuuden arvonnousua. Erilaisten asiakaskohtaamisten aikana tapahtuu resurssien vaihdantaa pyrkien tuottamaan asiakkuudelle lisäarvoa. Perinteisesti yritykset ovat käyttäneet paljon resursseja asiakkuuden syntyvaiheeseen, vaikka resursseja kannattaisi keskittää asiakkuuden jalostusvaiheeseen. Jalostumisvaiheen tavoitteena on luoda pitkäaikainen ja luja asiakkuus, ja tässä vaiheessa korostuu myös asiakastyytyväisyyden merkitys (Storbacka & Lehtinen 1997, 97.)

Asiakkuus voi loppua kahdesta eri syystä, joko yrityksen tai asiakkaan halusta lopettaa asiakkuus. Jos asiakkuus ei ole yritykselle enää kannattava, saattaa se haluta päättää asiakkuuden. Silloin kun asiakas haluaa lopettaa asiakkuuden, hän yleensä lähettää joko tietoisia tai tiedostamattomia viestejä yritykselle. Näitä viestejä ovat esimerkiksi kontaktien väheneminen, toimitusmäärien pieneneminen, valitukset ja uhkaukset asiakkuuden lopettamisesta. Kun asiakkuus loppuu, tärkeää on sekä yrityksen että asiakkaan puolelta, että asiakkuuden lopetus hoidetaan tyylikkäästi. Aina tulisi pyrkiä muistamaan, että kaikki asiakkaat ovat referenssiasiakkaita ja myös entiset asiakkaat saattavat olla tulevaisuudessa potentiaalisia asiakkaita. (Storbacka & Lehtinen 1997, 108 - 112.)

## 2.3 Asiakkuuden lujuus

Storbacka ja Lehtinen (1997) kirjoittavat asiakkuuden lujuudesta, johon vaikuttaa kolme tekijää: asiakastyytyväisyys, asiakkaan sitoutuneisuus sekä erilaiset sidokset asiakkaan ja yrityksen välillä. Kuviossa 1 ilmenee asiakkuuden lujuuden muodostuminen.



Kuvio 1: Asiakkuuden lujuu den muodostuminen (Storbacka & Lehtinen 1997, 103.)

Asiakkuuden lujuus on koetuksella jokaisen kohtaamisen aikana. Palvelubisneksestä on tullut kuuluisaksi termi ”totuuden hetki”, joka viittaa kohtaamistason tyytyväisyyteen. Asiakas ei arvioi ainoastaan tiettyä kohtaamista vaan koko asiakkuutta. Kun näkökulmaa muutetaan asiakkuuden tarkasteluun, pääpaino on asiakkuuden prosesseissa, eikä yksittäisten kohtaamisten hoitamisessa. Asiakas voi olla tyytymätön yksittäiseen kohtaamiseen, mutta kuitenkin olla tyytyväinen asiakkuuteen. (Storbacka & Lehtinen 1997, 103 - 104.)

#### 2.4 Asiakassuhdesegmentointi

Asiakassuhdesegmentointi perustuu Ropen mukaan (1998, 67 - 69) usein asiakkaalle myytyyn määrään perustuvan luokituksen mukaisesti:

- Volyyymi-asiakkaat, eli 20 prosenttia asiakaskannasta, joka vastaa myyntivolyyymista 80 prosenttisesti. Nämä asiakkaat tulee jatkossakin pyrkiä pitämään kanta-asiakkaina esimerkiksi etujen ja erityisen hyvän palvelun avulla.
- Satunnaisasiakkaat, eli 80 prosenttia asiakaskannasta, joka vastaa myyntivolyyymista 20 prosenttisesti. Näitä asiakkaita tulisi pyrkiä siirtämään kokeilijoista kanta-asiakkaiksi. Erityisen tärkeää olisi palvella hyvin siinä ostotilanteessa, jossa asiakas on ensimmäistä kertaa valitsemassa yrityksen tuotteita.
- Ei vielä-asiakkaat, eli ne asiakaskohderyhmään kuuluvista, joita ei ole saatu vielä ostamaan. Nämä asiakkaat yrityksen tulisi pyrkiä saamaan kokeilijoiksi etujen avulla, jonka jälkeen tulee keskittyä solmitun asiakassuhteen syventämiseen.
- Entiset asiakkaat, eli ne jotka ovat yrityksen tahtomatta siirtyneet kilpailijoiden asiakkaiksi. Haluttaessa entinen asiakas takaisin nykyiseksi, tulisi yrityksen pystyä konkreettisesti osoittamaan kaikkien moitittujen epäkohtien korjaantuneen. Yleensä ainoastaan merkittävä kehittäminen poistaa aiheutuneet henkiset esteet.

(Rope 1998, 67 - 69.)

### 3 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyystyö viittaa siihen markkinoinnin työkenttään, jossa aikaansaatu kauppa pyritään valjastamaan tyytyväisyyden kautta tulokselliseksi asiakassuhteeksi. (Rope 2005, 535) Asiakastyytyväisyys riippuu tuotteen tai palvelun laadusta suhteessa asiakkaan odotuksiin. Jos ne eivät täytä odotuksia, asiakas on tyytymätön. Jos laatu vastaa odotuksia, asiakas on tyytyväinen. Jos tuote tai palvelu ylittää asiakkaan odotukset, hän on erittäin tyytyväinen. (Porter 2005, 13.)

Asiakasarvo ja asiakastyytyväisyys ovat keskeisiä tekijöitä asiakassuhteen kehittämisessä ja hallinnassa. (Porter 2005, 7) Asiakastyytyväisyys on tärkeä tekijä rakennettaessa tuottoisaa ja pitkäaikaista suhdetta asiakkaan kanssa. Tyytyväiset asiakkaat ostavat enemmän, puhuvat positiivisesti yrityksestä muille, kiinnittävät vähemmän huomiota kilpailijoiden tarjontaan, ja ostavat myös muita tuotteita yritykseltä. (Kotler & Armstrong 2005, 158 - 159.)

Rakennettaessa kestäväää asiakassuhdetta, tärkeintä on luoda asiakkaalle arvoa ja saada asiakkaat tyytyväiseksi. Tyytyväiset asiakkaat ovat todennäköisemmin uskollisia ja luovat yritykselle suuremman tuoton. (Porter 2005, 13.)

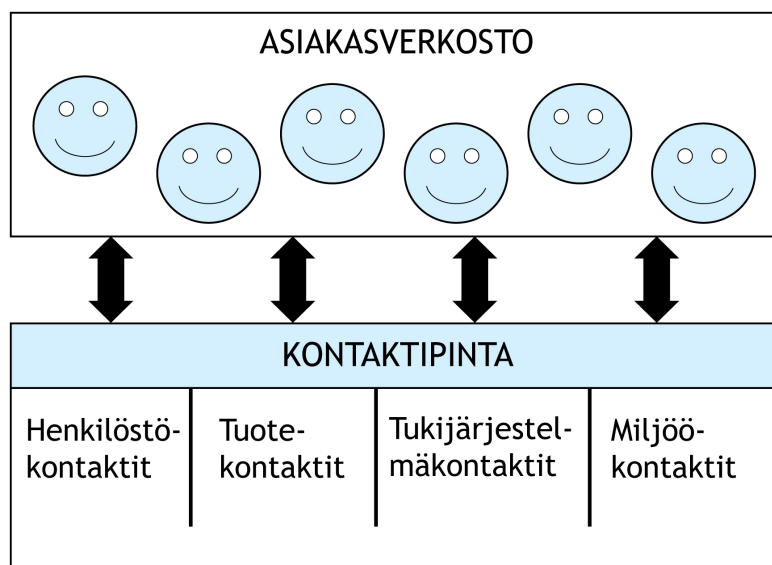
Tyytymättömien asiakkaiden suusta suuhun- tieto useimmiten kantaa pidemmälle ja nopeammin kuin tyytyväisten vastaava. Asiakkaiden luottamus yritystä kohtaan saattaa nopeasti vahingoittua huonojen kokemusten levittyä. Usein tyytymätön asiakas jättää kuitenkin valituksen tekemättä yritykselle, jonka takia yritysten tulisivikin mitata asiakkaidensa tyytyväisyyttä säännöllisesti. (Kotler & Armstrong 2005, 159.)

Rope sanoo (2005, 560), että asiakastyytyväisyyden saavuttamista vaikeuttaa odotus/tyytyväisyys-ristiriita. Tämä johtuu siitä, että yrityksen tulisi toisaalta pyrkiä luomaan mahdollisimman hyvä mielikuva ja odotusarvo asiakkaassa. Toisaalta mitä korkeampi mielikuva asiakkaalla on, sen vaikeampaa on pystyä saavuttamaan asiakastyytyväisyys, tai varsinkaan ylittämään odotuksia. (Rope 2005, 560.)

#### 3.1 Asiakastyytyväisyyden muodostuminen

Rope ja Pöllänen (1994, 27.) sanovat, että asiakkaan tyytyväisyys tai tyytymättömyys ei asiakastyytyväisyyden näkökulmasta välttämättä vaadi ostamista tai välitöntä henkilökontaktia, vaan se voi syntyä myös välillisenä tai ilman asiakassuhdetta. Heidän mukaansa asiakastyytyväisyys koostuu neljästä kohdasta (kuvio 2)

1. henkilöstökontaktit
2. tuotekontaktit
3. tukijärjestelmäkontaktit
4. miljöökontaktit



Kuvio 2: Yrityksen ja asiakasverkoston välinen kontaktipinta (Rope & Pöllänen 1994, 28.)

Asiakastyytyväisyysjohtamisessa keskeinen vaikuttava tekijä on kontaktipinta, jossa asiakas kytkeytyy yritykseen. Tyytyväisyys syntyy siitä, minkälaiseksi yrityksen vaikutuspiirissä oleva henkilö kokee yrityksen kontaktipinnan. Kaikista ylläluetelluista kontakteista muodostuu kokemukset, jotka asiakas kokee positiivisiksi, negatiivisiksi tai odotuksiensa mukaiseksi suhteessa odotuksiinsa. (Rope & Pöllänen 1994, 28.)

### 3.2 Odotuslottuvuudet

Asiakkaan odotuksia ja toiveita kuvataan usein yhtenä tekijänä, vaikka todellisuudessa odotukset koostuvat useista eri tekijöistä. Timo Ropen (2005, 538 - 545.) mukaan parhaiten odotuslottuvuuksien luokittelijana toimii seuraava kolmijako;

- *Ihanneodotukset.* Kuvaavat henkilön oman arvomaailman mukaista toivekenttää, mitä hän odottaa joko yritykseltä tai tuotteelta. Yrityksen on mahdoton täyttää kaikkien ihanneodotuksia, kuten edullisen hinnan, korkean laadun ja henkilökohtaisen palvelun tarpeita. Kyse on siitä, mitä yritys toiminnassaan painottaa ja mistä se pyrkii tekemään kilpailuedun.
- *Ennako-odotukset.* Ovat käsitteisällöllisesti sama kuin imago, eli mielikuva yrityksestä. Rakentuvat monesta asiasta, kuten liikeideaperustasta, kokemuksista ja

suusta suuhun- viestinnästä, sekä markkinointiviestinnästä. Yksi yrityksen menestyksen perustoista on saavuttaa kilpailijoihin nähden paremmuus markkinoilla ennako-odotusten kentässä. Mielikuvaperusteinen suosituimmuus on yksi keskeisimmistä perustoista ostopäätöksiin vaikuttavista tekijöistä.

- *Minimiodotukset.* Osoittavat tasoa, joka asiakkaalla on vähimmäisvaatimuksena yrityksen toiminnalle, ja jonka alle olevaa toimintaa hän ei yritykseltä tai tuotteelta hyväksy. Mikäli minimiodotuksia ei pystytä täyttämään, on seurauksena usein syvä pettymys, joka saattaa johtaa asiakassuhteen katkeamiseen ja kielteiseen suusta-suuhun viestintään.

(Rope T. 2005, 538 - 545.)

Timo Rope kuvaa taulukossa 1 asiakkaan tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä lisääviä tekijöitä. Nämä tekijät eivät ole toistensa vastakohtia, vaan useimmiten toisiinsa liittymättömiä tekijöitä. Tyytyväisyyttä lisää asiakkaan kokema positiivisen yllätyksen tuottaja. Sen sijaan asioiden odotetun mukainen toiminta ei ole tyytyväisyyden tuottaja, sillä sen uskotaan automaattisesti toteutuvan. (Rope 2005, 558.)

Tyytyväisyystekijät	Tyytymättömyystekijät
Poikkeuksellisen hyvä henkilökohtainen asiakaspalvelu	Sovittujen asioiden pettäminen, esim. aikataulu, tuoteominaisuudet, toimitusvarmuus
Tilannekohtainen asiakkaan ongelmatilanteen mallikas hoitaminen	Epätasainen toimintataso tai alle imago-odotusten jäävä toiminta
Yllättävän, ylimääräisen positiivisen elementin antaminen tuotteen mukana	Hintaan laitettavat lisät (pienlaskutuslisä yms.), joista asiakas ei ollut etukäteen tietoinen
Poikkeuksellisen hyvin hoidettu valituksen käsittely	Asiakkaalle maksun yhteydessä yllätyksenä tulleet suuret hintojen nousut
Neuvon antaminen ongelmatilanteen kuntoon saattamiseksi	Valitusten käsittelemättä jättäminen tai niistä tiedottamattomuus
Asiakkaan pyytämää ratkaisua positiivisemmän (edullisemmän tai laadukkaamman) ratkaisun tarjoaminen	Asiakkaan pyyntöihin (esim. soittopyyntö) reagoimattomuus

Taulukko 1: Asiakkaan tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä edistävät tekijät (Rope 2005, 558.)

Erittäin tyytyväiset asiakkaat jatkavat ostojen tekemistä ja kertovat muille hyvistä kokemuksistaan. Saavuttaakseen asiakkaiden tyytyväisyyden, avainasemassa on pystyä vastaamaan asiakkaan odotuksiin. Porterin mielestä viisaat yritykset lupaavat asiakkaille vain sen, mitä he pystyvät varmasti toteuttamaan, ja sen jälkeen pyrkivät ylittämään luvatut odotukset. (Porter 2005, 14.)

### 3.3 B2B-asiakastyytyväisyys

Yritysten välisessä kaupankäynnissä kokemuksen merkitys on erittäin suuri. B2C-kaupankäyntiin verrattuna B2B eroaa merkittävästi siinä, että yritysten välillä toimiessa päätöksentekijöitä on yleensä useampia, mahdollisesti yhteen liittyneinä eri toiminnoista. (Hollyoake 2009, 133.)

Yritykset, jotka myyvät kuluttajille, käyttävät runsaasti rahaa selvittääkseen, mitä asiakkaat ovat mieltä heidän tuotteistaan ja palveluistaan, sekä miten saada asiakkaat ostamaan enemmän. B2B-yritykset vastaavasti harvoin kiinnittävät huomiotaan samassa mittakaavassa selvittääkseen asiakkaiden tyytyväisyyttä, vaikka usein yritysten väliset ostot ovat arvoltaan suuria. Usein B2B-yritykset uskovat, että heillä on asiakkaiden mielipiteistä ajantasaista ja luotettavaa tietoa, vaikka näin ei välttämättä olekaan. (Stewart 2005, 26.)

Stewart ottaa esimerkiksi tutkimuksen, jonka on suorittanut TARP (asiakastyytyväisyyttä tutkiva konsulttiyritys). Kyseisessä tutkimuksessa 25 % B2B-asiakkaista kertoi, etteivät he valitsisi tavarantoimittajalleen huonosta palvelusta. Halu ylläpitää toimiva asiakassuhde esti heitä ilmaisemasta rehellisiä tunteitaan. Tämä taas saattaa johtaa siihen, että tavarantoimittaja saa tietää asiakkaansa tyytymättömyydestä ensimmäistä kertaa vasta siinä vaiheessa, kun asiakas siirtyy kilpailijan asiakkaaksi. (Stewart 2005, 26.)

#### 3.3.1 Organisaatio ostajana

Yksilöiden ostokäyttäytyminen tarkoittaa lopullisten kuluttajien tekemiä valintoja ja niitä ohjaavia tekijöitä. Tällöin on kyseessä kulutushyödykkeiden kysyntä. Organisaatiot puolestaan ostavat hyödykkeitä myydäkseen niitä edelleen tai tuottaakseen ja markkinoidakseen uusia tuotteita. (Bergström & Leppänen 2003, 124.)

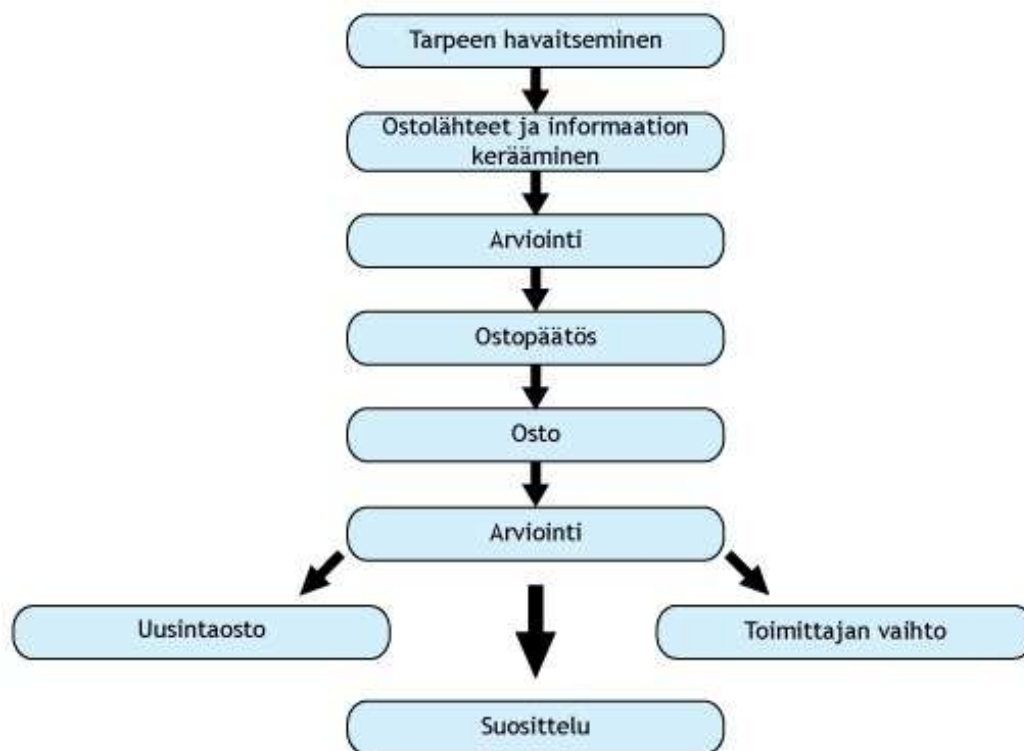
Suuri osa organisaation ostotarpeista on ennakoituja, ja ostaminen on tarkkojen laskelmien ohjaamaa. Yleensä organisaation ostoihin on vaikuttamassa useita henkilöitä. Varsinaiset ostajat hoitavat ostotapahtuman, mutta päätökseen vaikuttavat myös tuotteen käyttäjät ja muut asiantuntijat. (Bergström & Leppänen 2003, 125.)

