

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous, Kuopio

**ASIAKASTYYTYVÄISYYSTUTKIMUS:  
CASE KESPRO KUOPION TUKKU**

Eetu Siirtola

Niko Toivanen

Kalle Lillinen

Tradenomin opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Toukokuu 2010

**SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU****SAVONIA BUSINESS**

Koulutusohjelma, suuntautumisvaihtoehto (jos on)

Liiketalous, markkinointi

Tekijä(t)

Eetu Siirtola, Kalle Lillinen, Niko Toivanen

Työn nimi

Asiakastyytyväisyystutkimus: Case Kespro Kuopion tukku

Työn laji

Päiväys

Sivumäärä

Opinnäytetyö

29.4.2010

99 + 7

Työn ohjaaja(t)

Toimeksiantaja

Jari Linden, Virpi Laukkanen

Kespro Kuopio

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Kespro Kuopion tukun asiakkaiden tyytyväisyyden tasoa tukun toimintaan ja saada aikaan käytännönläheisiä kehitysehdotuksia tukulle. Työ toteutettiin asiakastyytyväisyystutkimuksena, jonka tarkoituksena oli selvittää Kespro Kuopion tukun toimitusasiakkaiden tyytyväisyys tukun palveluihin ja keräilytoimintaan.

Työn teoriaosuudessa käsitellään tukkukauppaa, business-to-business toimintaa, palvelua ja sen laatua, asiakastyytyväisyyttä sekä asiakastyytyväisyyden tutkimista. Työn alussa on kerrottu yritysten välisestä kaupasta, tukkukaupasta, Kesprosta ja sen organisaatiosta. Asiakastyytyväisyyden tutkimusmenetelminä käytettiin kvantitatiivista tutkimusta kyselyn muodossa sekä kvalitatiivista tutkimusta haastattelun muodossa. Aineiston keruu suoritettiin toimitusasiakkaille kuormakirjojen mukana lähetetyillä strukturoiduilla kyselylomakkeilla ja haastattelimme tukun myyntipäällikköä Heino Heikkistä tutkimustamme varten.

Asiakastyytyväisyystutkimuksen kohderyhmänä olivat Kespro Kuopion toimitusasiakkaat, jotka tilaavat suoraan tukusta ja heille toimitetaan tavarat perille. Asiakastyytyväisyyskysely lähetettiin 100 toimitusasiakkaalle, joista 37 vastasi siihen ja näin ollen vastausprosentiksi tuli 37 %. Ottaen huomioon, että kyselyyn vastanneet eivät ole yksityisiä henkilöitä vaan yrityksiä niin vastausprosenttia voidaan pitää riittävänä.

Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että suurin osa toimitusasiakkaista on tyytyväisiä Kespro Kuopion tukun toimintaan kokonaisuutena, mutta eri osa-alueissa löytyy kehittämisen varaa. Keräilytoiminta ja sen tarkkuus vaativat eniten kehitystoimenpiteitä ja ehdotuksia eri kehitystoimenpiteisiin olemme myös yhteenveto- ja johtopäätöskappaleessa luoneet.

Asiasanat

Asiakaspalvelu, asiakastyytyväisyys, business-to-business, palvelut, laatu, tukkukauppa

Huomioitavaa

<b>SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES</b> <b>SAVONIA BUSINESS</b> Degree Programme, option Degree Programme in Business and Administration, Marketing		
Author(s) Eetu Siirtola, Niko Toivanen and Kalle Lillinen		
Title of study Customer Satisfaction Survey: Case Kespro Kuopio Wholesale		
Type of project	Date	Pages
Thesis	29.4.2010	99 + 7
Supervisor(s) of study		Executive organisation
Jari Linden and Virpi Laukkanen		Kespro Kuopio
Abstract <p>The objective of this final project was to find out the customer satisfaction level for the Kespro Kuopio wholesale and to create practical improvement suggestions for them. The thesis was executed as a customer satisfaction survey, in which the objective was to find out the delivery customers' satisfaction on the wholesale's services and collecting process.</p> <p>The theory part deals with wholesale trade, business-to-business activity, service and its quality, customer satisfaction and also customer satisfaction research. Further more the research contains information about Kespro and its organization. The methodology for the thesis is based on mixed method research. The quantitative component used was a structured questionnaire, which was supplemented with a qualitative interview. The questionnaire was sent to the delivery customers with the consignment notes and Heino Heikkinen, the wholesale's sales manager, was interviewed for the study.</p> <p>The target group for the customer satisfaction survey comprised Kespro Kuopio's delivery customers who place their orders directly with the wholesaler and receive their consignments in the same direct manner. The questionnaire was sent to 100 delivery customers of whom 37 answered, thus yielding a response rate of 37 %. Taking into account that people who answered were not individual persons, but companies, the answer rate can be considered satisfactory.</p> <p>The results of the survey show that most of the delivery customers are satisfied with Kespro Kuopio's wholesale operations as a whole. However there is room for improvement on various sectors. According to the survey, the collection process and its accuracy are first and foremost in need for improvement and we have provided suggestions for more efficient measures in the summary and conclusions chapter.</p>		
Keywords Customer service, customer satisfaction, business-to-business, services, quality,wholesale trade		
Note		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Työn taustaa.....	6
1.2	Työn tavoitteet.....	7
1.3	Työn rakenne.....	8
2	TUKKUKAUPPA JA KESPRO.....	9
2.1	B2B ja tukkukauppa.....	9
2.2	Tietoa Kesprosta ja sen toiminnasta.....	11
2.2.1	Asiakkaat.....	12
2.2.2	Henkilöstö.....	12
2.3	Kespro Kuopion tukun nykytila.....	14
3	PALVELUN LAATU JA ASIAKASTYYTYVÄISYYS.....	16
3.1	Palvelu käsitteenä.....	16
3.2	Palvelujen ominaispiirteet.....	17
3.3	Palvelun laatu käsitteenä.....	18
3.3.1	Palvelun laadun ulottuvuudet.....	20
3.3.2	Palvelun laadun ja laadun johtamisen perusajatukset.....	21
3.4	Asiakastyytyväisyys.....	22
3.4.1	Ero vanhassa ja uudessa ajattelumallissa.....	23
3.4.2	Ongelmat asiakaspalvelussa ja vaikutus asiakastyytyväisyyteen.....	24
3.4.3	Asiakastyytyväisyys differentitikeinona.....	26
3.4.4	Asiakastyytyväisyyden mittaaminen.....	28
4	MARKKINOINNIN KILPAILUKEINOT TUKKUTOIMINNASSA.....	30
4.1	Tuote kilpailukeinona.....	31
4.2	Saatavuus kilpailukeinona.....	32
4.3	Markkinointiviestintä kilpailukeinona.....	35
4.4	Henkilöstö kilpailukeinona.....	38
4.5	Asiakaspalveluprosessit kilpailukeinona.....	41
5	ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY KESPRO KUOPION TUKKUUN.....	43
5.1	Kvantitatiivinen tutkimus.....	45
5.2	Perusjoukko, otanta ja kato.....	45
5.3	Asiakastyytyväisyyskyselyn 2009 luotettavuus.....	47
5.4	Kvalitatiivinen tutkimus.....	49

6	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET .....	52
6.1	Asiakasryhmät ja tilaukset .....	53
6.2	Tuotepuutteet .....	62
6.3	Keräilyvirheet.....	67
6.4	Tukun asiakaspalvelu.....	75
6.5	Valtakunnallinen kyselytutkimus.....	82
7	YHTEENVETO JA POHDINTA.....	92
7.1	Kehityskohtia .....	92
7.2	Opinnäytetyöprosessi.....	93

## LIITTEET

Liite 1 Keräilytoiminnan kehittämiskysely

Liite 2 Saatekirje

Liite 3 Haastattelurunko

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn taustaa

Tämä opinnäytetyö sai alkunsa vuoden 2009 tammikuussa kun ryhmämme jäsen Eetu Siirtola työskenteli Kespro Kuopion tukun palveluksessa. Kaikki ryhmämme jäsenet osallistuivat markkinoinnin suunnittelu- ja johtaminen kurssille tammikuussa 2009, jonka eräänä tehtävänä oli suunnitella kyselytutkimus yritykselle. Koska Kespro Kuopion tukulla oli tarvetta tutkia keräilytoiminnan toimivuutta, ja sitä miten sitä voitaisiin kehittää, päätti ryhmämme suunnitella ja toteuttaa keräilytoiminnan kehittämiskyselyn Kespro Kuopion tukulle.

Kyselyn tarkoituksena oli selvittää asiakkaiden tyytyväisyyttä Kespro Kuopion tukun toimintaan erilaisissa asioissa. Kysely suunnattiin Kuopion tukun toimitusasiakkaille ja lähetettiin heille maaliskuun 2009 alussa. Kysely lähetettiin 100 toimitusasiakkaalle ja vastauksia tuli 37 kappaletta. Kun kyselyn tulokset analysoitiin ja raportoitiin niin yritykselle kuin ryhmällekkin heräsi ajatus kyselyn laajentamisesta opinnäytetyöksi. Kespro Kuopion tukku koki tarpeelliseksi selvittää miten kyselyssä ilmenneitä asioita ja puutteita asiakaspalvelussa voitaisiin parantaa palvelun laadun parantamiseksi ja toiminnan kehittämiseksi.

Syyskuussa 2009, kun ryhmämme jäsen Eetu Siirtola suoritti harjoitteluaan Kespro Kuopion tukussa, tukun johdolta saatiin lopullinen varmistus siitä, että opinnäytetyö yritykseen voidaan suorittaa. Tämän jälkeen Eetu Siirtola alkoi kerätä tietoa Kespro Kuopion tukun toiminnasta ja havainnoi mahdollisista puutteista ja ongelmista asiakaspalvelussa ja tukun toiminnassa harjoittelunsa ohessa.

## 1.2 Työn tavoitteet

Opinnäytetyömme ensisijaisena tavoitteena on parantaa palvelun laatua Kespro Kuopion tukussa ja pyrkiä tätä kautta parantamaan asiakastyytyväisyyttä. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi tulemme esittelemään käyttökelpoisia kehitysehdotuksia ja ideoita työmme yhteenveto-osiossa sekä myös pohdinta-osiossa miettimään niitä teemoja, joiden kautta Kespro Kuopion tukku voisi tehdä toimenpiteitä parantaakseen yrityksen palvelun laatua. Tavoitteenamme on luoda kehitysehdotuksista mahdollisimman käytännönläheisiä sekä pyrkiä pitämään myös yrityksen toimintaan liittyvät teemat sellaisina, että niistä poimituilla havainnoilla saamme opinnäytetyöstämme mahdollisimman helposti hyödynnettävä.

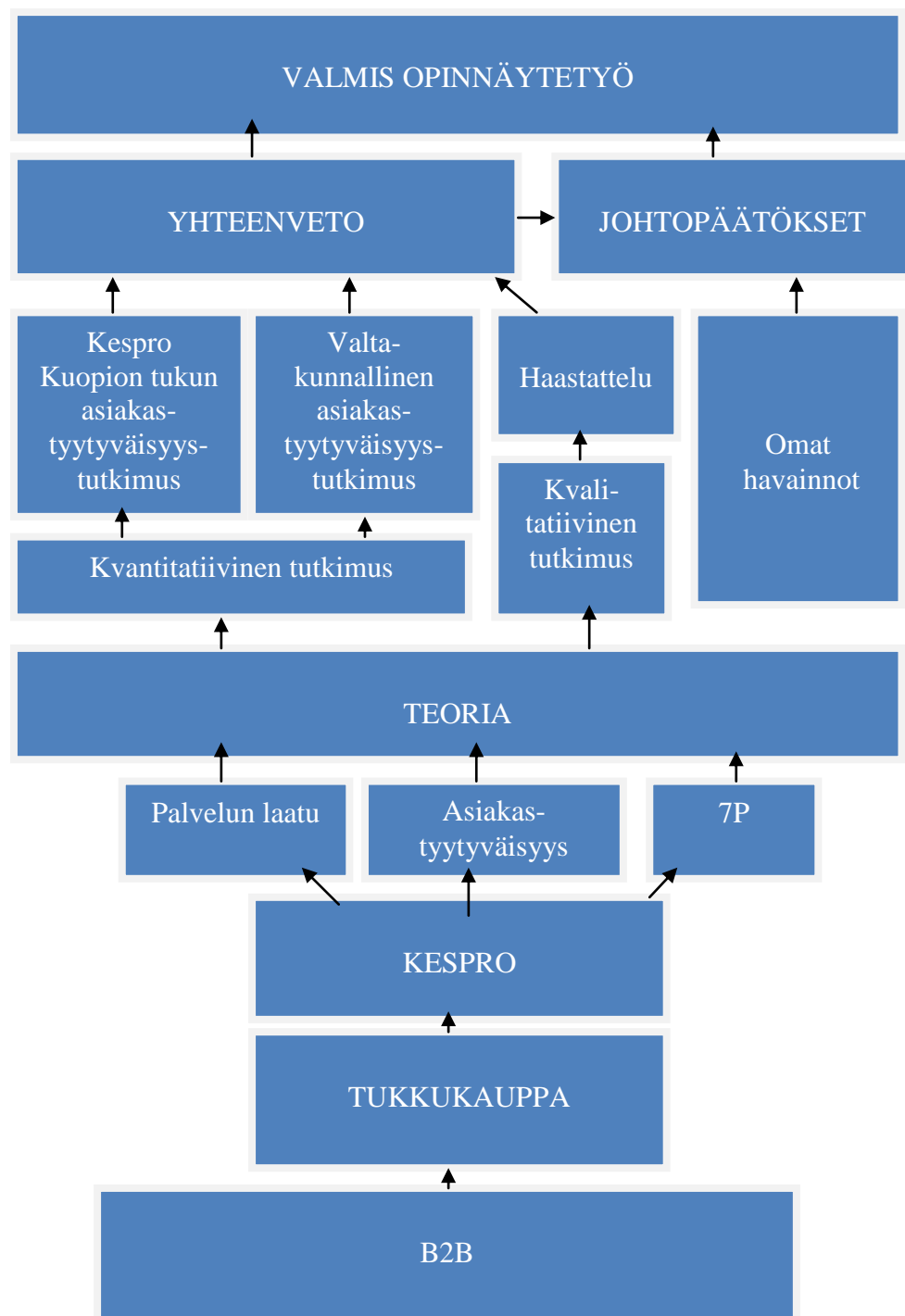
Tavoitteisiimme päästäksemme pyrimme tutkimaan Kespro Kuopion tukun toimintaa paitsi asiakkaiden ja asiakastyytyväisyyden, myös yrityksen itsensä näkökulmasta. Tällä tavalla toimiessamme yhdeksi tärkeäksi tavoitteeksi tulee se, kuinka toiminnanläheisiksi pystymme asiakkaiden mielipiteistä saadut havainnot muuntamaan. Jos pysymme näissä tavoitteissa edes pääpiirteittäin, voimme mielestämme pitää opinnäytetyötämme onnistuneena tutkimuksena.

Tutkimusongelmanamme tässä opinnäytetyössä on löytää kohdeyrityksen sekä asiakkaiden näkökulman kautta tukun palvelun laadusta kehittämiskohtia ja pyrkiä luomaan niihin käytännönläheisiä kehitysehdotuksia. Tällä tavalla tavoitteenamme on saada tutkimuksestamme hyödynnettävä niin jatkotutkimuksia kuin lähitulevaisuuden kehitystoimenpiteitä silmälläpitäen.

Tutkimuksemme teoreettinen viitekehys muodostuu palvelun laadun, asiakastyytyväisyyden sekä markkinoinnin kilpailukeinojen teemojen ympärille. Tällä tavoin saamme tärkeää näkökulmaa juuri niihin alueisiin Kespro Kuopion tukun toiminnassa, joihin yritys itse on halunnut meidän tutkimuksemme avulla pureutuvan.

### 1.3 Työn rakenne

Alla olevassa kuviossa on kuvattu työmme rakentumista ja mistä on lähdetty liikkeelle. Kuten rakennekuvioista voidaan huomata, on työssämme monia erilaisia osa-alueita jotka vaikuttavat toisiinsa. Pääasiassa työmme rakentuu kuitenkin tukkukaupan, palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden ympärille.



Kuvio 1. Työn rakenne.



## 2 TUKKUKAUPPA JA KESPRO

Tässä luvussa tulemme käsittelemään business-to-business kauppaa ja tukkukauppaa, sekä Kespron toimintaa niin valtakunnallisella kuin paikallisellakin tasolla. Yhdistimme B2B ja tukkukaupan yhdeksi osioksi, koska B2B-alan lainalaisuudet koskevat myös tukkukauppaa. Lisäksi tukkukauppa on todella olennainen osa B2B-alaa ja Kespro toimii juurikin B2B- alalla myyden palveluita toisille yrityksille.

### 2.1 B2B ja tukkukauppa

Opinnäytetyömme kohdeyritys Kespro Kuopion tukku toimii business-to-business alalla eli lyhemmin sanottuna B2B -alalla. Business-to-business alalla yritys myy toisille yrityksille tavaroita ja/tai palveluita. Yritykset, jotka tekevät B2B kauppaa voivat olla monenlaisia: tavarantoimittajia, jakelijoita, palvelun tuottajia, infrastruktuurin tuottajia, valmistajia tai asiakasyrityksiä. Nämä kaikki tekevät kauppaa omalla tavallaan. Jotkut myyvät, toiset ostavat, ja osa tekee molempia. Myöskään tukkukauppa ei ole poikkeus tällä saralla vaan toimii B2B-alan periaatteita mukailleen.

Yleisesti rahamäärät, jotka liikkuvat ostoksissa ovat paljon suurempia verrattuna esimerkiksi kuluttajien tekemiin ostoksiin. Ostosten volyymit ovat myös huomattavasti suuremmassa mittakaavassa. Yrityksen täytyy luottaa toiseen yritykseen, jotta yhteistyö onnistuu, koska monesti yritykset ovat riippuvaisia toistensa tuotteista tai palveluista. Jos toinen yritys myöhästyy, niin käy myös toiselle. Tämän seikan vuoksi yritykset valitsevat tarkasti yritykset, joiden kanssa tekevät kauppaa.

Kaikki B2B kauppa ei tietenkään tapahdu tällä periaatteella, mutta yleisesti ottaen alalla ollaan tarkempia siitä, kenelle myydään ja kenelle ei. Liikkuvien rahamäärien ollessa suurempia myös riski yrityksen luottokelpoisuudesta lisääntyy. (Gil-Saura, Frasquet-Deltoro & Cervera-Taulet 2009, 593-609).

Esimerkiksi Tukku myy yritykselle x ison erän tuotteita ja tämä ei pysty maksamaan sekä on myös jo käyttänyt tuotteet tai tuotteet ovat pilaantumassa, jolloin tukku tekisi kaupassa tappiota.

### *B2B ja kauppapaikat*

Business-to-business kauppaa nykyään pyörii pääasiassa verkostojen ja verkostoitumisen ympärillä. Yrityksen joka haluaa kasvaa täytyy verkostoitua oikein, jotta asiakkaita löytyy ja myyntiä tulee. Alalle on ilmaantunut niin sanottuja B2B -hubeja ja B2B -marketplaceja, jossa tuhannet ostajat ja myyjät käyvät kauppaa nopeasti ja vaivattomasti. Ostajien on helppoa etsiä sopivien osien, palvelujen tai tuotteiden myyjiä ja kustannukset tällaisessa nettiympäristössä ovat minimaaliset verrattuna siihen, että yritys etsisi itse toimittajan. B2B kaupan suosio on noussut osittain juuri tästä syystä ja se helpottaa uusia yrityksiä tulemaan alalle, koska lähtökustannukset ovat pienemmät kuin kuluttajille suunnattujen kivijalkamyymälöiden.

Kespro Kuopion voisi kokeilla tällaisia B2B- hubeja muunmuassa etsiessään uusia yhteistyökumppaneita, ostajia ulkomailta tai vaikkapa ostaa itse tarvitsemiaan palveluita tai tuotteita helposti ja vaivattomasti muutamalla hiiren näpäytyksellä. Isojen eurooppalaisten yritysten kanssa toimiminen olisi helpompaa tätä kautta, varsinkin jos yhteistyötä haluaa testata ennen suuria investointeja.

Monet B2B- hubit ovat puolueettomia, mutta jotkut voivat olla puolueellisia ostajia tai myyjiä kohtaan. Siksi useimmat näistä kauppapaikoista ovat kolmannen osapuolen pitämiä ja sitä kautta puolueettomia. Ne toimivat hyvin pitkälti automoidusti ja tarjoavat tarvittaessa asiakaspalvelua. (Kaplan & Sawney 2000, 98-103).

## 2.2 Tietoa Kesprosta ja sen toiminnasta

Kespro Kuopion tukku on Kuopion Haapaniemellä toimiva tukkualan yritys. Kespro kuuluu Kesko-konserniin (tarkemmin jaettuna Ruokakeskoon) ja on sen tytäryhtiö. Tukkutoiminnot perustettiin Kuopioon 1960-luvun loppupuolella ja 1970-luvun puolivälissä perustettiin ensimmäinen noutotukku. Nykyisellä paikallaan Haapaniemellä tukku on toiminut vuodesta 1998. Nykyisenä tukkupäällikkönä Kuopion tukussa toimii Olli Luukkainen. (Kespro Oy 2009).

Kespro Kuopion tukku on suuruudeltaan valtakunnan keskitasoa, tarkemmin sanottuna Kespron kahdeksanneksi suurin tukku. Kaiken kaikkiaan Kesprolla on tukkuja Suomessa 16 ja Suomi on jaettu kuuteen myyntialueeseen. Kuopion tukku kuuluu Itä-Suomen myyntialueeseen. Muita tukkuja Itä-Suomen myyntialueella ovat Joensuun tukku sekä Savonlinnan tukku. (Kespro Oy 2009).

Tarkempia tietoja taloudellisista tunnusluvuista emme kilpailullisista syistä Kuopion tukun osalta saaneet, mutta kokonaisuudessaan Kespron liikevaihto oli 700 miljoonaa euroa vuonna 2009 (Heikkinen 2010). Vuonna 2009 Kespro ja Kuopion tukku tekivät voitollisen tuloksen ja osa tuloksesta jaettiin tulospalkkioina yrityksen työntekijöille. Kespro osallistuu myös Keskon yhteiskuntavastuuohjelmaan, jossa pyritään luomaan yrityksen ja asiakkaiden välille aukoton luottamussuhde ja mahdollistamaan asiakkaille kestävämmät kulutustottumukset sekä vähentää yrityksen ympäristövaikutuksia. (Kespro Oy 2009).



Kuva 1. Kespron logo ([www.kespro.com](http://www.kespro.com)).

### 2.2.1 Asiakkaat

Kespron tukkutoiminnassa asiakkuudet jaetaan kahteen pääkategoriaan, toimitusasiakkaisiin ja noutoasiakkaisiin. Kespro Kuopion tukulla on olemassa yhteensä noin 800 asiakassuhdetta, joista noin 150 on toimitusasiakkaita (luotollisia) ja loput noutoasiakkaita (Heikkinen 2010). Olemmekin tässä opinnäytetyössä keskittyneet ainoastaan Kespro Kuopion tukun toimitusasiakkaisiin. Kokonaisuudessaan Kesprolla on Suomessa noin 25 000 asiakassuhdetta. (Kespro Oy 2009).

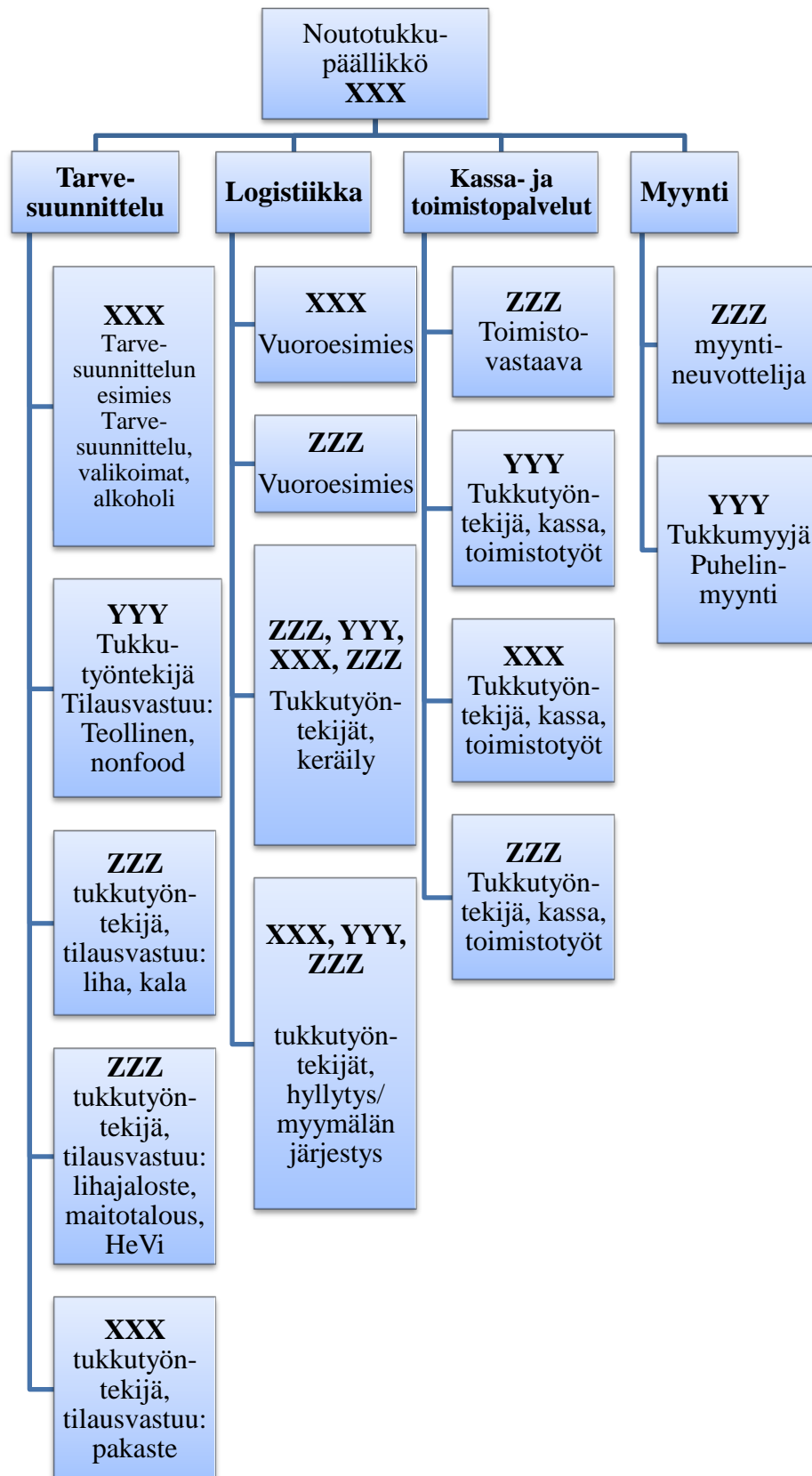
Kespro on yhtiönä johtava tukkuliike HoReCa-asiakkaiden keskuudessa. HoReCa-termi muodostuu sanoista Hotel, Restaurant, Catering ja tarkoittaa yleisesti ottaen ruokaa valmistavia asiakkaita. Kuopion tukun myyntipäällikön Heino Heikkisen (2010) mukaan 95 % tämän kategorian asiakkaista tilaa tavaransa Kesproilta. Pikaruokaravintoloista Kespro Kuopion tukun asiakkaita on myyntipäällikkö Heino Heikkisen (2010) mukaan Kuopion alueella 100 %. Nämä luvut kertovat sen, että tietyissä asiakassegmenteissä Kesprolla on lähes totaalinen markkina-asema.

Haastattelussamme (Heikkinen 2010) selvisi myös, että HoReCa-asiakkaiden rooli tulee jatkossa vain kasvamaan. Lisäksi esimerkiksi liikenneasemat tulevat jatkossa tärkeämmiksi asiakkaiksi. Jo nyt isot liikenneasemat (muun muassa Teboilit ja Nesteeet) ovat Kespro Kuopion tukun suurimpia asiakkaita. Jatkossa voi kuitenkin olla, että suurimmat liikenneasemat siirtyvät suoraan toimitusmyynnin asiakkaiksi eli he saavat tavaransa suoraan keskusvarastolta.

### 2.2.2 Henkilöstö

Kespro työllistää Suomessa noin 550 henkilöä. Kespro Kuopion tukku puolestaan työllistää 23 henkilöä ja sen organisaatio koostuu tukkutyöntekijöistä, myyntineuvottelijoista, noutotukkupäälliköistä sekä myyntipäälliköistä. Myyntipäällikkö vastaa Itäsuomen tukkujen (Savonlinna, Joensuu, Kuopio) toiminnasta ja noutotukkupäälliköt puolestaan vastaavat tukkujen toiminnasta. Myyntineuvottelijoita Kespro Kuopion tukulla on tällä hetkellä kolme ja he vastaavat pitkälti asiakassuhteiden ylläpidosta ja hankinnasta. Tässä tehtävässä heitä avustavat myyntipäällikkö sekä noutotukkupäälli-

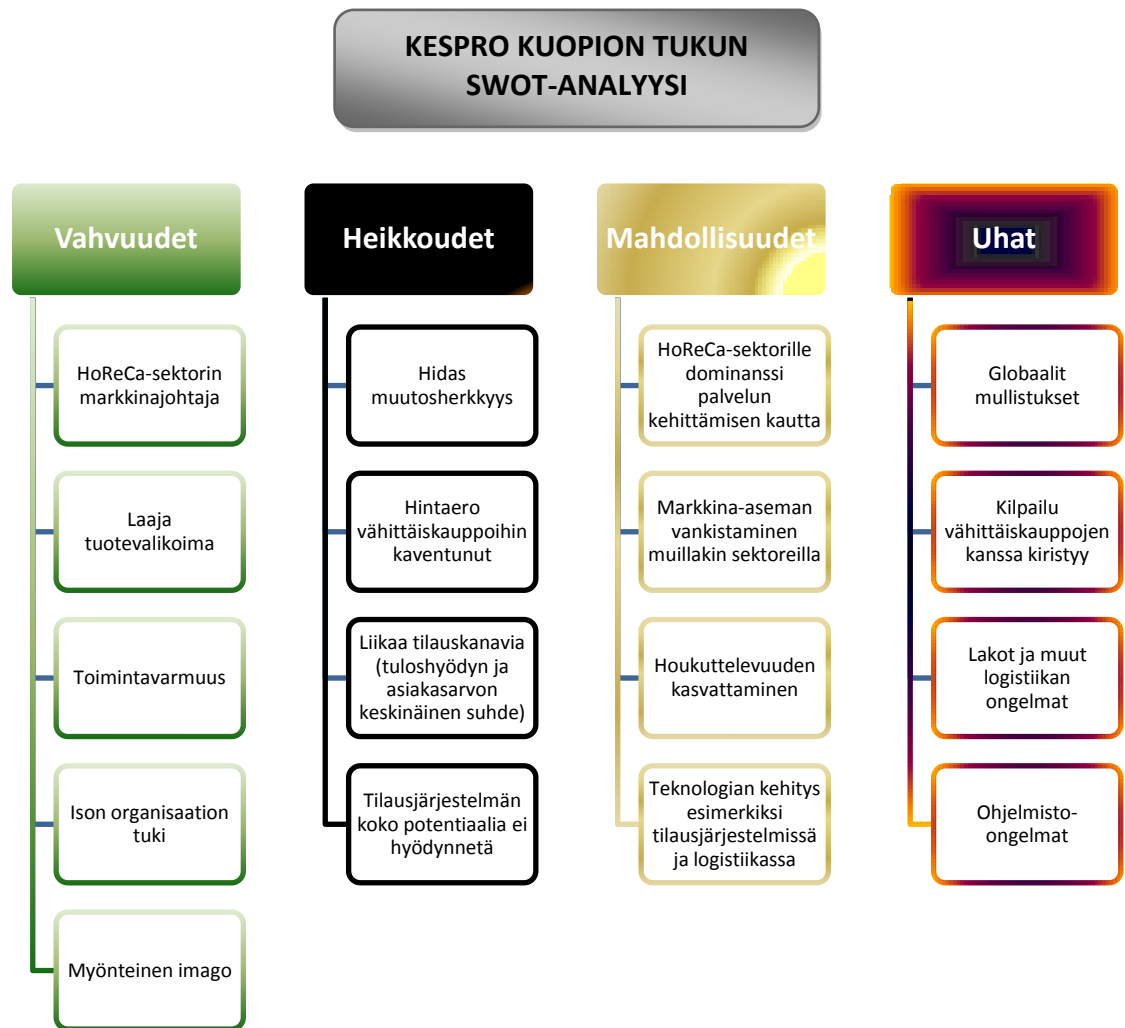
köt. Seuraavalla sivulla olevasta kuviosta 2 nähdään miten Kespro Kuopion tukun organisaatio muodostuu. Organisaatiossa esiintyvien henkilöiden nimet on korvattu termeillä XXX, YYY ja ZZZ yksityisyydensuojan ylläpitämiseksi. (Heikkinen 2010).



Kuvio 2. Organisaatiokaavio

### 2.3 Kespro Kuopion tukun nykytila

Kespro Kuopion tukun tämänhetkisen toiminnan tilaa voidaan tarkastella hyvin SWOT-analyysin avulla, joka pitää sisällään yrityksen heikkoudet, vahvuudet, mahdollisuudet sekä uhat (ks. kuvio 3). Pyrimme poimimaan kuhunkin kategoriaan sellaisia ominaisuuksia ja suuntia, jotka mielestämme parhaiten tukun toiminnassa tulevat esiin, ennen kaikkea puolueettomalle tarkastelijalle.



Kuvio 3. Swot-analyysi (Kotler ym. 2008).

Kespro Kuopion tukun tämänhetkisen toiminnan vahvuuksina näemme muun muassa sen laajat tuotevalikoimat, markkina-aseman sekä erityisesti toimintavarmuuden ja myönteisen yrityskuvan. Heikkouksista voidaan nostaa esille esimerkiksi tilauskanavien paljous. Nykyisten tilauskanavien rajoittaminen esimerkiksi vain Internetiin ja puhelinmyyntiin voisi olla toiminnan kannalta tehokkaampi ratkaisu. Myös nettitilausjärjestelmän koko potentiaalia ei ole tukussa vielä täysin hyödynnetty, mutta toisaalta se voidaan nähdä yhtäläillä mahdollisuutena kuin heikkoutena.

