

Palveluyrityksen laatu
osana markkinointiviestintää
Keravan Lääkintävoimistelu Oy



Kingelin, Pirita

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

**Palveluyrityksen laatu osana markkinointiviestintää -
Keravan Lääkintävoimistelu Oy**

Pirita Kingelin
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2011

Laurea Kerava
Liiketalouden koulutusohjelma

Pirita Kingelin

Palveluyrityksen laatu osana markkinointiviestintää - Keravan Lääkintävoimistelu Oy

Vuosi 2011 Sivumäärä 45

Tämä opinnäytetyö käsittelee palvelun laadun merkitystä palveluliiketoiminnassa. Tutkimuksen päätavoite oli selvittää, mitä on laatu, mistä tekijöistä palvelun laatu koostuu ja millä keinoilla saavutetaan hyvää laatua. Toinen tavoite oli tarjota case-yritykselle tietoa palvelun laadun tärkeydestä hyvinvointialalla.

Opinnäytetyössä yhdistyy teoria ja tutkimus, joka on tehty yhteistyössä Keravan Lääkintävoimistelu Oy:n kanssa. Teoriaosassa käsitellään palveluliiketoimintaa, asiakkuuksia ja asiakaspalvelua, palvelujen johtamista sekä markkinointiviestintää osana hyvinvointipalvelujen kokonaislaatua. Tutkimus keskittyy arvioimaan Keravan Lääkintävoimistelu Oy:n nykyistä palvelun laatua ja kehittämään sitä tulevaisuudessa.

Tutkimus pohjautuu sekä kvantitatiivisiin että kvalitatiivisiin menetelmiin. Joulukuussa 2010 ja tammikuussa 2011 Keravan Lääkintävoimistelu Oy:n asiakkaille toteutetussa kyselyssä haluttiin selvittää tekijöitä, jotka vaikuttavat heidän asiakaskokemuksiinsa ja asiakastyytyväisyyteensä. Kyselylomakkeita jaettiin yrityksen tiloissa ja vastauksia saatiin kolmessa viikossa yhteensä 38. Kyselylomaketutkimuksen jälkeen yrityksen johto keskusteli yhdessä muun henkilökunnan kanssa laadun hallintaan liittyvistä kysymyksistä valmiin aihion pohjalta. Tällä pyrittiin selvittämään yrityksen sisäisiä näkemyksiä palvelunsa laadusta.

Tulokset osoittivat, että yritys tiedostaa laadunhallinnan olevan tärkeä osa palveluliiketoimintaa ja haluaa kehittää sitä edelleen. Yritys myös tunnistaa asiakaslähtöisen toimintamallinsa vahvuudet ja hyvinvointialan toimintaympäristöä ja sen muutoksia seurataan yrityksessä hyvin tarkasti.

Kyselylomakkeista saatujen tulosten mukaan asiakkaat vaikuttavat pääsääntöisesti olevan tyytyväisiä palvelun tämänhetkiseen kokonaislaatuun. Kuitenkin myös joitain heikkouksia selvästi havaittiin toimipaikan esteettömyydessä, sijainnissa ja opastuksessa. Näihin seikkoihin opinnäytetyössä kiinnitetään erityisesti huomiota ja pyritään kehittämään ratkaisuja havaittuihin ongelma-kohtiin. Case-yritys onkin työskennellyt laadun parantamiseksi jo vuodesta 2006, mutta paljon on vielä tehtävää. Yritys uskoo työn ja tutkimuksen tukevan laadunhallintaprosessia ja avaavan uusia näkökulmia, joihin ei ehkä ennen osattu kiinnittää huomiota.

Asiasanat: hyvinvointi, laadunhallinta, palvelujohtaminen, markkinointiviestintä

Pirita Kingelin

Service Quality as a Part of Marketing Communications - Keravan Lääkintävoimistelu Oy (Ltd)

Year	2011	Pages	45
------	------	-------	----

This Bachelor's thesis discusses the role of quality in a welfare service company. The primary goal of the study was to determine the factors that service quality consists of and the means to achieve good quality. Another goal was to provide information on the usefulness of quality control in the case company.

The thesis includes a theoretical section and an empirical section that deals with the case company. The theoretical section discusses the service business, customer service and the stages of customer loyalty, marketing communications and the total of service quality in the branch of welfare. The empirical section focuses on assessing the current level of quality and developing it for the future.

The study was based on both quantitative and qualitative methods. First, in December 2010 and January 2011, a survey was conducted among the customers of Keravan Lääkintävoimistelu to determine the extent to which factors affect on quality experiences and customer satisfaction.

Questionnaires were distributed to customers at the office of the case company and 38 answers were given in three weeks of time. Second, theme interviews were carried out with the management and of the company to obtain views as to the quality control at the moment and in future from the case company's perspective. Key representatives of the company discussed the issues together according to the questions asked.

The results indicate that the company sees quality control as an important part of the service business and is willing to develop it further. The management recognizes the competitive advantages in the customer-oriented approach and the active observing of the competitors and the operational environment of welfare.

According to the questionnaires customers are rather satisfied with the total quality but they also see some weaknesses when it comes to location guiding and accessibility on which solutions were searched during the study.

The theory and the study together indicate that quality control is one of the most important factors especially in welfare business where customer relations usually are very strong and personal. The case company has been aware of that and been working on quality since the year 2006. However, the study shows there is a lot of work to be done. The company believes that the study also opened up new perspectives that were not paid attention to before.

Key words: Welfare, Quality Control, Service Management, Marketing Communications

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Tutkimusongelma ja keskeiset käsitteet.....	8
3	Palveluliiketoiminta	9
3.1	Palvelujen luonne ja ominaisuudet	9
3.1.1	Palvelujen aineettomuus	9
3.1.2	Heterogeenisuus	10
3.1.3	Kysyntä ja hintadifferointi.....	10
3.2	Palveluyrityksen kilpailukeinot	11
3.2.1	Palvelutuote.....	12
3.2.2	Hinta.....	13
3.2.3	Saatavuus	14
3.2.4	Palveluviestintä.....	15
4	Palvelujen johtaminen	16
4.1	Palvelujen luokittelu	17
4.1.1	Palveluyritys vs. asiantuntijayritys.....	17
4.1.2	Asia- ja ihmiskeskeiset palvelut sekä asiakaspalvelu	18
4.2	Asiakkaan roolit	19
4.2.1	Asiakassuhdemarkkinointi	20
4.2.2	Asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus	21
4.2.3	Asiakasuskollisuuden tasot.....	22
5	Palvelun laatutekijät	23
5.1	Laadun näkökulmia	24
5.2	Imagolaatu.....	26
5.3	Palvelujen laatustandardit	26
5.4	Palvelun laadun osatekijät ja mittaaminen	27
5.5	Palvelun laatuongelmat	28
6	Palvelun laatu tutkimus - Keravan Lääkintävoimistelu Oy.....	30
6.1	Kysely ja tutkimustulokset	31
6.1.1	Markkinointikanavat	33
6.1.2	Arvot ja valintakriteerit.....	35
7	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	36
7.1	Kokonaislaatu	36
7.2	Saavutettavuustekijät	37
7.3	Markkinointiviestintä	38
7.4	Palvelujen johtaminen Keravan Lääkintävoimistelu Oy:ssä	39
8	Pohdinta	40
	Lähteet	41

Julkaisemattomat lähteet	42
Kuvat	43
Liitteet	44
Liite 1: Kyselylomake	44
Liite 2: Arvontalipuke	45

1 Johdanto

Nykyajan kilpailuympäristössä korostuvat vankan ammatillisen osaamisen ohella myös muut palvelun laatuun liittyvät tekijät, joihin on jatkuvasti kiinnitettävä huomiota. Ne ovat seikkoja, jotka ovat osa yrityskuvaa sekä sitä markkinointia, joka ei maksa yritykselle itselleen mitään. Palvelujen laadun kehittämiseksi yritys on jo käyttänyt ulkopuolista konsulttiapua.

Panostukset ovat tuottaneet jo hyviä tuloksia. Vuonna 2009 Suomen fysioterapia- ja kuntoutusyrittäjät - FYSI Ry palkitsi opinnäytetyön case-yrityksen Keravan Lääkintävoimistelu Oy:n toimitusjohtajan Terhi Enjalan vuoden fysioterapiayrittäjänä ja yrityksen vuoden fysioterapiayrityksenä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia ja analysoida Keravan Lääkintävoimistelun tarjoaman palvelun tämän hetkistä laatua markkinoinnin näkökulmasta sekä sen vaikutusta siihen, millaisena asiakkaat yrityksen näkevät ja kuinka laatua voisi kehittää tulevaisuudessa. Asiakkaiden ja tutkijan kokemuksia verrataan henkilöstön näkemyksiin siitä, mitä on laadukas palvelu. Työssä pohditaan myös, vastaavatko eri osapuolten näkemykset toisiaan. Tutkimus painottuu markkinointiin, koska terveydenhoito on kokonaan oma maailmansa, johon tutkijalla ei ole koulutusta ja osaamista.

Opinnäytetyössä käsitellään palveluliiketoimintaa niin yleisellä tasolla kuin eri näkökulmista, palveluliiketoiminnan eri asiakkuuksia sekä sitä, mistä osatekijöistä palvelun kokonaislaatu koostuu. Työssä halutaan painottaa sitä, että palvelun laatu ei ole yksiselitteinen asia eikä laatu ole kaikille samaa. Pitkäjänteinen ja suunnitelmallinen työ laadun eteen tuottaa parhaimmat tulokset, jotka ovat vankka pohja yrityksen menestymiseen.

2 Tutkimusongelma ja keskeiset käsitteet

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Keravan Lääkintävoimistelu Oy:n nykyinen palvelun laatutaso ja sen kehityssuunnat tulevaisuudessa. Tutkimusongelma kiteytettynä on: Mikä on Keravan Lääkintävoimistelu Oy:n tämänhetkinen palvelun laatutaso ja millaisina palveluja tulisi jatkossa tarjota?

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat **palvelujen johtaminen ja laadunhallinta, asiakkuudet** sekä **markkinointiviestintä**. Asiakaspalvelu on yrityksen ja asiakkaan välistä viestintää, joka onnistuessaan on yrityksen niin sanottua ilmaista markkinointia ja sellainen kilpailukeino, jota kilpailijoiden on vaikea ottaa itselleen.

Jotta palvelun laatua voidaan edelleen kehittää, on kartoitettava sen nykytila ja asetettava sille realistiset, mutta samalla haastavat tavoitteet. Tutkimuksen aikana kiinnitettiin huomiota yrityksen henkilökunnan käsityksiin heidän palvelunsa tasosta ja niitä vertailtiin asiakkaiden näkemyksiin. Samalla pohdittiin, kuinka yhtenevät käsitykset ovat ja miten laatuodotuksiin pystytään vastaamaan aiempaakin paremmin.

Tutkimuksessa asiakkaat pohtivat yrityksen asiakaspalvelua ja palvelun laatutasoa kymmenen laatukriteerin pohjalta. Kyselyyn vastaajan on arvioitava kunkin laadun osatekijän toteutuminen suhteessa odotuksiin. Odotuksiin vaikuttavat muun muassa asiakkaan elämäntilanne, ikä sekä arvot. Tutkimuksella haluttiin selvittää myös asiakkaiden sukupuoli- ja ikäjakaumaa, koulutustasoa, hoidon maksavia tahoja sekä sitä, kuinka kokenut palvelun käyttäjä hän on. Näiden seikkojen arveltiin vaikuttavan vastaajan näkemyksiin ja kokemuksiin laadusta ja siitä, mitä laadun tulisi olla.

Niin sanotut itse maksavat asiakkaat on yrityksen suurin asiakassegmentti ja samalla se, josta yrityksellä on vähiten tietoa, joten sen tutkiminen koettiin yrityksessä erityisen tärkeäksi sulkematta kuitenkaan pois niitä asiakkaita, joiden palvelunmaksajana toimii jokin julkisen sektorin taho.

Keravan Lääkintävoimistelu selvästi haluaa korostaa strategioissaan asiakassuhteen sitouttamisen tärkeyttä, sillä terveystalouden tuottamisessa asiakkaan tunteminen ja tarpeiden tiedostaminen pintaa syvemmältä on ensiarvoisen tärkeää. Johdon sekä asiakkaiden kokemusten mukaan yrityksellä on ollut vaikeuksia sekä henkilökuntansa että asiakkaidensa sitouttamisessa ja vaihtuvuutta on. Myös tähän seikkaan on pyritty etsimään vastauksia. Työhönsä sitoutunut henkilökunta ja uskolliset asiakkaat takaavat palvelun laadun kehittymisen yhä korkeammalle.

3 Palveluliiketoiminta

3.1 Palvelujen luonne ja ominaisuudet

Palvelutoiminnan perusta on asiakkaiden ongelmien ratkaiseminen ja hyödyn tuottaminen. Tämä tulee luonnollisesti esiin myös useissa palveluiden markkinoinnin määritelmässä. Määritelmät korostavat markkinoinnin olevan pitkäjänteistä ja suunnitelmallista toimintaa. (Kuuse-la 2000, 26-28.) Pitkäjänteisellä suunnittelulla ja suunnitelmallisella toteutuksella palvelun tuottaminen on tehokasta sekä asiakas saa siitä enemmän lisäarvoa. Palvelusta saatu lisäarvo on se, minkä perusteella asiakas valitsee palvelun tuottajan. Silloin, kun kyseessä on hyvin samankaltaiset palvelut, asiakas valitsee aina sen, jolta hän kokee saavansa suurinta lisäarvoa.

3.1.1 Palvelujen aineettomuus

Palvelun sanotaan olevan asiakkaalle tarjottava aineeton toiminto tai hyöty. Toisinaan palvelu sisältyy jonkin tuotteen kauppaan tai päinvastaisesti palveluun saattaa liittyä jokin tuote. Tuote ilman palvelua tai palvelu ilman tuotetta on erittäin harvinainen. Tästä syystä tuotteita voidaan kuvata jatkumona sataprosenttisen tuotteen ja sataprosenttisen palvelun välillä. Muun muassa Kotlerin ja Grönroosin mukaan palveluilla on viisi perusominaisuutta, jotka erottavat ne fyysisistä tuotteista: aineettomuus, heterogeenisuus, asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen, palvelua ei voi varastoida, eikä sitä voi omistaa. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 22.)

Palvelujen aineettomuus on haaste markkinoinnille. Palvelua ei voi testata ennen sen ostamista, minkä vuoksi uudet asiakkaat saattavat olla hyvinkin epävarmoja sen laadusta. Markkinoijan pitää pyrkiä vähentämään asiakkaan epävarmuutta ja siinä erilaiset välilliset markkinointiviestinnän elementit nousevat tärkeään asemaan. Esimerkiksi toimipaikan siisteys ja henkilökunnan miellyttävä käytös sekä asiantuntemus luovat kuvan palvelun tasosta ja luotettavuudesta. (Pesonen ym. 2002, 23.) Palvelun näkyvät ominaisuudet, kuten esitteet, lomakkeet ja muu markkinointimateriaali ovat niin sanotusti palvelun pakkauksia. Palvelun ja sen pakkauksen välinen suhde voi olla toisinaan myös hyvin ristiriitainen. Esimerkiksi joku saattaa suhtautua poliisiin epäuskoisesti, jos tapaa hänet trikoissa selvittelemässä katutappelia kesken juoksulenkin. Näillä palvelun pakkauksilla on asiakkaiden arvioinnin kautta merkitystä myös henkilökunnan motivaatioon palvelulla.

