

ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN KEHITTÄMINEN PALVELUN NÄKÖKULMASTA

Case: Oy Lunawood Ltd

Tiivistelmä

Tekijä(t) Heino, Niina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika Kevät 2019
	Sivumäärä 35	Liitesivut 2
Työn nimi Asiakastyytyväisyyden kehittäminen palvelun näkökulmasta Case: Oy Lunawood Ltd		
Tutkinto Kansainvälisen kaupan tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön toimeksiantajana oli lämpöpuuyritys Oy Lunawood Ltd. Tavoitteena oli analysoida palvelun laatua vuoden 2018 asiakastyytyväisyyskyselyn sekä kansainvälisen asiakaspäivän tulosten perusteella. Näiden tulosten avulla laadittiin kehitysehdotuksia palvelun laadun parantamiseksi.</p> <p>Teoriaosuudessa käsiteltiin asiakassuhdetta ja sen ylläpitämistä, palvelun laatua kilpailutekijänä ja sen mittaamista, kehittämistä ja johtamista sekä teollisuusyrityksen kehittämistä palveluyritykseksi.</p> <p>Analyysin perusteella voitiin todeta, että asiakkaat ovat pääasiassa tyytyväisiä tämän hetkiseen palvelun laatuun, mutta kehitettävääkin löytyy edelleen. Asiakasuskollisuuden liittyen tärkeimmiksi tekijöiksi valikoituivat tuotteiden hinta-laatusuhde ja tasainen laatu. Parhaiten Lunawood oli onnistunut laskutuksessa, myyntihenkilöstön tuotetietämyksessä ja palveluhalukkuudessa.</p> <p>Tärkeimmiksi kehityskohteiksi muodostuivat sisäinen ja ulkoinen viestintä sekä asiakaskokemuksen parantaminen erityisesti kotimaassa. Näiden lisäksi palvelun laatuun vaikuttaviksi tekijöiksi huomattiin työhyvinvointi sekä asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksista tiedottaminen asiakkaalle ja henkilöstölle. Tulevaisuudessa erityistä huomiota tulisi kiinnittää myös asiakaslähtöisyyden korostamiseen strategiassa sekä reklamatioiden käsittelyyn ja sen eri vaiheista asiakasta tulisi tiedottaa paremmin.</p>		
Asiasanat asiakastyytyväisyyskysely, palvelun laatu, kehittäminen		

Abstract

Author(s) Heino, Niina	Type of publication Bachelor's thesis	Published Spring 2019
	Number of pages 35	Appendices 2
Title of publication Developing customer satisfaction from service point of view Case: Oy Lunawood Ltd		
Name of Degree Bachelor of International Trade		
Abstract <p>The thesis was commissioned by the thermowood company Oy Lunawood Ltd. The aim of this study was to analyze the quality of service based on a customer satisfaction survey from 2018 and the results and development ideas from the international customer day organized in September 2018.</p> <p>The theoretical part is focused on customer relationships, developing and managing the quality of service and the development of an industrial company to a service company.</p> <p>Based on the results of the study, it seems that overall the customers of Lunawood are satisfied with the current quality of service. In terms of customer loyalty, the most important factors seemed to be the product's price-quality ratio and the consistent level of quality. Lunawood succeeded especially with regard to invoicing, the sales personnel's professionalism and the willingness to serve the customers.</p> <p>The most important factors for development were internal and external communications and better customer experience especially in Finland. Important factors for the better quality of service were also the personnel's well-being and the informing of the customers and employees about the results of the survey. In the future, it would also be important to include customer-orientation stronger in the strategy and to pay attention to the handling of possible claims.</p>		
Keywords customer satisfaction survey, quality of service, development		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	ASIAKASSUHDE	2
2.1	Asiakassuhdemarkkinointi	2
2.2	Asiakassuhteiden seuraaminen ja ylläpitäminen	4
2.3	NPS-arvo asiakasuskollisuuden mittarina	5
2.4	WOM – Word of Mouth	7
2.5	Miksi asiakassuhde päättyy?	8
3	PALVELUN LAATU	9
3.1	Palvelun laatu kilpailutekijänä	10
3.2	Asiakaspalvelutyylit.....	12
3.3	Palvelun laadun mittaaminen	14
3.4	Palveluiden kehittäminen ja johtaminen	18
3.5	Palvelun normalisointi ja reklamaatioiden käsittely.....	20
4	TEOLLISUUSYRITYKSESTÄ PALVELUYRITYKSEKSI	22
5	PALVELUN LAATU KOHDEYRITYKSESSÄ	25
6	PALVELUN LAADUN KEHITTÄMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ	29
7	YHTEENVETO	33
	LÄHTEET	34
	LIITTEET	36

1 JOHDANTO

Palvelun laadulla on suuri merkitys kaikessa yrityksen toiminnassa. Enää pelkkä tuote ei riitä kilpailijoista erottumiseen. Vaikka tuote itsessään olisikin hyvä, on tärkeää ottaa huomioon myös muut osa-alueet palveluprosessissa. Monesti juuri palvelun laatu on asia, joka jää asiakkaalle parhaiten mieleen ja siitä asiakkaat myös jakavat kokemuksiaan herkimmin.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Oy Lunawood Ltd, joka on lämpöpuun tuotannon innovatiivinen edelläkävijä ja kansainvälinen markkinajohtaja. Lunawoodin tuotevalikoimaan kuuluvat erilaiset ulkoeristysratkaisut, terassilaudat, rimatuotteet ja sisustusmateriaalit. Raaka-aineena käytetään pohjoismaista kuusta ja mäntyä ja yrityksen vuotuinen tuotantokapasiteetti on 150 000 kuutiota. Yritys painottaa strategiassaan hyviä asiakassuhteita ja henkilökohtaista asiakaspalvelua. Lunawood aloitti pienenä perheyrittäjänä vuonna 2001 ja työllistää tänä päivänä yli 90 henkilöä. Yrityksen pääomistaja on Capman Oyj:n hallinnoimat rahastot. Lunawoodilla on myös tytäryhtiö Lunacomp Oy, joka valmistaa korkealaatuista patentoitua lämpöpuukomposiittia terassikäyttöön ja muuhun piharakentamiseen. Tuotteesta kaksi kolmasosaa on lämpöpuukuitua ja kolmasosa kierrätysmuovia, joten kyseessä on kestävä ja ympäristöystävällinen tuote. Yrityksen liikevaihdosta 95 prosenttia tulee viennistä ja loput viisi prosenttia kotimaan myynnistä.

Aiheeksi valikoitui asiakastyytyväisyyden kehittäminen yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Osaltaan valintaan vaikutti myös se, että työskentelen itse Lunawoodilla myynti-assistenttina, joten oli mielenkiintoista päästä itse analysoimaan tuloksia ja luomaan kehitysehdotuksia.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa perehdytään tarkemmin palvelun laatuun ja asiakastyytyväisyyteen. Itse tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, ovatko Lunawoodin asiakkaat tyytyväisiä palvelun laatuun. Yritys on teettänyt jo useamman vuoden ajan asiakastyytyväisyyskyselyt ulkopuolisella taholla. Tutkimuksen tueksi on käytössä vuoden 2018 kyselyn sekä syyskuussa 2018 järjestetyn asiakaspäivän tulokset. Tarkoituksena on analysoida näitä tuloksia ja tutkia palvelun laatua yrityksessä. Analyysin perusteella laaditaan kehitysehdotuksia palvelun laadun parantamiseksi.

Varsinaisiksi tutkimuskysymyksiksi muodostuivat seuraavat:

- Kuinka asiakkaat kokevat palvelun laadun yrityksessä tällä hetkellä?
- Onko palvelun laadussa tapahtunut kehitystä vai onko se heikentynyt aikaisempiin vuosiin verrattuna?
- Millä toimenpiteillä palvelun laatua voitaisiin kehittää yrityksessä?

2 ASIAKASSUHDE

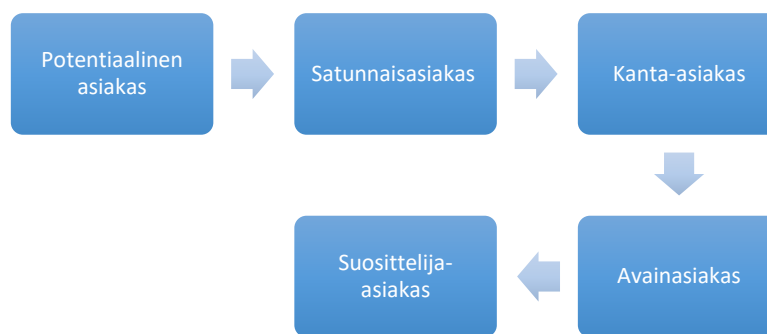
Yrityksen on helppo mainita arvoissaan asiakaslähtöisyys, mutta kuinka moni oikeasti toteuttaa tämän toiminnassaan? On varmaa, että tyytyväinen asiakas on jokaisen yrityksen ja asiakaspalvelijan tavoite. Yksinkertaistettuna asiakastyytyväisyys tarkoittaa asiakkaan odotusten täyttymistä. Tie tähän ei kuitenkaan ole helppo ja haasteita luo myös asiakastyytyväisyyden ja -uskollisuuden ylläpitäminen. Asiakastyytyväisyys ei suinkaan automaattisesti tarkoita asiakasuskollisuutta. Ostoprosessin nopeus, helppous ja miellyttävyys vaikuttavat merkittävästi asiakastyytyväisyyteen. Tärkeää olisi myös saada asiakas niin vakuuttuneeksi tuotteesta tai palvelusta, että hän suosittelisi sitä helposti myös muille. Jopa tyytyväisyyttäkin tärkeämpää on siis kysyä asiakkaalta, kuinka todennäköisesti hän suosittelisi yritystä ja sen palveluita muille. (Eversheds Asianajotoimisto Oy, 2018.)

2.1 Asiakassuhdemarkkinointi

Parhaimmillaan hyvä asiakassuhde on kuin luja ystävyys- tai parisuhde. Siinä autetaan toista niin myötä kuin vastamäessä. Puolin ja toisin. (Juuti 2018.)

Pitkäkestoiset asiakassuhteet ovat pitkällä tähtäimellä yritykselle kannattavampia, kuin jatkuva uusien asiakkaiden hankkiminen. On tutkittu, että uusien asiakkaiden hankinta tulee yritykselle jopa kahdeksan kertaa kalliimmaksi kuin jo olemassa olevien asiakkuuksien ylläpitäminen. Uusille asiakkaille saatetaan tarjota merkittäviä alennuksia ja lisäksi markkinointiin menee rahaa. Nykyisille asiakkaille voidaan kohdentaa markkinointia paremmin ja usein kanta-asiakkaat ovat jopa valmiita maksamaan tuotteesta tai palvelusta hieman enemmän. Pitkäkestoisissa asiakassuhteissa pienet virheet annetaan helpommin anteeksi ja parhaassa tapauksessa yrityksen markkinointi tapahtuu kuin itsestään asiakkaiden suosittelujen muodossa.

Yksinkertaistettuna asiakassuhdemarkkinointi on suhteisiin, verkostoihin ja vuorovaikutukseen perustuvaa markkinointia. Siinä tähdätään nimenomaan pitkäkestoisten asiakassuhteiden ylläpitämiseen kertaostosten sijaan. Kun yrityksellä on riittävästi tietoa sen nykyisistä ja mahdollisista uusista asiakkaista, asiakkaat ryhmitellään asiakassuhteen vaiheen ja ostokäyttäytymisen perusteella. Kuviossa 1 on esitetty asiakassuhteen eri vaiheet.



Kuvio 1 Asiakassuhteen eri vaiheet (Osaava Yrittäjä 2018.)

Potentiaalinen asiakas on mahdollinen tuleva asiakas, joka ei vielä ole ostanut yrityksen tuotteita tai palveluita. Satunnaisasiakas asioi yrityksessä harvoin, kun taas kanta-asiakas ostaa jo yrityksestä säännöllisesti, mutta ei ole vielä täysin sitoutunut yritykseen. Avainasiakasta pidetään yrityksen tärkeimpänä ja tuottavimpana asiakkaana, joka on erityisen sitoutunut yritykseen. Suositteleva-asiakas puolestaan suosittelee yritystä ja sen tuotteita mielellään muille ja näin ollen auttaa yrityksen markkinointia. Kullekin asiakasryhmälle tulisi laatia oma markkinointisuunnitelma ja tavoitteena on saada asiakas siirtymään tasolta toiselle. Esimerkiksi potentiaalisia asiakkaita houkutellaan tekemään ensimmäinen osto ja avainasiakkaille tarjotaan erityisiä etuja, joilla heidän sitoutumistaan yritykseen saadaan vahvistettua. (Osaava Yrittäjä 2018.)

Asiakassuhdemarkkinointia verrataan usein parisuhteeseen: avoimuudella, rehellisyydellä ja luottamuksella voidaan muodostaa vankka pohja myös liiketoiminnassa. On tärkeää muistaa, että jokainen kontakti asiakkaaseen rakentaa ja kehittää asiakassuhdetta. Kuten muukin liiketoiminta, myös asiakassuhdemarkkinointi vaatii suunnittelua ja ennalta määritetyt tavoitteet. Suunnitteluvaiheessa tulisi miettiä asiakaskokemusten hallintaa, kohdennettua markkinointia sekä tiedonkeruuta ja –hallintaa. Suunnittelussa voi käyttää apuna esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

- Miten varmistamme, että pystymme palvelemaan asiakkaita eri kanavissa?
- Miten ja missä kanavissa viestimme asiakkaillemme?
- Mitä tietoja keräämme asiakkaistamme ja miten hyödynnämme näitä tietoja?