Varsinaisista mahdollisuuksista esille voisi nostaa ennen kaikkea markkina-aseman vankistamisen myös HoReCa-sektorin ulkopuolella ja yrityksen houkuttelevuuden lisäämisen asiakassegmenttien sisällä. Myös teknologian jatkuva kehitys on erinomainen mahdollisuus yritykselle kehittää tilausjärjestelmiä entisestään. Uhkina yrityksen toiminnalle näemme erityisesti kilpailun kiristymisen vähittäiskauppojen kanssa. Vähittäiskaupat ovat jatkuvasti valmiimpia tarjoamaan palvelujaan sellaisille asiakkaille, joiden tyytyväisyys tukkujen palveluun laskee. Asiakkaat ovat myös entistä hinta- ja muutostietoisempia, joten tukun täytyy pystyä vastaamaan toimialan haasteisiin.

### 3 PALVELUN LAATU JA ASIAKASTYYTYVÄISYYS

#### 3.1 Palvelu käsitteenä

Palvelua voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Palvelua esimerkiksi myydä tuotteena tai tuotteesta voidaan muokata palvelu. Palvelu voi myös olla asiakkaalle ”näkymätöntä”, kuten laskutus ja reklamaatioiden käsittely. (Grönroos 2001.) Näilläkin palveluilla on kuitenkin paljon arvoa asiakkaalle ja niiden onnistunut toteuttaminen voi luoda ratkaisevaa etua kilpailijoihin nähden. Palvelulle ilmiönä on vaikea löytää yhtä määritelmää, joka kattaisi yleispätevästi koko käsitteen. Viimeisten vuosikymmenien aikana sille onkin esitetty useita määritelmiä, mutta niistä lähes kaikki ovat tavalla tai toisella liian rajallisia. Professori Christian Grönroos (1991, 49) on kuitenkin muun muassa aikaisempia määritelmiä yhdistämällä luonut seuraavanlaisen kuvauksen palvelusta käsitteenä: ”Palvelu on ainakin jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, joka tapahtuu yleensä, joskaan ei välttämättä asiakkaan, palveluhenkilökunnan ja/tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja/tai palvelun tarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa ja joka tarjoaa ratkaisun asiakkaan ongelmiin”.

Tästä määritelmästä voidaan poimia muun muassa se, että palvelu pitää yleensä sisällään asiakkaan ja palveluntarjoajan välistä vuorovaikutusta, vaikka aina vuorovaikutus ei olisikaan henkilökohtaista. Tämä vuorovaikutus on usein jopa ratkaisevan tärkeää ja tuottaa molemmille osapuolille lisäarvoa, vaikka palvelu itsessään olisikin suurelta osin asiakkaalle näkymätöntä. Palvelu ei myöskään ole yksittäinen asia, vaan sarja tekoja tai prosesseja, joten sen ymmärtämiseksi sitä täytyy purkaa pienempiin osiin ja tarkastella sen ominaispiirteitä. (Grönroos 2001.)



### 3.2 Palvelujen ominaispiirteet

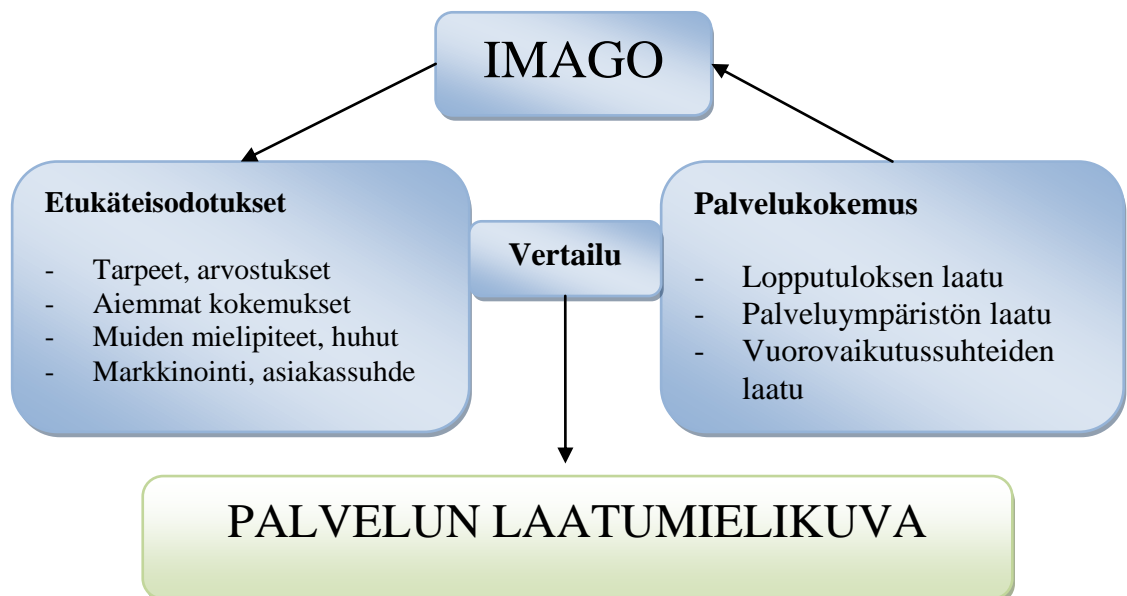
Palvelujen tärkein ominaispiirre on se, että ne ovat toiminnoista tai toimintojen sarjoista koostuvia prosesseja (Grönroos 2001.) Näiden prosessien luomiseen tarvitaan erilaisia resursseja, muun muassa osaavia työntekijöitä. Muita palveluiden ominaispiirteitä ovat muun muassa se, että ne luodaan yleensä yhdessä asiakkaan kanssa palvelutilanteessa. Asiakas on siis usein mukana palvelunluomisprosessissa. Asiakas myös arvioi ja arvostaa tuotantoprosessista eniten juuri sitä osaa, jonka hän pystyy näkemään ja johon hän pystyy osallistumaan. (Rissanen 2005a.)

Palvelua tarkasteltaessa tulee ottaa huomioon se, että palvelu on aineetonta ja se koetaan yleensä subjektiivisesti. Tietyistä palveluista tosin voidaan löytää konkreettisia osia, kuten esimerkiksi auton huollossa käytettävät varaosat. Pohjimmiltaan palvelua ei kuitenkaan voi koskea, havaita silmin tai esitellä konkreettisesti ainakaan kokonaisuutena. Tämän takia palvelun kokonaisuuden kuvailu onkin yleensä varsin epämääräistä ja tunneperäistä.

Palveluprosessi on yleensä asiakkaalle kokemus, joten sen arvioiminen on hankalaa. Vielä haastavammaksi palveluprosessin arvioimisen tekee se, että jokainen tilanne yksilöllinen ja täsmälleen samaa palvelutilannetta on vaikea toistaa, sillä eri asiakkaat reagoivat tilanteisiin eri tavoin. Myös palvelun palauttaminen on useimmiten mahdotonta, joten palvelun laadun johdonmukaisuuden säilyttäminen on palvelujen johtamisessa merkittävä ongelma ja haaste. (Grönroos 2001; Rissanen 2005b.)

### 3.3 Palvelun laatu käsitteenä

Palvelujen useat piirteet tekevät palvelujen laadustakin ilmiönä varsin monimutkaisen, jos sitä verrataan esimerkiksi tuotteiden laatuun. Tuotteen laatu perustuu yleensä sen teknisiin ominaisuuksiin, kun taas palvelun laatua arvioitaessa on välttämätöntä ottaa huomioon asiakkaan näkökulma ja odotukset. Palveluntarjoajan tulee selvittää ja ymmärtää miten palvelun käyttäjät palvelun kokevat ja pyrkiä sen perusteella palvelun laadun hallintaan ja kehittämiseen. Yhä useammin palvelun laadun tutkimus perustuu siihen, että vertaillaan palveluprosessista ja sen tuloksesta saatuja kokemuksia siihen kohdistettuihin ennako-odotuksiin. Kun fyysisten tuotteiden laadun tutkimisessa on tärkeää tietää, kuinka asiakas kokee tuotteiden ominaisuuksien laadun, niin vastaavasti tämä on tärkeää myös palvelun laadun tutkimuksessa. Kun pyritään parantamaan yrityksen palvelun laatua, tulee ensin selvittää mitä laatu on yritykselle ja onko se sitä asiakkaille. Tärkeintä on nimenomaan se, kuinka asiakkaat henkilökohtaisesti kokevat laadun ja kuinka he kokemuksensa tulkitsevat. Näistä tulkinnoista voidaan poimia arvokasta tietoa ja ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin. (Grönroos 2001; Rissanen 2005a.)



Kuvio 4. *Palvelun laatumielikuva (Lahtinen & Isoviita 1998).*

Kuviosta 4 voidaan nähdä se, kuinka asiakas muodostaa laatumielikuvan kokemastaan palvelusta. Laatumielikuvat muodostuvat yksilöllisesti kunkin asiakkaan käsityksien mukaan. Useimmilla asiakkailla on ennen palvelutilannetta jonkinlaisia ennakkoodotuksia tulevasta tilanteesta. Nämä etukäteisodotukset muodostuvat muun muassa ystävien suosittelusta, markkinointiviestinnästä annetuista lupauksista tai aikaisemmasta asioinnista. Jos palvelukokemus vastaa asiakkaan odotuksiin, hän poistuu tilanteesta tyytyväisenä ja jos taas odotukset alittuvat, on asiakas tyytymätön (Lahtinen & Isoviita 1998, 62)

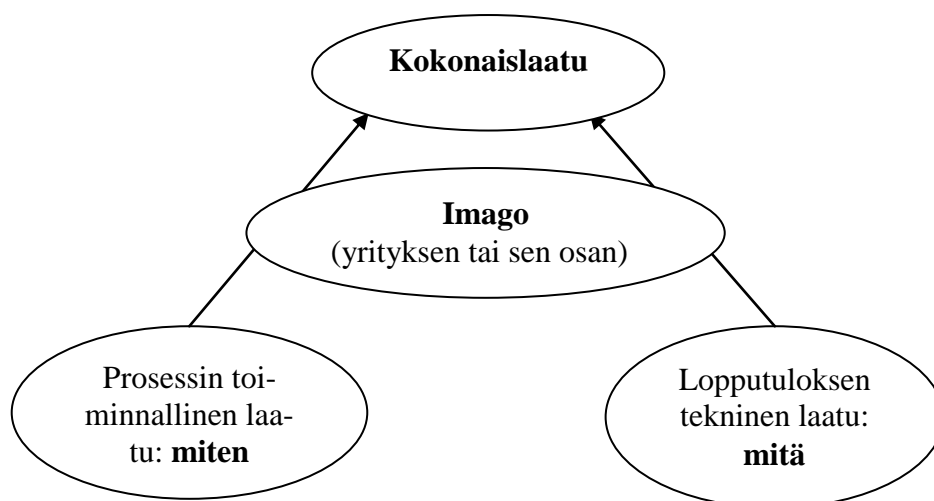
Asiakkaan tarpeet ja tarpeiden muodostamat odotukset ratkaisevat siis suurelta osin sen, miten asiakas lopulta palvelun kokee. Odotusten muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä on useita. Ensiksi täytyy ottaa huomioon se, että jokaisella asiakkaalla on oma henkilökohtainen käsityksensä laadukkaasta palvelusta, ja käsitys muokkautuu eri kokemusten mukaan. Asiakkaan odotuksiin riittävästä palvelutasosta vaikuttaa paljon myös se, minkälaisia vaihtoehtoja hänellä on. Vaihtoehtoisten palveluntarjoajien vertailu nostaa automaattisesti vähimmäisvaatimusta palvelun laadusta. Asiakkailla on myös oma käsityksensä siitä, kuinka paljon he itse nähneet vaivaa palvelun laadun eteen. Kun asiakas vaivautuu antamaan yksityiskohtaisia ohjeita tai toiveita, odottaa hän myös palvelulta enemmän kuin asiakas jolla ei ole erityistoiveita palvelua kohtaan. Asiakkaat arvioivat usein etukäteen sen, minkälaista palvelua he todennäköisimmin tulevat saamaan. Luonnollisesti tällöin odotustaso nousee sitä mukaa mitä parempana he todennäköisintä palvelun tasoa pitävät. Arviointi voi perustua esimerkiksi eri ajankohtiin ja tilannetekijöihin. Yksi yleisimmistä esimerkeistä on nopeamman ja henkilökohtaisemman palvelun odottaminen silloin, kun asiakkaita on liikkeessä vain vähän. (Lämsä & Uusitalo 2002.)

Kuopion Kespro tukussa palvelun laadun kehittämiseen liittyy tiiviisti tukun asiakaspalautteen käsittely. Tukun johtajat käyvät henkilökohtaisesti läpi kirjallisen asiakaspalautteen ja joutuvat pohtimaan miten siihen reagoitaisiin. Tästä lähtee liikkeelle tarvittaessa muutoksia tukun toimintatavoissa, jos niissä huomataan puutteita. Reklamaatiotilanteissa johtajien rooli on myös osallistuva, joten he tietävät paremmin mitä tukussa tapahtuu asiakastyytyväisyyden saralla. (Heikkinen 2010.)

### 3.3.1 Palvelun laadun ulottuvuudet

Asiakkaiden kokema palvelun laatu voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen: tekniseen eli lopputulosulottuvuuteen ja toiminnalliseen eli prosessitulottuvuuteen. Asiakkaat arvioivat siis sitä, mitä tapahtuu heidän ja palveluntarjoajan välisessä vuorovaikutuksesta ja minkälaisen ratkaisun he ongelmaansa saavat. Tämän ratkaisun arvioiminen määrittelee palvelun lopputuloksen teknisen laadun, jota voidaan verrata suoraan tuotteen laatuun. Kohdeyrityksessämme Kespro Kuopion Tukussa asiakkaat arvioivat teknisen laadun ulottuvuutta sen perusteella, ovatko he esimerkiksi saaneet oikeat tuotteet ja oikean määrän tilaamiaan tuotteita.

Teknisen laadun ulottuvuus ei kuitenkaan pidä sisällään kaikkea sitä laatua, jonka asiakas kokee ja jota hän pystyy arvioimaan. Vaikka palvelun lopputulos onkin asiakkaalle erittäin tärkeää, odottaa hän myös laatua siltä prosessilta tai prosessien ketjulta, jolla lopputulos hänelle toimitetaan. Asiakkaan kokemukset palvelun tuotanto- ja kulutusprosessista muodostavat prosessin toiminnallisen laadun. Laadun arvioinnissa tärkeänä vaikuttajana toimii myös yrityksen tai paikallisen toimipisteen imago, sillä se voi vaikuttaa asiakkaan kokemukseen palvelusta monella tavalla. Hyvällä imagolla voidaan saada anteeksi pienet virheet, mutta virheiden lisääntyessä imago huononee ja pienetkin virheet vaikuttavat kielteisemmin asiakkaan kokemukseen. (Grönroos 2001.)



Kuvio 5. *Palvelun toiminnallinen ja tekninen laatu (Grönroos 2001, 102).*

Kuviosta 5 näemme, miten palvelun kokonaislaatu asiakkaalle muodostuu. Asiakas arvioi prosessin toiminnallisen laadun sekä lopputuloksen teknisen laadun ja arvioi siten palvelun kokonaislaadun, johon yrityksen tai sen osan imago voi vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti.

Laadun arvioinnin ja myös asiakkaan laatukokemuksen kannalta ratkaisevimpia hetkiä ovat niin sanotut totuuden hetket eli asiakkaan ja palveluntarjoajan resurssien ja toimintatapojen väliset vuorovaikutustilanteet. Tällöin asiakas pystyy arvioimaan prosessin toiminnallista laatua ja lopputuloksen teknisen laadun muodostumista ja palveluntarjoaja pystyy osoittamaan ja vahvistamaan palvelunsa laadun. Totuuden hetkien aikana tehdyt virheet on vaikeaa korjata jälkeenpäin, joten ne on suunniteltava toteutettava huolellisesti. Jos näin ei tehdä, varsinkin prosessin toiminnallinen laatu ja yrityksen imago kärsivät. Totuuden hetket sujuvat sitä paremmin, mitä osaavampaa ja motivoituneempaa henkilöstöä yrityksellä on. Tätä voimme tarkastella enemmän, kun tarkastelemme henkilöstöä ja asiakaspalvelua markkinoinnin kilpailukeinoina. (Grönroos 2001; Rissanen 2005a.)

### 3.3.2 Palvelun laadun ja laadun johtamisen perusajatukset

Palvelun laatua voidaan hallita yrityksessä parhaiten, kun muistetaan tietyt tärkeät asiat laadun tutkimuksesta. Ensinnäkin täytyy tiedostaa, että laatu on sitä, mitä asiakkaat kokevat. Tämän takia johto ei voi asettaa laadulle tiettyä tasoa yksinään, vaan laatu muodostuu asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden mukaan. Laadun johtaminen liittyykin hyvin läheisesti asiakastyytyväisyyden tutkimiseen. Yrityksessä tulee myös muistaa että palveluun liittyvät tuotanto- ja toimintoprosessit ovat osa palvelun laatua, ei pelkästään asiakkaan saama lopputulos eli tekninen laatu. Toiminnallinen laatu vaikuttaa usein kokonaislaatuun jopa huomattavasti enemmän kuin palvelun lopputulos, sillä se pitää sisällään aikaisemmin käsittelemiämme totuuden hetkiä, jotka tuottavat asiakkaalle lopullisen laadun. On myös tärkeää muistaa, että totuuden hetket tapahtuvat siellä, missä asiakas ja yritys vuorovaikuttavat, joten myös palvelun suunnittelu on suunnattava sinne.

Esimerkiksi kohdeyrityksessämme Kespro Kuopion Tukussa palvelun laatua olisi tärkeää suunnitella myös paikallisesti. Pitää myös muistaa, että laadun tuottamiseen

vaikuttaa osaltaan jokainen työntekijä, ei pelkästään asiakaspalveluhenkilöstö. Tämä on myös tukussa tiedostettu ja jokaista työntekijää pyritään pitämään ajan tasalla yrityksen toiminnasta ja sen mahdollisista muutoksista. (Heikkinen 2010.)

Laadun seurannan tärkein huomio on se, että se ei ole pelkästään johdon tehtävä, vaan laadun tuottamista ja saavuttamista on seurattava yrityksen sisällä jatkuvasti. Käytännössä tämä voi tuntua vaikealta, mutta ei vaadi loppujen lopuksi yksittäiseltä työntekijältä kovinkaan suurta panostusta. Ydinideana on, että jokainen on osa laadun tuottamista, joten heidän tulee myös varmistaa laadun korkealaatuisuus, eikä esimerkiksi vierittää syytä johdon niskaan. Laadun johtamisessa on myös tärkeää, että ulkoinen markkinointi on sen kanssa sopusoinnussa, eikä asiakkaille luvata liikoja. Asiakkaiden odotuksia ja heidän kokemaansa laatua on vaikea hallita, jos yritys ei pysty hallitsemaan luomiaan mielikuvia. Markkinointiviestintä on oltava kytköksissä laadun johtamisen kanssa, jotta ratkaisevia virheitä ei pääsisi syntymään. (Grönroos 2001; Rissanen 2005a.)

### 3.4 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys on kasvattanut merkitystään vuosi vuodelta teollisen yhteiskunnan jäädessä taakse ja palveluyhteiskunnan noustessa. Enää yritykset eivät voi tyrkyttää tuotteitaan vaan asiakkaat täytyy myös pitää tyytyväisenä. Yritykset ovat pitäneet tyytyväisyyttä välttämättömänä pahana, joka on vain hoidettava pois alta, mutta ajat ovat muuttuneet. Suomessa lähdettiin palveluihin siirtymiseen myöhässä, joka johtaa siihen, ettei laajaa palvelukulttuuria ole päässyt vielä syntymään. Vaatimustaso palveluilta, tuotteilta ja yrityksiltä on nousussa, eikä tukkukauppa ole poikkeus vaan myös business to business kaupassa täytyy ottaa asiakas huomioon.

Asiakastyytyväisyshän on periaatteessa tuotteen tai palvelun pitämistä hyvänä tai ainakin riittävänä, ettei siitä tarvitse valittaa. Se viittaa myös siihen, että asiakas haluaa asioida juuri siinä yrityksessä eikä muualla. Termissä asiakastyytyväisyys on jo vikansa, koska siinä viitataan vain ja ainoastaan tyytyväisyyteen. Esimerkiksi ”Tom Farmerin yritys Kwik-Fit muutti missionsa vastaamaan nykyaikaan ja vaihtoi tyytyväisyyden sanaan ilahduttaa” lainaa kirjassaan Cook (2008, 47).

Yritykset tietävät nykyään, että asiakkaan pitäminen on selvää rahaa, koska uuden hankkiminen maksaa yritykselle noin viisi kertaa enemmän toteaa Cook (2008) viitaten US Consumer Affairs:in toteamukseen. Uudelle asiakkaalle vaaditaan markkinointia mielenkiinnon herättämiseen ja sitten hänen täytyisi ostaa jotain, eikä sekään vielä riitä vaan hänen pitäisi palata ostamaan tuotteita uudestaan. Uusi asiakas täytyy saada koukkuun joillain keinolla, joka on usein jokin suuri tarjous, joka kestää rajoitetun ajan ja sitten asiakas lähtee. Yrityksen on erotuttava saman alan massasta ja tarjottava asiakkaalle jotain extraa, jotta tämä pysyisi asiakkaana myös jatkossa. Vanhalle asiakkaalle myyminen on helpompaa, joten he tuottavat myös yleisesti ottaen enemmän rahaa yritykselle kuin uudet. ”Asiakkaiden yrityksen vaihtamisen vähentäminen voi nostaa tuottoja 25 - 85 % ”. ”Return on Interest” eli sijoituksen tuotto voi markkinoinnista vanhoille asiakkaille voi olla jopa seitsemän kertaa suurempi kuin potentiaalisille asiakkaille.” (Cook 2008.)

Nykyaikana on yrityksiä, jotka eivät ole vielä tiedostaneet paneutua näihin seikkoihin. Yrityksiä, joiden palveluja käytämme päivittäin, esimerkkinä puhelinoperaattorit. Ne ovat vain uusien asiakkaiden perässä ja unohtavat vanhat. Näin ei kulu pitkäänkään, kun vanhat asiakkaat siirtyvät uusille operaattoreille ja ihmetellään miten tässä näin kävi. Tämän jälkeen operaattorit yrittävät haalia uusia asiakkaita esimerkiksi suurilla mainoskampanjoilla sekä eduilla ja kun asiakkaita saadaan, niin heidät unohdetaan. Vanhat asiakkaat saavat kyllä muutamia etuja, mutta eivät sellaisia, joiden voitaisiin laskea tuottavan lisäarvoa asiakkaille ja yrityksille.

#### 3.4.1 Ero vanhassa ja uudessa ajattelumallissa

Ennen vanhaan uusi asiakas toi yritykselle muutaman asiakkaan lisää suusta suuhun - menetelmällä ja tyytymätön vei muutaman mennessään samalla tavalla. Tämä seikka on kuitenkin muuttunut asiakkaiden vaatimustasojen kohotessa sekä uusien mediakanavien käyttöönoton myötä. Nyt asiakas voi esimerkiksi tarkastella Internetistä muiden asiakkaiden kokemuksia yrityksistä ja kirjoittaa omiaan kaikkien nähtäväksi (Cook 2008, 24 - 25). Erittäin tyytyväisen asiakkaan myötä tuoma potentiaali sekä tyytymättömän tuoma uhka luulisi saavan yrityksen liikkeelle asiakastyytyväisyyden suhteen. Yksi tyytymätön asiakas voi saada tuhansia kääntymään pois Internetissä

olevien keskustelupalstojen, blogien, facebookin ja muiden medioiden avulla. Sama tietenkin pätee myös tyytyväisiin asiakkaisiin, jotka voivat perustaa omia forumeitaan jossa tukevat yritystä ja sen tuotteita.

Esimerkiksi Legolla ei ollut Internetissä omaa rakenteluopassivustoa ja fanit päättivät tehdä sellaisen, johon liittyi tuhansia innokkaita jäseniä. Lego huomasi tämän ja teki oman sivuston, johon kutsui innokkaat fanit toimimaan oppaina. Tämä sivusto lisäsi Legon näkyvyyttä entisestään ja kaikki tämä oli tyytyväisten asiakkaiden ansiota. (Cook 2008, 15.)

Asiakas ei myöskään välttämättä vertaile enää saman alan palvelukokemuksia, vaan voi verrata esimerkiksi parturissa saamaansa palvelua rautakauppaan tai vaikkapa hotelliin. Tämä saattaa saada hyvinkin rautakaupan palvelun näyttämään huonolta, jos sitä vertaa vaikka hotelliin. Muidenkin kuin palveluyritysten tulee herätä tähän tosi-asiaan ja muuttaa toimintatapojaan vastaavasti tai vaipua keskinkertaisuuteen. Business to business yrityksetkään eivät voi tuudittautua siihen uskoon, etteivät yritykset vaadi parempaa palvelua vaan niiden täytyy myös mukautua muutokseen.

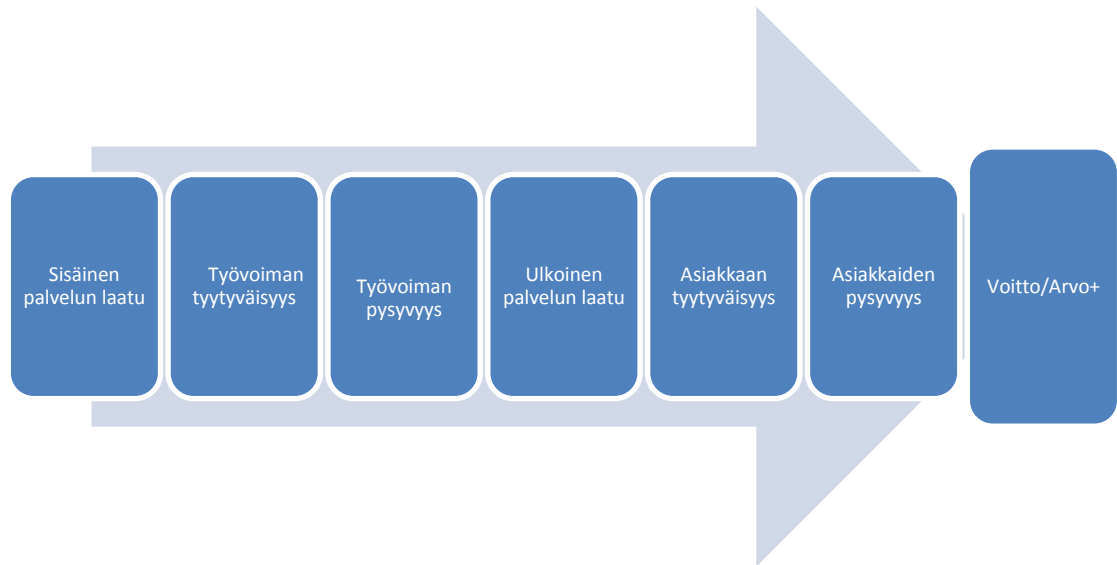
### 3.4.2 Ongelmat asiakaspalvelussa ja vaikutus asiakastyytyväisyyteen

Erinomaisillekin yrityksille tulee välillä virheitä tai ongelmia, joten niihin kannattaa varautua. Yrityksen tuote voi olla erinomainen, mutta jos asiakaspalvelu ei pelaa vaikkapa yksinkertaisissa tuotekysymyksissä, niin asiakkaalle jää heti paha maku suuhun. Motivoitunut ja osaava henkilökunta auttaa pitkälle tämän ongelman kanssa. Yrityksen kannattaa myös ottaa sellainen asenne, ettei valittava asiakas ole suinkaan riasa, mistä pitää vain päästä eroon. He tuovat paljon informaatiota tilanteesta, josta valitus johtui ja täten voivat auttaa sen estämisessä jatkossa.

Hyvin hoidettu reklamaatio- tai valitustilanne voi tuoda hyvää mainosta ja lisäarvoa. Esimerkiksi lentoyhtiöt voivat kääntää huonon tilanteen hyväksi mainokseksi erinomaisella asiakaspalvelulla ottamalla matkustajien tarpeet huomioon ja hoitamalla ongelmatilanteet nopeasti. Tällainen tilanne luo myös kanssamatkustajissa enemmän niin sanottua hyvää tahtoa yritystä kohtaan kuin sellainen, ettei mikään asia olisi mennyt pieleen (Cook 2008). Asiakkaan kokiessa tällaista hyvää tahtoa yritystä kohtaan



hän ei halua valittaa pienistä ongelmista ja suuriinkin hän suhtautuu kärsivällisyydellä. Tällä tavalla voidaan luoda asiakkaita, jotka eivät valita niin herkästi. Siinäkin tapauksessa, jos he valittavat, niin se tapahtuu sopivalla kriittisyydellä, mistä on taas hyötyä yritykselle.



Kuvio 6. *Palvelu-/arvoketju* (Cook 2008, 33).

Kuten yllä olevasta kuviosta 6 voidaan nähdä, monet asiat vaikuttavat asiakkaan tyytyväisyyteen ja sitä kautta yrityksen tulokseen. Sisäinen laatu järjestelmä pitää olla kunnossa jos halutaan pitää asiakkaat tyytyväisenä. Työntekijöiden tyytyväisyys vaikuttaa heidän haluunsa työskennellä yhtiössä. Tämä taas vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta, joka on hyväksi yrityksen tulevaisuudelle, koska se haluaa säilyttää osaavaa ja motivoitunutta henkilökuntaa listoillaan. Uusien työntekijöiden kouluttaminen ja opettaminen yrityksen tavoille on aikaa vievää sekä kallista. Nämä vaikuttavat palvelun ulkoiseen laatuun ja asiakkaan laatukokemukseen. Juuri tämän täytyy olla erinomaista, että päätytään kaavion mukaiseen tyytyväisyyteen, kykyyn säilyttää asiakkaita ja lopulta voittoihin yritykselle ja arvoon asiakkaalle. Yritys haluaa maksimoida voittonsa, mutta samalla se haluaa tuottaa asiakkailleen maksimaalisen arvon.

### 3.4.3 Asiakastyytyväisyys differentiekinona

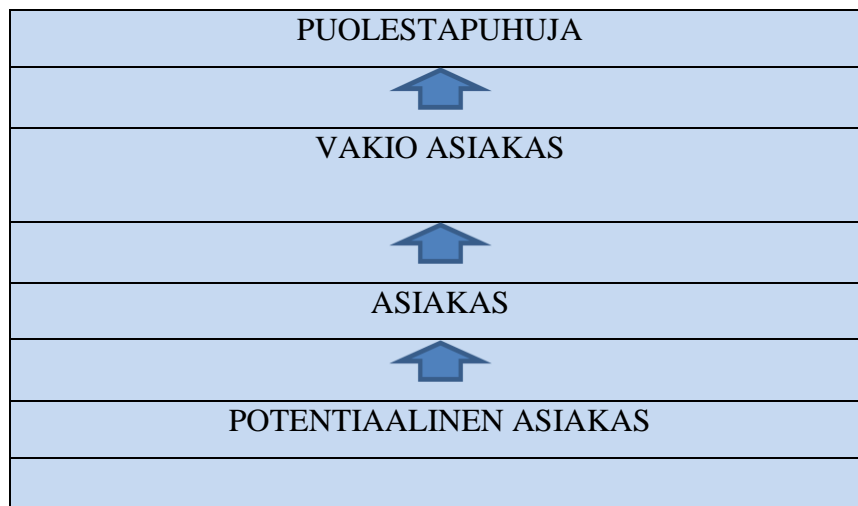
Yritykset voivat differentoida tuotteitaan ja palvelujaan monella eri tavalla. Yksi yritys voi olla teknologisesti kehittyneempi kuin muut ja toinen taas kilpailee alhaisilla hinnoilla. Asiakastyytyväisyyttä ja palvelun laatua voidaan käyttää myös differentiekinona. Tyytyväinen asiakas pysyy yrityksessä, vaikka hinta olisi vähän kalliimpikin kuin kilpailijoilla, jotka myös markkinoivat tarjouksiaan koko ajan asiakkaalle. Tämä johtuu siitä, että asiakas on tottunut saamaan hyvää palvelua yrityksessä ja on ollut tyytyväinen asioimiskerroillaan. Kaikkien yritysten ei tähän differentiekinonon kannata pyrkiä, koska joillain aloilla asiakkaat yksinkertaisesti siirtyvät yrityksestä toiseen esimerkiksi tarjousten perässä. Yritys joka haluaa käyttää asiakastyytyväisyyttä differentiekinona, ei voi tietenkään vain pitää asiakkaita ”tyytyväisinä” vaan sen pitää ylittää tyytyväisyys, ja tähdätä paljon korkeammalle.

Työntekijöiden täytyy olla motivoituneita asiakaspalveluun ja heillä täytyy olla oikea asenne asiakkaita kohtaan. He eivät saa olla riesa, joka keskeyttää työnteon vaan osa työtä. Työntekijöillä ei välttämättä ole suurta mielenkiintoa asiakaspalvelua kohtaan tai edes omaa työtään kohtaan, joten heitä pitää motivoida ja kouluttaa. Työntekijöiden täytyy tuntea kuuluvansa yritykseen ja olevansa tärkeä osa ketjua (Cook 2008). Työntekijöiden täytyy myös tietää, että he ovat pääosassa luomassa yrityksen palvelun imagoa asiakkaalle vaikka eivät olisikaan kontaktissa asiakkaisiin. Esimerkkinä Kespro Kuopion tukun keräilytyöntekijät joiden virheet tuotteiden keräilyssä näkyvät heti asiakkaan tyytyväisyydessä tukkuun. Johtajien kannustus oppimiseen ja vastuun ottamiseen ja saamiseen työn teossa on erittäin tärkeässä roolissa, kun edetään kohti erinomaista asiakaspalvelua.

Johtajat hoitavat sisäistä markkinointia, jolla luodaan kannustava, kommunikoiva ja mukava työympäristö henkilökunnalle, joka myös korostaa koulutuksen merkitystä. Johtajien visiolla ja pitkäjänteisyydellä on myös merkitystä, koska heillä pitää olla mietittynä monia asioita pitkälle tulevaisuuteen, eikä ainoana kriteerinä pidä olla kustannukset tai raha (Lahtinen & Isoviita 1994). Monesti tällaisen strategian kohtalon ratkaisee johtajien kyky saada koko ketju tuotteesta asiakkaalle ja aftersaleen asti toimimaan moitteitta. Loppujen lopuksi asiakkaallehan on tärkeintä millaisen kokemuk-

sen hän lopulta saa, eikä se että miten hienoksi sitä on markkinoitu ja miten johtajat ovat suunnitelleet sen.

Asiakastyytyväisyys ei ole se ainoa asia mihin pyrkiä vaan sen pitäisi olla osatavoite. Tyytyväisyys ei saisi olla pääte piste yrityksen kiinnostukselle asiakkaasta. Yritykselle olisi tärkeää saada lojaaleja asiakkaita, joita tyytyväiset asiakkaat eivät välttämättä ole (Bennett & Rundle-Thiele 2004). Esimerkki lojaalista asiakkaasta olisi jääkiekkoujoukkueen kannattaja, joka on katsonut pelejä vaikka ei olisi ollut kovin tyytyväinen suoritukseen. Lojaalit ja samalla tyytyväiset asiakkaat pitäisi olla tätä differentointikeinoa käyttävän yrityksen päätavoitteena. Samalla kun asiakkaat pysyvät yrityksessä he eivät myöskään ole kasvattamassa kilpailevien yritysten markkinaosuutta ja pitävät yrityksen omaa paremmalla tasolla.