Palvelujen ostopäätöstilanteissa vaikuttavina tekijöinä ovat muun muassa luotettava yhteyshenkilö, yrityksen tuttuus sekä yrityksen toiminnasta syntynyt positiivinen mielikuva. Usein

palvelun ostajan ja myyjän kanssakäymisestä syntyy joko positiivinen tai negatiivinen vaikutelma, johon pienetkin asiat, kuten esimerkiksi liikelahjat ja makeiset saattavat vaikuttaa suuresti. Niiden tehtävä on vahvistaa asiakassuhdetta ja maksimoida uusintakäynnin todennäköisyys. (Kuusela 2000, 29-32.)

Palvelujen näkymättömyys vaikuttaa myös sen hinnoitteluun. Väitetään, että mitä näkymättömämpi palvelu on, sitä merkityksellisempi on sen hinta. Hintakeskustelua on kuitenkin pyrittävä välttämään, kunnes asiakkaalla on selkeä käsitys siitä, mitä hän saa vastineeksi. (Kuusela 2000, 33.) Niin kauan kuin asiakas ei ole varma palvelun laatuasosta, hinta on yksi selkeä päätöksentekokriteeri. Esimerkiksi etsiessään kampaamopalvelua uudella paikkakunnalla potentiaalinen asiakas saattaa suosittelijoiden puuttuessa tehdä hintavertailua ja valita ensikoikeiluun edullisimman vaihtoehdon. Tällöin riskit ovat vähäiset, sillä laatuasot eri kampaamojen välillä saattavat olla huimia. Asiakkaan löytäessä suosikkikampaajansa, jonka kädenjälkeen hän on tyytyväinen ja tuntee saavansa aina yhtä laadukasta palvelua, hinnan merkitys pienenee.

3.1.2 Heterogeenisuus

Palvelua kuvaavia seikkoja on yrityksen arvioitava huolellisesti. Riskikartoitus luo asiakkaalle mielikuvan luotettavasta ja ennalta suunnitellusta toiminnasta, mikä puolestaan lisää asiakkaan luottamusta yritystä kohtaan. Palvelutilanteiden ollessa pääsääntöisesti ainutlaatuisia myös jokainen palvelu itsessään on ainutlaatuinen. Palvelun tuottaminen täsmälleen samalla tavalla seuraavalle asiakkaalle on mahdotonta, sillä jokainen asiakas on yksilö. Näin ollen palvelut ovat heterogeenisiä ja niitä on vaikea kontrolloida täysin, vaikka palvelutilanteiden laatuun ja tasaisuuteen tulee tietoisesti pyrkiä koulutuksen ja motivoinnin keinoin. (Pesonen ym. 2002, 23-24.) Palvelu on kokemus ja tapahtuma.

3.1.3 Kysyntä ja hintadifferointi

Palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palveluja ei voi varastoida, mikä tuottaa välillä ongelmia tarjonnassa suhteessa kysyntään. Palveluiden kysynnän epätasaisuutta voidaan yrittää tasoittaa käyttämällä hintadifferointia eli hintojen erilaistamista. Näin ollen hiljaisempina aikoina palvelua voidaan tarjota alemmin hinnoin kuin ruuhka-aikoina. (Pesonen ym. 2002, 24-25.) Hintadifferoinnin käyttäjistä hyviä esimerkkejä ovat hotellit, elokuvateatterit sekä juna- ja lentoliikenne. Hintaa voi differoida myös ostajan mukaan. Esimerkkeinä tällaisesta on sähkön hinta teollisuudelle ja kuluttajille, opiskelija- ja eläkeläisalennukset sekä myymäläketjujen kanta-asiakasalennukset. Muita tapoja differoida hintaa on esimerkiksi

palvelun ominaisuuksien, mielikuvatekijöiden, lisäpalvelujen tai jakelukanavien mukaan. (Korkeamäki, Lindström, Ryhänen, Saukkonen, & Selinheimo 2002, 80.) Monesti esimerkiksi verkkokaupoissa törmää ”vain netissä”- tarjouksiin, joilla pyritään keskittämään palvelutarjontaa tiettyyn kanavaan. Usein edullisten nettitarjousten takana on ajatus kustannustehokkuudesta.

3.2 Palveluyrityksen kilpailukeinot

Markkinointi on asiakkaiden hankkimista ja niiden pitämistä. Yhä useammat yritykset tavoittelevat palveluyrityksen asemaa nykymarkkinoilla. Jopa massatuotantoon suuntautuneet yritykset pyrkivät luomaan palveluyrityksen kuvaa itsestään. Palveluihin sisältyy aina asiakkaan näkökulmasta riski, sillä lopputulosta ei tiedä ennen kuin palvelutilanne on ohitse. Toisaalta palveluyrityksen hyviä puolia on todellinen asiakaskohtaisuus ja mahdollisuus suoraan palautteeseen. (Korkeamäki ym. 2002, 103.)

Perinteisesti markkinoinnin perustana olevat toimiala, toiminta-ajatus, arvot sekä strategiset suuntaviivat yhdessä taloudellisten resurssien kanssa määrittävät markkinoinnin tavoitteet, keinot ja käytännön toteutuksen. Yritys viestii itsestään kuitenkin aina myös tiedostamatta huolimatta siitä, onko markkinoinnin ja asiakaspalvelun strategisia kysymyksiä pohdittu syvällisesti. Yrityksen sijainti, nimi, visuaalinen ilme, toimitilojen ulkoasu, palvelut sekä niiden hinnat puhuvat kukin omaa kieltään. (Vuokko 2003, 11.) Yhtenäinen toiminta viestii vahvasti etukäteen suunnitellusta ja harkitusta toimintamallista.

Palvelun kilpailukeinoja tarkastellessa Kotlerin neljä P:tä ovat saaneet rinnalleen neljä uutta ominaisuutta. Perinteisten tuotteen, hinnan, saatavuuden ja viestinnän lisäksi palvelun markkinoinnissa käytettäviä keinoja ovat osallistujat, prosessit, fyysinen ympäristö sekä henkilökunta (Korkeamäki ym. 2002, 105). Yhdessä kilpailukeinot muodostavat tiiviin toisiaan tukevan kokonaisuuden kuvassa 1. Kullekin palvelutuotteelle sopivan kilpailukeinojen yhdistelmän, markkinointimixin löytäminen on onnistuneen markkinoinnin perusta. (Pesonen ym. 2002, 28.)

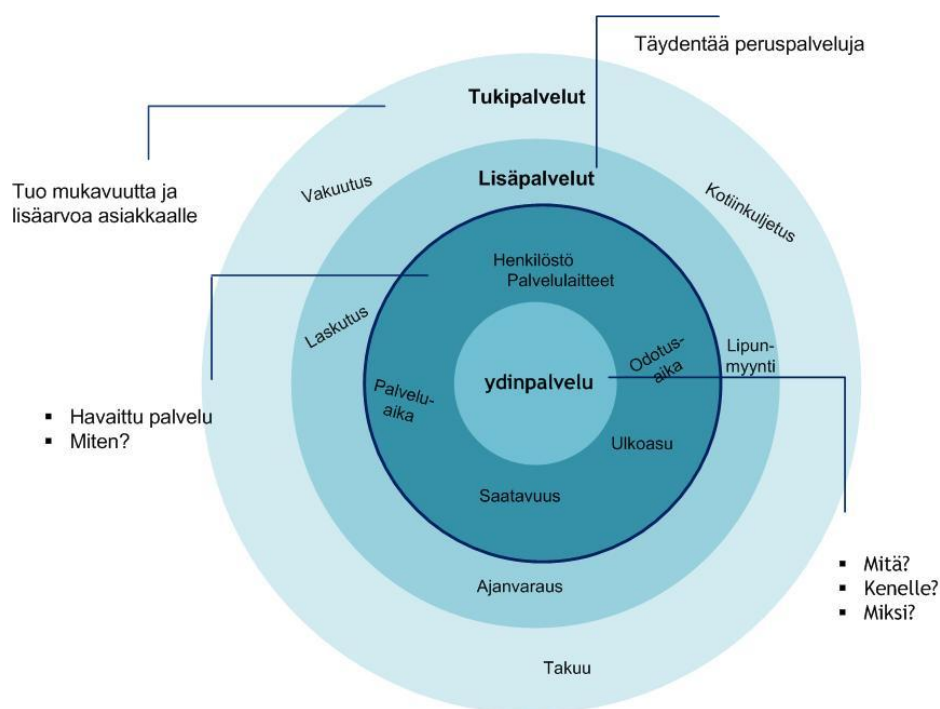


Kuva 1: Palvelujen kilpailukeinot - 7 P (Dibb ym. 1997).

3.2.1 Palvelutuote

Palvelutuote (Product) voidaan jakaa kolmeen eri tasoon. Peruspalvelu on palvelun ydin, jota asiakas etsii ja jonka asiakas haluaa. Peruspalvelu on vastaus asiakkaan tarpeeseen. Peruspalvelu ja sen toteutustapa on yrityksen toiminnan lähtökohta ja ydin - se, mitä varten ollaan olemassa. Yrityksen palveluajatus eli se, mitä palveluja se tuottaa, kenelle ja miksi, ei säily muuttumattomana. Yrityksen tulee jatkuvasti tarkkailla toimintaympäristöään ja sen muutoksia. Maailman muuttuessa asiakkaiden tarpeet muuttuvat ja lisääntyvät. Teknologian kehittyminen antaa oman sävöksensä toimintaympäristön muutoksille. Palvelutuotteen toinen taso, lisäpalvelu, täydentää peruspalveluita ja ne ovat välttämättömiä peruspalvelun tuottamiseksi. Lisäpalveluja ovat esimerkiksi ajanvaraus, lipunmyynti ja laskutus. Kolmas taso, tukipalvelut, eivät ole peruspalvelun kannalta välttämättömiä, mutta ne helpottavat palvelun käyttöä ja lisäävät asiakkaan mukavuutta. Esimerkiksi ilmainen kotiinkuljetus on hyvä tukipalvelu. Tukipalvelun avulla peruspalvelusta tulee houkuttelevampi ja sillä pystyy erottautumaan markkinoilla. Lisä- ja tukipalvelut ovat tehokas kilpailukeino eri palveluntarjoajien välillä. Operattorit kilpailevat asiakkaista tarjoamalla heille ilmaista puheaikaa ja tuoteturvia. Lisä- ja tukipalvelut voivat olla myös segmentoituja, eri asiakkaille erilaisia. Kuvasta 2 näkyy, kuinka pal-

velutuote tai -paketti koostuu kaikista palvelun osista: peruspalvelusta sekä siihen liitetyistä lisä- ja tukipalveluista.



Kuva 2: Palvelutuotteen ja palvelupaketin rakenne (Kuusela 2000, Pesonen ym. 2002 mukailen).

Jotta palvelu voitaisiin kehittää, täytyy asiakkaan tarpeet tuntea. Asiakkaiden tarpeiden pohjalta syntyy palveluajatus. Palveluajatuksessa määritellään se, mitä myydään, kenelle ja miksi. Palveluajatuksen kautta suunnitellaan palvelujen sisältö sekä palveluprosessi. Palveluprosessi määrittelee, miten palvelu toimii käytännössä. Palvelun tuotteistaminen on tärkeää, sillä siten näkymättömästä palvelusta saadaan konkreettisempi. (Pesonen ym. 2002, 29-33, 35.)

3.2.2 Hinta

Hinta (Price) on kilpailukeinoista ainoa, joka merkitsee tuloja. Palvelun hinnalla on taloudellinen ja psykologinen rooli. Taloudellinen rooli merkitsee hintaa, joka vahvistaa yrityksen taloudellista kannattavuutta. Psykologinen hinta ohjailee ostopäätöstä. Palvelualoilla psykologisen hinnan merkitys korostuu, sillä monesti hinta on ainoa konkreettinen asia palvelusta ja sen laadusta. Yleensä alempi hinta kertoo huonommasta laadusta, joten tarjousten käyttö

palveluissa on riski. (Pesonen ym. 2002, 36.) Tarjousten käyttö on turvallisempaa kanta-asiakkaille, sillä todennäköisesti he ovat jo vakuuttuneet palvelun laadun tasaisuudesta.

Hinnoittelussa voidaan käyttää eri hinnoittelutapoja. Kustannusperusteisessa hinnoittelussa hinta perustuu palvelun tuottamisen kustannuksiin. Mitä enemmän palveluun sisältyy aineellisia, konkreettisia osatekijöitä, sitä helpompaa ja perustellumpaa on käyttää tätä hinnoittelumallia. Yleisimmin palvelun kustannusperusteisessa hinnoittelussa hinta perustuu käytettyyn palveluaikaan. (Pesonen ym. 2002, 36.)

Kilpailuperusteisessa hinnoittelussa hinta määritetään kilpailijan hintojen perusteella. Tällainen on yleistä, kun yritysten tarjoamat palvelut ovat hyvin samankaltaisia ja kilpailijoita on vähän. (Pesonen ym. 2002, 36.) Esimerkiksi operaattorit usein kilpailevat hinnoistaan.

Kysyntään perustuvassa hinnoittelussa arvioidaan asiakkaiden palvelusta saamiinsa hyötyihin ja niiden arvottamiseen. Kysyntäperusteisessa hinnoittelussa kysymys kuuluu: kuinka paljon asiakas on valmis maksamaan palvelusta. Tätä hinnoittelumallia käytetään, jos palvelu on selkeästi aineeton (Pesonen ym. 2002, 36.)

Tarjooma voidaan hinnoitella myös kokonaisuutena, palvelupakettina. Palvelupaketin, ydin-, lisä- ja tukipalvelun kokonaisuuden, voi hinnoitella joko yhtenä kokonaisuutena tai jokainen sen osa erikseen, jolloin asiakas voi valita ja koota juuri omiin tarpeisiinsa sopivan palvelupaketin. (Pesonen ym. 2002, 37.)

3.2.3 Saatavuus

Saatavuudella (Place) tarkoitetaan sitä, että asiakasta palvellaan oikeaan aikaan, oikeassa paikassa, mahdollisimman vaivattomasti. Palvelun saatavuuteen vaikuttavat henkilökunnan määrä, osaaminen, yrityksen aukioloajat ja sijainti, jotka kaikki ovat yrityksen saavutettavuustekijöitä. Markkinoinnissa saatavuus jaetaan fyysiseen jakeluun ja jakeluratkaisuihin. Koska palvelu on aineeton ja sitä ei voi kuljettaa tai varastoida, markkinoinnin merkitys korostuu. (Pesonen ym. 2002, 39.) Saatavuuden kannalta on tärkeää, että kaikki asiakkaat pääsevät toimipaikkaan esteettömästi ja että henkilökunta on työaikaan aina tavoitettavissa joko puhelimella tai jollakin muulla tavalla.

3.2.4 Palveluviestintä

Palveluviestintään (Promotion) kuuluvat kaikki markkinoinnin kilpailukeinot, joilla yritys pyrkii kertomaan asiakkailleen toiminnastaan ja palveluistaan. Yrityksen toiminta-ajatuksessa, eli se mitä yritys tekee, kenelle ja miksi, on palveluviestinnän pohja ja juuret. Palveluviestintä jakautuu mainontaan, henkilökohtaiseen myyntityöhön, menekinedistämiseen sekä suhde- ja tiedotustoimintaan. Henkilökohtaista myyntityötä voidaan ajatella palveluviestinnässä asiakaspalveluna.