Asiakassuhdemarkkinointi hyödyttää niin markkinoijaa kuin asiakastakin. Markkinoijalle se tarjoaa kustannustehokkaan ja helposti kohdennettavan tavan tehdä yrityksen markkinointia. Mikäli lopputuloksena on tyytyväinen asiakas, saa yritys vielä lisäarvoa markkinoinnille asiakkaan suositusten muodossa. Asiakas hyötyy saamalla entistä yksilöllisempää markkinointisisältöä ja etuja. (Matter Agency 2017.)

Nykypäivänä myös asiakassuhdemarkkinointi on mahdollista automatisoida. Tämän avulla on helpompi tunnistaa asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja kohdentaa viestintää.

Vaikka yrityksen onkin tärkeää pitää hyvää huolta jo olemassa olevista asiakassuhteista, ei uusien asiakkaiden hankintaa tule suinkaan unohtaa. Uusia asiakkaita tarvitaan korvaamaan mahdollisia asiakasmenetyksiä ja yksinkertaisesti kasvattamaan asiakaskuntaa. (Osaava Yrittäjä 2018.)

2.2 Asiakassuhteiden seuraaminen ja ylläpitäminen

Markkinoilta löytyy asiakassuhteiden seuraamiseen paljon erilaisia järjestelmiä Excel-taulukoista CRM-asiakastietojärjestelmiin. Asiakastietorekisterin käyttäminen on yritykselle lähes välttämätöntä, mikäli se haluaa ylläpitää ja kehittää asiakassuhteitaan. Riippuu täysin yrityksen koosta, toimialasta ja asiakkaiden määrästä millaisen järjestelmän yritys tarvitsee. Asiakastietorekisteriin kirjataan tietoa asiakkaista, kuten asiakkaiden yhteystiedot, asiakassuhteiden kestot, viimeisimmät kontaktit asiakkaaseen ja asiakkaiden antamat palautteet. Asiakastietorekisteriin olisi hyvä sisällyttää myös tiedot asiakkaiden ostohistoriasta ja reklamaatioista. Asiakastietojen perusteella yrityksen on helppo esimerkiksi kohdentaa mainontaa tietyille asiakkaille ja seurata asiakassuhteen kehittymistä. Asiakastietorekisteri on tärkeää pitää aina ajan tasalla, ettei esimerkiksi salassa pidettäviä asioita päädy väärin käsiin.

CRM-järjestelmää pidetään loogisena jatkeena toiminnanohjausjärjestelmille (ERP) ja niiden väliltä löytyykin monia yhtäläisyyksiä. ERP automatisoi yrityksen sisäisiä prosesseja ja CRM puolestaan auttaa automatisoimaan yrityksen asiakaspalvelutoimintoja. Vaikka näitä järjestelmiä on nykypäivänä onnistuttu kehittämään hyvin pitkälle, on tärkeää muistaa, ettei mikään järjestelmä pysty korvaamaan täysin yrityksen sisäistä palvelukulttuuria. Useimmissa teollisuusalan yrityksissä sisäinen kulttuuri on keskittynyt pääosin tuotantoon ja tuotteisiin. Syynä tälle on, että suurimmat investoinnit yleensä tehdään näillä osa-alueilla. Kun yritys haluaa alkaa keskittymään myös asiakkuuksien johtamiseen, voi sisäisen kulttuurin muuttaminen osoittautua haasteeksi. Asiakaslähtöisessä kulttuurissa tuotteiden ja tuotannon merkitystä ei pidä unohtaa, vaan ne tulisi nähdä ratkaisuina ja investointeina asiakkuusprosesseihin. Teollisuusyrityksen kehittymistä palveluyritykseksi käsitellään enemmän luvussa viisi.

Sekä ERP- että CRM-järjestelmissä asiakastiedot tulisi pitää yhtenäisinä. Tämä säästää aikaa ja vaivaa, kun asiakastietoja ei tarvitse ylläpitää useassa eri järjestelmässä. CRM-järjestelmän ydin koostuu asiakastiedoista. Tilaus- ja toimitustietojen lisäksi on tärkeää kerätä tietoa asiakkaan ostokäyttäytymisestä sekä tuotteiden käyttötavoista. Nykypäivänä teknologia mahdollistaa lähes minkä tahansa asiakastiedon keräämisen, mutta CRM-

järjestelmää ei kannata kuitenkaan täyttää liialla tiedolla. Kaikki tieto, jota ei voida kerätä automaattisesti toiminnanohjausjärjestelmän kautta tulisi saada suoraan asiakkaalta. Tämän vuoksi asiakkaat on tärkeää ryhmitellä tavoiteprofiileihin. Näiden profiilien avulla tiedonkeruu saadaan helposti kohdistettua esimerkiksi uusien asiakkaiden hankintaan tai asiakkuuksien kehittämiseen. On yrityksen johdon vastuulla määrittää, mitä tietoja kustakin profiilista tarvitaan ja miten näitä tietoja hyödynnetään. Asiakastiedot tulisi olla yrityksen sisällä jokaisen saatavissa ja helposti löydettävissä, jotta asiakkaan palvelukokemusta voitaisiin parantaa antamalla henkilökohtaisempaa palvelua.

Kun yritys investoi asiakastietojärjestelmään, se investoi organisaation tärkeimpään pääomaan eli asiakkaisiin. Jotta investointi voi muuttua todella kannattavaksi, tulisi projektivaiheessa ottaa huomioon seuraavat asiat:

- Projektin tavoitteiden tulee olla yhdenmukaiset yrityksen tavoitteiden kanssa
- Ylimmän johdon tuki tulee varmistaa
- CRM-sovellusten käyttäjät pitää osallistuttaa kehittämis- ja käyttöönottovaiheeseen
- Prosessi- ja sovellusmääritelmien tulee edetä käsi kädessä
- Teknologiaa tulee pitää vain mahdollistavana apukeinona (Storbacka;ym., 2000 ss. 137-151)

2.3 NPS-arvo asiakasuskollisuuden mittarina

NPS eli Net Promoter Score-arvo mittaa yrityksen asiakaskokemusta ja -uskollisuutta. Ennen kaikkea sillä selvitetään asiakkaiden halukkuutta suositella yritystä eteenpäin. NPS-järjestelmä perustuu yhteen yksinkertaiseen kysymykseen: Kuinka todennäköisesti suosittelet tätä yritystä ystäville tai työtovereillesi? Vastauksensa asiakkaat antavat asteikolla 0-10. Vastausten perusteella asiakkaat luokitellaan kolmeen eri ryhmään: arvostelijoihin, passiiviisiin ja suosittelijoihin. Nämä kolme luokkaa ja niiden asteikot on havainnollistettu kuvassa 2. Lopullinen NPS-arvo saadaan vähentämällä arvostelijoiden osuus suosittelijoiden prosenttiosuudesta. NPS-arvon laskukaava on esitetty kuvassa 1. NPS-järjestelmän on kehittänyt Fred Reicheld ja sen vahvuuksia ovat yksinkertaisuus ja keskittyminen olennaiseen. Yritys voi saada riittävän kokonaiskuvan asiakastyytyväisyydestään jo yhdellä suosittelukysymyksellä sekä kahdella avoimella kysymyksellä. NPS-järjestelmää voidaan hyödyntää kaikilla aloilla, niin yritys- kuin kuluttajapuolellakin.

FINNCHAT

$$\frac{(\text{Number of Promoters} - \text{Number of Detractors})}{(\text{Number of Respondents}) \times 100} = \text{NPS}$$

Kuva 1 NPS-arvon laskukaava (Finnchat Oy 2016.)



Kuva 2 NPS-ar (Visma Solutions Oy 2018.)

Yksinään NPS-arvo ei muuta mitään, vaan se antaa arvokasta tietoa yritykselle asiakaslähtöisen strategian kehittämiseen. Riittävän nopealla reagoinnilla yritys pystyy myös muuttamaan arvostelijat suosittelijoiksi. Vastausprosentti on usein korkeampi esimerkiksi perinteisiin asiakastytyväisyyskyselyihin verrattuna, koska NPS-kyselyyn vastaaminen vie huomattavasti vähemmän aikaa. (Integral Oy 2018.)

Tulee muistaa, että NPS-arvo kertoo ainoastaan yrityksen yleisestä mielikuvasta asiakkaiden keskuudessa, eikä yksittäisen palvelutapahtuman laadusta. NPS-arvo peilaa hyvin asiakasuskollisuuden tasoa ja siihen vaikuttaa osaltaan myös asiakkaan historia yrityksessä. Ennen NPS-arvon käyttöönottamista on hyvä miettiä mitä, miten ja keneltä halutaan kysyä ja kuinka usein kysely tulisi tehdä. Lisäksi tärkeimpänä yrityksen tulee miettiä etukäteen, miten NPS-kyselyn tuloksia tullaan hyödyntämään. (Visma Solutions Oy 2018.)

2.4 WOM – Word of Mouth

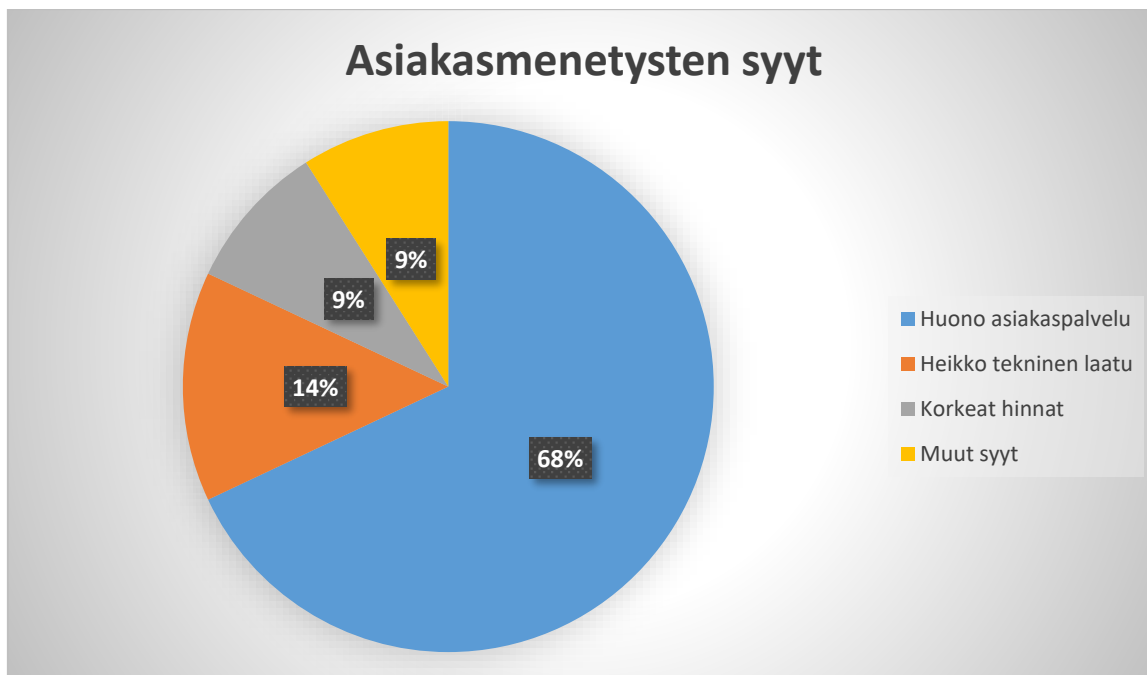
Word of Mouth eli suomalaisittain puskaradio on maailman vanhin markkinointimuoto. Sen avulla leviävät nopeasti ja tehokkaasti niin hyvät kuin huonotkin kokemukset. WOM-markkinointi lähtee liikkeelle yrityksen markkinointiosastolta. Yritys etsii erilaisia mielipidevaikuttajia, yleensä julkisuuden henkilöitä tai muuten omalla toimialallaan merkittäviä henkilöitä, ja pyytää heitä suosittelemaan yrityksen tuotetta tai palveluita eri sosiaalisen median kanavissa. Tavallisesti mielipidevaikuttaja saa tästä rahallisen korvauksen tai vaihtoehtoisesti yrityksen tuotteita omaan käyttöönsä. WOM-markkinointia ovat myös yksittäisten henkilöiden toisilleen jakamat kokemukset. Tyytyväinen asiakas suosittelee palvelua tai tuotetta muutamalle henkilölle, kun taas tyytymätön asiakas jakaa kokemuksena helposti kymmenille ihmisille. Sosiaalinen media on tuonut tähän vielä oman lisänsä, esimerkiksi Facebookin eri ryhmissä huono kokemus voi levitä jopa tuhansille ihmisille. Kun asiakas suosittelee palvelua tai tuotetta muille, palautuu positiivinen asiakaskokemus mieleen ja näin ollen myös asiakkaan sitoutuminen yritykseen vahvistuu. Asiakassuhteen laatu on siis ratkaisevassa roolissa WOM-markkinoinnin kannalta. Tulee myös muistaa, että itse tuote ja/tai palvelu tulee olla kunnossa mikäli WOM-markkinointia halutaan hyödyntää. Tehokkaita tapoja WOM-markkinoinnin aloittamiseksi voivat olla esimerkiksi erilaiset kilpailut sosiaalisen median kanavissa. Tärkeintä on kuitenkin positiivisen asiakaskokemuksen luominen, jonka jälkeen asiakasta voidaan kannustaa jakamaan kokemuksensa myös muille. (Meltwater 2018.) Kuvassa 3 on esitetty syitä WOM-markkinoinnin kannattavuudelle.



Kuva 3 WOM-markkinoinnin kannattavuus (Sukhraj 2018.)

2.5 Miksi asiakassuhde päättyy?

Asiakassuhteella on oma elinkaarensa. Sen katsotaan alkavaksi uuden asiakkaan hankinnasta ja se päättyy luonnollisesti asiakassuhteen purkautumiseen. Mikäli asiakassuhde päättyy, tulisi yrityksen käyttää tämä hyödyksi oppimisen kannalta. Asiakkaan lähdölle voi olla monia syitä ja kuviossa 2 on esitetty näiden jakautuminen.