Kuvio 7. *Potentiaalinen asiakas (Lahtinen & Isoviita 1994, 24).*

Kuviosta 7 voidaan nähdä miten potentiaalinen asiakas kulkeutuu ajan ja hyvän palvelun ja monen muun muuttujan kautta yrityksen puolestapuhujaksi. Tällainen lojaali asiakas on yritykselle paljon normaalia arvokkaampi, koska hän myös kertoo yrityksestä vapaaehtoisesti eteenpäin ja kehuu yritystä muille. Lojaalit asiakkaat myös vaativat vähemmän markkinointia ja pienempikin panostus saa heidät ostamaan lisää ja pysymään yrityksen mukana.

### 3.4.4 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Asiakastyytyväisyys on todella tärkeää yritykselle, mutta se on aineetonta. Eli mistä yritys siis tietää asiakkaidensa tyytyväisyydestä tai jopa tärkeämpää – mahdollisesti kasvavasta tyytymättömyydestä. ”1990- luvulla 26 asiakasta 27: stä tyytymättömästä asiakkaasta ei valittanut, mutta 90 % rupesi ostamaan tuotteita ja/tai palveluita muualta” (Lahtinen & Isoviita 1994). On siis erittäin tärkeää, että yritys saa tietoa asiakastyytyväisyystilanteestaan ennen kuin on liian myöhäistä tehdä korjaavia toimenpiteitä asian hyväksi.

Asiakastyytyväisyyden mittaamiseen on monia tapoja. Yleisimpiä näistä ovat erilaiset kyselyt sekä Customer relationship management -ohjelmistot, eli lyhyesti CRM, mitkä toimivat ihmisten apuna pidettäessä huolta asiakassuhteista. Kyselyiden avulla saa selville mihin asiakkaat ovat tyytyväisiä ja mihin eivät. Yhdessä statistiikkaohjelmien kanssa kyselyistä saadaan irti paljon hyödyllistä tietoa muuttujista, mitkä vaikuttavat asiakkaan tyytyväisyyteen. Jos esimerkiksi ilmenee, että tuotteiden saatavuudessa tai vaikkapa hinnasta on paljon valituksia, voidaan kyselyn ansiosta näihin asioihin puuttua.

Taulukko 1. *Tarvekartoitus CRM-järjestelmälle (Myers 1999).*

<b>Tarvekartoitus CRM-järjestelmälle</b>
Onko yritykselle tarpeen tehdä asiakastyytyväisyyden seuraamisjärjestelmää?
Mitkä ovat asiakastyytyväisyysjärjestelmän tavoitteet?
Ketä järjestelmällä seurataan?
Mitä työkaluja mittauksiin tarvitaan?
Minkälaista mittaluokkaa käytetään?

Liian monesti yritykset lähtevät mukaan CRM-ohjelmistoon hankintaan liian puutteellisten tietojen kera, eikä edes tiedetä tarvitaanko sitä. Järjestelmän toimivuus on kiinni henkilökunnan ja johtajien osaamistasosta ja heitä tulisikin kouluttaa huomattavasti ennen järjestelmän käyttöönottoa. Ohjelmisto on vain kuluna, jos sitä ei osata käyttää kunnolla ja ohjelmistotuottajat vaan rikastuvat vuosittaisilla lisenssimaksuillaan. Se

voi myös hankaloittaa työntekoa, jos huonosti tai ei lainkaan koulutettu henkilö yrittää käyttää järjestelmää vain johtajansa vaatimuksesta. Järjestelmä vaatii siis henkilökunnan monen eri osaston yhteistyön toimiakseen. Olisi hyvä myös asettaa tavoitteet CRM-järjestelmälle, jotta nähdään myöhemmin onko se saavuttanut ne.

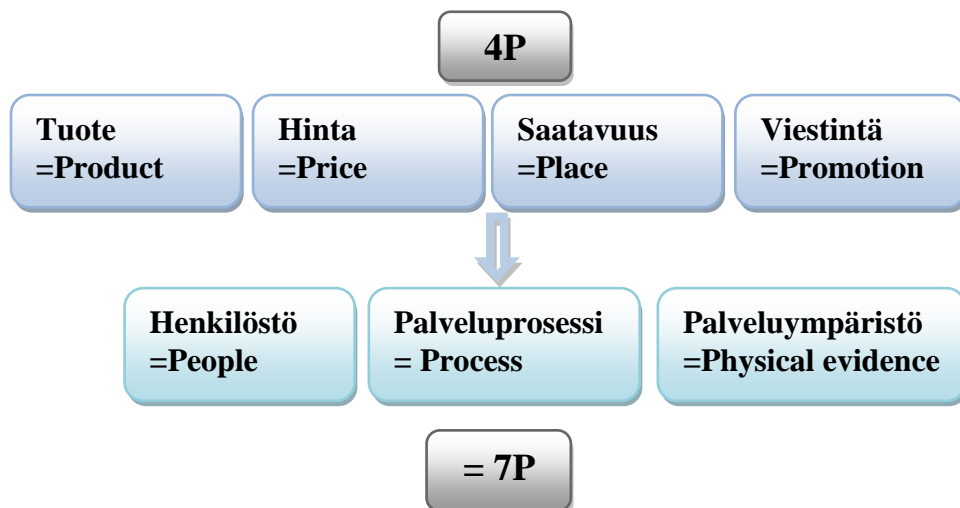
Tavoitteet auttavat myös selkeyttämään mittaamista ja nähdään samalla myös mitä yritys pitää tärkeänä asiakastyytyvyydessä. Nähdään myös tietyn aika välin kuluttua saavutettiin tavoitteet vai jäätikö jostain vajaaksi. Tämä auttaa yritystä suunnittelemaan jatkotoimenpiteitä ja uusia tutkimuksia paremmin. Kuluja voi tulla muualtakin kuin pelkästä ohjelmistosta, koska se voi syödä normaalin henkilöstön työpanosta tai vaatia myös uusia ohjelmistoinvestointeja, jos selvitys edellisestä ei ollut mennyt kohdalleen.

Business to business -alalla asiat ovat kuitenkin hieman toisin, koska yritysten täytyy tehdä verkostoitumista selvittääkseen. Vanha lasku postiin ja maksu monien lomakkeiden jälkeen ei toimi nopealla alalla ja sama pätee myös asiakaskontaktien kanssa. Ei ole järkevää tuhata henkilökunnan resursseja kirjeiden lähettämiseen ympäri maailmaa ja sitten odotella vastauksia päiviä jopa viikkoja, koska Internetin avulla B2B toimii paljon paremmin. Samalla tavalla CRM-järjestelmät auttavat B2B-yrityksen monien erillisten asiakas- ja yhteistyökumppanien verkostojen hoitamista. CRM auttaa yritystä nopeuttamaan ja hallitsemaan asiakaspalveluaan, joka taas auttaa pitämään asiakkaita, ja samalla myös hankkimaan uusia prospektien muodossa. Yritysmailmassa jossa tehdään paljon ostoksia, on myös hyvä tietää tarkasti ostomäärät. CRM mittaa ne automaattisesti ja voi lähettää tähän liittyvää markkinointia suoraan asiakkaalle sekä myös analysoida tulevia ostoksia. Tästä datasta saadaan myös hyvin tietoa mahdollisista tulevista ongelmista alalla (Wen ym. 2003). Esimerkkinä tuleva notkahdus elintarvikkeissa näkyy koko ajan laskevana myyntimäärinä ja yritys voi paremmin valmistautua siihen CRM:n avulla.

#### 4 MARKKINOINNIN KILPAILUKEINOT TUKKUTOIMINNASSA

Markkinoinnin kilpailukeinot ovat keskeisin ja näkyvin osa yrityksen kuin yrityksen markkinoinnin toteutusta. Niiden tehtävänä on vaikuttaa asiakkaiden käyttäytymiseen organisaatiota hyödyttävällä tavalla, joten niiden valinta ja niihin panostaminen on erittäin tärkeää. Niiden kautta voidaan myös tarkastella yrityksen toiminnan eri osa-alueita ja niistä korostuvia hyviä asioita sekä ongelmallisia kohtia.

Alun perin professori Philip Kotlerin kehittämä 4P-malli eli markkinointimix on malli markkinoinnin kilpailukeinoista ja pitää nimensä mukaisesti sisällään neljä ”P:tä eli kilpailukeinoa, jolla yritys voi menestyä. Nämä ovat tuote (product), hinta (price), saatavuus (place) sekä markkinointiviestintä (promotion). Myöhemmin D. Cowell laajensi mallia kolmella osa-alueella, jotta malli soveltuisi paremmin palveluyritysten käyttöön. Tämä uusi 7P-malli eli laajennettu markkinointimix pitää 4P:n lisäksi sisällään myös henkilöstön (people), palveluprosessin (process) sekä palveluympäristön (physical evidence) (ks. kuvio 8). Käsittelemme tässä luvussa vain niitä laajennetun markkinointimixin osa-alueita, joihin kohdeyrityksemme Kespro Kuopion Tukku on halunnut meidän keskittyvän ja jotka ovat tutkimuksemme kannalta oleellisimpia. (Lahtinen ym. 1995a.)



Kuvio 8. Markkinoinnin kilpailukeinot.

#### 4.1 Tuote kilpailukeinona

Tuotteella eli hyödykkeellä voidaan tarkoittaa tavaraa, palvelua, raaka-ainetta, aatetta, kampanjaa tai yksinkertaisesti mitä vain ominaisuuksien, etujen ja hyötyjen yhdistelmää joka voidaan jollain tavoin konkretisoida asiakkaalle. Tuote voidaan jakaa kolmeen pienempään osaan, jotka ovat tuote itse eli ydintuote, mielikuvatekijät sekä tuotetuki tai liitännäispalvelut. (Lahtinen ym. 1995a.)

Ydintuotteen merkitys asiakkaalle vaihtelee suuresti toimialoittain, sillä ydintuote voi itsessään olla täysin vastaava kuin kilpailijoilla mutta tuotteen muut osat luovat sille tarvittavan lisäarvon. Ydintuote voi olla myös hyvin monimutkainen, jolloin varsinkin business to business – markkinoinnissa pienikin tekninen ominaisuus voi olla ratkaiseva ostopäätöstä tehtäessä. Avainasemassa on aina se, millaisen hyödyn asiakas ydintuotteesta kokee saavansa. Tämän takia tarvitaan myös mielikuvatekijöitä, joilla pyritään luomaan lisäarvoa ydintuotteen ympärille.

Mielikuvatekijöiden tehtävänä on muokata ydintuotteesta asiakkaalle kiinnostavampi ja erottuvampi kokonaisuus ja näin kasvattaa kokonaistuotteen arvoa. Mielikuvatekijöitä ovat muun muassa tuotteen nimi, väri, muotoilu sekä sen viestintä. Jokainen mielikuvatekijä voi herättää asiakkaassa ratkaisevaa kiinnostusta, joten niiden luominen on toteutettava huolella ja kohderyhmää silmälläpitäen. Tuotetuki tai liitännäispalvelut pitävät sisällään kaikki ne palvelut, jotka helpottavat tuotteen käyttämistä. Tällaisia ovat esimerkiksi käyttöohjeet, asennus, huolto ja neuvontapalvelu. Joskus liitännäispalvelu voi olla myös ylimääräinen tuote jonka tehtävänä on täydentää asiakkaan ostamaa tuotetta jollain tavalla. Liitännäispalvelujen tehtävänä on vahvistaa sidettä asiakkaaseen ja erottua kilpailijoista. (Korkeamäki ym. 2002, 47-49.)

Tuote kilpailukeinona on tärkeä osa tukkukauppaa. Tukku tarjoaa palvelua, josta erilaisia tuotteita voi ostaa, ei niinkään olemassa olevaa ydintuotetta tai tuotteita. Kuitenkin Kesprolla on kuitenkin myynnissä Keskon oma tuoteryhmä nimeltään Menu, jota myydään ainoastaan Keskon tukkuliikkeissä (Kesprot) ympäri Suomen. Tätä tuoteryhmää kehitetään jatkuvasti ja pyritään saamaan siitä kilpailukykyinen vaihtoehto normaalien elintarvikkeiden rinnalle tukkukaupassa. Menu-sarja onkin ollut todella kannattava panostus Keskolle, koska tuoteryhmän katteet ovat suuria ja tuotteiden

myyntihinta on asiakkaalle edullinen. Lisäksi Menu-tuoteryhmästä löytyy tuotteita lähes kaikkiin tuoteryhmiin joita Kesprolla on myynnissä.

Onkin siis tärkeää erottaa kaksi erilaista tuote-kilpailukeinoa toisistaan. Pääasiallisena kilpailukeinona toimii Kespron tarjoama palvelu lisäpalveluineen eli tukkumyynti. Palvelu sisältää myös erilaisten tuotteiden myyntiä, muun muassa Menu-tuoteryhmän, joten sinällään voidaan puhua varsin tärkeästä kilpailukeinosta Kesprolle. Tämä kilpailukeino ja sen sisältämät osat eivät kuitenkaan olleet kohdeyrityksemme mielestä sellaisia, että niitä tulisi tutkia tarkemmin vaan Kespro Kuopion tukku halusi, että käsittelemme muita kilpailukeinoja tarkemmin.

#### 4.2 Saatavuus kilpailukeinona

Saatavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka helposti asiakas voi yrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun hankkia. Joskus voidaan puhua myös tavoitettavuudesta eli kuinka helposti asiakas pystyy olemaan yhteydessä yritykseen esimerkiksi puhelimen välityksellä. Teollisuuden ja kaupan alalla käytetään sen sijaan usein termiä jakelutie. Jakelutien tehtävinä on muun muassa organisoida valmistajan ja asiakkaiden välistä kaupankäyntiä sekä hoitaa fyysinen jakelu eli kuljetus ja varastointi. Tähän prosessiin tuotevalmistajat tarvitsevat välikäsiä kuten jälleenmyyjät, maahantuojat ja tukkukaupat. Näiden välikäsien määrä määrittelee sen, kuinka pitkä jakelutie todellisuudessa on – mitä vähemmän välikäsiä, sitä nopeammin ja usein myös halvemmalla asiakas tuotteen itselleen saa.

Saatavuutta tarkastellaan eri toimialoilla hieman eri näkökulmista. Kaupan alalla tärkeimpiä huomioon otettavia tekijöitä ovat muun muassa sijainti, liikenneyhteydet, aukioloajat, tavaroiden saatavuus sekä sisäinen saatavuus. Sisäinen saatavuus tarkoittaa esimerkiksi opastusta, myymälän kulkureittejä ja tavaroiden sijoittelua, jotta asiointi olisi mahdollisimman sujuvaa. Kun asiakkaiden asiointi liikkeen sisällä on helppoa ja miellyttävää, hän usein myös viihtyy kauemmin ja ostaa enemmän. Sijainti on saatavuustekijöistä yksi tärkeimpiä – varsinkin kaupaille – ja se voi ratkaista valtaosan myynnistä. Syrjässä oleva yritys joutuu panostamaan sijainnista ja liikenneyhteyksistä informoimiseen huomattavasti enemmän, kuin jos se olisi vetovoimaisella



alueella. Täytyy myös muistaa, että pelkkä sijainti hyvällä paikalla ei vielä riitä optimaaliseen saatavuuteen, vaan siihen vaikuttaa myös yrityksen julkisivu. Julkisivu pitää sisällään yrityksen nimikilvet, logot, sisäänkäynnin, ovet sekä näyteikkunat. Yleensä esimerkiksi näyteikkunat pyritään toteuttamaan markkinointiviestinnän kautta, jotta saadaan herätettyä oikeaa huomiota ja oikeita mielikuvia asiakkaisissa. (Korkeamäki ym. 2002.)

Sisäinen saatavuus on ratkaisevan tärkeää esimerkiksi päivittäistavarakaupoissa, jossa palveluympäristö, valikoimat ja henkilökunnan saavutettavuus vaikuttavat ostopäätökseen huomattavasti. Palveluympäristö tarkoittaa yrityksen sisämiljöötä ja kaikkea niitä ominaisuuksia, jotka helpottavat asiakkaan palvelua yrityksen sisällä. Toimiva palveluympäristö pitää luoda aina hyllyjen ja opasteiden sijoittamisesta sujuvaan kassapalveluun. Esimerkiksi ahtaat käytävät ja rajoitettu liikkuminen voivat ärsyttää asiakasta jättäen yrityksestä negatiivisen kuvan. Kaupan sisätiloja kannattaa myös uudistaa aika ajoin, esimerkiksi muutaman vuoden välein. Kaupan ketjujen tutkimukset ovat osoittaneet, että uudistusten seurauksena myynti nousee 15–40%. Yksi tärkeimmistä sisäisen saatavuuden tekijöistä on palveluhenkilöstön vaivaton saavutettavuus. Palveluhenkilöiden tulee olla tavoitettavissa henkilökohtaisesti, puhelimitse tai Internetin välityksellä, kun asiakas niin haluaa. (Lahtinen ym. 1995a.)

Kun tarkastellaan saatavuutta kokonaisuutena yhden asiakkaan näkökulmasta, voidaan tärkeimmät asiat listata varsin yksinkertaisesti. Asiakkaalle on tärkeintä se, että hän saa tuotteen tai palvelun oikeaan aikaan, oikeassa paikassa, oikeaan hintaan ja mahdollisimman vaivattomasti ja nopeasti. Tuotetta tai palvelua tarjoavan yrityksen on siis pyrittävä eri osa-alueita tehostamalla tuomaan toimintansa mahdollisimman lähelle sitä tilannetta, jonka asiakas kokee ”oikeaksi”. Esimerkiksi tukkukauppojen tehtävänä on luoda laajat ja monipuoliset valikoimat tuotteita varastoihinsa, joista vähittäiskauppojen on tehokasta ostaa. Tukkukauppa voi tarjota vähittäiskaupoille myös tuoteneuvontaa ja markkinointiapua.

Saatavuus tukkukaupassa on hieman erilainen käsite kuin monessa muussa yrityksessä kaupan alalla. Tukku saa suurimman osan tuotteistaan suoraan niiden valmistajilta ilman välikäsiä joten jakelutie on varsin lyhyt joka parantaa tuotteiden toimitusvarmuutta asiakkaille. Lisäksi Kesprolla on olemassa oma keskusvarasto Vantaan Hakkilassa, jossa varsinkin teollisia tuotteita on varastossa. Näin ollen hankinnat voidaan

keskittää isoihin määriin ja tällä varmistetaan se, että päävarastossa on aina tavaraa joka puolestaan parantaa eri tukkuyksikköjen toimitusvarmuutta asiakkaalle. Lisäksi välikäsien vähyys näkyy suoraan tuotteiden hinnoittelussa. Tukkukaupassa tuotteet ovat edullisempia kuin esimerkiksi vähittäiskaupassa, koska välikäsiä on vähemmän.

Sisäinen saatavuus ei ole tukkukaupassa aivan niin ratkaisevassa roolissa kuin esimerkiksi vähittäiskaupassa. Suurin osa asiakkaista tietää tukun sijainnin ja kun he astuvat tukkuun sisälle he tietävät tuotteiden paikat ja sijoittelun. Toki uusilla asiakkailla tässä voi ilmetä ongelmia ja tämän takia henkilöstön tuleekin olla palveluultista. Kespro Kuopion tukku saa itse valita myymäläjärjestyksen ja tuotevalikoimaankin voidaan vaikuttaa. Aukioloajat ovat Keskon määrittämiä ja lisäksi esimerkiksi myymälän ulkoasu ja opasteet ovat tarkoin määriteltäviä. Lisäksi Kespron värimaailmaa tulee noudattaa.

Tavoitettavuus on tärkeässä roolissa tukkukaupassa. Kun asiakas haluaa olla tukkuun yhteydessä, on erittäin tärkeää, että häntä palvelee asiantunteva henkilö ja ennen kaikkea se, että hänen yhteydenottoonsa vastataan. Tukun henkilöstöstä myyntipäällikkö, noutotukkupäällikkö ja tukkumyyjät/myyntineuvottelijat ovat sellaisia, jotka ovat yhteydessä asiakkaisiin päivittäin. Heille järjestetään myös asiakaspalvelukoulutusta. Tavoitettavuus on myös sen takia suuri haaste, koska tukkukauppa on välillä erittäin hektistä ja kiireessä asiakaskontaktit saattavat unohtua. Kuten valtakunnallisen kyselyn tuloksista tulee ilmenemään, on Kespro Kuopion tukulla parantamisen varaa juuri tässä osa-alueessa.

Haastattellessamme Kespro Kuopion tukun myyntipäällikköä Heino Heikkistä (2010), selvisi myös, että varsinkin lakkotilanteet ovat sellaisia jotka heikentävät toimitusvarmuutta, ja tällöin saatavuus asiakkaalle heikkenee. Erityisesti kuljetusalan lakot, juuri päättynyt ahtaajien lakko, sekä erilaiset elintarvikealan lakot ovat tukkukaupalle haasteellisia. Tällöin tavaroiden toimittaminen tukkuun vaikeutuu joka puolestaan tarkoittaa heikkoa toimitusvarmuutta asiakkaalle. Onneksi asiakkaat ovat olleet ymmärtäväisiä asian suhteen ja esimerkiksi tilanneet suurempia määriä tavaraa ennen lakkoja.

### 4.3 Markkinointiviestintä kilpailukeinona

Markkinointiviestintää on viisainta alkaa miettimään kilpailukeinona vasta kun itse tuote, hinta sekä saatavuus on saatu halutunlaisiksi. Tämä johtuu siitä, että markkinointiviestinnässä kerrotaan yleensä juuri vahvuuksista näillä alueilla. Markkinoinnin viestinnän tavoitteena on luoda asiakkaalle mielikuva yrityksestä tai tuotteesta ja pyrkiä näin herättämään asiakkaan kiinnostus. Markkinointiviestintä pitää sisällään muun muassa mainonnan, julkisuuden, myyinnedistämisen sekä henkilökohtaisen myyntityön ja vuorovaikutuksen (ks. kuvio 10). Joitain markkinointiviestinnän keinoja ei voi käyttää ennen kuin asiakas on saatu kiinnostumaan tarjonnasta. Tämän takia esimerkiksi henkilökohtaisen myyntityön tehtävänä on vahvistaa mielikuvaa, jota mainonnalla ja tiedottamisella on pyritty luomaan. Eri markkinointiviestinnän alueisiin panostus riippuu kuitenkin hyvin paljon viestinnän tavoitteista sekä strategiasta. Viestinnän tulee olla toimiva palanen yrityksen muuta toimintaa. (Korkeamäki ym. 2002.)



Kuvio 10. Markkinointiviestinnän kilpailukeinot.

#### *Mainonta ja julkisuus*

Mainonta on tärkeä markkinointiviestinnän keino jonka toteuttaminen räätälöidään tuotteen ja kohderyhmän mukaan. Myös toimiala ja kilpailutilanne vaikuttaa hyvin paljon mainonnan lopulliseen muotoon. Business to business–markkinoinnissa mainonta keskittyy yleensä enemmän informatiivisuuteen ja järkiperäisyyteen, sillä yleensä mainostettavan tuotteen tai palvelun ominaisuudet ovat avainasemassa ostopäätöstä tehtäessä. Mainontaa ei välttämättä tarvita tunnettuuden ja kiinnostavuuden luomiseen, jos yritys, tuote tai palvelu saa julkista näkyvyyttä. Julkisuutta pyritään

nykyisin hyödyntämään varsin laajalti, sillä se on ilmaista ja jopa tehokkaampaa viestintää kuin mainontaa. Maksettua mainontaa ei välttämättä koeta niin luotettavaksi kuin uutisartikkeleja.

### *Myynninedistäminen*

Yksi hyvin tärkeä markkinointiviestinnän keino on myynninedistäminen. Myynninedistäminen pitää sisällään kaikki keinot, joilla nopeutetaan ja tehostetaan asiakkaan ostopäätöksen tekoa. Myynninedistämiskeinoja voi siis olla lähes rajattomasti riippuen siitä, mitä kaikkea keksitään ja uskalletaan kokeilla. Myynninedistämistä voidaan toteuttaa sekä ulospäin että yrityksen sisällä. Hyviä esimerkkejä sisäisistä myynninedistämiskeinoista ovat myyjien kouluttaminen ja erilaiset myyntikilvat ja muut motivoimiskeinot. Ulospäin eli asiakkaille toteutettua myynninedistämistä sen sijaan ovat lähes kaikki tarjoukset, kampanjat, kilpailut ja kaupanpäälliset.

### *Suhdetoiminta*

Varsinkin business to business–markkinoinnissa erittäin tarpeellinen markkinointiviestinnän keino on suhdetoiminta eli PR. Suhdetoiminnassa viestinnän kohteena ovat sekä yrityksen sidosryhmän jäsenet että suurempi yleisö. Suhdetoimintaa voidaan toteuttaa myös yrityksen sisällä, jolloin kohteena ovat henkilökunta ja omistajat. Tiedotus toimii tärkeänä kanavana niin sisäisessä kuin ulkoisessakin suhdetoiminnassa ja tämä tapahtuu nykyisin yhä enemmän sähköisessä muodossa. Sisäistä suhdetoimintaa ovat tiedotuksen lisäksi muun muassa virkistystoiminta, palkitseminen ja muu vastaavanlainen henkilöstöpolitiikka. Ulkoisia suhdetoiminnan keinoja ovat muun muassa julkisuuden hyödyntäminen, erilaiset tapahtumat sekä yhteiskuntavastuuseen panostaminen.

Yritys voi myös rahoittaa esimerkiksi urheiluhenkilöä, -yhteisöä tai – tapahtumaa ja saada sitä kautta laajaakin näkyvyyttä. Tätä toimintaa kutsutaan sponsoroinniksi. Sponsorointi on monelle urheilu- ja kulttuuriyhteisölle toiminnan elinehto. Näin sponsorointi tuo yritykselle myös imagohyötyä. Samalla yritys käyttää sponsoroinnin kohdettaan kanavana viestiä arvojaan monipuolisesti eri kohderyhmille. Sponsorointi on myös varsin altista kritisoinnille, varsinkin jos sponsoroinnin kohde saa negatiivista julkisuutta jossain muodossa. (Korkeamäki ym. 2002.)

Kun asiakkaan kiinnostus on herätetty esimerkiksi mainonnalla tai myyntityöskampanjalla, täytyy panostaa siihen että asiakkaan kiinnostus ei lakkaa kun hän pohtii ostopäätöksen tekoa. Tämän takia yrityksen pitää panostaa henkilökohtaiseen myyntityöhön ja asiakaspalveluun, sillä vuorovaikutukselle asiakkaan kanssa voidaan vahvistaa markkinointiviestinnällä luodut mielikuvat. On ensiarvoisen tärkeää, että myyntityöhön valmistaudutaan huolellisesti ja pyritään toteuttamaan se keskittyen yhteen asiakkaaseen ja hänen tarpeisiinsa. Huolelliseen valmistautumiseen kuuluu muun muassa se, että tuotetilaukset, varastointi, hinnoittelu ja myymälän sisustus on toimivaa. Onnistunut myyntityö vaatii siis myös onnistuneen sisäisen saatavuuden, jotta asiakkaan tyytyväisyys saadaan maksimoitua. (Korkeamäki ym. 2002.)

### *Henkilökohtainen myyntityö*

Myyntitapahtuman vaiheet ovat avaus, tarpeen kartoitus, ongelmanratkaisu, vastaväitteiden käsittely ja kaupan päättäminen. Avaus eli ensikontakti on tärkeä, sillä se luo keskustelulle ilmapiirin. Tarvekartoituksessa selvitetään, minkälaisen tuotteen asiakas tarvitsee ja toivoo saavansa. Ihannetilanteessa ongelmanratkaisu hoituu sillä, että myyjällä on asiakkaalle täydellisesti sopiva tuote. Yleensä asiakas kuitenkin käy läpi rinnakkaisia tuotteita, vertailee ominaisuuksia ja hintoja ja pyrkii vastaväitteillä varmistamaan tuotteen kannattavuudesta ja minimoimaan riskit. Kaupan päättäminen tapahtuu myyjän puolelta, kun asiakas on ilmaissut ostohalukkuutensa. Myyjän on oltava vastuussa myyntitapahtuman etenemisestä, mutta pyrittävä tekemään se asiakkaan ehdoilla. Tähän vaaditaan hyviä vuorovaikutustaitoja ja usein myös kattavaa asiantuntemusta tuotteista ja palveluista. (Korkeamäki ym. 2002.)

Vuorovaikutusta tarvitaan myös onnistuneen kaupan jälkeen asiakassuhteen hoidon ja jälkimarkkinoinnin muodossa. Pelkkä onnistunut kauppa ei välttämättä ole tarpeeksi, jotta asiakas sitoutuisi millään tavalla yritykseen. Tämän takia asiakkaan tyytyväisyys pyritään varmistamaan ja sitä pyritään myös lisäämään jatkotoimenpiteiden avulla. Asiakkaalle voidaan samalla myös tiedottaa uusista tuotteista tai palveluista ja luoda näin mahdollisesti uusia tarpeita. Tyytyväiset asiakkaat voivat myös itsessään toimia yrityksen markkinointivälineenä suosittamalla yritystä eteenpäin. Suosittelu on yleensä tehokkaampaa kuin mainonta ja lisäksi ilmaista joten sillä on yritykselle todella paljon arvoa. (Lahtinen ym. 1995a.)

Kespron tukkutoiminnassa markkinointiviestintä asiakkaille tarkoittaa käytännössä henkilökohtaista myyntityötä, erilaisia Kespron lehtiä ja esitteitä, sekä jokavuotisia alan messuja. Messuja järjestetään viidellä eri paikkakunnalla ympäri Suomea ja ne ajoittuvat alkusyksyyn. Esimerkiksi Kuopion tukussa messut järjestetään Kuopiohallissa ja siellä esitellään pääasiassa uutuustuotteita. Näytteilleasettajia on noin 70 ja asiakkaita messuilla vierailee noin 1000. Myyntipäällikön mukaan Kespron messut ovat tärkein markkinointitapahtuma ja sieltä saadaan haalittua potentiaalisia uusia asiakkaita. Sponsorointia Kespro ei yrityksenä harrasta, vaan tästä vastaa emoyhtiö Kesko. Keskon mainonta kuitenkin keskittyy vähittäiskaupan alalle. Kespron lehdistä Menu-lehti on ravintola-alan halutuin ja luetuin lehti. Se kertoo tukkualan tapahtumista ja tuotteista sekä tarjoaa asiakkaille tietoa uutuuksista. Menu-tuoteluettelo täydentää lehteä ja siitä löytyvät Menu-tuotteiden yksityiskohtaiset tiedot hintoineen.

Henkilökohtaisen myyntityön rooli markkinointiviestinnässä on Kespro Kuopion tukun myyntipäällikön Heino Heikkisen (2010) mukaan todella suuri. Vanhojen asiakassuhteiden ylläpito ja ennen kaikkea uusien asiakkaiden hankinta tapahtuu suurelta osin tätä kautta. Asiakaskentässä kiertävät tukkumyyjät ja myyntineuvottelijat ovat koulutettuja asiakaspalvelijoita/myyjiä, jotka pyrkivät kartoittamaan asiakkaiden tarpeet ja tarjoamaan asiakkaille parhaita mahdollisia tuotteita ja ratkaisuja. Lisäksi puhelinmyynti on Kesprolle ensiarvoisen tärkeä väline, koska suurin osa asiakkaista on kontaktissa yritykseen juurikin puhelinmyynnin kautta ja esimerkiksi lisätilausten ja tilausmuutosten jättäminen tapahtuu juuri tätä kautta. Suoramarkkinointi sähköpostirekisterin kautta on myös tärkeä väline Kesprolle markkinointiviestinnässä.

Myyntipäällikön (Heikkinen 2010) mukaan suusta suuhun markkinointi on tehokkain ja tärkein markkinointiväline tukkukaupassa.

#### 4.4 Henkilöstö kilpailukeinona

Henkilöstö on sisäinen markkinoinnin kilpailukeino ja myös yksi tärkeimmistä yrityksen voimavaroista, sillä henkilökunnan osaaminen vaikuttaa vahvasti myös asiakassuhteiden luomiseen ja kehittämiseen. Sisäinen markkinointi on johtamistyyli, joka

pitää vahvasti sisällään ajatuksen, että jos ei pysty myymään omalle henkilökunnalle, ei pysty myymään myöskään asiakkaille. Henkilöstön kehittäminen vaatii siis työntekijöiden motivoimista, jotta he kokisivat tekevänsä arvokasta työtä. Yrityksen tulee siis palkata osaavia työntekijöitä, pyrkiä säilyttämään heidät ja samalla motivoida heidät palvelemaan hyvin ja toimimaan asiakassuuntaisella tavalla. Nämä ovat tunnetun professori Christian Grönroosin (2001) määrittelemät päämäärät sisäiselle markkinoinnille. Koko henkilökunnan on siis tärkeää sisäistää yrityksen markkinoinnin ja palvelun merkitys, jotta myös asiakkaisiin suuntautuva viestintä toimisi halutulla tavalla. Jos henkilöstössä on heikkoa osaamista tai motivaation puutetta, se näkyy varmasti ulospäin ja aiheuttaa haittaa yritykselle.

Yrityksen henkilökunta jakaantuu yleensä kahteen osaan. Vuorovaikutustyötä tekevien, eli niin sanotun kontaktihenkilöstön tehtävänä on luoda asiakaskontakteja ja pitää yllä sekä kehittää asiakassuhteita. Toinen osa koostuu ns. osa-aika-markkinoijista, joihin sisältyvät esimerkiksi varasto- ja kuljetustyöntekijät, tutkijat ja muut vähemmän asiakkaan kanssa vuorovaikuttavat työntekijät. Osa-aika-markkinoijien merkitystä asiakkaalle ei kannata kuitenkaan vähätellä, sillä heidän tekemisensä ja sanomisensa voivat muuttaa asiakkaan mielipidettä yrityksestä radikaalistikin. Hyvällä osaamisella ja palvelulla saadaan tyytyväisiä asiakkaita, joka lisää työntekijöiden motivaatiota ja parantaa palvelun tasoa entisestään. Tällaiseen tilanteeseen yrityksen tulisi henkilöstön kehittämisen avulla pyrkiä, sillä tilanne voi helposti kääntyä myös päinvastaiseksi.