Timo Rope toteaa (1998, 42), että vaikka usein uskotaan, että yrityksen ostopäätöskriteerit ovat pelkästään rationaalisia, ei se pidä paikkaansa. Valheellinen mielikuva perustuu yksinkertaistettuun ajatteluun että päätöksentekijänä toimisi organisaatio todellisten henkilöiden sijaan. Todellisena päätöksentekijänä toimii kuitenkin aina henkilö, jonka päätöksentekoon ja



ostopäätöksiin vaikuttaa hänen roolinsa yrityksessä, sekä henkilökohtaiset mielipiteet ja taustat. (Rope 1998, 42.)

### 3.3.2 Organisaation ostoprosessi



Kuvio 3: Organisaation ostoprosessi (Bergström & Leppänen 2003, 128.)

Organisaation ostoprosessi lähtee tarpeen havaitsemisesta. Aloite tuotteen hankkimisesta tulee esimerkiksi asiakkaalta tai johdolta. Tarve voi syntyä myös silloin kun tuote loppuu tai menee rikki. Seuraavaksi yritys etsii tarvittavat ostolähteet ja kerää informaation ostokriteerit täyttävistä vaihtoehtoista. Tämän jälkeen organisaatio analysoi hankintalähteet ja saattaa käydä neuvotteluja näiden kanssa, joiden pohjalta yritys tekee päätöksen, joka parhaiten palvelee sen tavoitteita. (Bergström & Leppänen 2003, 128.)

Osto tapahtuu, kun tehdään tilaus, jossa määritellään toimituksen yksityiskohdat yhdessä myyjän kanssa. Arviointi kuvaa analyysia, jossa seurataan hankintojen onnistumista ja toimivuutta, sekä arvioidaan, miten myyjä on suoriutunut tehtävästään. Arviointi vaikuttaa siihen, että kun asiakas on tyytyväinen, voi se johtaa uusintaostoihin ja suositteluun. Tyytymättömyydestä seuraa usein, että toimittajaa vaihdetaan. (Bergström & Leppänen 2003, 129.)

### 3.4 B2B-asiakastyytyväisyyden vaikutus uskollisuuteen

Yleinen käsitys sekä akateemisesta että ammatillisesta näkökulmasta on, että asiakastyytyväisyys vaikuttaa positiivisesti asiakasuskollisuuteen. Tutkijat ovat keskittyneet tutkimaan asiakastyytyväisyyden vaikutusta asiakasuskollisuuteen runsaasti, ja pääpiirteittäin he ovat raportoineet kaksi pääasiallista syytä tyytyväisyyden merkityksestä asiakasuskollisuudelle;

- Tyytyväiset asiakkaat todennäköisesti jatkavat yhteistyötä ja ostamista pidemmällä aikavälillä, ja lisäävät kulutusta ajan mittaan sekä
- Tyytyväiset asiakkaat todennäköisesti kertovat mielellään positiivisista kokemuksistaan eteenpäin, joka saattaa synnyttää uusia asiakassuhteita yritykselle.

(Naumann ym. 2009, 319.)

Tutkiessaan asiakastyytyväisyyden vaikutusta uskollisuuteen Naumann ym. (2009) kertovat, että yleisin syy asiakassuhteen päättymiseen oli kilpailijan parempi hinta. Näiden asiakkaiden halu etsiä kustannusten laskua on johtunut jostakin tekijästä, jota ei ole selvitetty asiakastyytyväisyyskyselyssä. Tutkimuksen perusteella 75 - 85 % asiakassuhteen päättäneistä asiakkaista olisi ollut edellisen asiakastyytyväisyyskyselyn perusteella tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä. Osa asiakkaista päättää asiakassuhteen, vaikka he kertoisivat olevansa erittäin tyytyväisiä, suosittelisivat kohdeyritystä eteenpäin, tai kertoisivat olevansa uskollisia asiakassuhteelle. Tutkimuksessa päädyttiinkin lopputulokseen, että B2B-asiakastyytyväisyyskyselyn perusteella ei pystytä varmasti osoittamaan asiakasuskollisuutta. (Naumann ym. 2009, 330.)

Ruth N. Bolton tutki mallissaan asiakassuhteen keston vaikutusta asiakastyytyväisyyteen. Hän päätyi tutkimuksessaan siihen, että asiakkailla, joilla on pidempi asiakassuhde yritykseen, on korkeampi tyytyväisyysaste ja vähemmän myöhemmin havaittua tyytymättömyyttä. (Bolton 1998.)

Brenda Stewart vertaa kahden yrityksen välistä tuoretta asiakassuhdetta avioliittoon. Usein kun suhdetta ollaan luomassa uuteen tavaran toimittajaan, vastapuoli ”flirttailee”, tarjoaa hienoja ideoita ja jännitystä ja syntyy mielikuva, että sopimus todella on kannattava. Kun sopimus on tehty ja asiakassuhde alkanut, innostus ja hienot ideat eivät välttämättä toteudukaan ja syntyy epäily, että oliko valinta kuitenkaan oikea. (Stewart 2005, 27.)

Stewart kehottaa yrityksiä kiinnittämään huomiota asiakkaisiinsa jatkuvasti, ei pelkästään rutiinitilanteiden yhteydessä. Yrityksen tulisi opetella tarkasti asiakkaansa liiketoimintaa, oppia tietämään mitä he tavoittelevat ja tunnistaa, missä heitä pystyisi auttamaan. Jos asiakas ei ole tietoinen, missä kaikessa yritys pystyisi häntä auttamaan, hän mahdollisesti alkaa etsiä tarvitsemiaan asioita muualta, vaikka yritys pystyisikin häntä auttamaan. (Stewart 2005, 27.)

### 3.5 Asiakastyytyväisyystutkimus

Rope ja Pöllänen kuvailevat (1994, 25) asiakastyytyväisyystutkimusta tutkimusmuodoksi, joka selvittää markkinointitutkimuksen keinoin asiakkaan kokemaa tyytyväisyyttä yrityksen ja asiakkaan välisen asiakaskontaktipinnan toimivuutta kohtaan. (Rope & Pöllänen 1994, 255.)

Usein yritykset seuraavat asiakastyytyväisyyttä viisi pisteisen taulukon avulla (erittäin tyytyväinen - melko tyytyväinen - neutraali - melko tyytymätön - erittäin tyytymätön). Philip Kotler sanoo (1999, 190), että asiakkaan käyttäytyminen voi vaihdella voimakkaasti riippuen siitä, sanovatko he olevansa erittäin tyytymättömiä vai melko tyytymättömiä. Yritys saattaa menettää 80 prosenttia erittäin tyytymättömistä asiakkaista, ja vain 40 prosenttia melko tyytymättömistä. Sama koskee myös erittäin tyytyväisiä ja melko tyytyväisiä asiakkaita. Todennäköisyys menettää melko tyytyväinen asiakas on 10 - 30 prosenttia. Asiakas saattaa myös sanoa olevansa tyytyväinen, mutta löytää toisen toimittajan, joka miellyttää häntä enemmän. (Kotler 1999, 190.)

## 4 Palvelu

”Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä asiakkaan, palveluyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa”. (Grönroos 2001, 79.)

Grönroosin mukaan (2001, 78 - 79.) palvelu on monimutkainen ilmiö. Paitsi että sen merkitys voidaan ymmärtää henkilökohtaisena palveluna, voidaan myös tuotteesta tehdä palvelu, jos myyjä pyrkii mukauttamaan ratkaisun asiakkaan kaikkien vaatimusten mukaiseksi. Palveluun sisältyy Grönroosin mukaan useimmiten jonkinlaista vuorovaikutusta palveluntarjoajan kanssa. Asiakas ei kuitenkaan välttämättä ole henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa palveluyrityksen kanssa. (Grönroos 2001, 78 - 79.)

### 4.1 Palvelun tunnuspiirteitä

Pohdittaessa eroja fyysisten tavaroiden ja palveluiden välillä, Grönroos (2001, 81.) löytää näiden välillä seuraavanlaisia eroja:

<b>Fyysiset tavarat</b>	<b>Palvelut</b>
Konkreettisia	Aineettomia
Homogeenisia	Heterogeenisia
Tuotanto ja jakelu erillään kulutuksesta	Tuotanto ja jakelu samanaikaisia prosesseja
Asia	Toiminto tai prosessi
Ydinarvo tuotetaan tehtaalla	Ydinarvo tuotetaan ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa
Asiakkaat eivät osallistu tuotantoprosessiin	Asiakkaat osallistuvat tuotantoon
Voidaan varastoida	Ei voi varastoida
Omistajuus siirtyy	Omistajuus ei siirry

Taulukko 2: Palvelujen ja fyysisten tavaroiden väliset erot (Grönroos 2001, 81.)

Grönroos sanoo useimmiten palveluilla olevan kolme peruspiirrettä. Palvelut

- ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai toimintojen sarjoista
- tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti
- ovat sellaisia, joiden tuotantoprosessiin asiakas osallistuu ainakin jossain määrin.

Grönroos tiivistää, että palvelujen tärkein piirre on niiden prosessiluonne. Palvelut ovat erilaisista toiminnoista koostuvia prosesseja, joissa käytetään monenlaisia resursseja usein suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa hänen ongelmansa ratkaisuun. (Grönroos 2001, 82.)

Schneider ja White kuvailevat palveluita samankaltaisesti kuin Grönroos. Pelkkä palvelu itsessään on heidän mukaansa aineetonta, eli sitä ei voi nähdä, koskettaa tai säilyttää. Johtuen sen näkymättömästä luonteesta, palvelu terminä koostuu heidän mukaansa kokemuksellisista prosesseista. Kaikki palvelu ei heidän mukaansa kuitenkaan ole aineetonta, vaan monet palvelut sisältävät fyysisen asian. (Schneider & White 2004, 6-7.)

Esimerkiksi kun asiakas tilaa KL Sportista tuotteita, hänen tarve liittyy fyysiseen tavarahan mutta samalla hän mittaa aineettoman kokemuksen. Asiakkaalla saattaa olla joitakin erityistoiveita esimerkiksi toimitusnopeuteen tai tuotteiden keräämiseen liittyen. Aineettoman kokemuksen saamiseen vaikuttaa myös esimerkiksi se, miten tuotteet on pakattu, tai miten sujuvasti ja luotettavasti tilaus-toimitusketju on kokonaisuudessaan asiakkaan mielestä toiminut.

#### 4.2 Palvelun laatu

Palvelun laatua on paljon vaikeampi määritellä ja arvioida kuin tuotteen laatua. Tuotteesta pystytään ajan mittaan kehittämään täydellinen, mutta palvelun laatu vaihtelee aina riippuen

yrityksen henkilöstön ja asiakkaiden välisestä kanssakäymisestä. Jokainen palvelukokemus koostuu useammasta eri tekijästä, kuten nopeudesta, ystävällisyydestä, tietämyksestä ja niin edelleen. Jokainen ihminen asettaa erilaiset odotukset palvelun ominaisuuksiin eri kerroilla ja erilaisissa yhteyksissä. (Porter 2005, 263.)

Grönroosin mukaan (1998, 110 - 111) palvelun laadun opetuksia on:

- Laatu on sitä, mitä asiakkaat kokevat. Palvelu ei siis ole sitä mitä yrityksen johto päättää sen olevan tai mitä sen suunnitellaan olevan, vaan sitä mitä asiakkaat kokevat. Parhaiten palvelun laadun kokevat asiakkaat, jotka osallistuvat aktiivisesti tuotanto- ja toimitusprosessiin. Tästä syystä palvelun tuotantoprosessin tulos on ainoastaan osa palvelun laatua. Prosessin kokeminen ja vuorovaikutustilanteet ovat siis osa kokonaislaatua.
- Laatu tuotetaan paikallisesti ostajan ja myyjän välisissä totuuden hetkissä. Ratkaiseva hetki asiakkaan kokemasta palvelun laadusta tapahtuu siellä, missä asiakas kohtaa palvelun laadun toimittajan. Hyväkin palvelun laadun suunnittelu saattaa jäädä ainoastaan suunnitelmaksi ilman konkretisoitumista, jos organisaation ja asiakkaan välinen linkki ei ole mukana palvelun laadun suunnittelussa ja johtamisessa.
- Jokainen vaikuttaa osaltaan asiakkaan kokemaan laatuun. Asiakkaan kanssa kosketuksissa olevat työntekijät tarvitsevat tukea taustalla olevilta työntekijöiltä, jotta kykenevät palvelemaan asiakkaitaan hyvin. Tästä syystä lähes koko organisaation työntekijät ovat vastuussa palvelun laadusta.

(Grönroos 1998, 110 - 111.)

Jokaisen on seurattava laatua koko organisaatiossa. Keskitetty laadunvalvontaorganisaatio ei useimmiten pysty hoitamaan koko laadunvalvontaa, ja yleensä kyseisen tyyppinen organisaatio vaikuttaa ihmisten asenteisiin kielteisesti. Koska laatua on tuottamassa suuri määrä ihmisiä, tulisi laadunvalvontaa suorittaa aina siinä kohdassa, jossa laatuun panostetaan. (Grönroos 1998, 111 - 113.)

Ulkoinen markkinointi on luotava laadun johtamisen kanssa yhdenmukaiseksi. Koska asiakkaan kokema laatu riippuu odotuksista ja kokemuksista, pitää yrityksen miettiä sitä luodessaan ulkoista markkinointiaan. Jos luodaan kampanja, jossa luvataan odotuksia joita yritys ei pysty täyttämään, vaikuttaa se kielteisesti asiakkaan kokemaan laatuun. Vaikka objektiivisesti mitaten palvelun laatu olisikin parantunut, asiakkaan kokema laatu voi heikentyä katteettomien lupauksen muodossa. (Grönroos 1998, 111 - 113.)

Palvelun laatu on asia, jota tulee seurata yrityksessä jatkuvasti. Ensin tulee selvittää asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden odotukset, jotta osattaisiin palvella paremmin. Odotuksiin

vaikuttavat sekä asiakkaan aiemmat kokemukset, että mainonnasta tai muilta ihmisiltä saatu käsitys yrityksestä tai tuotteesta. (Bergström & Leppänen 2003, 159.)

Schneider ja White kuvaavat palvelun laadun tunnuspiirteitä siten, että se sisältää useimmiten merkitykset ”mitä” ja ”miten”. (Schneider&White 2004) KL Sportin kohdalla se tarkoittaa esimerkiksi sitä, että ”mitä” kuvastaa itse tuotetta, jonka asiakas tilaa. ”Miten” puolestaan kuvastaa sitä, kuinka kokonaisuus tapahtuu sisältäen esimerkiksi toimitusnopeuden tai mahdollisten ongelmatilanteiden, kuten reklamaatioiden, hoidon.

Grönroos sanoo (1998), että useimmiten palvelun laatua koskevissa tutkimuksissa ei käsitellä hintaa. Hintaa voidaan kuitenkin käsitellä selvitetessä asiakkaan odotuksia laatua kohtaan tai aiempien kokemusten perusteella palvelun laadusta. (Grönroos 1998, 73.)

Grönroos (1998) jakaa yrityskäyttöön soveltuvan hyväksi koetun palvelun laadun kriteerit kuuteen kohtaan

1. Ammattitaito. Tarkoittaa, että asiakas luottaa yrityksellä olevan riittävät tiedot, taidot ja järjestelmät hänen ongelmiansa ratkaisuun
2. Asenne ja käyttäytyminen. Tämä vaikuttaa siihen, miten ystävällisesti ja spontaanisti asiakas kokee kontaktihenkilöiden ratkaisevan heidän ongelmansa.
3. Lähestyvyys ja joustavuus. Vaikuttaa siihen, miten helppona asiakas kokee palvelun saatavuuden, kuten yrityksen sijainti ja aukioloajat, sekä miten joustava on suhtautuminen asiakkaan toiveisiin ja vaatimuksiin.
4. Luotettavuus ja uskottavuus. Tämä merkitsee sitä, että asiakas voi luottaa yrityksen kanssa sovittuihin asioihin ja hänen etujensa mukaiseen toimintaan.
5. Normalisointi. Asiakas ymmärtää, että odottamattomien ongelmien ilmaantuessa yritys tekee kaikki tarvittavat toimenpiteet korjatakseen tilanteen ja mahdollisesti uuden ratkaisun löytämiseksi.
6. Maine. Tämä tarkoittaa, että asiakas voi luottaa palvelun tarjoajan arvoihin ja suorituskriteereihin, sekä että yrityksen toimiin voi luottaa.

(Grönroos 1998, 73 - 74.)

#### 4.3 Palvelun merkitys

Jokainen yritys epäonnistuu joskus toiminnassaan. Toimitukset saattavat myöhästyä tai työntekijät saattavat tehdä virheitä. Jos yritys kuitenkin paikkaa virheen hyvällä palvelulla, saattaa vihainen asiakas kääntyä uskolliseksi asiakkaaksi (Porter 2005, 263.)

Evert Gummesson kertoo (2004, 69.) amerikkalaisen autokauppiiaan Carl Sewellin esittämän hyvin yksinkertaistetun teorian hyvän palvelun merkityksestä asiakkaalle, joka konkretisoituu yrityksen menestykseksi.

- Jos kohtelet asiakkaita hyvin, he palaavat luoksesi, koska he pitävät sinusta.
- Jos he pitävät sinusta, he kuluttavat enemmän rahaa.
- Jos he kuluttavat enemmän rahaa, haluat kohdella heitä paremmin.
- Jos kohtelet heitä paremmin, he palaavat luoksesi yhä uudelleen ja suotuisa kierre alkaa taas alusta.

(Gummesson 2004, 69.)

#### 4.4 Henkilöstö ja palvelu

Ammattitaitoisen asiakaspalvelijan tunnusmerkkeihin kuuluvat esimerkiksi hyvä tuotetuntemus ja laatu-tietoisuus. Asiakaspalvelijan on tunnettava liikkeen valikoimat ja oltava uudistumis- ja oppimishaluinen sekä joustava, sillä palveltavat asiakkaat ovat vaativampia kuin ennen. (Lepola ym. 1998, 198.)