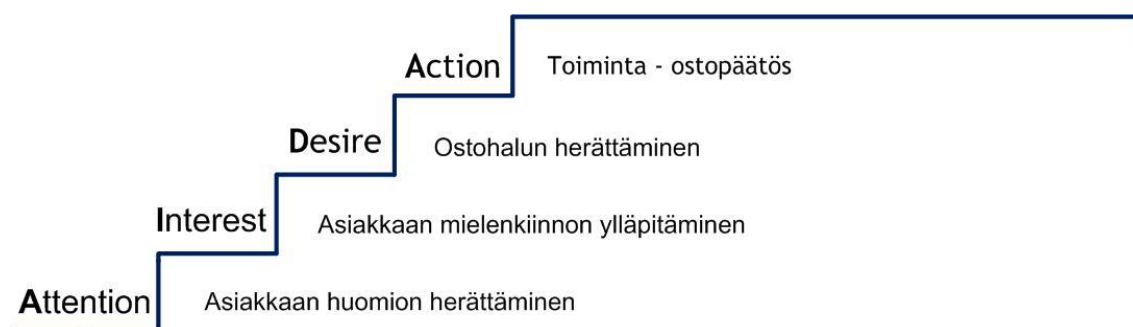
Mainonta on maksettua viestintää joukkotiedotusvälineissä, kuten lehdissä ja Internetissä. Mainonnan tehtävä on tehdä palvelu tunnetuksi, kertoa palvelun ominaisuuksista ja muistuttaa palvelun olemassaolosta. Mainonnalla pyritään saamaan palvelusta konkreettisempi.

Palvelujen menekinedistämiseksi katsotaan erilaiset kanta-asiakasohjelmat. Jo olemassa olevat asiakkaat pyritään sitomaan yritykseen tarjoamalla lisäetuja. Joissain tapauksissa myös palvelujen ilmainen kokeilu on mahdollista potentiaalisille asiakkaille.

Suhde- ja tiedotustoiminnalla tarkoitetaan yrityksen toimenpiteitä, joilla voidaan vaikuttaa asiakkaiden asenteisiin, mielipiteisiin ja joilla pyritään lisäämään tunnettuutta. (Pesonen ym. 2002, 42-43.) Erilaiset tempaukset ja tapahtumat ovat myös hyviä palvelujen menekinedistäjiä. Niiden avulla asiakas voidaan saada kokeilemaan uutta palvelua spontaanisti ja nopeutetaan ostopäätöstä.

Sponsorointi on markkinointikeino, jolla yritys antaa rahallisen tukensa jollekin tapahtumalle, jonka kokee arvoensa kautta tärkeäksi. Samalla yritys saa oman nimensä esille julkisuudessa (Kuluttajavirasto 2010).

Niin kuin kaikkeen viestintään, myös palveluista viestimiseen pätee niin sanottu AIDA-malli kuvassa 3, joka koostuu neljästä vaiheesta. (Kuusela, 2000 45.)



Kuva 3: AIDA-malli

Ensiksi yrityksen tulee herättää asiakkaiden huomio (Attention), sen jälkeen pyrkiä ylläpitämään se (Interest), herättää asiakkaan ostohalu (Desire) ja lopuksi saada aikaan toimintaa eli ostopäätös (Action). Toisinaan AIDA-mallissa nähdään viides porras; tyytyväisyys (Satisfaction), jossa korostuu asiakkaan tyytyväisyys saamaansa palveluun ja sen jälkihoitoon. Pohja viestinnän sujuvuudelle luodaan hyvällä palvelujohtamisella, joka korostaa yhteisiä pelisääntöjä sekä vahvaa yrityskulttuuria. (Kuusela 2000, 45.)

4 Palvelujen johtaminen

Palvelujen johtaminen heijastuu yrityksestä asiakkaalle. Henkilöstön oma käsitys työyhteisöstään ja siitä, millainen kuva ulkopuolisilla on yrityksestä, ohjaa henkilöstön suhtautumista asiakkaisiin. Myös työyhteisön sisäinen ilmapiiri ja työntekijöiden keskinäiset suhteet heijastuu asiakaspalveluun. Ammatillinen ja asenteellinen osaaminen vaikuttaa siihen, kuinka pysyviä yrityksen asiakassuhteet ovat.

Sisäinen markkinointi on johtamistapa, joka kannustaa henkilökuntaa omaksumaan markkinointi- ja palvelupainotteisen toimintatavan. Sisäisen markkinoinnin päämäärinä ovat hyvä ja osaava henkilöstö, henkilökunnan sitouttaminen yritykseen, työntekijöiden motivoiminen asiakaslähtöisyyttä korostaviin toimintatapoihin sekä motivoiminen markkinoimaan kaikkia yrityksen tai organisaation palveluja yhtä hyvinä. Jotta asiakkaisiin suuntautuva markkinointi toimisi, täytyy yrityksen sisäistä sen merkitys ja olla motivoitunut palvelemaan. Henkilökunta on yrityksen ensimmäinen markkinointikeino. Siinä epäonnistuminen johtaa myös epäonnistumisiin asiakkaiden kanssa. Sisäinen markkinointi pyrkii luomaan miellyttävän ja kannustavan työilmapiirin ja työtehtävät. (Lahtinen & Isoviita 2001, 62.)

Yrityksen sisäisen kehittämisen lähtökohtana tulisi olla se, että työntekijä näkee konkreettisesti työpanoksensa vaikutuksen yrityksen menestykseen ja kokee olevansa tarpeellinen. Sisäisen kehittämisen arvo voidaan nähdä asiansa tuntevien työntekijöiden kiinnostuksena yritystä kohtaan, vähäisenä työvoiman vaihtuvuutena, henkilöstön sitoutuneisuutena ja panostuksena sekä ennen kaikkea hyvänä yhteishenkenä. Hyvä yhteishenki ja asioiden toimivuus antaa lisäpontta työntekoon ja lopulta se voi vaikuttaa positiivisesti yrityksen tulokseen asiakkaiden kautta. (Pesonen ym. 2002, 6-8.) Tyytyväiset asiakkaat lisäävät luonnostaan henkilökunnan motivaatiota, mikä parantaa laadun tasoa.

Sisäisen markkinoinnin tavoitteet liittyvät markkinoinnin päämääriin ja suuntaviivoihin. Tavoitteet tulee suunnitella samalla vakavuudella kuin yrityksen liiketaloudelliset ja strategiset tavoitteet. Tavoitteiden tulee olla realistisia ja niitä on pystyttävä seuraamaan.

Sisäinen markkinointi on aina yrityksen ylimmän johdon vastuualue. Se alkaa jo henkilökunnan valinta- ja perehdyttämisvaiheessa. Olosuhteiden ja työympäristön pitää olla innostavia. Työntekijä motivoituu, kun hän huomaa olevansa organisaatiolle hyödyllinen ja arvokas.

Sisäisen markkinoinnin tavoitteita ovat palvelufilosofian sisäistäminen ja avoimen työilmapiirin luominen, johon kuuluu kollegojen tukeminen ja auttaminen. Henkilökunta tulisi saada ajattelemaan asioita laadun näkökulmasta. Johdon tulisi kehittää yritykseen ihmisläheinen johtamiskulttuuri, joka arvostaa jokaisen työntekijänsä panosta yhtä paljon. (Lahtinen & Isoviita 2001, 63-65.)

Sisäisessä markkinoinnissa taidokas johtaminen korostuu. Samalla, kun hyvä johtaja kuuntelee alaisiaan, on hänen kyettävä itsenäisiin päätöksiin ja jämäkästi määrittämään linjat ja toimintatavat. Kaikessa ei voi kuunnella alaisia. Alaisten jatkuva konsultointi ja mielipiteiden kysely kertoo epävarmuudessa johtamisessa, mikä puolestaan heijastuu yrityksen ulkopuolelle. Lisäksi se pitkittää päätöksentekoprosesseja entisestään. Johdon on puututtava heikkoihin työsuorituksiin ja korjattava ne heti, jottei asiakkaille pääse syntymään kuvaa välinpitämättömyydestä. Esimies saa juuri sellaisen henkilökunnan kuin hän ansaitsee. Syytä on kiinnittää huomiota myös yrityksen entisiin työntekijöihin ja selvittää, mitkä ovat heidän mietteensä yrityksen toimintatavoista ja syyt siihen, mikä sai heidät jättämään yrityksen.

4.1 Palvelujen luokittelu

Palveluja voi luokitella monella tavalla. Luokittelun avulla yrityksen johto voi analysoida erilaisia palvelumalleja tehokkaasti ja selvittää, minkälainen vuorovaikutussuhde yrityksellä on asiakkaaseen. Luokittelun avulla voidaan jopa ylittää toimialojen raja-aitoja ja löytää uusia innovatiivisia ratkaisuja. Luokittelu auttaa ymmärtämään muun muassa kysyntää, tarjontaa ja erilaisia saatavuusratkaisuja sekä laitteiden ja sosiaalisen vuorovaikutuksen osuutta palvelun- tuotantoprosessissa. (Kuusela 2000, 41; Pesonen ym. 2002, 27-28.)

Tuottajakeskeisiä palveluja ovat muun muassa pankki- ja postipalvelut, sosiaalipalveluja terveydenhoito- ja koulutuspalvelut, henkilökohtaisia palveluja ravintola-, majoitus-, ja ravintolapalvelut ja jakelupalveluja kuljetus- ja kauppapalvelut.

4.1.1 Palveluyritys vs. asiantuntijayritys

Palveluyritykset ratkaisevat asiakkaidensa ongelmia ja helpottavat heidän elämäänsä. Palveluyrityksiä ovat muun muassa kampaamot, matkatoimistot, kuntosalit ja taksirytykset. Kilpai-

lu on ankaraa ja monilla niistä on vaikeuksia erottua ja erilaistua. Asiantuntijayritykset, kuten esimerkiksi lakiasiantuntijayritykset, tilintarkastusyhtiöt, koulutusorganisaatiot ja turvallisuuspalvelut puolestaan ovat yrityksiä, joita asiakas tarvitsee tiedon puutteen vuoksi tai joiden toimintaa varten tarvitaan laissa määritelty pätevyys, luvanvaraisuus tai jolla on rajoitetut, erikoistuneet markkinat. Usein asiantuntijayrityksen kapasiteetti perustuu työntekijöiden osaamiseen eikä siihen merkittävässä määrin yhdisty fyysisiä tuotantovälineitä. (Kuusela 2000, 41.)

Fysioterapiayritys on siis palveluyritys, koska yrityksen palvelujen tavoitteena on asiakkaan elämän helpottaminen. Fysioterapia pyrkii asiakkaan vaivojen parantamiseen, mutta joissain tapauksissa asiakkaan tila ei ole täysin parannettavissa, vaan fysioterapiaa käytetään usein oireiden minimointiin ja hyvän yleiskunnon ylläpitämiseen. Näissä tapauksissa myös pitkät asiakassuhteet ovat mahdollisia.

4.1.2 Asia- ja ihmiskeskeiset palvelut sekä asiakaspalvelu

Asia- ja ihmiskeskeisille palveluille on ominaista, että ihmiset menevät palveltaviksi. Asiakkaiden on uhrattava aikaa palvelun saamiseksi. Tarvittava palveluvarustus on paikan päällä. Tällöin markkinoinnin tehtävänä on saada ihmiset tulemaan palveltaviksi. Asiakkaita on muututtava jatkuvalla näkymisellä. Palveluita on luonnollisesti vaikea ostaa, jos ei tiedä, milloin ja missä palvelua on tarjolla. (Kuusela, 2000, 45.)

Henkilökohtainen myyntityö ja asiakaspalvelu ovat ratkaisevia. Asiakaspalvelua tekevät yrityksessä joka ikinen työntekijä muusta toimenkuvasta riippumatta. Jokainen työntekijä on vastuussa asiakassuhteista. Asiakaspalvelun tehtävä on saada kukin asiakas kokemaan laatua ja, että juuri hänen palvelemiseensa paneudutaan huolellisesti. Tärkeintä on, että asiakaspalvelija ymmärtää asiakkaan näkökulman ja osaa asettua hänen saappaisiinsa, sillä asiakas tekee omat ratkaisunsa ja valintansa aina sen mukaan, miltä hänestä tuntuu ja miltä asiat hänen silmissään näyttävät. Asiakaspalvelun tavoitteena on tyytyväinen asiakas. Tyytyväisyys on laaja käsite, joka yksinkertaisimmillaan voi tarkoittaa sitä, että asiakas kokee saaneensa ongelmiinsa sellaisen ratkaisun, joka tyydyttää häntä ja hän on helpottunut siitä, että ongelmansa on ratkaistu. Asiakkaat ovat yritykselle asiakaspääomaa. Yrityksen henkilökunta, joka on jatkuvasti tekemisissä asiakkaan kanssa, on pääroolissa ja avainasemassa yrityksen maineen kehittämisessä, sillä he voivat omalla käyttäytymisellään vaikuttaa asiakkaan kokemukseen. (Pesonen ym. 2002, 62-65.)

Toimialasta ja palvelutarjonnasta riippumatta yritys tarvitsee kasvot ja niin sanotun persoonallisuuden, jotta sitä on helppo lähestyä. Asiakaspalvelija on se, joka eleillään, ilmeillään ja olemuksellaan vaikuttaa siihen, millaisena kukin asiakas yrityksen näkee ja kokee. Asiakaspal-

velijan roolissa on jokainen, joka tavalla tai toisella on kontaktissa asiakkaaseen, oli se sitten kasvokkain, puhelimitse, sähköpostitse tai vaikkapa tekstiviestitse. Palveluyrityksessä jokainen työntekijä on asiakaspalvelija. Asiakaspalvelu on kokonaisvaltaista ja se periaatteessa kattaa kaiken tiedon, mikä asiakkaalla on saatavilla yrityksestä. Ihanteellisessa yrityksessä kaikki työntekijät viestittävät asiakkailleen samaa myönteistä kuvaa. Käyttäytymistä ja asiakaspalvelua olisi hyvä käydä läpi yrityksen sisällä säännöllisin väliajoin ja päättää yhteisistä linjoista, jotta se olisi mahdollisimman yhtenäistä ja sellaista, kun yritysjohto haluaa sen olevan. Epäkohtiin on puututtava ja ne on korjattava välittömästi.

Henkilökohtaista palvelua tarjoavissa, kuten juuri esimerkiksi terveys- ja hyvinvointipalveluja tarjoavassa yrityksessä, kuuntelemisen taito on ensisijaisen tärkeää ja sitä Keravan Lääkintävoimistelu Oy on korostanut strategioissaan. Kuuntelemalla varmistutaan, että osapuolten keskuudessa vallitsee yhteisymmärrys ja kuuntelemalla saadaan selville arvokasta tietoa asiakkaasta ja hänen toiveistaan sekä tarpeistaan.

4.2 Asiakkaan roolit

Yritys on olemassa asiakkaitaan varten. Kaikki sen toiminta lähtee asiakkaasta ja tämän vuoksi yrityksen tulisi kiinnittää huomiota siihen, miten asiakas näkee ja kokee yrityksen toiminnan. Asiakkaalla on monta roolia. Hän tuo yritykseen myyntituloja, hän on markkinointiviestinnän kohde, puolestapuhuja, suosittelija ja tuotekehittäjä. Suosittelija on yritykselle ilmainen. Tyytyväinen asiakas kertoo kokemuksistaan muille ja suosittelijaa pidetään vakuuttavana kuin maksettua markkinointia. Tyytyväinen asiakas käyttää palveluja enemmän, keskittyy asiointiaan ja palaa aina takaisin. Toisaalta taas palveluun tyytymätön antaa helpommin kritiikkiä ja ”äänestää jaloillaan”. Asiakkaan palaute on arvokasta tietoa, jota yrityksen tulisi osata arvostaa ja ottaa vakavasti. Kuuntelemalla asiakasta yritys välttyy markkinatutkimuksilta. Osa asiakkaista haluaa pysyä passiivisina palvelun käyttäjinä ja luottaa siihen, että saavat hyvää palvelua olematta erityisen aktiivinen vaikuttaja. (Lahtinen & Isoviita 2001, 75.)