Hyvänä esimerkkinä osa-aikamarkkinoijien tärkeydestä asiakkaiden tyytyväisyyteen toimii tutkimus Cadet Uniform Services -yrityksessä Torontossa. Tutkimuksesta ilmeni, että asiakkaat pitivät jakelukuljettajia yrityksenä tai ainakin pääkontaktina yritykseen. Tämän huomatessaan yritys rupesi keskittymään enemmän jakelukuljettajien asiakaspalvelutaitoihin, koska he olivat loppujen lopuksi enemmän asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa kuin yrityksen varsinaiset asiakaspalvelijat.

Yritys ajoi alas myyntiosastonsa ja siirsi vastuuta jakelukuljettajille hyvällä menestyksellä (Cook 2008). Tukkuoiminnassa tätä tietoa voisi hyödyntää tavaroiden keräilijöiden asiakaspalvelutaitojen kasvattamisessa, koska he toimivat päivittäin asiakkaiden kanssa tilauksia vastaanottaessa tai keräilyn lomassa. Asiakkaat kyselevät myös heiltä asioita kierrellessään tukussa, joten heillä olisi hyvä olla hieman tuntumaa asiakaspalveluun ja sen nikseihin. Näin palvelun laatua ja myös asiakastyytyväisyyttä saataisiin kasvatettua.

### *Sisäinen markkinointi*

Kehitettäessä henkilöstöä kilpailukeinona, täytyy yrityksen aloittaa sisäinen markkinointiprosessi aivan alusta saakka. On tärkeää tutkia nykyistä ilmapiiriä ja työvihiyyttä ja keskustella niiden tuloksista avoimesti henkilöstön kanssa. Mahdollisten ongelmien ja toimivien osa-alueiden pohjalta voidaan luoda uusia tavoitteita sisäiselle markkinoinnille ja suunnitella minkälaisilla toimenpiteillä tavoitteet saavutettaisiin. On myös välttämätöntä, että myös yrityksen johto sitoutuu toimenpiteisiin, jotta henkilökunta motivoituisi tavoitteiden saavuttamiseen. Henkilöstön motivaatio on kuitenkin vain yksi tekijöistä, joka mahdollistaa hyvän tuloksen ja näin hyödyttää yritystä. Hyvään tuloksen tekemiseen vaaditaan myös valmiudet ja mahdollisuudet. Tämän takia on tärkeää, että panostus aloitetaan jo henkilökunnan valinta- ja perehdyttämisvaiheessa. Henkilöstöä tulee kouluttaa ja opastaa tasaisesti, jotta kaikilla työntekijöillä olisi samat valmiudet ja mahdollisuudet riippumatta heidän työtehtävästään. Täytyy myös luoda työntekijöitä motivoiva työympäristö ja pyrkiä motivoimaan työntekijöitä ennen kaikkea kannustamalla, ei painostamalla. Hyvää työpanosta pitää aina arvostaa ja vaillinaista työpanosta kritisoida rakentavasti, jotta työntekijä kokisi työnsä tärkeäksi. (Lahtinen ym. 1995a.)

Työntekijöiden moraalien ja motivaation tärkeydestä löytyy myös eriäviä näkemyksiä. Esimerkiksi Julie Abbott (2003) esittää tutkimuksessaan ”Does employee satisfaction matter? A study to determine whether low employee morale affects customer satisfaction and profits in the business-to-business sector”, että työntekijöiden moraalit eivät olisi niin suuressa osassa asiakastyytyväisyyttä B2B sektorilla kuin nykyisin uskotaan. Useat tutkimukset ovat käsitelleet työntekijöiden moraalit ja sen suhdetta asiakastyytyväisyyteen business-to-consumer sektorilla ja yleisesti ottaen kaava on tunnistettavissa. Julie Abbott on tutkinut aihetta ja on sitä mieltä, että työntekijöiden pelko irtisanomisista kohtaan saa heidät toimimaan vielä hyvällä asiakastyytyväisyydellä, vaikka työntekijöiden moraalit onkin maassa. Tutkimuksen tapauksissa kohdeyritykset ovat tuottaneet yleisesti ottaen jopa voittoakin, vaikka moraalit on ollut huonona kautta linjan.

Tutkimuksessa myönnetään, ettei vastaajia ollut tarpeeksi edes isoista yrityksistä ja että ensimmäinen tutkimus meni pieleen juuri tämän takia. Aihe kaipaakin lisää tutki-



musta ja jättää paljon tulkinnan varaa. Voivatko yritykset kohdella työntekijöitään kuin tavaroita ja silti toimia voitollisina pitkällä juoksulla? Oma olettamuksemme on, että yritysten työntekijät kyllästyvät ylitöihin, huonoon ilmapiiriin ja irtisanonnan pelkoon jossain vaiheessa, joka näin ollen laskee yrityksen työntekijä lojaliteettia draamaattisesti. Burnoutit, työuupumus ja sairaslomat tulevat verottamaan yritystä jo kauan ennen kuin työntekijä kävelee ulos. Uskommekin että pitkällä aikajaksolla mitattaessa myös business-to-business sektorilla työntekijöiden moraalit lopulta vaikuttaa asiakastytyväisyyteen.

Kohdeyrityksessämme Kespro Kuopion tukussa työskentelee 23 henkilöä. Suurin osa henkilöstöstä on jatkuvassa kontaktissa asiakkaiden kanssa, joten hyvät asiakaspalvelutaidot ovat tarpeen. Koulutusta asiakaspalveluun saavat kuitenkin vain myyntipuolen ihmiset (myyntineuvottelijat, tukkumyyjät, tukkupäällikkö ja myyntipäällikkö), ja niin sanotut normaalit työntekijät jotka hoitavat päivittäiset asiat jäävät ilman koulutusta (Heikkinen 2010). Tämä on seikka jota tulisi mahdollisesti parantaa jatkossa. Työntekijöiden yhtenä motivointikeinona ovat yhteiset illanvietot muutaman kerran vuodessa, esimerkiksi pikkujoulut. Lisäksi kannustimena käytetään tulospalkkiota, eli jos Kuopion tukku ja valtakunnan kaikki tukut tekevät positiivisen tuloksen, osa tuloista jaetaan tulospalkkiona työntekijöille. Varsinkin tämä seikka parantaa työmotivaatiota kun jokainen työntekijä kokee, että omalla panoksellaan voi vaikuttaa omaan palkkaansa. Eräänä etuna henkilöstössä on myös se, että tukussa henkilöstön vaihtuvuus on melko pientä. Työntekijät ovat kokeneita joka auttaa päivittäisten rutiinien hoidossa ja varsinkin asiakaspalvelussa. Asiakkaat tunnetaan ja asiakkaat tuntevat työntekijät jolloin palvelun laatu paranee.

#### 4.5 Asiakaspalveluprosessit kilpailukeinona

Kun ajatellaan asiakaspalvelua markkinoinnin kilpailukeinona, tarkastellaan lähinnä henkilökohtaista palvelua ja vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Tämän takia asiakaspalvelu kilpailukeinona kulkee luonnollisesti henkilöstön kautta. Se on myös markkinoinnin tärkeimpiä kilpailukeinoja, sillä yritys on riippuvainen asiakkaistaan. Hyvän asiakaspalvelun saavuttamiseen ei tarvita ihmetekojä, sillä se on kaikkien opittavissa oleva taito ja näin jokaisella yrityksellä on mahdollisuus erottua kilpailijoistaan palvelua ja palveluprosesseja kehittämällä. Jokaisen yksilön organisaatiossa tulee ymmärtää

hyvän asiakaspalvelun olevan suorassa yhteydessä tyytyväisiin asiakkaisiin ja näin hyvään tulokseen. Asiakkaat ovat myös sitä haastavampia yritykselle, mitä vähemmän heidän käyttäytymistään ja ajatuksiaan ymmärretään. Asiakkaita pitää siis osata kuunnella ja kunnioittaa heidän tarpeitaan ottamalla ne aina vakavasti, mutta liikaa nöyrystelemättä. Tällaisen asiakaspalveluasenteen ylläpitämisen johdonmukaisuus on ratkaisevassa asemassa myös siinä, asioiko asiakas yrityksen kanssa jatkossakin ja suosittelee hän yritystä ystävilleen sekä tuttavilleen.

Asiakaspalveluprosessien kehittäminen vaatii sen, ettei yrityksen palveluketjussa ole heikkoja lenkkejä, sillä yksikin heikko lenkki voi vesittää koko yrityksen asiakaspalvelun laadun. Jos asiakas esimerkiksi kokee palvelutilanteessa jotain kielteistä, kokee hän usein palvelun kokonaisuudessaankin kielteiseksi. Tämä johtuu siitä, että asiakas haluaa palvelutilanteessa kaiken sujuvan hyvin, ei vain ”suurimman osan”. Jotta palveluketju pystyttäisiin pitämään tasaisen laadukkaana, sitä täytyy aika ajoin tutkia ja huoltaa. Tutkiminen tapahtuu siten, että jaetaan palveluketjut osiin ja tiedustellaan asiakkailta heidän kokemuksiaan. Ideana on, että myönteiset kokemukset pyritään säilyttämään ja kielteiset muuttamaan myönteisiksi ryhtymällä toimenpiteisiin ongelmallisten osa-alueiden korjaamiseksi. (Lahtinen & Isoviita, 1998.)

Kespro Kuopion tukussa asiakaspalveluprosessi on hoidettu niin, että asiakaspalveluun on olemassa oma henkilöstönsä. Asiakaspalveluhenkilöstö saa vuotuista koulutusta, joten he tietävät miten asiakkaita tulee kohdella ja palvella (Heikkinen 2010). Kuitenkin myös esimerkiksi keräilyöntekijät ja tavaroiden purkajat joutuvat palvelemaan asiakkaita, joten olisi hyvä että myös nämä henkilöt saisivat koulutusta asiakaspalveluun ja prosessiin. Tämä auttaisi myös ymmärtämään sen, että jokainen henkilö tukussa on tärkeä palvelun laadun kannalta. Heikkoja lenkkejä ei voi olla, ja tämä parantaisi yhteen hiileen puhaltamista jossa on ilmennyt pieniä ongelmia tukun sisällä.

Tukun henkilöstö on yleisesti ottaen hyvin palveluultista, vaikkakaan kaikkia ei ole asiakaspalveluun koulutettu. Asiakkaat tunnetaan joten vuorovaikutus henkilöstön ja asiakkaiden välillä on sujuvaa. Tukun henkilöstöllä on oikea kuva siitä, että jokaista asiakasta pitää palvella hyvin, jotta he asioisivat tukussa jatkossakin.

## 5 ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY KESPRO KUOPION TUKKUUN

Keväällä 2009 ryhmällemme syntyi idea tehdä asiakastyytyväisyyskysely Kespro Kuopion tukkuun ja tarkemmin asiasta keskusteltuaamme myyntipäällikkö Heino Heikkinen antoi tehtäväksemme tehdä tukun asiakkaille kysely, joka painottuisi keräilytoimintaan. Lähdimme liikkeelle miettimällä sopivia kysymyksiä kyselyyn tarkoituksenamme saada selville, millä alueilla tukun toiminnassa esiintyy ongelmia. Tämän kyselyn myötä meille heräsi myös kipinä jatkaa aihetta opinnäytetyöksi asti. Työsämme yhdistyvät kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus, koska meistä tuntui, että pääsisimme näin pureutumaan paremmin kyselyyn ja myöhemmin kehitysehdotuksiin. Kvantitatiivinen osa-alue on voimassa pääasiassa meidän asiakastyytyväisyyskyselyn tutkinnassa ja kvalitatiivinen osa-alue sitten, kun luomme kehitysehdotuksia sekä analysoimme haastatteluamme Heino Heikkisen kanssa. Kyselyn lomakkeet ovat syötetty SPSS-statistiikkaohjelmaan, josta saimme kätevästi ulos erilaisia taulukoita ja muita kuvioita. Lisäksi saimme käyttööme myös Kespron teettämän valtakunnallisen asiakastyytyväisyyskyselyn, jota käytämme sekundaarisena lähteenä.

*Asiakastyytyväisyystutkimus 2009*

Mietimme pitkään, mitä asioita haluamme kyselymme mittaavan ja lopulta saimme aikaan kyselyrunгон. Lomakkeesta pyrimme tekemään mahdollisimman selkeän ja helposti lähestyttävän ja jouduimmekin tinkimään sen takia muutamista kysymyksistä. ”Markkinoinnin tutkiminen ja johtaminen” -kirjassa todetaankin, että lomakkeen suunnittelusta tulisi aloittaa ja vasta sitten siirtyä kysymysten muotoiluun (Lahtinen ym. 1995b). Jälkikäteen ajateltuna tuhlasimmekin varsin paljon aikaa lomakkeen ja kysymysten sommitteluun, koska suunnittelimme asioita väärässä järjestyksessä. Meillä olisi pitänyt olla selkeämpi runko ja suunnitelma kyselyn toteuttamisesta ja olisimme myös mahdollisesti voineet käyttää enemmän kirjoja apuna kyselyn toteutuksessa. Kaikki suunnitelman teossa onnistui kuitenkin hyvin pienistä käynnistysvaikeuksista huolimatta.

Halusimme, ettei kyselystä tulisi liian pitkä, koska sen kohteena olivat Kespro Kuopion tukun yritysasiakkaat ja heillä ei ole paljon ylimääräistä aikaa käytettäväksi kyselylomakkeen täyttämiseen. Lomakkeesta tuli lopulta kolme sivua pitkä ja kysymykset

koostuivat asiakaspalvelusta, sen toimivuudesta sekä mahdollisista virheistä ja puutteista tuotteissa. Kyselylomakkeemme on tämän työn liitteenä, joten tarkkoja kysymyksiä voi tarkastella sieltä. Käytimme kyselyssä pääasiassa Nominaali- ja Likertasteikkaa, mutta ilman ”en osaa sanoa” -vaihtoehtoa, koska halusimme asiakkailta mielipiteitä joko puolesta tai vastaan.

Lomakkeen alussa tiedustelimme hieman yrityksen alaa, tilausmääriä, aikatauluja yms. Sitten siirryimme tukun ongelmakohtiin ja asiakaspalveluun liittyviin kysymyksiin. Sisällytimme kyselyyn myös muutamia avoimia kysymyksiä, joihin saimme varsin mukavasti vastauksia, joista suurin osa oli sopivan kriittisiä. Osassa avoimista kysymyksistä oli myös selkeitä ja hyviä kehitysehdotuksia, mutta jotkut toimitusasiakkaista myös arvostelivat toimintaa ilman järkeviä perusteita.

Vastaukset saatuamme huomasimme, ettemme olleet ajatelleet kysymysten suunnittelussa miten saamme ne luontevasti syötettyä SPSS -ohjelmaan. Varsinkin muutamat kysymyksissä, joissa asiakas pystyi vastaamaan useampaan kohtaan, tuotti paljon ylimääräistä työtä. Saimme kuitenkin lopulta syötettyä kaiken tiedon ohjelmaan, jotta tietoa ei valuisi hukkaan.

#### *Valtakunnallinen asiakastyytyväisyystutkimus Kesproon*

Saimme aineistoksemme myös Kespron teettämän valtakunnallisen kyselyn myyntipäällikkö Heino Heikkiseltä, jossa Kespron tukut ovat mitanneet toimitusasiakkaidensa asiakastyytyväisyyttä. Kysely on ulkoistettu, ja sen on suorittanut Otantatutkimus Oy. Koska kyselyn on tehnyt kolmas osapuoli, emme voi käyttää kaikkea mahdollista materiaalia tästä kyselystä, ja lisäksi heidän käyttämät tutkimusmenetelmät ovat pimenossa.

Huomasimme, että olimme käsitelleet hyvin pitkälti samoja teemoja omissa kyselysämme, joten kyselyt olivat kuitenkin vertailtavissa keskenään, kunhan vaan skaalasi mitta-asteikkaa oikeaan suuntaan. Valtakunnallinenkin kysely oli keskittynyt asiakaspalveluun, logistiikkaan sekä tuotevalikoimaan, joka oli positiivinen yllätys, koska emme vielä omaa kyselyä tehdessämme tienneet saavamme käyttöön valtakunnallista kyselyä. Yllätyksemme huomasimme, että kysely oli useammalta vuodelta eli tuloksia

löytyy vuodesta 2006 lähtien vuoteen 2009. Tästä pystyi päättämään hyvin kyselyn osa-alueiden kehityssuuntia.

## 5.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella pyritään keräämään dataa ja tilastoja, josta saadaan tehtyä paikkaansa pitäviä ja yleistettävissä olevia päätelmiä. Määrällisessä tutkimuksessa tarkastellaan periaatteessa yleispäteviä syyn ja seurauksen lakeja. Esimerkiksi jos tukun asiakkaat eivät ole tyytyväisiä palvelun kokonaisuuteen, syynä voi olla huono asiakaspalvelu. Tutkijan johtopäätökset teoriasta ja aiemmista tutkimuksista näyttelevät myös suurta osaa määrällisessä tutkimuksessa. Siinä korostuvat myös hypoteesien esittäminen ja käsitteiden määrittäminen. Yleisiä keräystapoja ovat tilastot, kyselyt ja muut tutkimukset, jotka on tehty huolella kvantitatiivista perustetta noudattaen. Tutkimuksen alkuvaiheessa valitaan kohde ja päätetään tehdäänkö kokonaistutkimus vai osatutkimus, joka riippuu taas perusjoukosta eli kohdehenkilöjoukosta tai asioista mitä ollaan tutkimassa. Seuraavaksi täytyy valita moninaisista asioista riippuva otantamenetelmä, jossa mietitään millä perusteilla ihmiset tulisi valita tutkimukseen.

Kvantitatiiviselle tutkimukselle on ominaista olla hyvin tarkka näistä otoksista ja menettelytavoista, jotta ne olisivat tilastollisesti merkittäviä ja näin ollen hyödynnettävissä tutkimuksessa. Havaintoaineistosta pitäisi sen jälkeen tehdä päätelmiä tilastollisen analyysin perusteella. (Hirsjärvi ym. 2007). Kvantitatiivista tutkimusta käytimme muun muassa, kun teimme kyselyämme Kespro Kuopion tukkuun, jonka jälkeen analysoimme kyselytutkimuksen tuloksia myös laadullisen tutkimuksen keinoin.

## 5.2 Perusjoukko, otanta ja kato

Kespro Kuopion tukulla on noin 800 asiakasta, jos lasketaan mukaan ne jotka eivät tilaa joka kuukausi, ja noutoasiakkaat eli sellaiset asiakkaat jotka noutavat omat ostoksensa tukulta. Näin ollen perusjoukko eli kaikki tukun asiakkaat oli meille turhan laaja sekä liian vaivalloinen selvitettäväksi markkinoinnin johtaminen kurssin aikana. Päätimme siis ottaa perusjoukosta otoksen ja tehdä osatutkimuksen. Otos on pieni osa

perusjoukosta, mutta riittävä että siitä saa selville perusjoukon koostumuksen. Osatutkimus tehdään taas yleensä, kun kokotutkimuksen tekeminen olisi liian aikaa vievää, kallista tai jos perusjoukko on liian suuri esimerkkinä vaikkapa koko Suomen väestö.

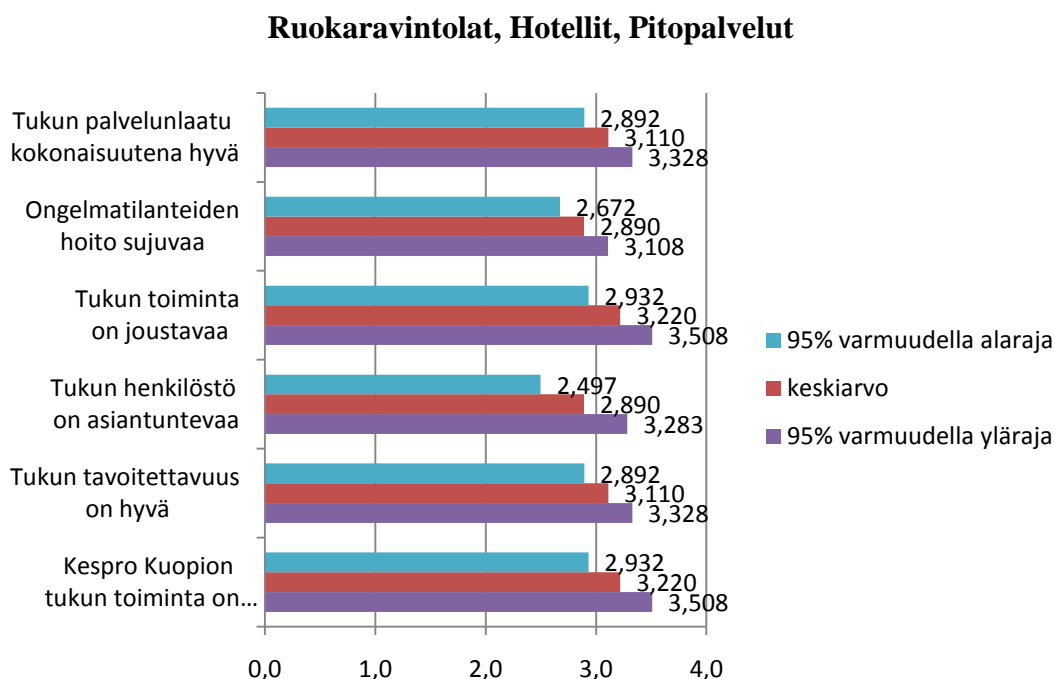
Lähetimme kyselyn kuormakirjojen lomassa sadalle Kespro Kuopion tukun toimitusasiakkaalle ja annoimme noin 2 viikkoa aikaa vastata kyselyymme. Tietenkin on eri asia laittaa kysely yrityksille kuin yksityisille henkilöille ja jännitimmekin kuinka monta vastausta saamme. Luonnollisesti yksityisiä henkilöitä on paljon enemmän kuin yrityksiä ja silloin vastauksiakaan ei välttämättä tulisi riittävästi yrityksiltä. Takaisin saimme 37 lomaketta sadasta ja näin ollen vastausprosentiksi tuli 37 %, joka on mielestämme aika hyvin ottaen huomioon kyselyn pituuden ja kyselyn kohteet. Saimme myöhemmin tietää, että valtakunnallisen kyselyn vastausprosentti oli lähellä 80 %:tia, mutta se olikin tehty konsulttiyhtiön toimesta pitkällä aikavälillä. Anonyymien kyselyn ja alle 50 kymmenen vastaajan takia emme mene yksityiskohtaisiin päätelmiin asiakasryhmistä vaan pysymme yleisellä tasolla. (Lahtinen ym. 1995b). Muutaman saman ryhmän vastaajan eriävät mielipiteet näyttäisivät taulukossa liian suurta osaa ja eivät olisi yleistettävissä vastaajien vähyysden vuoksi

Periaatteessa käytimme otantamenetelmänä eli tapana ottaa otantayksiköitä otokseen yksinkertaista satunnaisotantaa (Lahtinen ym. 1995b), koska kysely lähti satunnaisesti juuri tilanneille asiakkaille, joiden kuittien mukaan kysely lähti. Tällä tapaa vakioasiakkailla oli tietenkin suurempi todennäköisyys osallistua kyselyyn, mutta tämä oli kompromissi jonka jouduimme tekemään tiukan aikataulun takia. Anonyymiyys hankaloitti otantaa, koska emme voineet käyttää rekistereitä mistä poimia asiakkaita, myös perinteiset otantamenetelmät poistuivat näin käytöstämme.

Katoa eli käyttökelvottomia lomakkeita kyselyssämme tuli pääasiassa palauttamattomista lomakkeista, mutta joitakin tuli myös takaisin tyhjinä. Osa vastaajista myös oli merkannut monia kohtia kyselyssä, missä ei pitäisi, joka johti lomakkeen hylkäykseen. Kato kyselyssä on aika suuri, mutta uskomme että jäljellä jääneet edustavat vielä hyvin yleisiä tilaajia eli periaatteessa koko meidän perusjoukkoa. Tiesimme kyllä, että katoa tulee tapahtumaan, mutta anonyymiyden takia valittu lähettämistapa vaikeutti otoskoon kasvattamista sekä olisi kestänyt turhan kauan, että riittävä määrä asiakkaita tilaa tukusta ja näin ollen myös vastaa kuitenkin mukana tullessa kyselyssä.

### 5.3 Asiakastyytyväisyyskyselyn 2009 luotettavuus

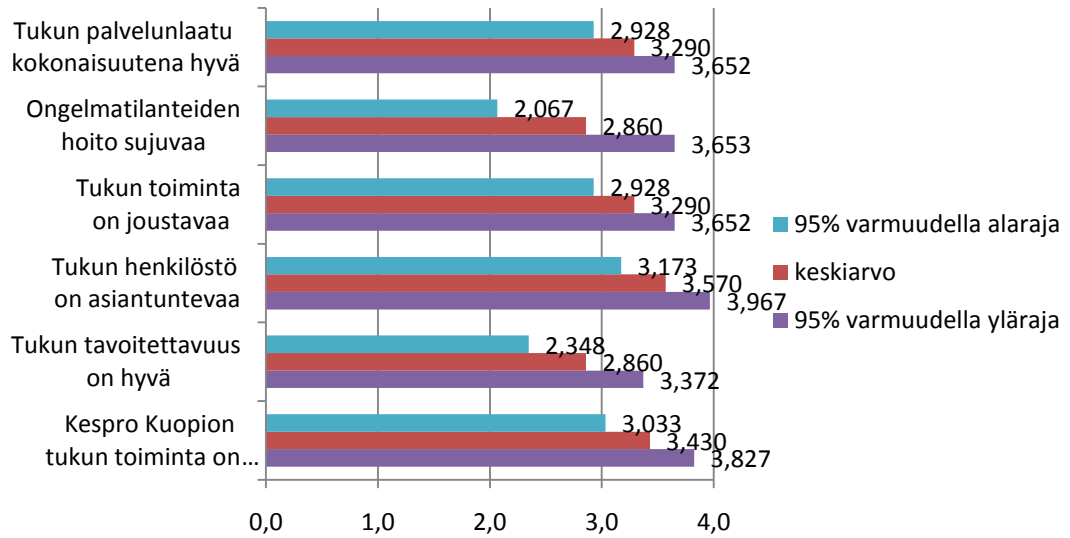
Tässä kohdassa mietimme miten luotettavaksi voimme asiakastyytyväisyystutkimuksemme olettaa. Olemme laskeneet keskiarvoista ja keskihajonnasta osaan kysymyksistä luotettavuustason eli mille välille vastaajien keskiarvo sattuu 95 % todennäköisyydellä kysymyksittäin. Lisäksi olemme ottaneet kaksi suurinta asiakasryhmää eli ”ruokaravintolat, hotellit ja pitopalvelut” -ryhmän sekä ”baarit, pubit ja kahvilat” -ryhmän mukaan vertailuun luotettavuustasosta. Mitä lähemmäksi keskiarvoa alaraja ja yläraja sattuvat sitä luotettavampia kyselyn tulokset ovat. Omaa kyselyämme haittaa selvästi vastaajien vähyys, koska tällöin erot vastaajien välillä kärjistyvät ja näkyvät näin enemmän keskihajonnassa ja sitä kautta myös kyselymme luotettavuustasossa.



Kuvio 11. *HoReCa* – ryhmän luotettavuus.

Ruokaravintoloiden, hotellien ja pitopalveluiden ollessa suurin yksittäinen asiakasryhmämme on siitäkin havaittavissa, että tuloksilla on iso vaihtelevuus (ks. kuvio 11). Ylimmän ja alimman välinen keskiarvo pysyy kuitenkin 0,541:ssä, joka on mielestämme varsin positiivinen tulos.

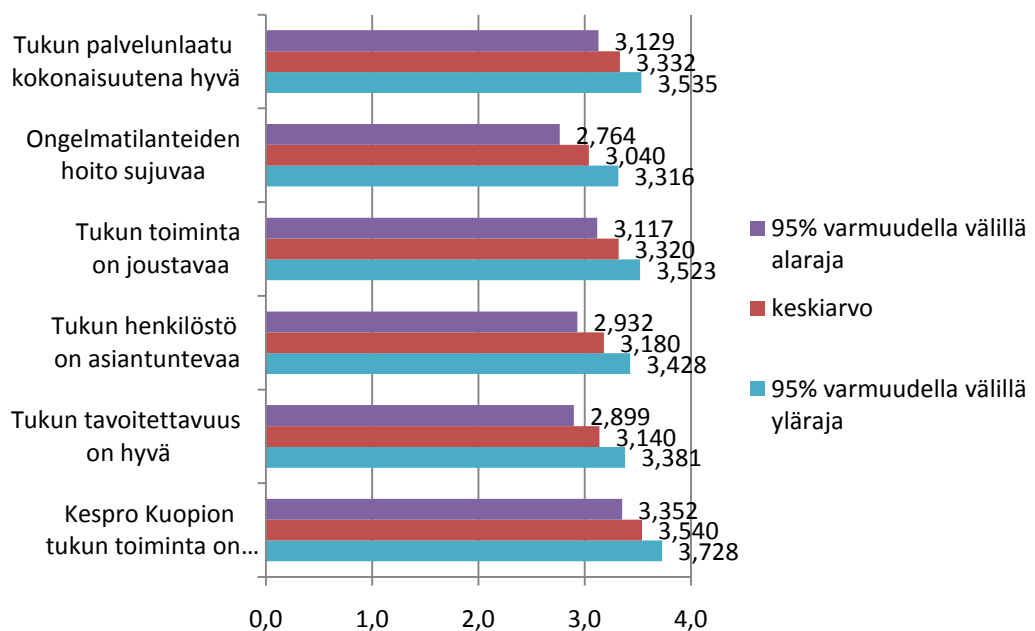
### Baarit, Pubit, Pitopalvelut



Kuvio 12. *Baarit, pubit ja pitopalvelut*-ryhmän luotettavuus.

Baarit, pubit ja pitopalvelut -asiakasryhmä oli toiseksi suurin kyselyssämme ja siinä erot vastaajien välillä näkyvät kirkkaasti (ks kuvio 12). Ala- ja ylärajalla on huomattavan suuri ero, 0,941, ja kun otetaan huomioon että kyseessä on asteikko yhdestä neljään, niin tämän kategorian tuloksia ei kannata yleistää.

### Kaikki toimitusasiakkaat



Kuvio 13. *Kaikkien toimitusasiakkaiden luotettavuus.*



Kuviosta 13 voidaan huomata kuinka erot ovat tasoittuneet, kun on otettu huomioon kaikki vastanneet toimitusasiakkaat. Samalla voidaan nähdä, kuinka tärkeää on saada suuri määrä vastaajia, että otokset pysyivät luotettavina. Ala- ja ylärajan ero on nyt keskimäärin vain 0,453, joten tulokset kokonaisuutena ovat paljon luotettavampia kuin pelkästään yksittäisen asiakasryhmän kohdalta tarkasteltuna.

#### 5.4 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen tutkimus koostuu yleensä ottaen tutkijan päätelmistä ja ajatuksista, joita hän tekee aineistostaan. Tutkija tekee omia päätelmiä aineiston pohjalta ja kirjoittaa tuloksiaan sekä päätelmiään jopa kerronnalliseen sävyyn. Tieto pitää yleensä ymmärtää laadullisessa tutkimuksessa ja sitten muokata sitä kategorioiksi tai teemoiksi. Näistä haetaan sen jälkeen avaintemoja tai tutkinnan myötä selkeytyneitä kuvioita. Sen jälkeen pitää kehittää hypoteeseja ja testata niitä tutkittuihin tietoihin verraten. Tämän jälkeen täytyy vielä tehdä johtopäätöksiä kertyneistä hypoteeseista ja tiedoista. (Lewis ym. 1997, 340 - 341.)

Tiedon keruun lähteenä käytetään mieluusti ihmistä sekä lomakkeita ja testejä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa voidaan myös käyttää määrällisen tutkimuksen keinoja, mutta niitä tutkittaessa ei keskitytä numeroihin tai tilastoihin, vaan siihen mitä niiden rivien välistä voidaan lukea. Käytimme laadullista tutkimusta apunamme varsinkin haastattelun toteutuksessa ja osittain myös kyselymme tuloksien analysoinnissa. Teimme myös johtopäätöksiä haastattelustamme käyttäen laadullista tutkimusta pohjana.

#### *Myyntipäällikkö Heino Heikkisen haastattelu 2010*

Päätimme tehdä haastattelun Kespro Kuopion myyntipäälliköstä Heino Heikkisestä, koska johdon näkökulmia emme olleet vielä tutkimukseemme saaneet. Hänelle oli näytetty markkinoinnin suunnittelu- ja johtaminen-kurssilla tehty kysely, mutta mieliteitä emme olleet vielä kysyneet. Ajattelimme, että haastattelu olisi hyvä tapa täydentää molempia kyselyitä ja niiden jättämiä kysymyksiä. Teimme rungon haastattelua varten pääasiassa markkinoinnin 7P:tä hyödyntäen ja heränneillä kysymyksillä

kyselyistä. Päätimme tehdä teemahaastattelun, jossa erilaiset teemat toimivat haastattelun punaisena lankana. Teemat ovat haastattelua varten keksittyjä otsakkeita, mitkä tukevat haastatteluprosessia. Varasimme ajan keskustelutuokioon toisen opinnäytetyöohjaajamme Virpi Laukkasen kanssa, jossa haastattelurunkomme sai lisää hyviä vinkkejä. Päätimme jo aikaisemmin, että teemme teemahaastattelun, koska teemoista rakentunut muoto pitäisi meidät oikeilla raiteilla sekä saisi haastateltavan puhumaan paremmin tukun prosesseista. Normaalisti teemahaastattelua käytettäisiin useiden henkilöiden haastattelemiseen, kun halutaan kohteiden haastatteluiden olevan yhdenmukaiset. Virpi Laukkanen oli samaa mieltä kanssamme ja kannustikin käyttämään tätä haastattelumuotoa, vaikka se ei menekään täysin tutkimusoppikirjojen mukaisesti. Haastattelun tavoitteena oli saada tukea pääaineistollemme kyselyille ja keskityimme työssämme pääasiassa määrälliseen tutkimukseen.

Varasimme ajan myyntipäällikkö Heino Heikkiselle. Teimme haastattelun 9.4.2010 ja se kesti noin 1½ tuntia. Tämä ajankohta oli melko myöhään opinnäytetyötämme ajatellen, mutta kiireisen työn luonteen vuoksi olimme onnekkaita, että saimme haastattelun ylipäätänsä sovittua. Mukana meillä oli kannettava tietokone, johon olimme laittaneet haastattelurungon, (Haastattelurunko 2010) asiakastyytyväisyyskyselyt ja paljon muuta hyödyllistä materiaalia. Siitä olikin paljon hyötyä, koska koneelta pystyimme näyttämään myyntipäällikölle kyselyn kohtia sekä kirjoittamaan samaan aikaan muistiinpanoja. Haastattelun tallentamiseen käytimme matkapuhelinta, joka nauhoitti miltei koko haastattelun pienistä teknisistä ongelmista huolimatta. Haastattelu tapahtui Kespro Kuopion tukussa Heikkisen työhuoneessa kaukana tukun huiskeesta. Ilmapiiri heti alusta alkaen oli rento ja yhdessä kahvia juodessamme aloitimme haastattelun.