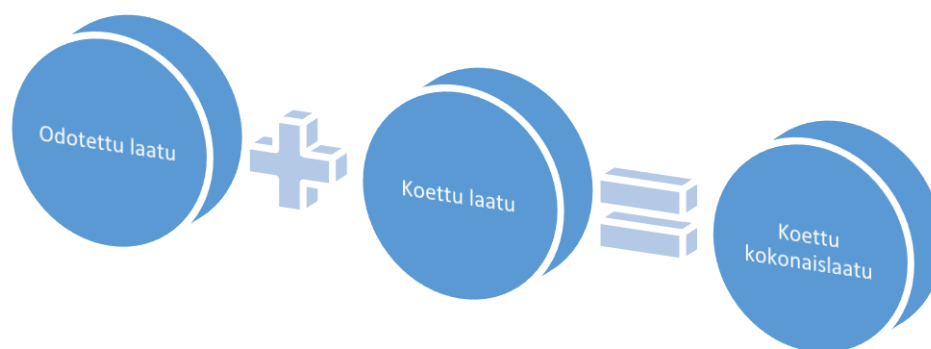
Kuvio 2 Asiakasmenetysten syyt (Valvio, 2010)

Kuvio osoittaa, että huono asiakaspalvelu on yleisin syy asiakasmenetyksille. Tähän voivat vaikuttaa esimerkiksi kontaktien vähäisyys ja reklamaatioiden puutteellinen käsittely. Jos asiakas ei koe olevansa yritykselle tärkeä, hän todennäköisesti siirtyy kilpailijan asiakkaaksi. Tuotteen heikkoa teknistä laatua ja korkeita hintoja voidaan pitää syinä asiakasmenetyksille, mutta ei läheskään yhtä merkittävänä kuin palvelun laatua. Muihin syihin luokituvat yleensä sellaiset asiat joihin yritys ei pysty suoraan vaikuttamaan, kuten esimerkiksi kuolema ja paikkakunnalta poismuutto. Joskus asiakassuhde saattaa kehittyä lähes ystävyysuhteeksi ja tässä tapauksessa asiakas helposti yhdistää vain yhden tietyn henkilön yritykseen. Asiakassuhteen päättymisen syynä voi siis olla myös se, ettei asiakas halua asioida kenenkään toisen kanssa, mikäli tämä henkilö jättää yrityksen. Toisin sanoen asiakkaat helposti seuraavat myyjää esimerkiksi kilpailijalle. (Valvio, 2010 ss. 50-58) Tärkeä mahdollisuus vahvistaa asiakassuhdetta on silloin, kun tuote tai palvelu ei ole vastannut asiakkaan odotuksia. Hoitamalla reklamaatiotilanteen sujuvasti, yritys pystyy osoittamaan sitoutumisensa asiakkaaseen ja hänen palvelemiseensa. Reklamaatioiden käsittelyä ja palvelun normalisointia käsitellään enemmän luvussa 4.4.

3 PALVELUN LAATU

Palvelun laatu ja sen määrittäminen ei ole tehtävä helpoimmasta päästä. Asiakaspalvelun tasoa arvioidaan pääosin yksittäisen asiakkaan odotusten ja kokemusten avulla. Palvelun laatua voidaan mitata käyttämällä joko kvalitatiivisia tai attribuuttipohjaisia menetelmiä. (Valvio, 2010) Kuten jo todettu, kokemus palvelun laadusta käynnistyy jo asiakkaan asettamista odotuksista. Lopulta palveluprosessin jälkeen nähdään, kuinka hyvin nämä odotukset on onnistuttu täyttämään. Myös luottamus liittyy tärkeänä asiana palvelun laatuun. Jo ainoastaan eri tuotteiden nimet saavat asiakkaalle helposti mielikuvan koko yrityksen luotettavuudesta ja laadusta. Ostotapahtumassa on aina mukana ihminen ja lopullinen päätös ostamisesta tehdään tunnetasolla. On hyvä muistaa myös, että asiakas on se, joka maksaa työntekijöiden palkat, joten jo senkin vuoksi palvelun laatuun kannattaa panostaa.

Palvelun laatu voidaan jakaa kahteen eri osaan: tekniseen laatuun ja toiminnalliseen laatuun. Tekninen laatu osoittaa mitä yritys pystyy tuottamaan asiakkaalle ja toiminnallinen sen, miten asiakas saa tuotetun palvelun. Tekninen laatu vastaa siis kysymykseen mitä ja toiminnallinen, miten. Kuviossa 3 on havainnollistettu koettuun kokonaislaatuun vaikuttavat elementit. (Grönroos, 2015)



Kuvio 3 Palvelun koettu kokonaislaatu (Grönroos, 2015)

Odotettu laatu pitää sisällään markkinointiviestinnän, myynnin, imagon sekä asiakkaiden tarpeet ja arvot. Koettu laatu taas sisältää teknisen ja toiminnallisen laadun. Koettuun laatuun vaikuttaa suuresti se, mitä ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuu. Yhdessä odotettu ja koettu laatu muodostavat koetun kokonaislaadun. Mitä suurempi ero näiden kahden välillä on, sitä heikompana palvelun laatua voidaan pitää. (Grönroos,

2000) Hyvällä palvelun laadulla on myönteinen vaikutus yrityksen imagoon ja sitä arvostavat asiakkaiden lisäksi myös rahoittajat, kilpailijat ja oma henkilöstö. Asiakas tarkastelee palvelun laatua seuraavien tekijöiden pohjalta: pätevyys ja ammattitaito, luotettavuus, uskottavuus, saavutettavuus, turvallisuus, kohteliaisuus, palvelualttius, viestintä, asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen sekä palveluympäristö. Laatua voidaan pitää riittävänä silloin, kun asiakastyytyväisyys on korkea ja yrityksen toiminta on onnistuttu pitämään mahdollisimman kustannustehokkaana. Laatua korostava yritys on ennen kaikkea asiakaslähtöinen, sitoutunut laadun ja tuotteiden kehittämiseen, ennakoiva, henkilöstöään arvostava, verkostoitumishaluinen ja kantaa vastuunsa myös yhteiskunnallisesti.

(Logistiikan Maailma 2018.)

3.1 Palvelun laatu kilpailutekijänä

Hyvä palvelu koetaan erityisen tärkeänä ja tavoiteltavana arvona. Hyvällä palvelulla yritys voi saavuttaa ainutlaatuisen kilpailuedun ja luoda asiakkaalle lisäarvoa. Sen avulla voidaan myös vahvistaa asiakassuhteita ja saada yritykselle lisää kannattavuutta. (Rissanen, 2006 s. 17) Valitettavan usein yritysjohtajille korkea laatu merkitsee korkeita kustannuksia. Monet yritykset pyrkivät alentamaan esimerkiksi tuotanto- ja hallintokustannuksia perusteltua enemmän ja näin ollen unohtavat nykyisen kilpailutilanteen suurimman haasteen: todellisen arvon tuottamisen asiakkaalle. Useimmiten palveluiden laadullinen heikkous tarkoittaa virheitä ja puutteita tuotannossa sekä asiakaspalvelussa. Yritys joutuu korjaamaan tuotantovirheitä, käsittelemään reklamaatioita, vastaamaan ”turhiin” kyselyihin ja käyttämään aikaa ongelmatilanteiden selvittämiseen. Laatukustannukset johtuvatkin usein laadun puutteista. On tärkeää muistaa, että yrityksen lisäksi myös asiakas kärsii aina tappioita näissä ongelmatilanteissa. Erityisesti yritysasiakkaille voi tulla kalliiksi, jos luvatut materiaalitimitukset ovat puutteellisia, myöhästyvät tai jäävät kokonaan toimittamatta ja näin ollen esimerkiksi työmaa seisoo useita päiviä.

Yrityksen sisäisiä laskelmia tehdessä ei aina muisteta ottaa huomioon liiketoimen jälkeen mahdollisesti syntyviä lisäkustannuksia, vaan asiakkaan ja yrityksen mielenkiinto kohdistuu usein hintaan. Pitkällä aikavälillä hinta on vain yksi kustannuserä muiden joukossa ja se pysyy samana riippumatta siitä, kuinka paljon työntekijän aikaa menee esimerkiksi reklamaatioiden käsittelyyn ja tuotannon työvaiheiden uusimiseen. Tästä syystä asiakkaan hoitamisen kustannukset ja asiakaskohtainen kannattavuus voivat vaihdella suuresti. Yritysten tulisikin hinnan ja välittömien tuotantokustannusten lisäksi ottaa huomioon asiakkaan saama arvo ja sen tuottamiseen vaadittavat kustannukset. (Grönroos, 2000 ss. 78-81)

Taulukko 1. (Grönroos, 2000)

Myyjä	Asiakas
1. Mahdollisuus nostaa hintaa yli markkinahintatason.	1. Asiakkuuden aiheuttamat kustannukset laskevat.
2. Asiakassuhteen hoitamisen kokonaiskustannukset laskevat.	2. Ei toimittajan vaihtumisesta aiheutuvia etsintä- ja sopeutuskustannuksia.

Kuten taulukosta 1 käy ilmi, palvelutason ja laadun parantaminen hyödyttää sekä myyjää että asiakasta. Hyvä palvelu voi siis parhaassa tapauksessa antaa kaksinkertaisen tuoton. Mikäli asiakas kokee palvelun laadun keskimääräistä paremmaksi, on yrityksellä mahdollisuus nostaa hintaa markkinahintatasoa ylemmäs. Toisin sanoen, kun palvelun laatuun kiinnitetään erityistä huomiota, pienenevät niin tuotantokustannukset kuin asiakassuhteen hoitamisen kustannukset. Myös asiakkaan näkökulmasta kustannukset pienenevät, kun aikaa ja rahaa ei tarvitse käyttää uusien toimittajien ja yhteistyökumppaneiden etsimiseen. (Grönroos, 2000 s. 93)

W. Chan Kim ja Renée Maugorgne ovat kehittäneet Sinisen meren strategian, jossa korostetaan tiettyjä menestykseen vaikuttavia tekijöitä ja samanaikaisesti toisia tekijöitä supistetaan tai poistetaan kokonaan. Tätä strategiaa voidaan soveltaa myös asiakaspalveluun ja sen laatuun. Strategian avulla kustannusrakennetta saadaan kevennettyä ja asiakkaalle voidaan tarjota jotain sellaista mihin kilpailijat eivät pysty.



Kuvio 4 Sinisen meren strategian soveltaminen asiakaspalvelussa (Reinboth, 2008)

Kuviossa 4 esitellään Sinisen meren strategian neljä tekijää – poistaminen, korostaminen, supistaminen ja luominen sekä esimerkkejä, miten näitä tekijöitä voidaan soveltaa asiakaspalvelussa. Asiakaspalvelua voidaan pitää kilpailutekijänä vasta, kun yritys on valmis hoitamaan sen kilpailijoihin nähden laadukkaammin tai monipuolisemmin. Tärkeintä on, että asiakas kokee saavansa jotain erityistä lisäarvoa kilpailijoihin nähden. Mikäli Sinisen meren strategiaa halutaan hyödyntää asiakaspalvelun suunnittelussa, tulisi miettiä seuraavia ydinkysymyksiä:

- Mikä merkitys asiakaspalvelulla on asiakkaan kokemaan hyötyyn?
- Tukeeko suunniteltu asiakaspalvelu sellaisen hinnan saamista, jonka kohderyhmään kuuluva asiakas on valmis maksamaan?
- Voidaanko suunnitelman mukainen asiakaspalvelu tuottaa sellaisella kustannustasolla, että se tukee voiton aikaansaamista?
- Mitä toimenpiteitä suunnitellun asiakaspalvelun käyttöönotto vaatii ja miten ne toteutetaan?

Näiden kysymysten avulla voidaan miettiä, onko yrityksen syytä käyttää asiakaspalvelua kilpailutekijänä. Mikäli ei, tulee yrityksen kuitenkin asettaa jonkinlaiset tavoitteet palvelun laadulle. (Reinboth, 2008 ss. 28-30)

3.2 Asiakaspalvelutyylit

Asiakaspalvelu voidaan jakaa neljään erilaiseen tyyliin, joista *peruspalvelua* pidetään hyväksyttävän asiakaspalvelun minimitasona ja kolmea muuta kilpailuetua tarjoavina asiakaspalvelutyyleinä. Näitä ovat *ystäväpalvelu*, *kuningaspalvelu* ja *elämyspalvelu*. Asiakaspalvelua voidaan pitää kilpailuetuna vasta, kun se luo asiakkaalle lisäarvoa tunnetasolla. (Reinboth, 2008)



Kuvio 5 Asiakaspalvelu kilpailuetuna (Reinboth, 2008)

Toimiakseen kilpailuetuna asiakaspalvelu edellyttää kuviossa 5 esitettyjen osien yhteensopivuutta. Koko yrityksen tarjoaman palvelukonseptin tulee olla linjassa strategian ja brändin kanssa. Yleensä yritys käyttää yhtä hallitsevaa asiakaspalvelutyyliä, mutta se voi ottaa muista tyyleistä muutamia yksityiskohtia mukaan. Tyylit eroavat toisistaan siinä, kuinka paljon yritys pystyy tai on valmis ottamaan asiakkaat yksilöinä huomioon.

Peruspalvelu

Peruspalvelu on epämuodollista palvelua, jossa kaikille asiakkaille tarjotaan samanlaista palvelua eikä toimintatapaa juuri muuteta asiakkaan tarpeiden tai toiveiden mukaan. Peruspalvelu on toki pääsääntöisesti ystävällistä, mutta se ei jää asiakkaan mieleen, ei hyvänä, muttei myöskään huonona palveluna. Suuri osa yrityksistä pyrkii tähän palvelun tasoon, mutta se ei tarjoa riittävästi kilpailuetua markkinoilla erottumiseen.