Osaava henkilöstö on avainasemassa paitsi palveluita tuottavassa yrityksessä, niin myös tavaroita tuottavassa tai myyvässä yrityksessäkin. Kun pyritään parantamaan yrityksen kilpailukykyä tai menestystä, on henkilöstöllä siinä keskeinen rooli. (Bergström & Leppänen 2003, 151.)

Kun yritys on onnistunut sisäisessä markkinoinnissaan, johtaa se usein siihen, että henkilöstö on motivoitunut, osaa työnsä ja sitä kautta viihtyy töissä. Tästä seuraa pysyvyyttä henkilöstössä. Työssään viihtyvät ihmiset myös kuuntelevat asiakkaiden mielipiteitä ja kehittämisehdotuksia. Asiakkaat saavat parempaa palvelua, ja ovat tyytyväisempiä ja uskollisempia, sekä mahdollisesti suosittelevat yritystä muillekin. (Bergström & Leppänen 2003, 151.)

#### 4.5 Palveluun motivoituminen

Savolainen soveltaa kirjassaan työntekijän motivoitumista laadukkaaseen asiakaspalveluun Maslow'n tarvehierarkian kautta. Maslow'n mukaan ihmisten tarvehierarkia koostuu seuraavista tekijöistä

- Itsensä toteuttamisen tarve
- Arvostuksen tarve
- Sosiaalisuuden tarpeet
- Turvallisuuden tarve
- Fysiologiset tarpeet

(Savolainen 1999, 95 - 97.)

Fysiologiset tarpeet voi tulla tyydytetyksi ilman huippupalveluakin, usein tähän riittää työn suorittaminen tyydyttävällä tasolla. Turvallisuus tulee saavutetuksi sen kautta, että monet kokevat tarpeelliseksi palvelu paremmin säilyttääkseen työpaikkansa ja asemansa. Sosiaalisuus kärsii välinpitämättömän palvelun seurauksena, kun taas ihmiset viihtyvät laatupalvelua antavan ihmisen seurassa. (Savolainen 1999, 95 - 97.)

Laadukas palvelu parantaa usein myös työyhteisön sisäistä ilmapiiriä joka taas lisää sosiaalisuutta. Kun laadukasta palvelua tarjoavaa työntekijää kiitetään, täyttyy myös arvostuksen tarve. Kun asiakaspalvelijalla on mahdollisuus toimia itsenäisesti ja luovasti, ja kun kehittää palvelua, pääsee hän myös toteuttamaan itseään. (Savolainen 1999, 95 - 97.)

#### 4.6 Ongelmatilanteiden hoito

Jokapäiväisessä työnteossa työntekijä kohtaa usein asiakkaan tyytymättömyyttä, johon voi olla monia eri syitä. Yleisin syy on rikki mennyt tuote, yleinen tyytymättömyys tuotteeseen tai väärin toimitettu tilaus. Monesti asiakkaan mielikuvaan yrityksestä ei kuitenkaan vaikuta em. esimerkeistä aiheutuva tyytymättömyys, vaan tapa jolla reklamaatio yrityksessä hoidetaan. Saattaa olla että tuote toimii täysin oikein, ja syy ei ole valituksen kohteen, mutta tärkeää on kiinnittää huomiota siihen, miten ongelman hoito suoritetaan. (Santonen 1996, 128.)

Santonen sanoo (1996, 29), että kontaktihenkilöitä tulee valmentaa valitustilanteisiin. On osattava kuunnella ja reagoida kohteliaasti. Vaikka vastauksena olisi lupaus asiaan palaamiseen seuraavana päivänä, tapa jolla asia esitetään, on erittäin ratkaiseva. Asiakkaissa saattaa olla sellaisia, jotka valittavat turhasta tai jotka koettavat saada korvauksia turhasta. Toisaalta pitäisi muistaa, että jos asiakas tuntee tyytymättömyyttä johonkin, hänellä on omasta näkökulmastaan syy ja oikeus valittaa asiasta. (Santonen 1996, 129.)

#### 4.7 SERVQUAL- ja SERVPERF- menetelmät

SERVQUAL ja SERVPERF ovat malleja, joihin pohjautuen palvelun laatua voidaan mitata. Asiakkaiden kokeman palvelun laatua mittaavista menetelmistä yksi alan tunnetuimmista on SERVQUAL- menetelmä, joka pohjautuu vuonna 1985 kehitettyyn teoriaan. Alun perin SERVQUAL- malli koostui kymmenestä eri ulottuvuudesta, mutta karsittaessa päällekkäisyyksiä, se on sittemmin kaventunut viiteen kohtaan, jotka ovat:

1. Konkreettinen ympäristö. Tarkoittaa yrityksen käyttämien toimitilojen ja laitteiden, sekä asiakaspalvelijoiden ulkoisen olemuksen miellyttävyyteen.
2. Luotettavuus. Tarkoittaa sitä, kuinka täsmällistä ja virheetöntä palvelua yritys tarjoaa heti ensimmäisestä kerrasta lähtien.



3. Reagointialttius. Tämä kohta auttaa mittaamaan yrityksen työntekijöiden halukkuutta auttaa asiakkaidensa ongelmissa, vastata heidän pyyntöihinsä ja palvella heitä viipymättä.
4. Vakuuttavuus. Tämä tarkoittaa, että työntekijä saa olemuksellaan asiakkaan luottamaan yritykseen. Vakuuttavuutta lisää se, että työntekijät osaavat vastata asiakkaan kysymyksiin, ja ovat hänelle kohteliaita.
5. Empatia. Tämä tarkoittaa, että yritys ymmärtää asiakkaidensa ongelmia ja toimii heidän etujensa mukaisesti, sekä että yrityksen aukioloajat ovat asiakkaalle sopivia.

(Grönroos 2001, 116 - 117.)

SERVQUAL- menetelmässä asiakkaiden tyytyväisyyttä palvelun laatua kohtaan mitataan vertailemalla heidän kokemuksiaan heidän odotuksiinsa. Yllämainittuja viittä osa-aluetta kuvataan yleensä 22 attribuutilla, ja vastaajalta kysytään, mitä he odottivat palvelulta ja minkälaiseksi he sen kokivat. Odotusten ja kokemusten välisten poikkeamien perusteella voidaan laskea kokonaislaatua kuvaava tulos. (Grönroos 2001, 117.)

SERVPERF- mittarin avulla mitataan pelkästään sen hetkistä palvelun laadun suorituskykyä ottamatta huomioon asiakkaan ennakko-odotuksia. SERVPERF- menetelmässä tutkija laatii joukon attribuutteja, jotka kuvaavat samoja osa-alueita hyödyntäen palvelua mahdollisimman kattavasti, ja mittaa asiakkaan palvelusta saamia kokemuksia vain näiden attribuuttien osalta ottamatta huomioon asiakkaan odotuksia. (Grönroos 2001, 121.)

Cronin ja Taylor ovat sitä mieltä, että asiakkaiden kokemaan palvelun laatuun eivät ennakko-odotukset vaikuta vaan laadun kokemukset perustuvat ainoastaan kokemukseen. Sen takia he sanovat paremmaksi keinoksi mitata palvelun laatua vain sen hetkisen suorituksen perusteella. Heidän mielestään paras menetelmä palvelun laadun mittaamiseksi on SERVPERF- menetelmä, jolla saadaan tarkasti valituilla kysymyksillä luotettavampia tuloksia mitattaessa palvelun laatua sekä tarkempaa ja yksilöidämpää tietoa laadun kehittämiseksi. (Cronin & Taylor 1994, 125 - 130.)

#### 4.8 Palvelun laadun vaikutus asiakastyytyväisyyteen

Cronin ja Taylor (1994) ovat sitä mieltä, että palvelun laadulla on selvä yhteys asiakastyytyväisyyteen. Vastaavasti he kirjoittavat että asiakastyytyväisyydellä on palvelun laatua suurempi vaikutus ostopäätökseen. Palvelun laadun merkitys asiakastyytyväisyyteen vaihtelee myös toimialasta riippuen. Aloilla, joissa asiakkaan osallistuminen prosessiin on vahvempaa (esimerkiksi pankkiala tai sairaanhoito), palvelun laadulla on selvästi enemmän vaikutusta tyytyväisyyteen. Vastaavasti aloilla, joissa asiakas on vain lähinnä tavarantoimittajan tai palvelun tilaajan roolissa, on palvelun merkitys vähäisempi. (Cronin & Taylor 1994, 125 - 130.)

Kirjoittajien mukaan johtajien tulisi strategioita suunnitellessaan keskittyä kokonaisvaltaisemmin asiakastyytyvyyden kehittämiseen, eikä rakentaa sitä palvelun laadun ympärille. Palvelun laatu vaikuttaa asiakkaiden ostopäätöksiin eri tavoin, joten siksi pelkästään sen kehittäminen on huono vaihtoehto yritykselle. (Cronin & Taylor 1994, 125 - 130.)

## 5 KL Sport Oy

KL Sport Oy on suomalainen urheilu- ja vapaa-ajanvarusteiden maahantuonti- ja tukkumyyntiyrittäjä. Yritys on perustettu 1981 ja se on toiminut koko historiansa ajan Helsingissä, tämän hetkisen sijainnin ollessa Malmi. KL Sportilla sekä toimisto, että varastotilat sijaitsevat samassa osoitteessa. Alalla on nykyään melko harvinaista, että yrityksen kaikki toiminnot ovat saman katon alla. Viime vuosina lukuisat alan suuret yritykset ovat siirtyneet käytäntöön, jossa varasto on keskitetty Suomen rajojen ulkopuolelle.

Yrityksen on perustanut Kari Linnonmaa, joka jäi eläkkeelle toimitusjohtajan tehtävistä vuoden 2008 lopussa, hänen toimiessa edelleen kuitenkin hallituksen puheenjohtajan roolissa. Nykyisin toimitusjohtajana toimii Mika Korhonen. KL Sport Oy työllistää tällä hetkellä 10 henkilöä, joiden lisäksi yritykselle työskentelee 2 provisiopalkkaista myyntiedustajaa. KL Sportin myyntipäällikkö toimii lisäksi myös alueellisena myyntiedustajana. Suomi on jaettu maantieteellisesti kolmeen alueeseen (Etelä- ja Länsi-Suomi, Keski- ja Itä-Suomi, sekä Pohjois-Suomi), joista jokaisella myyntiedustajalla on yksi alue vastuullaan.

Yrityksen liikevaihto on vuosien varrella pääsääntöisesti kasvanut tasaisesti ja se on tapahtunut luonnollisen kasvun mukaan. Yrityksen historiaan ei siis liity yrityskauppoja tai muita suuria omistuspohjaan liittyviä muutoksia. KL Sport Oy:n vuoden 2008 liikevaihto oli noin 2,6 miljoonaa euroa. (KL Sport Oy:n tilinpäätös 2008)

KL Sport Oy tuotevalikoimaan kuuluu välineitä ja tarvikkeita lukuisiin urheilulajeihin sekä harrasteisiin. Erilaisiin lajiryhmiin yritys tarjoaa pääsääntöisesti kaikkia muita tuotteita, paitsi tekstiilejä ja jalkineita. Lajivalikoima on erittäin kattava ja voidaan kärjistetysti sanoa, että on vaikeampi löytää lajia, johon liittyvää tavaraa ei olisi KL Sportissa myynnissä kuin päinvastoin. Hyvin yksinkertaistettuna tuotevalikoiman voisi jaotella seuraavasti:

- lähes kaikki palloilulajit (mm. jalka-, kori- ja pesäpallo)
- mailapelit (mm. tennis ja sulkapallo)
- voimistelu ja kuntoilu
- talvilajit (hiihtotarvikkeet, luistelu)
- kesäharrasteet (mm. frisbeet)

- yleisurheilu

Lajit, joihin KL Sportilla ei ole mitään tuotteita tarjolla, ovat lähinnä marginaalisia tai laajaa lajitietämystä vaativia lajeja, kuten esimerkiksi golf. Tämän kaltaiset lajit ovat myös varustoinnin kannalta vaativia, sillä toiminnan aloittaminen vaatii suuria investointeja alkuvaraston luomisen kannalta. Suomi on markkina-alueeltaan pieni maa, joten tämän kaltaisissa lajeissa suuret brändit hallitsevat pääasiassa näitä markkinoita.

KL Sport maahantuo sekä valmistajien omia brändejä, että KL Sportin omilla tuotemerkeillä varustettuja tuotteita. Yritys ei pääasiallisesti kehitä itse tuotteita, vaan tuotevalikoimassa hyödynnetään paljon valmistajien omia mallistoja. Osa tuotteista on valmiita merkkejä ja mallistoja myöten tuotteen valmistajan toimesta, kun taas jotkut tuotteet ovat KL Sportin omilla tuotemerkeillä ja designilla varustettuja ollen kuitenkin valmiiksi jonkun muun tahon toimesta kehiteltyjä tuotteita.

Joitakin tuotteita on ideoitu ja kehitetty Suomessa, joita valmistutetaan ympäri maailmaa niille soveltuvia valmistajia käyttäen. Esimerkkinä voi mainita pesäpalloon liittyvät varusteet, jollaisia tehtailla ei ole valmiina valikoimissa. Koska KL Sport on yrityksenä melko pieni, ja välikäsiä on vähän tuotteen matkalla tehtaalta asiakkaalle, on asiakkaalla mahdollisuus vaikuttaa tarvittaessa tuotekehitykseen. KL Sport pyrkii aktiivisesti löytämään uusia tuotteita valikoimiinsa.

Merkittävä osa KL Sportin tuotemerkeistä on sellaisia, että niihin liittyvät tuotteet ovat pääasiassa tunnettuja kansainvälisiä tuotemerkkejä edullisempia, harrastajille ja nuorille tarkoitettuja välineitä ja tarvikkeita. Pesäpallossa KL Sportin oma tuotemerkki J-Pesis on vuosien varrella saavuttanut markkinoilla vakaan aseman, joka on vahva kilpailija lajin tunnetuimmalle brändille Karhulle.

Marginaalisemmissä ryhmissä, joissa Suomessa ei ole paljon kilpailua, on KL Sportilla myös premium-brändejä valikoimassaan. Näistä esimerkkeinä voisi mainita mm. taitoluistelussa tunnettu Risport® ja yleisurheilussa Polanik® ja Nemeth®. Jälleenmyynti näiden merkkien kohdalla on keskittynyt koko Suomen alueella pääasiassa muutamiin erikoisliikkeisiin kalleimpien tuotteiden osalta, joten yhteistyö näiden tahojen välillä on erittäin tiivistä.

Tärkeimpiä tuontimaita KL Sportille on Yhdysvallat, Kiina, Intia, Pakistan, Puola ja Italia. Yrityksen markkina-alueena on koko Suomi. Sen asiakkaita ovat urheiluliikkeet ja tavaratalojen urheiluosastot ympäri maan. KL Sport ei siis myy tuotteitaan suoraan yksityiselle kuluttajalle tai urheiluseuralle, vaan kaikki tuotteet kulkevat loppukäyttäjille jälleenmyyjien kautta. Vakituksisesti tilaavia asiakkaita yrityksellä on satoja, ja lisäksi runsaasti kerran tai harvoin

tilaavia satunnaisasiakkaita. Myös ulkomailla on joitakin KL Sportilta melko säännöllisesti tilaavia asiakkaita, mutta tämä toiminta ei ole kokonaisuuden kannalta kovin suurta kauppaa. Ulkomailla olevat jälleenmyyjät ovat esimerkiksi jääurheiluun erikoistuneita asiakkaita, joiden sijaintimaassa ei heidän tarvitsemiaan tuotteita mahdollisesti ole saatavilla, eikä heidän tarvitsemansa määrät ole riittäviä, jotta he voisivat niitä itse tuoda maahan.

KL Sport on vakiintunut ja tunnettu toimija Suomen urheiluvälinemarkkinoilla. Yrityksen toimintaa voisi kuvata siten, että monissa lajiryhmissä sen tarjonta täydentää urheiluvaruste-markkinoita. KL Sportin resurssit kilpailla suurten, kansainvälisten merkkien kanssa ovat rajallisia, mutta usein se pyrkii tarjoamaan edullisemman tai erilaisen vaihtoehdon kuin suuret, tunnettujen brändien valmistajat sekä vastaamaan kysyntään pienemmissä lajiryhmissä.

## 6 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksella pyrittiin saamaan tuloksia KL Sportin asiakkaiden tyytyväisyyden tilasta palvelun laatua kohtaan, ja löytää tärkeimmät kehityskohteet asiakastyytyväisyyden parantamiseksi. Koska tutkimus on ensimmäinen KL Sportille, pyrkimyksenä on mitata tyytyväisyyttä palveluun mahdollisimman kattavasti ja yleisesti, jotta yritys voi harkita seuraavaa tutkimusta tehdessä, haluaako se pureutua jonkin tietyn osa-alueen tutkimiseen tarkemmin, vai mitata asiakastyytyväisyyttä yleisesti ja verrata tuloksia ensimmäiseen tutkimukseen.

Tutkimus on luonteeltaan kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimus, ja se toteutettiin strukturoitua kyselylomaketta käyttäen. Tutkimus suoritettiin kyselynä viidelle Suomen suurimmalle kauppiasvetoisen urheilualan jälleenmyyntiketjun liikkeen edustajille. Nämä jälleenmyyntiketjut ovat Intersport, Kesport, Elmo-Sport, Sportia ja Sport'in. Kysely toteutettiin jokaisen ketjun ennako-ostopäivien yhteydessä helmikuussa 2010 Vantaalla sekä maaliskuussa 2010 Heinolassa.

Pohdittaessa parhaiten soveltuvaa keinoa kyselyn suorittamiseksi, nähtiin todennäköisimpänä saada suurin vastausmäärä suorittamalla kysely messujen yhteydessä. Vaihtoehtoina oli joko lomakkeiden lähettäminen vastaajille kirjeitse tai sähköisesti toteutetun kyselylomakkeen lähettäminen. Nämä hylättiin niillä perusteilla, että kirjeitse lähetettynä oli odotettavissa vastusten suuri hukkaprosentti, sekä vastausten pitkä odotusaika. Lotti mainitsee (1998, 49.), että kuluttajien keskuudessa kirjekysely on hyvä vaihtoehto vastausprosentin ollessa keskimäärin 50 - 70 %, mutta hän ei näe kirjekyselyä suositeltavana vaihtoehtona yrityksissä toimiville päätöksentekijöille, sillä vastausprosentit jäävät useimmiten pieneksi.