Myyntipäälliköllä oli paljon tietoa tukusta ja sen toiminnasta ja saimmekin heti aluksi paljon perustietoa toimintatavoista, joita olisi ollut hankala saada käsiin muilla keinoin. Haastattelu lähti liikkeelle Kesprosta yleisesti ja saimmekin paljon käyttökelpoista tietoa kilpailutilanteesta ja Kespro Kuopion tukun organisoinnista, jota olisi ollut muuten todella hankala selvittää. Selvisi, että Kespro Kuopion tukku suuntautuu HoReCa asiakkaiden palvelemiseen ja sillä onkin 95 % alueen ruokaa valmistavista yrityksistä asiakkainaan. Seuraavana teemana oli palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys, joka olikin tärkein teemamme haastattelussa. Kyselimme mittaamisen keinoista, koulutuksesta, asiakastyytyvyyden merkityksestä ja joustavuudesta mainitaksemme muutamia esimerkkejä tästä teemasta.

Päätimme käydä läpi markkinoinninkilpailukeinot 7P:tä hyödyntäen ja käyttäen sitä yhtenä teemana haastattelussamme. Tästä teemasta selvisi paljon käytännön asioita prosessien toimivuudesta tuotteen merkityksen korostuneisuuteen. Toiseksi viimeisenä teemana oli kyselyjen tulosten läpikäynti ja viimeisenä tulevaisuuden näkymät. Ilmeisemmin tulevaisuuden kuvissa alkoi myyntipäällikkö Heino Heikkisellä olla jokiire saadessamme lyhyitä vastauksia, mutta voi myös olla, ettei hän halunnut paljastaa Kespron tulevaisuuden liikkeitä ”ulkopuolisille”.

Haastattelun aikana myyntipäällikkö antoi meille Kespron materiaalia kuten Keskon yhteisvastuuoppaan vuodelta 2008 ja paljon tuotelehtiä. Näistä saimme hyviä lähteitä erinäisiin osioihimme haastattelun lisäksi. Myyntipäällikkö kertoi, että monet business-to-consumer lainalaisuudet kuten markkinointi, eivät pitäneetkään enää paikkaansa tukkukaupassa vaan markkinointi ja asiakkaiden hankkiminen tapahtui pääasiassa myyntipäällikön kautta, eikä mainonnan. Haastattelusta paljastui paljon monia muitakin mielenkiintoisia asioita, joista saimme hyvää käytännön näkökulmaa Business-to-Business toiminnasta. Monien asioiden aavistimme menevän tietyllä tavalla, mutta oli hyvä saada varmistus näille epäilyille. Loppujen lopuksi haastattelu oli erittäin antoisa kokemus molemmiin puolin ja erittäin hyödyllinen opinnäytetyötämme ajatellen.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tässä luvussa tulemme käymään läpi tutkimuksemme keskeisiä tuloksia ja niistä tekemiämme havaintoja. Tulemme tarkastelemaan aihetta Kespron Kuopion tukun toiminnan eri osa-alueiden pohjalta. Tulosten analysoinnin perustana käytämme omaa asiakastyytyväisyyskyselyä (2009), josta poimittiin tietoihin ja havaintoihin tulemme yhdistämään tukun johdolle suoritetusta haastattelusta (2010) saamaamme näkökulmaa. Tuloksia tarkastelemme siis osa-alueittain aloittaen yleisesti asiakasryhmistä ja tilauksista ja siirtyen kohti tuotepuutteita, keräilyvirheitä sekä asiakaspalvelun kysymyksiä. Näin voimme paneutua tukun toiminnan eri osa-alueiden ongelmiin ja puutteisiin yksityiskohtaisesti ja voimme samalla hyödyntää asiakkailta saamaamme palautetta sekä omaa tulkintaamme. Sekundääriaineistona käyttämäämme valtakunnallista kyselyä (2009) analysoimme ja tulkitsemme yhteenvedon lopussa, jotta ero kahden tutkimuksen välillä pysyisi selkeänä. Vertailemme luonnollisesti myös valtakunnallisen asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia omiin tuloksiimme ja havaintoihimme Kespro Kuopion tukun toiminnasta.

Asiakastyytyväisyystutkimuksestamme saatujen tulosten havainnollistamiskeinona pyrimme käyttämään muun muassa piirakkakuvioita, pylväsdiagrammeja ja muutamia muita vastaavia kuvioita. Ajattelimme, että näin saamme parhaiten kyselymme tulokset näkyviin ja yksittäisten tulosten jälkeen tulemme pohtimaan niiden merkitystä sekä kriittisimmissä kohdissa tuomme esille myös kehitysehdotuksia Kespro Kuopion tukun suuntaan.

## 6.1 Asiakasryhmät ja tilaukset

Kohdeyrityksellämme Kespro Kuopion tukulla on lukuisia asiakasryhmiä, jotka ja- oimme asiakastyytyväisyyskyselyä varten 11 ryhmään. Halusimme tarkastella paitsi asiakkaiden tyytyväisyyttä yleensä, niin osaltaan myös tyytyväisyyttä asiakasryhmien sisällä. Saimme vastauksia jopa kymmeneltä eri asiakasryhmältä, joten olimme aluksi positiivisesti yllättyneitä (ks. kuvio 14). Harmillisesti kuitenkin vain kahdesta ryhmäs- tä tuli riittävästi vastauksia, että niitä voisi millään tavalla yleistää. Nämä kaksi ryh- mää olivat ”Ruokaravintolat, hotellit ja pitopalvelut”, joka oli edustetuin lähes 40 % osuudella vastanneista sekä ”baarit, pubit ja kahvilat”, joka oli seuraavana reilun vii- denneksen osuudellaan. Tämä voi kertoa todellisesta asiakasjakaumasta tai ainoastaan sattumasta. Joidenkin asiakasryhmien vähäiseen vastausmäärään voi olla syynä esi- merkiksi kiire, eritoten pikaruokapaikoissa ja pizzerioissa.

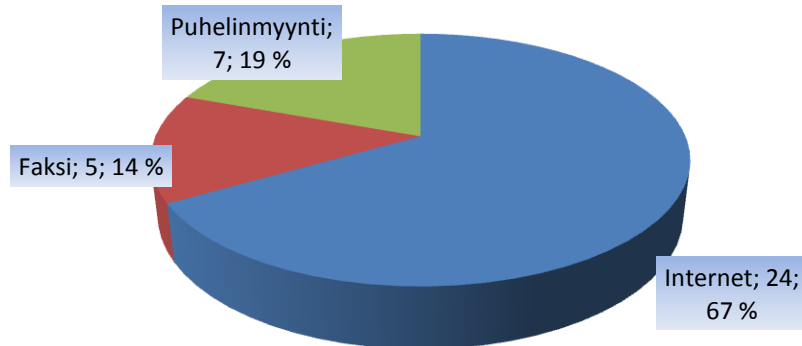
### Asiakasryhmät



Kuvio 14. *Asiakasryhmät.*

*Tilauskanavat*

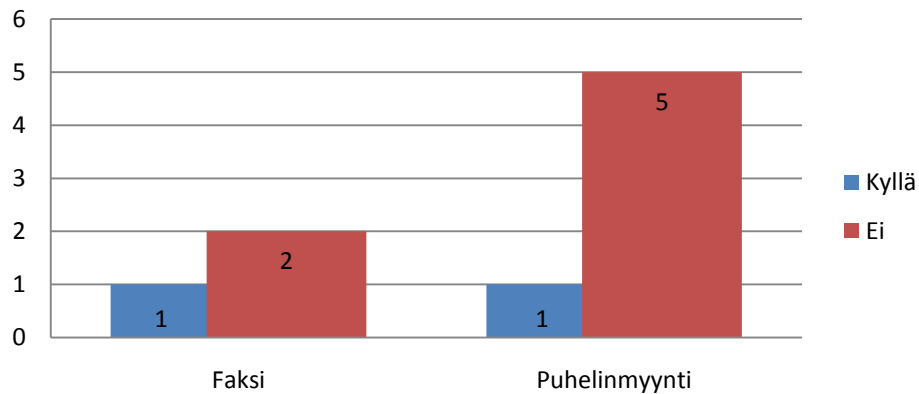
## Mitä kautta jätätte yleensä tilauksenne?



Kuvio 15. *Tilauskanavat.*

Kespro Kuopion tukun tilauskanavia ovat Internet, faksi, puhelinmyynti sekä mahdollisuus ostaa paikan päältä. Internet on yrityksen ylivoimaisesti käytetyin tilauskanava ja kyselyyn vastanneista asiakkaista 67 % käyttää sitä yleisimpänä tilauskanavanaan (ks. kuvio 15). Tukun myyntipäällikkö Heino Heikkisen haastattelussa (2010) saimme kuitenkin selville, että nykyisistä asiakkaista jopa yhdeksän kymmenestä käyttää Internet-tilausjärjestelmää. Onnistuimme siis saamaan paljon mielipiteitä myös puhelinmyyntiä ja faksia tilauksissaan käyttävältä vähemmistöltä. Internet on tukulle itselleen mieluisin kanava sen seurattavuuden ja käsittelyn helppouden takia. Tämä oli myös osasy sille, että lisäsimme alkuperäiseen kyselyymme lisäkysymyksen, jossa tiedustelimme faksia ja puhelinmyyntiä tilauksissaan käyttäviltä asiakkailta halukkuutta siirtyä Internet-tilaajien joukkoon.

## Olisitteko valmiit siirtymään Internet-asiakkaaksi



Kuvio 16. *Internet-asiakkaaksi siirtyminen.*

Kuviosta 16 voidaan havaita, että tukun nykyisillä faksi- ja puhelinasiakkailla ei ole suurta intoa siirtyä Internet-asiakkaiksi. Suurin osa faksin ja puhelimen käyttäjistä haluaa jatkossakin käyttää näitä tilauskanavia ja tukun tulee siis huomioida myös tämä vähemmistö palveluita kehitettäessä. Suurimpana syynä vastahakoisuuteen varsinkin puhelinmyyntiä käyttävien asiakkaiden yhteydessä on mielestämme se, että asiakkaat arvostavat puhelinmyynnin henkilökohtaisuutta ja reaaliaikaista joustavuutta verrattaessa juuri esimerkiksi nettitilaamiseen.

### *KesproNet*

Tukun Internet-tilausjärjestelmä on nimeltään KesproNet. Sen avulla tukun asiakkaat voivat helposti tilata Kespron tuotteita netistä. Asiakkaat voivat tehdä tilauksia ympäri vuorokauden minä päivänä tahansa. He voivat vertailla KesproNetissä tuotteiden ominaisuuksia sekä hintoja ja tehdä tätä kautta edukkaampia tilauspäätöksiä. Tuloksista ilmeni, että selvästi suurin osa kyselyyn vastanneista asiakkaista on käyttänyt KesproNettiä, varsin odotetusti. Neljännes asiakkaista pitää nettitilausjärjestelmän käytettävyyttä erinomaisena, mutta lähes puolet vastanneista asiakkaista kuitenkin kokee KesproNetin käytettävyyden vain tyydyttäväksi. Vaikka käytettävyyttä piti välttävänä vain noin 8 % asiakkaista, on kehittämisen varaa olemassa.

Kuten sekä tekemästämme asiakastyytyväisyyskyselystä että myyntipäällikön haastattelusta (Heikkinen 2010) selvisi, KesproNet on tukun ylivoimaisesti käytetyin tilaus-

kanava, joten siitä saatu palaute on luonnollisesti erittäin tärkeää. Risuja ja ruusuja kyselyosiossamme muutama toimitusasiakas haluaisi KesproNettiin enemmän tuotekuvauksia ja tietoja. heidän mielestään olisi helpompaa, että jos kaikki informaatio olisi saatavissa netissä, eikä tarvitsisi selailla lehtiä vähän väliä. ”Nettiin pitäisi saada tuoteselosteet ja kuvat – kiitos paljon joustavuudesta.” (Asiakastytyväisyystutkimus 2009)

### *Kehitysehdotuksia KesproNettiin*

*Mielestämme asiakkailta tullut tuoteseloste-/tuotokuva-ehdotus on toteutettavissa oleva ja olisi varmasti asiakkaille mieluinen uudistus nettitilausjärjestelmässä. Tuotekuvat paitsi vähentäisivät sekaannuksia eri tuotteiden kesken, myös piristäisivät nettipalvelun ulkoasua ja voisivat vaikuttaa suoraan jopa ostopäätökseen. Olemme sitä mieltä, että myös Menu-lehti ja Menu-tuoteluettelolehti voitaisiin siirtää nettiin, koska ne todennäköisesti ovat sähköisessä muodossa lehden teosta johtuen. Ne sisältävät vinkkejä Menu-tuotteiden käytöstä, artikkeleita, uutuuksia sekä paljon muuta hyödyllistä tietoa toimitusasiakkaille. (Menu ja Menu-tuoteluettelo) Kaikkea materiaalia, kuten artikkeleja ja ruokaohjeita ei tarvitsisi suoraan siirtää vielä nettiin, mutta pikkuhiljaa Kespronetin sisällöntarjontaa voitaisiin alkaa kehittää. Tämä saisi yhä useamman asiakkaan kiinnostuneeksi ja samalla toimisi asiakaspalvelun roolissa. Aina-kin tuotekysymykset vähenisivät, jos tuoteselostukset ja kuvat tuotteista löytyisi netistä. Kespronetistä voisi kehittää monipuolisemman palvelun kuin pelkän tilauskanavan ja vaikutus asiakastytyväisyyteen voisi olla suurikin.*

KesproNetistä saatuja tuloksia tarkasteltaessa on myös tärkeää tiedostaa, että ne eivät täysin kiistatta kerro pelkästään KesproNetin teknisestä toimivuudesta, vaan on myös asiakkaita, jotka eivät ehkä ole tottuneet nettitilausjärjestelmään ja siksi kokevat sen vaikeammaksi. Tämän takia asiakkaiden opastaminen tilausjärjestelmän käyttöön on tärkeää ja voi hyvinkin nostaa heidän mielipiteitään sen toimivuudesta. On myös otettava haastattelussa ja valtakunnallisessa tutkimuksessa ilmaantunut seikka; KesproNet on käynyt läpi monia eri versioita ja ajan mittaan esiintyneestä tyytyväisyyden vaihtelusta huomasimme, etteivät kaikki versiot ole olleet onnistuneita. Myös haastattelussa Heino Heikkinen (2010) sanoi, etteivät kaikki Kespronetin inkarnaatiot eli versiot ole olleet yhtä laadukkaita ja mukaan on mahtunut todella huonojakin versioita. Toimi-



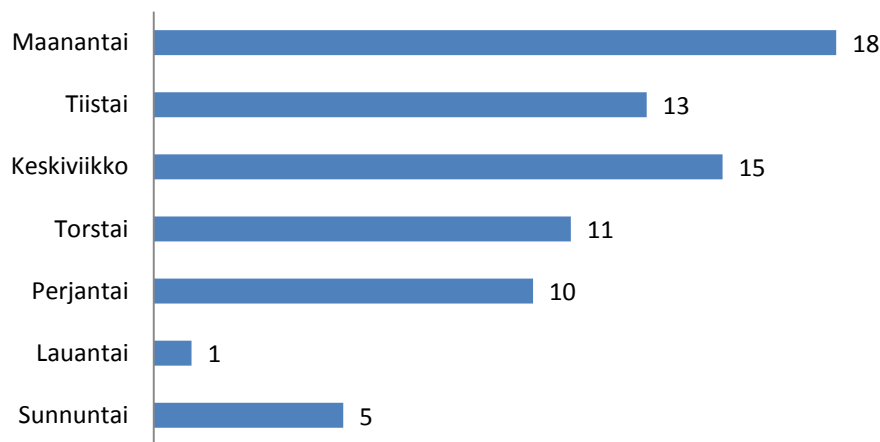
tusasiakkaan testatessa tällaista versiota on ymmärrettävää, että hän ei halua käyttää hankalaa järjestelmää vaan tyytyy tilaamaan puhelimella tai faksilla.

### *Kehitysehdotus puhelin- ja faksiasiakkaille*

*Niille toimitusasiakkaille, jotka eivät käytä vielä KesproNettiä ja haluavat tehdä vielä puhelimitse tilauksia, voitaisiin järjestää koulutuspäivä Kespronetin ominaisuuksista ja käytöstä. Asiakaspalvelijat varmasti tietävät, keitä nämä asiakkaat ovat. Koulutuspäivä voisi olla aivan pienimuotoinen tapahtuma, ei mitään suurta ja kallista. Asiakkaille voitaisiin tarjota esimerkiksi pullakahvit Kespron puolelta ja joku palveluhenkinen työntekijä voisi esitellä KesproNettiä ja opastaa asiakkaita sen käyttöön. Tällä tavoin voitaisiin saada viimeisiäkin puhelin- ja faksiasiakkaita käännetyksi Kespronetin käyttäjäksi.*

### *Tilauspäivät*

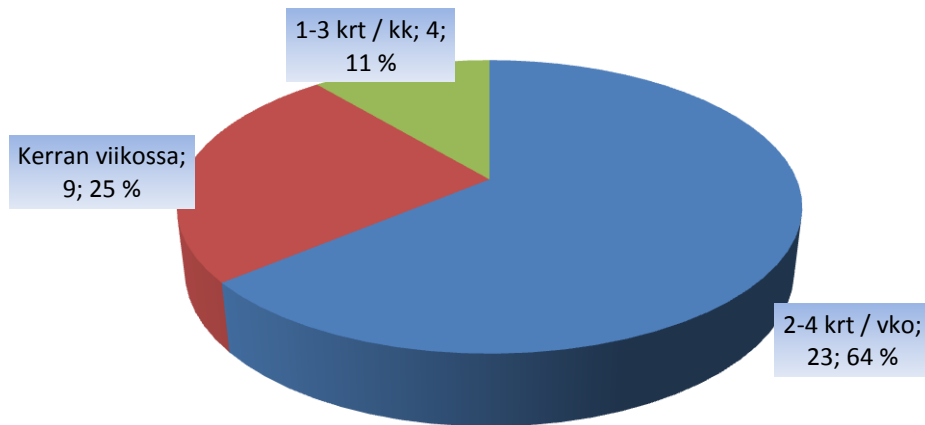
## Tilauspäivät



Kuvio 17. *Tilauspäivät.*

Halusimme ottaa kyselyn avulla selville myös sen, mitkä viikonpäivät ovat tilausherimpiä asiakkaiden keskuudessa. Tuloksista saimme – varsin odotetusti – selville, että asiakkaat tilaavat useimmin arkipäivinä ja myös että alkuviikko on loppuviikkoa suosittumpaa aikaa (ks. kuvio 17). Sen sijaan lauantai ja sunnuntai ovat ymmärrettävästi hiljaisempia päiviä, koska suurin osa asiakasyrityksistä pitää ovensa kiinni viikonloppuisin ja näin tarve tilata on myös pienempi. Sunnuntai on lauantaita vilkkaampi oletettavasti tulevan viikon tilaustarpeiden vuoksi.

## Kuinka usein tilaatte?



Kuvio 18. *Tilausrytmit.*

Kuten kuviosta 18 ilmenee, suurin osa Kespro Kuopion tukun asiakkaista tekee tilauksia useana päivänä viikossa. Jopa 64 % kyselyyn vastanneista asiakkaista tilaa tuotteita kahdesta neljään kertaan viikossa. Koska suurin osa vastaajista kuuluu ”ruokaravintolat, hotellit, pitopalvelut” sekä ”baarit, pubit, kahvilat” -kategorioihin, on 2-4 kertaa viikossa -tilausrytmi varsin oletettu. Kyseisten asiakasryhmien toiminta ei olisi edes mahdollista ilman nopeaa tilausrytmiä. Kukaan kyselyyn vastanneista ei tilaa harvemmin kuin yhdestä kolmeen kertaan kuukaudessa ja tällaisilla asiakkaila tuskin olisikaan tukusta riittävää kokemuspohjaa, jotta heillä olisi rakentavia mielipiteitä tukun keräilytoiminnan kehittämisen suhteen.

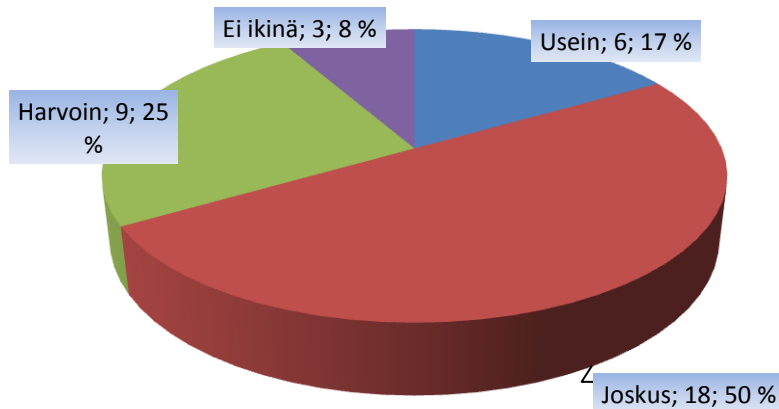
### *Asiakas- ja tuoteryhmät*

Kyselyn tulosten perusteella eniten tuotteita Kespron Kuopion tukusta tilaavat ”ruokaravintolat, hotellit, pitopalvelut” sekä ”baarit, pubit, kahvilat” -asiakasryhmät. Tämä ei ollut yllätys, sillä kyseisistä ryhmistä tuli tutkimukseen selvästi eniten vastauksia. Tuoteryhmien välisestä jakaumasta voisi tehdä sellaisen huomion, että virvoitusjuomia tilataan varsin vähän, esimerkiksi ruokaravintoloiden osalta tämä on yllättävää. ”Ruokaravintolat, hotellit ja pitopalvelut” -asiakasryhmässä tilattiin jopa alkoholia ja tupakkaa enemmän kuin virvoitusjuomia. Tuloksista selvisi myös, että yksittäiset asiakkaat tilaavat tuotteita monesta eri tuoteryhmästä, joka kertoo osaltaan Kespron tämänhetkisestä markkina-asetuksesta varsinkin juuri HoReCa – sektorilla eli ”ruokara-

vintolat, hotellit ja pitopalvelut” -asiakasryhmässä. HoReCa – asiakkaat tilaavat lähes kaikki tarvitsemansa tuotteet juuri Kespro Kuopion tukusta.

### *Lisätilaukset ja tavaramäärät*

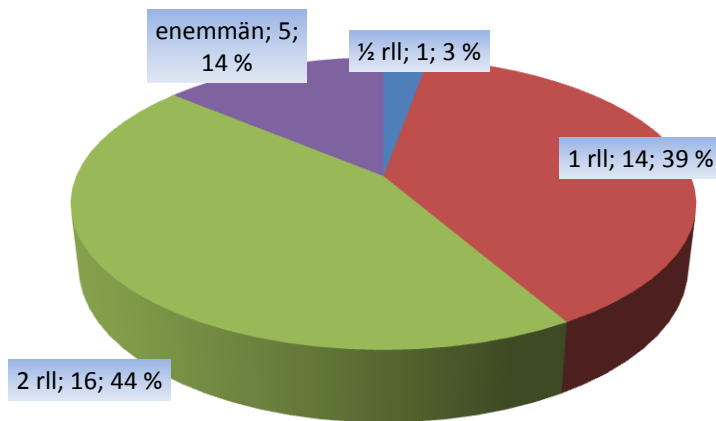
## Kuinka usein jätätte lisätilauksen?



Kuvio 19. *Lisätilaukset.*

Tutkimme myös sitä, kuinka usein asiakkaat jättävät lisätilauksia alkuperäistilaustensa jälkeen (ks. kuvio 19). Lisätilaukset ovat yritykselle vaivalloisia ja vievät aikaa, joten niitä haluttaisiin tulevan mahdollisimman vähän. Kyselyn tuloksista selvisi, että jopa puolet asiakkaista kokee jättävänsä lisätilauksen ”joskus” ja yli 30 % harvoin tai ei ikinä. Tulokset ovat mielestämme hieman yllättäviä, sillä ”sisäpiirihuhujen” perusteella oletimme, että asiakkaat vastaisivat jättävänsä lisätilauksia usein. ”Usein” -vaihtoehdon valitsi kuitenkin vain 17 % asiakkaista. Tästä voidaan tehdä sellaisia johtopäätöksiä, että joko huhut liioittelevat asiakkaiden lisätilausten määrää tai asiakkaat eivät koe jättävänsä lisätilauksia usein, vaikka todellisuudessa niin tekisivätkin.

## Kuinka suuria tavaramääriä tilaatte?



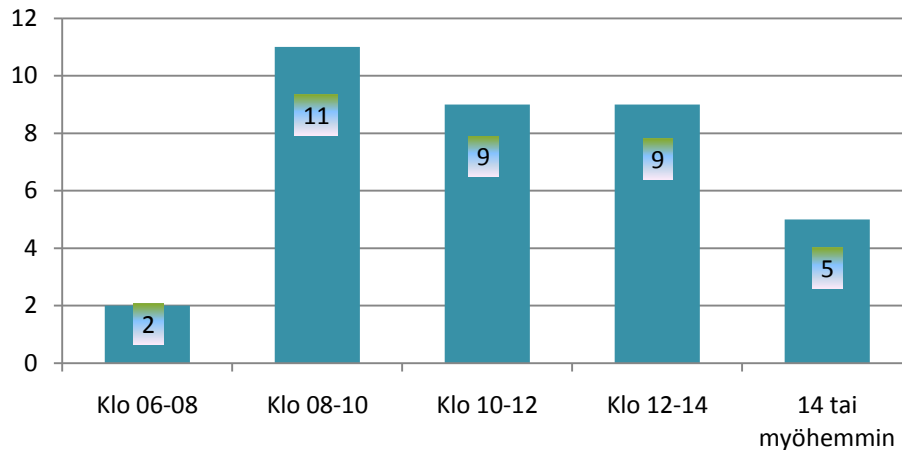
Kuvio 20. Tavaramäärät.

Kysyimme kyselyssä myös sitä, kuinka suuria tavaramääriä asiakkaat yleensä tilaavat (ks. kuvio 20). Selvästi suurin osa asiakkaista tilaa joko yhden (39 %) tai kaksi rullakollista (44 %) tavaraa, joka onkin varsin oletettu jakauma. Vain noin 14 % asiakkaista tilaa enemmän kuin kaksi rullakollista tavaraa. Esimerkiksi logistiikan kannalta tästä voidaan tehdä johtopäätöksiä pakkausta, kuljetusta tai rullakoiden lukumääriä mietittäessä.

### *Toimitukset ja toimitusajat*

Kesprolla on käytössään kaksi eri toimitusrytmiä, 24 tunnin ja 48 tunnin toimitusrytmit. Toimitusrytmi määräytyy asiakkaan sijainnin mukaan. 48 tunnin toimitusrytmi tarkoittaa sitä, että rullakot odottavat yön yli erillisessä varastossa ja toimitetaan asiakkaille seuraavana päivänä. Kyselyn tulosten mukaan vastanneet jakautuivat lähes tasan toimitusrytmien kesken, joten saimme selville kumpaankin toimitusrytmiin kuuluneiden asiakkaiden mielipiteitä tukun toiminnasta tasapuolisesti.

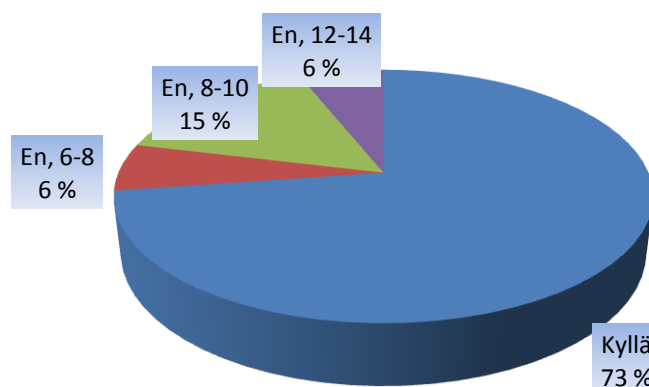
## Toimitusten saapumisajat



Kuvio 21. Toimitusten saapumisajat.

Selvitimme myös, miten toimitukset jakautuvat eri asiakkailta kellonajoittain eli mihin aikaan asiakkaiden toimitukset heille yleensä saapuvat. Kuvio 21 näemme, että aamukuuden ja kahdeksan välillä toimitukset ovat harvinaisempia, kun taas yleisimmin toimitukset saapuvat kahdeksan ja kymmenen välissä ja siitä myöhemmin. Kello kahden jälkeen toimituksia saapui vain 14 % asiakkaista. Olimme kiinnostuneita siitä, haluaisivatko asiakkaat mahdollisesti toimitusaikoihinsa jonkinlaista muutosta vai ovatko he tyytyväisiä nykyiseen toimitusaikaansa.

## Oletteko tyytyväisiä toimitusaikaanne?



Kuvio 22. Tyytyväisyys toimitusaikoihin.

Kysyimme asiakkailta myös heidän tyytyväisyyttään nykyisiin toimitusaikoihin. Mikäli asiakas oli tyytymätön, hän pystyi valitsemaan uuden mieluisamman toimitusajan vastaamalla esimerkiksi ”En, haluaisin toimitusaikani olevan 12-14”. Kuvioista 22 nähdään, että valtaosa asiakkaista (73 %) on täysin tyytyväinen tähänhetkiseen toimitusaikaansa eikä halua siihen muutosta. Kyselylomakkeita tarkastelemalla ja tuloksia vertailemalla huomasimme kuitenkin, että pieni osa asiakkaista haluaisi aikaistaa toimitusaikaansa tunnilla tai kahdella. Asiakkaiden tulee näissä tapauksissa olla tukkuun yhteydessä ja tiedustella, olisiko toimitusajan aikaistaminen mahdollista.

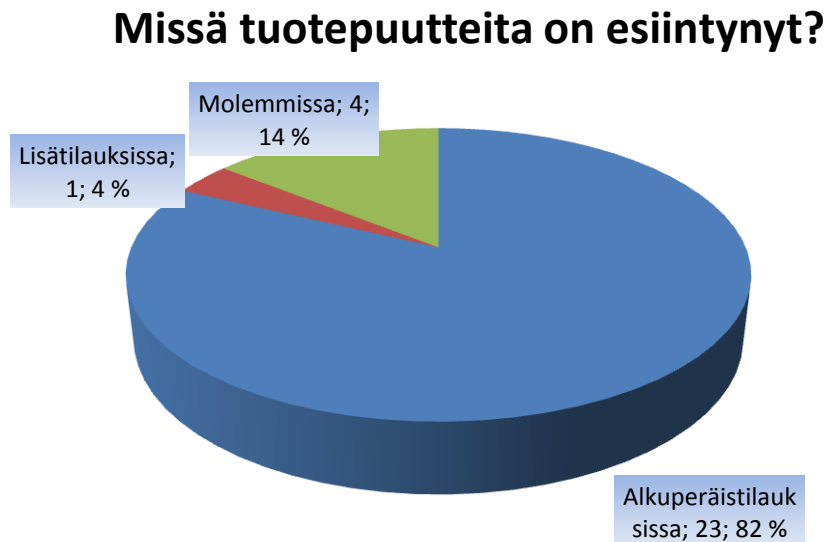
## 6.2 Tuotepuutteet

Tutkimme kyselyn avulla myös sitä, minkä tyyppisiin tuotepuutteisiin asiakkaat ovat törmänneet asioidessaan tukun kanssa, miten usein tuotepuutteita esiintyy ja mille alueille tuotepuutteet painottuvat. Tuotepuutteilla tarkoitetaan puuttuvia tuotteita tilauksessa, jotka eivät johdu esimerkiksi keräilijöiden virheistä. Ensiksi selvitimme luonnollisesti sen, ovatko asiakkaat kohdanneet tilauksissaan tuotepuutteita. Vastanneista jopa 80 % oli törmännyt tilauksissaan tuotepuutteisiin, joten puutteiden esiintyminen on erittäin yleistä ja se onkin lähes jokapäiväinen haitta tukun toiminnassa. Tuotepuutteet pyritään ratkaisemaan yleensä korvaavilla tuotteilla, jotta ne eivät vaikuttaisi haitallisesti asiakkaan toimintaan.



Kuvio 23. *Tuotepuutteet tuoteryhmittäin.*

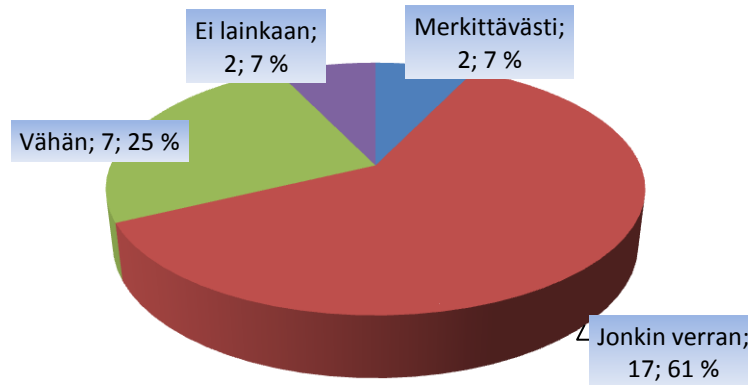
Kuviosta 23 voidaan tarkastella, missä tuoteryhmissä asiakkaat ovat kohdanneet eniten tuotepuutteita ja miten ne jakaantuvat. Suurin osa asiakkaista oli törmännyt tuotepuutteisiin teollisissa tuotteissa (26 %) sekä liha- ja kalatilauksissa (18 %). Tuloksista ilmeni, että jopa puolet vastanneista on törmännyt tuotepuutteisiin teollisia tuotteita tilatessaan, mutta yleensä ottaen tuotepuutteita esiintyy varsin tasaisesti jokaisessa tuoteryhmässä.



Kuvio 24. Tuotepuutteiden esiintyminen.

Tutkimme myös sitä, miten tuotepuutteet jakautuvat alkuperäis- sekä lisätilausten kesken. Yllä olevasta kuviosta 24 näemme, että alkuperäistilauksissa tuotepuutteita oli selvästi suurimmalla osalla, noin 64 % vastanneista. Vain yhdellä asiakkaalla oli ollut tuotepuutteita pelkästään lisätilauksissa. Reilu kymmenesosa taas oli kokenut tuotepuutteita sekä alkuperäisessä että lisätilauksessaan.