Ystäväpalvelu

Ystäväpalvelussa asiakas kohdataan yksilönä ja palvelu on epämuodollista ja tuttavallista. Tavoitteena on luoda asiakkaaseen pysyvä henkilökohtainen suhde, jossa vuorovaikutus ja kohtaamiset muistuttavat enemmän ystävien välistä kohtaamista. Asiakas voi luottaa siihen, että asiat hoituvat helposti, tehokkaasti ja laadukkaasti. Tuotteita voidaan joustavasti muokata asiakkaan toiveiden mukaan ja asiakaspalvelu on palvelua ihmiseltä ihmiselle. Riskinä ystäväpalvelussa on liiallinen tuttavuus ja näin ollen esimerkiksi asiakassuhde voi päättyä, kun asiakkaalle tärkeä henkilö lähtee yrityksestä. Henkilökohtaisen asiakassuhteen kehittämisen tukena voidaan käyttää asiakastietojärjestelmää, kohdennettua viestintää, tuotekoulutuksia ja asiakastilaisuuksia. Ystäväpalvelu on tyypillinen palvelutyyli yritysten välisessä kaupankäynnissä, mutta sitä voi hyödyntää kaikilla aloilla.

Kuningaspalvelu

Kuningaspalvelussa tavoitteena on erityisen huomaavainen ja kohtelias palvelu. Siinä ei tavoitella tuttavallisia välejä asiakkaan kanssa ja palvelussa suositaan teitittelyä ja huoliteltua puhekieltä. Tuotteet ja toimintatapa pidetään sellaisina, että asiakkaalle voidaan tarjota juuri sitä mitä hän haluaa. Asiakkaat segmentoidaan sen mukaan, kuinka paljon rahaa he ovat käyttäneet asiakkuutensa aikana. Tämä johtaa siihen, että asiakkaiden välille syntyy hierarkkisia asetelmia. Tuotteet ovat korkealaatuisia ja ylellisiä ja perustuotteen lisäksi tarjotaan erilaisia vip-palveluita lisähintaan. Kuningaspalvelua käytetään yleisimmin matkailualalla, esimerkiksi korkeatasoisissa hotelleissa ja risteilyaluksilla.

Elämyspalvelu

Elämyspalvelu perustuu asiakkaan viihdyttämiseen ja usein myös asiakaspalvelijan persoonaan tai tiettyyn rooliin. Joskus asiakaspalvelijan käytös voi ylittää hyvän käytöksen rajoja. Elämyspalvelua käytetään tyypillisimmin hotelleissa, joissa kohderyhmänä on usein lapset, mutta myös erilaisissa viihdetapahtumissa ja messuilla. Myös julkisuuden henkilöiden työ määrittää elämyspalvelun tuottamiseksi, koska siinä tietyn julkisuuskuvan ylläpitäminen vaatii tiettyä palvelutyyliä ihailijoita kohtaan.

Asiakaspalvelutyyli tulisi valita tukemaan yrityksen brändin ja strategian lisäksi myös erotumista kilpailijoista. Omalle yritykselle sopivaa palvelutyyliä valitessa on hyvä käyttää apuna seuraavaa kolmea kysymystä:

1. Millainen on asiakkaamme?
2. Mitä haluamme tuottaa asiakkaallemme?
3. Millaisena haluamme asiakkaamme näkevän yrityksemme?

Kuten jo aiemmin todettiin, voidaan asiakaspalvelutyyliä vaihdella aina tilanteen mukaan. Yritys voi esimerkiksi käyttää normaalisti ystäväpalvelua, mutta ongelmatilanteiden ratkaisemisessa se voi hyödyntää joitain elementtejä kuningaspalvelusta. Kilpailukykyisen palvelukonseptin rakentaminen lähtee siis ensisijaisesti yrityksen strategiasta ja brändistä ja nämä kaikki osa-alueet oikein yhdistämällä yritys voi saavuttaa huomattavan kilpailuedun markkinoilla. (Reinboth, 2008 ss. 34-63)

3.3 Palvelun laadun mittaaminen

Palvelun laatua on lähes mahdotonta lähteä kehittämään ilman mittaamista. Sen mittaamiseen käytetään tavallisesti joko kvalitatiivisia tai attribuuttipohjaisia menetelmiä. Näistä kahdesta jälkimmäinen on selvästi käytetympi ja tunnetuin attribuuttipohjainen mittausväline on SERVQUAL-menetelmä. Sen ovat kehittäneet kolme tutkijaa Berry, Parasuraman ja Zeithaml ja se perustuu odotetun ja koetun laadun väliseen eroon. Tässä menetelmässä palvelu jaetaan erilaisiin ominaisuuksiin ja vastaajia pyydetään antamaan jokaiselle ominaisuudelle arvosana esimerkiksi asteikolla 1-7, jossa 1 on täysin eri mieltä ja 7 täysin samaa mieltä. Alun perin nämä kolme tutkijaa jakoivat palvelun laadun mittaamisen kymmeneen eri osa-alueeseen, mutta tiivistivät ne myöhemmin seuraaviin viiteen:

- Konkreettinen ympäristö
- Luotettavuus

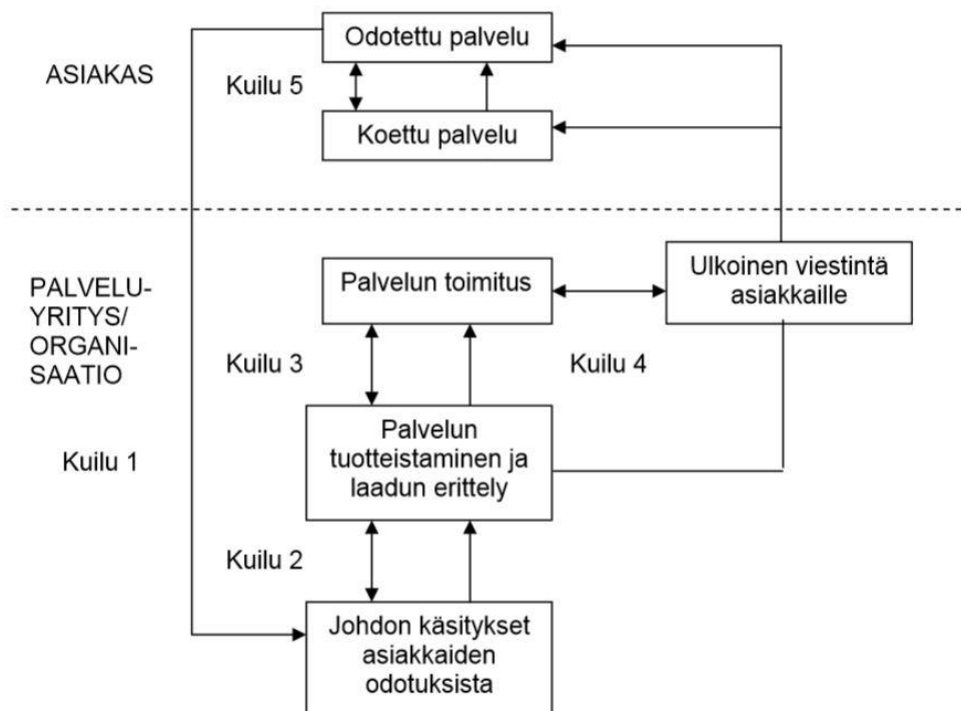
- Reagointialttius
- Vakuuttavuus
- Empatia

Näitä osa-alueita voidaan hyödyntää sellaisenaan, mutta kaikille aloille ja markkinoille ne eivät sovellu sellaisenaan. (Grönroos, 2015) Yleensä näitä viittä osa-aluetta kuvataan 22 eri attribuutilla, joiden arvioimiseen vastaajat käyttävät seitsemän kohdan asteikkoa. Joillekin yrityksille voi olla tarpeen lisätä uusia näkökulmia tai poistaa joitakin attribuutteja. SERVQUAL-menetelmän mukainen kysely tulee suorittaa kahdessa vaiheessa. Ensimmäinen vaihe toteutetaan ennen palvelun tai tuotteen käyttämistä ja toinen vaihe sen jälkeen. Odotusten mittaamisen tuloksia ei aina voida pitää validina, koska ne tulevat helposti mitatuksi kahteen kertaan. Mikäli odotuksia mitattaisiin palvelun aikana tai sen jälkeen, kertoo tulos vain vääristyneen kokemuksen jo koetusta palvelun laadusta. Kun ne mitataan ennen kokemuksia, sisältyy kokemusten tuloksiin helposti kaikki aikaisemmat odotukset ja myös tässä tapauksessa tulos vääristyy. (Kukkonen, 2013) Tästä syystä on olemassa myös SERVPERF-menetelmä, jossa on samat osa-alueet kuin SERVQUAL-menetelmässä, mutta siinä mitataan ainoastaan asiakkaan koettua palvelun laatua. (CEOPedia Management Online 2018.)

SERVQUAL-menetelmää käytetään erityisesti, kun halutaan tarkastella eroavatko odotettu ja koettu laatu paljon toisistaan. Tämän tueksi on kehitetty palveluiden laatukuilumalli, jonka avulla voidaan etsiä syitä palvelun laatuongelmiin ja löytää ratkaisuja laadun parantamiseen. Toki myös perinteisemmät menetelmät, kuten asiakastyytyväisyyskyselyt ovat edelleen käytössä ja myös reklamaatioita seuraamalla ja analysoimalla voidaan saada arvokasta tietoa palvelun laadusta. (Grönroos, 2015)

Palveluiden laatukuilut

Parasuraman, Zeithaml ja Berry ovat kehittäneet palveluiden laatukuilumallin, jonka avulla voidaan löytää helposti ongelmakohdat, joita laadun tuottamisessa voi esiintyä. Kuiluja on yhteensä viisi ja ne esitellään kuvassa 4.

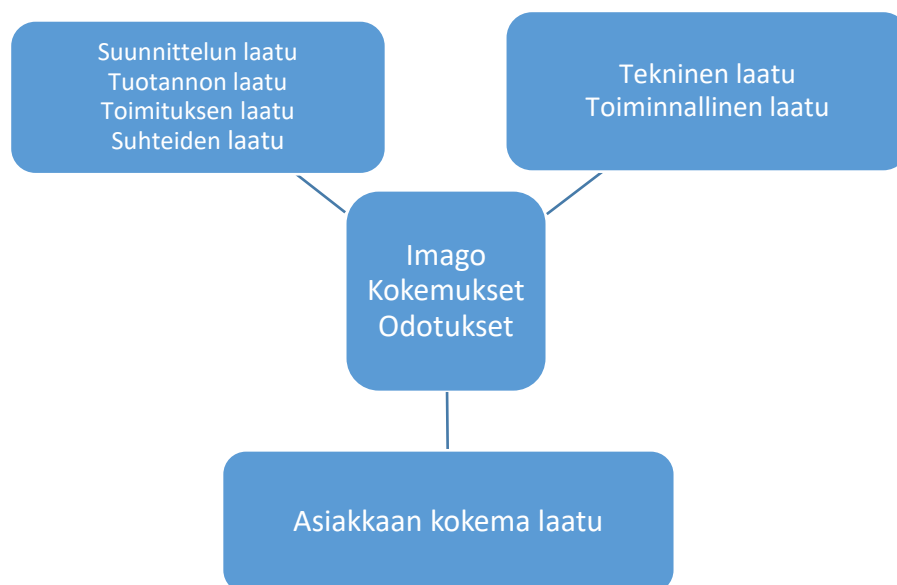


Kuva 4 Palveluiden laatukuilut (Kukkonen, 2013)

1. Johdon näkemyksen kuilu
 - Johto näkee asiakkaiden laatuodotukset puutteellisesti
 - Syitä voivat olla esimerkiksi puutteelliset tai olemattomat tiedot markkinatutkimuksista tai puutteellinen tiedonkulku johdon ja muun organisaation välillä
2. Laatuvaatimusten kuilu
 - Palvelun laatuvaatimukset eivät vastaa johdon näkemystä laatuodotuksista
 - Syitä ovat esimerkiksi selkeän tavoiteasettelun puuttuminen tai johdon puutteellinen tuki palvelun laadun suunnittelussa
3. Palvelun toimituksen kuilu
 - Tuotanto- ja toimitusprosessi ei vastaa laatuvaatimuksia
 - Syitä ovat esimerkiksi sisäisen viestinnän puuttuminen tai palveluoperaatioiden huono johtaminen
4. Markkinointiviestinnän kuilu
 - Annetut lupaukset eivät vastaa toimitettua tai tuotettua palvelua

- Syitä ovat esimerkiksi taipumus luvata liikoja tai palvelutuotannon unohtaminen markkinointiviestinnän suunnittelussa
5. Koetun palvelun laadun kuilu
- Koettu palvelu ei vastaa odotetun palvelun laatua
 - Seurauksia ovat muun muassa huono laatu ja kielteinen vaikutus yrityksen imagoon (Grönroos, 2015)

Myös Gummesson ja Grönroos ovat kehittäneet yhteisen laatumallin, jonka perustana ovat Gummessonin 4Q-malli ja Grönroosin koetun palvelun laadun malli. Tämä laatumalli on kehitetty erityisesti teollisuus- ja palveluyritysten tueksi laadun johtamisessa. Kuviossa 6 on esitetty laatumalliin liittyvät tekijät.