Koska palvelut ovat aineettomia, niiden tuotanto ja kulutus tapahtuu samanaikaisesti. Tällöin kaikki riippuu asiakkaan ja yrityksen välisestä kommunikoinnista. Hyvä palvelukokemus on takuu siitä, että asiakas mitä todennäköisimmin palaa takaisin. Huono palvelukokemus on aina yritykselle kohtalokas, sillä palveluun pettynyt asiakas kertoo huonosta kokemuksesta helposti lähipiirilleen, jolloin huono maine leviää. Palveluprosessin vaiheisiin kiinnitetään valitettavan vähän huomiota yrityksen johdossa, vaikka sen tulisi ehdottomasti tiedostaa se, että hyvän ja ainutlaatuisen palvelukokemuksen antaminen asiakkaalle on ehdoton kilpailuetu ja sen vaikutukset ovat pitkäaikaisia ja kannattavia.

Vaatimustaso vaihtelee ja asiakkaat voidaankin luokitella neljään ryhmään heidän kriittisyytensä perusteella (Lahtinen & Isoviita 2001, 76.):

1. Huomionhaluiset asiakkaat arvostavat palvelun ensi- ja loppuvaikutelmaa: henkilökunnan tervehtimistä, hyvästelemistä ja kohteliaisuutta. Palvelun tekniset yksityiskohdat ja suorittaminen eivät ole merkityksellisiä
2. Sisältökriittiset asiakkaat eivät pidä niin sanottuja ”pehmeitä arvoja” tärkeänä, vaan heille tärkeintä on ydinpalvelun tuottamisen onnistuminen, johon vahvasti liittyy tekniset yksityiskohdat ja fyysinen suorittaminen, palvelutilanteen tehokkuus ja nopeus.
3. Vähään tyytyville asiakkaille kelpaa lähes palvelu kuin palvelu, mutta hänen hyväuskoisuuteen ei kannata turvautua. Tuntiessaan tullessa huijatuksi asiakas saattaa päättää, ettei enää asioi yrityksen kanssa, eikä yritys sitä välttämättä edes huomaa.
4. Ylikriittiset asiakkaat välittävät kaikesta ja mikään ei ole heille kyllin hyvää. Yrityksen palvelutaso on mitoitettava ylikriittisen asiakkaiden mukaan, sillä heidän tyytymättömyys saattaa koitua yritykselle kohtaloksi. Ylikriittinen asiakas on hyvin usein mielitekijä, jonka valinnoilla ja mielipiteillä on vaikutusta muihin asiakasryhmiin. Heillä on yleensä vaikutusvaltaa ja suhteita tiedotusvälineisiin. Toisaalta näillä asiakkailla voi olla arvokkaita kehitysehdotuksia.

4.2.1 Asiakassuhdemarkkinointi

Tiettyyn asiakassegmenttiin kohdistuvaa markkinointia kutsutaan asiakassuhdemarkkinoinniksi. Asiakkaat ovat usein eri-ikäisiä ja eri sukupuolta ja kukin heistä suhtautuu eri tavalla yritykseen ja sen palveluihin. Asiakkaiden ammatit, koulutus ja tulotaso ovat myös toisistaan poikkeavia ja asiakassuhteen kiinteys vaihtelee. Markkinoinnin kohderyhmiksi tulee valita potentiaalisista asiakkaista tietyt segmentit. Osa potentiaalisista asiakkaista ei välttämättä ole koskaan kuullutkaan yrityksestä. Palvelujen ostomäärän ja tiheyden perusteella asiakkaat voidaan luokitella neljään perusryhmään: potentiaaliset asiakkaat, satunnaiset asiakkaat, kanta-asiakkaat, entiset asiakkaat.

Ostaneissa asiakkaissa on niitä, jotka ovat voineet asioida yrityksessä vuosikausia, mutta osa ostaneista asiakkaista on vain kokeiluluontoisesti tutustunut yrityksen palveluihin. Asiakassuhdemarkkinoinnin perusmallissa (Lahtinen & Isoviita 2001) markkinointi ymmärretään asiakassuhteen eri vaiheiden kaltaisena prosessina. Sen ensimmäinen tavoite on asiakassuhteen luominen potentiaalisten asiakkaiden valituista segmenteistä. Toinen tavoite on asiakassuhteen kehittäminen, jonka kohderyhmänä on palvelua jo ostaneet asiakkaat.

Asiakassuhdemarkkinoinnin prosessin lähtökohdaksi on aina kannattavuus ja asiakastyytyvyys. Sen onnistuminen vaatii yrityksen ja asiakkaan välistä jatkuvaa yhteistyötä, kommuni-

kointia sekä keskinäistä kunnioitusta ja ymmärrystä. Asiakassuhdemarkkinointi korostaa uusien arvojen luomista, hyötyjen molemminpuolista jakamista ja asiakkaan roolin ymmärtämistä. Yrityksen toiminnan lähtökohtana näin ollen on hyödyn tuottaminen yksittäisille asiakkaille suurien massojen sijaan. Kestävät asiakassuhteet tekevät kilpailutilanteen haastavaksi ja tyytyväiset asiakkaat hankkivat huomaamattaan yritykselle uusia asiakkaita, jolloin yritys säästää muun muassa markkinointikuluissa.

Asiakassuhdemarkkinoinnissa edetään vaihe vaiheelta. Alussa ryhmitellään nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat ja asetetaan eri asiakasryhmien markkinoinnin tavoitteet. Asiakastyytyvyyttä on tutkittava asiakassuhteen eri vaiheissa ja seurattava markkinoinnin vaikutuksia ja onnistumista. (Bergström & Leppänen 2001, 317-335; Lahtinen & Isoviita 2001, 77-79, 87.) Asiakassuhdemarkkinoinnin lähtökohta on asiakkaan yksilöllisissä kiinnostuksenkohteissa, arvoissa ja tarpeissa. Asiakkailta on erilaiset taustat ja heillä kaikilla on omat motiivinsa, miksi he ovat valinneet juuri tietyn yrityksen palvelun.

4.2.2 Asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus

Asiakassuhdemarkkinoinnin päämäärinä ovat asiakastyytyväisyys ja kannattavat asiakassuhteet. Asiakassuhdemarkkinoinnin avulla asiakkaista yritetään saada uskollisia kanta-asiakkaita. Heitä pyritään sitouttamaan yritykseen ja tuntemaan, että yrityksen palvelut ovat asiakkaalle luonnollinen osa heidän elämää ja arkea, jota ilman heiltä selkeästi puuttuu jotain.

Kun asiakkaan kanssa on päästy kontaktiin, on aika aloittaa asiakassuhteen kehittäminen välittömästi. Jo ensimmäisen asiakaskontaktin tulee onnistua, sillä se on pohja tulevalle. Jos asiakassuhteen alussa epäonnistutaan, jää puuttumaan se pohja, mille rakentaa ja asiakassuhde voi loppua ennen kuin on kunnolla edes päässyt alkamaan.

Asiakastyytyväisyys on kilpailukeino, jonka antamaa kilpailuetua on vaikea saavuttaa. Henkilökemiat, avuliaisuus ja empatia ovat asioita, joita kilpailijoiden on mahdotonta matkia. Myös kyky pyytää anteeksi ja huonojen palvelukokemusten hyvitys kertoo, että asiakas on yritykselle tärkeä ja hänet otetaan aina vakavasti. Asiakkaasta välittäminen on tärkeää, jotta asiakkaalle tulee turvallinen tunne siitä, että häntä ei ole jätetty yksin.

Asiakkailta tulisi säännöllisesti kysyä, mihin he ovat tyytyväisiä ja mitä yrityksen tulisi parantaa. Menetetyiltä asiakkailta on syytä kysyä, miksi he eivät enää asioi yrityksessä. Jokaisen yrityksen on otettava huomioon myös kilpailijat ja se, kuinka tyytyväisiä kilpailijan asiakkaat ovat.

Yrityksen jokaisen työntekijän on muistettava rehellisyys ja vastuullisuus. Kuten edellä on mainittu, asiakassuhdemarkkinoinnissa kyse on hyvin pitkälle henkilökemioista ja ihmissuhteista. Luotuja asiakassuhteita on hoidettava ennen kuin kilpailijat nappaavat omansa. Tyytyväiset asiakkaat viestivät aktiivisesti ympäristölleen. Suosittelijan viestintä, word-of-mouth, tuttavallisemmin ”puskaradio”, on tehokkaampi kuin perinteinen massamarkkinointi.

Asiakastyytyväisyydestä voidaan erottaa kaksi osaa: tapahtumakohtainen tyytyväisyys sekä kokonaistyytyväisyys. Nimensä mukaisesti tapahtumakohtainen tyytyväisyys tarkoittaa tyytyväisyyttä yksittäiseen palvelutapahtumaan, kun taas kokonaistyytyväisyys on asiakkaan kaikkien kokemusten summa. Kun kokonaistyytyväisyys on korkea, asiakas voi antaa helpommin yksittäiset epäonnistumiset anteeksi. Kuitenkin tapahtumakohtaisen tyytyväisyyden varmistaminen on tärkeää, etenkin asiakassuhteen alkuvaiheessa, jolloin asiakkaalla ei ole entuudestaan omakohtaista kokemusta yrityksen palveluista. Uskollinen asiakas haluaa ostaa juuri tietyn palvelun eikä sille kelpaa muut vaihtoehdot. Toisaalta asiakas ottaa itse riskin ollessaan uskollinen valitsemalleen yritykselle. Hän uskoo, että yritys onnistuu tulevaisuudessa tarjoamaan parastaan.

Oppiva asiakassuhde on jatkuva yhteys, joka kehittyy koko ajan. Oppivan asiakassuhteen tarkoituksena on pyrkiä täyttämään asiakkaan toiveet ja tarpeet asiakkaan haluamalla tavalla. Oppivaan asiakassuhteeseen kuuluu olennaisesti vuoropuhelu, asiakaskontaktien räätälöinti ja asiakkaiden profilointi. (Lahtinen & Isoviita 2001, 80-83, 85-86.) Oppivassa asiakassuhteessa sekä asiakas että palveluntarjoaja ovat toisilleen jotain hyvin erityistä.

4.2.3 Asiakasuskollisuuden tasot

Asiakassuhde kasvaa ja kehittyy jatkuvasti. Asiakassuhteille on määritelty niiden kiinteyden perusteella kolme tasoa (Berry, Parasuraman, Zeithaml 1985):

Ensimmäisen tason asiakassuhteissa asiakassuhteen siteet ovat rahallisia. Niiden tärkein kilpailukeino on hinnan edullisuus. Hinnan edullisuuden käyttäminen ainoana kilpailukeinona vie kuitenkin pohjan palvelujen erilaistamiselta. Lisäksi kilpailijoiden on helppo vastata haasteeseen tarjoamalla vielä alempia hintoja. Side on siis varsin epävarma.

Toisen tason asiakassuhteissa uskollisuuden siteet ovat sekä rahallisia että sosiaalisia. Toiselle tasolle pääsy vaatii luottamuksen syntymistä yrityksen ja asiakkaan välille. Tällä tasolla henkilökohtaiset suhteet ovat vahva henkinen side, mutta ne eivät silti korvaa täysin hinnan merkitystä. Henkilökohtaisen viestinnän ansiosta asiakas voi olla vakuuttunut siitä, että yritys todella tuntee hänen tarpeensa. Tarpeiden tunteminen puolestaan mahdollistaa palvelun yksilöllisen räätälöinnin. Palvelun kaupassa ei periaatteessa siirry asiakkaalle omistusoikeutta

mihinkään. Palvelutilanteessa asiakas on yleensä palveluntarjoajan tiloissa ja palvelutapah-
tuman päättyessä ei asiakkaalle itselleen tavallisesti jää käteen mitään konkreettista. Tämä
on haaste asiakasuskollisuuden ja tunnettuuden syntymiselle. Jotta palvelu olisi asiakkaalle
konkreettisempi, voi yritys luoda omistamisen tunnetta erilaisilla jäsen- ja kanta-
asiakaskorteilla, joka tuo asiakkaalle kaivattua omistamisen tunnetta. Myös asiakkaan muis-
taminen joulukortilla tai muulla tervehdyksellä on tärkeää.

Kolmannen tason asiakasuskollisuus on samaan aikaan rahallinen, rakenteellinen ja sosiaali-
nen. Rakenteellisuus tarkoittaa sitä, että yritys pystyy tarjoamaan niin yksilöllistä ja ainutlaa-
tuista palvelua, että asiakkaan on hyvin vaihalloista korvata sitä muilla vaihtoehdoilla. Tällai-
nen palvelu tuottaa ehdotonta lisäarvoa asiakkaalle. Ilmainen kotiinkuljetus on hyvä esimerk-
ki tällaisesta lisäarvosta. Kolmannen tason asiakassuhde voi parhaassa tapauksessa johtaa
yrityksen ja asiakkaan väliseen kumppanuussuhteeseen. Tällaisia ovat esimerkiksi yhteiset
tuotekehitystiimit tai yhteisyhtyritykset. Asiakasuskollisuus perustuu yleensä yhteen luotettavaan
työntekijään, jonka kanssa asiakas tulee toimeen hyvin. Tätä uskollisuutta tulisi levittää koko
yritykseen sillä, jos sattuisikin niin, että suosittu, palveluhenkinen työntekijä lähtisi ja perus-
taisi oman firman, veisi hän todennäköisesti suuren määrän asiakkaita mennessään. (Lahtinen
& Isoviita 2001, 83-84; Pesonen ym. 2002, 26.)

5 Palvelun laatutekijät

Palvelun laadun tarkastelu jää monissa palveluyrityksissä helposti taka-alalle, vaikka todelli-
suudessa se on yksi niiden tärkeimmistä kilpailukeinoista. Laatu on subjektiivista ja perustuu
aina henkilökohtaisiin kokemuksiin ja näkemyksiin. Käsitteenä laatua voidaan tarkastella eri
näkökulmista.

Tuotelähtöisen näkökulman keskipisteessä on tuotteen tai palvelun ominaisuudet, toiminta-
prosessien tehokkuus sekä niiden kustannusvaikutukset. Arvoperusteissa näkökulmassa laatua
puolestaan tarkastellaan suhteessa vastaaviin tai saman hintaluokan palveluihin. Näin ollen,
vaikka monet toistensa kaltaiset palvelut olisivat laadukkaita, voivat ne olla sitä kukin eri
tavalla. Tuottamisprosessien kautta laatua parannetaan vähentämällä palveluprosessien kus-
tannuksia ja niitä virheitä, jotka johtavat tyytymättömiin asiakkaisiin.

Asiakaskeskeinen laaduntarkkailu keskittyy laadun kokonaisvaltaiseen kehittämiseen, jolloin
laatua voidaan tarkastella vertaamalla asiakkaan odotuksia toteutuneisiin palvelukokemuk-
siin.

Voidaan erotella myös fyysinen, korporatiivinen ja interaktiivinen laatu. Fyysisen laadun koh-
teina voivat olla esimerkiksi yrityksen toimitilat ja työvälineiden taso. Korporatiivinen laatu

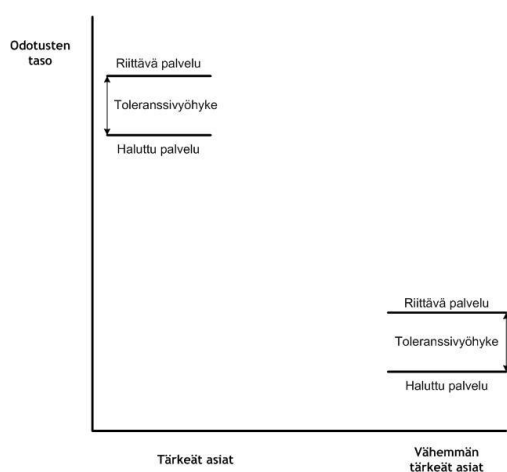
on asiakkaiden näkemys yrityksestä ja sen palvelualltiudesta. Toisin sanoen voidaan todeta, että korporatiivinen laatu on yhtä kuin yrityksen imago, jota asiakkaat voivat arvioida jo ennen varsinaista palvelutapahtumaa. Interaktiivinen laatu mittaa asiakkaan ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta ja palveluprosessien onnistumista. (Kuusela 2000, 120.)