## Miten paljon tuotepuutteet ovat haitanneet toimintaanne?



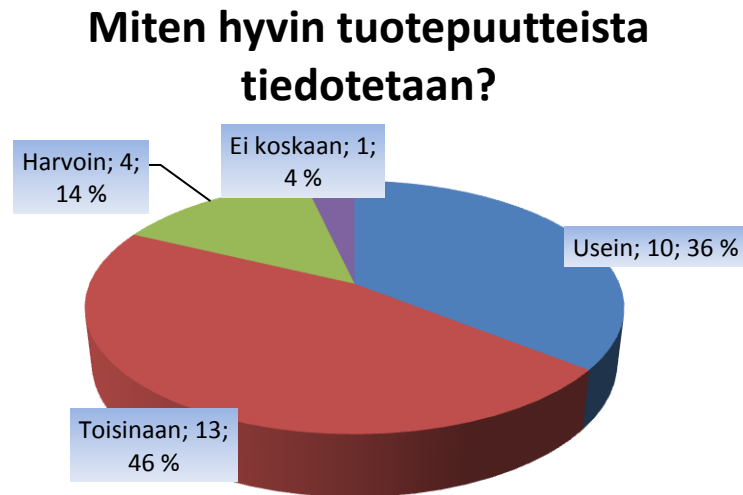
Kuvio 25. Tuotepuutteiden vaikutus toimintaan.

Yksi tärkeimmistä osa-alueista tuotepuutteissa on niiden vaikutus asiakasyritysten toimintaan ja niiden mahdollisesti aiheuttamat häiriöt (ks. kuvio 25). 61 % asiakkaista vastasi kyselyssä tuotepuutteiden haittaavan heidän toimintaansa ”jonkin verran”. Yhteensä yli 30 % kysymykseen vastanneista koki tuotepuutteiden haittaavan heidän toimintaansa vain vähän tai ei lainkaan. Tulokset ovat mielestämme varsin positiivisia, sillä vaikka ”jonkin verran” -vastanneiden määrä onkin varsin suuri, on tuotepuutteista lähes mahdotonta päästä kokonaan eroon. Näin asiakkaiden toimintaan vaikuttavia häiriöitä on tärkeää pyrkiä välttämään tai niiden vaikutus on ainakin minimoitava. Asiakkaista vain 7 % koki, että tuotepuutteet ovat haitanneet heidän toimintaansa merkittävästi. Tällainen tilanne on voinut johtua esimerkiksi siitä, ettei korvaavaa tuotetta ole tukusta tarjottu tai sitä ei ole löytynyt. On myös mahdollista että tuotepuutteista ei ole tiedotettu tarpeeksi hyvin. Tämän takia halusimme tiedustella asiakkailta, miten hyvin heidän mielestään tuotepuutteista tiedotetaan. Hyvä tiedottaminen nopeuttaa kiusallisten tilanteiden hoitamista ja sillä voidaan estää haitat asiakasyrityksen toimintaan jopa kokonaan. Pakkastuotteiden puutteista tai kokonaan uupumisesta on myös annettu risuja kyselyssämme. ”Muutaman kerran pakkastuotteita tullut vähemmän kuin tilattu tai jopa ei ollenkaan, ja mitään etukäteisvaroitusta ei ole tullut. Muuten erittäin tyytyväinen toimintaan.” (Asiakastytyväisyystutkimus 2009)

Käydessämme haastattelemassa Kespro Kuopion tukun myyntipäällikköä Heino Heikkistä (2010), hän esitteli meille ylpeänä tukun uusia pakastealtaita. Entiset olivat olleet sähkösyöppöjä eivätkä myöskään pakastaneet kunnolla. Lisäksi pakkastuotteilla



oli ollut tilanpuutetta lähes koko ajan. Pakkastuotteiden ongelmat hoitunevat täydellisesti tällä investoinnilla, tietysti sillä edellytyksellä ettei keräily- tai toimitusvaiheessa tapahdu virheitä.



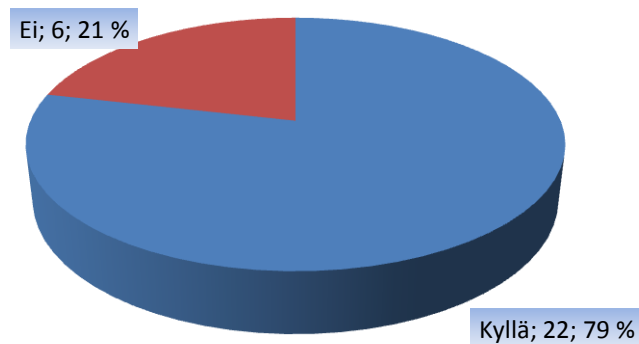
Kuvio 26. Tuotepuutteista tiedotus.

Kyselyn tuloksista ilmeni, että asiakkaista 36 % koki saavansa tiedon tuotepuutteista usein (ks. kuvio 26). Sen sijaan lähes puolet vastasi saavansa tiedon tuotepuutteista vain toisinaan. Kun jopa 14 % vastanneista koki, että heille tiedotetaan tuotepuutteista vain harvoin ja yksi asiakkaista ei ole saanut tietoa tuotepuutteista koskaan, voidaan asiasta vetää varsin kriittisiä johtopäätöksiä. Tulokset kertovat, että tuotepuutteista tiedottaminen on ehdottomasti osa-alue johon Kespron tulisi tulevaisuudessa panostaa aikaisempaa enemmän. Asiakkaalle tulisi aina tiedottaa tuotepuutteista, vaikka korvaavaa tuotetta ei löytyisikään. Näin he voisivat varautua muutoksiin hyvissä ajoin ja näin tuotepuutteet mahdollisesti vaikuttaisivat heidän toimintaansa vähemmän. Monet toimitusasiakkaat ovatkin valittaneet kyselymme kirjallisessa kohdassa, ettei minkäänlaista ilmoitusta puutteista ole tullut vaan annetaan asian olla jos korvaavaa ei ole ollut. ”Tilasin perjantaina 6.3 Menu Uunimakkaraa 25 pkt. ja jäi saamatta 11 pkt. Olisin mielelläni ottanut tilalle esim.: Menu-grillinakkeja yms. lenkkiä mutta eipä vaan yhteydenottoa asiasta kuulunut. Aika ”ikävä” tilanne koska uunimakkara oli meidän lounas 10.3.09 joten toivon että tuotepuutteista voisi ilmoittaa ajoissa soittamalla ja ehdottaa tilalle korvaavan tuotteen, kiitos.”(Asiakastyytyväisyyskysely 2009)

### *Kehitysehdotus tiedotustoimintaan*

*Yllä mainittu asiakkaan kommentti ei ollut ainoa laatuaan, joten mielestämme tukun keräilijöitä voitaisiin ohjeistaa ottamaan tällaisessa tilanteessa yhteyttä tukun asiakaskontaktihenkilöstöön, jotta tilanne voitaisiin hoitaa puhelimitse asiakkaan kanssa. Sap-tilausjärjestelmän ansiosta voidaan nähdä reaaliaikaisesti, mitä tuotteita varastossa tällä hetkellä on (Heikkinen 2010.) Näin asiakaspalvelija voisi helposti ehdottaa korvaavaa tuotetta ja keräilijälle jäisi aikaa keskittyä omiin työtehtäviinsä. Luulemme, että keräilijät huomaavat tavarahan puuttumisen, mutta eivät usein tee asialle mitään, koska se ei periaatteessa kuulu heidän toimenkuvaansa. Osa tapauksista on tietenkin voinut sattua esimerkiksi kesätuuraajille, mutta heidätkin olisi syytä perehdyttää hyvin eri tilanteisiin palvelutoiminnassa.*

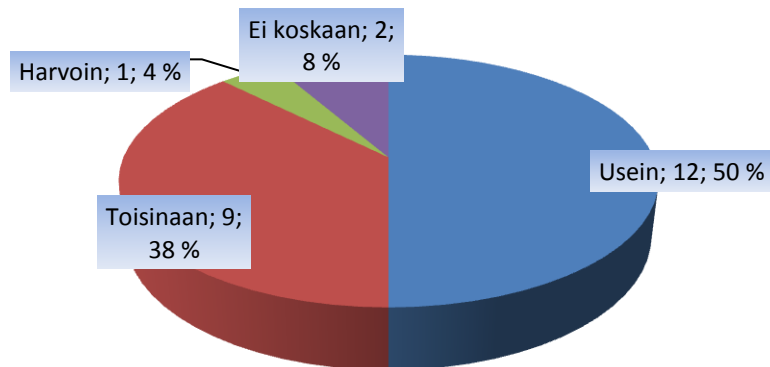
### **Onko tilalle tarjottu korvaavaa tuotetta?**



Kuvio 27. Korvaavan tuotteen tarjoaminen.

Tuotepuutteiden hoitoa koskevissa kysymyksissä selvitimme myös sitä, onko asiakkaalle tarjottu tuotepuutteiden ilmaantuessa tilalle korvaavaa tuotetta ja ovatko he olleet tyytyväisiä siihen. Kuviosta 27 nähdään, että noin 80 %:lle vastanneista on tukusta tarjottu korvaavaa tuotetta puuttuvan tilalle ja noin viidesosalle ei korvaavaa tuotetta tarjottu ollenkaan. Tämä on mielestämme varsin odotettu jakauma, sillä joskus korvaavaa tuotetta ei ole yksinkertaisesti edes mahdollista tarjota. Jos korvaava tuote on olemassa, tulee asiakkaille ehdottomasti tarjota sitä tuotepuutteiden sattuessa, sillä asiakastyytyväisyys kärsii kuitenkin helposti tilanteista, joissa asiakas tuntee itsensä unohtetuksi tai huonosti kohdelluksi.

## Oletteko olleet tyytyväisiä korvaavaan tuotteeseen?



Kuvio 28. Tyytyväisyys korvaavaan tuotteeseen.

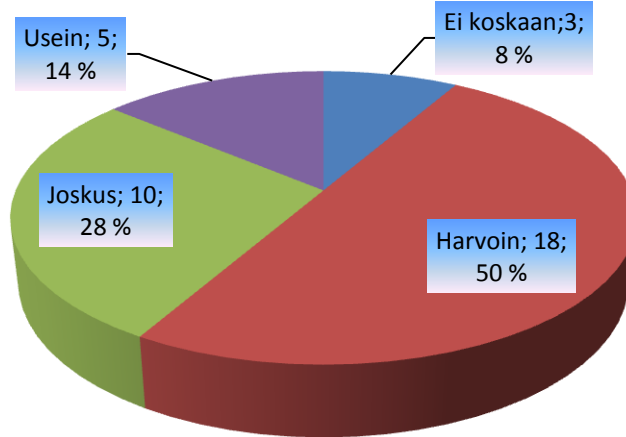
Tiedustelimme asiakkailta myös heidän tyytyväisyyttään tukun tarjoamiin korvaaviin tuotteisiin (ks. kuvio 28). Tuloksista selvisi, että puolet vastanneista on usein tyytyväinen Kespro Kuopion tukun tarjoamiin korvaaviin tuotteisiin. Lähes 40 % vastasi olevansa tyytyväinen toisinaan. Vaikka tulokset ovat sinänsä yllättävänkin positiivisia, niin täytyy huomioda, että 8 % vastanneista ei ole *koskaan* ollut tyytyväinen korvaavaan tuotteeseen. Tällaista aluetta asiakastyytyväisyydessä on erittäin haastavaa parantaa, sillä korvaavien tuotteiden löytäminen tietyissä tuoteryhmissä voi olla lähes mahdotonta ja myös asiakkaan erikoistarpeet voivat karsia mahdollisuutta korvaaviin tuotteisiin entisestään.

### 6.3 Keräilyvirheet

Eräs kyselymme tärkeimmistä osioista koskee keräilyvirheitä. Keräilyvirheenä pidetään, jos tukussa oleva keräilijä eli henkilö joka kerää tilauksen tavarat lähtövalmiiksi tekee virheen. Olemme saaneet tukulta tietoa, että keräilyvirheet ovat sellainen asia, josta tulisi päästä eroon. Keräilyvirheet näkyvät suoraan hävikissä, joka sitä kautta myös huonontaa tulosta. Lisäksi keräilyvirheet aiheuttavat ylimääräistä työtä ja harmia niin tukussa kuin toimitusasiakkaidenkin puolella. Tässä osiossa olikin tarkoituksena selvittää lähinnä sitä kuinka yleisiä virheet ovat, missä tilaustyypeissä ne sattuvat, miten ne ovat asiakasta haitanneet sekä se missä tuoteryhmissä keräilyvirheitä esiin-

tyy. Lisäksi halusimme saada selville virheen tyyppin. Tavoitteena on virheiden vähentäminen kyselyn tuloksia apuna käyttäen ja ammentaa niistä myös kehitysehdotuksia puutteellisiin osa-alueisiin.

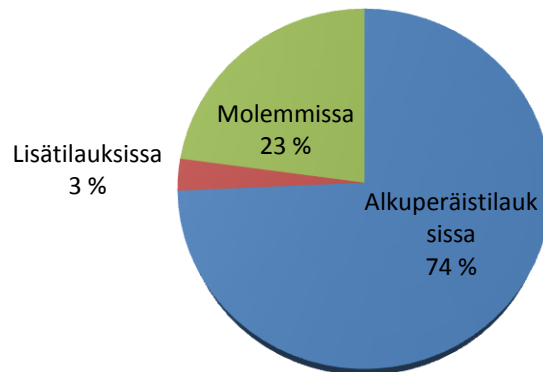
### Miten usein keräilyvirheitä sattuu?



Kuvio 29. Keräilyvirheet.

Kuviossa 29 on kuvattu miten usein keräilyvirheitä on tukun toimitusasiakkaille sattunut. Kuvioista voidaan nähdä, että keräilyvirheitä sattuu, mutta siitä voidaan myös huomata, etteivät ne ole jokapäiväisiä. Lähes jokainen kyselyyn vastannut on kuitenkin kokenut keräilyvirheitä, mikä on varsin hälyttävää. Puolet vastanneista asiakkaista (18) on sitä mieltä, että keräilyvirheitä sattuu tukussa harvoin. ”Usein” -kategoriassa olevat asiakkaat ovat varmasti tyytymättömiä Kespron toimintaan sillä muun muassa avoimessa asiakaspalautteessa tuli ilmi, että Kesproa on informoitu keräilyvirheistä mutta muutosta ei ole tapahtunut.

## Missä keräilyvirheitä on esiintynyt?



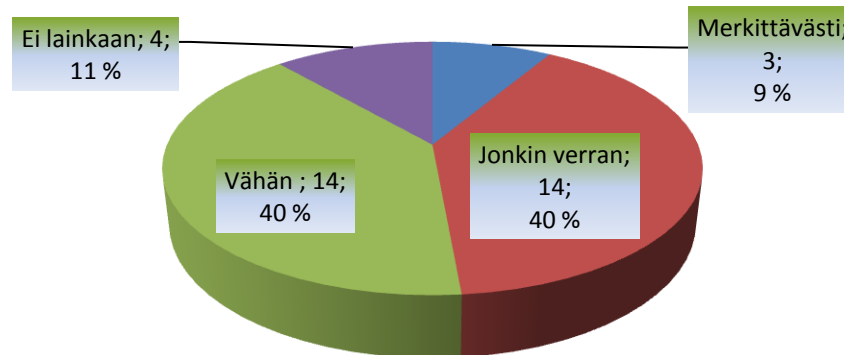
Kuvio 30. Keräilyvirheiden esiintyminen.

Keräilyvirheitä on siis kohdannut lähes jokainen toimitusasiakas ja halusimmekin tietää missä tilaustyypissä virheet ovat tulleet. Kuvio 30 ilmenee se, että suurin osa keräilyvirheistä tapahtuu alkuperäistilauksissa. Lisätilauksissa keräilyvirheisiin on törmännyt vain yksi asiakas ja molemmissa tilauksissa noin joka viides. Alkuperäistilausten keräyksissä pitäisikin olla erityisen tarkkana, sillä tukusta saamamme palautteen mukaan alkuperäistilausten keräily on paljon helpompaa ja vähemmän virheellistä kuin lisätilausten. Lisäksi SAP-logistiikkajärjestelmä auttaa muun muassa tuotteiden EAN-koodien kanssa alkuperäistilauksia kerätessä. Alkuperäistilauksissa keräilyvirheiden syy löytynee silkasta huolimattomuudesta ja kiireestä tilauksia kerätessä.

### *Kehitysehdotuksia keräilytoimintaan*

*Kespro Kuopion tukun kannattaisi harkita mahdollisesti työvoiman lisäämistä, jotta kiirettä saataisiin helpotettua ja näin kiireen takia syntyneitä huolimattomuusvirheitä vähennettyä. Mutta tässä tapauksessa voisi mielestämme olla myös syytä miettiä johdon puolelta esimerkiksi puhetta tai jopa koulutustilaisuutta kerääjille ja kehittää näin heidän toimintatapojaan. Voisiko keräilijä esimerkiksi laittaa puumerkkinsä tekemiinsä tilauksiin, niin tiedettäisiin mistä ongelmatilanteita voisi alkaa purkamaan? Tämä kuulostaa tietenkin aika ankaralta, mutta tästä keräilijä saisi vastuuta ja varmasti ottaisi yhteyttä ylöspäin hierarkiassa, mikäli havaitsee tuotteen puuttumisen tai virheellisuuden. Vastuu myös motivoisi työntekijöitä ja lisäisi arvostuksen tunnetta.*

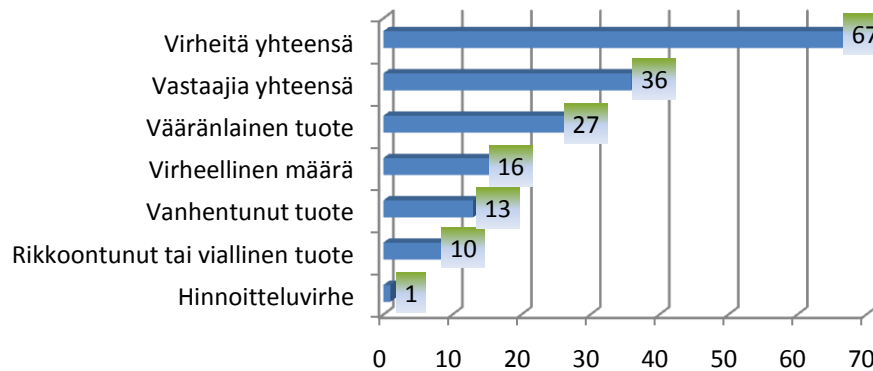
## Miten paljon keräilyvirheet ovat haitanneet toimintaanne?



Kuvio 31. Keräilyvirheiden vaikutus toimintaan.

Ehkäpä kaikkein kriittisin osio keräilyvirheissä on se, miten paljon keräilyvirheet haittaavat asiakkaan toimintaa (ks. kuvio 31). Melkein 40 % asiakkaista koki, että keräilyvirheet ovat haitanneet *jonkin verran* heidän toimintaansa. Tämä on suuri luku ja kertoo ehdottomasti siitä, että virheet ovat olleet vakavia ja aiheuttaneet paljon harmia toimitusasiakkaan päässä. Yhtä suuri osa asiakkaista oli sitä mieltä, että keräilyvirheet ovat haitanneet toimintaa vain *vähän*. 11 % asiakkaista oli sitä mieltä että keräilyvirheet eivät haittaa heidän toimintaansa lainkaan. Aikaisemmin saimme siis selville, että vain 8 % asiakkaista ei ollut koskaan kohdannut keräilyvirheitä (ks. kuvio 29). Kun tätä tulosta verrataan kuvioon 31, voidaan päätellä keräilyvirheiden haittaavan asiakkaiden toimintaa lähes poikkeuksetta. Ehkäpä kaikkein kriittisen luku löytyy kuitenkin *merkittävästi* -kohdasta, jossa kolme asiakasta koki että keräilyvirheet haittaavat toimintaa merkittävästi. Tämä on sellainen asia johon tulisi puuttua välittömästi, sillä esimerkiksi ruokaravintoloilla tämä merkitsee sitä että asiakkaille joudutaan myymään ”ei oota”. Tämä kuvastuu myös kyselymme toisessa kohdassa, koska eniten risujen kirjoittamista asiakastyytyväisyyskyselyssämme aiheuttivat erilaiset päiväys ongelmat tuotteissa. Tuotteet olivat joko vanhentuneita tai sitten niissä ei ollut riittävästi myyntipäiviä jäljellä ottaen huomioon toimitusasiakkaan tarpeet.

## Minkälaisia keräilyvirheet ovat olleet?



Kuvio 32. Keräilyvirheiden tyypit.

Keräilyvirhetyypit -kohta oli kyselyssä monivalinta, joten asiakkaat saattoivat valita useamman vastausvaihtoehdon. Kuvio 32 nähdään, että 27 toimitusasiakkaalla keräilyvirheen syynä oli vääränlainen tuote. Luku on erittäin suuri ja on mielestämme tärkeää puuttua asiaan. Lukua olisi mielestämme mahdollista alentaa jopa huomattavasti, sillä SAP-logistiikkajärjestelmän kautta tilausten kerääminen on helpottunut huomattavasti ja tarkentunut EAN-koodien ja saldojärjestelmien mukaantulon myötä.

Noin joka kolmas asiakas oli törmännyt vanhentuneeseen tuotteeseen, joka sinällään on virhe, jota ei saisi päästää tapahtumaan. Tuotteiden päiväyksiin tulisikin kiinnittää keräilyssä tarkempaa huomiota, sillä vanha tuote on käyttökelvoton ja voi olla myös terveysriski asiakkaalle. ”Tilaamme kahdesti viikossa – tämän voisi huomioida päiväyksissä. Esimerkiksi jos saamme kuorman tiistaina ja tuotteessa on keskiviikon päiväys, niin johan se terve järkikin sanoo, että tuote ei ”riitä” torstaihin saakka milloin seuraava kuorma tulee”, ”Usein vanhentuneita tuotteita tulee jatkuvasti reklamaatioista huolimatta! Kun tavaraa tilataan kerran viikossa, tulisi toimitettavien tuotteiden päiväysten riittää viikoksi (esim. leikkeleet, perunat yms.) tähän toivoisin parannusta.” (Asiakastytyväisyystutkimus 2009).

### *Kehitysehdotuksia keräilytoimintaan*

*Suurimpiin osiin keräilyvirheistä on syynä huolimattomuus. Tarkkuus keräilyssä auttaisi pitkälle ongelmien ratkaisemisessa ja vähentäisi varmasti esimerkiksi juuri päiväsmokia. Johto voisi laatia ohjeistuksen toimitusrytmin huomioimisesta, oli se sitten 24h tai 48h. Tällöin keräilijät voisivat esimerkiksi päiväystarkistuksessa ottaa huomioon ylimääräiset päivät ja valita tuotteet sen mukaan.*

*Keräilijöiden saamiin tilauksiin voisi esimerkiksi merkitä, onko kyseessä 24h vai 48h toimitusrytmiä käyttävä asiakas. Jos asiakaspalvelija tietää enemmän asiakkaasta – esimerkiksi sen mihin asti hän tuotteita tarvitsee – niin tiedon voisi myös merkitä ylös tilaukseen. Jos tukulla ei vielä asiakkaasta tällaista tietoa ole, niin toimitusasiakkaita voitaisiin pyytää merkkamaan tilaukseensa erityishuomioita juuri esimerkiksi päiväysten suhteen. Tällaisia ehdotuksia ei olisi mielestämme hankalaa toteuttaa tukun puolelta, mutta halu vähentää hävikkiä miltei vanhentuneissa tuotteissa on ymmärrettävää. Lopulta kyse on kuitenkin asiakkaista ja heidän palvelemisestaan.*

*Vaikka Kuopion tukku ei suoranaisesti kilpaile toisia tukkuja vastaan Kuopion alueella, niin vähittäiskaupat ovat suuri kilpailija ja tyytymättömät asiakkaat siirtyvät taatusti sinne, jos päiväyksissä on jatkuvasti ongelmia. Toimitusasiakas voi myös jättää pelkästään kyseisen tuotteen pois tilauksistaan. Tällöin tukussa ei välttämättä edes huomata, että asiakas on harmissaan tuotteen laadusta, jos hän tilaa edelleen muita tuotteita. Tällaiset asiat vaikuttavat kuitenkin suoraan sekä asiakastyytyväisyyteen että kannattavuuteen.*

”Rikkoontunut tai viallinen tuote” -kohtaan oli törmännyt lähes kolmannes asiakkaista (ks. kuvio 32). Eräs toimitusasiakas on valittanut, että painavat tavarat saisivat olla rullakossa alhaalla ja joillakin tavarat ovat olleet aivan irrallaan. Alhaalla olevat painavat tavarat helpottaisivat purkua ja riski rullakon kaatumisesta tai muusta vahingosta vähentyisi. Toivotaan myös, että rullakoita täytettäessä käytettäisiin vaikkapa pahlilaatikoita, jotta tavarat säilyisivät ehjinä ja omalla paikallaan. (Asiakastyytyväisyystutkimus 2009.)



### *Kehitysehdotuksia rullakon täytöstä*

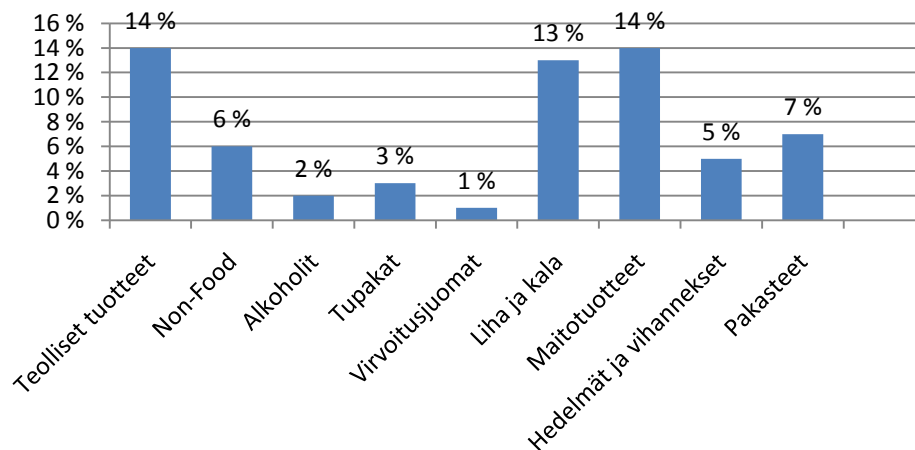
*Kespro Kuopion tukussa voitaisiin yhdessä työntekijöiden kanssa pohtia mikä olisi paras ja toimivin tapa täyttää rullakko sekä mihin mikäkin tuote sijoitettaisiin. Pakkauskeinoja ja -tapoja tulisi miettiä myös osaltaan uusiksi, vaikka se saattaakin aiheuttaa lisää materiaalikustannuksia. Tavaroiden käsittelyssä ja pakkauksessa tulisikin noudattaa erityistä huolellisuutta ja rikkoontuvat tavarat tulisi pakata niitä varten tarkoitettuihin Kespro-laatikoihin. Tämä pienentäisi varmasti rikkoontuneiden tuotteiden määrää. Uudet työntekijät tulisi aina perehdyttää tarkasti rullakon täyttämisen periaatteisiin sekä muihin vastaaviin toimintakaavoihin ennen työn aloittamista, eikä jättää sitä vain opittavaksi muita seuraamalla. Näin uudet työntekijät pääsisivät nopeammin samalle viivalle muiden kanssa ja mahdolliset virheet eivät johtuisi ainaakaan tiedon tai osaamisen puutteesta.*

Virheellisen määrän oli kohdannut 16 kappaletta toimitusasiakkaista (ks. kuvio 32). ”Toimivuus yleensä hyvä, Suurimmat virheet Menu ruokakermassa jos tilaa esim. 4 x 8 ltk= 32l niin tulee vaan 4l” (Asiakastyytyväisyyskysely 2009) Tämäkin virhe on suurimmalta osin huolimattomuutta ja olisi helppoa korjata. Lisäksi kyseinen kohta aiheuttaa paljon työtä myös tukun päässä koska saldot on korjattava ja mahdolliset inventaarioerot selvitettävä.

### *Kehitysehdotus määrävirheiden vähentämiseksi*

*Virheellisten määrien tapauksissa ehdotuksemme on, että keräilijöiden tulisi olla tarkempia, kun katsovat esimerkiksi lyhenteitä. Jos niitä on paljon, niin taukokuoneessa voisi esimerkiksi olla lista näistä lyhenteistä, jota voisi vaikka kahvitauolla vilkaista ja palauttaa mieleen. Kokeneille keräilijöille tästä ei ole paljoakaan apua, mutta uusia työntekijöitä se voisi helpottaa. Samalla se myös painottaisi miten tärkeää on katsoa, että asiakkaalle lähtee aina oikea tavaramäärä. Hinnoitteluvirheiden osuus on marginaalinen, sillä vain yhdellä asiakkaalla oli ollut tämänkaltainen keräilyvirhe. Tämä on positiivinen asia tukun kannalta ja siitä näkee, että tämä osa-alue hoidetaan tukussa ihailtavalla tarkkuudella.*

## Tuoteryhmien keräilyvirheet



Kuvio 33. Keräilyvirheet eri tuoteryhmissä.

Kuviossa 33 on listattu keräilyvirheitä tuoteryhmittäin. Eniten virheitä sattuu teollisissa tuotteissa ja maitotuotteissa. Myös ”liha ja kala” -tuoteryhmän osuus keräilyvirheissä on suuri. Suurin osa tuoteryhmistä, joissa keräilyvirheitä sattuu, ovat niin sanottuja tuoretuotteita. Tällä on varmasti jotain tekemistä päiväysten kanssa ja asiakaspalautteessa tulikin selville, että monesti hedelmät ja vihannekset ovat olleet huonokuntoisia. Kespron tulisikin selvittää miten vihannekset ja hedelmät saataisiin toimitettua parempikuntoisina asiakkaille. Tuorepuolesta eli salaateista ja muista vihanneksista annettiin myös risuja asiakastytyväisyyskyselymme Risuja ja ruusuja osiossa. Kasvisten laadusta, määrästä ja pakkaustavasta valitetaan. ”Salaatit usein paleltuneita ja huonolaatuisia”, ”Vihannespuolen keräilyyn tarkkuutta” (Asiakastytyväisyystutkimus 2009)

Myyntipäällikkö Heino Heikkinen sanoikin tekemässämme haastattelussa (2010), ettei tuorepuolen esillepanoon käytetä välttämättä tarpeeksi aikaa. Tuotteet puretaan yleensä kiireellä ja näin lajitteluun sekä esillepanoon ei jää riittävästi aikaa (Heikkinen 2010). Keräilijät eivät myöskään usein välitä tästä seikasta vaan penkovat jo kärsinyttä tuorepuolta siivoamatta jälkiään. Tähän tarvittaisiin muutos ennen kaikkea noutoasiakkaita varten, koska nuhjuisen näköisiä kasviksia ei halua ostaa kukaan. Myös toimitusasiakkaat valittavat ja reklamoivat huonolaatuisesta kauppatavarastaan.

### *Kehitysehdotuksia keräilytoimintaan*

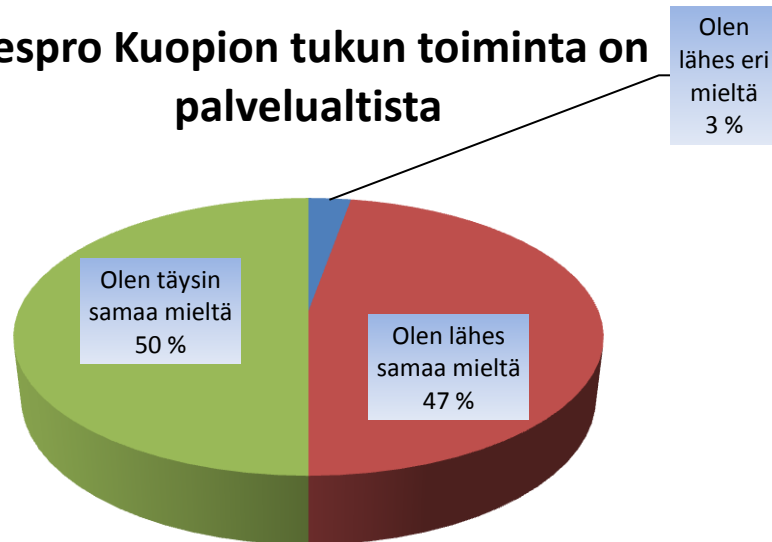
*Keräilijöitä tulisi opastaa olemaan hieman kärsivällisempiä varsinkin tuorepuolella kerätessään ja samoin pakatessaan tuoretuotteita, koska ne eivät kestä samanlaista kohtelua kuin peltipurkit ja pahvilaatikot. Keräilyn järjestystä voisi myös miettiä uusiksi: tuoretuotteet tulisi kerätä viimeisimpien joukossa, jotta ne eivät jäisi painavimpien tuotteiden alle puristuksiin. Tämä on monesti vain huolellisuuskysymys, johon totta kai vaikuttaa esimerkiksi kiire. Keräilyssä ei tulisi myöskään laittaa pakkastavaroita vihanneksien ja hedelmien viereen, jotta tuoretuotteiden laatu pysyisi hyvänä. Tällaiset pienet, mutta erittäin tärkeät asiat toimintatavoissa muistamalla voitaisiin päästä asiakastyytyväisyyden ja palvelun laadun kannalta varsin pitkälle.*

Myös teollisten tuotteiden suuri osuus keräilyvirheistä on merkille pantavaa. Kyseisissä tuotteissa päiväykset ovat usein pitkät, joten suurimmat virheet ovat väärän määrän tai vääränlaisen tuotteen kerääminen tilaukseen. Teollisten tuotteiden kohdalla olisikin syytä miettiä miten virheitä saataisiin vähennettyä. Esimerkiksi tarkemmat hyllypaikat ja tuotetiedot auttaisivat varmasti vähentämään virheitä. Lisäksi on tärkeää että saldot täsmäivät, jotta oikeat tuotteet olisivat saatavilla.

#### 6.4 Tukun asiakaspalvelu

Päätimme toteuttaa tukun asiakaspalvelu–kohdan kyselyssä esittämällä väitteitä Kespron Kuopion tukun toiminnasta ja vastausvaihtoehdoilla yhdestä neljään vastaajat voivat olla joko samaa tai eri mieltä asiasta. Halusimme saada kysymyksillä tietoja meitä ja Kespro Kuopion tukkua askarruttavista seikoista. Tällä tavalla saimme suoraan suuntaa antavia tuloksia siitä, mitä asioita asiakkaat arvostavat ja mitkä he kokevat puutteellisiksi. Tähän kohtaan kyselyä vastasivat kaikki 36 toimitusasiakasta ja näin saimme monipuolisesti tietoa toimitusasiakkaiden mielipiteistä eri osa-alueita kohtaan. Nämä yritykset vastasivat kuuteen eri väitteeseen Kespron Kuopion tukusta ja seuraavaksi tarkastelemme analysoinnin tuloksia väite kerrallaan.