Kuvio 6 Palveluiden laatumalli (Grönroos, 2000)

Kuvion vasemmassa ylälaatikossa ovat neljä laadun lähdettä: suunnittelu, tuotanto, toimitukset ja henkilökohtaiset suhteet. Näillä on suuri vaikutus asiakkaan kokemaan kokonaislaatuun sekä tekniseen ja toiminnalliseen laatu, joten näiden hallinta ja johtaminen tulisi pitää hyvällä tasolla. Kuten jo aiemmin on todettu, asiakkailla on laatuodotuksia ennen varsinaista palvelukokemusta. Asiakkaan kokemaa laatua voidaan pitää odotusten ja kokemusten arvioinnin tuloksena organisaation imago huomioon ottaen. Hyvä ja tunnettu imago siis auttaa yritystä parantamaan asiakkaan palvelukokemusta, kun taas huono imago saa tilanteen näyttämään usein todellisuuttakin huonommalta. Kun palvelun laatua lähdetään kehittämään, on tärkeää muistaa, että laadun lähteitä on useita ja tuotanto on

niistä vain yksi osa-alue. Voisi sanoa, että tässäkin tapauksessa kaikki vaikuttaa kaikkeen eli kaikki osa-alueet tulisi saada toimimaan hyvin keskenään. (Grönroos, 2000 ss. 108-111)

3.4 Palveluiden kehittäminen ja johtaminen

Palvelu tuotetaan aina asiakasta varten ja näin ollen myös palvelun laadun kehittäminen tulisi tehdä asiakkaan etua ajatellen. Kun palvelun laatua lähdetään kehittämään, on erityisen tärkeää saada mukaan myös asiakkaan näkökulma. Koska palvelutilanteessa on aina kyse vuorovaikutuksesta ja kohtaamisista, myös ongelmat nähdään helposti ainoastaan vastakkaisessa osapuolella. Yrityksen johto kuvittelee usein, ettei palvelun laatua voi kehittää sataprosenttiseksi. Eräs palvelutoimialojen johtaja käytti työssään esimerkkinä kansainvälistä lentokenttää, jossa hyväksyttäisiin ainoastaan 99-prosenttinen laatutaso. Tämä tarkoittaisi, että onnettomuuksia sattuisi joka päivä. Joten jos lentokentällä on mahdollisuus pitää palvelun laatunsa sataprosenttisenä, on se täysin mahdollista myös muille yrityksille alasta riippumatta. Toki jokaisen tulee tiedostaa, että sataprosenttiseen laatutason pääseminen vaatii vaikeita ja pitkiä prosesseja, mutta mahdotonta se ei kuitenkaan ole.

Palvelun laatua kehittäessä tulisi ajatella, että asiakkaan pitää saada hieman enemmän kuin hän odottaa. Usein tätä nyrkkisääntöä kritisoidaan sillä, että jatkuva odotusten ylittäminen aiheuttaa kierteen, jossa yritys ei voi enää kannattavasti vastata asiakkaan odotuksiin. Tämä ei suinkaan tarkoita sitä, että asiakkaalle pitäisi jokaisen ostotapahtuman yhteydessä tarjota jotain ilmaiseksi tai suurella alennuksella. Kyseessä voi olla pieni ele, joka ei maksa mitään, mutta jää varmasti asiakkaan mieleen. Kuitenkaan niin sanottuja yllätyshyökkäyksiä ei tulisi tehdä eli yllättää asiakas positiivisesti kerran ja sen jälkeen palata takaisin entiselle laatutasolle. Tämä johtaa siihen, että asiakas varmasti pettyy seuraavalla kerralla. Pettymyksestä aiheutuu suurempia negatiivisia vaikutuksia kuin yhdestä positiivisesta yllätyksestä. (Grönroos, 2015)

Grönroos on kehittänyt tutkimustensa perusteella kuusi opetusta palvelun laadun johtamisen avuksi:

1. Laatu on sitä mitä asiakkaat kokevat.

Organisaatio ei voi yksinään päättää palvelun laadusta, vaan sen on perustuttava asiakkaiden odotuksiin ja tarpeisiin. Laatu ei ole mahdollista suunnitella ainoastaan objektiivisiin mittauksiin perustuen, vaan siihen mitä asiakkaat todellisuudessa kokevat.

2. Laatu ei voi erottaa tuotanto- ja toimitusprosessista.

Tuotanto- ja toimitusprosessi on vain yksi osa asiakkaan kokemasta kokonaislaadusta. Mikäli asiakkaalle annetaan mahdollisuus osallistua aktiivisesti myös yrityksen tuotanto- ja toimitusprosessin kehittämiseen, syntyy positiivisia kokemuksia myös varmemmin.

3. Laatu tuotetaan paikallisesti ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa.

Palvelun kokonaislaadussa ratkaisevana tekijänä on usein toiminnallinen laatu, joten ostajan ja myyjän väliset vuorovaikutustilanteet vaativat erityistä huomiota. Koska nämä tilanteet tapahtuvat aina siellä missä asiakas tapaa tai on yhteydessä yritykseen, on myös laadun suunnittelu tapahduttava paikallisesti. Muuten riskinä on, ettei suunniteltu palvelun laatu ikinä päädy konkreettisesti asiakkaan kokemaksi kokonaislaaduksi.

4. Jokainen vaikuttaa osaltaan asiakkaan kokemaan laatuun.

Laadun tuottaminen vaatii aina saumatonta yhteistyötä, koska prosessissa on usein mukana suuri joukko työntekijöitä. Välittömässä asiakaspalvelussa mukana olevat työntekijät, kuten myyjät ja myyntiassistentit, tarvitsevat tukea taustalla toimivilta työntekijöiltä, esimerkiksi tuotannosta. Mikäli merkittäviä virheitä tapahtuu asiakaskontakteissa tai taustatoiminnoissa, kärsii koko palvelun laatu.

5. Jokaisen on seurattava laatua koko organisaatiossa.

Koska laadun tuottamiseen osallistuu niin suuri joukko ihmisiä, tulee varmistaa, että tämä joukko pääsee osallistumaan myös laadun seuraamiseen. Vain tällä tavoin voidaan varmistaa henkilöstön panostus laadun tuottamiseen ja se myös kehittää yrityksen sisäistä palvelukulttuuria asiakaslähtöisemmäksi.

6. Ulkoinen markkinointi on luotava laadun johtamisen kanssa yhdenmukaiseksi.

Asiakkaan kokema kokonaislaatu muodostuu odotusten ja todellisten kokemusten välisestä suhteesta. Koettu laatu muuttuu

helposti huonoksi, mikäli ulkoisessa markkinoinnissa on tapana luvata liikoja ja asiakkaan odotuksia ei voidakaan täyttää. Tältä voidaan välttyä, kun markkinointiviestintää aletaan suunnittelemaan yhdessä laadun parantamisesta vastaavien henkilöiden kanssa. (Grönroos, 2000 ss. 111-113)

3.5 Palvelun normalisointi ja reklamaatioiden käsittely

Yrityksen asiakaslähtöisyys joutuu todelliseen testiin silloin, kun palvelussa on tapahtunut virheitä. Vaikka yrityksen tulisi aina pyrkiä virheettömään palvelun tasoon, sattuu virheitä aina niin työntekijöille kuin järjestelmillekin. Virhe ei aina johdu edes yrityksestä itsestään, vaan myös asiakas voi tehdä palvelun laatua heikentävän virheen. Valituksen saaminen asiakkaalta ei ikinä ole ihanteellinen tilanne, mutta se luo yritykselle mahdollisuuden osoittaa asiakkaalle sitoutumistaan palveluun. Reklamaation käsittelyn tulisi aina olla nopea ja vaivaton prosessi niin asiakkaalle kuin yrityksellekin. Mikäli asiakas kokee, ettei reklamaatiota käsitellä riittävän nopeasti ja huomaavaisesti, kärsii koko asiakassuhteen laatu. Asiakas antaa yritykselle usein toisen mahdollisuuden toimittaa palvelu ja näissä tapauksissa seuraava toimitus tulee hoitaa erityisen huolellisesti. Kun yritys pystyy normalisoimaan palvelun hallitusti, syvenee asiakkaan sitoutuminen yritykseen. (Grönroos, 2015)

Perinteinen tapa hoitaa reklamaatioita on se, että yritys pyrkii välttämään rahallisen hyötyksen antamisen asiakkaalle. Useimmiten sisäinen tehokkuus ratkaisee ja tässä tapauksessa lopputuloksena on tyytymätön asiakas. Reklamaatioiden käsittely ei siis luonnostaan ole kovinkaan palvelulähtöistä. Palvelun normalisoinnissa puolestaan ratkaisee ulkoinen tehokkuus. Siinä tavoitteena on parantaa asiakassuhteen laatua ja turvata liiketoiminta pitkällä aikavälillä lyhyen aikavälin kustannussäästöjen sijaan.

Palvelun normalisointi on prosessi, jossa havaitaan palvelussa tapahtuneita virheitä, ratkaistaan asiakkaiden ongelmia, luokitellaan niiden perimmäisiä syitä ja tuotetaan tietoja, jotka voidaan kytkeä muihin suoritusmittareihin palvelujärjestelmän arvioimiseksi ja kohentamiseksi.

Palvelun normalisointi sujuu parhaiten, kun työntekijät ovat sitoutuneita yrityksen strategiaan ja palveluajatuksiin ja heille on myös annettu toimintavaltuuksia hoitaa reklamaatioita itsenäisesti. Helpoin tapa muuttaa prosessi tehokkaaksi on kehittää normalisointijärjestelmä esimerkiksi seuraavia ohjeita noudattaen:

1. Laske puutteiden ja virheiden kustannukset
2. Pyydä asiakkaita ilmoittamaan laadullisista puutteista

3. Määritä normalisointitarpeet eri toiminnoissa
4. Korjaa virheet nopeasti
5. Kouluta työntekijöitä
6. Varmista asiakaspalvelijoiden valtuudet ja toimintaedellytykset prosessissa
7. Pidä asiakas ajan tasalla
8. Opi virheistä

Virheen korjaamisen ohella asiakas pitää tärkeänä nopeaa reagointia ja riittävää hyvitystä. Kaikkia virheitä ei kuitenkaan voida korjata heti, mutta asiakkaan tunnereaktioihin tulee kuitenkin reagoida heti. Nopea palvelun normalisointi maksaa yritykselle usein vähemmän kuin esimerkiksi perinteinen reklamaatioiden hoitaminen. Normalisoinnin tavoitteena on pitää asiakas edelleen yrityksen asiakkaana ja näin ollen yritys välttyy uusien asiakkaiden hankkimisesta aiheutuvilta kustannuksilta. (Grönroos, 2015)

4 TEOLLISUUSYRITYKSESTÄ PALVELUYRITYKSEKSI

Tänä päivänä perinteisen teollisuusyrityksen on erittäin haastavaa saavuttaa kilpailuetua tarjoamalla palvelua ainoastaan fyysisen tuotteen muodossa. Useimmilla aloilla pelkkä teknisen ratkaisun tuoma kilpailuetu on jo hävinnyt kokonaan. Jo aiemmin mainittu arvon luominen on avainasemassa, kun teollisuusyritys haluaa kehittää toimintaansa palveluyritykseksi. Yrityksen on siis pystyttävä antamaan asiakkailleen fyysisen tuotteen lisäksi parempaa kokonaispalvelua kuin kilpailijat ja lisäksi asiakkaan pitää voida joko laskea tai tiedostaa muuten tämän palvelun myönteinen vaikutus omaan liiketoimintaansa. Valitettavan usein teollisuusyritysten käsityksenä on, että esimerkiksi myynnin jälkeisten palvelujen parantaminen riittää asiakkaan saaman arvon lisäämiseksi. Todellisuudessa yrityksen tulee olla valmis tarjoamaan asiakkaalleen kokonaistuki eli fyysisen tuotteen lisäksi erilaisia palveluprosesseja. Näitä ovat esimerkiksi toimitukset, asennus, huolto, asiakaskoulutus sekä erilaiset piilopalvelut, kuten laskutus ja reklamaatioiden käsittely. Piilopalvelut mielletään usein hallinnollisiksi rutiineiksi, mutta huonosti hoidettuna ne voivat aiheuttaa asiakkaalle turhaa stressiä sekä rahallista ja ajallista menetystä. (Grönroos, 2015)

Palvelunäkökulman omaksuminen

Kun teollisuusyritys lähtee tavoittelemaan kilpailuetua palvelunäkökulman kautta, voi edessä olla monia yllättäviäkin haasteita. Palveluyritykseksi kehittyminen vaatii muutosta koko yrityskulttuurissa sekä strategioissa, toimintamalleissa ja johtamisessa. Erityisesti suurille organisaatioille tämä voi olla hankalaa, koska koko henkilöstön asenne tulisi muuttaa asiakaslähtöiseen suuntaan. Asenteet muodostuvatkin usein tällaisten kehitysprojektien esteeksi. On siis tärkeää muistaa, että muuttuminen palveluyritykseksi vaatii esimerkiksi valmistus- ja palveluoperaatioiden yhdistymisen samaksi liiketoiminnaksi. Usein teollisuusyrityksissä vallitsee edelleen valmistuskulttuuri, jolloin yritys keskittyy enemmän teolliseen palveluun ja yksittäisiin tuotteisiin. Palvelukulttuuri sen sijaan tarjoaa asiakkaalle houkuttelevampia ratkaisuja yksittäisen tuotteen lisäksi. Toisin sanoen valmistuskulttuuri on tuotokeskeinen, kun taas palvelukulttuuri keskittyy asiakkaan tarpeisiin.

Mitä palveluyrityksenä oleminen sitten käytännössä tarkoittaa? Asiakkaalle tarjotaan pelkien resurssien sijaan arvoa tukevia prosesseja, kuten tuote, ihmiset, järjestelmä ja tuote-tietämys. Asiakasta tulee siis tukea omassa liiketoimintaprosessissaan tuotteen lisäksi, jotta voidaan saavuttaa pysyvä asiakassuhde. Onnistuakseen tässä yrityksen tulisi miettiä seuraavia kysymyksiä:

- Miten asiakas tiedostaa tarvitsevansa tuotetta?
- Miten asiakas löytää tuotteen?