Sähköinen kyselylomake taas hylättiin sen takia, että kaikki liikkeet eivät käytä sähköpostia vieläkään, tai asiakkaiden sähköpostiosoitteet eivät ole tiedossa, jolloin niiden tavoittaminen

on mahdotonta. Luultavasti nuoremman polven kauppiaille tietokoneella työskentely on arkipäiväistä. Joukossa on kuitenkin myös eläkeikää lähestyviä kauppiaita, jotka pyörittävät liikkeitään mahdollisesti yksin, ja suuremmalla todennäköisyydellä he eivät sähköpostia käytä työssään tai ole tottuneet täyttämään sähköisiä lomakkeita.

## 6.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Tutkimusote voi olla kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen. Kvantitatiivinen, eli määrällinen, pohjautuu määrään ja vastaa kysymyksiin muodossa kuinka moni, miten paljon, kuinka usein ja miten tärkeä jokin asia on. Kvalitatiivinen tutkimus, eli laadullinen, auttaa ymmärtämään kuluttajan käyttäytymistä. Se vastaa kysymyksiin muodossa miksi ja miten. Kvalitatiivinen tutkimus pohjautuu pienempään määrään tutkittavia tapauksia ja kirjallinen raportti kuvaa kuluttajan käyttäytymistä ja ajatuksia. (Lotti 1998, 42.)

Kvantitatiivinen tutkimus antaa yleisen kuvan muuttujien välisistä suhteista ja eroista. Kvantitatiivisessa menetelmässä tietoa tarkastellaan numeerisesti, eli tutkittavia asioita ja niiden ominaisuuksia käsitellään yleisesti kuvaillen numeroiden avulla. Tulokset esitetään numeroina, ja lisäksi tutkija tulkitsee ja selittää olennaisen numerotiedon sanallisesti. (Vilka 2007, 13 - 14.)

Alkulan ym. (1994, 20 - 21.) mukaan kvantitatiivista tutkimusta tehdessä, tutkijan on useimmissa tapauksissa tunnettava mielekästä yhteyttä tutkittavan yhteisön omaan käsitteistöön. Kvantitatiivisia menetelmiä käyttämällä saadaan yleensä tuloksia, mutta niiden ymmärtäminen ja oikea tulkinta edellyttää tutkimuskohteen tuntemista laajemmassakin mielessä kuin vain käytetyn aineiston antaman kuvauksen rajoissa. (Alkula ym. 1994, 20 - 21.)

## 6.2 Kyselylomake

Kvantitatiivisen tutkimuksen aineisto voidaan kerätä joko kyselylomakkeella, systemaattisella havainnoinnilla tai valmiiden rekisterien ja tilastojen avulla. Yleisin kvantitatiivisen tutkimuksen aineiston keräystapa on kyselylomake. (Vilka 2007, 27.)

Aineisto voidaan kerätä lomakkeita käyttäen ainakin kahdella päätavalla, postikyselynä tai kontrolloituna kyselynä. Postikyselyssä lomake lähetetään tutkittavalle, he täyttävät sen itse ja postittavat lomakkeen takaisin tutkijalle. Menetelmän etuina ovat nopeus ja vaivaton aineiston saanti, mutta ongelmana on puolestaan kato. (Hirsjärvi ym. 1997, 183 - 184.)

Kontrolloituja kyselyjä on kahdenlaisia, informoituja kyselyjä ja henkilökohtaisesti tarkistettuja kyselyjä. Informoitu kysely tarkoittaa sitä että tutkija jakaa lomakkeet henkilökohtaisesti

sellaisessa paikassa, jossa kohdejoukot ovat henkilökohtaisesti tavoiteltavissa. Henkilökohtaisesti tarkistetussa kyselyssä tutkija lähettää lomakkeet postitse, mutta noutaa ne itse ilmoitetun ajan kuluttua. (Hirsjärvi ym. 1997, 183 - 184.)

### 6.3 Kyselylomakkeen laadinta

Kyselylomaketta tehdessä päädyttiin strukturoituun kyselylomakkeeseen. Strukturoinnilla tarkoitetaan sitä, että tutkittava asia ja sen ominaisuudet suunnitellaan ja vakioidaan. Strukturoidussa lomakkeessa tutkittavat asiat vakioidaan lomakkeeseen kysymyksiksi ja vaihtoehdoiksi ennalta niin, että kaikki vastaajat ymmärtävät kysymyksen samalla tavalla ja kysymykset voidaan kysyä kaikilta vastaajilta samalla tavalla. (Vilka 2007, 14.) Strukturoituja kysymyksiä käytetään selvittäessä mielipiteitä, ostomotiiveja, kulutustapoja sekä tuote- ja yrityskuvia. (Lotti 1998, 75.)

Lomake laadittiin yhteistyössä sekä ohjaajan, että yrityksen avainhenkilöiden kanssa. Kyselylomaketta muotoiltaessa yhdessä yrityksen kanssa, pohdittiin asiakkailta kysyttäviksi niitä asioita, mitkä nähtiin KL Sportin olennaisiksi palvelun muodoiksi. Lisäksi lomakkeessa haluttiin mitata palvelua tuottavien ihmisten vaikutusta asiakkaan tyytyväisyyteen.

Lisäksi kyselylomakkeeseen lisättiin yrityksen toiveesta sen toiminnan kehittämisen kannalta olennaisia kysymyksiä, joihin haluttiin tietää vastaajien suhtautuminen. Nämä kysymykset eivät liity suoranaisesti tutkimuksen pääongelmaan, mutta yrityksen kannalta helpoin vaihtoehto oli kysyä asiat tämän tutkimuslomakkeen yhteydessä.

Lomake (liite 1) koostuu seuraavista viidestä aihealueista. Ensimmäinen osio mittaa vastaajien henkilökohtaisia taustamuuttujia, joiden jälkeen kysytään vastaajan edustaman yrityksen taustamuuttujia. Näiden jälkeen lomakkeen kolmannessa vaiheessa vastaajaa pyydetään esittämään mielipiteensä KL Sportin palvelun laatuun liittyviin asioihin asiakaspalvelun ja alueellisten myyntiedustajien osalta. Seuraava, eli neljäs osio käsittelee vastaajan mielipidettä tilaus-toimitusketjuun sekä myynnin apuvälineisiin liittyvistä asioista. Kyselylomakkeen loppuun on liitetty kysymykset, jotka yritys pyysi lisäämään kyselyyn saadakseen selville vastaajien suhtautumista tulevaisuuden palvelunkehittämiseen liittyviin asioihin.

### 6.4 Perusjoukko

Yhteensä KL Sportilla on asiakastietokannassaan yrityksiä, eli ainakin joskus tilanneita asiakkaita, noin 1000, mutta tässä ryhmässä osa on ainoastaan kerran tilanneita asiakkaita, jotka eivät välttämättä toimi urheilualalla ja joilla ei mahdollisesti ole aikomuksia tilata uudestaan. Toisaalta yrityksellä on joitakin satunnaisasiakkaita, joille ei ole perustettu omaa asiakaskort-

tia, vaan joita on laskutettu ilman yrityksen tallentamista KL Sportin tietokantaan. Asiakaskortiston ajantasaisuus ei ole täydellisesti yrityksen tiedossa, sillä on käytännössä mahdotonta tietää kaikkien tietokannassa olevien yritysten tämän hetkistä tilaa, kuten esimerkiksi onko niitä enää edes olemassa.

Tutkimuksen kohdejoukkona toimivat viiden Suomen suurimman kauppiasvetoisen urheiluliikeketjun toimipisteiden liikkeet. Tutkimuksen otokseksi muodostui näistä viidestä ketjusta tutkimuksen suorittamisen hetkellä (helmi-maaliskuu 2010) yhteensä 209, joka jakautuu seuraavasti:

- Sportia 64 liikettä (SGN Sportia, 2010.)
- Intersport 58 liikettä (Kesko, 2010.)
- Kesport 34 liikettä (Kesko, 2010.)
- Sport'in 32 liikettä (Sport'in, 2010.)
- Elmo Sport 21 liikettä (Sports Group, 2010.)

Suomessa toimivista merkittävistä urheiluliikeketjuista ulkopuolelle jäi ainoastaan Top-Sport, koska se ei ole kauppiasvetoinen vaan toimii keskusliikevetoisena muutamaa franchising-pohjaista liikettä lukuun ottamatta. Tämä tarkoittaa sitä, että osa yksiköistä ei ole lainkaan tekemisissä suoraan KL Sportin kanssa vaan ostotilaukset toimitetaan keskitetysti keskusliikkeen kautta.

Kohdejoukoksi valikoituivat suurten urheiluliikeketjujen yksiköt, sillä tällä tavoin mukaan saatiin sekä useasti tilaavia, KL Sportille tärkeitä ja tuttuja asiakkaita, kuin myös harvoin tai ei ollenkaan tilaavia asiakkaita. Näiden liikkeiden ajan tasalla olevat yhteystiedot olivat myös helposti saatavissa ja tähän kohderyhmään päätyminen mahdollisti aineiston keräämisen messuilla, sillä näihin ketjuihin kuulumattomille urheiluliikkeille ei keskitettyjä ennakkostopäiviä järjestetä. Lisäksi etuna oli, että tutkimus on mahdollista toteuttaa tulevaisuudessa uudestaan samalle joukolle.

## 6.5 Aineiston kerääminen

Aineisto kerättiin mainittujen ketjujen ennakkostopäivillä, jotka pidettiin helmi- ja maaliskuussa 2010 Vantaalla ja Heinolassa. Ennakkostopäivät ovat ketjuliikkeille kaksi kertaa vuodessa pidettävät messut, jossa on edustettuna alan kaikki merkittävimmät tukkumyyjäryitykset. Messujen tarkoituksena on tehdä seuraavan kauden ennakkotilaukset, sekä mahdollisuus tavata tavarantoimittajien myyntiedustajia ja tutustua tuleviin uutuustuotteisiin. Messut kestävät jokaisen ketjun osalta 2-3 päivää kerrallaan ja paikalla on edustettuina ketjujen kaikki liikkeet satunnaisia poikkeuksia lukuun ottamatta. Intersportin ja Kesportin ostopäivät järjestetään samaan aikaan, sillä ne ovat molemmat Keskon alaisuudessa toimivia ketjuja.

Aineiston kerääminen tapahtui siten, että kyselylomaketta tarjottiin vastattavaksi jokaiselle urheiluliikkeen edustajalle, jotka kävivät KL Sportin osastolla messujen aikana. Lomakkeen jakamisesta asiakkaille vastasivat myyntiedustajat, jotka päivystävät osastolla messujen alkamisesta niiden päättymiseen asti. Käytännössä kyselylomakkeen jakaminen tapahtui siten, että kun asiakas tuli osastolle, hän kävi ensin läpi varsinaiset ammatilliset asiat myyntiedustajan kanssa, jonka jälkeen asiakkaalle tarjottiin lomaketta vastattavaksi.

## 6.6 Analyysimenetelmät

Tutkimuksen analysointimenetelmänä päädyttiin käyttämään Microsoftin Excel- taulukkolaskentaohjelmaa. Sen käyttämiseen analysointimenetelmänä päädyttiin sen helppokäyttöisyyden vuoksi myös tulevaisuuden varalle. Näin yritykselle on olemassa valmis pohja, jolla se voi tulevaisuudessa analysoida tulevien tutkimusten aineiston itse. Exceliin päätymistä edesauttoi myös nyt toteutetun tutkimuksen pieneksi jäänyt vastaajamäärä.

## 6.7 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen tarkoitus on antaa totuudenmukaista tietoa tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää monia erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. (Hirsjärvi ym. 1997, 213.)

Validiteetti ja reliabiliteetti ovat asioita, joiden kautta voidaan mitata tutkimuksen kokonaisluotettavuutta. Validiteetti tarkoittaa oikeiden asioiden tutkimista tutkimusongelman kannalta. Validiteetti pyritään varmistamaan jo ennen tutkimusta valitsemalla oikea mittaust menetelmä, oikeat mittarit sekä mittaamalla oikeita asioita. Validiteetin mittaaminen on reliabiliteetin mittaamista vaikeampaa. Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus kertoo mittaustulosten toistettavuudesta ja mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia, joka on tärkeää erityisesti kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Reliabiliteetti tarkoittaa samojen tulosten saamista eri mittauskerroilla uusittaessa tutkimus. (Kananen 2008, 81.)

Tämän tutkimuksen validiteettia pyrittiin varmistamaan suunnittelemalla kyselylomake huolellisesti, ja käyttämällä kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kyselylomakkeesta pyrittiin tekemään mahdollisimman yksinkertainen ja helposti ymmärrettävä, mutta jos vastaaja ei ymmärtänyt jotain kysymyksen asettelua, hänellä oli mahdollisuus kysyä paikalla olleilta myyntiedustajilta tarkennusta.



Ropen ja Pölläsen mukaan (1994, 83.) pieni otoskoko, suuri kato, kysymysten epäselvä muotoilu ja huonosti ajoitettu tutkimus heikentävät asiakastyytyväisyystutkimuksen reliabiliteettia. Näitä tekijöitä pyrittiin huomioimaan ottamalla tarpeeksi asiakkaita otokseen, muotoilemalla kysymyksistä helposti ymmärrettävät ja suorittamalla tutkimus messuilla, jossa asiakkaat ovat pääasiassa kaikki paikalla.

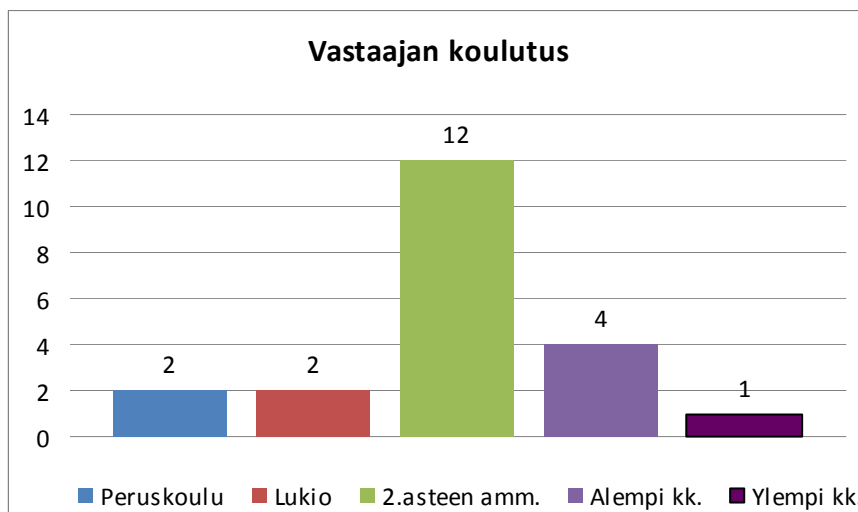
## 7 Kyselylomakkeen analysointi

Tutkimukseen vastasi yhteensä 21 KL Sport Oy:n asiakasta. Vastaajia oli lopulta huomattavasti vähemmän kuin oli etukäteen odotettu. Vastaukset jakoutuivat siten, että Elmo-Sportilta vastauksia oli neljä, Sportialta vastaajia oli seitsemän, sekä Intersportin ja Kesportin yhdisteiltä päiviltä saatiin kymmenen vastausta. Sport'In- ketjun ostopäiviltä vastaajia ei ollut yhtään kappaletta. Useimmat vastaamisesta kieltäytyneet asiakkaat vetosivat messujen aikana kiireeseen, ja siihen että heillä on jo odottamassa uusi tapaaminen sovittuna.

### 7.1 Vastaajien taustatiedot

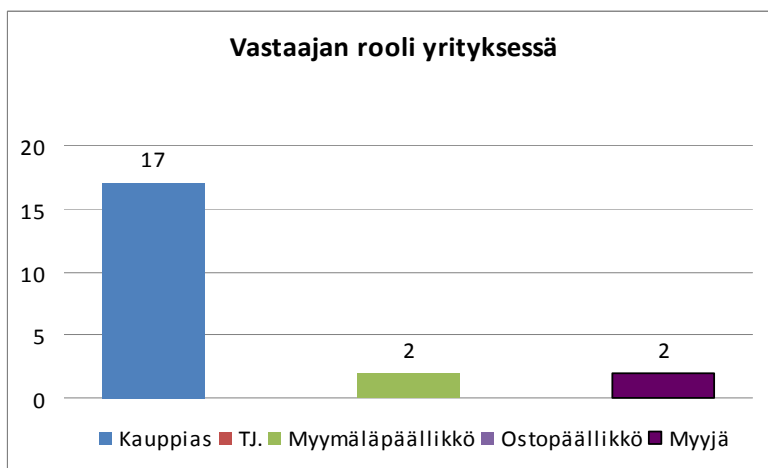
Kyselyyn vastanneista miehiä oli 18 kpl eli 86 % ja naisia oli kolme kpl eli 14 %. Vastaajien ikä selvitettiin kyselyssä kysymällä syntymävuotta. Nuorin vastaaja oli syntynyt vuonna 1985 ja vanhin vuonna 1948. Kolme vastaajaa kieltäytyi vastaamasta omaa ikää koskevaan kysymykseen. 18 vastaajan keskimääräiseksi syntymävuodeksi muodostui 1969, eli vastaajien keski-ikä oli noin 40 vuotta.

Kuviosta 4 selviää vastaajien ylin suoritettu koulutus. Kuviosta käy ilmi, että selvästi suurin osa vastaajista on käynyt toisen asteen ammatillisen koulutuksen, sillä näitä vastaajia oli 12 kpl. Seuraavaksi yleisin ylin suoritettu koulutus oli alempi korkeakoulututkinto, joita oli neljä vastaajaa. Kaksi henkilöä vastasi suorittaneensa lukion, ja kaksi henkilöä vastasi käyneensä peruskoulun. Yksi vastaaja oli suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon.



Kuvio 4: Vastaajan ylin suoritettu koulutus

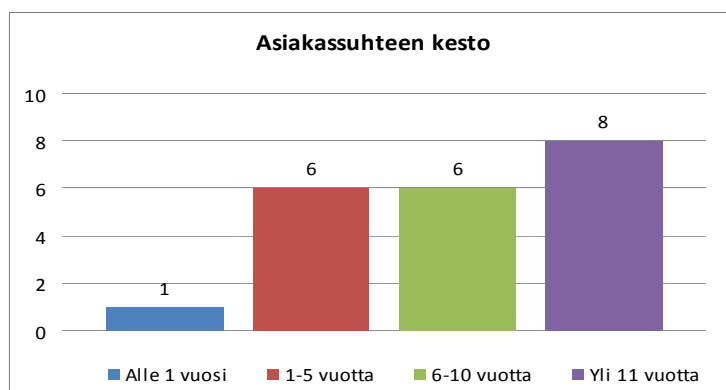
Kuviosta 5 käy ilmi vastaajien rooli edustamassaan yrityksessä. Kuviosta ilmenee, että valtaosa kyselyyn vastanneista henkilöistä oli kauppiaita, yhteensä heitä oli 17 henkilöä. Vastaajista kaksi vastasi olevansa myymäläpäälliköitä ja samoin kaksi ilmoitti itsensä myyjäksi. Vastaajien joukossa ei ollut yhtään toimitusjohtajaa tai ostopäällikköä. Kyselylomaketta valmistettaessa pohdittiin, onko liikkeissä tilannetta, jossa kauppias ei itse toimisi omistamansa liikkeen operatiivisena johtajana, mutta se nähtiin kuitenkin mahdollisena, jolloin sekin vaihtoehto lisättiin. Myös henkilöiden, joiden roolina on toimia ostopäällikkönä vastaamatta samalla myymälästä, pidettiin epätodennäköisenä, mutta sekin vaihtoehto päädyttiin silti lisäämään kyselylomakkeeseen.