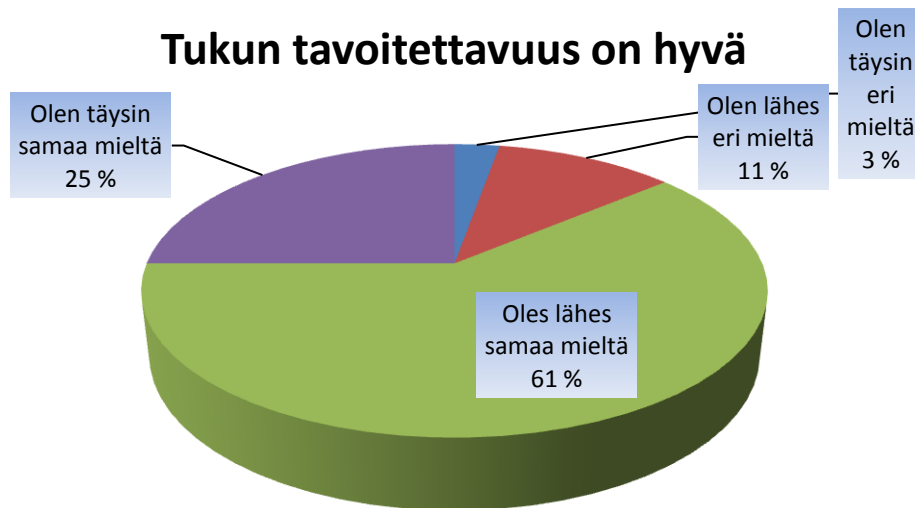
## Kespro Kuopion tukun toiminta on palvelualltista



Kuvio 34. *Tukun toiminnan palvelualltisuus.*

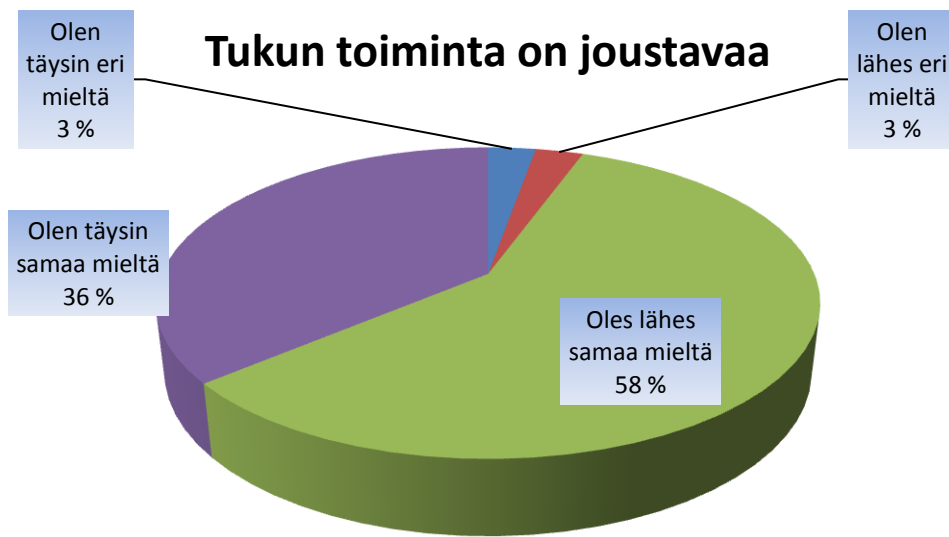
Ensimmäiseksi tiedustelimme asiakkailta heidän mielipiteitään Kespron Kuopion tukun toiminnan palvelualltisuudesta. Kuvio 34 näemme, että puolet toimitusasiakkaista on täysin samaa mieltä siitä, että tukun toiminta on palvelualltista. ”Lähes samaa mieltä” – kohtaan vastanneihin lukeutuu lähes koko toinen puolisko, joten voimme tulla siihen lopputulokseen, että asiakkaat ovat erittäin tyytyväisiä Kespron Kuopion tukun palvelualltisuuteen. Tätä tulkintaa vahvistaa myös se, että lähes eri mieltä–kohtaan vastasi vain yksi asiakas, kun taas täysin eri mieltä olevia ei ollut yhtään.

Pitää muistaa, että henkilökunnan palvelualltisuus ei kerro koko totuutta. Henkilö voi olla innokas palvelemaan, mutta häneltä saattaa puuttua osaamista ja koulutusta asiakaspalvelutehtäviin. Tämä on totta varsinkin uusien työntekijöiden kohdalla, joita keväisin ja kesäisin on tukussa paljon. Myyntipäällikkö Heino Heikkinen oli sitä mieltä, että tukun työntekijöiden pitäisi olla myyntihenkisiä ja sitä kautta palvella myös asiakkaita paremmin. Hän myönsi kuitenkin, että tämä osa-alue ei ole vielä hänen vaatimallaan tasolla, mutta parannustakin on tapahtunut. (Haastattelu 2010.)



Kuvio 35. *Tukun tavoitettavuus.*

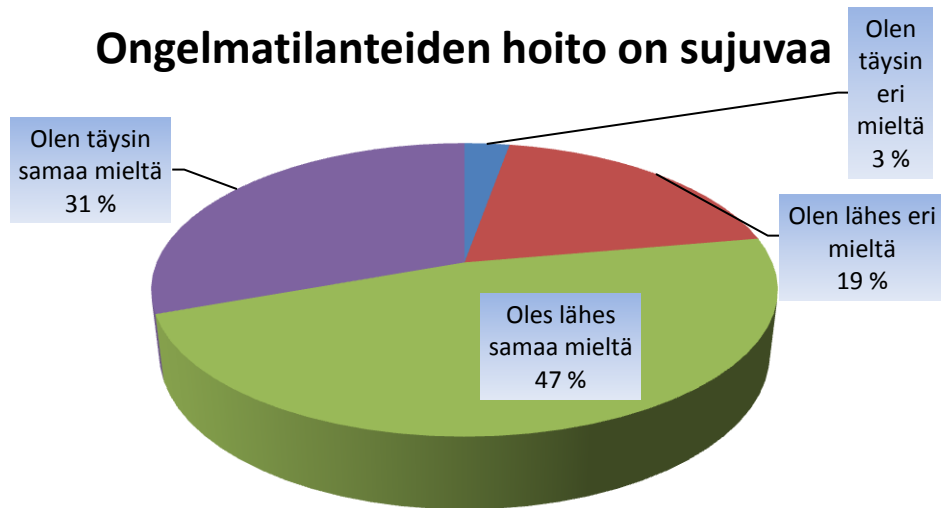
Seuraavaksi halusimme tietää asiakkaiden mielipiteitä tukun tavoitettavuudesta. Kuten kuvio 35 voidaan nähdä, vastaukset jakautuivat jonkin verran. Selvä enemmistö eli 61 % vastanneista vastasi kuitenkin olevansa lähes samaa mieltä siitä, että tukun tavoitettavuus on hyvä. Yhdeksän asiakasta eli neljännes vastanneista oli vieläkin tyytyväisempiä tavoitettavuuteen, josta voidaan päätellä, että tukun henkilökunta on erittäin vaivatonta tavoittaa. Edellisessä kohdassa kysyimme tukun palvelualltiudesta ja saimme positiivisia tuloksia (ks. kuvio 34). Kun myös henkilökunnan tavoitettavuus on hyvällä mallilla, voimme päätellä että palvelualltis henkilökunta vastaa puhelimeen, sähköpostiin ja kirjeisiin ripeästi. Tämä on todella hyvä lähtökohta erinomaiselle asiakaspalvelulle.



Kuvio 36. *Tukun toiminnan joustavuus*

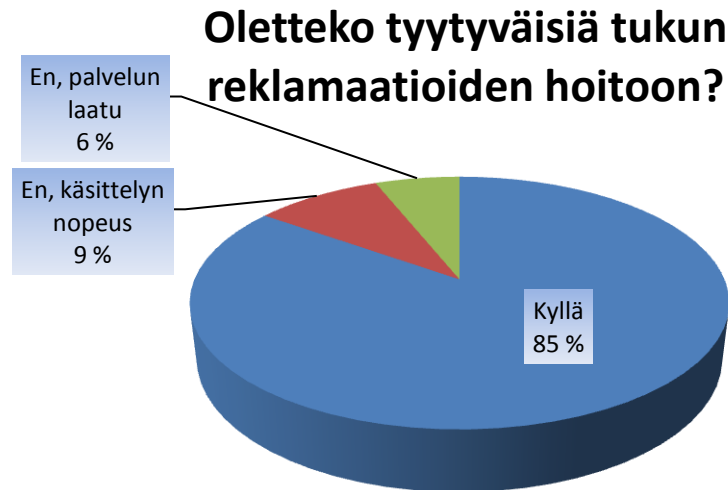
Halusimme saada tietää, miten joustavana asiakkaat kokevat tukun toiminnan ja kuinka tyytyväisiä he siihen ovat. Kuten kuvioista 36 nähdään, tälläkin kertaa suurin osa vastauksista jakautui ”täysin samaa mieltä” ja ”lähes samaa mieltä” -kohtiin. Suurin osa vastanneista on lähes samaa mieltä siitä, että tukun toiminta on joustavaa. Täysin samaa mieltä olevia on suunnilleen kolmasosa vastanneista. Miltei kaikki toimitusasiakkaat ovat enemmän tai vähemmän sitä mieltä, että Kespro Kuopion tukun toiminta on joustavaa. Täysin eri mieltä olevia ja lähes eri mieltä olevia oli vain yksi asiakas per kohta. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että tukku ei ole pystynyt yksittäisessä tapauksessa joustamaan niin paljon, kuin asiakas olisi mahdollisesti halunnut ja näin vaikuttanut asiakkaan mielipiteeseen.

Yksi hyvä esimerkki tukun joustavuudesta on lisätilaukset, joita toimitusasiakkaat voivat tehdä. Tällaisia tilanteita sattuu, kun asiakas on unohtanut tilata jotain tärkeää ja haluaa sen vielä nopeasti. Tällaisesta lisäpalvelusta tietenkin laskutetaan asiakasta palvelumaksulla, mutta palvelun olemassaolo lisää varmasti joustavuuden tunnetta asiakkaiden keskuudessa. Myyntipäällikkö Heino Heikkinen sanookin, että kaikki lisätilaukset pyritään aina täyttämään mahdollisuuksien rajoissa. (Heikkinen 2010)



Kuvio 37. *Ongelmatilanteiden hoito.*

Tiedustelimme myös asiakkaiden mielipiteitä Kespron Kuopion tukun ongelmatilanteiden hoidosta (ks. kuvio 37). Asiakkaiden mielipiteet ongelmatilanteiden hoidosta jakautuivat varsin paljon. Viidesosa asiakkaista vastasi olevansa lähes eri mieltä siitä, että ongelmatilanteiden hoito on sujuvaa, mutta täysin eri mieltä oli vain yksi asiakas. Lähes puolet asiakkaista vastasi olevansa lähes samaa mieltä ongelmatilanteiden hoidon sujuvuudesta ja noin 30 % täysin samaa mieltä, joten kokonaisuutena ongelmatilanteiden hoitoa pidetään varsin sujuvana osa-alueena, mutta havaittavissa on huomattavissa määrin enemmän tyytymättömyyttä kuin edellisissä asiakaspalveluun liittyvisissä kysymyksissä.



Kuvio 38. Reklamaatioiden hoito.

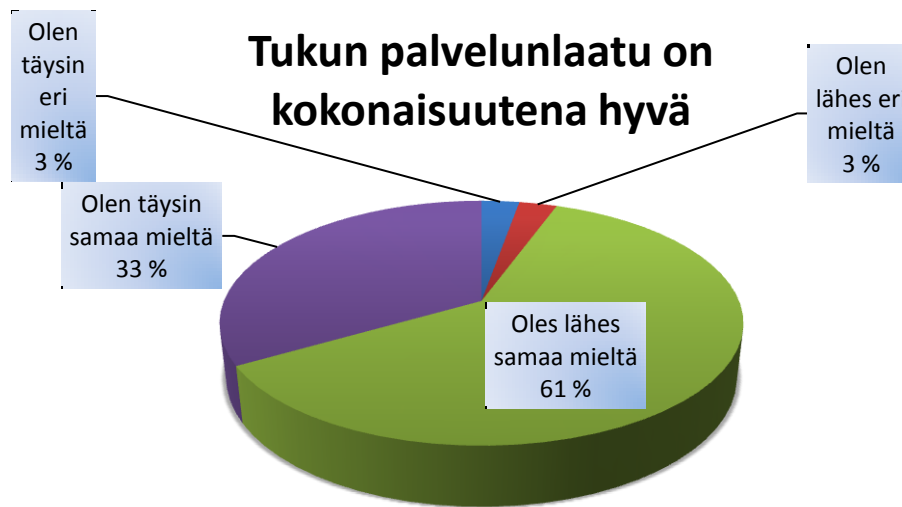
Kysyimme toimitusasiakkailta myös heidän mielipiteitään Kespron Kuopion tukun reklamaatioiden hoidosta (ks. kuvio 38) ja päätimme, että tulosten kannalta viisainta olisi verrata vielä näitä mielipiteitä mielipiteisiin ongelmatilanteiden hoidosta (ks. kuvio 37). Ensisilmäyksellä tarkasteltuna kuvioiden kesken toteutuu oletettu johdonmukaisuus, varsinkin kun tarkastellaan ongelmatilanteiden ”täysin samaa mieltä” ja ”lähes samaa mieltä”-kohtia. Näihin kohtiin vastanneet ovat myös olleet tyytyväisiä tukun reklamaatioiden hoitoon ilman poikkeuksia.

Kun taas siirrytään tarkastelemaan asiaa lomake lomakkeelta ja niiden ongelmatilanteiden ”lähes eri mieltä” ja ”täysin eri mieltä” -kohtia, voitaisiin ennalta olettaa, että reklamaatioiden hoitoon tyytyväisiä ei olisi. Mutta näin ei kuitenkaan ole. Esimerkiksi ainoa ”täysin eri mieltä” ongelmatilanteiden sujuvuuteen vastannut asiakas on täysin tyytyväinen reklamaatioiden hoitoon. Myös kaksi niistä asiakkaista, jotka vastasivat ”lähes eri mieltä” ongelmatilanteiden sujuvuuteen, ovat täysin tyytyväisiä reklamaatioiden hoitoon. Tämä voidaan tulkita yksinkertaisesti siten, että he ovat tyytymättömiä johonkin muuhun ongelmatilanteeseen, mutta arvostavat tukun reklamaatioiden hoitoa.

Monet toimitusasiakkaat ovat sanoneet kyselymme risuja ja ruusuja -osiossa mitä mieltä oikeasti ovat joistakin ongelmatilanteista. ”Muutaman kerran joitain pakkas- tuotteita tullut vähemmän kuin tilattu tai jopa ei, ja mitään etukäteisvaroitusta ei tullut. Muuten erittäin tyytyväinen toimintaan” (Asiakastytyväisyystutkimus 2009). Toimi-



tusasiakkaat suvaitsevat siis tällaisia ongelmia ja silti vastaavat, että toiminnan olevan miltei ongelmatonta.



Kuvio 39. *Palvelun laatu kokonaisuutena.*

Viimeisenä kohtana Tukun asiakaspalvelukohdassa kysyimme asiakkaiden mielipidettä tukun palvelun laadusta kokonaisuudessaan (ks. kuvio 39). Saimme tästäkin varsin positiivisia tuloksia, sillä yhteensä 94 % vastaajista on joko lähes tai täysin samaa mieltä siitä että tukun palvelun laatu on hyvää ja ovat siihen tyytyväisiä. Muutamia tyytymättömiäkin luonnollisesti löytyi. Ottamalla huomioon tyytymättömyys eri palvelun laadun osa-alueisiin, voidaan kokonaislaadusta tehdä muutamia päätelmiä. Voidaan esimerkiksi havainnoida, että nykyinen tyytymättömyys palvelun osa-alueisiin ei vielä tukun onneksi ole niin ratkaiseva, että se vaikuttaisi asiakkaiden näkemykseen palvelunlaadusta kokonaisuutena. Muutokset pienissä asioissa voivat kuitenkin näkyä tulevaisuudessa myös suurempina ongelmina, joten palveluun kehittämiseen tulee panostaa, vaikka kokonaislaatu ei sitä hälyttävästi ilmaisekaan. Tulevaisuudessa tehdyt asiakastyytyväisyysmittaukset voivat osoittaa parannusta palvelun eri osa-alueilla ja näin tulokset tukun asiakaspalvelun toimivuudesta kokonaisuutena voivat muodostua entistäkin yksimielisimmiksi.

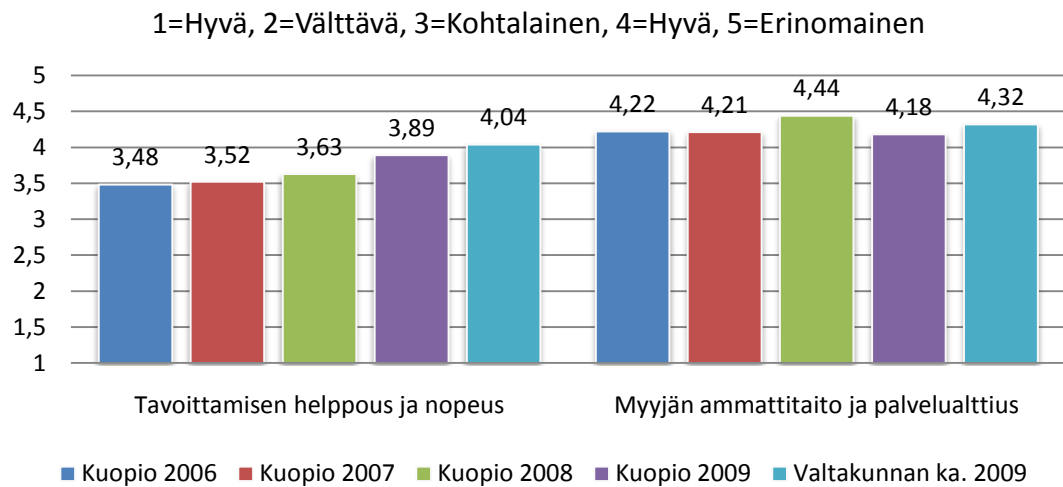
Kun otetaan huomioon edelliset asiakaspalvelukysymykset ja niistä tehdyt tulkinnat, voidaan kuitenkin huomata, etteivät toimitusasiakkaat ole olleet aivan rehellisiä kaikissa kokonaislaadua koskevassa kysymyksessä. He ovat voineet olla myötämielisiä tutkimusta kohtaan ja ilmaisseet tyytymättömyytensä vain tietyissä kohdissa, jolloin se ei muuta kokonaislaadun erinomaista tulosta. Tätä seikkaa tulee tutkia ja mahdollisesti tehdä muutoksia tuleviin tutkimuksiin ja niiden asteikkoihin, jotta saataisiin kaivettua esille todelliset mielipiteet. Asteikot ovat voineet olla liian jäykkiä huomaamaan pientä tyytymättömyyttä toimintaan ja asiakkaat eivät ole halunneet vastata olevansa hieman eri mieltä.

## 6.5 Valtakunnallinen kyselytutkimus

Valtakunnallinen kyselytutkimus on Otantatutkimus Oy:n syyskuussa 2009 suorittama asiakastyytyväisyystutkimus Kespron asiakkaille. Kyselyyn oli poimittu satunnaisotannalla noin 600 Kespron toimitusasiakasta alueittain. Näistä Kuopion tukun asiakkaita oli 40 joista 80 % eli 32 asiakasta vastasi kyselyyn. Kysely oli jaettu kahdeksaan osa-alueeseen joita olivat: puhelinmyynti, tilausjärjestelmät, yhdyshenkilön toiminta, markkinointiviestintä, tuotteet, asiakaspalautteen käsittely, logistiikka sekä Kespron toiminta kokonaisuudessa ja suosittelu muille.

Käsitlemme tässä tulososiossa hieman niitä osa-alueita jotka liittyvät opinnäyte-työmme aiheeseen (puhelinmyynti, yhdyshenkilön toiminta, markkinointiviestintä, asiakaspalautteiden käsittely, tuotteet, logistiikka sekä kokonaisuus ja suosittelu) ja vertailemme niitä oman asiakastyytyväisyystutkimuksemme tuloksiin. Näin saamme kokonaisvaltaisen kuvan asiakkaiden tyytyväisyydestä Kespron toimintaan. Lisäksi pyrimme täydentämään havaintoja joita olemme tehneet omasta asiakastyytyväisyystutkimuksestamme jotta voimme luoda käyttökelpoisia kehitysehdotuksia ja ideoita Kespro Kuopion tukkuun.

## Puhelinmyynti



Kuvio 40. Puhelinmyynti.

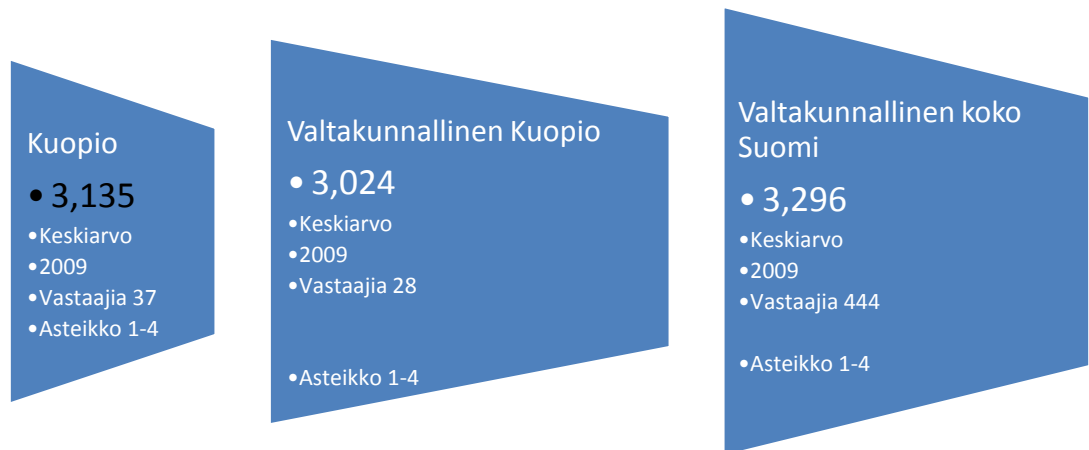
Puhelinmyynti-osiossa valtakunnallisessa kyselytutkimuksessa on pyritty selvittämään sitä, miten hyvin asiakas saa yhteyden Kesproon sekä puhelinmyyjän ammattitaitoa ja palvelualttiutta. Kuten kuvio 40 voidaan nähdä, on Kespro Kuopion Tukun tavoitettavuus hieman jäljessä valtakunnan keskiarvoa. Tämä on asia johon olisi tultava parannusta, sillä asiakkaiden kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että tukkuun on helppoa olla yhteydessä ja yhteydenottoon vastataan nopeasti.

Omassa asiakastytyväisyystutkimuksessamme selvisi, että yhteensä 86 % ”Tukun tavoitettavuus on hyvä” väitteeseen vastanneista asiakkaista on joko täysin samaa tai lähes samaa mieltä asiasta (ks. kuvio 35). Tästä voidaan päätellä, että yleisesti ottaen Kespron tavoitettavuus on hyvää, mutta myös parannettavaa löytyy. Haastattelussamme (Heikkinen 2010) selvisi, että vuonna 2009 tukun tavoitettavuutta on heikentänyt noutotukkupäällikön puute. Tähän asiaan on kuitenkin tullut jo parannusta sillä uusi noutotukkupäällikkö aloitti työnsä lokakuussa 2009.

Myyjän ammattitaitoa ja palvelualttiutta koskeneessa kysymyksessä Kuopion tukku on hieman valtakunnallista keskiarvoa jäljessä. Arvo 4,18 asteikolla 1-5 kertoo kuitenkin siitä, että tukun myyjät ovat ammattitaitoisia ja palvelualttiita. Tätä näkemystä tukee myös oma asiakastytyväisyystutkimuksemme, jonka tuloksista selviää että

Kuopion tukun asiakkaat ovat erittäin tyytyväisiä Kespro Kuopion tukun palveluallttiuteen.

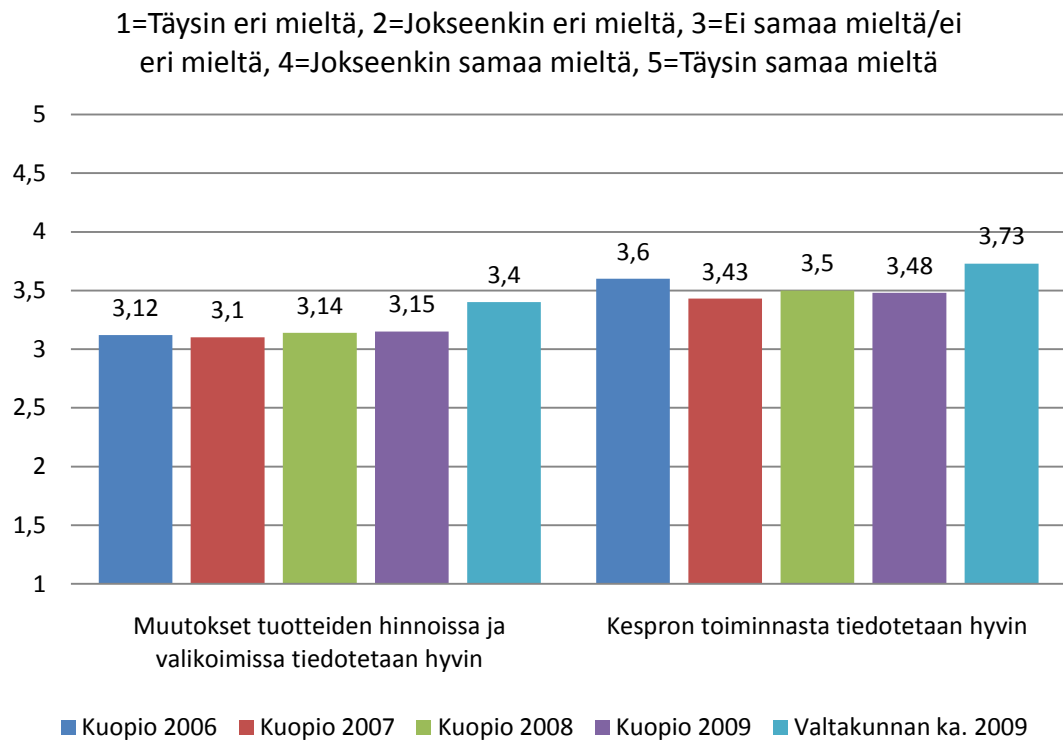
### *Yhdyshenkilön toiminta*



Kuvio 41. *Ongelmatilanteiden hoidon vertailu.*

Yhdyshenkilön toimintaa tarkastelevassa osiossa olemme keskittyneet ongelmatilanteiden hoitoa koskeneeseen kysymykseen. Omassa asiakastyytyväisyystutkimuksemme (2009), oli kysymys tukun ongelmatilanteiden hoidosta, joten voimme vertailla näitä kahta tutkimusta keskenään skaalaamalla asteikot samanarvoisiksi. Kuviossa 41 olemme skaalanneet arvot, ja kuten tuloksista voimme huomata ovat tulokset linjassa keskenään. Varsinkin Kuopion tukun osalta tulokset ovat todella lähellä toisiaan, ja tästä voidaan vetää varsin vahva johtopäätös siitä, että pääasiallisesti Kuopion tukun ongelmienhoito on hyvällä tasolla. Valtakunnallinen keskiarvo on hieman Kuopion tukun keskiarvoja parempi, joten ongelmatilanteiden hoitoa tulisi kuitenkin parantaa. Tässäkin asiassa auttaa varmasti se, että uusi noutotukkupäällikkö palkattiin tukkuun lokakuussa 2009. Yhteyshenkilöitä on nyt yksi enemmän joka auttaa niin tavoitettavuudessa kuin ongelmatilanteiden hoidossakin.

## Markkinointiviestintä



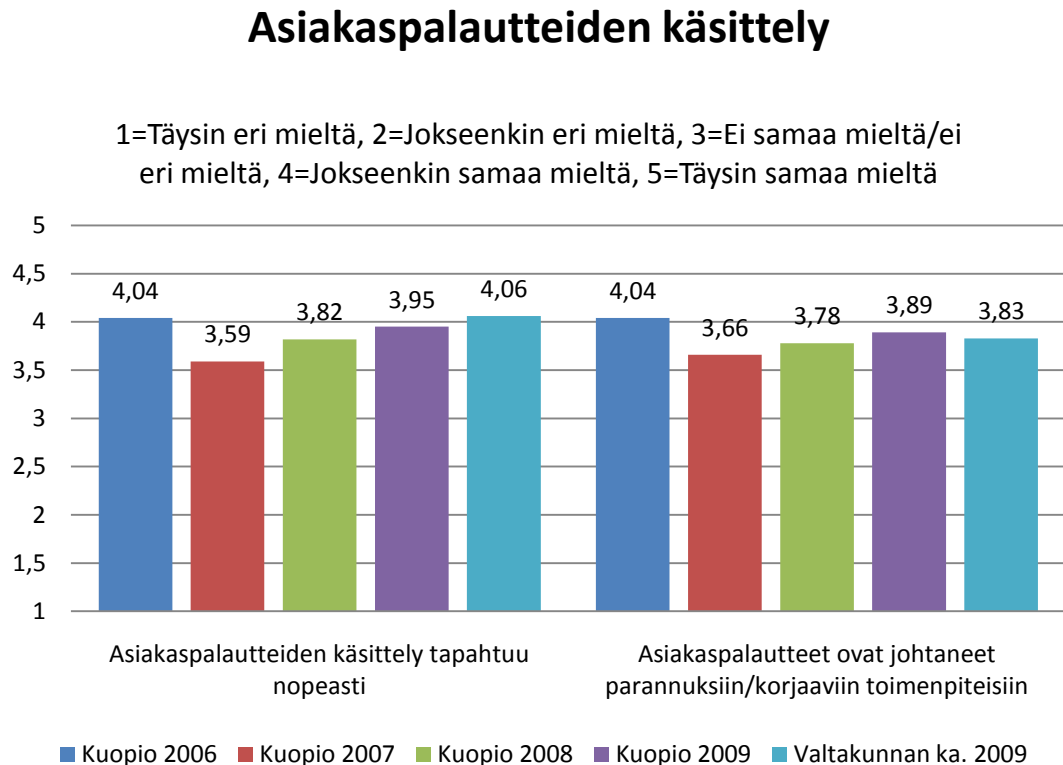
Kuvio 42. Markkinointiviestintä.

Valtakunnallisen kyselytutkimuksen markkinointiviestintä-osiosta poimimme mielestämme kaksi tärkeintä teemaa, jotka liittyvät tiedottamiseen niin hinnoista ja valikoimista kuin toiminnasta yleensäkin. Kuten kuvioista 42 voidaan huomata, niin Kespro Kuopion tukku on tiedottamiseen liittyvissä asioissa hieman valtakunnallista keskiarvoa jäljessä. Lisäksi kuvioista voidaan huomata, ettei parannusta ole viime vuosina tällä saralla tapahtunut, vaan tiedottaminen on asiakkaiden mielestä pysynyt kohtalaisella tasolla.

Omassa asiakastyytyväisyystutkimuksessamme (2009) kysymys ”Miten hyvin tuote-putteista tiedotetaan” käsittelee samaa teemaa ja tulokset ovat hyvinkin yhteneväisiä valtakunnallisen kyselyn kanssa. Valtaosa asiakkaista on tyytyväisiä Kespron tiedottamiseen, mutta osa asiakkaista kokee että tiedottaminen erilaisista asioista on vajaavaista. Onkin tärkeää, että tämä seikka tiedostetaan Kespro Kuopion tukussa ja siihen kiinnitetään enemmän huomiota. Eräänä kehittämissuositukseksi suosittelemme jon-

kinlaisen tiedotuskanavan luomista asiakkaille, josta asiakkaat näkevät suoraan esimerkiksi hinnoissa, tuotteissa ja kuljetusten aikatauluissa tapahtuvat muutokset. Esimerkiksi Kespronettiin voitaisiin luoda erillinen osio tiedottamista varten niin paikallisesti kuin valtakunnallisestikin.

### *Asiakaspalautteiden käsittely*



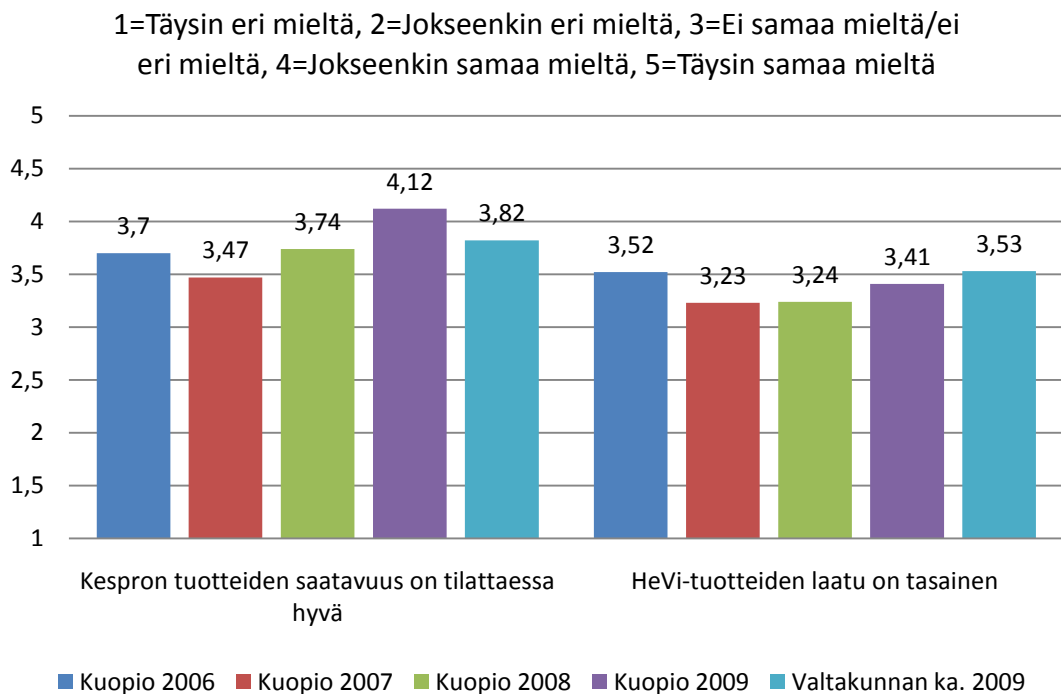
Kuvio 43. *Asiakaspalautteiden käsittely.*

Asiakaspalautteiden käsittely on mielestämme erittäin tärkeä teema tarkasteltaessa valtakunnallisen asiakastyytyväisyystutkimuksen tuloksia. Valtakunnallisessa kyselytutkimuksessa tätä teemaa oli käsitelty kolmessa kysymyksessä, joista poimimme tulosoimomme kaksi; *Asiakaspalautteiden käsittely tapahtuu nopeasti* sekä *Asiakaspalautteet ovat johtaneet parannuksiin/korjaaviin toimenpiteisiin*. Kuten kuviosta 43 voidaan huomata, on asiakaspalautteiden käsittely hyvällä tasolla Kespro Kuopion tukussa. Myös oma tutkimuksemme tukee tätä havaintoa ja tämä onkin erittäin hyvä merkki, sillä asiakaspalautteiden käsittely on olennainen osa palvelun laatua ja asiakastyytyväisyyden parantamista.

Asiakkaille on tärkeää, että heidän antamansa palaute käsitellään nopeasti ja että se johtaa parannuksiin/korjaaviin toimenpiteisiin. Asteikolla 1-5 keskiarvot 3,95 ja 3,89 kertovat siitä, että Kespro Kuopion tukku käsittelee palautteet nopeasti ja on tarvittaessa valmis tekemään toimintaansa muutoksia/parannuksia mikäli asiakkaat sitä vaativat. Kynnys muutosherkkyyteen on siis matala, joka osaltaan parantaa palvelun laatua ja asiakastyytyväisyyttä.

### Tuotteet

## Tuotteet



Kuvio 44. Tuotteet.

Valtakunnallisessa kyselyssä erään osion tarkoituksena oli selvittää asiakkaiden mielenpitoja tuotteisiin liittyvissä asioissa. Poimimme valtakunnallisen kyselyn kuudesta kysymyksestä omasta mielestämme kaksi tärkeintä aihetta, jotta voimme vertailla niitä omaan tutkimukseemme ja siitä tehtyihin havaintoihin. Kuten kuviosta 44 voidaan havaita, on Kespro Kuopion tukun tuotteiden saatavuus tilattaessa erittäin hyvällä tasolla. Kehitystä on tapahtunut varsinkin viime vuosina ja tämä suunta olisi syytä säilyttää.

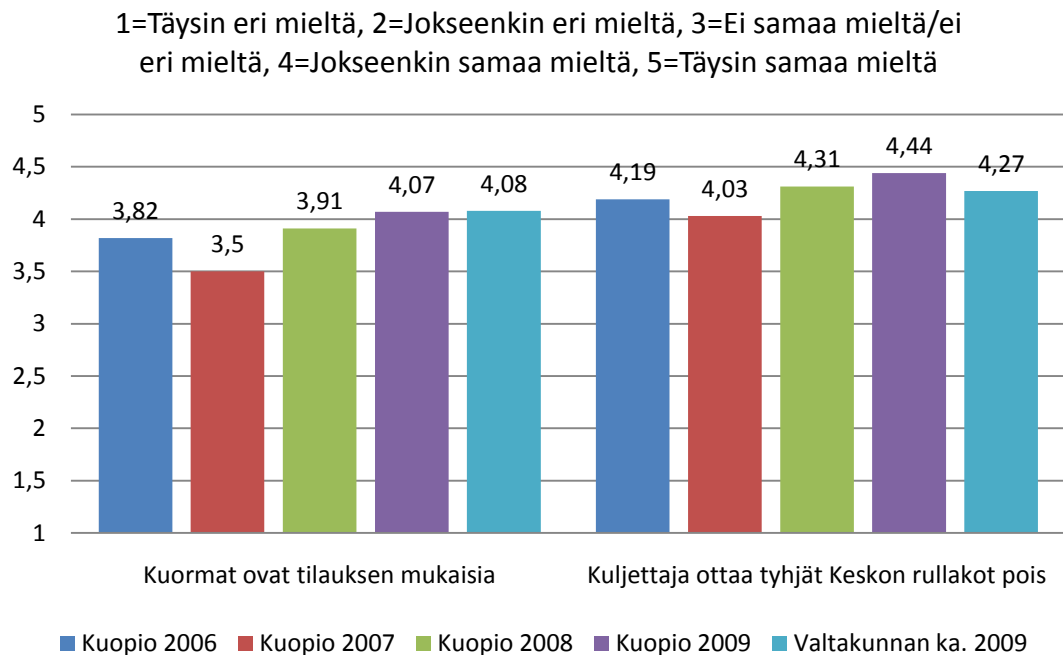
Omasta tutkimuksestamme (2009) selviää myös, että tilatessa tavaraa on usein hyllyssä, mutta valitettavasti tuotepuutteita ilmenee silti. Tämä kertoo mielestämme siitä, että joko saldot eivät ole ajan tasalla tai tuotteiden menekki noutoasiakkaiden piirissä on suurta. Olisikin tärkeää että tukku pitäisi huolta siitä, että asiakas saa tilaamansa tavarat. Myös tiettyjen menekkituotteiden osalla varastojen suurentamista tulisi miettiä, sillä Kuopion tukussa tehtyjen havaintojen mukaan tietyt menekkituotteet loppuvat lähes aina kesken ja tämän jälkeen asiakkaalle joudutaan tarjoamaan tilalle muuta tuotetta.

Toinen Tuote-teeman kysymys koskee hedelmä- ja vihannestuoteryhmää ja niiden laatua. Yleisesti hedelmistä – ja vihanneksista käytetään lyhennettä HeVi. Kespro Kuopion tukun asiakkailta on tullut valtavasti palautetta siitä, ettei HeVi-tuotteiden laatu ole tasainen. Oma tutkimuksemme (2009) tukee tätä väitettä, ja myös valtakunnallisen tutkimuksen tuloksista voidaan huomata, että asia on kohtalaisella tasolla.

Kysyimme asiaa myyntipäällikkö Heino Heikkiseltä haastattelussamme (2010), ja hänen mukaansa suurin syy on tuotteiden esille laitossa ja sen huolimattomuudessa. Lisäksi selvisi, että tavarantoimittajilta tulevien HeVi-tuotteiden laatu vaihtelee vuodenajoin. Esimerkiksi kesällä laatu on hyvää, mutta talvella se huononee. Tähän asiaan olisi saatava muutos, ja pohdittava olisiko jollain muulla tavarantoimittajalla tarjota parempia hedelmiä – ja vihanneksia myös talvisin. Lisäksi tuotteiden esille laittoon olisi panostettava ja sitä ei tulisi tehdä kiireellä. Mahdollinen lisähenkilökunta saattaisi tulla tässä tapauksessa kysymykseen.



## Logistiikka



Kuvio 45. *Logistiikka.*

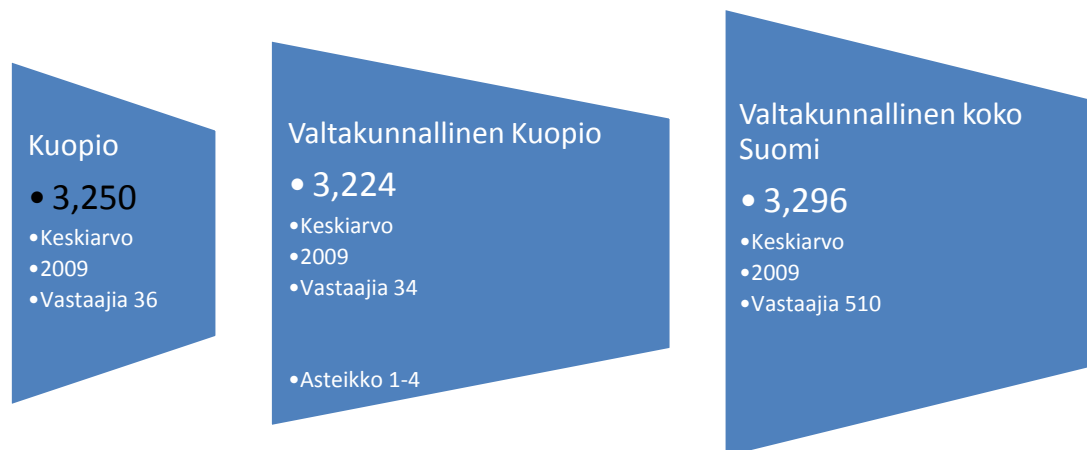
Logistiikka-teeman seitsemästä kysymyksestä poimimme valtakunnallisesta asiakastytyväisyystutkimuksesta kaksi, ”kuormat ovat tilauksen mukaisia” sekä ”kuljettaja ottaa tyhjät Keskon rullakot pois”. Varsinkin kohta ”kuormat ovat tilauksen mukaisia”, on erittäin tärkeä asiakastytyväisyyden kannalta. Kuten kuviosta 45 voidaan huomata, ovat kuormat Kespro Kuopion tukussa pääasiallisesti tilauksen mukaisia.

Oma asiakastytyväisyystutkimuksemme (2009) kertoo kuitenkin, että valtaosalla asiakkaista on ollut keräilyvirheitä tilauksissaan. Kysymysten muotoilu on kuitenkin hieman erilainen joten liian radikaaleja johtopäätöksiä ei vertailusta voida tehdä, mutta yleisesti ottaen on huomioitava, että asiakkaan kannalta olisi ensiarvoisen tärkeää saada juuri ne tavarat joita he tilaavat. Tähän seikkaan on kiinnitetty tukussa huomiota, ja olemme kirjanneet oman tutkimuksemme osioon monia kehitysehdotuksia, jolla tätä seikkaa voitaisiin parantaa.

Oman tutkimuksemme ruusut/risut osiossa saimme muutamalta asiakkaalta palautetta siitä, että Keskon rullakot eivät lähde pihasta viikkokausiin. Ajattelimmekin ottaa valtakunnallisesta tutkimuksesta tämän seikan vertailukohtaksi, jotta voisimme selvittää onko kyseinen ongelma yleinen. Kuten kaaviosta voidaan havaita, on tämä seikka Kespro Kuopion tukussa todella hyvin hoidettu, joten ainakaan valtakunnalliseen kyselytutkimukseen vastanneilla asiakkailla ei tätä ongelmaa ollut. Voi tietenkin myös olla että asia on parantunut puolen vuoden aikana, sillä oma tutkimuksemme suoritettiin alkukeväästä 2009, kun taas valtakunnallinen tutkimus suoritettiin syksyllä 2009.

### *Kokonaistyytyväisyys*

Kokonaisuutena molemmista tutkimuksista voidaan muodostaa sellainen tulkinta, että suurin osa asiakkaista on tyytyväisiä Kespro Kuopion tukun tähänhetkiseen asiakaspalveluun ja sen osiin. Vertailemalla molempien asiakastyytyväisyys kyselyiden kokonaistyytyväisyysosiota saimme miltei identtiset luvut. Asteikoissamme on pientä eroa, mutta muutimme valtakunnallisen asteikkoa skaalaamalla sitä alaspäin. Kuviossa 46 on ensimmäisenä oma kyselymme, sitten valtakunnallisen Kuopion osuus, ja tämän jälkeen koko maan keskiarvo.

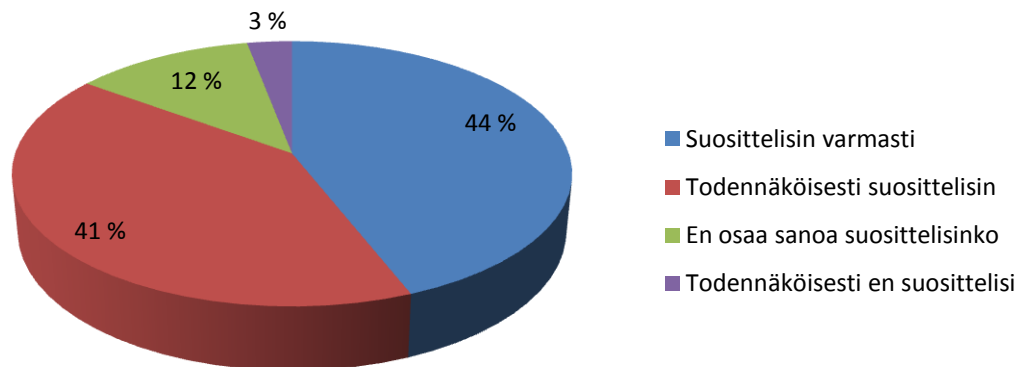


Kuvio 46. *Kokonaistyytyväisyys.*

On hienoa huomata miten kaksi samaa aihetta tutkivaa ryhmää pääsee näinkin samankaltaisiin lukuihin. Kun ottaa huomioon, että vastaajia oli miltei identtinen määrä Kuopiossa, voidaan tutkimuksia luotettavasti vertailla keskenään.

*Tukun suosittelu muille*

**Kuinka todennäköisesti suosittelisit tukkua muille  
(Kuopio 2009)**



Kuvio 47. *Tukun suosittelu*

Valtakunnallisen asiakastyytyväisyystutkimuksen viimeinen osio koski Kespron suosittelusta muille asiakkaille. Tämä on mielestämme erittäin tärkeä osa-alue ja kertoo paljon yrityksen toiminnasta. Mikäli asiakas on tyytyväinen, hän suosittelee yritystä myös muille. Kuten kuvio 47 voidaan nähdä, valtaosa Kespro Kuopion tukun asiakkaista suosittelisi Kesproa muille asiakkaille. Tätä voidaan pitää erittäin positiivisena signaalina. On myös pantava merkille, että vain 3 % asiakkaista vastasi kohtaan ”todennäköisesti en suosittelisi” ja kohtaan ”en varmasti suosittelisi” kohtaan ei tullut yhtään vastausta.

Haastattelussamme (Heikkinen 2010) selvisi myös, että Kespron tärkein markkinointiväline ovat asiakkaat. Myyntipäällikkö Heino Heikkisen (2010) mukaan niin sanottu suusta suuhun markkinointi on ylivoimaisesti tärkein väline uusien asiakkaiden hankinnassa. Tämän tiedon myötä yllä oleva informaatio Kespron suosittelusta muille on erityisen tärkeä, sillä uudet asiakkaat ovat yritykselle kullannarvoisia. Mikäli uusien asiakkaiden hankinta helpottuu suosittelun myötä, voidaan resursseja panostaa muihin osa-alueisiin jotka vaativat kehittämistä.

## 7 YHTEENVETO JA POHDINTA

Opinnäytetyössämme pyrimme saamaan aikaan käytännönläheisiä kehitysehdotuksia Kespro Kuopion tukulle ja olemme mielestämme onnistuneet tässä tavoitteessa. Vaikeuksien ja ongelmien kautta olemme päässeet tähän pisteeseen, jotta voimme pohtia millainen opinnäytetyöstämme loppujen lopuksi tuli.

### 7.1 Kehityskohtia

Kespron kannalta yksi tärkeimpiä ilmenneitä kehityskohtia ovat mielestämme tuotetietojen ja -selosteiden lisääminen KesproNettiin, jotta yhä useampi asiakas olisi valmis siirtymään Internet-asiakkaaksi pysyvästi. KesproNetin käyttöönottoa koskien voitaisiin järjestää myös koulutuspäivä niille toimitusasiakkaille, jotka eivät vielä käytä KesproNettiä, vaan tekevät edelleen puhelimitse tilauksia. Kun asiakkaat saataisiin perehdytettyä tilausjärjestelmään paremmin, vähenisi myös henkilöstön työmäärä tilauksien hoidossa ja riski inhimillisiin virheisiin pienenesi huomattavasti. Tämä vaikuttaa suoraan asiakastytyväisyyteen ja antaa yritykselle entistä luotettavamman ja asiantuntevemmän yrityskuvan. Eikä kannata unohtaa KesproNetin laatuvaikutusta, koska jos sitä saataisiin monipuolisemmaksi ja koukuttavammaksi esimerkiksi juuri lisäämällä Menu -lehdet osaksi nettisivustoa, niin se olisi heti mielenkiintoisempi palvelu asiakkaille. Tämä myös saattaisi innostaa nykyisiä faksi- ja puhelintilajia viimeinkin siirtymään KesproNettiin.

Varsinkin keräilytoiminnassa ilmeni useita asioita joita tulisi parantaa. Keräilyn yleistä tarkkuutta olisi syytä parantaa. Tuotteiden osalta tulisi varmistaa että tavaraa jota asiakkaat tilaavat on tukussa riittävästi tarjolla. Mikäli puutteita esiintyy, tulisi työntekijöitä ohjeistaa informoimaan asiakaskontakteja hoitavia henkilöitä, jotta he voivat tehdä korjaavia toimenpiteitä asiakkaiden suuntaan. Tiedottaminen kokonaisuudessaan vaatii kehittämistä, jotta asiakkaat saisivat heidän toimintansa kannalta tärkeimmät tiedot nopeasti ja varmasti. Myös tuotteiden kuntoon tulisi kiinnittää huomiota keräysvaiheessa ja esimerkiksi vanhentuneita tuotteita ei saisi laittaa tilauksiin. Ennen

kaikkea tulisi huomioida eri painoluokkien tuotteiden sijoittaminen, jotta tuotteet eivät kärsisi liikoja. Myös pakkastuotteiden sekä tuoretuotteiden keräämisessä tulisi olla huolellinen, jotta tuotteiden laatu pysyy mahdollisimman korkeana. Keräilytarkkuus on siis yksi suurimmista ongelmakohtista tukun nykyisessä toiminnassa ja sen ratkaisemiseksi tulisi tehdä toimenpiteitä niin johdon kuin yksittäisten työntekijöidenkin puolelta.

Toimitusajoissa tulisi selvittää se, olisiko tavaroiden aikaisempi toimittaminen sitä haluaville asiakkaille mahdollista. Myös toimitusajoissa pysyminen olisi tärkeää, sillä johdonmukaisuus on luotettavuuden tae. On myös huomioitava, että toimitusrytmi tilauskohtaisesti tulisi olla selvä kaikille työntekijöille, jotta ei pääsisi käymään yksinkertaisia mokia, että ei ollut tarpeeksi päiväystä jäljellä 48 tunnin toimitusrytmiä varten.

Asiakaspalvelussa tulisi säilyttää nykyinen joustavuuden ja asiantuntijuuden taso. Myös parantamisen varaa löytyy etenkin ongelmatilanteiden hoidon suhteen. Henkilökohtainen myyntityö sai erinomaista palautetta ja asiakkaat kokivat tämän erittäin toimivaksi ratkaisuksi. Koska tällainen toimintatapa on asiakkaalle suuressa arvossa, niin luonnollisesti tätä toimintatapaa edelleen kehittämällä saadaan luotua lisäarvoa yritykselle.

Kaiken kaikkiaan nykyinen tilanne Kespro Kuopion tukussa näyttää valoisalta ja asiakkaat ovat tyytyväisiä toiminnan kokonaisuuteen. Kehitystä on selvästi tapahtunut viimeisten vuosien aikana ja kyseinen kehityksen suunta tulisi säilyttää ja yrittää ylittää asiakkaiden odotukset seuraavana vuonna.

## 7.2 Opinnäytetyöprosessi

Aloitimme opinnäytetyöprosessin tekemällä asiakastyytyväisyyskyselyn Kespro Kuopion tukkuun heidän pyynnöstään ja rupesimme tutkimaan keräilytoiminnan vaikutusta asiakastyytyväisyyteen. Saatuaamme lomakkeet takaisin ryhdyimme kiireellä syöttämään lukuja SPSS-statistiikkaohjelmaan ja analysoimaan sen antamia tuloksia.

Markkinoinnin opettajamme ja samalla ensimmäinen opinnäytetyöohjaajamme Jari Linden sanoi, että työtä voisi jatkaa opinnäytetyöksi ja näin päätimme myös tehdä.

Ryhmämme jäsenillä oli esteitä opinnäytetyön tekemisessä pääasiassa harjoittelusta johtuen, ja rupesimmekin jatkamaan työtämme aika myöhään ajatellen perinteistä aikataulua. Kaikki olimme kuitenkin lopulta vapaita tekemään työtä täysipäiväisesti, joten tiukasta aikataulusta ei seurannut suuremmin ongelmia. Jaoin työtä osiin ja kukin kirjoitti yhdessä päättämämme osat valmiiksi seuraavaan tapaamiseen mennessä. Tämä toimi meidän kohdallamme hyvin, koska olemme tehneet ryhmätöitä yhdessä koko opiskeluajan, joten ongelmia ryhmätyöskentelyssä ei ilmennyt. Kaikki hoitivat omat tehtävänsä hyvin ja auttoivat tarvittaessa muita ryhmän jäseniä omissa osuuksissaan.

Päätimme ottaa mukaan normaalista kaavasta poiketen myös kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän, joka auttoikin meitä jäsentelemään muun muassa tulososioamme parempaan kuntoon sekä antoi hyvin näkökulmaa myös kohdeyrityksen puolelta. Tällä tavalla saimme myös tärkeää tietoa Kespron toimintatavoista. Tuloksien ja kehitysehdotusten yhdistäminen oli harkittu riski, mutta olemme erittäin tyytyväisiä lopputulokseen. Haastattelimme Heino Heikkistä, joka oli kaikin puolin avulias ja antoi meille paljon hyödyllistä informaatiota työtämme ajatellen. Viimeiset viikot menivät kasatesa työtä yhteen ja hienosäätäessä kaikenlaisia yksityiskohtia.



## LÄHTEET

*Kirjallisuus*

Abbott, J. 2003

Does employee satisfaction matter? A study to determine whether low employee morale affects customer satisfaction and profits in the business-to-business sector. *Journal of Communication management*. Volume 7. Issue 4. Page 333-339

Bennett, R., Rundle-Thiele, S. 2004

Customer satisfaction should not be the only goal. *Journal of Services Marketing*. Volume 18. Issue 7. Page 514-523

Cook, S. 2008

Customer Care Excellence: How to create an effective customer focus 5<sup>th</sup> edition. Kogan page. London and Philadelphia

Gill-Saura, I., Frascuet-Deltoro, M. & Cervera-Taulet, A. 2009

The value of B2B relationships. *Industrial Management & Data Systems*. Volume 109. Number 5. Page 593-609

Grönroos, C. 1991

Nyt kilpaillaan palvelulla. Gummerus. Jyväskylä

Grönroos, C. 2001

Palveluiden johtaminen ja markkinointi. WSOY. Porvoo

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007

Tutki ja kirjoita. 13., uudistettu laitos. Tammi. Helsinki.

Korkeamäki, A., Lindström, P., Ryhänen, T & Selinheimo, R. 2002

Asiakasmarkkinointi. WSOY. Porvoo



- Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V. & Saunders J. 2008  
Principles of marketing: Fifth European Edition. Pearson Education. London
- Lahtinen, J., Isoviita, A. 1994  
Customer relationship marketing. Avaintulos Oy. Tampere
- Lahtinen, J., Isoviita, A. & Hytönen, K. 1995a  
Markkinoinnin kilpailukeinot. KP Paino. Kokkola
- Lahtinen, J., Hytönen, K & Isoviita, A. 1995b  
Markkinoinnin tutkiminen ja johtaminen. Avaintulos Oy. Tampere
- Lahtinen, J., Isoviita, A. 1998  
Asiakaspalvelu ja markkinointi. Gummerus. Jyväskylä
- Lewis, P., Saunders, M. & Thornhill, A. 1997  
Research methods for Business students. Financial times management. London
- Menu 2010  
Kespro Oy:n asiakaslehti. Tammikuun numero. Kirjapaino Uusimaa. Porvoo
- Menu Tuoteluettelo 2010  
Tuoteluettelo lehti. Tammi-Huhtikuu 2010.
- Myers, J . 1999  
Measuring customer satisfaction: Hot buttons and other measurement issues. American Marketing Association. Chicago
- Rissanen, T. 2005a  
Hyvä palvelu. Fram. Vaasa

Rissanen, T. 2005b

Yrittäjän käsikirja 2005 – Hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä. Fram. Vaasa

Wen, J., Zeng, Y. & Yen, D . 2003

Customer relationship management (CRM) in business-to-business (B2B) e-commerce. Information Management & Computer Security. Volume 11. Issue 1. Page 39-44

#### *Aineistolähteet*

Asiakastyytyväisyyskysely 2009

Keräilytoiminnan kehittämiskysely 2009.

Heikkinen, H. 2010

Myyntipäällikkö. Kespro Kuopion tukku. Haastattelu 9.4.2010.

Valtakunnallinen asiakastyytyväisyyskysely 2009

Kespro asiakastyytyväisyystutkimus tukkujen toimitusasiakkaat. 2009. Otantatutkimus Oy.

#### *Verkkolähteet*

Kespro Oy 2009

Verkkodokumentti. Luettu 5.4.2010. Kespro Oy.  
<http://www.kespro.com/kespro/kesprooy>

Yritysesittely 2010

Verkkodokumentti. Luettu 9.4.2010. Wihuri Oy.  
[http://www.metrotukku.com/fi\\_FI/etusivu/](http://www.metrotukku.com/fi_FI/etusivu/)



LIITE 1 Keräilytoiminnan kehittämiskysely  
KERÄILYTOIMINNAN KEHITTÄMISKYSELY

Mihin asiakasryhmään kuulutte? (valitkaa yksi)

Ruokaravintolat, hotellit, pitopalvelut  Liikenneravintolat/huoltoasemat  Henkilös-  
töravintolat  Pikaruokapaikat  Pizzeriat ja etniset ravintolat   
Baarit, pubit, kahvilat  Päivä-, hoito- ja lastenkodit  Koulut  Kaupat ja kioskit   
Muut ruokaa valmistavat  Muut jälleenmyyjät

Tilaukset

Mitä kautta jätätte yleensä tilauksenne?

Internet  Faksi  Puhelinmyynti  Paikan päällä

Jos vastasitte ”Faksi” tai ”Puhelinmyynti”, olisitteko valmiita siirtymään Internet-  
asiakkaaksi?

Kyllä  En

Millaisena pidätte tilauskanavan eli KesproNetin käytettävyyttä?

Erinomainen  Tyydyttävä  Välttävä  Heikko   
En ole käyttänyt KesproNettiä

Kuinka usein tilaatte?

Joka päivä  2-4 kertaa vko  kerran viikossa   
1-3 kertaa kuussa  harvemmin

Minä päivinä jätätte tilauksenne? (voitte valita useamman vaihtoehdon)

Maanantai  Tiistai  Keskiviikko  Torstai  Perjantai  Lauantai   
Sunnuntai

Kuinka usein jätätte lisätilauksen?

Usein  Joskus  Harvoin  Ei ikinä

Kuinka suuria tavaramääriä tilaatte kerralla ja mistä tuoteryhmistä?

½rll  1rll  2 rll  Enemmän

Teolliset tuotteet  Non-food  Alkoholit  Tupakat  Virvoitus-  
juomat  Liha ja kala  Maitotuotteet   
Hedelmät ja vihannekset  Pakasteet

Kuinka paljon pakkastuotteita tilaatte? (mikäli ette tilaa, jättäkää tyhjäksi)

1-5 ltk  6-15 ltk  1rll  2rll   
Enemmän

## Toimitukset

Mikä on toimitusrytminne?

48 tuntia  24 tuntia

Mihin aikaan toimituksenne yleensä saapuvat?

06:00 – 08:00  08:00 – 10:00  10:00 – 12:00   
12:00 – 14:00  14:00 tai myöhemmin

Oletteko tyytyväisiä toimitusaikaanne?

Kyllä olen  En ole, haluaisin toimitusaikani olevan:

06:00 – 08:00  08:00 – 10:00   
10:00 – 12:00  12:00 – 14:00  14:00 tai myöhemmin

## Keräilyvirheet

Miten usein keräilyvirheitä sattuu? (Jos vastasitte ”Ei koskaan”, siirrykää kohtaan 4.)

Ei koskaan  Harvoin  Joskus  Usein

Joka tilauksen yhteydessä

Missä keräilyvirheitä on esiintynyt?

Alkuperäistilauksissa  Lisätilauksissa  Molemmissa

Miten paljon keräilyvirheet ovat haitanneet toimintaanne?

Merkittävästi  Jonkin verran  Vähän  Ei lainkaan

Minkälaisia keräilyvirheet ovat olleet?

Vääränlainen tuote  Vanhentunut tuote  Rikkoontunut/viallinen tuote   
Virheellinen määrä  Hinnoitteluvirhe

Missä tuoteryhmissä keräilyvirheitä on esiintynyt?

Teolliset tuotteet  Non-food  Alkoholit  Tupakat

Virvoitusjuomat  Liha ja kala  Maitotuotteet

Hedelmät ja vihannekset  Pakasteet

Oletteko olleet tyytyväisiä Kespron Kuopion Tukun reklamaatioiden hoitoon?

Kyllä  En ole tyytyväinen... (voit valita useamman vaihtoehdon)

...käsittelyn nopeuteen

...palveluun reklamaatioiden hoidossa

...nopeuteen reklamaatioiden hoidossa

...korvauksiin

## Tuotepuutteet

Onko tilauksissanne ollut tuotepuutteita? (Jos vastasitte ”Ei”, siirrykää kohtaan 5.)

Kyllä  Ei

Missä tuoteryhmissä?

Teolliset tuotteet  Non-food  Alkoholit ja tupakat

Virvoitusjuomat  Liha ja kala  Maitotuotteet

Hedelmät ja vihannekset  Pakasteet

Missä tuotepuutteita on esiintynyt?

Alkuperäistilauksissa  Lisätilauksissa  Molemmissa

Miten paljon tuotepuutteet ovat haitanneet toimintaanne?

Merkittävästi  Jonkin verran  Vähän  Ei lainkaan

Miten hyvin tuotepuutteista tiedotetaan?

Usein  Toisinaan  Harvoin  Ei koskaan

Onko tilalle tarjottu korvaavaa tuotetta?

Kyllä  Ei

Oletteko olleet tyytyväisiä korvaavaan tuotteeseen?

Usein  Toisinaan  Harvoin  Ei koskaan

miksi? \_\_\_\_\_

## Tukun asiakaspalvelu

Ympyröikää se vaihtoehto, joka vastaa parhaiten mielipidettänne kussakin väittämässä.

Vastausvaihtoehdot: 1= Olen täysin eri mieltä  
2= Olen lähes eri mieltä  
3= Olen lähes samaa mieltä  
4= Olen täysin samaa mieltä

Kespro Kuopion tukun toiminta on palvelualtista	1	2	3	4
Tukun tavoitettavuus on hyvä	1	2	3	4
Tukun henkilöstö on asiantuntevaa	1	2	3	4
Tukun toiminta on joustavaa	1	2	3	4
Ongelmatilanteiden hoito on sujuvaa	1	2	3	4
Tukun palvelun laatu on kokonaisuutena hyvä	1	2	3	4

Ruusuja, risuja ja parannusehdotuksia keräilytoimintaan

---

---

---

---

---

---

---

Kiitämme Teitä vastauksistanne ja toivotamme aurinkoista kevättä!  
Toivomme että voisitte palauttaa kyselyn tukkuun viimeistään 18.3.

Jos haluatte Kespro Kuopion Tukun olevan teihin yhteydessä kirjatkaa asiakastietonne  
alla olevalle viivalle: (muutoin jättäkää tyhjäksi)

---

---

LIITE 2 Saatekirje



Hyvä Kespro Kuopion tukun asiakas,

Kespro Kuopion tukun asiakkaana teidät on valittu osallistumaan Savonia Business Kuopion opiskelijoiden sekä Kespro Kuopion tukun yhteistyössä toteuttamaan tutkimukseen. Tutkimus toteutetaan ohessa lähetetyllä kyselylomakkeella.

Tutkimus koskee Kespro Kuopion tukun toimitusvarmuutta, luotettavuutta ja asiakaspalvelun laatua. Tämän kyselyn tarkoituksena on saada selville mahdollisia ongelma-kohtia tilausten käsittelyssä, tavaroiden keräilyssä sekä asiakaspalvelussa liittyen tilauksiin ja niissä mahdollisesti ilmeneviin puutteisiin.

Kyselyyn vastaaminen kestää vain muutamia minuutteja ja vastauksenne käsitellään luottamuksellisesti. Kokemuksenne ja mielipiteenne ovat toiminnan parantamisen kannalta ensiarvoisen tärkeitä.

Voitte palauttaa kyselyn nimettömänä mukana tulevalla palautuskuorella joko suoraan tukkuun tai postitse.

Aurinkoista kevättä toivottaen,

Eetu Siirtola  
Kalle Lillinen  
Niko Toivanen  
Savonia Business Kuopio

Ilkka Räsänen  
Kespro Oy, Tukkumyyjä

Lisätietoa kyselystä saatte sähköpostitse osoitteesta [eeu.siirtola@student.savonia.fi](mailto:eeu.siirtola@student.savonia.fi) tai [ilkka.rasanen@kesko.fi](mailto:ilkka.rasanen@kesko.fi)

## LIITE 3 Haastattelurunko

TEEMAHAASTATTELU KESPRO KUOPION TUKKUUN 9.4.2010

TEEMA  
KESPRO KUOPION TUKKU JA SEN TOIMINTA

Kespro Kuopion tukku ja sen toiminta (yleistietoa)?

Kilpailijat?

Henkilöstö?

Asiakkaat?

Taloudelliset tunnusluvut ?

TEEMA  
PALVELUN LAATU JA ASIAKASTYYTYVÄISYYS

Miten palvelun laatua mitataan tukkutoiminnassa?

Koulutetaanko henkilökuntaa tms.?

Miten asiakastyytyväisyys vaikuttaa jokapäiväiseen toimintaan?

Joudutaanko tekemään paljon joustoja asiakkaiden hyväksi?

Onko henkilökuntaa koulutettu ko. aiheista?

TEEMA  
MARKKINOINNIN KILPAILUKEINOT

Tuote

(tuotemäärä?)

- Asiakkaiden toiveet, miten paljon pitää tehdä kompromisseja
- Onko imagolla väliä vai vaikuttavatko vain tuotteiden ominaisuudet?
- Tärkeimmät tuotteet?

Saatavuus

- Minkä verran ollut ongelmia sisäisessä saatavuudessa, jääkö tavaroita toimittamatta kun niitä ei saa -> miten tällainen ongelma hoidetaan asiakkaan kannalta?

Viestintä

Miten paljon / onko yhtään mainontaa? Mitkä tärkeimmät markkinointikeinot?

Miten tärkeä asiakkaiden rooli yrityksen markkinoinnissa?

Henkilökunta

Koulutetaanko henkilökuntaa asiakaspalveluun?

Onko tiettyä henkilöä asiakassuhteiden käsittelyyn?

Palveluprosessi

Miten paljon asiakkaat voivat osallistua ja vaikuttaa palveluprosessiin?

Minkälainen palveluketju?



TEEMA  
KYSELYJEN JA TULOSTEN LÄPIKÄYNTI (EROT JA SYYT)

TEEMA  
TULEVAISUUS

Mitkä ovat tulevaisuudennäkymät tukkutoiminnassa?

Muutoksia? Mahdollisuus tehdä muutoksia?

Teknologia ja sen mahdollinen hyväksikäyttö esim. keräilytoiminnassa? Koulutus?

Yhteistyö?

Tulevatko jotkut asiakkaat tärkeämmiksi?

Toiminnan tehostaminen? Laajentuminen?