- Miten lopullinen päätös ostosta syntyy?
- Miten asiakas tilaa tuotteen?
- Miten tuote toimitetaan?
- Miten tuote asennetaan?
- Miten tuotteesta maksetaan?
- Miten tuote varastoidaan?
- Mihin asiakas käyttää tuotetta?
- Missä asiakas tarvitsee apua käyttäessään tuotetta?
- Miten tuotetta korjataan ja huolletaan?
- Mitä tapahtuu, kun tuotetta ei enää käytetä?

Yrityksen on siis tärkeää ymmärtää asiakkaan koko elinkaari, mutta toisaalta myös asiakkaan tulisi ymmärtää yrityksen prosesseja. Jotkin prosessit, kuten tuotekehitys ja huolto voivat vaatia yhteistä suunnittelua tai vähintäänkin sujuvaa tiedonvaihtoa.



Kuvio 7 Asiakkaan ja toimittajan arkiprosessit (Grönroos, 2015)

Kuviossa 7 on havainnollistettu sekä asiakkaan että toimittajan arkiprosessit ketjuna. Todellisuudessa näiden prosessien järjestys voi olla hieman erilainen tai toistua useampaan kertaan aina asiakkaasta ja toimittajasta riippuen. Tärkeintä on, että nämä prosessit linkittyvät toisiinsa ja tiedonkulku on sujuvaa. Tietoa asiakkaan eri prosesseista tarvitaan, jotta

palveluyritys pystyy omien prosessiensa avulla tukemaan asiakastaan parhaalla mahdollisella tavalla.

Palvelunäkökulman omaksuminen voi tuoda useita merkittäviä hyötyjä yritykselle:

- Yrityksestä tulee aidosti asiakaskeskeinen
- Yrityksen merkitys asiakkaan liiketoimintaprosessissa kasvaa
- Mahdollisuus auttaa asiakkaitaan palvelemaan omia asiakkaitaan tehokkaammin ja kannattavammin
- Mahdollisuus luoda uniikki tarjooma, jota kilpailijoiden on hankala jäljitellä sekä lujittaa asiakassuhteensa pysyviksi, luottamukseen perustuviksi suhteiksi

Tulee kuitenkin muistaa, ettei kaikki asiakkaat välttämättä ole halukkaita ryhtymään näin tiiviiseen yhteistyöhön. On edelleen monia asiakkaita, jotka pitävät hintaa tärkeimpänä ostokriteerinä ja näin ollen tulee ymmärtää, ettei palvelulähtöinen toimintamalli välttämättä onnistu parhaiten. Yrityksen kannalta tärkein kysymys on yleensä, paljonko teollisuusyrityksen muuttuminen palveluyritykseksi maksaa ja onko se todella suhteessa kannattavampaa. Suurimmat investoinnit vaaditaan useimmiten sisäiseen markkinointiin, työntekijöiden koulutukseen ja mahdollisesti myös organisaatorakenteiden kehittämiseen. Suurta rahallista investointia ei siis välttämättä tarvita, vaan kyse on enemmänkin asennemuutoksesta. Mikäli toimintamallien ja strategioiden muutoksessa onnistutaan kerralla hyvin, ei muutos välttämättä muodostu kovinkaan kalliiksi. Mutta jos vanhat teollisuuskeskeiset toimintamallit jäävät vielä samanaikaisesti voimaan, ei pysyviä muutoksia todennäköisesti saada aikaan. (Grönroos, 2015)

5 PALVELUN LAATU KOHDEYRITYKSESSÄ

Tätä työtä varten käytössä oli vuoden 2018 asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset sekä syyskuussa 2018 järjestetyn asiakaspäivän ryhmätöiden tuloksia ja kehitysehdotuksia. Lunawood on teettänyt kyselyt jo useamman vuoden ajan ulkopuolisella taholla, mutta vuoden 2018 kyselyssä muun muassa vastaajajoukko ja kyselyn teemat olivat hieman erilaiset aiempiin vuosiin verrattuna.

Asiakastyytyväisyyskysely 2018

Vuoden 2018 asiakastyytyväisyyskysely lähetettiin TOP 40-asiakkaille ja lisäksi muutamille muille tärkeille asiakkaille. TOP 40-asiakkaita ovat 30 suurinta ja 10 pitkällä aikavälillä potentiaalisinta asiakasta. Pääosin TOP 40-asiakkaat ovat Euroopassa. Kysely lähetettiin jokaisen yrityksen päättävälle (esimerkiksi toimitusjohtaja) ja operatiiviselle henkilölle. Vuoteen 2017 verrattuna vastaajajoukkona oli selkeästi kansainvälisemmät asiakkaat. Kysely oli hyvin samantyyppinen kuin edellisenä vuonna, mutta noin puolet lyhyempi. Se toteutettiin sekä sähköposti- että internetkyselyinä, joihin saatiin yhteensä 42 vastausta. Näistä vastauksista viisi tuli kotimaan asiakkailta ja loput ulkomaisilta asiakkailta. Kyselyn teemoina olivat asiakasuskollisuus, kehityskohteet ja tilanne kilpailijoihin nähden. Sähköpostikyselyn vastausprosentti oli 25 prosenttia. Vastausprosenttiin saattoi vaikuttaa päivittynyt tietosuojasetus (GDPR), koska linkki kyselyyn ei tullut yrityksen omasta sähköpostiosoitteesta.



Kuva 5 Asiasanapilvi (Innolink Group Oy, 2018)

Kuvassa 5 näkyvät sanat on poimittu kyselyn avoimista vastauksista. Mitä isompana sana kuvassa näkyy, sitä useammin se on toistunut vastauksissa. Tätä menetelmää kutsutaan asiasanapilveksi (eng. word cloud) ja sitä voidaan hyödyntää esimerkiksi silloin, kun halutaan selvittää yrityksen imago tai maine asiakkaiden keskuudessa. Kuten kuvasta näkyy toistuvat muun muassa sanat lämpöpuu, hyvä laatu ja luotettavuus useissa vastauksissa. Lähes kaikki asiasanapilven sanat ovat positiivisia, joten tätä voidaan pitää hyvänä Lunawoodin imagon kannalta. Seuraavaksi kyselyssä tarkasteltiin Lunawoodin tilannetta asiakkaiden toimittajana kilpailijoihin nähden. Ulkomaisista asiakkaista 14 oli sitä mieltä, että Lunawood on heidän ainoa lämpöpuutoimittajansa, kun taas kotimaisista asiakkaista yksikään ei ollut tätä mieltä. Suurin osa ulkomaisista asiakkaista piti Lunawoodia päätoimittajanaan ja kotimaiset asiakkaat mielsivät yrityksen vain yhdeksi toimittajakseen muiden joukossa. Tämä tulos ei ole mitenkään yllättävä, koska 95 prosenttia Lunawoodin liikevaihdosta tulee viennistä. Pääkilpailijaksi osoittautui Brenstor (Thermory), joka yhdistyi lokakuussa 2018 Ha Servin ja Suomen Lämpöpuun kanssa ja tämän yhdistymisen myötä Thermorysta tuli maailman suurin lämpöpuuvalmistaja liikevaihdolla mitattuna. Lunawood on tämän yhdistymisen jälkeen edelleen tuotantokapasiteetiltään suurin. Vuoteen 2017 verraten Stora Ensoa ei pidetty enää niin merkittävänä kilpailijana, kun taas Suomen Lämpöpuu oli kasvattanut uskottavuuttaan ja noussut samalle tasolle Stora Enson kanssa. Myös Lunawoodin toiminnan kehittymistä arvioitiin kilpailijoihin nähden kahden edellisen vuoden aikana. 95 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että Lunawoodin toiminta oli kehittynyt joko nopeammin tai samaa vauhtia kilpailijoihin nähden. Tulos parani kahdella prosentilla edelliseen vuoteen verrattuna. Kotimaisista asiakkaista yksikään ei ollut sitä mieltä, että toiminta olisi kehittynyt kilpailijoita nopeammin. Kehitystä arvioitiin myös tuotetasolla ja eniten kehitystä nähtiin ulkooverhous- ja terassituotteissa. Suurimpina kehityskohteina pidettiin palosuojausta ja pintakäsittelyä. Myös uusia puulajeja toivottiin valikoimaan nykyisten männyn ja kuusen lisäksi.

Bigger range of exterior cladding products, with options in fire retardancy treated and painted cladding (finished). Also better raw material availability in the "longer" lengths 510- 600cm.

Fireblock or something to continue our name as product developers/innovators.

Thinking together about future innovative products for exterior cladding.

Requires stronger packaging. Especially for thin profiles.

Asiakasuskollisuuden liittyen vastaajia pyydettiin valitsemaan kaksi tärkeintä siihen vaikuttavaa tekijää. Ylivoimaisesti tärkeimmäksi valikoitui tuotteiden hinta-laatusuhde ja

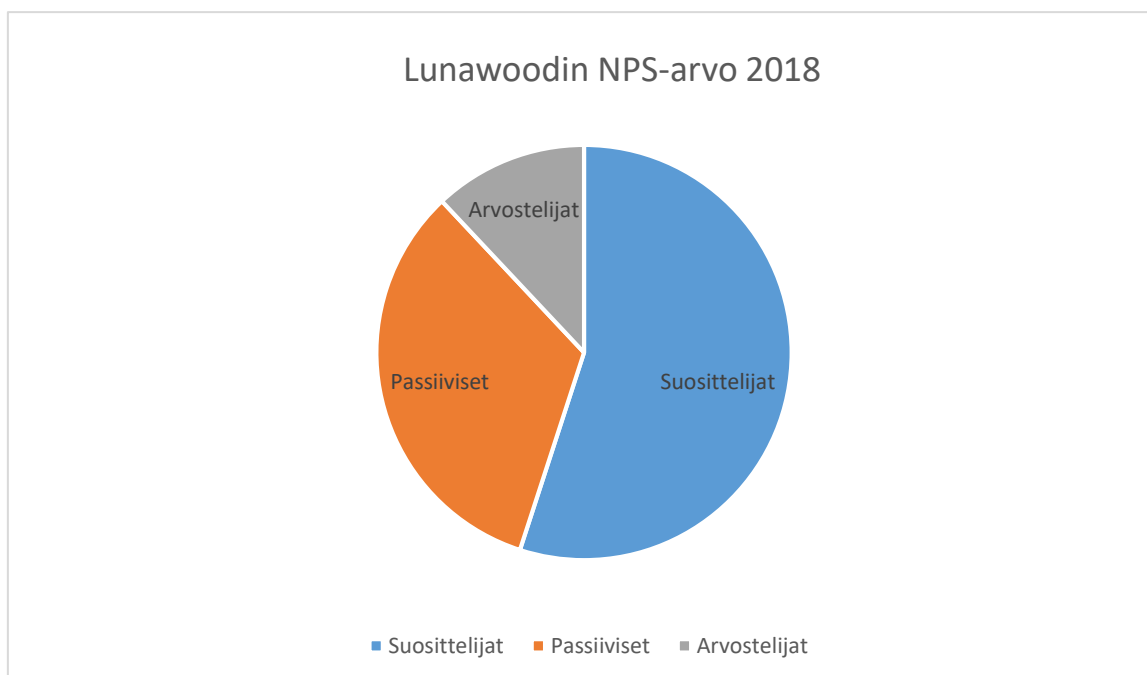
toiseksi tärkein tekijä oli tuotteiden tasainen laatu. Markkinointiyhteistyö ja hyvät asiakasreferenssit koettiin vähemmän tärkeiksi tekijöiksi.

Pure Nordic way of living, this concept has more and more influences to China people, especially to mid and top income class of Chinese.

Together with Lunawood, we have been successfully able to expand our business, beat the main competitors and generate a lot of sales and gain market shares.

Komposiittiterassien kysyntä lisääntynyt. Lämpömänty ei niin paljon ja lämpöman-nyssä laatu epätasainen/ heikko.

Lunawoodin NPS-arvo oli vuonna 2018 43 ja se parani yhdellä edellisestä vuodesta. Yhteensä 15 vastaajaa suosittelisi ehdottomasti Lunawoodia myös muille, kun taas kaksi vastaajista ei suosittelisi Lunawoodia ollenkaan. Kotimaassa NPS-arvo oli selkeästi heikompi ulkomaisiin asiakkaisiin verrattuna. Koska kysely lähetettiin vuonna 2018 tärkeimmille asiakkaille, voisi NPS-arvo olla vieläkin korkeampi. Kuviossa 8 on esitetty Lunawoodin NPS-arvo vuonna 2018.



Kuvio 8 Lunawoodin NPS-arvo vuonna 2018

Suurin osa vastaajista myös valitsisi Lunawoodin uudelleen toimittajakseen arvioidessaan yhteistyötä kuluneen puolen vuoden aikana. Parhaiten Lunawood oli onnistunut laskutuksessa, myyntihenkilöstön tuotetietämyksessä ja palveluhalukkuudessa. Nämä onnistumiset eivät kuitenkaan vastanneet täysin vastaajille tärkeimpiä tekijöitä. Kuiluanalyyssissa suurimmat erot vastaajien odotuksissa ja kokemuksissa näkyivät tuotteiden laadussa,

tarjonnan turvaamisessa sekä toimitusaikojen ja muutosten informoinnissa. Lunawoodin kokonaisarvosana on pysynyt hyvänä viimeisen kuuden vuoden aikana, kun kyselyitä on teetetty ja tällä kertaa se pysyi samana vuoteen 2017 verrattuna. Myös muihin B2B-yrityksiin verrattuna tulokset olivat erityisen hyviä.

Tärkeimmiksi kehityskohteiksi arvioitiin tuotteiden laatu, toimituksista ja muutoksista tiedottaminen, reklamaatiokäsittelyt sekä tuotteiden pakkaaminen.