5.1 Laadun näkökulmia

Yleisin teoria on se, että laatu koostuu teknisestä ja toiminnallisesta laadusta. Tekninen laatu käsittää kaikki tekniset ratkaisut, jotka tekevät palvelutilanteen mahdolliseksi. Tekninen laatu painottaa palvelun lopputulosta.

Toiminnalliseen laatuun vaikuttavat henkilöstön käyttäytyminen, ulkoinen olemus, palvelu- ja reagoitavuus sekä yleinen ilmapiiri. Toiminnallisessa laadussa korostuu nimenomaan se, että palvelun laatu syntyy sen toteuttamisen aikana ja on siten palveluprosessien laadun arviointia: puhutaanko samaa kieltä, vallitseeko tilanteessa keskinäinen kunnioitus. Toiminnallisen laadun tekijät ovat usein tilannesidonnaisia ja psykologisia. Kiire, sosiaalinen paine ja välitön palvelun tarve asettaa erilaisia odotuksia laadulle tilanteesta riippuen. Laatu on huo- noa jos osapuolet eivät ymmärrä toisiaan, puhuvat toistensa päälle tai suhtautuvat toisiinsa ylimielisesti.

Odotettu laatu kuvaa asiakkaan ennakkokäsityksiä laadusta. Asiakkaalla on oma henkilökohtainen mielipide siitä, millainen palvelun taso on hänen mielestään riittävä. Hänellä on käsitys siitä, mitä palvelu on parhaimmillaan juuri hänelle. Näiden kahden tason väliin jää hyväksyttävän palvelun alue eli toleranssivyöhyke.

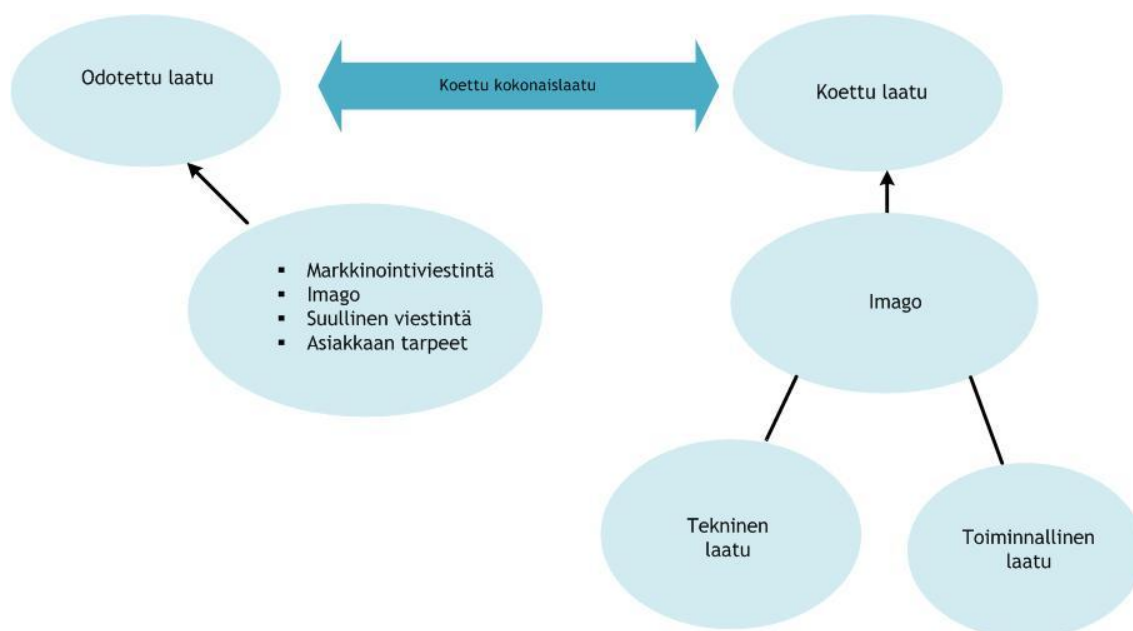


Kuva 4: Palvelun toleranssivyöhyke (Zeithaml & Bitner 1996.)

Kuvan 4 toleranssivyöhyke kuvaa sitä palvelun tason vaihtelua, jonka asiakas sietää. Asiakkaalle tärkeät asiat vaativat korkeampaa tasoa kuin vähemmän tärkeät asiat. Toleranssivyöhyke saattaa vaihdella eri palvelujen välillä. Toleranssivyöhykkeellä on myös yläraja, mikä tarkoittaa, että asiakas voi saada myös liian hyvää palvelua, niin hassulta kuin se saattaa kuulostaa. Palvelu saattaa tuntua asiakkaasta liian hienolta, jolloin se saa asiakkaassa aikaan epävarmuutta ja epämiellyttävän olon. Mechelin-tähdillä palkitussa ravintolassa voi tulla olo, ettei osaa käyttäytyä etiketin vaatimalla tavalla. Oikeanlainen palvelun taso määräytyy jokaisen asiakkaan kohdalla henkilökohtaisesti.

Koettuun laatuun vaikuttaa erityisesti se, mitä asiakkaan ja palvelun tarjoajan välisessä vuorovaikutustilanteessa tapahtuu. Laatuodotuksiin vaikuttaa yrityksen markkinointiviestintä, imago, se mitä yrityksestä puhutaan sekä asiakkaan yksilölliset tarpeet.

Palvelun kokonaislaatu (Kuva 5) on teknisen ja toiminnallisen laadun summa, joka heijastuu palvelun tarjoajan yrityskuvan kautta. Toiminnallinen laatu edesauttaa usein myös teknisen laadun saavuttamista. Tämä voi parhaimmillaan tarkoittaa sitä, että hyvä yrityskuva jopa sallii pienet laaturvirheet. (Kuusela 2000, 120-122.)



Kuva 5: Palvelun koettu kokonaislaatu (Grönroos 1998.)

5.2 Imagolaatu

Toisinaan erilliseksi tekijäksi erotetaan imagolaatu, joka tarkoittaa sitä, mitä lisäarvoa asiakas saa asioidessaan juuri tietyn yrityksen kanssa. Imagolaadun esimerkkejä voivat olla henkilökunnan tuttuuden ja luotettavuuden kautta hyvä asiakaspalvelu tai lyhyet toimitusajat. Imagolaatu syntyy työjäljestä ja siitä, millaista on asioida yrityksen kanssa. Kokonaiskuva syntyy asiakkaan omista kokemuksista ja siitä mitä yrityksestä kerrotaan ulkopuolelle. Yritys ei voi tehdä itselleen imagoa, mutta se voi omalla toiminnallaan ja valinnoillaan vaikuttaa siihen. Jos yrityksestä ei tiedetä mitään, on sekin jo yksinään viesti.

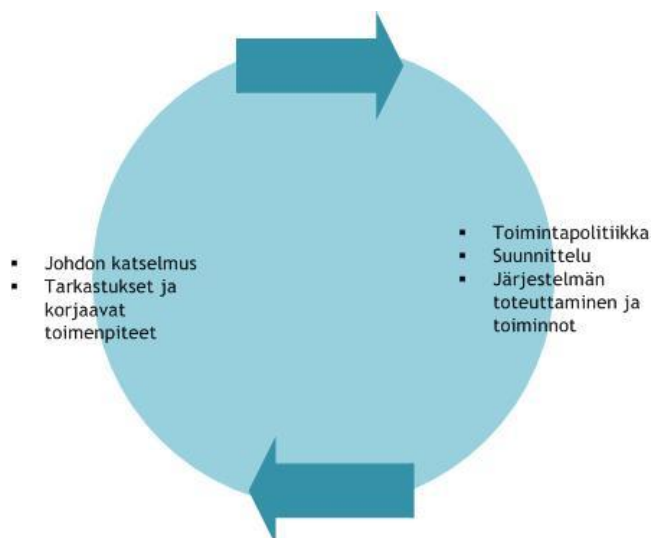
Myönteinen imago saa aikaan luottamusta, se tuo yritykselle julkisuutta ja vahvistaa asiakassuhteita. Myönteinen imago on tärkeä palveluyrityksille, koska sen avulla yritykselle syntyy kasvot ja palvelu on jälleen kerran konkreettisempi. Kun imagoa halutaan kehittää, on selvitettävä millainen kuva asiakkailla on yrityksestä tällä hetkellä, mitä yrityksestä tiedetään ja kuinka se koetaan. Kun nykyinen imago tunnetaan ja tiedetään millainen sen halutaan olevan, voidaan ryhtyä toimenpiteisiin sen saavuttamiseksi. (Pesonen ym. 2002, 46-49; Vuokko 2003, 80-83.)

5.3 Palvelujen laatustandardit

Yrityksen olisi hyvä määrittää palvelustandardit, jotka sisältää ne yhteisesti sovitut tekijät, joihin panostamalla asiakkaan odotuksiin kyetään vastaamaan. Palvelustandardien on oltava tarpeeksi konkreettisia, jotta ne ohjaavat toimintaa oikeaan suuntaan. Yleisimmin ne liittyvät yrityksen toimintatapoihin ja asiakaspalveluun. Palvelustandardien luomisella pyritään vähentämään palvelun ostoon liittyviä riskejä. Standardointi tapahtuu palvelutuotannon yksinkertaistamisella ja teollistamisella.

Palvelustandardeja on sekä määrällisiä että laadullisia. Standardoiduista ja tuotteistetuista palveluista hyviä esimerkkejä ovat muun muassa hampurilaisravintola- ja hotelliketjut, joiden palvelumallit ovat lähestulkoon samanlaisia ympäri maailman. Palvelujen heterogeenisyyden vuoksi palvelun laatu vaihtelee suuresti. Näin ollen standardien puuttuminen vaikeuttaa asiakkaiden mahdollisuutta arvioida palveluja, mikä taas lisää palvelun ostamisen riskiä. Palvelustandardit ovat tavallisesti määrällisiä: asiat tehdään tietyssä ajassa, kuinka paljon puhelinkeskustelu saa kestää, kuinka kauan asiakas saa odottaa vuoroaan, asiakkaan valituksiin ja palautteeseen vastataan tietyssä ajassa. (Kuusela 2000, 35-37.)

Tunnetuin laadunjohtamisjärjestelmä on kuvassa 6 havainnollistettu kansainvälinen ISO-9000-standardi, joka antaa suuntaviivat yrityksen laadunhallinnalle.



Kuva 6: Laadunhallinta on jatkuva prosessi. ISO-9000. (Pesonen ym. 2002)

Laatujärjestelmien tavoitteina on asiakastyytyväisyyden jatkuva parantaminen, joten ensin tulee selvittää asiakastyytyväisyys. Sen jälkeen asetetaan toiminnan laadun nostamiselle päämäärät, joiden toteuttamiseksi suunnitellaan tarvittavat toiminnot. Jatkuva parantaminen edellyttää jatkuvaa seuranta ja päämäärien kehitystä. (Pesonen ym. 2002, 50-51.)

5.4 Palvelun laadun osatekijät ja mittaaminen

Parasuramanin, Zeithamlin ja Berryn vuonna 1985 kehittämän mallin mukaan palvelun laatuun vaikuttavia osatekijöitä ovat:

- Palvelun luotettavuus ja johdonmukaisuus
- Henkilökunnan reagointialttius
- Pätevyys
- Saavutettavuus
- Kohteliaisuus
- Asiakkaan kuunteleminen ja ymmärtäminen
- Henkilökunnan kielenkäyttö
- Uskottavuus
- Turvallisuus
- Asiakkaan ymmärtäminen ja tarpeiden tiedostaminen
- Fyysinen palvelu.

Laatua on mitattava, jotta sitä voidaan ohjata oikeaan suuntaan. Toiminnallista palvelulaatua kuten henkilöstön palvelualttiutta, ystävällisyyttä, ammattitaitoa, käyttäytymistä ja palvelunopeutta voidaan arvioida asiakaskyselyillä ja tarkkailemalla sekä kuuntelemalla asiakkaan antamaa myönteistä ja kielteistä palautetta. (Kuusela 2000, 129-133.)

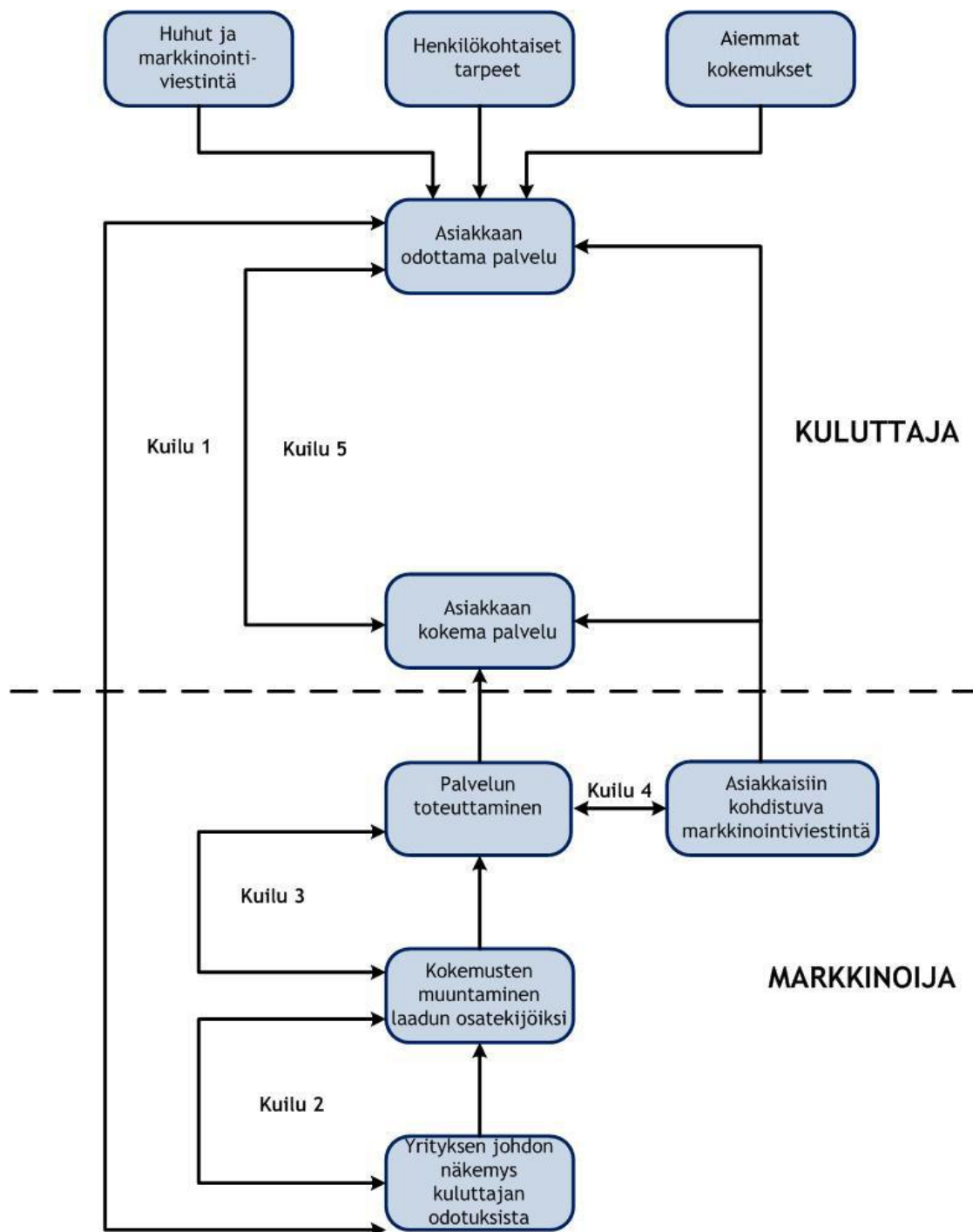
Asiakaspalautteen säännöllinen ja systemaattinen kerääminen ja arviointi ovat tärkeä lähtökohta asiakaspalvelun kehittämiseksi. Ilman palautetta on vaikea tietää, mitä pitää kehittää. Varsinkin negatiivinen palaute on yritykselle eduksi, vaikka se saattaa tuntua pahalta. Palautteen perusteella voi suoraan arvioida kehittämisen kohteita.