Kuvio 5: Vastaajan rooli yrityksessä

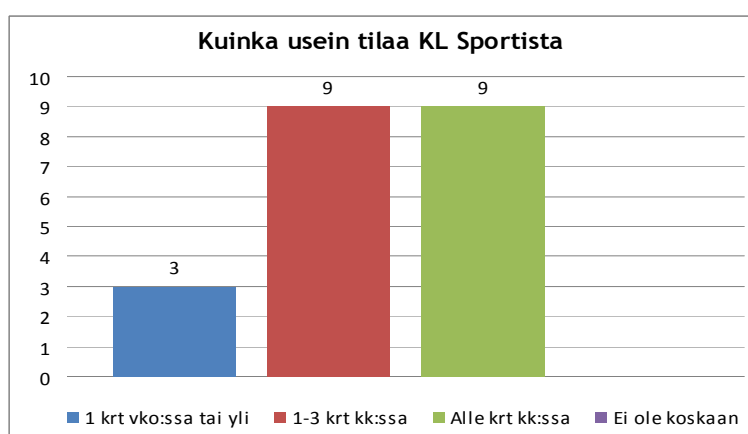
## 7.2 Vastaajien edustaman yrityksen taustatiedot

Seuraavissa kohdissa kysyttiin vastaajien edustaman yrityksen taustatietoja liittyen asiakkuuteen KL Sportin kanssa. Ensimmäisenä vastaajayrityksen taustatiedoista kysyttiin, kuinka pitkään vastaajan edustama yritys on ollut KL Sportin asiakkaana. Kuviosta 6 selviää että vastaajista vain yksi ilmoitti edustamansa yrityksen asiakassuhteen kestoksi alle vuoden. 1-5 vuotta asiakkaana olleita yrityksiä oli vastaajien joukossa kuusi. Samoin kuusi kappaletta oli 6-10 vuotta kestäneitä asiakassuhteita. Eniten, eli kahdeksan kappaletta, oli 11 vuotta tai pidempään KL Sportin asiakkaana olleita vastaajia.



Kuvio 6: Asiakassuhteen kesto KL Sportiin

Seuraavaksi kysyttiin sitä, kuinka usein vastaajayritys tilaa tuotteita KL Sportista. Kuviossa 7 voidaan nähdä, että 1 kerran viikossa tai useammin tilaavia asiakkaita oli vastaajista kolme kappaletta. Vastaajista yhdeksän sanoi tilaavansa 1-3 kertaa kuukaudessa. Yhdeksän vastaajaa arvioi yrityksensä suorittavan KL Sportiin tilauksia harvemmin kuin kerran kuukaudessa. Vastaajien joukossa ei ollut yhtäkään sellaista yritystä, jotka eivät olisi koskaan tilanneet KL Sportista.



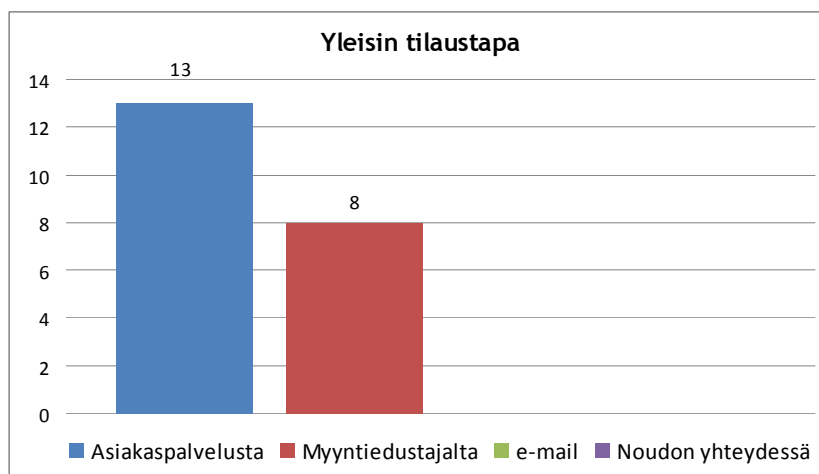
Kuvio 7: Yrityksen tilaustiheys KL Sportista.

### 7.3 Vastaajien tottumukset

Seuraavissa kysymyksissä kysyttiin vastaajilta heidän henkilökohtaisista tottumuksistaan liittyen tilauksien tekemiseen KL Sportista. Lisäksi kysyttiin sitä, mitä kautta ja kuinka usein he etsivät informaatiota yrityksen tuotteisiin liittyen.

Kuviosta 8 ilmenee, mikä on vastaajan yleisin tapa suorittaa tilauksia. Vaihtoehtoina olivat kaikki mahdolliset tilauskeinot, joita on tällä hetkellä mahdollista käyttää tilauksen suorittamiseksi. Yleisin tilaustapa vastanneiden asiakkaiden keskuudessa oli puhelimitse asiakaspalvelusta, joita oli vastaajista 13 kappaletta. Kahdeksan vastaajaa kertoi tilaavansa useimmiten suoraan oman alueen myyntiedustajalta, joka välittää tilauksen eteenpäin KL Sportin toimistolle. Yhdellekään vastaajalle yleisin tilaustapa ei ollut sähköpostitse tilaaminen tai noudon yhteydessä tilauksen tekeminen paikan päällä.

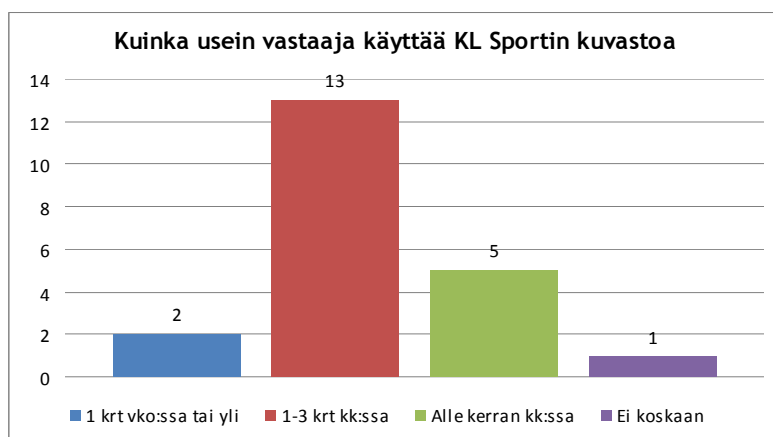
Yleisimmässä tilaustavassa näkyy vastaajien roolien jakaantuminen kyselyssä, sillä pääasiassa myyntiedustajille tilauksia tekevät ovat edustajien kertoman mukaan kauppiaita. Todellisuudessa jakauma tilaustavassa ei ole niin tasainen, mitä kuvio osoittaa vaan asiakaspalvelusta puhelimitse tilaaminen on pääasiallinen tapa KL Sportissa siihen, miten asiakkaat suorittavat tilauksia.



Kuvio 8: Vastaajan yleisin tilauskeino

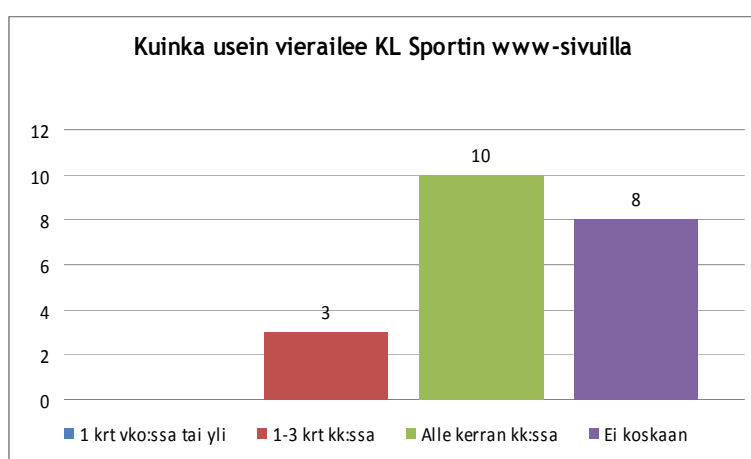
Seuraavassa kohdassa kysyttiin sitä, kuinka usein vastaaja käyttää KL Sportin tuotekuvastoa työssään. Kuvasto jaetaan jokaiselle asiakkaalle sen ilmestyttyä ja se ilmestyy kerran vuodessa. KL Sportilla on ollut toistaiseksi vasta kaksi vuotta käytössään kuvasto, jossa on nähtävillä kokonaisuudessaan yrityksen tarjoama tuotevalikoima.

Kuviossa 9 selviää, kuinka usein vastaaja käyttää KL Sportin tuotekuvastoa työssään. Vastajista kaksi henkilöä kertoi käyttävänsä kuvastoa vähintään kerran viikossa työssään. Vastajien enemmistö, 13 vastaajaa, sanoi kuvastoa käyttävänsä 1-3 kertaa kuukaudessa. Alle kerran kuukaudessa kuvastoa kertoi tarvitsevänsä työssään viisi henkilöä. Vain yksi henkilö vastasi, ettei ole koskaan käyttänyt KL Sportin kuvastoa.



Kuvio 9: Kuinka usein käyttää KL Sportin kuvastoa työssään

Kuviosta 10 ilmenee puolestaan, kuinka moni vastaajista vierailee KL Sportin internet-sivuilla ja kuinka usein. Kukaan vastaajista ei sanonut vierailevänsä KL Sportin internet-sivuilla vähintään yhtä kertaa viikossa. Kolme henkilöä kertoi vierailevänsä www-sivuilla 1-3 kertaa kuukaudessa. 10 vastaajaa sanoi hyödyntävänsä KL Sportin internet-sivuja harvemmin kuin kerran kuukaudessa, ja vastaajista kahdeksan kappaletta ei ollut koskaan vieraillut kyseisillä sivuilla.



Kuvio 10: Kuinka usein vastaaja vierailee KL Sportin www-sivuilla

Harvat vierailut KL Sportin internet-sivuilla vastaajien keskuudessa olivat odotettavissa, sillä sivujen kävijämääräseurannan perusteella vierailukertoja kuukaudessa on keskimäärin joitakin

satoja. Epävirallisten palautteiden perusteella useimmiten myyjät kokevat kuvaston selvästi paremmaksi työkaluksi liikkeessä toimiessaan, ja myös kyselyyn vastanneiden tuloksia vertaamalla voidaan todeta, että kuvastoa hyödynnetään työntekoon liittyvässä tiedonhaussa useammin kuin internet-sivuja.

#### 7.4 Palvelun laadun tulokset

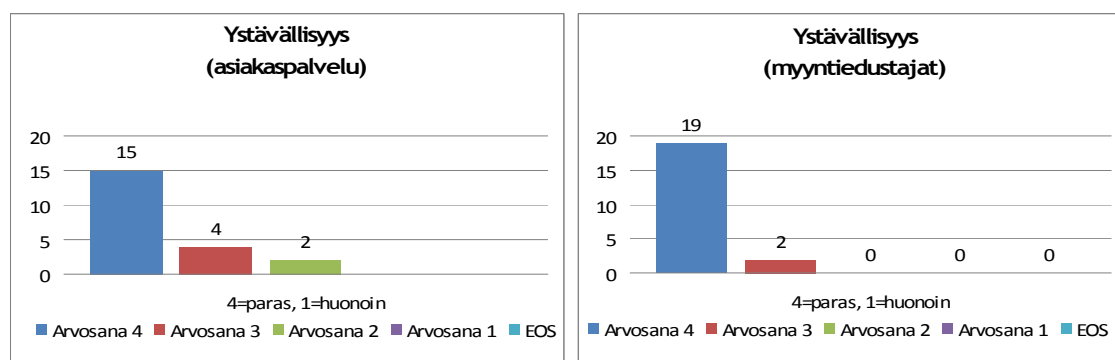
Seuraavissa kohdissa vastaajilta kysyttiin palvelun laatuun liittyviä kysymyksiä. Kysymykset esitettiin lomakkeessa ensin viidestä eri aihealueesta liittyen asiakaspalveluun puhelimitse. Näiden jälkeen samat aihealueet kysyttiin alueellisiin myyntiedustajiin liittyen. Jokaiseen kohtaan vastaajaa pyydettiin valitsemaan yksi vaihtoehto jokaisesta aiheesta koskien sekä asiakaspalvelua, että myyntiedustajia. Jaottelu oli tehty seuraavanlaisella asteikolla:

- 4 - Erittäin tyytyväinen
- 3 - Melko hyvä
- 2 - Melko huono
- 1 - Erittäin huono
- 0 - Ei mielipidettä

Ensimmäisenä vastaajilta kysyttiin heidän mielipidettään kohteiden ystävällisyydestä.

Vastausten perusteella voidaan nähdä asiakkaiden olevan pääasiassa tyytyväisiä sekä asiakaspalvelun että myyntiedustajien ystävällisyyteen. 15 vastaajaa oli erittäin tyytyväisiä asiakaspalvelun ystävällisyyttä kohtaan, ja 19 henkilöä sanoi olevansa erittäin tyytyväinen myyntiedustajien ystävällisyyteen. Melko tyytyväisiä ystävällisyyteen oli asiakaspalvelun osalta neljä henkilöä, kun myyntiedustajien kohdalla luku oli kaksi vastaajaa. Lievästi tyytymättömiä asiakaspalvelun ystävällisyyteen oli kaksi vastaajaa, erittäin tyytymättömiä ei ollut yhtäkään. Myyntiedustajia kohtaan ei vastanneiden joukossa ilmennyt niin lievää kuin voimakastakaan tyytymättömyyttä.

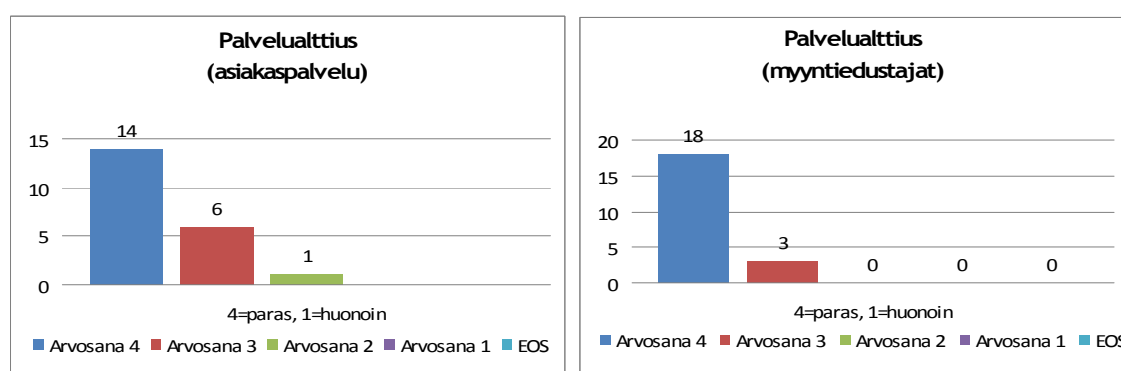
Keskiarvosanaksi ystävällisyydestä muodostui asiakaspalvelun osalta 3,62 ja myyntiedustajista 3,90.



Kuvio 11: Ystävällisyys

Seuraavaksi asiakkailta kysyttiin heidän mielipidettään molempien kohteiden palvelualltiudesta. Tällä haettiin vastaajien mielipidettä siitä, kuinka helposti he kokevat saavansa palvelua. 14 asiakasta vastasi asiakaspalvelun palvelualltiuden olevan erittäin hyvää. Myyntiedustajien osalta 18 sanoi olevansa erittäin tyytyväisiä. Kuusi vastaajaa sanoi asiakaspalvelun osalta palvelualltiuden olevan melko hyvää, ja myyntiedustajien osalta vastasi sen olevan melko hyvää kolme asiakasta. Yksi vastaaja oli asiakaspalvelun palvelualltiutta kohtaan melko tyytymätön, mutta yksikään ei ollut erittäin tyytymätön. Myyntiedustajien osalta tässäkään ei kukaan osoittanut lievää tai voimakasta tyytymättömyyttä.

Keskiarvoksi palvelualltiudesta asiakaspalvelu sai 3,62 ja myyntiedustajat 3,86.

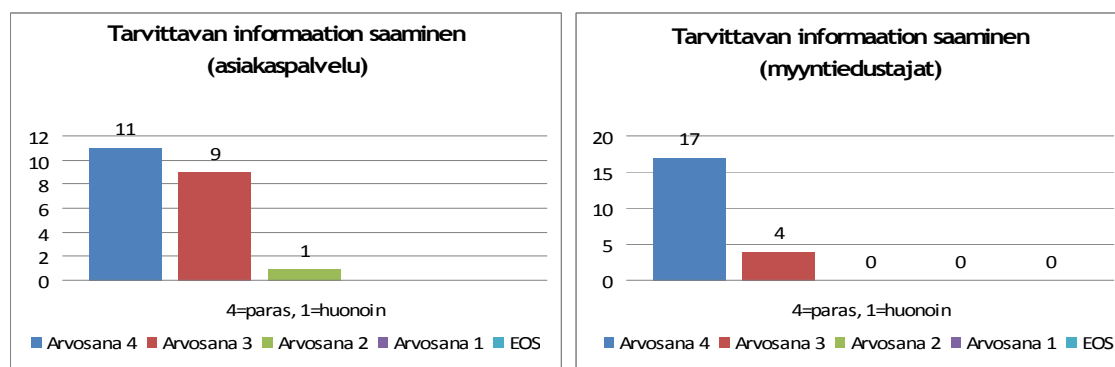


Kuvio 12: Palvelualltius

Seuraavaksi vastaajia pyydettiin kertomaan mielipiteensä asiakaspalvelun sekä myyntiedustajien osalta siitä, miten hyvin he kokevat saavansa tarvitsemaansa informaatiota. Kuvio 13 selviää, että asiakaspalvelun osalta noin puolet vastaajista, eli 11 henkilöä, antoi parhaan arvosanan informaation saamisesta. Yhdeksän vastaajaa oli asiakaspalveluun melko tyytyväisiä informaation saannin osalta. Yksi vastaaja osoitti lievää tyytymättömyyttä, mutta kukaan ei ollut erittäin tyytymätön.