Asiakaspäivän ryhmätöiden tulokset

Lunawood kutsui syyskuussa 2018 TOP 40-asiakkaitaan Suomeen viettämään kansainvälistä asiakaspäivää. Erilaisten aktiviteettien lisäksi asiakaspäivään kuuluivat ryhmätyöt, joissa pyydettiin kehitysehdotuksia seuraaviin osa-alueisiin: asiakaspalvelu, markkinointi ja tuotekehitys. Yleisesti asiakaspalvelun koettiin olevan hyvällä tasolla, mutta tuurauksiin etenkin loma-aikana toivottiin lisää selkeyttä. Asiakkaat myös kaipasivat enemmän koulutusta erityisesti tuotteisiin liittyen ja ekstranet-palvelulle koettiin olevan tarvetta esimerkiksi reklamaatioiden käsittelyn ja toimitusten seurannan helpottamiseksi. Kritiikkiä Lunawood sai puutteellisesta kommunikoinnista erityisesti toimitusaikojen ja tuotannon muutosten suhteen. Myös reklamaatioiden käsittelyssä kaivattiin parempaa kommunikointia ja selkeämpää toimintamallia.

Lunawoodin markkinointi sai pääasiassa positiivista palautetta ja selkeästi tärkeimmäksi markkinointitoimenpiteeksi koettiin mallipalalähetykset, joihin tosin kaivattiin enemmän monipuolisuutta ja esimerkiksi pidempiä mallipaloja. Myös arkkitehtiseminaareja ja alan messuja pidettiin tärkeinä markkinoinnin kannalta. Haasteena nähtiin Lunawoodin brändiviestin ”Love for the forest” hyödyntäminen paremmin.

Tuotekehityksen osalta esiin nousi lisäohjeiden tarve yleisellä tasolla, esimerkiksi huoltoon, käsittelyyn ja kiinnitykseen liittyen. Myös ulkoerhous tuotteille ja aurinkorimoille kaivattiin enemmän piilokiinnitysratkaisuja. Kuten asiakastytyväisyyskyselyssä myös näissä ryhmätöissä kehityskohteiksi nousivat pintakäsittely ja palosuojaus.

6 PALVELUN LAADUN KEHITTÄMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ

Vaikka Lunawoodilla palvelun laatu onkin jo hyvällä tasolla, voi monia asioita vielä kehittää asiakaskokemuksen parantamiseksi.

Suurimpana kehityskohteenä näkisin sisäisen viestinnän eri toimintojen ja yksikköjen välillä. Lunawoodin tehtaat sijaitsevat Iisalmessa, Kaskisissa ja Joensuussa, kun taas pääkonttori sijaitsee Lahdessa. Ongelmia saattaa syntyä erityisesti toimituksiin liittyvissä asioissa, mikäli tiedonkulku ei ole sujuvaa. Tieto muutoksista tulisi liikkua riittävän nopeasti, jotta myös asiakasta ehditään informoida ajoissa. Sisäistä ja ulkoista viestintää käsiteltiin jo vuoden 2018 myyntikokouksessa, jossa perustettiin työryhmä kehittämään erityisesti tätä osa-aluetta. Työryhmään kuuluvat aluepäälliköiden ja myyntiassistenttitiimin edustajat, tuotannon suunnittelupäällikkö sekä tilaus- ja toimitusketjun päällikkö. Nyt tärkeää olisi saada suhteellisen nopealla aikataululla kehitettyä selkeä toimintamalli siitä kuka viestii kenellekin ja mistä asioista, jotta tämä toimintamalli saataisiin jalkautettua jokapäiväiseen työskentelyyn. Tämän työryhmän toimintaa ei tule kuitenkaan lopettaa tähän, vaan on tärkeää seurata säännöllisesti, onko muutosta parempaan tapahtunut ja jos ei, mistä se johtuu ja mitä voitaisiin taas edelleen parantaa. Toimintamallin jalkauttaminen tulisi myös tehdä huolellisesti ja käydä asia perusteellisesti läpi esimerkiksi järjestämällä palaveri niiden työntekijöiden kesken keitä asia pääasiassa koskee. Vaihtoehtoinen tapa voisi olla pitää palaveri tiimeittäin lähiesimiehen toimesta, jotta tiedottamisen tehokkuus säilyy. Pelkkä sisäinen tiedote esimerkiksi sähköpostitse ei mielestäni tässä tilanteessa riitä. Koska erityisesti kehitystä tarvitaan tilaus- ja toimitusketjuun kuuluvien työntekijöiden välisessä viestinnässä, ehdottaisin, että myyntiassistenttitiimi osallistuisi logistiikan ja tuotannon välisiin palavereihin, joissa käydään läpi tulevien viikkojen toimituksia. Mielestäni tämä säästäisi aikaa, kun jokainen saisi yhdellä kertaa tiedon omista tulevista toimituksista ja näin ollen myös asiakkaan mahdollisiin kyselyihin pystyttäisiin reagoimaan nopeammin. Myös mahdollisista toimituksiin liittyvistä väliaikaisista esteistä asiakkaan päässä saataisiin tieto kulkemaan tehokkaasti yhdellä kertaa.



Kuva 6 Sisäinen viestintä (Recommended Finland Oy, 2016)

Kuva 6 osoittaa, että sisäiseen viestintään kuuluu paljon muutakin kuin työasiat. On ensiarvoisen tärkeää, että kaikki työntekijät tietävät ja kokevat tekevänsä töitä yhteisen tavoitteen eteen. Jotta tässä voitaisiin onnistua, on yhteishenki myös ratkaisevassa roolissa. Mielestäni erityisesti eri toimipaikkojen kesken olisi tärkeää järjestää enemmän yhteistä tekemistä, jotta hyvä yhteishenki säilyisi. Tämä toki on pitkälti myös työntekijöiden omasta aktiivisuudesta kiinni, mutta esimerkiksi tiimien lähiesimiehet voisivat ottaa asiasta kopin ja järjestää ainakin tiiviimmin yhdessä työskentelevien tiimien kesken jotain yhteistä tekemistä.

Myös ulkoisen viestinnän tehokkuus on edelleen haaste Lunawoodille ja siihen kaivattaisiin samanlaista tarkennusta, kuin nyt sisäisen viestinnän kohdalla on lähdetty kehittämään. Markkinointitiimi on tätä jo kehittänyt jakamalla vastuumarkkinoita keskenään, jotta ulkoinen viestintä olisi tehokkaampaa ja kuormitus tasaista. Myös myyjien ja myyntiassistenttien kesken vastuumarkkinat on jaettu, mutta olisi hyvä vielä tarkentaa kuka viestii asiakkaalle mistäkin asiasta. Lisäksi on tärkeää, että matkustamisen ja lomien aikana työnjako olisi myyjällä ja myyntiassistentilla selkeä. Ehdottaisin, että myös myyntiassistentit pääsisivät vastuumyyjän kanssa tapaamaan omia asiakkaitaan. Usein asiakkaat vierailevat esimerkiksi lisälmen tehtaalla vastuumyyjän kanssa, jolloin myyntiassistentin olisi helppo päästä mukaan tapaamaan asiakasta. Koska myös myyntiassistentit ovat paljon tekemisissä suoraan asiakkaan kanssa, saataisiin tällä tavoin suhdetta asiakkaaseen varmasti vahvistettua entisestään.

Kotimaan osalta suurimmiksi kehityskohteiksi ilmenivät tuotteiden laatu ja saatavuus sekä toimitusaikojen tarkkuus. Myös vuoden 2018 kyselyssä ilmennyt heikko NPS-arvo tulisi ottaa vakavasti. Vaikka kotimaisten vastaajien osuus olikin kyselyssä pieni, tulee myös näiden tulosten perusteella miettiä toimenpiteitä paremman asiakaskokemuksen ja yhteistyön kehittämiseksi. Ehdotan, että Lunawood lähtisi liikkeelle siitä, että ainakin kyselyyn vastanneiden asiakkaiden kanssa tavattaisiin yhteistyön kehittämisen merkeissä. Näissä tapaamisissa voitaisiin käydä läpi hieman kyselyn tuloksia ja pohtia niihin johtaneita syitä. Lisäksi mietittäisiin yhdessä asiakkaan kanssa, miten yhteistyötä voitaisiin parantaa ja mitä toiveita ja ajatuksia asiakkaalla on tulevaisuuden suhteen. Tapaamiseen osallistuisi myyntijohtajan ja aluepäällikön lisäksi mahdollisesti tuotepäällikkö ja tuotannon suunnittelupäällikkö, etenkin jos kehityskohteena on tuotteiden laatu ja niiden saatavuus. Mikäli markkinointiin ja viestintään liittyen ilmenee toiveita, olisi hyvä osallistuttaa myös markkinointipäällikkö tapaamisiin. Kaikkien asiakkaiden kanssa tätä ei ole tietenkään mahdollista toteuttaa heti, mutta muiden osalta keräisin esimerkiksi reklamaatioihin perustuvaa tietoa, jotta nähtäisiin mitkä syyt niissä toistuvat useimmin. Tämän perustella voitaisiin kehittää toimintaa yleisellä tasolla.

Lunawoodilla tutkitaan vuosittain asiakastyytyväisyyden lisäksi myös työtyytyväisyyttä. Henkilöstön hyvinvointi muodostaa ison osuuden asiakkaan kokemasta palvelun kokonaislaadusta. Hyvinvoiva henkilöstö vaikuttaa positiivisesti muun muassa asiakaskokemukseen, työilmapiiriin, yrityksen tulokseen ja työnantajakuvaan. Lunawoodin eri tiimien edustajat kokoontuivat joulukuussa 2018 käsittelemään työtyytyväisyyskyselyn tuloksia ja miettimään kehityskohteita vuodelle 2019. Näitä olivat muun muassa sisäinen viestintä, me-henki ja koulutusmahdollisuudet. Nyt kun kehityskohteet ja niiden vastuhenkilöt ovat selvillä olisi tärkeää tiedottaa henkilöstöä heti ensimmäisen kvartaalin aikana mitä ollaan lähdössä kehittämään ja millä aikataululla muutoksia on odotettavissa, jotta henkilöstö tietää asioiden menevän eteenpäin. Vielä enemmän kiinnittäisin huomiota siihen, että jokaisella työntekijällä on asianmukaiset työpisteet ja tarjoaisin myös säännöllistä etätyömahdollisuutta, esimerkiksi kerran kuussa, työn tehokkuuden lisäämiseksi entisestään. Kuvio 9 osoittaa kuinka yrityksen hyvä tulos on monen tärkeän asian summa. Kaikki lähtee liikkeelle hyvästä johtamisesta, josta syntyy hyvä henkilöstökokemus ja joka taas edelleen johtaa hyvään asiakaskokemukseen.



Kuvio 9 Yrityksen tulokseen vaikuttavat tekijät

Kun yritys toteuttaa asiakastyytyväisyyskyselyn, on sen tuloksista ja tulevista kehitystoimenpiteistä tärkeää tiedottaa asiakkaita ja henkilöstöä. Asiakkaiden kohdalla puutteellisella tiedottamisella voi olla negatiivinen vaikutus vastausprosenttiin. Mahdollisia tapoja asiakkaiden tiedottamiseen voisi olla yksinkertaisen ja selkeän esityksen koostaminen tärkeimmistä tuloksista, jonka jokainen aluepäällikkö kävisi läpi omien asiakkaidensa kanssa. Näissä tapaamisissa voitaisiin myös ottaa uudelleen vastaan asiakkaan kehitysehdotuksia ja tällä tavoin osoittaa toiminnan asiakaslähtöisyys. On kuitenkin tärkeää, että asiakkaille menee jonkinlainen tieto siitä, että heidän vastauksensa on otettu huomioon ja toimintaa halutaan kehittää edelleen.

Vuoden 2018 myyntikokouksessa tuloksia käytiin jo läpi konsernin työntekijöiden kanssa. Tärkeää on tiedottaa myös tehtaiden henkilöstöä ja järjestää esimerkiksi yhteinen tilaisuus tehtaittain, jotta myös he pääsevät antamaan näkemyksensä oman työnsä ja sitä kautta asiakastyytyväisyyden kehittämiseen. Tällaiset tilaisuudet ovat myös hyvä mahdollisuus antaa henkilöstölle positiivista palautetta ja näin ollen motivoida heitä edelleen työssään.

Jatkossa myös osallistuttaisin asiakkaan vielä enemmän palveluiden ja tuotteiden kehittämisprosesseihin ja kehottaisin kiinnittämään edelleen huomiota reklamaatioiden käsittelyyn ja erityisesti sen eri vaiheista tiedottamiseen.

Ehdottaisin, että jatkossa perinteinen asiakastytyväisyyskysely toteutettaisiin vain joka toinen vuosi. Voi olla haastavaa saada toteutettua niin näkyviä kehitystoimenpiteitä yhden vuoden aikana, että ne näkyisivät selkeästi asiakkaalle ja näin ollen myös kyselyn tuloksissa. Vaikka kyselyä ei järjestettäisikään joka vuosi, ei palvelun laadun tarkkailua tule kuitenkaan unohtaa. Vastaavasti joka toinen vuosi voitaisiin toteuttaa ainoastaan NPS-arvoon pohjautuva kysely, jotta voitaisiin edelleen säännöllisesti arvioida asiakasuskollisuutta. NPS-kyselyn yhteydessä voisi olla pari avointa kysymystä, jolloin asiakkaalta saadaan myös avointa palautetta. Uskon, että tällä menetelmällä vastaajaprosentti voisi kasvaa, koska kyselyyn vastaaminen ei vaatisi niin paljon aikaa ja kysely voitaisiin teettää laajemmalla vastaajajoukolla.