5.5 Palvelun laatuongelmat

Laadunhallinta ei ole aina täysin yksiselitteistä ja ongelmatonta. Yrityksen markkinointiviestintä voi olla harhaanjohtavaa ja viestiä asiakkaalle epärealistista kuvaa yrityksessä. Markkinointiviestinnän pohjalta asiakkaalle syntyneet odotukset yrityksestä on ehkä jäänyt täyttymättä. Laatuongelmien ydin on palveluiden johtamisessa. Yrityksen johdon ja asiakkaiden näkemykset eivät aina välttämättä kohtaa tai johto ei ole osannut soveltaa laatutekijöitä käytännössä.

Diskonfirmaatioparadigmassa laatu syntyy odotuksien ja kokemusten perusteella. Diskonfirmaatioparadigman mukaan asiakkaalla ja palvelun tarjoajalla on yhteinen käsitys siitä, millainen on onnistunut palvelutapahtuma. Konfirmaatio syntyy, kun palvelu vastaa odotuksia ja diskonfirmaatio sillon, kun odotukset eivät ole syystä tai toisesta täyttyneet. Jokainen asiakas on yksilö ja siten jokaisen odotukset ovat erilaisia. Joku haluaa palvelua mahdollisimman nopeasti, kun taas jollekin toiselle nopeutta tärkeämpää on henkilökunnan ystävällisyys. Odotuksiin vaikuttavat palvelukokemusten ohella markkinointiviestintä, yrityskuva ja asiakkaiden tarpeet. Yksi tärkeä tekijä laadun lisäämisessä on annettujen lupauksen lunastaminen. (Kuusela 2000, 119-123.)

Laadun kuiluanalyysillä (Kuva 7) arvioidaan palvelun laadun ongelmakohtia. Yleisesti laatu kuilu syntyy silloin, kun palvelun laatu ei ole sitä, mitä sen on odotettu olevan. Syyt kuilun syntymiselle ovat moninaisia; yrityksen johto tiedostaa ehkä huonosti asiakkaan tarpeet ja odotukset tai yritys voi viestiä tarjoamistaan palveluista puutteellisesti.



Kuva 7: Palvelun laadun kuilumalli (Zeithaml, Parasuraman & Berry 1985 ja Zeithaml & Bitner 1996).

Johdon näkemyksen kuilu syntyy silloin, kun yritys tiedostaa asiakkaiden laatuodotukset puutteellisesti eikä se hyödynnä asiakaspalautetta yrityksen toiminnan kehittämisessä. Laatu-kuiluun vaikuttavat usein tiedon puute tai sen väärä tulkinta. Keino tämän kuilun kaventami-

seen piilee asiakkaan ja yrityksen välisessä vuorovaikutuksessa. Eri asiakasryhmien palveluodotusten tunteminen luonnollisesti vähentää virheellisiä näkemyksiä. Johdon virheelliset laatu näkemykset voivat toisinaan johtua myös haluttomuudesta ja kyyvyttömyydestä kuunnella henkilökuntaa.

Laatuerittelyjen kuilu syntyy silloin, kun ei löydetä oikeita tapoja suunnitella palveluja tai kun laatu on määritelty enemmän tai vähemmän puutteellisesti. Tähän voivat olla syynä esimerkiksi suunnitteluvirheet, tavoitteiden puuttuminen tai johdon välinpitämätön suhtautuminen laatuun. Suunnittelu voi olla sattumanvaraista tai liian yrityskeskeistä. Tämän saa helposti vaikuttamaan hyvinkin negatiiviselta, vaikka yksinkertaisimmillaan syy voi olla siinä, ettei yrityksellä vain ole resursseja vaikuttaa palvelun laatuun.

Palvelun toimituksen kuilu syntyy, kun palvelu ei täytä sille asetettuja standardeja ja silloin, kun laatuajattelu jää taka-alalle palvelun tuottamisprosessissa. Tämän kuilun syyt voivat olla henkilöstöpolitiikassa, jolloin se on vältettävissä henkilökunnan valinnoilla, vastuunjaolla, organisaation sisäisillä vuorovaikutustaidoilla, ryhmätyöskentelyllä ja hyvällä ja ajantasaisella asiakaspalveluvälineistöllä. Kysynnän ja tarjonnan aiheuttamat laatuongelmat ovat vahvasti sidoksissa kiireeseen. Laatuongelmia palvelun toimituksessa syntyy myös silloin, kun asiakkaan rooli on epäselvä, jolloin sen vaikutus palvelujen tuottamiseen jää vähäiseksi. Myös asiakkaiden keskinäinen vuorovaikutus voi toisinaan aiheuttaa laatuongelmia. Asiakkaat mielellään jakavat kokemuksensa toistensa kanssa.

Markkinointiviestinnän kuilu syntyy, kun yritys viestinnällään antaa sellaisia lupauksia, joita ei pysty täyttämään. Yksi merkittävimmistä laatuongelmista piilee harhaanjohtavassa markkinointiviestinnässä, joka antaa katteettomia lupauksia. Markkinointiviestinnän kuilu on haasteellinen. Siinä onnistuessaan ja lupauksensa lunastaessaan yritys voi saavuttaa merkittävää kilpailuetua, mutta siinä epäonnistuessaan peli on menetetty ja sitä voi olla vaikea korjata. Yrityskuva eli imago luo odotuksia palvelun laadusta, jotka joko toteutuvat tai jäävät toteutumatta. (Kuusela 2000, 123-128.)

6 Palvelun laatu tutkimus - Keravan Lääkintävoimistelu Oy

Keravan Lääkintävoimistelu Oy on Keski-Uudellamaalla, Keravan keskustassa toimiva kuntoutuspalveluja tuottava yritys. Yrityksen perustamiskirjat ovat laadittu kesäkuussa 1983 ja yritys on toiminut nykyisellä johdolla lähes 16 vuoden ajan.

Johdon mukaan viime vuodet yritys on panostanut palvelujen tuotteistamiseen, asiakaspalvelun kehittämiseen, polikliniseen fysioterapiaan, kokonaisvaltaisten kuntoutuspalvelujen järjestämiseen ja palvelujen kokonaislaatuun.

Yrityksen toiminta-ajatuksena on tarjota kokonaisvaltaista, asiakaslähtöistä fysioterapian asiantuntijuutta niin tiedollisesti kuin manuaalisin taidoin. Fysioterapiapalvelujen tavoitteena on yksilöllinen ja laadukas, persoonallisessa ja viihtyisässä ympäristössä toteutettu asiakkaan kuntoutus, jota erityisterapiat täydentävät. Palveluvalikoimaan kuuluu fysioterapian lisäksi osteopatiaa, lymfaterapiaa, hierontaa sekä jalkaterapiaa. Yrityksen missio on: Hyvinvointia ihmisen elämään.

6.1 Kysely ja tutkimustulokset

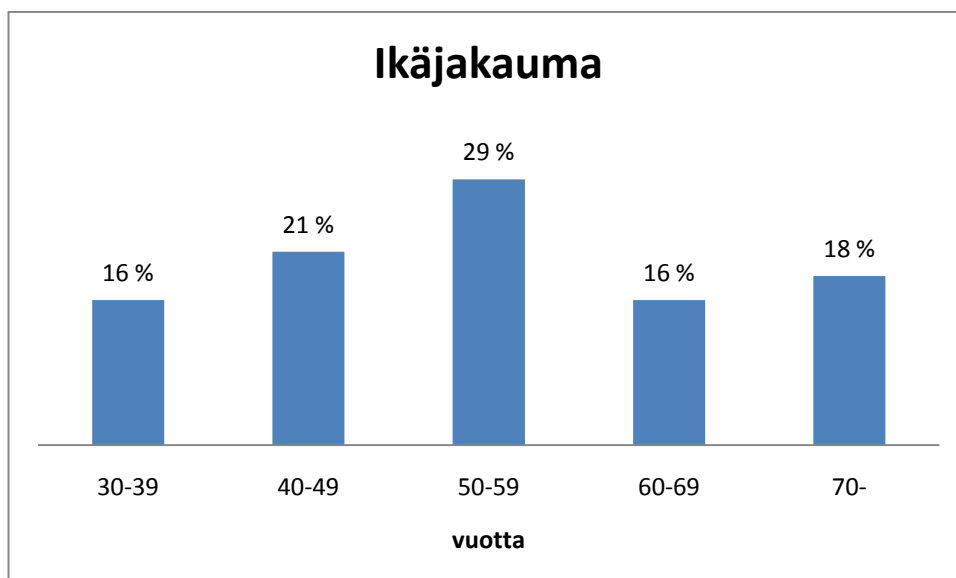
Tutkimus päätettiin toteuttaa lomakekyselynä sen tehokkuuden vuoksi. Yrityksen suurehkon asiakasmäärään ja vähäisiin resursseihin suhteutettuna kyselylomake nähtiin varsinaisia haastatteluja optimaalisempana vaihtoehtona. Tutkimus toteutettiin 16.12.2010-7.1.2011. Aineistoa kerättiin siis yhteensä kolmen viikon ajan.

Tarkoituksena oli saada mahdollisimman paljon vastauksia lyhyessä ajassa. Kyselylomakkeen täyttö vei asiakkaan aikaa vain muutaman minuutin. Lisäksi se pyrittiin tekemään mahdollisimman vaivattomaksi jokaisen asiakkaan täyttää. Lomakkeet olivat jaossa toimiston pöydällä, josta asiakas joko itsenäisesti tai ohjattuna sai sen täytettäväksi. Tarkoituksena oli, että lomake täytettäisiin vasta hoitotilanteen jälkeen, jolloin viimeisin palvelutilanne oli hyvin tuoreena muistissa. Aina se ei kuitenkaan ollut mahdollista.

Lomakkeen valmiiden vastausvaihtoehtojen ansioista vastaukset olivat myös yhdenmukaisia, mikä helpotti tulosten analysointia. Lomakkeen kääntöpuolelle vastaaja sai vapaasti kirjoittaa palautetta, kommentteja ja kehitysehdotuksia.

Kyselyyn vastauksia tuli yhteensä 38, joka on vähemmän kuin alun perin odotettiin, mutta kuitenkin aineisto on riittävän laaja. Kyselyyn vastanneista 24 prosenttia oli miehiä ja 76 prosenttia naisia. Otskokoa voidaan pitää hyvänä, kun kyseessä ovat näinkin yksilölliset ja henkilökohtaiset terveyspalvelut. Vastausten määrää olisi ehkä voitu lisätä tehokkaammalla ohjauksella, mutta rajallisista resursseista johtuen se ei aina ollut mahdollista.

Kyselyyn vastanneiden kesken järjestetty hieronnan arvonta innosti asiakkaita vaivannäköön. Ilman sitä vastauksia olisi tullut todennäköisesti vähemmän.

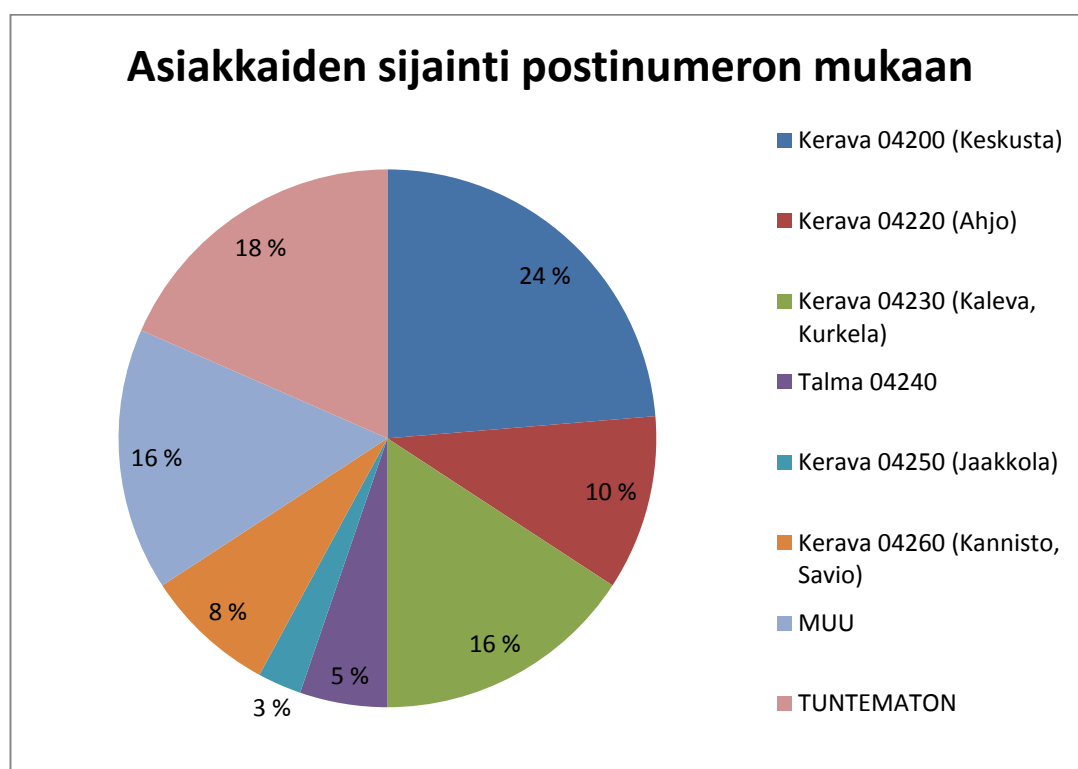


Kuva 8: Vastaajien ikäjakauma

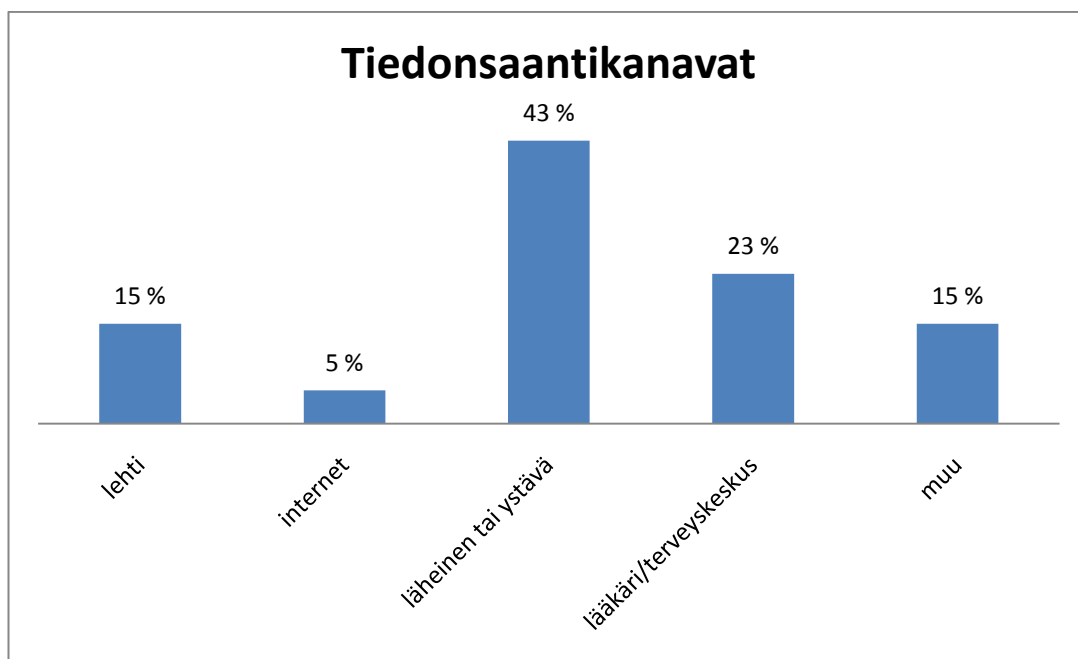
Kyselyyn vastasi selvästi eniten 50-59-vuotiaita (kuva 8), kun taas muista ikäryhmistä vastauksia saatiin tasaisesti. 50-59-vuotiaat ovat ehkä kriittisimpiä palvelun laadun suhteen ja haluavat mielipiteillään vaikuttaa. Vanhemmat ikäluokat ovat ehkä jo vuosien tai jopa vuosikymmenien ajan käyttäneet saman yrityksen palveluja ja ovat niihin tyytyväisiä sellaisenaan. Heidän siteensä yritykseen ovat vahvoja. Nuorimpien vastaajien joukossa oli myös muutamia ensikertalaisia, joilla ei ole aikaisempia palvelukokemuksia, joihin verrata. Vastaajien ammateissa ja koulutustasossa erottui selvästi eläkeläiset ja fyysisesti raskasta työtä tekevät.