Myyntiedustajien kyvystä antaa informaatiota, 17 oli erittäin tyytyväisiä. Neljä vastaajaa oli melko tyytyväinen heihin informaation osalta. Myöskään tässä aiheessa kukaan ei ollut myyntiedustajiin lievästi tai voimakkaasti tyytymätön.

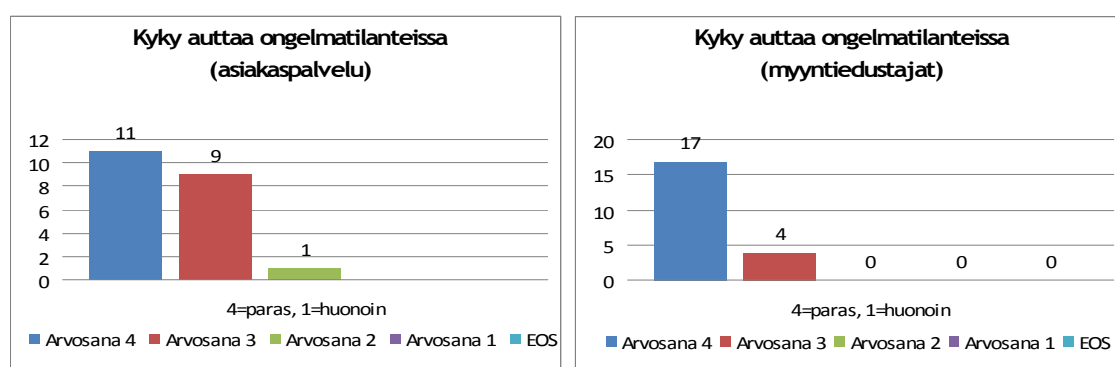
Keskiarvoksi tarvittavan informaation saamiselle annetuista arvosanoista voidaan laskea asiakaspalvelulle 3,48 ja myyntiedustajille 3,81.



Kuvio 13: Informaation saanti

Kuviosta 14 puolestaan selviää vastaajien mielipide sekä asiakaspalvelun, että myyntiedustajien kyvystä auttaa ongelmatilanteissa. Ongelmatilanteita voi olla lukuisia erilaisia, tai asiakkailla voi olla erilaisia odotuksia ongelmatilanteidensa ratkaisemiseen liittyen. Tässä kohdassa haluttiin ottaa selvää siitä, kuinka vastaajan mielestä kohteet niistä selviävät. Kuviosta 14 voidaan nähdä, että 11 vastaajaa oli erittäin tyytyväisiä asiakaspalvelun ongelmatilanteiden ratkaisukykyyn. Myyntiedustajille parhaan arvosanan antoi puolestaan 17 vastaajaa. Arvosanan 3, eli melko hyvän, antoi asiakaspalvelulle yhdeksän vastaajaa, kun taas neljä vastaajaa oli melko tyytyväisiä myyntiedustajien ongelmatilanteiden ratkaisukykyyn. Yksi vastaaja oli lievästi tyytymätön asiakaspalvelua kohtaan tässä aiheessa. Myyntiedustajiin ei ollut yksikään vastaajista lievästi tai voimakkaasti tyytymätön.

Keskiarvoksi muodostui ongelmatilanteiden ratkaisujen osalta asiakaspalvelulle 3,48 ja myyntiedustajille 3,81.

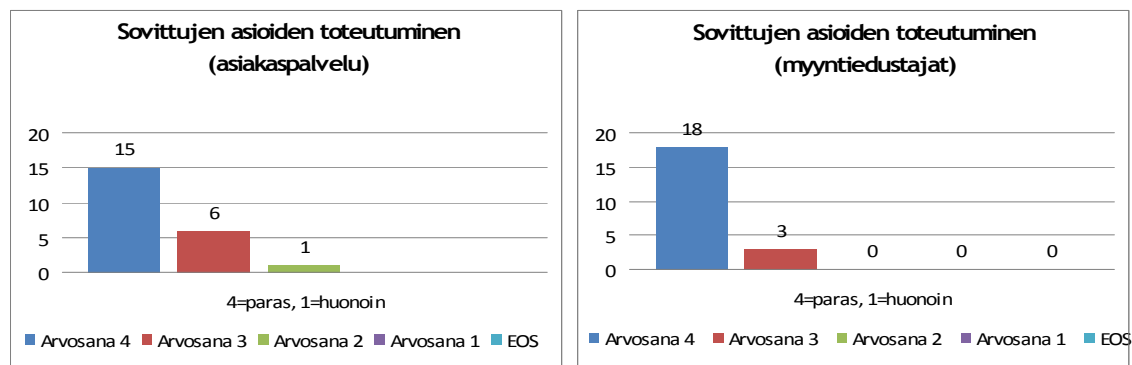


Kuvio 14: Kyky auttaa ongelmatilanteissa

Seuraavassa aiheessa kysyttiin asiakkaiden mielipidettä siitä, kuinka hyvin heidän mielestään asiakaspalvelu ja myyntiedustajat toteuttavat sovitut asiat. Sovittujen asioiden toteutuminen liittyy useimmiten tilauksiin, niiden toimitustapoihin tai hintoihin sovittuihin asioihin. Vastusten perusteella voidaan nähdä, että 15 henkilöä oli erittäin tyytyväisiä siihen, kuinka sovitut asiat toteutuvat asiakaspalvelun osalta. Peräti 18 vastaajaa antoi parhaan arvosanan

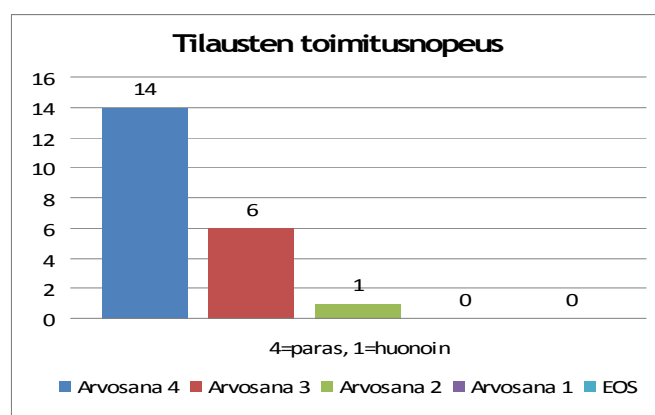


myyntiedustajien kyvylle toteuttaa sovitut asiat. Melko tyytyväisiä asiakaspalvelua kohtaan oli vastaajista kuusi henkilöä, kun taas myyntiedustajien osalta kolme henkilöä oli melko tyytyväisiä. Kukaan vastaajista ei osoittanut minkäänlaista tyytymättömyyttä kumpaakaan osapuolta kohtaan sovittujen asioiden toteutumisessa. Keskiarvosanaksi ongelmatilanteiden ratkaisukyvyistä vastausten perusteella muodostui asiakaspalvelulle 3,71 ja myyntiedustajille 3,86.



Kuvio 15: Sovittujen asioiden toteutuminen

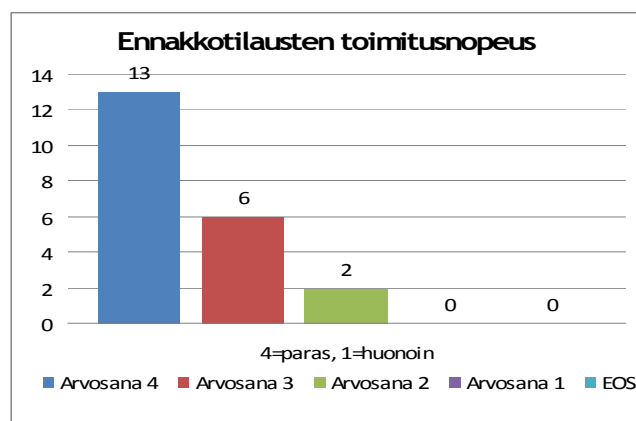
Seuraavat kohdat liittyivät tilauksiin ja niiden toimituksiin. Vastaajilta kysyttiin heidän mieltäpidettään tilausten toimitusnopeudesta. Taulukosta 16 selviää, että asiakkaista 14 oli erittäin tyytyväisiä siihen, kuinka nopeasti tuotteet heille tilauksesta toimitetaan. Kuusi vastaajaa oli melko tyytyväisiä tilausten toimitusnopeuteen. Vastaajista yksi sanoi olevansa melko tyytymätön siihen, mitä tulee toimitusten nopeuteen. Keskiarvosana oli 3,62.



Kuvio 16: Tilausten toimitusnopeus

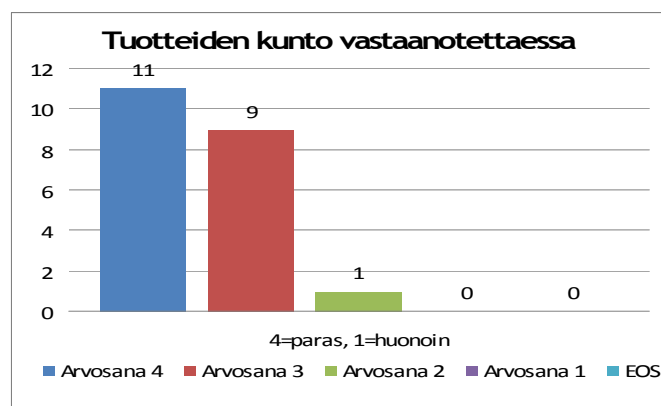
Ennakkotilaukset toimitetaan asiakkaille kaksi kertaa vuodessa, ja välillä ne saattavat myöhästyä myös KL Sportista riippumattomista syistä, kuten esimerkiksi silloin, jos ennakkotilauksissa tarvittavia tuotteita ei ole maailmalta saapunut ajoissa. Ennakkotilausten toimitus on haastavampi ja monimutkaisempi prosessi verrattuna päivittäistilauksiin. Kuvio 17 voidaan nähdä, että asiakkaiden tyytyväisyydessä ei kuitenkaan ole juurikaan eroa normaalien tilaus-

ten ja ennakkotilausten toimitusnopeuksien välillä. Vastaajista 13 oli erittäin tyytyväisiä ennakkotilausten toimitusnopeuteen. Kuten edellisessäkin kohdassa, kuusi vastaajaa oli melko tyytyväisiä ennakkotilausten toimituksiin. Kaksi vastaajaa osoitti lievää tyytymättömyyttä, mutta yksikään vastaajista ei ollut täysin tyytymätön. Keskiarvo ennakkotilauksille oli 3,52.



Kuvio 17: Ennakkotilausten toimitusnopeus

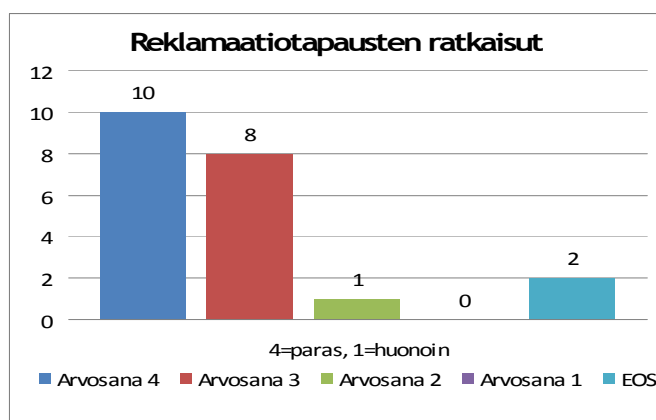
Asiakkailta kysyttiin myös heidän mielipidettään siitä, missä kunnossa tuotteet ovat saapuesaan. Kuvio 18 osoittaa, että 11 vastaajaa antoi parhaan arvosanan, ja yhdeksän vastaajaa oli melko tyytyväisiä tuotteiden kuntoon. Yksi vastaajista oli lievästi tyytymätön tuotteiden kuntoa kohtaan. Keskiarvoksi saadaan näistä tuloksista laskettua 3,48.



Kuvio 18: Tuotteiden kunto vastaanotettaessa

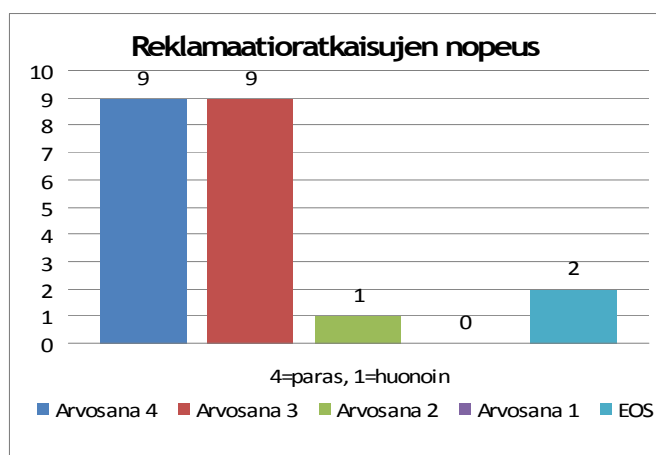
Seuraavat kaksi kysymyslomakkeen kohtaa liittyi reklamaatioiden käsittelyyn. Tutkittaessa asiakkaiden tyytyväisyyttä reklamaatioiden hoitoa kohtaan, nähtiin olennaiseksi kysyä vastaajilta heidän tyytyväisyyttään KL Sportin reklamaatioiden sekä ratkaisuja että ratkaisunopeutta kohtaan. Kuvio 19 osoittaa, että vastaajista 10 oli tyytyväisiä reklamaatioiden hoitoon. Kahdeksan vastaajaa oli melko tyytyväisiä reklamaatioihin, ja yksi vastaaja sanoi olevansa lievästi tyytymätön. Oletettavasti vastaajista kaksi ei ole joutunut koskaan tekemisiin reklamaatiota-

pausten kanssa, koska heillä ei ollut mitään mielipidettä tässä osassa. Keskiarvo reklamaatioiden ratkaisulle oli 3,47.



Kuvio 19: Reklamaatiotapausten ratkaisut

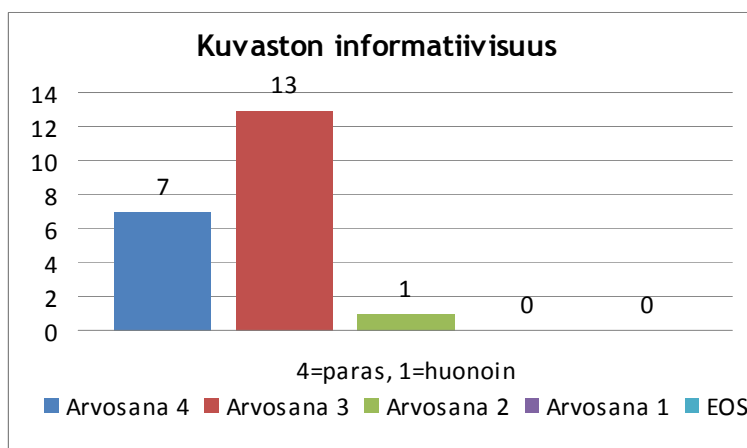
Reklamaatiotapausten ratkaisunopeuden tyytyväisyydessä ei ollut nähtävissä juurikaan eroja itse ratkaisuihin verrattuna. Kuten taulukosta 20 voidaan nähdä, yhdeksän vastaajaa oli erittäin tyytyväisiä ratkaisunopeuteen, ja yhdeksän vastaajaa oli melko tyytyväisiä siihen, kuinka nopeasti reklamaatiot käsitellään. Kuten edellisessä kohdassa reklamaatiot ratkaisujen kanssa, käsittelyn nopeudessa yksi osoitti olevansa jonkin verran tyytymätön, ja kahdella vastaajalla ei ollut tässäkään kohdassa mielipidettä.



Kuvio 20: Reklamaatiotapausten ratkaisut

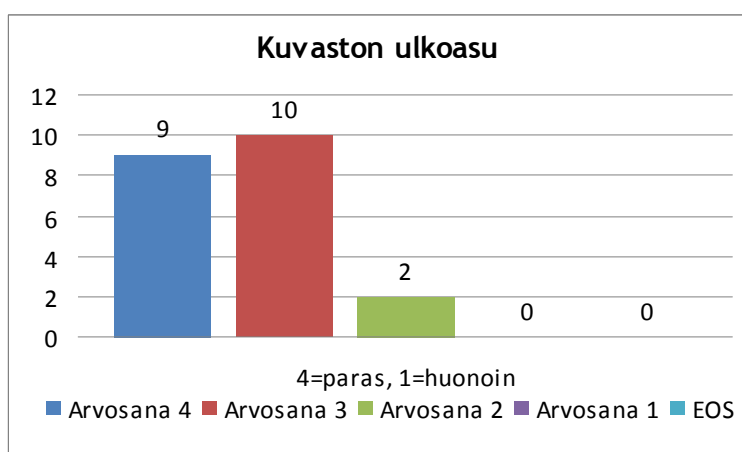
Seuraavassa kysymysosiossa vastaajia pyydettiin antamaan heidän mielipiteensä KL Sportin myynnin apuvälineistä, joihin lasketaan tuotekuvasto ja internet-sivut. Näistä molemmista kysyttiin asiakkailta sekä sisällön informatiivisuudesta, että ulkoasun miellyttävyydestä.

Kuten aiemmin kuviossa 9 nähtiin, yhtä vastaajaa lukuun ottamatta jokainen käyttää ainakin joskus kuvastoa työssään. Kuviossa 21 osoitetaan vastaajien mielipidejakauma kuvaston informatiivisuuteen liittyen. Vastaajista seitsemän oli erittäin tyytyväisiä tuotekuvaston tarjoamaan informaatioarvoon. Vastaajista 13 antoi informatiivisuudelle arvosanan 3, ollen melko tyytyväisiä. Yksi henkilö oli lievästi tyytymätön kuvaston tarjoamaan informaatioon. Vaikka yksi vastaaja ilmoitti, ettei käytä kuvastoa työssään, ei kukaan vastaajista ilmoittanut olevansa ilman mielipidettä. Keskiarvo kuvaston informatiivisuudelle oli 3,29.



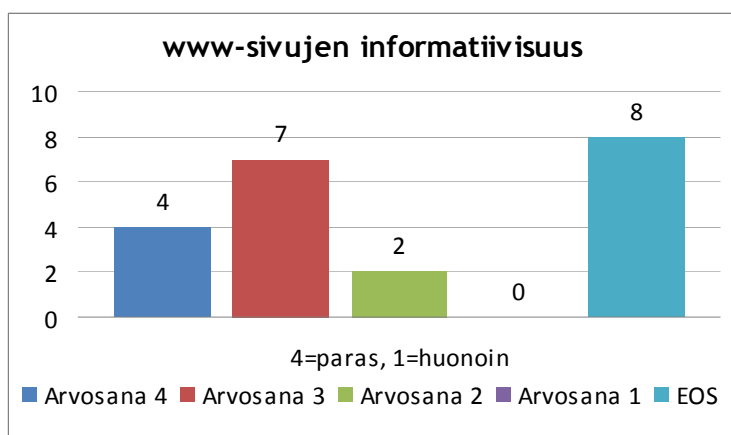
Kuvio 21: Kuvaston informatiivisuus

Kuviosta 22 nähdään asiakkaiden mielipide kuvaston ulkoasusta. Vastaajista yhdeksän ilmoitti olevansa erittäin tyytyväisiä siihen, miltä kuvasto näyttää. 10 asiakasta oli melko tyytyväisiä ulkoasuun, ja asiakkaista kaksi oli puolestaan melko tyytymättömiä kuvaston ulkonäköä kohtaan. Keskiarvoksi muodostui asiakkaiden vastauksista 3,33.



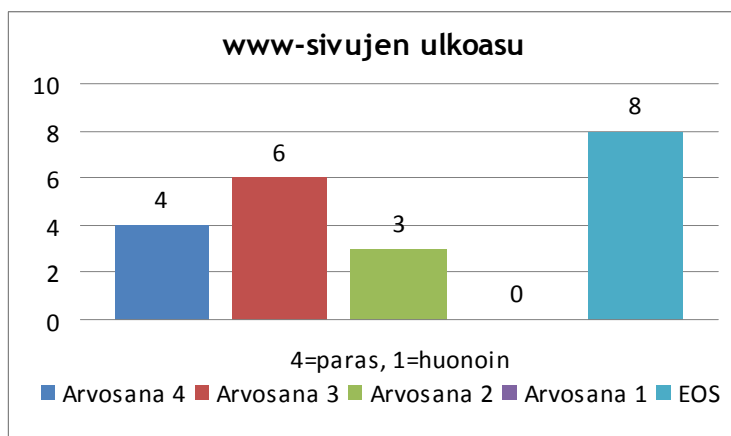
Kuvio 22: Kuvaston ulkoasu

Aiemmin kuviosta 10 nähtiin, että vastaajista kahdeksan ilmoitti, että ei ole koskaan vieraillut KL Sportin internet-sivuilla, ja kymmenen henkilöä kertoi vierailevansa sivuilla harvemmin kuin kerran kuukaudessa. Tästä voidaan päätellä, että vastaajille KL Sportin kotisivut eivät ole kovin tuttu työkalu. Vastanneiden mielipiteet sivujen informatiivisuudesta ilmenee taulukosta 23. Vastaajista neljä vastasi olevansa erittäin tyytyväisiä www-sivujen tarjoamaan informaatioon. Seitsemän henkilöä kertoi olevansa melko tyytyväisiä tiedon saamiseen internet-sivujen kautta, ja kaksi vastaajaa osoitti puolestaan asiaan lievää tyytymättömyyttä. Kahdeksalla henkilöllä ei ollut mielipidettä lainkaan, kuten oli odotettu kahdeksan henkilön vastattua aiemmin, ettei ole sivuilla koskaan vieraillut.



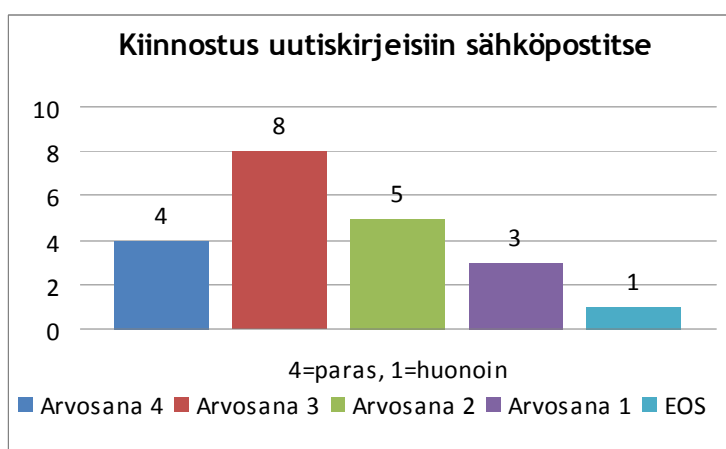
Kuvio 23: www-sivujen informatiivisuus

Kuviosta 24 ilmenee puolestaan vastaajien mielipide www-sivujen ulkoasusta. Tässäkin kysymyksessä kahdeksan vastaajaa ilmoitti olevansa ilman mielipidettä. Lopuista henkilöistä neljä antoi parhaan arvosanan sivujen ulkonäölle, ja kuusi ilmoitti lievän tyytyväisyytensä ulkoasuun. Kolme vastaajaa kertoi, että ei ole kovinkaan tyytyväinen siihen, miltä internet-sivut näyttävät. 13 henkilön keskiarvoksi muodostui 3,08.



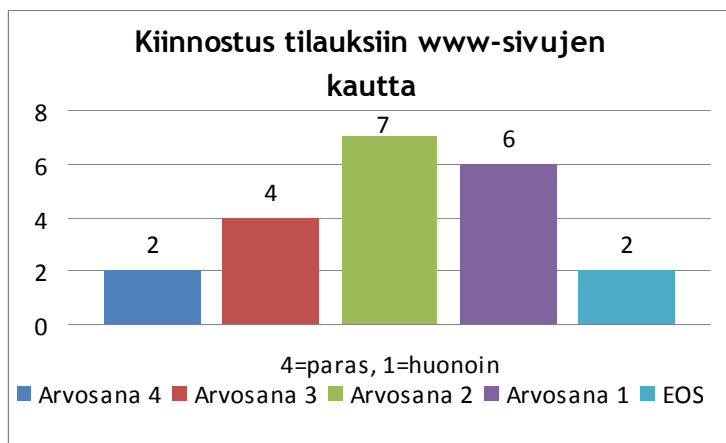
Kuvio 24: www-sivujen ulkoasu

Seuraavaksi kyselylomakkeessa vastaajilta kysyttiin heidän kiinnostustaan uutiskirjeiden vastaanottamiseen sähköpostitse, sekä mahdollisuuteen suorittaa tilauksia suoraan internet-sivujen kautta. Vastaajien mielipiteet sähköisten uutiskirjeiden vastaanottamisen mielekkyydestä vaihtelivat melko paljon. Tuloksista nähdään neljän asiakkaan olevan erittäin kiinnostunut saamaan uutiskirjeitä. Vastaajista kahdeksan osoitti lievää kiinnostusta aihetta kohtaan. Viidellä henkilöä oli lievästi negatiivinen ja kolme vastaajaa ei ollut lainkaan kiinnostunut uutisten vastaanottamiseen sähköpostitse. Yksi vastaaja ei osannut ilmaista aihetta kohtaan mielipidettään. Keskiarvoksi 20 vastaajan mielipiteistä muodostui 2,65.



Kuvio 25: Kiinnostus uutiskirjeisiin sähköpostitse

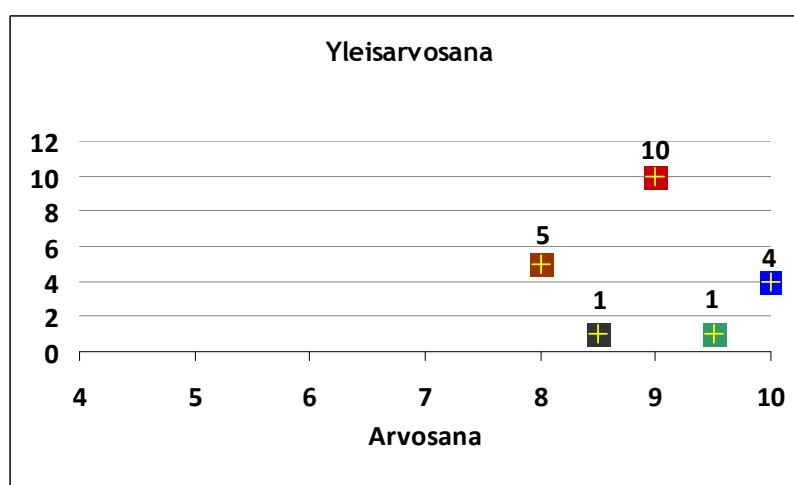
Vastaajien mielipiteet tilausten tekemiseen internetin kautta jakautuivat myös melko paljon, joskin suhtautuminen painottui enemmän negatiiviseksi. Kuvioista 26 voidaan todeta, että kaksi vastaajaa koki ajatuksen erittäin mielenkiintoisena, ja neljä asiakasta suhtautui ajatukseen melko positiivisesti. Vastaajista seitsemän koki vaihtoehdon jonkin verran negatiivisena. Kuusi henkilöä ei osoittanut lainkaan mielenkiintoa tilausten suorittamiseen internet-sivuilta. Kahdella vastaajalla ei ollut mielipidettä asiaa kohtaan. Keskiarvoksi saatiin 19 vastaajan perusteella 2,11.



Kuvio 26: Kiinnostus tilausten tekemiseen internetissä

Asiakkaat näkivät tuotekuvaston tutumpana informaatiolähteenä kuin internet-sivut. Yli kolmasosa vastaajista ei ollut koskaan edes vierailut KL Sportin www-sivuilla. Vastausten perusteella kuvaston informatiivisuutta piti melko hyvänä tai erittäin hyvänä 20 vastaajaa vrt. ulkoasun 19 vastaajaa, kun taas kaikista selvitetystä osa-alueista internet-sivut aiheuttivat eniten tyytymättömyyttä. Koska kuvasto on käytetympi työkalu, voidaan nähdä hyvänä asiana, että siihen oltiin sisällöltään internet-sivuja tyytyväisempiä. Tulevaisuudessa voisi olla kuitenkin aiheellista tutkia, kokisivatko asiakkaat internetin hyödyllisempänä kanavana, jos sen sisältö ja ulkoasu olisivat parempia.

Lopuksi vastaajia pyydettiin antamaan KL Sportin palvelun laadusta yleisarvosana perinteisellä kouluasteikolla 4-10. Kuviossa 27 nähdään, että alin annettu arvosana palvelulle oli 8, joita annettiin viisi kappaletta. Arvosanaa 10 annettiin neljän vastaajan toimesta. Kyselyyn vastanneiden asiakkaiden antamista arvostuksista KL Sportin palvelulle keskiarvoksi muodostui 8,95 mitä voinee pitää erittäin hyvänä tuloksena, ja osoituksena asiakkaiden tyytyväisyydestä.



Kuvio 27: Yleisarvosana palvelulle

## 8 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli antaa KL Sportille ensimmäiset virallisesti mitatut ja dokumentoidut tulokset yrityksen asiakkaiden tyytyväisyydestä sen palvelun laatua kohtaan. Yrityksessä toivottiin aihetta suunniteltaessa, että tutkimuksessa pyrittäisiin tutkimaan aihetta palvelun näkökulmasta mahdollisimman laajasti, ja saada alustava käsitys asiakkaiden tyytyväisyydestä KL Sportin toiminnan eri osiin.

Tutkimuksen luotettavuus kuitenkin kärsi vastausten suuresta kadosta. Sen takia täysin luotettavia johtopäätöksiä tämän tutkimuksen tulosten pohjalta ei voida tehdä. Lisäksi joidenkin tulosten perusteella voidaan kyseenalaistaa, oliko tutkimuksen suorittamistilanne tarpeeksi neutraali ja puolueeton. Esimerkiksi vertailtaessa eri ominaisuuksia asiakaspalvelun ja myyntiedustajien kesken, jälkimmäinen ryhmä keräsi poikkeuksetta paremmat arvosanat. Koska osapuolet tuntevat toisensa entuudestaan, ja myyntiedustajat jakoivat ja keräsivät lomakkeet, on hyvin mahdollista, että vastaaja ei halunnut tilanteen takia antaa negatiivisävytteistä palautetta. Tähän liittyy myös Brenda Stewartin kirjoitus (2005, 26) TARP:n suorittamasta tutkimuksesta, jonka perusteella 25 % B2B-asiakkaista ei valittaisi tavarantoimittajan huonosta palvelusta johtuen halusta ylläpitää toimivaa asiakassuhdetta.

Saatuihin tuloksiin perustuen voidaan kuitenkin päätellä, että KL Sportin asiakkaat ovat yleisesti ottaen tyytyväisiä yrityksen palvelun laatuun, siitä osoituksena voinee pitää kouluasteikolla annettujen arvosanojen keskiarvoa 8,9. Kotler mainitsee (1999, 90.), että yritys saattaa menettää 80 % erittäin tyytymättömistä, ja 40 % melko tyytymättömistä asiakkaistaan. Melko tyytyväisistä asiakkaista yritys saattaa Kotlerin mukaan menettää vain 10 - 30 %. Koska saatujen tulosten perusteella asiakkaat olivat tyytyväisiä, voidaan ajatella, että KL Sportilla on vain pieni riski menettää asiakkaitaan.

Vastaajat olivat pääasiassa tyytyväisiä tilausten toimituksiin ja siihen, kuinka KL Sportissa hoidetaan reklamaatiot. Mitattaessa myyntiedustajien ja asiakaspalvelun ominaisuuksia voidaan todeta, että erot näiden välillä olivat pieniä. Sekä asiakaspalvelun että myyntiedustajien ystävällisyyttä ja palvelualttiutta kehuuttiin.

Eniten tyytymättömyyttä asiakaspalvelun kohdalla havaittiin siinä, että kuinka hyvin informaatiota asiakas kokee heiltä saavansa, sekä siitä, kuinka hyvä ongelmanratkaisukyky asiakaspalvelijoilla vastaajien mielestä on. Tämä johtuu mahdollisesti siitä, että asiakaspalvelijoilla itsellään ei ole tarpeeksi informaatiota, tai he eivät tiedä, mistä lähteä tietoa etsimään. Keinoja näiden ominaisuuksien parantamiseksi voisi olla yrityksen sisäisen tiedonkulun parantaminen, ja asiakaspalvelijoiden kouluttaminen.



Koska asiakkaiden keskuudessa havaittiin tyytymättömyyttä internet-sivuja kohtaan, olisi tulevaisuudessa mahdollisesti syytä pohtia www-sivujen uudistamista, sekä panostaa niiden sisällön parantamiseen. Ensisijaisesti kuitenkin informaatiovälineistä tuotekuvaston informaatioarvoa olisi syytä parantaa tulevaisuudessa. Koska asiakkaat pitävät kuvastoa ensisijaisena tiedonhankintavälineenä, olisi tärkeää pystyä jakamaan enemmän tietoa sitä kautta.

Kuten aiemmin on jo mainittu, tämän tutkimuksen tarkoituksena on olla käynnistämässä asiakkaiden tyytyväisyyden säännöllistä mittaamista KL Sportissa. Tämän tutkimuksen toteuttamisen perusteella joitakin asioita kannattaa ottaa huomioon, jotta seuraava tutkimus voidaan toteuttaa luotettavammin. Vastaajien määrästä päätellen messut eivät ole hyvä kanava kyselyn suorittamiseksi urheilualan B2B-asiakkaille. Liikkeiden edustajat ovat ilmeisesti liian keskittyneitä ostojen suorittamiseen halutakseen vastata kyselyihin samaan aikaan. Keskustelussa Sporttimyyjä-lehden päätoimittajan kanssa ilmeni, että heidän alan kauppiaille vuosittain postitse lähettämässä kyselyssään vastaajien määrä jää vuosi vuodelta alhaisemmaksi. Näihin tietoihin perustuen voisi olettaa sähköpostikyselyn parhaaksi keinoksi seuraavan kyselyn toteuttamiseksi.

Tämän tutkimuksen ollessa yrityksen ensimmäinen asiakastyytyväisyystutkimus, tutkittavat aiheet olivat yleistäviä ilman aiheiden syvällistä tutkimista. Tutkimuksella haluttiin saada yleiskuvaus tilanteesta, miten asiakkaat yrityksen palvelun kokevat. Seuraavan tutkimuksen yhteydessä voisi olla suositeltavaa keskittyä jonkin toiminnan ominaisuuden tutkimiseen tarkemmin. Yksi vaihtoehto on keskittyä parantamaan huolellisesti seuraavan kuvaston sisältöä, ja uudistaa internet-sivut. Tämän jälkeen saattaisi olla aiheellista tutkia, miten asiakkaat suhtautuvat muutoksiin vai kokevatko he muutoksia hyödyllisiksi.

## 8.1 Kehittämisehdotus

Koska tämän opinnäytetyön päätarkoituksena oli johtaa asiakkaiden tyytyväisyyden lisäämiseen, liittyy myös kehittämisehdotukseni siihen, että KL Sport pystyisi vastaamaan paremmin asiakkaiden vaatimuksiin. Yrityksen henkilöstöllä on erittäin suuri rooli siinä, miten yritys pystyy asiakkaitaan palvelemaan. Jotta työntekijät pystyvät tarjoamaan mahdollisimman hyvälaatuista palvelua, vaikuttaa siihen mielestäni ensisijaisesti kaksi tekijää. Heillä pitää olla mahdollisimman paljon tietoa yritykseen ja tuotteisiin liittyen pystyäkseen korkeatasoiseen palveluun. Lisäksi työntekijöillä pitää olla motivaatiota asiaa kohtaan, eli henkilöllä itsellään pitää olla halu palvella paremmin asiakkaita.

Tällä hetkellä KL Sportissa ei käytetä juurikaan mittareita, joilla työntekijöiden tehokkuutta ja työn laatua mitattaisiin. Käytännössä tehokkuutta ja suoritusvarmuutta ei mitata millään

muulla keinoilla, kuin satunnaisella ”mutu-tuntumalla”. Toisin sanoen, yrityksessä ei ole dokumentoituja tietoja esimerkiksi siitä, kuinka usein toimituksia päätyy väärin paikkoihin, tai kuinka paljon asiakkaille toimitetaan virheellisiä tilauksia.

Aiemmin esitetyistä tutkimustuloksista pystyttiin havaitsemaan (kuviot 13 ja 14), että asiakkaat olivat hieman tyytymättömiä asiakaspalvelun ongelmanratkaisukykyyn ja informaation saantiin. Suosittelinkin KL Sportille, että sen tulisi pohtia keinoja, millä toimenpiteillä henkilöstön tietomäärää saataisiin lisättyä. Koska KL Sport on henkilöstömäärältään melko pieni yritys, mutkaton tiedonkulku on helpompi saada järjestymään, kuin mitä se suuressa yrityksessä olisi. Toimivia keinoja tietomäärää lisääviksi tekijöiksi voisi olla:

- Säännölliset viikkopalaverit
- Perusteelliset tuotepalaverit 2 kertaa vuodessa
- Tuotteisiin liittyvät kilpailut yrityksen sisällä

Säännöllisissä viikkopalavereissa tarkoitus olisi käydä läpi kaikki tulevaa ja mennyttä viikkoa koskevat olennaiset asiat, ja ne kannattaisi käydä maanantaiaamuisin. Palaverin ei tarvitse kestää pitkään, mutta tärkeää olisi että ne toteutuisivat säännöllisesti joka viikko. Näin vuorovaikutus saataisiin sujuvaksi ja olennaiset tiedot välitettyä eri osapuolten välillä. Tuotepalaverit tulisi käydä huolellisesti 2 kertaa vuodessa. Tähän asti näitä on pidetty vain myyntiedustajille, mutta niissä ei ole ollut asiakaspalvelun työntekijöitä paikalla. Ottamalla heidät mukaan koulutukseen, jokainen työntekijä tietäisi uudet tuotteet ja niiden ominaisuudet ennen tuotteiden saapumista varastoon, sekä mallistosta poistuvat tuotteet. Lisäksi tuotteiden tietämiseen liittyviä kilpailuja käymällä, voisi motivoida työntekijöitä opiskelemaan niistä. Esimerkiksi syksyllä voitaisiin pitää talvisesongin tuotteisiin, kuten taitoluistimiin tai jääkiekkovarusteisiin, liittyvä kilpailu jossa paras tietäjä palkittaisiin sen arvoisella palkinnolla, että se kannustaisi jokaisen panostamaan kilpailuun, ja näin oppimaan tuotteista lisää.

Jotta työntekijöiden motivaatiota paremman palvelutason saavuttamiseksi saataisiin lisättyä, ensisijaisesti tärkein muutos olisi henkilökohtaisen työn laatua mittaavien seurantamittarien käyttöönotto, ja niiden hyödyntäminen palvelun laatua kehitettäessä. Jos työntekijät tietävät, että jokainen ilmoitettu väärin toimitus dokumentoidaan, saattaa se aiheuttaa tervettä painetta toimia huolellisemmin. Yrityksessä voitaisiin tällöin myös havaita, jos jollakin työntekijällä virheitä ajoittuu paljon lyhyen ajan sisään.

Lisäksi ehdotuksenani on, että KL Sportissa otettaisiin käyttöön säännöllisesti toteutettavat henkilökohtaiset kehityskeskustelut työntekijöiden ja toimitusjohtajan välillä. Nämä keskustelut voitaisiin käydä kerran vuodessa, mutta jos aihetta ilmenee esimerkiksi runsaiden virheidensä muodossa, voitaisiin keskusteluja käydä tarvittaessa useamminkin. Paitsi että näin toimi-

tusjohtaja saisi tietää, jos työntekijän virheisiin vaikuttaa esimerkiksi siviilielämän ongelmat, vaikuttaisi se myös mahdollisesti työntekijän motivaatioon hänen tiedostaessa, että yrityksessä seurataan työntekijöiden panosta ja suorituskykyä. Tätä muutosta tiedotettaessa olisi tärkeää kuitenkin korostaa työntekijöille, että tarkoituksena ei ole virheiden tuijottaminen ja etsiminen, vaan tarkoituksena on palvelun laadun parantamisessa.

Käytännössä siis toimitusvarmuuden seuranta toimisi seuraavasti. KL Sportissa nimettäisiin yksi vastuuhenkilö, jonka tehtävänä on kirjata ylös kaikki reklamaatiot koskien virheellisiä toimituksia. Kaikki asiakkaiden ilmoittamat virhetoimitukset kerättäisiin samaan tietokantaan, jossa ilmenee, onko väärin toimitettu tilaus johtunut virheellisestä tilauksen kirjaamisesta, vai ovatko tuotteet kerätty varastossa väärin. Lisäksi olennaisia tietoja on, kuka on tilauksen kirjannut ja kerännyt, sekä kenelle tilaus on mennyt. Tilauksen vastaanottajan tiedot saattavat olla sen takia tärkeitä, että esimerkiksi joissakin kaupungeissa on useampia saman ketjun liikkeitä, jolloin sekaannuksia saattaa tapahtua näiden välillä. Jos näin sattuu usein samojen liikkeiden kohdalla, saattaa olla aiheellista painottaa työntekijöille näissä tapauksissa erityistä huolellisuutta.

Pidän todennäköisenä, että näillä toimenpiteillä työntekijöiden panosta työn laatuun saataisiin nostettua, ja mahdollisesti myös yhteisiä tavoitteita pystyttäisiin kehittämään yrityksen sisällä. Tarkoituksena siis ei ole etsiä ainoastaan virheitä, vaan saada KL Sportin toimitusvarmuutta parannettua, sekä lisättyä asiakaspalvelun tietotaitoa. Jos esimerkiksi toimitusvarmuudessa saataisiin tiettyjen mittarien mukaiset odotusarvot täytettyä, työntekijöiden palkitseminen rahallisen bonuksen avulla auttaisi varmasti henkilökuntaa tavoitteisiin sitoutumisessa. On odotettavaa, että osa työntekijöistä saattaa kokea tämänkaltaiset toimenpiteet negatiivisina, mutta hyvän johtamisen avulla, sekä selkeillä tavoitteiden asettamisilla saataisiin varmasti työntekijät ymmärtämään näiden toimenpiteiden merkitys koko yritykselle.

## 8.2 Oma pohdinta

Pidän opinnäytetyön etenemistä opettavaisena ja mielenkiintoisena prosessina kokonaisuudessaan. Mielestäni tässä työssä onnistuin hyvin yhdistämään oman työni ja koulussa suorittamiani opintoja. Opintojeni pääaineena on ollut markkinointi ja työssäni teen töitä markkinoinnin parissa. Markkinoinnin kanssa työskennellessä on tärkeää tietää, mitä ja kenelle markkinoidaan, ja näen itseni tulevaisuudessakin työskentelemässä aiheeseen liittyvissä tehtävissä. Sen takia uskon olevani jatkossakin työelämässä kiinteästi tekemisissä asiakastytyväisyystutkimusten kanssa. Koen siis hyödylliseksi opiksi tulevaisuudenkin kannalta sen, minäläinen prosessi asiakastytyväisyystutkimus on alusta loppuun.

Työn alussa koin haastavana sen, että itselläni on omia ennakoasenteita ja odotuksia KL Sportin toiminnan suhteen. Lisäksi yritin käsitellä aiheita puolueettomasti vaikka olen itse vastuussa joistakin tutkittavista aiheista, kuten kuvastosta ja internet-sivuista. Tavoitteenani oli yrittää suhtautua näihin asioihin mahdollisimman neutraalisti, ja mielestäni onnistuinkin siinä hyvin. Kyselylomake ja tutkimusaiheen runko suunniteltiin yhteistyössä yrityksen avainhenkilöiden sekä opinnäytetyön ohjaajan kanssa, jotka auttoivat pyrkimyksiin tutkia aihetta ulkopuolisin silmin.

Vaikeinta opinnäytetyön tekemisessä oli itselleni se, että tein sen alusta loppuun siten, että työskentelin täyspäiväisesti samaan aikaan. Aikataulujen sovittaminen osoittautui välillä vaikeaksi, ja ajoittain oli haastavaa lomittaa opinnäytetyön tekeminen päivätyön kanssa. Aiemmin opiskelemani asiat olivat silti edelleen muistissa, joten haasteet olivat lähinnä ajankäyttöön liittyviä. Mitä pidemmälle olin työssä edennyt, sitä paremmin ymmärsin opinnäytetyöhön liittyvien kurssien merkityksen, kuten aiheen huolellisen valinnan ja kyselylomakkeen valmistelun opetukset.

Vaikka tutkimuksen luotettavuus kärsi pienestä vastaajamäärästä, oli yksi työn tärkeimmistä tehtävistä toimia aloituksena KL Sportin asiakkaiden tyytyväisyyden mittaamiselle ja sitä kautta palvelun kehittämiseksi. Ajattelen asian niin, että työn tavoite on täytetty, jos seuraavana vuonna KL Sportissa toteutetaan asiakastyytyväisyystutkimus. Pidän erittäin motivoivana asiana, että yrityksessä on otettu asiakkaiden tyytyväisyyden mittaamisen merkitys innostuneesti vastaan ja uskon, että se johtaa tulevaisuudessa KL Sportin kykyyn vastata asiakkaidensa odotuksiin vielä paremmin.

## Lähteet

### Kirjallisuus ja artikkelit

Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Juva: WSOY.

Bergström, S. & Leppänen A. 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

Bolton, R. 1998. A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction. *The Marketing Science*, Vol:17, No:1.

Cronin, J. & Taylor, S. 1994. SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of marketing*. Vol: 58.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 5. painos. Porvoo: WSOY.

Grönroos, C. 2000. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY.

Gummesson, E. 2004. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. 2. painos. Hämeenlinna: Karisto.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammer-paino.

Hollyoake, M. 2009. The four pillars: Developing a 'bonded' business-to-business customer experience. *Database Marketing & Customer Strategy management*. Vol: 16, 2.

Hämäläinen, J. 1999. Luonnollinen palvelu. Kuopio: Luma.

Kananen, J. 2008. Kvantti, Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kotler, P. 1999. Kotler on marketing. New York: The Free press.

Kotler, P. & Armstrong, G. 2005. Principles of marketing. 11. painos. New Jersey: Pearson Education.

Lepola, R., Pulkkinen, I., Raivio, L., Selinheimo, R. & Sulkanen, L. 1998. Asiakaspalvelu. Porvoo, Helsinki, Juva: WSOY.

Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu. Keuruu: Otava.

Lotti, L. 1998. Markkinointitutkimuksen käsikirja. 4. painos. Porvoo: WSOY.

Naumann, E., Williams, P. & Khan, M.S. 2009. Customer satisfaction and loyalty in B2B services: directions for future research. The Marketing Review Volume: 16 No: 4. Westburn Publishers Ltd.

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Rope, T. 1998. Business to business-markkinointi. Porvoo: WSOY.

Rope, T. & Pöllänen, J. 1994. Asiakastytyväisyysjohtaminen. 2. painos. Juva: Weilin+Göös.

Santonen, P. 1996. Palvele ja markkinoi. Karkkila: Karisto.

Schneider, B. & White, S. 2004. Service quality: research perspectives. Thousand oaks, CA: Sage publications.

Stewart, B. 2005. The Key to Keeping Business-to-Business Customers. Management Services, winter 2005.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Porvoo: WSOY.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Muut lähteet

Kesko. 1/2010. Asiakaslistatiedote.

KL Sport Oy. Tilinpäätös 2008.

SGN Sportia. 1/2010. Asiakaslistatiedote.

Sport'in. 1/2010. Asiakaslistatiedote.

Sports Group. 1/2010. Asiakaslistatiedote.

## Kuviot

Kuvio 1: Asiakkuuden lujuuden muodostuminen .....	12
Kuvio 2: Yrityksen ja asiakasverkoston välinen kontaktipinta .....	14
Kuvio 3: Organisaation ostoprosessi .....	17
Kuvio 4: Vastaajan ylin suoritettu koulutus .....	34
Kuvio 5: Vastaajan rooli yrityksessä .....	34
Kuvio 6: Asiakassuhteen kesto KL Sportiin.....	35
Kuvio 7: Yrityksen tilaustiheys KL Sportista. ....	35
Kuvio 8: Yleisin tilaustapa .....	36
Kuvio 9: Kuinka usein käyttää KL Sportin kuvastoa työssään.....	37
Kuvio 10: Kuinka usein vastaaja vierailee KL Sportin www-sivuilla .....	37
Kuvio 11: Ystävällisyys .....	38
Kuvio 12: Palveluaittius .....	39
Kuvio 13: Informaation saanti .....	40
Kuvio 14: Kyky auttaa ongelmatilanteissa .....	40
Kuvio 15: Sovittujen asioiden toteutuminen .....	41
Kuvio 16: Tilausten toimitusnopeus.....	41
Kuvio 17: Ennakkotilausten toimitusnopeus.....	42
Kuvio 18: Tuotteiden kunto vastaanotettaessa .....	42
Kuvio 19: Reklamaatiotapausten ratkaisut .....	43
Kuvio 20: Reklamaatiotapausten ratkaisut .....	43
Kuvio 21: Kuvaston informatiivisuus .....	44
Kuvio 22: Kuvaston ulkoasu .....	44
Kuvio 23: www-sivujen informatiivisuus .....	45
Kuvio 24: www-sivujen ulkoasu.....	45
Kuvio 25: Kiinnostus uutiskirjeisiin sähköpostitse .....	46
Kuvio 26: Kiinnostus tilausten tekemiseen internetissä .....	47
Kuvio 27: Yleisarvosana palvelulle .....	47

## Taulukot

Taulukko 1: Asiakkaan tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä edistävät tekijät .....	15
Taulukko 2: Palvelujen ja fyysisten tavaroiden väliset erot .....	20

## Liitteet

Liite 1: Kyselylomake.....	57
----------------------------	----



## Liite 1 Kyselylomake

Tämä kysely on KL Sport Oy:n asiakkaiden tyytyväisyyskysely. Kysely on osa Laurea-ammattikorkeakouluun tehtävää opinnäytetyötä. Kaikki vastaajia koskevat tiedot käsitellään nimettöminä.

Valtaosassa lomakkeen kysymyksistä pyydetään valitsemaan vain yksi vastaajaan tai edustamaansa yritykseen parhaiten sopiva vaihtoehto. Lisäksi kyselylomakkeen kohdissa 2 & 20 pyydetään täyttämään avoin kohta. Lomakkeeseen vastaaminen kestää alle 5 minuuttia.

---

A) Ensimmäisessä vaiheessa kysytään vastaajan taustamuuttujiin liittyviä kysymyksiä.

Valitse rastittamalla yksi vaihtoehto.

### **1) Sukupuoli**

- Mies
- Nainen

### **2) Syntymävuosi**

---

### **3) Ylin suoritettu koulutustaso**

- Peruskoulu
- Lukio
- Toisen asteen ammatillinen tutkinto
- Alempi korkeakoulututkinto
- Ylempi korkeakoulututkinto

### **4) Asema yrityksessä**

- Kauppias
- Toimitusjohtaja
- Myymäläpäällikkö
- Ostopäällikkö
- Myyjä

B) Seuraavassa vaiheessa kysytään asiakkuuteenne liittyviä yleisiä kysymyksiä. Valitse rastittamalla yksi vaihtoehto.

**5) Edustamasi yrityksen asiakassuhteen kesto KL Sportiin**

- 1 vuosi
- 2-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11 – vuotta

**6) Kuinka usein yrityksenne tilaa KL Sportista?**

- 1 kerran viikossa tai useammin
- 1-3 kertaa kuukaudessa
- Harvemmin kuin kerran kuukaudessa
- Yritys ei ole koskaan tilannut KL Sportista

**7) Yleisin tilaustapa**

- Puhelimitse suoraan asiakaspalvelusta
- Oman alueen myyntiedustajan kautta
- Sähköpostitse
- Noudon yhteydessä

**8) Kuinka usein käytät työssäsi KL Sportin tuotekuvastoa?**

- 1 kerran viikossa tai useammin
- 1-3 kertaa kuukaudessa
- Harvemmin kuin kerran kuukaudessa
- En ole koskaan käyttänyt

**9) Kuinka usein vieraillet KL Sportin internet-sivuilla?**

- 1 kerran viikossa tai useammin
- 1 kerran viikossa tai useammin
- 1-3 kertaa kuukaudessa
- Harvemmin kuin kerran kuukaudessa
- En ole koskaan vierailut

C) Seuraavassa kohdassa kysytään KL Sportin palvelun laatuun liittyviä kysymyksiä.  
Ympyröi yksi vaihtoehto jokaisesta kohdasta.  
(4=Erittäin hyvä – 1=Erittäin huono, 0=ei mielipidettä)

**10) ASIAKASPALVELU PUHELIMITSE**

a) Ystävällisyys	4	3	2	1	0
b) Palvelualttius	4	3	2	1	0
c) Tarvittavan informaation saanti	4	3	2	1	0
d) Kyvykkyyks auttaa ongelmatilanteissa	4	3	2	1	0
e) Sovittujen asioiden toteutuminen	4	3	2	1	0

**11) OMAN ALUEEN MYYNTIEDUSTAJAT**

a) Ystävällisyys	4	3	2	1	0
b) Palvelualttius	4	3	2	1	0
c) Tarvittavan informaation saanti	4	3	2	1	0
d) Kyvykkyyks auttaa ongelmatilanteissa	4	3	2	1	0
e) Sovittujen asioiden toteutuminen	4	3	2	1	0

**12) TILAUKSET**

a) Tilausten toimitusnopeus	4	3	2	1	0
b) Tilausten oikeintoimitus	4	3	2	1	0
c) Ennakkotilausten toimitusvarmuus	4	3	2	1	0
d) Tuotteiden kunto vastaanotettaessa	4	3	2	1	0

**13) REKLAMAATIOIDEN HOITO**

a) Reklamaatiotapausten ratkaisut	4	3	2	1	0
b) Reklamaatoratkaisuiden nopeus	4	3	2	1	0

D) Seuraavassa kohdassa kysytään mielipidettänne KL Sportin kuvastosta (14 & 15) ja internet-sivuista (16 & 17). Ympyröi yksi vaihtoehto.

(4=Erittäin hyvä – 1=Erittäin huono, 0=ei mielipidettä)

<b><u>14) Kuvaston informatiivisuus</u></b>	4	3	2	1	0
<b><u>15) Kuvaston ulkoasu</u></b>	4	3	2	1	0
<b><u>16) Www-sivujen informatiivisuus</u></b>	4	3	2	1	0
<b><u>17) Internet-sivujen ulkoasu</u></b>	4	3	2	1	0

E) Seuraavassa kohdassa pyydämme kertomaan mielipiteenne KL Sportin palveluiden kehittämiseen liittyvistä asioista. Ympyröi yksi vaihtoehto.

(4=Erittäin kiinnostunut – 1=Ei lainkaan kiinnostunut, 0=ei mielipidettä)

**18) Kuinka kiinnostunut olisit palvelusta, jonka avulla olisi mahdollisuus tehdä tilauksia suoraan internet-sivujen kautta?**

4    3    2    1    0

**19) Kuinka kiinnostunut olisit vastaanottamaan informaatiota uutiskirjeiden muodossa sähköpostitse?**

4    3    2    1    0

**20) Yleisarvosana KL Sportin palvelun laadusta**

(kouluarvosana 4 – 10)

**21) Muuta kommentoitavaa yleisesti**