7 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli analysoida kohdeyritys Lunawoodin palvelun laatua ja luoda kehitysehdotuksia analyysin pohjalta. Käytössä oli vuoden 2018 asiakastyytyväisyyskyselyiden tulokset sekä lisäksi syyskuussa 2018 järjestetyn asiakaspäivän ryhmätöiden tulokset. Näiden tulosten ja teoriaosuuden avulla luotiin kehitysehdotuksia asiakaskokemuksen parantamiseen entisestään.

Teoriaosuuden ensimmäisessä luvussa käsiteltiin asiakassuhdetta ja sen ylläpitämistä sekä erilaisia markkinointikeinoja pitkäkestoisen asiakassuhteen saavuttamiseksi. Toisessa luvussa käsiteltiin palvelun laatua kilpailutekijänä ja sen mittaamista, kehittämistä ja johtamista. Teoriaosuuden viimeinen luku keskittyi käsittelemään teollisuusyrityksen kehittämistä palveluyritykseksi.

Tutkimusosuudessa analysoitiin palvelun laatua vuoden 2018 asiakastyytyväisyyskyselyn ja syyskuussa järjestetyn asiakaspäivän tulosten perusteella. Nämä tulokset antoivat riittävästi tietoa kehitysehdotusten laatimiseksi. Analyysin perusteella voitiin todeta, että asiakkaat ovat pääasiassa tyytyväisiä tämän hetkiseen palvelun laatuun, mutta kehitettävääkin löytyy edelleen. Tärkeimmiksi kehityskohteiksi muodostuivat sisäinen viestintä sekä asiakaskokemuksen parantaminen erityisesti kotimaassa. Kiinnittäisin myös enemmän huomiota asiakaslähtöisyyden korostamiseen strategiassa, esimerkiksi osallistuttamalla asiakasta vielä enemmän palveluiden ja tuotteiden kehittämisprosesseihin. Myös reklamaatioiden käsittely ja erityisesti sen eri vaiheista tiedottaminen vaatii edelleen erityistä huomiota myyjiltä.

Jatkossa vastausprosenttiin voidaan vaikuttaa toteuttamalla kysely vain joka toinen vuosi ja keskittymällä väli vuosina asiakasuskollisuuden tutkimiseen NPS-kyselyn avulla. Näin ollen aikaa jäisi enemmän toteuttaa kehitystoimenpiteitä siten, että ne näkyvät myös asiakkaalle ennen seuraavaa kyselyä. Palvelun laatua tulee myös edelleen seurata tiiviisti jokapäiväisessä työskentelyssä ja henkilöstöä tulisi kannustaa tekemään töitä yhdessä paremman asiakaskokemuksen ja sitä kautta hyvien tulosten eteen.

LÄHTEET

- CEOpedia Management Online. 2018. SERVPERF. [Online] 21. Tammikuu 2018. <https://ceopedia.org/index.php/SERVPERF>.
- Eversheds Asianajotoimisto Oy. 2018. Asiakaslähtöisyyden lähteellä. 2018, ss. 18-21.
- Finnchat Oy. 2016. NPS eli Net Promoter Score – “Kuinka todennäköisesti suosittelet tätä yritystä ystävällesi tai työtoverillesi?”. [Online] 15. Marraskuu 2016. <https://finnchat.com/nps-eli-net-promoter-score-kuinka-todennakoisesti-suosittelet-tata-yritysta-ystavallesi-tai-tyotoverillesi/>.
- Grönroos, Christian. 2000. *Nyt kilpaillaan palveluilla*. Porvoo : WS Bookwell Oy, 2000.
- Grönroos, Christian. 2015. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Vantaa : Hansaprint, 2015.
- Innolink Group Oy. 2018. *Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset*. 2018.
- Integral Oy. 2018. NPS – mittaamalla parempaa asiakasuskollisuutta. [Online] 2018. <https://www.integral.fi/blogi/nps-kysely/>.
- Juuti, Kimmo. 2018. Kjuuti. [Online] 17. Syyskuu 2018. <http://www.kjuuti.fi/lopeta-kλουςaus-aloita-asiakassuhde/>.
- Kukkonen, Petri. 2013. Asiakaspalvelun ja palveluympäristön kehittäminen . [Online] 6. Marraskuu 2013. <https://petrikukkonen.wordpress.com/2013/11/06/palvelun-laatu/>.
- Logistiikan Maailma. 2018. Laatu yrityksissä. [Online] 2018. <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/laatu/laatu-yrityksissa/>.
- Matter Agency. 2017. Asiakassuhdemarkkinointi – yhden illan jutusta pitkäikäiseen kumppanuuteen. [Online] 5. Kesäkuu 2017. <https://matter.fi/asiakassuhdemarkkinointi-ei-yhden-illan-jutuille/>.
- Meltwater. 2018. Miksi word-of-mouth -markkinointi on tärkeää? [Online] 26. Joulukuu 2018. <https://www.meltwater.com/fi/blog/miksi-word-mouth-markkinointi-tarkeaa/>.
- Osaava Yrittäjä. 2018. Yritystoiminta. *Asiakassuhdemarkkinointi*. [Online] 27. Lokakuu 2018. <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/asiakassuhdemarkkinointi/>.
- Recommended Finland Oy. 2016. Sisäinen viestintä sitouttaa, motivoi ja tuo tuloksia. [Online] 27. Kesäkuu 2016. <https://www.reco.fi/sisainen-viestinta-sitouttaa-motivoi-ja-tuo-tuloksia/>.
- Reinboth, Camilla. 2008. *Johda ja kehitä asiakaspalvelua*. Helsinki : Kustannusosakeyhtiö Tammi, 2008.
- Rissanen, Tapio. 2006. *Hyvän palvelun kehittäminen*. Vaasa : Kustannusyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd, 2006.
- Storbacka, Kaj;Sivula, Petteri ja Kaario, Kari. 2000. *Arvoa strategisista asiakkuuksista*. Jyväskylä : Gummerus Kirjapaino Oy, 2000.
- Sukhraj, Ramona. 2018. Word of Mouth Marketitng Strategies - Infographic. [Online] 7. Huhtikuu 2018. <https://www.impactbnd.com/blog/word-of-mouth-marketing-strategies-infographic>.

Valvio, Timo. 2010. *Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen*. Hämeenlinna : Kariston Kirjapaino Oy, 2010.

Visma Solutions Oy. 2018. NPS-luku asiakasuskollisuuden mittarina. [Online] 16. Maaliskuu 2018. <https://psa.visma.fi/blog/nps-luku-asiakasuskollisuuden-mittarina/>.

LIITTEET

Liite 1.

Kyselylomake

Oy LUNAWOOD Ltd – JÄLLEENMYNNIN ASIAKASTYYTYVÄISYYSTUTKIMUS 2018

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin valitsemalla sopiva vaihtoehto tai kirjoittamalla vastauksesi sille varattuun tilaan.

Tiedot kohderyhmäkisteristä**1. Mielikuva Lunawoodista?**

Mainitse kolme asiaa, mitä sinulla tulee ensimmäisenä mieleen Lunawoodista?

1. _____ 2. _____ 3. _____

Piiloluokittelu (haastattelija täyttää); kaikki avoimet kommentit kirjataan ylös!

1. suomalainen
2. ympäristöystävällinen
3. palveleva
4. laadukas

2. Mikä on Lunawoodin asema Lämpökäsiteltyjen puutuotteiden toimittajana yrityksellenne?

1. ainoa toimittaja
2. pääasiallinen toimittaja
3. yksi käyttämistämme toimittajista

3. A. Minkä yrityksen koette omasta näkökulmastanne Lunawoodin pääkilpailijaksi? [spontaani tunnettuus]

Yrityksen nimi: _____

Piiloluokittelu (haastattelija täyttää)

1. SWM Wood (mikkeli) tai stellac
2. Stora enso
3. Suomen Lämpöpuu
4. MetsäWood (entinen Finnforest)
5. Brenstol (Thermory)
6. HaServ
7. Sivalbp [vain ulkomaiset asiakkaat]
8. Novawood [vain ulkomaiset asiakkaat]
9. muu, mikä? _____

B. Miten arvioitte Lunawoodin toiminnan kehittyneen kilpailijoihin nähden viimeisen 2 vuoden aikana?

1. kehittynyt kilpailijoitaan nopeammin
2. kehittynyt kuten kilpailijat
3. kehittynyt kilpailijoitaan hitaammin

4. A. Arvioikaa asteikolla 1–7, miten tärkeitä seuraavat toimintaan liittyvät tekijät ovat Teille.

Merkitkää arvionne merkitys-sarakkeeseen kunkin tekijän kohdalle.

Asteikko: 1 = ei merkitystä ... 7 = erittäin tärkeä

B. Arvioikaa myös asteikolla 1–7, miten Lunawood on onnistunut samoissa tekijöissä. Merkitkää arvionne onnistuminen-sarakkeeseen kunkin tekijän kohdalle.

Asteikko: 1 = onnistunut erittäin huonosti ... 7 = onnistunut erittäin hyvin

	A. Merkitys teille	B. Lunawoodin onnistuminen
Myynti ja myyntiedustajan toiminta		
1. myyntihenkilöstön tuote- ja toimialatietous	___	___
2. myyntihenkilöstön palveluالتتius ja tavoitettavuus.....	___	___
Tuotteet ja toimitus		
3. pakettien ulkoasu ja suojaus	___	___
4. tuotteiden laadun vastaavuus odotuksiin	___	___
5. toimitusvarmuus	___	___
6. toimitusajasta ja muutoksista informoiminen	___	___
Markkinointi ja viestintä		
7. markkinointimateriaalien saatavuus	___	___
8. markkinointimateriaalien riittävyys	___	___
Mitä markkinointimateriaaleja tarvitsisitte lisää? _____		
Asiakaspalvelu		
9. laskutuksen selkeys	___	___
10. reklamaatioiden hoito ja käsittelytapa	___	___
Kokonaisarvosana	___	___

1. Mitkä ovat mielestänne kaksi tärkeintä tekijää, jotka vaikuttavat ASIAKASUKOLLISUUTEENNE erityisesti Lunawoodin kohdalla?

- | | | |
|--|--|--|
| 1. <input type="checkbox"/> yrityksen brändi | 6. <input type="checkbox"/> suomalaisuus | 11. <input type="checkbox"/> ekologiset tuotteet |
| 2. <input type="checkbox"/> tuotteiden hinta-laatusuhde | 7. <input type="checkbox"/> kokonaispalvelu | 12. <input type="checkbox"/> aktiivisuus myynnissä |
| 3. <input type="checkbox"/> tuotteiden laadun tasaisuus | 8. <input type="checkbox"/> hyvät asiakasreferenssit | 13. <input type="checkbox"/> toiminnan virheettömyys |
| 4. <input type="checkbox"/> positiiviset kokemukset yhteistyöstä | 9. <input type="checkbox"/> asiantunteva henkilöstö | 14. <input type="checkbox"/> vahva toimialaosaaminen |
| 5. <input type="checkbox"/> tuotekehitys/innovaatiot | 10. <input type="checkbox"/> markkinointiyhteistyö | 15. <input type="checkbox"/> jokin muu, mikä? _____ |

2. Viimeisen 6 kuukauden yhteistyön perusteella; Jos olisitte nyt valintatilanteessa, niin valitsisitteko Lunawoodin uudelleen toimittajaksenne?

- | | | |
|-----------------------------------|---|--|
| 1. <input type="checkbox"/> kyllä | 2. <input type="checkbox"/> mahdollisesti | 3. <input type="checkbox"/> todennäköisesti en |
|-----------------------------------|---|--|

[Todennäköisesti en] Perustelut: _____

3. Missä tuoteryhmässä näette liiketoimintanne kannalta voimakkaimman kehityksen? Valitse enintään kaksi.

- | | |
|---|---|
| 1. <input type="checkbox"/> terassit | 4. <input type="checkbox"/> sisäkäyttö |
| 2. <input type="checkbox"/> ulkoverhoustuotteet | 5. <input type="checkbox"/> lämpökäsitellystä puusta valmistetut jatkojalosteet |
| 3. <input type="checkbox"/> rimat ja tolpat | |

Millaisia toiveita teillä olisi tai millaista apua tarvitsisitte Lunawoodilta kehityksen tueksi? _____

4. Mitkä arvioitte tärkeimmiksi tulevaisuuden kehityskohteiksi ja ratkaisuiksi, joita Lunawoodin tulisi kehittää? Valitse vähintään kaksi.

- | | |
|---|---|
| 1. <input type="checkbox"/> pintakäsittely | 5. <input type="checkbox"/> asennusvalmiit komponentit |
| 2. <input type="checkbox"/> palonsuojaus | 6. <input type="checkbox"/> uudet puulajit |
| 3. <input type="checkbox"/> kiinnikkeet ja piilokiinnitysmenetelmät | 7. <input type="checkbox"/> uudet tuotekategoriat, mitkä? _____ |
| 4. <input type="checkbox"/> uudet profiilit | 8. <input type="checkbox"/> muu, mikä? _____ |

5. Onko Lunawood pystynyt toiminnallaan tuottamaan lisäarvoa liiketoiminnallenne?

- | | |
|---|---|
| 1. <input type="checkbox"/> erittäin paljon | 3. <input type="checkbox"/> melko vähän |
| 2. <input type="checkbox"/> melko paljon | 4. <input type="checkbox"/> ei lainkaan |

Perustelut: _____

6. Kuinka todennäköisesti suosittelisitte Lunawoodia kollegoillenne tai tuttavillenne?

Erittäin epätodennäköisesti 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin todennäköisesti

Perustelut: _____

7. Muuta palautetta tai kehitysehdotuksia?

KIITOS VASTAUKSESTANNE!

Saako vastauksenne luovuttaa nimellänne Lunawoodille?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| 1. <input type="checkbox"/> kyllä | 2. <input type="checkbox"/> ei |
|-----------------------------------|--------------------------------|