6.1.1 Markkinointikanavat

Postinumerolla (kuva 9) haluttiin selvittää asiakkaiden sijaintia. Suurin osa vastanneista asuu Keravan keskustan alueella, jossa myös yritys sijaitsee. 18 prosenttia vastaajista jätti postinumeron syystä tai toisesta merkitsemättä. Yksi mahdollinen syy saattaa olla, että vastaajat virheellisesti olettivat kysyttävän puhelinnumeroa. Kolmanneksi eniten asiakkaita tuli Kalevan ja Kurkelan alueelta sekä Keravan ulkopuolelta kuten Sipoosta, Vantaalta ja Tuusulasta. Asiakaskunnan sijainnilla on markkinoinnin kannalta merkitystä. Yrityksessä haluttiin tietää, mistäpäin asiakkaat tulevat ja millä alueella markkinointia voitaisiin ehkä tehostaa.

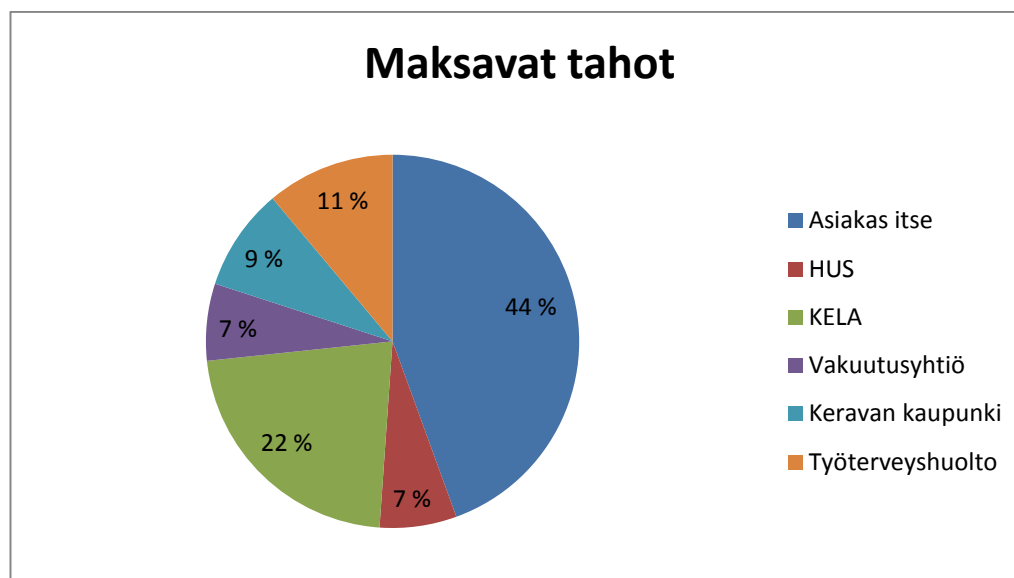


Kuva 9: Vastaajien asuinpaikka postinumeron mukaan



Kuva 10: Tiedonsaantikanavat

Tiedonsaantikanavilla (kuva 10) oli tarkoitus selvittää, miten asiakkaat olivat saaneet tietää yrityksestä. Yrityksen johdon omien sanojensa mukaan markkinointiviestinnän pääkanava olisi internet, mutta tutkimukseen osallistuneista vain viisi prosenttia oli ottanut selvää yrityksestä internetin kautta, mikä vahvistaa ennakkokäsityksiä siitä, että internet-sivut eivät ole nykyisellään riittävät. Tuloksista näkee word-of-mouthin suuren merkityksen, sillä yli 40 prosenttia vastaajista oli kuullut yrityksestä läheiseltään tai ystävältään. Yrityksen kumppanuus terveyskeskusten ja lääkärin kanssa on myös nähtävissä, sillä yli 20 prosenttia vastanneista oli kuullut yrityksestä terveyskeskuksen tai lääkärin kautta. Muita tiedonsaantikanavia olivat kilpailijat ja erilaiset infotilaisuudet työpaikalla. Perinteistä lehti-ilmoittelua yritys on tietoisesti vähentänyt osittain kustannussyistä. Puhelinluettelokin vastauksissa mainitaan. Tiedonsaantikanavilla on yhteys hoidon maksavaan tahoon.



Kuva 11: Maksavat tahot

Kuvasta 11 näkee, että suurin asiakassegmentti on itse maksavat asiakkaat, joten tulokset vastaavat hyvin ennakkokäsityksiä. Itse maksavat asiakkaat hyvin usein luottavat kanssaihmissen sanaan. Toiseksi suurin maksaja on Kela. Yrityksen mukaan nykyisin internet-sivut on Kelan vaatimus ja varsinkin nuoret aikuiset yleensä hakeutuvat tietokoneen ääreen ensimmäisenä etsimään tietoa. Kuvan 10 mukaan internet-sivuja ei kuitenkaan ole löydetty täysin. Keravan kaupungin ja HUS:in ollessa maksajina on luonnollista, että tietoa saadaan lääkäriltä tai hoitajalta. Keravan kaupungin maksamat veteraani- ja diabetesasiakkaat ovat uusi segmentti. Uutuudestaan huolimatta lukuisia vastauksia saatiin myös heiltä.

6.1.2 Arvot ja valintakriteerit

Valintakriteereistä ammatillinen osaaminen ja palveluntarjonta mainittiin vastauksissa selkeästi useimmin. Toisena seuranneet sijainti ja henkilökunnan tuttuus olivat keskenään tasaisen yleisiä valintakriteereitä. Hintataso merkitsi vähiten. Vastauksista käy ilmi, että joidenkin asiakkaiden keskuudessa sijainti ja hintataso olivat valintakriteerejä asiakkuuden alussa. Asiakassuhteen jatkuessa ja syventyessä henkilökunnan tuttuudelle sekä ammatilliselle osaamiselle annettiin enemmän merkitystä. Hintatason vähäinen merkitys selittyy sillä, että alalla hintaerot ovat pieniä ja asiakkaina on paljon sellaisia, joiden hoidon kustantaa jokin kolmas taho. Hyvinvointi- ja terveyspalveluja käytettäessä asiakassuhteen lujuus korostuu. Asiakas arvostaa sitä, että hänen tilanteensa ja tarpeensa tunnetaan perusteellisesti, jotta hoidosta saatu hyöty voidaan maksimoida.

7 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

7.1 Kokonaislaatu

Kyselyn tulosten pohjalta voidaan päätellä, että vastanneet ovat yleisesti tyytyväisiä saamaansa palveluun Keravan Lääkintävoimistelu Oy:ssä. Henkilökunnan kerrotaan olevan ystävällistä ja asiantuntevaa - eräiden vastausten mukaan ”kuin yhtä perhettä”, mikä kertoo tunteiden ja turvallisuuden tunteesta sekä luottamuksesta yritystä kohtaan.

Toiminnallista laatua on yrityksessä haluttu korostaa henkilökohtaisella lähestymistavalla ja asiakkaan kuuntelemisella, oli sitten asia mikä hyvänsä. Teknistä laatua haluttiin selvittää maksuprosessiin liittyvällä kysymyksellä. Kyselyyn vastanneista hieman yli 60 prosenttia kertoi olevansa täysin tai aina niin sanottuja itse maksavia asiakkaita, jotka kustantavat hoitonsa itse. Itse maksavista osa käyttää myös Kelan kustantamia palveluja. Itse maksavista lähes 74 prosenttia maksaisi mieluiten useamman hoitokerran samalla laskulla. Näin ollen maksuprosessin helpottamiseksi voisi ajatella useamman hoitokerran sisältämää fysiokorttia tai hyvinvointipakettia, joka olisi myös hinnaltaan yksittäisiä hoitoja huokeampi. Tämä kanta-asiakastyypinen kortti olisi kustannustehokas, sillä se vähentäisi yksittäisiin maksuprosesseihin kuluva aikaa toimistossa ja vapauttaisi sen ajan johonkin muuhun. Tämä helpottaisi työskentelyä myös niinä aikoina, jolloin vastaanottosihteeri ei ole paikalla. Vastaanottosihteeri on osa-aikainen ja paikalla kolmena päivänä viikossa. Yrityksen johdon mukaan tämä on heidän yksi vahvuutensa, sillä osa- tai kokoaikainen toimistotyöntekijä on erittäin harvinainen pienissä fysioterapiayrityksissä.

Teknistä laadun lisäämistä ajanvarauksen suhteen kannattaa myös pohtia tulevaisuudessa. Yritys itse kertoo painottavansa markkinointiviestinnässään Internet-sivujen yhä kasvavaa merkitystä, joten ajanvarauksen laajentamista internet-sivuille lähivuosina voisi pitää hyvänä ratkaisuna. Yrityksen perinteisen ajanvarauskirjan voisi siirtää historiaan ja luoda kokonaan uusi nykyaikainen tietokonepohjainen ajanvarausjärjestelmä. Mahdolliset peruutukset ja muutokset olisi helppo kirjata järjestelmään ja mahdollisilta sekaannuksilta sekä ”Missä on meidän ajanvarauskirja?”-kysymyksiltä voisi näin välttyä. Internet-sivujen ajanvarauksen myötä asiakkaat voisivat varata ajan silloin kun heille sopii ilman puhelinsoittoja tai paikan päällä käymistä. Tämä vähentäisi puhelinliikennettä myös niinä päivinä, kun toimistotyöntekijä ei ole paikalla. Toimistotyöntekijän poissa ollessa terapeutit joutuvat usein kesken asiakastilanteiden juoksemaan puhelimeen. Hoitotilanteen keskeytys on aina häiriötekijä, vaikka asiakas kuinka sanoisi: ”Ei se mitään.” Yritys itse kokee heikkoudeksi sen, ettei kaikkiiin puheluihin ehdi vastata heti. Yrityksellä on käytössä puhelinvastaaja ja soittopyyntöihin vastataan mahdollisimman pian. Toisinaan yhteydenotot saattavat venyä jopa seuraavaan päivään, mutta useimmiten asiakkaita tavoitellaan muutaman tunnin viiveellä. On ihmisiä, jotka kuitenkin

eivät koe puhelinvastaajaa heille luonnollisella tavalla hoitaa asioita, jolloin sähköinen ajanvaraus tai sähköpostiyhteydenoton mahdollisuus palvelisi heitä.

Yritys pyrkii tehostamaan toimitilojensa käyttöä sekä korvaamaan poisjääneen ammattiharjoittajan tarjoamat palvelut uusilla. Tulevaisuudensuunnitelmissa on toimintaterapiapalvelujen mukaan ottaminen palvelutarjontaan sekä lisätä jalkahoitojen määrää. Yritys on jo laajentanut aukioloaikojaan lauantaille, mikä parantaa työssäkäyvien asiakkaiden saavutettavuutta.

7.2 Saavutettavuustekijät

Suomalaisille ehkä tyypillistä on palautteenannon niukkuus ja se kävi toteen myös tämän kyselytutkimuksen kohdalla. Ehkä palvelun laatutekijöitä olisi pitänyt avata hiukan enemmän, jotta ne olisivat olleet ymmärrettävämpiä. Toisaalta tutkimustuloksista nousi kuitenkin hyvin selkeästi esille kaksi laatutekijää, jotka olivat systemaattisesti arvotettu muita heikommiksi: toimipaikan sijainti ja opasteet sekä toimipaikan esteettömyys.

Keravan Lääkintävoimistelu Oy sijaitsee Keravan keskustan tuntumassa. Rakennus, jossa yrityksen toimitilat sijaitsevat, on vanha. Yksi suuri puute piha-alueella on inva-pysäköinnin puute, joka pitäisi olla itsestäänselvyys yritykselle, jonka asiakkaista hyvin monella on jokin pitkäaikainen sairaus tai vamma, joka vaikuttaa heidän liikuntakykyynsä. Johto kertoo katutasen ja oven edessä sijaitsevan pysäköintialueen sopivan hyvin kuntoutuspalveluja tarjoavan yrityksen profiiliin, mikä on totta, mutta se ei aivan riitä. Kiinteistössä on myös muita yrityksiä ja pysäköintitilat ovat yhteiset, joten ruuhka-aikaan pysäköintimahdollisuudet ovat hyvin rajalliset. Pyörätuolia käyttävä asiakas ei voi ajaa normaalileveään pysäköintiruutuun kahden auton väliin, sillä tila ei riitä liikkumiseen. Reunapysäköintipaikan saaminen on monesti hyvästä tuurista kiinni. Inva-pysäköintiruudun mahdollisuus tulee selvittää.

Heti sisääntulossa asiakas kohtaa ensimmäiset esteensä. Alfalttiramppirakennelmasta huolimatta ovella on korkea kynnyks, josta yli pääseminen esimerkiksi pyörätuolilla tai rollaattorilla on hankalaa. Ulko-ovi on todella painava, eikä pysy auki pitämättä. Oven vieressä on soitto-kello, mutta se on pyörätuolin käyttäjälle liian korkealla. Lisäksi se on hyvin huomaamaton eivätkä läheskään kaikki asiakkaat tiedä, että sitä soittamalla voisi saada henkilökunnan edustajan paikalle auttamaan. Esteettömyyden lisäämiseksi soitto-kellon käyttö tulisi aktivoida. Se tulisi sijoittaa alemmaksi kaikkien asiakasryhmien ulottuville ja siitä tulisi tehdä helposti huomattava ja näkyvä. Sitä soittamalla asiakas saisi aina henkilökunnan edustajan paikalle auttamaan häntä sisääntulossa.

Odotustila on todella pieni ja kapea, eikä sinne mahdu kerralla kuin yksi pyörätuolia tai muuta apuvälinettä käyttävä asiakas. Odottaminen ahtaassa ja pienessä tilassa voi olla monelle asiakkaalle epämiellyttävä kokemus, kun jatkuvasti pitää varoa ja väistellä muita ihmisiä. Olisi ehkä järkevää miettiä, saisiko kalusteita uudelleen järjestämällä vapautettua lisätilaa eteiseen. Eteisen viereisen kuntosalinurkkauksen käyttöä ja merkitystä tulisi miettiä uudelleen järjestelyn kannalta, sillä nykyisellään eteinen on liian ahdas.

Toimipaikan sijaintiin ja opasteisiin liittyvää ongelmaa pohtiessa esiin nousi muutama seikka. Yrityksen nettisivuilta puuttuu kartta ja reittiohjeet, mikä on selkeä puute ja heikkous. Jokainen uusi asiakas haluaa ensimmäiseksi tietää, missä yritys sijaitsee ja kuinka sinne pääsee helpoiten. Kartat ja reittiohjeet tulee lisätä nettisivuille. Muuhun mainontaankin voisi lisätä viitteen sijainnista. Puhelinkontakteissa lukuisat asiakkaat tiedustelevat yrityksen sijaintia, joten samassa yhteydessä voisi siten mainita reittiohjeiden löytyvän myös nettisivuilta. Tämä lisää nettisivujen tunnettuutta ja samalla antaa asiakkaalle turvallisen tunteen, että sijainnin voi myöhemmin tarkistaa myös sieltä. Keravan kaupunki on luvannut yritykselle opasteet jo 2007, mutta niiden toteutus on syystä tai toisesta jäänyt kesken. Yritys sijaitsee katvealueella, jonne ei näe suoraan autotieltä. Varsinkin talvella näkyvyys on todella huono, joten opasteet todella olisivat tarpeen.

7.3 Markkinointiviestintä

Yrityksen imagolaatua voisi parantaa lisäämällä internet-sivuille henkilökunnan valokuvat ja työpaitoihin työntekijöiden etunimi. Tämä helpottaa uusien asiakkaiden lähestymistä silloin, kun henkilökunta on vielä täysin tuntematonta. Nimen ja kasvokuvien avulla asiakkaat osaavat helpommin yhdistää puhelimesta kuullun äänen tai nettisivuilla näkemänsä nimen oikeaan henkilöön. Lisäksi Internetissä olevat kuvat antaisivat ne paljonpuhutut kasvot yritykselle. Internet-sivuja tulisi selkeyttää, yksinkertaistaa sekä luoda niille hieman nykyaikaisempi ja raikkaampi ilme. Uutiset ja ajankohtaiset asiat tulisi sijoittaa etusivulle, jotta kävijän huomio kiinnittyy ensimmäiseksi niihin. Etusivulla on vain yrityksen logo, mikä ei sinänsä anna mitään lisäarvoa tai uutta informaatiota. Palveluntarjonnan esittelyn yhteydessä voisi olla kuvia hoitotilanteista. Niitä yritys on hankkinut aiemmin järjestetyssä kuvaustilaisuudessa.

Toinen imagolaatua parantava tekijä olisi Keravan Lääkintävoimistelu Oy:n rinnalla käytettävä kutsumanimi tai lyhenne, joka helpottaisi yrityksestä puhumista tai siihen viittaamista.

<http://www.keravanlaakintavoimistelu.fi> on myös todella pitkä osoite ja työläs kirjoittaa.

Kutsumanimenä voisi esimerkiksi olla KLV tai KeLvo. Nimenä Keravan Lääkintävoimistelu on vanhanaikainen eikä se toisaalta kuvaa palvelutarjonnan laajuutta.

7.4 Palvelujen johtaminen Keravan Lääkintävoimistelu Oy:ssä

Johtamista sekä työssä viihtymistä on yrityksessä vahvistettu ryhmä- ja parityöohjauksella sekä johdon yksilötyön ohjauksella. Toimintasuunnitelma tehdään vuosittain ja tarkastetaan koko työyhteisön kanssa. Keskusteluissa esille tulleet huomiot kirjataan ja niiden pohjalta suunnitelmaa ohjataan oikeaan suuntaan. Sekä toimintasuunnitelmaa että palvelun laadunhallintaa arvioidaan yksilötasolla kehityskeskusteluissa.

Johto pitää työntekijöille keväisin ja syksyisin noin kerran kuussa valmennuksia, jotka ovat kestoltaan puolesta tunnista tuntiin. Tällöin työntekijällä on mahdollisuus tavata johtoa säännöllisesti, kuunnella ja tulla kuulluksi työntekoon ja työsuhteeseen liittyvissä asioissa. Asiakkaiden reklamaatiot kirjataan ylös ja käsitellään viikkopalavereissa viikon tai kahden viikon välein.

Yrityksessä seurataan tarkasti aikaa ja toimintaympäristöä sekä sen muutoksia. Tulevaa ennakoidaan yrityksen resurssien mukaan mahdollisimman hyvin. Merkittävin murrosvaihe on alkanut vuonna 2006, jolloin yritys teki ensimmäiset suuret ponnistelut palvelun laadun parantamiseksi. Yritykselle luotiin tuolloin selkeät rakenteet, joita on sisäistetty ja opeteltu käyttämään viime vuodet. Tällä hetkellä yrityksessä eletään syventämisen vaihetta. Jo olemassa olevilla resursseilla panostetaan toimiston ja taloushallinnon laadun kehittämiseen, joka on vielä kehitysvaiheessa. Johto uskoo asiakaspalvelun syventyvän laadun kehittymisen myötä.

Yrityksellä on tapana pitää kesänavausjuhlat sekä joulujuhla, jotka palvelevat työyhteisön virkistäytymistä omien yhteisen vapaa-ajan tapaamisten lisäksi.

Yrityksen uskotaan kiinnostavan työmarkkinoilla monipuolisen työnkuvan vuoksi. Pienessä yrityksessä henkilöstöllä on enemmän vastuita ja samalla myös vaikutusmahdollisuuksia. Yritys sijaitsee keskeisellä paikalla Keravan aseman läheisyydessä. Vastavalmistuneelle yritys on näköala- sekä harjoittelupaikka, jossa oppii paljon fysioterapiasta alana ja siitä, mitä toimintakentällä tapahtuu juuri tällä hetkellä. Yrityksessä pääsee halutessaan kokemaan moniammatillisen yhteistyön hyödyt.

Työyhteisöön on alkanut juurtua hyvä yrityskulttuuri ja sitoutumisessakin on edistytty. Näihin seikkoihin on kiinnitetty erityistä huomiota. Yritys on saanut hyvää palautetta avoimesta työilmapiiristä, joka näkyy ulospäin. Työyhteisöön on helppo astua sisään ja jokaista työntekijää kohdellaan yksilönä.

Yritys erottuu kilpailijoista seuraamalla aikaa, kehittämällä jatkuvasti palvelujaan sekä suunnitelmallisesti arvioimalla omaa toimintaansa. Yrityksellä on laaja verkosto ja eri sidosryhmien kanssa pyritään pitämään yhteyttä resurssien mukaisesti esimerkiksi koulutuksissa, tiedo-

tustilaisuuksissa ja opintopiiritoiminnassa. Osaamista pyritään kehittämään myös aktiivisella tiedonkeräämisellä.

Yrityksen toimintaa ohjaavat sen arvot: ihmisarvon kunnioittaminen, vastuullisuus, kumppanuus ja terveys. Yritys palvelee monenlaisia yhteistyökumppaneita ja asiakkaita. Monipuolinen osaaminen ja vankka kokemus sekä pitkät perinteet ovat yrityksen ehdoton voimavara.

8 Pohdinta

Opinnäytetyöprosessin aikana tutkija on kasvanut ammatillisesti ja osaaminen on syventynyt markkinoinnin osalta. Prosessin aikana on oppinut ymmärtämään, miten pienillä uhrauksilla yritykset voivat saada aikaan ison hyödyn, joka palvelee kaikkia.

Tutkija koki aiheen itselle erityisen tärkeäksi, sillä hänellä itsellään on kokemusta fysioterapiapalveluista yli 20 vuoden ajalta ja siksi arvostaa yksilöllistä ja henkilökohtaista, täsmälleen omaan elämäntilanteeseen ja kuntoutukseen räätälöityä palvelua, jossa vallitsee tuttuuden ja turvallisuuden ilmapiiri. Pitkäaikaisena fysioterapia-asiakkaana myös kriittisyys on kasvanut, eikä mikä tahansa enää riitä.

Alaa ei ole paljoakaan tutkittu liiketalouden näkökulmasta, joten aiheeseen oli mielenkiintoista ja innostavaa tarttua. Asiakaspalvelu ja niin sanotut pehmeät arvot jäivät monesti ammatillisen osaamisen ja teknisen suorittamisen varjoon, eikä asiakassuhteen hoitoon useinkaan kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Kuitenkin se, että vuorovaikutus ja viestintä on toimivaa ja toimipaikka on esteetön ja saavutettavissa itsenäisesti, on merkittävä osa paitsi palvelua myös asiakkaan itsensä elämää ja omanarvontuntoa.

Itsenäistä selviytymistä ja onnistumisen tunteita tarvitsee jokainen ja ne antavat potkua eteenpäin. Ihminen kokee helposti kolauksen, jos soveltuvaa parkkipaikkaa ei löydy tai jos ovesta ei pääse sisään haluttuun paikkaan. Vaikka joku auttaisikin, ei se silti ole sama asia kuin se, että selviää täysin ilman apua. Tällä opinnäytetyöllä halutaan kertoa, että joillekin vähäpätöisiltä ja pieneltä tuntuvat asiat ovat suuria, eikä kenenkään asiakkaan toiveita tule vähätellä. Kuten on todettu, yritys on olemassa asiakkaitaan varten. Ilman asiakkaita ei ole yritystä.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WS Bookwell.
- Dibb, S., Simkin, L. & Pride, W. R. 1997. Marketing. Concepts and Strategies. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WSOY.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2008. Tilastolliset menetelmät. Porvoo: WSOY.
- Korkeamäki, A., Lindström, P., Ryhänen, T., Saukkonen, M. & Selinheimo, R. 2002. Asiakasmarkkinointi. Porvoo: WS Bookwell.
- Kuusela, H. 2000. Markkinoinnin Haaste. 1. - 2. painos. Porvoo: WSOY.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future.
- Pesonen, H-L., Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Markkinointia, viestintää ja psykologiaa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä. Merkitys, vaikutus ja keinot. Porvoo: WS Bookwell.
- Zeithaml, V. & Bitner, M. 1996. Services Marketing. New York: McGraw-Hill.

Sähköiset lähteet

Kuluttajavirasto. 2010. Myynnin edistäminen osana markkinointiviestintää. Viitattu 11.12.2010

<http://www.kuluttajavirasto.fi/fi-FI/kuluttajakasvatus/mainonta-ja-kaupallinen-media/tietoa-mainonnasta/myynnin-edistaminen-osana-markkinointiviestintaa/>

Keravan Lääkintävoimistelu Oy. Viitattu 11.2.2011

<http://www.keravanlaakintavoimistelu.fi/>

Julkaisemattomat lähteet


Enjala T. 2011. Toimitusjohtajan haastattelu 10.2.2011. Keravan Lääkintävoimistelu Oy. Kerava.

Kuvat

Kuva 1: Palvelujen kilpailukeinot - 7 P (Dibb ym. 1997).	12
Kuva 2: Palvelutuotteen ja palvelupaketin rakenne (Kuusela, Pesonen ym., mukailten).	13
Kuva 3: AIDA-malli	15
Kuva 4: Palvelun toleranssimyöhyke (Zeithaml & Bitner 1996).	24
Kuva 5: Palvelun koettu kokonaislaatu (Grönroos 1998).	25
Kuva 6: Laadunhallinta on jatkuva prosessi. ISO-9000. (Pesonen ym. 2002)	27
Kuva 7: Palvelun laadun kuilumalli (Zeithaml, Parasuraman & Berry 1990 ja Zeithaml & Bitner 1996).	29
Kuva 8: Vastaaajien ikäjakauma	32
Kuva 9: Vastaaajien asuinpaikka postinumeron mukaan	33
Kuva 10: Tiedonsaantikanavat	34
Kuva 11: Maksavat tahot	35

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake

PALVELUN LAATUKYSELY		 Keravan Lääkintävoimistelu Oy (09) 242 9804 Sillälaksentie 11, 04200 Kerava www.keravalääkintävoimistelu.fi
Sukupuoli <input type="checkbox"/> Mies <input type="checkbox"/> Nainen	Ikä _____	
Ammatti/Koulutustaso _____	Postinumero _____	
Oletko aiemmin asioinut Keravan Lääkintävoimistelu Oy:ssä?	<input type="checkbox"/> Kyllä <input type="checkbox"/> En	
Miten sait tietää Keravan Lääkintävoimistelu Oy:stä?	Hoidon/terapian maksaa	
<input type="checkbox"/> Lehdestä	<input type="checkbox"/> Asiakas itse	
<input type="checkbox"/> Internetistä	<input type="checkbox"/> HUS	
<input type="checkbox"/> Läheiseltä tai ystävältä	<input type="checkbox"/> KELA	
<input type="checkbox"/> Jollain muulla tavalla. Miten? _____	<input type="checkbox"/> Vakuutusyhtiö	
	<input type="checkbox"/> Työterveyshuolto (Mehiläinen, Terveystalo)	
	<input type="checkbox"/> Kaupunki:	
	<input type="checkbox"/> Jalkaterapia <input type="checkbox"/> Fysioterapia	
Mikä tai mitkä seikat ovat vaikuttaneet eniten valintaasi asioida Keravan Lääkintävoimistelu Oy:ssä?	<input type="checkbox"/> Jokin muu, mikä? _____	
<input type="checkbox"/> Sijainti		
<input type="checkbox"/> Hintataso	Mikäli maksat hoidon/terapian itse, maksat mieluiten	
<input type="checkbox"/> Henkilökunta	<input type="checkbox"/> Jokaisen hoitokerran erikseen	
<input type="checkbox"/> Ammatillinen osaaminen/palvelutarjonta	<input type="checkbox"/> Useamman hoitokerran samalla laskulla	
<p>Alla on listattu palvelun laatuun liittyviä tekijöitä. Ole hyvä ja <u>rengasta arvosana</u>, jonka annat Keravan Lääkintävoimistelu Oy:lle kunkin tekijän kohdalla. (1= huono 3= tyydyttävä, 5=erinomainen)</p>		
	☹ ☹ ☹	
1. <u>Palveluiden luotettavuus ja johdonmukaisuus</u>	<u>1 2 3 4 5</u>	
2. <u>Henkilökunnan palveluvalttius</u>	<u>1 2 3 4 5</u>	
3. <u>Henkilökunnan pätevyys: tietojen ja taitojen hallinta</u>	<u>1 2 3 4 5</u>	
4. <u>Toimipaikan sijainti ja opasteet</u>	<u>1 2 3 4 5</u>	
5. <u>Toimipaikan esteettömyys</u>	<u>1 2 3 4 5</u>	
6. <u>Henkilökunnan asenne ja käyttäytyminen</u>	<u>1 2 3 4 5</u>	
7. <u>Henkilökunnan antama tieto hoidostani on riittävä ja ymmärrettävää</u>	<u>1 2 3 4 5</u>	
8. <u>Rehellisyys ja asiakkaan etujen mukainen toiminta</u>	<u>1 2 3 4 5</u>	
9. <u>Asiakkaan kuunteleminen ja tarpeiden huomiointi</u>	<u>1 2 3 4 5</u>	
10. <u>Turvallisuus</u>	<u>1 2 3 4 5</u>	
Vapaamuotoista palautetta voit kirjoittaa lomakkeen kääntöpuolelle.		
Kiitos vastauksestasi!		

Liite 2: Arvontalipuke

ARVONTALIPUKE

- Haluan, että minulle lähetetään tiedotteita Keravan Lääkintävoimistelu Oy:n toiminnasta (uudet palvelut, tarjoukset, muutokset) sähköpostitse (noin kerran kuukaudessa)
 - Osallistun arvontaan, jonka palkintona on 25 minuutin hieronta
- Voittajalle ilmoitetaan henkilökohtaisesti 7.1. 2011 mennessä.

Nimi:

Puhelinnumero:

Osoite:

Sähköpostiosoite: